

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης

Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ II

**IES055 - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

© Copyright 2013, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης.

Η έντυπη, ηλεκτρονική και γενικά κατά οποιοδήποτε τρόπο αναπαραγωγή, δημοσίευση ή χρησιμοποίηση όλου ή μέρους του υλικού έργου αυτού, απαγορεύεται χωρίς την έγγραφη έγκριση του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων του έργου.

Το παρόν έντυπο αποτελεί το εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος “**Διαπραγματευτική Ικανότητα και Ικανότητα Διαμεσολάβησης στην Επίλυση Συγκρούσεων - Διαχείριση Συγκρούσεων**” που υπάγεται στο Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης με τίτλο “**Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος II (Risk Management and Internal Audit II)**”. Αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα του ηλεκτρονικού υλικού που βρίσκεται στην πλατφόρμα και αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η πρώτη διδακτική ενότητα εισάγει τους εκπαιδευόμενους στην έννοια της διαπραγμάτευσης και στη σημασία της διαδικασίας αυτής. Επίσης παρουσιάζει και αναπτύσσει τεχνικές που σχετίζονται με την βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας.

Η συγγραφή του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού υλικού πραγματοποιήθηκε από **εξειδικευμένο επιστήμονα/ες**, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε συνεργασία με τον **κ. Πετράκη Παναγιώτη**, Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	7
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	8
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	17
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	22
ΣΥΝΟΨΗ	31
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	 33

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης

Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

**ΙΕΣ055 - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο όρος “διαπραγμάτευση” είναι πολύ κοινός στις μέρες μας, αφού τον συναντάμε καθημερινά σχεδόν σε όλες μας τις δραστηριότητες. Παρά το γεγονός, ότι όλοι μας διαπραγματευόμαστε, σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό, ανάλογα με την περίπτωση και το αντικείμενο του κάθε ένα, ωστόσο, ελάχιστοι είναι εκείνοι που γνωρίζουν τι πραγματικά σημαίνει ο όρος “διαπραγμάτευση” και πώς αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

Το γεγονός αυτό, είναι απόλυτα φυσιολογικό και δικαιολογημένο, διότι ελάχιστοι άνθρωποι διδάσκονται σωστά και με οργανωμένο τρόπο τις βασικές αρχές της διαπραγμάτευσης. Η συντριπτική πλειοψηφία τις εφαρμόζει εμπειρικά, χωρίς κανένα γνωστικό υπόβαθρο και χωρίς καμία εκπαίδευση, τόσο κατά τη διάρκεια της φοίτησής τους σε ακαδημαϊκά ιδρύματα, όσο και μέσα στις επιχειρήσεις στις οποίες προσλαμβάνονται για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Στην πρώτη υποενότητα δίνεται ο ορισμός της διαπραγμάτευσης και οι λόγοι που την καθιστούν αναγκαία, καθώς και αυτοί που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της. Παράλληλα, περιγράφεται με σύντομο τρόπο και τονίζονται τα κύρια σημεία του γνωστότερου διαπραγματευτικού μοντέλου «πετυχαίνοντας το ναι». Επίσης, επικεντρώνεται στα βασικά σημεία και στάδια μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, ενώ γίνεται αναφορά σε μία από τις γνωστότερες τεχνικές, την «τεχνική του Κολόμβου».

Η δεύτερη υποενότητα διαχωρίζει την έννοια της στρατηγικής από αυτήν της τακτικής και παρουσιάζει τις κυριότερες στρατηγικές διαπραγμάτευσης, καθώς και έναν οδηγό αντιμετώπισης σκληρών τακτικών.

Τέλος, η τρίτη υποενότητα παρουσιάζει μερικά από τα σημαντικά προσωπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος, προκειμένου να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί, και προσφέρει έναν πρακτικό οδηγό για αποτελεσματική διαπραγμάτευση.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- στην έννοια της διαπραγμάτευσης,
- στην αναγκαιότητά της και
- στα χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής κατάστασης
- στο διαπραγματευτικό μοντέλο του «πετυχαίνοντας το ναι»,
- στη δομή της διαπραγμάτευσης,
- στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης,
- στην ανάλυση των διαπραγματευτικών σταδίων και
- στην τεχνική του Κολόμβου.

1.1 Τι είναι διαπραγμάτευση;

Η έννοια της διαπραγμάτευσης είναι πολύ παλιά. Σήμερα, ύστερα από σχεδόν 2.000 χρόνια από την εποχή που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην αρχαία Ρώμη η λέξη διαπραγμάτευση, ανακαλύψαμε το γιατί οι Ρωμαίοι όριζαν τις διαπραγματεύσεις ως μη-τεμπελιά. Όσον αφορά τους ορισμούς της έννοιας αυτής, αυτοί είναι πάρα πολλοί και διαφορετικοί.

Οι Fisher & Ury ορίζουν ως διαπραγμάτευση το μέσο που χρησιμοποιείται από κάποιον για να πάρει αυτό που θέλει, με αμοιβαία επικοινωνία, επιδιώκοντας την επίτευξη συμφωνίας.

Οι Lax & Sybenius ορίζουν την διαπραγμάτευση ως μία διαδικασία δυνητικά αμοιβαία ωφέλιμης αλληλεπίδρασης, κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη επιδιώκουν βελτίωση της σχέσης τους με από κοινού αποφασισμένη δράση.

Άρα, συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι *διαπραγμάτευση* ονομάζεται μία διαδικασία, κατά την οποία δύο ή και περισσότερες πλευρές έρχονται σε επαφή για να συζητήσουν κοινά, αλλά και αντικρουόμενα συμφέροντα, με αντικειμενικό στόχο της επίτευξη μιας συμφωνίας, η οποία θα έχει θετικές προοπτικές για όλους τους συμμετέχοντες των διαπραγματεύσεων.

1.2 Γιατί διαπραγματευόμαστε;

Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που οδηγούν άτομα ή ομάδες στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων:

- για να λύσουμε ένα πρόβλημα ή μία διχογνωμία μεταξύ των δύο πλευρών και
- για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που κανένα από τα άτομα ή από τις ομάδες δεν μπορεί να κάνει μόνο του.

Η αναγκαιότητα μιας διαπραγμάτευσης προκύπτει από τα πιο κάτω γεγονότα:

- Έχουμε δύο πλευρές με διαφορετικούς στόχους. Ο καθένας αγωνίζεται να πετύχει το δικό του στόχο, χρησιμοποιώντας τις ανάλογες μεθόδους.
- Ο κάθε ένας, κατά κανόνα, θεωρεί τη θέση του πιο ισχυρή, με αποτέλεσμα να περιορίζεται στην κατανόηση των δικών του αναγκών μόνο. Αυτή η θεωρία, όμως, σιγά-σιγά παύει να είναι αποδεκτή. Η σωστή αντίληψη είναι ότι ο σύγχρονος διαπραγματευτής πρέπει να έχει πλήρη γνώση των δυνατοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες που μπορεί να υπάρχουν, για παράδειγμα, στην αγορά, όπως έλλειψη πρώτων υλών, περιορισμοί στην παραγωγή, αυξημένη ζήτηση, κ.ά.

Πολλές διαπραγματεύσεις, που εξακολουθούν να λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο της παλιάς αντίληψης, δεν υλοποιούνται, με αποτέλεσμα να καθυστερούν ενέργειες ζωτικής σημασίας¹.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης δεν είναι μία απλή υπόθεση και πολλές φορές το αποτέλεσμα της δεν στέφεται με επιτυχία, γιατί τα άτομα ή οι ομάδες, είτε δεν γνωρίζουν ότι βρίσκονται σε διαδικασία διαπραγμάτευσης, είτε δεν αντεπεξέρχονται σωστά σε αυτή, εξαιτίας της έλλειψης γνώσεων και διαπραγματευτικών δεξιοτήτων.

1.3 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μίας διαπραγμάτευσης;

Παρόλο που τα αίτια που οδηγούν σε μία κατάσταση διαπραγμάτευσης ή οι τρόποι που μπορεί να τη χειριζόμαστε, μπορεί να διαφέρουν από πλαίσιο σε πλαίσιο, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις:

- δύο ή και περισσότερα μέρη, ή στρατόπεδα, ή μεριές, ή επιχειρηματίες, ή επιχειρήσεις, ή οργανισμούς κ.λ.π.,

- με κοινά, αλλά και αντικρουόμενα συμφέροντα,
- τα οποία (μέρη) ξεκινούν μία διαδικασία συζητήσεων,
- με αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη μιας συμφωνίας.

1.4 Το διαπραγματευτικό μοντέλο «Πετυχαίνοντας το ναι»

Σε κάθε έκφανση της καθημερινής του ζωής, ο άνθρωπος, είτε αφορά τον επαγγελματικό, είτε τον προσωπικό τομέα, ενδέχεται να χρειαστεί να διαπραγματευτεί ή να συγκρουστεί. Οι λόγοι που οδηγούν σε μία ανάλογη κατάσταση μπορεί να είναι πολλοί, αλλά σκοπός είναι η επίλυση, διευθέτηση και γενικότερα, ο χειρισμός των συγκρούσεων.

Σχετικά με τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων, έχει αναπτυχθεί ένα πολύ δημοφιλές διαπραγματευτικό μοντέλο. Το μοντέλο αυτό είναι γνωστό με την ονομασία «Πετυχαίνοντας το ναι» («Getting to Yes») από τους Roger Fisher και William Ury (Hutchinson Business, 1989).

Το μοντέλο αυτό τονίζει τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, προκειμένου να υπάρξει θετική έκβαση. Οι Fisher & Ury λένε:

- ξεχωρίστε τους ανθρώπους από τα προβλήματα (αυτό σημαίνει να αποδεσμεύουμε τα ζητήματα προς επίλυση και τις απόψεις από τα άτομα που τις υιοθετούν),
- εστιάστε την προσοχή σας στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις,
- καθορίστε μία πληθώρα εναλλακτικών λύσεων προτού προχωρήσετε στην τελική απόφαση (αυτό αυξάνει την πιθανότητα εντοπισμού της αποδοτικότερης λύσης για τους εμπλεκόμενους), και
- επιμείνετε, ώστε το αποτέλεσμα να στηρίζεται σε αντικειμενικά πρότυπα και κριτήρια.

Πιο αναλυτικά, τα κύρια σημεία του μοντέλου αναφέρονται στα υποεδάφια που ακολουθούν.

¹ Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για κρατικές προμήθειες, η αναβολή ή και η καθυστέρηση μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την οικονομία μιας χώρας

1.4.1 Η διαπραγμάτευση δεν πρέπει να γίνεται πάνω σε θέσεις

Οι ερευνητές προτείνουν ότι η διαπραγμάτευση δεν πρέπει να εστιάζει σε συγκεκριμένες θέσεις, διότι με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν προβληματικές συμφωνίες, καθώς το «εγώ» του διαπραγματευτή ταυτίζεται με τις θέσεις του. Επιπλέον, η διαφωνία πάνω σε θέσεις θέτει σε κίνδυνο το μέλλον της σχέσης και, σε περίπτωση συμμετοχής πολλών πρωταγωνιστών, η διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις προκαλεί μεγαλύτερα προβλήματα. Αυτό που προτείνεται είναι να επικεντρωθούν οι διαπραγματευτές στα ενδιαφέροντα, αφού και αυτά προσδιορίζουν το πρόβλημα και, συχνά, πίσω από αντιτιθέμενες θέσεις υπάρχουν πιθανώς ενδιαφέροντα που μπορούν να ικανοποιηθούν ή να συμβιβαστούν.

1.4.2 Μέθοδος

Το πρώτο βήμα για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, είναι ο διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα. Οι διαπραγματευόμενοι είναι άνθρωποι με συναισθήματα φόβου, καταπίεσης, με επιθετικότητα και προκαταλήψεις. Η αποτυχία διαπίστωσης αυτών των στοιχείων στον συνομιλητή μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις καθαρά συναισθηματικού/ προσωπικού επιπέδου και έτσι να επιβαρυνθεί η σχέση. Εξάλλου, υπάρχει η τάση να ταυτίζεται το πρόβλημα με τη σχέση που έχουν οι διαπραγματευόμενοι, με αποτέλεσμα οι αναφορές πάνω στο πρόβλημα να θεωρούνται προσωπικές επιθέσεις. Για αυτόν τον λόγο απαιτείται ο διαχωρισμός της σχέσης από την έκβαση της συζήτησης.

1.4.3 Συναισθήματα και διαπραγματεύσεις

Σε μία μεγάλη διαπραγμάτευση και ιδιαίτερα σε μία μεγάλη διαφωνία, τα συναισθήματα είναι σημαντικότερα από τα λόγια. Για αυτό είναι απαραίτητο να αναγνωρίσει και να κατανοήσει ο καθένας, τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και των άλλων και να αναρωτηθεί γιατί έχει τα συγκεκριμένα συναισθήματα. Επίσης, υψίστης σημασίας είναι η δυνατότητα της άλλης πλευράς να μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματά της χωρίς διακοπές.

1.5 Η δομή και η διαδικασία της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση έχει πολλά στοιχεία και χαρακτηριστικά. Είναι μια διαδικασία που, ενώ δίνει την εικόνα της συνεργασίας, υπάρχει έντονα το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και πολλές φορές της αντιπαράθεσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι η

κάθε πλευρά έχει στο νου της ένα στόχο, βάσει των δικών της συμφερόντων, χωρίς να έχει τη σχετική πληροφόρηση για τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της αντίθετης πλευράς. Οι διαφορές, λοιπόν, προκύπτουν βασικά, λόγω έλλειψης ανταλλαγής πληροφοριών.

Η δομή των διαπραγματεύσεων χαρακτηρίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

1° Στοιχείο: Ανταλλαγή και εξέταση σωστών πληροφοριών των δύο πλευρών.

2° στοιχείο: Καταγραφή πιθανών αποτελεσμάτων.

3° Στοιχείο: Η κάθε πλευρά έχει αποφασίσει για το αποτέλεσμα που κρίνει ικανοποιητικό, με βάση υποκειμενικά κριτήρια.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα:

- προετοιμασία (προσδιορισμός στόχων, σχεδιασμός προσέγγισης, εξεύρεση δυνατών λύσεων, προσδιορισμός των στόχων της άλλης πλευράς, καθορισμός κοινών στόχων, μελέτη των πιθανών αντιδράσεων της άλλης πλευράς και προετοιμασία απαντήσεων),
- συζήτηση (έκθεση απόψεων, εμφάνιση αρχικών θέσεων),
- προτάσεις (περιλαμβάνουν ανιχνευτικές προσφορές),
- παζαρέματα («Εάν εσύ ... Τότε εγώ...») και
- ανακεφαλαίωση (επιβεβαίωση της συμφωνίας).

1.5.1 Τα διαπραγματευτικά στάδια

Οι έμπειροι διαπραγματευτές διαχωρίζουν τις ενέργειές τους σε τρία στάδια, αναπτύσσοντας σε κάθε ένα από αυτά και μια διαφορετική τακτική. Η διαδικασία δεν μπορεί να περιοριστεί σε στενά χρονικά πλαίσια και οπωσδήποτε σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να ολοκληρωθεί σε μια μόνο συνάντηση.

Στο **Προδιαπραγματευτικό στάδιο**, το ενδιαφερόμενο μέρος θα πρέπει:

- να έχει ολοκληρωμένη γνώση για το αντικείμενο που πρόκειται να διαπραγματευτεί, και
- να μπορεί να αναλύσει και να αξιολογήσει τις ανάγκες του.

Στο **Κυρίως Διαπραγματευτικό στάδιο**, ο διαπραγματευτής έχει πια αξιολογήσει τις προτάσεις, έχει ολοκληρώσει την έρευνά του, ξέρει τι θέλει και είναι έτοιμος να περάσει τη θέση του στην αντίθετη πλευρά με σωστά και ειλικρινή επιχειρήματα. Σε αυτό το στάδιο, η ατμόσφαιρα γίνεται πιο φιλική, ο διαπραγματευτής έχει έτοιμες όλες τις ερωτήσεις του, τις οποίες και υποβάλλει, και οπωσδήποτε στόχος του είναι να πετύχει την ικανοποίηση των απαιτήσεών του με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση. Τις περισσότερες φορές αυτό το στάδιο δεν ολοκληρώνεται με μια μόνο συνάντηση,

ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλες αγορές ή και για αγορές υλικών με ειδικές προδιαγραφές.

1.5.2 Το μεταδιαπραγματευτικό στάδιο

Στο μεταδιαπραγματευτικό στάδιο η διαπραγμάτευση έχει πλέον ολοκληρωθεί, μένει, όμως, να διασφαλιστούν τα όσα έχουν συμφωνηθεί, έτσι ώστε να μην προκύψουν προβλήματα. Σε αυτό το στάδιο, ο διαπραγματευτής μπορεί να εξασφαλίσει ορισμένες μορφές παροχών που βελτιώνουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Ορισμένες επιχειρήσεις ή και Δημόσιοι Οργανισμοί, κυρίως σε αυτό το στάδιο, εμπλέκουν τις Νομικές Υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλη αγορά ή κατασκευή υλικών με συγκεκριμένες για τον αγοραστή προδιαγραφές. Οι Νομικές Υπηρεσίες εξετάζουν αν οι όροι που συμφωνήθηκαν μεταξύ των δύο πλευρών διασφαλίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η συνεχής ενημέρωση και, ιδιαίτερα, η συχνή εκπαίδευση είναι τα στοιχεία αυτά που οδηγούν ένα διαπραγματευτή στην επιτυχία.

1.6 Η τεχνική του Κολόμβου

Πέντε περίπου αιώνες πριν, ο Χριστόφορος Κολόμβος άλλαξε τον κόσμο, προσπαθώντας να αποδείξει ότι η γη είναι στρογγυλή. Το επίτευγμα του Κολόμβου έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τους σύγχρονους οικονομικούς ως προς την τεχνική που ακολούθησε για να φθάσει στο επιθυμητό αυτό αποτέλεσμα. Την τακτική που ακολούθησε για να πετύχει το στόχο του και το θετικό αποτέλεσμα που προέκυψε από αυτήν, αξίζει να τα αναλύσουμε, προκειμένου να κατανοήσουμε το βασικό ρόλο που παίζει η σωστή και μεθοδική τακτική σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση.

Ο Κολόμβος, αρχικά, ήταν απόλυτα πεπεισμένος ότι η γη δεν ήταν επίπεδη. Για να το αποδείξει, όμως, έπρεπε να πετύχει την οικονομική κάλυψη της αποστολής από τη βασιλική οικογένεια της Ισπανίας και έτσι μελέτησε κάθε δυνατή λεπτομέρεια των προτάσεών του. Γνώριζε το αντικείμενο τόσο καλά, που όταν τελικά έφθασε μπροστά στη βασιλική αυλή ήταν σίγουρος ότι θα πετύχει και πέτυχε.

Τα βασικά στοιχεία που αρχικά πρόβαλε στη βασιλική οικογένεια και τα οποία τον βοήθησαν να φθάσει σε μια "Win / Win Situation" ήταν τα εξής:

- καινούργιες πορείες σε χώρες με πλούσιο εμπόριο,
- ανάπτυξη εμπορίου,
- μεγάλα οικονομικά οφέλη και
- επίδειξη ισχύος της Ισπανίας.

Ο Κολόμβος, αφού έπεισε την Ιζαμπέλα για την οικονομική κάλυψη της αποστολής, κατόρθωσε να πετύχει και την ικανοποίηση των προσωπικών του όρων που δεν περιοριζόταν σε μια εφάπαξ οικονομική αμοιβή, αλλά σε ένα πακέτο απαιτήσεων απόλυτα πρωτοποριακών για την εποχή του.

Η Τεχνική του Κολόμβου έχει γίνει αποδεκτή από όλους που έχουν ασχοληθεί με το αντικείμενο αυτό, γι' αυτό αξίζει να σημειώσουμε ποια ήταν εκείνα τα στοιχεία που μελέτησε πριν προβάλει τις προτάσεις του:

- κατέγραψε τις ανάγκες που υπήρχαν για τη βελτίωση του εμπορίου,
- ερεύνησε τις ανταγωνιστικές αγορές,
- μελέτησε τις λεπτομέρειες όλων των δεδομένων στοιχείων,
- κατέγραψε τα οφέλη που θα προέκυπταν από την επιτυχία της αποστολής,
- προγραμμάτισε την παρουσίαση,
- προετοίμασε τους όρους που θα απαιτούσε και
- είχε έτοιμα επιχειρήματα για κάθε πιθανή αρνητική άποψη.

Τα πιο πάνω στοιχεία συνθέτουν μια εικόνα διαπραγμάτευσης που μπορεί να χαρακτηριστεί: «**100% Δημιουργική Διαπραγμάτευση**».

Μελέτη περίπτωσης 1. Πώς να διαπραγματευτείτε για έναν καλύτερο μισθό

Μήπως αισθάνεστε ότι δεν αμείβεστε αρκετά, ή ότι θα θέλατε να βγάξετε περισσότερα χρήματα, ή ότι δικαιούστε μεγαλύτερο bonus φέτος; Ο μόνος τρόπος να πάρετε αυτό που επιθυμείτε είναι μέσα από τη διαπραγμάτευση. Παρόλο που η σκέψη να μιλήσετε στο αφεντικό σας για θέματα του μισθού σας και της αμοιβής σας, όπως και στους περισσότερους, μάλλον σας αγχώνει, είναι πραγματικά εύκολο, εάν ακολουθήσετε κάποιους απλούς κανόνες διαπραγμάτευσης:

- Εκτιμήστε την αξία σας. Οι εργοδότες πληρώνουν καλούς μισθούς για να κρατήσουν καλούς ανθρώπους. Με το να δίνει η εταιρεία αρκετά χρήματα στους εργαζόμενους, ελπίζει να τους κρατήσει ευχαριστημένους και παραγωγικούς στην εργασία τους και να τους αποτρέψει από το να φύγουν. Το ποσό που θα ζητήσετε εξαρτάται, εν μέρει, από το πόσο αξίζετε για την εταιρεία σας. Καθίστε μια στιγμή και ρωτήστε τον εαυτό σας, «Πόσο πολύτιμος και σημαντικός είμαι για την εταιρεία;» Εάν κρατάτε το κλειδί σημαντικής τεχνικής γνώσης, είστε μέρος κάποιας ερευνητικής ομάδας σε σημαντικό πρόγραμμα, ή εάν η εργασία σας προσφέρει

άμεσα στις πωλήσεις της εταιρείας και τα κέρδη της, με τρόπο μετρήσιμο και εμφανή, τότε εύκολα μπορείτε να αποδείξετε την αξία σας κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

- Παρουσιάστε την πρόσφατη απόδοσή σας. Δυστυχώς, οι άνθρωποι έχουν μικρή μνήμη, και οι εργοδότες έχουν την τάση να δίνουν μεγάλη έμφαση στην πρόσφατη απόδοση και όχι αρκετή στην περασμένη απόδοσή σας, όταν έρχεται η στιγμή να καθοριστεί η αύξησή σας και τα bonus σας. Εάν έχετε πρόσφατα κατοχυρώσει κάποια πατέντα νέας τεχνολογίας, ή εάν έχετε υλοποιήσει κάποια πρότασή σας με ιδιαίτερη επιτυχία, βρίσκεστε στη θέση να απαιτήσετε - και να λάβετε - μια μεγάλη αύξηση στην αμοιβή σας. Εάν, όμως, η πρόσφατη εργασία σας περιορίζεται σε θέματα καθημερινής ρουτίνας και δεν έχει τίποτα το σημαντικό να επιδείξει, ίσως τώρα δεν είναι η κατάλληλη στιγμή να πιέσετε για αύξηση.
- Αποφασίστε για το τι θα ρισκάρετε. Όλες οι διαπραγματεύσεις κρύβουν κάποιο ρίσκο. Σε τι βαθμό είστε διατεθειμένοι να φτάσετε για να πάρετε αυτό που θέλετε; Για παράδειγμα, εάν είστε σίγουροι για την αξία σας στην αγορά εργασίας και είστε διατεθειμένοι να υποβάλλετε την παραίτησή σας, εάν δεν πάρετε αυτό που αξίζετε, τότε είστε σε πολύ ισχυρότερη θέση διαπραγμάτευσης από έναν υπάλληλο που πραγματικά έχει ανάγκη τη δουλειά του και φοβάται να μη τη χάσει. Εάν είστε νέος επαγγελματίας χωρίς οικογενειακές και σημαντικές οικονομικές υποχρεώσεις, τώρα είναι η καλύτερη στιγμή στην καριέρα σας να ασκήσετε σκληρή πίεση για αυξήσεις, bonus και άλλα πλεονεκτήματα.
- Να έχετε γνώση των αμοιβών της αγοράς. Πόσα χρήματα είναι λογικό να ζητήσετε; Εξαρτάται από τον μισθό που παίρνετε τώρα και πώς αυτός σχετίζεται με τις αμοιβές της αγοράς. Ερευνήστε μέσα από αγγελίες και ρωτώντας συναδέλφους σας και εργαζόμενους σε άλλες εταιρείες για να μάθετε σε τι ύψος κυμαίνονται οι μισθοί για άτομα με τη δική σας εκπαίδευση, εμπειρία και γνώσεις.
- Να ξέρετε τι θέλετε και τι θα αποδεχτείτε. Θα πρέπει να έχετε ξεκαθαρίσει μέσα σας με τι είστε διατεθειμένοι να συμβιβαστείτε και να δεχτείτε πριν καθίσετε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζετε τρία σημαντικά ποσά:

- ✓ Το ανώτερο όριο. Το ανώτατο ποσό, τον μισθό που «ονειρεύεστε», αυτόν που θα τολμούσατε να ζητήσετε χωρίς να φοβάστε ότι θα κάνει την/τον εργοδότη σας εχθρό σας.
- ✓ Το ελάχιστο όριο. Το κατώτατο ποσό με το οποίο θα συμβιβάζόσασταν. Σκεφτείτε, όμως, και τι θα κάνετε αν δεν το πάρετε.
- ✓ Ο στόχος. Ένα λογικό ποσό το οποίο νομίζετε ότι έχετε καλή πιθανότητα να πάρετε. Ο στόχος, συνήθως, κυμαίνεται στη μέση του ανώτατου και κατώτατου ορίου.
- Να είστε καλά προετοιμασμένοι. Να έχετε συγκεντρώσει και να γνωρίζετε καλά όλα τα στοιχεία και τα ποσά πριν πάτε για διαπραγμάτευση. Συγκεντρώστε αναφορές, νούμερα πωλήσεων, εκδόσεις εργασιών σας, στατιστικά της εργασίας σας και άλλα σχετικά έγγραφα που θα υποστηρίξουν τα επιχειρήματά σας. Αποδείξεις τυπωμένες στο χαρτί είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι πιο εύκολα αντικρούουν προφορικά επιχειρήματα, αλλά συχνά υποθέτουν ότι λόγια τυπωμένα σε ένα φύλλο χαρτί είναι αληθινά.
- Η παρουσίαση υποστηρικτικών εγγράφων των όσων θέλετε να πείτε στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης είναι μια αποτελεσματική τεχνική για να κερδίζετε στην επιχειρηματολογία.
- Να είστε ήρεμοι και άνετοι. Όταν η πορεία μιας συζήτησης ή διαπραγμάτευσης δεν προχωράει προς την επιθυμητή κατεύθυνση, οι περισσότεροι αμέσως νευριάζουν και χάνουν τον έλεγχο τους. Αυτή είναι μια στρατηγική ήττας. Κρατάτε πάντα την ηρεμία σας, την ψυχραιμία σας, την ευγένειά σας και τον ορθολογισμό σας. Εάν, στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ο εργοδότης σας νευριάσει και χάσει τον έλεγχό του, μην αντιδράσετε με τον ίδιο τρόπο. Αντίθετα, πείτε για παράδειγμα στον εργοδότη σας: «Βλέπω ότι έχετε νευριάσει αυτή τη στιγμή, και αυτό με κάνει να μην αισθάνομαι άνετα. Μπορείτε να μου πείτε τι είναι αυτό που έχω κάνει και σας νευριάζει;» Προσπαθήστε πάντα να διευκρινίζεται η αιτία όξυνσης πριν συνεχίσετε τη συζήτησή σας.
- Μη βιάζεστε. Οι περισσότεροι δεν αισθανόμαστε άνετα σε συζητήσεις για τον μισθό μας και έτσι θέλουμε να επισπεύσουμε τη διαδικασία για να τελειώσουμε το συντομότερο δυνατόν. Αυτό, όμως, είναι λάθος. Εάν

βιάζεστε να τελειώσετε το θέμα, μπορεί πολύ γρήγορα να δεχτείτε κάτι το οποίο θα σας δώσουν και συνεπώς να βρεθείτε ηττημένοι.

- Παρουσιάστε μη αναμενόμενα στοιχεία. Ας πούμε, για παράδειγμα, ότι δεν μπορείτε να συμφωνήσετε σε κάποια αμοιβή και έχετε έρθει σε αδιέξοδο. Ξαφνικά λέτε «Εντάξει, 25,000 ευρώ τον χρόνο δεν μου αρκούν, αλλά κατανοώ τους περιορισμούς σας. Για να δούμε τι άλλο μπορούμε να κάνουμε. Θα δεχόμουν εναλλακτικά την κάλυψη των εξόδων του κινητού μου τηλεφώνου και μια παραπάνω εβδομάδα άδεια ή ένα εταιρικό αυτοκίνητο». Δώστε εναλλακτικές προτάσεις πέραν του μισθού σας και του bonus σας. Εταιρικά αυτοκίνητα, καλύτερο γραφείο, καινούργιο ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι όλα μέρος της συνολικής σας αποζημίωσης, για τα οποία μπορείτε να διαπραγματευτείτε και να τα διεκδικήσετε για τον εαυτό σας. Το κλειδί, φυσικά, είναι να έχετε σκεφτεί αυτές τις εναλλακτικές προτάσεις από πριν, ώστε να γνωρίζετε τη θέση σας και πώς να τη διαπραγματευτείτε. Ένας σοφός εργοδότης θα σας πει, «Δεν το έχω ξανασκεφτεί αυτό. Άσε με να το σκεφτώ και το ξανασυζητάμε». Αλλά και πάλι, μπορεί να αποφασίσει να το συζητήσετε εκείνη τη στιγμή και τότε η πιθανότητα είναι ακόμα μεγαλύτερη να κερδίσετε.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η στρατηγική εξαρτάται από τις περιστάσεις και από τα ζητήματα που τίθενται προς διαπραγμάτευση. Πρέπει να είναι ευέλικτη και να συνδέεται με τα πλάνα και τους στόχους.

Η στρατηγική και οι τακτικές τείνουν να ταυτίζονται στην καθομιλουμένη. Παρόλο που μοιράζονται κοινό πεδίο δράσης διαφέρουν ως προς την προοπτική και την αμεσότητα. Οι τακτικές είναι βραχυπρόθεσμες, ευπροσάρμοστες, με σκοπό την άσκηση ευρύτερων στρατηγικών, ενώ οι στρατηγικές χαρακτηρίζονται για τη σταθερότητα και τη συνέχειά τους.

Στην ουσία, πρόκειται για δύο όρους αλληλεξαρτώμενους, όπου οι τακτικές αποτελούν υποσύνολο των στρατηγικών. Οι κυριότερες μορφές στρατηγικής είναι η επιμεριστική διαπραγμάτευση και η ενοποιητική.

2.1 Η επιμεριστική διαπραγμάτευση

Ο κύριος σκοπός της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι να μεγιστοποιηθεί το όφελος από μία μεμονωμένη συμφωνία και η σχέση με το άλλο μέρος δεν είναι σημαντική. Στόχος στην ουσία είναι το κλείσιμο της συμφωνίας, όσο το δυνατόν πιο κοντά στο σημείο αντίστασης² του άλλου, γεγονός που καθιστά σημαντική τη γνώση του σημείου αυτού, έτσι ώστε να μπορέσουμε να το επηρεάσουμε.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι τα παρακάτω:

- αύξηση του μισθού που αυξάνει το εισόδημα του εργαζομένου και το κόστος του εργοδότη και
- μία διαπραγμάτευση τιμών που ωφελεί τον αγοραστή και μειώνει το εισόδημα του πωλητή.

Το είδος αυτό διαπραγμάτευσης αναδύεται όταν:

- οι στόχοι του ενός μέρους βρίσκονται σε άμεση και θεμελιώδη σύγκρουση με τους στόχους του άλλου μέρους,
- οι πόροι είναι συγκεκριμένοι, σταθεροί και περιορισμένοι, και
- στόχος κάθε μέρους είναι το μέγιστο μερίδιο πόρων.

Οι κυριότερες επιμεριστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης είναι:

- να πείσεις το άλλο μέρος ότι ο συγκεκριμένος διακανονισμός είναι ο καλύτερος δυνατός,
- να πιέσεις για διακανονισμό κοντά στο σημείο αντίστασης του άλλου,
- να αλλάξεις το σημείο αντίστασης του άλλου μέρους,
- αν το εύρος διαπραγμάτευσης είναι αρνητικό, τότε
 - ✓ να αλλάξεις το σημείο αντίστασης του άλλου μέρους ή
 - ✓ να τροποποιήσεις το δικό σου σημείο αντίστασης.

Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι ουσιαστικά μία κατάσταση σύγκρουσης στην οποία και τα δύο μέρη προσπαθούν να επωφεληθούν, χρησιμοποιώντας ελιγμούς και παραποιώντας ή αποκρύπτοντας πληροφορίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας.

² Το σημείο αντίστασης εξαρτάται από το κόστος που έχει η καθυστέρηση και ο τερματισμός της διαπραγμάτευσης.

2.2 Η ενοποιητική διαπραγμάτευση

Η ενοποιητική στρατηγική ενδείκνυται, όταν μας ενδιαφέρει η ικανοποίηση, τόσο των δικών μας στόχων, όσο και των στόχων του άλλου μέρους και η μεταξύ μας σχέση είναι σημαντική.

Η ενοποιητική διαπραγμάτευση, συνεπάγεται τη δημιουργία ελεύθερης ροής των πληροφοριών και προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων του άλλου μέρους. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται η ύπαρξη εμπιστοσύνης, τόσο από τους διαπραγματευόμενους μεταξύ τους, όσο και έναντι της ίδιας της διαδικασίας.

Τα βήματα αυτής της στρατηγικής είναι:

1. Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος,
2. Κατανόηση του προβλήματος και πλήρης ορισμός των αναγκών, ενδιαφερόντων και μελημάτων όλων των μερών,
3. Επινόηση εναλλακτικών λύσεων και
4. Αξιολόγηση κι επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων.

Παράγοντες που μπορεί να διευκολύνουν αυτή την διαδικασία διαπραγμάτευσης είναι:

- η ύπαρξη κοινών στόχων,

Οι στόχοι εδώ μπορεί να είναι:

- Common - 'Ιδιος στόχος, ίδια οφέλη.
- Shared - 'Ιδιος στόχος, διαφορετικά οφέλη.
- Joint - Διαφορετικοί στόχοι, διαφορετικά οφέλη.

- η εμπιστοσύνη κάθε μέρους στην αμοιβαία ικανότητα επίλυσης προβλημάτων,
- η εμπιστοσύνη κάθε μέρους στην εγκυρότητα της δικής του θέσης και στην οπτική γωνία του άλλου μέρους,
- κίνητρα και δέσμευση για τη συνεργασία στην εξεύρεση της λύσης,
- αμοιβαία εμπιστοσύνη και
- σαφής κι έγκυρη επικοινωνία.

Τι είναι αυτό, όμως, που θα μπορούσε να παρεμποδίσει την απρόσκοπτη λειτουργία αυτής της διαδικασίας; Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ενοποιητική διαπραγμάτευση:

- η αρνητική σχέση μεταξύ των μερών,
- η πίστη ότι μία απόκλιση συμφερόντων μπορεί να επιλυθεί μόνο επιμεριστικά (συχνά τα μέρη είναι προκατειλημμένα κι αποφεύγουν συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την ενοποιητική διαπραγμάτευση) και
- η φύση των μικτών κινήτρων των περισσότερων καταστάσεων διαπραγμάτευσης.

Ένα μείγμα ενοποιητικής και επιμεριστικής διαπραγμάτευσης συγκεντρώνει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, σε σχέση με μία προσέγγιση που εστιάζεται αποκλειστικά στην μια ή στην άλλη μορφή διαπραγμάτευσης.

2.3 Τακτικές διαπραγμάτευσης

Ανεξαρτήτως του είδους της στρατηγικής που κάθε άτομο ή ομάδα θα χρησιμοποιήσει κάθε φορά, υπάρχουν και ορισμένες τακτικές που συναντά κανείς κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Αυτές χωρίζονται σε διεκδικητικές και παραχωρητικές.

2.3.1 Διεκδικητικές τακτικές

- **Απειλές:** Είναι αποτελεσματικές, όταν προέρχονται από μέρη ή άτομα με υψηλό στάτους και η πιθανότητα πραγματοποίησής τους είναι υψηλή. Οι αξιόπιστες απειλές καθιστούν τη μία συμφωνία λιγότερο επιθυμητή και προκαλούν παραχωρήσεις, δυσαρέσκεια και αντίσταση.
- **Παρενόχληση:** Σε αντίθεση με την απειλή, η ποινή επιβάλλεται νωρίτερα και η διακοπή της εξαρτάται από την παραχωρητικότητα του άλλου μέρους. Προκαλεί δυσαρέσκεια και αντίσταση, μεγαλύτερη από αυτή της απειλής, και μπορεί να οδηγήσει σε κλιμάκωση της σύγκρουσης.
- **Δέσμευση θέσης:** Εδώ, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την αξιοπιστία και υπάρχει ο κίνδυνος να μπλοκάρει η συμφωνία.
- **Πειστικά επιχειρήματα:** Αυτά είναι αποτελεσματικά, αν δείχνουν ότι η πρόταση εξυπηρετεί τα συμφέροντα του άλλου μέρους ή και του ίδιου μέρους, εφόσον το άλλο έχει τέτοιο ενδιαφέρον.

Παράδειγμα 1. Βασικές «σκληρές» τακτικές

- Ο μπαμπούλας: Υπερβολή ενός λιγότερο σημαντικού θέματος.
- Τα ψίχουλα: Ζητάς μερικές μικρές παραχωρήσεις.
- Η κότα: Ψευδής απειλή με σοβαρές συνέπειες, προκειμένου να υποχωρήσει το άλλο μέρος.
- Χιονοστιβάδα: Βομβαρδισμός του άλλου μέρους με πληροφορίες και ασάφεια στο τι είναι πραγματικά σημαντικό.
- Υπερβολικό άνοιγμα: Όπου δεν ξεκινάς την διαπραγμάτευση, μέχρι το άλλο μέρος να κάνει μία λογική πρόταση και απειλεις να την εγκαταλείψεις.

- Ο καλός και ο κακός: Εναλλαγή ρόλων.
- Επιθετική συμπεριφορά.

2.3.2 Παραχωρητικές τακτικές

- Μείωση των απαιτήσεων του ενός μέρους, προκειμένου να επιτευχθεί η συμφωνία και
- Απραξία: συνήθως από τα ευνοημένα μέρη. Εδώ, όμως, χρειάζεται προσοχή, γιατί παρατεταμένη απραξία ισοδυναμεί με παραίτηση.

Πίνακας 1. Αντιμετώπιση Διάφορων Στρατηγικών και Τακτικών

Κατάσταση	Αντιμετώπιση
Τελεσίγραφο του τύπου: «αυτό είναι, αν σας αρέσει»	<ul style="list-style-type: none"> • Πρέπει να απαντήσω τώρα ή έχω λίγο χρόνο να το σκεφτώ; • Αν μπορούσαμε να βρούμε μία πιο ελκυστική εναλλακτική λύση από αυτή, θα επιμένετε να λέτε ότι αυτή είναι η πρότασή σας;
Πίεση να απαντήσετε μέσα σε μία παράλογη χρονική προθεσμία	<ul style="list-style-type: none"> • Γιατί δεν μπορούμε να διαπραγματευτούμε αυτή τη χρονική προθεσμία; • Γιατί οπωσδήποτε σήμερα το απόγευμα; Γιατί όχι αύριο το πρωί;
Τακτικές πολύ υψηλής ή χαμηλής προσφοράς	<ul style="list-style-type: none"> • Ποια νομίζετε εσείς ότι εγώ θεωρώ δίκαιη προσφορά; • Τι προδιαγραφές πιστεύετε ότι πρέπει να πληροί η τελική απόφαση; • Πως καταλήξατε σε αυτή τη θέση;
Αδιέξοδο	<ul style="list-style-type: none"> • Τι άλλο μπορεί να γίνει, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα; • Συγκεκριμένα, ποιες παραχωρήσεις θέλετε από τη μεριά μου, ώστε να τελειώνουμε αυτή τη στιγμή;
Αναποφασιστικότητα μεταξύ αποδοχής κι απόρριψης μίας πρότασης	<ul style="list-style-type: none"> • Αν απορρίψετε αυτή την προσφορά, με τι θα την αντικαταστήσετε που να είναι καλύτερο από αυτό που ξέρετε ότι θα πάρετε από εμένα; • Ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική σας λύση

	από το να δεχτείτε την προσφορά μου αυτή τη στιγμή;
Απόπειρες πίεσης, ελέγχου, χειραγώγησης	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν θα πρέπει και οι δύο να φύγουμε ικανοποιημένοι από αυτή τη συμφωνία; • Πώς θα νιώθατε εσείς, αν είχαν αντιστραφεί οι ρόλοι μας και είχατε εσείς την πίεση που τώρα έχω εγώ;

Πηγή: «Η φύση των διαπραγματεύσεων», εκδόσεις Κριτική, σελ.236-7

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- σε ένα χρήσιμο οδηγό για αποτελεσματική διαπραγμάτευση,
- σε έναν συνοπτικό οδηγό σχεδιασμού διαπραγμάτευσης και
- στο πώς θα βελτιώσετε τη σαφήνεια των μηνυμάτων σας.

3.1 Πρακτικός Οδηγός Αποτελεσματικής Διαπραγμάτευσης

Η τεχνική των διαπραγματεύσεων είναι μια από τις πιο δύσκολες και ευαίσθητες λειτουργίες, γιατί εξαρτάται απόλυτα από τον παράγοντα άνθρωπο.

Στόχος όλων των ατόμων που ασχολούνται με τις διαπραγματεύσεις, είναι να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον εαυτό τους ή για την επιχείρησή τους. Η παλιά αντίληψη, ότι ένας από τους διαπραγματευτές θα εξέλθει νικητής από τη «μάχη», έχει πάψει πια να είναι πραγματικότητα. Η σύγχρονη αντίληψη της διαπραγμάτευσης είναι ότι και οι δύο πλευρές θα πρέπει να καταβάλουν την ανάλογη προσπάθεια, ώστε να καταλήξουν σε μια συμφωνία Κοινής Αποδοχής.

3.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης

Η επιτυχία της διαπραγμάτευσης είναι μια συνισταμένη πολλών παραγόντων. Ο άνθρωπος που κάθεται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων είναι εκείνος που φέρνει όλο το βάρος και την απόλυτη ευθύνη για το αποτέλεσμα. Ο ικανός διαπραγματευτής, προκειμένου να φθάσει σε μια συμφωνία που διασφαλίζει τα συμφέροντα του ίδιου ή της ομάδας, θα πρέπει να τηρεί με αυστηρότητα τους πιο κάτω κανόνες:

- να έχει πλήρη γνώση ως προς την ενέργεια που θα υλοποιήσει,
- να προετοιμαστεί κατάλληλα πριν προχωρήσει σε διαδικασίες διαπραγματεύσεων,
- να είναι ψύχραιμος, ήρεμος, προσεκτικός στις εκφράσεις του και να δίνει τις πληροφορίες που είναι απόλυτα αναγκαίες,
- να έχει αναπτυγμένη παρατηρητικότητα,
- να εκφέρει τις απόψεις του με σωστά και ειλικρινή επιχειρήματα,
- να εκμεταλλεύεται το χρόνο των διαπραγματεύσεων δημιουργικά,
- να τεκμηριώνει κάθε αίτημά του με σωστά και ειλικρινή επιχειρήματα,
- να έχει επαγγελματική συνείδηση,
- να είναι φιλόδοξος, με την υγιή έννοια φιλοδοξίας,
- να αποσαφηνίζει τα συμφωνηθέντα ή/ και τα διεκδικούμενα και
- οι προσδοκίες του να ευθυγραμμίζονται με την πραγματικότητα και το ρεαλιστικό του αποτελέσματος.

Ο Ικανός Διαπραγματευτής πρέπει:

- να έχει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες και απόψεις της άλλης πλευράς,
- να έχει κατά νου την υπόσταση του άλλου τη συγκεκριμένη περίοδο της διαπραγμάτευσης και
- να έχει προκαθορίσει το διαπραγματευτικό του στυλ και σε ποιες περιπτώσεις δεν θα δεχτεί καμία εναλλακτική πρόταση.

Μελέτη Περίπτωσης 2. Ο οδηγός του Bill Richardson

Ο Richardson, ο οποίος θεωρείται κορυφή στις ΗΠΑ στις διαπραγματεύσεις, δίνει τις εξής συμβουλές στους υποψήφιους διαπραγματευτές:

- Να είστε καλοί ακροατές. Κατανοώντας την άποψη του άλλου, καθώς και το τι την υποκινεί, βελτιώνετε τη διαπραγματευτική σας ικανότητα.
- Δεν υπάρχει μία και μόνο τακτική. Χρησιμοποιείστε κάθε τεχνική διαπραγμάτευσης που ξέρετε.
- Φανείτε ταπεινοί, αλλά όχι αδύναμοι.
- Προετοιμαστείτε για τη διαπραγμάτευση, συγκεντρώνοντας όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, τόσο για την κατάσταση την οποία διαχειρίζεστε, όσο και για τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή.
- Προσπαθήστε να βγαίνετε από κάθε διαπραγμάτευση με κάποιο αποτέλεσμα, όσο μικρό κι αν είναι αυτό.

Μελέτη Περίπτωσης 3. Η σημασία της ευθυγράμμισης των προσδοκιών

Ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία μίας διαπραγμάτευσης είναι να έχετε πληροφορίες για τις αντιλήψεις του ατόμου με το οποίο διαπραγματεύεστε. Όταν οι προσδοκίες σας για το αποτέλεσμα μίας διαπραγμάτευσης βασίζονται σε λανθασμένες πληροφορίες, είναι πιθανό η άλλη πλευρά να μην σας πάρει στα σοβαρά. Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω ανέκδοτο που κυκλοφορεί στο χώρο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού:

Στο τέλος μίας επιτυχημένης συνέντευξης, ο υπεύθυνος προσλήψεων ρώτησε τον ενθουσιασμένο μεταπτυχιακό φοιτητή: «Και ποιος θα θέλατε να είναι ο αρχικός μισθός σας;»

Ο υποψήφιος αποκρίθηκε: «Θα ήθελα να ξεκινήσω με 125.000 δολάρια το χρόνο, ανάλογα και με το τι άλλα επιδόματα δίνετε».

Ο υπεύθυνος προσλήψεων είπε: «πως σας φαίνεται ένα πακέτο με πέντε εβδομάδες άδεια, 14 πληρωμένες αργίες, πλήρη ιατρική και οδοντιατρική περίθαλψη, επικουρικό επίδομα συνταξιοδότησης μέχρι το 50% του μισθού σας κι ένα καινούριο αυτοκίνητο κάθε δύο χρόνια, νοικιασμένο από την εταιρία.. ασ πούμε μία κόκκινη Κορβέτ;»

Ο υποψήφιος ανακάθισε και είπε: «Θεούλη μου!!! Αστειεύεστε;»

«Φυσικά», απάντησε ο υπεύθυνος, «αλλά εσείς ξεκινήσατε πρώτος».

Μελέτη Περίπτωσης 4. Πώς να διαπραγματευτείτε για μια αγορά

Η διαπραγμάτευση μιας αγοράς μπορεί να είναι συχνά πιο κρίσιμη από την διαπραγμάτευση μιας μεμονωμένης πώλησης. Εκτός από την τιμή, ίσως να χρειαστεί να διασφαλίσετε απαραίτητα στοιχεία, όπως η ποιότητα των εξαρτημάτων και η διατήρηση του ίδιου προμηθευτή.

Τα μόνα που χρειάζονται είναι σωστή προετοιμασία, καθαροί στόχοι και επίγνωση των συνηθισμένων παγίδων. Τα στοιχεία αυτά εξαλείφουν την ανάγκη για έμπνευση ή για τεχνική εντυπωσιασμού και παρέχουν τη βάση για σκόπιμη, επιτυχή διαπραγμάτευση.

Παρακάτω, θα αναλύσουμε:

- τον καθορισμό των στόχων σας,
- την κατανόηση του πωλητή,
- τις παραχωρήσεις και
- την επίτευξη της σωστής τιμής.

Να ξέρετε τι ζητάτε:

- Αποφασίστε πόσο πολύ επιθυμείτε τη συμφωνία. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε ένα πρόβλημα, που θα σας λύσει το προϊόν του προμηθευτή. Υπολογίστε πόσα χρήματα μπορεί να σας εξοικονομήσει το προϊόν ή η υπηρεσία μακροπρόθεσμα.
- Καθορίστε τους διαπραγματευτικούς στόχους σας.
 - ✓ προσδιορίστε ποιες θα θεωρούσατε ιδανικές, αναμενόμενες και εξωφρενικές τιμές,
 - ✓ αποφασίστε πόσο χρόνο είστε έτοιμος να ξοδέψετε στη διαπραγμάτευση,
 - ✓ σκεφτείτε ποια θα είναι η αντίδρασή σας στις διάφορες προτάσεις που μπορεί να κάνει ο προμηθευτής και
 - ✓ αν έχετε την πρόθεση να αγοράζετε τακτικά από αυτόν τον προμηθευτή, χρειάζεστε μια συμφωνία που θα διαρκέσει.
- Αποφασίστε ποιοι τομείς είναι διαπραγματεύσιμοι.
- Εκτιμήστε το κόστος των διαπραγματεύσιμων πεδίων και σκεφτείτε τις επιπτώσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι σημαντικό να επιτύχετε μακροχρόνιους όρους πληρωμής αν η ταμειακή ροή σας είναι αβέβαιη.
- Αποφασίστε αν είναι πιο σημαντικό για εσάς να κατεβάσετε την τιμή ή να κερδίσετε επιπρόσθετα πλεονεκτήματα για την ίδια τιμή.

Το να κάνετε παραχωρήσεις για να επιτύχετε αυτό που θέλετε είναι ένα σημαντικό μέρος της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό να είστε έτοιμος να εγκαταλείψετε τη διαπραγμάτευση μιας ασύμφωνης συμφωνίας.

Κατανοήστε τον πωλητή

- Μάθετε πόσο ανάγκη έχει ο προμηθευτής την επιχείρησή σας. Για παράδειγμα, ένας προμηθευτής με ένα σχεδόν μονοπωλιακό αντικείμενο δραστηριοτήτων δεν θα είναι πολύ διαλλακτικός κατά τις διαπραγματεύσεις.
- ✓ Εντοπίστε τους πιθανούς στόχους του προμηθευτή. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που μετακινείται προς μια νέα αγορά, μπορεί αρχικά να στοχεύει στη δημιουργία μεριδίου αγοράς, αντί να επιτυγχάνει κέρδη. Αυτό

ενδέχεται να σας δίνει περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη σε θέματα τιμών.

➤ Καθορίστε τα δυνατά σημεία διαπραγμάτευσης του προμηθευτή. Προσδιορίστε τι μπορεί να σας προσφέρει ο προμηθευτής που έχει για εσάς μεγάλη αξία, όπως για παράδειγμα:

- ✓ Διαθεσιμότητα - για παράδειγμα, γρήγορη ή άμεση παράδοση,
- ✓ ποιότητα - για παράδειγμα, ένα προϊόν με ιστορία ή αναγνωρισμένο όνομα και
- ✓ άλλους παράγοντες, όπως αποκλειστικότητα, εξυπηρέτηση μετά την αγορά ή ευέλικτους όρους πληρωμής.

Να γνωρίζετε ότι τα δυνατά σημεία διαπραγμάτευσης του προμηθευτή αυξάνονται σε άμεση συνάρτηση προς τη ανάγκη σας για το προϊόν.

➤ Βεβαιωθείτε για αυτά στα οποία θα δώσει αξία ο πελάτης.

Αυτά ενδέχεται να είναι παράγοντες όπως οι εξής:

- ✓ η άμεση πληρωμή,
 - ✓ αγορές μεγαλύτερου όγκου και
 - ✓ δέσμευση για επανάληψη παραγγελιών.
- Να είστε σε εγρήγορση, ώστε να διαπιστώνετε τι παραχωρήσεις δεν μπορεί να κάνει ο προμηθευτής. Για παράδειγμα, αν δεν υπάρχει επαρκής ταμειακή ροή, ο προμηθευτής ενδέχεται να μην είναι σε θέση να σας προσφέρει τους ευέλικτους πιστωτικούς όρους που θα θέλατε.
- Να είστε έτοιμος για την προσέγγιση του προμηθευτή.
- ✓ Εκτιμήστε αυτή που πιστεύετε ότι θα είναι η διαπραγματευτική στρατηγική του προμηθευτή και
 - ✓ μάθετε τι γνωρίζει ο προμηθευτής σχετικά με τυχόν αδυναμίες της διαπραγματευτικής θέσης σας.

Διαπραγματευτική στρατηγική

➤ Αναπτύξτε τη στρατηγική αγορών σας.

Τα στοιχεία διαγράφονται καθαρά μόνο αν τα γράψετε.

- ✓ Αποφασίστε ποια συνολική προσέγγιση θα υιοθετήσετε.
- ✓ Αποφασίστε το είδος συμφωνίας που επιθυμείτε και την προτεραιότητα που θα της δώσετε.
- ✓ Καταγράψτε τα δυνατά σημεία σας και τους τρόπους κατά τους

- οποίους θα μπορούσατε να τα αξιοποιήσετε κατά τις διαπραγματεύσεις.
- ✓ Σχεδιάστε πώς θα υπερασπιστείτε τα πιο αδύναμα σημεία της θέσης σας.
 - ✓ Δώστε ένα αντίγραφο της στρατηγικής σας σε οποιονδήποτε διεξάγει την διαπραγμάτευση εκ μέρους σας.
 - ✓ Εμμένετε στη στρατηγική σας μέχρι να κλείσει η συμφωνία.
 - Βρείτε τη σωστή διαπραγματευτική ομάδα.
 - ✓ Όπου είναι δυνατό, βρείτε άτομα ανάλογα με την ηλικία και το ύψος αυτών με τους οποίους διαπραγματεύεστε.
 - ✓ Συμπεριλάβετε τους σχετικούς ειδικούς. Για παράδειγμα, ειδικούς για τις συμβάσεις, το εμπορικό τμήμα ή το τμήμα παραγωγής.
 - ✓ συνδυάστε συμπληρωματικές ικανότητες. Για παράδειγμα, επιλέξτε ένα μέλος μιας ομάδας για τις ικανότητές του να συνεννοείται με τους άλλους και ένα άλλο για να εστιάζει στις λεπτομέρειες .
 - ✓ Χρησιμοποιήστε έναν αντιπρόσωπο για να διαπραγματευτεί θέματα που δεν εμπίπτουν στον τομέα ειδικότητάς σας. Για παράδειγμα, όταν προμηθεύετε προϊόντα από προμηθευτές του εξωτερικού.
 - Στοχεύστε να κλείσετε μια συμφωνία που λειτουργεί προς όφελός σας και ευχαριστεί συγχρόνως και τον πωλητή.
 - ✓ Να είστε αυστηρός, αλλά δίκαιος. Ποτέ δεν ξέρετε αν θα χρειαστεί να ξανακλείσετε συμφωνία με τον ίδιο προμηθευτή.
 - ✓ Συμφωνήστε ποινές για τις παραβιάσεις.

3.1.2 Τι πρέπει να αποφεύγει ένας καλός διαπραγματευτής

Ένας καλός διαπραγματευτής πρέπει να αποφεύγει:

- τις βεβιασμένες χρονικά συζητήσεις,
- τον ακατάλληλο για διαπραγμάτευση χώρο,
- τη σύγχυση της φιλικότητας με τη φιλία,
- τις υποθέσεις για να στηρίζεται σε συμπεράσματα,
- το χειρισμό γλώσσας που δεν γνωρίζει ικανοποιητικά,
- τις απαντήσεις σε ασαφείς ερωτήσεις,
- να προσέχει κάτι χωρίς αντάλλαγμα και
- να θεωρεί από την αρχή ότι η άλλη πλευρά είναι καλύτερη.

3.2 Πώς θα πετύχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα;

Παρόλο που οι τεχνικές και οι στρατηγικές μπορεί να διαφέρουν, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία τα οποία ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης.

Παρακάτω, δίνονται ορισμένες συμβουλές επιτυχημένης διαπραγμάτευσης.

- καθορίστε τα ζητήματα προς διαπραγμάτευση,
- ομαδοποιήστε τα ζητήματα και βρείτε πώς συνδέονται μεταξύ τους,
- καθορίστε τα ενδιαφέροντα σας,
- αναγνωρίστε τα όρια και τις εναλλακτικές σας,
- καθορίστε στόχους και ανοίγματα,
- μελετήστε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της διαπραγμάτευσης,
- αναλύστε τον αντίπαλο,
- να θυμάστε ποιοι είναι οι εντολείς σας και τι περιμένουν να κάνετε,
- ποιοι είναι οι άλλοι διαπραγματευτές και τι θέλουν,
- ορίστε τη γενική σας στρατηγική,
- να έχετε αποφασίσει πώς θα παρουσιάσετε τα ζητήματα στην άλλη πλευρά.

3.3 Τα στάδια της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης

“Όχι φόβος”. Τα έξι στάδια της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης είναι: αμεσότητα, δεκτικότητα, συναισθήματα, επιδράσεις, ευθυγράμμιση και αιτήματα. Αναλυτικότερα:

- Αμεσότητα -Τώρα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι προτιμότερο να αντιμετωπίζεται η κατάσταση άμεσα. Εξαιρεση μπορεί να γίνει μόνο σε περιπτώσεις μεγάλου θυμού. Οι καλύτερες τεχνικές επικοινωνίας δεν ωφελούν, αν ο θυμός είναι μεγάλος. Η κατάσταση πρέπει να εξομαλυνθεί το συντομότερο δυνατό.
- Δεκτικότητα. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης πηγάζει συχνά από την προθυμία του να είναι κάποιος δεκτικός στις απόψεις των άλλων. Αν η απάντηση στην ερώτηση: τι αποτέλεσμα θέλω, που κάποιος θέτει στον εαυτό του είναι: θέλω να τον κρεμάσω, θα πρέπει να γυρίσει πίσω στη διαδικασία αναζήτησης της απειλής. Είναι σημαντικό να υπάρχει ειλικρινής διάθεση να ακούσεις την άποψη της άλλης ομάδας ή του άλλου προσώπου.
- Συναισθήματα. Όλοι οι άνθρωποι είναι συναισθηματικά όντα. Η διαφορά είναι πώς εκφράζονται αυτά τα συναισθήματα στις προσωπικές σχέσεις. Τα συναισθήματα όταν αγνοούνται μπορούν να δημιουργήσουν χάος. Οι ενήλικες, όμως, πρέπει να έχουν συνείδηση αυτών των συναισθημάτων και να επιλέγουν

τον τρόπο που θα τα εκφράσουν. Συναισθήματα φόβου, θυμού μόλις αναγνωρισθούν, χωρίς κριτική, δεν είναι πλέον τόσο καταστρεπτικά.

- **Επιδράσεις.** Η αντιπαράθεση θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει τις επιδράσεις του γεγονότος που την προκάλεσε. Το άλλο μέρος θα ενδιαφερθεί άμεσα για τις επιδράσεις σ' αυτό: Όταν αργείς την αναφορά, είμαι υποχρεωμένος να το αναφέρω στο φάκελό σου. Παρ' όλα αυτά πρέπει να αποφεύγεται η αναφορά σε τρίτους. Δηλώσεις όπως: Δεν είμαι ο μόνος που αισθάνεται έτσι. Και άλλοι μου έχουν μιλήσει για σένα, καταστρέφουν τις όποιες προσπάθειες για αντιμετώπιση της κατάστασης.
- **Ευθυγράμμιση.** Σ' όλη τη διάρκεια αντιμετώπισης της κατάστασης είναι σημαντική η ευθυγράμμιση με το άλλο μέρος. Αυτό σημαίνει δεκτικότητα σ' ότι έχει να πει ο άλλος. Η χρήση της λέξης "και" αντί για τη λέξη "αλλά" βοηθά. Οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να υπερασπισθούν τον εαυτό τους, όταν ακούν τη λέξη "αλλά". Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, η επισήμανση κοινών στοιχείων είναι σημαντική.
- **Αιτήματα.** Είναι ουσιώδες να προσδιορισθεί το τέλος της κατάστασης, διατυπώνοντας ένα σαφές και ξεκάθαρο αίτημα. Σε συμφωνία με το άλλο μέρος πρέπει να διατυπωθούν οι συνέπειες της μη επίτευξης αυτού του αιτήματος.

3.4 Βελτιώστε τη σαφήνιά σας

Η σαφήνεια αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης μιας και διασφαλίζει το αποτέλεσμα της. Ορισμένοι από τους τρόπους για να βελτιώσετε αυτή την ικανότητα είναι οι παρακάτω:

- δώστε την πλήρη εικόνα του έργου,
- περιγράψτε τα ζητήματα του έργου,
- αναζητήστε συνεργάτες,
- προκαλείτε ερωτήσεις,
- ζητήστε να σας κάνουν περίληψη των καθηκόντων και υποχρεώσεων που απορρέουν από το έργο και
- συμφωνήστε στο χρόνο που θα τελειώσει η εργασία.

Μελέτη Περίπτωσης 5. Γιατί είναι σημαντική η αποσαφήνιση των
συμφωνηθέντων

Μία ασφαλίστρια, κάπου στο Παλμ Σπρινγκς της Αμερικής, προσπαθούσε να κλείσει ένα σημαντικό συμβόλαιο για την ασφάλιση των εργαζομένων μίας

μεγάλης εταιρίας. Υπολόγισε πως θα μπορούσε να προσφέρει με πολύ πιο χαμηλό κόστος την ασφαλιστική κάλυψη που παρείχε η εταιρία στους εργαζομένους της. Πήγε λοιπόν στον υπεύθυνο και τον ρώτησε: «Θα μου δώσεις τη δουλειά αν σου εξασφαλίσω ένα σημαντικό ποσό;»

Ο υπεύθυνος την κοίταξε και της είπε ότι η εταιρία του θα ήταν εξαιρετικά ευτυχής αν μπορούσε να γλιτώσει χρήματα από τις ασφαλιστικές δαπάνες της. Αυτή συνέχισε να πιέζει για να πάρει την εξής απάντηση: « Το συμβόλαιο θα πάει στο μειοδότη». Η απάντηση αυτή την εξέπληξε, γιατί γνώριζε ότι η εταιρία πλήρωνε υπερβολικά πολλά στο μεσίτη που εξυπηρετούσε τον ασφαλιστικό λογαριασμό της εταιρίας. Έτσι, επανέλαβε την ερώτησή της, «Είναι αναμφίβολο», ήταν η επιβεβαιωτική απάντηση, «θα κλείσουμε το επόμενο συμβόλαιό μας με μοναδικό μας κριτήριο το κόστος».

Η ασφαλίστρια δούλεψε πολύ σκληρά και τους παρουσίασε ένα σχέδιο που θα εξοικονομούσε στην εταιρία πολλά χρήματα. Ο υπεύθυνος της εταιρίας πήρε το αποτέλεσμα της σκληρής δουλειάς της και το πήγε στον παλιό του φίλο που κάλυπτε τόσα χρόνια την εταιρία στον ασφαλιστικό τομέα. Μόλις τα βρήκαν στην τιμή που πρότεινε η άλλη, του ξαναέδωσε το συμβόλαιο, απορρίπτοντας την προσφορά της ασφαλίστριας με αποτέλεσμα η ίδια να αισθανθεί προδομένη και πληγωμένη. Τι πήγε λάθος;

Η διαβεβαίωση του υπευθύνου ήταν ακριβής. Ποτέ δεν είπε ότι δεν θα έδινε στον καλό του φίλο την ευκαιρία να κάνει μία ανάλογη αντιπροσφορά.

Η ασφαλίστρια είχε αρχικά κάνει τη σωστή ερώτηση, αλλά συμβιβάστηκε με μία γενική διαβεβαίωση, αντί να πάρει την απάντηση που ήθελε. Έπρεπε να βρει την κατάλληλη στιγμή και να κάνει την ερώτηση- κλειδί: «Αν σου δείξω πως θα γλιτώσεις χρήματα, θα μου δώσεις το επόμενο συμβόλαιό σας;» ή ακόμη καλύτερα θα μπορούσε να πει «Η τιμή αυτή δεν είναι ανακοινώσιμη. Σε όποιον και να πας θα ρίξει τις τιμές για ένα χρόνο, προκειμένου να πάρει τη δουλειά. Εγώ, όμως, θα σου κάνω χαμηλές τιμές κάθε χρόνο». Πριν αποκαλύψει τον τρόπο που η εταιρία θα εξοικονομούσε όλα αυτά τα χρήματα, θα έπρεπε να έχει πάρει συγκεκριμένη απάντηση στην ερώτηση αυτή.

Πηγή: «Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.205

Σημείωση 1. Top Ten Business Deals of 2013: Yahoo buys Tumblr

«On May 19, Yahoo announced was purchasing blogging service Tumblr for about \$1.1 billion in cash. The deal, Yahoo CEO Marissa Mayer's first major acquisition since she signed on in mid-2012, was designed to put a fresh face on the aging Internet company and help it find a profitable new revenue source on mobile devices.

Unlike most acquisitions of its size, the deal was conducted with little involvement from bankers, the New York Times reports.

When you know little about the asset at stake or the context, it makes sense to hire experts to do your negotiating for you—as long as you carefully monitor their work, align their financial incentives as closely as possible with your interests, and question their advice.

If you find yourself resisting the idea of entrusting your deal to experienced third parties, seriously consider the possibility that you are overconfident in your ability to both negotiate the best deal possible and know when to walk away from one that is subpar.

Since its founding in 2007, Tumblr has raised millions from investors and spawned more than 108 million blogs. Yet the company's founder, David Karp, has resisted placing many ads on the service. Tumblr, which was valued at \$800 million in late 2011, earned only about \$13 million in 2012 and struggled to raise additional funds, according to the New York Times.»

Πηγή: Harvard Law School, Program on Negotiation, Daily blog, Dealmaking, by Keith Lutz, January 14th, 2014

Σύνοψη

Μετά τη μελέτη της παρούσας υποενότητας μάθατε ότι:

- Διαπραγμάτευση ονομάζεται μία διαδικασία, κατά την οποία δύο ή και περισσότερες πλευρές έρχονται σε επαφή για να συζητήσουν κοινά, αλλά και αντικρουόμενα συμφέροντα, με αντικειμενικό στόχο της επίτευξη μιας συμφωνίας, η οποία θα έχει θετικές προοπτικές για όλους τους συμμετέχοντες των διαπραγματεύσεων.
- Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που, ενώ δίνει την εικόνα της συνεργασίας, υπάρχει έντονα το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και πολλές φορές της αντιπαράθεσης.

- Το διαπραγματευτικό μοντέλο τονίζει σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα για να υπάρξει θετική έκβαση:
 - ✓ η διαπραγμάτευση δεν πρέπει να γίνεται πάνω σε θέσεις,
 - ✓ το πρώτο βήμα για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις είναι ο διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα και
 - ✓ είναι απαραίτητο να αναγνωρίσει και να κατανοήσει ο καθένας, τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και των άλλων.
- Οι έμπειροι διαπραγματευτές διαχωρίζουν τις ενέργειές τους σε τρία στάδια, αναπτύσσοντας σε κάθε ένα από αυτά και μια διαφορετική τακτική, καθώς και σε πέντε βασικά βήματα (Προετοιμασία, Συζήτηση, Προτάσεις, Παζαρέματα, Ανακεφαλαίωση),
- Ο κύριος σκοπός της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι να μεγιστοποιηθεί το όφελος από μία μεμονωμένη συμφωνία και η σχέση με το άλλο μέρος δεν είναι σημαντική.
- Οι τακτικές είναι βραχυπρόθεσμες και ευπροσάρμοστες, με σκοπό την άσκηση ευρύτερων στρατηγικών, ενώ οι στρατηγικές χαρακτηρίζονται για τη σταθερότητα και τη συνέχειά τους.
- Η ενοποιητική στρατηγική ενδείκνυται, όταν μας ενδιαφέρει η ικανοποίηση, τόσο των δικών μας στόχων, όσο και των στόχων του άλλου μέρους και η μεταξύ μας σχέση είναι σημαντική.
- Ένα μείγμα ενοποιητικής και επιμεριστικής διαπραγμάτευσης συγκεντρώνει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, σε σχέση με μία προσέγγιση που εστιάζεται αποκλειστικά στην μια ή στην άλλη μορφή διαπραγμάτευσης.
- Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης, χωρίζονται σε διεκδικητικές και παραχωρητικές.
- Ένας έμπειρος και ικανός διαπραγματευτής πρωταρχικό μέλημα έχει να φροντίσει, ώστε το ξεκίνημα των συζητήσεων να γίνει μέσα σε μια ήπια ατμόσφαιρα. Οι ερωτήσεις παίζουν βασικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, για αυτό και χρησιμοποιούνται και από τις δύο πλευρές με μεγάλη συχνότητα. Η διαπραγμάτευση πρέπει να ξεκινά με μια συνοπτική παρουσίαση, από τον ενδιαφερόμενο, των απαιτήσεών του και τη σπουδαιότητα που έχει για τον ίδιο η συγκεκριμένη ενέργεια.
- Η επιτυχία της διαπραγμάτευσης είναι μια συνισταμένη πολλών παραγόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΕ1

- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992), *Negotiating Rationally*, Free Press, New York.
- Cavin, K., (2003), *Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης: πώς θα διαπραγματεύεστε με επιτυχία από το Α έως το Ζ*, Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα.
- Donaldson & Donaldson M., (1997), *Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in* (2nd edition), Penguin, New York.
- Kennedy G., (2001), *Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης*, εκδόσεις Κέρκυρα, Σειρά- The economist,
- Kousoulas D., (1985), *Power and influence, An introduction to international relations*, Brooks/Cole, Monterey.
- Lax, D. and J. Sebenius. 2006. *3-D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lax D., and Sebenius J., (1991, September 1), "Negotiating through an agent", *The journal of conflict resolution*, Vol 35, no 3, pp. 479-493.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K., (1986), *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Free Press, New York.
- Lenhart K., (2013), *Getting to Yes: Negotiation Skills & Strategies*, Kindle Edition, USA.
- Lewicki R, Saunders D., and Minton J., (2004), *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, Εκδόσεις κριτική, Αθήνα
- Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M., and Minton, J. W., (2003), *Negotiation* (4th edition), MA: McGraw-Hill, Boston.
- Malhotra, D. and M. Bazerman. 2007. *Negotiation genius*. New York: Bantam Dell.
- Patton, B. 2005. *Negotiation*. In M. Moffitt and R. Bordone (eds.). *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey Bass
- Ury, W. 2007. *The power of a positive no: How to say no and still get to yes*. New York: Bantam Dell.