

**Dwight Golann**

# **Mediation Advocacy**

## **The Role of Lawyers in Mediation**

*Edited by*



Μετάφραση Jennie Giannakopoulou

*A project funded by the European Union*



## Πλεονεκτήματα της χρήσης της διαδικασίας Διαμεσολάβησης: Ο Ρόλος του Συνηγόρου

### Εισαγωγή

Το παρόν βιβλίο απευθύνεται σε δικηγόρους που αντιπροσωπεύουν διαδίκους σε διαμεσολάβηση. Επεξηγεί με ποιον τρόπο μπορούν οι δικηγόροι να χρησιμοποιήσουν τη δομή της διαδικασίας και τις ειδικές αρμοδιότητες των διαμεσολαβητών, για να επιτύχουν τους διαπραγματευτικούς τους στόχους.

Οι δικηγόροι κατά κανόνα αντιμετωπίζουν τη διαμεσολάβηση ως μια μέθοδο διευκόλυνσης των ανταγωνιστικών διαπραγματεύσεων. Από αυτήν την άποψη, ο πρωταρχικός ρόλος ενός διαμεσολαβητή είναι να μεταφέρει προσφορές από τον ένα στον άλλο διάδικο και να τους προστατεύει από τις σκληρές τακτικές του ενός προς τον άλλο- ένας συνδυασμός «τηλεφώνου» και «γαντιού του μποξ». Όταν μια τέτοια διαπραγμάτευση αποτυγχάνει, ο διαμεσολαβητής οφείλει να δώσει στην κάθε πλευρά μια «δόση ρεαλισμού» με τη μορφή γνώμης σχετικά με τα νομικά επιχειρήματά τους, και ενδεχομένως να προτείνει επίσης και όρους προς συμβιβασμό. Πολλοί δικηγόροι είναι ακόμη υπέρ αυτής της προσέγγισης, η οποία όμως δεν εκμεταλλεύεται στο έπακρο όλα όσα μπορεί να κάνει ένας διαμεσολαβητής.

Οι διαμεσολαβητές διαθέτουν δύναμη. Δεν μπορούν να εξαναγκάσουν τους διαδίκους σε συμβιβασμό, αλλά επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις. Οι έξυπνοι δικηγόροι το εκμεταλλεύονται αυτό. Όπως ένας διαμεσολαβητής είχε επισημάνει μια φορά για έναν αντίδικο, με έναν τόνο θαυμασμού στη φωνή του: «με κινούσε από τη μία θέση στην άλλη σαν πιόνι σκακιού!». Πράγματι, οι καλοί διαμεσολαβητές μπορούν να παρομοιαστούν με τους αξιωματικούς στο σκάκι. Έχουν πολλές ικανότητες και οι δικηγόροι μπορούν να τους αξιοποιήσουν για να προωθήσουν τις διαπραγματευτικές στρατηγικές τους.

Οι διαμεσολαβητές μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των δικηγόρων να διαπραγματεύονται, με πολλούς τρόπους. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί, για παράδειγμα, να βελτιώσει την επικοινωνία ανάμεσα στους διαδίκους μεταφέροντας μηνύματα ή εξηγώντας τη σημασία μιας προσφοράς («Πείτε τους ότι είμαστε στα 25.000€, αλλά είμαστε πρόθυμοι να συζητήσουμε σοβαρά όταν παραιτηθούν από τις αξιώσεις τους σε μελλοντικά κέρδη.»). Οι διαμεσολαβητές μπορούν επίσης να παράσχουν πληροφορίες σχετικά με τη στάση ενός αντιδίκου («Έχει ηρεμήσει καθόλου ο ενάγων αφότου συναντηθήκαμε σήμερα το πρωί;») και μπορούν να κανονίσουν ανεπίσημες συζητήσεις («Νομίζω ότι θα βοηθούσε πολύ αν κανονίζαμε μια κατ' ιδίαν συζήτηση ανάμεσα στους δύο Γενικούς Οικονομικούς Διευθυντές.»)

Οι δικηγόροι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαμεσολάβηση για να επιδιώξουν τόσο ανταγωνιστικές αλλά και συνεργατικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, για παράδειγμα, ένας δικηγόρος μπορεί να προβεί σε μια υπερβολική αρχική προσφορά στη διαμεσολάβηση με λιγότερο κίνδυνο από αυτόν που θα αντιμετώπιζε αν χρησιμοποιούσε παρόμοια τακτική σε απευθείας διαπραγμάτευση, διότι μπορεί να στηριχθεί στο διαμεσολαβητή να μετριάσει την επίδραση της τακτικής («να κατεβάσει τον άλλο διάδικο από το ταβάνι»). Οι

δικηγόροι μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη διαμεσολάβηση για να στηρίξουν δημιουργικές προσεγγίσεις, για παράδειγμα προωθώντας μια αξίωση για χρήματα και ζητώντας ταυτόχρονα κατ' ιδίαν από το διαμεσολαβητή να διερευνήσει αν η άλλη πλευρά είναι δεκτική στην επανάκτηση της επαγγελματικής σχέσης.

Ιδίως προς το τέλος της διαδικασίας, ο δικηγόρος μπορεί να βρεθεί ανάμεσα σε μια διαπραγμάτευση με τρεις πλευρές, διαπραγματευόμενος όχι μόνο με τον άλλο διάδικο αλλά και με τον ίδιο το διαμεσολαβητή. Οι συνήγοροι μπορούν να διαπραγματεύονται, για παράδειγμα, σχετικά με τον αν ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη τεχνική (« Πριν πείτε τη γνώμη σας για την υπαιτιότητα, θα το εκτιμούσα αν επιτρέπατε στον κάθε διάδικο να κάνει μια ακόμη προσφορά») ή μπορούν να ζητήσουν από το διαμεσολαβητή τη χρήση συγκεκριμένης τακτικής (« Γιατί δεν προτείνετε στους διαδίκους να...;»). Οι συνήγοροι δεν πρέπει να ζητούν από το διαμεσολαβητή να πάρει θέση σε μια διαμάχη, αλλά αν μια τακτική είναι ουδέτερη, ο διαμεσολαβητής μπορεί να ακολουθήσει την υπόδειξη ενός δικηγόρου και να τη χρησιμοποιήσει.

Το κλειδί είναι να μην προσεγγίζετε τη διαδικασία παθητικά, αλλά αντίθετα να αξιοποιείτε τη διαδικασία της διαμεσολάβησης με έναν ενεργητικό τρόπο για να προωθήσετε τα συμφέροντα του πελάτη σας. Βασιζόμενο στην εμπειρία του συγγραφέα ως διαμεσολαβητή με δικηγόρους από την Ευρώπη, την Ασία και τη Βόρεια Αμερική, αυτό το βιβλίο παρέχει προτάσεις για το πώς ένας δικηγόρος μπορεί να «δανειστεί» τις εξουσίες ενός διαμεσολαβητή προκειμένου να επιτύχει ένα ιδανικό αποτέλεσμα.

## **1. Αρχικές Αποφάσεις**

### **A. Πρέπει να διαλέξετε τη διαμεσολάβηση;**

Το πρώτο θέμα που προκύπτει είναι αν θα επιλέξετε τη διαμεσολάβηση. Θα πρέπει να προτείνετε τη διαμεσολάβηση σε έναν πελάτη σας, αν πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Υπάρχει εύλογη πιθανότητα ο πελάτης να επιτύχει ένα πολυτιμότερο αποτέλεσμα μέσω της διαπραγμάτευσης από ότι μέσω της αντιδικίας, λαμβάνοντας υπόψη τον κίνδυνο και το κόστος συνέχισης της αντιπαράθεσης,
- Είναι δύσκολο ή αδύνατο για τους διαδίκους να διαπραγματευθούν απευθείας και
- Είναι πιθανό ότι η διαμεσολάβηση μπορεί να βοηθήσει τους διαδίκους να υπερβούν τα διαπραγματευτικά εμπόδια.

Πιθανά εμπόδια για συμβιβασμό είναι μεταξύ άλλων:

- Διαδικαστικά θέματα, όπως η έλλειψη ανθρώπου αρμόδιου να λάβει αποφάσεις ή η χρήση σκληρών διαπραγματευτικών τακτικών από ένα διαπραγματευτή.
- Έντονα συναισθήματα που διαστρεβλώνουν την κρίση ενός η περισσότερων διαπραγματευτών.

- Ελλιπής πληροφόρηση που αποτρέπει τους διαδίκους από το να εκτιμήσουν με ακρίβεια τη νομική τους υπόθεση.

Λόγοι για να μην προβείτε σε διαμεσολάβηση. Σε κάποιες περιπτώσεις η διαμεσολάβηση μπορεί να μην είναι κατάλληλη. Για παράδειγμα κάποιος από τους διαδίκους ενδέχεται :

- Να χρειάζεται μια δικαστική απόφαση για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να διευθετήσει άλλες αξιώσεις.
- Να φοβάται ότι ένας συμβιβασμός θα εγείρει επιπρόσθετες πανομοιότυπες αξιώσεις.
- Να χρειάζεται μια δικαστική διαταγή για να ελέγξει τη συμπεριφορά ενός αντιδίκου.
- Να επιθυμεί να καταφύγει στη δικαστική διαδικασία για να συλλέξει πληροφορίες.

Η διαμεσολάβηση μπορεί να αποβεί αναποτελεσματική επίσης αν:

- Κάποιος ουσιώδης παράγοντας αρνείται να συμμετάσχει στη διαδικασία.
- Κάποιος διάδικος επωφελείται από την ύπαρξη της αντιδικίας, για παράδειγμα για να προκαλέσει ανταγωνιστικό χτύπημα σε κάποιον αντίδικο (μια τέτοια τακτική μπορεί ωστόσο να είναι ανήθικη)
- Κάποιος από τους διαδίκους δεν μπορεί να λάβει αποφάσεις αποτελεσματικά, επειδή έχει μειωμένη ικανότητα από ψυχολογική άποψη.

## **B. Εάν ναι, πότε;**

Αν υποθέσουμε ότι η διαμεσολάβηση αρμόζει στην περίπτωση, πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να ξεκινήσει η διαδικασία; Μπορεί να μην υπάρχει δυνατότητα επιλογής, επειδή ο πελάτης σας απαιτείται να προβεί σε διαμεσολάβηση λόγω σύμβασης ή δικαστικής διαταγής. Αν ωστόσο έχετε δυνατότητα επιλογής, το θέμα του χρόνου εξαρτάται από τους στόχους σας. Αν κυρίαρχος στόχος είναι να επιλύσετε το πρόβλημα ή να επανακτήσετε τη σχέση των διαδίκων, είναι συνήθως καλύτερο να γίνει η διαμεσολάβηση γρήγορα. Αν όχι, οι θέσεις των διαδίκων είναι πιθανό να σκληρύνουν, και κάποιος από τους διαδίκους ενδέχεται να αντικαταστήσει την υπάρχουσα σχέση με μια νέα, καθιστώντας την αποκατάσταση πολύ πιο δύσκολη.

Εάν ωστόσο προτεραιότητα του πελάτη σας είναι να αποκτήσει το καλύτερο δυνατό χρηματικό αποτέλεσμα, τότε το θέμα του χρόνου είναι περισσότερο περίπλοκο. Με το να καθυστερήσει τη διαμεσολάβηση, ένας δικηγόρος μπορεί να καταφέρει να βελτιώσει τη διαπραγματευτική θέση του πελάτη του, κερδίζοντας για παράδειγμα μια υπόθεση στο δικαστήριο. Όμως, η δικαστική αντιδικία κοστίζει και ο αντίδικος μπορεί να υιοθετήσει την ίδια στρατηγική, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα έξοδα και για τις δύο πλευρές και καθιστώντας ένα πιθανό συμβιβασμό ακόμη πιο δύσκολο.

Οι αντίδικοι έχουν την τάση να εισέρχονται σε νόμιμη διαμεσολάβηση σε συγκεκριμένα στάδια, συχνά όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια αύξηση κόστους ή με μια σοβαρή πιθανότητα ήττας. Συνήθη στάδια για να γίνει συζήτηση για διαμεσολάβηση είναι πριν κατατεθεί επίσημη αγωγή, μετά από την ολοκλήρωση

της προδικασίας και ενόψει έναρξης της δίκης ή έκδοσης απόφασης του δικαστηρίου.

- Πριν κατατεθεί αγωγή. Τα μέρη μπορεί να αποφασίσουν να προβούν σε διαμεσολάβηση πριν κατατεθεί αγωγή. Πράττοντας κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε πλευρά αποδέχεται μια ανταλλαγή: Έχει λιγότερες πληροφορίες, αλλά αποφεύγει το κόστος και την διακοπή των δικαστικών διαδικασιών. Τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι διάδικοι που προτίθενται να προβαίνουν σε διαμεσολάβηση πριν από την κατάθεση αγωγής.
- Μετά την προδικασία. Εναλλακτική επιλογή είναι να κινήσουν τη δικαστική διαδικασία και να κάνουν τα αρχικά βήματα για να προστατέψουν τη θέση τους, να συλλέξουν πληροφορίες και να οριοθετήσουν τα υπό κρίση ζητήματα. Όταν το καταφέρουν αυτό ωστόσο, τα μέρη μπορούν να επιλέξουν τη διαμεσολάβηση. Κάνοντάς το αυτό, ακολουθούν τον κανόνα που είναι γνωστός ως «80-20»: 80 τοις εκατό των σχετικών πληροφοριών σε μια υπόθεση συνήθως αποκτάται στο πρώτο 20 τοις εκατό του χρόνου και των χρημάτων που ξοδεύουν οι διάδικοι. Δεδομένης αυτής της πραγματικότητας, οι δικηγόροι μπορεί να αποφασίσουν να προβούν στις προκαταρκτικές ενέργειες για να διαπιστώσουν τη δύναμη μιας υπόθεσης και έπειτα να προβούν σε διαμεσολάβηση για να δουν αν μπορεί να επιλυθεί.
- Εν όψει έκδοσης μιας σημαντικής απόφασης. Οι δικηγόροι ανέκαθεν περίμεναν μέχρι πριν ακριβώς τη δίκη ή κάποιο άλλο σημαντικό δικαστικό γεγονός για να επιδιώξουν συζητήσεις περί συμβιβασμού. Ενεργούν έτσι, διότι όσο πλησιάζει η δίκη, οι δικηγόροι πρέπει να προετοιμαστούν εντατικά, με σημαντικά έξοδα τόσο για τους δικηγόρους όσο και για τους πελάτες. Η δίκη επίσης αποτελεί την τελική δοκιμασία νίκης ή ήττας, παρουσιάζοντας σοβαρό κίνδυνο και για τις δύο πλευρές. Τέλος, η περίοδος ακριβώς πριν από τη δίκη θεωρείται συχνά ως η «κατάλληλη» περίοδος να συζητηθεί συμβιβασμός χωρίς αυτό να θεωρηθεί αδυναμία.

## 2. Έναρξη της Διαδικασία

### Α. Πείθοντας τους Πελάτες ή τους Αντιδίκους να προβούν σε Διαμεσολάβηση

Το σπουδαιότερο εμπόδιο για την έναρξη μιας διαμεσολάβησης είναι πιθανώς η ανησυχία πολλών διαδίκων και δικηγόρων ότι ο αντίπαλός τους θα ερμηνεύσει την έκφραση επιθυμίας προς διακανονισμό ως μια ένδειξη ότι ο διάδικος αυτός δεν έχει πίστη στη νομική του υπόθεση. Ωστόσο, υπάρχουν τρόποι να αποφευχθεί ή να μειωθεί αυτή η ανησυχία.

- Τονίστε ότι οι συζητήσεις για διακανονισμό είναι αναπόφευκτες. Μπορείτε να σημειώσετε ότι σας αρέσει να αντιδικείτε- είναι το επάγγελμά σας εξάλλου. Αλλά, από τη στιγμή που πολύ λίγες υποθέσεις φτάνουν σε δίκη, είναι πολύ πιθανό ότι οι διάδικοι θα συζητήσουν ένα πιθανό συμβιβασμό κάποια στιγμή. Γιατί λοιπόν να μην διερευνηθεί το στάδιο αυτό τώρα, ώστε να γλιτώσουμε όλοι έξοδα και να αποφύγουμε καθυστερήσεις;

- Βασιστείτε σε μια αρχή. Μια επιχείρηση ή μια δικηγορική εταιρία μπορεί να υιοθετήσει την αρχή διερεύνησης της δυνατότητας συμβιβασμού στα αρχικά στάδια κάθε αντιδικίας. Οι δικηγόροι μπορούν έτσι να αποφύγουν τον υπαινιγμό ότι προτείνουν τη διαμεσολάβηση μόνο και μόνο επειδή οι νομικές θέσεις τους είναι αδύναμες.
- Ζητήστε από μια υπηρεσία παροχής διαμεσολάβησης να πάρει την πρωτοβουλία. Άλλη επιλογή είναι να ζητήσετε από έναν διαμεσολαβητή ή μια υπηρεσία παροχής διαμεσολάβησης να προτείνει διαμεσολάβηση σε έναν αντίδικο. Ο αντίδικός σας κατά πάσα πιθανότητα θα καταλάβει ότι εσείς κινήσατε την προσέγγιση, αλλά η χρήση τρίτου σας επιτρέπει να αποφύγετε να πρέπει οι ίδιοι να πείσετε για τη διαμεσολάβηση.
- Παραθέστε έναν κανόνα δικαίου. Ορισμένα δικαστήρια απαιτούν από τους δικηγόρους να διαπραγματευτούν ή να προβούν σε διαμεσολάβηση πριν καταθέσουν μια αγωγή ή προβούν σε δίκη. Αν συμβαίνει αυτό, ένας δικηγόρος μπορεί να υποδείξει στα μέρη να σχεδιάσουν τη δική τους διαδικασία αντί να δεσμευθούν μέσα σε ένα αυστηρό δικαστικό πρόγραμμα. Ακόμα κι αν ένα δικαστήριο δεν έχει τέτοια απαίτηση, ένας δικηγόρος μπορεί να ζητήσει κατ' ιδίαν από ένα δικαστικό υπάλληλο να προτείνει στους διαδίκους να προβούν σε διαμεσολάβηση.

Αυτές οι στηρίζονται στην υπόθεση ότι η πρόκληση είναι το να πείσετε τον αντίδικο να προβεί σε διαμεσολάβηση. Συχνά ωστόσο, το εμπόδιο είναι ο ίδιος ο πελάτης του δικηγόρου. Σύμφωνα με τα λόγια ενός νομικού:

Δεν υπάρχουν δύσκολοι και γρήγοροι κανόνες για το πότε έχει έρθει η τέλεια στιγμή για διαμεσολάβηση, μα ένα πράγμα είναι ξεκάθαρο. Πριν ξεκινήσετε, αναγνωρίστε ότι το πρώτο εμπόδιο για να αρχίσετε νωρίς το διάλογο μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πελάτης σας, ιδίως αν δεν τον έχετε εκπροσωπήσει στο παρελθόν. Μπορεί να αναρωτηθεί αν σας λείπει εμπιστοσύνη στον εαυτό σας ή στην υπόθεση, αν τον σπρώξετε προς τη διαμεσολάβηση πολύ νωρίς. Από την άλλη πλευρά, αν δεν αναφέρετε συμβιβασμό στον πιο εκλεπτυσμένο πελάτη, μπορεί να αναρωτηθεί αν εσείς επιζητείτε να «αρμέξετε» μια υπόθεση που κατά πάσα πιθανότητα δεν θα δικαστεί ποτέ. Ξεκινήστε με τον αντίδικο μόνο όταν θα έχετε συμφωνήσει με τον πελάτη σας. (Στερν, 1998)

## **B. Σύνταξη ενός αποτελεσματικού συμφωνητικού διαμεσολάβησης**

Υπάρχουν δύο βασικές περιπτώσεις στις οποίες ένας δικηγόρος καλείται να έρθει αντιμέτωπος με συμφωνητικά που αφορούν τη διαμεσολάβηση:

- Υπάρχει μια διαφωνία και οι δύο πλευρές έχουν συμφωνήσει να προβούν σε διαμεσολάβηση, αλλά χρειάζεται να αποφασίσουν πώς θα διεξαχθεί η διαδικασία.
- Οι δύο πλευρές δεν εμπλέκονται σε καμία παρούσα διαμάχη, αλλά επιθυμούν να δεσμευτούν ότι κάθε πιθανή μελλοντική διαφωνία θα επιλύεται με διαμεσολάβηση.

## **(1) Συμφωνητικά για διαμεσολάβηση σε μια υπάρχουσα διαφωνία**

Αν οι διάδικοι έχουν συμφωνήσει να προβούν σε διαμεσολάβηση για μια υπάρχουσα διαφωνία τους, μπορούν να επωφεληθούν με τη σύναψη ενός συμφωνητικού που θα καλύπτει τα ακόλουθα θέματα:

- Τι κανόνες εχεμύθειας θα ισχύσουν στη διαδικασία;
- Μπορεί μια δήλωση ή ένα έγγραφο που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διαμεσολάβηση να χρησιμοποιηθεί αργότερα σε δικαστικές διαδικασίες;
- Μπορούν πληροφορίες που παρασχέθηκαν στη διάρκεια της διαμεσολάβησης να αποκαλυφθούν σε κάποιον που δε συμμετέχει στη διαδικασία;
- Ποιος θα πληρώσει το κόστος της διαμεσολάβησης;
- Με ποιον τρόπο μπορεί ένα μέρος να τερματίσει τη συμμετοχή του στην εν λόγω διαδικασία;
- Τι κανόνες θα ισχύσουν; Για παράδειγμα, μπορεί ο διαμεσολαβητής να πει τη γνώμη του για την ουσία της υπόθεσης χωρίς τη συγκατάθεση των μερών;
- Θα απαγορευθεί η προσφυγή στα δικαστήρια ή θα διατηρηθούν οι δικαστικές αξιώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης;

Οι περισσότεροι διαμεσολαβητές έχουν συγκεκριμένους τύπους συμφωνητικών που επιλύουν τα θέματα αυτά, και οι δικηγόροι συνήθως υπογράφουν αυτούς τους τύπους χωρίς αλλαγές. Ένα παράδειγμα τύπου συμφωνητικού διαμεσολάβησης φαίνεται στο Παράρτημα.

Το πιο σύνηθες σημείο διαφωνίας σχετικά με τους όρους διαμεσολάβησης είναι το πώς θα μοιραστούν τα μέρη το κόστος της διαδικασίας. Αν, για παράδειγμα, ο ενάγων ασκήσει αγωγή κατά τριών σχετιζόμενων μεταξύ τους εταιριών, που εκπροσωπούνται από μια μόνο νομική εταιρία, θα πρέπει ο ενάγων να επωμιστεί το μισό κόστος και οι ενάγοντες το υπόλοιπο μισό ή μήπως πρέπει οι εναγόμενοι να καλύψουν τα τρία τέταρτα του κόστους; Οι διαμεσολαβητές συνήθως είναι απρόθυμοι να εμπλακούν σε τέτοιου είδους διαφωνίες, αλλά μπορεί να είναι πρόθυμοι να διευκολύνουν μια συζήτηση σχετικά με τον καταμερισμό των εξόδων, αν το συνολικό ποσό δεν αμφισβητείται- αυτό συμβαίνει, αν δεν εξαρτούν κάποιο προσωπικό όφελος από το αποτέλεσμα.

## **(2) Συμφωνητικά για επίλυση μελλοντικών διαφωνιών με διαμεσολάβηση**

Τα μέρη που συνάπτουν συμφωνητικά μπορεί να συμπεριλάβουν όρο που να τους δεσμεύει να προβούν σε διαμεσολάβηση για οποιαδήποτε μελλοντική διαφωνία στη σχέση τους. Επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε διασυννοριακές συμφωνίες, για παράδειγμα, πιθανώς να συναντήσουν απρόβλεπτες αλλαγές και να επωφεληθούν αν έχουν προβλέψει μια διαδικασία επίλυσης τέτοιων προβλημάτων γρήγορα και συναινετικά. Παραδείγματα μιας ρήτρας για διαμεσολάβηση και μιας ρήτρας «πολλών βημάτων», που απαιτεί

διαπραγμάτευση ακολουθούμενη από διαμεσολάβηση και διαιτησία, υπάρχουν στο Παράρτημα.

Από τη στιγμή που θα προκύψει μια διαφωνία ένας από τους συμβαλλόμενους ενδέχεται να επιθυμεί τη διαμεσολάβηση, ενώ ο άλλος όχι. Ο συμβαλλόμενος που επιθυμεί τη διαμεσολάβηση μπορεί να αποφασίσει να μην επιδιώξει να επιβάλει την υποχρέωση προς διαμεσολάβηση, με το επιχείρημα ότι είναι ανώφελο να εξαναγκάσει κάποιον να συμμετάσχει στη διαδικασία δίχως τη θέλησή του. Εναλλακτικά, ο συμβαλλόμενος που δεν επιθυμεί να προβεί σε διαμεσολάβηση, μπορεί να αποφασίσει ότι είναι πιο εύκολο να περάσει από μια διαδικασία διαμεσολάβησης, παρά να διαφωνήσει επί τούτου.

Αν ωστόσο, ένα μέρος απαιτεί τη διαμεσολάβηση, ενώ το άλλο μέρος την αρνείται, μπορεί να ζητηθεί από το δικαστήριο να επιβάλει την υποχρέωση. Στην αρχή τα δικαστήρια αρνούσαν να επιβάλλουν ρήτρες διαμεσολάβησης, συμπεραίνοντας πως θα ήταν αδύνατο ή επιβαρυντικό να αποφασίζουν αν ένα μέρος είχε προσχωρήσει στη διαμεσολάβηση καλή τη πίστει. Πρόσφατα όμως, τα δικαστήρια έχουν γίνει περισσότερο πρόθυμα να επιβάλλουν τέτοιου είδους υποχρεώσεις, τουλάχιστον όπου ένα μέρος έχει αρνηθεί εντελώς να συμμετάσχει. Ανάμεσα στις κυρώσεις που τα δικαστήρια μπορεί να επιβάλλουν περιλαμβάνονται:

- Αν ένας ενάγων αρνηθεί τη διαμεσολάβηση, απορρίπτονται ή αναβάλλουν τη νομική υπόθεση μέχρι ο ενάγων να εκτελέσει την υποχρέωσή του.
- Αν ένα μέρος δεν εμφανιστεί σε μια συνεδρία της διαμεσολάβησης, απαιτούν από αυτό να πληρώσει το κόστος της διαμεσολάβησης και ενδεχομένως και την αμοιβή του δικηγόρου του άλλου μέρους.
- Εάν ένα μέρος αρνηθεί τη διαμεσολάβηση και αργότερα νικήσει στο δικαστήριο, να του αρνηθούν την κατακύρωση των δικαστικών εξόδων ή δικηγορικών αμοιβών που υπό άλλες συνθήκες θα λάμβανε.
- Για να είναι εκτελεστό ένα συμφωνητικό διαμεσολάβησης, πρέπει να είναι και σαφές. Για να το επιτύχετε αυτό:
- Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα και ορίστε ξεκάθαρα χρονικά πλαίσια,
- Αποφύγετε την αμφισημία: Πιο συγκεκριμένα, διατηρήστε τη δέσμευση για διαμεσολάβηση ξεχωριστά από οποιαδήποτε υποχρέωση διαιτησίας,
- Περιγράψτε ειδικά τί μέσα άμυνας ή τί κυρώσεις μπορεί να έχει ένα μέρος, αν το άλλο μέρος παραβιάσει το συμφωνητικό και
- Να παράσχετε μια διαδικασία διαμεσολάβησης που θα είναι δίκαιη δεδομένης της φύσεως της συναλλαγής. (Κατζ, 2008)

#### **Γ. Αντιμετωπίζοντας υποχρεώσεις που δημιουργήθηκαν από το νόμο ή από δικαστική εντολή**

Ο πελάτης σας μπορεί να χρειάζεται να προβεί σε διαμεσολάβηση εκ του νόμου, εκ δικαστικής αποφάσεως ή εκ δικαστικής διαταγής. Αν συμβαίνει αυτό, λάβετε υπόψη σας τα ακόλουθα:



- Θα διαδραματίσετε κάποιον ρόλο στην επιλογή του αμερόληπτου μέρους; Κάποια προγράμματα αναδεικνύουν κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο, ενώ άλλα απαιτούν από τα μέρη να επιλέξουν ένας διαμεσολαβητή από μια λίστα υποψηφίων.
- Ποιος θα απαιτείται να παρασταθεί; Κάποια προγράμματα απαιτούν να στείλουν τα μέρη αντιπροσώπους με «πλήρη εξουσία συμβιβασμού», κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα για μεγάλους οργανισμούς με υποθέσεις που εκκρεμούν σε διάφορα δικαστικά συστήματα.
- Θα έχετε τη δυνατότητα να καταθέσετε ένα ιστορικό της υπόθεσής σας ή έγγραφα εκ των προτέρων στο διαμεσολαβητή;
- Θα απαιτηθεί από εσάς να πληρώσετε για τη διαμεσολάβηση; Κι αν ναι, πόσο;
- Θα ζητηθεί από εσάς να διαμεσολαβήσετε με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο ή σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο;
- Οι δηλώσεις και τα έγγραφα που θα χρησιμοποιηθούν στη διαμεσολάβηση θα είναι εμπιστευτικά και απαράδεκτα σε μεταγενέστερες δικαστικές διαδικασίες;

Αν δεν είστε ικανοποιημένος από το πρόγραμμα του δικαστηρίου, εξετάστε αν μπορείτε να τροποποιήσετε τη διαδικασία, είτε με κάποιο συμφωνητικό με την άλλη πλευρά, είτε μέσω αιτήσεως στο δικαστήριο. Εάν δεν θέλετε να εμπλακείτε καθόλου σε δικαστική διαμεσολάβηση, ρωτήστε:

- Υπάρχει δυνατότητα να αρνηθείτε να συμμετάσχετε, ή να αιτηθείτε εξαίρεση από το πρόγραμμα;
- Ποιο είναι το ελάχιστο που πρέπει να κάνετε για να συμμορφωθείτε με τους κανόνες του προγράμματος;
- Τι κυρώσεις επίκεινται αν δεν συμμορφωθείτε;

### **3. Διαμορφώνοντας τη Διαδικασία**

#### **A. Επιλέξτε Διαμεσολαβητή**

##### **(1) Εντοπίστε το καλύτερο δυνατό πρόσωπο**

Το πιο σπουδαίο θέμα στο σχεδιασμό μιας διαμεσολάβησης, εκτός από την παρουσία των σωστών αντιπροσώπων για τις δύο πλευρές, είναι να επιλέξετε τον κατάλληλο διαμεσολαβητή. Σε πολλές πόλεις υπάρχει κατάλογος πιθανών διαμεσολαβητών, που ποικίλλουν πολύ όσον αφορά στην εμπειρία τους, το επίπεδό τους και το στυλ της διαμεσολάβησης. Θα επιδιώξετε να βρείτε το πρόσωπο, του οποίου τα προσόντα θα ταιριάζουν καλύτερα με τις ανάγκες της υπόθεσής σας.

Ξεκινήστε σκεπτόμενοι τι εμποδίζει τα μέρη από το να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά. Αν, για παράδειγμα, το πρόβλημα είναι ότι ο αντίδικός σας (ή ακόμα και ο ίδιος ο πελάτης σας) έχει οξύθυμη προσωπικότητα, τότε θα θέλετε

έναν διαμεσολαβητή με σπουδαία οργανωτικά προσόντα. Αν το μεγάλο εμπόδιο για τη συμφωνία είναι ότι ο αντίδικός σας έχει κρίνει με λάθος τρόπο τη δύναμη της νομικής υποθέσεώς του, τότε ένας πρώην δικαστής μπορεί να ήταν πιο αποτελεσματικός. Αν ένα μέρος είναι πρόθυμο να προβεί σε συμβιβασμό, αλλά έχει ανάγκη να δικαιολογήσει έναν δύσκολο συμβιβασμό, τότε κάποιος με μια σπουδαία φήμη που μπορεί να επιδοκιμάσει την απόφαση θα ήταν ίσως η καλύτερη επιλογή. Συχνά υπάρχουν περισσότερα από ένα εμπόδια, που απαιτούν ένα διαμεσολαβητή με ένα μείγμα δεξιοτήτων.

Πρόσφατα, ερευνητές ρώτησαν τους δικηγόρους που προσλαμβάνουν μερικούς από τους πιο επιτυχημένους διαμεσολαβητές στην Αμερική ποια προσόντα μετρούν περισσότερο σε έναν αμερόληπτο κριτή. Το κεντρικό συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι «ένα— αν όχι το— κεντρικό στοιχείο στην επιτυχία του διαμεσολαβητή είναι η ικανότητα του διαμεσολαβητή να εγκαθιδρύσει μια σχέση πίστης και εμπιστοσύνης με τα διαμαχόμενα μέρη.» (Γκόλντμπεργκ και Σω, 2007). Ο πιο σημαντικός παράγοντας στην επιλογή ανάμεσα σε διαμεσολαβητές που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα είναι συνεπώς το πόσο καλά θα μπορέσουν να συσχετιστούν με τα μέρη, συμπεριλαμβανομένου και του πελάτη σας. Θα νιώσει ο πελάτης σας περισσότερη εμπιστοσύνη απέναντι σε ένα πρώην διευθυντικό στέλεχος ή απέναντι σε έναν έμπειρο νομικό; Θα προτιμά αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις από την άλλη πλευρά έναν πρώην δικαστή; Πόσο αποτελεσματικός θα αποδειχθεί ο υποψήφιος στο να δημιουργήσει σχέσεις με ξένους γρήγορα;

Για να αποφασίσετε αν κάποιος υποψήφιος διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα, εσείς και ο δικηγόρος της άλλης πλευράς μπορεί να θελήσετε να του πάρετε τηλεφωνική συνέντευξη. Κάποιοι διαμεσολαβητές αρνούνται να μιλήσουν εκ των προτέρων με τους δικηγόρους, αλλά πολλοί κριτές είναι πρόθυμοι να το κάνουν, καθώς αισθάνονται περισσότερη ελευθερία να συζητήσουν μια υπόθεση ως πιθανοί διαμεσολαβητές, παρά ως διαιτητές.

## **(2) Διαπραγματευτείτε για την επιλογή σας**

Το να διαπραγματευθείτε για έναν διαμεσολαβητή είναι σαν να κάνετε οποιαδήποτε άλλη διαπραγμάτευση, εκτός του ότι το να βρείτε τον κατάλληλο κριτή μπορεί να αποτελέσει «νίκη» και για τις δύο πλευρές. Συνήθως, καθένας από τους δικηγόρους προετοιμάζει μια λίστα υποψηφίων και ανταλλάσσουν ονόματα. Μερικές φορές ένα όνομα εμφανίζεται και στις δύο λίστες, αλλά, αν δεν συμβεί αυτό, οι δικηγόροι συζητούν ποιον από τους συμπεριλαμβανομένους στη λίστα υποψηφίους να επιλέξουν ή προσθέτουν ονόματα στον κατάλογο.

Μια άλλη επιλογή είναι να προτείνετε στο δικηγόρο της άλλης πλευράς να προετοιμάσει εκείνος μια λίστα υποψηφίων. Αν ο δικηγόρος προτείνει κάποιον που θα προτείνετε κι εσείς, μπορείτε να αποκτήσετε έναν αξιόλογο διαμεσολαβητή που χαίρει και της εμπιστοσύνης και της άλλης πλευράς. Αν εκτιμάτε το δικηγόρο της άλλης πλευράς, μπορείτε ακόμα να του προτείνετε να επιλέξει το διαμεσολαβητή, ενώ εσείς θα διατηρήσετε μόνο το δικαίωμα αρνησικυρίας (βέτο) σε μια επιλογή. Το να επιτρέψετε στον αντίδικο να επιλέξει

το διαμεσολαβητή μπορεί να φαντάζει παράξενο, αλλά, αν ο στόχος σας είναι να πείσετε το άλλο μέρος, ο πιο αποτελεσματικός διαμεσολαβητής μπορεί να είναι κάποιος που οι ίδιοι έχουν επιλέξει.

### **(3) Να επιλέξετε έναν διαμεσολαβητή ή να προτιμήσετε υπηρεσία παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης;**

Η έως τώρα συζήτηση στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι δικηγόροι επιλέγουν ένα άτομο ως διαμεσολαβητή. Μια εναλλακτική επιλογή είναι να συμφωνήσετε με το συνήγορο του αντιδίκου να αναθέσετε σε μια υπηρεσία παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης να προτείνει μια λίστα υποψηφίων από έναν κατάλογο διαιτητών που διαθέτει, ή ακόμα να επιλέξει η ίδια έναν διαμεσολαβητή.

Το να χρησιμοποιήσετε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης για να διαχειριστεί τη διαμεσολάβησή σας έχει πλεονεκτήματα. Όταν εμπλέκεται μια ουδέτερη οντότητα, είναι λιγότερο πιθανό να υπάρχει καχυποψία απέναντι στους υποψήφιους, διότι η λίστα των υποψηφίων δεν προέρχεται από καμιά από τις δύο αντίπαλες πλευρές. Οι οργανισμοί παροχής τέτοιων υπηρεσιών μπορούν επίσης να υποδείξουν ουδέτερα γραφεία στα οποία μπορεί να διεξαχθεί η διαμεσολάβηση. Οι μεμονωμένοι διαμεσολαβητές μπορεί να μην έχουν πρόσβαση σε ουδέτερους χώρους. Ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης μπορεί επίσης να τακτοποιήσει το θέμα πληρωμής του κόστους διαμεσολάβησης και ανταλλαγής εγγράφων, επιτρέποντας έτσι στο διαμεσολαβητή να αποφύγει να αναμιχθεί σε διαδικαστικά θέματα.

Το να προσλάβετε έναν οργανισμό είναι σχεδόν απαραίτητο όταν επιχειρήσεις συνάπτουν συμφωνητικό με το οποίο συμφωνούν να προβούν σε διαμεσολάβηση για όποιες διαφορές προκύψουν από το συμφωνητικό στο μέλλον. Μπορεί κανείς να διορίσει ένα συγκεκριμένο άτομο ως ουδέτερο διαμεσολαβητή σε ένα τέτοιο συμφωνητικό, αλλά δεν υπάρχει τρόπος να εξασφαλίσετε ότι το άτομο αυτό θα είναι διαθέσιμο αν όντως τελικά προκύψουν διαφωνίες. Ένας οργανισμός, αντιθέτως, έχει τη δυνατότητα να αντικαθιστά ένα διαμεσολαβητή με κάποιον άλλον, για να αντιμετωπίσει πιθανές συνταξιοδοτήσεις, ασθένειες, προβλήματα προγραμματισμού καθώς και άλλα απρόβλεπτα περιστατικά.

## **B. Διαμορφώστε το πεδίο**

### **(1) Εξασφαλίστε την παρουσία των αναγκαίων συμμετεχόντων**

Η παρουσία των κατάλληλων ατόμων στη διαδικασία της διαμεσολάβησης είναι βαρύνουσας σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας. Πράγματι, η ταυτότητα των διαπραγματευόμενων είναι συχνά πιο σημαντική από την ταυτότητα του διαμεσολαβητή. Έχουμε τοποθετήσει αυτό το θέμα μετά από το θέμα επιλογής του διαμεσολαβητή όμως, διότι, από τη στιγμή που έχετε επιλέξει

ένα διαμεσολαβητή, μπορείτε να ζητήσετε τη βοήθειά του προκειμένου να φέρετε τα κατάλληλα άτομα στη διαδικασία. Το ποια θα είναι τα κατάλληλα άτομα σε κάθε συγκεκριμένη υπόθεση, θα εξαρτηθεί για μια ακόμη φορά από τους στόχους σας. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **Κυρίαρχα πρόσωπα.** Αν ο πρωταρχικός στόχος είναι να αποκαταστήσετε μια προσωπική σχέση, τότε η παρουσία των κυρίαρχων προσώπων, τα οποία θα συζητήσουν για τα προβλήματά τους και θα ανακτήσουν τη δυνατότητα να συσχετίζονται μεταξύ τους, είναι συνήθως ουσιώδης. Το ίδιο μπορεί να ισχύει όταν το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το ένα μέρος, όπως σε μια υπόθεση όπου το στοίχημα είναι η ίδια η εταιρία.
- **Εμπειρογνώμονες.** Αν στόχος είναι να βρεθεί μια δημιουργική λύση, είναι αναγκαίο να έχετε ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να σκέφτονται δημιουργικά, όπως επίσης και εμπειρογνώμονες που γνωρίζουν αρκετά ώστε να αναπτύσσουν και να αξιολογούν επιλογές. Η αναδιάρθρωση ενός συμβολαίου, για παράδειγμα, μπορεί να απαιτεί τη συμμετοχή διευθυντικών στελεχών από τα τμήματα οικονομικών, παραγωγής ή μάρκετινγκ .
- **Άτομα με εξουσία.** Αν τα μέρη δεν έχουν πλέον κάποια σχέση και δεν υπάρχουν σοβαρά συναισθηματικά θέματα, όπως συμβαίνει για παράδειγμα όταν μια εταιρία προσφεύγει κατά του ασφαλιστηρίου συμβολαίου της, τότε πρωταρχική έγνοια είναι συνήθως να σιγουρευτείτε ότι ο διαπραγματευτής κάθε πλευράς έχει την εξουσία να έρθει σε έναν συμβιβασμό ουσίας.

Οι δικηγόροι πρέπει μερικές φορές να διαπραγματεύονται για να διασφαλίσουν ότι η άλλη πλευρά, ή ακόμα και ο δικός τους πελάτης, έχει κάποιον στη διαδικασία της διαμεσολάβησης με τη γνώση και την εξουσία να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να βοηθήσει σε αυτό.

Μια γερμανική εταιρία αγόρασε μια ναυτιλιακή γραμμή από μια ισπανική εταιρία. Αργότερα κατέθεσε αγωγή κατά της λογιστικής εταιρίας που είχε πραγματοποιήσει τους οικονομικούς ελέγχους εκ μέρους του πωλητή, με το επιχείρημα ότι η εταιρία είχε αποκρύψει κακή διαχείριση από τα διοικητικά στελέχη της ναυτιλιακής εταιρίας ενώ είχε υπερβάλλει ως προς την κερδοφορία της, παρασύροντας έτσι τον αγοραστή στο να πληρώσει υπερβολικά χρήματα. Ο δικηγόρος του αγοραστή ειδοποίησε το διαμεσολαβητή εγκαίρως και του είπε ότι ήταν κρίσιμο για τον πελάτη του να παρίσταται στη διαμεσολάβηση ο Γενικός Διευθυντής του Γερμανικού αγοραστή. Ωστόσο, ο Γενικός Διευθυντής δεν μπορούσε να έρθει εκτός αν παρίστατο επίσης αυτοπροσώπως στη διαμεσολάβηση και ο διευθύνων σύμβουλος της λογιστικής εταιρίας και ο Γενικός Διευθυντής, που σύμφωνα με το δικηγόρο ήταν πολύ εγωιστής, δεν θα δεσμευόταν πρώτος να παρευρεθεί, από φόβο μήπως φανεί πολύ πρόθυμος να συμβιβαστεί. Ο διαμεσολαβητής κάλεσε το συνήγορο υπεράσπισης, ο οποίος συμφώνησε ότι θα βοηθούσε ιδιαίτερα να παρευρισκονται τα κυρίαρχα πρόσωπα, αλλά επεσήμανε πως και ο δικός του πελάτης δεν επιθυμούσε να είναι ο πρώτος που θα συμφωνήσει να παρευρεθεί. Ο διαμεσολαβητής αποφάσισε να ζητήσει από κάθε πλευρά να της αναφέρει εμπιστευτικά αν ο Διευθυντής της θα παρευρισκόταν, εφόσον και η άλλη πλευρά

συμφωνούσε να παρασταθεί. Και οι δύο έδωσαν καταφατική απάντηση. Τότε ανακοίνωσε ότι και οι δύο θα παρίσταντο.

Το ανωτέρω παράδειγμα φανερώνει πώς οι ικανοί δικηγόροι μπορούν να αξιοποιήσουν ένα διαμεσολαβητή προκειμένου να «διαμορφώσει το πεδίο των διαπραγματεύσεων» προς το συμφέρον των πελατών τους. Οι διαμεσολαβητές, ωστόσο, συνήθως δεν γνωρίζουν σχετικά με τέτοια μη νομικά θέματα μέχρι το ξεκίνημα της διαδικασίας και έτσι είναι σημαντικό για τους δικηγόρους να τους προειδοποιούν.

Όταν ζητάτε βοήθεια από ένα διαμεσολαβητή για τη διευθέτηση της διαδικασίας, επωφελείστε από πολλούς παράγοντες. Αρχικά, έχοντας συμφωνήσει στη διαμεσολάβηση, ο αντίπαλός σας θα ενδιαφέρεται να διατηρήσει μια καλή σχέση με το διαμεσολαβητή. Επιπροσθέτως, οι διαμεσολαβητές είναι πιο πιθανό να είναι υπέρ της συμμετοχής περισσότερων: είναι καλύτερα, θα σκεφτεί ο διαμεσολαβητής, να φέρουμε κάποιον στη διαδικασία που αργότερα θα αποδειχθεί μη απαραίτητος, παρά να ελλείπει κάποιος παράγοντας κλειδί σε κάποια κρίσιμη στιγμή.

Μια εταιρία λογισμικού άσκησε αγωγή κατά ενός πρώην υπαλλήλου στα ιταλικά δικαστήρια, με το επιχείρημα ότι είχε παραβιάσει έναν όρο μη ανταγωνισμού με το να προσλάβει την προηγούμενη ομάδα ανάπτυξης που χρησιμοποιούσε στην καινούρια του εταιρία. Τα μέρη συμφώνησαν να προβούν σε διαδικασία διαμεσολάβησης.

Η ανταγωνίστρια εταιρία, μια πολωνική οντότητα, δεν έλαβε μέρος στη δίκη, αλλά η συμμετοχή της ήταν αναγκαία για οποιοδήποτε συμβιβασμό, διότι είχε συμφωνήσει να αποζημιώσει τον υπάλληλο για οποιαδήποτε υπαιτιότητά του που απέρρεε από τις δραστηριότητες του σχετικά με την πρόσληψη υπαλλήλων. Ωστόσο, ο διοικητικός διευθυντής αρνήθηκε να παραστεί στη διαμεσολάβηση, λέγοντας ότι η Ρώμη βρισκόταν πολύ μακριά για να ταξιδέψει και ότι σε κάθε περίπτωση η εταιρία του δεν ήταν διάδικος σε αυτή την υπόθεση.

Ο δικηγόρος του ενάγοντος ζήτησε από το διαμεσολαβητή να πείσει το διευθυντή να έρθει. Τόνισε πόσο σημαντική θα ήταν η παρουσία του για την επιτυχία της υποθέσεώς «μας». Ο διαμεσολαβητής απάντησε στην πρόκληση αυτή και επικοινωνήσε με το Γενικό Διευθυντή της ανταγωνίστριας εταιρίας επανειλημμένα. Παρόλο που ο διευθυντής αρνήθηκε να παραστεί αυτοπροσώπως, συμφώνησε να συμμετέχει σε όλες τις συνεδριάσεις μέσω βίντεο, και η συμμετοχή του αποδείχθηκε κρίσιμη στην συμφωνία των διαδίκων.

## **(2) Συμφωνήστε ως προς τη μορφή**

Χρόνος. Εσείς και ο αντίπαλός σας πρέπει να συμφωνήσετε μια χρονική περίοδο για τη διαμεσολάβηση. Πρέπει να προγραμματιστεί για μερικές ώρες, μια μέρα, μερικές ημέρες, ή για μια σειρά από συνεδρίες σε μια μεγαλύτερη χρονική περίοδο; Το δίλημμα εδώ είναι ανάμεσα στο να προβλέψετε επαρκές χρονικό

διάστημα για την επιτυχία της διαδικασίας και στο να αποθαρρύνετε τα μέρη από το να αναβάλλουν τη λήψη δύσκολων αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές:

- Μια μέρα είναι συνήθως αρκετή για μια διαμάχη σχετική με συμβόλαιο, παρόλο που η διαδικασία μπορεί να συνεχιστεί και το απόγευμα και οι αντιπρόσωποι των μερών πρέπει να το έχουν λάβει αυτό υπόψη.
- Δύο ή περισσότερες μέρες είναι κάποιες φορές αναγκαίες για υποθέσεις που αφορούν τον κατασκευαστικό χώρο, διότι συνήθως περιλαμβάνουν περισσότερα μέρη και περιλαμβάνουν «μικρές υποθέσεις» σχετικά με διαφορετικά τμήματα ενός έργου.
- Ιδιαίτερως περίπλοκες υποθέσεις, είτε ως προς τον αριθμό των μερών είτε ως προς τη φύση των θεμάτων της υπόθεσης, μπορεί να απαιτήσουν αρκετές συναντήσεις μέσα σε μια περίοδο εβδομάδων ή και μηνών. Παραδείγματα είναι υποθέσεις καταπίστευματος, δημόσιες αντιδικίες και αγωγές περιβαλλοντικής μόλυνσης.

Όταν βρίσκεστε σε αμφιβολία, να κλίνετε προς το να δώσετε περισσότερο χρόνο στην υπόθεση. Πάντα θα έχετε την επιλογή να τελειώσετε νωρίς, αλλά το να συγκεντρώσετε εκ νέου τα μέρη για άλλη μια συνεδρία μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο.

**Δομή.** Η εμπορική διαμεσολάβηση συνήθως εμφανίζεται με την ακόλουθη μορφή:

- Μια αρχική ή συντονισμένη συνεδρία. Στην αρχή της διαδικασίας τα μέρη και ο διαμεσολαβητής συνήθως συναντώνται μαζί. Οι αντίδικοι συστήνονται και ο διαμεσολαβητής κάνει κάποια εναρκτήρια σχόλια. Κάθε πλευρά κάνει κάποια αρχική δήλωση και μπορεί επίσης να απαντήσει στη δήλωση της άλλης πλευράς. Ο διαμεσολαβητής τότε μπορεί να προτείνει στα μέρη να συζητήσουν την υπόθεση ή να θέσει ο ίδιος ερωτήματα. Η αρχική συνεδρία μπορεί να διαρκέσει από μόλις είκοσι λεπτά, αν ο διαμεσολαβητής απλά εξηγήσει τη διαδικασία, μέχρι αρκετές ώρες, αν ακολουθήσουν μακροσκελείς παρουσιάσεις συνοδευόμενες από συζήτηση.
- «Διαπραγματεύσεις.» Όταν η αρχική συνεδρία φτάνει σε ένα σημείο χαμηλής παραγωγικότητας, για παράδειγμα επειδή τα μέρη επαναλαμβάνουν τις ίδιες θέσεις, ο διαμεσολαβητής συνήθως θα προτείνει να διακοπεί η συνεδρία και να πάνε σε ξεχωριστά δωμάτια για να συζητήσουν «κεκλεισμένων των θυρών». Η συζήτηση αυτή επιτρέπει στο διαμεσολαβητή να μιλήσει με την κάθε πλευρά ιδιαίτερα, μεταφέροντας πληροφορίες, επιχειρήματα και προσφορές από τη μια πλευρά στην άλλη.
- Συναντήσεις και υπο-συναντήσεις. Τα μέρη ή οι αντιπρόσωποί τους μπορεί επίσης να συναντηθούν ξανά σαν ομάδα, ή ανεπισήμως σε μικρότερες ομάδες. Οι υπο-συναντήσεις μπορούν να γίνουν μεταξύ διευθυντικών στελεχών, εμπειρογνομόνων, δικηγόρων ή άλλων συμμετεχόντων στη διαδικασία. Ο διαμεσολαβητής είναι συνήθως, αλλά όχι πάντοτε παρών στις συναντήσεις αυτές για να συντονίζει τη συζήτηση.

Η μορφή που αναφέρεται παραπάνω είναι συνήθης στις εμπορικές διαμεσολαβήσεις, αλλά τίποτα δεν εμποδίζει τα μέρη και το διαμεσολαβητή από

το να υιοθετήσουν μια διαφορετική μορφοποίηση με συμφωνητικό, είτε πριν από τη συνεδρία της διαμεσολάβησης είτε επί τούτου.

Ένα ερώτημα που πρέπει να λάβετε υπόψη σας εγκαίρως είναι αν προτιμάτε να ξεκινήσετε με μια εναρκτήρια συνεδρία, στην οποία τα μέρη θα συζητήσουν την υπόθεση, ή αν θα προχωρήσετε απευθείας σε συζητήσεις κλεισμένων των θυρών. Αν επιθυμείτε να τροποποιήσετε τη συνήθη μορφή, τότε θα πρέπει να το συζητήσετε εκ των προτέρων με το διαμεσολαβητή, εφόσον γίνεται.

### **(3) Επιβάλλετε ή αντιμετωπίστε προϋποθέσεις**

Οι δικηγόροι μερικές φορές επιχειρούν να εκμεταλλευτούν την επιθυμία του αντιπάλου τους να προβεί σε διαμεσολάβηση, επιβάλλοντας όρους στη συμμετοχή στη διαδικασία. Οι όροι μπορούν να αφορούν διαδικαστικά θέματα ή και θέματα ουσίας.

Μια τυπική διαδικαστική προϋπόθεση αφορά στην παράσταση: ένα μέρος μπορεί να πει, για παράδειγμα, ότι, εκτός κι αν ένα συγκεκριμένο πρόσωπο παραστεί, δεν θα συμμετάσχει («Δε θα έρθουμε εκτός αν φέρουν το Γενικό Διευθυντή τους»). Οι αντίδικοι μερικές φορές επιβάλλουν όρους και στο διαπραγματευτικό στάδιο, αρνούμενοι για παράδειγμα να προβούν σε διαμεσολάβηση, αν η άλλη πλευρά δεν κάνει πρώτα μια παραχώρηση («Δε θα συμμετέχουμε στη διαμεσολάβηση αν δεν παραιτηθούν από την αξίωσή τους για 500,000€ ως ένδειξη καλής πίστης»). Εναλλακτικά, ένα μέρος μπορεί να πάρει πίσω κάποια προηγούμενη παραδοχή («Τον προηγούμενο χρόνο βρισκόμασταν στο 1 εκατομμύριο, αλλά η προσφορά αυτή έγινε για να αποφύγουμε το κόστος της δίκης. Από τότε έχουμε δαπανήσει πολύ χρόνο και χρήμα στην υπόθεση. Έτσι λοιπόν, η προσφορά μας τώρα είναι 700,000 €».)

Γενικά είναι λιγότερο επικίνδυνο να επιβάλλετε όρους στη διαμεσολάβηση από ότι στην απευθείας διαπραγμάτευση, επειδή ένας διαμεσολαβητής μπορεί να μετριάσει την επίδραση μιας τέτοιας τακτικής και να αντιμετωπίσει το θυμό που προκαλεί. Ένας διαδικαστικός όρος είναι επίσης λιγότερο πιθανό να προσβάλλει έναν αντίπαλο από έναν όρο που σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση, γιατί τα διαδικαστικά αιτήματα μπορεί συχνά να χαρακτηρισθούν ουδέτερα-τίποτε παραπάνω από μια προσπάθεια να διασφαλισθεί η παραγωγικότητα της διαδικασίας («Θέλουν το Γενικό Διευθυντή σας, επειδή σκέφτονται σοβαρά να προβούν σε συμφωνία»). Αιτήματα για παραχωρήσεις, ως όροι για τη διαμεσολάβηση, ή αποφάσεις να αποσυρθούν προγενέστερες παραχωρήσεις, αντιθέτως, μπορούν να εξοργίσουν τα αντιπαραβαλλόμενα μέρη, τα οποία τα θεωρούν (και δικαίως) ως προσπάθειες να αποκτηθεί ένα διαπραγματευτικό πλεονέκτημα.

### **Γ. Ενημερώστε το διαμεσολαβητή και τα μέρη**

Θα έχετε συχνά την ευκαιρία να επικοινωνείτε με το διαμεσολαβητή πριν τη συνάντηση για τη διαμεσολάβηση και αυτό θα πρέπει να το εκμεταλλευτείτε. Η

επικοινωνία μπορεί να πάρει τη μορφή γραπτών δηλώσεων, συζητήσεων και συναντήσεων.

### **(1) Ενημερώστε το διαμεσολαβητή**

Στις εμπορικές υποθέσεις τις περισσότερες φορές τα μέρη υποβάλλουν γραπτά αιτήματα και έγγραφα στους διαμεσολαβητές εκ των προτέρων. Καθώς σχεδιάζετε κάτι τέτοιο, αναλογισθείτε τα ακόλουθα:

- Προτιμάτε να προετοιμάσετε μια δήλωση ειδικά για την υπόθεσή σας ή να χρησιμοποιήσετε ένα ήδη υπάρχον έγγραφο ή δικόγραφο; Ένα εξατομικευμένο έγγραφο έχει προφανή πλεονεκτήματα, αλλά κυρίως στις μικρές υποθέσεις ή όταν η διαμεσολάβηση προγραμματίστηκε βεβιασμένα ίσως είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσετε ένα ήδη υπάρχον έγγραφο. Οι διαμεσολαβητές μπορούν επίσης να δεχθούν να λάβουν δηλώσεις με τη μορφή ανεπίσημου γράμματος ή υπομνήματος.
- Θα υποβάλλετε δήλωση στο διαμεσολαβητή ιδιαιτέρως ή θα ανταλλάξετε δηλώσεις με το δικηγόρο του αντιδίκου σας; Οι διαμεσολαβητές συνήθως προτιμούν να ανταλλάσσουν οι δικηγόροι μεταξύ τους δηλώσεις, ώστε να απαλλαγούν από το να συζητήσουν τα επιχειρήματα της μιας πλευράς με την άλλη. Ακόμα κι αν ανταλλάξετε δηλώσεις, μπορεί να είστε σε θέση να συζητήσετε ένα ευαίσθητο θέμα εμπιστευτικά με το διαμεσολαβητή μέσω ενός εμπιστευτικού γράμματος ή τηλεφωνήματος.
- Θα συνεργασθείτε με τον αντίδικό σας για να συγκεντρώσετε ένα κοινό πακέτο εγγράφων στις περίπλοκες υποθέσεις; Ένα μόνο πακέτο εγγράφων είναι πιο εύκολο να το διαχειριστεί ο διαμεσολαβητής, αλλά με το να χρησιμοποιήσετε ξεχωριστά πακέτα εγγράφων έχετε τη δυνατότητα να τονίσετε σε κάθε έγγραφο τα σημεία που είναι πιο σημαντικά για την επιχειρηματολογία σας.

Τι θα πρέπει να περιλαμβάνεται στη δήλωσή σας για τη διαμεσολάβηση; Ο διαμεσολαβητής πιθανώς να θέλει να μάθει:

- Πώς προέκυψε η διαφωνία;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες σε αυτήν;
- Ποια είναι τα σημαντικά πραγματικά περιστατικά και νομικά θέματα της συμφωνίας και της διαφωνίας;
- Χωρίς να παραθέσετε κάθε ένα γεγονός, τι έχει συμβεί στις νομικές διαδικασίες;
- Τα μέρη έχουν προβεί σε απευθείας διαπραγματεύσεις; Αν ναι, ποια ήταν η τελευταία προσφορά από την κάθε πλευρά και ποιος ήταν αυτός που έκανε την τελευταία παραχώρηση;
- Τι, κατά τη γνώμη σας, έχει καταστήσει δύσκολη την επίλυση της διαφωνίας μέσω απευθείας διαπραγμάτευσης; Υπάρχουν μήπως και μη νομικά θέματα στην υπόθεση;



- Υπάρχει καμιά πιθανότητα να συμφωνηθούν όροι συμβιβασμού πέρα από μια απλή πληρωμή;
- Χρειάζεται καμιά από τις δύο πλευρές περαιτέρω πληροφορίες για να προβεί σε παραγωγική διαμεσολάβηση;
- Ποια έγγραφα θα πρέπει να εξετάσει εκ των προτέρων ο διαμεσολαβητής; Αν αυτά τα έγγραφα είναι μακροσκελή, ποια είναι τα σημεία που σχετίζονται περισσότερο με τα επιχειρήματά σας;

Αν δεν επιθυμείτε να παράσχετε αυτές τις πληροφορίες στην αντίπαλη πλευρά, ίσως μπορέσετε να τις μεταφέρετε μέσω μιας εμπιστευτικής συζήτησης ή ενός γράμματος προς το διαμεσολαβητή.

Στις υποθέσεις που περιλαμβάνουν περίπλοκα νομικά ζητήματα ή πραγματικά περιστατικά, μπορεί να θέλετε να κατατοπισθεί ο διαμεσολαβητής από την κάθε μια πλευρά πριν τη συνεδρία διαμεσολάβησης. Μπορεί επίσης να είναι σημαντικό να παράσχετε στο διαμεσολαβητή εκθέσεις εμπειρογνομόνων ή να κανονίσετε να συναντηθεί ο διαμεσολαβητής με εμπειρογνώμονες εκ των προτέρων. Αν το θέμα έχει σχέση με ακίνητη περιουσία και κτίρια, ίσως αποβεί χρήσιμο για το διαμεσολαβητή να επισκεφθεί τις εν λόγω τοποθεσίες.

## (2) Ανταλλαγή πληροφοριών

Ένας παράγων-κλειδί σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, και μέρος της αξίας της διαμεσολάβησης είναι η ικανότητά της να ενισχύσει τη ροή δεδομένων ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους. Το ποιες πληροφορίες είναι σχετικές σε μια υπόθεση θα εξαρτηθεί για μια ακόμα μια φορά από το ποιος είναι ο στόχος σας στην όλη διαδικασία. Αν μια διαπραγμάτευση αφορά χρηματική αξίωση, τότε οι νομικές αποδείξεις και έγγραφα πιθανώς να αποβούν σημαντικά. Αν στόχος σας είναι να επιδιορθώσετε μια σχέση, το να γνωρίζετε το «γιατί» πίσω από την ενέργεια για την οποία υπάρχει διαφωνία είναι σημαντικό. Αν στόχος είναι να αναδομήσετε μια επιχειρηματική συμφωνία, τότε οικονομικά δεδομένα μπορεί να σας φανούν χρήσιμα. Κατά κανόνα, οι διαπραγματεύσεις που εστιάζουν σε δημιουργικές λύσεις απαιτούν ένα ευρύτερο φάσμα πληροφοριών από αυτό που απαιτούν οι συζητήσεις που περιστρέφονται αποκλειστικά γύρω από χρήματα.

Κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας, μπορεί να λάβει χώρα ανταλλαγή σημαντικού αριθμού πληροφοριών. Ιδιαίτερα αν τα μέρη προβούν στη διαμεσολάβηση σε αρχικό στάδιο της διαφωνίας τους, η μία ή και οι δύο πλευρές μπορεί να μην έχουν συλλέξει ακόμα τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να διευθετήσουν το θέμα τους. Ένας εκπρόσωπος ασφαλιστικής, για παράδειγμα, μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει την απαιτούμενη εξουσία για να ικανοποιήσει μια αξίωση χωρίς έγγραφα τα οποία θα επαληθεύουν τα έξοδα του ενάγοντος, ενώ ένας δικηγόρος του ενάγοντος είναι δυνατόν να μην μπορεί να δεχθεί να συμβιβαστεί μέχρι να σιγουρευτεί ότι δεν υπάρχει «κρυφό όπλο» στα χαρτιά του εναγομένου.

Κάποιες από τις πληροφορίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες αν μπορούν να αναλυθούν εκ των προτέρων. Για να αναγνωρίσετε ποιες πληροφορίες χρειάζεται να ανταλλαχθούν πριν τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, αναρωτηθείτε τα εξής δύο πράγματα:

- Τι πληροφορίες χρειάζεται ο πελάτης μου για να πάρει μια σωστή απόφαση διακανονισμού;
- Ποιες πληροφορίες θα πείσουν τον αντίπαλό μου να συμφωνήσει με τους όρους που εγώ επιθυμώ;

Είναι σημαντικό να έχετε στο μυαλό σας ότι μπορείτε να επιστρατεύσετε τη βοήθεια ενός διαμεσολαβητή για να αποκτήσετε πληροφορίες από έναν αντίπαλο ή ακόμη και να εξηγήσετε στον πελάτη σας για ποιον λόγο μπορεί να αποβεί χρήσιμο στην υπόθεσή σας να παραχωρήσετε «δωρεάν πληροφορίες» στον αντίπαλο.

Ένας κατασκευαστής υπολογιστών ήγειρε μια αγωγή εναντίον του προμηθευτή των τσιπ του, με το επιχείρημα ότι τα τσιπ του είχαν αδικαιολόγητα υψηλό ποσοστό αποτυχίας, πράγμα που απαιτούσε από τον κατασκευαστή να κάνει πολυδάπανες επιδιορθώσεις σε κεντρικούς υπολογιστές που βρίσκονταν ανά τον κόσμο. Τα μέρη συμφώνησαν ότι το πρόβλημα είχε προκύψει από ένα ελαττωματικό πρόσθετο που ο κατασκευαστής των τσιπ είχε αγοράσει από έναν κορυφαίο προμηθευτή στην Ασία και ότι ο κατασκευαστής των τσιπ δεν θα μπορούσε να είχε προβλέψει το πρόβλημα. Μολατούτα, ο κατασκευαστής των υπολογιστών υποστήριξε ότι ο δημιουργός των τσιπ έπρεπε να πληρώσει τα έξοδά του, τα οποία υπολογίζονταν σε 36 εκατομμύρια ευρώ.

Οι δύο εταιρίες αποφάσισαν να προβούν σε διαμεσολάβηση πριν προχωρήσουν δικαστικά, αλλά όταν αντάλλαξαν πληροφορίες, ο δημιουργός των τσιπ συνειδητοποίησε ότι το αίτημα του κατασκευαστή υπολογιστών ήταν ασαφές- δεν μπορούσε να καταλάβει πώς η ζημία του είχε φτάσει σε τέτοιο επίπεδο. Το αίτημα επίσης ήταν αδύνατο να ικανοποιηθεί- ο δημιουργός των τσιπ θα χρεοκοπούσε αν αναγκαζόταν να πληρώσει ακόμα και ένα μικρό μέρος της επικαλούμενης ζημίας.

Με τη βοήθεια του διαμεσολαβητή, τα μέρη συμφώνησαν να αναβάλουν τη συνεδρία της διαμεσολάβησης για ένα μήνα και να ανταλλάξουν πληροφορίες. Ο κατασκευαστής υπολογιστών προμήθευσε έγγραφα που αιτιολογούσαν την υπολογιζόμενη ζημία και ο δημιουργός των τσιπ παραχώρησε πληροφορίες για νέα προϊόντα υπό επεξεργασία και πρότεινε στον κατασκευαστή να συνάψουν συμφωνητικό έκπτωσης για μελλοντικές αγορές.

### **(3) Ιδιωτικές συζητήσεις**

Ανάλογα με τους τοπικούς κανόνες και έθιμα, μπορεί να έχετε την επιλογή να μιλήσετε με το διαμεσολαβητή πριν ξεκινήσει η διαμεσολάβηση. Τέτοιου είδους συζητήσεις μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες, διότι επιτρέπουν

στους δικηγόρους να δώσουν σε ένα διαμεσολαβητή την άποψή τους σχετικά με τη διαφωνία, ενώ ο διαμεσολαβητής εξακολουθεί να προσπαθεί να κατανοήσει το πρόβλημα.

Οι δικηγόροι συνήθως αφιερώνουν τέτοια προ-διαμεσολάβησης τηλεφωνήματα στην ανάπτυξη επιχειρημάτων σχετικά με τη νομική υπόθεση. Αυτό συνήθως είναι λάθος. Οι διαμεσολαβητές θα δυσκολευτούν να συγκρατήσουν μια μακροσκελή προφορική συζήτηση, και τα επιχειρήματά σας συνήθως θα εκτίθενται ξεκάθαρα στη δήλωση διαμεσολάβησής σας. Σε συζητήσεις προ-διαμεσολάβησης, σκεφτείτε καλύτερα να δώσετε στο διαμεσολαβητή ένα γενικό περίγραμμα του νομικού μέρους και στη συνέχεια επικεντρωθείτε σε μη νομικά εμπόδια και προσωπικούς παράγοντες που αποτρέπουν την πραγμάτωση των διαπραγματεύσεων. Να θυμάστε ότι είστε ελεύθεροι να επισημάνετε ότι όλα ή μερικά από όσα ειπώθηκαν σε μια τέτοια συζήτηση είναι εμπιστευτικά.

Επίσης, είναι δυνατόν να θελήσετε να συναντηθείτε με το διαμεσολαβητή και τον πελάτη σας πριν ξεκινήσει η διαδικασία. Στην περίπτωση στην οποία ένας πελάτης είναι υπερβολικά συναισθηματικός, για παράδειγμα, μια συνάντηση θα επιτρέψει στο μέρος να έρθει αντιμέτωπο με τα συναισθήματά του και να αναπτύξει επαφή με το διαιτητή. Να θυμάστε ωστόσο ότι ο διαμεσολαβητής θα ζητήσει κατά πάσα πιθανότητα από το συνήγορο του αντιδίκου άδεια για να πραγματοποιηθεί μια τέτοιου είδους συνάντηση και ότι εξάλλου μερικοί τοπικοί κανόνες ή έθιμα σε κάποια συστήματα δικαιοδοσίας μπορεί να απαγορεύουν τέτοιες συναντήσεις.

#### Δ. Σχεδιάστε στρατηγική και προσανατολίστε τον πελάτη

Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία βοηθητικής διαπραγμάτευσης. Για το λόγο αυτό, η προετοιμασία για τη διαμεσολάβηση είναι από πολλές απόψεις όμοια με το σχεδιασμό για οποιαδήποτε σοβαρή διαπραγμάτευση. Η διαμεσολάβηση διαφέρει από την απευθείας διαπραγμάτευση ωστόσο κατά πολλούς σημαντικούς τρόπους.

Ο ένας είναι η ένταση. Συνήθως η διαπραγμάτευση μπορεί να συμβεί διαλλειπτικά σε διάστημα μηνών ή χρόνων, χωρίς καθαρή δομή και συχνά διά του τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Η διαμεσολάβηση αντιθέτως είναι συνήθως διαμορφωμένη ως «συμβιβασμός»: τα μέρη συμφωνούν να συναντηθούν μια ορισμένη ημερομηνία παρουσία ενός τρίτου και να διαπραγματευτούν αδιάκοπα μέχρι να καταλήξουν σε μια λύση. Παρόλο που οι διαμεσολαβήσεις μπορεί να διακοπούν προσωρινά, τα μέρη συνήθως ξεκινούν τη διαδικασία υποθέτοντας ότι θα είναι υπόθεση μιας φοράς και ότι, αν δεν ρυθμίσουν το θέμα τους ή έστω δε σημειώσουν καν πρόοδο στην πρώτη συνεδρία, δε θα συνεχιστεί η διαμεσολάβηση.

Είναι ίσως εξαιτίας αυτών των λόγων που εβδομήντα πέντε τοις εκατό ή και περισσότερο του συνόλου των νομικών διαμεσολαβήσεων καταλήγουν σε συμβιβασμό. Το υψηλό ποσοστό συμβιβασμών σημαίνει ότι η διαμεσολάβηση είναι κατά πάσα πιθανότητα ο καθοριστικός παράγοντας στην υπόθεση. Επομένως, θα πρέπει να προετοιμαστείτε πλήρως, καλύπτοντας τα πάντα, από

την αρχική προσφορά σας μέχρι τους τελικούς όρους του συμβιβασμού. Θα πρέπει να εντυπωσιάσετε τον ίδιο σας τον πελάτη λέγοντάς του ότι πιθανότατα εισέρχεται στο στάδιο της κορύφωσης της υπόθεσής του και ότι θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα.

Επιπροσθέτως, σε αντίθεση με την απευθείας διαπραγμάτευση, που συνήθως διεξάγεται μέσω τηλεφωνημάτων ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, τα μέρη στη διαμεσολάβηση τις περισσότερες φορές συναντώνται αυτοπροσώπως. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι λήπτες των αποφάσεων να παρακολουθούν και να αλληλεπιδρούν με -και να γίνονται αντικείμενο παρατήρησης από- τον αντίπαλό τους και το διαμεσολαβητή.

Η πιο σημαντική διαφορά ανάμεσα στη διαμεσολάβηση και την απευθείας διαπραγμάτευση ωστόσο είναι η παρουσία του διαμεσολαβητή. Η παρουσία του ουδέτερου μέρους σημαίνει ότι η διαδικασία σε κάποιες στιγμές μοιάζει με μια διμερή επιβοηθούμενη διαπραγμάτευση και σε κάποιες άλλες στιγμές μοιάζει με μια τριμερή αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέρη και στο διαμεσολαβητή. Ως δικηγόρος σε διαμεσολάβηση, θα διαπραγματευτείτε με τον αντίπαλό σας σχετικά με τους όρους του συμβιβασμού, αλλά μπορεί επίσης να διαπραγματευτείτε με το διαμεσολαβητή σχετικά με το πώς θα διεξαχθεί η διαδικασία.

Προετοιμάζοντας τον πελάτη. Η ιδιαίτερη φύση της διαμεσολάβησης απαιτεί από το δικηγόρο να καλύψει τα ακόλουθα θέματα με τον πελάτη του, εκτός από τα θέματα που περιλαμβάνονται σε μια συνήθη διαμεσολάβηση.

- Πώς η διαμόρφωση της διαμεσολάβησης διαφέρει από αυτήν μιας τυπικής διαπραγμάτευσης, συμπεριλαμβανομένων:
  - Της διαδικασίας: για παράδειγμα θα υπάρξει εναρκτήρια συνεδρία;
  - Των κανόνων εχεμύθειας που θα ισχύσουν και οποιοδήποτε εξαιρέσεων.
- Πώς ο πελάτης πρέπει να αλληλεπιδρά με το διαμεσολαβητή και το αντίπαλο μέρος, συμπεριλαμβανομένων:
  - Του υποβάθρου του διαμεσολαβητή, της προσωπικότητας και της τεχνικής του. Προειδοποιήστε τον πελάτη σας ότι ο διαμεσολαβητής μπορεί να αλλάζει τεχνική καθώς προχωρεί η διαδικασία, για παράδειγμα να εξελιχθεί από έναν ακροατή με κατανόηση σε έναν νομικό αξιολογητή.
  - Ο καταμερισμός των ρόλων ανάμεσα σε εσάς και τον πελάτη σας. Για παράδειγμα θα έχει ο πελάτης σας έναν ομιλητικό ρόλο στην εναρκτήρια συνεδρία; Σε κατ' ιδίαν συνεδρίες, θα μιλάτε εσείς ενώ ο πελάτης σας θα ακούει, περιμένοντας να

εκφέρει γνώμη αφού φύγει ο διαμεσολαβητής από το δωμάτιο; Θα παίζει ο πελάτης σας το ρόλο του «καλού αστυνομικού» ενώ εσείς θα παίζετε το ρόλο του κακού;

- Ο ρόλος που θα παίζετε στη διαδικασία. Εξηγήστε ότι ο γενικός στόχος σας, να πετύχετε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον πελάτη σας, παραμένει ο ίδιος, αλλά πρέπει να προσαρμόσετε την τακτική σας στο γεγονός ότι βρίσκεστε σε διαπραγματευτική συνεδρία που εμπλέκει κι ένα ουδέτερο μέρος το οποίο βοηθά.
  - Μπορεί να είστε πιο διαλλακτικός στη διαμεσολάβηση από όσο θα ήσασταν στο δικαστήριο.
  - Μπορεί να μην αναφέρετε ευνοϊκά αποδεικτικά στοιχεία, για να μην αφυπνίσετε τον αντίπαλό σας.
- Πώς ο πελάτης σας πρέπει να απαντήσει στα ερωτήματα.
  - Σημειώστε πως ο πελάτης είναι ελεύθερος να αρνηθεί να απαντήσει σε ερωτήσεις που τίθενται από τον αντίπαλο ή ακόμα και από το διαμεσολαβητή.
  - Προειδοποιήστε τον πελάτη ότι μπορεί να λογομαχήσετε με το διαμεσολαβητή.
  - Εξηγήστε ότι μπορεί να ζητήσετε από το διαμεσολαβητή να φύγει από το δωμάτιο, ώστε να μπορέσετε να μιλήσετε ιδιαίτερω στον πελάτη σας.
  - Εξηγήστε ότι μπορεί ο πελάτης να κληθεί να συναντηθεί ιδιαίτερω με την αντίπαλη πλευρά και το διαμεσολαβητή, χωρίς τη δική σας παρουσία, και ότι θα πρέπει να μιλήσει πρώτα με εσάς, πριν συμφωνήσει σε κάτι τέτοιο.

#### **4. Στάδια της Διαμεσολάβησης**

##### **A. Η Εναρκτήρια Συνεδρία**

Όταν ξεκινήσει η διαμεσολάβηση, οι ευκαιρίες σας να επηρεάσετε τη διαδικασία συνεχίζονται. Όπως σημειώθηκε, οι περισσότερες εμπορικές διαμεσολαβήσεις ξεκινούν με μια εναρκτήρια ή κοινή συνεδρία. Οι δικηγόροι μερικές φορές αποφεύγουν την εναρκτήρια συνεδρία, προτιμώντας να προχωρήσουν απευθείας στις συζητήσεις κεκλεισμένων των θυρών, ή την αντιμετωπίζουν σαν ένα απλό προοίμιο της «αληθινής» διαδικασίας συμβιβασμού, των διαπραγματεύσεων. Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι συνήθως λανθασμένες. Μια αποτελεσματική εναρκτήρια συνεδρία μπορεί να βοηθήσει το δικηγόρο και τον πελάτη να επιτύχουν τους στόχους τους.

## **(1) Τι το ιδιαίτερο έχει μια εναρκτήρια συνεδρία;**

Μια εναρκτήρια συνεδρία μοιάζει με ακροαματική διαδικασία κατά το ότι οι δικηγόροι αγορεύουν και υπερασπίζονται τον πελάτη τους παρουσία ενός ουδέτερου συντονιστή. Η διαμεσολάβηση ωστόσο είναι μια πιο «ψυχρή» διαδικασία από ότι μια δίκη. Συνήθως λαμβάνει χώρα σε μία αίθουσα συσκέψεων με τα μέρη καθισμένα γύρω από ένα τραπέζι και ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί έναν ανεπίσημο τόνο παρόμοιο με αυτόν μιας σοβαρής επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης. Ως αποτέλεσμα αυτού, ένα ήπιο στυλ δικηγορίας είναι συνήθως πιο αποτελεσματικό στη διαμεσολάβηση παρά στο θεατρinισμό της αίθουσας δικαστηρίου.

Μια πιο ψυχραιμη, λιγότερο επίσημη παρουσίαση είναι απολύτως εύλογη λόγω της φύσης του ακροατηρίου. Σε αντίθεση με μια ακροαματική διαδικασία, το βασικό ακροατήριο στη διαμεσολάβηση είναι συνήθως το αντίθετο μέρος και όχι ο διαμεσολαβητής. Μόνο ο αντίπαλος εξάλλου έχει την εξουσία να συμφωνήσει με τους όρους που εσείς αποζητάτε. Δυστυχώς, ο αντίπαλός σας δεν είναι ουδέτερος και είναι πιθανώς απρόθυμος να ακούσει μια επιθετική και αποφασιστική υπεράσπιση. Η εναρκτήρια συνεδρία μπορεί να είναι το μοναδικό στάδιο σε ολόκληρη τη διαδικασία όπου έχετε τη δυνατότητα να μιλήσετε με άμεσο τρόπο στον αρμόδιο να λάβει απόφαση από την αντίθετη πλευρά. Αξιοποιήστε αυτό το στάδιο προς το συμφέρον σας, χρησιμοποιώντας τα επιχειρήματα και το ύφος που είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν τον αντίπαλό σας.

## **(2) Δομώντας τη συνεδρία με σκοπό τη μέγιστη επίδραση**

Καθώς σκέφτεστε τι θα πείτε κατά τη διάρκεια μιας εναρκτήριας συνεδρίας, λάβετε υπόψη σας τα ακόλουθα θέματα:

Τι ύφος θα πρέπει να προβάλλω; Το ύφος σας θα πρέπει να συνάδει με το σκοπό του πελάτη σας. Αν ο πελάτης σας αποσκοπεί στο να επιδιορθώσει μια σχέση, υιοθετήστε ένα σχετικά συνεργάσιμο ύφος κι επικεντρωθείτε σε προσωπικά ή επιχειρηματικά θέματα και όχι σε νομικά σημεία. Αν ο πελάτης σας αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό χρηματικό αποτέλεσμα, ίσως είναι σκόπιμο να δώσετε έμφαση στη δύναμη της υπόθεσής σας από νομικής απόψεως και στην αποφασιστικότητά σας να εμμείνετε στην υπόθεση μέχρι να επιτύχετε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Η φύση της αντιπαράθεσης έχει επίσης τη σημασία της: ένας ισχυρισμός ότι μια εταιρία αμέλησε να τηρήσει ένα συμβόλαιο, για παράδειγμα, είναι πολύ διαφορετικός από έναν ισχυρισμό ότι η εταιρία σκοπίμως παραποίησε την αλήθεια. Η φύση του ακροατηρίου έχει και αυτή σημασία: θα θέλετε βέβαια να μιλήσετε μια διαφορετικό τρόπο σε ένα αντίπαλο διοικητικό στέλεχος από ότι σε μια χήρα.

Πώς να δομήσετε την παρουσίαση; Η ανεπίσημη φύση της διαμεσολάβησης σας παρέχει πολλή ελευθερία να διαμορφώσετε την παρουσίασή σας. Μπορείτε:

- Να περιοριστείτε σε νομικά ζητήματα ή να καλύψετε κι άλλα θέματα.
- Να βασιστείτε σε μια προφορική παρουσίαση, σε έγγραφα ή εικόνες από υπολογιστή.
- Να βάλετε έναν πελάτη ή έναν εμπειρογνώμονα να μιλήσει ή να χρησιμοποιήσετε πληθώρα προσώπων.
- Μέσα σε ευρεία πλαίσια, να έχετε όσο χρόνο χρειάζεστε.

Αν σχεδιάζετε να μην πείτε τίποτε ή να χρησιμοποιήσετε ασυνήθιστα πολύ χρόνο, αν χρειάζεστε ειδικό εξοπλισμό, ή αν έχετε απροσδόκητα στοιχεία στην παρουσίασή σας, ειδοποιήστε το διαμεσολαβητή σχετικά με αυτά τα θέματα, ώστε να μπορέσει να διευκολύνει την προσέγγισή σας και να σας προειδοποιήσει για τυχόν εμπόδια.

Τα εκθέματα μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη διαμεσολάβηση παρά σε ένα δικαστήριο, διότι τα έγγραφα μπορούν να «μείνουν στο τραπέζι» για ώρες. Αποδεικτικά στοιχεία επίσης δεν μπορούν να αποκλεισθούν. Αν ένα έγγραφο είναι απαράδεκτο για ένα δικαστήριο, ο αντίπαλό σας κατά πάσα πιθανότητα θα επισημάνει το γεγονός αυτό, αλλά κάτι που δεν θα γινόταν δεκτό ως αποδεικτικό στοιχείο μπορεί να εξακολουθήσει να έχει επίδραση, ειδικά σε μη-δικηγόρους.

Η δικηγόρος ενός ενάγοντος εντόπισε ένα ντροπιαστικό e-mail που εστάλη από το Γενικό Διευθυντή του εναγομένου. Το είχε μεγεθύνει σε έναν πίνακα ύψους ενός μέτρου και το είχε τοποθετήσει πίσω της καθώς μιλούσε. Οι λέξεις έμοιαζαν να γεμίζουν το δωμάτιο συνεδριάσεων και να προκαλούν τη δυσφορία της ομάδας του εναγομένου.

Όταν ολοκλήρωσε άφησε το μεγεθυμένο e-mail να στηρίζεται πάνω στον πίνακα. Ο δικηγόρος του εναγομένου πήρε τον πίνακα με το e-mail και τον γύρισε προς την αντίθετη πλευρά, ώστε να κοιτάζει προς τον τοίχο. Όταν η δικηγόρος του ενάγοντος ξεκίνησε την απάντηση της προς τα όσα είχε πει ο εναγόμενος, ξαναγύρισε τον πίνακα, τονίζοντας πως οι λέξεις θα επέστρεφαν για να ταλαιπωρήσουν τους εναγομένους.

Άτομα ή αντικείμενα που είναι παρόντα στο δωμάτιο της διαμεσολάβησης έχουν περισσότερη επιρροή από μάρτυρες ή έγγραφα που απλώς περιγράφονται, διότι η διαμεσολάβηση υπόκειται σε:

- Μια πρωταρχική επιρροή: τα αποδεικτικά στοιχεία που οι άνθρωποι μπορούν να βλέπουν ή να ακουμπούν έχουν πολύ περισσότερη επίδραση από αυτά για τα οποία απλώς ακούνε.
- Σε μια «συγχωνευτική» επιρροή: εάν ένα μέρος ή ο διαμεσολαβητής δεν μπορούν να δουν έναν μάρτυρα, πρέπει να κατατάξουν το μάρτυρα σε μια γενική κατηγορία, όπως «λογιστής» ή «νοσοκόμα» και να αξιοποιήσουν τη γενική εικόνα του πώς είναι ένα τέτοιο άτομο. Αν ωστόσο ένα μέρος ή ο διαμεσολαβητής παρατηρεί ευθέως ένα άτομο, είναι πολύ πιο πιθανό να εκτιμήσει τα ατομικά του προσόντα.

Αυτά τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, διότι η συνεδρία της διαμεσολάβησης θα είναι η πρώτη ευκαιρία για το διαμεσολαβητή και ακόμα ίσως και για τον αντιπρόσωπο της άλλης πλευράς να παρατηρήσει τους μάρτυρες.

Η κατάσταση αναφορικά με τα έγγραφα είναι διαφορετική. Ο διαμεσολαβητής συνήθως θα έχει εξετάσει τα σημαντικά έγγραφα της υπόθεσης εκ των προτέρων, αλλά ο λήπτης της απόφασης από την άλλη πλευρά, μπορεί να μην έχει δει τα έγγραφα ή να μην έχει κατανοήσει για ποιο λόγο είναι σημαντικά στην υπόθεση.

Αν επομένως έχετε ένα μάρτυρα ή ένα έγγραφο που στηρίζει έντονα την υπόθεσή σας, σκεφτείτε να φέρετε το εν λόγω άτομο ή αντικείμενο στο δωμάτιο όπου λαμβάνει χώρα η διαμεσολάβηση και να επικεντρώσετε την προσοχή πάνω του κατά τη διάρκεια της πρώτης συνεδρίας. Οι εντυπώσεις που θα δημιουργηθούν στο διαμεσολαβητή ή στο αντίπαλο μέρος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μπορεί να τους επηρεάσουν αργότερα.

Να θυμάστε επίσης ότι από τη στιγμή που έχει ξεκινήσει η συνεδρία της διαμεσολάβησης, ο διαμεσολαβητής συνήθως δεν θα διαθέτει πολύ ελεύθερο χρόνο να διαβάσει ένα περίπλοκο έγγραφο. Αν παρουσιάζετε ένα έγγραφο για πρώτη φορά, ή αν επιθυμείτε να δώσετε έμφαση σε ένα σημείο του ή σε μερικές πτυχές του, υπογραμμίστε τις σημαντικές λέξεις ή σελίδες με χρωματιστούς υπογραμμιστές ή με καρτελάκια. Εάν ένα έγγραφο είναι μακροσκελές, για παράδειγμα ένα πυκνογραμμένο συμβόλαιο, τότε φτιάξτε ένα ξεχωριστό πακέτο φωτοτυπιών με τα πιο σημαντικά σημεία.

Ποιος πρέπει να μιλήσει; Δεν υπάρχει προκαθορισμένο τυπικό για τις εναρκτήριες δηλώσεις στη διαμεσολάβηση, με αποτέλεσμα να μπορούν να περιλαμβάνουν αρκετά άτομα- δικηγόρους, τα μέρη, εμπειρογνώμονες ή μάρτυρες. Εκμεταλλευτείτε αυτήν την ελευθερία να εμπλέξετε οποιονδήποτε σας φαίνεται πιο πιθανό να έχει μια επιτυχή επιρροή στην απέναντι πλευρά και στο διαμεσολαβητή.

Σκεφθείτε συγκεκριμένα να δώσετε στον πελάτη σας κάποιον ρόλο στην εναρκτήρια συνεδρία. Ο αντίπαλός σας θα ακούσει πολύ πιο προσεκτικά τον πελάτη σας απ' ό τι εσάς (εσείς άλλωστε είστε μόνο ένας προσληφθείς δικηγόρος, ενώ ο πελάτης σας είναι ο λήπτης αποφάσεων και ίσως μάλιστα κι ένας μάρτυρας- κλειδί). Μια επιλογή για εσάς είναι να συνοψίσετε τα νομικά επιχειρήματα, ζητώντας παράλληλα από τον πελάτη σας να περιγράψει σημαντικά γεγονότα, ή να καλύψετε εσείς θέματα υπαιτιότητας και να αφήσετε τον πελάτη σας να περιγράψει τον οικονομικό αντίκτυπο των γεγονότων στην εταιρία. Εναλλακτικά, ο πελάτης μπορεί να επικεντρωθεί σε μη νομικούς παράγοντες της υπόθεσης, όπως ο αντίκτυπος των πράξεων του εναγομένου στην οικογένειά του ή στις επιχειρήσεις του.

Αν θέλετε η αντίθετη πλευρά να μιλήσει κατά τη διάρκεια της εναρκτήριας συνεδρίας, συζητήστε το εκ των προτέρων με το διαμεσολαβητή, ζητώντας του να ενθαρρύνει και τις δύο πλευρές να μιλήσουν. Αν, από την άλλη πλευρά, θέλετε ο πελάτης σας να παραμείνει σιωπηλός, προειδοποιήστε το διαμεσολαβητή, για να μην παρακινήσει τον πελάτη να μιλήσει. Αν ο πελάτης σας



έχει προβλήματα με τη φραστική διατύπωση, είναι ντροπαλός ή δεν είναι ιδιαίτερος εμφανισιμος, δεν έχετε καμία υποχρέωση να τον εμφανίσετε στο διαμεσολαβητή ή στον αντίπαλό σας.

Μια ηλικιωμένη τουρίστρια έκανε το γύρο της Ευρώπης που είχε οργανωθεί από μια γερμανική εταιρία, όταν έπεσε στη σκάλα ενός κάστρου και χτύπησε το κεφάλι της. Καθώς η οικογένειά της παρακολουθούσε, η τουρίστρια μεταφέρθηκε στο πλησιέστερο νοσοκομείο, όπου και πέθανε το ίδιο βράδυ. Η οικογένεια μήνυσε τη διοργανώτρια εταιρία, ισχυριζόμενη ότι είχε δεσμευτεί να παρέχει ιδιαίτερες υπηρεσίες φροντίδας στους ηλικιωμένους πελάτες, και ο οδηγός είχε πάει πιο μακριά να καπνίσει αντί να στέκεται στην άκρη της βρεγμένης πέτρινης σκάλας για να προστατεύει τους πελάτες του.

Τα μέρη προχώρησαν σε διαμεσολάβηση. Δύο ημέρες πριν τη διαμεσολάβηση, ο δικηγόρος του ενάγοντος ανακοίνωσε ότι η κόρη της αποθανούσας τουρίστριας, που ήταν επικεφαλής της νομικής υπόθεσης από την πλευρά της οικογένειας, δεν θα μπορούσε να παρευρεθεί στη συνεδρίαση, διότι το έβρισκε πολύ εξαντλητικό και βασανιστικό. Ο δικηγόρος από την πλευρά του ενάγοντος τόνισε ότι η κόρη θα αποδεχόταν τις συστάσεις που θα της έκανε για συμβιβασμό, αλλά ήταν πιθανό να «βγει εκτός ελέγχου» αν αναγκαζόταν να ακούσει την ταξιδιωτική εταιρία να δικαιολογείται για το θάνατο της μητέρας της.

Ο διαμεσολαβητής μίλησε με το δικηγόρο από την εναγόμενη πλευρά, ο οποίος είπε ότι ο πραγματικός λόγος για τον οποίο η κόρη ήταν απύσχα ήταν το γεγονός ότι ήταν μια γυναίκα πολύ ενοχλητική - μια «στρίγγλα»- και ότι η παρουσία της θα έκανε κακό στην υπόθεση του ενάγοντος. Αναρωτήθηκε αν θα ήταν επιτυχής η διαδικασία αν η κόρη δεν ήταν παρούσα.

Κατόπιν ατελέσφορης προσπάθειας να πείσει την κόρη να παρευρεθεί, ο διαμεσολαβητής αποφάσισε να προχωρήσει στη διαδικασία χωρίς την κόρη. Έπεισε την τουριστική εταιρία να διαπραγματευτεί με το δικηγόρο που εκπροσωπούσε την οικογένεια. Μετά από δύο μήνες διαπραγματεύσεων, η υπόθεση επιλύθηκε.

- Κάνετε πρόβα εκ των προτέρων με τον πελάτη σας αυτά που θα πει και πώς θα τα παρουσιάσει, όπως θα το κάνατε αν προετοιμάζατε ένα μάρτυρα για δίκη.
- Θυμίστε στον πελάτη ότι μπορείτε να ζητήσετε ελεύθερα διακοπή της συνεδρίασης. Δουλέψτε έναν τρόπο επικοινωνίας σχετικά με το πώς θα αλληλεπιδράτε με τον πελάτη, για παράδειγμα τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης θα σας κάνει νόημα ότι χρειάζεται ένα διάλειμμα από τη διαδικασία ή ότι θέλει να μιλήσει μαζί σας.
- Προειδοποιήστε τον πελάτη ότι ο διαμεσολαβητής ή η αντίθετη πλευρά μπορεί να θέσει ερωτήσεις ή να προσκαλέσει τον πελάτη σας να μιλήσει, αλλά εκείνος δεν έχει την υποχρέωση να το κάνει.

- Εάν δεν επιθυμείτε να απαντήσει ο πελάτης σας μια ερώτηση, απαντήστε την εσείς ή πείτε ότι προτιμάτε να συζητήσετε το θέμα με τον πελάτη σας ή με το διαμεσολαβητή ιδιαιτέρως.

Συλλέγοντας πληροφορίες. Αν θέλετε να συλλέξετε πληροφορίες κατά τη διάρκεια της εναρκτήριας συνεδρίας, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να θίξει το θέμα ή προτείνετε στα μέρη να θέσουν ερωτήματα ή να συζητήσουν την υπόθεση.

Ένας εργολάβος μηνύθηκε από έναν ιδιοκτήτη κτιρίου που ισχυριζόταν ότι ο εργολάβος είχε δείξει αμέλεια στην κατασκευή των τσιμεντένιων θεμελίων του κτιρίου. Πριν τη διαμεσολάβηση, ο δικηγόρος είπε στο διαμεσολαβητή: «δεν μπορούμε να καθορίσουμε πώς ο ιδιοκτήτης ζητά 650,000€ για να διορθώσει το πρόβλημα- οι εμπειρογνώμονές μας έχουν εκτιμήσει ότι το κόστος επιδιόρθωσης κυμαίνεται στα 300,000€. Αυτή η διαφορά αποτελεί τον παράγοντα κλειδί στη διαφωνία των μερών σχετικά με το πόσο αξίζει η υπόθεση. Μπορείτε να τους ζητήσετε να παράσχουν δεδομένα που στηρίζουν την εκτίμησή τους, ή να προτείνετε να κάνουμε μια συζήτηση σχετικά με το πώς υπολογίζει ο καθένας το κόστος;»

Μετριάζοντας την αντιπαράθεση. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να εξηγήσει το ρόλο σας ως συνηγόρου στα μέρη, μετριάζοντας την τάση τους να απορρίπτουν οτιδήποτε πείτε. Εάν, για παράδειγμα, θέλετε να κατηγορήσετε την άλλη πλευρά για απάτη, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να εξηγήσει το ρόλο σας.

Μια δανέζικη φαρμακευτική εταιρία έληξε την συνεργασία της με τον Ινδό διανομέα της, ισχυριζόμενη ότι οι πωλήσεις του ήταν απογοητευτικές, ισχυριζόμενη ότι η εταιρία είχε νόμιμο δικαίωμα να ακυρώσει το συμβόλαιο. Ο διανομέας υπέβαλε αγωγή στα δικαστήρια της Δανίας, ισχυριζόμενος ότι η εταιρία τον είχε αφήσει να επενδύσει δύο χρόνια προσπάθειας για να αποκτήσει κρατική έγκριση για τα προϊόντα του και να προωθήσει τα προϊόντα του σε τοπικά νοσοκομεία. Και τότε, μόλις ο διανομέας είχε αρχίσει να έχει επιτυχία, η φαρμακευτική εταιρία έδιωξε τον επικεφαλής πωλήσεων του διανομέα και του ανέθεσε να πλησιάσει τους πελάτες της ινδικής εταιρίας, σε παράβαση ενός συμφωνητικού μη-ανταγωνισμού.

Ο δικηγόρος του Ινδού διανομέα είπε στο διαμεσολαβητή ότι ο πελάτης του διέθετε e-mails που αποδείκνυαν ότι οι διευθυντές της δανέζικης εταιρίας είχαν αρχίσει να μιλούν με τον πωλητή τουλάχιστον δύο μήνες προτού φύγει, στην ουσία είχαν συνωμοτήσει με τον επικεφαλής πωλήσεων να κλέψουν τους πελάτες της ινδικής εταιρίας. Αναγνωρίζοντας ότι οι Δανοί διευθυντές μπορεί να προσβάλλονταν αν κατηγορούνταν για συνωμοσία, οι δικηγόροι του διανομέα ζήτησαν από το διαμεσολαβητή να τους βοηθήσει να οργανώσουν τη συζήτηση. Στα εναρκτήρια σχόλιά του ο διαμεσολαβητής είπε «Έχω ζητήσει από καθένα δικηγόρο να παρουσιάσει την υπόθεσή του με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια. Τα μέρη μπορεί να θεωρήσουν ότι ο καθένας θα πει προσβλητικό, αλλά εγώ έχω

ζητήσει κάτι τέτοιο, διότι πρέπει να είμαστε προσεκτικοί με το τι θα συμβεί αν δεν διευθετηθεί η παρούσα υπόθεση. Θα ζητήσω και από τις δύο πλευρές να ακούσουν πολιτισμένα και να κρατήσουν σημειώσεις για τα σημεία με τα οποία διαφωνούν, και θα διασφαλίσω ότι κάθε πλευρά θα έχει την πλήρη δυνατότητα να απαντήσει στην άλλη.»

## **B. Διαπραγματεύσεις**

Στις περισσότερες επιχειρηματικές διαμεσολαβήσεις τα μέρη περνούν τον περισσότερο χρόνο χωριστά σε ιδιωτικά δωμάτια διαπραγματεύσεων. Ένας δικηγόρος μπορεί να επιστρατεύσει τη βοήθεια του διαμεσολαβητή με πολλούς διαφορετικούς τρόπους κατά τη διάρκεια της φάσης των διαπραγματεύσεων. Ξεκινάμε περιγράφοντας τις διαφορές ανάμεσα στα πρώιμα και στα μεταγενέστερα στάδια των διαπραγματεύσεων.

### **(1) Πρώιμο στάδιο διαπραγματεύσεων**

Κατά τη διάρκεια μιας αρχικής συνάντησης διαπραγματεύσεων, ο διαμεσολαβητής είναι πιθανό να:

- Επικεντρωθεί στο να ακούσει και να κάνει ερωτήσεις αντί να δίνει συμβουλές, προσπαθώντας να βοηθήσει την κάθε πλευρά να κατανοήσει την οπτική γωνία του αντιπάλου και επίσης στο να θεμελιώσει μια βάση για μετέπειτα ερωτήσεις σχετικά με τα νόμιμα επιχειρήματα. Σε αυτό το στάδιο, ένας δικηγόρος μπορεί να κάνει το διαμεσολαβητή πιο αποτελεσματικό με τον αντίπαλό του, παρέχοντας στο διαμεσολαβητή τα «πολεμοφόδια» που θα χρησιμοποιήσει στις άλλες διαπραγματεύσεις.
- Χρησιμοποιήστε ένα αρχειοθετημένο διαπραγματευτικό στυλ. Ο διαιτητής θα επιδιώξει να πείσει τα μέρη να αποφύγουν να πάρουν σκληρές θέσεις, με το σκεπτικό ότι κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει έχθρα. Ο διαμεσολαβητής θα αναμένει να του αιτιολογήσετε τη θέση σας, να δείξετε έστω κάποια διάθεση συμβιβασμού, και, αν η άλλη πλευρά έκανε την τελευταία προσφορά, θα σας ζητήσει κατά πάσα πιθανότητα μια παραχώρηση για να αρχίσετε τη διαπραγματευτική διαδικασία. Αν δεν είστε πρόθυμος να προβείτε σε μια παραχώρηση, σκεφθείτε τουλάχιστον να δώσετε μια κατ' ιδίαν ειδοποίηση στο διαμεσολαβητή ότι είστε πρόθυμος να φανείτε ελαστικός από τη στιγμή που η αντίθετη πλευρά θα δείξει ετοιμότητα να συμβιβασθεί, και εξηγήστε για ποιο λόγο δεν θεωρείτε σκόπιμο να κάνετε μια παραχώρηση στο δεδομένο στάδιο. Τα ακόλουθα είναι μερικά κοινά ερωτήματα που οι δικηγόροι θέτουν σχετικά με τις πρώιμες διαπραγματεύσεις.
- Αν έχω εμπιστευτικές πληροφορίες που θα μπορούσαν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπει ο διαμεσολαβητής τη δύναμη της υπόθεσής μου, πρέπει να φανερώσω τις πληροφορίες αυτές σε πρώιμο στάδιο ή να περιμένω μέχρι να προχωρήσει η διαδικασία;

- Σχόλιο: Συνήθως είναι προτιμότερο να αποκαλύπτετε τα αποδεικτικά στοιχεία ενόσω ο διαμεσολαβητής έχει επικεντρωθεί στη συλλογή πληροφοριών. Στην υπόθεση του Ινδού διανομέα που περιγράφεται ανωτέρω, για παράδειγμα, ο δικηγόρος του διανομέα θα μπορούσε να πει «Έχουμε αναγνωρίσει έναν άλλον πωλητή που επίσης προσπάθησαν να πλησιάσουν με ύπουλα μέσα σε παράβαση του συμφωνητικού με εμάς. Με δεδομένο αυτό, πραγματικά δεν μπορούμε να δικαιολογήσουμε μια σημαντική παραχώρηση από τη μεριά μας.»
- Εάν περιμένετε μέχρι να προχωρήσει η διαδικασία για να παρέχετε τα αποδεικτικά σας στοιχεία, ο διαμεσολαβητής μπορεί να μην τους δώσει το κατάλληλο βάρος, εφόσον θα είναι επικεντρωμένος στο να διευθύνει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και μπορεί να σχηματίσει την εντύπωση ότι αναφέρετε τα εν λόγω αποδεικτικά στοιχεία για να αποφύγετε το συμβιβασμό.
- Να κάνω προσφορά από την πρώτη διαπραγματευτική συζήτηση;
- Σχόλιο: Το να κάνετε προσφορά σε αυτό το στάδιο μπορεί να είναι αλλά μπορεί και να μην είναι η καλύτερη δυνατή στρατηγική, ανάλογα με την υπόθεση. Αν δεν νομίζετε ότι είναι κατάλληλο να κάνετε μια προσφορά, μην πιεσθείτε να το πράξετε. Αντί για αυτό, πείτε ότι θα προτιμούσατε να περιμένετε, για παράδειγμα επειδή θέλετε να συζητήσετε τα θέματα πριν πάρετε αποφάσεις για τις διαπραγματεύσεις.
- Αν δώσω οδηγίες στο διαμεσολαβητή να μεταφέρει μια υπερβολική θέση μου στην αντίπαλη πλευρά, πρέπει να του πω ιδιαίτερα ότι είμαστε πρόθυμοι να συμβιβαστούμε σε κάποιο σημείο;
- Σχόλιο: Συνήθως είναι καλή ιδέα να αποκαλύπτετε σε γενικές γραμμές τη στρατηγική σας στο διαμεσολαβητή, ώστε να μπορεί αυτός να σας προειδοποιήσει αν αντιληφθεί προβλήματα και να μπορεί να σκεφτεί πώς θα παρουσιάσει τη θέση σας στην αντίπαλη πλευρά.
- Θα προσβληθεί ο διαμεσολαβητής αν του ζητήσω να φύγει, προκειμένου να μιλήσω ιδιαίτερα με τον πελάτη μου;
- Σχόλιο: Μην ντραπείτε να ζητήσετε από το διαμεσολαβητή να φύγει από το δωμάτιο. Οι διαμεσολαβητές περιμένουν από τους δικηγόρους να μιλάνε εμπιστευτικά με τους πελάτες τους. Μπορείτε να πείτε: «Μας έχετε δώσει κάποιες νέες ιδέες να σκεφτούμε. Θα μπορούσαμε να έχουμε μερικά λεπτά να μιλήσουμε;»
- Θα προσβληθεί ο διαμεσολαβητής αν δεν αποκαλύψω τον τελικό διαπραγματευτικό σκοπό μου ή τη στρατηγική μου;
- Σχόλιο: Οι διαμεσολαβητές επίσης καταλαβαίνουν ότι οι δικηγόροι συνήθως δεν αποκαλύπτουν ολόκληρη την τεχνική τους σε αυτούς, διότι ο δικηγόρος και ο διαμεσολαβητής δεν αποβλέπουν στους ίδιους στόχους. Οι διαμεσολαβητές αναμένουν ότι αν ένας δικηγόρος προβεί σε μια δήλωση γεγονότος θα είναι ακριβής, αλλά όχι ότι οι δικηγόροι θα τους εμπιστευθούν ολοκληρωτικά.
- 2. Μεταγενέστερες διαπραγματεύσεις

- Όσο προχωρούν οι διαπραγματεύσεις, ένας διαμεσολαβητής είναι πιθανό να γίνει πιο δραστήριος στο να εκφράζει οπτικές και να δίνει έμφαση στο κόστος και το ρίσκο της δίκης και να παρουσιάζει λόγους συμβιβασμού. Έχετε στο νου σας τα ακόλουθα:
- Να είστε προετοιμασμένοι για ένα δύσκολο «τεστ πραγματικότητας». Προειδοποιήστε τον πελάτη σας ότι ο διαμεσολαβητής μπορεί να κάνει δύσκολες ερωτήσεις σχετικά με την υπόθεση και να διαφωνήσει ή να εκφράσει αμφιβολίες σχετικά με μερικά επιχειρήματά σας. Διαβεβαιώστε τον πελάτη ότι αυτό είναι ένα τυπικό μέρος της διαδικασίας και ότι ο διαμεσολαβητής παρουσιάζει τα επιχειρήματά σας και εγείρει αντίστοιχα ερωτήματα για την υπόθεση του αντιπάλου στο άλλο δωμάτιο διαπραγματεύσεων.
- Αν ο πελάτης σας αποκαρδιωθεί, σκεφτείτε μήπως ζητήσετε από το διαμεσολαβητή να προβεί σε μια εκτίμηση του πώς πηγαίνει η διαδικασία. Αν ο πελάτης σας κουραστεί ή γίνει ευέξαπτος ή πιεστεί πολύ, ζητήστε από το διαμεσολαβητή ένα διάλειμμα ή μια διακοπή της διαδικασίας.
- Αν η διαμεσολάβηση φαίνεται ότι οδηγεί σε αδιέξοδο, να είστε σε ετοιμότητα να διαπραγματευτείτε με το διαμεσολαβητή σχετικά με το αν θα χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες τακτικές για τη διακώψει. Αν ο διαμεσολαβητής φαίνεται απρόθυμος ή δεν έχει ιδέες, κάντε προτάσεις. Το πώς θα το κάνετε αυτό συζητείται κατωτέρω.

### (3) Υπό-συνεδριάσεις

Παρόλο που η επιχειρηματική διαμεσολάβηση τείνει να χρησιμοποιεί μια δομή συζητήσεων κεκλεισμένων των θυρών, δεν υπάρχει κανόνας που να το απαιτεί αυτό. Αναρωτηθείτε αν είστε ικανοποιημένος με τη συνήθη διαμόρφωση ή αν θα προτιμούσατε μια παραλλαγή της. Αν ναι, προτείνετε τη διαμόρφωση που επιθυμείτε.

Η πιο κοινή παραλλαγή είναι να συγκαλεί ο διαμεσολαβητής μια υπό-ομάδα συμμετεχόντων. Για παράδειγμα δύο διευθυντές μπορεί να συναντηθούν ιδιαίτερα να συζητήσουν την επιχειρηματική πλευρά της διαφωνίας, ή εμπειρογνώμονες από κάθε πλευρά μπορεί να συζητήσουν σχετικά με ένα θέμα τεχνικής φύσεως, ή οι δικηγόροι μπορούν να συνεδριάσουν σχετικά με το ποια διαδικασία θα ακολουθήσουν. Τέτοιου είδους συναντήσεις μπορούν να λάβουν χώρα οποιαδήποτε στιγμή, μπορούν να διαρκέσουν όσο λίγο ή όσο πολύ θεωρούν χρήσιμο οι συμμετέχοντες σε αυτές και μπορούν να επαναληφθούν, αν είναι αναγκαίο.

Όταν οι κύριοι λήπτες αποφάσεων συναντώνται χωρίς τους δικηγόρους τους, οι δικηγόροι συνήθως επιμένουν να είναι παρών ο διαμεσολαβητής προκειμένου να συντονίσει τη συζήτηση και να επιβεβαιώσει ότι η συζήτηση είναι μέρος της εμπιστευτικής διαδικασίας, αλλά δεν είναι αναγκαίο να παρίσταται ο διαμεσολαβητής όλη την ώρα.

Μια πολωνική κατασκευαστική εταιρία και μια τσέχικη εταιρία φορτηγών είχαν μια παραγωγική συνεργασία για περισσότερο από μια δεκαετία, με την εταιρία φορτηγών να διανέμει τα προϊόντα της κατασκευαστικής εταιρίας σε όλη τη νότια Ευρώπη. Η σχέση τους πήρε φθίνουσα πορεία. Η κατασκευαστική εταιρία άσκησε αγωγή κατά της εταιρίας φορτηγών, ισχυριζόμενη ότι είχε απατηλώς διογκώσει το κόστος της, μεγαλοποιώντας την απόσταση που ταξίδευαν τα φορτηγά της και υπερβάλλοντας στις χρεώσεις για τις επιδιορθώσεις που γίνονταν. Μετά από δύο χρόνια δικαστικών αγώνων, τα μέρη συμφώνησαν να προβούν σε διαμεσολάβηση.

Η διαδικασία ξεκίνησε με το συνήθη τρόπο: Ο δικηγόρος του ενάγοντος τηλεφώνησε στο διαμεσολαβητή εγκαίρως να προτείνει να παρακάμψουν τα μέρη τις συνήθειες εναρκτήριες δηλώσεις των δικηγόρων και αντί γι' αυτές να συναντηθούν οι δύο Γενικοί Διευθυντές ιδιαιτέρως. Ο διαμεσολαβητής ανέφερε το θέμα στο συνήγορο του εναγομένου, ο οποίος συμφώνησε, με τον όρο να είναι παρών ο διαιτητής κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

Οι δύο διευθυντές και ο διαμεσολαβητής αποσύρθηκαν σε ένα δωμάτιο αφήνοντας τους δικηγόρους. Ο Γενικός Διευθυντής του ενάγοντος ξεκίνησε τη συζήτηση ανατρέχοντας στη μακροχρόνια καλή σχέση των δύο εταιριών και καταλήγοντας στα πρόσφατα προβλήματα. Ανέφερε ότι η ρήξη επήλθε εν μέρει από έναν διαχειριστή που είχε προσλάβει από την εταιρία φορτηγών. Είπε ότι πρόσφατα έδωσε το διαχειριστή για λόγους ηθικών παραβάσεων.

Ο Γενικός Διευθυντής του ενάγοντος είπε παρόλα αυτά ότι είχε υποστεί σοβαρές ζημιές από λάθη σε λογαριασμούς της εταιρίας φορτηγών και ότι χρειαζόταν να καταλήξει σε μια εύλογη επίλυση της διαφωνίας. Τότε έκανε μια προσφορά. Ο Γενικός Διευθυντής του εναγομένου τον ευχαρίστησε και είπε ότι χρειαζόταν να συζητήσει την προσφορά με τους δικηγόρους του.

Τα μέρη τότε πήγαν σε ξεχωριστά δωμάτια διαπραγματεύσεων και διαπραγματεύτηκαν έντονα για ώρες, μειώνοντας μία αρχική διαφορά 900,000€ σε 30,000€- μία απαίτηση €300.000 απέναντι σε μια προσφορά €270.000. Σε αυτό το στάδιο όμως η υπεράσπιση αρνήθηκε να κάνει άλλες προσφορές, εκφράζοντας οργή απέναντι στον παραλογισμό του ενάγοντος.

Καθώς ο διαμεσολαβητής έψαχνε τρόπους να σπάσει το αδιέξοδο, ο Γενικός Διευθυντής του εναγομένου ξαφνικά έβγαλε ένα κέρμα από την τσέπη του. «Το βλέπετε αυτό;», ρώτησε. «Ελέγξτε το. Είναι ένα γνήσιο κέρμα. Θα το ρίξουμε κορώνα γράμματα!» «Για πιο πράγμα;» «Για τα 30», αποκρίθηκε. «Να δούμε αν θα έχει τα \*\*\*\*\*α να το ρίξει κορώνα γράμματα!»

Ο διαμεσολαβητής κοίταξε το δικηγόρο του Γενικού Διευθυντή του εναγομένου. Μιλούσε σοβαρά; Ο δικηγόρος ανασήκωσε τους ώμους του. «Εγώ δεν έχω πρόβλημα. Γιατί δεν παίρνεις τον Pavel κάτω και να τους το πεις; Αλλά θα πρέπει εσύ να μιλήσεις. Αυτός νιώθει ιδιαίτερα εκνευρισμένος με όλα αυτά.» Γιατί όχι, σκέφτηκε ο διαμεσολαβητής. Αυτή η ιδέα ήταν καλύτερη από ότι είχε αυτός να προτείνει.

Ο διαμεσολαβητής οδήγησε το Γενικό Διευθυντή του εναγομένου στην αίθουσα συνεδριάσεων του ενάγοντος και με χαμόγελο είπε «Ο Pavel έχει μια ιδέα για να σπάσουμε το αδιέξοδο. Είναι κάπως... ασυνήθιστη, αλλά ίσως θέλετε να την

ακούσετε.» Με ήρεμη φωνή και χωρίς ατομικές αναφορές, ο Γενικός Διευθυντής επανέλαβε την ιδέα του περί του κέρματος.

Ο διευθυντής από την πλευρά του ενάγοντος χαμογέλασε. «Εντάξει», είπε, «Αλλά δεν απάντησες στην τελευταία προσφορά μου, οπότε η πραγματική διαφορά είναι 50 ανάμεσα στα 320 μου (η τελευταία προσφορά πριν πέσουμε στα 300,000) και στα 270 σου.» Λογομάχησαν για το ποιοι πρέπει να είναι οι όροι του στριψίματος του κέρματος, δείχνοντας αγανάκτηση αλλά και με αίσθηση του χιούμορ. Όταν η συζήτηση καθυστερούσε, ο διαμεσολαβητής έκανε προτάσεις («Γιατί να μην δώσετε τα 20 για φιλανθρωπικούς σκοπούς;»), αλλά στο τέλος δεν μπορούσαν να συμφωνήσουν, αγανάκτησαν και οι δύο και ο Γενικός Διευθυντής από την πλευρά του εναγομένου βγήκε έξω.

Καθώς περπατούσαν στο διάδρομο, ο διαμεσολαβητής ρώτησε «Αν υποθέσουμε ότι τον καταφέρνω να πέσει στα 290 καθαρά, θα αρκούσε;» Όπως αποδείχτηκε, αρκούσε.

Σε αυτή τη διαμεσολάβηση, οι πρωτοβουλίες που πήραν οι δικηγόροι των δύο μερών συνεισέφεραν με σημαντικό τρόπο στο διακανονισμό. Η πρόταση του δικηγόρου του ενάγοντος να ξεκινήσει η διαδικασία με μια συνάντηση των δύο διευθυντών δημιούργησε μια ανεπίσημη επαφή μεταξύ των δύο διευθυντών που εξομάλυνε τις μετέπειτα διαπραγματεύσεις τους. Και η «αυθόρμητη» ιδέα του Γενικού Διευθυντή από την πλευρά του εναγομένου για το στρίψιμο του κέρματος (μια τακτική που ο διαμεσολαβητής έμαθε αργότερα ότι είχε προτείνει ο δικηγόρος) ήταν βασική για να ταρακουνήσει τα μέρη από το αδιέξοδό τους.

Ωστόσο, μια άλλη επιλογή είναι να κανονίσετε για ένα μέρος να συναντηθεί με έναν εξωτερικό σύμβουλο σε σχέση με τον αντίπαλο. Αν νομίζετε ότι αυτό μπορεί να βοηθήσει, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να κανονίσει μια τέτοια συνάντηση.

Ένας δήμος στη Βρετανία αρνήθηκε να πληρώσει έναν εργολάβο για το έργο του σε ένα νέο σχολικό κτίριο, ισχυριζόμενος ότι η κατασκευή ήταν ελαττωματική. Ο εργολάβος άσκησε αγωγή για πληρωμή και η υπόθεση πήγε σε διαμεσολάβηση. Τα μέρη έκαναν κάποια πρόοδο, αλλά τελικά οδηγήθηκαν σε ένα αδιέξοδο και έπρεπε να διακόψουν.

Ο δικηγόρος του εργολάβου υποπτεύθηκε ότι η διαπραγματευτική ομάδα του δήμου ήταν ανήμπορη να πάρει μια απόφαση λόγω εσωτερικών αναταραχών που προκλήθηκαν από έναν τοπικό αξιωματούχο. Ο εργολάβος είπε ότι είχε αναπτύξει μια καλή σχέση με το δήμαρχο του δήμου κατά τη διάρκεια ενός άλλου έργου, και σκέφτηκε ότι αν μιλούσαν ιδιαίτερα, θα μπορούσε να επιλυθεί το «πρόβλημα προσωπικότητας» και να ξαναγίνουν οι διαπραγματεύσεις.

Ο δικηγόρος ζήτησε από το διαμεσολαβητή να ρωτήσει το συνήγορο του εναγομένου αν ο εργολάβος θα μπορούσε να πάρει πρωινό με το δήμαρχο. Η υπεράσπιση συμφώνησε, οι δύο πήραν πρωινό, και ο ταραχοποιός αξιωματούχος απέσυρε τις ενστάσεις του.

Για να συνοψίσουμε:

- Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να παραλλάξει την παραδοσιακή δομή της διαμεσολάβησης.
- Προτείνετε ένα πρόσωπο, ή ένα μέρος της ομάδας, να συναντηθεί με την αντίστοιχη ομάδα της αντίθετης πλευράς.
- Για να διευκολύνετε τη συζήτηση και να εξασφαλίσετε την εμπιστευτικότητα, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να παρίσταται σε τέτοιες συναντήσεις.
- 

## **5. Επηρεάστε τη Διαδικασία**

### **(α) Διαχειριστείτε τη ροή των πληροφοριών**

#### **(1) Επικεντρώστε τη συζήτηση σε συγκεκριμένα θέματα**

Μια σημαντική ικανότητα ενός ικανού διαπραγματευτή είναι η δυνατότητα να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα συζητούνται. Για να το επιτύχουν αυτό οι δικηγόροι μπορούν να πουν σε ένα διαμεσολαβητή τι ακριβώς θα ήθελαν να τονίσουν στον αντίπαλο και με ποιο τρόπο.

Μια κατασκευαστική εταιρία άσκησε αγωγή κατά ενός προμηθευτή, ισχυριζόμενη ότι ο προμηθευτής είχε πωλήσει σε αυτήν ελαττωματικό αντιπηκτικό υγρό που είχε προκαλέσει σοβαρή ζημία στα ψυκτικά συστήματα των οχημάτων της. Οι δικηγόροι και τα μέρη βιντεοσκοπούσαν καθώς διεξαγόταν η διαμεσολάβηση για την υπόθεση.

Ο ενάγων δεν μπορούσε να εντοπίσει κάποιο ρυπαντικό παράγοντα στο πηκτικό υγρό, αλλά υποστήριξε ότι ήταν προφανής η ευθύνη του προμηθευτή: η εταιρία είχε βάλει το εν λόγω αντιπηκτικό σε 70 από τα 150 οχήματά της, και μέσα σε διάστημα ημερών τα ψυκτικά συστήματα αρκετών από τα φορτηγά στα οποία είχε χρησιμοποιηθεί το υγρό καταστράφηκαν από διάβρωση. Μόνο τα μέρη εκείνα των μηχανών που είχαν έρθει σε επαφή με το αντιπηκτικό υγρό του εναγομένου είχαν διαβρωθεί, και τα φορτηγά στα οποία δεν είχε χρησιμοποιηθεί το υγρό δεν παρουσίαζαν προβλήματα.

Ο εναγόμενος απάντησε πως ένας επιστήμονας από ένα αναγνωρισμένο πανεπιστήμιο είχε ελέγξει το αντιπηκτικό υγρό και δεν είχε εντοπίσει κανένα πρόβλημα σε αυτό. Επιπροσθέτως, κανένας από τους υπόλοιπους πελάτες του εναγομένου δεν είχε παραπονεθεί για προβλήματα από το αντιπηκτικό. Ο εναγόμενος ήταν βέβαιος ότι η αιτία του προβλήματος είχε να κάνει με τα φορτηγά και όχι με το προϊόν του.

Η συνήγορος υπεράσπισης σκέφτηκε ότι το γεγονός ότι ο ενάγων δεν μπορούσε να βρει τίποτα ρυπαντικό μέσα στο αντιπηκτικό ή να εξηγήσει τι είχε προκαλέσει



τη ζημία θα ήταν μοιραίο για την υπόθεσή του, και χρησιμοποίησε το διαμεσολαβητή, για να πιέσει το θέμα με την αντίθετη πλευρά.

Δικηγόρος εναγομένου: Ελπίζουμε να τους αναφέρετε ότι διαπιστώνουμε ότι η ουσία του προβλήματος εξαρτάται από το γεγονός ότι δεν βλέπουμε καθόλου αποδεικτικά στοιχεία να υποστηρίζουν το κατηγορητήριό τους.

Διαμεσολαβητής: Αν όμως έχουν αποδεικτικά στοιχεία, αυτό μπορεί να επηρεάσει τη διαπραγματευτική σας θέση.

Δικηγόρος (χαμογελώντας): Ναι, κι αν δεν έχουν, ελπίζουμε να τους επηρεάσει ώστε να μειώσουν την απαίτησή τους.

Ο διαμεσολαβητής έθιξε το ζήτημα κατά τη διάρκεια της συζήτησής του κλεισμένων των θυρών με την ομάδα του ενάγοντος:

Διαμεσολαβητής: Ας υποθέσουμε ότι ένας ουδέτερος ειδικός διαπιστώνει ότι δεν υπάρχει άγνωστη ουσία στο αντιπηκτικό και ότι ο ειδικός είναι αξιόπιστος μάρτυρας... Πώς θα επηρεάσει αυτό την υπόθεση;

Δικηγόρος ενάγοντος: Λοιπόν, αυτό θα είναι ένα πρόβλημα αναμφισβήτητα.

Αναγνωρίζουμε ότι είναι το πιο αδύναμο στοιχείο της υπόθεσής μας.

Διαμεσολαβητής: Πόσο τοις εκατό θα βάζατε στην υπαιτιότητα;

Δικηγόρος: Πενήντα τοις εκατό.

Στο τέλος της συζήτησης, η ομάδα του ενάγοντος συμφώνησε ιδιωτικά ότι το ποσοστό επιτυχίας τους σχετικά με την υπαιτιότητα του εναγομένου ήταν μόνο 30 με 40 τοις εκατό.

Σε αυτό το παράδειγμα, η συνήγορος υπεράσπισης έπεισε το διαμεσολαβητή να επικεντρωθεί στο θέμα αυτό με τον ενάγοντα, και πράττοντάς το αυτό, κατάφερε να εκμεταλλευτεί το γεγονός ότι ο ενάγων ήταν περισσότερο πρόθυμος να ακούσει το διαμεσολαβητή παρά τον εναγόμενο, αν η διαπραγμάτευση είχε γίνει ευθέως.

Κάποιες φορές μπορεί να θέλετε να αποφύγετε εντελώς ένα θέμα. Αυτό είναι πολύ δύσκολο αν η άλλη πλευρά είναι αποφασισμένη να θίξει το θέμα αυτό, αλλά αν μπορέσετε να πείσετε το διαμεσολαβητή ότι η συζήτηση επί του θέματος μπορεί να ματαιώσει τη συμφωνία, μπορεί αυτός να συμφωνήσει να καθυστερήσει τη συζήτηση ή να χειριστεί την κατάσταση έτσι ώστε να πετύχει τη μικρότερη επίδραση.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι ο πελάτης σας έχει εξοργιστεί με την υποτιθέμενη απάτη της άλλης πλευράς. Εσείς βλέπετε ότι τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αδύναμα, αλλά ο πελάτης σας αρνείται να εγκαταλείψει τον ισχυρισμό περί απάτης. Ακόμα και η συζήτηση επί του θέματος τον κάνει να θυμώνει. Ίσως θα θέλατε λοιπόν να κάνετε ένα τηλεφώνημα στο διαμεσολαβητή πριν την έναρξη της διαδικασίας, προειδοποιώντας τον ότι η συζήτηση επί αυτού του θέματος θα εξοργίσει τον πελάτη σας και θα παρεμποδίσει την πρόοδο σε άλλα θέματα. Θα μπορούσατε να ζητήσετε από το διαμεσολαβητή να αποθαρρύνει την άλλη πλευρά από τη συζήτηση περί απάτης μέχρι αργότερα, όταν ο πελάτης σας θα είναι πιο ήρεμος.

Για να συνοψίσουμε:

- *Τιθασεύστε τη δυνατότητα του διαμεσολαβητή να επηρεάσει τα θέματα προς συζήτηση.*
- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να εστιάσει τη συζήτηση σε ένα θέμα-κλειδί ή να αποφύγει τη συζήτηση ενός ευαίσθητου θέματος.*

## **(2) Συγκεντρώστε και μεταφέρετε πληροφορίες**

Συλλέγοντας πληροφορίες. Στην υπόθεση του αντιπηκτικού, η συνήγορος υπεράσπισης είχε ένα διφυή σκοπό: Χρησιμοποίησε το διαμεσολαβητή για να πείσει προς το συμφέρον του πελάτη της και ταυτοχρόνως του ζήτησε να «ψαρέψει» για πληροφορίες: αν οι ενάγοντες είχαν δεδομένα που δικαιολογούσαν το κατηγορητήριο, ήθελε να αξιοποιήσει τη διαμεσολάβηση για να μάθει γι' αυτά.

Τα μέρη συνήθως είναι περισσότερο πρόθυμα να παράσχουν πληροφορίες στη διαμεσολάβηση παρά σε μια παραδοσιακή διαπραγμάτευση. Γνωρίζουν ότι είναι πιθανό να επιτύχουν έναν διακανονισμό μέσω της διαμεσολάβησης και επομένως μπορούν να περιμένουν κάτι ως αντάλλαγμα. Είναι επίσης πιθανό να εμπιστευτούν το διαμεσολαβητή να τους προστατέψει από το να πέσουν θύματα εκμετάλλευσης. Αν ένα μέρος ενίσταται στο να παράσχει «δωρεάν πληροφορίες» στην αντίθετη πλευρά, ο διαμεσολαβητής μπορεί να προτείνει ότι θα ήταν προς το συμφέρον του μέρους να παράσχει τις πληροφορίες («Σύμφωνα με την εμπειρία μου, για να αποκτήσει την εξουσία να πληρώσει ότι χρειάζεστε, η εκπρόσωπος της ασφαλιστικής εταιρίας θα χρειαστεί έγγραφα να δείξει στο αφεντικό της. Πιστεύω λοιπόν πως σας συμφέρει να της δώσετε τις πληροφορίες.»)

Προβλήματα πληροφοριών προκύπτουν συνήθως ανάμεσα στα αντίπαλα μέρη, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε. Μερικές φορές οι δικηγόροι δυσκολεύονται να αποσπάσουν πληροφορίες από τον ίδιο τον πελάτη τους, για παράδειγμα επειδή κάποιος στην οργάνωση αισθάνεται ότι μπορεί να κατηγορηθεί για το πρόβλημα. Οι εναγόμενοι επίσης μερικές φορές αποκρύπτουν στοιχεία ο ένας από τον άλλον, σε μια προσπάθεια να μειώσει ο καθένας τους το μερίδιο ευθύνης που διαθέτει στην πρόκληση μιας ζημίας. Οι διαμεσολαβητές μπορούν μερικές φορές να βοηθήσουν ένα δικηγόρο να πείσει τον πελάτη του να παράσχει πληροφορίες, ή έναν εναγόμενο να μοιραστεί πληροφορίες με τον άλλον.

Μεταφέροντας πληροφορίες. Είναι επίσης πιθανό να αξιοποιήσετε τη διαμεσολάβηση για να μεταφέρετε πληροφορίες πιο αποτελεσματικά. Υποθέστε, για παράδειγμα, ότι έχετε δυνατά αποδεικτικά στοιχεία ότι ένας μάρτυρας από την αντίθετη πλευρά ψεύδεται, αλλά ανησυχείτε ότι αν θίξετε ευθέως το θέμα με τον αντίπαλο, αυτός θα θυμώσει. Μια επιλογή είναι να δώσετε τα αποδεικτικά σας στοιχεία στο διαμεσολαβητή και να του ζητήσετε να συζητήσει με το αντίθετο μέρος. Τα αποδεικτικά στοιχεία που θα παρουσιασθούν κατ' αυτόν τον τρόπο είναι λιγότερο πιθανό να απορριφθούν συνοπτικά, και ακόμα και αν οι πληροφορίες δεν έχουν επίδραση στην αντίθετη πλευρά, το γεγονός ότι εσείς

παραχωρήσατε τις πληροφορίες αυτές θα ελκύσει την προσοχή του διαμεσολαβητή στο θέμα.

Ένα άλλο είδος πληροφοριών αφορά τους διαπραγματευτικούς σκοπούς ενός μέρους. Φανταστείτε, για παράδειγμα, ότι ένας ενάγων έχει αποφασίσει να κάνει την τελευταία του προσφορά. Ωστόσο, ανησυχεί ότι ο αντίπαλός του μπορεί να προσβληθεί, αν εκλάβει την προσφορά του αυτήν ως τελεσίγραφο. Ο δικηγόρος μπορεί να καταφέρει να προσκομίσει πιο αποτελεσματικά μέσω ενός διαμεσολαβητή («Πες τους ότι το έχουμε ξανασκεφτεί και ότι η τελευταία και τελική προσφορά μας είναι 900») Σε ένα μικρό ποσοστό, ο διαμεσολαβητής μπορεί να καλύψει το μήνυμα, μειώνοντας τις πιθανότητες να αντιδράσει με θυμό η άλλη πλευρά («Συμφώνησα να κάνουν άλλη μια παραχώρηση- λένε ότι έχουν φτάσει όσο πιο μακριά μπορούν να φτάσουν...») Αν ο διαιτητής πιστεύει ότι η προσφορά είναι όντως η τελική, μπορεί να το πει, διαβεβαιώνοντας τον παραλήπτη ότι αυτό δεν είναι απλά μια μπλόφα («Τους μιλούσα για ώρες. Ποτέ δεν μπορεί κανείς να είναι σίγουρος, αλλά το ένστικτό μου είναι ότι πραγματικά δεν μπορούν να πέσουν κάτω από τα 900.»)

### **(3) Διερευνήστε τη διανοητική κατάσταση του αντιπάλου σας**

Οι δικηγόροι μπορούν επίσης να ρωτήσουν το διαμεσολαβητή για την ψυχική διάθεση της αντίπαλης πλευράς. Αν, για παράδειγμα, ένα μέρος φαίνεται ταραγμένο κατά τη διάρκεια της εναρκτήριας συνεδρίας, ο αντίπαλος δικηγόρος μπορεί αργότερα να ρωτήσει το διαμεσολαβητή, «Ηρέμησε τελικά ο Smith;» Ένας δικηγόρος θα μπορούσε επίσης να ρωτήσει για την πρόοδο της αντίπαλης πλευράς όσον αφορά στη λήψη της απόφασης: «Εάν ο δικηγόρος του προτείνει συμβιβασμό, πιστεύετε ότι θα τον ακούσει; ή «Χρειάζεται να ζητήσουμε να έρθει εδώ ο αντιπρόεδρος της ασφαλιστικής εταιρίας αυτοπροσώπως;»

Οι δικηγόροι μπορούν επίσης να ζητήσουν από το διαμεσολαβητή να εξερευνήσει την αντίδραση ενός αντιπάλου σε μια συγκεκριμένη προσφορά ή τακτική: «Θα προσπαθήσετε να σχηματίσετε μια γνώμη για τον αν θα πέσουν σε εξαψήφιο;» ή «Νομίζετε ότι μπορούν να φτάσουν τα 125,000€;»

Ερωτήσεις σε διαμεσολαβητή για το τι σκέφτεται η αντίπαλη πλευρά μπορούν να εγείρουν ηθικά και πρακτικά ζητήματα για το διαμεσολαβητή, διότι ένας διαμεσολαβητής έχει δύο κατά κάποιο τρόπο αντιφατικούς ρόλους: πρέπει να διατηρήσει την εμπιστευτικότητα των όσων λέει η κάθε πλευρά, και ταυτόχρονα να διευκολύνει τη μεταξύ τους επικοινωνία. Αλλά το γεγονός ότι μια ερώτηση μπορεί να δυσκολέψει το διαμεσολαβητή δεν θα πρέπει να αποθαρρύνει το δικηγόρο από να τη ρωτήσει.

Προσέξτε ωστόσο ότι αν ρωτήσετε το διαμεσολαβητή πληροφορίες σχετικές με τον αντίπαλό σας, ο διαμεσολαβητής είναι πιθανό να καταλάβει ότι έχει την εξουσία να δώσει στην άλλη πλευρά αντίστοιχες πληροφορίες που αφορούν εσάς. Αν ανησυχείτε ότι οι πληροφορίες μπορεί να «διαρρεύσουν» στο άλλο δωμάτιο διαπραγματεύσεων, συζητήστε με το διαμεσολαβητή σας το τι θα πει στην άλλη πλευρά για εσάς. Αν ανησυχείτε ότι μπορεί να αποκαλυφθεί ένα ευαίσθητο θέμα, ξεκαθαρίστε τι θέλετε να ειπωθεί. Σε γενικές γραμμές είναι πιο

εύκολο να ζητήσετε να μην αποκαλυφθεί ένα γεγονός καθόλου, παρά να ελέγξετε το πώς ένας διαμεσολαβητής θα παρουσιάσει τα θέματα που συζητά. Αυτό δεν σημαίνει ωστόσο ότι το να ρωτάτε ερωτήσεις για την αντίθετη πλευρά δεν σας εξυπηρετεί σε κάτι, και η δομή της διαμεσολάβησης μπορεί να διευρύνει την ικανότητά σας να το κάνετε.

Για να εκμεταλλευτείτε τη δυνατότητα του διαμεσολαβητή να διαχειρίζεται τη ροή των πληροφοριών:

- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να συλλέξει πληροφορίες ή να μεταφέρει πληροφορίες στην αντίθετη πλευρά.*
- *Ρωτήστε για την ψυχική κατάσταση της αντίπαλης πλευράς.*
- *Συζητήστε με το διαμεσολαβητή το τι θα πει στον αντίπαλό σας για εσάς.*

#### **(4) Αξιοποιήστε την εμπιστευτικότητα για να διαχειριστείτε τη ροή των δεδομένων**

Η διαμεσολάβηση είναι, φυσικά, μια εμπιστευτική διαδικασία. Για τους σκοπούς της δικηγορίας είναι σημαντικό να κατανοήσετε ότι η εμπιστευτικότητα δεν είναι μόνο ένας μανδύας που μπορεί να σας προστατέψει, αλλά επίσης ένα εργαλείο για να γίνει η διαπραγμάτευση πιο αποτελεσματική. Ένας τρόπος να το καταφέρετε αυτό είναι να δώσετε στο διαμεσολαβητή πληροφορίες και είτε να του απαγορεύετε να τις αποκαλύψει στην αντίθετη πλευρά, είτε να του επιτρέπεται να αποκαλύψει πληροφορίες μόνο υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Δώστε πληροφορίες στο διαμεσολαβητή και μόνο. Η πιο κοινή τακτική είναι να περιγράψετε αποδεικτικά στοιχεία σε ένα διαμεσολαβητή αλλά να του απαγορεύετε να τα αποκαλύψει στον αντίπαλο. Κατ' αυτόν τον τρόπο ένας δικηγόρος μπορεί να αποκαλύψει αποδεικτικά στοιχεία για να πείσει το διαμεσολαβητή για τη δύναμη της νομικής του υπόθεσης χωρίς όμως να αποκαλύψει τις εν λόγω πληροφορίες στην άλλη πλευρά. («Κοιτάξτε τις πληροφορίες που βρήκαμε σχετικά με το πόσα χρήματα έχει βγάλει αυτή η «προβληματική» εταιρία μέσα στα τελευταία τρία χρόνια. Μπορούν να πληρώσουν όλο το ποσό που ζητούμε- αλλά δεν μπορείτε να τους αποκαλύψετε πώς το ξέρουμε αυτό» ή «Δεν έστειλαν την απαιτούμενη από το συμβόλαιό μας ειδοποίηση προτού συμπληρώσουν την αγωγή και σε ένα μήνα θα είναι πολύ αργά. Αν η υπόθεση δεν διευθετηθεί σήμερα, θα τους πετάξουμε έξω από το δικαστήριο.»)

Όταν ένας δικηγόρος παρέχει «αποφασιστικά» αποδεικτικά στοιχεία αλλά απαγορεύει στο διαμεσολαβητή να τα συζητήσει, ο διαιτητής έρχεται σε δύσκολη θέση, πιεζόμενος να προβλέψει πώς θα αντιδρούσε ο αντίπαλος στις πληροφορίες. Γι' αυτό το λόγο, οι διαμεσολαβητές συχνά αποδοκιμάζουν αποδεικτικά στοιχεία που ένα μέρος δεν θα τους αφήσει να συζητήσουν με τον αντίπαλο. Ακόμα όμως, υπάρχει μικρό μειονέκτημα στην παροχή πληροφοριών «μόνο για τα μάτια του διαμεσολαβητή», δεδομένου ότι εμπιστεύεστε το διαμεσολαβητή ότι θα κρατήσει τις πληροφορίες σας μυστικές.

Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι απαγορεύετε σε ένα διαμεσολαβητή να αποκαλύψει τις πληροφορίες σε ένα δεδομένο στάδιο της διαδικασίας δεν σας αποτρέπει από το να του επιτρέψετε να τις αποκαλύψει αργότερα.

Μερικές φορές οι δικηγόροι επιτρέπουν την αποκάλυψη πληροφοριών υπό όρους («Μπορείτε να αποκαλύψετε τη μαρτυρική κατάθεση, αλλά μόνο αν πιστεύετε ότι θα απολήξει σε συμφωνία»)

Αποκαλύψτε πληροφορίες σε έναν αντίπαλο, υπό τον όρο της εμπιστευτικότητας. Οι δικηγόροι μπορούν επίσης να δώσουν άδεια ώστε αποδεικτικά στοιχεία να δοθούν σε έναν αντίπαλο, αλλά να χρησιμοποιήσουν τους κανόνες της εμπιστευτικότητας που εφαρμόζονται στη διαμεσολάβηση, για να περιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν, αν δεν διευθετηθεί η υπόθεση.

Ένας Γάλλος σύμβουλος άσκησε αγωγή κατά μίας Αμερικανικής εταιρίας λογισμικού, επειδή δεν πλήρωσε για τις υπηρεσίες που είχε παράσχει. Η εταιρία λογισμικού αρνήθηκε να προβεί σε μια αξιόλογη προσφορά, ισχυριζόμενη ότι δεν είχε σχεδόν καθόλου διαθέσιμα χρήματα. Ο σύμβουλος ήταν σκεπτικός αλλά ο δικηγόρος του ήταν απρόθυμος να σπρώξει το θέμα, διότι γνώριζε ότι αν η εταιρία λογισμικού κήρυττε πτώχευση, ο πελάτης του δεν θα έπαιρνε τίποτε. Ρώτησε το διαμεσολαβητή αν μπορούσε εκείνος να μάθει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά της εταιρίας.

Όταν ο δικηγόρος της εναγομένης εταιρίας ρωτήθηκε γι' αυτό, είπε στο διαμεσολαβητή ότι ο Γενικός Διευθυντής της εταιρίας, που ήταν παρών στη διαμεσολάβηση, είχε ένα οικονομικό φύλλο υπολογισμού στο laptop του, το οποίο είχε δώσει σε ιδιωτικούς ερευνητές δύο εβδομάδες νωρίτερα. Ο διαμεσολαβητής πρότεινε ότι θα εξυπηρετούσε ένας διακανονισμός αν η υπεράσπιση θα επέτρεπε σε κάποιον από την ομάδα του ενάγοντος να εξετάσει τα δεδομένα.

Ο δικηγόρος της εταιρίας συμφώνησε με τον όρο ότι ο επισκέπτης θα μπορούσε να εξετάσει τα δεδομένα του laptop και να θέσει ερωτήσεις για το Γενικό Διευθυντή, αλλά όχι να κάνει γραπτές σημειώσεις του τι έμαθε. Ο δικηγόρος του ενάγοντος εισήλθε στο δωμάτιο διαπραγματεύσεων της εταιρίας λογισμικού με το διαμεσολαβητή, κοίταξε τα φύλλα με τα οικονομικά δεδομένα, έκανε ερωτήσεις στο Γενικό Διευθυντή, και επέστρεψε για να μιλήσει με τον πελάτη του. Μισή ώρα αργότερα, η ομάδα του ενάγοντος έδειξε ότι ήταν πρόθυμη να δεχθεί μειωμένες πληρωμές σε βάθος χρόνου, δεδομένου ότι οι πληρωμές θα ασφαλιζονταν με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρίας, και η υπόθεση διευθετήθηκε σε αυτή τη βάση.

Επιτρέψτε μερική αποκάλυψη. Οι περισσότεροι δικηγόροι περιμένουν από ένα διαμεσολαβητή να αποκαλύψει τουλάχιστον μερικά από τα όσα συμβαίνουν στα ιδιωτικά δωμάτια διαπραγματεύσεων. Οι πεπειραμένοι δικηγόροι γνωρίζουν, με άλλα λόγια, ότι οι διαμεσολαβητές δεν θα αποκαλύψουν μεν ευαίσθητα δεδομένα, αλλά θα αισθανθούν ότι έχουν την εξουσία να προχωρήσουν πέρα από μια απλή αναπαραγωγή του τι είπε το αντίπαλο μέρος, για να ερμηνεύσουν

τα όσα ειπώθηκαν, αρκεί κάνοντας κάτι τέτοιο, να μη θέσουν σε κίνδυνο το μέρος αυτό. Ένας δικηγόρος ενάγοντος μπορεί να πει στο διαμεσολαβητή για παράδειγμα «800,000 είναι το πιο χαμηλό ποσό που μπορούμε να φτάσουμε σε αυτό το στάδιο. Μπορείτε να τους πείτε 800.» Ο δικηγόρος γνωρίζει ότι ο διαιτητής θα ερμηνεύσει ότι αυτό σημαίνει ότι μπορεί να πει στην αντίπαλη πλευρά ότι ο ενάγων μειώνει το αίτημά του σε 800,000€ και επίσης ότι ο ενάγων μπορεί ενδεχομένως να προθυμοποιηθεί να μειώσει περαιτέρω αν ο εναγόμενος δώσει μια κατάλληλη απάντηση.

Μπορείτε να ζητήσετε από έναν διαμεσολαβητή να μεταφέρει μια ερμηνεία της θέσης σας, παρουσιάζοντάς την ως δική του εκτίμηση της κατάστασης και να μην αποδώσει τα σχόλιά του συγκεκριμένα σε εσάς. Το να φανερώσετε τις προθέσεις σας έχει δύο πλεονεκτήματα. Καταρχάς, ο ακροατής μένει κάπως μετέωρος σχετικά με το αν έχετε δώσει σήμα εσείς, δίνοντάς σας την ελευθερία είτε να το ενισχύσετε είτε να οπισθοδρομήσετε, αναλόγως της απάντησης, όπως οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι διοχετεύουν «δικαστικές φούσκες» στον τύπο. Δεύτερον, το γεγονός ότι αυτός που παρέχει την ερμηνεία είναι ο διαμεσολαβητής, το κάνει να μοιάζει λιγότερο εκμεταλλευτικό, και επομένως λιγότερο πιθανό να απαξιωθεί από τον παραλήπτη, σε σχέση με το να είχατε στείλει το σήμα ευθέως εσείς.

#### B. Επηρεάστε τη Διαπραγματευτική Διαδικασία

Οι δικηγόροι μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη διαμεσολάβηση για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους στο πάρε-δώσε της διαπραγμάτευσης. Αυτό μπορεί να γίνει αν κάποιος διαπραγματεύεται ανταγωνιστικά για τα χρήματα ή με διάθεση συνεργασίας, επικεντρωμένος σε δημιουργικές εναλλακτικές. Μπορείτε να εκμεταλλευτείτε τη βοήθεια ενός διαμεσολαβητή για να:

- *Υποστηρίξετε μια ανταγωνιστική διαπραγματευτική στρατηγική*
- *Διερευνήσετε απόκρυφα θέματα και δημιουργικές λύσεις*
- *Πάρτε συμβουλές για θέματα τακτικής*
- *Κάνετε ανορθόδοξα βήματα για να υπερνικήσετε εμπόδια*
- *Ενισχύστε τις προσφορές σας*

#### **(1) Υποστηρίξτε μια ανταγωνιστική διαπραγματευτική στρατηγική**

Τα βιβλία τα σχετικά με τη διαμεσολάβηση σπανίως αναφέρουν ένα σημαντικό αποτέλεσμα της διαδικασίας: επιτρέπει στους διαπραγματευτές να χρησιμοποιήσουν σκληρότερες τακτικές από αυτές που θα χρησιμοποιούσαν σε μια απευθείας διαπραγμάτευση. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι γι' αυτό. Αρχικά, παρόλο που τα μέρη μπορούν να διακόψουν τις διαπραγματεύσεις και να συνεχίσουν αργότερα, τα περισσότερα μέρη πιστεύουν πως αν η διαμεσολάβηση δεν είναι επιτυχής, είναι απίθανο να μπορέσουν να συνεχίσουν τη διαδικασία

αργότερα. Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες στη διαμεσολάβηση είναι απρόθυμοι να εγκαταλείψουν ακόμα και όταν ο αντίπαλός τους κάνει μια «προσβλητική» προσφορά.

Δεύτερον, ο διαμεσολαβητής είναι παρών για να μετριάσει την επιρροή των οξείων διαπραγματευτικών μεθόδων ηρεμώντας ένα μέρος που τυχόν έχει θυμώσει με κάτι που έκανε ο αντίπαλος. Οι δικηγόροι μερικές φορές το εκμεταλλεύονται αυτό για να παίξουν το ρόλο του «κακού αστυνομικού», γνωρίζοντας ότι ο διαμεσολαβητής ενστικτωδώς θα παίξει το ρόλο του «καλού αστυνομικού», για να διατηρηθεί ζωντανή η διαδικασία.

Ένας μεταφορέας βρισκόταν σε διαμάχη με τον ασφαλιστή του σχετικά με την άρνηση του ασφαλιστή να πληρώσει σχεδόν ένα εκατομμύριο ευρώ ζημιών που είχε υποστεί ο μεταφορέας λόγω μιας καταστροφικής διαρροής πετρελαίου. Τα μέρη συμφώνησαν να προβούν σε διαμεσολάβηση. Ο Γενικός Διευθυντής του ασφαλιστή, προετοιμάστηκε εντόνως για τη διαδικασία, αποσκοπώντας σε μια λεπτομερή συζήτηση σημείο προς σημείο των επιχειρημάτων του ασφαλιστή απέναντι στα αιτήματα των δικηγόρων του μεταφορέα.

Ωστόσο, όταν τα μέρη συνήλθαν και ο Γενικός Διευθυντής προσπάθησε να συζητήσει την υπόθεση, ο δικηγόρος του μεταφορέα είπε ότι δεν ενδιαφερόταν. Είχε ακούσει την ανάλυση της δικής του ομάδας, είπε, και δεν έβλεπε το νόημα να συζητήσει περαιτέρω με το Γενικό Διευθυντή. Ο δικηγόρος συνέχισε λέγοντας ότι δεν θα έκανε καθόλου παραχωρήσεις μέχρι ο ασφαλιστής να συμφωνούσε να πληρώσει όλο το ποσό που οφειλόταν με βάση έναν «αδιαμφισβήτητο» άρθρο του συμβολαίου, όπως είπε. Αυτό το ποσό, επεσήμαναν οι δικηγόροι, ανερχόταν σε 135 εκατομμύρια €.

Η διαμεσολάβηση λάμβανε χώρα σε ένα δωμάτιο συνεδριάσεων ενός αεροδρομίου και σε μια απευθείας διαπραγμάτευση, ο ασφαλιστής κατά πάσα πιθανότητα θα έπαιρνε την επόμενη πτήση για να φύγει από εκεί. Παρόλα αυτά, ο δικηγόρος του μεταφορέα ήταν βέβαιος ότι ο διαμεσολαβητής θα απαντούσε στην τακτική του αυτήν προτείνοντας, ακόμα και ικετεύοντας το Γενικό Διευθυντή να αγνοήσει την απαράδεκτη συμπεριφορά του μεταφορέα, να δει «το δάσος και όχι το δέντρο», να εξετάσει το νομικό ρίσκο και να προτείνει ένα πολύ μεγάλο χρηματικό ποσό. Και αυτό ακριβώς και συνέβη.

Αφού μιλούσε για ώρες, ο Γενικός Διευθυντής μπήκε στο δωμάτιο συνεδριάσεων του μεταφορέα, έγραψε «100» στον πίνακα και έφυγε. Τώρα ήταν δουλειά του διαμεσολαβητή να πείσει την πλευρά του ενάγοντος ότι παρόλο που τα 100 εκατομμύρια ευρώ μπορεί να φάνταζαν πολύ μικρό ποσό υπό το φως του αιτήματός τους, από την οπτική του ασφαλιστή ήταν ένα τεράστιο βήμα προς τα εμπρός. Ο διαμεσολαβητής πρότεινε ότι ο τρόπος να εκτιμηθεί η προσφορά ήταν να μετρήσουν από το μηδέν και πάνω και όχι από το αρχικό αίτημα του μεταφορέα και κάτω. Κατόπιν μιας ώρας συζήτησης, ο μεταφορέας, απρόθυμα δέχτηκε να συνεχιστεί η διαδικασία.

Η υπόθεση δε διευθετήθηκε μέχρι και μήνες αργότερα. Η κρίσιμη καμπή επήλθε όταν ο δικηγόρος του μεταφορέα (ο ίδιος δικηγόρος που είχε αρνηθεί να συζητήσει θέματα με το Γενικό Διευθυντή του ασφαλιστή) ζήτησε από το διαμεσολαβητή να προσκαλέσει το Γενικό Διευθυντή να τον συναντήσει

ιδιαιτέρως στο μπαρ του ξενοδοχείου όπου λάμβανε χώρα η διαμεσολάβηση. Ενώ ο διαμεσολαβητής και οι δικηγόροι περίμεναν στα δωμάτια συνεδριάσεων αναρωτώμενοι τι συνέβαινε, οι δύο διαπραγματευτές κατέληξαν σε συμφωνία.

Στο παραπάνω παράδειγμα, ο δικηγόρος του ενάγοντος βασίστηκε στην παρουσία του διαμεσολαβητή και το γεγονός ότι τα μέρη είχαν δεσμευτεί να προβούν σε διαμεσολάβηση, για να επιβάλλει μια υψηλή ρήτρα στην αντίπαλη πλευρά και συνδύασε τη διαπραγματευτική του τακτική με μια όχι και τόσο ευγενική πράξη- το να αρνηθεί να ακούσει την παρουσίαση του Γενικού Διευθυντή- προκειμένου να δώσει έμφαση στην προθυμία του να εγκαταλείψει τη διαδικασία αν δεν έπαιρνε αυτό που ήθελε. Ο δικηγόρος ήξερε ωστόσο ότι ο διαμεσολαβητής θα κατέβαλλε προσπάθεια να αμβλύνει το διαπληκτισμό, επιτρέποντας έτσι στην τακτική του να είναι επιτυχής.

Στο τέλος της διαδικασίας, ο δικηγόρος του μεταφορέα αντέστρεψε τη στρατηγική του, χρησιμοποιώντας το διαμεσολαβητή να τον βοηθήσει να οργανώσει μια ιδιωτική συνάντηση με το ίδιο άτομο που είχε προσβάλει νωρίτερα, μια συζήτηση που θα ήταν πολύ πιο δύσκολο να πραγματοποιηθεί χωρίς τη βοήθεια του αμερόληπτου διαιτητή.

Για να ενδυναμώσετε τη στρατηγική σας στην ανταγωνιστική διαπραγμάτευση:

- *Χρησιμοποιήστε ένα διαμεσολαβητή να αμβλύνει την επίδραση των σκληρών διαπραγματευτικών μεθόδων.*
- *Επιτρέψτε, ή ζητήστε σε ένα διαμεσολαβητή να πείσει τον πελάτη σας να εγκαταλείψει μια μη ρεαλιστική θέση.*
- 

## **(2) Εξερευνήστε απόκρυφα θέματα και δημιουργικές λύσεις**

Οι διαμεσολαβητές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να σας βοηθήσουν να εντοπίσετε μη νομικά θέματα και να υποστηρίξουν δημιουργικές προσεγγίσεις στη διαπραγμάτευση. Οι άνθρωποι συχνά χάνουν την ικανότητα να σκέφτονται δημιουργικά από τη στιγμή που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση. Οι ενάγοντες συγκεκριμένα έχουν την τάση να ανησυχούν ότι αν δείξουν ενδιαφέρον για οτιδήποτε πέρα από χρήματα, θα υπονοηθεί ότι δεν είναι αφοσιωμένοι στα οικονομικά τους αιτήματα. Η διαμεσολάβηση επιτρέπει στους δικηγόρους να τα πετύχουν όλα: μπορούν να προωθήσουν τα νομικά τους επιχειρήματα και να πιέσουν για την καλύτερη δυνατή χρηματική συμφωνία, ενώ ταυτόχρονα να ζητήσουν από το διαμεσολαβητή να εξετάσει τα υποβόσκοντα συμφέροντα των μερών και να εξερευνήσει δημιουργικούς όρους διακανονισμού. Το αποτέλεσμα είναι ότι η διαπραγμάτευση εκτυλίσσεται σε δύο επίπεδα, ένα που αφορά την ανταλλαγή χρημάτων και ένα άλλο που αφορά τις υπόλοιπες προτεραιότητες των μερών.



Μια βρετανική εταιρία σύμβουλος επενδύσεων, η Continental Advisors, άσκησε αγωγή κατά μιας μεγάλης γαλλικής εταιρίας οικονομικών υπηρεσιών, την Continental Financial SA, που είχε αρχίσει να πωλεί υπηρεσίες επιχειρήσεων στο Λονδίνο με την ονομασία Continental Financial. Η βρετανική εταιρία υποστήριξε ότι η χρήση εκ μέρους της γαλλικής εταιρίας της λέξης «Continental», παραβίαζε το σήμα της βρετανικής εταιρίας και προκάλούσε σύγχυση πελατών, εν μέρει διότι, όπως υποστήριξε, η οικονομική κοινότητα ανεπισήμως αναφερόταν και στις δύο εταιρίες ως «Continental». Η εταιρία ζήτησε από δικαστήριο να απαγορεύσει στη γαλλική εταιρία να χρησιμοποιεί το όνομα Continental στη Μεγάλη Βρετανία. Ο δικαστής παρέπεμψε το ζήτημα σε διαμεσολάβηση.

Παρόλο που η νομική υπόθεση εστίασε στη χρήση του ονόματος στην Αγγλία, τα πραγματικά ρίσκα ήταν ευρύτερα. Η βρετανική εταιρία είχε κάνει κρυφά σχέδια να επεκτείνει τις υπηρεσίες της σε ευρωπαϊκές χώρες, όπου η γαλλική εταιρία ήταν ήδη ενεργή. Ο ενάγων με άλλα λόγια βρισκόταν σε κίνδυνο να κερδίσει μια υπόθεση που η γαλλική εταιρία θα χρησιμοποιούσε ως όπλο εναντίον του όπου η βρετανική εταιρία θα ήταν νεοεισελθείσα.

Στη δήλωση διαμεσολάβησής της η βρετανική εταιρία υποστήριξε ότι τα μόνα σχετικά θέματα ήταν πώς το όνομα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στη Βρετανία και το ποσό που θα λάμβανε ως αποζημίωση. Το εσωτερικό συμβούλιο της εταιρίας ωστόσο κάλεσε τη διαμεσολαβήτρια πριν ξεκινήσει η διαδικασία να της ζητήσει να διερευνήσει έναν συμβιβασμό που θα κάλυπτε τη χρήση του ονόματος Continental σε ολόκληρη την Ευρώπη. Μετά από τρεις εβδομάδες έντονων συζητήσεων, τα μέρη κατέληξαν σε μια ευρεία συμφωνία που απέφευγε τις συγκρούσεις για το όνομα σε όλη την Ευρώπη.

Για να ενισχύσετε την ικανότητά σας να διαπραγματεύεστε λύσεις που βασίζονται στο συμφέρον σας, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να:

- *Διερευνήσει επιχειρηματικά, προσωπικά και άλλα μη νομικά θέματα ταυτόχρονα με τα νομικά.*
- *Ψάξει για δημιουργικές λύσεις ενώ εσείς θα επικεντρώνεστε σε νομικά επιχειρήματα και σε χρηματικές αξιώσεις.*

### **(3) Πάρτε συμβουλές σχετικές με τακτική**

Οι διαμεσολαβητές συνήθως ξοδεύουν ώρες μιλώντας με την κάθε πλευρά, γεγονός που τους δίνει μια μοναδική προοπτική του διαπραγματευτικού στυλ της κάθε πλευράς και των προτεραιοτήτων για διακανονισμό. Χρησιμοποιώντας ένα διαμεσολαβητή ως έναν διαπραγματευτικό σύμβουλο, οι δικηγόροι μπορούν να εισχωρήσουν σε τέτοιου είδους πληροφορίες.

Θυμηθείτε την υπόθεση που περιγράφηκε ανωτέρω και αφορούσε μια ηλικιωμένη τουρίστρια που έπεσε από μια σκάλα κάστρου και χτύπησε θανάσιμα. Ο ασφαλιστής της τουριστικής εταιρίας έκανε μια αρχική προσφορά 20,000€. Ο δικηγόρος της ενάγουσας απάντησε ότι μέχρι να φτάσει ο εναγόμενος σε μια προσφορά «εξαψήφια ή έστω κάπου εκεί κοντά», δεν θα

σκεφτόταν να εγκαταλείψει την αρχική αξίωσή του για 650,000€. Η διαμεσολάβηση διεκόπη χωρίς να προοδεύσει.

Οι σύμβουλοι υπεράσπισης ζήτησαν από το διαμεσολαβητή να συμμετάσχει σε μια τηλεφωνική συνδιάσκεψη με τον αντιπρόσωπο του ασφαλιστή της τουριστικής εταιρίας, ο οποίος δεν είχε παρευρεθεί στην πρώτη συνεδρία της διαμεσολάβησης. Ο διαμεσολαβητής είπε τις εντυπώσεις του για την υπόθεση και εξήγησε για ποιο λόγο θεώρησε ότι θα ήταν λογικό για την εταιρία να πληρώσει περισσότερα από 100,000€ για να διευθετηθεί η υπόθεση. Έπειτα από πολλές συζητήσεις, ο συνήγορος υπεράσπισης τηλεφώνησε στο διαμεσολαβητή και είπε ότι είχε την εξουσία να αυξήσει την αρχική προσφορά του και να συμβιβαστεί σε κλίμακα από 150,000€ μέχρι 175,000€. Δεν ήταν βέβαιος, ωστόσο, ποια θα έπρεπε να είναι η επόμενη προσφορά του. Ήθελε να ανταποκριθεί στο αίτημα της ενάγουσας, αλλά δεν ήθελε να της δώσει πολύ αέρα σχετικά με τις προσδοκίες της.

Ο συνήγορος υπεράσπισης ζήτησε από το διαμεσολαβητή να συμμετάσχει σε μια συζήτηση με τον αντιπρόσωπο του πελάτη της ασφαλιστικής του εταιρίας και συζητήσαν το θέμα. Ο διαμεσολαβητής είπε ότι έβλεπε δύο επιλογές: είτε να προσφέρουν 70,000€ με 80,000€, με το επιχείρημα ότι αυτό το ποσό είναι «κοντά» στις 100,000€, ή να προσφέρουν ακριβώς 100,000€, αλλά η επόμενη παραχώρησή τους να είναι μετριοπαθής, έτσι ώστε η ενάγουσα να συνειδητοποιήσει ότι η υπεράσπιση το είδε σαν χαμηλό εξαψήφιο ποσό.

Ο διαμεσολαβητής πρότεινε να πάνε στα 100 και προσφέρθηκε να πει ότι η υπεράσπιση έτεινε να ξεκινήσει πιο κάτω από αυτόν τον αριθμό, αλλά απρόθυμα συμφώνησε να ανέβει ψηλότερα, σύμφωνα με αίτημα του διαμεσολαβητή. Αν η προσφορά ήταν χαμηλότερη, θα τόνιζε ότι παρόλο που ο αριθμός μπορεί να είναι πιο κάτω από τις 100,000€, ο διαμεσολαβητής σκεφτόταν ότι θα υπήρχαν πολύ περισσότερα χρήματα διαθέσιμα, αν η ενάγουσα κατέυναζε το αίτημά της. Ο δικηγόρος αποφάσισε να βάλει 100,000€ πάνω στο τραπέζι ως ένδειξη καλής πίστης και η υπόθεση διευθετήθηκε στις 190,000€.

Το πρόβλημα εδώ ήταν ότι η υπόθεση είχε προσφάτως ανατεθεί από την ασφαλιστική εταιρία σε ένα νέο υπάλληλο που δεν εκτιμούσε το νομικό ρίσκο με το οποίο ήταν αντιμέτωπη η τουριστική εταιρία ή τη δυναμική της διαπραγμάτευσης. Ο συνήγορος υπεράσπισης ήταν υπέρ της αύξησης της προσφοράς της εταιρίας στις 100,000€, αλλά δεν μπορούσε να πείσει τον αντιπρόσωπο του ασφαλιστή να τον εξουσιοδοτήσει να προβεί σε μια τέτοια προσφορά. Σε μια απευθείας διαπραγμάτευση ο ασφαλιστής κατά πάσα πιθανότητα θα είχε αρνηθεί να προβεί σε μια δεύτερη προσφορά μέχρι η ενάγουσα να κάνει μια υποχώρηση και η υπόθεση θα οδηγούνταν έτσι σε αδιέξοδο. Στη διαμεσολάβηση, ωστόσο, ο δικηγόρος κατάφερε να αξιοποιήσει τη βοήθεια του διαιτητή, αρχικά για να πείσει τον πελάτη του να εγκρίνει μια υψηλότερη προσφορά και έπειτα για να πλαισιώσει τη νέα προσφορά με τρόπο ώστε να προστατευτεί η διαπραγματευτική θέση του ασφαλιστή.

#### (4) Ενισχύστε τις προσφορές σας

Πατρότητα. Οι έμπειροι δικηγόροι ενστικτωδώς καταλαβαίνουν την «αντιδραστική υποτίμηση»- το σκεπτικό ότι κάθε προσφορά ενός αντιπάλου αντιμετωπίζεται με καχυποψία, αλλά η ίδια πρόταση, όταν γίνεται από έναν αμερόληπτο διαμεσολαβητή είναι πιθανό να τύχει σοβαρού ενδιαφέροντος. Για να το εκμεταλλευτούν αυτό, οι ικανοί δικηγόροι μερικές φορές επιδιώκουν να πείσουν το διαμεσολαβητή να υιοθετήσει την προσφορά τους ως δική του, ή έστω να επιδοκιμάσουν ως λογική την προσφορά του δικηγόρου. Ορίστε ένα παράδειγμα:

Στο μαγνητοσκοπούμενο πείραμα που περιγράφηκε ανωτέρω και αφορούσε τον ισχυρισμό μιας κατασκευαστικής εταιρίας ότι ο προμηθευτής είχε βλάβει τα φορτηγά της με ελαττωματικό αντιπηκτικό, ο συνήγορος υπεράσπισης ευχόταν να αποφύγει μια χρηματική προσφορά, και αντιθέτως να προτείνει να παραχωρήσει ο εναγόμενος στον ενάγοντα μια έκπτωση σε αγορές καυσίμου ντίζελ για τα φορτηγά του με το επιχείρημα ότι αυτό θα ήταν πολύ σημαντικό για τον ενάγοντα.

Το πρόβλημα σε αυτήν την περίπτωση ήταν ότι ο ενάγων είχε εκφράσει αίτημα 1.5 εκατομμυρίων € και ο εναγόμενος, προς απάντηση του αιτήματος, δεν προσέφερε καν χρήματα. Ο διαμεσολαβητής επεσήμανε ότι ήταν πολύ πιθανό να θυμώσει ο ενάγων αν ο εναγόμενος δεν προσέφερε καθόλου χρήματα.

Διαμεσολαβητής: Σας είπα ότι ο ενάγων είναι πρόθυμος να αλλάξει κατά πολύ την αρχική του αξίωση. Μου έδωσαν ρητή άδεια να σας το πω αυτό... Αλλά αν πάω πίσω τώρα και πω «Είναι πρόθυμοι να σας προσφέρουν μια έκπτωση, αλλά... αυτό είναι όλο», θα εκνευριστούν πολύ, πιστεύω...

Εξωτερικός σύμβουλος: Δε νομίζω ότι πρέπει να το εκφράσετε κατ' αυτόν τον τρόπο. Γιατί δεν λέτε ότι αποφασίσατε ότι δεν θα ήταν καρποφόρο να μιλάμε για το πόσα χρήματα σε ευρώ θα πληρώναμε για να διακανονιστεί η υπόθεση- ότι εσείς σκεφτήκατε αυτήν την πρόταση για ένα πρόγραμμα έκπτωσης;

Διαμεσολαβητής: Λοιπόν... Θα σκεφτώ πώς θα το πω...

Σε αυτήν την απόληξη, ο διαμεσολαβητής αρνήθηκε να πει ότι είχε αναπτύξει την ιδέα για έκπτωση σε μελλοντικές αγορές καυσίμων, μάλλον από έγνοια ότι με το να το κάνει αυτό θα ζημίωνε την αξιοπιστία του απέναντι στον ενάγοντα. Αλλά ο συνήγορος υπεράσπισης δε δίστασε να ζητήσει από το διαμεσολαβητή να πάρει ευθύνη για την προσφορά του και αργότερα, προσθέτοντας ένα μικρό ποσό χρημάτων στο πρόγραμμα έκπτωσης, πέτυχε ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα για τον πελάτη.

Επιδοκιμασία. Αν δεν μπορείτε να πείσετε ένα διαμεσολαβητή να αναλάβει την ευθύνη για μια πρόταση, μια εναλλακτική είναι να του ζητήσετε να επιδοκιμάσει την πρότασή σας. Μπορείτε, για παράδειγμα, να ζητήσετε από το διαιτητή να πει στον αντίπαλό σας ότι θεωρεί την τελευταία σας προσφορά ως «ένα λογικό βήμα προς τα εμπρός.»

Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να προσφερθείτε να κάνετε μεγαλύτερη υποχώρηση, αν ο διαμεσολαβητής επιδοκιμάσει το εύλογό της και ζητήσει από τη άλλη πλευρά να ανταποδώσει. («Εάν μπορέσω να πείσω τον πελάτη μου να φτάσει στο 'χ', θα ήσασταν πρόθυμος να πείτε στον ενάγοντα ότι θεωρείτε ότι είναι ένα σημαντικό βήμα και να του ζητήσετε να φτάσει στο 'ψ';»)

Για να εκμεταλλευτείτε την αμεροληψία του διαμεσολαβητή:

- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να αναλάβει την πατρότητα ενός επιχειρήματος ή μια πρότασης.*
- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να επιδοκιμάσει μια ιδέα ή προσφορά ως αξία σημασίας.*
- *Προτείνετε ότι ο πελάτης σας θα κάνει καλύτερη προσφορά, αν ο διαμεσολαβητής την επιδοκιμάσει.*

### **(5) Εκμεταλλευτείτε την ευελιξία του διαμεσολαβητή**

Οι διαμεσολαβητές δεν χρειάζεται να ανησυχούν για να διατηρήσουν την αξιοπρέπεια ενός δικαστή ή να δείξουν τη σκληρότητα ενός νομικού. Ως επακόλουθο, έχουν περισσότερη ελευθερία να κάνουν ασυνήθη βήματα για πετύχουν έναν διακανονισμό. Όταν λοιπόν οι δικηγόροι συναντούν κρυμμένα εμπόδια σε μια συμφωνία, θα έπρεπε να πληροφορούν το διαμεσολαβητή και, αν είναι αναγκαίο, να παρακινήσουν το διαμεσολαβητή να αναλάβει ασυνήθιστους ρόλους, ποικίλλοντας από «πρεσβευτής» σε «αποδιοπομπαίος τράγος».

Δυο αδέρφια, ο Silvio και η Liana, τσακώνονταν για το ποιος θα αναλάμβανε την επιχείρηση ενός εκλιπόντος θείου. Ο Silvio τους εξόργισε όλους την πρώτη μέρα της διαμεσολάβησης καθώς έκανε στην αρχή προσφορές και αφότου ο διαμεσολαβητής τους είχε οδηγήσει στους αντιπροσώπους της Liana, ανακοίνωσε ότι το είχε ξανασκεφτεί και δεν μπορούσε να κάνει υποχώρηση. Αυτό εξόργισε την αδερφή του και μπέρδεψε το διαμεσολαβητή.

Ο δικηγόρος της Liana σκέφτηκε ότι αυτό που συνέβαινε ήταν ότι ο Silvio καλούσε τη γυναίκα του, μια φύλακα βιβλίων σε ένα τοπικό κατάστημα, κάθε φορά που ο διαμεσολαβητής έφευγε από το δωμάτιο και η γυναίκα του τού έλεγε ότι ήταν χαζός που έκανε παραχωρήσεις. Μετά από το πέρας της πρώτης μέρας, που είχε τελειώσει με οργή, ο δικηγόρος πρότεινε να μιλήσει ο διαμεσολαβητής με τη σύζυγο πριν ξεκινήσει πάλι η διαδικασία την επόμενη μέρα.

Νωρίς το επόμενο πρωί, ο διαμεσολαβητής επισκέφτηκε τη σύζυγο του Silvio στο γραφείο της. Άκουσε καθώς του περιέγραφε με δάκρυα πώς εκείνη και ο σύζυγός της είχαν «ψυχρανθεί» με την οικογενειακή επιχείρηση με τη συννυφάδα της. Όταν ηρέμησε η γυναίκα, ο διαμεσολαβητής επεσήμανε πόσο σημαντικό ήταν να λάβει μέρος στη διαμεσολάβηση η γυναίκα, που μπορούσε να επηρεάσει βαθύτατα την οικογένειά της. Την προσκάλεσε να πάνε μαζί στο κέντρο διαμεσολάβησης.

Με τη γυναίκα του να τον συμβουλεύει, ο Silvio έγινε πολύ πιο αποφασιστικός. Η υπόθεση διευθετήθηκε με ένα συμφωνητικό πολλών ετών σύμφωνα με το οποίο

το ζεύγος επέτρεπε στη Liana να αγοράσει το μετοχικό τους κεφάλαιο μέσα σε μια περίοδο πέντε ετών και η Liana συμφώνησε να ασφαλίσει την πληρωμή με μετοχές της εταιρίας.

Η ευαίσθητη συμφωνία όμως σχεδόν απέτυχε επειδή η σύζυγος του Silvio δεν εμπιστευόταν τη Liana να συμμορφωθεί με τη συμφωνία. Για να το αντιμετωπίσει αυτό, ο δικηγόρος του Silvio πρότεινε ότι αν προέκυπτε οποιαδήποτε διαμάχη σχετικά με την εφαρμογή του συμφωνητικού, ο διαμεσολαβητής θα διοριζόταν για να τη διαιτητεύσει, αξιοποιώντας τη γνώση του για τους σκοπούς των μερών. Ο δικηγόρος της Liana συμφώνησε και ο διακανονισμός προχώρησε.

Η διαμεσολάβηση σε αυτή τη διαμάχη θα είχε σχεδόν σίγουρα αποτύχει εάν ο δικηγόρος της Liana δεν είχε προειδοποιήσει το διαμεσολαβητή για το πρόβλημα που είχε δημιουργηθεί λόγω της απουσίας της συζύγου του Silvio και δεν είχε κάνει μια ασυνήθη πρόταση σχετικά με το πώς έπρεπε ο διαμεσολαβητής να χειριστεί το θέμα. Στο τέλος της υπόθεσης, ήταν μια υπόδειξη από το δικηγόρο του Silvio, να πάρει ο διαμεσολαβητής το ρόλο του διαιτητή, που κατέστησε δυνατή την εφαρμογή του συμφωνητικού.

Στους διαμεσολαβητές μπορεί επίσης να ζητηθεί να παίξουν μη ελκυστικούς ρόλους, για παράδειγμα το ρόλο του «αποδιοπομπαίου τράγου» για δύσκολες αποφάσεις.

Ένας συνήγορος υπεράσπισης επέπληξε έναν διαμεσολαβητή μπροστά στον πελάτη του, επειδή «κατά λάθος» μετέφερε μια υποχώρηση από την πλευρά τους προς την αντίπαλη πλευρά. Στην πραγματικότητα, είχε ζητήσει ιδιαιτέρως από το διαμεσολαβητή να κάνει την εν λόγω υποχώρηση-προσφορά, αλλά ο πελάτης του είχε τώρα θυμώσει. Ο διαιτητής ζήτησε συγγνώμη για την παρεξήγηση και συμφώνησε να πει στην άλλη πλευρά ότι μετέφερε την εν λόγω υποχώρηση κατά λάθος.

Κάνοντας την προσφορά και μετά βάζοντας το διαμεσολαβητή να την αποσύρει ωστόσο, ο συνήγορος υπεράσπισης έστειλε ένα σήμα στην άλλη πλευρά ότι ο πελάτης του ίσως είναι ευέλικτος. Η κίνηση αυτή έσπασε το αδιέξοδο και η υπόθεση διευθετήθηκε. Μερικούς μήνες αργότερα, ο ίδιος δικηγόρος που είχε κατακρίνει το διαμεσολαβητή, του ζήτησε να τον βοηθήσει με μια άλλη υπόθεση.

Το να αναλαμβάνει την ευθύνη, ακόμη και άδικα, είναι μέρος των προδιαγραφών εργασίας του διαμεσολαβητή. Για να εκμεταλλευτείτε αυτήν την προσαρμοστικότητα:

- *Προειδοποιήστε το διαμεσολαβητή για απόκρυφα θέματα και, αν είναι αναγκαίο, προτείνετε ο διαιτητής να χρησιμοποιήσει ανορθόδοξες μεθόδους για να αντιμετωπίσει τα θέματα αυτά.*
- *Αν είναι αναγκαίο, καταστήστε το διαμεσολαβητή αποδιοπομπαίο τράγο για έναν δύσκολο συμβιβασμό.*

## Γ. Ξεπεράστε εμπόδια

Ένας διαμεσολαβητής μπορεί επίσης να βοηθήσει να ξεπεραστούν αδιέξοδα με το να:

- Ξαναξεκινήσει τη διαπραγμάτευση
- Εκπαιδεύσει έναν μη ρεαλιστή αντίπαλο ή πελάτη
- Έχει τον έλεγχο της διαπραγματευτικής διαδικασίας
- Προτείνει μια πιο αποτελεσματική μέθοδο επιδίκασης

### (1) Ξαναξεκινήστε τη διαπραγμάτευση

Η πιο σημαντική ικανότητα ενός διαμεσολαβητή όταν έρχεται αντιμέτωπος με ένα διαπραγματευτικό αδιέξοδο είναι απλά η αποφασιστικότητα- η θέληση να πιέσει. Ο σωστός διαμεσολαβητής θα επιδείξει αυτήν του την ικανότητα μπροστά σε μια ενδεχόμενη αποθάρρυνση. Αν δεν το πράξει αυτό ο διαμεσολαβητής, τότε μπορεί να χρειαστεί να τον πιέσετε να επιμείνει. Προτάσεις για το πώς να το κάνετε αυτό θα βρείτε πιο κάτω. Εκτός από πλήρη αποφασιστικότητα, οι διαμεσολαβητές μπορούν να εφαρμόσουν μια ποικιλία από μεθόδους όταν τα μέρη περιέρχονται σε αδιέξοδο.

Οι περισσότερες τεχνικές για να σπάσει το αδιέξοδο απαιτούν και οι δύο πλευρές να συμφωνούν να συμμετάσχουν σε αυτές. Αυτό σας επιτρέπει να διαπραγματευτείτε με έναν διαμεσολαβητή για τη χρήση της μεθόδου που θα συμφέρει περισσότερο τον πελάτη σας. Θα εστιάσουμε σε τρεις μεθόδους που ένας διαμεσολαβητής μπορεί να χρησιμοποιήσει: ερωτήσεις τύπου «Κι αν;», μια αλλαγή στη διαμόρφωση, και «εμπιστευτικός ακροατής».

Κι αν; («Κι αν κατάφερα να τους πείσω να φτάσουν το ένα εκατομμύριο;») είναι μια ελκυστική τακτική για έναν διαμεσολαβητή, διότι ενθαρρύνει τα μέρη να σκεφτούν να συμβιβαστούν και ταυτόχρονα παρέχει στο διαμεσολαβητή νέες πληροφορίες. Και αν μια ερώτηση αποτύχει, ο διαμεσολαβητής μπορεί να ξαναπροσπαθήσει. («Αν ένα εκατομμύριο δεν είναι αρκετό, τότε τι θα λέγατε αν τα κατάφερα να τους πείσω για 1.2 εκατομμύρια;») Εάν ένας διαμεσολαβητής θέτει ερωτήματα του τύπου «κι αν»:

- Αρχικά αποφασίστε αν θέλετε ο διαμεσολαβητής να χρησιμοποιήσει την εν λόγω τεχνική.
- Αν ναι, πάρτε την πρωτοβουλία να προτείνετε ένα αριθμό που είναι αρεστός σε εσάς («Αν μπορέσετε να τους πείσετε για 1.5 εκατομμύρια, θα είμαστε πρόθυμοι να προχωρήσουμε...»)
- Αν ο διαμεσολαβητής προτείνει έναν αριθμό, σκεφτείτε να διαπραγματευτείτε γι' αυτόν («1.2 εκατομμύρια δεν είναι αρκετά. Πρέπει να προσφέρουν τουλάχιστον 1.5»).

- *Εναλλακτικά, μπορείτε να ελέγξετε το διαμεσολαβητή για το πόσο βέβαιος είναι ότι η άλλη πλευρά θα κινηθεί- με άλλα λόγια, πόσο υποθετικό είναι το νούμερο του «κι αν»;*

Αλλαγή στη διαμόρφωση. Αντιμέτωπος με ένα αδιέξοδο, ο διαμεσολαβητής μπορεί να ανακοινώσει μια προσωρινή διακοπή, να αναβάλει για μια άλλη μέρα ή να κρατήσει τα μέρη «σε αναμμένα κάρβουνα», ζητώντας τους να παραμείνουν μέχρι το απόγευμα (τα μέρη βεβαίως μπορεί να φύγουν ανά πάσα στιγμή, αλλά αν το κάνουν, διακινδυνεύουν να τελειώσει εκεί η διαδικασία.) Εναλλακτικά, ένας διαμεσολαβητής μπορεί να αλλάξει τη σύσταση των προσώπων στη συζήτηση, για παράδειγμα βάζοντας ανθρώπους των εκατέρωθεν πλευρών μαζί (Γενικός Διευθυντής με Γενικό Διευθυντή, κλπ.)

Το θέμα που πρέπει να αναλογισθεί ένας δικηγόρος είναι το εξής: ποια είναι η καλύτερη διαδικαστική επιλογή για τον πελάτη μου σε αυτό το στάδιο; Να διακόψουμε ή να πιέσουμε; Να παραμείνουμε χωριστά σε δωμάτια συνεδριάσεων ή να συναντηθούμε όλοι μαζί; Αν ναι, ποιοι να συναντηθούμε; Συνηγορήστε υπέρ της επιλογής που νομίζετε ότι θα συμφέρει περισσότερο τον πελάτη σας, είτε την έχει προτείνει ο διαμεσολαβητής είτε όχι. Αν πιστεύετε ότι καμιά τακτική δεν θα εξυπηρετούσε, ξεκαθαρίστε το στο διαμεσολαβητή.

Εκτιμήστε το μέγεθος του κενού. Αν τα μέρη καθυστερούν, διότι έχουν λάβει ουρεαλιστικές διαπραγματευτικές θέσεις, ένας διαμεσολαβητής μπορεί να επιχειρήσει να εκτιμήσει το πραγματικό κενό μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται «εμπιστευτικός ακροατής». Ένας διαμεσολαβητής, χρησιμοποιώντας αυτήν την τεχνική, θα μπορούσε να πει κάτι σαν κι αυτό:

«Η απόσταση μεταξύ των προσφορών σας είναι ένα εκατομμύριο ευρώ, αλλά πιστεύω ότι στην πραγματικότητα τα αιτήματά σας δεν απέχουν και τόσο πολύ. Ας δοκιμάσουμε το εξής. Θα ζητήσω από τον καθένα σας να μου πει αυτό που ονομάζω τον «προτελευταίο αριθμό» σας- μια προσφορά που απέχει μόλις ένα βήμα από το απώτατο όριο που θα φτάνατε για να διευθετήσετε αυτήν την υπόθεση. Δεν θα αποκαλύψω τον αριθμό καμίας πλευράς στην άλλη. Αντιθέτως, θα συγκαλέσω τους δικηγόρους και θα τους κάνω μια προφορική ενημέρωση για τον υπολογισμό της διαφοράς των μεταξύ σας προσφορών- μια εκτίμηση που δεν θα δεσμεύσει κανέναν. Θα επιστρέψω σε λίγα λεπτά να ρωτήσω ποιος είναι ο αριθμός σας.»

Εάν τα μέρη συμφωνήσουν στη διαδικασία, τότε ο διαμεσολαβητής, ακούγοντας τους αριθμούς τους μπορεί παραδείγματος χάριν να πει: «Είσαστε πιο κοντά από το κόστος μιας δικαστικής διαδικασίας για την υπόθεση, οπότε αξίζει να συνεχίσετε τη συζήτηση» ή «Είστε πολύ μακριά. Εκτός αν κάποιος από εσάς αλλάξει γνώμη για την αξία της υπόθεσης στο δικαστήριο, θα είναι πολύ δύσκολο για εσάς να έρθετε σε συμφωνία.»

Να έχετε στο νου σας όταν διαπραγματεύεστε με τον «εμπιστευτικό ακροατή» ότι οι διαμεσολαβητές συνήθως δεν περιμένουν με αυτήν την τακτική να διευθετήσουν μια υπόθεση. Απεναντίας, ο στόχος είναι να δώσουν στα μέρη μια καλύτερη εκτίμηση της πραγματικής διάστασης ανάμεσά τους και του τί χρειάζεται να γίνει στη συνέχεια. Τι θα πρέπει να πείτε σε έναν διαμεσολαβητή

που παίζει το ρόλο του εμπιστευτικού ακροατή; Συνήθως θα θέλετε να δώσετε έναν αριθμό που είναι αρκετά αισιόδοξος, ώστε να οδηγήσει σε μια επιθυμητή προσφορά, αλλά και αρκετά εύλογος, για να παρακινήσει την άλλη πλευρά να συνεχίσει.

Εκτός εάν βρίσκεστε στην ασυνήθιστη θέση, στην οποία ο διαμεσολαβητής δηλώνει ότι θέλει τον τελικό αριθμό σας και εσείς πιστεύετε ότι πραγματικά το εννοεί – αυτό σημαίνει ότι η διαμεσολάβηση θα τελειώσει, εκτός αν οι δύο αριθμοί αγγίζουν ο ένας τον άλλον ή διασταυρώνονται- μη δώσετε στο διαμεσολαβητή την πραγματική τελική προσφορά σας. Κάνοντας το αυτό, θα βρεθείτε σε μια μειονεκτική θέση αργότερα στη διαδικασία, όταν τα μέρη ερωτώνται να προχωρήσουν σε περαιτέρω συμβιβασμό, και μπορεί ο πελάτης σας να οδηγηθεί στο να εντείνει τις προσπάθειές του πρόωρα.

Μια λύση είναι να ζητήσετε από το διαμεσολαβητή έναν ειλικρινή απολογισμό σχετικά με το τί πρέπει να κάνετε για να διατηρήσετε ζωντανή τη διαδικασία, αλλά πρέπει να το κάνετε αυτό μόνο εάν εμπιστεύεστε το διαιτητή, από τη στιγμή που τον διαμεσολαβητή τον συμφέρει να κάνει το κάθε μέρος από μια μεγάλη υποχώρηση.

## **(2) Διαμορφώστε έναν σουρεαλιστικό αντίπαλο- ή πελάτη**

Τα μέρη μπορεί επίσης να περιέλθουν σε αδιέξοδο, επειδή δεν είναι ρεαλιστές σχετικά με τη δύναμη της υποθέσεώς τους. Οι νομικοί συνήθως είναι ικανότεροι από τους πελάτες να προβλέψουν τί θα κάνει ένα δικαστήριο, εφόσον είναι επαγγελματίες, ενώ επίσης είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν συναισθηματικά στη διαμάχη. Αλλά ακόμα και όταν ένας δικηγόρος βλέπει την υπόθεση ρεαλιστικά, το βρίσκει δύσκολο να αμφισβητήσει μια τυχόν υπεραισιόδοξη εκτίμηση του πελάτη, χωρίς να φανεί άπιστος. Ένας τρόπος να το αποφύγετε αυτό είναι να ζητήσετε από έναν διαμεσολαβητή να αξιολογήσει την υπόθεση.

Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να μεταφέρει δυσάρεστα νέα- ότι η υπόθεση δεν είναι τόσο καλή όσο νομίζει το μέρος, ή ακόμα ότι δεν είναι τόσο καλή όσο ο δικηγόρος είχε πει στο παρελθόν. Με το να αναθέτουν στο διαμεσολαβητή να παίξει το ρόλο του «δικηγόρου του διαβόλου», οι δικηγόροι μπορούν να συνεχίσουν να συμπεριφέρονται σαν να είναι ο υπερασπιστής του πελάτη τους, ακόμη και ενίοτε επιχειρηματολογώντας εναντίον του διαμεσολαβητή, ακόμα κι αν γνωρίζουν ότι αυτός έχει δίκιο.

Οι δικηγόροι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις αξιολογήσεις του διαμεσολαβητή ως ασπίδες ενάντια στην κριτική ή ως αποδιοπομπαίους τράγους σε δύσκολες αποφάσεις («Από τη στιγμή που ο διαμεσολαβητής ανήγαγε τις ζημιές σε τέτοιο επίπεδο, ήταν αδύνατον να πεισθεί η υπεράσπιση να αυξήσει το ποσόν!») Οποτεδήποτε ένας δικηγόρος στραφεί στο διαμεσολαβητή κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης και ρωτήσει «Ποια είναι η οπτική σας για την υπόθεση;» ή σταματήσει έναν διαιτητή στο διάδρομο για να του προτείνει να δώσει στον πελάτη του μια προοπτική σχετικά με ένα νομικό ζήτημα, ο διαμεσολαβητής θα



πρέπει να γνωρίζει ότι του ανατίθεται το δύσκολο καθήκον της εκπαίδευσης και διαχείρισης του πελάτη.

Ωστόσο, ακόμα και όταν οι δικηγόροι δεν ζητούν αξιολόγηση, οι εμπορικοί διαμεσολαβητές μπορούν να αναλάβουν την πρωτοβουλία να κάνουν κάτι τέτοιο. Αυτό μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας, αλλά αν τα μέρη πέσουν σε αδιέξοδο, ο διαμεσολαβητής είναι πιο πιθανό να δώσει μια σταθερή ή «σφαιρική» εκτίμηση. Ο διαμεσολαβητής μπορεί να δώσει συγκεκριμένο ποσοστό επί τοις εκατό επιτυχίας σχετικά με ένα θέμα («ένα ποσοστό 50 με 60 τοις εκατό πιθανοτήτων να αποδείξουμε την υπαιτιότητα») ή μια γενική εκτίμηση αξίας για την υπόθεση («Ενώπιον αυτού του πάνελ διαιτησίας, η αποζημίωση είναι πιθανό να βρίσκεται ανάμεσα στις 500,000€ και τις 700,000€»)

Πρέπει να ζητήσετε αξιολόγηση; Όταν αντιμετωπίζετε το θέμα της αξιολόγησης του διαμεσολαβητή, η πρώτη σας πρόκληση είναι αν αρχικά θέλετε ή όχι μια αξιολόγηση. Αναρωτηθείτε τα εξής δύο:

- Το πρωταρχικό εμπόδιο στη διευθέτηση της υπόθεσης είναι μια ασυμφωνία για θέματα νομικής ουσίας; Ή το πραγματικό πρόβλημα είναι οι υψηλής έντασης διαφωνίες δικηγόρου-πελάτη, ή μήπως κάτι άλλο; Αν το πρόβλημα δεν είναι νομικής φύσεως, τότε μια αξιολόγηση σας είναι άχρηστη.
- Εάν ο διαμεσολαβητής αξιολογήσει, είστε σίγουρος ότι κάτι τέτοιο θα βοηθήσει; Αν δεν είστε σίγουρος, σκεφτείτε μήπως βολιδοσκοπήσετε ιδιαίτερος το διαμεσολαβητή, πριν αυτός γνωμοδοτήσει.

Από τη στιγμή που έχετε αποφασίσει να πάρετε μια αξιολόγηση, το επόμενο βήμα είναι το πώς θα δομήσετε τη διαδικασία. Οι ερωτήσεις που πρέπει αν ρωτήσετε είναι παρόμοιες με αυτές που ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να σκεφτεί, αλλά υπάρχουν διαφορές, οι οποίες πηγάζουν από τους ρόλους σας: ο διαμεσολαβητής εστιάζει στο να σπάσει ένα αδιέξοδο, ενώ εσείς θέλετε μεν να σπάσει το αδιέξοδο, αλλά θέλετε επίσης και να επιτύχετε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Να χρησιμοποιήσετε έναν εξωτερικό αξιολογητή; Ένα θέμα είναι το αν η αξιολόγηση θα πραγματοποιηθεί από το διαμεσολαβητή ή από κάποιον τρίτο. Θεωρητικά υπάρχουν πλεονεκτήματα στο να έχετε κάποιον τρίτο ως αξιολογητή, αλλά πρακτικά οι δικηγόροι σπανίως επιλέγουν να εμπλέξουν κάποιον άλλον πέρα από το διαμεσολαβητή τους, εκτός αν πρόκειται για μια μεγάλη, περίπλοκη υπόθεση. Για να πάρουν μια εξωτερική γνώμη, τα μέρη πρέπει να διακόψουν, να συμφωνήσουν ποιο θα είναι το νέο άτομο και να το ενημερώσουν σχετικά, αφιερώνοντας πολύ περισσότερο χρόνο και χρήματα και λαμβάνοντας το ρίσκο ότι τα μέρη μπορεί να μη μπορέσουν να συμφωνήσουν στο ποιος θα είναι ο εκτιμητής. Για αυτούς τους λόγους οι δικηγόροι σχεδόν πάντα ζητούν από το διαμεσολαβητή να κάνει οποιαδήποτε αξιολόγηση.

Τι θα πρέπει να αξιολογηθεί; Οι δικηγόροι πρέπει να σκεφτούν τί θέματα θέλουν να αξιολογηθούν. Αντισταθείτε στον πειρασμό να πείτε «η υπόθεση». Συχνά δεν χρειάζεται να δοθεί μια σφαιρική αξιολόγηση («Αυτή η αγωγή θα στοιχήσει 500,000 ευρώ»), και υπάρχουν σοβαρά μειονεκτήματα στο να γίνει κάτι τέτοιο. Αρχικά, όταν ένας διαμεσολαβητής λέει ότι η υπόθεση αξίζει για 'X', τα μέρη είναι απρόθυμα να προσφέρουν περισσότερα ή να δεχθούν λιγότερα από

αυτό το ποσό, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να ισοδυναμεί με μια τελική προσφορά και για τα δύο μέρη.

Ο σκοπός της αξιολόγησης ενός διαμεσολαβητή, πρέπει κανείς να θυμάται, είναι απλώς να ξεπεραστεί ένα διαπραγματευτικό αδιέξοδο. Κάποιος μπορεί να παρομοιάσει το αδιέξοδο στη διαπραγμάτευση με το να πέσει με το αμάξι σε ένα χαντάκι και τότε η αξιολόγηση του διαμεσολαβητή θα είναι το φορτηγό που θα τραβήξει το αμάξι πίσω στο δρόμο, αλλά δεν θα το οδηγήσει στον τελικό προορισμό του. Μια αξιολογητική «ρυμούλκηση» πρέπει λοιπόν να είναι όσο το δυνατόν συντομότερη. Αν μια διαφωνία σε ένα συγκεκριμένο θέμα προκαλεί το αδιέξοδο, τότε μόνη η αξιολόγηση αυτού του θέματος είναι πιθανώς αρκετή για να οδηγήσει τα μέρη πίσω στο δρόμο του διακανονισμού.

Το ερώτημα είναι: ποια πλευρά της υπόθεσης θέλετε να αξιολογηθεί; Η απάντηση κείται στη διάγνωσή σας σχετικά με το τί προκαλεί το αδιέξοδο. Μπορεί να είναι για παράδειγμα το γεγονός ότι η διαφωνία οδηγεί σε μια θέση που ο δικηγόρος γνωρίζει ότι δεν μπορεί να υποστηρίξει και ότι θα χάσει, αλλά επιδιώκει να κάνει το χατίρι του πελάτη. Αν εγείρετε ένα θέμα για λόγους διαφορετικούς από τη νομική του ουσία, τότε συνήθως δεν θα θέλετε να αξιολογηθεί το εν λόγω θέμα και θα πρέπει να το ξεκαθαρίσετε αυτό στο διαιτητή.

Πόσο συγκεκριμένη να είναι η γνώμη; Οι καλοί διαμεσολαβητές βλέπουν τη διαμεσολάβηση σαν ένα φάσμα από παρεμβάσεις παρά σαν ένα μοναδικό γεγονός. Βασίζονται συχνότερα στον τόνο της φωνής τους και στις λεξιλογικές επιλογές τους για να μεταφέρουν σκέψεις, και όχι τόσο στις ρητές δηλώσεις. Είναι πιθανό να γνωρίζετε καλύτερα από το διαμεσολαβητή τί επίπεδο ιδιαιτερότητας και έμφασης χρειάζεται ο πελάτης σας σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της διαδικασίας. Αν, για παράδειγμα, ο πελάτης σας δεν είναι έτοιμος να ακούσει όλη την αλήθεια, ζητήστε από το διαμεσολαβητή να είναι διπλωματικός και ίσως να αποφύγει ορισμένα θέματα. Εναλλακτικά, ένας διάδικος μπορεί να χρειάζεται να χτυπηθεί με το ισοδύναμο ενός ροπάλου στη διαμεσολάβηση. Αν έτσι έχουν τα πράγματα, πείτε το στο διαμεσολαβητή. Κάποιος μπορεί να σκεφτεί ότι το να πάρει την κατάλληλη αξιολόγηση μπορεί να παρομοιαστεί με την παραγγελία ενός γεύματος. Η πιθανότητα να πάρετε το πιάτο που πραγματικά θέλετε αυξάνεται, αν συγκεκριμενοποιήσετε εσείς αυτό που θέλετε, παρά αν αφήσετε το σεφ να κάνει την επιλογή για εσάς.

Ποιά δεδομένα πρέπει να δει ο διαμεσολαβητής; Το επόμενο ερώτημα είναι ποιά δεδομένα-πληροφορίες πρέπει να δει ο διαμεσολαβητής ξεκινώντας την αξιολόγηση. Έχετε στο νου σας, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ότι οι διαμεσολαβητές πρέπει να διαμορφώσουν την άποψή τους βασιζόμενοι στις ενημερώσεις και στα έγγραφα που διάβασαν, τις παρατηρήσεις που έχουν κάνει για τους ανθρώπους που μετέχουν στη διαμεσολάβηση, και τη γενική τους γνώση και εμπειρία, με αποτέλεσμα τα αποδεικτικά στοιχεία και οι άνθρωποι που προσωπικά παρατηρεί ο διαμεσολαβητής συνήθως ασκούν περισσότερη επιρροή σε αυτόν, παρά τα αποδεικτικά στοιχεία για τα οποία απλώς έχει πληροφορηθεί. Εάν θέλετε λοιπόν ένας διαμεσολαβητής να δώσει μεγάλη αξία σε έναν μάρτυρα ή σε ένα έγγραφο, δώστε του το έγγραφο και επιτρέψτε του να παρατηρήσει ευθέως τον μάρτυρα.

Φροντίστε να εξασφαλίσετε ότι ο διαμεσολαβητής έχει λάβει πλήρως υπόψη του τα αποδεικτικά σας στοιχεία-κλειδιά πριν καταλήξει σε ένα συμπέρασμα. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να μην διαβάσει το κάθε έγγραφο που εστάλη σε αυτόν από τα μέρη. Οι διαμεσολαβητές συχνά λαμβάνουν σωρούς από έγγραφα πριν την έναρξη της διαμεσολάβησης και δεν είναι σε θέση να προβλέψουν τί θα αποδειχθεί χρήσιμο καθώς προχωράει η υπόθεση. Οι πολυάσχολοι διαμεσολαβητές φυλλομετρούν ογκώδες υλικό, περιμένοντας από τη διαδικασία της διαμεσολάβησης να τους υποδείξει τί είναι σημαντικό. Οι διαμεσολαβητές επίσης είναι απρόθυμοι να κάνουν διαλείμματα στη μέση της διαμεσολάβησης για να διαβάζουν μακροσκελή έγγραφα, από φόβο μήπως χάσουν τον ειρμό τους.

Οργανώστε τα αποδεικτικά στοιχεία που δίνετε στο διαμεσολαβητή, όπως θα κάνατε και για έναν δικαστή. Αν έχετε σημαντικά έγγραφα ή αποφάσεις, φέρτε αντίγραφά τους στη διαμεσολάβηση και υπογραμμίστε τις λέξεις-κλειδιά. Αν θέλετε ο διαμεσολαβητής να συναντήσει έναν μάρτυρα, φέρτε το μάρτυρα στο δωμάτιο συνεδριάσεών σας. Αν ο διαιτητής βοηθηθεί είναι λιγότερο πιθανό να καταλήξει σε ένα κακό συμπέρασμα.

Για να χρησιμοποιήσετε τη διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεσματικά:

- *Πριν ζητήσετε μια αξιολόγηση, εκτιμήστε αν η διαφωνία επί νομικών ζητημάτων είναι πρωταρχική αιτία για το αδιέξοδο.*
- *Εντοπίστε τα θέματα και το επίπεδο της συγκεκριμενοποίησης που θα θέλατε στην αξιολόγηση.*
- *Καθοδηγήστε το διαμεσολαβητή στα αποδεικτικά στοιχεία-κλειδιά και καταστήστε του εύπεπτα.*
- *Επιλέξτε έναν διαμεσολαβητή που χρησιμοποιεί την αξιολόγηση με φειδώ, αλλά είναι πρόθυμος να δώσει συγκεκριμένα πορίσματα, αν είναι αναγκαίο.*

### **(3) Επισπεύστε την απόφαση**

Όταν η διαπραγματευτική διαδικασία έχει ολοκληρωθεί και δεν μπορεί να αντιστραφεί, μπορεί να είναι ακόμα δυνατό να καταλήξετε σε συμφωνία μέσω μιας «τελευταίας και τελικής» προσφοράς. Υπάρχουν δύο τρόποι για να υλοποιήσει κάτι τέτοιο ένας δικηγόρος. Ο ένας είναι να προσδιορίσει ο ίδιος την προσφορά. Ο άλλος είναι να ζητήσει από το διαμεσολαβητή να οριοθετήσει την προσφορά.

Τελευταία και τελική προσφορά από ένα μέρος. Εάν οποιοδήποτε μέρος παραγάγει μια τελευταία και τελική προσφορά, διατρέχει τον κίνδυνο το άλλο μέρος να την απορρίψει, είτε λόγω θυμού επειδή «άγεται και φέρεται» είτε απλά λόγω απαξίωσης. Μπορείτε να αποφύγετε ορισμένες από τις αρνητικές αντιδράσεις σε μια τέτοια προσφορά με το να ζητήσετε από το διαμεσολαβητή να τη μεταφέρει στην άλλη πλευρά.

- Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να εξηγήσει ότι ειλικρινά πιστεύετε ότι η προσφορά είναι εύλογη (το αντίπαλο μέρος δε χρειάζεται να συμφωνεί μαζί σας. Μόνο το γεγονός ότι εσείς πιστεύετε πως είναι εύλογη η προσφορά θα την κάνει να μοιάζει λιγότερο με τελεσίγραφο.)
- Προτείνετε στο διαμεσολαβητή να τονίσει στην άλλη πλευρά ότι η προσφορά προήλθε από εσάς μόνο κατόπιν σκληρής πίεσεως από το διαιτητή να πάτε όσο το δυνατόν πιο μακριά γινόταν- με άλλα λόγια η προσφορά δεν είναι ένα τελεσίγραφο από εσάς, αλλά μάλλον η απάντηση σε ένα τελεσίγραφο του διαμεσολαβητή.
- Αφήστε το διαμεσολαβητή να θέσει την προθεσμία για την εκτίμηση της προσφοράς σας.

*Πρόταση διαμεσολαβητή.* Μια άλλη λύση είναι να επιτρέψετε στο διαιτητή να προβεί σε μια «πρόταση διαμεσολαβητή» και στις δύο πλευρές. Κάνοντάς το αυτό,

- Ο διαμεσολαβητής προτείνει συγκεκριμένους όρους διακανονισμού.
- Ο κάθε διάδικος πρέπει να ενημερώσει ιδιαίτερω το διαμεσολαβητή για τον αν μπορεί να συμφωνήσει στην πρόταση, υποθέτοντας ότι η άλλη πλευρά έχει ήδη συμφωνήσει.
- Οι όροι πρέπει να γίνουν χωρίς όρια αποδεκτοί. Τα μέρη δεν μπορούν να «τσιμπήσουν» μεταβάλλοντας κάποιους όρους και κατόπιν να συμφωνήσουν. Για παράδειγμα, μια απάντηση του τύπου «Θα δεχθούμε, αλλά η εγγύηση πρέπει να είναι για τρία χρόνια, όχι για δύο» μετράει σαν απόρριψη.
- Κάθε πλευρά καλείται να απαντήσει χωρίς να γνωρίζει την απάντηση της άλλης πλευράς.
- Εάν ένα μέρος απορρίψει την πρόταση, δεν θα μάθει ποτέ αν ο αντίπαλός του θα τη δεχόταν ή όχι.

Οι προτάσεις διαμεσολαβητών έχουν το μειονέκτημα ότι ο διαιτητής, και όχι τόσο τα μέρη, αποφασίζει τους όρους του διακανονισμού. Από την άλλη πλευρά, τέτοιου είδους προτάσεις δίνουν στα μέρη τη δυνατότητα να οδηγηθούν σε πλήρη ειρήνη με μια μόνο υποχώρηση. Επίσης, έχουν την εξασφάλιση ότι, αν η προσπάθεια αποτύχει, η άλλη πλευρά δεν θα μάθει ποτέ αν ήταν πρόθυμοι να συμβιβαστούν. Μια πρόταση διαμεσολαβητή επιπλέον ανακουφίζει τα μέρη από το «βασανιστήριο» του να κάνουν τη μία παραχώρηση μετά την άλλη, χωρίς να γνωρίζουν εάν οποιαδήποτε κίνηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια λύση, και με το φόβο ότι ο αντίπαλός τους θα εκμεταλλευτεί τη σχετική λογική τους.

Τέλος, οι προτάσεις διαμεσολαβητή επιτρέπουν στα μέρη να επιρρίψουν την ευθύνη για έναν δύσκολο συμβιβασμό σε κάποιον τρίτο («Δεν ήταν δική μας ιδέα, αλλά του διαμεσολαβητή!»), χρησιμοποιώντας και πάλι το διαμεσολαβητή ως αποδιοπομπαίο τράγο. Σύμφωνα με την εμπειρία του συγγραφέα, οι προτάσεις διαμεσολαβητών είναι επιτυχείς τουλάχιστον τα 2/3 των φορές.

Οι δικηγόροι μπορούν ορισμένες φορές να παρέμβουν για να επηρεάσουν το περιεχόμενο μιας πρότασης. Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι ένας δικηγόρος αντιλαμβάνεται ότι ο διαμεσολαβητής είναι έτοιμος να κάνει μια πρόταση. Μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία και να προτείνει ότι αν η πρόταση περιλαμβάνει ορισμένους όρους, ο πελάτης του μπορεί να συναινέσει

(«Απορρίπτουμε την προσφορά τους των 400,000€, αλλά εάν είχατε κάνει μια πρόταση στα 450,000€, θα προσπαθούσα να πείσω τον πελάτη μου να τη δεχθεί.») Ένας διαιτητής δεν πρέπει να παραχωρεί συγκεκριμένη δυνατότητα επιρροής σε καμιά πλευρά, όταν διαμορφώνει την πρόταση, αλλά η ιδέα να ξεκινήσει κανείς με μια θετική ψήφο στο τσεπάκι μπορεί να είναι ελκυστική και ένας διαμεσολαβητής μπορεί να προθυμοποιηθεί να τροποποιήσει ελαφρώς μια πρόταση αν ο δικηγόρος του επισημάνει ότι με το να το κάνει αυτό θα εξασφαλίσει την αποδοχή της πρότασης από την πλευρά του δικηγόρου αυτού.

Ακόμα κι αν μια πρόταση διαμεσολαβητή αποτύχει, δεν ήρθε το τέλος της διαδικασίας. Οι καλοί διαιτητές απλώς συνεχίζουν («Εάν δεν το δέχεστε αυτό, τί θα δεχτείτε;» ή «Τί πληροφορίες πιστεύετε ότι πρέπει να δείτε για να αλλάξετε γνώμη;») Έχετε το αυτό στο μυαλό σας, είτε η απάντησή σας είναι καταφατική, είτε αποφατική.

Για να εκμεταλλευτείτε πλήρως τις τεχνικές εξόδου από αδιέξοδο ενός διαμεσολαβητή:

- *Εάν ένας διαμεσολαβητής μοιάζει έτοιμος να σταματήσει, ενθαρρύνετέ τον να συνεχίσει.*
- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να χρησιμοποιήσει ή να αποφύγει συγκεκριμένες τακτικές.*
- *Προτού αποκριθείτε σε μια τακτική, αναλογισθείτε τον τρόπο με τον οποίο η απάντησή σας θα επηρεάσει τις μετέπειτα διαπραγματεύσεις.*

#### **(4) Απαιτείστε περαιτέρω προσπάθειες**

Ας υποθέσουμε ότι η υπόθεσή σας δε διευθετείται σε μια συνεδρία διαμεσολάβησης. Ένας καλός διαμεσολαβητής θα επικοινωνήσει στη συνέχεια με τα μέρη, να επιχειρήσει να πραγματοποιηθεί η διαπραγματευτική διαδικασία. Μερικοί διαιτητές ωστόσο, δεν λαμβάνουν την πρωτοβουλία να το κάνουν αυτό, είτε γιατί δεν το θεωρούν σωστό, είτε γιατί άλλα θέματα τους αποσπούν την προσοχή. Εάν ο πελάτης σας θα επωφελοούνταν από μια περαιτέρω προσπάθεια διακανονισμού και ο διαμεσολαβητής σας δεν αναλαμβάνει δράση, παρακινήστε τον να δράσει.

Ένας εφευρέτης μήνυσε μια εταιρία για κλοπή ευρεσιτεχνίας. Η επιχείρηση προσέλαβε μια νομική εταιρία να την εκπροσωπήσει, αλλά γνώριζε ότι οι αμοιβές των ειδικών θα επέβαλαν υψηλά δικαστικά έξοδα και στο ενδιάμεσο δεν θα είχε ξεκάθαρη πνευματική ιδιοκτησία. Οι δικηγόροι της εταιρίας πρότειναν να γίνει νωρίς διαμεσολάβηση, ο εφευρέτης συμφώνησε και τα μέρη διάλεξαν έναν συνταξιούχο δικαστή ως διαμεσολαβητή. Στο τέλος της πρώτης ημέρας, η υπεράσπιση προσέφερε σχεδόν τέσσερα εκατομμύρια ευρώ, αλλά ο ενάγων αρνήθηκε να αποδεχθεί την προσφορά. Ο διαμεσολαβητής είπε ότι τα μέρη απείχαν πολύ μεταξύ τους και είχε έρθει η ώρα να αποδεχθούν την αποτυχία της διαδικασίας. Ο δικηγόρος της εταιρίας ωστόσο

πρότεινε μια διαφορετική προσέγγιση. Ζήτησε από το διαμεσολαβητή να προτείνει να διακόψουν τα μέρη τις συνεδριάσεις για μια εβδομάδα και να τα συγκαλέσει ξανά στη συνέχεια. Ζήτησε επίσης από το διαμεσολαβητή να προτείνει στον ενάγοντα να σκεφθεί τί θα έκανε με 4 εκατομμύρια ευρώ, αν αυτά κατατίθεντο στον τραπεζικό λογαριασμό του. Η υπόθεση έκλεισε την επόμενη εβδομάδα σε ένα ποσό κοντά στην προσφορά της εταιρίας.

Μερικές φορές ο διακανονισμός δεν επιτυγχάνεται, παρά τις καλύτερες των προσπαθειών του διαμεσολαβητή. Ακόμα και σε μια τέτοια περίπτωση, ο διαμεσολαβητής μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμος, βοηθώντας στο να γίνει μια πιο αποτελεσματική διαδικασία επίδικασης. Ο διαμεσολαβητής θα μπορούσε, για παράδειγμα, να διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις για να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο δικαστικού αγώνα ή διαιτητικής διαδικασίας. Για να αξιοποιήσετε τις ικανότητες του διαμεσολαβητή, όταν δεν πραγματοποιείται συμβιβασμός:

- *Προτείνετε ο διαμεσολαβητής να επικοινωνήσει ξανά με τα μέρη και να διερευνήσει κατά πόσο είναι δυνατή μια περαιτέρω διαδικασία.*
- *Ζητήστε από το διαμεσολαβητή να διευκολύνει μια αποτελεσματική διαδικασία δικαστικής επίλυσης.*

## **Συμπερασματικά**

Η διαμεσολάβηση είναι μια ενεργητική διαδικασία, που είναι πρόσφορη για σχεδόν άπειρες παραλλαγές. Οι καλοί δικηγόροι γνωρίζουν ότι ο διαμεσολαβητής μπορεί να τους βοηθήσει να διαπραγματευτούν πιο αποτελεσματικά και παίρνουν την πρωτοβουλία να ζητήσουν τη βοήθεια ενός διαμεσολαβητή. Κάνοντάς το αυτό, είναι σε θέση να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα για τους πελάτες τους.