

ΤΙΤΛΟΣ

ΟΙ ΣΕΛΙΔΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

1

**ΠΟΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
ΕΡΧΕΤΑΙ ΝΑ ΛΥΣΕΙ Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ;****ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ : 1. εισαγωγή, 2. η μεροληψία της «σταθερής πίτας», 3. η μεροληψία του εγωκεντρισμού, 4. η μεροληψία της «άγκυρας», 5. συμπεράσματα****Άρθρο Αλέξη Αρβανίτη, Οικονομολόγου, Διδάκτορα Ψυχολογίας****1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τι συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις έχουν μία διαφορά την οποία αδυνατούν να επιλύσουν; Συνήθως (και ειδικά στη χώρα μας, όπου δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμα οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης διαφορών) οι επιχειρήσεις ακολουθούν τη δικαστική οδό με απρόβλεπτες συνέπειες. Αλλά ακόμα και αν η προσφυγή στα δικαστήρια στεφθεί με επιτυχία (όχι για όλες πλευρές βέβαια), είναι τέτοια η επένδυση σε χρόνο και χρήμα, ώστε η όποια θετική έκβαση συχνά χαρακτηρίζεται ως πύρρειος νίκη.

Τα καλά νέα είναι, ότι υπάρχει μία πιο σύντομη, οικονομική και αποδοτική μέθοδος για να επιλύουν οι επιχειρήσεις τις διαφορές τους: **η Διαμεσολάβηση, στην οποία ένας ουδέτερος τρίτος παρεμβαίνει μεταξύ των πλευρών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επέλθει συμφωνία.** Με τη διαμεσολάβηση για την επίλυση των διαφορών τους οι επιχειρήσεις όχι μόνο αποφεύγουν τα δικαστήρια πράγμα που από μόνο του αποτελεί νίκη και επιτυχία, αφού θα εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, αλλά οδηγούνται τις περισσότερες φορές σε καλύτερα αποτελέσματα. Παράλληλα οι επιχειρήσεις έχουν τον έλεγχο του τελικού αποτελέσματος μιας και συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της λύσης, που θα επιτευχθεί, καθώς και τη δυνατότητα να προστατεύσουν επαγγελματικά μυστικά, που συνήθως δημοσιοποιούνται στη διάρκεια μίας ανοιχτής/δημόσιας διαδικασίας, όπως είναι η δίκη.

Αρκεί το επιχείρημα «*το μη χείρον βέλτιστον*» για να υποστηρίξει κανείς, ότι η διαμεσολάβηση είναι μία διαδικασία που πρέπει να προτιμάται από τις επιχειρήσεις σε περίπτωση διενέξεων και για την επίλυσή τους από τη στιγμή που η εναλλακτική επιλογή είναι συνήθως επώδυνη. Αλλά θα ήταν πρόχειρο να υποστηρίξει κανείς ότι η διαμεσολάβηση είναι προτιμητέα μόνο γι'αυτό το λόγο.

Εν γνώσει της αδυναμίας της δικαστικής οδού να επιλύσει τις διαφορές τους, συχνά οι επιχειρήσεις προσπαθούν, **είτε** πριν καταφύγουν στα δικαστήρια, **είτε** στη διάρκεια της δίκης, να επιλύσουν με απευθείας διαπραγματεύσεις τις διαφορές τους, τις περισσότερες φορές με πενιχρά αποτελέσματα.

Ποια είναι τα «λάθη», που κάνουν οι πλευρές στη μεταξύ τους απευθείας διαπραγμάτευση τα οποία εμποδίζουν την ορθολογική επίλυση των προβλημάτων τους; Και γιατί θα μπορούσε ο διαμεσολαβητής να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση;

Το άρθρο αυτό επικεντρώνεται στα συστηματικά λάθη, που συνή-

θως κάνουν οι ιθύνοντες σε μία επιχείρηση, λάθη που έχουν εντοπιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία και εξηγούν, γιατί οι άνθρωποι δρουν μη ορθολογικά, ενώ η παρέμβαση ενός τρίτου μέρους συνήθως θα τα βοηθήσει να «*δουν τα πράγματα λίγο πιο καθαρά*».

2. Η ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΤΗΣ «ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΙΤΑΣ»

Σε μία διμερή σχέση, είναι δυνατόν να ωφεληθεί η μία πλευρά χωρίς να υπάρξει κόστος για την άλλη; Οι περισσότεροι άνθρωποι στο ερώτημα αυτό θα απαντούσαν με ένα απλό «*όχι*». Σκεφτείτε όμως τι θα συνέβαινε εάν δεν μπορούσε να ωφεληθεί η μία πλευρά χωρίς να χάσει η άλλη. Τότε δεν θα υπήρχε ουσιαστικός λόγος να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αγοραπωλησία. Όπως ο καθένας θα δεχθεί, σε μία ορθολογική αγοραπωλησία, ο πωλητής μπαίνει σε διαδικασία πώλησης γιατί τα χρήματα έχουν μεγαλύτερη σημασία γι'αυτόν σε σχέση με το προϊόν, ενώ αντίθετα ο αγοραστής δίνει μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας στο προϊόν και για αυτό το λόγο προσφέρει τα χρήματα. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και ανάγκες των ανθρώπων είναι αυτές, που υποκινούν τις συναλλαγές με τρόπο, που να μπορούν όλες οι πλευρές να είναι ευχαριστημένες.

Η μεροληψία της «**σταθερής πίτας**»¹ αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων, ότι κατά τη διαπραγμάτευση υπάρχει μία σταθερή πίτα που πρέπει να μοιραστεί. Με άλλα λόγια δεν μπορεί να κερδίσει κάτι η μία πλευρά χωρίς να χάσει η άλλη. Αυτό βέβαια ισχύει κυρίως σε περιπτώσεις που τίθεται μόνο ένα θέμα προς διαπραγμάτευση: π.χ. η τιμή μίας κατοικίας. Από τη στιγμή που εκδηλώνεται μία διαφωνία, η τιμή που προτείνει ο πωλητής δεν ικανοποιεί τον αγοραστή και η τιμή που προτείνει ο αγοραστής δεν ικανοποιεί τον πωλητή. Τι μπορεί να γίνει σε αυτή την περίπτωση όταν η αύξηση της τιμής ευνοεί τον πωλητή αλλά δυσμενεί τον αγοραστή ενώ η μείωσή της προκαλεί ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα;

Συχνά οι πλευρές αναλώνονται σε μία στείρα αντιπαράθεση θέσεων με αντικείμενο την τιμή. Άλλωστε η μεροληψία της σταθερής πίτας δηλώνει ακριβώς το παραπάνω: δεν μπορεί να κερδίσει κάτι η μία πλευρά χωρίς να χάσει η άλλη.

Τα πράγματα σπάνια καταλήγουν να είναι όσο απλά και μονοδιάστατα παρουσιάζονται με τη λογική της σταθερής πίτας.

1. Bazerman, M. H. and Neale M.A. (1983). *Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution*. In M.H. Bazerman and R.J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations* (pp.51-67). Beverly Hills CA:Sage.

Σημείωση: Οι σελίδες της Διαμεσολάβησης είναι ένθετοι και γι' αυτό έχουν αυτοτελή αρίθμηση, ώστε να μπορεί να αποχωρίζεται από το τεύχος. Θεωρούμε, ότι θα ήταν ιδιαιτέρως χρήσιμο, στη περίπτωση που το τεύχος του «Δελτίου Α.Ε. και Ε.Π.Ε.» παραδίδεται στο Λογιστήριο της Α.Ε. ή της Ε.Π.Ε., να δίνεται φωτοτυπία των ένθετων σελίδων (45 - 48) στην Νομική Υπηρεσία / στο Νομικό Σύμβουλο / στο Διευθύνοντα Σύμβουλο / στο Γενικό Διευθυντή / στον Οικονομικό Διευθυντή προς ενημέρωσή του / της και να αρχειοθετούνται για μελλοντική χρήση.

Ένας καλός διαμεσολαβητής μπορεί να αναγνωρίσει αυτό το φαινόμενο και να αναζητήσει τρόπους με τους οποίους θα βοηθήσει τα εμπλεκόμενα μέρη να καταλήξουν σε μία εποικοδομητική συμφωνία. Σκεφτείτε την περίπτωση όπου ο αγοραστής πετυχαίνει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή αλλά η κατοικία παραδίδεται με ελαττώματα και σημαντικές καθυστερήσεις. Προφανώς πολλά - πέραν της τιμής - μπορεί να είναι τα θέματα που παίζουν ρόλο σε μία συναλλαγή. Στην αγορά κατοικίας, εκτός από την τελική τιμή, σημασία μπορεί να έχει η ποιότητα της κατασκευής, η ημερομηνία παράδοσης, ο τρόπος πληρωμής. Όσα περισσότερα θέματα τεθούν υπό διαπραγμάτευση τόσο θα αυξηθούν και οι περιπτώσεις των δυνατών συμφωνιών. Η διαφωνία πάντα θα αποτελεί μέρος της διαπραγμάτευσης. Παρόλα αυτά είναι γεγονός ότι πολύ συχνά μπορούν να βρεθούν τρόποι να υπερκεραστούν οι διαφωνίες με τρόπο, που να είναι όλοι ευχαριστημένοι.

3. Η ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΤΟΥ ΕΓΩΚΕΝΤΡΙΣΜΟΥ

Στο ερώτημα «ποιος αξίζει μεγαλύτερο μέρος της πίτας σε μία διαπραγμάτευση» τι πιστεύετε ότι θα απαντούσαν οι διαπραγματευόμενοι; Σε έρευνα μεταξύ φοιτητών μεταπτυχιακού προγράμματος και συγκεκριμένα στην ερώτηση που αφορούσε το ποσοστό συνεισφοράς του κάθε φοιτητή στην διεκπεραίωση μίας ομαδικής εργασίας, το άθροισμα των ποσοστών, που κάθε ένας θεώρησε για τον εαυτό του ανήλθε στο 139%!²

Βεβαίως τα ποσοστά έπρεπε να έχουν άθροισμα 100%, εάν οι απαντήσεις ήταν πλήρως αντικειμενικές, αλλά οι φοιτητές θεωρούσαν, ότι είχαν πραγματοποιήσει μεγαλύτερο μέρος της εργασίας από αυτό, που τελικά είχαν όντως πραγματοποιήσει.

Άλλη έρευνα, που επικεντρωνόταν στην αξία, που αποδίδουμε στα προσωπικά μας αντικείμενα έδειξε, ότι προσδίδουμε μεγαλύτερη αξία σε αντικείμενα όταν αυτά μας ανήκουν από ό,τι στα ίδια ακριβώς αντικείμενα όταν αυτά δεν μας ανήκουν³.

Ποιο είναι το συμπέρασμα όλων των παραπάνω;

Έχουμε την τάση να υπερεκτιμούμε ο,τιδήποτε μας αφορά και να ζητάμε περισσότερο από αυτά που μας αναλογούν. Με δεδομένη τη συγκεκριμένη μεροληψία, εύκολα καταλαβαίνουμε γιατί διαφωνούμε τόσο συχνά και οδηγούμαστε σε έντονες αντιδικίες.

Ποια θα ήταν η θέση ενός διαμεσολαβητή σε σχέση με τη μεροληψία του εγωκεντρισμού; Στην παραπάνω έρευνα, όταν ζητήθηκε από τους φοιτητές να λάβουν υπόψη τη συνεισφορά των υπολοίπων φοιτητών, η τάση για υπερβολικές αξιώσεις μειώθηκε στο μισό. Ίσως και μόνο η «αντικειμενικοποίηση» της διαδικασίας (με την παρουσίαση της διαφωνίας σε μία ουδέτερη πλευρά) βοηθά προς το μετριασμό της συγκεκριμένης μεροληψίας. Λογικό είναι άλλωστε το άτομο να αφιερώνει περισσότερο χρόνο και ενέργεια στις δικές του επιδιώξεις και να μη συνειδητοποιεί το βαθμό που οι άλλες πλευρές έχουν δικαιολογημένες αξιώσεις στην «πίτα» που είναι υπό διαπραγμάτευση. Όταν όμως ο διαπραγματευόμενος ενσωματώσει πιο συστηματικά στη σκέψη του την άλλη πλευρά πέρα από την υποκειμενικότητα στην αντικειμενικότητα. **Ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μερών, ώστε να αλληλοκατανοήσουν τις θέσεις, τις διαφωνίες αλλά και τα κοινά τους σημεία και ίσως να οδηγηθούν σε συμφωνία.**

4. Η ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΤΗΣ «ΑΓΚΥΡΑΣ»

Πώς επηρεάζουν άραγε οι υποβαλλόμενες προτάσεις την όλη πορεία της διαπραγμάτευσης; Αρκετοί πιστεύουν, ότι η πρώτη προσφορά μπορεί να επηρεάσει δραστικά την πορεία μίας διαπραγμάτευσης. Μία υψηλή τιμή που θα «πέσει στο τραπέζι» ίσως κατευθύνει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από τα συμφέροντα των πλευρών

2. Caruso, E. M., N. Epley and M. H. Bazerman. (2006). *The Good, the Bad, and the Ugly of Perspective Taking in Groups*. In by E. Mannix, M. Neale and A. E. Tenbrunsel (Eds.) *Ethics in Groups* (pp. 201-224). *Research on Managing Groups and Teams*. London: Elsevier

3. Thaler, R. (1980). *Toward a positive theory of consumer choice*. *Journal of economics behavior and organization*, 1, 39-80.

και τις ορθολογικές προσπάθειες ικανοποίησής τους, μπορεί οποιοδήποτε τιμή ή προσφορά να επηρεάσει τις προσδοκίες τους.

Ο τιμημένος με Νόμπελ οικονομικών Daniel Kahneman, μαζί με το συνάδελφό του Amos Tversky (που δυστυχώς δεν πρόλαβε να δει την επιστημονική εργασία του να βραβεύεται με Νόμπελ) ήταν οι θεμελιωτές της μελέτης των συστηματικών τρόπων με τους οποίους τα άτομα αποκλίνουν από την ορθολογικότητα. Ένα από τα συστηματικά λάθη που μελέτησαν ήταν και η μεροληψία της άγκυρας⁴.

Χαρακτηριστικό ήταν το πείραμά τους όπου ρωτούσαν τους συμμετέχοντες τον αριθμό των αφρικανικών εθνών στα Ηνωμένα Έθνη. Πριν τους ρωτήσουν, τους έδιναν ένα αρχικό αριθμό μέσα από μία διαδικασία που έδειχνε ότι ήταν καθαρά τυχαίος. Όταν ο αρχικός αριθμός ήταν το 10, ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν το 25, ενώ όταν ο αρχικός αριθμός ήταν το 65, ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν το 45. **Τι σημαίνει αυτό σε πρακτική βάση;**

Σημαίνει, ότι οποιαδήποτε προσφορά κατατεθεί κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης είναι ενδεχόμενο να αποπροσανατολίσει τα μέρη από την προσπάθεια να βρουν μία λογική λύση στο «πρόβλημα» και, αντιθέτως, να επικεντρωθούν χωρίς ιδιαίτερο όφελος σε μία θέση, που θα δυσκολέψει την οποιαδήποτε συμφωνία.

Σημαντικό παραμένει το ερώτημα της συνεισφοράς ενός διαμεσολαβητή στην περίπτωση αυτή. Όπως έχει τονιστεί και παραπάνω, ο διαμεσολαβητής φέρνει μία αντικειμενική διάσταση στη διαπραγμάτευση. Προσπαθεί να κατανοήσει τα συμφέροντα που «κρύβονται» πίσω από τις θέσεις και τις διεκδικήσεις των συμμετεχόντων.

Όταν θα έχει ολοκληρώσει το έργο του, οι πλευρές θα έχουν κατανοήσει την ουσία του προβλήματος και θα επικεντρωθούν σε αυτή και όχι σε μία θέση που τυχαία διατυπώθηκε κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Προφανώς θέσεις υπάρχουν και διατυπώνονται σε κάθε διαπραγμάτευση, αλλά με τη βοήθεια του διαμεσολαβητή υποκινούνται και σε μία διαδικασία λογικής αιτιολόγησης και αξιολόγησης που τα συνδέει με τα συμφέροντα των πλευρών.

Έτσι ο διαμεσολαβητής θα κρατήσει τη διαδικασία σε μία λογική αντιπαράθεση απόψεων και όχι σε ένα στείο πόλεμο θέσεων.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παραπάνω αναλύθηκαν μόνο κάποια - ίσως τα σημαντικότερα - από τα συστηματικά λάθη που συνήθως κάνουν οι διαπραγματευόμενοι. Τα λάθη αυτά οδηγούν στην αντίληψη ότι κάθε συναλλαγή έχει απαραίτητα κερδισμένο και χαμένο.

Στη προσπάθειά μας να είμαστε οι κερδισμένοι παρουσιάζουμε υψηλές απαιτήσεις, θέσεις ή «άγκυρες» στις οποίες εμμένουμε με μη ορθολογικό τρόπο και γύρω από τις οποίες κινούμεθα σε μια συζήτηση που χωρίς αμφιβολία θα καταλήξει «στείρα». Εάν πιστεύετε, ότι η επιμονή στις μεροληπτικές μας απόψεις είναι αποδεκτή γιατί μπορεί να κάνει την άλλη πλευρά να υποχωρήσει, ίσως για μία ακόμα φορά επιδεικνύετε την μεροληψία του εγωκεντρισμού.

Η συνειδητοποίηση ότι τα δικά μας σφάλματα συνήθως είναι σφάλματα και της άλλης πλευράς θα βοηθήσει ώστε η διαπραγμάτευση να μην μετατραπεί σε ένα πόλεμο με υπερβολικές απαιτήσεις που πρέπει να κερδηθεί πάση θυσία. Εν τέλει θα βοηθήσει ώστε η διαπραγμάτευση να μην καταλήξει σε αδιέξοδο και στην ασύμφορη για πολλούς λόγους λύση των δικαστηρίων.

Η επιστημονική μελέτη και ανάλυση των διαπραγματεύσεων αποκαλύπτει, ότι οι άνθρωποι δεν δρουν ορθολογικά. Μη ορθολογικός δεν σημαίνει απαραίτητα «τρελός». Η συμπεριφορά του «τρελού» ανθρώπου δεν είναι δυνατόν να κατανοηθεί και να αντιμετωπιστεί. Όπως έχει διαφανεί από την παραπάνω ανάλυση, όλοι μας κάνουμε συστηματικά λάθη που μας εμποδίζουν να δούμε την κατάσταση πιο καθαρά χωρίς να είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζομαστε «τρελοί».

Η διαμεσολάβηση στόχο έχει να προσφέρει μία πιο ξεκάθαρη ματιά σε μία διαφωνία που φαίνεται δύσκολο να επιλυθεί. Και αν δεν σας αρκεί το επιχείρημα, ότι η διαμεσολάβηση μπορεί να βοηθήσει, δοκιμάστε απλά την οδό των δικαστηρίων και θα πειστείτε.

4. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, 185, 1124-1131.