

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΠΜΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΡΗΤΟΡΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ»

«Θεωρίες και Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης»
Μελέτη περίπτωσης ηθικών και μη ηθικών στρατηγικών σε
μια διαπραγματευτική διαδικασία

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πατρινιός Παύλος

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Κλήμης Γεώργιος- Μιχαήλ, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Τσακαρέστου Μπέττυ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ιορδάνογλου Δήμητρα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Παύλος Πατρινός, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Άλλο ένα σημαντικό κεφάλαιο της ζωής μου φτάνει στο τέλος του με την επίσημη κατάθεση της διπλωματικής μου εργασίας, της πρώτης επίσημης εργασίας των ακαδημαϊκών μου χρόνων. Έτσι εφόσον μου δίδεται η ευκαιρία θα ήθελα, μέσα από αυτή τη μικρή παράγραφο, να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους η συμβολή των οποίων ήταν πολύτιμη τις στιγμές πριν και κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας. Αρχικά, το μεγαλύτερο ευχαριστώ ανήκει στην οικογένεια μου, καθώς χωρίς αυτούς ούτε τα προπτυχιακά αλλά ούτε και τα μεταπτυχιακά μου χρόνια, θα ήταν πραγματικότητα. Στη συνέχεια, χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους αυτούς, που ήταν εκεί τις δύσκολες στιγμές που η ανάγκη για αποφόρτιση και ώθηση ήταν κάτι παραπάνω από ζωτική. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, για τη σημαντική βοήθεια τους στο κομμάτι της έρευνας αλλά και την προτροπή τους για δουλειά και επίσπευση της συγγραφικής διαδικασίας. Τέλος, η εκπλήρωση μιας υπόσχεσης και ενός μεγάλου ευχαριστώ στην Βάλια, χωρίς την οποία το SPSS και η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα ήταν μια μακρινή ανάμνηση.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων	6
Περίληψη	8
Abstract	10
Εισαγωγή	11
Μέρος Α'	13
Θεωρητικό Μέρος	13
Κεφάλαιο 1ο	13
1. Ορισμοί Διαπραγμάτευσης	13
1.1 Παράμετροι που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση	15
Κεφάλαιο 2 ^ο	17
2.1 Γενικά για τις διαπραγματεύσεις	17
2.1.1 Διαπραγματευόμενα μέρη	18
2.1.2 Ατζέντα- Θέματα διαπραγμάτευσης.....	19
2.1.3 Διαπραγματευτικό συμφέρον	20
2.2 Διαπραγματεύσεις, Πολιτική & Σύγχρονο Περιβάλλον	21
Κεφάλαιο 3 ^ο	23
3.1 Είδη Διαπραγμάτευσης	23
3.2 Βήματα ολοκλήρωσης μιας συμφωνίας.....	25
3.3 Στρατηγική Διαπραγμάτευσης	28
3.4 Τεχνικές διαπραγμάτευσης	31
Κεφάλαιο 4 ^ο	34
4.1 Ισχύς & Μη ηθική διαπραγμάτευση	34
4.2 «Ηθική» και «μη Ηθική» διαπραγμάτευση.....	34
4.3 Μη ηθική διαπραγμάτευση	36
Ελλιπής παρουσίαση.	36
Ψεύδη.....	36
Bluffing.....	37
Εξαπάτηση.....	37
Απειλές.	38
4.4 Μη ηθικοί τρόποι συμπεριφοράς	38
4.5 Μη ηθική διαπραγμάτευση: Τρόπος ζωής ή περίσταση;.....	40
4.5.1 Σκόπιμη ή ακούσια συμπεριφορά.....	40
4.5.2 Ερμηνεία μη ηθικών τακτικών	41

Κεφάλαιο 5 ^ο	43
5.1 Θεωρία παιγνίων	43
5.1.1 Τι είναι παίγνιο;	44
5.1.2 Τύποι παιγνίων	45
5.2 Εργαλειακός ορθολογισμός.....	49
5.3 Θεωρία διαπραγμάτευσης κατά Nash	49
5.3.1 Θεωρία Λήψης Αποφάσεων	52
5.4 Πυραμίδα διαπραγματεύσεων	53
Συμπεράσματα θεωρητικού μέρους	55
ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	58
Κεφάλαιο 1 ^ο	58
B.1.1 Μεθοδολογία της έρευνας	58
B.1.2 Σκοπός της έρευνας	60
Κεφάλαιο 2 ^ο - Τα αποτελέσματα της έρευνας	66
B.2.1 Το Ερωτηματολόγιο	66
B.2.2 Τα αποτελέσματα της έρευνας	68
Ανάλυση ποσοστών απαντήσεων	68
B.2.3 Συγκριτικά αποτελέσματα έρευνας- Κλίμακα SINS	72
B.2.3.1 T- test (στατιστικά ελέγξιμα ευρήματα)	81
Τελικά Συμπεράσματα Έρευνας	85
Συζήτηση	85
Βιβλιογραφία	89
Παράρτημα 1	92
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	92

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Προετοιμασία διαπραγματευτικής διαδικασίας.	25
Πίνακας 2. Το δίλημμα του φυλακισμένου	29
Πίνακας 4. Ηλικίες συμμετεχόντων.....	61
Πίνακας 5. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.	62
Πίνακας 6. Επαγγελματική κατάσταση συμμετεχόντων	63
Πίνακας 7. Φύλο συμμετεχόντων	64
Πίνακας 8. Διαπραγματευτική εμπειρία συμμετεχόντων.	65
Πίνακας 9. Ερωτήσεις 1, 2, 3 & 4.....	68
Πίνακας 10. Ερωτήσεις 5, 6, 7 & 8.....	69
Πίνακας 11. Ερώτηση 9, 10, 11 & 12.....	70
Πίνακας 12. Ερωτήσεις 13, 14, 15 & 16.....	71
Πίνακας 13. Σύγκριση ερώτησης «Εσκεμμένη απόκρυψη από την οικογένεια για τη διαπραγμάτευση, προς αποφυγή διαρροών με την ανεξάρτητη μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».....	68
Πίνακας 14. Σύγκριση ερώτησης «Δωροδοκία κάποιου για απόκτηση πληροφοριών για τον αντίπαλο» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Μορφωτικό Επίπεδο».....	69
Πίνακας 15. Σύγκριση της ερώτησης «Θα χρησιμοποιούσατε απειλές για να τρομάξετε τον αντίπαλο ή το περιβάλλον του ακόμα και αν δεν τις υλοποιούσατε» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».....	70
Πίνακας 16. Σύγκριση της ερώτησης «Θα αμφισβητούσατε τις πληροφορίες του αντιπάλου ακόμα και αν αληθεύουν» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».....	71
Πίνακας 17. Σύγκριση ερώτησης «Θα αποκρύπτατε εσκεμμένα την διαπραγμάτευση από το οικείο περιβάλλον σας ώστε να αποφεύγατε τυχόν διαρροές» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Φύλο».	72
Πίνακας 18. Σύγκριση ερώτησης «Θα προτείνατε να γίνουν αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις που δεν πρόκειται να υλοποιηθούν, ώστε να τις αποφύγετε επί του παρόντος» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Επαγγελματική Κατάσταση».....	73
Πίνακας 19. Σύγκριση ερώτησης «Θα δωροδοκούσατε κάποιον να αποκτήσει για εσάς πληροφορίες για τον αντίπαλο» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Φύλο».....	74
Πίνακας 20. Σύγκριση ερώτησης «Θα κάνατε μια βελτιωμένη προσφορά από την αρχική» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή « Ηλικία».....	75

Πίνακας 21. Σύγκριση ερώτησης «Θα επικοινωνούσατε σε άτομα που λογοδοτεί ο αντίπαλος, φήμες γι αυτόν που ακόμα και αν δεν ευσταθούν» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».....	75
Πίνακας 22. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης Ερώτησης 5 με ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο.....	78
Πίνακας 23. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 5 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο	
Πίνακας 24. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης ερώτησης 4 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο.....	79
Πίνακας 25. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 5 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο	
Πίνακας 26. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης ερώτησης 16 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο.....	80
Πίνακας 27. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 16 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο.....	81

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εκπονείται στα πλαίσια της διπλωματικής μελέτης του φοιτητή Πατρινού Παύλου, για την εκπλήρωση των ελάχιστων προαπαιτούμενων για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης του «Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού» στην κατεύθυνση της «Επικοινωνίας και Ρητορικής των Μέσων».

Ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας (εφεξής εργασία) είναι η μελέτη της έννοιας της διαπραγμάτευσης ως προς τα βασικά της χαρακτηριστικά. Τις βασικές μορφές διαπραγματευτικών τακτικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία, την περιγραφή και τα βασικά τους χαρακτηριστικά. Στα πλαίσια της εργασίας και σε συνεννόηση με τον επιβλέποντα καθηγητή εκπονήθηκε σχετική θεματική έρευνα (εφεξής έρευνα) με αντικείμενο την «Ηθική και Μη Ηθική Διαπραγμάτευση».

Στηριζόμενη σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποίησαν το 2000 οι καθηγητές R.J Lewicki, R. J. Robinson & E.M. Donahue, σχετικά με τα μοντέλα ηθικής και μη ηθικής διαπραγμάτευσης. Από προγενέστερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε δείγμα προπτυχιακών φοιτητών Πανεπιστημίων των ΗΠΑ, προκύπτει ένα 5-θεματικό μοντέλο (5 factor model) που κατηγοριοποιεί ένα ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων, σε 5 ειδικότερες κατηγορίες ανάλογα με την αξιολόγηση που προέκυψε από τους ερωτώμενους φοιτητές. Μέσω της κατηγοριοποίησης και των σκορ που έτυχαν ορισμένες εκ των ερωτήσεων προκύπτει ένα νέο ερωτηματολόγιο (16) ερωτήσεων, το οποίο κατ' ουσία έρχεται να εφαρμόσει την προγενέστερη μελέτη και να λειτουργήσει σαν εργαλείο επιβεβαίωσης της ορθότητας της κατηγοριοποίησης, με τη χρήση της κλίμακας (SINS) Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies Scale.

Στην παρούσα έρευνα οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο με τη χρήση της κλίμακας SINS. Αφού αρχικά σημειώσουν τις προσωπικές τους πληροφορίες (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία κ. ά.), με βάση την προσωπική τους πεποίθηση θα αξιολογήσουν σε κλίμακα Lickert (1 έως 5), το τι είναι αποδεκτό κατ' αυτούς σε μια διαπραγματευτική διαδικασία.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοστά του γενικού δείγματος και τις επιμέρους πληροφορίες που προκύπτουν, θα γίνει προσπάθεια να εξαχθεί το συμπέρασμα του κατά πόσο προσωπικοί παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές όπως

το φύλο κ.ά.) κατά πόσο διαφοροποιούν τη στάση του δείγματος από το γενικό σύνολο και επηρεάζουν τις θέσεις των ερωτώμενων σχετικά με το τι θεωρούν αποδεκτό και τι όχι ώστε να χρησιμοποιηθεί σε ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία.

Λέξεις- Κλειδιά: διαπραγμάτευση, στρατηγική, σύγκρουση, συνεργασία, ανταμοιβή- εξαναγκασμός

Abstract

The present dissertation is devised by Pavlos Patrinos. It is his post graduate research so as the minimum requirements to be fulfilled in order for him to get the post graduate diploma of “Communication, Media and Culture Department” specialized in “Communication and Rhetoric of Media”.

Inquiring subject of the dissertation is the study of the negotiation notion regarding its main characteristics. The main aspects of negotiable tactics that can be used during a potential negotiable procedure, the description and their main characteristics. Within the dissertation framework and in condition with the supervisor professor relevant research was conducted on “Ethics and non- Ethics” Negotiation. Based on an equivalent research conducted in 2000 by the professors R. J. Lewicki, R. J. Robinson & E.M. Donahue related to Ethic and non- Ethic negotiation models.

Subject to former researches on a sample of undergraduate students of USA Universities, a 5- factor model arises that classifies a 30- questions questionnaire specified in 5 categories depending on the evaluation which was come up by the students answers. Through the classification and the score of some answers, a new 16-questions questionnaire arises that essentially utilizes the former research and acts as a confirmation tool of the classification accuracy using the SINS rate scale (Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies Scale).

Within the present research the sample is asked to fill in an anonymous questionnaire using the SINS scale. Since they write down their personal information (age, sex, education level, job etc.) according to their believes, they are going to evaluate what is acceptable for them during a negotiable procedure using the Lickert Scale (1 to 5).

Finally taking under consideration the general sample rates as well as the individual information, it would be attempted to figure out up to what level individual factors (independent variable such as sex etc.) differentiate the sample’s attitude from the general convey and influence the sample’s aspect relating to what the consider acceptable or not to be used during a potential negotiable procedure.

Key Words: negotiation, strategy, conflict, cooperation, reward, compulsion

Εισαγωγή

Η διαπραγμάτευση ως έννοια συναντάται σε πληθώρα επιστημονικών πεδίων όπως η οικονομία, η πολιτική, η ψυχολογία κ.ά. Στην ουσία η διαπραγμάτευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα παίγνιο αποφάσεων, νικητής του οποίου είναι αυτός που την κατάλληλη στιγμή θα λάβει την ορθότερη απόφαση. Ή πιο απλά ως μια συζήτηση δυο ή ενδεχομένως και περισσότερων μερών, οι ανάγκες των οποίων συγκρούονται επιδιώκοντας μια καλύτερη συμφωνία ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και να πληρώσουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Όταν τα δύο μέρη ξεχωριστά δεν μπορούν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα τότε εισέρχονται στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, όπου το καθένα από την δική του πλευρά και με τα μέσα που χρησιμοποιεί δημιουργεί την υποκειμενική του διαπραγματευτική ισχύ, την ικανότητα δηλαδή να επηρεάσει την αντίπαλη πλευρά μέσω της ανταμοιβής ή ακόμα και του εξαναγκασμού.

Αν προχωρήσουμε σε μια αναγωγή της έννοιας της διαπραγμάτευσης σε επιμέρους πεδία θα παρατηρήσουμε ότι είναι μια πρακτική που ακολουθείτε από όλους τους ανθρώπους όχι απαραίτητα σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και στην καθημερινότητα. Αν αναλογιστεί κάποιος πως διαπραγμάτευση νοείται οτιδήποτε έχει σχέση με λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν επιμέρους παράγοντες, όλοι έχουν συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία.

Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία, η επικοινωνία, η διαφωνία και η πειθώ, με δύο ή περισσότερα μέρη να προσπαθούν να καταλήξουν σε συμφωνία βασιζόμενα στην επικοινωνία το ενός μέρους με το άλλο, την επιχειρηματολογία και την πειθώ ως ο μονόδρομος μέσω του οποίου θα προκύψει η εμπιστοσύνη που θα οδηγήσει στην τελική συμφωνία. Ουσιαστικός σκοπός της διαπραγμάτευσης είναι να αναπτυχθεί μια σχέση συνεργασίας, στη βάση λογικών επιχειρημάτων, με την αντίπαλη πλευρά ώστε να επέλθει η επίλυση των διαφορών των διαπραγματευόμενων. Για να υπάρξει διαπραγμάτευση θα πρέπει να συντρέχουν λόγοι ανταγωνισμού οι οποίοι να χρήζουν ιδιαίτερης συμφωνίας και συζήτησης, τα μέρη να θέλουν να πετύχουν το καθένα την ευνοϊκότερη για το ίδιο συμφωνία, η οποία θα έχει τη μορφή της μονομερούς νίκης (win/ lose) ή της διμερούς (win/win). Ωστόσο για να επέλθει η συμφωνία θα προϋποτίθεται η συνεργασία και η ήπια διαπραγμάτευση, χωρίς τις οποίες το παίγνιο οδηγείτε σε μηδενικό άθροισμα, δηλαδή σε κανένα αποτέλεσμα. Στην πρώτη περίπτωση της επίτευξης της διαπραγμάτευσης μέσα από μια ήπια διαδικασία τα μέρη οφείλουν να αποφεύγουν τις προσωπικές

αντιπαραθέσεις με το αντίπαλο σκέλος, απαιτούνται οι αμοιβαίες υποχωρήσεις και το συνολικότερο φιλικό κλίμα στη διαπραγμάτευση. Για να μπορέσει να επέλθει η συμφωνία απαιτείται η δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αισθήματος ταυτόχρονου κέρδους από την τελική λύση, αν παρόλα αυτά μοναδική επιδίωξη των μερών είναι η νίκη και η διατήρηση ακραίων θέσεων που εξυπηρετούν τα συμφέροντα μόνο της μίας πλευράς με τη χρήση απειλών ή ψευδών στοιχείων, αυτομάτως το παίγνιο καταργείται και τα μέρη οδηγούνται σε οριστική ρήξη.

Η ιστορία θέλει τις πρώτες διαπραγματεύσεις, να έχουν καταγραφεί στην αρχαία Ελλάδα (δαιτησία- διαμεσολάβηση) με την επίλυση διαφορών όπως τα σύνορα, το εμπόριο ή το ενδεχόμενο πολέμου ανάμεσα στις πόλεις.

Μέρος Α'

Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1ο

1.1 Ορισμοί Διαπραγμάτευσης

Η καθαρή σύγκρουση ορίζεται ως ύπαρξη ανταγωνιστικών συμφερόντων μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, σε περίπτωση που οι πόροι που διανέμονται δεν επαρκούν. Χαρακτηριστικό γνώρισμα πολλών κλάδων της ανθρώπινης κοινωνίας, των επιστημών ή της πολιτικής από την πρώιμη περίοδο, την περίοδο του Ψυχρού Πολέμου έως σήμερα.

Η διαπραγμάτευση σήμερα έχει γίνει επιστήμη, είναι ένα συνονθύλευμα γνώσεων και δεξιοτήτων που συνιστούν μια πνευματική και ψυχολογική διαδικασία χωρίς όμως να υπάρχει ο παράγοντας τύχη. Η αλήθεια είναι πως κανένας δεν αναλογίζεται πόσο συχνά μπορεί να διαπραγματευτεί στην καθημερινότητα του, ακόμα και για τα πιο απλά πράγματα. Με φίλους, με το ταίρι του, με τους συνεργάτες του ή ακόμα και την έκπτωση σε ένα κατάστημα. (Αρβανίτης,2017)

Στην περίπτωση του εθνικού επιπέδου οι πολιτικές οφείλουν να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις με αυτόν τον τρόπο. Ένα ευρύ φάσμα που περιλαμβάνει παραγωγούς, καταναλωτές, ιδιοκτήτες εργάτες κ.ά. Μέσω των διαπραγματεύσεων προφυλάσσονται και εξυπηρετούνται εθνικά, οικονομικά ή και ατομικά καθημερινά ζητήματα. Δεν κάνει λοιπόν καμία εντύπωση ότι από τις δεκαετίες μετά τον Μεγάλο Πόλεμο και ειδικότερα κατά τη διάρκεια του Ψυχρού, η ανάπτυξη μιας ολόκληρης θεωρίας των διαπραγματεύσεων που προέκυψε.

Συνεπώς χάρη στην ραγδαία ανάπτυξη του ρόλου των διαπραγματεύσεων στο παιχνίδι της κοινωνικής και πολιτικής διαμόρφωσης οι ειδικοί έδωσαν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη της και την όλο και αυξανόμενη εισοδο της στον επιστημονικό κύκλο.

Οι επίσημοι ορισμοί των διαπραγματεύσεων ποικίλουν, οι θεωρητικοί αποδέχονται ορισμένες βασικές αρχές. Μια εκ των οποίων είναι ότι τα μέρη που διαπραγματεύονται διακατέχονται από έναν θεμελιώδη σεβασμό, συμφωνούν ότι οι σκοποί τους θα εξυπηρετηθούν καλύτερα από το άλλο μέρος εφόσον ξεκινώντας τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Συνεπώς οι διαπραγματευόμενοι γνωρίζουν πως οι μεμονωμένοι στόχοι τους θα ικανοποιηθούν καλύτερα αν καταλήξουν σε μια

συμφωνημένη λύση με την άλλη πλευρά, προδίδοντας έτσι την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των μερών. (Schelling, 1960).

Η έννοια της διαπραγμάτευσης όπως έχει αναφερθεί συναντάται σε πληθώρα επιστημονικών πεδίων όπως η πολιτική, η ψυχολογία, οι επιχειρήσεις αλλά και μέσα στην ίδια την καθημερινότητα. Είναι ένα εργαλείο που έχει χρήση στις περισσότερες των περιπτώσεων που απαιτούν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, όπως για παράδειγμα μια οικονομική συμφωνία ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις ή σε δύο κράτη όπως επίσης και σε μια επαγγελματική συνέντευξη μεταξύ του εργοδότη και του υποψήφιου εργαζόμενου. Οι αποφάσεις αυτές όταν πρόκειται να επηρεάσουν τη έκβαση της κατάστασης πρέπει να έχουν παρθεί υπό το πρίσμα της συνεργασίας και της κοινής ωφέλειας, καθώς μόνο κατ' αυτόν τον τρόπο το παίγνιο θα έχει αξία.

Στην έννοια της διαπραγμάτευσης έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί από πολλούς θεωρητικούς που έχουν ασχοληθεί μαζί τους. Κατά τον Gulliver (1979) η διαπραγμάτευση χαρακτηρίστηκε ως μια διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος όπου επιχειρείται η εξεύρεση αποδεκτών λύσεων σε διαφωνίες και συγκρούσεις για κοινά ζητήματα.

Κατά τους Murchighan & Bazerman (1990) η διαπραγμάτευση αποτελεί ένα πλαίσιο όπου δυο ή περισσότερα μέρη με διαφορετικές προτιμήσεις λαμβάνουν κοινές αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους.

Το (1994) οι Rosenchein & Zlotkin, χαρακτήρισαν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να υπάρξει, όπου προϋποτίθεται, συνεργασία μεταξύ των μερών ώστε να δοθεί ομόφωνη απόφαση.

Ο Thompson το (2000) τις χαρακτήρισε κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, μέσω της οποίας αποφασίζεται από τα μέλη της η κατανομή των πόρων.

Τέλος οι Vouzas (2006), Sycara & Dai (2010) χαρακτήρισαν τις διαπραγματεύσεις ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μερών με διαφορετικά υπόβαθρα και συμφέροντα που έχουν σκοπό την οριστική σύναψη μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί τις προτιμήσεις και τους περιορισμούς όλων των μερών.

Κατά ένα γενικό συμπέρασμα, αν συνυπολογιστούν όλοι οι προαναφερθέντες ορισμοί το απόσταγμα που προκύπτει είναι ότι δυο ή περισσότερα μέρη με συγκρουόμενα συμφέροντα διαπραγματεύονται προσπαθώντας το ένα να πείσει το άλλο για την ποιότητα και την αξιοπιστία των προτάσεων του.

Κοινή λοιπόν επιδίωξη και των δύο πλευρών είναι μια καλή συμφωνία που θα εξυπηρετεί και θα καλύπτει τα ζητούμενα, τις επιδιώξεις αλλά και τις παραχωρήσεις και των δυο, πράγμα που επιτυγχάνεται μέσω αμοιβαίων κινήσεων καλής θέλησης στην προσπάθεια εύρεσης της καλύτερης δυνατής λύσης.

1.2 Παράμετροι που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση

Όπως παρατηρήθηκε και στους ορισμούς που προηγήθηκαν, ουσιαστικά η διαπραγμάτευση είναι ένα παίγνιο πολλών παραγόντων όπου ο καθένας διαφέρει, διαθέτοντας τα δικά του χαρακτηριστικά, τα οποία είναι και η ειδοποιός διαφορά μεταξύ τους δημιουργώντας τη σύγκρουση. Υπάρχουν όμως και ορισμένες παράμετροι που καθορίζουν τη διαπραγμάτευση και συχνά διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην πορεία προς την τελική έκβαση¹.

Πρώτος παράγοντας είναι η σκοπιμότητα, ο λόγος δηλαδή που κάποιος μπαίνει στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Αν ληφθεί ως παράδειγμα, σε μια προσπάθεια προσδιορισμού των όσων θα αναφερθούν, μια απλή διαπραγματευτική διαδικασία της συνέντευξης για μια επαγγελματική θέση υπάρχουν ορισμένα δεδομένα που καταρτίζουν το παίγνιο. (Harvard Business School, 2008)

Σκοπός του εργοδότη είναι να βρει τον κατάλληλο εργαζόμενο που θα διαθέτει τις ελάχιστες απαιτήσεις που αναζητά ο πρώτος, ταυτόχρονα όμως με μια ευνοϊκή γι αυτόν συνεργασία. Ουσιαστικά, αναζητά ορισμένα ελάχιστα προσόντα που συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της θέσης χωρίς να χρειαστεί να διαθέσει μια παχυλή αμοιβή για να το καταφέρει. Ενδεχομένως θα χρησιμοποιήσει ως δέλεαρ ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον ή τις προοπτικές μελλοντικής εξέλιξης ώστε να κατορθώσει να πείσει τον υποψήφιο. Στην αντίπερα όχθη, ο υποψήφιος θα προσπαθήσει να προωθήσει τον εαυτό του ως τον πλέον κατάλληλο για τη θέση, συγκριτικά με τους υπόλοιπους συνυποψήφιους ζητώντας όμως παράλληλα την καλύτερη δυνατή οικονομική συμφωνία. Δηλαδή την επιθυμητή αμοιβή με βάση την οποία κοστολογεί τις ικανότητες και τα προσόντα του που θα αξιοποιηθούν στην συγκεκριμένη εργασιακή προοπτική.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος και η διάρκεια διεξαγωγής της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ο χρόνος σε μια διαπραγμάτευση πάντα αποτελούσε έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες καθώς επηρεάζει άμεσα και τις

¹ Διαθέσιμο στο: www.proseminarr.eu/stratigikes_diapragmateusis/.

αντοχές των συμμετεχόντων. Αν ο παράγοντας «χρόνος» εξεταστεί μέσα από το παράδειγμα που προαναφέρθηκε ταυτίζεται με το μέγεθος της ανάγκης. Στην περίπτωση του εργοδότη, ταυτίζεται με το κατά πόσο βιάζεται να βρει τον υποψήφιο που θα καλύψει τη θέση ενώ από την μεριά του υποψηφίου το μέγεθος της ανάγκης του για εργασία ή την αμοιβή της εργασίας. Αν ληφθεί ως δεδομένο, ότι ο εργοδότης επείγεται, πιθανώς να μη θέλει να αφιερώσει αρκετό χρόνο στην διαδικασία επιλογής και να καταλήξει βεβιασμένα σε μια επιλογή, που ίσως να μην πληροί τις ελάχιστες απαιτήσεις που είχε ορίσει αρχικά προς διαπραγμάτευση. Αν πάλι, το δεδομένο αλλάξει και το χρονικό περιθώριο αυξηθεί τότε θα προχωρήσει σε μια εις βάθος αναζήτηση εξετάζοντας αρκετές περιπτώσεις και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες (σπουδές, προϋπηρεσία, αμοιβή). Ο υποψήφιος από την άλλη μεριά στην περίπτωση περιορισμένου χρόνου λειτουργεί σπασμωδικά και ίσως χρειαστεί να περιορίσει τις απαιτήσεις του και να συμβιβαστεί με κάτι λιγότερο συγκριτικά με τα προσόντα που διαθέτει, καθώς η εύρεση εργασίας γίνεται επιτακτική ανάγκη. Αν όμως τα χρονικά περιθώρια είναι τέτοια που του επιτρέπουν μια πιο ενδελεχή και εις βάθος αναζήτηση, τότε αυτόματα επιμηκύνει το χρόνο και διευρύνει το φάσμα αναζήτησης. Έτσι η τελική επιλογή θα είναι σε συνάρτηση τόσο με τα προσόντα, όσο με την αμοιβή και την προοπτική εξέλιξης που προσφέρει. (Lewicki R. J., 1998)

Εξίσου σημαντικές παράμετροι, που συχνά επηρεάζουν την εξέλιξη μιας διαπραγμάτευσης, είναι οι συναισθηματικές. Συχνά μπορούν να οδηγήσουν τη διαδικασία σε αδιέξοδο, καθώς το κάθε μέρος προτάσσει το συναίσθημα και συχνά εμμένει στην αρχική του θέση χωρίς να δείχνει διατεθειμένο να προβεί σε υποχωρήσεις.

Σκοπός και των διαπραγματευόμενων μερών είναι μέσω λογικών επιχειρημάτων αρχικά να προασπίσουν τα συμφέροντα και τα κεκτημένα τους ώστε να καταλήξουν στη συμφωνία εκείνη που θα τους εξυπηρετεί καλύτερα. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό είναι απαραίτητη η οικοδόμηση ενός πλαισίου αμοιβαίας εμπιστοσύνης που θα οδηγήσει στην κοινά αποδεκτή συμφωνία. Έτσι απαιτούνται αμοιβαίες παραχωρήσεις ή υποχωρήσεις στα σημεία που πρέπει με όριο το να μην πληγούν τα συμφέροντα του καθενός².

Για να πραγματοποιηθεί αυτό, πρέπει το παίγνιο να στηριχθεί σε μια λογική βάση, ορθής επιχειρηματολογίας, με γνώμονα το συμφέρον και μέσω την ορθή

² Διαθέσιμο στο: www.proseminarr.eu/stratigikes_diapragmateusis/.

επικοινωνία σε ένα περιβάλλον αμοιβαίων πράξεων καλής θέλησης. Καθώς μόνο μέσω της ειλικρινούς επικοινωνίας θα προκύψουν οι δημιουργικές λύσεις της καλύτερης δυνατής συμφωνίας.

Κεφάλαιο 2^ο

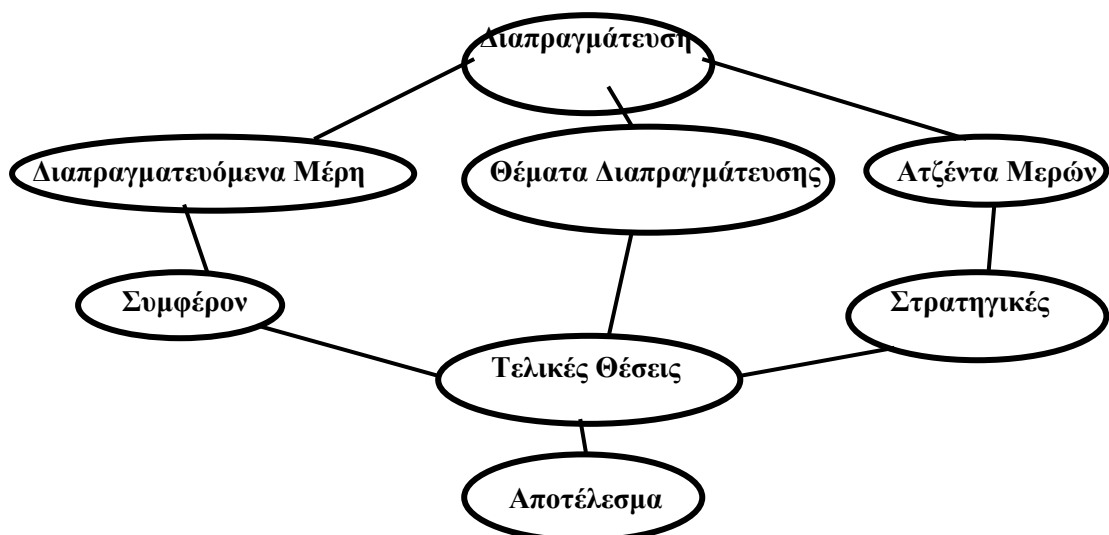
2.1 Γενικά για τις διαπραγματεύσεις

Σε μια ακόμα προσπάθεια σκιαγράφησης του τελικού ορισμού της διαπραγμάτευσης, αν αυτός υπάρχει, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία που εξυπηρετείται μέσω της επικοινωνίας ή της συζήτησης μεταξύ δυο ή περισσότερων δρώντων που επιδιώκουν τη μεταξύ τους συνεννόηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι η επίλυση των διαφορών με τρόπο τέτοιο που να είναι κοινά αποδεκτός από όλα τα μέρη, καταφεύγοντας σε μια συμβιβαστική λύση ή ιδανικότερα και στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Οι διαπραγματεύσεις είναι ένα φαινόμενο που όπως έχει ήδη ειπωθεί, παρατηρείται στις επιχειρήσεις, στις διακρατικές σχέσεις, στην οικονομία την οικογένεια κ.ά, κατ επέκταση γίνεται αντιληπτό ότι όλα τα παραπάνω περιβάλλοντα εμπεριέχουν ορισμένα στοιχεία κοινά, με βάση τα οποία δομείται μια διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Τα στοιχεία αυτά είναι η διεκδικούμενη αξία και η δημιουργούμενη αξία, η οποία είναι και η ουσία ολόκληρης της διαδικασίας. Κάθε μέρος έχει τη δική του διεκδικούμενη αξία για την οποία και θα ξεκινήσει να διαπραγματεύεται, θα υπερασπίζεται και ιδανικά θα κερδίσει με το πέρασ. Όμως, ο τρόπος λειτουργίας μιας διαπραγμάτευσης στηρίζεται στην επικοινωνία, τη ζύμωση του θέματος κατά την συνδιαλλαγή αλλά και τα λογικά επιχειρήματα, και κάπου εκεί προστίθεται η δημιουργούμενη αξία. Το θέμα ή η διένεξη όπως ονομάζεται, καταλήγει να παίρνει την τελική της μορφή όσο η διαδικασία βρίσκεται σε εξέλιξη, ο κάθε διαπραγματευόμενος με άλλες προσδοκίες μπαίνει αρχικά, αλλά ανάλογα με την πορεία της διαπραγμάτευσης ενδέχεται να υπάρξουν μεταβολές, που θα μετατρέψουν την δημιουργούμενη αξία σταδιακά σε διεκδικούμενη, η οποία αποκτάται με την επιτυχή έκβαση του παιχνιδιού. (Λε Πουλ Σ., 1994)

Αν γίνει μια προσπάθεια αδόκιμης οπτικοποίησης της διαπραγμάτευσης το αποτέλεσμα θα ήταν όπως προβάλλεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1. Οπτικοποιημένη διαπραγμάτευση.

2.1.1 Διαπραγματευόμενα μέρη

Ο όρος διαπραγματευόμενα μέρη ή αλλιώς εμπλεκόμενοι αναφέρεται στους φορείς που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στο παίγνιο και μπορούν με τη στάση τους να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά την έκβαση του. Κάθε μέρος εισέρχεται στο παίγνιο με κάποια κεκτημένα που θέλει να υπερασπιστεί και κάποιες προσδοκίες που θέλει να εκπληρώσει, μέσα από αυτή την κατάσταση δημιουργείται η διαπραγματευόμενη αξία πάνω στην οποία οικοδομείται και ολόκληρη η συνέχεια. Κάθε φορέας είναι επιφορτισμένος με διαφορετικά στοιχεία από τον άλλο, πράγμα που συχνά είναι και η γενεσιουργός αιτία της σύγκρουσης³.

Πέρα όμως από τα στοιχεία του κάθε άμεσα εμπλεκόμενου, υπάρχουν και τα στοιχεία των εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις σκέψεις των πρωταγωνιστών και συχνά επηρεάζουν κατά πολύ με τη γνώμη τους ή τις πράξεις τους. (Lewicki, Saunders & Minton, 2004). Πιο συγκεκριμένα οι φορείς χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τους εσωτερικούς, που είναι και οι άμεσα εμπλεκόμενοι και τους εξωτερικούς που είναι και αυτοί που λειτουργούν ως ο αστάθμητος παράγοντας. Αν εξεταστεί για παράδειγμα μέσα από ένα πραγματικό παίγνιο μεταξύ δυο εταιρειών που προσπαθούν να αναλάβουν το ίδιο έργο ως ανάδοχες, οι εσωτερικοί φορείς είναι οι εταιρείες η Α και η Β, οι οποίες έχουν καταθέσει τις προσφορές τους και τις μελέτες τους ώστε να μπορέσουν να διαπραγματευθούν για την τελική αναδοχή. Σε αυτή την περίπτωση ο εξωτερικός παράγοντας είναι ενδεχομένως κάποιος τρίτος

³ Διαθέσιμο στο: www.proseminarr.eu/stratigikes_diapragmateusis/.

πλειοδότης, ο διαχειριστής του έργου, ο βασικός χρηματοδότης ή ακόμα και το σύνολο του ανταγωνισμού. Έτσι οι δυο εταιρείες η Α και η Β, θα ξεκινήσουν να τροποποιούν τα δεδομένα τους με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατευθούν από τους εξωτερικούς κινδύνους χωρίς παράλληλα να αποκλίνουν από τον αρχικό τους στόχο, της αναδοχής δηλαδή του έργου. Σε αντίστοιχες τέτοιες περιπτώσεις, το ενδεχόμενο του συμβιβασμού και του συνασπισμού δυνάμεων δεν φαντάζει κάτι το απίθανο για τους κεντρικούς πρωταγωνιστές.

Συμπερασματικά, ο εξωτερικός δρών έχει τη δύναμη τις περισσότερες φορές να δημιουργήσει μια νέα διαπραγματευτική αξία και να ασκήσει μεγάλη επιρροή σε όσους συμμετέχουν, αλλάζοντας τις αρχικές ισορροπίες υπέρ κάποιου εκ των δύο ή και ενός τρίτου, ενάντια στα συμφέροντα των υπολοίπων.

2.1.2 Ατζέντα- Θέματα διαπραγμάτευσης

Με την έννοια αυτή στη διαπραγμάτευση εννοούνται οι προς συζήτηση επιθυμίες των μερών. Τα μέρη συνήθως επιθυμούν το ίδιο αντικείμενο υπό διαφορετικές όμως προϋποθέσεις το κάθε ένα, προσπαθώντας με διαφορετικά μέσα να πετύχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα στις διακρατικές διαπραγματεύσεις για την ειρήνη, θέμα της διαπραγμάτευσης αποτελεί η προς υπογραφή συνθήκη που είναι κάτι το οποίο επιθυμούν και οι δυο δρώντες. Ουσιαστικά όμως το προς διαπραγμάτευση και συζήτηση θέμα είναι οι όροι κάτω από τους οποίους θα επιτευχθεί αυτή η συμφωνία και το πόσο επιζήμιοι ή ευεργετικοί θα είναι για τα εθνικά συμφέροντα του κάθε κράτους. (Kenedy, G., 2003)

Κάθε μέρος καταρτίζει τη δική του agenda με την οποία εισέρχεται στο παίγνιο. Κατ ουσία είναι ο προσδιορισμός των βασικότερων επιχειρημάτων αλλά και των κύριων επιδιώξεων που καταρτίζουν το διαπραγματευτικό συμφέρον. Κάθε σωστά οργανωμένο μέρος περιλαμβάνει στην agenda του όλα τα σημαντικά εκείνα σημεία που θα του χρειαστούν στη διαπραγμάτευση, τις επιδιώξεις του, τον τρόπο που αυτές θα εκπληρωθούν αλλά και τα ανώτατα και κατώτατα όρια στα οποία είναι διατεθειμένο το μέρος να οδηγηθεί ώστε να βγει έστω και ελάχιστα κερδισμένο από τη διαδικασία. Φυσικά δεν παραλείπονται οι σημειώσεις και οι πληροφορίες που θα φανούν χρήσιμες για τον αντίπαλο, με βάση τις οποίες θα δομηθεί και η στρατηγική με τις ακολουθούμενες τακτικές.

2.1.3 Διαπραγματευτικό συμφέρον

Διαπραγματευτικό συμφέρον ορίζεται η δημιουργούμενη αξία που σταδιακά τείνει να μετατραπεί σε διεκδικούμενη αξία. Κάθε μέρος για να εισέλθει στη διαδικασία να διαπραγματευθεί αυτομάτως σημαίνει πως υπάρχει κάποιον συμφέρον, το οποίο και θέλει να προωθήσει έναντι του αντιπάλου του. Για το συμφέρον αυτό θα επιχειρηματολογήσει πάνω στη λογική βάση που χρειάζεται, ώστε να πείσει και να ασκήσει την απαιτούμενη επιρροή στον αντίπαλο επιτυγχάνοντας την ευνοϊκότερη συμφωνία για τον ίδιο. (Lewicki, 1994)

Χρήσιμο θα ήταν να σταθούμε λίγο και στην σύγκρουση αυτή καθαυτή. Οι συγκρούσεις που προκύπτουν έχουν την αφετηρία τους στις διαφορές των μελών και στην κοινή τους προσπάθεια να επιτύχουν τους ευνοϊκότερους για το καθένα στόχους. Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί είναι αυτός της διαφωνίας ή της δυσαρμονίας μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων, είτε αυτές είναι διαπροσωπικές είτε μεταξύ ομάδων και οργανισμών.

Οι συγκρούσεις έχουν άμεση σχέση με την κατανομή των πόρων και συνήθως είναι και το κύριο θέμα τους. Άλλες φορές πάλι έρχονται στις προτεραιότητες στην οργάνωση ή και στην ανάληψη της τελικής ευθύνης κατά την έκβαση. Οι θέσεις των αντιπάλων αλλά και η στάση τους διαφέρει από δρώντα σε δρώντα πράγμα που δημιουργεί μια τριβή που θα φέρει τη σύγκρουση με τη συνέχεια να είναι στο κατά πόσο είναι διατεθειμένο κάθε μέρος να επιλύσει τη σύγκρουση. (Harvard Business School, 2008)

Στην ουσία η ίδια η διαπραγμάτευση είναι μια σύγκρουση, συμφερόντων, με κάθε μέρος να θέλει να πετύχει ότι πιο ευνοϊκό για το ίδιο αδιαφορώντας για την αντίπαλή μεριά εφαρμόζοντας μια αδιάλλακτη πορεία. Για να επιλυθεί η σύγκρουση και το παίγνιο να αποκτήσει την αξία που του αναλογεί πρέπει να επέλθει ο συμβιβασμός, να αναδειχθούν οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις, έτσι ώστε να προκύψει η συνεργασία και η διεύρυνση των προς διάθεση πόρων, μόνο έτσι κάθε πλευρά θα είναι ικανοποιημένη.

Το 1996 οι Lax & Sebenius, χαρακτήρισαν τα συμφέροντα ως το στοιχείο ορισμού της διαπραγμάτευσης. Σύμφωνα με τη μελέτη τους, για κάθε πλευρά το σημαντικότερο κομμάτι είναι το συμφέρον της με τη μορφή του να ποικίλει ανά τις περιπτώσεις. Παρόλα αυτά όμως οφείλουν να λάβουν υπόψη τους και τα συμφέροντα του αντιπάλου ή έστω να έχουν μια καλή αντίληψη γι αυτά καθώς ίσως χρειαστεί

μελλοντικά να δράσουν με βάση αυτά και να διαμορφώσουν ανάλογα τόσο τις θέσεις τους όσο και τις πρακτικές τους.

2.2 Διαπραγματεύσεις, Πολιτική & Σύγχρονο Περιβάλλον

Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει μια συσχέτιση ανάμεσα στην πολιτική και τις διαπραγματεύσεις και τη θέση που κατέχουν οι τελευταίες στην πολιτική διαμόρφωση. Για το λόγο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στα λόγια του μεγάλου αρχαίου Φιλοσόφου Αριστοτέλη, ο οποίος στο έργο του Πολιτικά αναφέρει σε ελεύθερη απόδοση πως, «ο άνθρωπος διαφέρει από τα υπόλοιπα όντα γιατί είναι ο μόνος προικισμένος με λόγο, πράγμα το οποίο τον καθιστά ικανό να διακρίνει το δίκαιο από το άδικο, το καλό από το κακό και το ωφέλιμο από το βλαβερό». (Αριστοτέλης, Πολιτικά)

Σε έναν ραγδαία αναπτυσσόμενο κόσμο η άσκηση πολιτικής είναι ένα εθνικό αλλά ταυτόχρονα και ένα παγκόσμιο θέμα, καθώς οι συσχετίσεις μεταξύ των θεμάτων και η χρήση του ενός μέσα στο άλλο έχουν αλλάξει τις ισορροπίες στο κοινωνικό περιβάλλον.

Οι διαπραγματεύσεις μετατόπισαν το όχημα της επικοινωνίας, καθώς διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην σύσταση του πολιτικού περιβάλλοντος. Αν συσχετίσουμε την αριστοτελική ρήση ότι «πολιτική είναι τα πάντα» γίνεται αντιληπτή και η σημαντικότητα των διαπραγματεύσεων μέσα στην πολιτική.

Με τη θέση που κατέχουν μέσα στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες μπορούν να επηρεάσουν το πολιτικό αποτέλεσμα και να καθορίσουν τόσο τον τρόπο εφαρμογής του αλλά και τον αντίκτυπο που θα έχει στο κοινωνικό περιβάλλον. Οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν να λαμβάνουν μορφή μέσα στον πολιτικό κύκλο και να ορίζονται από τα μέλη τους, τη θεματική, τη μορφολογία, την ανάλυση και τέλος την εφαρμογή. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στην διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να έρθει η διαπραγμάτευση στο ιδανικό σημείο, πράγμα που προϋποθέτει ένα σύνολο ενδιαφερόντων με βάση το οποίο η κάθε πλευρά θα έχει καλύψει τις επιδιωκόμενες ανάγκες της. Οι διαπραγματευτικές τακτικές είναι αυτές που βοηθούν το διαπραγματευόμενο να θέσει τα όρια της διαπραγμάτευσης και τον τρόπο που θα φέρει την επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ αυτών⁴.

⁴ Διαθέσιμο στο: www.proseminarr.eu/stratigikes_diapragmateusis/.

Λίαν προσφάτως, ο Χένρυ Κίσινγκερ (1969) όρισε τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία που συνδυάζει το σύνολο των συγκρουόμενων θέσεων, σε ένα κοινό, σύμφωνα με τον κανόνα της ομοφωνίας. Όπως έχουμε ήδη πει οι διαπραγματεύσεις βρίσκονται σε κάθε επιστημονικό και μη τομέα του κόσμου. Για πολλούς από τους μελετητές, που αρέσκονται να παρομοιάζουν τη διαπραγμάτευση με μια συζήτηση, οι διαπραγματεύσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης καθημερινότητας.

Ο σύγχρονος κόσμος είναι γεγονός πως βρίσκεται υπό μια διαρκή και αδιάκοπη διαπραγμάτευση, λειτουργώντας βοηθητικά στην καθημερινή επικοινωνία. Τα αποτελέσματα μετατρέπουν σε επιτακτική την ανάγκη κοινών συμφερόντων με τους περισσότερους να αποβλέπουν σε συνεργατικές σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας. Υπό οποιαδήποτε μορφή και να είναι (πολιτικού, διεθνούς, εθνικού, καθημερινού χαρακτήρα) μονοπωλούν το ενδιαφέρον με την θετική τους έκβαση να είναι απώτερος σκοπός όλων. (Kissinger, 1969)

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Είδη Διαπραγμάτευσης

Σύμφωνα με μελέτες δυο είναι οι βασικότερες κατηγορίες διαπραγμάτευσης, η επιμεριστική ή μηδενικού αθροίσματος (Win- Lose) και η συνθετική ή θετικού αθροίσματος (Win- Win) που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών και των δύο μερών με χρήση κατά τη θετική αλληλεξάρτηση. Υπάρχει τέλος, και το τρίτο είδος διαπραγμάτευσης αυτό του (Lose- Lose).

Στη μεν πρώτη περίπτωση η νίκη είναι προνόμιο μόνο της μίας πλευράς, αυτής που κερδίζει ενώ η άλλη ηττάται. Οι πόροι που τίθενται προς διάθεση δεν ισοκατανέμονται, συνεπώς η μια πλευρά λαμβάνει μεγαλύτερο μερίδιο έναντι της άλλης. Η διανεμητική διαπραγμάτευση βασίζεται στην διεκδικούμενη αξία, με την κάθε πλευρά να εισέρχεται στο παίγνιο με μοναδικό σκοπό την επιβολή έναντι του αντιπάλου της που θα οδηγήσει και στη νίκη κατά τη λήξη, υπάρχει δηλαδή ανταγωνιστική προσέγγιση. Κάθε διαπραγματευόμενος αναπτύσσει τις θέσεις του εστιάζοντας μονομερώς με αποκλειστική στόχευση τη νίκη και την πλήρωση των διεκδικούμενων αναγκών. Το κλίμα που επικρατεί είναι εχθρικό και κάθε μεριά προσπαθεί με θεμιτά και αθέμιτα μέσα να επιβληθεί της άλλης αποσκοπώντας στην εξασφάλιση του μεγαλύτερου μεριδίου από την διανομή των πόρων. (Lewicki, 2004)

Αυτό το παίγνιο δεν στηρίζεται πάνω στην αρχή της συνεργασίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης αλλά στη δύναμη και την προσπάθεια επιβολής έναντι του αντιπάλου, ακόμα και με τη χρήση ανήθικων μεθόδων χειραγώγησης, απειλών, υποκλοπής πληροφοριών κ.ά.

Σε αντίθεση με την επιμεριστική, στην συνθετική διαπραγμάτευση (θετικό άθροισμα), οι πόροι ισοκατανέμονται στις δύο πλευρές, καθώς κοινή επιδίωξη των συμμετεχόντων είναι το να ικανοποιηθούν από κοινού τα επιδιωκόμενα συμφέροντα τους. Τέτοιο είδος διαπραγμάτευσης δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ όταν στο τραπέζι βρίσκεται μόνο ένα προς διαπραγμάτευση θέμα, καθώς είναι αδύνατο κάποιος εκ των συμμετεχόντων να βελτιώσει την προσφορά του ή να αντιπροτείνει κάτι. Βασίζεται στην δημιουργία αξία, όπου κάθε μέρος προσπαθεί να βρει κοινό σημείο επαφής με την αντίπαλη πλευρά εστιάζοντας στα αμοιβαία οφέλη και στο αίσθημα πληρότητας που θα φέρει μια αμφοτέρα θετική έκβαση. (Lewicki, 1994) Το παίγνιο αυτό στηρίζεται πάνω στη συνεργασία και τον διαμοιρασμό της πληροφορίας, με τους συμμετέχοντες να αναζητούν αμοιβαία αποδεκτές λύσεις που θα είναι ωφέλιμες και

για τους δυο, ως λύση στα προβλήματα τους. Συνεργάζονται δημιουργώντας ένα πλέγμα εμπιστοσύνης πάνω από την επικοινωνία που αναπτύσσεται υπό φιλικές συνθήκες. Κοινή συνισταμένη στην ανταλλαγή πληροφοριών και στον τρόπο συμπεριφοράς τους κατά την εξέλιξη, είναι το αίσθημα πληρότητας που θα αισθανθούν στο τέλος από τα οφέλη που αποκομίζουν, τα οποία είναι περισσότερα απ όσα είχαν υπολογίσει αρχικά. Ουσιαστικά, σκοπός είναι με την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης να υπερισχύει το αίσθημα του κέρδους και στους δύο συγκριτικά με τα αρχικώς κεκτημένα. (Lewicki, 2004)

Στην τρίτη περίπτωση η κατάληξη δεν βρίσκει καμία πλευρά νικητή αλλά και οι δυο πλευρές είναι ηττημένες. Δεν έχουν εκπληρωθεί οι απαιτήσεις κανενός εκ των δυο και η συνήθης κατάληξη είναι ένας συμβιβασμός ο οποίος έχει πιθανή μελλοντική μεταβολή της στάσης του ενός εκ των δυο και την συνέχιση της διαπραγμάτευσης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω μια διαπραγμάτευση θα είναι σχεδόν πάντα είτε επιμεριστική είτε συνθετική. Η σύγκρουση είναι η αιτία που οδηγεί τα δυο μέρη στην διαδικασία επίλυσης των διαφορών τους και στην αναζήτηση μιας αμοιβαία επωφελούς λύσης με την αβεβαιότητα και την αμφισημία να είναι αναπόφευκτες όσο οι εμπλεκόμενοι διαμορφώνουν αντίληψη. Για αυτό άλλωστε υπάρχουν και οι ρήξεις, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν λόγω του προϋπάρχοντος ιστορικού. Οι διαπραγματεύσεις είναι διασυνδεδεμένες και επηρεάζονται από το παρελθόν, εκεί έγκειται και το ζήτημα του πόσο διαλλακτικές είναι οι δυο πλευρές και αν θα επιλέξουν να παραμείνουν προσκολλημένες σε παλαιότερες ρήξεις ή αν θα κοιτάζουν την κατάσταση έχοντας ως άξονα το τι εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα τους ώστε να διαμορφώσουν και ανάλογη στάση. (Kenedy G., 2003)

3.2 Βήματα ολοκλήρωσης μιας συμφωνίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως βασική προϋπόθεση για να υπάρξει διαπραγμάτευση είναι η ύπαρξη διαφοράς απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια να αποτυπωθεί η προεργασία που χρειάζεται ώστε να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, βήμα- βήμα μέχρι και την τελική συμφωνία.



Πίνακας 1 Προετοιμασία διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Οι Adair & Brett (2005) παρουσίασαν ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων της διαπραγμάτευσης. Ξεκίνησαν με αυτό της τοποθέτησης, της εύρεσης των προβλημάτων, της δημιουργίας λύσεων και τελικό αυτό της σύναψης συμφωνίας. Στο πρώτο στάδιο, οι διαπραγματευόμενοι προσπαθούν να εστιάσουν στο πως θα επηρεάσουν τον αντίπαλο κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του με τον σεβασμό ή επιβάλλοντας τη θέση τους με τη δύναμη. Στο δεύτερο στάδιο σκοπός είναι να διαχωριστούν και να τονιστούν τα προβλήματα, οι συγκλίσεις και οι αντεγκλήσεις, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην αλληλοπληροφόρηση, στις επιλογές αλλά και στα συμφέροντα της κάθε πλευράς ξεχωριστά. Στο τρίτο στάδιο σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τακτικές και στρατηγικές, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους που θα οδηγήσουν στην τελική συμφωνία, δηλαδή στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο

Πρώτο και βασικότερο βήμα προς την έναρξη της διαπραγμάτευσης είναι η έρευνα και ο σχεδιασμός. Πράγματα τα οποία αναφέρονται στο υπό διαπραγμάτευση ζήτημα, στις αντίπαλες πλευρές αλλά και στον τρόπο που θα προσεγγιστεί η διαδικασία από το στρατόπεδο του διαπραγματευόμενου. Όλα τα μέρη επικεντρώνονται στα σημεία που τα απασχολούν και στη συνέχεια σχεδιάζουν τις

επόμενες κινήσεις τους. Κάθε μέρος οφείλει να εξετάσει από πολλές πλευρές το υπό συζήτηση θέμα, να οργανωθεί ακόμα και να προβλέψει τυχόν δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από τις αντίθετες πλευρές. Έτσι επιτυγχάνει ένα άριστο επίπεδο προετοιμασίας ώστε να μην βρεθεί προ εκπλήξεων αφότου έχει ξεκινήσει η συζήτηση. Μάλιστα μέσω της διαδικασίας της έρευνας και του σχεδιασμού, μπορεί να προκύψουν κοινά σημεία τα οποία να χρησιμοποιηθούν στην συνέχεια για την επίτευξη κάποιου συμβιβασμού.

Επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων και των απαιτήσεων που επιθυμεί να κερδίσει μέσα από την διαπραγμάτευση. Οφείλει να γνωρίζει τι επιδιώκει και πως θα χρησιμοποιήσει τα διαπραγματευτικά όπλα που έχει στη διάθεση του για να τα αποκτήσει, προσπαθώντας παράλληλα να μην χάσει επαφή των αντίστοιχων κινήσεων του αντίπαλου στρατοπέδου. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να μελετηθεί και το αντίπαλο στρατόπεδο, για προηγούμενες σχέσεις, προηγούμενες αντίστοιχες επαφές ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προσεγγίσεις και να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές για να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος. Όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, συχνά οι διαπραγματεύσεις έχουν τις ρίζες τους σε παρελθούσες παρόμοιες διαδικασίες, οι οποίες διεκόπησαν για λόγους όπως οι προσωπικές διαφωνίες, η μη σύγκλιση απόψεων ή η αποφυγή μιας συμβιβαστικής λύσης. Οπότε θα ήταν ορθό από την πλευρά του κάθε διαπραγματευόμενου μέρους να παρατηρηθούν τέτοια στοιχεία, γιατί αφενός μπορεί να προκύψει κάποιο ενδιαφέρον στοιχείο που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο παρόν αλλά φυσικά να απεμπλακεί η νέα διαπραγμάτευση από τα σφάλματα του παρελθόντος. (Lewicki, Saunders & Minton, 2004)

Ιδανικό θα ήταν το κάθε μέρος να ορίσει και να ξεκαθαρίσει εξ αρχής τα περιθώρια συμφωνίας που δίνει, δηλαδή τις τιμές μέσα στις οποίες μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία ενώ εκτός αυτών των τιμών αποχωρεί από την διαπραγμάτευση. Πάλι σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να προβλέψει και τις αντίστοιχες κινήσεις και της άλλης πλευράς, αποκτώντας πληροφορίες από πηγές που έχουν σχέση με το υπό διαπραγμάτευση ζήτημα ή εξετάζοντας προγενέστερες κινήσεις του αντιπάλου. Αυτό που μπορεί να εξαχθεί ως ένα γενικό πρώτο συμπέρασμα είναι ότι η κάθε πλευρά, για να αξιώνει μια ευνοϊκή συμφωνία, πρέπει να έχει προετοιμάσει σωστά τόσο τις δικές της θέσεις, αλλά και να είναι σε θέση να προβλέψει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτυχία τις κινήσεις του αντιπάλου για να μην βρεθεί προ τετελεσμένων γεγονότων εν όσο η διαδικασία βρίσκεται σε εξέλιξη.

Στο ίδιο στάδιο κάθε μέρος πρέπει να έχει προετοιμάσει και τις εναλλακτικές του λύσεις, για να είναι έτοιμο στην περίπτωση που η αντίπαλη πλευρά αντιταχθεί εξ αρχής σε κάποια απ τις προτάσεις ή την επιχειρηματολογία του (BATNA). Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο καθορισμός της τιμής αποχώρησης, της κατώτερης τιμής δηλαδή που μπορεί να λάβει η διαπραγμάτευση, κάτω από την οποία το μέρος φεύγει και λήγει η διαδικασία. (Lewicki, 1998)

Η ουσία της προετοιμασίας είναι να καταρτίσει η κάθε πλευρά με λογικά και αντικειμενικά κριτήρια κάθε πρόταση που θα κλιθεί να επιχειρηματολογήσει υπέρ της στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Είναι σημαντικό, ο διαπραγματευόμενος, να ξέρει, να ελέγχει την πληροφορία, τόσο από το δικό του στρατόπεδο όσο και από το αντίπαλο και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δυσκολία του φέρει ο αντίπαλος.

Μόλις επιτευχθούν όλα τα παραπάνω θα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη διαδικασία και να εφαρμόσει και πρακτικά όλα όσα σχεδίασε. Το σίγουρο είναι ότι δεν μπορεί να γίνει απόλυτη πρόβλεψη του τι πρόκειται να γίνει, αλλά σίγουρα με την κατάλληλη προετοιμασία θα είναι πιο ευπροσάρμοστος και θα μπορεί να ανταπεξέλθει με μεγαλύτερη ελαστικότητα σε ότι προκύψει κατά τη διάρκεια. Συνεπώς ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί μια πληθώρα μέσων αλλά και ιδίων χαρακτηριστικών που διαθέτει, ώστε να διεκδικήσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αφού προηγηθούν όλα τα παραπάνω στάδια, ακολουθεί το τελευταίο στάδιο, αυτό της τελικής συμφωνίας. Οι πλευρές έχουν εφαρμόσει τις στρατηγικές τους, έχουν χρησιμοποιήσει τις τακτικές και τα μέσα που σκόπευαν, κατέθεσαν τις προσφορές τους, αυτές συζητήθηκαν και οδηγήθηκαν στην τελική φάση της επίτευξης της συμφωνίας ή του συμβιβασμού και την επικύρωση της απ όλες τις πλευρές. (Lewicki, 1994)

Οι Pruitt & From το 2001 εξήραν τη σπουδαιότητα της εναρκτήριας πρότασης, την οποία χαρακτήρισαν ως ένα από τα κυριότερα κομμάτια του «πάζλ» μιας διαπραγμάτευσης. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η πρώτη επαφή και η πρώτη προσφορά με το αντίπαλο στρατόπεδο, με ένα δυναμικό ύφος έχει αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε πληθώρα περιπτώσεων. Μια καλή εναρκτήρια προσφορά θέτει τα θεμέλια για μια θετική συμφωνία καθώς αφήνει το περιθώριο για εις βάθος διαπραγμάτευση. Οπότε η πρώτη προσφορά πρέπει να κατατίθεται προσεκτικά, αβίαστα χωρίς όμως να προδίδει τόσο νωρίς τις διαθέσεις του διαπραγματευόμενου.

Η οικοδόμηση γερών βάσεων επικοινωνίας και σχέσεων καλής θέλησης με την αντίθετη μεριά επιτυγχάνεται με τον σεβασμό και την ευγένεια. Κάθε θέμα προς διαπραγμάτευση ιδανικά πρέπει να εξετάζεται γενικώς και πολυπλεύρως ώστε η διαδικασία να εξελίσσεται διαρκώς και να μην βρίσκει εμπόδια που την καθυστερούν. Το σύνολο της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι ένα διαρκές κυνήγι της πληροφορίας και ένας αγώνας ελέγχου της με έννομα μέσα, αλήθειες και καλή θέληση. Η δυσαρμονία στις διαπραγματεύσεις που συχνά αναπτύσσεται, ταυτίζεται με το ψεύδος και το πώς εκφράζεται η αλήθεια. Η πληροφόρηση είναι το ισχυρότερο διαπραγματευτικό όπλο σε μια τέτοια κατάσταση και η σημαντικότερη προϋπόθεση για τον διαπραγματευτή είναι η προσπάθεια ελέγχου της. Μέσω της διαπραγμάτευσης που ουσιαστικά είναι ανταλλαγή πληροφοριών οι ανέντιμες τακτικές στην προσπάθεια χειραγώγησης της ροής της πληροφόρησης είναι συχνές.

3.3 Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης

Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο που περιγράφει τα βήματα της διαπραγμάτευσης, υπάρχει και το κομμάτι της στρατηγικής. Η στρατηγική μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι ένα προσεκτικό πλάνο ή μια σειρά μεθόδων, για την ευνοϊκότερη επίτευξη των στόχων της κάθε πλευράς ξεχωριστά. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία των αποφάσεων και της ορθολογικής επιλογής. Τα στρατηγικά μοντέλα αποτελούν, μοντέλα ορθολογικής επιλογής καθώς κατά τη διαδικασία θεωρούνται ως υπεύθυνες, για τη λήψη αποφάσεων δυνάμεις, που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση των ωφελειών. Οι στρατηγικές μπορεί να είναι παραχωρητικές ή ενοποιητικές, να προσπαθούν μια συμπεριφορική προσέγγιση του αντιπάλου, να λειτουργούν συμβιβαστικά και κατευναστικά ή από την άλλη να είναι επιθετικές και απόλυτες, κάθε μια απ' αυτές εξετάζεται κάτω από διαφορετικές περιστάσεις και η επιτυχία ή η αποτυχία τους εξαρτάται από το ύφος της διαπραγμάτευσης και φυσικά τη χρήση τους από το εκάστοτε διαπραγματευόμενο μέρος. Οι περισσότεροι διαπραγματευόμενοι χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό προσεγγίσεων ο οποίος εφαρμόζεται κατά συνθήκες εξετάζοντας το περιβάλλον και το αν οι συνθήκες είναι κατάλληλες εκείνη τη στιγμή για να εφαρμοστούν, καθώς αν μια στρατηγική εφαρμοστεί τη λάθος στιγμή μπορεί να έχει τελείως διαφορετικά αποτελέσματα από τα επιθυμητά (Raifa, 1982). Η συνεργατική προσέγγιση όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των μερών το οποίο όμως συχνά μπορεί να κρύβει μέσα του ένα δίλημμα ή έναν φόβο. Τα δύο μέρη κάνουν κινήσεις

συνεργασίας είτε επειδή αυτό είναι το συμφέρον τους είτε επειδή ελλοχεύει ένα φόβος με αφορμή τον οποίο είναι διατεθειμένα να συνεργαστούν ώστε να μην χάσουν. Κλασικό παράδειγμα της συνεργατικής προσέγγισης είναι το λεγόμενο δίλημμα του φυλακισμένου, που επινοήθηκε και εφαρμόστηκε από τους δύο μαθηματικούς Merrill Flood και Melvin Dresher, την εποχή του Ψυχρού Πολέμου στην Καλιφόρνια. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό δύο ύποπτοι ληστείας συλλαμβάνονται από την αστυνομία και κρατούνται σε χωριστά δωμάτια χωρίς να μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Αν ο ένας μιλήσει εναντίον του άλλου και συνεργαστεί με την αστυνομία, τότε η συνεργασία αμείβεται με άμεση αποφυλάκιση και τιμωρία του άλλου με 12 χρόνια φυλάκισης. Αν δεν μιλήσει κανείς τους, θα τιμωρηθούν και οι δύο με ένα χρόνο φυλάκιση για μηδενικής σημασίας αδικήματα και τέλος αν μιλήσουν ο ένας εναντίον του άλλου τότε θα τιμωρηθούν αμφότεροι με 4 χρόνια φυλάκισης.

A/B	Ομολογία	Σιωπή
Ομολογία	4, 4	0, 12
Σιωπή	12, 0	1, 1

Πίνακας 2. Το δίλημμα του φυλακισμένου

Ουσιαστικά το δίλημμα του φυλακισμένου (Πίνακας 1.) δείχνει ότι η συνεργασία θα φέρει το ευνοϊκότερο αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές, να μην θα τιμωρηθούν αλλά με την μικρότερη δυνατή ποινή που παρουσιάζει το παίγνιο. Αυτό που συνήθως συμβαίνει όμως είναι ότι η κάθε πλευρά προσπαθεί να πετύχει το δικό της καθαρά συμφέρον, αδιαφορώντας για την αντίπαλη πλευρά. Συνεπώς η καλύτερη πιθανή σκέψη για το κάθε μέρος είναι να προδώσει τον αντίπαλο και να συνεργαστεί με την άλλη πλευρά ώστε να αποφυλακιστεί και ο αντίπαλος να τιμωρηθεί με 12 χρόνια φυλάκισης. Το ίδιο πιθανόν όμως να σκεφτεί και ο αντίπαλος, οπότε η πιθανότερη κατάληξη είναι να στραφούν ο ένας εναντίον του άλλου και να τιμωρηθούν αμφότεροι με 4 χρόνια φυλάκισης.

Το παίγνιο αυτό εξηγεί τη σύγκρουση της απλής λογικής με την μάχη του προσωπικού συμφέροντος, όπου η κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά θα κινήσει μονομερώς το προσωπικό της όφελος, αυτό εξηγείτε στην συμπεριφοριστική προσέγγιση. Η συμπεριφοριστική προσέγγιση δίνει έμφαση στην προσωπικότητα της κάθε πλευράς και τα χαρακτηριστικά εκείνα στοιχεία του κάθε μέρους, τα οποία διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στην επίτευξη της συμφωνίας και την τελική

έκβαση της διαδικασίας. Συχνά λόγω των χαρακτηριστικών αυτών της κάθε πλευράς γείρονται διχογνωμίες και διαπληκτισμοί οι οποίοι σταματούν την εξέλιξη της διαδικασίας και αφού επιλυθούν αυτά συνεχίζεται η συζήτηση, πράγμα που δεν εξυπηρετεί την τελική έκβαση. Κάθε θέμα πρέπει να εξετάζεται επί του παρόντος και κατ ουσία ώστε και το αποτέλεσμα να αντιπροσωπεύει το σύνολο της κατάστασης και όχι τις μεταξύ τους διαφορές.

Η ψυχοκοινωνική βιβλιογραφία αναφέρεται σχετικά με τις παρακινητικές δυνάμεις που επηρεάζουν μια διαπραγματευτική διαδικασία, μεταβάλουν τον προσανατολισμό και τη συμπεριφορά των διαπραγματευόμενων. Οι McClintock και Messick κάνουν λόγο για τρεις ξεχωριστού παράγοντες που περιέχονται στην παραπάνω θεωρία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το συμφέρον και την ανάγκη του θετικού αποτελέσματος. Αν γίνει προσπάθεια να αναχθούν σε επιμέρους κομμάτια αυτά που προκύπτουν είναι ο προσδιορισμός του συμφέροντος, οι άνθρωποι, οι εναλλακτικές, οι επιλογές, τα κριτήρια και η επικοινωνία. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα πως μια διαπραγμάτευση αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία, στην οποία δεν έχει σημασία πόσο καλά είναι προετοιμασμένος κάποιος ή το τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Το μυστικό είναι να εξεταστεί διεξοδικό όλο το εύρος της κατάστασης, να μην υπάρχουν ανεξερεύνητα μονοπάτια που οδηγούν στην επίλυση, να υπάρχει σεβασμός, διάθεση για επικοινωνία και συνεργασία μέσα σε ένα περιβάλλον μιας δίκαιης και ειλικρινούς επικοινωνίας όπου η κοινή πορεία θα φέρει και την επιθυμητή ωφέλεια για την κάθε πλευρά.

Κάθε εμπλεκόμενος σε μια διαπραγματευτική διαδικασία οφείλει να έχει επιλέξει ή τουλάχιστον να έχει διαμορφώσει σκέψεις σχετικές με τη στρατηγική που σκοπεύει να ακολουθήσει. Οι ειδικοί χαρακτηρίζουν ως ολέθριο το λάθος της μη ύπαρξης στρατηγικής και της απλής παρακολούθησης του αντιπάλου.

Τα βασικότερα μοντέλα της στρατηγικής είναι η συμμαχική, η ανταγωνιστική, η συμβιβαστική και η παραχωρητική. Ξεκινώντας από την συμβιβαστική στρατηγική, σε αυτή την περίπτωση και οι δυο πλευρές αναζητούν συμβιβαστικές λύσεις που θα πλαισιώσουν το συνεργατικό πλαίσιο πάνω στο οποίο θα εφαρμοστεί η συμμαχική στρατηγική. Έτσι οι συμμετέχοντες διευρύνουν τους προς κατανομή πόρους με αποτέλεσμα αυτοί να αυξάνονται και να εμφανίζεται η δυνατότητα ισοκατανομής, με την προϋπόθεση όμως να είναι αποδεκτή και από όλες τις πλευρές.

Αντίθετο της συμβιβαστικής είναι η ανταγωνιστική, εφαρμόζοντας την πιστή υποστήριξη των αρχικών θέσεων χωρίς να υπάρχει η διάθεση συνεργασίας. Οι

δρώντες με θεμιτά και αθέμιτα μέσα προσπαθούν να αποσπάσουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν σχετικά με τον αντίπαλο περιορίζοντας ταυτόχρονα τις διαρροές από το δικό τους στρατόπεδο. Δεν υπάρχουν αμοιβαία αποδεκτές λύσεις, παρά μόνο θέσεις που προωθούν μονομερώς τα συμφέροντα τους, σε εξάρτηση από το ποιος ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στον άλλο.

Τέλος, η παραχωρητική στρατηγική είναι το άλλο είδος το οποίο συναντάται σπάνια βέβαια σε διαπραγματευτικά παίγνια και αυτό λόγω του ρίσκου και του μακροπρόθεσμου οφέλους που μπορεί να αποδώσει. Συγκεκριμένα η μια πλευρά παραχωρεί τα κεκτημένα της στην άλλη με την προοπτική να αποκτήσει πιθανότητες για μελλοντικό κέρδος. Σε αυτή την περίπτωση η δύναμη και η επιρροή της μιας πλευράς είναι τέτοια που το μόνο που μπορεί να κάνει ο αντίπαλος είναι να την παραδεχτεί και να διεκδικήσει με την παραίτηση του ευνοϊκότερες συνθήκες στο μέλλον.

Μια διαπραγμάτευση λοιπόν περιέχει συγκλίσεις και αποκλίσεις συμφερόντων των συναλλασσομένων διατηρώντας ένα μεικτό κίνητρο διανοητικών και ενοποιητικών στοιχείων. Τα συμφέροντα δεν είναι ούτε αντιφατικά, ούτε και τελείως συμβατά, η αξία μετατοπίζεται αναλογικά με της εξέλιξης προς την κάθε μεριά, πράγμα που είτε θα επιφέρει έναν συμβιβασμό ισορροπημένο (50/50) είτε μια συμφωνία που το όφελος της θα είναι καλύτερο από την μέση λύση. (Rosenschein & Zlotkin, 1994). Στρατηγική λοιπόν είναι η μέθοδος που επιλέγει ο κάθε διαπραγματευόμενος να προσεγγίσει και να αντιμετωπίσει τους αντιπάλους του. Επιχειρηματολογεί πάνω σε αυτές, τις υπερασπίζεται όπου και όταν χρειαστεί και τις διεκδικεί καταλήγοντας στο μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. Η εύρεση και η υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής θεωρείται το σημαντικότερο σημείο για την εξέλιξη μιας διαπραγμάτευσης. Μέσα σε ένα εν γένει ανταγωνιστικό κλίμα, όταν το θέμα συζήτησης έχει οριστεί και οι συνομιλητές έχουν αντιτάξει τις θέσεις τους, τότε τίθενται σε εφαρμογή τα στρατηγικά όπλα της κάθε πλευράς ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους έναντι του αντιπάλου τους.

3.4 Τεχνικές διαπραγμάτευσης

Εφόσον έχει επιλεχθεί η κατάλληλη στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί από τον διαπραγματευτή, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ορισμένες τεχνικές ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει όλες τις δύσκολες αποφάσεις που ενδέχεται να παρθούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Μιλώντας για τις διαπραγματεύσεις στην παρούσα εργασία πρέπει να γίνει και μια ειδική αναφορά στις τεχνικές εκείνες που μετατρέπουν μια διαπραγμάτευση σε επιτυχημένη. Τεχνική στη διαπραγματευτική διαδικασία είναι η ικανότητα ή το διαθέσιμο μέσο που θα χρησιμοποιήσει η κάθε πλευρά ξεχωριστά για να εφαρμόσει την στρατηγική της. Δεν είναι καθολικές πρακτικές που αν χρησιμοποιηθούν από το διαπραγματευτή θα φέρουν οπωσδήποτε το θετικό αποτέλεσμα, αλλά κοιτώντας στην μακρόχρονη πορεία και εξέλιξη των διαπραγματεύσεων είναι αυτές που έφεραν πολλά θετικά αποτελέσματα.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί μια σωστή διαπραγμάτευση οφείλει να στηρίζεται στην πειθώ που προσπαθεί να προβάλει ο κάθε διαπραγματευόμενος έναντι του αντιπάλου του, στην προσπάθεια να οδηγηθεί η συμφωνία στο σημείο εκείνο που θα φέρει τα ευνοϊκότερα αποτελέσματα και θα καλύψει το μεγαλύτερο μέρος των αιτημάτων του.

Οι τεχνικές κατά κύριο λόγο ανήκουν στις λεγόμενες επικοινωνιακές, τα τεχνάσματα δηλαδή εκείνα που θα δημιουργήσουν ένα διαφορετικό κλίμα και θα αποσυμφορίσουν την διαδικασία από την ένταση της στιγμής. Για παράδειγμα το χιούμορ λειτουργεί κατευναστικά ως προς την ένταση και συνεπώς συγκαταλέγεται ανάμεσα στις τεχνικές αυτές. Πάντα στην αρχή μιας διαπραγμάτευσης το κλίμα είναι τεταμένο και φορτισμένο από την αγωνία και την αβεβαιότητα της εξέλιξης, οπότε το λεγόμενο «σπάσιμο του πάγου» είναι η συνηθέστερη τεχνική, η οποία δημιουργεί ένα διαφορετικό περιβάλλον σε μια σύγκρουση συμφερόντων.

Συχνά οι ειδικοί των διαπραγματεύσεων αναφέρουν ότι η διαδικασία πρέπει να διαχωριστεί από τα πρόσωπα. Τα προς συζήτηση θέματα μόνον όταν απομακρυνθούν από τα πρόσωπα θα μπορέσουν να χωριστούν σε επιμέρους ενότητες ώστε να διαχειρίζονται πιο εύκολα από τους συμμετέχοντες. Συμπληρωματικά αρκετές φορές τυγχάνει μια διαπραγμάτευση να έχει τις ρίζες τις στο παρελθόν, είτε γιατί οι συμμετέχοντες έχουν ξανασυναντηθεί για τον ίδιο λόγο είτε γιατί το θέμα παραμένει άλυτο για μεγάλο διάστημα, οπότε η σύνδεση με το παρελθόν και τα πρόσωπα μόνο αντίστροφα αποτελέσματα μπορεί να έχει. Συνεπώς η αποπροσωποποίηση και η εύρεση κοινών σημείων (συμφωνίας), ο τονισμός δηλαδή των συγκλίσεων και όχι των αποκλίσεων μπορεί να φέρει μια ομαλή επικοινωνία.

Η ομαλή σύνδεση παρελθόντος παρόντος, επιτυγχάνεται με τη βήμα- βήμα εξέλιξη της συζήτησης και τον επιμερισμό του θέματος σε μικρότερα, τα οποία ναι μεν έχουν κοινές καταβολές αλλά εξετάζονται σαν μονάδες που αν ενωθούν θα

φέρουν και τον οριστικό απολογισμό της διαδικασίας. Με αυτό τον τρόπο αποσυναισθηματοποιείται η διαδικασία, αποσυμφoreείται συναισθηματικά η ατμόσφαιρα και οι θέσεις εξετάζονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα πεπραγμένα προηγούμενων ανεπιτυχών προσπαθειών.

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Ισχύς & Μη ηθική διαπραγμάτευση

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση του δίπτυχου ισχύος και διαπραγμάτευσης. Στην κρίση των πυραύλων της Κούβας το 1962, υπήρχε η δυσκολία στην επιλογή μεταξύ μιας επιθετικής πολιτικής με διαρκή στρατιωτική πίεση στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων ή μιας πιο κατευναστικής η οποία ικανοποιούσε τις απαιτήσεις όλων. Ενδεικτικά, ειδικοί αναφέρουν ότι μια αδιάλλακτη στάση ίσως είχε πυροδοτήσει έναν νέο σφοδρότερο και με ανυπολόγιστες συνέπειες πόλεμο.

Η ισχύς είναι από τα πλέον σημαντικά διαπραγματευτικά όπλα (Russell 1938), είναι παρούσα σε κάθε τέτοια διαδικασία από τη διαπραγμάτευση μεταξύ γονέα και παιδιού μέχρι τα διεθνώς σημαντικά θέματα. Η θέση της ισχύος στη διαπραγμάτευση μελετάται από περισσότερα του ενός επιστημονικά πεδία, με μια νέα θεωρία να αναπτύσσεται πάνω στην ισχύ. Η οποία εξετάζει το κατά πόσο μπορεί η ισχύς να επηρεάσει τη συμπεριφορά ανθρώπων που διαπραγματεύονται.

Σύμφωνα με τους μελετητές η ισχύς είναι δύσκολο να καθοριστεί από κάποιον ορισμό, με τον επικρατέστερο να την παρουσιάζει ως τη «δυνατότητα του ατόμου να παρακάμπτει τις αντιστάσεις του άλλου είτε παραχωρώντας, είτε παρακρατώντας πόρους είτε απλά με την υπόνοια τιμωρίας. (Keltner et al. 2003, 265)

Η ισχύς αποτελεί τη δυνατότητα που έχει κάποιος να επιβληθεί έναντι των υπολοίπων που συμμετέχουν στο παίγνιο, με νόμιμους ή παράνομους τρόπους προκαλώντας αλλαγές στις απόψεις, τις στάσεις, τους στόχους ή τις ανάγκες του (Guinote, 2007).

4.2 «Ηθική» και «μη Ηθική» διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει συμμετέχοντες με διαφορετικές οπτικές και συμφέροντα. Ξεκινώντας από το χτίσιμο μιας σχέσης εμπιστοσύνης, η οποία περικλείει τη μάχη συμφερόντων της κάθε πλευράς, οι διαπραγματευόμενοι πλάθουν τους εαυτούς τους έτσι ώστε να προσαρμόζονται σε οποιοδήποτε περιβάλλον, χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε τεχνική τους εξασφαλίσει την επιτυχία. (Alavoine & Batazzi, 2013)

Πολλές σύγχρονες μελέτες ασχολούνται με την περίπτωση των εργαζομένων μιας εταιρείας, οι οποίοι εξετάζονται για τις ηθικές ή μη ηθικές επιλογές τους, σχετικά με την αλήθεια ή το ψέμα που ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν

υπερασπιζόμενοι τη θέση τους απέναντι σε κάποιον προϊστάμενο τους (Lewicki R.J. & Litterer R.J., 1985). Συχνά οι στάσεις και οι θέσεις καθώς και το πώς αυτές χρησιμοποιούνται, επαφίεται στις προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις του διαπραγματευόμενου.

Συνήθως οι μη ηθικές τακτικές χρησιμοποιούνται στα παίγνια των δυο συμμετεχόντων, όπου η εξαπάτηση φαντάζει ως αναγκαία και δικαιολογημένη όταν δεν υπάρχουν ευκαιρίες για αμοιβαία ωφέλεια. Αν η συνεργατική λύση αρχίζει και απομακρύνεται, προκειμένου να επιδιωχθεί η μονομερής βέλτιστη συμφωνία, η χρήση μη ηθικών μέσων φαντάζει ως η ιδανική. Οι διαπραγματεύσεις συχνά χρησιμοποιούν τακτικές τις οποίες οι άλλοι τις χαρακτηρίζουν ως μη ηθικές, καθώς υποβαθμίζουν τα επίπεδα αλήθειας και θεμιτού ανταγωνισμού κατά την εξέλιξη μιας διαπραγμάτευσης.

Οι ειδικοί φέρουν ως παράδειγμα τα σκάνδαλα της δεκαετίας του 80' τα οποία ήταν αποτέλεσμα της κατάφορης παραβίασης των κανόνων και της αλήθειας. Οι διαπραγματεύσεις είναι ένα ιδανικό πεδίο μελέτης για τη χρήση ηθικών και μη ηθικών μέσων κατά τη λήψη αποφάσεων καθώς έχουν παρατηρηθεί και ευνοϊκά αποτελέσματα από τη χρήση μη ηθικών μέσων. (Lewicki R.J., 1983)

Τα ερωτήματα που εγείρονται σε διάφορες μελέτες των διαπραγματεύσεων είναι, αν οι άνθρωποι λειτουργούν ανέκαθεν κατ' αυτόν τον τρόπο ή αναγκάζονται να δράσουν έτσι επειδή το απαιτεί η διαδικασία. Γιατί ουσιαστικά συμπεριφέρονται έτσι κάτω από ορισμένες συνθήκες; Πιο απλά οι «ανήθικες» τακτικές χρησιμοποιούνται λόγω της φύσης της διαδικασίας διαπραγμάτευσης ή είναι στη φύση των συμμετεχόντων;

Οι Lewicki, Litterer, Minton και Saunders εισήγαγαν στη μελέτη της διαπραγμάτευσης τη θεωρία ότι η τελευταία, αποτελείται από δυο η περισσότερα μέρη τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους, έχοντας συγκεκριμένο πεδίο ενδιαφέροντος, σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν αρκετές στρατηγικές μεθόδους για να πετύχουν το σκοπό τους και τέλος αναμένουν μια ανταλλακτική ή συμβιβαστική λύση ώστε να επέλθει συμφωνία. Ουσιαστικά κύριο μέλημα των δύο διαπραγματευόμενων πλευρών είναι να οικοδομηθεί ανάμεσα τους μια σχέση εμπιστοσύνης η οποία να είναι βασισμένη στην αρχή της καλής θελήσεως. Και οι δύο πλευρές θα λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο, σύμφωνα με το συμφέρον τους, χωρίς κάποια ανάρμοστη κίνηση.

Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται χωρίζονται σε δύο «στρατόπεδα», αυτές που χρησιμοποιεί η πλειοψηφία των διαπραγματευόμενων και είναι κοινά αποδεκτές

απ όλους και αυτές που χρησιμοποιούνται από μια μερίδα εξ αυτών και δεν τυγχάνουν του ίδιου σεβασμού απ όλους, αυτές ονομάζονται «μη ηθικές». Στη μέση βέβαια υπάρχει και η λεγόμενη γκριζα ζώνη όπου το πόσο ηθικές ή μη είναι οι διαπραγματεύσεις κρίνεται από τις επικρατούσες συνθήκες. Συνηθέστερες «μη ηθικές» τακτικές είναι η χρήση ψεμάτων η παραποίηση της αλήθειας, οι απειλές, το bluffing κ.ά.

4.3 Μη ηθική διαπραγμάτευση

Οι μη ηθικοί τρόποι με τους οποίους επιχειρείται αυτό, είναι η ελλιπής παρουσίαση των θέσεων , το bluffing, η παραποίηση των στοιχείων που διαθέτει ή είναι προς διάθεση στον αντίπαλο, η παραπλάνηση και η επιλεκτική διάθεση στοιχείων ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία ισχύος.

Ελλιπής παρουσίαση. Με την ελλιπή παρουσίαση του θέματος, ο διαπραγματευόμενος προσπαθεί να κρατήσει κρυφά κάποια από τα στοιχεία του ώστε ο αντίπαλός του να μην αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα γι αυτόν, αποσκοπώντας στο να επιτύχει μια συμφωνία ευνοϊκή με όσο το δυνατόν μικρότερες απώλειες.).

Ψεύδη. Ένα άλλο είδος είναι η διάδοση ψευδών πληροφοριών ή η αλλοίωση των υφιστάμενων με στόχευση στην αποδιοργάνωση του αντιπάλου. Ο Lewicki (1983), αναφέρει πως σκοπός του ψέματος είναι να αυξήσει την ισχύ αυτού που το χρησιμοποιεί έναντι του αντιπάλου του. Τα ψέματα μπορούν να λάβουν πολλές φόρμες, με τις συχνότερες να είναι το bluffing και η εξαπάτηση. Η παραποίηση των στοιχείων προσπαθεί να μπλοκάρει τη λογική του αντιπάλου μέσω της σύγχυσης και κατά συνέπεια να τον οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις. Οι διαπραγματευτές αρχικά παρουσιάζουν ένα μέρος της θέσης τους και στη συνέχεια προχωρούν σε αυτοαναιρέσεις επηρεάζοντας την τελική κατάληξη της σκέψης του αντιπάλου. Το τελευταίο μέσο χρησιμοποιείται όταν υπάρχει και εξωτερικός παράγοντας που συμμετέχει στη διαδικασία. Ο διαπραγματευτής λόγω χάρη μπορεί να αποκρύψει ή αντίστοιχα να παρουσιάσει διαφορετικά στοιχεία σε κάθε μεριά για να δημιουργήσει σύγχυση και σύγκρουση μεταξύ των δυο (ίσως και υπόσχεση διαφορετικών ωφελειών). Τα ψεύδη χρησιμοποιούνται ώστε να αποπροσανατολιστεί ο αντίπαλος και να λάβει ασαφείς πληροφορίες για τον διαπραγματευόμενο, δεχόμενοι ότι η διαπραγμάτευση εμπεριέχει ένα διαρκές κυνήγι της πληροφόρησης πλαισιωμένο από

την προσπάθεια για τον έλεγχο της. Το να καταθέσει, για παράδειγμα, κάποιος διαπραγματευόμενος εναρκτήρια πρόταση η οποία ξεπερνάει κατά πολύ αυτή που σκόπευε αρχικά (65.000 έναντι 50.000 αρχικά) χαρακτηρίζεται ως μια απροσδόκητη κίνηση, παρόλα αυτά κατατάσσεται στις ηθικές. Από την άλλη όμως, το να πουλήσει ένας έμπορος αυτοκινήτων κάποιο όχημα για καινούργιο αλλά παράλληλα να έχει μειώσει τα καταγεγραμμένα χιλιόμετρα του, κατατάσσεται στις μη ηθικές πρακτικές. Ορισμένοι συγγραφείς όπως ο Beckman (1977) ή ο Carr (1968) υποστηρίζουν ότι τεχνικές όπως η εξαπάτηση, η μπλόφα ή η απόκρυψη στοιχείων είναι ηθικά νόμιμες, αν αναλογιστεί κάποιος ότι χρησιμοποιούνται στοχεύοντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι μια παραπλανητική τακτική δεν έχει ποτέ ηθικές προεκτάσεις.

Bluffing. Οι διαπραγματευτές ορίζουν με τον όρο bluffing τις ψευδείς υποσχέσεις και προσδοκίες που δημιουργούνται προς τον αντίπαλο, αποσκοπώντας στην επιδίωξη του να δοθεί ή να ληφθεί ένα μελλοντικό όφελος από τον αντίπαλο ώστε να αποφευχθεί μια δυσχερής κατάσταση επί του παρόντος. Από το κείμενο του Carr (1968) σχετικά με το bluffing και την αναλογία του στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης και στο τραπέζι του πόκερ το ζήτημα της νομιμότητας έχει αναλυθεί. Για πολλούς εκ των ερευνητών το ζήτημα της εξαπάτησης είναι ένα στοιχείο που μπορεί να ωφελήσει και να βλάψει τον διαπραγματευόμενο εξίσου. Για τον Carr (1968), το bluffing στη διαπραγμάτευση πρέπει να θεωρείται ως μια στρατηγική όπου η δεοντολογία της δεν πρέπει να συγχέεται με αυτή της ιδιωτικής ζωής. Για άλλους πάλι η μπλόφα στη διαπραγμάτευση είναι αποδεκτή, καθώς χρησιμοποιείται και από τις δύο πλευρές. Αυτή η οπτική βασίζεται στην ιδέα της ηθικής με διαφορετικό ρόλο, υπό το πρίσμα ότι θεωρούνται επιτρεπτές ενώ υπό κανονικές συνθήκες δεν θα ήταν.

Εξαπάτηση. Η εξαπάτηση ορίζεται ως μια εσκεμμένη προσπάθεια του ενός μέρους να αλλοιώσει τα υπάρχοντα στοιχεία ή να παρουσιάσει εσφαλμένα, πληροφορίες σημασίας, για τη διαπραγμάτευση. Με αυτόν τον τρόπο αποσπάται η προσοχή του αντιπάλου, ο οποίος πέφτει σε μια πλάνη και βιώνει μια κατάσταση σύγχυσης, με τις κινήσεις του να είναι σπασμωδικές και ανοργάνωτες (Nyberg, 1993). Η εξαπάτηση συχνά έχει την τάση να αυξάνει τις αναμενόμενες προσδοκίες και όταν τελικά αυτές δεν ικανοποιούνται να τραυματίζουν σοβαρά τις σχέσεις που έχουν δομηθεί μεταξύ των συμμετεχόντων.

Απειλές. Η χρήση απειλών από την άλλη συναντάται στη φάση της λήψης αποφάσεων καθώς και στην ενδιάμεση επικοινωνία των μερών. Στην μεν πρώτη περίπτωση το σημαντικότερο είναι να υπολογιστεί το κόστος και το αποτέλεσμα της χρήσης τους. Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες ορίζουν το είδος, το εύρος και το μέγεθος της απειλής, πάντα αναλογικά με τις προσδοκίες που έχουν για τα διεκδικούμενα της διαπραγμάτευσης. Για να γίνει σαφής στην άλλη πλευρά και να λάβει σοβαρά υπόψη της την απειλή, πρέπει να εκφραστεί με ανάλογο τρόπο, σοβαρό και να προσομοιάζει στην αλήθεια. Συχνά χρειάζεται να υποστηριχθεί με τον ανάλογο τρόπο από τον διαπραγματευτή ώστε να αποκτήσει αξία. Σύμφωνα με τον Schelling υπάρχουν δύο τύποι απειλών, αυτών που θέλουν συγκεκριμένη εκτέλεση ώστε να μην υπάρξει αντίκτυπος και αυτά που έχουν την τάση να αποτρέπουν τον στόχο, εν προκειμένω τον αντίπαλο, από το να κάνει κάτι. Για τους περισσότερους οι απειλές είναι συνδεδεμένες με μια συγκεκριμένη δράση, ως μέσο πίεσης το οποίο φέρνει αποτελέσματα. Οι απειλές και οι υποσχέσεις έχουν εννοιολογική συγγένεια και κατά πολλούς αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Αυτό όμως εξαρτάται από τη δομή του «τραπεζιού» καθώς η χρήση μιας υπόσχεσης μπορεί να έχει θετικότερα αποτελέσματα από σε σχέση με τη χρήση απειλών.

Οι περισσότερες θεωρίες εξαπάτησης βασίζονται σε ένα μοντέλο συμφέροντος του ανθρώπου, όπως αναφέρει ο Grover (1993). Ο Lewicki (1982) έρχεται να συμπληρώσει ότι στη διαπραγμάτευση χρησιμοποιούνται μέχρι το βαθμό που έχουν να προσδώσουν κάτι ωφέλιμο, καθώς όπως αναφέρει, η συμπεριφορά καθοδηγείται από το συμφέρον σε μια οριοθετούμενη περιοχή.

4.4 Μη ηθικοί τρόποι συμπεριφοράς

Υπάρχει διαφορά μεταξύ των όσων οι άνθρωποι λένε πως θα κάνουν σε σχέση με αυτά που κάνουν πραγματικά. Σύμφωνα με την έρευνα των Lewicki & Robinson (1998) οι άνθρωποι εξετάζουν τη χρήση μιας συγκεκριμένης τακτικής, σύμφωνα με τις δικές τους πεποιθήσεις πριν την χρησιμοποιήσουν. Αυτή η εξήγηση έχει τη βάση της στα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο η εθνικότητα κ.ά. η επιλογή μιας πρακτικής δεν έχει πάντα σχέση με το αν είναι ηθική ή όχι, αλλά κρίνεται με βάση το αποτέλεσμα που θα φέρει.

Όπως έχει επεξηγηθεί από τον Cohen (2010) η διαπραγμάτευση είναι μια ανθρώπινη διαδικασία η οποία ενέχει ηθικά διλήμματα, από τη στιγμή που η κάθε πλευρά προσπαθεί να υπερκαλύψει το συμφέρον της άλλης. Η δύναμη της εξουσίας

είναι ένα σημαντικό κομμάτι της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Όπου περισσότερο ερευνάτε η πηγή παρά το αποτέλεσμα. Ωστόσο η ουσία κάθε τέτοιας διαδικασίας είναι η διαρκής προσπάθεια για την αντιστροφή της ισορροπίας ισχύος. (Alavoine & Batazzi, 2013) Οι άνθρωποι συχνά διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις τους περί ηθικού και ανήθικου, στο κομμάτι της συμπεριφοράς, πράγμα το οποίο έχει άμεση σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός (ηλικία, εμπειρία, μόρφωση και φύλο). Πολλές μελέτες καταδεικνύουν πως οι περισσότερες «ανήθικες» τακτικές είναι συνδεδεμένες με τη φύση της πληροφορίας που ανταλλάσσεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και το πώς αυτή διαχέεται μεταξύ των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τους Lewicki & Robinson (1998), η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, γι αυτό και οι δυνατότητες μιας «μη ηθικής» προσέγγισης είναι εφικτή στο πλαίσιο της επικοινωνίας.

Ο Trevino (1986) υποστηρίζει ότι το μοντέλο των μη ηθικών επιλογών χρησιμοποιείται υπό προϋποθέσεις και κυρίως από διαπραγματευόμενους με προσωπικά κίνητρα, οι οποίοι αποζητούν την προβολή και την εύνοια των ανωτέρων τους. Προβάλλουν τον εαυτό τους και τις επιτυχίες τους, οπότε η χρήση των μη ηθικών μέσων θα μπορούσε να ειπωθεί πως είναι απότοκο της προσωπικής τους ιδιοτέλειας και του εγώ τους, σε ένα αυστηρά οριοθετημένο περιβάλλον. Πολλές έρευνες έρχονται και υποστηρίζουν αυτή την άποψη, αναφέροντας πως σε πληθώρα περιπτώσεων ο διαπραγματευόμενος επιβραβεύτηκε ή έστω αυξήθηκαν οι πιθανότητες του να επιβραβευτεί από τον οργανισμό που τον απασχολεί.

Όπως αναφέρει ο Brief (1996), υποστηρίζουν πως είναι συνδυασμός πολλών χαρακτηριστικών τόσο προσωπικών όσο και επίκτητων, τα οποία βρίσκονται σε εξάρτηση από τις επικρατούσες συνθήκες, ώστε να κυμαίνεται και η χρησιμοποιούμενη συμπεριφορά.

Συμπληρωματικά, πολλά εξαρτώνται από τις εναλλακτικές που υπάρχουν για κάθε πλευρά. Είναι κοινώς αποδεκτό πως το εύρος και η ποιότητα των εναλλακτικών που κατέχει κάποιος διαπραγματευόμενος, είναι και η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των μέσων που χρησιμοποιούν για να διαπραγματευτούν. Ουσιαστικά παραλληλίζεται η εναλλακτική (BATNA) με το μεγαλύτερο διαπραγματευτικό όπλο στα χέρια της κάθε πλευράς. Η απόδοση της εναλλακτικής καθορίζει τις εκροές αλλά και τις εισροές αλλά και το πότε είναι αναγκαία η χρήση κάποιου μη ηθικού μέσου.

Όλες αυτές οι συνθήκες είναι αποτέλεσμα των προσωπικών χαρακτηριστικών του διαπραγματευτή και συναντώνται στις περισσότερες των διαδικασιών. Το άτομο

πρέπει να έχει σκοπό το αποτέλεσμα, να προάγει τις πεποιθήσεις που φέρει μαζί καθώς και μια αποτελεσματική οπτική των γεγονότων. Μόνο έτσι θα μπορέσει να μπορέσει να προσαρμοστεί σε κάθε αντιμετωπιζόμενη κατάσταση η οποία θα έχει θετική έκβαση. Αν θεωρήσουμε ότι μια από τις τακτικές που αναφέρθηκαν προηγουμένως ως αποτελεσματική, είναι αναμενόμενο πως ο διαπραγματευτής θα δρα με τον ίδιο τρόπο και θα χρησιμοποιεί τις ίδιες τακτικές ώστε να προσπίσει το συμφέρον του και να διατηρήσει την ισορροπία ισχύος. Αυτό δε σημαίνει βέβαια πως η ίδια στάση παραμένει ίδια και στην καθημερινότητα του, διότι έπειτα γίνεται τρόπος ζωής.

4.5 Μη ηθική διαπραγμάτευση: Τρόπος ζωής ή περίσταση;

Ακόμα και αν διαφαίνεται πως μια κατάσταση διαπραγμάτευσης είναι ανήθικη και χρησιμοποιεί και αντίστοιχες τακτικές, οι διαπραγματευτές διαθέτουν ακόμα την ευκαιρία να παρουσιάσουν ότι, μια ανάγκη τους αυξάνει τα όρια της δεκτικότητας. Οι διαπραγματευόμενοι φέρουν στο τραπέζι κάτι παραπάνω από στρατηγικές και τακτικές, φέρνουν νόρμες, πεποιθήσεις και προσωπικές αξίες που μπορεί να διαφέρουν από την αντίπαλη πλευρά αλλά παρόλα αυτά διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο. Τα μέρη προσπαθούν να βρουν μια δίκαιη λύση η οποία θα είναι ηθικά και κοινωνικά αποδεκτή χωρίς να κάνουν κατάχρηση ισχύος, εξωθούνται όμως συχνά από τις συνθήκες και χρησιμοποιούν ανήθικες τακτικές άσχετα με το τι θεωρούν αποδεκτό, καθώς ενέχεται ο φόβος της αποτυχίας του αποτελέσματος. (Alavoine & Batazzi, 2013)

4.5.1 Σκόπιμη ή ακούσια συμπεριφορά

Όπως εξέφρασε ο Jonsson (1991), οι διαπραγματευτές, αντιμετωπίζουν ένα διαρκές πρόβλημα ερμηνείας των πράξεων και των υποθέσεων σχετικά με τους αντιπάλους τους. Είναι σε μια διαρκή αναζήτηση αιτιών και κινήτρων, οπότε οι θεωρίες που ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό, καθώς αποτελεί και σημαντικό κομμάτι της μελέτης των διαπραγματεύσεων, εστίασαν στα αίτια συμπεριφοράς των υπολοίπων αλλά και την πηγή εκ της οποίας πηγάζουν οι αντιδράσεις αυτές.

Σύμφωνα με τον Heider (1958), υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσπαθούν να ερμηνεύσουν γεγονότα που σχετίζονται με τις πράξεις τους αλλά και την συμπεριφορά των άλλων. Οι συνηθέστεροι τρόποι εξήγησης είναι να αποδοθεί στο άτομο ή στην κατάσταση, με τους ερευνητές να διχάζονται μεταξύ σκόπιμης και ακούσιας συμπεριφοράς.

Στη διαπραγμάτευση, αναφορικά με τις ηθικές και ανήθικες πρακτικές ίσως είναι δύσκολο να αποδοθούν στην ακούσια συμπεριφορά. Ξεκινώντας από τις στρατηγικές που αναπτύχθηκαν πριν τη διαδικασία και συνεχίζοντας στις τακτικές που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια (λιγότερο ή περισσότερο ανταγωνιστικές) είναι δύσκολο να θεωρηθεί πως η προσπάθεια χειραγώγησης των πληροφοριών μπορεί να είναι εντελώς τυχαία- ακούσια. Αυτομάτως εγείρεται το ερώτημα του κατά πόσο ένας διαπραγματευόμενος είναι ακούσια «ανήθικος» στις πρακτικές του. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως αποτελεί μια γενική νόρμα τι όλες οι συνθήκες είναι παρούσες στη διαπραγμάτευση. Οι συμμετέχοντες κατανοούν ότι η προετοιμασία είναι σημαντική για την επίτευξη του στόχου, αλλά γνωρίζουν ότι πρέπει να εισέλθουν προσωπικά με την εμπειρία, την ικανότητα αλλά και την πειθώ, τις σημαντικές παραμέτρους της διαπραγμάτευσης. Η θεματική λοιπόν που αναπτύσσεται, είναι πως αντιδρούν διαφορετικοί άνθρωποι στα ίδια ερεθίσματα. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι κοινή για όλους (όταν πρόκειται για πληροφορία υψηλής σημαντικότητας), ενώ μια ασυνήθιστη συμπεριφορά στην ίδια κατάσταση θεωρείται πληροφορία χαμηλής σημαντικότητας (Alavoine & Batzzi, 2013).

Ο Kelly (1973), ανέπτυξε μια θεωρία σχετικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον σε μια διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η συμπεριφορά των διαπραγματευόμενων οφείλεται σε μια από τις δύο καταστάσεις, ανάλογα με τη συμπεριφορά του ατόμου σε διαφορετικά ερεθίσματα. Με τον τρόπο αυτό η αποκλίνουσα συμπεριφορά του ατόμου αποδίδεται στις εξωτερικές συνθήκες ή τις αιτίες αν αυτό το άτομο συμπεριφέρεται «κατάλληλα» σε άλλες καταστάσεις ή ένα οι άλλοι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο στις ίδιες συνθήκες.

4.5.2 Ερμηνεία μη ηθικών τακτικών

Ανάλογα με το πώς οι διαπραγματευτές χειραγωγούν την πληροφορία, καθορίζουν και τις πιθανότητες που έχουν για επιτυχία. Συχνά χρησιμοποιούν τις ίδιες αποδοτικές τακτικές που χρησιμοποίησαν στο παρελθόν. Ένα καλό ιστορικό διαπραγμάτευσης μεταξύ των μερών, ακόμα και αν λάβουμε κάθε διαπραγμάτευση ως νέα (στόχοι, αποδόσεις, πλαίσια) δημιουργεί περισσότερη εμπιστοσύνη από μια καινούργια όπου οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ελάχιστες πληροφορίες σχετικά με τον αντίπαλο, οπότε δρουν και υπό ένα διαφορετικό πλαίσιο (πιο επιφυλακτικό) όπου δεν θα χρησιμοποιηθεί το ίδιο εύρος πρακτικών, αλλάζει η ερμηνεία των συσχετισμών.

Όπως έχουμε δει, η ενδεχόμενη χρήση των απειλών κατά τη διαπραγμάτευση εξαρτάται από πολλές προϋποθέσεις που τις εμποδίζουν να είναι μια κοινή πρακτική. Προκαλούνται όπως είναι επόμενο πολλά ερωτήματα, αναφορικά με τη φύση της και τις αιτίες χρήσης της. Η χρήση της απειλής μπορεί να θεωρηθεί ως μια μεμονωμένη πράξη, υψηλής σημαντικότητας προκειμένου να αλλάξει η ισορροπία ισχύος και να αντιστραφεί το αποτέλεσμα. Ωστόσο επειδή μια διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επίλυσης διαφορών, η απειλή είναι ένα μέσο όπου πολλοί συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν, κατατάσσοντας την στα μέσα ισχνής χρήσης. Η αιτιακή εξήγηση είναι πως οι διαπραγματευόμενοι χρησιμοποιούν τις απειλές όταν βρίσκονται σε μια κατάσταση που τους αναγκάζει να το πράξουν. Ο ανταγωνισμός και η έλλειψη πρόθεσης συνεργασίας συνεπάγεται τη χρήση δύναμης ώστε να προκύψει αποτέλεσμα. Τι ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει εδώ είναι ότι η απειλή δεν έχει ποτέ την ίδια απόδοση για το άτομο σε κάθε περίπτωση, γιατί έπειτα μετατρέπεται σε τρόπο ζωής (Alavoine & Batzzi, 2013).

Τέλος, οι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι να βρουν μια δίκαιη λύση με ειλικρίνεια και κοινωνικά αποδεκτό τρόπο, ανταλλάσσοντας πληροφορίες χωρίς να κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους. Οι διαπραγματευόμενοι εξελίσσονται μέσα από έναν κόσμο σημασιών, που διαμορφώνεται από την κοινωνία, και καλούνται να ερμηνεύσουν σύμφωνα με αυτές τις αξίες, την πράξη. Προσπαθούν να εξηγήσουν αν η συμπεριφορά του αντιπάλου προκύπτει από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να κατανοήσουν τις ενέργειες, καθώς όλα θα κριθούν βάσει του επιτυχούς ή ανεπιτυχούς αποτελέσματος. Έτσι, πολλές φορές, υπό αυτό το πρίσμα, δικαιολογείται και η χρήση ανήθικων πρακτικών ακόμα και αν δεν συνειδητοποιούν τις αρνητικές τους επιπτώσεις (Alavoine & Batzzi, 2013).

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Θεωρία παιγνίων

Η Θεωρία παιγνίων απαντάται ως ένας κλάδος εφαρμοσμένων μαθηματικών που μελετήθηκε αρχικά τον 20^ο αιώνα και όπως διαφαίνεται θα συνεχίσει να απασχολεί έντονα την επιστημονική έρευνα για πολλά ακόμη χρόνια. Σκοπός του είναι, η μείωση των ζημιών του παίκτη, η αύξηση του κέρδους και η επιδίωξη του βέλτιστου αποτελέσματος που θα ικανοποιεί όλες τις αντιμαχόμενες πλευρές. Η θεωρία παιγνίων παρουσιάζει πρόσωπα ως παίκτες σε όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες, με παραδείγματα που έχουν εφαρμογή στην καθημερινή ζωή αλλά και σε πολύπλοκες δραστηριότητες. Σκοπός είναι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των παικτών σε κάθε περίπτωση, όπου με βάση τον ορθολογισμό προσβλέπει σε συγκεκριμένες προβλέψεις και εφαρμόσιμες λύσεις (Βαρουφάκης, 2007). Προσπαθεί ουσιαστικά να αποδείξει πως όλα τα παίγνια έχουν ορθολογικές λύσεις.

Εφαρμογές της θεωρίας παρατηρούμε κυρίως στην οικονομική επιστήμη, την λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις αλλά και στις πολιτικές σχέσεις μεταξύ των κρατών. Τα μοντέλα της Θεωρίας παιγνίων επιτρέπουν την μελέτη του ορθολογισμού, της ισορροπίας αλλά και της ιδιοτέλειας στις στρατηγικές αποφάσεις εντός του παιγνίου. Τα τελευταία 30 χρόνια, η θεωρία παιγνίων έχει βρει ευρύτατη εφαρμογή στα οικονομικά, όπου ολόκληροι κλάδοι στηρίζονται στις μεθόδους της, όπως π.χ. η βιομηχανία, ο σχεδιασμός μηχανισμών, με σπουδαιότερο υποκλάδο τον σχεδιασμό δημοπρασιών.

Η πρώτη αναφορά της θεωρίας παιγνίων έγινε από το γάλλο φιλόσοφο και μαθηματικό Cournot, σύμφωνα με το Σταματόπουλο (2015). Ο τελευταίος μελέτησε τη συμπεριφορά δυο επιχειρήσεων σε μια κοινή αγορά. Ο Joseph Bertrand, γάλλος μαθηματικός, εξέλιξε τη μελέτη του Cournot και ασχολήθηκε με τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε καταστάσεις ολιγοπωλίου σχετικά με την τιμή του προς διάθεση προϊόντος. Μεταγενέστερα οι von Neumann και Morgenstern με το βιβλίο τους «Theory of Economic Behavior» (1947) παρουσίασαν μια θεωρία με εφαρμογή σε ανταγωνιστικές καταστάσεις όπου το κέρδος του ενός σημαίνει αυτόματα και τη «ζημία» του άλλου (παίγνιο μηδενικού αθροίσματος). Προσπάθειες για την πρώτη θεμελίωση θεωριών έγιναν από τους von Neumann και Borel. Ασχολήθηκαν με το ρόλο του μπλοφαρίσματος (bluffing) σε καταστάσεις ατελούς πληροφόρησης, όπου και προσπάθησαν να βρουν τις κυρίαρχες στρατηγικές που εφαρμόζονται. Το

σημαντικότερο επίτευγμα της θεωρίας του Borel, ήταν η διατύπωση των μεικτών στρατηγικών, με τον Neumann να εισαγάγει, εξελίσσοντας την θεωρία του προηγούμενου, την έννοια του παιγνίου εκτεταμένης μορφής. (1928)

Τέλος αξίζει να αποδοθεί ιδιαίτερη μνεία στη συνεισφορά του Nash στην εξέλιξη της θεωρίας, καθώς είναι αυτός ο οποίος διαμόρφωσε την έννοια της ισορροπίας παιγνίων μη μηδενικού αθροίσματος, εισάγοντας έτσι τη «διαπραγματευτική λύση κατά Nash». (Σταματόπουλος 2015) Παρά τους περιορισμούς της, η εργασία του Nash συνιστά ένα σπουδαίο ορόσημο στην ανάπτυξη της θεωρίας παιγνίων. Για πολλούς νέους ερευνητές, αποτελεί την πόρτα μέσω της οποίας αποκτούν πρόσβαση στη θεωρία παιγνίων, ένα αδιαμφισβήτητο πνευματικό μνημείο στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα.

Οι ειδικοί σε μια προσπάθεια να εντοπίσουν την αλληλεξάρτηση των κοινωνικών και οικονομικοπολιτικών φαινομένων, οδηγούνται στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε μια προσπάθεια ερμηνείας της. Κάπως έτσι οδηγήθηκαν και στην ενασχόληση τους με τη μελέτη της θεωρίας παιγνίων. Επίσης, η θεωρία παιγνίων χρησιμοποιείται και στην Πολιτική Οικονομία και ειδικά στη θεωρία της συλλογικής δράσης, όπου εξηγεί ενδεχόμενα συνεργασίας μεταξύ των παικτών. Στη συγκεκριμένη εκδοχή, μιλάμε για παίγνια συνεργασίας (Cooperative Game Theory). Αυτό βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τον ρόλο του κράτους και των θεσμών σε θέματα συνεργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η παροχή δημόσιων αγαθών και η φορολογία.

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα διατυπώθηκε η άποψη ότι η θεωρία παιγνίων θα μπορούσε να ενώσει επιστημονικούς κλάδους όπως η κοινωνιολογία, η οικονομία, η πολιτική κλπ. αποδίδοντας ένα αποτέλεσμα για όλο το επιστημονικό τους φάσμα, εξετάζοντας κάθε τους πτυχή, αναζητώντας το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Βαρουφάκης 2002)

5.1.1 Τι είναι παίγνιο;

Με τον όρο παίγνιο εννοείται μια μέθοδος ανάλυσης προβλημάτων σε καταστάσεις σύγκρουσης και συνεργασίας, όπου παίκτες όπως άτομα, επιχειρήσεις, έθνη κλπ. καλούνται να πάρουν ορθολογικές αποφάσεις με στόχο ο καθένας την ικανοποίηση των συμφερόντων του. Για να μπορέσει να σταθεί το παίγνιο, δυο ή περισσότεροι δρώντες με συγκρουόμενα συμφέροντα βρίσκονται αντιμέτωποι και ακολουθούν συνεργατικές στρατηγικές που θα τους οδηγήσουν σε μια αμοιβαία

ωφέλιμη συνεργασία. Κάθε παίκτης, χρησιμοποιεί τα μέσα που διαθέτει για να ελέγξει την πληροφορία και μέσω της πειθούς να επηρεάσει τον αντίπαλο του προς όφελος και των δυο. Επομένως η εξέλιξη εξαρτάται άμεσα από την στρατηγική στάση που θα κρατήσει ο εκάστοτε αντίπαλος. Το αποτέλεσμα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, ουσιαστικά, από τις αποφάσεις του αντιπάλου καθώς και από τις επιπτώσεις που θα υπάρξουν για το άμεσο περιβάλλον του κάθε παίκτη.

Η θεωρία παιγνίων είναι μια θεωρία που χρησιμοποιείται όπως και οι διαπραγματεύσεις σε πολλά επιστημονικά πεδία.

Για ένα παίγνιο δύο παικτών με δύο διαθέσιμες στρατηγικές για τον καθένα, όπου παίζεται μία φορά, θα έχουμε τέσσερις πιθανές στρατηγικές. Για παράδειγμα σε παίγνιο δύο αντίπαλων εταιριών, A και B, που έχουν να επιλέξουν και οι δύο ανάμεσα σε δύο στρατηγικές X, Ψ αναφορικά με τιμές των προϊόντων τους, οι τέσσερις πιθανές διασταυρώσεις στρατηγικών θα έχουν ως εξής: {X, Ψ}, {X, X}, {Ψ, X} και {Ψ, Ψ}, όπου ο πρώτος χαρακτήρας αναφέρεται πάντα στη στρατηγική που υιοθετεί ο πρώτος παίκτης (δηλαδή η εταιρία A), και ο δεύτερος χαρακτήρας αναφέρεται πάντα στη στρατηγική που θα υιοθετήσει ο δεύτερος παίκτης (δηλαδή η εταιρία B). Ουσιαστικά οι διασταυρώσεις αυτές απεικονίζουν όλα τα πιθανά σενάρια εξέλιξης του παιγνίου. Όσον αφορά το παίγνιο, υπάρχουν δύο τύποι, ταυτόχρονης κίνησης και διαδοχικής κίνησης. Στα πρώτα, γνωστά και ως στατικά παίγνια, οι παίκτες κάνουν ταυτόχρονα την επιλογή τους αλλά ισχύει και ότι ο κάθε παίκτης δε γνωρίζει πως έχει κινηθεί ή πως θα κινηθεί ο/οι αντίπαλος/οι του. Εδώ μπορούμε να αναφέρουμε ότι το παίγνιο «πέτρα-ψαλίδι-χαρτί» είναι το πιο γνωστό παίγνιο αυτής της κατηγορίας. Οι δύο παίκτες εμφανίζουν ταυτόχρονα την επιλογή τους στον αντίπαλο παίκτη χωρίς να οποιαδήποτε συνεννόηση προηγουμένως.

5.1.2 Τύποι παιγνίων

Αξίζει να γίνει αναφορά σε αυτό το σημείο στους πιθανούς τύπους παιγνίων που έχουν οριστεί στη θεωρία, ώστε να αναλυθούν τα όσα προηγήθηκαν, εξυπηρετώντας την πορεία της παρούσας εργασίας.

Κάθε τύπος στρατηγικής (συνεργατική, μη συνεργατική κλπ.) που θα ακολουθήσει κάποιος εξαρτάται από την ωφέλεια που πρόκειται να του αποφέρει. Με την ανάλυση των καταστάσεων και την εξέταση των στοιχείων της κάθε πλευράς (πληροφορία) οριοθετείτε το δίλλημα και εφαρμόζεται η στρατηγική που έχει

αποφασιστεί (Βαρβαρούσης 1998). Οι ενέργειες εκτυλίσσονται σε πραγματικό χρόνο, οπότε οι αποφάσεις της μιας πλευράς επηρεάζουν και τις εξελίξεις για την αντίπαλη.

Συνεργατικά ή μη συνεργατικά παίγνια. Συνεργατικά ονομάζονται τα παίγνια όπου οι παίκτες κάνουν συμφωνία μεταξύ τους, την οποία ακολουθούν πιστά. Στα συνεργατικά παίγνια επικεντρωνόμαστε και εξετάζουμε το παίγνιο ως σύνολο. Απεναντίας, στα μη συνεργατικά παίγνια κάθε παίκτης αποφασίζει και ενεργεί «εγωιστικά» προκειμένου να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος. (Υπάρχουν και τα παίγνια που αποτελούνται από στοιχεία συνεργατικών αλλά και μη συνεργατικών παιγνίων και αυτά ονομάζονται υβριδικά. Μια γενική θεώρηση είναι ότι στα συνεργατικά παίγνια επιτρέπεται η επικοινωνία μεταξύ των παικτών, ενώ στα μη συνεργατικά, όχι. Οι παίκτες τους είναι ικανοί να κάνουν μεταξύ τους συμφωνίες, τις οποίες υποχρεούνται να ακολουθήσουν κατά γράμμα. Αντίθετα με τα μη συνεργατικά παίγνια, όπου κάθε παίκτης δρα με μόνο γνώμονα τη μεγιστοποίηση του προσωπικού του οφέλους αδιαφορώντας για τον αντίπαλο του.

Παίγνια μηδενικού ή μη αθροίσματος. Παίγνια μηδενικού αθροίσματος ή παίγνια σταθερού αθροίσματος ονομάζονται εκείνα στα οποία το αποτέλεσμα όλων των παικτών για οποιοδήποτε συνδυασμό στρατηγικών είναι μηδέν δηλαδή το κέρδος του ενός παίκτη ισούται με τη ζημία του άλλου (συνεπώς το άθροισμα των αποτελεσμάτων δεν είναι τίποτα παραπάνω από μηδέν). Οι παίκτες έχουν πλήρως αντιτιθέμενα συμφέροντα, συνεπώς η ζημία της μιας μεριάς προϋποθέτει την ωφέλεια για τον άλλο.

Τα παίγνια μηδενικού αθροίσματος είναι αυτά στα οποία το συνολικό κέρδος όλων των παικτών (μιλώντας και για περιπτώσεις με περισσότερους από δυο αντιπάλους) για οποιοδήποτε συνδυασμό στρατηγικών είναι μηδενικό. Το κέρδος του ενός ισούται με τη ζημία του άλλου, αντίθετα στην άλλη μεριά στα παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος υπάρχουν συνδυασμοί στρατηγικών που δίνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα ή μικρότερο του μηδενός και το κέρδος του ενός δεν ισούται με τη ζημία του αντιπάλου.

Διαδοχικά ή ταυτόχρονα παίγνια. Η κατηγορία για την οποία γίνεται αναφορά εδώ, αυτή των διαδοχικών κινήσεων, είναι ευρύτερα γνωστή και ως δυναμικά ή πολυσταδιακά παίγνια. Εδώ οι κινήσεις των παικτών γίνονται διαδοχικά. Σ' αυτά τα παίγνια δηλαδή, κάθε παίκτης κινείται μεμονωμένα σε κάθε φάση του παιγνίου. Την αρχή κάνει ο πρώτος παίκτης, έπειτα κινείται ο δεύτερος παίκτης, στη συνέχεια πάλι

ο πρώτος παίκτης, μετά και πάλι ο δεύτερος παίκτης και αυτό γίνεται μέχρι το τέλος του παιγνίου. Το χαρακτηριστικό αυτών των παιγνίων είναι πως εδώ ο δεύτερος παίκτης θα κινηθεί, γνωρίζοντας όμως ποια στρατηγική έχει ακολουθήσει ο πρώτος πράγμα το οποίο είναι αμφίδρομο. Και αυτά τα είδη παιγνίων συναντούμε πολύ συχνά. Παραδείγματα τέτοιων παιγνίων είναι το σκάκι και η ντάμα, καθώς με την διαδοχική επιλογή στρατηγικών και πραγματοποίηση κινήσεων από τους παίκτες έχουμε δυναμικά παίγνια, καθώς είναι γνωστές οι κινήσεις που έχουν προηγηθεί από τους αντιπάλους τους. Ταυτόχρονα από την άλλη, οι παίκτες δεν γνωρίζουν τις κινήσεις του αντιπάλου βρισκόμενοι συχνά προ εκπλήξεως, αντιμετωπίζοντας τις αντίπαλες απειλές.

Επαναλαμβανόμενα & μη Επαναλαμβανόμενα Παιγνια. Ένας διαχωρισμός που μπορεί να γίνει στα παίγνια, είναι σύμφωνα με τον αριθμό των απαιτούμενων για τον τερματισμό γύρων. Ο αριθμός των επαναλήψεων μπορεί να είναι πεπερασμένος ή άπειρος. Οι ενέργειες των παικτών επαναλαμβάνονται ανά τακτές χρονικές περιόδους. Είναι δυναμικά παίγνια με τον αριθμό των επαναλήψεων να είναι ακαθόριστος. Κάθε παίκτης με τη συμπεριφορά του επηρεάζει τους αντιπάλους του. Στα παίγνια μίας φοράς (one-time games) ή αλλιώς μη-επαναλαμβανόμενα, το παίγνιο παίζεται μία φορά και τελειώνει. Υπάρχει και η κατηγορία των επαναλαμβανόμενων παιγνίων (repeated games) όπου το παίγνιο παίζεται περισσότερο από μία φορές. Επί παραδείγματι, το παιδικό παιχνίδι «πέτρα»-«ψαλίδι»-«χαρτί» μπορεί να ανήκει και στις δύο κατηγορίες αναλόγως με τη συμφωνία που θα κάνουν οι παίκτες στην αρχή του παιχνιδιού. Δηλαδή στους πόσους γύρους θα προκύψει ο νικητής. Κάθε παίκτης λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι μπορεί με τη συμπεριφορά του να επηρεάσει τη μελλοντική συμπεριφορά των άλλων παικτών, γνωρίζοντας ότι το παίγνιο θα επαναληφθεί στο μέλλον με τον ίδιο τρόπο αρκετές φορές.

Παιγνια Διαπραγμάτευσης. Ονομάζονται οι συνδιαλλαγές μεταξύ παικτών που προσπαθούν να συνάψουν ή να καταλήξουν σε συμφωνία σε επίπεδο διαπραγμάτευσης. Οι παίκτες αποβλέπουν στο ορθολογικό μοίρασμα των πόρων μέσω μιας συνεργατικής λύσης που θα αποφέρει μεγιστοποίηση των αποδόσεων τους. Κυριαρχούν διαπραγματεύσεις οι οποίες σκοπό έχουν την καλύτερη δυνατή λύση, εξυπηρετώντας το συμφέρον όλων των παικτών. Σε ένα περιβάλλον αντικρουόμενων συμφερόντων κάθε εμπλεκόμενος επιθυμεί να καταλήξει σε συμφωνία όσο το δυνατόν πιο ωφέλιμη (Σταματόπουλος 2015). Σε πολλά παίγνια διαπραγμάτευσης εμπλέκονται περισσότερα από δύο άτομα. Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα σε αγορές, όπου τα άτομα συναλλάσσονται οικονομικά. Τέτοιες διαδικασίες συναλλαγής εμπλέκουν συνήθως περισσότερα από δύο άτομα. Παιγνια

διαπραγμάτευσης πολλών ατόμων εμφανίζονται επίσης στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων της ομάδας. Αρκετά συχνά, τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ομάδα πρέπει να κάνει μια πρόταση που θα κριθεί αποδεκτή από όλα τα μέλη της ομάδας.

Τα περισσότερα παίγνια που αντιμετωπίζονται στην πράξη είναι συνθέσεις όλων των παραπάνω τύπων, τα οποία διαμορφώνονται κατά περίπτωση και μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές κατά την εξέλιξη.

Παίγνια με τέλεια ή ατελή πληροφόρηση. Στα παίγνια τέλει πληροφόρησης, κάθε παίκτης γνωρίζει τις κινήσεις, όλων των υπολοίπων παικτών μέχρι το χρονικό σημείο στο οποίο έρχεται η σειρά του να παίξει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου παιγνίου είναι το σκάκι.

Συνήθως, όμως, τα παίγνια που μελετώνται είναι ατελούς πληροφόρησης, που σημαίνει ότι κάθε παίκτης, που πρέπει να λάβει μια απόφαση, δε γνωρίζει τι έχει συμβεί προηγουμένως στο παιχνίδι κι έτσι η απόφαση του είναι ανεξάρτητη από τις προηγούμενες κινήσεις των υπολοίπων παικτών. Ως παίγνια με ελλιπή πληροφόρηση ορίζονται αυτά, στα οποία δεν είναι γνωστές σε όλους τους παίκτες όλες οι παράμετροι του παιχνιδιού, ακόμα και ο αριθμός των υπόλοιπων παικτών, ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές των άλλων παικτών ή ποιες είναι οι αποδόσεις των διαφόρων στρατηγικών για τους άλλους παίκτες.

Παίγνια αμιγών ή μικτών στρατηγικών. Σε ένα παίγνιο αμιγών στρατηγικών, κάθε στρατηγική υπαγορεύει μία συγκεκριμένη κίνηση που πρόκειται να κάνει ο παίκτης, ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους του παιγνίου. Ένας παίκτης θα επέλεγε να χρησιμοποιήσει μία μικτή στρατηγική μόνο αν είχε να επιλέξει μεταξύ πολλών διαφορετικών στρατηγικών ή στην περίπτωση που δεν θα ήθελε να φανερώσει την ακριβή του κίνηση στον αντίπαλο παίκτη.

Στα παίγνια μικτών στρατηγικών, κάθε στρατηγική αποτελείται από πιθανές κινήσεις. Στα συγκεκριμένα παίγνια υπάρχει μία κατανομή πιθανότητας που αντιστοιχεί στο πόσο συχνά πρόκειται να πραγματοποιηθεί μία κίνηση. Η αμιγής στρατηγική καθορίζει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο ένας παίκτης συμπεριφέρεται σε ένα παίγνιο. Ορίζει τις επιλογές του παίκτη για όλα τα πιθανά ενδεχόμενα σε όλη τη διάρκεια του παιγνίου. Κάθε παίκτης επιλέγει τις στρατηγικές του με βάση κάποια κατανομή πιθανοτήτων ανεξάρτητα από τις επιλογές του αντιπάλου του. Μια μεικτή στρατηγική είναι η ανάθεση κάποιας πιθανότητας σε καθεμία από τις αμιγείς

στρατηγικές, η πιθανότητα μπορεί να πάρει οποιαδήποτε τιμή στο συνεχές διάστημα, συνεπώς ο παίκτης έχει άπειρες στρατηγικές.

5.2 Εργαλειακός ορθολογισμός

«Ένα άτομο είναι εργαλειακά ορθολογικό αν χρησιμοποιεί τους πόρους του αποτελέσματος προκειμένου να ικανοποιήσει τις προτιμήσεις του» (Βαρουφάκης, 2007)

Η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι απρόβλεπτη κατά την έλλειψη λογικής, με τα άτομα να αντιδρούν διαφορετικά σε κάθε ερέθισμα ενός περιβάλλοντος που συντρέχουν κοινές συνθήκες. Οι άνθρωποι κρίνουν με γνώμονα την προσωπική τους ικανοποίηση, γνωρίζοντας πως κάποιες εκ των επιλογών τους θα είναι λανθασμένες, είτε θα επηρεάζουν αρνητικά κάποιον άλλο.

Ο Βαρουφάκης (2007) χαρακτηρίζει τον ορθολογισμό και την συμπεριφορά μέσα στα πλαίσια αυτού, ως ένα εργαλείο για να αποκτήσεις κάθε σου επιθυμία. Χρησιμοποιώντας την ικανότητα της ορθολογικής σκέψης το άτομο αποκτά αυτό που θέλει κάνοντας χρήση των διαθέσιμων μέσων κατά τη στιγμή εκτέλεσης της πράξης. Στόχος είναι η μέγιστη ικανοποίηση και η μείωση της πιθανότητας απωλειών. Οι πράξεις τους ορίζονται από τους λεγόμενους, ανατροφοδοτικούς μηχανισμούς. (Βαρουφάκης 2007)

5.3 Θεωρία διαπραγμάτευσης κατά Nash

Με βάση τη θεωρία που ανέπτυξε ο John Nash τη δεκαετία του 50', απέδειξε την ύπαρξη του σταθερού σημείου ισορροπίας σε μη συνεργατικά παίγνια, όπου ο κάθε παίκτης θεωρείται ορθολογικός και θα προτιμήσει την πιο συμφέρουσα για αυτόν στρατηγική. Η ανάλυση αυτή του Nash καλλιεργήθηκε από την προγενέστερη ανάλυση του, στην οποία, όπως συμβαίνει και στην ανάλυση της διαπραγμάτευσης των von Neumann και Morgenstern, πραγματοποιήθηκε μια κατάσταση δυο παικτών που δύνανται να κάνουν δεσμευτικές συμφωνίες σχετικά με το πώς θα παιχτεί το παίγνιο. Ο Nash ήθελε να εξελίξει την έρευνα που είχε προηγηθεί από τους von Neumann και Morgenstern εκφράζοντας τις αποδόσεις που οι διαπραγματευτές μπορούν «ορθολογικά να προβλέψουν» ως συνάρτηση. Στην ανάλυση του διακρίνεται στόχος της να αναγνωρίσει ένα μοναδικό διαπραγματευτικό αποτέλεσμα, αυτό των δεδομένων του διαπραγματευτικού προβλήματος. Το αποτέλεσμα του παιγνίου πρέπει να βρίσκεται πάνω από το σύνολο των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε κανένα εφικτό αποτέλεσμα να μην αποφέρει υψηλότερες αποδόσεις για κανέναν από τους

διαπραγματευόμενους και η απόδοση του κάθε μέρους να είναι τουλάχιστον η μέγιστη – ελάχιστη απόδοση του.

Η διαπραγματευτική λύση του Nash, έδειξε ότι μια τέτοια συνάρτηση, χαρακτηρίζεται από εύλογα αξιώματα. Αυτά τα αξιώματα γενικεύουν την ευρύτερα παραδεκτή αρχή του μοιράσματος των κερδών από συμφωνίες τόσο σε προβλήματα διαπραγμάτευσης με μη. Στην ανάλυση του Nash για τη διαπραγμάτευση, η καινοτομία συνίσταται στη χρησιμοποίηση της έννοιας της ισορροπίας για το χαρακτηρισμό των ορθολογικών στρατηγικών των παικτών σε ένα ρητό μοντέλο μη – συνεργασίας της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Στο μοντέλο αυτό, τα διαπραγματευόμενα μέρη έχουν ταυτόχρονες, «one shot» επιδιώξεις, οι οποίες εκφράζονται ως ωφέλειες. Εάν οι επιδιώξεις τους είναι εφικτές, θεωρούμενες συνολικά, η διαπραγμάτευση λήγει σε μια δεσμευτική συμφωνία η οποία τους αποφέρει τις ωφέλειες που επιδίωξαν διαφορετικά, η διαδικασία καταλήγει σε διαφωνία. Η ανάλυση μη συνεργασίας της διαπραγμάτευσης του Nash είναι σπουδαία διότι εξηγεί, γιατί η διαπραγμάτευση συνιστά πρόβλημα, και επομένως παρέχει ένα πλαίσιο στο οποίο η επίδραση του περιβάλλοντος στα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης είναι δυνατό να εκτιμηθεί. Το πρόγραμμα Nash δηλαδή η ανάλυση των μοντέλων μη συνεργασίας, έχει από τότε βελτιώσει σημαντικά την κατανόηση μας για τις αποτελεσματικές και μη αποτελεσματικές εκβάσεις στη διαπραγμάτευση και σε άλλες πτυχές της οικονομικής ζωής. Η ισορροπία κατά Nash είναι μια τεχνική επίλυσης παιγνίων με δύο ή περισσότερους παίκτες. Σε αυτήν κάθε παίκτης γνωρίζει τις στρατηγικές ισορροπίας των άλλων παικτών και κανείς από αυτούς δε θα κερδίσει τίποτα περισσότερο, αν αλλάξει μονομερώς την στρατηγική του. Δηλαδή, αν κάθε παίκτης έχει επιλέξει μια στρατηγική και κανείς άλλος δεν μπορεί να ωφεληθεί αλλάζοντας την στρατηγική του με δεδομένο ότι οι υπόλοιποι διατηρούν τις ίδιες στρατηγικές, τότε αυτή η ομάδα στρατηγικών επιλογών και τα αντίστοιχα οφέλη τους αντιστοιχούν σε μια ισορροπία Nash. Αυτό ισχύει για όλους τους παίκτες εξίσου, την ίδια στιγμή.

Αν ο ορισμός της Nash ισορροπίας δοθεί παρατηρώντας από την σκοπιά του συνόλου των αποφάσεων, τότε έχουμε δύο πιθανές ερμηνείες ,την καλύτερη αντίδραση και το κίνητρο απόκλισης. Στην πρώτη περίπτωση ο κάθε παίκτης, γνωρίζοντας τις στρατηγικές των άλλων παικτών στο σημείο ισορροπίας, πραγματοποιεί την καλύτερη δυνατή επιλογή και άρα έχει την καλύτερη δυνατή αντίδραση που εξασφαλίζει την ισορροπία. Στη δεύτερη περίπτωση ο κάθε παίκτης,

γνωρίζοντας τις στρατηγικές των άλλων παικτών στο σημείο ισορροπίας έχει μηδενικό κίνητρο απόκλισης από την στρατηγική του. Η ισορροπία Nash δεν εξασφαλίζει πάντα τη μέγιστη ωφέλεια στους παίκτες, όπως επίσης μπορεί να περιέχει στρατηγικές ως επιλογές παικτών οι οποίες να μη φαντάζουν ορθολογικές. Βασίστηκε στην ιδέα του Nash να προβλεφθεί τι θα συμβεί στην περίπτωση που λαμβάνονται αποφάσεις την ίδια χρονική στιγμή από διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικές επιδιώξεις και οι αποφάσεις του ενός επηρεάζουν τις αποφάσεις του άλλου. Επίσης, είναι εφαρμόσιμη σε πλήθος παιγνίων και λιγότερο περιορισμένη από την ισορροπία σε κυρίαρχες στρατηγικές.

Ο John Nash αγνόησε τις μέχρι τότε τετριμμένες επιστημονικές μελέτες και προσπάθησε να επεκτείνει τη θεωρία στη μελέτη των παιγνίων μη μηδενικού αθροίσματος, αντικείμενο με το οποίο δεν είχε ασχοληθεί κανένας μελετητής μέχρι εκείνη τη στιγμή. Διατύπωσε το διαχωρισμό μεταξύ των παιγνίων συνεργασίας και μη συνεργασίας, εισήγαγε την έννοια του σημείου ισορροπίας στη θεωρία των τελευταίων, τα οποία είναι παίγνια δυο παραγόντων για σταθερές και μεταβλητές απειλές (Βαρουφάκης 2002).

Η ισορροπία κατά Nash είναι ένας συνδυασμός στρατηγικών κινήσεων ο οποίος περιλαμβάνει βέλτιστες στρατηγικές επιλογές και αποτελεί την κύρια επίλυση των παιγνίων. Κάθε εμπλεκόμενος επιλέγει τις κινήσεις του με βάση το συμφέρον του υπό την προϋπόθεση να είναι συνεπείς στις επιλογές των υπολοίπων.

Η θεωρία παιγνίων (ή πιθανοτήτων) θα μπορούσε να παραπέμπει σε κάποιο τυχερό παιχνίδι, όπως αναφέρει ο Αρβανίτης, παρόλα αυτά δεν έχει καμία σχέση και αφορά απλά τη μελέτη των αλληλεξαρτώμενων αποφάσεων. Ως τέτοια πάνω απ όλα είναι η θεωρία λήψης αποφάσεων. Μπορεί να πρόκειται για μια καθημερινή ασήμαντη αφορμή, μπορεί να αφορά όμως κάτι μεγαλύτερο και πιο ουσιαστικό όπως τις διακρατικές σχέσεις ή τις επιχειρηματικές σχέσεις.

Βασικός γνώμονας για την ορθή λήψη αποφάσεων είναι η αρχή της ορθολογικότητας, σύμφωνα με την οποία τα άτομα δρουν με βάση τις προτιμήσεις που έχουν. Η θεωρία λήψης αποφάσεων ουσιαστικά είναι αυτή που, με το βοηθητικό της ρόλο, κάνει τα άτομα να μεγιστοποιήσουν τις ωφέλειες τους.

Η ορθολογικότητα, στην οποία στηρίζεται η λήψη αποφάσεων, εκφράζεται με πολύ ισχυρές παραδοχές για την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς επιχειρεί να προβλέψει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αν για παράδειγμα κάποιος επιθυμεί το Α περισσότερο από το Β και το Β περισσότερο από το Γ, άρα το επιθυμεί περισσότερο

από το Γ και αυτό συμβαίνει γιατί το άτομο ιεραρχεί τις προτιμήσεις του και αποφασίζει με συνέπεια.

5.3.1 Θεωρία Λήψης Αποφάσεων

Η θεωρία των παιγνίων αποτελεί μια ειδική κατηγορία εντός της θεωρίας λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται σε καταστάσεις όπου υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και οι αποφάσεις των μεν επηρεάζουν τους δε. Υπό το πρίσμα της θεωρίας λήψης αποφάσεων και της θεωρίας παιγνίων, μπορούμε λοιπόν να προσεγγίσουμε και τις διαπραγματεύσεις, τις περιπτώσεις στις οποίες τα εμπλεκόμενα μέρη, πάντα ορθολογικά σκεπτόμενα, καλούνται να μεγιστοποιήσουν τις ωφέλειες τους. (αρβανίτης)

Τον μοντέλο του Nash στο κείμενο του 1950 έχει αποτελέσει ένα ιδανικό επιστημονικό εργαστήριο για την ανάπτυξη της αξιωματικής μεθόδου. Ως αποτέλεσμα του προγράμματος που ενέπνευσε, διαθέτουμε σήμερα ένα εννοιολογικό εργαλείο, τεχνικές απόδειξης, και ένα σύνολο αποτελεσμάτων που δεν παραλληλίζονται στην θεωρία παιγνίων και την κοινωνική επιλογή. Παρά τους περιορισμούς της, η εργασία του Nash συνιστά ένα σπουδαίο ορόσημο στην ανάπτυξη της θεωρίας παιγνίων. Για πολλούς νέους ερευνητές, αποτελεί την πόρτα μέσω της οποίας αποκτούν πρόσβαση στη θεωρία παιγνίων, ένα αδιαμφισβήτητο πνευματικό μνημείο στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα.

5.4 Πυραμίδα διαπραγματεύσεων



Σχήμα 1. Πυραμίδα Διαπραγμάτευσης

Οι σχέσεις των ανθρώπων στις κοινωνίες χαρακτηρίζονται από τις καθημερινές τους συγκρούσεις, αντιπαραθέσεις, συνεργασίες κλπ. Με τον ίδιο τρόπο ανατροφοδοτούνται και οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων, συλλογικών οργάνων αλλά και κρατών. Σε επίπεδο ατόμων είναι η συζήτηση και η διαφωνία για καθημερινά θέματα, σε επίπεδο συλλογικών οργάνων και επιχειρήσεων η συνδιαλλαγή των εκπροσώπων τους για την εύρεση της μέγιστης δυνατής ωφέλιμης λύσης και τέλος σε επίπεδο κρατών οι διαπραγματεύσεις γίνονται με σκοπό την εξεύρεση μια κοινά αποδεκτής λύσης για την εξομάλυνση των διαφορών..

Αναλύοντας την πυραμίδα της διαπραγμάτευσης (Σχήμα 1), η βάση της πυραμίδας είναι τα άτομα που απαρτίζουν τις κοινωνίες, είναι οι άνθρωποι γύρω μας, είμαστε εμείς οι ίδιοι. Αλληλεπιδρούν καθημερινά μεταξύ τους με τις απλές καθημερινές διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν, έχουν όμως μικρή διαπραγματευτική ισχύ και επηρεάζουν λιγότερο την κοινωνική δομή, συγκριτικά με τις υπόλοιπες βαθμίδες της πυραμίδας, στην ιεραρχία της διαπραγμάτευσης. Στην αμέσως επόμενη βαθμίδα συναντά κάποιος τα συλλογικά όργανα που λειτουργούν ως εκπρόσωποι κοινωνικών ομάδων και αμέσως μετά τις επιχειρήσεις. Σε αυτές τις δυο βαθμίδες πριν την κορυφή η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται καθώς τα εξαρτώμενα άτομα επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Τέλος στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται τα κράτη, όπου ως μια πολιτική οντότητα με ισχυρές βάσεις κατέχουν το μονοπώλιο της χρήσης νόμιμης εξουσίας σε μια οριοθετούμενη περιοχή. Οι εκπρόσωποι τους έχουν τη μέγιστη διαπραγματευτική ισχύ και είναι οι εκφραστές των όσων προέρχονται από τις προηγούμενες βαθμίδες της πυραμίδας, δρουν εξ ονόματός τους αποσκοπώντας πάντα στην ευημερία του συνόλου, δηλαδή στο καλύτερο δυνατό όφελος.

Σε αυτό το πλαίσιο διαρκούς και αδιάκοπης διαμάχης, οι διαπραγματευτικές ανάγκες δεν λείπουν από την καθημερινή ατζέντα, ούτε μειώνονται. Οι εμπλεκόμενοι οφείλουν να έχουν αναπτύξει διαπραγματευτική συμπεριφορά, τέτοια που να είναι προσαρμοσμένη στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τις κάθε περιόδου. Έτσι η προσαρμοστικότητα και οι πολυσύνθετοι τρόποι προσβασιμότητας στα διάφορα αντικείμενα, σε συνδυασμό με τον ορθολογικό τρόπο σκέψης, δίνουν μια πολυπρισματική προοπτική στη διαπραγματευτική θεωρία και στη θεωρία παιγνίων.

Συμπεράσματα θεωρητικού μέρους

Βασικός γνώμονας για τη σωστή λήψη αποφάσεων είναι η θεμελιώδης αρχή της ορθολογικότητας. Σύμφωνα με αυτή, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις και δρουν με βάση αυτές. Η θεωρία της λήψης αποφάσεων, έρχεται να βοηθήσει τα μέρη που παίρνουν σωστές αποφάσεις ώστε να μεγιστοποιήσουν τις ωφέλειες τους. Η ορθολογικότητα στην οποία κατά κανόνα στηρίζεται η θεωρία λήψης αποφάσεων εκφράζεται με πολύ ισχυρές παραδοχές για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με τις παραδοχές αυτές, η θεωρία επιχειρεί να προβλέψει την ανθρώπινη συμπεριφορά προτείνοντας στρατηγικές.

Στο πρώτο μέρος έγινε μια προσπάθεια να αποτυπωθεί κάθε πτυχή των διαπραγματεύσεων ξεκινώντας από τον ορισμό τους και φτάνοντας μέχρι τους θεμιτούς και αθέμιτους τρόπους που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος όταν βρεθεί σε μια ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία.

Όπως είδαμε ορισμοί για τη διαπραγμάτευση υπάρχουν πολλοί και κάθε μελετητής τον παρουσιάζει από τη δική του σκοπιά δίνοντας βάση σε διαφορετικά κάθε φορά χαρακτηριστικά. Η παρούσα εργασία επιλέγει να αποτυπώσει τον ορισμό της διαπραγμάτευσης ως την περίπτωση όπου μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και το κάθε ένα από την πλευρά του προσπαθεί να πετύχει την ευνοϊκότερη συμφωνία, που θα εξυπηρετήσει καλύτερα τα συμφέροντα του. Κάθε διαπραγματευόμενο μέρος, είτε είναι κράτος, είτε επιχείρηση ή ακόμα και ένας απλός άνθρωπος εισέρχεται σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης καθημερινά. Μπορεί να μην είναι ξεκάθαρο αλλά κάθε άνθρωπος διαπραγματεύεται πολλές φορές κάθε μέρα γιατί πάντα προσπαθεί να πετύχει ότι πιο ευνοϊκό για την δική του πλευρά. Η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει κάποιες διαδικασίες τις οποίες ο διαπραγματευόμενος οφείλει να ακολουθήσει αν αξιώνει θετικά αποτελέσματα κατά την τελική έκβαση. Μέσα στα βασικά προαπαιτούμενα της σωστής διαπραγμάτευσης είναι η χρονική επάρκεια ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί εις βάθος η διαδικασία. Κάτω από την πίεση χρόνου (που υπάρχει κάποιες φορές) τα μέρη δεν διαπραγματεύονται σωστά με την εξέλιξη να καταλήγει είτε σε κάποιο συμβιβασμό είτε σε άκαρπη διακοπή. Αν ληφθεί ως δεδομένο ότι ο κάθε διαπραγματευόμενος πρέπει να εξετάσει υπό διάφορα πρίσματα κάθε πτυχή του θέματος, γίνεται αντιληπτό ότι ο χρόνος είναι ένας σύμμαχος. Στη συνέχεια άλλο προαπαιτούμενο της σωστής διαπραγμάτευσης είναι ο καθορισμός και η τοποθέτηση ξεκάθαρων και ρεαλιστικών στόχων. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, σκοπός του διαπραγματευόμενου όταν ξεκινάει,

είναι να επιτύχει ότι πιο ευνοϊκό για τον ίδιο, ώστε να αισθανθεί το αίσθημα πληρότητας στη λήξη. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να ξεκαθαρίσει τους στόχους του, τι θέλει δηλαδή να κερδίσει, ποιες τιμές που πιθανόν να πάρει το παίγνιο των εξυπηρετούν και ποιο είναι το όριο το οποίο θέτει ως κατώτατο μετά το οποίο αποχωρεί από τη διαδικασία.

Το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης είναι φανερό πως εξαρτάται λίγο ή πολύ, από τον έλεγχο της πληροφορίας και από την προς διάθεση πληροφορία. Σίγουρα όμως εξαρτάται και από το πόσο καλά είναι ιεραρχημένες οι ανάγκες και από το πόσο διατεθειμένα είναι όλα τα μέρη να συνεργαστούν. Μια κερδοφόρα διαπραγμάτευση στηρίζεται σε αμοιβαίες παραχωρήσεις και υποχωρήσεις. Τα διαπραγματευόμενα μέρη οφείλουν να αποπροσωποποιούν τη διαδικασία και να αφήνουν πίσω τους οποιεσδήποτε παρελθοντικές διαφωνίες. Μόνο έτσι το παίγνιο θα αποκτήσει αξία με το κέρδος να είναι δεδομένο. Εδώ ξεκινάει από τους ερευνητές, όπως θα δούμε και στην έρευνα που ακολουθεί, μια μακροχρόνια συζήτηση γύρω από τους τρόπους που το κάθε μέρος επιχειρεί να ελέγξει την πληροφορία που εξάγει και να φιλτράρει την πληροφορία που εισάγει από τον ή τους αντιπάλους. Η σωστή ανταλλαγή πληροφοριών στηρίζεται όπως και ολόκληρη η διαπραγμάτευση στις βάσεις του σεβασμού, της ειλικρίνειας και του αμοιβαίου οφέλους. Όλα τα μέρη που συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους παίρνοντας ισόποσο μερίδιο με τους υπόλοιπους από τους προς διάθεση πόρους. Συχνά όμως υπερισχύει η τάση που έχουν όλοι οι διαπραγματευόμενοι να κερδίσουν μόνο αυτοί αδιαφορώντας για τους υπόλοιπους. Έτσι χρησιμοποιούνται κάποιες μη ηθικές διαδικασίες μέσω των οποίων προσπαθούν να ελέγξουν ή να αλλοιώσουν την πληροφορία με στόχο την πρόκληση σύγχυσης στον αντίπαλο και την επιλογή σπασμωδικών αποφάσεων.

Όλα τα παραπάνω γίνονται στα πλαίσια των στρατηγικών και των τακτικών που επιλέγουν οι συμμετέχοντες για να διαπραγματευθούν. Πρώτα καταστρώνεται η στρατηγική που θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και μετά επιλέγονται οι τακτικές που θα εφαρμοστούν ώστε να την εκπληρώσουν. Η στρατηγική στην ουσία είναι η στάση που θα ακολουθήσει το κάθε μέρος για να αντιμετωπίσει τα υπόλοιπα, περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, την επιχειρηματολογία της υπεράσπισης τους και φυσικά το που στοχεύουν όλες του οι κινήσεις.

Μια σωστή διαπραγμάτευση καταλήγοντας, πρέπει να έχει λίγο απ' όλα τα παραπάνω. Η διαπραγμάτευση, η στρατηγική, οι ακολουθούμενες τακτικές μπορεί να

ορίζονται εξ αρχής αλλά ουσιαστικά την μορφή και τις μεταβολές τις λαμβάνουν αφού ξεκινήσει η διαδικασία. Απλούστατα όμως, όσο πιο καλά προετοιμασμένος είναι ο κάθε διαπραγματευόμενος τόσο πιο ελαστικός θα μπορέσει να είναι, αντιμετωπίζοντας οτιδήποτε του παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια.

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαρκής μάχη ελέγχου της πληροφορίας και προσπάθεια του να πειστεί ο αντίπαλος για τους σκοπούς, τις προτάσεις και τις υποσχέσεις που δίνει ο κάθε διαπραγματευόμενος. Κατά τη διάρκεια, είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν και μέθοδοι οι οποίοι δεν είναι αναγνωρισμένοι απ όλους και εξαρτώνται από τα έμφυτα χαρακτηριστικά του καθενός και του πόσο διατεθειμένος είναι να πετύχει την ευνοϊκότερη για τον ίδιο συμφωνία, χωρίς παράλληλη κοινή ωφέλεια για τον αντίπαλο. Αυτό θα προσπαθήσει να δείξει το ερευνητικό μέρος που ακολουθεί. Με τους συμμετέχοντες να θέτουν τους εαυτούς τους στη θέση κάποιου διαπραγματευτή και να αξιολογούν σύμφωνα με τις δικές τους πεποιθήσεις το πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τη χρήση κάποιων τακτικών που τους παρουσιάζονται. Στην ουσία αυτό που τους ζητήθηκε είναι να κατηγοριοποιήσουν τις προτάσεις σε «ηθικές» ή «μη ηθικές», δείχνοντας με αυτό τον τρόπο αν είναι υπέρ του κέρδους με κάθε τρόπο ή αν επιθυμούν μια πιο διαλλακτική τακτική οποία θα έχει θετικό αντίκτυπο σε όλες τις πλευρές λαμβάνοντας όμως υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός (σαν εξωτερικό παράγοντα) και πως αυτά επηρεάζουν και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα.

Τέλος, κάθε μέρος αποσκοπεί στο μεγαλύτερο μέρος των προς διάθεση πόρων. Πάντα είναι σαφώς ορθότερο το να αυξάνονται οι πόροι ή να χωρίζονται σε επιμέρους κομμάτια πριν τη λήξη, έτσι ώστε το κομμάτι που αντιστοιχεί σε κάθε μεριά να είναι μεγαλύτερο. Ζητήματα όπως οι μεροληψίες, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ηθική και η εμπιστοσύνη είναι ακρογωνιαίοι λίθοι στην ανάλυση των διαπραγματεύσεων. (Αρβανίτης)

ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1^ο

B.1.1 Μεθοδολογία της έρευνας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εκπονείται έρευνα, στηριζόμενη σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποίησαν το (2000) οι καθηγητές R.J Lewicki, R. J. Robinson & E.M. Donahue⁵, σχετικά με τα μοντέλα ηθικής και μη ηθικής διαπραγμάτευσης. Από προγενέστερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε δείγμα προπτυχιακών φοιτητών Πανεπιστημίων των ΗΠΑ, προκύπτει ένα 5-θεματικό μοντέλο (5 factor model) που κατηγοριοποιεί ένα ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων, σε 5 ειδικότερες κατηγορίες ανάλογα με την αξιολόγηση που προέκυψε από τους ερωτώμενους φοιτητές. Σύμφωνα με τη θεωρία του Lewicki (1994), πάνω στην κατηγοριοποίηση που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο των 30 ερωτήσεων, προκύπτουν πέντε κατηγορίες τακτικών που εφαρμόζονται σε μια διαπραγματευτική, μη ηθική, διαδικασία. Η πρώτη είναι οι παραδοσιακές μορφές διαπραγμάτευσης, δεύτερη αυτή της επίθεσης στο δίκτυο του αντιπάλου, τρίτη η χρήση ψευδών στοιχείων και η αμφισβήτηση των πληροφοριών που κατέχει το ένα στρατόπεδο για το άλλο, τέταρτη η απόκτηση πληροφοριών με άνομα μέσα (π.χ. εξαναγκασμός, απειλές) και πέμπτη και τελευταία η δημιουργία ψευδών προσδοκιών για το μέλλον που δεν πρόκειται να εκπληρωθούν.

Από τη στιγμή που η πληροφόρηση είναι ο κυριότερος σύμμαχος σε μια διαπραγμάτευση, ο έλεγχος της πληροφορίας τόσο αυτής που βγαίνει από το ίδιο το στρατόπεδο όσο και αυτής που προέρχεται από το αντίπαλο είναι και το συγκριτικό πλεονέκτημα μεταξύ των αντιπάλων, δίνοντας σε αυτόν που το διατηρεί και το προβάδισμα για τη νίκη (Lewicki, 1994)⁶.

Η έρευνα αποσκοπεί, αφού οι ερωτώμενοι τοποθετήσουν τους εαυτούς τους στη θέση του διαπραγματευτή και αποδεχτούν ότι η πληροφόρηση είναι το παν για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση, να εξετάσουν κατά το δοκούν τους μη ηθικούς τρόπους απόκτησης και διατήρησης της επιθυμητής πληροφόρησης.

⁵ Lewicki RJ, Robinson R. A factor analysis study of ethical and unethical bargaining tactics. *Journal of Business Ethics* 18: 211, 228 (1998)

⁶ Lewicki RJ, Litterer J, Minton J, Saunders D., 1994, *Negotiation*, 2nd edn. Richard D. Irwin: Burr Ridge, IL

Ο Lewicki (1983)⁷ είχε ήδη προτείνει πέντε κατηγορίες απόκτησης μη ηθικής διαπραγματευτικής πληροφόρησης. Ο πρώτος κατ' αυτόν τρόπος είναι η χρήση ψευδών στη διαπραγμάτευση, απόκρυψη από τον αντίπαλο στοιχείων σχετικών με τις θέσεις, η χρήση μπλόφας, διάδοση ψευδών πληροφοριών και οι κατευθυνόμενες πληροφορίες από μισές αλήθειες ή ολοκληρωτικά ψέματα. Όπως είναι φανερό παρατηρείται άμεση ταύτιση της κατηγοριοποίησης που εξετάστηκε σταδιακά με την πρώιμη με βάση την οποία προέκυψε και το ερωτηματολόγιο των 30 ερωτήσεων, που στην ουσία κάλυπτε όλο το φάσμα που είχαν θέσει οι ερευνητές πάνω στο αντικείμενο της μη ηθικής διαπραγμάτευσης.

Μέσω της κατηγοριοποίησης και των σκορ που έτυχαν ορισμένες εκ των ερωτήσεων στο πολυθεματικό ερωτηματολόγιο, προκύπτει ένα επιμέρους νέο ερωτηματολόγιο (16) ερωτήσεων, το οποίο κατ' ουσία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που έτυχαν του μεγαλύτερου ΣΚΟΡ και έρχεται να εφαρμόσει την προγενέστερη μελέτη και να λειτουργήσει σαν εργαλείο επιβεβαίωσης της ορθότητας της κατηγοριοποίησης, με τη χρήση της κλίμακας (SINS) Self- reported Inappropriate Negotiation Strategies Scale (παρατίθεται στο τέλος).

Στην παρούσα έρευνα οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο με τη χρήση της κλίμακας SINS. Αφού αρχικά σημειώσουν τις προσωπικές τους πληροφορίες (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία κ. ά.), με βάση την προσωπική τους πεποίθηση θα αξιολογήσουν σε κλίμακα Lickert (1 έως 5) και εύρος «δεν συμφωνώ καθόλου» έως «συμφωνώ απόλυτα», το τι είναι αποδεκτό κατά την κρίση τους σε μια διαπραγματευτική διαδικασία. Έτσι λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοστά του γενικού δείγματος και τις επιμέρους πληροφορίες που προκύπτουν, θα γίνει προσπάθεια να εξαχθεί το συμπέρασμα του κατά πόσο προσωπικοί παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές όπως το φύλο, η επαγγελματική κατάσταση κ.ά.) μπορούν να διαφοροποιούν τη στάση του δείγματος από το γενικό σύνολο και επηρεάζουν τις θέσεις των ερωτώμενων σχετικά με το τι θεωρούν αποδεκτό και τι όχι, ώστε να χρησιμοποιηθεί σε ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία.

⁷ Lewicki RJ, 1983, Lying and Deception: a behavioral model, Negotiating in Organizations, Bazerman MH, Lewicki RJ (eds.) Sage Publications, Beverly Hills, CA

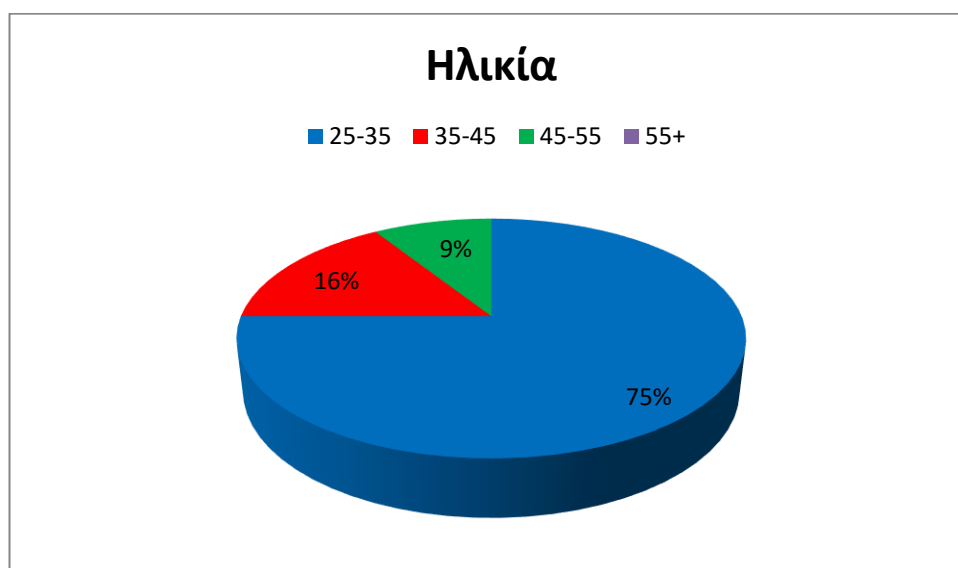
B.1.2 Σκοπός της έρευνας

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας εκπονήθηκε έρευνα με θέμα την «Ηθική και τη μη Ηθική Διαπραγμάτευση», ώστε με βάση το συγκεντρωθέν δείγμα να εξετασθεί το κατά πόσο εξωτερικοί παράγοντες όπως το φύλο, η επαγγελματική κατάσταση, η μόρφωση και η διαπραγματευτική εμπειρία μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και να καθορίσουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων κατά κύριο λόγο μεταξύ εν ενεργεία φοιτητών ή προσφάτως αποφοίτων, χωρίς ιδιαίτερη διαπραγματευτική εμπειρία ώστε τα αποτελέσματα να ταυτίζονται με την πραγματικότητα. Για την εξυπηρέτηση όμως και των σκοπών της έρευνας και την αποφυγή του σφάλματος, ζητήθηκε και από ερωτώμενους άλλων ηλικιακών γκρουπ, άλλου μορφωτικού επιπέδου και άλλης επαγγελματικής κατάστασης να δηλώσουν την συμφωνία ή τη διαφωνία τους με τους τρόπους τους οποίους ενδεχομένως θα χρησιμοποιούσαν σε μια διαπραγματευτική διαδικασία. Ουσιαστικά σκοπός της έρευνας ήταν ο ερωτώμενος να τοποθετήσει τον εαυτό του σε μια κατάσταση που θεωρεί διαπραγμάτευση και με βάση τη δική του κρίση να αξιολογήσει κατά πόσο θεωρεί «ηθική ή μη ηθική» την αναγραφόμενη πρόταση και κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί μαζί της. Οι προτάσεις κινήθηκαν κυρίως, γύρω από αδόκιμους τρόπους απόκτησης πληροφοριών και εξαναγκασμού του αντιπάλου σε υποχώρηση, ώστε να επέλθει η νίκη στο διαπραγματευόμενο παίγνιο. Οι ερωτώμενοι απάντησαν μόνοι τους, ελεύθερα και ανώνυμα, χωρίς να έχουν οδηγίες και επεξηγήσεις των όσων αναγράφονται, καθώς σκοπός της μελέτης είναι οι απαντήσεις να είναι όσο το δυνατόν πιο αυθόρμητες και με γνώμονα την προσωπική κατανόηση και εκτίμηση της κατάστασης σε μια ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία.

Η έρευνα έλαβε χώρα την εβδομάδα από Δευτέρα 04/ 02/ 2019 έως και την Κυριακή 10/02/2019 σε δείγμα 100 ατόμων. Το δείγμα συγκεντρώθηκε με τη χρήση (ανώνυμων) ερωτηματολογίων 16 ερωτήσεων οι οποίες αφορούσαν το υπό μελέτη αντικείμενο και 5 ερωτήσεων συμπλήρωσης προσωπικών στοιχείων όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κ.α. Το τελικό κείμενο του ερωτηματολογίου προήλθε έπειτα από πέντε πιλοτικά ερωτηματολόγια, όπου ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν τις παρατηρήσεις τους ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων και του τρόπου συμπλήρωσης καθώς και αν καλύπτονται από τις χρησιμοποιούμενες ανεξάρτητες μεταβλητές ή είναι αναγκαία η προσθήκη περισσότερων. Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε, να δηλώσουν, σημειώνοντας σε κλίμακα Lickert από (1) έως (5), όπου το (1) αντιστοιχεί στο «δεν συμφωνών καθόλου» και το (5) στο

«συμφωνώ απόλυτα», κατά πόσο σύμφωνα με την δική τους κρίση, συμφωνούν ή διαφωνούν με τη χρήση των προτάσεων του ερωτηματολογίου εφόσον συμμετείχαν σε μια διαπραγματευτική διαδικασία. Τέλος τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα εξήχθησαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, από το οποίο προέκυψαν τόσο τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση, όσο και οι πίνακες σύγκρισης των απαντήσεων με τις ανεξάρτητες μεταβλητές όπως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

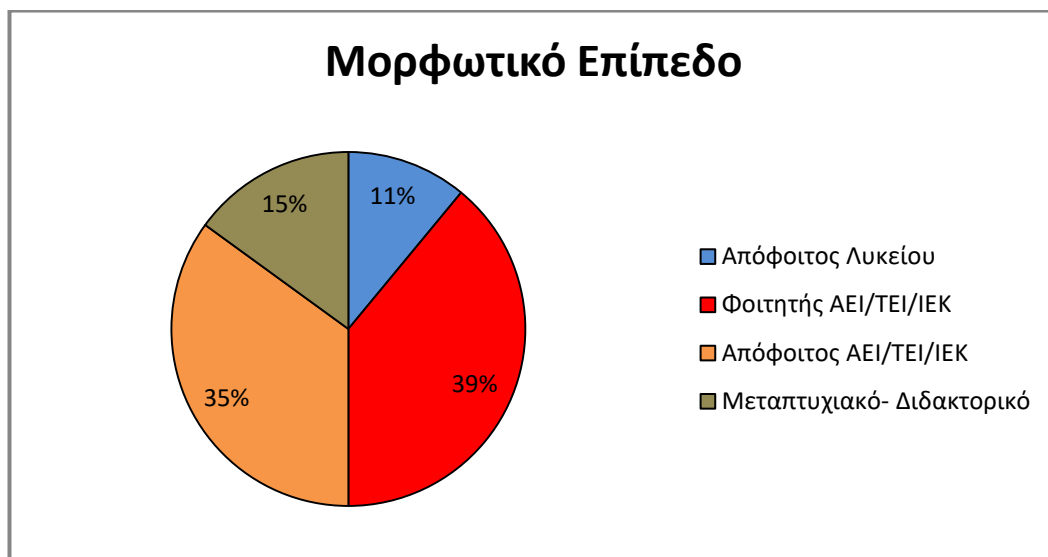
Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (**Πίνακας 1**) οι ηλικίες των συμμετεχόντων καθορίστηκαν με βάση τέσσερα ηλικιακά γκρουπ **25- 35, 35- 45, 45- 55 και 55+**, με το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) να σημειώνεται στο πρώτο κατά σειρά γκρουπ. Αμέσως μετά βρίσκεται το δεύτερο κατά σειρά γκρουπ με (16%) και ακολουθεί το τρίτο με ποσοστό (9%). Τα ποσοστά κατανέμονται ακριβώς με βάση τον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας καθώς σκοπός ήταν, όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα να κυμαίνεται ως επί το πλείστον ανάμεσα σε εν ενεργεία φοιτητές ή προσφάτως αποφοιτήσαντες για να ελεγχθεί πως ένας νέος/α, θα αξιολογούσε τη χρήση αθέμιτων μέσων για να λάβει το επιθυμητό αποτέλεσμα από τη συμμετοχή του σε μια διαπραγμάτευση. Συνεπώς κατά πόσο ο παράγοντας ηλικία επηρεάζει την κρίση του εκάστοτε ερωτώμενου.



Πίνακας 3. Ηλικίες συμμετεχόντων

Δεύτερη εκ των πέντε ερωτήσεων προσωπικών στοιχείων που ζητήθηκε να συμπληρώσουν οι ερωτώμενοι ήταν το μορφωτικό τους επίπεδο, με τις διαθέσιμες επιλογές να κυμαίνονται στις ομάδες των «**Απόφοιτος Λυκείου**», «**Φοιτητής**

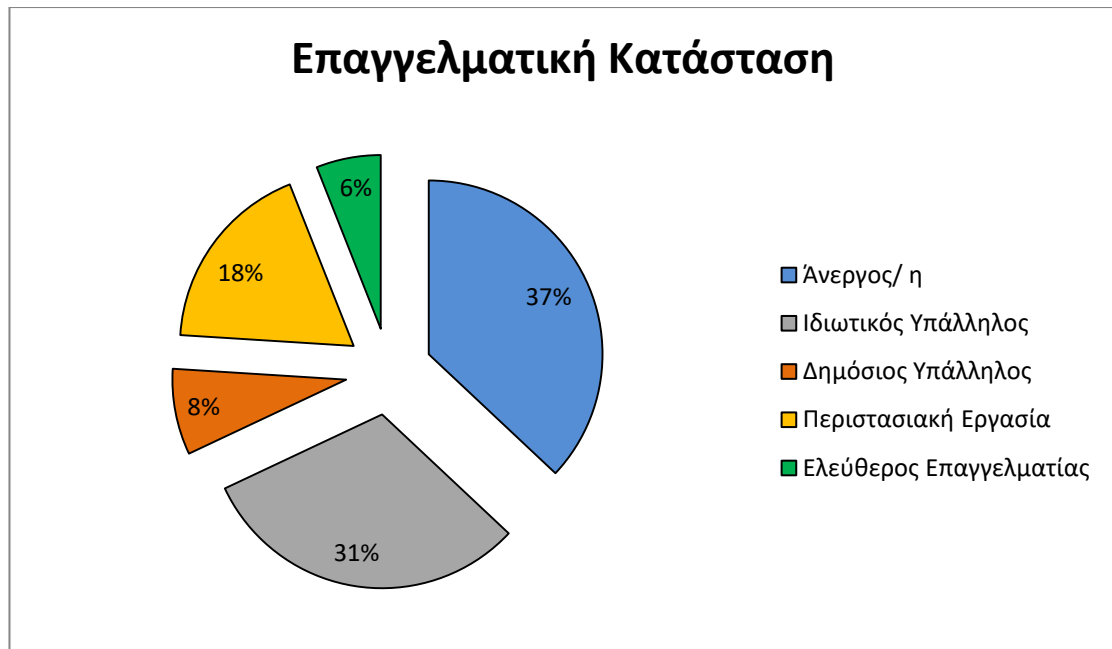
ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ», «Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ» και κάτοχος «Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού» τίτλου (Πίνακας 2). Τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά σημειώνονται στις ομάδες των αποφοίτων και των εν ενεργεία φοιτητών.



Πίνακας 4 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, το (39%) του δείγματος αποτελείται από εν ενεργεία φοιτητές εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, το (35%) από αποφοίτους εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, το (15%) από κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου και τέλος το (11%) από αποφοίτους Λυκείου.

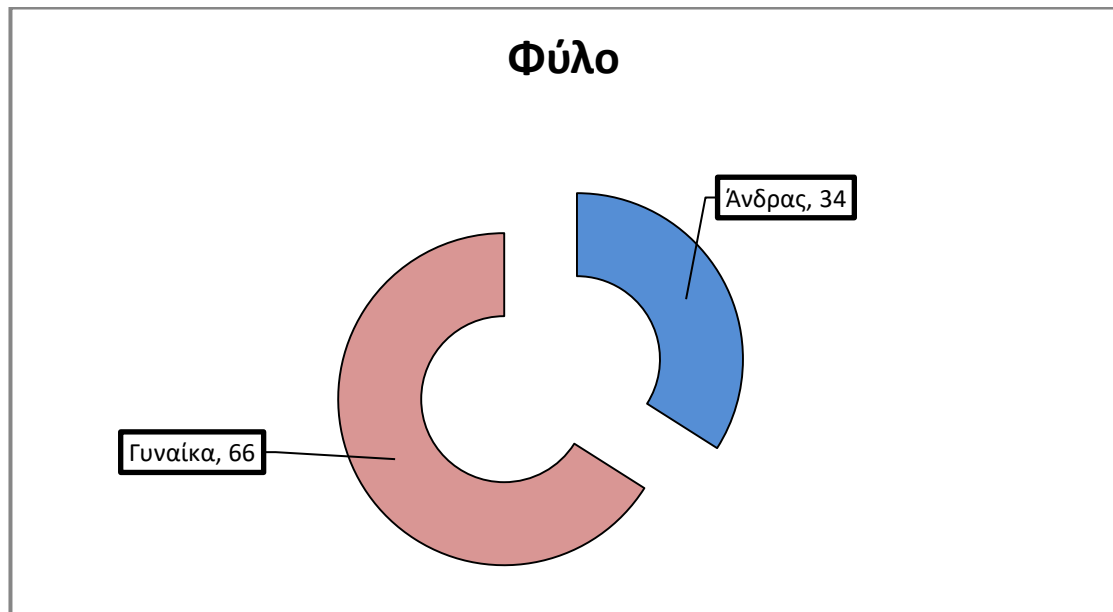
Βάση σε αυτή την έρευνα, πέρα από τις προτεινόμενες μεθόδους για τις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν αποδοχή ή απόρριψη, δόθηκε στη λεπτομερή αποτύπωση των ειδικών ερωτήσεων ή όπως βαπτίστηκαν ερωτήσεις προσωπικών στοιχείων. Αυτό που αξίζει να εκδοθεί και θα επιχειρηθεί να εκδοθεί στα τελικά συμπεράσματα της έρευνας είναι κατά πόσο τα χαρακτηριστικά του κάθε προσώπου επηρεάζουν την κρίση του συγκριτικά με κάποιον άλλον.



Πίνακας 5. Επαγγελματική κατάσταση συμμετεχόντων

Τρίτη ερώτηση προσωπικών στοιχείων ήταν αυτή της επαγγελματικής κατάστασης του ερωτώμενου (Πίνακας 3.). Οι επιλογές ήταν μεταξύ του «Άνεργος/η», «Ιδιωτικός Υπάλληλος», «Δημόσιος Υπάλληλος», «Περιστασιακή Εργασία», «Ελεύθερος Επαγγελματίας», από τις οποίες το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) απάντησε άνεργος. Η απάντηση αυτή έρχεται σε άμεση συσχέτιση με την πλειοψηφία του δείγματος που αποτελείτε από φοιτητές και αποφοίτους, και ίσως αντικατοπτρίζει και την εν γένει εικόνα της κοινωνίας τη σημερινή περίοδο κατά την οποία λαμβάνει χώρα η έρευνα. Το αμέσως επόμενο ποσοστό (31%) δήλωσε πως είναι ιδιωτικός υπάλληλος, το (18%) πως εργάζεται περιστασιακά, το 8% πως εργάζεται στον δημόσιο τομέα και το 6%, πως διατηρεί τη δική του επιχείρηση σαν ελεύθερος επαγγελματίας. Μέσα απ αυτά τα στοιχεία, θα εξαχθεί το κατά πόσο η επαγγελματική κατάσταση κάποιου, ο οποίος εισέρχεται σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, θα επηρεάσει και την κρίση του ως προς τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στο παίγνιο. Συχνά μια δυνή επαγγελματική κατάσταση, οδηγεί τους συμμετέχοντες να αποφασίζουν εν βρασμό και με άξονα την ανάγκη τους για άμεση εξεύρεση εργασίας, άλλοτε πάλι μια καλή επαγγελματική κατάσταση λειτουργεί κατασταλτικά έναντι των βεβιασμένων κινήσεων ή της απαραίτητης σημασίας που κανονικά θα έπρεπε να δώσει ο συμμετέχων στο ίδιο το παίγνιο.

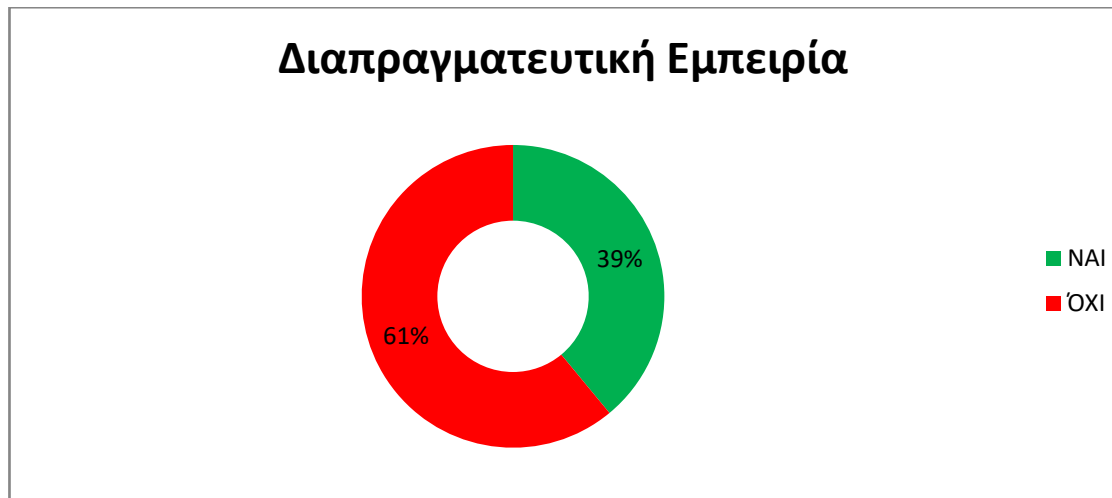
Τέταρτη και προτελευταία ερώτηση προσωπικών στοιχείων ήταν αυτή του φύλου (Πίνακας 4).



Πίνακας 6. Φύλο συμμετεχόντων

Στην έρευνα συμμετείχαν και άνδρες και γυναίκες των ηλικιακών, επαγγελματικών και μορφωτικών ομάδων που έχουμε ήδη δει. Στη συσχέτιση των δύο φύλλων το ποσοστό των γυναικών υπερτερεί έναντι αυτού των αντρών με (66%) έναντι (34%). Το φύλο είναι ένας καθοριστικός παράγοντας στη λήψη αποφάσεων και κατά συνέπεια και στο υπό μελέτη αντικείμενο αυτής της έρευνας. Καθώς μπορεί οι κοινωνικές διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των φύλλων να έχουν αμβλυθεί, η διαφορά όμως στον τρόπο σκέψης παραμένει. Συγκεκριμένα αυτό που θα γίνει προσπάθεια να διαφανεί από την έρευνα είναι κατά πόσο υπάρχουν διαφορές στην αντιμετώπιση μιας ενδεχομένης διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις αντιλήψεις των δυο φύλλων. Πόσο δεκτικές είναι οι γυναίκες έναντι μιας πρότασης και κατά πόσο οι άνδρες αποδέχονται έναν μη ηθικό τρόπο συγκριτικά με την άποψη των γυναικών του δείγματος. Κατά πόσο οι άντρες φαίνονται περισσότερο εγωιστές και σκληροί σε μια διαπραγμάτευση, μπαίνοντας συχνά σε αντιπαραθέσεις σε αντίθεση με τις γυναίκες που είναι πιο συνεργάσιμες και δίκαιες, σύμφωνα με τους ερευνητές.

Πέμπτη και τελευταία ειδική ερώτηση, ήταν αυτή που σχετίζεται με την διαπραγματευτική εμπειρία των ερωτώμενων (Πίνακας 5.)



Πίνακας 7. Διαπραγματευτική εμπειρία συμμετεχόντων.

Ο αρχικός σχεδιασμός της έρευνας εξυπηρετούνταν με το οι συμμετέχοντες να μην έχουν ιδιαίτερη διαπραγματευτική εμπειρία, πράγμα το οποίο επετεύχθη καθώς οι μη έχοντες διαπραγματευτική εμπειρία κάλυψαν το (61%) του δείγματος και οι έχοντες το (39%). Για να αποδείξει αυτή η έρευνα όσο το δυνατόν πληρέστερα την αποδοχή ή όχι της χρήσης μιας εκ των προτάσεων σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, έπρεπε ο ερωτώμενος να απαντήσει με βάση τα δικά του πιστεύω και όχι ότι ενδεχομένως να έχει χρησιμοποιήσει για το συμφέρον μιας εταιρείας στην οποία μπορεί να εργαζόταν. Ο κάθε ερωτώμενος έπρεπε να βάλει τον εαυτό του στη θέση του διαπραγματευτή και να δημιουργήσει το δικό του διαπραγματευτικό περιβάλλον δοκιμάζοντας με τον εαυτό του, τα έμφυτα και τα επίκτητα στοιχεία του χαρακτήρα του τη χρήση των προτεινόμενων τακτικών ώστε να βρεθεί στην θέση του νικητή μέσα από το διαπραγματευτικό παίγνιο.

Κεφάλαιο 2^ο- Τα αποτελέσματα της έρευνας

B.2.1 Το Ερωτηματολόγιο

Αφού παρατέθηκαν οι πίνακες και τα ποσοστά με τα ειδικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, πρέπει να γίνει και παράθεση/ ανάλυση και των κύριων ευρημάτων της έρευνας, πριν προχωρήσουμε στα αποτελέσματα των συγκρίσεων κατά την κλίμακα SINS. Το ερωτηματολόγιο περιείχε 16 ερωτήματα, τα οποία ανήκαν στην ευρύτερη κατηγορία των μη ηθικών τακτικών διαπραγμάτευσης και το κάθε ένα απ αυτά ανήκε σε μια εκ των πέντε πιο συγκεκριμένων κατηγοριών που προέκυψαν από τις προγενέστερες μελέτες, πάνω στις οποίες στηρίχθηκε και το ερωτηματολόγιο.

Το πώς δόθηκε το ερωτηματολόγιο στο δείγμα παρατίθεται αυτούσιο στο τέλος αλλά πριν ξεκινήσει η ανάλυση των αποτελεσμάτων αξίζει να αναφέρουμε τις κατηγορίες και το ποιες ερωτήσεις περιλαμβάνουν για την ορθότερη κατανόηση της έρευνας και των αποτελεσμάτων αυτής. Στη πρώτη κατηγορία αυτή των παραδοσιακών πρακτικών, ανήκουν οι ερωτήσεις **3**. «Κάνατε προσπάθειες ώστε να αποσυρθεί ο αντίπαλος από τη διαπραγμάτευση, αφήνοντας να εννοηθεί ότι θα διαπραγματευτείτε με κάποιον άλλο» **6**. «Κάνατε μια πιο βελτιωμένη προσφορά από την αρχική» **14**. Πραγματοποιούσατε εναρκτήρια πρόταση τέτοιου μεγέθους (χαμηλού ή υψηλού) ώστε να μην υπάρχει μετέπειτα διαπραγματευτική αξία» και τέλος **15**. «Επιβεβαιώνατε την στήριξη του περιβάλλοντος σας εκείνη τη στιγμή, παρόλο που γνωρίζετε ότι θα έρθουν μελλοντικές συγκρούσεις». Στη δεύτερη κατηγορία αυτή των μελλοντικών ωφελειών που δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν ανήκουν οι ερωτήσεις **1**. «Υποσχόσασταν κάποιο όφελος στον αντίπαλο, ώστε να αποσυρθεί από τη διαπραγμάτευση, ακόμα και αν γνωρίζατε ότι δεν θα μπορούσατε να ανταποκριθείτε πλήρως», **8**. Προτεινάτε να γίνουν αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις, που ξέρετε ότι δεν πρόκειται να υλοποιηθούν, ώστε να αποφύγετε τυχόν παραχωρήσεις του παρόντος και η ερώτηση **13**. «Θα προσπαθούσατε να εξαγοράσετε την φιλία του αντιπάλου σας, με μελλοντικά ανταλλάγματα και διευκολύνσεις». Στην κατηγορία της επίθεσης στο δίκτυο του αντιπάλου ανήκουν οι ερωτήσεις **5**. «Αποκτούσατε πληροφορίες σχετικές με την στρατηγική του αντιπάλου, δωροδοκώντας άλλους να τις αποκτήσουν για εσάς», **9**. «Χρησιμοποίηστε απειλές για να τρομάξει ο αντίπαλος ή το περιβάλλον του παρόλο που δεν σκοπεύετε να τις υλοποιήσετε» και **16**. «Θα αποκτούσατε πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες για τον αντίπαλο σας, εξαγοράζοντας ή προσεγγίζοντας κάποιον παλιό συνεργάτη του».

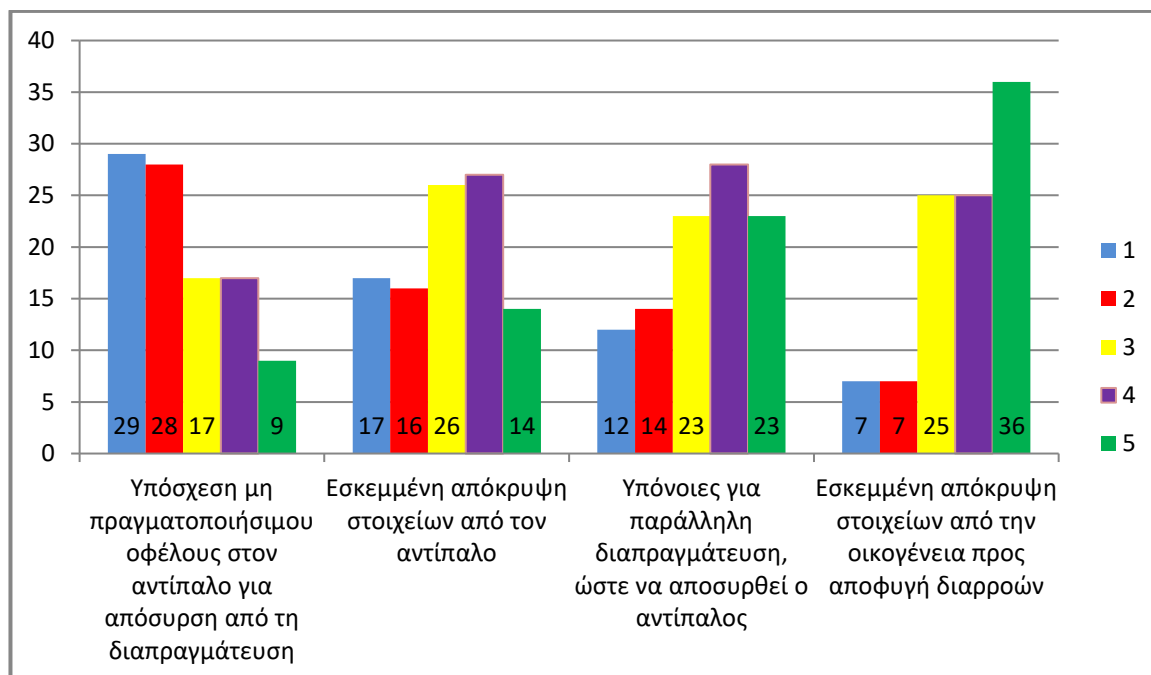
Ενώ τέλος, στην κατηγορία των ψευδών και της αμφισβήτησης ανήκουν οι ερωτήσεις **2.** «Αποκρύπτατε εσκεμμένα στοιχεία από τον αντίπαλο ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας στη διαπραγμάτευση», **4.** «Αποκρύπτατε εσκεμμένα τη διαπραγμάτευση από το οικείο περιβάλλον σας, ώστε να προστατευθείτε από διαρροές», **7.** «Δημιουργούσατε μια λανθασμένη εικόνα στον αντίπαλο ότι δε βιάζεστε να διαπραγματευθείτε, ώστε να αναγκασθεί να κινηθεί πιο γρήγορα», **10.** «Αμφισβητούσατε τις πληροφορίες που έχει ο αντίπαλος για εσάς, ακόμα και αν αληθεύουν», **11.** «Αποκρύπτατε σκόπιμα την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων από το περιβάλλον σας ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας» και τέλος **12.** «Επικοινωνούσατε με άτομα στα οποία λογοδοτεί ο αντίπαλος, διαδίδοντας ψεύτικες φήμες».

1. Να υποσχεθείτε κάποιο όφελος στον αντίπαλο, ώστε να αποσυρθεί από τη διαπραγμάτευση, ακόμα και αν γνωρίζετε ότι δεν θα μπορούσατε να ανταποκριθείτε πλήρως;
2. Να αποκρύπτατε εσκεμμένα στοιχεία από τον αντίπαλο ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας στη διαπραγμάτευση;
3. Να κάνετε προσπάθειες ώστε να αποσυρθεί ο αντίπαλος από τη διαπραγμάτευση, αφήνοντας να εννοηθεί ότι θα διαπραγματευθείτε με κάποιον άλλο;
4. Να αποκρύπτατε εσκεμμένα τη διαπραγμάτευση από το οικείο περιβάλλον ώστε να προστατευθείτε από τυχόν διαρροές που ενδέχεται να προκύψουν;
5. Να αποκτούσατε πληροφορίες σχετικές με την στρατηγική του αντιπάλου, δωροδοκώντας άλλους να τις αποκτήσουν για εσάς;
6. Να κάνετε μια πολύ πιο βελτιωμένη προσφορά από την αρχική;
7. Να δημιουργήσετε μια λανθασμένη εικόνα στον αντίπαλο ότι δε βιάζεστε να μπειτε σε διαπραγμάτευση, ώστε να αναγκασθεί ο αντίπαλος να κινηθεί γρήγορα;
8. Να προτείνετε να γίνουν αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις, που ξέρετε ότι δεν πρόκειται να υλοποιηθούν, ώστε να αποφύγετε τυχόν παραχωρήσεις του παρόντος;
9. Να χρησιμοποιήσετε απειλές για να «τρομάξει» ο αντίπαλος ή το περιβάλλον του, παρόλο που δεν έχετε σκοπό να τις υλοποιήσετε;
10. Να αμφισβητούσατε τις πληροφορίες που έχει ο αντίπαλος για εσάς, ακόμα και αν είναι αληθείς;
11. Να αποκρύπτατε σκόπιμα την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων από το περιβάλλον σας ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας;
12. Να επικοινωνήσετε με άτομα στα οποία λογοδοτεί ο αντίπαλος σας, διαδίδοντας ανυπόστατες φήμες, ώστε να πλήξετε το κύρος του;
13. Να προσπαθήσετε να εξαγοράσετε τη «φιλία» του αντιπάλου σας, με μελλοντικά ανταλλάγματα και διευκολύνσεις;
14. Να πραγματοποιήσετε μια εναρκτήρια πρόταση, τέτοιου μεγέθους (χαμηλού ή υψηλού), ώστε να μην υπάρχει μετέπειτα διαπραγματευτική αξία;
15. Να επιβεβαιώνετε την στήριξη του περιβάλλοντος σας εκείνη τη στιγμή, παρόλο που γνωρίζετε ότι θα έρθουν μελλοντικές συγκρούσεις;
16. Να αποκτούσατε πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες για τον αντίπαλο σας, εξαγοράζοντας ή προσεγγίζοντας κάποιον παλιό του συνεργάτη;

B.2.2 Τα αποτελέσματα της έρευνας

Ανάλυση ποσοστών απαντήσεων

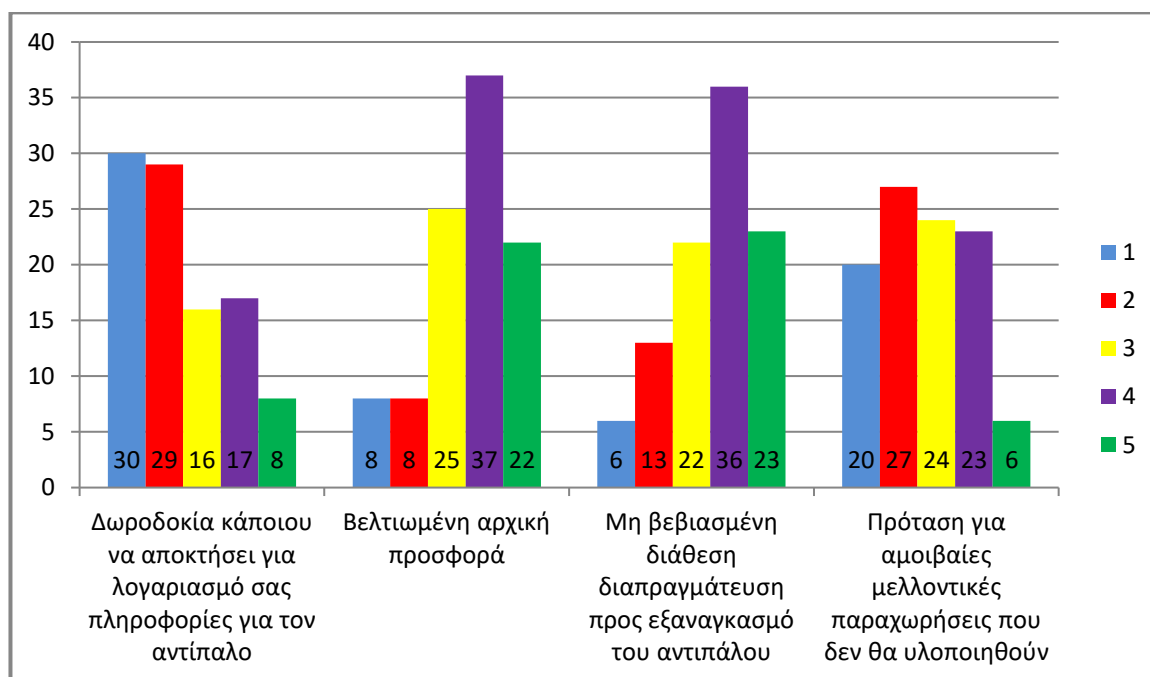
Για την ορθότερη κατανόηση των όσων έπονται πρέπει να υπάρξει η εξής επεξήγηση, στους επόμενους τέσσερις πίνακες παρουσιάζονται τα ποσοστά των αποτελεσμάτων της έρευνας. Όλα τα ποσοστά είναι επί τοις εκατό (%) σε δείγμα εκατό ερωτηματολογίων. Κάθε πίνακας περιέχει τέσσερις ερωτήσεις, με σειρά εμφάνισης στο ερωτηματολόγιο και οι πέντε χρωματιστές μπάρες του γραφήματος αντιστοιχούν στις απαντήσεις της κλίμακας Likert η οποία χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο. Με μπλε χρώμα συμβολίζεται το 1 (δεν συμφωνώ καθόλου), με κόκκινο χρώμα το 2 (δεν συμφωνώ), το κίτρινο χρώμα συμβολίζει το 3 (ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ), το μωβ χρώμα συμβολίζει το 4 (συμφωνώ) και τέλος το πράσινο χρώμα συμβολίζει το 5 (συμφωνώ απόλυτα)



Πίνακας 8. Ερωτήσεις 1, 2, 3 & 4.

Στην υπόθεση της υπόσχεσης κάποιου μελλοντικού, μη πραγματοποιήσιμου, οφέλους στον αντίπαλο ώστε να αποσυρθεί από τη διαπραγμάτευση (Ερώτηση 1.) οι ερωτώμενοι δεν τάχθηκαν υπέρ, με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων (29% & 28%) να κυμαίνονται μεταξύ 1 και 2 βαθμών της κλίμακας. Σε αντίθεση με την (Ερώτηση 2.) υπόθεση της εσκεμμένης απόκρυψης στοιχείων από τον αντίπαλο για να ισχυροποιηθεί η δική μας θέση όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (27%) τάχθηκε υπέρ με την ουδέτερη άποψη να ακολουθεί με (23%).

Στην υπόθεση, του να άφηνε ο ερωτώμενος υπόνοιες ότι σκοπεύει να διαπραγματευθεί με κάποιον άλλο ώστε να οδηγηθεί ο αντίπαλος σε απόσυρση (Ερώτηση 3.) η πλειοψηφία τάσσεται υπέρ με ποσοστό 28% και 23% στους βαθμούς 4 και 5 της κλίμακας. Τέλος, στην υπόθεση της εσκεμμένης απόκρυψης της διαπραγμάτευσης από το οικείο περιβάλλον προς αποφυγή διαρροών (Ερώτηση 4.), η συντριπτική πλειοψηφία (36%) συμφωνεί απόλυτα και το (25%) συμφωνεί απλά.

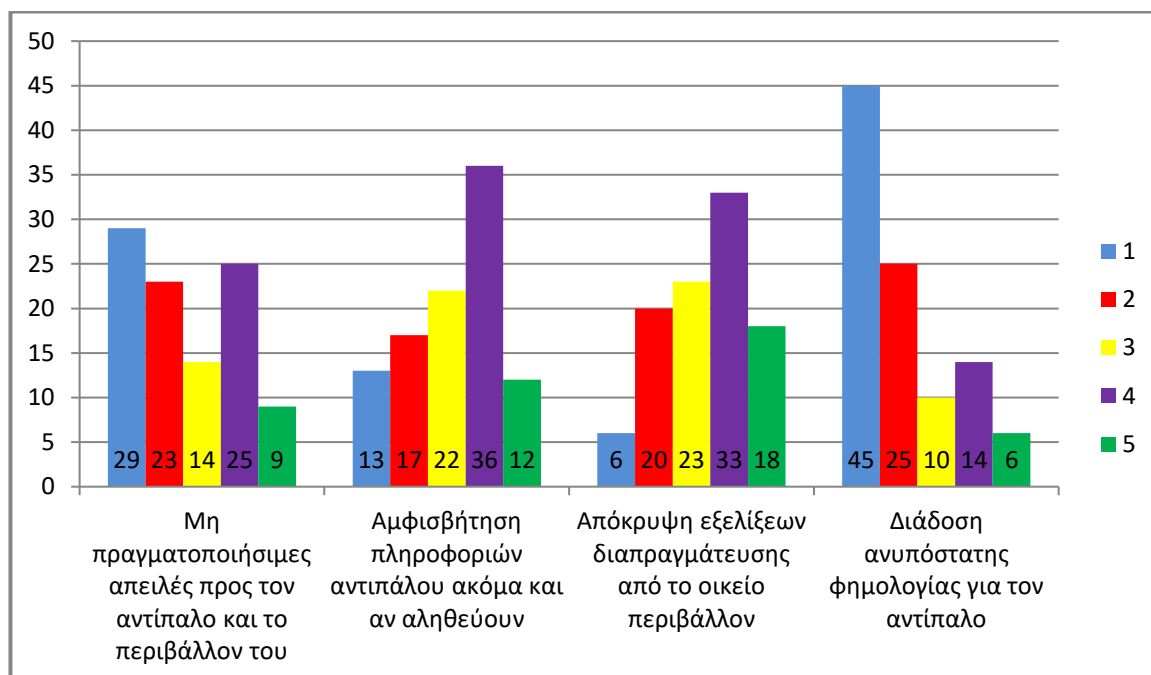


Πίνακας 9. Ερωτήσεις 5, 6, 7 & 8.

Στην υπόθεση της απόκτησης πληροφοριών για τη στρατηγική του αντιπάλου δωροδοκώντας άλλους να τις αποκτήσουν(Ερώτηση 5.), μόλις το 8% των ερωτηθέντων τάχθηκε υπέρ με την συντριπτική πλειοψηφία να κατανέμεται μεταξύ 1 (30%) και 2 (29%) της κλίμακας. Σε αντίθεση με την υπόθεση μιας βελτιωμένης αρχικής προσφοράς (Ερώτηση 6.) όπου η πλειοψηφία τάχθηκε υπέρ με ποσοστά (37%) για τον βαθμό 4 και (22%) για τον βαθμό 5 της κλίμακας.

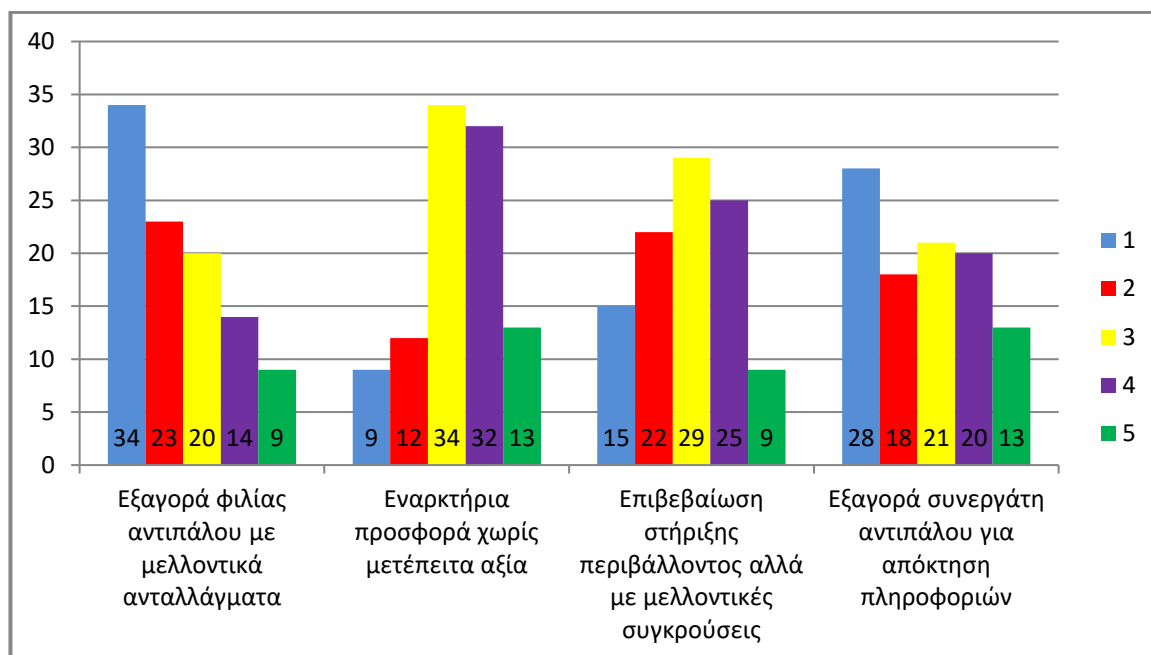
Στην υπόθεση της μη βεβιασμένης διάθεσης για έναρξη των διαπραγματεύσεων ώστε να εξαναγκαστεί ο αντίπαλος να κάνει την πρώτη κίνηση (ερώτηση 7.), η πλειοψηφία τάσσεται υπέρ, με τους βαθμούς 4 & 5 της κλίμακας Lickert να σημειώνουν ποσοστά της τάξης του (36%) & (23%) αντίστοιχα. Τέλος στην (Ερώτηση 8.) υπόθεση που προτείνει μελλοντικές παραχωρήσεις, που δεν πρόκειται να υλοποιηθούν για να αποφευχθούν παραχωρήσεις στο παρόν υπάρχει μια κάπως ισορροπημένη κατανομή που ναι μεν υπερισχύει η απόρριψη της υπόθεσης με

το (20%) και το (27%) να κατανέμεται στους βαθμούς 1 & 2 αλλά υπάρχουν εξίσου υψηλά ποσοστά στην ουδέτερη θέση(24%) αλλά και στην συμφωνία (23%).



Πίνακας 10. Ερώτηση 9, 10, 11 & 12

Στην υπόθεση της χρήσης απειλών για να τρομάξει ο αντίπαλος ή το περιβάλλον του οι οποίες όμως δεν πρόκειται να υλοποιηθούν (Ερώτηση 9.), παρουσιάζεται να μεν μια εν γένει αρνητική στάση αλλά και ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό στην συμφωνία. Πιο συγκεκριμένα το (29%) των ερωτηθέντων απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα δηλαδή στον 1^ο βαθμό της κλίμακας, ακολουθεί το (23%) που δεν συμφωνεί απλά, στον 2^ο βαθμό της κλίμακας, ενώ το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό είναι το (25%) στον 4^ο βαθμό της κλίμακας, με τους ερωτηθέντες να συμφωνούν απλά. Στην υπόθεση της αμφισβήτησης των πληροφοριών που έχει ο αντίπαλος στη διάθεση τους, ακόμα και αν αυτές είναι αληθείς (Ερώτηση 10.), τάσσεται υπέρ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό (36%) στον 4^ο βαθμό της κλίμακας. Στην υπόθεση (Ερώτηση 11.) σχετικά με την απόκρυψη της εξέλιξης της διαπραγμάτευσης από το οικείο περιβάλλον ώστε να μην εξασθενήσει η θέση τους, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τάχθηκε υπέρ με τους βαθμούς 4 & 5 της κλίμακας να σημειώνουν ποσοστά της τάξης (33%) και (18%) αντίστοιχα. Σε αντίθεση με την υπόθεση για την οπτική διάδοσης ανυπόστατων φημών για τον αντίπαλο σε άτομα που αυτός λογοδοτεί (Ερώτηση 12.) όπου η απόλυτη πλειοψηφία είναι αρνητική, που αν αθροιστεί το ποσοστό των βαθμών 1 & 2 της κλίμακας των όσων διαφωνούν, το άθροισμα ξεπερνάει το 70%.



Πίνακας 11. Ερωτήσεις 13, 14, 15 & 16

Στις τέσσερις τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου παρακολουθούνται τα ακόλουθα στοιχεία. Αρχικά στην υπόθεση της εξαγοράς της φιλίας με μελλοντικά ανταλλάγματα και διευκολύνσεις (Ερώτηση 13.) και εδώ η πλειοψηφία αντιτάσσεται με τους βαθμούς 1 και 2 της κλίμακας να συγκεντρώνουν (34%) και (23%) αντίστοιχα. Στην υπόθεση για μια εναρκτήρια προσφορά, είτε υψηλή είτε χαμηλή, η οποία δεν θα έχει μετέπειτα διαπραγματευτική αξία (Ερώτηση 14.), η πλειοψηφία ήταν ουδέτερη με (34%) στον 3^ο βαθμό της κλίμακας με μικρή διαφορά να έπεται ο 4^{ος} βαθμός με όσους συμφωνούν και ποσοστό (32%). Ισορροπημένη κατανομή υπάρχει και στην υπόθεση για την επιβεβαίωση της στήριξης του περιβάλλοντος εκείνη τη στιγμή αλλά που μπορεί να φέρει μελλοντικές συγκρούσεις (Ερώτηση 15.), με το 22% να επιλέγει να διαφωνήσει (2^{ος} βαθμός), το 29% να μείνει ουδέτερο (3^{ος} βαθμός) και το 25% να συμφωνήσει (4^{ος} βαθμός). Τέλος, στην υπόθεση για την εξαγορά κάποιου εκ των παλιών συνεργατών του αντιπάλου που μπορεί να προσφέρει κάποιες πληροφορίες για αυτόν, κατά τάσσεται το (28%) των ερωτηθέντων (1^{ος} βαθμός), με τα αμέσως επόμενα ποσοστά να είναι μοιρασμένα ανάμεσα στον 3^ο και τον 4^ο βαθμό της κλίμακας, με ποσοστά (21%) και (20%) αντίστοιχα.

B.2.3 Συγκριτικά αποτελέσματα έρευνας- Κλίμακα SINS

Όπως έχει αναφερθεί η έρευνα έχει δομηθεί με βάση την κλίμακα SINS και αυτό που ουσιαστικά πρέπει να εξαχθεί, πέρα από τα εν γένει στατιστικά της στοιχεία είναι το κατά πόσο ανεξάρτητες μεταβλητές όπως η διαπραγματευτική εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο ή η επαγγελματική κατάσταση μπορούν να επηρεάσουν την άποψη του ερωτώμενου και να δημιουργήσουν εσωτερικό ενδιαφέρον στο αποτέλεσμα που επικρατεί στην κάθε απάντηση. Με απλά λόγια όπως θα φανεί και στον επόμενο πίνακα οι ερωτήσεις σχετικά με την προστασία της οικογένειας από την διαπραγματευτική διαδικασία, συγκέντρωσαν κατά πλειοψηφία τη συμφωνία των ερωτηθέντων, όπου όλοι θεώρησαν ορθό το να ξεχωρίσουν το οικείο περιβάλλον τους από τα αποτελέσματα και την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης.

Πιο αναλυτικά, στον Πίνακα 10. παρατηρούμε την κατανομή των τιμών στην σύγκριση της ερώτησης σχετικά με την προστασία της οικογένειας με την μεταβλητή της διαπραγματευτικής εμπειρίας.

Εσκεμμένα απόκριση από οικογένεια για τυχόν διαρροές *				
Διαπραγματευτική εμπειρία Crosstabulation				
Count				
		Διαπραγματευτική εμπειρία		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Εσκεμμένα απόκριση από οικογένεια για τυχόν διαρροές	Δεν συμφωνώ καθόλου	4	3	7
	Δεν συμφωνώ	4	3	7
	ούτε/ούτε	8	17	25
	Συμφωνώ	8	17	25
	Συμφωνώ απόλυτα	15	21	36
Total		39	61	100

Πίνακας 13. Σύγκριση ερώτησης «Εσκεμμένη απόκριση από την οικογένεια για τη διαπραγμάτευση, προς αποφυγή διαρροών με την ανεξάρτητη μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».

Όπως φαίνεται με τα όσα είδαμε στο κεφάλαιο για τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν καθολική η τάση της προστασίας του οικείου περιβάλλοντος από την όλη διαδικασία, παρόλα αυτά όπως προκύπτει, οι μη έχοντες την διαπραγματευτική εμπειρία, λειτούργησαν περισσότερο με το στοιχείο του συναισθήματος και επέλεξαν να κρατήσουν διακριτές τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ διαπραγμάτευσης ίδιου στρατοπέδου, σε ποσοστό 21% έναντι 15% των έχοντων διαπραγματευτική εμπειρία. Αν συμπεριληφθεί στην εξίσωση και η δεύτερη θετική απάντηση (4^{ος} βαθμός) της κλίμακας, εκεί η διαφορά είναι μεγαλύτερη με τους μη έχοντες διαπραγματευτική

εμπειρία να επιλέγουν κατά 17% να αποκρύψουν από το περιβάλλον τους τη διαδικασία έναντι του μόλις 8% των έχοντων διαπραγματευτική εμπειρία.

Στον επόμενο πίνακα έρχεται η ανάλυση της σύγκρισης της ερώτησης σχετικά με τη δωροδοκία κάποιου να βρει πληροφορίες για τον αντίπαλο σε σχέση με την μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου (Πίνακας 11.). Στην περίπτωση αυτή από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν προτίθεται να δωροδοκήσει κάποιον για να αποκτήσει πληροφορίες για τον αντίπαλο.

Δωροδοκία για απόκτηση πληροφοριών * Μόρφωση Crosstabulation						
Count						
		Μόρφωση				Total
		Λύκειο	Φοιτητής ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	
Δωροδοκία για απόκτηση πληροφοριών	Δεν συμφωνώ καθόλου	1	12	13	4	30
	Δεν συμφωνώ	4	9	13	3	29
	ούτε/ούτε	3	6	3	4	16
	Συμφωνώ	1	9	5	2	17
	Συμφωνώ απόλυτα	2	3	1	2	8
Total		11	39	35	15	100

Πίνακας 14. Σύγκριση ερώτησης «Δωροδοκία κάποιου για απόκτηση πληροφοριών για τον αντίπαλο» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Μορφωτικό Επίπεδο».

Με βάση την ανάλυση που προκύπτει βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες απόφοιτοι κάποιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι περισσότερο κατηγορηματικοί ως προς αυτή την πρακτική σε σύγκριση και με τους εν ενεργεία φοιτητές και με τους αποφοίτους λυκείου καθώς και με τους κατόχους Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου. Το ποσοστό που παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και στον 1^ο και στον 2^ο βαθμό της κλίμακας υπερσχύει των υπολοίπων με ποσοστό (13%) και στις δυο περιπτώσεις.

Στη συνέχεια, στην ανάλυση της ερώτησης σχετικά με τη χρήση απειλών προς τον αντίπαλο, ώστε να τρομοκρατηθεί είτε ο ίδιος είτε το περιβάλλον του, χωρίς να πρόκειται αυτές να υλοποιηθούν σε σύγκριση με την διαπραγματευτική εμπειρία (Πίνακας 12.) Παρατηρείται η πρώτη μεγάλη διαφορά, που προκύπτει από την εξέταση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συγκεκριμένα οι έχοντες διαπραγματευτική εμπειρία, συμφωνούν στη χρήση αυτής της τακτικής σε αθροιστικό ποσοστό 17%

(βαθμοί κλίμακας 4 & 5), σε αντίθεση με τους μη έχοντες διαπραγματευτική εμπειρία, οι οποίοι δεν συμφωνούν σε αθροιστικό ποσοστό 35% (βαθμοί 1 & 2 της κλίμακας).

Μη πραγματοποιήσιμες απειλές * Διαπραγματευτική εμπειρία				
Crosstabulation				
Count				
		Διαπραγματευτική εμπειρία		Total
		NAI	OXI	
Μη πραγματοποιήσιμες απειλές	Δεν συμφωνώ καθόλου	9	20	29
	Δεν συμφωνώ	8	15	23
	ούτε/ούτε	5	9	14
	Συμφωνώ	11	14	25
	Συμφωνώ απόλυτα	6	3	9
Total		39	61	100

Πίνακας 15. Σύγκριση της ερώτησης «Θα χρησιμοποιούσατε απειλές για να τρομάξετε τον αντίπαλο ή το περιβάλλον του ακόμα και αν δεν τις υλοποιούσατε» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία»

Οπότε αυτό που διαφαίνεται είναι ότι ο μη έχων διαπραγματευτική εμπειρία διστάζει να χρησιμοποιήσει τέτοιου είδους μέσα για να ισχυροποιήσει τη θέση, παρόλο που γνωρίζει πως δεν σκοπεύει να τα εφαρμόσει. Παρόλα αυτά, εφαρμόζοντας συναισθηματικές τακτικές προτιμά να απορρίψει την τακτική, χρησιμοποιώντας κάτι πιο ηθικό και σίγουρο. Σε αντίθεση με τους έχοντες διαπραγματευτική εμπειρία, οι οποίοι θεωρούν πως με αυτόν τον τρόπο υπερισχύουν του αντιπάλου τους, ο οποίος ανάλογα και την φύση των απειλών, ίσως μπει στη διαδικασία να προστατέψει το οικείο περιβάλλον του από την απειλή που προβάλλει.

Στον επόμενο πίνακα παρατηρείτε η σύγκριση των τιμών της ερώτησης σχετικά με την πιθανότητα αμφισβήτησης των πληροφοριών που έχει ο αντίπαλος για το στρατόπεδο που ανήκει ο ερωτώμενος, ακόμα και αν αυτές αληθεύουν σε συνάρτηση με την μεταβλητή της διαπραγματευτικής εμπειρίας (Πίνακας 13.)

Αμφισβήτηση πληροφοριών αντιπάλου * Διαπραγματευτική εμπειρία				
Crosstabulation				
Count		Διαπραγματευτική εμπειρία		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Αμφισβήτηση πληροφοριών αντιπάλου	Δεν συμφωνώ καθόλου	5	8	13
	Δεν συμφωνώ	6	11	17
	ούτε/ούτε	5	17	22
	Συμφωνώ	15	21	36
	Συμφωνώ απόλυτα	8	4	12
Total		39	61	100

Πίνακας 16. Σύγκριση της ερώτησης «Θα αμφισβητούσατε τις πληροφορίες του αντιπάλου ακόμα και αν αληθεύουν» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».

Πάλι από την ανάλυση προκύπτει ένα ενδιαφέρον στοιχείο, καθώς δείχνει πως οι έχοντες εμπειρία ήταν ξεκάθαροι στον τρόπο σκέψης τους με το 23% να συμφωνεί με την τακτική της αμφισβήτησης (αθροιστικά 4^{ος} & 5^{ος} βαθμός). Στην άλλη μεριά οι μη έχοντες εμπειρία, δείχνουν να αμφιταλαντεύονται στις επιλογές τους. Συγκεκριμένα τα ποσοστά αυτών που συμφωνούν, αυτών που είναι ουδέτεροι και αυτών που διαφωνούν έχουν μικρές διαφορές μεταξύ τους, 11%, 17% και 21% αντίστοιχα στον κάθε βαθμό. Σαν σύνολο η πρόταση κέρδισε την πλειοψηφία, παρόλα αυτά στα επιμέρους στοιχεία βλέπουμε μια διαφορετική προσέγγιση με κάποιους από τους ερωτώμενους να μη συμφωνούν και κάποιους να μένουν ουδέτεροι από την ομάδα των μη εχόντων εμπειρία. Δείχνοντας ότι ο παράγοντας αυτός διαδραμάτισε ρυθμιστικό ρόλο για την στάση του δείγματος.

Ο επόμενος πίνακας περιέχει την ανάλυση των τιμών για την οικογένεια ερωτήσεων σχετικά με την εσκεμμένη απόκρυψη από το οικείο περιβάλλον της διαπραγματευτικής διαδικασίας προς αποφυγή τυχόν διαρροών και εν γένει προστασίας, με την ανεξάρτητη μεταβλητή του φύλου(Πίνακας 14).

Απόκρυψη διαδικασίας από οικογένεια * Φύλο Crosstabulation				
Count				
		Φύλο		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
Απόκρυψη διαδικασίας από οικογένεια	Δεν συμφωνώ καθόλου	3	3	6
	Δεν συμφωνώ	7	13	20
	ούτε/ούτε	7	16	23
	Συμφωνώ	8	25	33
	Συμφωνώ απόλυτα	9	9	18
Total		34	66	100

Πίνακας 17. Σύγκριση ερώτησης «Θα αποκρύπτατε εσκεμμένα την διαπραγμάτευση από το οικείο περιβάλλον σας ώστε να αποφεύγατε τυχόν διαρροές» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Φύλο».

Αξίζει να ειπωθούν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως όλοι οι συμμετέχοντες ήταν υπέρ του διαχωρισμού και της απόκρυψης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης από την οικογένεια. Από την ανάλυση του δείγματος σε επιμέρους, προκύπτει ότι για τις γυναίκες συμμετέχουσες, η απάντηση ήταν πιο ξεκάθαρη με το 34% να είναι κατηγορηματικά υπέρ της απόκρυψης της διαδικασίας (αθροιστικά 4^{ος} & 5^{ος} βαθμός). Σε αντίθεση οι άντρες του δείγματος, κινήθηκαν σε ισορροπημένα επίπεδα με τα ποσοστά ανά βαθμό της κλίμακας, να μην έχουν μεγάλες διαφορές. Αυτό που αποτυπώνεται από την ανάλυση είναι η πρόθεση και η προτεραιότητα των γυναικών στο να προστατέψουν την οικογένεια τους, κρατώντας τη μακριά από τη διαδικασία που εξελίσσεται. Άρα και σε αυτή την περίπτωση η ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν αυτή που καθόρισε το συνολικό αποτέλεσμα. Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα της έρευνας, το σύνολο τάχθηκε υπέρ της απόκρυψης, συνεπώς για να προκύψει καθοριστικός παράγων ήταν αυτός του φύλου.

Στον προτελευταίο πίνακα βλέπουμε την ανάλυση των τιμών για την ερώτηση σχετικά με την πρόταση για αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις οι οποίες ενδέχεται να μην εκπληρωθούν, απλά για να αποφευχθούν παραχωρήσεις στο παρόν, σε συνάρτηση με την ανεξάρτητη μεταβλητή της επαγγελματικής κατάστασης (Πίνακας 15).

Αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις/ μη πραγματοποίηση τους *							
Επαγγελματική Κατάσταση Crosstabulation							
Count		Επαγγελματική Κατάσταση					Total
		Άνεργος	Ιδιωτικός Υπάλληλος	Δημόσιος Υπάλληλος	Περιστασιακή Εργασία	Ελεύθερος Επαγγελματίας	
Αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις/ μη πραγματοποίηση τους	Δεν συμφωνώ καθόλου	6	7	0	5	2	20
	Δεν συμφωνώ ούτε/ούτε	12	4	4	7	0	27
	Συμφωνώ	13	8	2	0	1	24
	Συμφωνώ απόλυτα	5	11	1	4	2	23
	Συμφωνώ απόλυτα	1	2	0	2	1	6
Total		37	32	7	18	6	100

Πίνακας 18. Σύγκριση ερώτησης «Θα προτείνατε να γίνουν αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις που δεν πρόκειται να υλοποιηθούν, ώστε να τις αποφύγετε επί του παρόντος» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Επαγγελματική Κατάσταση».

Στο γενικό δείγμα οι τιμές ήταν σχετικά ισορροπημένες με την τιμή του 2^{ου} βαθμού της κλίμακας (δεν συμφωνώ) να υπερισχύει ελάχιστα, όπως είδαμε στο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα της έρευνας. Από την επιμέρους ανάλυση, η εικόνα που προκύπτει είναι ότι ο παράγοντας επαγγελματική κατάσταση επηρέασε το γενικό δείγμα. Με τα ποσοστά των ανέργων που δεν συμφωνούσαν σε μελλοντικές παραχωρήσεις να φτάνουν στο 18% (αθροιστικά), μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες. Θα μπορούσε να ειπωθεί λοιπόν πως ο παράγοντας εργασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία. Καθώς, διαφορετικό τρόπο σκέψης θα χρησιμοποιήσει για παράδειγμα ο άνεργος που ενδεχομένως να επείγεται για αποτελέσματα σε σχέση με κάποιον που έχει ήδη δουλειά. Στις υπόλοιπες κατηγορίες οι τιμές είναι ισορροπημένες, με τις μόνες τιμές που ξεχωρίζουν να είναι στις απαντήσεις των ιδιωτικών υπαλλήλων που σε δείγμα 32 ιδιωτικών υπαλλήλων του δείγματος, περίπου οι μισοί είναι σύμφωνοι με μελλοντικές παραχωρήσεις.

Γενικότερα ο παράγοντας εργασιακή κατάσταση είναι καθοριστικός στη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας ανάλογα την περίπτωση, ή σε βεβαιωμένες και αβέβαιες κινήσεις ή σε σταθερές και πιο σίγουρες.

Στον επόμενο πίνακα, παρατηρείται η ανάλυση της ερώτησης για την εξαγορά κάποιου να συλλέξει για λογαριασμό του ερωτηθέντα πληροφορίες για τον αντίπαλο του σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή του φύλου (Πίνακας 16).

Εξαγορά σημαντικών πληροφοριών για αντίπαλο * Φύλο Crosstabulation				
Count				
		Φύλο		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
Εξαγορά σημαντικών πληροφοριών για αντίπαλο	Δεν συμφωνώ καθόλου	10	18	28
	Δεν συμφωνώ	5	13	18
	ούτε/ούτε	6	15	21
	Συμφωνώ	8	12	20
	Συμφωνώ απόλυτα	5	8	13
Total		34	66	100

Πίνακας 19. Σύγκριση ερώτησης «Θα δωροδοκούσατε κάποιον να αποκτήσει για εσάς πληροφορίες για τον αντίπαλο» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Φύλο».

Η στάση του γενικού συνόλου ήταν να απορρίψει ως μη ηθική την πρόταση για την εξαγορά κάποιου ώστε να αποκτηθούν σημαντικές πληροφορίες για τον αντίπαλο, στην επιμέρους ανάλυση όμως προκύπτουν ενδιαφέροντα στοιχεία. Ο παράγοντας φύλο ήταν καθοριστικός στην τελική ποσόστωση καθώς σε εύρος 66 γυναικείων συμμετοχών οι 31 απαντήσεις ήταν κατά της πρότασης, εκτινάσσοντας σε υψηλά επίπεδα τους βαθμούς που δεν συμφωνούσαν (1^{ος} & 2^{ος} βαθμός). Πράγμα το οποίο δείχνει ότι το φύλο και η διαφορά που ενδεχομένως υπάρχει στον τρόπο σκέψης, συχνά παρουσιάζει διαφορετική γνώμη πάνω στο ίδιο θέμα και αναλογικά του μεγέθους του δείγματος δημιουργεί και το τελικό αποτέλεσμα.

Ο επόμενος πίνακας περιέχει την ανάλυση της ερώτησης για μια βελτιωμένη εναρκτήρια προσφορά από την αρχική σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή της ηλικίας (Πίνακας 17).

Βελτιωμένη εναρκτήρια προσφορά * Ηλικία Crosstabulation					
Count					
		Ηλικία			Total
		25-35	35-45	45-55	
Βελτιωμένη εναρκτήρια προσφορά	Δεν συμφωνώ καθόλου	5	1	2	8
	Δεν συμφωνώ	5	2	1	8
	ούτε/ούτε	20	4	1	25
	Συμφωνώ	27	7	3	37
	Συμφωνώ απόλυτα	18	2	2	22
Total		75	16	9	100

Πίνακας 20. Σύγκριση ερώτησης «Θα κάνατε μια βελτιωμένη προσφορά από την αρχική» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Ηλικία».

Στην περίπτωση αυτή, το γενικό δείγμα ήταν υπέρ μια βελτιωμένης πρότασης, απ αυτή που σχεδιαζόταν αρχικά, σε μεγάλο ποσοστό. Από την ανάλυση προκύπτει ότι το ηλικιακό γκρουπ 25- 35 θεώρησε θετική κίνηση το η πρόταση του να έχει το στοιχείο του αιφνιδιασμού, με μια προσφορά τόσο βελτιωμένη ώστε ο αντίπαλος να μην μπορεί να αντιδράσει. Το στοιχείο αυτό δεν αιφνιδιάζει απλά τον αντίπαλο ώστε να μην μπορεί α αντιδράσει, αλλά ενδέχεται να τον καλύψει εξ αρχής και το παίγνιο να κλείσει με θετικό πρόσημο. Για την ανάλυση, το ηλικιακό γκρουπ 25-35 σε 75 απαντήσεις του γενικού δείγματος, τάχθηκε υπέρ της πρότασης σε ποσοστό 45%.

Κλείνοντας, ο τελευταίος πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση της ερώτησης σχετικά με την διάδοση ανυπόστατων φημών για τον αντίπαλο σε κάποιον που ο τελευταίος λογοδοτεί σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή της διαπραγματευτικής εμπειρίας.

Διάδοση ανυπόστατων φημών για τον αντίπαλο * Διαπραγματευτική εμπειρία Crosstabulation				
Count				
		Διαπραγματευτική εμπειρία		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Διάδοση ανυπόστατων φημών για τον αντίπαλο	Δεν συμφωνώ καθόλου	17	28	45
	Δεν συμφωνώ	6	19	25
	ούτε/ούτε	5	5	10
	Συμφωνώ	8	6	14
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3	6
Total		39	61	100

Πίνακας 21. Σύγκριση ερώτησης «Θα επικοινωνούσατε σε άτομα που λογοδοτεί ο αντίπαλος, φήμες γι αυτόν που ακόμα και αν δεν ευσταθούν» με την Ανεξάρτητη Μεταβλητή «Διαπραγματευτική Εμπειρία».

Το γενικό σύνολο, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα της έρευνας τάχθηκε κατά της διάδοσης φημών για τον αντίπαλο, ακόμα και αν αυτές δεν ισχύουν σε μεγάλο ποσοστό. Όπως προκύπτει από την ανάλυση, ναι μεν και οι έχοντες και οι μη έχοντες δεν συμφώνησαν με τη χρήση αυτής της τακτικής, παρόλα αυτά αξίζουν να σημειωθούν τα ποσοστά στην μεριά των μη εχόντων εμπειρία. Συγκεκριμένα με ποσοστό 47% (στους μη έχοντες) απορρίφθηκε η πρόταση, πράγμα που καθόρισε και τη στάση του γενικού συνόλου. Και σε αυτή την περίπτωση η έλλειψη εμπειρίας, οδήγησε τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με βάση την ηθική και τη λογική και να απορρίψουν μια πρόταση την οποία ενδεχομένως να μην μπορούν να διαχειριστούν το πώς θα εξελιχθεί.

B.2.3.1 T- test (στατιστικά ελέγξιμα ευρήματα)

Στους πίνακες που ακολουθούν γίνεται χρήση του t-test, του μέσου όρου δηλαδή ενός συνόλου τιμών που διαφέρουν όσον αφορά ένα χαρακτηριστικό, το οποίο όμως αποτελεί και το σημείο αναφοράς του στατιστικού ελέγχου. Συγκεκριμένα για τη χρήση του t- test σε αυτή την περίπτωση, η εξαρτημένη μεταβλητή είναι αποτέλεσμα της κλίμακας Lickert ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική με δύο τιμές. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας οι ανεξάρτητες μεταβλητές που θα εξεταστούν είναι το φύλο και η μόρφωση. Όσον αφορά το κομμάτι της μόρφωσης, για την ορθότητα του t-test, θα εξεταστούν οι μέσοι όροι των τιμών με το μεγαλύτερο σκορ κατά την έρευνα (Φοιτητές ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ, Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ).

Οι πίνακες 22, 24, 26 περιέχουν τις τυπικές αποκλίσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής (στάση) των δύο ομάδων, τα περιγραφικά στατιστικά (πλήθος, μέση τιμή τυπική απόκλιση και τυπικό σφάλμα) των δύο υπό εξέταση ομάδων ανδρών- γυναικών και φοιτητών- αποφοίτων. Στους Πίνακες 24, 25, 27 η πρώτη γραμμή αναφέρεται στον έλεγχο Levene για την ισότητα διακυμάνσεων. Ανάλογα με την τιμή της σημαντικότητας του ελέγχου αυτού δεχόμαστε και την υπόθεση ίσων διακυμάνσεων ή όχι.

Στην περίπτωση αυτή οι υποθέσεις που προκύπτουν είναι δύο:

Μηδενική Υπόθεση H_0 . Οι διακυμάνσεις των δυο ομάδων είναι ίσες.

Εναλλακτική Υπόθεση H_1 . Οι διακυμάνσεις των δυο ομάδων δεν είναι ίσες.

Group Statistics					
	Μόρφωση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δωροδοκία για απόκτηση πληροφοριών	Φοιτητής ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	39	2,5385	1,35426	,21685
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	35	2,0857	1,14716	,19390

Πίνακας 22. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης Ερώτησης 5 με ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο

Στην πρώτη αυτή περίπτωση όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 23, το $p\text{-value} = ,040 < 0,05$. Έτσι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, συνεπώς η επιλογή διαστήματος εμπιστοσύνης και $p\text{-value}$ για τον μη συσχετισμένο έλεγχο θα γίνει από τη δεύτερη γραμμή του πίνακα. Εδώ βλέπουμε ότι το δεύτερο $p\text{-value} = ,124 > 0,05$. Έτσι η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε πως στη μέση τιμή της σύγκρισης των Φοιτητών ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ και των Αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ σχετικά με την στάση τους

απέναντι στην δωροδοκία κάποιου για την απόκτηση πληροφοριών δεν υπάρχει στατιστική διαφορά.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Δωροδοκία για απόκτηση πληροφοριών	Equal variances assumed	4,356	,040	1,542	72	,127	,45275	,29354	- ,13241	1,03790
	Equal variances not assumed			1,556	71,776	,124	,45275	,29090	- ,12719	1,03268

Πίνακας 23. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 5 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στην δεύτερη περίπτωση του συσχετισμού της πιθανότητας απόκρυψης από το οικείο περιβάλλον της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή του Φύλου.

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Απόκρυψη διαδικασίας από οικογένεια	Άνδρας	34	3,3824	1,32607	,22742
	Γυναίκα	66	3,3636	1,09033	,13421

Πίνακας 24. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης ερώτησης 4 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο

Και σε αυτή την περίπτωση όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 25, το $p\text{-value} = ,080 < 0,05$. Έτσι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, συνεπώς η επιλογή διαστήματος εμπιστοσύνης και $p\text{-value}$ και εδώ, για τον μη συσχετισμένο έλεγχο θα γίνει από τη δεύτερη γραμμή του πίνακα. Εδώ βλέπουμε ότι το δεύτερο $p\text{-value} = ,944 > 0,05$. Έτσι η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε πως στη μέση τιμή της σύγκρισης ανδρών και γυναικών αναφορικά με την στάση τους απέναντι στην απόκρυψη της διαπραγμάτευσης από το οικείο περιβάλλον, δεν υπάρχει στατιστική διαφορά.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Απόκρυψη διαδικασίας από οικογένεια	Equal variances assumed	3,122	,080	,075	98	,940	,01872	,24804	-,47352	,51095
	Equal variances not assumed			,071	56,509	,944	,01872	,26407	-,51017	,54760

Πίνακας 25. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 5 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο

Στην τελευταία περίπτωση όπου εξετάζεται η πιθανότητα εξαγοράς σημαντικών για τον αντίπαλο πληροφοριών σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο είναι διαφορετικά με τις δύο προηγούμενες.

Group Statistics						
		Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εξαγορά σημαντικών πληροφοριών για αντίπαλο	Ανδρας		34	2,7941	1,47257	,25254
	Γυναίκα		66	2,6818	1,37179	,16886

Πίνακας 26. Μέσοι όροι τιμών σύγκρισης ερώτησης 16 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο

Σε αυτή την περίπτωση όπως βλέπουμε στον Πίνακα 27, το $p\text{-value} = ,471 > 0.05$, συνεπώς η μηδενική υπόθεση δεν γίνεται αποδεκτή, άρα οι τιμές του δείγματος παρουσιάζουν αποκλείσεις και δεν είναι ίσες. Υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών και τη στάση τους ως προς την εξαγορά σημαντικών πληροφοριών για τον αντίπαλο, με τις γυναίκες να τάσσονται συντριπτικά κατά της υπόθεσης.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εξαγορά σημαντικών πληροφοριών για αντίπαλο	Equal variances assumed	,523	,471	,378	98	,706	,11230	,29692	-,47693	,70153
	Equal variances not assumed			,370	62,736	,713	,11230	,30379	-,49483	,71943

Πίνακας 27. Ισότητα διακυμάνσεων ερώτησης 16 με την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο.

Τελικά Συμπεράσματα Έρευνας

Συζήτηση

Η έρευνα που εκπονήθηκε στηρίχθηκε πάνω σε προγενέστερες έρευνες (2000) των καθηγητών Lewicki, Robinson και Donahue σχετικά με τα μοντέλα ηθικής και μη ηθικής διαπραγμάτευσης. Βασιζόμενη πάνω στην πενταθεματική κατηγοριοποίηση του Lewicki, από την οποία προκύπτουν τα πέντε μοντέλα ηθικής και μη ηθικής διαπραγμάτευσης, προσπαθεί να καλύψει κάθε κομμάτι της θεωρίας.

Οι δεκαέξι ερωτήσεις που περιέχονταν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, έχουν θεματική συγγένεια με τις πέντε περιπτώσεις του Lewicki και πηγάζουν από την κατηγορία της απλής διαπραγμάτευσης, τη χρήση ψευδών στοιχείων, την αλλοίωση των υπαρχουσών πληροφοριών, τη χρήση βίαιων και υποχθόνιων μέσων καθώς και τη χρησιμοποίηση μελλοντικών (ανεκπλήρωτων) υποσχέσεων.

Όλα τα παραπάνω ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να τα αξιολογήσουν σύμφωνα με τις πεποιθήσεις τους και εν συνεχεία σε συνάρτηση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές του δείγματος (π.χ. ηλικία, μόρφωση, επαγγελματική κατάσταση κ.ά.) να υπάρξει περεταίρω διαχωρισμός των αποτελεσμάτων και να ειδωθεί το κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν τα αποτελέσματα του δείγματος. Κατ' ουσία τι διαφοροποίηση υπάρχει στην στάση του δείγματος αν ληφθούν υπόψη χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία ή η μόρφωση. Για παράδειγμα πολλές μελέτες αναφέρουν τις γυναίκες ως πιο συγκαταβατικές και υπέρ του συμβιβασμού με μια μετριοπαθή συμπεριφορά σε αντίθεση με τους άνδρες οι οποίοι έχουν μια πιο αδιάλλακτη, αυστηρή και βίαιη συχνά στάση σε μια τέτοια διαδικασία.

Αξίζει να γίνει μια υπενθύμιση, ότι στην έρευνα συμμετείχαν εκατό (100) άτομα και των δύο φύλλων (με το 69% να είναι γυναίκες) και την πλειοψηφία να ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 25- 35. Το δείγμα, ως επί το πλείστον, προήλθε από φοιτητές και αποφοίτους ΑΕΙ/ ΤΕΙ/ ΙΕΚ με το μεγαλύτερο μέρος εξ αυτών να είναι είτε άνεργοι είτε υπάλληλοι ιδιωτικής επιχείρησης.

Μελετώντας κάποιος τα αποτελέσματα της έρευνας μεμονωμένα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η μετέπειτα συγκριτική ανάλυση που θα υποστούν, θα μπορούσε να καταλήξει στο συμπέρασμα πως οι ερωτώμενοι απέρριψαν σχεδόν όλους τους μη ηθικούς τρόπους απόκτησης της πληροφορίας.

Δεν συμφώνησαν με τη χρήση των περισσότερων εκ των μη ηθικών μεθόδων για την απόκτηση και τον έλεγχο της πληροφορίας. Με τα μεγαλύτερα ποσοστά

άρνησης να σημειώνονται σε υποθέσεις που ήθελαν δωροδοκία κάποιου για να αποκτήσει πληροφορίες για τον αντίπαλο ή την εξαγορά του ίδιου του αντιπάλου με μελλοντικά «δώρα» καθώς βέβαια ούτε και τη χρήση απειλών, έστω και ανεκπλήρωτων ή την διάδοση ψευδούς αρνητικής φημολογίας.

Οι ερωτώμενοι δεν ήταν λίγες οι φορές εκείνες που τάχθηκαν υπέρ μεθόδων που δεν χρησιμοποιούσαν ανήθικα- αδόκιμα μέσα. Χαρακτηριστικά, και στις δυο συγγενείς ερωτήσεις οι ερωτηθέντες ήταν κατηγορηματικοί για την ανάμειξη του οικείου περιβάλλοντός τους στην διαδικασία και την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης, παρόλο που μπορεί να τους οδηγήσει σε μεταξύ τους σύγκρουση. Τάχθηκαν υπέρ υποθέσεων, ως επιτραπεί ο αδόκιμος όρος, που χρησιμοποιούσαν την «περπατημένη οδό» με τις επιλογές των μη βεβιασμένων κινήσεων, της παράλληλης διαπραγμάτευσης για την απόκτηση εναλλακτικής λύσης, της προστασίας του στρατοπέδου και της οικογένειας να ξεχωρίζουν.

Τέλος ισορροπημένα ήταν τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις για τις αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις, μιας χωρίς αξία εναρκτήριας προσφοράς ή της εξαγοράς ενός πρώην συνεργάτη.

Αν λοιπόν, τα αποτελέσματα, ειδωθούν συνολικά σαν ένα δείγμα εκατό ατόμων, με ηλικίες από 25 έως 55 με τον καθένα να έχει τα δικά του διακριτά χαρακτηριστικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπερίσχυσαν οι ηθικές τακτικές έναντι των μη ηθικών. Η πλειοψηφία των μη ηθικών τακτικών δεν βρήκε σύμφωνο το δείγμα της έρευνας το οποίο επέλεξε πρακτικές χωρίς ρίσκο, με ηθικό χαρακτήρα για μια λογική και ορθή διαπραγμάτευση που θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα των πρώτων πινάκων αντικατοπτρίζουν την πρώτη εικόνα της έρευνας, την ποσοστιαία κατανομή της προτίμησης των συμμετεχόντων στο κατηγοριοποιημένο ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν. Τα οποία και δεν εξετάστηκαν σε σχέση με τα ειδικά στοιχεία τα οποία εξίσου συμπλήρωσαν οι ερωτώμενοι. Στους πίνακες που ακολούθησαν (Κεφάλαιο 2), είναι πλέον γνωστή η γενική θέση απέναντι στην κάθε ερώτηση, και εξετάζεται η διαφοροποίηση που παρουσιάζεται μεταξύ των ερωτώμενων με βάση τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί κομμάτι άλλων ερευνών πάνω στο ίδιο αντικείμενο, οι οποίες άνοιξαν το δρόμο για περαιτέρω μελέτη και εξέταση διαφορετικών πλευρών, της ίδια θεματολογίας. Χρησιμοποιώντας ένα μικρό δείγμα αντιγράφηκαν οι βασικές δομές των παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν σε

προηγούμενες έρευνες με κάπως διαφορετικά στοιχεία προσαρμοσμένα στις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Με τη χρήση της κλίμακας (5- factor model) οι τριάντα ερωτήσεις οδηγούν σε επιμέρους δεκαέξι ερωτήσεις που κάλυψαν όλα τα επιμέρους θέματα ώστε να ερευνηθεί το φαινόμενο της ηθικής και της μη ηθικής διαπραγμάτευσης. Αν κάποιος ελέγξει την δομή των ερωτήσεων καταλαβαίνει ότι αναφέρονται τακτικές οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ηθικές ή μη, και οι ερωτώμενοι να τις κατατάξουν σε κατάλληλες είτε ακατάλληλες σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.

Σε γενικές γραμμές στην έρευνα υπερίσχυσε μια τάση προς την ηθική αντιμετώπιση των ζητημάτων καθώς οι απαντήσεις των ερωτηθέντων απέρριψαν κατά πλειοψηφία τις ηθικές τακτικές, δηλώνοντας προτίμηση για τις παραδοσιακές αλλά δίκαιες τακτικές. Το σίγουρο είναι ότι κατά συνθήκες χρησιμοποιούνται όλες οι τακτικές που αναφέρθηκαν, προσαρμοσμένες ανάλογα με την περίπτωση και τον διαπραγματευόμενο. Από την άλλη οι στάσεις στην κλίμακα SINS επιδεικνύουν ενδιαφέρουσες σχέσεις με τις διάφορες κατηγορίες ερωτώμενων. Οι απαντήσεις ποικίλουν ανάλογα τα γενικά χαρακτηριστικά του καθενός ξεχωριστά, δημιουργώντας διαφοροποιήσεις και στη συνολική μελέτη των ερωτώμενων ομάδων προσπαθώντας να μην επαναλάβει αντίστοιχες προγενέστερες μετρήσεις. Επί παραδείγματι ενδιαφέρουσες τιμές προέκυψαν στις σχέσεις της ερώτησης για την εφαρμογή απειλών προς τον αντίπαλο σε συνάρτηση με την ύπαρξη ή όχι διαπραγματευτικής εμπειρίας, όπου οι μη έχοντες ήταν αρνητικοί κατά πλειοψηφία τέτοια που έδωσε το τελικό αποτέλεσμα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί, ότι αυτή η μελέτη δεν είχε σκοπό να υιοθετήσουν οι ερωτώμενοι, αυτές τις τακτικές καθώς τα δεδομένα απέχουν από μια πραγματική διαπραγμάτευση. Παρόλα αυτά προκύπτουν αξιόλογα στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να αξιολογηθούν σε μια ευρύτερη μελέτη δεδομένων και να ανακαλυφθούν ή να εμπλουτιστούν με νέες συσχετίσεις τιμών.

Δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι διαπραγματεύσεων, υπάρχουν και διακριτές διαστάσεις κατά τις οποίες ποικίλουν οι τύποι της διαπραγμάτευσης οδηγώντας σε ένα απρόβλεπτο μοντέλο. Το οποίο επιβεβαιώνει ότι η διαπραγμάτευση και τα χρησιμοποιούμενα μέσα ποικίλουν και εξαρτώνται από την περίπτωση.

Τέλος η κλίμακα SINS να μην παρουσιάζει ενδιαφέροντα στοιχεία, αλλά κατά κύριο λόγο έχει παιδαγωγική αξία. Καθώς το εύρος τιμών που προκύπτουν,

δίνει μεν μια εικόνα του υπό εξερεύνηση θέματος αλλά χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση και έρευνα ώστε να αξιολογηθεί σωστά. Για παράδειγμα η σύγκριση των δύο φύλλων και η έρευνα του κατά πόσο ισχύει ότι οι άνδρες έχουν μια πιο σκληρή και αδιάλλακτη στάση σε σχέση με την συμβιβαστική, προστατευτική αλλά και διαλλακτική στάση των γυναικών.

Το χάσμα των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής με τα όσα γίνονται ή χρησιμοποιούνται πρακτικά υπό πραγματικές συνθήκες, είναι το έφορο έδαφος που χρειάζονται οι ερευνητές για ενασχόληση και μεγαλύτερη ανάπτυξη του θέματος.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Απαντα Αρχαίων Ελλήνων (Αριστοτέλης, Πολιτικά), (1975) Εκδόσεις Πάπυρος
- Αρβανίτης, Α. (2017). Πώς να μην διαπραγματεύεσαι, τι μας διδάσκει η διαπραγμάτευση Τσίπρα- Βαρουφάκη. Gutenberg
- Βαρβαρούσης, Π. (1998). Στρατηγική των παιγνίων, συνεργασία και σύγκρουση στις Διεθνείς Σχέσεις. Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση
- Βαρουφάκης, Γ. (2002). Αφιέρωμα στον John Nash. Θεωρία παιγνίων, οι εργασίες του στη θεωρία παιγνίων και οι επαναστατικές εφαρμογές τους στις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες. Αθήνα, Ευρασία
- Βαρουφάκης Γ. (2007). Θεωρία Παιγνίων, η θεωρία που φιλοδοξεί να ενοποιήσει τις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα, Gutenberg
- Λε Πουλ, Σ. (1994). Οδηγός επιτυχημένων διαπραγματεύσεων. Λιβάνης
- Σταματόπουλος, Γ. (2015). Θεωρία παιγνίων. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών ΕΜΠ- Ελληνικά ηλεκτρονικά συγγράμματα και βοηθήματα. Διαθέσιμο στο: www.kallipos.gr (πρόσβαση την 15/04/2019)
- Kennedy, G.(2003) Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης. Κέρκυρα
- Harvard Business School Press, (2008) Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Αθήνα: Κριτική.
- Nash, J. (2002) Θεωρία Παιγνίων. Εκδ. Ευρασία

Ξενόγλωσση

- Adair, W., Brett, J.M. (2005) The negotiation dance: Time, culture and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33- 51
- Alavoine, C. & Batazzi, C. (2013) Attribution theory and unethical practices in negotiation: How to explain what is unbearable?, *International Journal of Business and Management Studies*
- Alfredson, T. Negotiation theory and practice: A review of the literature. John Hopkins University, Baltimore, Maryland, USA
- Beckman, N. (1977) Negotiations. Lexington, MA: Lexington Books

- Brief, A., Duckerich, J.M., Brown P.R. & Brett J.F. (1996) What's wrong with the treadway commission report? *Journal of Business Ethics* 15(2)
- Carr, A. (1968) Is business bluffing ethical? *Harvard Business review* (46)1
- Carson, T. (1993) "Second thoughts about bluffing business ethics. *Quarterly* 3(4)
- Grover S.L. (1993) Lying deceit subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4(3), 478- 495
- Guinote, A. (2007) Power and Global pursuit: personality and social psychology. *Bulletin*, 3(8), 1076- 1087
- Gulliver, P.H. (1979). *Disputes and negotiations*, Academic Press
- Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley
- Jonsson, C. (1991) *Cognitive theory, International negotiation analysis, approaches, issues*, Jossey Bass Publisher, San Francisco
- Kissinger, H.A. (1969) *Nuclear weapons and foreign policy*, W.W. Norton, New York, USA
- Keltner, D., Gruenfeld, D. & Anderson C. (2003) Power approach and inhibition. *Psychological Review*
- Kelly, H.H. (1973) *The processes of casual attribution*, American psychologist
- Lax, D.A. & Sebenius J.K. (1986) *The manager as negotiator*, New York: Free press
- Lewicki, R.J., Litterer, J., Minton, J. & Saunders, D. (1994) *Negotiation*. Second edition (Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL)
- Lewicki, R.J. & Stark, N. (1996) What's ethically appropriate in negotiations: An examination of negotiation Ethics, *Social Justice Research* (1)
- Lewicki R.J. (1997) Lying and deception: a behavioral model, in Bazerman M.H. and R.J. Lewicki (eds) *Negotiating in Organisations*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Lewicki, R.J. & Robinson R.J. (1998) Ethical and Unethical Bargainig Tactics: An empirical study.

Lewicki, R.J., Saunders, D. & Minton, J. (2004) Η φύση των διαπραγματεύσεων. Αθήνα: Κριτική

Messick, D. M. & McClintock C.G. (1968) Motivational Bases of Choice in experimental games, Journal of Choice expermental social Psychology., 4:1- 25

Nyberg, D. (1993) The varnished truth. Chicago: University of Chicago Press

Power of Negotiation type and negotiation tactics, Andre Maiwald, University of Twente, The Netherlands, Oct. 09 2015

Pruitt, D. & From A.I.A. (2001) Achieving intergrative 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

Rosenchen, J. & Zlotkin, G. (1994) Rules of encounter: designing conversations for automated negotiation among computer. MIT press

Schelling, T.C. (1960) The strategy of conflict. Harvard University Press, Cambridge, MA, USA

Schelling, T.C. (1966) Arms and influence, New Heaven, Yale University Press

Thompson, R.A. (2000). The legacy of early attatchments, Child Development

Trevino, L.K. (1986) Ethical decision making in organizations: A person- situation interactionist model. Academy of Management Review

Διαδικτυακές Πηγές

Διαθέσιμο στο: www.proseminarr.eu/stratigikes_diapragmateusis/.

Παράρτημα 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σε αυτό το ερωτηματολόγιο θα κληθείτε να απαντήσετε σύμφωνα με τη στάση που διατηρείτε απέναντι σε στρατηγικές ηθικής ή μη ηθικής διαπραγμάτευσης. Παρακαλώ προσπαθήστε να είστε όσο πιο ειλικρινείς γίνεται καθώς θα κληθείτε να απαντήσετε για αμφιλεγόμενες στάσεις σε ένα καθόλα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να σας εντάξει σε συνθήκες, σαν να καλούσασταν να χρησιμοποιήσετε αυτές τις στρατηγικές για να διαπραγματευτείτε εσείς προσωπικά, γι αυτό λοιπόν θα αξιολογήσετε κάθε τακτική πόσο αναγκαία είναι σε μια κλίμακα επιθυμίας, συμπληρώνοντας το νούμερο δίπλα από κάθε ερώτηση.

1-----2-----3-----4-----5

Δεν συμφωνώ καθόλου-- δεν συμφωνώ-- ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ-- συμφωνώ-- συμφωνώ απόλυτα

Σε μια ενδεχόμενη διαπραγματευτική διαδικασία, κατά πόσο είστε σύμφωνος/η με το να:

1. Να υποσχεθείτε κάποιο όφελος στον αντίπαλο, ώστε να αποσυρθεί από τη διαπραγμάτευση, ακόμα και αν γνωρίζετε ότι δεν θα μπορούσατε να ανταποκριθείτε πλήρως;
2. Να αποκρύπτατε εσκεμμένα στοιχεία από τον αντίπαλο ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας στη διαπραγμάτευση;
3. Να κάνετε προσπάθειες ώστε να αποσυρθεί ο αντίπαλος από τη διαπραγμάτευση, αφήνοντας να εννοηθεί ότι θα διαπραγματευθείτε με κάποιον άλλο;
4. Να αποκρύπτατε εσκεμμένα τη διαπραγμάτευση από το οικείο περιβάλλον ώστε να προστατευθείτε από τυχόν διαρροές που ενδέχεται να προκύψουν;

5. Να αποκτούσατε πληροφορίες σχετικές με την στρατηγική του αντιπάλου, δωροδοκώντας άλλους να τις αποκτήσουν για εσάς;
6. Να κάνατε μια πολύ πιο βελτιωμένη προσφορά από την αρχική;
7. Να δημιουργήσετε μια λανθασμένη εικόνα στον αντίπαλο ότι δε βιάζεστε να μπειτε σε διαπραγμάτευση, ώστε να αναγκασθεί ο αντίπαλος να κινηθεί γρήγορα;
8. Να προτείνετε να γίνουν αμοιβαίες μελλοντικές παραχωρήσεις, που ξέρετε ότι δεν πρόκειται να υλοποιηθούν, ώστε να αποφύγετε τυχόν παραχωρήσεις του παρόντος;
9. Να χρησιμοποιήσετε απειλές για να «τρομάξει» ο αντίπαλος ή το περιβάλλον του, παρόλο που δεν έχετε σκοπό να τις υλοποιήσετε;
10. Να αμφισβητούσατε τις πληροφορίες που έχει ο αντίπαλος για εσάς, ακόμα και αν είναι αληθείς;
11. Να αποκρύπτατε σκόπιμα την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων από το περιβάλλον σας ώστε να ισχυροποιήσετε τη θέση σας;
12. Να επικοινωνήσετε με άτομα στα οποία λογοδοτεί ο αντίπαλος σας, διαδίδοντας ανυπόστατες φήμες, ώστε να πλήξετε το κύρος του;
13. Να προσπαθήσετε να εξαγοράσετε τη «φιλία» του αντιπάλου σας, με μελλοντικά ανταλλάγματα και διευκολύνσεις;
14. Να πραγματοποιήσετε μια εναρκτήρια πρόταση, τέτοιου μεγέθους (χαμηλού ή υψηλού), ώστε να μην υπάρχει μετέπειτα διαπραγματευτική αξία;
15. Να επιβεβαιώνατε την στήριξη του περιβάλλοντος σας εκείνη τη στιγμή, παρόλο που γνωρίζατε ότι θα έρθουν μελλοντικές συγκρούσεις;
16. Να αποκτούσατε πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες για τον αντίπαλο σας, εξαγοράζοντας ή προσεγγίζοντας κάποιον παλιό του συνεργάτη;

Άνδρας	
Γυναίκα	

Έχετε προηγούμενη διαπραγματευτική εμπειρία σε θεσμικό επίπεδο;	NAI	
	OXI	

Ηλικία	
25- 35	
35- 45	
45- 55	

55+	
-----	--

Μορφωτικό Επίπεδο	
Απόφοιτος Λυκείου	
Φοιτητής ΑΕΙ/ ΤΕΙ/ ΙΕΚ	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ/ ΙΕΚ	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	

Επαγγελματική Κατάσταση	
Άνεργος/ η	
Ιδιωτικός Υπάλληλος	
Δημόσιος Υπάλληλος	
Περιστασιακή Εργασία	
Ελεύθερος Επαγγελματίας	