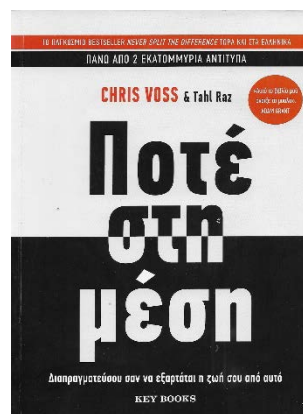


Βιβλιοπαρουσίαση

Ποτέ στη Μέση των Chris Voss & Tahl Raz (Αθήνα: Εκδόσεις Key Books, 2023)

Γρηγόρης Θ. Παπανίκος

Η διαπραγμάτευση είναι το θέμα του βιβλίου που εξετάζω εδώ. Μεταφράστηκε στα ελληνικά το 2023 από την κ. Κέλλυ Δημοπούλου και εκδόθηκε από τις Εκδόσεις Key Books με τον τίτλο *Ποτέ στη Μέση*. Οι συγγραφείς είναι οι Chris Voss και Tahl Raz. Κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 2016 στην αγγλική γλώσσα με τον τίτλο *Never Split the Difference*. Μου προξένησε εντύπωση η διαφορά στο μέγεθος της γραμματοσειράς των δύο συγγραφέων. Στο εσωτερικό του βιβλίου, οι εμπειρίες του πρώτου συγγραφέα αναφέρονται σε πρώτο πρόσωπο. Παρά ταύτα, δεν κατάφερα να βρω κάποια εξήγηση γι' αυτό. Παράξενο!



Το βιβλίο οργανώνεται σε 10 κεφάλαια. Ο συγγραφέας επιδιώκει να μας διδάξει ότι «η διαπραγμάτευση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια επιτυχημένη επικοινωνία» (σ. 34). Θα μπορούσαμε να πούμε και το αντίθετο: η επικοινωνία είναι μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση.

Στο πρώτο κεφάλαιο, μας εξιστορεί πώς, από την πολυετή εμπειρία του στο FBI, έμαθε τεχνικές που απέδωσαν σε καταστάσεις τρομοκρατίας, εμπόρων ναρκωτικών και στυγνών δολοφόνων. Ωστόσο, ήθελε να μάθει γιατί αυτές οι τεχνικές ήταν αποτελεσματικές και αν μπορούσαν να εφαρμοστούν σε άλλες, καθημερινές και λιγότερο κρίσιμες περιπτώσεις, όπως η αγορά ενός αυτοκινήτου. Γι' αυτό το λόγο, αποφάσισε να παρακολουθήσει μαθήματα στο Χάρβαρντ, όπου διαπίστωσε ότι οι τεχνικές του ήταν εξίσου επιτυχημένες και με απλούς ανθρώπους. Αργότερα, ίδρυσε την εταιρεία «Μαύρος Κύκνος», όπου ανέπτυξε αλάνθαστες (;) τεχνικές διαπραγμάτευσης για κάθε περίπτωση, από τη διαπραγμάτευση με τρομοκράτες που σώζει ζωές, μέχρι την αγορά ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου.

Γενικά, σύμφωνα με τον συγγραφέα, «η ζωή είναι μία διαπραγμάτευση» (σ. 33), και συμφωνώ μαζί του. Από μικρό παιδάκι διαπραγματεύομαι, και το θέμα του βιβλίου μου φάνηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρον. Σκοπός του βιβλίου, λοιπόν, είναι να μας διδάξει πώς να ζούμε. Και για να ζούμε καλά, πρέπει να μάθουμε να διαπραγματευόμαστε. Αυτό το βιβλίο θα μας βοηθήσει, με τις τεχνικές του, να βελτιώσουμε τις επιδόσεις μας στις πολλές διαπραγματεύσεις που κάνουμε στη ζωή μας. Αυτά μας τα εξηγεί στο πρώτο κεφάλαιο, στο τέλος του οποίου γίνεται και μια γενική παρουσίαση του τι θα μάθουμε στα επόμενα κεφάλαια. Στο παράρτημα του βιβλίου, μας διδάσκει

πώς να χρησιμοποιούμε ένα *Φύλλο Πορείας Διαπραγμάτευσης* για την καλύτερη προετοιμασία μας.

Κάθε κεφάλαιο ακολουθεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία παρουσίασης: (α) μια ιστορία διαπραγμάτευσης, (β) ανάλυση της θεωρίας και των εργαλείων και (γ) μελέτη πραγματικών περιπτώσεων.

Το «Καθρέφτισμα»

Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινά με την αφήγηση μιας ληστείας τράπεζας που έλαβε χώρα στις 30 Σεπτεμβρίου 1993 στο Μανχάταν της Νέας Υόρκης, η οποία κατέληξε σε ομηρία πελατών και υπαλλήλων. Ήταν η πρώτη αποστολή του συγγραφέα με το FBI. Μας διδάσκει ότι είναι σημαντικό να συλλέγουμε συνεχώς πληροφορίες που σχετίζονται με την υπόθεση. Κάθε νέα πληροφορία συνιστά πρόοδο και κάθε πληροφορία είναι μια ανακάλυψη. Ο συγγραφέας προβαίνει και σε μια γενίκευση, λέγοντας ότι «... συχνά, πολύ έξυπνοι άνθρωποι δυσκολεύονται να γίνουν διαπραγματευτές – είναι τόσο έξυπνοι που πιστεύουν ότι δεν υπάρχει τίποτα να ανακαλύψουν» (σ. 43). Παρεμπιπτόντως, σύμφωνα με τον δικό μου ορισμό του έξυπνου, αυτοί δεν είναι έξυπνοι αλλά βλάκες (Παπανίκος, 2021).

Το πρώτο μάθημα είναι να ανακαλύπτουμε πόσο σημαντικός είναι ο άνθρωπος με τον οποίο διαπραγματευόμαστε. Στην περίπτωση της τράπεζας, ο ληστής παρουσίαζε τον εαυτό του ως έναν ασήμαντο μεσολαβητή μιας ομάδας που φαινόταν πιο αδίστακτη από αυτόν και στο τέλος θα λάμβανε την απόφαση. Ο συγγραφέας συμπεραίνει ότι «Όσο πιο ασήμαντο παρουσιάζει τον εαυτό του, τόσο πιο σημαντικός πιθανότατα είναι (και αντιστρόφως)» (σ. 45). Επίσης προβαίνει σε άλλες ενδιαφέρουσες γενικεύσεις, όπως ότι «Όταν οι διαπραγματευτές δεν μιλούν, σκέφτονται τα επιχειρήματά τους και όταν μιλούν, ετοιμάζουν τα επιχειρήματά τους» (σ. 47). Παρακάτω θα δώσει μια άλλη διάσταση στο ρόλο της σιωπής.

Γενικά, δεν μου αρέσουν οι γενικόλογες παρατηρήσεις, και ο συγγραφέας κάνει αρκετές, όπως «Η βιασύνη είναι ένα από τα λάθη που τείνουν να κάνουν όλοι οι διαπραγματευτές» (σ. 50). Αλήθεια, ποιος χρόνος θεωρείται βιαστικός, αργός ή άριστος; Μου θυμίζει τα γνωμικά «Όποιος βιάζεται σκοντάφτει» και «Το γοργόν και χάρη έχει». Επίσης, «... ωσότου να μάθεις τι έχεις να αντιμετωπίσεις, δεν γνωρίζεις τι έχεις να αντιμετωπίσεις» (σ. 45). Ταυτολογίες και αντιφάσεις σε σχέση με τα προηγούμενα, όπου έλεγε ότι συνεχώς μαθαίνουμε και δεν πρέπει να βιαζόμαστε. Πότε ξέρω ότι έμαθα τι έχω να αντιμετωπίσω; Μήπως απλώς νομίζω ότι έμαθα; Μήπως βιάζομαι; Μήπως χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες; Όλα αυτά τα ερωτήματα προκύπτουν από την προηγούμενη ανάλυσή του.

Ο συγγραφέας επισημαίνει σωστά ότι «τώρα γνωρίζαμε για τον αντίπαλό μας περισσότερα απ' όσα νόμιζε εκείνος ότι γνωρίζαμε, γεγονός που μας έδινε ένα στιγμιαίο προβάδισμα». Αυτή η αρχή έχει ευρύτερη εφαρμογή. Σε κάθε συνάντηση, επικοινωνία ή διαπραγμάτευση πρέπει να προετοιμαζόμαστε συλλέγοντας όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούμε για τον συνομιλητή μας. Αυτό είναι απαραίτητο, αλλά όχι επαρκές, για να πετύχουμε πάντα τον στόχο μας.

Σωστά επίσης επισημαίνεται ότι το χαμόγελο βοηθάει (σ. 54). Ωστόσο, δεν μας εξηγεί ποιο χαμόγελο είναι κατάλληλο σε κάθε περίπτωση. Υπάρχουν πολλοί

τρόποι να χαμογελάσει κανείς, και υπάρχει ο κίνδυνος να εκληφθεί ως ειρωνεία ή κυνισμός.

Σε θέματα αρχών, ο συγγραφέας σωστά τονίζει ότι το «όχι» πρέπει να λέγεται «απλά, καθαρά και φιλικά» (σ. 54).

Η πιο σημαντική τεχνική αυτού του κεφαλαίου είναι αυτό που ο συγγραφέας ονομάζει «καθρέφτισμα», δηλαδή η επανάληψη των τριών τελευταίων λέξεων (ή της πιο σημαντικής από αυτές) από κάτι που είπε ο συνομιλητής. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αυτή η τεχνική βοηθά στην απόκτηση εμπιστοσύνης και ενθαρρύνει τον συνομιλητή να μιλήσει περισσότερο και, τελικά, να αποκαλύψει τη στρατηγική του.

Πιστεύω ότι αυτή η τεχνική εξυπηρετεί πιο σημαντικούς σκοπούς όταν εφαρμόζεται σε «διαπραγματεύσεις» που δεν είναι τόσο επικίνδυνες όσο αυτές με τους ληστές της τράπεζας. Σε σχέσεις με συνεργάτες, φίλους και οικογενειακά μέλη, το «καθρέφτισμα» δείχνει σεβασμό στον συνομιλητή σου. Δείχνει ότι προσέχεις αυτά που λέει. Επιπλέον, ξεκαθαρίζεις τι εννοεί, αν αλλάξεις λίγο τις τρεις τελευταίες λέξεις. Οι λέξεις έχουν πολλές σημασίες και πρέπει να διευκρινιστεί τι εννοείται με κάθε λέξη ή ποια είναι η ποσότητα που αναφέρεται. Για παράδειγμα, πολλές φορές με πλησιάζουν για να οργανώσουμε κάτι «μεγάλο». Ξεκαθαρίζω από την αρχή ότι με μεγάλη μου χαρά θα οργανώσω κάτι μεγάλο που θα ξεπερνά τα 500 άτομα. Εκεί με διακόπτουν λέγοντας ότι δεν εννοούσαν κάτι τόσο μεγάλο. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγουμε να χάνουμε χρόνο και διάθεση συζητώντας λεπτομέρειες, διότι ξεκαθαρίζουμε τους όρους από την αρχή. Το «καθρέφτισμα», με την παραλλαγή που προτείνω, βοηθά στο ξεκαθάρισμα, αφού σοφά λέγεται ότι «οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους».

Δεν είμαι σίγουρος πόσοι από τους αναγνώστες του βιβλίου θα βρεθούν σε μια κατάσταση όπου θα διαπραγματεύονται με ληστές που έχουν πιάσει ομήρους, πόσο μάλλον όταν ο συγγραφέας λέει ότι μπορεί να χρειαστεί να διαπραγματευτούν με σχιζοφρενείς.

Στρατηγική Ενσυναίσθηση και Ετικετοποίηση

Το τρίτο κεφάλαιο ξεκινά με την ιστορία τριών δραπέτων, οι οποίοι κατέφυγαν βαριά οπλισμένοι σε ένα διαμέρισμα στη Νέα Υόρκη το 1998. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στα συναισθήματα που συχνά εκτροχιάζουν μια διαπραγμάτευση (σ. 73). Ο συγγραφέας προτείνει να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα ως εργαλείο. Για να το πετύχετε αυτό, μας συμβουλεύει, πρέπει «να μιλάτε λιγότερο και να ακούτε περισσότερο» (σ. 73).

Επαναλαμβάνει ότι είναι σημαντικό να γνωρίζεις όσο το δυνατόν περισσότερα για τον αντίπαλο. Αυτό απαιτεί στρατηγική ενσυναίσθηση, την οποία ορίζει ως την «... κατανόηση των συναισθημάτων και του τρόπου σκέψης του άλλου, καθώς και η ακρόαση αυτού που κρύβεται πίσω από αυτά τα συναισθήματα, ώστε να αυξήσετε την επιρροή σας στις στιγμές που θα ακολουθήσουν» (σσ. 75-76) της διαπραγμάτευσης.

Η στρατηγική ενσυναίσθηση χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις για να αναγνωρίζονται τα συναισθήματα κάποιου, τα οποία μετατρέπονται σε λέξεις που

επαναλαμβάνονται πολύ ήρεμα και με σεβασμό από τους διαπραγματευτές. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται ετικετοποίηση και είναι «ένας τρόπος επικύρωσης των συναισθημάτων του άλλου μέσω της αναγνώρισής τους» (σ. 79).

Παρόλο που ο συγγραφέας μας δίνει κάποια παραδείγματα, νομίζω ότι οι τεχνικές αυτές είναι αμφισβητούμενης αξίας, παρά το γεγονός ότι ο ίδιος διαβεβαιώνει πως οι τεχνικές του έχουν 100% επιτυχία.

ΟΧΙ και ΝΑΙ

Το τέταρτο κεφάλαιο ξεκινά με μια περίεργη ιστορία ενός τηλεφωνήματος από κάποιον που θέλει να πουλήσει κάτι. Μέσα από την υποθετική συζήτηση με τον πωλητή, ο συγγραφέας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «... όλοι οι διαπραγματευτές πρέπει να συμφιλιωθούν με το “Όχι”» (σ. 104). Ωστόσο, υπάρχει καλύτερη λύση: να μην μπει καν στη συζήτηση για να πεις «όχι, δεν με ενδιαφέρει το προϊόν». Μπορείς να διακόψεις ευγενικά λέγοντας χαμηλόφωνα πως είσαι σε συνάντηση και να ζητήσεις να σε καλέσουν αργότερα, κλείνοντας το τηλέφωνο πριν προλάβουν να ρωτήσουν «πότε είναι η καλύτερη ώρα». Όσες φορές το έχω εφαρμόσει, δεν με πήραν ποτέ ξανά τηλέφωνο.

Το «όχι» δεν σημαίνει πάντα «όχι». Και όπως σωστά επισημαίνει ο συγγραφέας, «Μία παγίδα στην οποία πέφτουν όλοι είναι να ερμηνεύουν τα λεγόμενα των άλλων κυριολεκτικά» (σ. 107). Αυτό που με ενοχλεί σε τέτοιες προτάσεις είναι η γενίκευση «όλου». Στο βιβλίο μου Παπανίκος (2021), εξηγώ πώς συναλλάσσεσαι με κάποιον, αν είναι βλάκας ή έξυπνος. Μόνο οι βλάκες είναι απατεώνες, όπως τους ορίζω στο βιβλίο μου. Η δική μου τακτική διαπραγμάτευσης, όπως εξηγώ με πραγματικά παραδείγματα στο βιβλίο, είναι να συμφωνώ προφορικά και, τελειώνοντας, να λέω ότι θα στείλω γραπτώς όσα συμφωνήσαμε. Συχνά, το «Ναι» ή το «Όχι» σε μια προφορική διαπραγμάτευση αλλάζει όταν αποτυπώνεται γραπτώς.

Ο συγγραφέας προτείνει να λες «Όχι» ακόμη και όταν εννοείς «Ναι» και εφαρμόζει αυτή την τακτική μέσα στην οικογένειά του. «... έκανα ακριβώς το ίδιο με τον έφηβο γιο μου, και αφού του έλεγα “Όχι”, συχνά ανακάλυπτα ότι ήμουν ανοιχτός να ακούσω τι είχε να μου πει» (σ. 107). Παράξενη τακτική, διότι με τον γιο σου αυτά τα παιχνίδια διαπραγμάτευσης είναι επαναλαμβανόμενα. Ένας έξυπνος έφηβος – και όλοι οι έφηβοι που ζητούν κάτι από τους γονείς τους είναι έξυπνοι και καλά προετοιμασμένοι – θα απαντούσε ότι και την άλλη φορά είπες «όχι», αλλά άλλαξες άποψη. Εγώ είχα μια άλλη τακτική διαπραγμάτευσης που πάντοτε δούλεψε για μένα. Όλες μας οι συζητήσεις-διαπραγματεύσεις γίνονταν Κυριακή πρωί, αλλά το αίτημα έπρεπε να τεθεί τουλάχιστον 24 ώρες πριν. Αν ήθελε κάτι, όπως ένα μηχανάκι, απαντούσα: «Ωραία, θα το συζητήσουμε την Κυριακή». Το «Όχι» δεν είναι καλή τακτική, και σε μερικούς εφήβους η αντίδραση είναι ο θυμός.

Ο συγγραφέας παραθέτει έναν κατάλογο για το πώς πρέπει να ερμηνεύεται το «όχι». Ένα «όχι» μπορεί να σημαίνει: «(α) δεν είμαι έτοιμος να συμφωνήσω, (β) νιώθω άβολα, (γ) δεν καταλαβαίνω, (δ) δεν νομίζω ότι έχω το περιθώριο, (ε) θέλω κάτι διαφορετικό, (στ) χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες, ή (ζ) θέλω να το συζητήσω με κάποιον άλλο» (σ. 109). Θα πρόσθετα το πιο προφανές: θέλω χρόνο

να το σκεφτώ. Αλλά σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, γιατί να μην πει κανείς κατευθείαν την αληθινή σημασία του «όχι» του;

Στη συνέχεια, ο συγγραφέας συζητά και το «Ναι». Υπάρχουν τρία είδη «ναι»: προσποίηση, επιβεβαίωση και δέσμευση (σ. 111). Αυτά είναι ξεκάθαρα, και υπάρχουν πολλοί τρόποι να διαπιστώσεις πότε το «Ναι» σημαίνει δέσμευση. Εξάλλου, στις σοβαρές δουλειές όλα αυτά καταλήγουν σε γραπτά κείμενα.

Η συζήτηση επανέρχεται στο «Όχι». Δεν μου αρέσουν οι γενικεύσεις του συγγραφέα, όπως «... οι άνθρωποι είναι εγγενώς ζηλιάρηδες» (σ. 118). Ο Ησίοδος έκανε διάκριση μεταξύ διαφορετικών ειδών ζήλιας (έχθρες τις ονόμαζε). Η μία ήταν η καλή, που σε ωθούσε να γίνεις καλύτερος, ενώ η άλλη ήταν η κακή, που σε ωθούσε να κάνεις κακό σε κάποιον από καθαρή κακία, χωρίς εσύ να έχεις όφελος πέρα από την ικανοποίηση της κακίας σου.

Ο συγγραφέας εξηγεί γιατί το «Όχι» έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως τα αναφέρει στη σ. 123. Νομίζω πως εδώ υπάρχει μια σύγχυση. Αν το «Όχι» είναι «Όχι», δεν χρειάζεται τίποτα άλλο. Αν το «Όχι» δεν είναι πραγματικό, τότε δεν χρειάζεται να ειπωθεί. Το μη αληθινό «Όχι» δεν σημαίνει απαραίτητα «Ίσως» ή «Ναι». Απλά σημαίνει ότι θέλω να το σκεφτώ.

Δεν είμαι σίγουρος ότι αυτές οι τεχνικές είναι πάντοτε αποτελεσματικές, ιδιαίτερα όσον αφορά την αποδοτικότητα σε σχέση με τον χρόνο που ξοδεύεται. Ακόμη και στην περίπτωση που κάποιος σε αγνοεί, μη απαντώντας σε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα ή σε ένα τηλεφώνημα, το εκλαμβάνω ως «Όχι». Εκείνο που πρέπει να ξεκαθαρίζουμε είναι ότι θα το εκλάβουμε ως «Όχι» αν το μήνυμά μας δεν απαντηθεί μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία ή ώρα. Αυτό γίνεται πολύ ευγενικά, λέγοντας: «Παρακαλώ, απαντήστε μου μέχρι τις ...». Ο χρόνος είναι το πρόβλημα. Πάντοτε στις συναλλαγές μου ξεκαθαρίζω ότι μια συγκεκριμένη επιλογή προσώπου (π.χ. συνεργάτη) ή αντικειμένου (π.χ. αγορά ακινήτου) είναι η πρώτη μου επιλογή, αλλά πάντοτε έχω εναλλακτικές, τις οποίες κάνω σαφές ότι υπάρχουν. Αν δεν έχεις εναλλακτικές, τότε σε μια διαπραγμάτευση ίσως χρειαστεί να «μπλοφάρεις», κάτι που μπορεί να έχει αβέβαια αποτελέσματα. Όμως, η ζωή είναι ωραία, γιατί δεν κερδίζεις όλες τις διαπραγματεύσεις που κάνεις.

«Σωστά» Αντί του «Έχετε Δίκιο» και του «Ναι»

Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με μια ιστορία διαπραγμάτευσης ενός Αμερικανού που απήχθη στις Φιλιππίνες με σκοπό την καταβολή λύτρων. Σε αντίθεση με προηγούμενες περιπτώσεις, εδώ την περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια. Κωδικοποιεί την τεχνική που ακολούθησε στη συγκεκριμένη περίπτωση: σιωπή όταν μιλάει ο τρομοκράτης, χρήση απλών φράσεων (ναι, σωστά, κ.λπ.), καθρέφτισμα (επανάληψη όσων λέει ο αντίπαλος), ετικετοποίηση των συναισθημάτων (π.χ. «είναι άδικο αυτό που συνέβη»), παράφραση (επανάληψη με άλλα λόγια) και ανακεφαλαίωση.

Το ζητούμενο είναι να κάνεις τον αντίπαλο να πει τη λέξη «σωστά», γιατί – σύμφωνα με τον συγγραφέα, με μια γενικευμένη και απόλυτη θέση – «σε όλες τις διαπραγματεύσεις, η πορεία προς το “σωστά” είναι νικητήρια στρατηγική. Το άκουσμα όμως του “έχετε δίκιο” είναι καταστροφική» (σ. 141), διότι αυτός που το λέει, το κάνει απλώς για να σε αποφύγει.

Εξηγεί την τεχνική αυτή χρησιμοποιώντας παραδείγματα από τον γιο του, μια φοιτήτριά του, έναν Κορεάτη φοιτητή που την εφάρμοσε στη Σεούλ, μια γυναίκα ονόματι Έμιλι που την εφάρμοσε σε μια οικονομική συναλλαγή, και κάπως έτσι κλείνει το κεφάλαιο. Με 4-5 περιπτώσεις, η τεχνική του αποδείχθηκε αλάνθαστη. Ωστόσο, όποιος έχει εμπειρία θα του έλεγε ότι πέντε περιπτώσεις δεν αρκούν. Χρειαζόμαστε χιλιάδες παραδείγματα για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι μια τεχνική είναι πραγματικά αποτελεσματική.

Τελικά, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το «σωστά» είναι καλύτερο από το «να». Δεν πείστηκε.

Το «Δίκαιο»

Το έκτο κεφάλαιο ξεκινά πάλι με μια ιστορία απαγωγής στην Αϊτή, με σκοπό την καταβολή λύτρων. Το κεφάλαιο ασχολείται με την αλλαγή της πραγματικότητας του αντιπάλου. Όπως τόσο απόλυτα μας λέει ο συγγραφέας, όπως κάνει συχνά, «... πάντα υπάρχουν τρόποι να αλλάξετε την πραγματικότητα του αντιπάλου σας, ώστε να προσαρμοστεί σ' ό,τι θέλουμε τελικά να τους δώσουμε κι όχι σ' ό,τι αρχικά νομίζουν ότι αξίζουν» (σ. 153).

Σχεδόν πάντα με ενοχλεί όταν χρησιμοποιείται η λέξη «πάντα». Μα, «πάντα» χωρίς καμία εξαίρεση; Σε αυτό το σημείο, η διαφορά μεταξύ του τι πραγματικά αξίζει κάποιος και τι νομίζει ότι αξίζει, την έχω χρησιμοποιήσει για να ορίσω τους Βλάκες Τύπου I και Βλάκες Τύπου II. Ο πρώτος νομίζει ότι αξίζει παραπάνω από ό,τι πραγματικά αξίζει. Ο δεύτερος νομίζει ότι αξίζει λιγότερο από ό,τι πραγματικά αξίζει. Ανάλογα με τον τύπο του Βλάκα, όπως εξηγώ στο Παπανίκος (2021), πρέπει να γίνεται και η συναλλαγή. Εξ ορισμού, οι έξυπνοι γνωρίζουν πόσο πραγματικά αξίζουν και θεωρούν δίκαιο να αντιμετωπίζονται ανάλογα.

Ο συγγραφέας μας προτείνει ποτέ να μην μοιράζουμε τα πράγματα στη μέση, διότι «μπορεί να οδηγήσει σε τρομερά αποτελέσματα» (σ. 153). Εξάλλου, αυτός είναι και ο τίτλος του βιβλίου του, *Ποτέ στη Μέση*. Μας παροτρύνει: «Μη συμβιβάζεστε». Το μόνο πρόβλημα με αυτό είναι ότι αν και ο άλλος ακολουθεί την ίδια αρχή, τι θα συμβεί; Αυτό δεν μας το λέει. Το κάνει ακόμα χειρότερο όταν δηλώνει ότι ο «συμβιβασμός είναι μια βλακεία» (σ. 154).

Παραθέτει ένα ατυχές παράδειγμα για αυτή την περίπτωση: ένας άντρας θέλει να φορέσει μαύρα παπούτσια, ενώ η γυναίκα του προτείνει καφέ. Ο χειρότερος συμβιβασμός, σύμφωνα με τον συγγραφέα, θα ήταν να φορέσει το ένα παπούτσι μαύρο και το άλλο καφέ. Μα, υπάρχει και τρίτη λύση που δεν αναφέρει: τα δίχρωμα παπούτσια. Και τα δύο θα είχαν το ίδιο σχέδιο και δίχρωμο χρώμα, μαύρο και καφέ. Τέτοια παπούτσια πουλιούνται ευρέως στην αγορά, και αν δεν υπάρχουν, μπορούν να παραγγελθούν.

Επίσης, ο χρόνος τίθεται πάλι ως μια σημαντική μεταβλητή της διαπραγμάτευσης: «Οι προθεσμίες είναι ο μπαμπούλας της διαπραγμάτευσης» (σ. 156). Φαντάσου να διαπραγματεύεσαι με τον γιατρό και το νοσοκομείο το κόστος μιας εγχείρησης μετά από ένα σοβαρό ατύχημα που απαιτεί επείγουσα επέμβαση. Έμμεσα αυτό μου συνέβη, όταν ο γιατρός μου έχοντας με ξαπλωμένο στο χειρουργείο με τοπική αναισθησία αλλά υπέφερα από πόνους διότι είχαν σταματήσει την κυκλοφορία του

αίματος στο χέρι που έκαναν την επέμβαση, ο γιατρός μου διαπραγματευόταν με το λογιστήριο να μου κάνουν καλύτερη τιμή σε ένα σκεύασμα που επειγόντως χρειαζόταν.

Η λέξη-κλειδί σε αυτό το κεφάλαιο είναι το «δίκαιο», και ειδικά όσον αφορά τα χρήματα, «οι περισσότεροι αποδέκτες θα απορρίψουν οποιαδήποτε προσφορά είναι λιγότερη από τα μισά των χρημάτων αυτού που προσφέρει» (σ. 162).

Το κεφάλαιο εφαρμόζει τις τεχνικές σε διαπραγματεύσεις για μισθούς ή αυξήσεις. Το τι θεωρείται δίκαιο δεν είναι άσχετο με το τι επικρατεί στην αγορά. Μια τέτοια διαπραγμάτευση έκανα και εγώ όταν έκανα το διδακτορικό μου. Ζήτησα αύξηση της υποτροφίας μου και διδασκαλία μαθημάτων, γνωρίζοντας ότι ήμουν πολύ καλός φοιτητής. Είχα περάσει τις πτυχιακές εξετάσεις πρώτος και με διάκριση. Βρήκα ένα άλλο πανεπιστήμιο που μου πρόσφερε περισσότερα χρήματα, αλλά δεν ήθελα να πάω για άλλους λόγους. Μίλησα με την πρόεδρο, της έδειξα την προσφορά και μετά από μία μέρα μου έδωσε αυτό που ζητούσα.

Μερική γενίκευση: πάντα να ξέρεις το κόστος ευκαιρίας μιας διαπραγμάτευσης μισθού, συμπεριλαμβανομένων και άλλων παραγόντων όπως το εργασιακό περιβάλλον και τις προοπτικές. Ο συγγραφέας δεν τα αναφέρει αυτά, αλλά είναι πολύ σημαντικά.

Διερευνητικές Ερωτήσεις Ανοικτού Τύπου

Με μια απαγωγή ξεκινά και αυτό το κεφάλαιο. Όπως έχω επισημάνει, είναι δύσκολο να γενικεύσει κανείς από τέτοιες ακραίες καταστάσεις, κάτι που ο συγγραφέας επιχειρεί να κάνει συνεχώς. Στην περίπτωση αυτή, ο συγγραφέας παρουσιάζει μια αποτυχία στη διαδικασία διαπραγμάτευσης, η οποία οδήγησε σε απώλειες ζωών.

Προτείνει μία διαδικασία με αυτό που αποκαλεί διερευνητικές, ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες «αφαιρούν την επιθετικότητα από μια συγκρουσιακή διατύπωση ή ένα αμετακίνητο αίτημα» (σ. 201).

Προτείνει κάποιους κανόνες, όπως: «στις διερευνητικές ερωτήσεις αποφεύγουμε ρήματα ή λέξεις όπως "μπορώ", "είναι", "είμαστε", "κάνω" ή "κάνεις". Αυτές είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου που μπορούν να απαντηθούν μ' ένα απλό "ναι" ή "όχι". Αντίθετα, οι ερωτήσεις ξεκινούν με μια λίστα λέξεων που είναι γνωστές ως οι ερωτήσεις του δημοσιογράφου: "ποιος", "τι", "πότε", "πού", "γιατί" και "πώς". Αυτές οι λέξεις εμπνέουν τον αντίπαλό σας να σκεφτεί και έπειτα να μιλήσει εκτενώς» (σ. 202).

Αναφέρεται επίσης σε άλλες αποτυχίες, οι οποίες ενισχύουν την αξία αυτής της τεχνικής των διερευνητικών ερωτήσεων.

Το Ναι Θέλει και το Πώς του

Το κεφάλαιο οκτώ ανοίγει με μία περίπτωση ομηρίας κρατουμένων σε μία φυλακή των ΗΠΑ. Το ηθικό δίδαγμα αυτής της περίπτωσης είναι ότι η συμφωνία δεν αρκεί· θα πρέπει να είναι και εφαρμόσιμη.

Συνεχίζει στο ίδιο μοτίβο με όλα τα προηγούμενα κεφάλαια και εξηγεί μία απαγωγή στο Εκουαδόρ, η οποία είχε επιτυχή κατάληξη μέσα από τις διερευνητικές ερωτήσεις του: «Πώς ξέρω ότι είναι ζωντανός;», «Πώς μπορώ να πληρώσω ένα τέτοιο ποσό;», «Πώς θα πουλήσω το αυτοκίνητο και το σπίτι τόσο γρήγορα για να σας δώσω τα λεφτά;»

Το πρόβλημα με κάθε μορφή επικοινωνίας είναι η διαπραγμάτευση με ανθρώπους που είναι ψεύτες και ψευτοεπιθετικοί. Εδώ, όπως επισημαίνει ο συγγραφέας, μεγάλο ρόλο παίζει η γλώσσα του σώματος (κατά 55%), ο τόνος της φωνής (κατά 38%) και οι λέξεις που χρησιμοποιούνται (μόνο κατά 7%). Συνεπώς, η προσωπική επαφή είναι πολύ σημαντική.

Το κεφάλαιο συνεχίζει με κάποιες άλλες προσωπικές περιπτώσεις όπου η τεχνική αυτή, το «ναι» με το «πώς», έχει εφαρμοστεί.

Χρόνος και Σιωπή

Το καλύτερο κεφάλαιο από όλα είναι αυτό. Ίσως να μην είναι τυχαίο ότι δεν ξεκινά με απαγωγές και τρομοκρατίες.

Η διαπραγμάτευση εξαρτάται από τον τύπο του ανθρώπου που είστε, και αυτό προσδιορίζει το πώς χρησιμοποιείται ο χρόνος και η σιωπή. Έβαλα όλες αυτές τις σχέσεις στον Πίνακα 1.

Οι αναλυτές τα αναλύουν και χρειάζονται χρόνο για να προετοιμαστούν· γι' αυτούς, η σιωπή είναι σκέψη. Ερευνούν πριν τοποθετηθούν.

Πίνακας 1. Τύπος Ανθρώπου, Σιωπή και Χρόνος

	Αναλυτής	Αποδέκτης	Αποφασιστικός
Χρόνος	Προετοιμασία	Σχέση	Χρήμα
Σιωπή	Σκέψη	Θυμός	Δεν έχετε κάτι να πείτε Ή Θέλετε να μιλήσουν οι άλλοι

Ο αποδέκτης κτίζει σχέσεις και χρησιμοποιεί το χρόνο του για να το πετύχει. Γι' αυτόν, η σιωπή είναι θυμός. Είναι πείσμα.

Οι αποφασιστικοί είναι ευθείς και ειλικρινείς. Περισσότερο μιλούν παρά ρωτούν. Η σιωπή είναι ευκαιρία για τον αποφασιστικό να μιλήσει περισσότερο.

Φέρνει ένα ωραίο παράδειγμα στη σ. 256, όταν αυτοί οι τρεις τύποι ανθρώπων διαπραγματεύονται και ξαφνικά πέφτει μία σιωπή. Ο αποδέκτης θα θυμώσει, ο αναλυτής θα σκεφτεί και ο αποφασιστικός θα αρχίσει να μιλάει.

Και συμβουλεύει (σ. 257) να συμπεριφέρεστε στους άλλους ανθρώπους όπως θέλουν αυτοί να τους συμπεριφερθείτε, και όχι όπως θέλετε εσείς να σας συμπεριφέρονται.

Σε ό,τι αφορά το θυμό, αυτός έχει αποτέλεσμα μόνο όταν είναι πραγματικός. Ο ψεύτικος θυμός αποκαλύπτεται γρήγορα.

Σωστά επισημαίνει στη σ. 265 ότι το πρόβλημα δεν είναι ο άνθρωπος, αλλά ένα άλυτο ζήτημα. «Διαχωρίστε το άτομο από το πρόβλημα», συμβουλεύει ο συγγραφέας.

Τέλος, καταλήγει με το «προετοιμαστείτε, προετοιμαστείτε, προετοιμαστείτε» (σ. 275). Αυτό είναι μια γενικότητα που ισχύει για οτιδήποτε κάνει κάποιος στη ζωή του.

Όπως ανέφερα, είναι το καλύτερο κεφάλαιο με περιπτώσεις που αφορούν τον μέσο άνθρωπο, όπως η διαπραγμάτευση ενοικίου.

Οι Μαύροι Κύκνοι Υπάρχουν

Η έννοια του «Μαύρου Κύκνου» είναι γνωστή στη μεθοδολογία των επιστημών. Απαγορεύονται εκφράσεις του τύπου «όλοι οι κύκνοι είναι άσπροι», κάτι που ήταν αλήθεια μέχρι τον 17ο αιώνα, όταν στην Αυστραλία βρέθηκαν μαύροι κύκνοι.

Στο δέκατο και τελευταίο κεφάλαιο, ο συγγραφέας το χρησιμοποιεί για να ορίσει το αναπάντεχο, το τρελό, παρουσιάζοντας μία περίπτωση ενός ανθρώπου που σκότωνε αδιακρίτως πριν πέσει νεκρός από τις σφαίρες ενός αστυνομικού.

Αυτή η συμπεριφορά δεν σηκώνει καμία διαπραγμάτευση. Είναι η άγνοια για τις προθέσεις του άλλου που ορίζει τους μαύρους κύκνους, ή όπως το θέτει ο συγγραφέας, «η άγνωστη άγνοια είναι οι Μαύροι Κύκνοι» (σ. 280) [τα πλαγιαστά γράμματα στο πρωτότυπο].

Πάντως, η οικονομική επιστήμη έχει ενσωματώσει τη διαφορά στην άγνοια μεταξύ δύο συναλλασσόμενων, αναπτύσσοντας μία θεωρία που υποθέτει ασυμμετρικές πληροφορίες. Πώς μπορείς να ανακαλύψεις τους μαύρους κύκνους που υπάρχουν σε κάθε επικοινωνία/συναλλαγή/διαπραγμάτευση; Γιατί να το ανακαλύψεις; Είναι προφανές: αποκτάς ένα σημαντικό πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση. Νομίζω ότι αφιερώνει πολλές σελίδες για να πείσει τον αναγνώστη γι' αυτό το προφανές. Το πώς, όμως, είναι το σημαντικό.

Το πώς έχει σχέση με τη γνώση της κοσμοθεωρίας του άλλου, μας λέει ο συγγραφέας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση που παρουσιάζει, αυτή ήταν η χριστιανική θρησκεία.

Το χειρότερο που μπορεί να συμβεί είναι να σηκώσεις τα χέρια ψηλά και να πεις ότι οι αντίπαλοί σου είναι τρελοί. Ο συγγραφέας μας λέει ότι αυτό είναι λάθος και μας παρουσιάζει μερικές αιτίες.

Η πρώτη αιτία είναι η έλλειψη ενημέρωσης: «είναι ξεκάθαρο ότι οι άνθρωποι που λειτουργούν με ημιτελείς πληροφορίες φαίνονται τρελοί σ' αυτούς που έχουν διαφορετικές πληροφορίες» (σ. 302).

Η δεύτερη αιτία είναι ότι είναι αναγκασμένοι να συμπεριφέρονται έτσι λόγω περιορισμών που δεν είναι γνωστοί.

Η τρίτη αιτία είναι ότι έχουν άλλα συμφέροντα που δεν αποκαλύπτουν, γνωστά και ως κρυφή ατζέντα.

Την ασύμμετρη πληροφόρηση την αποκαλεί «μαύρους κύκνους» και προτείνει λύση για να τους ανακαλύψετε: κάντε βιντεοκλήση ή συναντηθείτε για φαγητό/καφέ αντί να στείλετε ηλεκτρονικό μήνυμα.

Η αντιπαράθεση και οι χρήσιμες λογομαχίες αποφεύγονται από πολλούς ανθρώπους λόγω φόβου. Στόχος του βιβλίου, μας λέει ο συγγραφέας στη σ. 313, είναι να ξεπεράσουμε τους φόβους της διαπραγμάτευσης.

Και κάπως έτσι τελειώνει το τελευταίο κεφάλαιο του βιβλίου. Ακολουθούν ευχαριστίες και ένα παράρτημα που φέρει τον τίτλο «Φύλλο Πορείας Διαπραγμάτευσης». Στην ουσία, είναι μία κωδικοποιημένη επανάληψη όσων ειπώθηκαν στο βιβλίο.

Συμπέρασμα

Το βιβλίο το βρήκα ενδιαφέρον και έμαθα πολλά. Αν πάω να τα εφαρμόσω σε κάποιον που έχει διαβάσει κι αυτός το βιβλίο, τι θα γίνει; Μάλλον οι τεχνικές που έμαθα θα μου είναι άχρηστες, εκτός αν δεν είναι τόσο οι τεχνικές που χρησιμοποιεί κάποιος όσο το ταλέντο που έχει στις διαπραγματεύσεις. Και αυτό δεν επισημαίνεται όσο θα έπρεπε στο βιβλίο.

Βιβλιογραφία

Παπανίκος, Γ. Θ. (2021) *Έξυπνοι, Βλάκες και Απατεώνες* Αθήνα: Εκδόσεις ATINER.
<https://bit.ly/3EwlpYZ>