

Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.)
"Master of Business Administration" στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Κατεύθυνση: Μάρκετινγκ και Επικοινωνία

“Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”
ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης στο Μάρκετινγκ και την Επικοινωνία του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τ.Τ.

Πατσούρα Αικατερίνη

A.M: MBA97

Επιβλέπων Καθηγητής: Σπυριδάκος Αθανάσιος

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία μου δίνεται η ευκαιρία να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Σπυριδάκο Αθανάσιο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του, καθώς και στην οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξή κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
Περίληψη	5
Μέρος Ι.	
Στον κόσμο των επιχειρήσεων	6
Η διαπραγμάτευση στον επιχειρηματικό κόσμο	8
Η έννοια της διαπραγμάτευσης	8
Επικοινωνία και διαπραγματεύση	11
Καθορισμός στόχων στις διαπραγματεύσεις	16
Προετοιμασία διαπραγμάτευσης	17
Ευελιξία και διαπραγματεύσεις	20
Χτίσιμο συμφωνίας	22
Διαπραγματευτικές τακτικές	24
Διαπραγμάτευση και ηθική	27
Συναισθήματα, γλώσσα του σώματος και διαπραγμάτευση	29
Ο ρόλος του διαπραγματευτή στις επιχειρηματικές επαιτήσεις	31
Μέρος ΙΙ.	
Το προφίλ καλού διαπραγματευτή	32
Έρευνα – Το προφίλ των διαπραγματευτών της αγοράς	39
Συζήτηση – Συμπεράσματα	49
Επίλογος	50
Πηγές – Βιβλιογραφία	51

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μια ανάλυση γύρω από την έννοια της διαπραγμάτευσης στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Παράλληλα, γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διαπραγματευτών της αγοράς, καθώς και οι συνήθειες τακτικές διαπραγμάτευσης που επιλέγονται από αυτούς.

Για την αποτελεσματική δημιουργία και οργάνωση των επιχειρήσεων απαιτείται η δρομολόγηση ενός έργου με σαφείς στόχους και συγκεκριμένες κατευθύνσεις με σκοπό να υπάρξει η βιωσιμότητα και το κέρδος.

Έτσι, τα στελέχη των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν διάφορα projects καθημερινά προκειμένου να υπηρετήσουν τις διάφορες απαιτήσεις της διοίκησης.

Μια υπηρεσία – συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις απαιτήσεις της επιχείρησης (επιχειρηματικές και λειτουργικές), είναι η **διαπραγμάτευση**.

Για τον άνθρωπο η διαπραγμάτευση αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς του.

Για μια επιχείρηση, η διαπραγμάτευση αποτελεί το συστατικό της επιτυχίας και βιωσιμότητάς της. Όπου χρειαστεί στην καθημερινότητα του επιχειρησιακού έργου να ληφθεί κάποια απόφαση σε περίπτωση διενέξεων ή δυσεπίλυτων προβλημάτων με “άλλους”, η διαπραγμάτευση είναι παρούσα.

Ως διαπραγμάτευση ορίζεται μια στρατηγική συζήτηση που σκοπό έχει να επιλύσει ένα πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδεχτούν το αποτέλεσμα.

Διαπραγμάτευση όμως χωρίς επικοινωνία δεν μπορεί να επιτευχθεί. Ως μέσα επικοινωνίας στην διαπραγμάτευση του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου έχουμε το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την πρόσωπο με πρόσωπο διένεξη αλλά και την τηλεδιάσκεψη.

Προκειμένου να επιτευχθεί μια διαπραγμάτευση σε ένα απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον οι στόχοι των μερών θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Θα πρέπει να συνοδεύονται από σαφήνεια, υπαγωγή σε συγκεκριμένο χρόνο, μέσα υλοποίησης, οικονομική αποτίμηση, κοινωνικές συνέπειες, επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον κ.α.

Για την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης απαιτείται η ανάλογη προετοιμασία και των δύο μερών. Το σημαντικότερο συστατικό της προετοιμασίας είναι η συλλογή και η αξιολόγηση των πληροφοριών. Οι πληροφορίες που θα πρέπει να διαχειριστεί ο διαπραγματευτής, αφορούν τόσο την δική του πλευρά όσο και του «άλλου».

Απώτερος στόχος των διαπραγματεύσεων έπειτα από την κλιμάκωση των διαφορών μεταξύ των δύο μερών είναι η επίτευξη συμφωνίας. Η κατανόηση και η εκτίμηση των προτάσεων μεταξύ των διαπραγματευτών που εμπλέκονται σε μια διένεξη, αποτελούν βασικά κριτήρια για την οικοδόμηση μιας συμφωνίας.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, αναλύονται τα πιθανά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης αλλά και οι διάφορες τακτικές που ακολουθούν οι διαπραγματευτές. Επίσης, γίνεται αναφορά στην σπουδαιότητα και την δύναμη των συναισθημάτων και της γλώσσας του σώματος του διαπραγματευτή, καθώς παρουσιάζονται ως καταλυτικοί παράγοντες για την πορεία των διενέξεων.

Τέλος, έπειτα από μια εκτενή αναφορά γύρω από το προφίλ του καλού διαπραγματευτή, πραγματοποιείται έρευνα με σκοπό να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των στελεχών της σύγχρονης αγοράς και να προσδιορισθούν οι διαπραγματευτικές συνήθειες που ακολουθούνται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Μέρος Ι.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων

Η αποτελεσματική δημιουργία και οργάνωση των επιχειρήσεων απαιτεί την δρομολόγηση ενός έργου με σαφείς στόχους και συγκεκριμένες κατευθύνσεις με σκοπό να υπάρξει κέρδος.

Ένα επιχειρηματικό έργο είναι ουσιαστικά ένα σχέδιο που περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο τα εργαλεία της επιχείρησής (μηχανήματα, πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό), συνδυασμένα μεταξύ τους αλλά και με στοιχεία του περιβάλλοντος παράγουν προϊόντα (υλικά ή άυλα).

Κάθε επιχειρηματικό έργο περιέχει το στοιχείο του κινδύνου.

Ενώ δεν μπορούμε να προβλέψουμε το τελικό αποτέλεσμα ενός έργου, μπορούμε να ορίσουμε το πεδίο των τεχνικών και οργανωτικών συνιστώσεων του. Δηλαδή, να ορισθούν τα μέσα που θα πρέπει να διατεθούν για την εκπλήρωση του έργου καθώς επίσης να καθορισθούν σαφείς προθεσμίες υλοποίησής του, οικονομικοί πόροι και πρόβλεψη για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ή project αποτελείται από ποικίλες απαιτήσεις για να καθορίσει τους στόχους για το έργο που θα αναληφθεί. Μόλις δημιουργηθούν επιχειρηματικές απαιτήσεις, καθορίζονται και αναπτύσσονται λειτουργικές απαιτήσεις και οικονομικοί πόροι προκειμένου να ξεκινήσουν οι διαδικασίες υλοποίησης του έργου.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των επιχειρήσεων, μια απαίτηση αποτελεί μια δήλωση που παρέχεται από τον ενδιαφερόμενο σχετικά με το τι πιστεύει ότι χρειάζεται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού προβλήματος ή την ανταπόκριση σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή ανάγκη.

Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις ορίζουν τι πρέπει να θυσιάσει για να παράσχει αξία. Σύμφωνα με τον Robin Goldsmith στο βιβλίο του "Discovering Real Business Requirements for Software Project Success", ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών απαιτήσεων είναι το πιο σημαντικό αλλά και λιγότερο αποτελεσματικό μέρος της ανάπτυξης του συστήματος.

Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις σχετίζονται με τον σκοπό, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι "γραμμένες" στη γλώσσα των επιχειρήσεων για να περιγράψουν τι πρέπει να "παραδοθεί" για την κάλυψη των επιχειρησιακών αναγκών. Όταν παραδίδονται, παρέχουν αξία ικανοποιώντας τους επιχειρηματικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε, ότι οι επιχειρηματικές απαιτήσεις είναι ο υπερστόχος και περιλαμβάνει το τι απαιτείται και όχι στο πως θα επιτευχθεί αυτή η απαίτηση για την επιχείρηση.

Ως πιθανότερα αποτελεσματικές, ορίζονται οι απαιτήσεις που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ενώ η επάρκεια πληροφοριών (από ειδικούς φορείς πχ ο ΟΑΕΠ για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις) και η λεπτομερής καθοδήγηση (από ηγέτες και managers) μπορούν να διασφαλίσουν ότι θα ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό η ανάγκη που απαιτεί το εκάστοτε έργο.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σπουδαιότερος παραγωγικός συντελεστής.

Τι θα χρησιμοποιηθεί από πρώτες ύλες, από τεχνολογικά μέσα (μηχανήματα – εργαλεία – τεχνογνωσία), σε τι ποσότητες και συνδυασμούς, το ορίζουν οι άνθρωποι.

Το που θα βρεθούν οι οικονομικοί πόροι, με τι όρους θα αποκτηθούν, πότε και πώς θα χρησιμοποιηθούν, το ορίζουν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι λοιπόν εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αναλαμβάνουν project. Project που ο καταμερισμός τους στα πρόσωπα επιβάλλεται εξαιτίας της πολυπλοκότητας και της τεράστιας ποικιλίας των προϊόντων, των εργασιών αλλά και της καταλληλότητας – ειδικότητας των προσώπων – εργαζομένων.

Μια υπηρεσία – συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις απαιτήσεις της επιχείρησης (επιχειρηματικές και λειτουργικές), είναι η **διαπραγμάτευση**.

Σαν συνδετικός κρίκος οι άνθρωποι της διαπραγμάτευσης είναι οι ενδιάμεσοι ανάμεσα στην ηγεσία και στους “άλλους”.

Όπου χρειαστεί στην καθημερινότητα του επιχειρησιακού έργου να ληφθεί κάποια απόφαση σε περίπτωση διενέξεων ή δυσεπίλυτων προβλημάτων με τους “άλλους”, η **διαπραγμάτευση** είναι παρούσα.

Η διαπραγμάτευση στον επιχειρηματικό κόσμο

Η έννοια της διαπραγμάτευσης

Το καλύτερο που επιθυμεί ο κάθε άνθρωπος για την επόμενη μέρα το διεκδικεί.

Έχει απαιτήσεις, έχει προσδοκίες από τους συνανθρώπους του, έχει υποχρεώσεις απέναντι σε αυτούς.

Έρχεται αντιμέτωπος με τον διαφορετικό «άλλο». Ο «άλλος» μπορεί να είναι σύμφωνος, αδιάφορος, αντίθετος, φιλικός, εχθρικός.

Όλες οι παραπάνω στάσεις του «άλλου» διαμορφώνουν μια διαρκή αλλαγή της συμπεριφοράς του καθενός.

Δίνοντας έναν ακαδημαϊκό όρο στην έννοια της διαπραγμάτευσης:

Διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία όπου δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν ανάγκη για την επίλυση κάποιων διαφορών προσπαθώντας να καταλήξουν σε συμφωνία μέσα από την εξερεύνηση των επιλογών και της ανταλλαγής εναλλακτικών προσφορών. *Effective Negotiation: From Research to Results, Ray Fells, 2009*

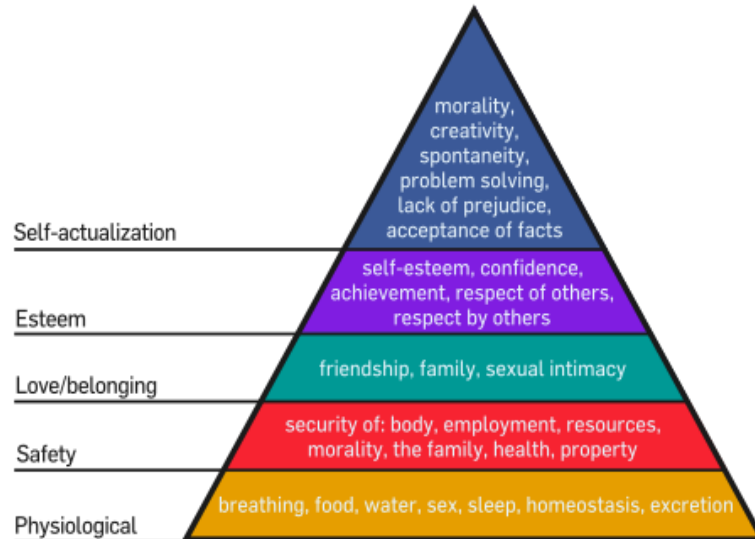
Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975), ως διαπραγμάτευση αναφέρεται μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα εργάζονται μαζί για να διαμορφώσουν επιθυμητές συμφωνίες σχετικά με θέματα διενέξεων. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πρόθυμα να επικοινωνούν και να δημιουργήσουν κάποιες προσφορές, αντιπροσφορές, ή και τα δύο. Συμφωνία επιτυγχάνεται αν και μόνο αν οι προσφορές γίνονται αποδεκτές από τα δύο μέρη. *Neale και Northcraft, 1991*

Υπάρχουν πολλοί καθιερωμένοι τρόποι επίλυσης των επαγγελματικών ή/και προσωπικών διενέξεων: Μέσω των παραδόσεων, των κανονισμών, των δικαστηρίων, της αγοράς (νόμος της προσφοράς και της ζήτησης) και των διαπραγματεύσεων. *The Art and Science of Negotiation, Howard Raiffa, 1982*

Επομένως, ως διαπραγμάτευση ορίζεται μια στρατηγική συζήτηση που σκοπό έχει να επιλύσει ένα πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδεχτούν το αποτέλεσμα. Σε μια διαπραγμάτευση, κάθε συμβαλλόμενο μέρος προσπαθεί να πείσει το άλλο να συμφωνήσει με την άποψή του και τα κύρια σημεία αυτής.

Οι διαπραγματεύσεις, είναι ένα σπουδαίο εργαλείο του ανθρώπου για να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να βελτιώνει τις σχέσεις του με τους άλλους και για να αυτοπροσδιορίζεται ο ίδιος.

Σύμφωνα με τον Abraham Maslow (1908-1970), οι δράσεις του ανθρώπου ωθούνται από κάποια κίνητρα με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. Την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών επέδειξε με την διάσημη πυραμίδα:



[*File:Maslows Behovspyramide.svg](#)

Ξεκινώντας από τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για επιβίωση (φαγητό, νερό, στέγαση, sex, ύπνο) παρατηρούμε ότι αυτές καλύπτονται μέσα από οργανωμένες κοινωνικές διεργασίες και δομές.

Συνεχίζοντας με τις ανάγκες για ασφάλεια, πάλι το άτομο έρχεται αντιμέτωπο συχνά με κάποιους που θέλουν να προσβάλλουν –συχνά για δικό τους όφελος-, τα κεκτημένα της βάσης. Δηλαδή του πρώτου σταδίου των φυσιολογικών αναγκών.

Το τρίτο στάδιο της κάλυψης των κοινωνικών αναγκών είναι επακόλουθο της κοινωνικής συνύπαρξης. Η αποδοχή από τους άλλους (φίλους, συγγενείς, συντρόφους, συνεργάτες) προκύπτει από τον αγώνα για τη δημιουργία ταυτότητας ξεχωριστής και επιθυμητής από το ίδιο το άτομο. Εδώ οι άλλοι σε αυτό το στάδιο της πυραμίδας, παίζουν σημαντικότατο ρόλο στον αυτοπροσδιορισμό του ατόμου, στη διάθεσή του για συνέχιση ή παύση τυχόν ενεργειών του στον εργασιακό χώρο αλλά και στην οικογενειακή και κοινωνική του ζωή.

Έπειτα από την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων, το άτομο ζητάει να καλύψει τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση που αφορούν την αυτοπεποίθηση, τις επιτεύξεις, την αναγνώριση της κοινωνίας και το αίσθημα της επιτυχίας.

Η αγάπη και η αποδοχή του εαυτού μας είναι στην ουσία μια διαπραγμάτευση:

- a) Μεταξύ των προσωπικών μας αντικρουόμενων «πιστεύω»
- b) Και των επιρροών από το κοινωνικό περιβάλλον (διαφωνούμε – συμφωνούμε – αδιαφορούμε)

Τέλος, στο υψηλότερο επίπεδο της ιεράρχησης των αναγκών, σύμφωνα με την πυραμίδα του Abraham Maslow (1908-1970), παρουσιάζονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που ορίζουν τη δημιουργικότητα του ατόμου, την αναζήτηση για την πνευματική φώτιση, την ανάγκη να υπηρετήσει ιδανικά και την επιθυμία να πολλαπλασιάζει το θετικό αντίκτυπο του στην κοινωνία.

Σε αυτό το στάδιο ο άνθρωπος είναι ήδη ώριμη προσωπικότητα, ξέρει προπαντός «τι δεν θέλει». Ήδη έχει καλυφθεί στα προηγούμενα στάδια (σε ότι αφορά τις ανάγκες του).

Στην κορυφή της πυραμίδας οι διαπραγματεύσεις είναι λίγες γιατί ήδη το άτομο είναι επιλεκτικότερα κοινωνικό. Πολύ περισσότερο συνδιαλέγεται με τον εαυτό του για τις επιλογές του.

Ως εκ τούτου, η διαπραγμάτευση αποτελεί μια δραστηριότητα που συνοδεύει όλα τα στάδια της ζωής ενός ατόμου, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Έχοντας ανάγκη καθημερινά την ορθή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, ο άνθρωπος καλείται να διαπραγματευτεί καταστάσεις που επιφέρουν μικρές ή και μεγάλες αλλαγές στη ζωή του.

Επικοινωνία και διαπραγμάτευση

Η ανθρώπινη επικοινωνία έχει αναπτυχθεί εδώ και εκατομμύρια χρόνια, καλύπτοντας την ανάγκη του ανθρώπου για επιβίωση και εξέλιξη του είδους του. Σήμερα, η επικοινωνία έχει τον σημαντικότερο ρόλο στην ζωή μας καθώς η επιβίωσή μας συνεχίζει να εξαρτάται από αυτή.

Ιστορικά, η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων γίνεται μέσω νοημάτων, σχεδίων, λέξεων, συμβόλων, γραμμάτων προφορικά ή γραπτά.

Αναπτύσσοντας την επικοινωνία, με την πάροδο των ετών, ο άνθρωπος συνδιαλέγεται όλο και περισσότερο με τα νέα μέσα, την τηλεόραση, το τηλέφωνο και φυσικά το Διαδίκτυο.

Στον κόσμο των διαπραγματεύσεων, η προσωπική επαφή συνεχίζει να είναι σπουδαιότερη και ανώτερη όλων των μέσων επικοινωνίας. Αυτό γιατί έχοντας την δυνατότητα να διαχειριστείς τον «άλλο» παρατηρώντας την γλώσσα του σώματός του και τις αντιδράσεις του σε ζωντανό χρόνο, μπορείς πιο εύκολα να βγάλεις συμπεράσματα στο χρονικό μιας διένεξης.

Σύμφωνα με τον Albert Mehrabian, ομότιμο καθηγητή Ψυχολογίας, μόνο το 7% της επικοινωνίας μας αφορά τις λέξεις που χρησιμοποιούμε. Το 93% είναι μη λεκτικό, δηλαδή το 38% αφορά τον φωνητικό τόνο ενώ το 55% την γλώσσα του σώματος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παρουσιάζονται τρεις διαφορετικές περιπτώσεις διαπραγματεύσεων:

Εξ' αποστάσεως Διαπραγμάτευση

Τηλέφωνο

Η διαπραγμάτευση από το τηλέφωνο είναι κατά κανόνα λιγότερο ικανοποιητική από την πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευση. Ο διαπραγματευτής εδώ στερείται της ευκαιρίας για ανάλυση των άμεσων και αυθόρμητων αντιδράσεων της άλλης πλευράς.

Η διαπραγμάτευση μέσω τηλεφώνου είναι πιο αποτελεσματική όταν αφορά την υπενθύμιση μιας συνάντησης ή μιας παλαιότερης επικοινωνίας.

Ωστόσο, η χρήση του τηλεφώνου είναι πιο αποτελεσματική και άμεση από ότι μια επιστολή. Αυτό γιατί κατά την διάρκεια μιας τηλεφωνικής κλήσης, μπορούμε να ακούσουμε τον δισταγμό ή την αποδοχή στον τόνο της φωνής του συνομιλητή μας.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που συνοδεύει τις τηλεφωνικές διαπραγματεύσεις και τις πρόσωπο με πρόσωπο, είναι η αναπάντεχη πορεία των συζητήσεων, η οποία μπορεί να ξεφύγει από το προγραμματισμένο «σενάριο» ενός διαπραγματευτή.

Για την καλύτερη πορεία και αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων μέσω του τηλεφώνου, θα πρέπει να γίνεται καλή προετοιμασία από την πλευρά των δύο μερών. Η συγκέντρωση και επικέντρωση του διαπραγματευτή στα λεγόμενα της άλλης πλευράς θα διευκολύνει το χάσμα που δημιουργεί η απόσταση καθώς ο ήχος είναι το μόνο μέσο επικοινωνίας στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Κρατώντας σημειώσεις και αφήνοντας την άλλη πλευρά να ολοκληρώσει τις απόψεις και τις προτάσεις, ο διαπραγματευτής ανταποκρίνεται καλύτερα και βελτιώνει έτσι το ενδεχόμενο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Τέλος, σπουδαίο σημείο κατά την διάρκεια των τηλεφωνικών διαπραγματεύσεων είναι η πίστωση χρόνου που οφείλει να ζητήσει ο διαπραγματευτής με σκοπό να εξετάσει τις λεπτομέρειες της τηλεφωνικής επικοινωνίας του με την άλλη πλευρά.

Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο

Η διαπραγμάτευση μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική με την τηλεφωνική επικοινωνία και την face-to-face.

Ο διαπραγματευτής εδώ επικοινωνεί με ένα ακόμη πιο «λεπτό» μέσο, το οποίο δεν μεταδίδει ούτε οπτικά αλλά ούτε και λεκτικά-ηχητικά μηνύματα.

Για την καλύτερη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο διαπραγματευτής θα πρέπει:

Να αποστέλλει τα «μηνυμάτα» του με ξεκάθαρα θέματα όπου εμφανίζονται στην γραμμή «τίτλου» της αλληλογραφίας.

Να ξεκινά πάντα τα «μηνυμάτα» του με έναν επίσημο χαιρετισμό προς την άλλη πλευρά.

Να ορίζει τις σημαντικές δηλώσεις στο πρώτο μέρος της αλληλογραφίας με σκοπό να γίνονται πιο εύκολα αντιληπτές από την άλλη πλευρά. Έπειτα να ορίζει λεπτομέρειες σχετικές με τις αρχικές του δηλώσεις.

Να διατηρεί συντομία και σαφήνεια με σκοπό να διευκολύνει την πορεία της επικοινωνίας.

Να λαμβάνει υπόψη του ότι οφείλει να ελέγξει το «μήνυμα» πριν φτάσει στον «δέκτη». Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να δείχνει ιδιαίτερη προσοχή στον γραπτό λόγο και πιο συγκεκριμένα στο συντακτικό και την γραμματική, καθώς μια λάθος διατυπωμένη έκφραση μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις που δύσκολα μπορούν να διορθωθούν.

Τέλος, στην διαπραγμάτευση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη κάθε φορά η επιδίωξη ή και απαίτηση που έχει κάθε φορά ο διαπραγματευτής από την άλλη πλευρά.

Πρόσωπο με πρόσωπο Διαπραγμάτευση

Σύμφωνα με έρευνες των καθηγητών Valley και Kathleen L. του Harvard Business School διαπιστώνεται ότι περίπου το 50% των διαπραγματεύσεων που διεξάγονται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο καταλήγει σε αδιέξοδο, ενώ μόνο το 19% των πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγματεύσεων αποτυγχάνει.

Όπως προαναφέρθηκε, στον κόσμο των διαπραγματεύσεων, η προσωπική επαφή είναι σπουδαιότερη και ανώτερη όλων των μέσων επικοινωνίας.

Ο διαπραγματευτής παρατηρεί τον «άλλο». Παρατηρεί την γλώσσα του σώματός του και τις αντιδράσεις του σε ζωντανό χρόνο. Έτσι, αντιδρά ανάλογα και ίσως πιο άμεσα αφού διαθέτει πιο απτά συμπεράσματα για την άλλη πλευρά και τις προθέσεις της.

Όντας πρόσωπο με πρόσωπο, ένας διαπραγματευτής μπορεί να διακρίνει αν το άλλο πρόσωπο τον κοιτάζει ευθεία στα μάτια ή είναι νιώθει άβολα αποφεύγοντας την επαφή με τα μάτια.

Η οπτική επαφή και η φυσική παρουσία και των δύο μερών σε μια διαπραγμάτευση είναι ένα πλεονέκτημα που δύσκολα θα αντικατασταθεί από οποιοδήποτε μέσο τεχνολογίας που επιφυλάσσει το μέλλον. Κάθε διαδικασία διαπραγμάτευσης είναι μία επικοινωνία.

Επικοινωνία ανάμεσα σε ανθρώπους που φέρνουν για ένα θέμα - πρόβλημα ή και περισσότερο, ο καθένας τη δική του άποψη - λύση.

Ο κάθε συμμετέχων θέλει να περάσει τη λύση του, που διαφέρει από τις λύσεις που επιδιώκουν οι άλλοι .

Πολύ σπάνια μία διαπραγμάτευση ξεκινά με συνέδρους- συμμετέχοντες που προωθούν την ίδια λύση για ένα κοινό πρόβλημα.

Σε ένα πρωτογενώς εισαγόμενο ζήτημα (π.χ ένα έκτακτο συμβάν, ένα εμπάργκο), η πρώτη διαπραγμάτευση μπορεί να μοιάζει με κονταρομαχία ανάμεσα στους συνέδρους.

(Τόσο σε διαπραγματεύσεις που γίνονται μόνο με εξαγωγείς ή μόνο με εισαγωγείς που αφορούν την περίπτωση ενός εμπάργκο, πολύ δε περισσότερο σε διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε εισαγωγείς και εξαγωγείς).

Σε τέτοιες περιπτώσεις το κλίμα είναι φορτισμένο και οι σύνεδροι πιεσμένοι και θυμωμένοι.

Για να υποστηρίξουν θέσεις και να βρουν άμεσα συμφέροντες- ο καθένας από το πεδίο που μάχεται- λύσεις, χρειάζεται χρόνος που δεν τον είχαν.

Όσο περνάει όμως ο χρόνος οι διαπραγματευτές προετοιμάζονται. Κάνουν επαφές, παίρνουν πληροφορίες. Οικειοποιούνται το πρόβλημα και η ένταση υποχωρεί.

Κάθε διαπραγμάτευση υπό πίεση, δίνει λύσεις βιαστικές, συχνά ακατάλληλες ή δεν δίνει λύσεις.

Οι πληροφορημένοι πάνω στο θέμα σύνεδροι που επεξεργάστηκαν- οικειοποιήθηκαν το θέμα, είναι αποτελεσματικότεροι διαπραγματευτές.

--- Στην πορεία μιας διαπραγμάτευσης όταν όλα τα μέρη διεκδικούν το Σωστό(όπως από την πλευρά του ο καθένας το βλέπει), μπορεί να συγκλίνουν με αμοιβαίες υποχωρήσεις σε λύσεις- αποφάσεις που θα περιέχουν στοιχεία από τοποθετήσεις δύο-τριών ή και περισσότερων διαπραγματευτών.

Το παραπάνω είναι αποτέλεσμα που συχνότατα δείχνει διαπραγματευτές περισσότερο διαλλακτικούς και του ίδιου βεληνεκούς ως προς την διαπραγματευτική ικανότητα.

Αυτοί οι διαπραγματευτές δεν δέχονται ότι έχασαν ως άτομα τον προσωπικό στόχο- με τον οποίο μπήκαν στην διαπραγμάτευση. Είδαν στην πορεία ότι και οι στόχοι των άλλων δίνουν αξιόλογη λύση στο πρόβλημα που περιλαμβάνει πολλά στοιχεία δύο ή τριών λύσεων- δύο τριών ή περισσότερων συνέδρων.

Αναγνωρίζοντας ότι η κάθε διαπραγμάτευση είναι μία επικοινωνία, οι συμμετέχοντες σε αυτήν έχουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητά της.

Κάθε διαπραγματευτής οφείλει να ακολουθήσει κανόνες για διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, έστω και αν χρειαστεί να συνέλθουν οι σύνεδροι διαπραγματευτές 2- 3- 5 φορές για ένα θέμα.

Η αποτελεσματικότητα δεν σημαίνει ταχύτητα στη διεκπεραίωση. Σημαίνει εύρεση ειρηνικά ,κόσμια και με διαφάνεια της λύσης, με τη συμφωνία των συνέδρων για όσες συνεδρίες κρίνουν ότι χρειάζεται το θέμα.

--- Η καλή πληροφόρηση όμως, για τους παράγοντες που εμποδίζουν την επικοινωνία από την πλευρά του πομπού, του δέκτη- , και του περιβάλλοντος, είναι απαραίτητη για κάθε διαπραγματευτή.

Η εφαρμογή βέβαια στην πράξη όλων όσων θα αποφύγει ένας διαπραγματευτής και όλων όσων θα εφαρμόσει, απαιτεί δράση. Είναι η δράση.

Απαιτείται ετοιμότητα στους κατάλληλους χρόνους και εργατικότητα.

---Στο βιβλίο ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ των Άγγελου Βάθη και Δημήτρη Μπουραντά που διδάσκονται οι έφηβοι στην Γ Λυκείου, γίνεται μία σύντομη αλλά ουσιαστική αναφορά στα εμπόδια της επικοινωνίας. Στην παρούσα φάση η παράθεσή τους γίνεται γιατί είναι χρήσιμη με την έννοια ότι συνδέονται άμεσα με κάθε διαπραγμάτευση.

Εμπόδια Επικοινωνίας:

a) Ασαφείς Στόχοι.

Πώς διαπραγματεύεται κάποιος αν δεν έχει με σαφήνεια ο ίδιος ορίσει τον- τους στόχους του; Ο στόχος δίνεται από την επιχείρηση- οργανισμό αλλά ο διαπραγματευτής ως διαμεσολαβητής αλλά και ως ειδικός συντελεστής διαμορφώνει ο ίδιος τον τρόπο. Πού θα εστιάσει και πώς. Επεξεργάζεται προσωπικά ως ειδικός το έργο που του ανατέθηκε.

b) Κακή επιλογή χρόνου και χώρου για τη διενέργεια της επικοινωνίας ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους.

Τόσο η ημερομηνία , όσο και ο χώρος (ως προς την ευκολία πρόσβασης, ως προς την ασφάλεια, ως προς την υλικοτεχνική υποδομή, ως προς τις συνθήκες φιλοξενίας των διαπραγματευτών, ως προς και αυτήν ακόμα τη διασκέδασή τους) , μπορούν να ευνοήσουν ή μπορούν να “ χαλάσουν” μια επικοινωνία.

c) Έλλειψη ενδιαφέροντος/ απροσεξία.

Συμβαίνει και με τους διαπραγματευτές. Δεν δείχνουν να είναι στο χώρο για τον σκοπό που πήγαν. Κάτι χάλασε, κάτι τους άλλαξε. Μπορεί κάτι προσωπικό απρόοπτο που τους αποπροσανατολίζει κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Ξεκίνησαν προετοιμασμένοι και κατά τη διαπραγμάτευση είναι αλλού ή πουθενά..

d) Βιαστικά συμπεράσματα.

Κάποιοι λειτουργούν βιαστικά. Δεν έχουν την υπομονή αλλά και την ευγένεια να ακούσουν, να ζητήσουν διευκρινήσεις. Για να εκτιμήσει κάποιος τη θέση κάποιου άλλου για να αξιολογήσει επιχειρήματά του, πρέπει πρώτα να ακούσει. Οι θέσεις- τα επιχειρήματα των άλλων, είναι οι βάσεις που πάνω τους στηρίζονται οι λύσεις που προτείνουν.

e) Οι προκαταλήψεις σχετικά με την ιδιότητα ή τα πιστεύω των άλλων βάζουν στεγανά στην επικοινωνία.

Ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να εστιάζει στα επιχειρήματα και στη λύση που προτείνει ο εκάστοτε “άλλος” διαπραγματευτής. Να μην επηρεάζεται από την καταγωγή, τη θρησκεία, την πολιτική τοποθέτηση, το φύλο του “άλλου”.

---- Η αλλαγή συνεχώς σε μία διαπραγμάτευση των ρόλων δέκτη- πομπού είναι δεδομένη

Για το διαπραγματεύσιμο θέμα, ο εκάστοτε πομπός με την εισήγησή του δίνει λύση και ο “άλλος” ή “άλλοι” είναι ο δέκτης- δέκτες. Η προτεινόμενη λύση από τον εκάστοτε πομπό (που προηγουμένως ήταν δέκτης της λύσης που είχε υποστηρίξει ο προηγούμενος από τη θέση του πομπού), είναι υπό νέα διαπραγμάτευση.

Επειδή λοιπόν όλα είναι ρευστά και οι ρόλοι εναλλάσσονται (ειδικά στον επιχειρηματικό χώρο όπου τα οικονομικά συμφέροντα μετακλύονται στην κοινωνία και στην πολιτική), μία διαπραγμάτευση μπορεί να είναι ένα “κατοστάρι” ή να είναι ένας “μαραθώνιος” (επί πολλών διαπραγματεύσεων για το ίδιο θέμα) με τη φαιά ουσία να “φορτσάρει” μέσα από αντοχές, νέες λύσεις και προοπτικές.

Καθορισμός στόγων στις διαπραγματεύσεις

Η εμπλοκή στη διαδικασία κάθε διαπραγμάτευσης είναι ένα είδος «μάχης».

Οι εμπλεκόμενοι – «αντίπαλοι» πηγαίνουν σε αυτήν προετοιμασμένοι. Ο καθένας με τα όπλα του.

Τα όπλα του είναι η προετοιμασία του, η τακτική του και προπαντός οι καθορισμένοι σαφείς στόχοι του.

Για την επιτυχία των διαπραγματεύσεων οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί με ό,τι η λέξη περιλαμβάνει (σαφήνεια, υπαγωγή σε συγκεκριμένο χρόνο, μέσα υλοποίησης – μηχανικά, ανθρώπινα, ενδεδειγμένος συνδυασμός τους-, οικονομική αποτίμηση, κοινωνικές συνέπειες, επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον).

Σύμφωνα με τον Doran, G. T. τα χαρακτηριστικά ενός καλού στόχου συμβολίζονται με το μνημονικό ακρωνύμιο **S.M.A.R.T.** και περιλαμβάνουν τα γράμματα S και M που σημαίνουν «συγκεκριμένος» και «μετρήσιμος», τα γράμματα A και R που σημαίνουν «εφικτός» και «ρεαλιστικός» και το γράμμα T που συμβολίζει τις χρονικές δεσμεύσεις που αφορούν τον εκάστοτε στόχο.

Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review

Σε κάθε διαπραγμάτευση, ο κίνδυνος παρέκκλισης του στόχου που θέσαμε και θέλαμε να πραγματοποιήσουμε είναι μεγάλος. Ο «αντίπαλος» ο «άλλος» - «άλλοι» προβάλλει αντιστάσεις. Θέλει όπως και εμείς να περάσει το δικό του στόχο που πολύ συχνά είναι διαφορετικός από τον δικό μας. Άρα η επιδιωκόμενη σύγκλιση ανάμεσα στα μέρη θα προκύψει μέσα από ένα «παζάρεμα».

Οι αντικρουόμενες απόψεις από τα αντικρουόμενα συμφέροντα είναι ο κανόνας.

Σε καλά αποτελέσματα μέσα από μια διαπραγμάτευση μπορούμε να προσδοκούμε:

- a) Εμμένοντας σθεναρά στο στόχο μας αλλά και αξιολογώντας τις αντι-προτάσεις της άλλης πλευράς.
- b) Δημιουργώντας κλίμα κόσμιας επικοινωνίας και επιχειρηματολογίας βασισμένης σε στατιστικές και πραγματικά γεγονότα.
- c) Επανεξετάζοντας ένα νέο στόχο που μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Μπορεί αυτός να είναι μια ιδανική λύση αποδεκτή και από τα δύο μέρη με μικρότερες απώλειες από τους πρωτογενώς προτεινόμενους στόχους των μερών.
- d) Δουλεύοντας με πνευματική εγρήγορση, ειλικρίνεια και αυτοέλεγχο (αυτός δεν είναι παρά μια δεξιότητα, μέσα από την εμπειρία στη διαχείριση του θυμού).

Προετοιμασία διαπραγμάτευσης

Για την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης απαιτείται η ανάλογη προετοιμασία και των δύο μερών. Συνήθως, η σωστή προετοιμασία προϋποθέτει την στοχοθέτηση των αποτελεσμάτων μιας διένεξης.

Σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία παίζει η ιεράρχηση των στόχων που έχουν τεθεί, αφού δεν συνηθίζεται να ικανοποιούνται όλοι οι στόχοι σε μια διαπραγμάτευση. Έπειτα, θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση των στόχων που έχουν τεθεί με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον, τόσο το κοινωνικό όσο και το οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον.

Επομένως, ο διαπραγματευτής καλείται να εξασκηθεί με σκοπό να αντιμετωπίσει τον «άλλο» με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρεί ξεκάθαρους στόχους και προθέσεις τόσο για τον ίδιο, όσο και για την άλλη πλευρά.

Το σημαντικότερο συστατικό της προετοιμασίας μιας διαπραγμάτευσης είναι η συλλογή και η αξιολόγηση των πληροφοριών. Οι πληροφορίες που θα πρέπει να διαχειριστεί ο διαπραγματευτής, αφορούν τόσο την δική του πλευρά όσο και του «άλλου».

Οι πηγές στις οποίες συνηθίζεται να αναζητά πληροφορίες το κάθε συμβαλλόμενο μέρος περιλαμβάνουν το διαδίκτυο –αφού αποτελεί την πιο εύκολη, γρήγορη και άμεση λύση-, τις διάφορες κλαδικές μελέτες και φυσικά το δίκτυο γνωριμιών του.

Σημαντικές πληροφορίες που αφορούν τον «άλλο» είναι οι διαπραγματευτικές δυνατότητες που έχει, οι επιδιώξεις, οι προτεραιότητες, τα δυνατά και αδύναμα σημεία του καθώς και η εμπειρία του πάνω στο διαπραγματευτικό αντικείμενο.

Η προετοιμασία περιλαμβάνει σε πολλά σημεία της την ενδεχόμενη πρόβλεψη κάποιων αποτελεσμάτων, αντιδράσεων ή και δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια των διενέξεων. Μέσα από την εξέταση των δύο μερών και των προθέσεών τους μπορεί να προκύψουν κοινά συμφέροντα που θα οδηγήσουν σε διευκολύνσεις κατά την διάρκεια των συζητήσεων.

Αναλύοντας λοιπόν την «άλλη» πλευρά, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να ορίζει τις ανάγκες της και να μπορεί με κάποιο τρόπο να τις διαχειριστεί – είτε να καλύψει κάποιες από αυτές- με απώτερο σκοπό να επωφεληθεί για την ενίσχυση της υπεράσπισης- διεκδίκησης των δικών του αναγκών και στόχων.

Η ικανοποίηση των στόχων ενός διαπραγματευτή, έρχεται πολλές φορές, μέσα από την ικανοποίηση των στόχων και της άλλης πλευράς.

Επίσης, σπουδαίο εργαλείο για την έκβαση των διαπραγματεύσεων αποτελεί και η τακτική της διάχυσης των εκάστοτε πληροφοριών που διαθέτει το κάθε μέρος. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αποφασίζουν εκ των προτέρων ποιες πληροφορίες θα διατηρούν «κρυφές» και ποιες θα κοινοποιούν στην άλλη πλευρά. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να διατηρούν κάποια πλεονεκτήματα, κυρίως χρονικά, έναντι του «άλλου».

Κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων ορίζεται μια ατζέντα –κοινή και για τα δύο μέρη-, όπου παρουσιάζονται τα θέματα προς συζήτηση. Κατά την προετοιμασία των δύο μερών, επομένως, είναι σημαντικό να γίνεται μια ιεράρχηση των θεμάτων προς συζήτηση βάσει σημαντικότητας με σκοπό να αποφευχθεί οποιαδήποτε διάσπαση προσοχής από τους στόχους και τα κύρια σημεία της διαπραγμάτευσης.

Θα πρέπει επομένως να λαμβάνονται υπόψη τα σημεία υψηλής και χαμηλής προτεραιότητας ώστε να γίνεται ξεκάθαρο -κυρίως για την δική μας στρατηγική- σε τι μπορούμε να κάνουμε παραχωρήσεις και σε τι θα πρέπει να επιμείνουμε για να πετύχουμε σταδιακά τον στόχο μας.

Για την διασφάλιση μιας ομαλής πορείας μιας διαπραγμάτευσης, τα μέρη της θα πρέπει να έχουν καταγεγραμμένα αντικειμενικά επιχειρήματα που θα στηρίζουν τις θέσεις και τους στόχους τους και θα αντικρούουν - αποδυναμώνουν τις αντίθετες θέσεις και στόχους της άλλης πλευράς.

Ένα άλλο εξίσου σπουδαίο στάδιο της προετοιμασίας, είναι ο προσδιορισμός μιας κύμανσης από την μέγιστη απόδοση-στόχο έως μια επιθυμητή αλλά μη ζημιογόνα λύση (συμβιβασμός). Εδώ θα πρέπει ο διαπραγματευτής, να μετατρέψει τους στόχους σε πιθανούς συνδυασμούς πρακτικών αποτελεσμάτων των διενέξεων με σκοπό να ορίσει τα σημεία εκείνα που συμπίπτουν ή προσεγγίζουν τους αρχικά ορισμένους στόχους και επιδιώξεις.

Σύμφωνα με τους Roger Fisher, William Ury και Bruce Patton ένας διαπραγματευτής οφείλει να προσδιορίζει κατά την διάρκεια της προετοιμασίας του, την καλύτερη εναλλακτική λύση – πορεία δράσης έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας.

Η παραπάνω διαδικασία είναι γνωστή ως BATNA δηλαδή, Best Alternative To a Negotiated Agreement – Η καλύτερη εναλλακτική για μια διαπραγματευτική συμφωνία.

Προσδιορίζοντας την καλύτερη εναλλακτική ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να διαθέτει διάφορους πόρους: ποιοτική πληροφόρηση, ανθρώπινους πόρους, χρονικά περιθώρια καθώς και να λαμβάνει υπόψη του ορισμένα κριτήρια όπως τα οικονομικά ή ηθικά οφέλη, τις μελλοντικές προοπτικές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τον χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση της εναλλακτικής κ.α.

Στον επιχειρηματικό κόσμο θα πρέπει πάντα να γίνεται αποτίμηση των εναλλακτικών σε οικονομικούς όρους. Το μέτρο σύγκρισης των εναλλακτικών είναι άλλωστε τα ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα των αναλύσεων τους.

Για να μην χαθεί εξ αρχής η πιθανότητα συμφωνίας με το μικρότερο δυνατό κόστος, ένας διαπραγματευτής, θα πρέπει να αποφύγει την ανακάλυψη της καλύτερης εναλλακτικής του στην άλλη πλευρά.

Σπουδαίο στοιχείο που θα πρέπει να οριστεί κατά την προετοιμασία είναι η τιμή επιφύλαξης ή αλλιώς το σημείο αποχώρησης του διαπραγματευτή. Αυτό το σημείο ορίζεται ως η τελική γραμμή του ενός απέναντι στις συζητήσεις. Εκεί, φτάνουμε όταν δεν υπάρχει πλέον κίνητρο και συμφέρον για οποιαδήποτε επιπλέον συζήτηση και έτσι ο διαπραγματευτής είναι διατεθειμένος να αποχωρήσει, αφού δεν έχει τίποτα να κερδίσει από την συνέχιση των συζητήσεων.

Στον επιχειρηματικό κόσμο και συγκεκριμένα στις αγοραπωλησίες ορίζεται ως το ελάχιστο ποσό που αποδέχεται ένας πωλητής – και το μέγιστο που δαπανά ένας αγοραστής με σκοπό να επιτευχθεί μια συμφωνία.

Τέλος, κατά την προετοιμασία για μια διαπραγμάτευση θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις υποθέσεις που κάνουν τα δύο μέρη.

Δεν είναι λίγες οι φορές που κάνοντας υποθέσεις παραβλέπονται σημαντικές λεπτομέρειες που επισημαίνουν αντίθετα στοιχεία και σκοπούς της άλλης πλευράς κατά την διάρκεια

των διαπραγματεύσεων με αποτέλεσμα την δέσμευση του διαπραγματευτή σε συλλογισμούς που εμποδίζουν την διαχείριση των εκάστοτε αλλαγών.

Ευελιξία και διαπραγματεύσεις

Το συχνότερο λάθος που ακολουθούν οι διαπραγματευτές είναι η εμμονή τους στην προαποφασισμένη στρατηγική που έχουν ορίσει κατά την διάρκεια της προετοιμασίας για μια διαπραγμάτευση. Οι εμμονές αυτές τους εμποδίζουν να αξιολογήσουν αντικειμενικά την πορεία των συζητήσεων και των προτάσεων της άλλης πλευράς, καθώς επίσης και την ανάλυση των νέων πληροφοριών που προκύπτουν έπειτα από την επικοινωνία με την άλλη πλευρά.

Συχνό φαινόμενο αποτυχίας μιας διαπραγμάτευσης είναι η υποτίμηση των νέων δεδομένων που έρχονται στην επιφάνεια, αφού ο διαπραγματευτής παραμένει προσκολλημένος στο στρατηγικό πρόγραμμα για το οποίο έχει προετοιμαστεί.

Η ελλιπής πληροφόρηση είναι κυρίως η αιτία που δημιουργεί αναστάτωση στους διαπραγματευτές, γεμίζοντάς τους ανασφάλεια ως προς την πορεία των διενέξεων με την άλλη πλευρά. Ωστόσο, είναι αδύνατη η ύπαρξη τέλει πληροφόρησης και γνώσης γύρω από όλα τα γεγονότα που τίθενται κάθε φορά προς συζήτηση. Γι' αυτό το λόγο, η αποδοχή της βέλτιστης επιλογής είναι αναπόφευκτη και δεν συνοδεύεται απαραίτητως με σφάλμα για τον ίδιο τον διαπραγματευτή.

Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να διαχειριστεί την αβεβαιότητα ώστε να λάβει σημαντικές αποφάσεις για την ομαλή πορεία των διαπραγματεύσεων. Θα πρέπει επίσης να διαθέτει ικανότητες ετοιμότητας, προσαρμογής και ευελιξίας με σκοπό να επιβιώνει έναντι της άλλης πλευράς, να αναπτύσσεται και να φτάνει όσο το δυνατό πιο κοντά στους στόχους του.

Ένας διαπραγματευτής δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι τα θέματα για τα οποία διαπραγματεύεται είναι συνήθως ιδιαίτερα ρευστά και έχουν ισχυρή εξάρτηση από άλλους παράγοντες για τους οποίους μπορεί να διαθέτει ελλιπή πληροφόρηση. Γι' αυτό, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην πορεία των συζητήσεων και στην νέα πληροφόρηση που θα μπορέσει να αποκομίσει από τον «άλλο» με σκοπό να στηρίξει τις αποφάσεις του στα πιο πρόσφατα δεδομένα.

Μέσα από τον συνεχή έλεγχο της άλλης πλευράς, την αξιολόγηση των «εκ νέου» πληροφοριών, την αναθεώρηση των στρατηγικών που είχαν τεθεί κατά την προετοιμασία και την προσαρμογή στις αλλαγές και τα νέα δεδομένα ο διαπραγματευτής θα μπορέσει να διαχειριστεί με ορθότητα την έκβαση των διαπραγματεύσεων.

Η ευελιξία στις διαπραγματεύσεις οδηγεί:

- a) Στην εξεύρεση νέων λύσεων και στρατηγικών όπου κρίνεται αναγκαίο
- b) Στην δημιουργική ανταπόκριση του διαπραγματευτή στις χρονικές δεσμεύσεις
- c) Στην μετατρεψιμότητα των προβλημάτων σε νέες ευκαιρίες για διαπραγμάτευση
- d) Στην δημιουργία αποτελεσμάτων υπό διαφορετικές συνθήκες – σε διαφορετικό περιβάλλον
- e) Στην παρακολούθηση των εξελίξεων και την αξιολόγησή τους με σκοπό την προσαρμογή σε νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες

Ο ευέλικτος διαπραγματευτής μπορεί να παρατηρεί την πορεία της διαπραγμάτευσης, παραμένοντας ψύχραιμος αλλά και “ετοιμοπόλεμος”, καθώς οδηγείται από τα συναισθήματα και τις σκέψεις που τον συνδέουν με την στρατηγική του.

Χτίσιμο συμφωνίας

Απώτερος στόχος των διαπραγματεύσεων έπειτα από την κλιμάκωση των διαφορών μεταξύ των δύο μερών είναι η επίτευξη συμφωνίας.

Για να χτιστεί μια συμφωνία, το πιο πιθανό είναι ο διαπραγματευτής να έρθει αντιμέτωπος με διάφορες συγκρούσεις. Η σύγκρουση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απαραίτητα αρνητικά. Οι υγιείς και εποικοδομητικές συγκρούσεις αποτελούν συστατικό των επιτυχημένων και μακροχρόνιων συμφωνιών.

Οικοδομώντας μια συμφωνία, τα δύο μέρη, θα πρέπει να αντιδρούν με αμεσότητα και να διευκρινίζουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και αντιμετωπίζοντας εποικοδομητικά τις αρνητικές στάσεις του «άλλου».

Οι διαφορές μεταξύ των δυο μερών, των συμφερόντων τους, των προτεραιοτήτων και των φιλοδοξιών τους προκαλούν τις συγκρούσεις στις διαπραγματεύσεις. Αυτές οι διαφορές όμως -σε απόψεις, εμπειρίες, δεξιότητες, κίνητρα, προθέσεις, στόχους και ανάγκες- δημιουργούν μια πρόκληση, όπου με την ανάλογη προσπάθεια μπορεί να προκύψει ένας συνδυασμός προτάσεων για την επίτευξη μιας συμφωνίας που θα απορρέει μέσα από την εξέταση των εναλλακτικών των δύο μερών.

Η κατανόηση και η εκτίμηση των προτάσεων μεταξύ των διαπραγματευτών που εμπλέκονται σε μια διένεξη, αποτελούν βασικά κριτήρια για την οικοδόμηση μιας συμφωνίας. Το σημαντικότερο όλων είναι να διατηρείται μια υγιής ισορροπία και να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγκρουση μεταξύ των δύο μερών, ιδιαίτερα σε πρώιμο στάδιο, όπου μπορεί να αποδιοργανώσει τις συζητήσεις και τελικά να αποβεί καταστροφική.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δύο μέρη διαθέτουν διαφορετικά στυλ επικοινωνίας, διαφορετικές φιλοδοξίες, απόψεις και απώτερους σκοπούς, το κάθε μέρος από την πλευρά του θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση για την πρόληψη και την επίλυση περιπτώσεων όπου μπορεί να προκύψει σύγκρουση. Οι διαπραγματευτές δεν θα πρέπει να παραβλέπουν τον σκοπό τους, μέσα από την επίτευξη μιας κοινής συμφωνίας αποδεκτής πλήρως και για τις δύο πλευρές.

Εφόσον, η διαπραγμάτευση είναι μια λελογισμένη και εκούσια διαδικασία, η οποία διεξάγεται από εκπροσώπους δύο διαφορετικών μερών, με σκοπό τον συμβιβασμό κάποιων διαφορών για την επίτευξη συμφωνιών με κοινή συναίνεση, το αποτέλεσμα εξαρτάται συχνά από τη σχέση μεταξύ των δύο μερών.

Ο διαπραγματευτής, για να έρθει σε συμφωνία με το άλλο μέρος και να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει:

- a) Να έχει την ικανότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη του συνομιλητή του, μέσα από την αναλυτική περιγραφή και την τεκμηρίωση των λεγόμενων του.
- b) Να κερδίζει την ακρόαση και την συνεργασία του «άλλου».
- c) Να έχει μια σαφή άποψη σχετικά με το τι αποτελεί «πρόβλημα», τι «διαφορά» και τι «λύση».
- d) Να μπορεί να κατανοεί την στρατηγική και την στάση του «άλλου».
- e) Να μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με την πορεία των συζητήσεων.

- f) Να ωθεί τον «άλλο» προς μια κατεύθυνση συμβιβασμού.
- g) Να ακούει προσεκτικά και να εξετάζει εξονυχιστικά τα θέματα που ορίζει ο «άλλος» ως σημαντικά - Με αυτό τον τρόπο δείχνει την διάθεσή του για «συνεργασία» και επίτευξη κοινών στόχων.
- h) Να παρουσιάζει όλα τα θέματα της διαπραγμάτευσης με την ίδια έμφαση, ανεξαρτήτως προτεραιοτήτων – Ίσως προκύψουν κοινά συμφέροντα που δεν θα ήταν εύκολα διακριτά με μια σύντομη περιγραφή των κυριότερων σημείων.
- i) Να μπορεί μέσα από την επανεξέταση των πληροφοριών που προκύπτουν κατά την διάρκεια των συζητήσεων, να ανακαλύψει τομείς στους οποίους θα μπορούσαν να επιτευχθούν συμβιβασμοί.
- j) Να δίνει αρκετές ισότιμες εναλλακτικές στον «άλλο», ώστε εκείνος να απολαμβάνει την δυνατότητα της επιλογής.
- k) Να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζει τις εναλλακτικές του προτάσεις σύμφωνα με την νέα πληροφόρηση αλλά και τις αυθόρμητες αντιδράσεις του «άλλου»

Τέλος, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι διαπραγματεύσεις συνεπάγονται συνήθως συμβιβασμό – το ένα μέρος μπορεί να κερδίσει ένα από τα αιτήματά του και να κάνει παραχωρήσεις σε ένα άλλο. Γι' αυτό, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να εξετάζουν τις προτάσεις της άλλης πλευράς σύμφωνα με κάποια κριτήρια που αφορούν:

- a) Τα συμφέροντά τους
- b) Τον απώτερο σκοπό τους
- c) Την στρατηγική που εκπροσωπούν
- d) Τα αποτελέσματα που αναμένονται έπειτα από την αποδοχή ή απόρριψη των εναλλακτικών προτάσεων
- e) Τα οφέλη ή τις απώλειες που απορρέουν από τις προτάσεις αυτές
- f) Την πιθανή εξέλιξή τους στον χρόνο

Διαπραγματευτικές τακτικές

Όπως προαναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η διαπραγμάτευση είναι ένα μέσο για την επίλυση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων. Κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις, οι ατομικές ανάγκες, οι στόχοι, τα συμφέροντα και οι διαφορές στην κουλτούρα του κάθε μέρους.

Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να διαπραγματευτούμε.

Οι μορφές διαπραγμάτευσης ποικίλουν ανάλογα με την ιδιότητα του διαπραγματευτή, τις δεξιότητές του, τον χαρακτήρα του, τις πεποιθήσεις, τους στόχους του και ακόμη περισσότερο τα στοιχεία που πλαισιώνουν την ίδια την διαπραγμάτευση.

Σύμφωνα με την Θεωρία των Παιγνίων, η οποία προέρχεται από τον κλάδο των οικονομικών, υπάρχουν τρεις όροι οι οποίοι αναφέρονται στα πιθανά αποτελέσματα μιας διένεξης:

Win-Win: Μέσα σε ένα πνεύμα καλής συνεργασίας οι δύο πλευρές επωφελούνται από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Τα αμοιβαία οφέλη και συμφέροντα των δύο μερών ικανοποιούνται και έτσι ο επίλογος των διαπραγματεύσεων παρουσιάζεται εύλογος και δίκαιος. Αυτή η προσέγγιση θέλει τα δύο μέρη να ενεργούν συνεργατικά, μετατρέποντας τις μεμονωμένες επιθυμίες τους σε κοινούς στόχους.

Στην συγκεκριμένη τακτική είναι σημαντικό να επικρατεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών και να αποφεύγεται η παραπλάνηση και η εξαπάτηση.

Win-Lose: Σε αυτή την περίπτωση μια είναι η πλευρά που απολαμβάνει θετικό αποτέλεσμα έπειτα από την διαπραγμάτευση. Συνήθως παρουσιάζεται σε περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των μερών. Μέσα από ένα «παζάρι» δηλώσεων και παραχωρήσεων επιτυγχάνεται συμβιβασμός προς όφελος την μιας πλευράς.

Συνήθως στο σενάριο μιας Win-Lose διαπραγμάτευσης και οι δύο πλευρές αρχικά προσπαθούν να διεκδικήσουν τα συμφέροντά τους και να έρθουν πιο κοντά στους στόχους τους. Το γεγονός ότι ένας εκ των δύο παρουσιάζεται ως «χαμένος» στο τέλος των συζητήσεων δηλώνει πολλές φορές ότι ίσως δεν υπήρχε η απαραίτητη πληροφόρηση και προετοιμασία του.

Lose-Lose: Σε ένα σενάριο Lose-Lose διαπραγμάτευσης έχουμε την υποχώρηση και των δύο μερών χωρίς την επίτευξη της επιδίωξης-λύσης που είχαν στοχεύσει πριν την έναρξη των συζητήσεων. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν δεν είναι εφικτή η εναλλακτική της αποχώρησης από νωρίς ή όταν δεν υπάρχουν ξεκάθαρα οφέλη για τους ίδιους τους διαπραγματευτές με αποτέλεσμα την υποχώρηση και την κατάληξη σε συμφωνίες που μελλοντικά αποδεικνύονται επιζήμιες και για τις δυο πλευρές.

Αναλύοντας τα παραπάνω σενάρια παρατηρούμε ότι υπάρχουν συνήθως τρεις ζώνες διαπραγμάτευσης, η συνεργατική, η ενδιάμεση ζώνη και μια ανταγωνιστική όπου έχουμε έναν «νικητή» και έναν «ηττημένο». Το πιο σύνηθες σενάριο είναι αυτό της ανταγωνιστικής κατάστασης. Σε αυτή την περίπτωση, όλοι οι διαπραγματευτές κατά την διάρκεια των συζητήσεων διεκδικούν να πετύχουν τους στόχους τους έναντι της άλλης πλευράς.

Πέρα από τις παραπάνω αναφορές και τα σενάρια των διαπραγματεύσεων, οι διαπραγματευτές συνηθίζουν να ακολουθούν και κάποιες τακτικές που χαρακτηρίζουν την

στάση τους κατά την διάρκεια των συζητήσεων με την άλλη πλευρά. Τέτοιες τακτικές είναι:

- a) Η αρχική χαμηλή προσφορά έναντι της άλλης πλευράς με σκοπό την παραπλάνηση της, θέλοντας να δημιουργηθεί το αίσθημα της ανασφάλειας.
- b) Η υψηλή προσφορά με σκοπό την εξάλειψη του ανταγωνισμού και με απώτερο στόχο την επανεξέταση των όρων συμφωνίας μελλοντικά.
- c) Η επιθετική αρχική στάση με σκοπό τον εκφοβισμό και την ανασφάλεια της άλλης πλευράς. Συνήθως συνοδεύεται από την μετέπειτα παραχώρηση και χαλάρωση του διαπραγματευτή.
- d) Τα σήματα εγγύτητας. Δηλαδή, τα μηνύματα της γλώσσας του σώματος όπως το χαμόγελο, τα νεύματα συμφωνίας, οι χειρονομίες, η οπτική επαφή κ.α.
- e) Η ανταλλαγή παραχωρήσεων. Δηλαδή η παραχώρηση του ενός σε κάποια σημεία με σκοπό την αντίστοιχη παραχώρηση του «άλλου».
- f) Ο ορισμός συγκεκριμένης διορίας που δίνει ο διαπραγματευτής. Αυτή πολλές φορές έχει σκοπό να βρεθεί ο «άλλος» σε δύσκολη θέση, απροετοίμαστος, και να βιαστεί να συμφωνήσει πριν εξετάσει όλες τις εναλλακτικές.
- g) Η “μπλόφα”, η οποία επιλέγεται από τους διαπραγματευτές που θέλουν να αποπροσανατολίσουν το άλλο μέρος και να απολαύσουν την «νίκη» τους δίνοντας αρχικά ψευδείς εντυπώσεις και εφαρμόζοντας ένα καλά οργανωμένο σχέδιο που ξεγελά τον «άλλο».
- h) Η σιωπή, η οποία κατά την διάρκεια των συζητήσεων μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο. Κάνοντας παύσεις έπειτα από τις προσφορές του «άλλου», οι διαπραγματευτές εκμαιεύουν ακόμη περισσότερες πληροφορίες, και πολλές φορές καλύτερες προσφορές, λόγω της ανασφάλειας του «άλλου» κατά την διάρκεια του κενού.
- i) Η αναφορά σε μια ανώτερη αρχή με σκοπό να έρθει σε κατάσταση ανασφάλειας ο άλλος και να εξοικονομηθεί χρόνος, για την ανάλυση της κατάστασης. Πολλές φορές ο διαπραγματευτής επικαλείται την ύπαρξη μιας ανώτατης εξουσίας (για παράδειγμα προϊστάμενο) η οποία θα πρέπει να εγκρίνει ή να απορρίψει οποιαδήποτε πρόταση του «άλλου».

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, κατά την προετοιμασία του ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να επιλέξει κάποιες διαπραγματευτικές τακτικές που ταιριάζουν στις συνθήκες και στον ίδιο. Έτσι, θα πρέπει πρώτα να εξετάσει το δικό του προσωπικό διαπραγματευτικό στυλ και έπειτα να εξετάσει το ύφος της διαπραγμάτευσης, όπως αυτό ορίζεται ή μπορεί να προκύψει και από την άλλη πλευρά. Τέλος, θα πρέπει να γνωρίζει τη σημαντικότητα των διάφορων θεμάτων που έχουν τεθεί προς διαπραγμάτευση καθώς και την σημασία των σχέσεων και των μελλοντικών επιδιώξεων που έχει από τον «άλλο».

Η ηθική στην διαπραγμάτευση

«Αυτές είναι οι αρχές μου. Κι αν δεν σου αρέσουν... εντάξει, έχω κι άλλες.»

Groucho Marx, 1890-1977, Αμερικανός κωμικός

«Ηθική είναι τα ήθη και τα έθιμα της πατρίδας μας και η τρέχουσα αντίληψη της κοινωνικής μας τάξης.»

Samuel Butler, 1835-1902, Άγγλος συγγραφέας

Τα τελευταία 25 χρόνια, έχουν αναπτυχθεί πειραματικές προσεγγίσεις για τη μελέτη των αποφάσεων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Επίκεντρο των ερευνών αποτελεί η μελέτη των προκαταλήψεων από την πλευρά των διαπραγματευτών.

Μελετώντας την βιβλιογραφία και τις έρευνες γύρω από την λήψη αποφάσεων, μέσω του ακαδημαϊκού προγράμματος του πανεπιστημίου Harvard, σχετικά με τις διαπραγματεύσεις, έχει αναπτυχθεί ένα νέο ερευνητικό πρόγραμμα γνωστό ως TEEM.

Το ακρωνύμιο TEEM παράγεται από τα αρχικά γράμματα των: Trust, Emotions, Ethics and Morality in Negotiation. Δηλαδή, εμπιστοσύνη, συναισθήματα, δεοντολογία και ηθική στις διαπραγματεύσεις και έχει ως αντικείμενο την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τα παραπάνω, τα διαπραγματεύσιμα αποτελέσματα.

Με τον όρο ηθική αναφερόμαστε σε ορισμένους κώδικες δεοντολογίας που έχει “επιβάλλει” μια κοινωνία ή μια ομάδα και είναι αποτέλεσμα κοινωνικής ζύμωσης χρόνων.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διαπραγματευτές έρχονται αντιμέτωποι με την λήψη αποφάσεων, αντιλαμβανόμαστε ότι καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προσωπικές πεποιθήσεις τους, τις αρχές και τα ιδανικά τους παράλληλα με τις αρχές και τα ιδανικά του «άλλου».

Όσον αφορά τις εμπορικές συναλλαγές, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την αποφυγή εξαπάτησης και να διατηρούν ένα επίπεδο ασφάλειας στις εκτιμήσεις και στις συναλλαγές τους. Τα τελευταία χρόνια, δεν είναι λίγες οι αναφορές κυρίως εμπορικών διαπραγματευτών, οι οποίοι έχουν πέσει θύματα εξαπάτησης διαδικτυακών αγορών.

Είτε παραπλανητικές, είτε επιθετικές οι εμπορικές πρακτικές που καλείται να διαχειριστεί ένας διαπραγματευτής χαρακτηρίζονται συχνά ως αθέμιτες. Το αποτέλεσμα είναι η ακεραιότητα και η τιμιότητα ενός διαπραγματευτή να αμφισβητούνται. Το μέτρο της αξιοσύνης και της ηθικής του διαπραγματευτή, είναι η διασφάλιση της διαφάνειας και της συμφωνίας αυτών που υποστηρίζει και των πράξεών του.

Κυρίως στον επιχειρηματικό κόσμο, οι εμπορικές και διαπραγματευτικές τακτικές οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται, επιβάλλεται να σέβονται την επιχειρηματική ηθική. Δηλαδή, να σέβονται τις απαιτήσεις της επαγγελματικής ευσυνειδησίας και να διασφαλίζουν την μη στρέβλωση των πεπραγμένων.

Τα μακροπρόθεσμα οφέλη στις διαπραγματεύσεις και τις μέσα από αυτές διενέξεις τόσο στις εμπορικές όσο και στις κοινωνικές «συναλλαγές» μεταξύ δύο μερών, συνδέονται αδιαμφισβήτητα με την αλήθεια, την ειλικρίνεια, την κοινωνική ευταξία και την δικαιοσύνη.

Από την άλλη, χρησιμοποιώντας το ψέμα στις συναλλαγές μας (κοινωνικές-εμπορικές), πετυχαίνουμε εφήμερα πλεονεκτήματα. Με το ψέμα, βγαίνουμε άμεσα από μια δύσκολη θέση χωρίς δυσμενείς συνέπειες. Σύμφωνα με τον Neil Garret, του UCL Department of

Experimental Psychology, οι άνθρωποι ψεύδονται περισσότερο όταν θα βγουν κερδισμένοι τόσο οι ίδιοι όσο και κάποιος άλλος, πιθανόν επειδή τότε δεν αισθάνονται τόσο άσχημα. Ωστόσο, συνήθως το ένα ψέμα φέρνει το άλλο, καθώς καταλήγουμε τις περισσότερες φορές σε μια σειρά μικρών ψεμάτων που δημιουργούν μια μεγάλη απάτη απέναντι στον «άλλο».

Έτσι, παρότι το ψέμα ως αρχική επιλογή ανακουφίζει και εμποδίζει τυχόν εντάσεις και συγκρούσεις, επιφέρει μόνο αρνητικά αποτελέσματα στο μέλλον.

Όλο αυτό μας αναγκάζει να υποστηρίζουμε την αρχή της αλήθειας και της ειλικρίνειας. Αρχές που μόνο όφελος μπορούν να αποφέρουν στον διαπραγματευτή τόσο σε σχέση με το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, όσο και σε σχέση με το κύρος και την αξιοπιστία του.

Η φήμη και το κύρος ενός διαπραγματευτή είναι ένας πολύτιμος πόρος, ο οποίος αν απαξιωθεί ή χαθεί, μπορεί να δημιουργήσει μια χιονοστιβάδα ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων. Επομένως, ένας διαπραγματευτής για να μπορεί να διατηρεί ακλόνητη εμπιστοσύνη και φήμη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ότι:

- a) Δεν έχει καμία υποχρέωση να αποκαλύπτει λεπτομερείς πληροφορίες στον «άλλο» απαντώντας σε ερωτήσεις-παγίδες που οδηγούν στο ψέμα.
- b) Κάθε ψέμα που μπορεί στο μέλλον να αποκαλυφθεί θα οδηγήσει σε πλήγμα των όσων έχουν επιτευχθεί κατά την παρούσα διαπραγμάτευση ή και σε προγενέστερες επιτυχημένες συνεδρίες.
- c) Όσο καλύτερα είναι προετοιμασμένος, τόσο πιο ανώδυνα θα αντιμετωπίσει τις συμπεριφορές και τις απαιτήσεις του «άλλου».

Η πιο σοφή επιλογή - η οποία επιλύει τόσο τα ηθικά όσο και τα στρατηγικά διλήμματα του ψεύδους - είναι ο διαπραγματευτής να προσαρμόζει τους στόχους του στην πραγματικότητα που βιώνει και να κατασκευάζει - παρουσιάζει έτσι, πιο εύκολα την αλήθεια.

Συναισθήματα, γλώσσα του σώματος και διαπραγμάτευση

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας ένας διαπραγματευτής καλείται πέρα από τα επιχειρήματά του (πίνακες, στατιστικές κ.α) για υποστήριξη του προς διαπραγματεύσιν θέματος, να προετοιμάσει και τον εαυτό του. Η συναισθηματική προετοιμασία του διαπραγματευτή έχει σπουδαία σημασία για την πορεία των συζητήσεων με την άλλη πλευρά.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι στις διαπραγματεύσεις εμπλέκονται άνθρωποι και όχι μηχανές.

Καθώς λοιπόν οι άνθρωποι καλούνται να συζητήσουν και να παρουσιάσουν τις προτάσεις τους γύρω από ένα θέμα με σκοπό να πετύχουν κάποιους στόχους ή επιδιώξεις, θα πρέπει να καταπολεμήσουν οποιαδήποτε συναισθηματική έκρηξη μπορεί να αλλοιώσει ή να εμποδίσει την διενέργεια και τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης αυτής.

Λέγεται ότι τα πιστεύω, οι επιδιώξεις και οι αντιδράσεις του διαπραγματευτή έχουν την δύναμη να προδιαγράψουν το τελικό αποτέλεσμα. Επομένως, στόχος του προετοιμασμένου διαπραγματευτή είναι ο έλεγχος των συναισθημάτων του με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή πορεία των συζητήσεων.

Είναι γεγονός ότι τα συναισθήματα πολλές φορές έχουν την δύναμη να παρασύρουν τις συζητήσεις και τον διαπραγματευτή σε καταστάσεις για τις οποίες δεν είναι προετοιμασμένος. Έτσι, ο αυτοέλεγχος είναι μια από τις σπουδαιότερες δεξιότητες που οφείλει να διαθέτει ένας διαπραγματευτής τόσο στα συναισθήματα και τα λόγια του όσο και στις κινητικές εκδηλώσεις του σώματός του. Χειριζόμενος τον θυμό, την χαρά, την αγωνία, την απογοήτευση, την ανησυχία και την ικανοποίηση, ο διαπραγματευτής θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.

Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι κινήσεις τους και προπαντός οι πράξεις τους έχουν την δύναμη να εκμηδενίσουν τελείως τα λόγια τους.

Επομένως, η γλώσσα του σώματος, ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου, το περπάτημα και η χειραψία είναι κάποια από τα κύρια στοιχεία των κινήσεων που παρατηρούνται κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων και που ερμηνεύονται από την άλλη πλευρά. Αυτά δίνουν μια αφανή και άτυπη πληροφόρηση, πολύ σημαντική σχετικά με την πορεία και την έκβαση των διενέξεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Albert Mehrabian ομότιμο καθηγητή ψυχολογίας, του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας, κατά την διάρκεια μιας επικοινωνίας, οι πληροφορίες που μεταδίδονται στην άλλη πλευρά αποτελούνται κατά 7% από τις λέξεις που χρησιμοποιούμε, κατά 38% από την ποιότητα του λόγου μας, την έκφραση, την ένταση, τον ήχο και την έμφαση που δίνουμε στις προτάσεις μας και κατά 55% στην γλώσσα του σώματός μας.

Αναλύοντας επομένως την γλώσσα του σώματος τους «άλλου» μπορούμε να ερμηνεύσουμε την στάση του απέναντι σε εμάς και τις προτάσεις μας.

Σύμφωνα με τον Hedwig Lewis, οι πέντε βασικές λειτουργίες της μη λεκτικής συμπεριφοράς είναι:

- a) Η εκδήλωση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα εκφράζονται κυρίως μέσω των εκφράσεων του προσώπου, του σώματος και της φωνής.

- b) Η επικοινωνία με διαπροσωπικές αντιδράσεις και στάσεις: Η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων μέσω μη λεκτικών σημάτων όπως ο τόνος της φωνής, το βλέμμα, η αφή.
- c) Η υποστήριξη μιας ομιλίας: Οι συνομιλίες και οι μη λεκτικές συμπεριφορές συγχρονίζονται με νεύματα και ένδειξη συμφωνίας και αποδοχής των όσων αναφέρονται.
- d) Η αυτό-παρουσίαση: Παρουσιάζοντας τον εαυτό του ο καθένας με μη λεκτικά μέσα.
- e) Οι τελετουργίες: Δηλαδή η χρήση χαιρετισμών, χειραψιών ή άλλων τελετουργιών.

Έτσι, μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να δώσουν έμφαση «λέγοντας ναι» και κουνώντας καταφατικά το κεφάλι, μπορούν να φέρουν αντίρρηση με ένα αρνητικό ή ενοχλημένο νεύμα, να συμπληρώσουν αυτό που λέγεται με ένα θετικό βλέμμα, να εξηγήσουν κάτι χωρίς αναφορά σε αυτό, απλώς κάνοντας διάφορες επεξηγηματικές χειρονομίες καθώς και να τονίσουν ή να υπογραμμίσουν ένα λεκτικό μήνυμα.

Οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις του κορμού και των άνω άκρων, τα κάτω άκρα αλλά και ο χειρισμός ή μετακίνηση των διαφόρων αντικειμένων που βρίσκονται «στο τραπέζι» (για παράδειγμα έγγραφα, στυλό, αξεσουάρ κ.α.), μπορούν να φανερώσουν τα συναισθήματα των διαπραγματευτών που κρύβονται πίσω από τα λεγόμενά τους.

Οι διαπραγματευτές επομένως καλούνται να ακολουθήσουν το ένστικτό τους, κρύβοντας τα όρια και τα συναισθήματά τους όπου χρειάζεται (με αυτοέλεγχο) και παρατηρούν τον «άλλο» με τα μηνύματα – σημάδια που φανερώνει στην πορεία της διαπραγμάτευσης.

Ο ρόλος του διαπραγματευτή στις επιχειρηματικές απαιτήσεις

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1 οι επιχειρηματικές απαιτήσεις σχετίζονται με τον σκοπό μιας επιχείρησης. Για την υλοποίησή τους, αναπτύσσονται ενδιάμεσες λειτουργικές απαιτήσεις τις οποίες καλούνται να εφαρμόσουν τα διάφορα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Στα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού ανήκουν και οι διαπραγματευτές. Η συμβολή τους κατά την υλοποίηση των απαιτήσεων, λειτουργικών και κατ' επέκταση επιχειρηματικών, είναι πολύ σημαντική. Ο ρόλος τους είναι σε πρώτη φάση να αναλύσουν, να επικυρώσουν και να δώσουν προτεραιότητα στη δήλωση οποιασδήποτε απαίτησης ορίζεται από την πλευρά που εκπροσωπούν.

Ουσιαστικά οι διαπραγματευτές αναλαμβάνουν σε δεύτερη φάση, την υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στόχων που θέτουν τα ανώτερα στελέχη στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανάλυσης της διαχείρισης απαιτήσεων.

Στην πραγματικότητα, το ανώτατο στέλεχος δηλώνει χαρακτηριστικά τον επιχειρησιακό σκοπό, πρόβλημα ή ανάγκη και στη συνέχεια αναθέτει ένα πλήρες φάσμα ατομικών απαιτήσεων όπου αναφέρονται στον εκάστοτε διαπραγματευτή. Ο διαπραγματευτής με την σειρά του, προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικά την απαίτηση που αναλαμβάνει θα πρέπει:

- a) Να θέσει προτεραιότητες σχετικά με τις απαιτήσεις που καλείται να υλοποιήσει. Δηλαδή να ιεραρχήσει αυτές ανάλογα με τους κινδύνους, τα οφέλη και τα κόστη που τις συνοδεύουν.
- b) Να προετοιμάσει κάποιο σχέδιο απαιτήσεων το οποίο θα ενημερώνει τακτικά ανάλογα με τις αλλαγές και τις μεταβολές που προκύπτουν κατά την διαπραγμάτευση. Αυτό θα βοηθήσει ιδιαίτερα κατά την ενδιάμεση αξιολόγηση των πληροφοριών και της πορείας των συζητήσεων.
- c) Να οργανώσει την επανεξέταση των αρχικά ορισμένων απαιτήσεων, κυρίως έπειτα από την πληροφόρηση που θα λαμβάνει από την άλλη πλευρά.
- d) Να διασφαλίσει ότι υπάρχει κατανόηση των απαιτήσεων από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίως θα πρέπει να επιβεβαιώσει την σύγκλιση των απόψεων γύρω από αυτές.

Μέρος II.

Το προφίλ του καλού διαπραγματευτή

Στο χώρο των επιχειρήσεων ο Καλός Διαπραγματευτής:

- a) **Γεννά ιδέες και γνωρίζει ότι διακινδυνεύει όταν τις προωθεί για υλοποίηση**
--- Σε ότι αφορά τη σύλληψη, τη γέννηση μιας ιδέας, ο καλός διαπραγματευτής είναι δύσπιστος και τολμηρός μαζί.

Είναι αυτός που αμφισβητεί και ακυρώνει τους κανόνες .

Είναι αυτός που αν και χρησιμοποιεί τα στατιστικά στοιχεία (π.χ μέγεθος πωλήσεων, σύνδεση πωλήσεων με συγκεκριμένες ηλικίες ή εισοδήματα), βρίσκει το μη σύνηθες και το απίθανο μέσα από τα μετρήσιμα, τα συνήθη, τα πιθανά.

--- Σε ότι αφορά την υλοποίηση μιας ιδέας, το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα η επιτυχία.

Όμως (μετά τη γέννηση της ιδέας) η γνώση, η προετοιμασία, τα συν- πλην της ήδη υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης (για την επιχείρηση- τον κλάδο- ο κρατικός παρεμβατισμός- το χρηματοπιστωτικό κλίμα), η πληροφόρηση προβλέψεων από έγκριτες πηγές (για ότι αφορά το προς διαπραγματεύσιν θέμα άμεσα ή έμμεσα), είναι εφόδια.

Αυτά τα εφόδια κατέχει ο καλός διαπραγματευτής και υλοποιεί τις ιδέες του με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας παρά αποτυχίας.

--- Η αποδοχή της νέας ιδέας του εισηγητή- καλού διαπραγματευτή από τους άλλους(συνδιαπραγματευτές) είναι περισσότερο εύκολη, αφού αυτός βάζει στο τραπέζι τα επιχειρήματά του που άντλησε από τα παραπάνω εφόδια.

--- Ο καλός διαπραγματευτής είναι ανοιχτός σε πολλά πρόσωπα και γεγονότα, γιατί μια ιδέα σαν έμπνευση, σαν σπίθα, μπορεί να έρθει από οπουδήποτε.

b) Προσαρμόζεται στις αλλαγές

--- Η κάθε προσαρμογή σε νέα δεδομένα απαιτεί αλλαγές στο χειρισμό υλικών και άυλων συντελεστών για την υλοποίηση ενός έργου, αφού προηγηθούν αλλαγές στις ιδέες- στις θέσεις που μέχρι πριν ήταν οι ενδεδειγμένες.

Στο κάθε “τώρα” που παρουσιάζεται, οι προηγούμενες απόψεις είναι συχνά ακατάλληλες , ανεφάρμοστες άρα αναποτελεσματικές . Λειτουργούν ως πείρα , ως γνώση μέσα από την πράξη του “ πριν” αλλά μέχρι εκεί.

c) Έχει συνειδητοποιήσει ότι νέα προσαρμοστικότητα θα απαιτηθεί σε νέα αλλαγή, πολύ σύντομα: “Τα πάντα ρει”

--- Αυτό τον κάνει ψυχραιμο αλλά και ήρεμο μπροστά στο απροσδόκητο.

Η ψυχραιμία και η ηρεμία είναι όπλα αναγνωριστικά του καλού διαπραγματευτή και έχουν σαν προαπαιτούμενο την παραπάνω συνειδητοποίηση.

Η όλη παραπάνω διαδικασία που συνιστά δύναμη διαπραγματευτική, είναι γνώρισμα έμπειρων και ηλικιακά ώριμων διαπραγματευτών.

d) Διακρίνεται για την εξισορρόπηση ορμής, φιλοδοξίας και αυτοπεποίθησης με αυτοέλεγχο

--- Οι στόχοι του οργανισμού- της επιχείρησης που εκπροσωπεί, “ κοιμίζουν” τις προσωπικές ανάγκες ή ανησυχίες του.

Στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων υπάρχει το προς διαπραγμάτευσιν θέμα και η λύση του.

Ο διαπραγματευτής -πρόσωπο είναι ο ενδιάμεσος, είναι ο συντελεστής: “ κατάλληλος άνθρωπος”

Το “ κατάλληλος άνθρωπος”, είναι επίτευγμα αυτού του ίδιου ως προς τα τυπικά και άτυπα προσόντα του αλλά είναι και επιτυχία του οργανισμού- επιχείρησης που τον επέλεξε για να την εκπροσωπήσει.

e) Διακρίνεται για την ευελιξία του

--- Κάνει γρήγορους συνειρμούς.

Γνωρίζει να συγκρίνει στοιχεία με βάση τη στατιστική και κρατά σημειώσεις.

Συχνά επικαλείται τα αριθμητικά δεδομένα για στήριξη των απόψεών του.

Ανατρέχει στο παρελθόν αλλά είναι ανοιχτός σε νέα σχήματα- φόρμες για το μέλλον.

Η διεπιστημονικότητα ως προς την προσέγγιση θεμάτων που μπαίνουν στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης(π.χ θέματα πάνω σε ευέλικτες μορφές εργασίας και η σχέση τους με την παραγωγικότητα της εργασίας ή η σχέση τους με την καταπολέμηση της ανεργίας και προγράμματα επιδότησης των εργαζομένων) είναι γι αυτόν απαραίτητη.

Για παράδειγμα:

- Ο κοινωνικός αντίκτυπος ενός νόμου για τα εργασιακά(κατώτατος μισθός)
- Η ακρόαση του σφυγμού της κοινωνίας μέσα από απεργιακές κινητοποιήσεις
- Η καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων
- Η μετακινήσεις εργαζομένων/ οι οικονομικοί μετανάστες / το brain-drain
- Η “μαύρη εργασία”
- Αύξηση φορολογικών συντελεστών για τα κέρδη των επιχειρήσεων

Όλα τα παραπάνω συνεξετάζονται σε μια διαπραγμάτευση με θέμα π.χ: την μεταφορά τριών εργοστασίων που απασχολούν 5000 εργαζόμενους στο εξωτερικό της χώρας.

Πώς θα μειώσουμε το λειτουργικό κόστος;

Τι αποζημιώσεις θα δοθούν, σε πόσες δόσεις; Τι θα γίνει με τα ρευστά μας διαθέσιμα μετά από αυτό; Θα αντέξουμε;

Γιατί να απενεργοποιήσουμε τον μηχανολογικό μας εξοπλισμό όπως και τον κτιριακό αφού καλά κρατεί; Με την μετεγκατάστασή μας τον αχρηστεύουμε.

Μήπως πρέπει να ανοίξουμε διαπραγματεύσεις με την χώρα -παρούσα έδρα μας -για νέες φορολογικές ελαφρύνσεις και επιδοτούμενα προγράμματα για εποχιακούς ή και μόνιμους εργαζόμενους;

Μήπως μειώνοντας τις αποδοχές των εργαζομένων “που τρέχουν στο τώρα” βρούμε νέες ισορροπίες και κρατηθούμε με κέρδη εργοδότες και εργαζόμενοι με νέα εργασιακά σχήματα;(4ωρη απασχόληση για όλους;) -όλο αυτό σε συνεννόηση με τους εργαζόμενους-.

Μήπως πρέπει να προχωρήσουμε στην παραγωγή νέων προϊόντων ανοίγοντας νέες προοπτικές εξυγίανσης της επιχείρησης;

---Η όποια οικονομική διευθέτηση σχετικά με τις αμοιβές των εργαζομένων, τα κέρδη των εργοδοτών, την φερεγγυότητα της επιχείρησης απέναντι σε πιστωτικά ιδρύματα και τις φορολογικές της υποχρεώσεις, έχει και κοινωνικές επιπτώσεις και ψυχολογικές για όλα τα άτομα (και τις οικογένειές τους) που εμπλέκονται με τα τρία εργοστάσια.

Η παραμονή στη χώρα- παρούσα έδρα ή η μετεγκατάσταση στο εξωτερικό και απώλεια 5000 θέσεων εργασίας ;

Ό,τι αποφασιστεί θα περάσει μέσα από διαπραγματεύσεις της εργοδοσίας με τους διευθυντές- οικονομικούς σχεδιαστές .

Θα περάσει μέσα από διαπραγματεύσεις της εργοδοσίας ή των διευθυντών τους με τους εκπροσώπους των εργαζομένων στα εργοστάσια.

Θα περάσει μέσα από διαπραγματεύσεις με την ηγεσία του τόπου -τόπων εγκατάστασης ή και με πρόσωπα της κυβέρνησης.

Θα περάσει μέσα από διαπραγματεύσεις με φορείς κρατικούς ή ιδιωτικούς της χώρας που δρομολογείται η μεταφορά των εργοστασίων.

----Σε εποχές κρίσης η διασφάλιση της εργασίας είναι το ζητούμενο.

Ο καλός διαπραγματευτής αφουγκράζεται την κοινωνία. Πίσω από τα οικονομικά μετρήσιμα μεγέθη υπάρχουν μεγέθη μη μετρήσιμα πολύ σημαντικά για την επιβίωση.

Ο κοινωνικός ιστός περικλείει την επιχείρηση. Την κάθε επιχείρηση και οργανισμό.

Η κάθε επιχείρηση υπάρχει- δρα -κερδίζει μέσα σε αυτόν τον ιστό.

Ο καλός διαπραγματευτής είναι ευέλικτος, ευαισθητοποιημένος στα σύγχρονα προβλήματα και οι προτάσεις- λύσεις του επιδιώκουν ισορροπίες ανάμεσα σε καθαρά οικονομικούς στόχους (κέρδη, εξασφάλιση μεριδίου στην αγορά) και κοινωνικούς(ασφάλιση για τους εργαζόμενους με πρόσβαση σε κοινωνικά αγαθά, πληρωμές ως αντιπαροχή στην παρεχόμενη εργασία, προσφορά ποιοτικών προϊόντων, σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον).

Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι οδηγός και δέσμευση για την δράση κάθε καλού διαπραγματευτή.

f) Παίρνει έγκαιρα αποφάσεις.

---Ο καλός διαπραγματευτής διαχειρίζεται καλά το χρόνο.

Η πείρα από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του είναι οδηγός ως προς το πότε θα εισηγηθεί(όταν δεν το ορίζει το πρωτόκολλο) ή θα παρέμβει(με ένσταση) σε μια διαπραγμάτευση.

Το πότε, σε ποια χρονική φάση της διαπραγμάτευσης θα διατυπωθούν οι θέσεις - επιχειρήματα ενός διαπραγματευτή, έχει τεράστια σημασία.

α. Θα εισηγηθεί αυτό που θέλει αφού ακούσει κάποιους ή όλους τους άλλους;

β. Θα του δοθεί η δυνατότητα να φρενάρει κάποιους με ενστάσεις όταν διαφωνεί;

γ. Αυτό που συνήθως γίνεται: θα κάνει ο καθένας την εισήγησή του και ακολουθούν παρατηρήσεις, διαφωνίες, επίκληση σημειώσεων για τις εισηγήσεις των άλλων από κάθε διαπραγματευτή με την επιχειρηματολογία του καθενός επί τραπέζης .

Ο βαθμός ωριμότητας των διαπραγματευτών θα παίζει σημαντικό ρόλο στο αν η διαπραγμάτευση θα κινηθεί σε πολιτισμένο επίπεδο χωρίς εξάρσεις θυμού, βωμολοχίες, απειλές ή και χειροδικίες.

--- Ο καλός διαπραγματευτής δεν βιάζεται. Είναι καλός ακροατής. Έχει εξασκηθεί σε αυτό.

Δεν υποτιμά τις λύσεις των άλλων. Ξέρει, ότι και η λύση που με αυτήν έρχεται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μπορεί να αλλάξει. Μπορεί να αλλάξει προς το καλύτερο με μια ιδέα- λύση ενός άλλου διαπραγματευτή.

g) Επιμένει – ασκήθηκε στην πειθώ

---Ο καλός διαπραγματευτής επιμένει όταν είναι σίγουρος για την άριστη λύση που προτείνει ειδικά όταν έχει ακούσει τα “ ανεπαρκή” επιχειρήματα των άλλων τα υποστηρικτικά των λύσεων που προτείνουν. Έχοντας λοιπόν επίγνωση του “δίκιου” του αλλά και της ικανότητάς του να πείθει, περνάει τη δική του λύση στο χρόνο που θα απαιτηθεί , όταν οι συνδιαπραγματευτές είναι “ στενόμυαλοι” και ανυποχώρητοι από τις δικές τους προτάσεις- λύσεις.

Η πειθώ είναι ιδιαίτερο κομμάτι. Εργαλείο που το κατασκεύασε ο ίδιος ο διαπραγματευτής για να επεξεργαστεί το μυαλό των “αντιπάλων”.

Για το εργαλείο “πειθώ” έφτιαξε α. επιχειρήματα, δεδομένα, στατιστικά στοιχεία, λογιστικούς πίνακες(ισολογισμοί, καταστάσεις αποτελεσμάτων) και β. Έφτιαξε την εικόνα του. Ειδικό λόγο, ειδικό τόνο και χροιά για το λόγο, ειδικές κινήσεις (γλώσσα σώματος), ειδική ενδυματολογική παρουσίαση (ποτέ τζιν, αθλητικά ή ασιδέρωτα ρούχα)

Σε ότι αφορά την εικόνα του όλες οι “ εμφανίσεις και συμπεριφορές” λεκτικές ή κινητικές σαφώς και δεν φαίνονται να είναι κάποιου άλλου. Είναι ο εαυτός του , στο καλύτερο δυνατό του.

h) Είναι συνεργάσιμος

--- Δεν είναι εγωϊστής.

Οι διαπραγματευόμενοι στον κόσμο των επιχειρήσεων για οποιοδήποτε θέμα, έστω και αν προτείνουν την συμφέρουσα ο καθένας από την πλευρά του λύση, είναι ομάδα.

Και το μεγάλο πλεονέκτημα της κάθε ομάδας είναι η συνέργεια.

Ο καλός διαπραγματευτής θα κάνει πίσω στη δική του λύση, αν μια νέα λύση που βγαίνει από τις εισηγήσεις- λύσεις όλων για το θέμα, είναι περισσότερο συμφέρουσα για όλους τους διαπραγματευτές.

i) Καινοτομεί

- Η εξοικείωση με τις αλλαγές
- Η τακτική ενημέρωση για τα δρώμενα μέσα στην επιχείρηση
- Η ενημέρωση για τις κινήσεις ανταγωνιστών, πελατών, συνεργατών, προμηθευτών
- Η ανοιχτή επικοινωνία με νομικούς συμβούλους για αλλαγές στο νομικό-φορολογικό πλαίσιο
- και πιο πολύ απ' όλα και προσθετικά με αυτά:
- Η τόλμη και η αποφασιστικότητα

Όλα μαζί εξωθούν στην καινοτομία τόσο ως προς την έκφραση όσο και ως προς την υλοποίησή της.

Το παράδειγμα δανεισμένο από το βιβλίο του Daniel Goleman: “Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας”

“Η Levi Strauss, η τεράστια εταιρεία ενδυμάτων, αντιμετώπιζε ένα δίλημμα σχετικά με δύο υπεργολάβους της στο Μπαγκλαντές που χρησιμοποιούσαν παιδιά στο εργατικό τους δυναμικό για την κατασκευή των ρούχων.

Ακτιβιστές που υποστήριζαν τα ανθρώπινα δικαιώματα πίεζαν την εταιρεία να απαγορεύσει στους υπεργολάβους της να χρησιμοποιούν ανήλικους εργάτες. Οι ερευνητές της εταιρείας όμως ανακάλυψαν ότι αν τα παιδιά έχαναν τη δουλειά τους θα λιμοκτονούσαν και κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγούνταν στην πορνεία. Έπρεπε να τα απολύσει η εταιρεία υιοθετώντας τη στάση που είναι ενάντια στην παιδική εργασία; Ή ήταν καλύτερα να τα κρατήσει και να τα προστατεύσει από μία χειρότερη μοίρα; Η δημιουργική λύση; Τίποτε από τα δύο. Η εταιρεία αποφάσισε να κρατήσει τα παιδιά στο μισθολόγιό της εφόσον θα πήγαιναν κανονικά στο σχολείο, και στη συνέχεια όταν θα γίνονταν 14 ετών (το όριο της ενηλικίωσης σύμφωνα με τους τοπικούς νόμους) , να τα προσλάβει πάλι.”

Αυτή η καινοτομική αντίδραση προσφέρει ένα πρότυπο δημιουργικής σκέψης για πολυεθνικές οι οποίες θέλουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

Για να καταλήξει κανείς σε μία τόσο πρωτότυπη απόφαση, απαιτείται να μπορεί να δέχεται ιδέες που εκ πρώτης όψεως φαίνονται πολύ ριζοσπαστικές ή ριψοκίνδυνες και στη συνέχεια να έχει το θάρρος να τις κάνει πράξη.”

Οι καινοτόμοι μπορούν να βρουν πρωτότυπες σχέσεις και μοντέλα που οι “ άλλοι” δεν μπορούν να συλλάβουν. Οι “άλλοι” συχνά αργούν πάρα πολύ χρονικά να κάνουν συνειρμούς, να κάνουν απλοποιήσεις δεδομένων, να πάρουν γρήγορες αποφάσεις.

Οι καινοτόμοι είναι τολμηροί και αμφισβητίες. Ψάχνουν για την λύση με ανορθόδοξους τρόπους, δηλαδή μη ακολουθώντας συμβατικές γνωστές πρακτικές ή μεθόδους.

j) Γνώρισμά του είναι η ενσυναίσθηση

--- Η ενσυναίσθηση είναι ένα μεγάλο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ανήκει στις “μαλακές δεξιότητες” τις “soft skills”, όπως χαρακτηριστικά περιγράφονται από τον Daniel Goleman οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτές αποτελούν σήμερα σημαντικότερο κριτήριο επιτυχίας και προόδου στο χώρο της εργασίας.

Και πάλι από αναφορά στο βιβλίο του:

“- Ο επικεφαλής μιας ιδιωτικής τράπεζας στην Ελβετία λέει: “ Η δουλειά μου θυμίζει κάπως τη δουλειά οικογενειακού γιατρού ή ιερέα. Δεν μπορείς να δουλέψεις στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα χωρίς να χρησιμοποιείς τη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα την ενσυναίσθηση. Θα πρέπει να κατανοείς τι ελπίζει ο πελάτης σου, τι φοβάται, έστω και αν αυτό δεν μπορεί να το εκφράσει με λόγια.”

--- Η αίσθηση αυτού που νιώθουν οι άλλοι χωρίς να το λένε, αποτελεί την ουσία της ενσυναίσθησης.

Η αποκωδικοποίηση ειδικά μη λεκτικών μηνυμάτων είναι ικανότητα.

Αυτή την ικανότητα- να μπαίνεις στη θέση του άλλου-, έχουν οι ηγέτες στο χώρο των επιχειρήσεων. Και οι ηγέτες είναι ή επιβάλλεται να είναι καλοί διαπραγματευτές.

Διαφορετικά η ηγεσία χάνεται.

Η ικανότητα της ενσυναίσθησης αποκτιέται:

- Με την πείρα. Η καθημερινή τριβή για χρόνια με πολλούς ανθρώπους (συνεργάτες, προϊσταμένους, υφισταμένους, ανταγωνιστές, πελάτες, υπαλλήλους οργανισμών κλπ) σε κάνει σιγά -σιγά να διαβάζεις τους άλλους.
- Με τη μελέτη της ψυχολογίας.(επιστημονικές διαπιστώσεις μέσα από πειράματα και παρατηρήσεις συμπεριφορών από ψυχολόγους είναι πληροφορίες πολύτιμες)
- Με την αυτοεπίγνωση και τον αυτοέλεγχό μας. Μόνο μέσω αυτών των δύο, θεμελιώνουμε την ενσυναίσθηση σαν αναγνωριστικό του “είναι” μας.

Άμα δεν μπορούμε να νιώσουμε τα δικά μας συναισθήματα, ή να τα εμποδίσουμε να μας κατακλύσουν, σαφώς δεν υπάρχει περίπτωση να έχουμε οποιαδήποτε επαφή με τις διαθέσεις των άλλων.

Η ενσυναίσθηση είναι το κοινωνικό μας ραντάρ. Μέσω αυτής αντιλαμβανόμαστε ό,τι κρύβει ο άλλος και δεν θέλει να το εκφράσει.

Βέβαια, ο άλλος δεν είναι πάντοτε “εύκολοδιάβαστος”.... “Όσο πιο πολιτισμένος είναι ο άνθρωπος τόσο πιο ηθοποιός γίνεται” Imm. Kant.

Οι διαπραγματεύσεις στο χώρο των επιχειρήσεων είναι προκλήσεις για τους διαπραγματευτές . Δοκιμάζονται οι γνώσεις, οι ικανότητες , ο έλεγχος των σωματικών αντανακλαστικών τους, τα συναισθήματά τους. Δοκιμάζεται η υπευθυνότητά τους απέναντι σε αυτούς που εκπροσωπούν, η αξιοπιστία τους αλλά και το κύρος της θέσης και του ρόλου τους. Οι συνδιαπραγματευτές είναι σκληροί και ταλαντούχοι επίσης σε αυτό που κλήθηκαν να περάσουν για αυτούς που εκπροσωπούν.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα υπάρχουν εξαιρετικοί ηθοποιοί.

Άρα ο περισσότερο “ διαβασμένος” , ψυχραιμος και επίμονος- ο πιο καλός ηθοποιός-, θα “κρύβει” καλύτερα στοιχεία που δεν θα συμπίπτουν με τα λεγόμενά του- τα επιχειρήματά του και θα “συλλαμβάνει” από τη γλώσσα του σώματος ή άλλους κώδικες τους άλλους.

Σελ. 261 “ Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας”:

“ Οι καλύτεροι διαπραγματευτές μπορούν να αισθανθούν ποια είναι τα σημεία που έχουν σημασία για το άλλο μέρος και με μεγαλοψυχία υποχωρούν σε αυτά, ενώ πιέζουν για συναίνεση σε σημεία που δεν είναι τόσο συναισθηματικά φορτισμένα.

Και αυτό , χρειάζεται ενσυναίσθηση.”

Σε ένα άλλο σημείο στο βιβλίο αναφέρει:

“ Υπό μία έννοια, μία διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί μία άσκηση στην από κοινού λήψη αποφάσεων, εφόσον η διαφωνία ανήκει και στα δύο μέρη. Ο λόγος για την διαπραγμάτευση βέβαια , είναι ότι κάθε πλευρά έχει τα δικά της ανταγωνιστικά συμφέροντα και απόψεις και θέλει να πείσει την άλλη να υποχωρήσει στις επιθυμίες της.

Ωστόσο, από μόνο του το γεγονός της συμφωνίας για διαπραγμάτευση δηλώνει ότι το πρόβλημα είναι κοινό και ότι μπορεί να υπάρξει μία ικανοποιητική λύση για όλους.

Υπό αυτή την έννοια η διαπραγμάτευση αποτελεί εγχείρημα συνεργασίας, όχι ανταγωνισμού. Ο Χέρμπερτ Χέλμαν, ψυχολόγος στο Χάρβαρντ και ειδικευμένος σε θέματα διαπραγματεύσεων, τονίζει: Η ίδια η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αποκαθιστά τη συνεργασία ανάμεσα σε διαφωνούντα μέρη. Η από κοινού επίλυση προβλημάτων μεταμορφώνει τη σχέση τους.”

Έρευνα: Το προφίλ των διαπραγματευτών της αγοράς

Στόχος της παρούσας έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των στελεχών της σύγχρονης αγοράς και να προσδιορισθούν οι διαπραγματευτικές συνήθειες που ακολουθούνται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η έρευνα αυτή εξετάζει αν οι παράγοντες φύλο, ηλικία και εμπειρία ασκούν κάποια ιδιαίτερη επίδραση και αν οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη στοχεύει μεταξύ άλλων να εξετάσει:

- Πόσο συχνά διαπραγματεύονται τα στελέχη της αγοράς
- Με ποια μέσα διαπραγματεύονται συνήθως
- Αν ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις σχετικά με τον τρόπο διαπραγμάτευσης των διάφορων θεμάτων από τα ανώτερα στελέχη ή την ηγεσία
- Αν έχουν εκπαιδευτεί στις διαπραγματεύσεις
- Ποια είναι τα επιθυμητά ενδεχόμενα αποτελέσματα που επιθυμούν στις διαπραγματεύσεις που διεκπεραιώνουν
- Αν χρησιμοποιούν κάποια συγκεκριμένη τακτική διαπραγμάτευσης
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός «καλού διαπραγματευτή»

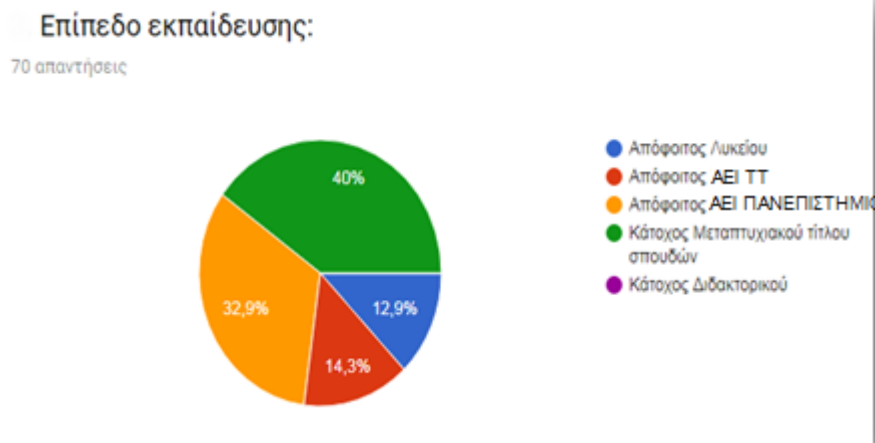
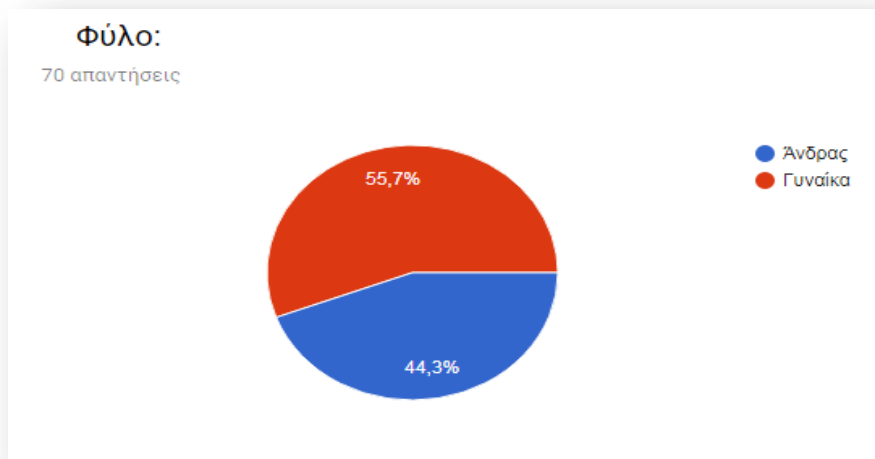
Σύμφωνα με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, οι υποθέσεις τις έρευνας διαμορφώθηκαν ως εξής:

Τα στελέχη του σύγχρονου επιχειρησιακού κόσμου αναμένεται να διαπραγματεύονται πολύ συχνά, ενώ τα μέσα διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας που αναμένεται να αναδειχθούν περισσότερο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το τηλέφωνο, λόγω της τεχνολογικής προόδου. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που ορίζουν τον «καλό διαπραγματευτή», αναμένεται να ξεχωρίσουν η Επιχειρηματολογία, η Ευελιξία και η Ψυχραιμία.

Μέθοδος

Δείγμα

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αναφέρεται σε στελέχη επιχειρήσεων, νέα και έμπειρα, που καλύπτουν ένα ευρύ και ποικίλο ηλικιακό φάσμα (25-55). Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία συμπλήρωσαν οικειοθελώς 70 στελέχη εκ των οποίων οι 39 (55,7%) ήταν γυναίκες και οι 30 (44,3%) άντρες. Τα άτομα του δείγματος προέρχονται από διάφορα μορφωτικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα το 40% (28 άτομα) έχει στην κατοχή του μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 32,9% (23 άτομα) διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ, το 14,3% (10 άτομα) διαθέτει πτυχίο ΤΕΙ, ενώ το 12,9% (9 άτομα) του δείγματος είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήθηκε στα πλαίσια βιβλιογραφικής έρευνας και βασίζεται σε ερωτήσεις που εντοπίστηκαν σε αυτό το πλαίσιο. Στην αρχή του ερωτηματολογίου τα άτομα συμπλήρωσαν ορισμένα προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία, όπως φύλο, την ηλικία και την εκπαίδευση. Έπειτα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλειστού τύπου ερωτήσεις είτε πολλαπλών επιλογών είτε διχοτομικές. Επίσης, σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως χρησιμοποιήθηκε για την κατασκευή του ερωτηματολογίου και κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία διατυπώθηκε ο βαθμός συμφωνίας με μια σειρά από θετικές και αρνητικές προτάσεις που αφορούν το αντικείμενο της στάσης.

Διαδικασία

Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο καθηγητή και επόπτη της εργασίας, έπειτα από την επιλογή του θέματος, το εργαλείο που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο, εφόσον αποτελεί ένα εξαιρετικά διαδεδομένο και δημοφιλές μέσο για την συλλογή πληροφοριών.

Οι συμμετέχοντες, στελέχη, κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε ηλεκτρονικά, διατηρώντας την ανωνυμία τους.

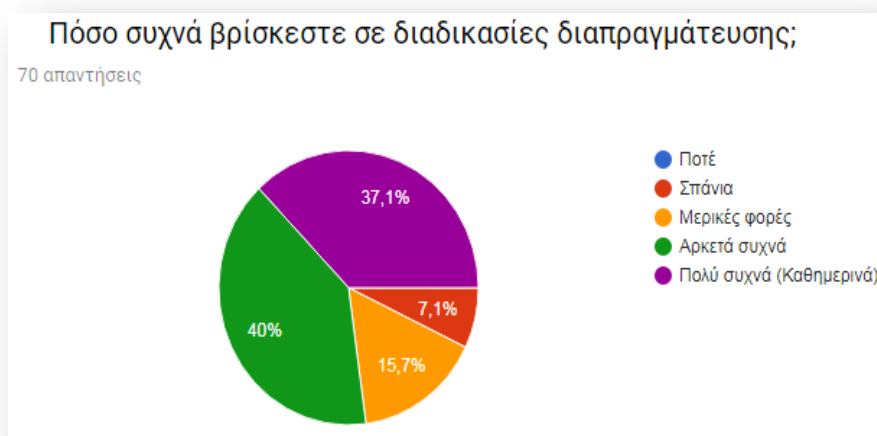
Οι οδηγίες που δόθηκαν στους συμμετέχοντες ήταν να συμπληρώσουν με προσοχή και ειλικρίνεια κάθε ερώτημα τους ερωτηματολογίου. Παράλληλα εξηγήθηκε η λειτουργία της εκάστοτε κλίμακας, διευκρινίστηκε ότι δεν υπήρχαν σωστές ή λάθος απαντήσεις και ότι οι πληροφορίες που θα έδιναν θα παρέμεναν απολύτως εμπιστευτικές. Η συνολική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν κατά μέσο όρο 10 λεπτά. Μέσω του ερωτηματολογίου μελετήθηκε και διερευνήθηκε ποικιλία θεμάτων, πραγματοποιήθηκε γρήγορη και εύκολη κωδικοποίηση, με την βοήθεια της εξειδικευμένης πλατφόρμας online έρευνας της Google.

Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 32,9% (23 άτομα) έχει έως και 5 χρόνια επαγγελματική εμπειρία, το 27,1% (19 άτομα) από 5 έως 10 χρόνια επαγγελματική εμπειρία, το 22,9% (16 άτομα) από 10 έως 15 χρόνια εμπειρία, ενώ το 17,1% (12 άτομα) πάνω από 15 χρόνια εμπειρία.



Στην ερώτηση «Πόσο συχνά βρίσκεστε σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης;», το 40% (28 άτομα) του δείγματος απάντησε αρκετά συχνά, ενώ το 37,1% (26 άτομα) διαπραγματεύεται επι καθημερινής βάσεως. Το 15,7% (11 άτομα) βρίσκεται σε διαπραγμάτευση μερικές φορές, ενώ μόλις το 7,1% (5 άτομα) διαπραγματεύεται σπάνια.



Συνεχίζοντας με τα **μέσα διαπραγμάτευσης** που χρησιμοποιούν τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα παρατηρούμε ότι:

Πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευση

Σύμφωνα με την έρευνα, οι πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγματεύσεις παρουσιάζουν την ακόλουθη συχνότητα:

Το 42,5% (30 άτομα) του δείγματος έρχεται σε face-to-face διαπραγμάτευση αρκετά συχνά, ενώ το 27,1% (19 άτομα) καθημερινά. Μόλις ένα μικρό ποσοστό 7,1% διαπραγματεύεται σπάνια ή καθόλου με το συγκεκριμένο μέσο.

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)

Σύμφωνα με την έρευνα, οι διαπραγματεύσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρουσιάζουν την ακόλουθη συχνότητα:

Το 27,1% (19 άτομα) του δείγματος διαπραγματεύεται καθημερινά μέσω email, ενώ το 24,2% (17 άτομα) και το 21,4% (15 άτομα) χρησιμοποιούν αυτό το μέσο διαπραγμάτευσης μερικές φορές και αρκετά συχνά αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ποσοστό 17,14% χρησιμοποιεί σπάνια email για τις διαπραγματεύσεις που διενεργεί, ενώ μόλις το 7,1% δεν χρησιμοποιεί καθόλου το συγκεκριμένο μέσο.

Τηλέφωνο

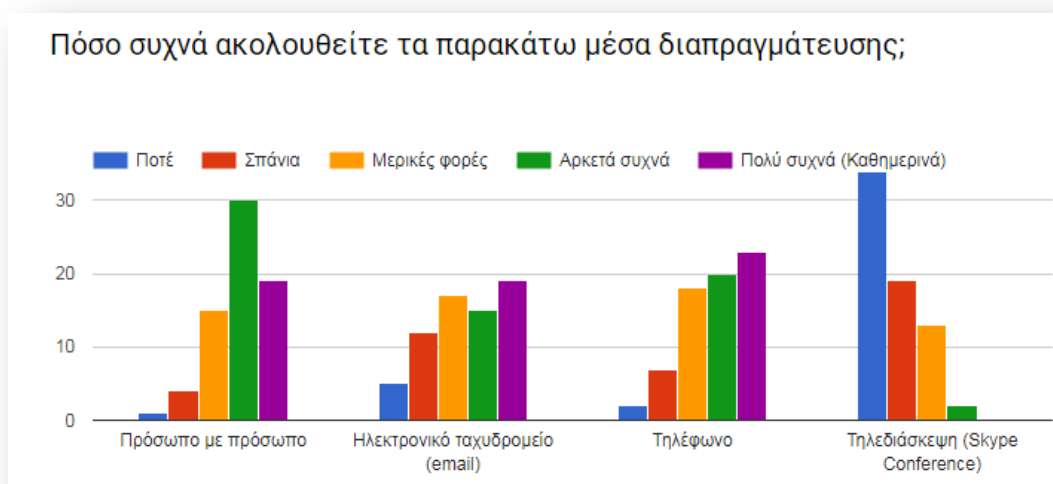
Σύμφωνα με την έρευνα, οι διαπραγματεύσεις μέσω τηλεφώνου παρουσιάζουν την ακόλουθη συχνότητα:

Το 32,8% (23 άτομα) του δείγματος διαπραγματεύεται καθημερινά μέσω τηλεφώνου, ενώ το 25,7% (18 άτομα) και το 28,5% (20 άτομα) χρησιμοποιούν αυτό το μέσο διαπραγμάτευσης μερικές φορές και αρκετά συχνά αντίστοιχα. Τέλος, ένα ποσοστό 12,8% επιλέγει σπάνια ή καθόλου αυτό το μέσο.

Τηλεδιάσκεψη (Skype Conference)

Σύμφωνα με την έρευνα, οι διαπραγματεύσεις μέσω τηλεδιάσκεψης παρουσιάζουν την ακόλουθη συχνότητα:

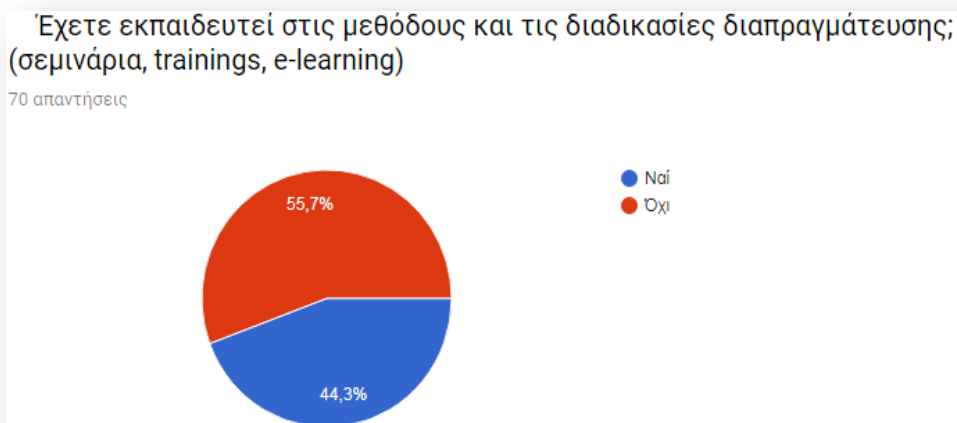
Το 48,5% (34 άτομα) του δείγματος δεν ακολουθεί ποτέ αυτό το μέσο διαπραγμάτευσης, ενώ το 27,1% (19 άτομα) του δείγματος διαπραγματεύεται σπάνια μέσω τηλεδιάσκεψης. Μόλις το 18,5% (13 άτομα) του δείγματος ακολουθεί αυτό το μέσο διαπραγμάτευσης μερικές φορές, ενώ μόνο 2 άτομα επιλέγουν αρκετά συχνά αυτό το μέσο.



Στην ερώτηση αν τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ακολουθούν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες από την διοίκηση για την τακτική που ακολουθούν στις διαπραγματεύσεις, το 58,6% (41 άτομα) απάντησε ότι ακολουθεί, ενώ το 41,4% (29 άτομα) δεν διαπραγματεύεται με γνώμονα τις οδηγίες της ηγεσίας.



Συνεχίζοντας με την εκπαίδευση των στελεχών γύρω από την έννοια και τις τεχνικές της διαπραγματευτικής διαδικασίας, παρατηρούμε ότι το 55,7% (39 άτομα) του δείγματος δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιου είδους εκπαίδευση, ενώ το 44,3% (31 άτομα) έχουν εκπαιδευτεί μέσα από ειδικά σεμινάρια (trainings, e-learning κ.α).



Εξετάζοντας την συχνότητα των διάφορων αποτελεσμάτων που επιδιώκουν τα στελέχη έπειρα από κάθε διαπραγμάτευση παρατηρούμε ότι:

Win – Win (Οφέλη και για τις δύο πλευρές)

Σύμφωνα με την έρευνα, το αποτέλεσμα και οι δύο πλευρές να απολαμβάνουν οφέλη έπειτα από μια διαπραγμάτευση παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 50% (35 άτομα) του δείγματος επιδιώκει οφέλη και για τις δύο πλευρές αρκετά συχνά, ενώ το 27,1% (19 άτομα) επιδιώκει αυτό το αποτέλεσμα συνεχώς. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις 2 άτομα δεν επιδιώκουν ποτέ αυτού του είδους το αποτέλεσμα.

Win – Lose (Οφέλη για τη μια πλευρά)

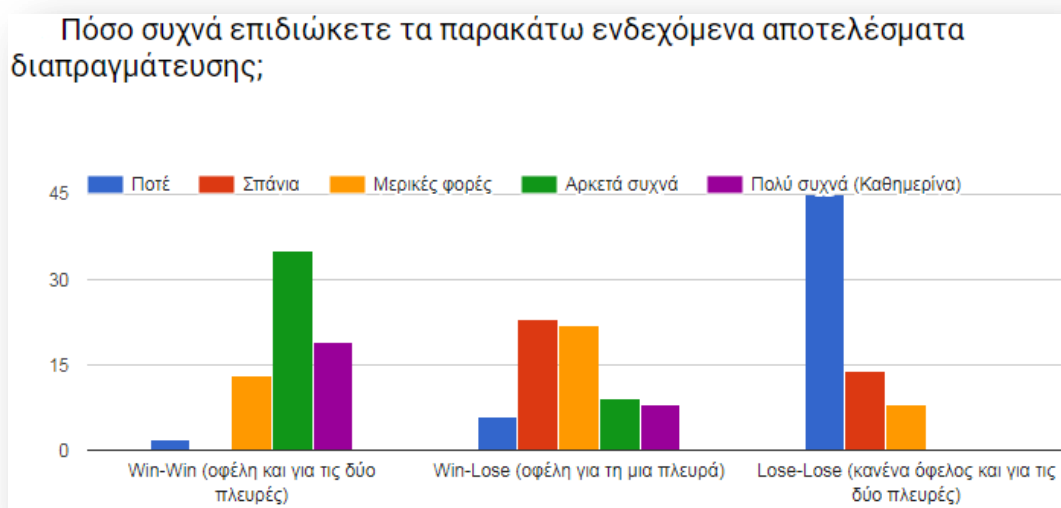
Σύμφωνα με την έρευνα, το αποτέλεσμα μια από τις δύο πλευρές να απολαμβάνει οφέλη έπειτα από μια διαπραγμάτευση παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 31,4% (22 άτομα) του δείγματος επιδιώκει οφέλη για μια από τις δύο πλευρές μερικές φορές, ενώ το 12,8% (9 άτομα) και το 11,4 (8 άτομα) επιδιώκουν αυτό το αποτέλεσμα αρκετά συχνά και καθημερινά αντίστοιχα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το 32,8% (23 άτομα) επιδιώκουν αυτό το αποτέλεσμα σπάνια.

Lose – Lose (Κανένα όφελος και για τις δύο πλευρές)

Σύμφωνα με την έρευνα, το αποτέλεσμα καμία από τις δύο πλευρές να μην απολαμβάνει οφέλη έπειτα από μια διαπραγμάτευση παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 64,2% (45 άτομα) του δείγματος δεν επιδιώκει ποτέ αυτό το αποτέλεσμα, ενώ το 20% (14 άτομα) επιδιώκει σπάνια να μην αποκομίζει κανένα όφελος καμία από τις δύο πλευρές. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 11,4% (8 άτομα) επιδιώκουν αυτό το αποτέλεσμα κάποιες φορές.



Εξετάζοντας τις διάφορες τεχνικές διαπραγμάτευσης που χρησιμοποιούν τα σημερινά στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρούμε τα παρακάτω:

Επιθετική αρχική στάση

Σύμφωνα με την έρευνα, η διαπραγματευτική τεχνική της αρχικά επιθετικής στάσης του διαπραγματευτή παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 32,8% (23 άτομα) του δείγματος επιλέγουν αυτή την τεχνική, ενώ πάλι το 32,8% (23 άτομα) ακολουθεί σπάνια μια επιθετική αρχική στάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 10% (7 άτομα) επιλέγουν αυτή την τεχνική αρκετά συχνά.

Ανταλλαγή παραχωρήσεων

Σύμφωνα με την έρευνα, η διαπραγματευτική τεχνική της ανταλλαγής παραχωρήσεων παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 37,1% (26 άτομα) του δείγματος επιλέγουν αυτή την τεχνική αρκετά συχνά, ενώ το 35,7% (25 άτομα) ακολουθεί μερικές φορές την ανταλλαγή παραχωρήσεων. Αξίζει να

σημειωθεί ότι μόλις το 3 άτομα δεν επιλέγουν ποτέ αυτή την τεχνική ενώ διαπραγματεύονται.

Αποπροσανατολισμός ή «Μπλόφα»

Σύμφωνα με την έρευνα, η διαπραγματευτική τεχνική του αποπροσανατολισμού παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 38,5% (27 άτομα) του δείγματος επιλέγουν αυτή την τεχνική μερικές φορές, ενώ το 17,4% (12 άτομα) ακολουθεί αρκετά συχνά την τεχνική του αποπροσανατολισμού της άλλης πλευράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 28,5% (20 άτομα) δεν επιλέγουν ποτέ αυτή την τεχνική ενώ διαπραγματεύονται.

Παραπομπή σε ανώτερα στελέχη (αποποίηση ευθυνών)

Σύμφωνα με την έρευνα, η διαπραγματευτική τεχνική της παραπομπής σε ανώτερα στελέχη παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 40% (28 άτομα) του δείγματος επιλέγουν αυτή την τεχνική σπάνια, ενώ το 24,2% (17 άτομα) και το 20% (14 άτομα) ακολουθούν μερικές φορές και αρκετά συχνά αντίστοιχα την τεχνική της παραπομπής σε ανώτερα στελέχη. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 15,7% (11 άτομα) δεν επιλέγουν ποτέ αυτή την τεχνική ενώ διαπραγματεύονται.

Σιωπή

Σύμφωνα με την έρευνα, η διαπραγματευτική τεχνική της σιωπής παρουσιάζει την ακόλουθη συχνότητα:

Το 50% (35 άτομα) του δείγματος δεν επιλέγουν ποτέ αυτή την τεχνική διαπραγμάτευσης, ενώ το 28,5% (20 άτομα) ακολουθούν σπάνια την τεχνική της σιωπής. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 8,5% (6 άτομα) επιλέγουν μερικές φορές ή συχνά αυτή την τεχνική ενώ διαπραγματεύονται.

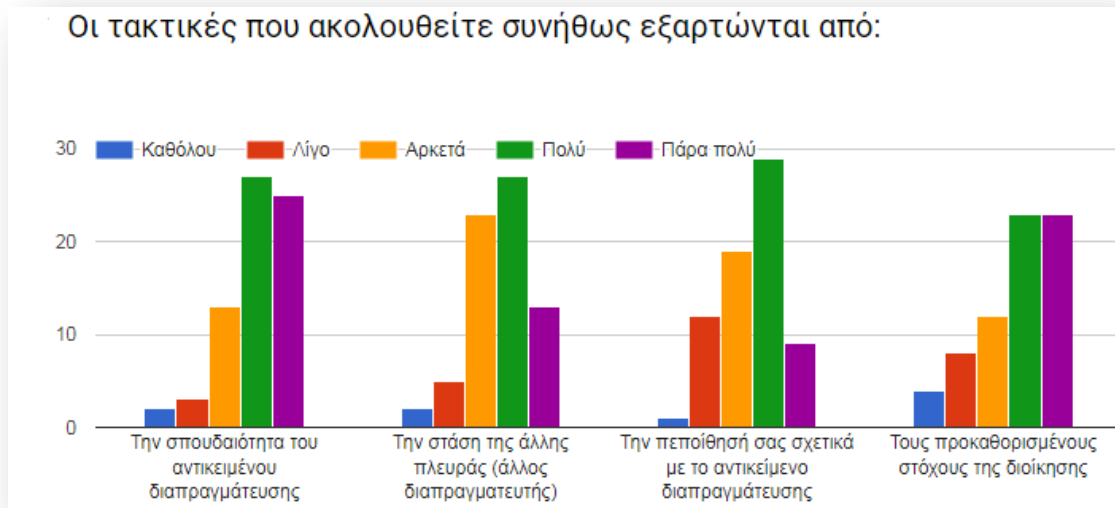
Συνεχίζοντας με την σημαντικότητα των μεταβλητών που επηρεάζουν τις τακτικές που ακολουθούν τα στελέχη της έρευνας κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, αυτή έχει ως εξής:

Το 38,5% (27 άτομα) του δείγματος διαμορφώνει, κατά πολύ, τις τακτικές διαπραγμάτευσης ανάλογα με την σπουδαιότητα του αντικειμένου που διαπραγματεύεται.

Το ίδιο ποσοστό, 38,5% (27 άτομα) του δείγματος διαμορφώνει, κατά πολύ, τις τακτικές διαπραγμάτευσης ανάλογα με την στάση της άλλης πλευράς, του άλλου διαπραγματευτή.

Το 41,4% (29 άτομα) επηρεάζει κατά πολύ την τακτική που θα ακολουθήσει, ανάλογα με την προσωπική του πεποίθηση σχετικά με το αντικείμενο διαπραγμάτευσης.

Το 65,7% δείγματος διαμορφώνει σε πολύ μεγάλο βαθμό (πολύ & πάρα πολύ) τις τακτικές που θα ακολουθήσει, κατά την διάρκεια μια διαπραγμάτευσης, σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους της διοίκησης.



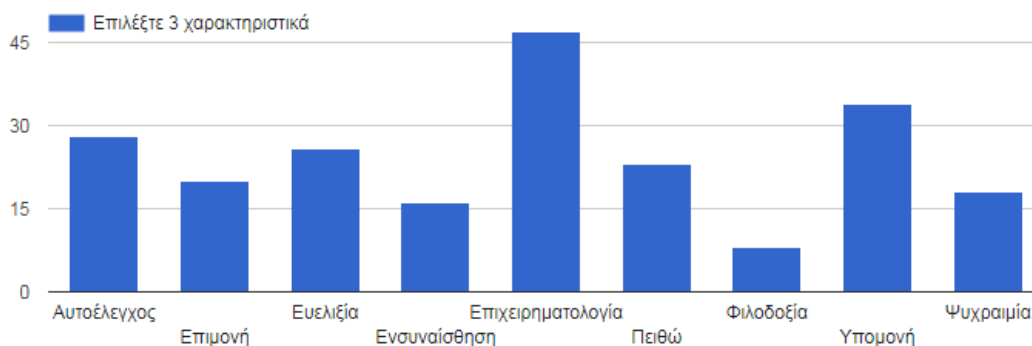
Κατατάσσοντας μια σειρά από χαρακτηριστικά, τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα επέλεξαν με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω στοιχεία που ορίζουν ένα καλό διαπραγματευτή:

1. Επιχειρηματολογία
2. Ευελιξία
3. Πειθώ
4. Επιμονή
5. Ενσυναίσθηση
6. Υπομονή
7. Ψυχραιμία
8. Φιλοδοξία
9. Αυτοέλεγχος

Συνεχίζοντας με την επιλογή 3 από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ως τα δυνατά σημεία των στελεχών σε μια διαπραγμάτευση, έχουμε:

Το 67,1% (47 άτομα) του δείγματος όρισε την **επιχειρηματολογία** μέσα στα 3 χαρακτηριστικά, το 48,5% (34 άτομα) του δείγματος όρισε την **υπομονή**, ενώ το 40% (28 άτομα) όρισε τον **αυτοέλεγχο**.

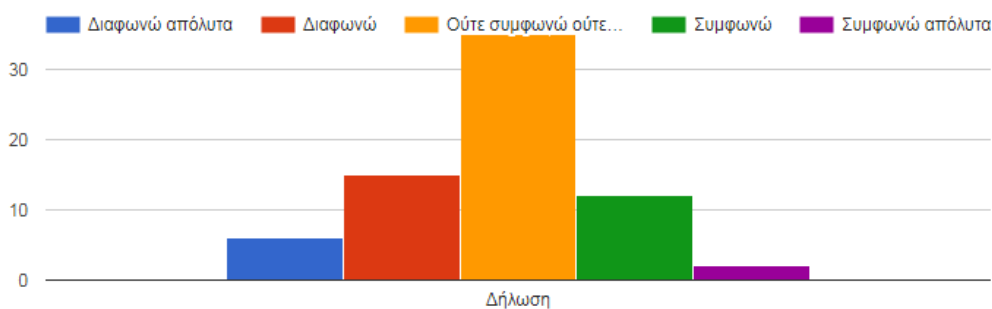
Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε πως είναι τα δυνατά σας χαρακτηριστικά στην διαπραγμάτευση (Επιλέξτε 3):



Αξίζει να σημειωθεί ότι το 67,1% του δείγματος υποστηρίζει ότι δεν εκνευρίζεται συχνά κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, ενώ το 64,3% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα εκφράζει την δυσαρέσκειά του όταν καλείται να λάβει μια απόφαση την τελευταία στιγμή. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι το 51,4% του δείγματος συνηθίζει να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

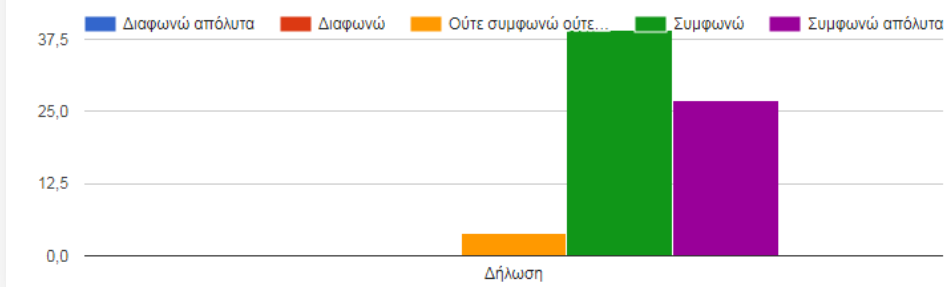
Στην φράση «Η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση» το 50% του δείγματος κρατάει ουδέτερη στάση, ενώ το 30% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με αυτή.

«Η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση»



Το 94,2% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα συνηθίζουν να ακούν την άλλη πλευρά με προσοχή και προσπαθούν να καταλάβουν τα επιχειρηματά τους κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

«Ακούτε την άλλη πλευρά με προσοχή και προσπαθείτε να καταλάβετε τα επιχειρήματά τους»



Τέλος, η διαπραγμάτευση αποτελεί εγχείρημα συνεργασία σύμφωνα με το 87,1% (61 άτομα) του δείγματος, ενώ σύμφωνα με άλλες γνώμες αποτελεί εγχείρημα συμβιβασμού ή/και υγιούς ανταγωνισμού, ανάλογα πάντα με τους στόχους και την έκβαση της εκάστοτε διαπραγμάτευσης.

Συζήτηση - Συμπεράσματα

- ✓ Επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι τα στελέχη του σύγχρονου επιχειρησιακού κόσμου διαπραγματεύονται πολύ συχνά, αφού σχεδόν το 80% του δείγματος διενεργεί διαπραγματεύσεις πολύ συχνά ή και καθημερινά
- ✓ Τα άτομα σε καθημερινή βάση επιλέγουν το τηλέφωνο ως μέσο διαπραγμάτευσης, ενώ αμέσως μετά έρχεται η πρόσωπο με πρόσωπο διένεξη και έπειτα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- ✓ Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις και προόδους, η τηλεδιάσκεψη φαίνεται να μην προτιμάται ή και να αποφεύγεται από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα
- ✓ Παρότι εκπροσωπείται μια επιχείρηση, σχεδόν το 50% των στελεχών του δείγματος δεν λαμβάνει σαφείς οδηγίες από την διοίκηση αυτής σχετικά με τις τακτικές που θα χρησιμοποιήσει κατά την διαπραγμάτευση
- ✓ Αξίζει να σημειωθεί ότι πάνω από το 50% του δείγματος δεν έχει παρακαουλήσει κάποιου είδους εκπαίδευση (θεωρητική ή πρακτική) γύρω από την έννοια και τις τακτικές διαπραγμάτευσης
- ✓ Ως επιδιωκόμενο αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης ορίζεται από τα περισσότερα στελέχη το όφελος και για τα δύο μέρη (win-win situation), ενώ το όφελος για κανένα από τα δύο μέρη αποφεύγεται από το 65% του συνόλου των στελεχών
- ✓ Η ανταλλαγή παραχωρήσεων και ο αποπροσανατολισμός είναι οι τεχνικές διαπραγμάτευσης που επιλέγουν περισσότερο τα στελέχη της έρευνας, ενώ η σιωπή και η επιθετική αρχική στάση είναι τακτικές που αποφεύγονται
- ✓ Ιδιαίτερη σημασία για τα στελέχη που διαπραγματεύονται έχει η σπουδαιότητα του αντικειμένου διαπραγμάτευσης και αμέσως μετά οι προκαθορισμένοι στόχοι από την πλευρά της διοίκησης
- ✓ Επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι η επιχειρηματολογία και η ευελιξία είναι δύο από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τον καλό διαπραγματευτή σύμφωνα με τα στελέχη
- ✓ Προκείται επίσης ότο η πειθώ, μαζί με την επιχειρηματολογία και την ευελιξία δημιουργεί το τρίπτυχο της επιτυχίας ενός διαπραγματευτή
- ✓ Η επιχειρηματολογία, η υπομονή και ο αυτοέλεγχος είναι τα δυνατά χαρακτηριστικά του δείγματος σύμφωνα με την έρευνα
- ✓ Το 50% των στελεχών της έρευνας συνηθίζει να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ενώ το 65% εκφράζει δυσαρέσκεια όταν καλείται να λάβει αποφάσεις της τελευταίας στιγμής για τις οποίες δεν είναι προετοιμασμένο
- ✓ Τα στελέχη που διαπραγματεύονται δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα επιχειρήματα της άλλης πλευρά και προσπαθούν να τα καταλάβουν
- ✓ Η διαπραγμάτευση τελικά αποτελεί εγχείρημα συνεργασίας

Επίλογος

Στην παραπάνω εργασία έγινε μια βιβλιογραφική και ερευνητική προσέγγιση γύρω από τις διαπραγματεύσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Δόθηκαν ερμηνείες γύρω από την έννοια της διαπραγμάτευσης, αναλύθηκαν τα διάφορα μέσα και οι τακτικές που χρησιμοποιούνται. Δόθηκε επίσης ιδιαίτερη έμφαση στο στάδιο της προετοιμασίας των διαπραγματευτών, των τακτικών και μεθόδων που ακολουθούν καθώς και των λεκτικών και οπτικών μηνυμάτων που μεταδίδουν στην άλλη πλευρά.

Μέσα από έρευνα και ανάλυση των ανωτέρω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως πέρα από την ευφυΐα και την προσωπική καλλιέργεια των σύγχρονων διαπραγματευτών, η κατάλληλη προετοιμασία και η ευελιξία των στελεχών θα ορίσουν την κατεύθυνση των διενέξεων και θα οδηγήσουν στην επιτυχή έκβασή τους.

Οι διάφορες τεχνικές και μέθοδοι διαπραγμάτευσης είναι ουσιαστικά ο τρόπος που επιλέγει κάθε φορά ο διαπραγματευτής να προβεί σε ανταλλαγές και παραχωρήσεις προκειμένου να σκιαγραφηθεί μια εφικτή αλλά και επιθυμητή συμφωνία.

Τελικά, ικανοί διαπραγματευτές είναι αυτοί που καταφέρνουν μέσα από την επιχειρηματολογία, την πειθώ αλλά και την ευελιξία να συνέργαστούν με την άλλη πλευρά προκειμένου να επιτευχθεί μια συμφωνία που θα ικανοποιεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ικανός διαπραγματευτής μπορεί και πρέπει να παράγει εναλλακτικές. Μπορεί και πρέπει να ερμηνεύει τα αδιέξοδα των συγκρούσεων αναγνωρίζοντας τυχόν ευκαιρίες.

Ο διαπραγματευτής του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου, οφείλει να αναγνωρίζει πως η ίδια η σύγκρουση είναι μια καλή αιτία για διαπραγμάτευση.

Μέσα από την σύγκρουση δύο ιδεών παράγεται πάντα μια τρίτη ιδέα.

Βιβλιογραφία

- ❖ Αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, ΔΗΜΗΤΡΗΣΗΣ ΝΙΚΟΣ, Μάρτιος 2016
- ❖ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Α. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - Α. ΒΑΘΗΣ Χ. ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ - Π. ΠΕΚΛΕΙΤΗΣ
- ❖ Discovering Real Business Requirements for Software Project Success, Robin F. Goldsmith
- ❖ Effective Negotiation: From Research to Results, Ray Fells, 2009
- ❖ The Social Psychology of Bargaining and Negotiation, Jeffrey Z. Rubin & Bert R. Brown
- ❖ Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1989). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. Evanston, Ill: Northwestern University
- ❖ The Art and Science of Negotiation, Howard Raiffa, 1982
- ❖ "A Theory of Human Motivation" in Psychological Review, Abraham Harold Maslow
- ❖ Mehrabian, A. (1981). Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes. Wadsworth
- ❖ Mehrabian, A. (1972). Non verbal Communication. Aldine-Atherton.
- ❖ Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives
- ❖ Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Roger Fisher and William L. Ury
- ❖ Trust, Emotions, Ethics and Morality in Negotiation (TEEM), Harvard University Center on the Environment, and the Program on Negotiation
- ❖ Body Language: A Guide for Professionals, Hedwig Lewis 1998
- ❖ The Emotionally Intelligent Workplace, Daniel Goleman

Webinars

The secrets of body language, 10 On-line courses via [HIGHBROW](#)

Έρευνα: Η διαπραγματέυση στον κόσμο των επιχειρήσεων

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων και συντάχθηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας με θέμα τις διαπραγματεύσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων που εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA Ειδίκευσης στο Μάρκετινγκ και την Επικοινωνία του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τ.Τ.

Ως διαπραγματέυση ορίζεται μια στρατηγική συζήτηση που σκοπό έχει να επιλύσει ένα πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδεχτούν το αποτέλεσμα.

ΕΠΟΜΕΝΟ

Σελίδα 1 από 3

Α' ΜΕΡΟΣ

1. Φύλο: *

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία: *

Η απάντησή σας

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: *

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού

4. Οικογενειακή κατάσταση: *

- Ανύπαντρος
- Παντρεμένος

5. Επαγγελματική εμπειρία: *

- Έως 5 χρόνια
- 5 έως 10 χρόνια
- 10 έως 15 χρόνια
- Πάνω από 15 χρόνια

ΠΙΣΩ

ΕΠΟΜΕΝΟ

Σελίδα 2 από 3

Β' ΜΕΡΟΣ

6. Πόσο συχνά βρίσκεστε σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης; *

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Πολύ συχνά (Καθημερινά)

7. Πόσο συχνά ακολουθείτε τα παρακάτω μέσα διαπραγμάτευσης;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά (Καθημερινά)
Πρόσωπο με πρόσωπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλέφωνο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιάσκεψη (Skype Conference)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Έχετε σαφείς οδηγίες από την διοίκηση σχετικά με την διαδικασία και την τακτική που ακολουθείτε στις διαπραγματεύσεις; *

- Ναι
 Όχι

9. Έχετε εκπαιδευτεί στις μεθόδους και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης;(σεμινάρια, trainings, e-learning) *

- Ναι
 Όχι

10. Πόσο συχνά επιδιώκετε τα παρακάτω ενδεχόμενα αποτελέσματα διαπραγμάτευσης;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά (Καθημερινά)
Win-Win (οφέλη και για τις δύο πλευρές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Win-Lose (οφέλη για τη μια πλευρά)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lose-Lose (κανένα όφελος και για τις δύο πλευρές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις παρακάτω τακτικές διαπραγμάτευσης; *

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά (Καθημερινά)
Επιθετική αρχική στάση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανταλλαγή παραχωρήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποπροσανατολισμός ή "Μπλόφα"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραπομπή σε ανώτερα στελέχη (αποποίηση ευθυνών)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σιωπή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Οι τακτικές που ακολουθείτε συνήθως εξαρτώνται από: *

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Την σπουδαιότητα του αντικειμένου διαπραγμάτευσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την στάση της άλλης πλευράς (άλλος διαπραγματευτής)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την πεποίθησή σας σχετικά με το αντικείμενο διαπραγμάτευσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τους προκαθορισμένους στόχους της διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών:

Σειρά σημαντικότητας (1=πιο σημαντικό)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Αυτοέλεγχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμονή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευελιξία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενσυναίσθηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιχειρηματολογία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πειθώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φιλοδοξία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπομονή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ψυχραιμία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε πως είναι τα δυνατά σας χαρακτηριστικά στην διαπραγμάτευση (Επιλέξτε 3):

Επιλέξτε 3 χαρακτηριστικά

Αυτοέλεγχος	<input type="radio"/>
Επιμονή	<input type="radio"/>
Ευελιξία	<input type="radio"/>
Ενσυναίσθηση	<input type="radio"/>
Επιχειρηματολογία	<input type="radio"/>
Πειθώ	<input type="radio"/>
Φιλοδοξία	<input type="radio"/>
Υπομονή	<input type="radio"/>
Ψυχραιμία	<input type="radio"/>

15. Εκνευρίζεστε συχνά κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης; *

- Ναι
 Όχι

16. Λαμβάνετε γρήγορα αποφάσεις κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης; *

- Ναι
 Όχι

17. Εκφράζετε δυσαρέσκεια όταν καλείστε να λάβετε μια απόφαση της τελευταίας στιγμής; *

- Ναι
 Όχι

18. «Η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση» *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δήλωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. «Ακούτε την άλλη πλευρά με προσοχή και προσπαθείτε να καταλάβετε τα επιχειρήματά τους» *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δήλωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Η διαπραγμάτευση αποτελεί εγχείρημα: *

- Συνεργασίας
 Ανταγωνισμού
 Άλλο: _____

ΠΙΣΩ

ΥΠΟΒΟΛΗ

Σελίδα 3 από 3