

**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 δεύτερη διδακτική ενότητα επιχειρεί να ορίσει με σαφήνεια αυτό που καλείται «στυλ διαπραγμάτευσης» και να παρουσιάσει τις κυριότερες μορφές που μπορεί να πάρει. Αναλύει τις σημαντικότερες δεξιότητες και ικανότητες που διαμορφώνουν το προσωπικό στυλ του καθενός, καθώς και το ρόλο της προσωπικότητας ως επιδρώσα μεταβλητή στην όλη διαδικασία.

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

<b>ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΥΛ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>7</b>
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ.....	8
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ .....	12
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ .....	18
<b>ΣΥΝΟΨΗ .....</b>	<b>26</b>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	27

**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 2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΥΛ  
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**



## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι διαπραγματευτικές ικανότητες αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική ζωή του κάθε ανθρώπου. Αυτό σημαίνει, ότι η απόκτηση σωστών βάσεων και η συνεχής καλλιέργεια, μέσα από τη θεωρία και την πράξη, θα πρέπει να αποτελούν σταθερούς και θεμελιώδεις στόχους για όλους όσους επιθυμούν μια ανέλιξη σε επαγγελματικό και διαπροσωπικό επίπεδο. Ουσιαστικά, αυτό που διαφέρει είναι το μέγεθος και ο βαθμός χρήσης των διαπραγματευτικών ικανοτήτων, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κάθε τομέα.

Στην εργασία οι διαπραγματευτικές ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα και κοινό χαρακτηριστικό σχεδόν για όλα τα επαγγέλματα. Με πιο απλά λόγια, αυτό που συμβαίνει είναι ότι υπάρχουν επαγγέλματα, τα οποία απαιτούν χαμηλότερο βαθμό διαπραγματευτικών ικανοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα εκείνα τα οποία δεν προϋποθέτουν άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους (προγραμματιστές Η/Υ, σχεδιαστές μόδας, αρχιτέκτονες, τεχνικοί διαφόρων ειδικοτήτων, κ.α.), ενώ υπάρχουν άλλα, τα οποία στηρίζονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στην υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα των στελεχών που τα υπηρετούν, π.χ. πολιτικοί, έμποροι, πωλητές, διπλωμάτες, επιχειρηματίες, κ.α.

Η πρώτη υποενότητα επικεντρώνεται στο στυλ των διαπραγματεύσεων, και στο ύφος που πρέπει να επιλέξουμε όταν διαπραγματευόμαστε, καθώς και στα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας ανάλογα με το στυλ που ακολουθεί ο καθένας.

Στη δεύτερη υποενότητα, ασχολούμαστε με την τεχνική της επικοινωνίας στη διαπραγμάτευση και το ρόλο της γλώσσας του σώματος, καθώς και τον τρόπο που εκδηλώνεται η επικοινωνιακή σχέση επιδρώντας στην διαπραγμάτευση.

Στην τρίτη υποενότητα, παρουσιάζεται ο ρόλος της προσωπικότητας στην όλη διαδικασία, τονίζοντας τα σημαντικά προσωπικά προσόντα και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει κάποιος, προκειμένου να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί. Αναφέρεται, επίσης, στο ρόλο της αντίληψης ως σημαντική μεταβλητή στην διαπραγμάτευση, καθώς επίσης και στους γνωστικούς παράγοντες που επισυμβαίνουν κι επηρεάζουν την διαδικασία. Τέλος, παρουσιάζεται ο έλεγχος του θυμού, που αποτελεί τροχοπέδη στη διαπραγματευτική διαδικασία.

---

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΤΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

---

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- στο στυλ των διαπραγματεύσεων,
- στην επιλογή του κατάλληλου ύφους και
- στα αποτελέσματα, ανάλογα με αυτό.

### 1.1 Το Ύφος - Στυλ των Διαπραγματεύσεων

Ένα από τα βασικά στοιχεία της «Δημιουργικής Διαπραγμάτευσης» είναι το στυλ, δηλαδή, το ύφος που τη διακρίνει.

Ως στυλ ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο κάποιος γίνεται αντιληπτός από τους γύρω του, το πρότυπο συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί όταν διαπραγματεύεται και το οποίο είναι απόρροια, τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών παραγόντων.

Το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων εξαρτάται από:

- τη φύση της κατάστασης και
- τις ατομικές προδιαθέσεις.

Οι διαπραγματευτές επιδεικνύουν κατά κανόνα ένα μείγμα συμπεριφορών, συνήθειας και διαχείρισης. Όσο αποτελεσματικότερα θέτει τη συμπεριφορά του κάποιος υπό έλεγχο, τόσο καλύτερα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις μίας περίπτωσης.

Το άτομο που διαπραγματεύεται θα πρέπει, αρχικά, να γνωρίζει, τόσο τις ικανότητές του, όσο και τις αδυναμίες του και να προσαρμόζει την τακτική του, ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και απαιτήσεις, ώστε να πλησιάσει το στόχο του. Αν θέλαμε να διαχωρίσουμε τους διαπραγματευτές σε κατηγορίες, θα μπορούσαμε να τους τοποθετήσουμε ανάλογα με τη συμπεριφορά τους και την τακτική που εφαρμόζουν σε τέσσερις ομάδες:

- στους αδιάλλακτους διαπραγματευτές,
- στους συνεργάσιμους διαπραγματευτές,
- στους βιαστικούς διαπραγματευτές και
- στους πολύ προσεκτικούς διαπραγματευτές.

Κάθε διαπραγμάτευση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά στοιχεία. Το στυλ που θα υιοθετήσουμε δεν μπορεί, λοιπόν, να είναι το ίδιο για κάθε περίπτωση. Επίσης,

δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι μπορεί να υπάρχει συνδυασμός ανάμεσα στα στυλ διαπραγμάτευσης, τα οποία έχουν διαφορετική προσέγγιση, και στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

### **1.1.1 Ο Αδιάλλακτος Διαπραγματευτής**

Τα χαρακτηριστικά του αδιάλλακτου διαπραγματευτή είναι:

- αντιμετώπιση της άλλης πλευράς με εχθρότητα,
- προβολή παράλογων απαιτήσεων,
- χρησιμοποίηση φράσεων που εκνευρίζουν,
- απαίτηση εξωπραγματικών υποχωρήσεων,
- μονόλογος απόψεων,
- χρησιμοποίηση ανακριβών στοιχείων (μπλοφάρισμα),
- δεν επιτρέπει στην αντίθετη πλευρά να αναπτύξει τις απόψεις της,
- δεν απαντά στις συγκεκριμένες ερωτήσεις που του υποβάλλονται,
- χρησιμοποιεί emphatic εκφράσεις και
- τον διακρίνει ένας «προσποιητός» επαγγελματικός εγωισμός και, κυρίως, παρουσιάζεται «παντογνώστης» γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την όλη διαδικασία.

Τα άτομα που τείνουν προς το ανταγωνιστικό στυλ είναι λιγότερο ριψοκίνδυνα, έχουν μεγαλύτερο εσωτερικό έλεγχο, υψηλή ανάγκη ισχύος και εξουσίας και χαμηλή ανάγκη προσεταιρισμού.

### **1.1.2 Ο Συνεργάσιμος Διαπραγματευτής**

Οι συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν αυτό το στυλ διαπραγμάτευσης είναι:

- δημιουργία ήπιου κλίματος για μια καλή επικοινωνία,
- επιλογή κατάλληλου και ευχάριστου χώρου για τη διαπραγμάτευση,
- οι απαιτήσεις είναι ρεαλιστικές και απόλυτα τεκμηριωμένες,
- αποφεύγει τη χρήση εκφράσεων που πιθανόν να δημιουργήσουν συναισθηματική φόρτιση,
- εκθέτει τις απόψεις του με απλές εκφράσεις και κρατά την έμφαση για τις απόλυτα αναγκαίες στιγμές της διαπραγμάτευσης,
- λαμβάνει υπόψη του τις δυσκολίες ή και τις ιδιαιτερότητες που του προβάλλει η αντίθετη πλευρά,

- έχει προετοιμαστεί σε τέτοιο βαθμό, που δείχνει τη γνώση του αντικειμένου σε βάθος, και
- διευκρινίζει ότι η διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ συνεργατών και όχι δύο αντίθετων παρατάξεων.

Τα άτομα που τείνουν στο συνεργατικό στυλ είναι περισσότερο προσανατολισμένα προς το έργο, δημιουργικά και ικανά να χειριστούν την πολυπλοκότητα.

### **1.1.3 Ο Βιαστικός Διαπραγματευτής**

Σ' αυτό το στυλ διαπραγμάτευσης το άτομο:

- είναι αποφασισμένο να κλείσει τη συμφωνία,
- δείχνει αποφασιστικός,
- δεν χάνει χρόνο σε περιττές συζητήσεις,
- δεν αναπτύσσει επιχειρήματα,
- περιορίζεται στα βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης,
- δεν ακούει με προσοχή τα επιχειρήματα της αντίθετης πλευράς και
- δείχνει εκνευρισμό.

### **1.1.4 Ο Πολύ Προσεκτικός Διαπραγματευτής**

Ο πολύ προσεκτικός διαπραγματευτής:

- έχει μελετήσει προσεκτικά όλα τα στοιχεία του αντικειμένου,
- έχει καταγράψει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία,
- έχει προετοιμάσει τις απαιτήσεις με τη σχετική τεκμηρίωση,
- ξοδεύει χρόνο σε λεπτομέρειες,
- υπάρχει κλίμα σκεπτικισμού, και
- δεν διατυπώνει τις απόψεις του ξεκάθαρα.

## **1.2 Ποιο πρέπει να είναι το στυλ που θα υιοθετήσουμε;**

Ένα αρκετά σημαντικό μέρος της ζωής μας αναλώνεται σε διαπραγματεύσεις, πολλές φορές, χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε. Πολύ εύστοχα οι αρχαίοι "Έλληνες έλεγαν ότι διαπραγμάτευση σημαίνει «κερδαίνω εμπορευόμενος». Και βέβαια, η σωστή διαπραγμάτευση θα πρέπει να εξασφαλίζει κέρδος για όλους. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει:

- να ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές,
- να μην αδικείται κανείς,
- να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία,
- να δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσεγγίσεις και
- να δημιουργούνται δεσμοί μακροχρόνιου και αμοιβαίου συμφέροντος.

### 1.3 Τα αποτελέσματα μίας διαπραγμάτευσης ανάλογα με το ύψος της

Τα δυνατά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης είναι να έχουμε δύο χαμένους, ή ένα χαμένο και ένα κερδισμένο, ή δύο κερδισμένους. Επειδή, στόχος μας είναι η διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης μαζί του, είναι δύο κερδισμένοι με μια λύση κοινής αποδοχής, στην καλύτερη περίπτωση προς όφελος και των δύο πλευρών και στη χειρότερη με τη μικρότερη ζημιά και για τους δύο.

Όπως έχουμε διαφορετικά στυλ διαπραγματεύσεων, έτσι έχουμε και διαφορετικά αποτελέσματα:

- **Ρεαλιστικό Αποτέλεσμα:** Το ρεαλιστικό αποτέλεσμα είναι εκείνο που χαρακτηρίζει μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί αν και οι δύο πλευρές καθίσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων με θετική διάθεση και με τη βασική προϋπόθεση ότι έχουν πλήρη γνώση του αντικειμένου. Αυτό το αποτέλεσμα περιέχει περισσότερα στοιχεία από μια διαπραγμάτευση προσεκτικού διαπραγματευτή. Το ρεαλιστικό αποτέλεσμα είναι εκείνο που αφήνει ικανοποιημένες και τις δύο πλευρές.
- **Αποδεκτό Αποτέλεσμα:** Σε αυτή την περίπτωση το αποτέλεσμα είναι αποδεκτό, αλλά υπάρχει το σκεπτικό ότι σίγουρα υπήρχαν περιθώρια για ένα πιο δημιουργικό κλείσιμο της συμφωνίας. Το αποδεκτό αποτέλεσμα έχει, κυρίως, στοιχεία βιαστικού διαπραγματευτή.
- **Αρνητικό Αποτέλεσμα:** Πολλά αποτελέσματα δεν κλείνουν με θετικό χαρακτήρα, για διάφορους λόγους, που οι πιο βασικοί είναι:
  - ✓ οι διαπραγματευτές δεν έχουν μελετήσει το αντικείμενο ικανοποιητικά,
  - ✓ η άλλη πλευρά θέλει να επιβάλει τις δικές του απόψεις χωρίς διάλογο,

✓ δεν εφαρμόζεται συστηματική τακτική και μέθοδος.

Τα αρνητικά αποτελέσματα προέρχονται, κυρίως, από βιαστικούς διαπραγματευτές, αλλά κι από αδιάλλακτους.

Σημείωση 1. Βασικές Αρχές για να Φτάσουμε στο Ιδεατό Αποτέλεσμα

- Προσεκτική Σκέψη
- Δημιουργική Διάθεση
- Διορατικότητα
- Εφαρμογή Συστηματικής Τακτικής

---

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

---

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- στην τεχνική της επικοινωνίας,
- στις γλώσσα του σώματος και
- πώς εκδηλώνεται η επικοινωνιακή σχέση σε μια διαπραγμάτευση.

### 2.1 Η Τεχνική της Σωστής Επικοινωνίας

Πολλοί άπειροι ή και ακατάλληλοι διαπραγματευτές, πιστεύοντας ότι μπορούν να επιβληθούν στην αντίθετη πλευρά, κάθονται στο τραπέζι των συζητήσεων προβάλλοντας άμεσα τις απόψεις τους, με τέτοιο ύφος που αυτόματα δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα. Ένας έμπειρος και ικανός διαπραγματευτής πρωταρχικό μέλημα έχει να φροντίσει, ώστε το ξεκίνημα των συζητήσεων να γίνει μέσα σε μια ήπια ατμόσφαιρα. Αρχικά, εξηγεί την ανάγκη και τη σημασία που έχει π.χ. για την επιχείρησή του η συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια, έχει ετοιμάσει μια σειρά ερωτήσεων που τις υποβάλλει την κατάλληλη στιγμή. Οι ερωτήσεις παίζουν βασικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, για αυτό και χρησιμοποιούνται και από τις δύο πλευρές με μεγάλη συχνότητα.

Τα πιο κάτω στοιχεία συνθέτουν τη βάση για μια σωστή επικοινωνία:

- 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.

- Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει με δεξιοτεχνία να φροντίσει να προβάλλει πρώτος τις δικές του ερωτήσεις, ώστε να αποκτήσει την καλύτερη δυνατή γνώση για το αντικείμενο που διαπραγματεύεται.
- Η προβολή των επιχειρημάτων θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να γίνεται αναφορά στις θέσεις της αντίθετης πλευράς.
- Όπου υπάρχει διαφωνία, ο ενδιαφερόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει ορισμένες από τις εκφράσεις που ήδη έχει χρησιμοποιήσει η αντίθετη πλευρά για να υποστηρίξει τις θέσεις του.
- Η διαφωνία απόψεων εκφράζεται καλύτερα με τη χρήση υποθετικών προτάσεων. Αυτή η μέθοδος βοηθάει στην ομαλή εξέλιξη της συζήτησης και περιορίζει το κλίμα εκνευρισμού. Μια τακτική, που επίσης βοηθάει, είναι να αναφερθούμε σε κάποιο παράδειγμα ή περιστατικό για κάποια παρόμοια με τη δική μας προμήθεια, ώστε να περάσουμε τις απαιτήσεις μας μέσα από αυτό.

## **2.2 Οι Κινήσεις του Σώματος**

Στα ακόλουθα υποεδάφια θα αναφερθούμε στις κινήσεις του σώματος, και πιο συγκεκριμένα:

- στη γλώσσα του σώματος,
- στα μάτια,
- στο πρόσωπο και
- στη φωνή.

### **2.2.1 Η γλώσσα του σώματος**

Σε όλους μας επικρατεί η εντύπωση ότι οι λέξεις αποτελούν τη μέθοδο της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η αλήθεια, όμως, είναι ότι από όλα τα μηνύματα που λαμβάνουμε, όταν συνομιλούμε, ένα ποσοστό που υπολογίζεται περίπου στο 70% λαμβάνεται οπτικά, δηλαδή παρακολουθούμε τη γλώσσα του

σώματος. Όταν λέμε γλώσσα του σώματος εννοούμε τις κινήσεις, τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματός μας<sup>1</sup>.

Κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως το άτομο θα πρέπει να ελέγχει και τις δικές του κινήσεις, οι οποίες επόμενο είναι ότι παρακολουθούνται από την αντίθετη πλευρά, εφόσον διαθέτει την κατάλληλη γνώση και πείρα. Κάθε κίνηση των χεριών μας, των ποδιών, του προσώπου μας, το χρώμα της φωνής μας, ιδιαίτερα όταν έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα, προδίδουν τι απασχολεί τη σκέψη μας τη συγκεκριμένη στιγμή και μπορεί να έχουν την ανάλογη επίδραση στην πορεία των διαπραγματεύσεων.

Ένα άλλο στοιχείο, επίσης, που αξίζει να λάβουμε υπόψη μας, είναι ότι, ενώ το μυαλό μας μπορεί να απορροφήσει 450 λέξεις το λεπτό, οι λέξεις που συνήθως μπορούν να μας δοθούν, είτε σε μορφή ερωτήσεων, είτε σε εκφράσεις απόψεων, δεν υπερβαίνουν τις 150 ανά λεπτό. Το κενό έρχονται να το καλύψουν οι διάφορες κινήσεις που γίνονται από τα μέλη του σώματός μας<sup>2</sup>.

### **2.2.2 Μάτια**

Τα μάτια αποτελούν τον πυρήνα της επικοινωνίας και προδίδουν τις σκέψεις μας με την άλλη πλευρά. Αν μπορούσαμε να εκτιμήσουμε τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως, θα λέγαμε ότι για 70% του χρόνου το βλέμμα μας θα πρέπει να είναι συλωμένο στο άτομο με το οποίο διαπραγματευόμαστε. Όταν το βλέμμα περιφέρεται και γενικά αποφεύγουμε αυτή την αμεσότητα, σημαίνει ότι υπάρχει αδυναμία, έλλειψη αυτοπεποίθησης και πιθανόν τα επιχειρήματά μας δεν είναι ειλικρινή. Αυτό διευκολύνει τον άλλον να αντιδράσει αρνητικά, οπότε η θέση μας δυσκολεύει. Όταν, όμως, δεν θέλετε να συνεχιστεί η συζήτηση,

---

<sup>1</sup> Το σώμα μας με τις κινήσεις του προδίδει τα πραγματικά μας συναισθήματα, που τόσο πολύ αγωνιζόμαστε να κρύψουμε σε πολλές περιστάσεις. Η γλώσσα του σώματος είναι μια εικόνα του εαυτού μας και, όπως συνηθίζεται να λέγεται, μια εικόνα μπορεί να αξίζει όσο χίλιες λέξεις μαζί. Για παράδειγμα, ένας έμπειρος Αγοραστής, από τη στιγμή που θα συναντήσει τον Πωλητή, παρατηρεί με απόλυτη προσοχή την κάθε κίνηση, την οποία θα πρέπει να ερμηνεύσει, προτού καταθέσει την προσφορά του.

<sup>2</sup> Ιδιαίτερα σε χώρες όπου οι άνθρωποι είναι πιο "ανοικτοί", όπως λέμε, οι κινήσεις του σώματος είναι πιο συχνές και αποτελούν μέρος του τρόπου έκφρασης και επικοινωνίας. Οι διάφορες κινήσεις του σώματός μας έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τους ειδικούς και, τον τελευταίο καιρό μάλιστα, έχει δοθεί μεγάλη σημασία, ώστε οι διαπραγματευτές να είναι σε θέση να κατανοούν και να ερμηνεύουν τη "γλώσσα του σώματος".

συνειδητά, αποσύρετε το βλέμμα σας από το συνομιλητή σας οπότε, αν και δηλώνει αγένεια, σύντομα θα σταματήσει να μιλάει.

### **2.2.3 Πρόσωπο**

Κάποιοι ψυχολόγοι έχουν καταλήξει, μετά από χρόνια ερευνών και παρατηρήσεων, ότι συγκεκριμένες κινήσεις του προσώπου υποδηλώνουν και αντίστοιχη συναισθηματική και γνωστική κατάσταση. Συνοπτικά, αναφέρουμε αυτές που συναντώνται πιο συχνά:

- αλλαγή χρώματος σημαίνει εκνευρισμό, χρήση ανακριβών στοιχείων,
- ζάρωμα φρυδιών ισούται με έντονη ανησυχία,
- σήκωμα φρυδιών υποδηλώνει έκπληξη,
- το ξύσιμο στο μάγουλο υποδηλώνει σκεπτικότητα και προσπάθεια λήψης απόφασης,
- ζάρωμα της μύτης δείχνει αποδοκιμασία, απόρριψη,
- ξαφνικό άνοιγμα του στόματος σημαίνει ξάφνιασμα, κάτι που το άτομο ή η άλλη πλευρά δεν το περίμενε,
- ρουθούνισμα υποδηλώνει θυμό και πως η άλλη πλευρά είναι έτοιμη για ανοικτή επίθεση και
- χαμόγελο ανάλογα με το μέγεθός του δείχνει:
  - ✓ χαμόγελο από ευγένεια, το οποίο είναι απότοκο της επαγγελματικής μας ή κοινωνικής μας θέσης και δεν σημαίνει τίποτα,
  - ✓ χαμόγελο με μισόκλειστο το στόμα που φανερώνει αμηχανία και
  - ✓ χαμόγελο πλατύ, το οποίο φανερώνει ικανοποίηση.

### **2.2.4 Φωνή**

Όπως ακριβώς συμβαίνει με το πρόσωπο, το ίδιο ακριβώς παρατήρησαν οι ερευνητές σε σχέση με τον τόνο και τη χροιά της φωνής. Προσπαθώντας λοιπόν να αποκρυπτογραφήσουν την σημασία της, κατέληξαν ότι:

- ύψωμα της φωνής δείχνει έλλειψη αυτοπεποίθησης, εκνευρισμό,
- αστάθεια στον τόνο υποδηλώνει πανικό,
- χαμηλή φωνή ισούται με αδυναμία επιβολής απόψεων, και
- γρήγορη ομιλία δείχνει έναν ανυπόμονο διαπραγματευτή και υποδηλώνει επιπολαιότητα.

**Πίνακας 1. Η γλώσσα του σώματος των δεκτικών και μη ακροατών**

Σωματικό κανάλι	Δεκτικός ακροατής	Μη δεκτικός ακροατής
Εκφράσεις προσώπου και μάτια	Χαμόγελα, πολλή οπτική επαφή, περισσότερο ενδιαφέρον στον άνθρωπο από ό,τι σε αυτά που λέγονται.	Καθόλου οπτική επαφή, κοίταγμα μεμισόκλειστα μάτια, σφίξιμο του σαγονιού, μάγουλα που συσπώνται από την ένταση, λοξοκοίταγμα
Μπράτσα και χέρια	Μπράτσα απλωμένα, χέρια ανοιχτά πάνω στο τραπέζι ή ακουμπισμένα χαλαρά στα μπράτσα της καρέκλας, χέρια που ακουμπούν το πρόσωπο	Χέρια σφιχτοπλεγμένα, μπράτσα σταυρωμένα στο στήθος, χέρι που σκεπάζει το στόμα ή ξύνει το σβέρκο
Μηροί και πόδια	Σε καθιστή θέση: Μηροί ενωμένοι ή ο ένας μπροστά και ο άλλος λίγο πιο πίσω. Σε όρθια θέση: Βάρος κατανεμημένο ομοιόμορφα, τα χέρια στους γοφούς, το σώμα γυρτό προς τον ομιλητή.	Σε καθιστή θέση: Μηροί σταυρωμένοι με κατεύθυνση αντίθεση από αυτή του ομιλητή. Σε όρθια θέση: μηροί και πόδια που δείχνουν προς την έξοδο.
Κορμός	Κάθισμα στην άκρη του καθίσματος, ξεκούμπωμα του σακακιού, σώμα γυρτό προς τον ομιλητή.	Ξάπλωμα προς τα πίσω στο κάθισμα, σακάκι που παραμένει κουμπωμένο.

**Πηγή:** « Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 237.

## 2.3 Πόσο αποτελεσματική είναι η γνώση της μη λεκτικής επικοινωνίας;

Η μη λεκτική συμπεριφορά από ορισμένους ανθρώπους υπερεκτιμάται, ενώ υποτιμάται από άλλους. Η στάση του σώματος δεν σημαίνει ότι αποκαλύπτει πάντα τις προθέσεις μας, απλά πως τις περισσότερες φορές, σε ασυνείδητο επίπεδο, οι στάσεις του σώματος ταιριάζουν με αυτά που εκφράζουμε ή αυτά που σκεφτόμαστε. Εάν η στάση του σώματος αντικρούεται με το περιεχόμενο του μηνύματος, τότε το μήνυμα που γίνεται αντιληπτό διαφέρει από αυτό που εμείς θέλουμε ή πρεσβεύουμε.

Ένα μήνυμα που εκφράζεται με επιδέξιο τρόπο συγκεντρώνει λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας, όταν το περιεχόμενό του είναι δύσκολο, δυσνόητο ή ακατάλληλο για την περίπτωση.

## 2.4 Πώς εκδηλώνεται η επικοινωνιακή σχέση;

Η επικοινωνιακή σχέση ανάμεσα σε δυο άτομα εκδηλώνεται εναλλακτικά με παράλληλο, διασταυρούμενο ή καλυμμένο τρόπο.

Παράλληλη είναι η επικοινωνία, όταν π.χ. ο δέκτης αντιδρά και ανταποκρίνεται στο ίδιο εγώ με τον πομπό. Το πλεονέκτημα της παράλληλης επικοινωνίας είναι, ότι η συνομιλία περιέχει θετικά στοιχεία και εξελίσσεται ομαλά.

Η διασταυρούμενη επικοινωνία πραγματοποιείται, όταν πομπός και δέκτης συμπεριφέρονται σε διαφορετικό εγώ. Το αποτέλεσμα είναι, συνήθως, η δυσαρμονία της συνομιλίας.

Η καλυμμένη επικοινωνιακή σχέση χαρακτηρίζεται από το γεγονός, ότι ένας συνομιλητής συμπεριφέρεται φαινομενικά μεν σε συγκεκριμένο εγώ, ουσιαστικά, όμως, σκέπτεται σε κάποιο άλλο εγώ. Σε αυτή την περίπτωση, ο διαπραγματευτής πρέπει γρήγορα να «διαγνώσει» το πραγματικό εγώ και να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά του, ώστε η επικοινωνία να είναι παράλληλη.

Στις επικοινωνιακές σχέσεις διακρίνονται τρεις καταστάσεις του "εγώ", οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου. Η εκάστοτε κατάσταση, στην οποία βρίσκεται ένα "εγώ", προέρχεται από γεγονότα που συνέβησαν σε περασμένους χρόνους και έγιναν αντιληπτά και κατανοήθηκαν από τον άνθρωπο. Διακρίνονται τρεις διαφορετικές καταστάσεις του "εγώ":

- το γονικό εγώ,
- το ενήλικο εγώ και
- το παιδικό εγώ.

Η επικοινωνία ανάμεσα σε δυο ανθρώπους πραγματοποιείται σε μια από τις τρεις

αυτές καταστάσεις. Οι εκφράσεις και ο τρόπος συμπεριφοράς φανερώνουν κατά κανόνα σε ποιο “εγώ” ανήκει ο συνομιλητής.

---

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

---

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- στο ρόλο της προσωπικότητας στις διαπραγματεύσεις,
- στα προσωπικά προσόντα που διαμορφώνουν το ύφος ενός διαπραγματευτή,
- στο ρόλο της αυτοαντίληψης στη διαπραγματευτική διαδικασία και
- στο ρόλο των γνωστικών σφαλμάτων και προκαταλήψεων.

### 3.1 Προσωπικότητα και Διαπραγματεύσεις

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η προσωπικότητα του καθενός επηρεάζει και εισέρχεται ως σημαντική μεταβλητή στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Οι Rubin & Brown έχουν εντοπίσει δύο παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την επίδραση που ασκεί η προσωπικότητα στις διαπραγματεύσεις:

- **Διαπροσωπικός προσανατολισμός:** Αναφέρεται στο βαθμό κοινωνικής γνώσης και ικανότητας που χαρακτηρίζει κάθε άτομο. Όσοι έχουν υψηλό βαθμό διαπροσωπικού προσανατολισμού, αντιδρούν αυτόματα κι ευνοϊκά στις διαπραγματεύσεις σε σχέση με την άλλη πλευρά.
- **Προσανατολισμός κινητοποίησης:** Αναφέρεται στο είδος της σχέσης, αν θα είναι συνεργατική ή ανταγωνιστική.

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες δημιουργεί τέσσερα στυλ προσωπικότητας:

- ανταγωνιστικό,
- υπεκφεύγοντα,
- συμβιβαστικό και
- συνεργάσιμο.

#### Μελέτη Περίπτωσης 1. Ο ρόλος του εγώ στις διαπραγματεύσεις

Οι έμπειροι διαπραγματευτές καταλαβαίνουν πως η διαδικασία μέχρι να καταλήξουν σε κάποια συμφωνία μπορεί να είναι συναισθηματικά φορτισμένη. Όμως, γνωρίζουν, επίσης, ότι το να επιτρέψουν στα συναισθήματα να

επηρεάσουν τις αντιλήψεις τους μπορεί να αποβεί καταστροφικό.

Πάρτε για παράδειγμα τις συνομιλίες για τις συγχωνεύσεις εταιρειών. Θεωρητικά, οι συγχωνεύσεις, αντίθετα με τις εχθρικές εξαγορές, δημιουργούν εταιρείες που διευθύνονται από διοικητικά συμβούλια που προέρχονται κι από τους δύο οργανισμούς. Αν, όμως, κάποια μέλη των ανώτερων διοικητικών ομάδων αρνηθούν να μοιραστούν την εξουσία ή να παραδώσουν τον έλεγχο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μία χαμένη ευκαιρία για συγχώνευση που θα είχε ωφελήσει, τόσο τις εταιρείες, όσο και τους μετόχους της.

Αντίθετα, η προθυμία των μεγάλων ηγετών να μιλήσουν ειλικρινά για τους ατομικούς ρόλους και τις ευθύνες τους σαν μέρος της διαπραγμάτευσης για μία συγχώνευση, μπορεί να ανοίξει το δρόμο για επιτυχημένες μελλοντικές δραστηριότητες.

Όταν οι Lockheed και Martin Marietta συγχωνεύτηκαν το 1994, οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι κουβέντιασαν με ειλικρίνεια για τις προσδοκίες τους και, στη συνέχεια, κατάφεραν να οριστικοποιήσουν την συμφωνία τους με ένα τρίλεπτο τηλεφώνημα. Ο πρόεδρος της Lockheed, Teller, ήταν 62 ετών και δεν ήθελε να παραδώσει τον έλεγχο σε τόσο σύντομο διάστημα πριν τη συνταξιοδότησή του. Ο διευθύνων σύμβουλος της Martin Marietta, που ήταν 58 ετών δεν ένιωθε τις ίδιες χρονικές πιέσεις. Οι δυο τους συμφώνησαν ότι ο Teller θα ήταν πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της νέας εταιρίας, αλλά θα οργάνωνε σταδιακά την αντικατάστασή του από τον διευθύνοντα σύμβουλο της Marietta, Norman Augustine, μέσα σε μία περίοδο δύο ετών. Κανόνισαν ότι ο Teller θα έβγαινε στη σύνταξη μόλις γινόταν 64 ετών και τότε θα παρέδιδε επισήμως τον έλεγχο στον Augustine.

Επειδή και οι δύο άντρες ήταν πρόθυμοι να κουβεντιάσουν με ειλικρίνεια τις συναισθηματικές τους ανάγκες, η συγχώνευση δημιούργησε τη μεγαλύτερη εταιρία αεροδιαστήματος και άμυνας με τη μικρότερη δυνατή αναστάτωση.

Πηγή: «Η φύση των διαπραγματεύσεων», Εκδόσεις Κριτική, σελ. 31

### 3.2 Ο ρόλος των δεξιοτήτων

Οι δεξιότητες αναφέρονται στη σχετική γνώση κι εμπειρία για την εκτέλεση μίας συγκεκριμένης εργασίας ή επαγγέλματος, οι οποίες προέρχονται από την εκπαίδευση, κατάρτιση κι επαγγελματική εμπειρία και που συνδυαζόμενα με το σχετικό κι αντίστοιχο Know How προσδιορίζουν την ύπαρξη τεχνικών γνώσεων. Δεξιότητες και ικανότητες

δεν είναι ταυτόσημοι όροι. Οι ικανότητες δεν έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση, αλλά με το δυναμικό του κάθε ατόμου.

Αναγκαίως, επίσης, κρίνεται και ο διαχωρισμός αυτών των εννοιών με τη λέξη «προσόντα», τα οποία είναι ευρύτερα από τις δεξιότητες και αναφέρονται στις απαιτήσεις εισόδου σε ένα επάγγελμα με την ταυτόχρονη πιστοποίησή τους από κάποιο οργανισμό.

Οι δεξιότητες δεν έχουν να κάνουν με γνώσεις που έχει κάποιος πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα, ωστόσο απαιτούνται από τις περισσότερες διαπραγματευτικές καταστάσεις.

### **3.2.1 Ικανότητα στην επικοινωνία**

Η επικοινωνία μπορεί να γίνει γραπτά, λεκτικά ή νοηματικά. Όταν κάποιος έχει ικανότητα στην επικοινωνία τότε:

- έχει την ικανότητα να γράφει ευανάγνωστα και συνοπτικά κείμενα, περιλήψεις, επιστολές κλπ,
- έχει την ικανότητα να παρουσιάζει κάτι σωστά και δομημένα, ώστε να γίνεται κατανοητός στους άλλους,
- έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί μια γλώσσα σώματος που να εκφράζει ενδιαφέρον και συμμετοχή, π.χ. να βλέπει στα μάτια το πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί, και
- έχει κοινωνικές δεξιότητες, όπως να ξεκινάει και να οδηγεί μια συζήτηση.

### **3.2.2 Οργανωτική Ικανότητα**

Πολλοί άνθρωποι πρέπει να οργανώνουν τη ζωή τους καθημερινά κι έτσι, έχουν αναπτύξει μια ικανότητα πάνω σ' αυτό. Το να είσαι οργανωμένος σημαίνει ένα ολόκληρο σύνολο καταστάσεων. Η παρακάτω λίστα δίνει κάποια παραδείγματα του τι σημαίνει να έχει κανείς αυτή την ικανότητα.

- η ικανότητα να προγραμματίζεις και να βάζεις σε προτεραιότητα τα πράγματα,
- η ικανότητα να οργανώνεις την επίτευξη ενός στόχου,
- οικονομική οργάνωση, π.χ. προγραμματισμός ενός ταξιδιού, και
- να ξέρεις πόσο χρόνο πρέπει να διαθέσεις στις διάφορες δουλειές σου.

### **3.2.3 Ομαδικότητα**

Οι περισσότεροι άνθρωποι σε κάποια στιγμή της ζωής τους χρειάζεται να συνεργαστούν με άλλους. Η ικανότητα για ομαδική εργασία μπορεί να σημαίνει:

- την ικανότητα να τα πηγαίνεις καλά με τους άλλους, και να συμμετέχεις ομαδικά σε διάφορα πράγματα,
- να μπορείς να παρουσιάζεις τις δικές σου ιδέες και, παράλληλα, να είσαι διατεθειμένος/η να ακούς και να δέχεσαι τις ιδέες των άλλων,
- να συνεισφέρεις προς έναν κοινό στόχο,
- να έχεις ένα δικό σου προσωπικό στυλ και
- να σέβεσαι τις ιδιαιτερότητες και τις διαφορές που έχουν τα άτομα μεταξύ τους.

### **3.2.4 Πρωτοβουλία**

Η πρωτοβουλία μπορεί να είναι μια σπουδαία ικανότητα, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επαγγελματικό. Περιλαμβάνει δεξιότητες που επιτρέπουν την αλλαγή ή το επιχειρηματικό ρίσκο σε επαγγελματικό επίπεδο.

Πρωτοβουλία σημαίνει να ηγείσαι των καταστάσεων και να αναλαμβάνεις τις ευθύνες γι' αυτές. Σημαίνει, ακόμα, να παίρνεις αποφάσεις για μια σειρά θεμάτων, τα οποία μπορεί να αφορούν την αναγνώριση κάποιων δεξιοτήτων ή και ορίων που έχουν τα άτομα, και να δρας ανάλογα.

Η πρωτοβουλία περιλαμβάνει:

- την ανάπτυξη ενός δικτύου προσωπικών επαφών και υποστήριξης,
- την εκμετάλλευση όσων ευκαιριών εμφανίζονται και όχι ο παραμερισμός τους,
- την ικανότητα να προκαλείς και να προετοιμάζεις αλλαγές, παρά απλά να περιμένεις να σου τύχουν, και
- την πρόταση αλλαγών στα πλαίσια της ομαδικής δουλειάς, π.χ. να κάνεις ενέργειες, ώστε να προωθήσεις ένα έργο παραπέρα.

### **3.2.5 Ηγετική ικανότητα**

Η ηγεσία παίρνει διάφορες μορφές. Σημαίνει την ικανότητα να μπορείς να ακούς τους άλλους, να καθοδηγείς και να συμβιβάζεσαι, όπως επίσης και να δίνεις συμβουλές και το “καλό παράδειγμα”.

Η ηγεσία περιλαμβάνει:

- την τοποθέτηση στόχων,
- τη συγκέντρωση μιας ομάδας για να φέρεις σε πέρας μια εργασία,
- την κατανόηση της “ανθρώπινης ψυχολογίας”, ποια είναι τα κίνητρα των άλλων,
- την κινητοποίηση άλλων ατόμων και

- το να συμβουλευέσαι τα κατάλληλα άτομα και πηγές πληροφοριών και να ακούς διαφορετικές απόψεις.

### **3.2.6 Ικανότητα διοίκησης**

Η ικανότητα της διοίκησης μπορεί να περιλάβει ένα ολόκληρο σύνολο από ικανότητες. Όλο και περισσότεροι εργοδότες τώρα πια παύουν να αναζητούν συγκεκριμένες γνώσεις και επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά τονίζουν την αξία της ικανότητας για διοίκηση. Στη γλώσσα των εργοδοτών η ικανότητα διοίκησης αφορά:

- την οριοθέτηση στόχων και σκοπών,
- την αξιολόγηση της προόδου σου σε σχέση με την επίτευξη αυτών των στόχων και σκοπών που έχεις θέσει,
- τη χρήση των πληροφοριών, όπως η εμπειρία άλλων ανθρώπων, και
- η ταυτόχρονη διαχείριση διαφόρων θεμάτων.

### **3.2.7 Ευελιξία**

Η ευελιξία είναι πολύ σημαντική ικανότητα, μιας και συνδυάζει την ικανότητα γρήγορης αντίδρασης και διαχείρισης επειγουσών καταστάσεων όπως επίσης και την ικανότητα να προσαρμόζεις τα σχέδιά σου - αλλά όχι τους στόχους, - και τη δυνατότητα να χρησιμοποιείς τις νέες πληροφορίες, τα γεγονότα και τις ικανότητες των ανθρώπων.

Η ευελιξία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα:

- εύρεσης νέων λύσεων,
- παρακολούθησης της εξέλιξης μιας εργασίας και αλλαγής στα σχέδιά σου αν κρίνεται αναγκαίο και
- να αντεπεξέρχεται το άτομο στην πίεση δημιουργικά.

## **3.3 Φύλο και διαπραγμάτευση**

Όσον αφορά το φύλο, έρευνες έχουν δείξει ότι το φύλο επηρεάζει διαφορετικά, τόσο την πρόσληψη της διαπραγμάτευσης από τα άτομα, όσο και την ίδια την διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις έρευνες οι άντρες είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο έργο, ενώ οι γυναίκες στις σχέσεις που αναπτύσσονται. Επίσης, διαφοροποιούνται κι ως προς τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, αφού οι πρώτοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στη νίκη απορρίπτοντας τον συμβιβασμό, ενώ οι γυναίκες μπορούν να δεχθούν τον συμβιβασμό ως αρχικό αποτέλεσμα μίας κατάστασης.

### 3.4 Ο ρόλος της αυτοαντίληψης

Ως αυτοαντίληψη ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται κανείς τον εαυτό του και τις ικανότητές του και ο οποίος επηρεάζει, τόσο την συμπεριφορά του και τις αντιδράσεις του σε διαφορετικές καταστάσεις, όσο και τους στόχους και τις φιλοδοξίες του.

Στο πεδίο των διαπραγματεύσεων, όσον αφορά τις φιλοδοξίες (και εν γένει το επίπεδο της αυτοαντίληψής μας) η άλλη πλευρά προσπαθεί να:

- υπονομεύσει την εμπιστοσύνη στις ικανότητές μας και
- να αυξήσει την αίσθηση του αναπόφευκτου από τη συμμόρφωση με τα δικά της συμφέροντα.

Πώς αντιδρά κανείς σε μία τέτοια περίπτωση;

- ενισχύοντας την αποφασιστικότητά του να μη συμβιβαστεί με κάτι λιγότερο από αυτό που θεωρεί ότι αξίζει ή δικαιούται,
- διατηρώντας την εμπιστοσύνη του στις ικανότητές του,
- αδιαφορώντας για μια γρήγορη διαπραγμάτευση και
- προβάλλοντας εναλλακτικές λύσεις.

### 3.5 Γνωστικά Σφάλματα και Προκαταλήψεις στη Διαπραγμάτευση

Πολλές φορές, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, τα άτομα στη φάση της επεξεργασίας των πληροφοριών τείνουν να προβαίνουν σε σφάλματα, τα οποία ονομάζονται γνωστικές προκαταλήψεις, οι οποίες μειώνουν ή/και εμποδίζουν την απόδοση του διαπραγματευτή. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Παράλογη κλιμάκωση της δέσμευσης.
- Λανθασμένη πεποίθηση πως τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι αυστηρώς καθορισμένα.
- Ιδιοτελείς προκαταλήψεις.
- Διαδικασία αντιδραστικής υποτίμησης: Οι προτάσεις και οι προσφορές του άλλου μέρους υποτιμούνται, απλά και μόνο, επειδή προέρχονται από αυτό, στη βάση της υπόθεσης πως «ό,τι είναι καλό για τον άλλον είναι κακό για μένα».
- Τάση να παραγνωρίζονται οι γνωστικές ικανότητες των άλλων.
- Κατάρρα του νικητή: Όταν το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πολύ εύκολα και γρήγορα, με αποτέλεσμα ο διαπραγματευτής να αμφιβάλλει για το πόσο σωστά εν τέλει χειρίστηκε το όλο θέμα.

- Ευρετικός κανόνας της διαθεσιμότητας: Η συχνότητα ή η πιθανότητα εμφάνισης ενός φαινομένου κρίνεται βάσει της ευκολίας ανάκλησης σχετικών περιστατικών.
- Ευρετικός κανόνας της αντιπροσωπευτικότητας: Μία κρίση βασίζεται στα εμφανή χαρακτηριστικά ενός αντικειμένου, ενώ αγνοούνται άλλες πληροφορίες. Στην ουσία, σχετίζεται με την τάση των διαπραγματευόμενων μερών να βασίζονται σε ιστορικές αναλογίες.
- Υπερβολική αυτοπεποίθηση του νικητή: Είναι δίκοπο μαχαίρι, αφού μπορεί να καταλήξουν πιο δύσκολα σε συμφωνίες ή να οδηγηθούν σε λανθασμένες επιλογές.
- Καθορισμός των πλαισίων στα θέματα: Το πλαίσιο επηρεάζει τη «γλώσσα» της διαπραγμάτευσης. Σε συνθήκες ενοποιητικής διαπραγμάτευσης, το θετικό πλαίσιο αυξάνει την πιθανότητα συμφωνίας.
- Διαδικασία προσαρμογής στη λήψη αποφάσεων.
- Διαθεσιμότητα των πληροφοριών.
- Αγκίστρωση και την ακαμψία σκέψης: Τάση για διχοτόμηση των πληροφοριών και έλλειψη ικανότητας διάγνωσης της σχέσης μεταξύ των πραγμάτων. Μειώνουν την δημιουργικότητα και την αποτελεσματική λύση προβλημάτων.
- Άγνοια της κοινής αξίας: Συχνά δύο μέρη θέλουν το ίδιο πράγμα, αλλά δεν το συνειδητοποιούν, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν πολλά ζητήματα ή διαπραγματεύσεις. Το μέρος που συνειδητοποιεί την κοινή αξία μπορεί να την χρησιμοποιήσει για να αποσπάσει παραχωρήσεις σε άλλα ζητήματα.

### 3.6 Πώς θα ελέγξετε το θυμό και τα νεύρα σας

Ο θυμός επηρεάζει τους ανθρώπους με διαφορετικούς τρόπους. Υπάρχουν άνθρωποι που δεν έχουν υπομονή και εξάπτονται εύκολα. Οι συζητήσεις με διαμάχη μπορεί να σας κάνουν να νιώθετε πολύ άβολα. Ο καλύτερος τρόπος για να λύσετε μια διαφορά ή μια διαμάχη με κάποιο άλλο άτομο είναι να διαπραγματευτείτε μαζί του. Πριν θυμώσετε, θυμηθείτε τα παρακάτω:

- **Ο θυμός είναι αναπόφευκτος στη ζωή και είναι σημαντικό να γνωρίζετε ασφαλείς τρόπους για να τον εκφράζετε:** Εάν νιώθετε θυμωμένοι, προτιμήστε να κάνετε κάτι άλλο. Είναι σημαντικό να συγκρατήσετε ότι πρέπει να εκφράζετε το θυμό σας με ασφαλή τρόπο. Διαφορετικά, μπορεί να βλάψετε κάποιον άλλο ή τον εαυτό σας.

- **Προσπαθήστε να καταλάβετε για ποιο λόγο είστε θυμωμένοι:** Είναι σημαντικό να καταλάβετε πώς έχετε φθάσει στο σημείο που σας έχει κάνει έξω φρενών.
- **Επιδιώξτε να ξεκουραστείτε και να χαλαρώσετε:** Η ξεκούραση επιτρέπει να βάλετε τα πράγματα στη σωστή τους διάσταση. Η χαλάρωση μπορεί να επιτευχθεί με ένα περίπατο ή απλά με το να καθίσετε ήρεμα σε ένα ήσυχο περιβάλλον.
- **Η βία δεν είναι λύση για το θυμό:** Κάποτε μπορεί να συμβεί κάποιος να σας θυμώσει σε τέτοιο βαθμό που να σας κάνει να του επιτεθείτε φραστικά. Η βία μπορεί, επίσης, να είναι τρόπος εξωτερίκευσης της απογοήτευσης, όταν δεν γνωρίζετε πολύ καλά τι είναι αυτό που σας έχει αναστατώσει. Αυτό είναι επικίνδυνο, διότι μπορεί να σας οδηγήσει σε πράξεις που θα έχουν συνέπειες.
- **Πρέπει να συνειδητοποιήσετε ότι όλοι στη ζωή τους έχουν διαφωνίες ή διαμάχες:** Οι λόγοι για να έχετε διαφωνίες με κάποιον άλλο είναι πολλοί. Για παράδειγμα, μπορεί να δυσκολεύεστε στο να καταλάβετε τις σκέψεις κάποιου άλλου για ένα συγκεκριμένο θέμα. Σε τέτοιες περιπτώσεις κάντε τους να μιλήσουν για το πώς βλέπουν τα πράγματα. Επίσης, οι αξίες, οι ανάγκες και οι στόχοι οι δικοί σας πιθανόν να βρίσκονται σε αντίθεση με αυτούς κάποιου άλλου. Δεν είναι σπάνιο οι παρεξηγήσεις και οι διαφωνίες να προκύπτουν, διότι οι άνθρωποι μεταξύ τους δεν κατανοούν καλά το τι προσπαθούν να κάνουν ή να πουν οι άλλοι.
- **Οι διαμάχες και παρεξηγήσεις που δεν έχουν επιλυθεί είναι δυνατόν να αποτελούν αιτία προβλημάτων:** Οι παρεξηγήσεις που δεν έχουν ξεκαθαριστεί μπορούν να δημιουργούν σύγχυση και ένα αίσθημα προσβολής. Επιπρόσθετα, είναι δυνατόν να οδηγούν σε στρες, ένταση, αϋπνία, ασθένειες, σχέσεις φτωχής ποιότητας, επιθετικότητα ή βία και διάλυση οικογενειών.

## Σύνοψη

Μετά τη μελέτη της παρούσας ενότητας είστε σε θέση να γνωρίζετε ότι:

- Κάθε διαπραγμάτευση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά στοιχεία. Το στυλ που θα υιοθετήσουμε δεν μπορεί, λοιπόν, να είναι το ίδιο για κάθε περίπτωση.
- Οι διαπραγματευτές ανάλογα με το στυλ, το ύφος και τη συμπεριφορά τους, διακρίνονται σε αδιάλλακτους, συνεργάσιμους, βιαστικούς και πολύ προσεκτικούς διαπραγματευτές.
- Το ρεαλιστικό αποτέλεσμα είναι εκείνο που χαρακτηρίζει μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση.
- Όταν λέμε γλώσσα του σώματος εννοούμε τις κινήσεις, τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματός μας που μπορεί να προδίδουν τι απασχολεί τη σκέψη μας τη συγκεκριμένη στιγμή και μπορεί να έχουν την ανάλογη επίδραση στην πορεία των διαπραγματεύσεων.
- Η επικοινωνιακή σχέση ανάμεσα σε δυο άτομα εκδηλώνεται εναλλακτικά με παράλληλο, διασταυρούμενο ή καλυπτόμενο τρόπο.
- Τα προσωπικά προσόντα που απαιτούνται από τις περισσότερες διαπραγματευτικές καταστάσεις είναι η ικανότητα στην επικοινωνία, η ικανότητα στην οργάνωση, η πρωτοβουλία, η ηγετική ικανότητα, η ικανότητα διοίκησης και η ευελιξία.
- Έχει φανεί ότι το φύλο επηρεάζει την διαπραγμάτευση, τόσο στη διαδικασία, όσο και στο αποτέλεσμα.
- Τα σφάλματα και οι περιορισμοί στη γνωστική επεξεργασία των πληροφοριών επηρεάζουν τις επιλογές και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.
- Ο θυμός επηρεάζει τους ανθρώπους με διαφορετικούς τρόπους κι επιδρά αρνητικά στη διαπραγματευτική διαδικασία.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### ΔΕ2

- Allen P., (1994), *Πωλήσεις - Οργάνωση & Πρακτική*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Bazerman, M. H., (2001), *Judgement in Managerial Decision Making* (5th edition), Wiley, 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
- Jameson J., (1999) «*Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework*», *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No. 3(July), pp. 268-294.
- 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.
- Lenhart K., (2013), *Getting to Yes: Negotiation Skills & Strategies*, Kindle Edition, USA.
- Lewicki R. J., Barry B., Saunders, D. M., and Minton, J. W., (2003), *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, McGraw-Hill, Boston-MA.
- 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
- Raiffa H., (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge-MA.
- Ury, W. 2007. *The power of a positive no: How to say no and still get to yes*. New York: Bantam Dell.
- Αυλωνίτης Γ., και Σταθακόπουλος Β., (1997), *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Μαυρουλέας Ν., (1998), *Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.