

ΥΠΟΕΡΓΟ: «ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Δ.Α»

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018» με κωδ.
ΟΠΣ 5000245**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 569

**ΥΠΟΕΡΓΟ 3: «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

**Συντονιστής
Διονύσιος Κυριακόπουλος**

Συντάκτρια/Συντάκτες

**Δρ. Στέφανος Καβαλλιεράκης
Αν. Καθ. Γεώργιος – Μιχαήλ Κλήμης
Δρ. Φανή Κομσέλη**

ΑΘΗΝΑ, Ιούλιος 2017



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος Πινάκων	6
Κατάλογος γραφημάτων/σχημάτων	6
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	7
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1	9
Εισαγωγή – Περιεχόμενο και Στόχοι του προγράμματος	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	10
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2	12
Ορισμός και έννοια της διαπραγμάτευσης. Είδη διαπραγμάτευσης.	12
2.1 Ορισμός και έννοια της διαπραγμάτευσης.	13
2.1α. Οριζόντια, κάθετη και εσωτερική διαπραγμάτευση	14
2.1β. Χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων	15
2.1γ. Γιατί διαπραγματευόμαστε;	18
2.2 Είδη διαπραγμάτευσης	19
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3	21
Θεωρία Διαπραγμάτευσης: Στυλ και στρατηγική	21
3.1 Πλαίσιο της διαπραγμάτευσης και βασικές έννοιες	22
3.2 Στυλ διαπραγμάτευσης και στρατηγικές	28
3.3 Προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης	31
3.3 ^α ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ	31
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4	47
Ψυχολογία της διαπραγμάτευσης και Διαπολιτισμικότητα	47
4. 1. Ψυχολογία της Διαπραγμάτευσης	48
4.1 ^α . Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική επιλογή του διαπραγματευτή	48
Α. Γνωσιακές προκαταλήψεις	49
Β. Εξουσία	50
Γ. Γένος	50
Δ. Πολιτισμός - Κουλτούρα	51

4.1β Νοητικές και ψυχολογικές παγίδες και εμπόδια	56
4.2 Διαπολιτισμικότητα	57
4.2 ^α Αναγκαιότητα χαρτογράφησης της κουλτούρας για την διαπραγμάτευση	57
4.2β Προετοιμασία για διαπολιτισμική διαπραγμάτευση	58
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5	61
Προετοιμασία για την διαπραγμάτευση. Τεχνικές και εργαλεία	61
5.1 Προετοιμασία για την διαπραγμάτευση	62
5.1 ^α Εννέα βήματα για την διαπραγμάτευση	62
5.1β. Τακτικές για επιμεριστικές διαπραγματεύσεις	71
5.1γ Τακτικές για συνθετικές διαπραγματεύσεις	73
5.1δ Γενικές Τακτικές	76
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6	88
Ο ρόλος της επικοινωνίας στην Διαπραγμάτευση	88
Λέξεις – κλειδιά: επικοινωνία, πομπός, δέκτης, μήνυμα, ενεργητική ακρόαση, γλώσσα του σώματος	88
6.1 Ο Ρόλος της Επικοινωνίας στη Διαπραγμάτευση	89
6.2 Στοιχεία Αποτελεσματικής Επικοινωνίας	90
6.3 Ενεργητική ακρόαση	91
6.4 Η «γλώσσα» του σώματος	94
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7	98
Ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στον συντονισμό και στην επίλυση συγκρούσεων	98
7.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	99
7.1α. Συγκρούσεις και στάδια συγκρούσεων	99
7.1β. Η διαπραγμάτευση ως εργαλείο επίλυσης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας	102
7.2 Επικοινωνιακά στυλ και συμπεριφορές κατά την επίλυση της σύγκρουσης	110
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 8	127
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	127
8.1 Παιχνίδι Ρόλων	128

Κατάλογος Πινάκων

1. Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ Συνθετικής και Επιμεριστικής διαπραγμάτευσης
2. Πίνακας 2. Βαθμολογία χωρών στους πέντε δείκτες του Holfstede
3. Πίνακας 3. Οι τρεις διαστάσεις των διαπραγματεύσεων
4. Πίνακας 4. Ενσυναίσθηση (empathy)
5. Πίνακας 5. Μαχητικότητα / Δυναμική Στάση

Κατάλογος γραφημάτων/σχημάτων

1. Γράφημα 1. Στυλ διαπραγμάτευσης
2. Γράφημα 2. Dual Concern Model (Pruitt)
3. Γράφημα 3. Μοντέλο επικοινωνίας Albert Mehrabian
4. Σχήμα 1. Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας
5. Σχήμα 2. Το δίλημμα του φυλακισμένου
6. Σχήμα 3. Ομαδική εργασία
7. Σχήμα 4. Η εκδίκηση του εγκληματία
8. Σχήμα 5. Η μάχη των φύλων
9. Σχήμα 6. Chicken game, Ποιος θα δειλιάσει πρώτος
10. Σχήμα 7. Ο τροχός της χαρτογράφησης της κουλτούρας

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. **ΚΕΛΕΠΣΥ:** Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι Προσφερόμενης Συμφωνίας
2. **BATNA:** Best Alternative To a Negotiated Agreement
3. **ZOPA:** Zone Of Probable Agreement
4. **ΖΠΣ:** Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας
5. **NATO:** North Atlantic Treaty Organization (Βορειοατλαντική Συμμαχία)
6. **ΕΣΔΔ:** Ένωση Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών
7. **Ε.Ε.:** Ευρωπαϊκή Ένωση
8. **PD:** Power Distance (Απόσταση Εξουσίας)
9. **IND:** Individualism (Ατομικισμός)
10. **MAS:** Masculinity (Αρρενωπότητα)
11. **UAV:** Uncertainty Avoidance (Αποφυγή αβεβαιότητας)
12. **LTO:** Long term orientation (Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός)
13. **ΜΚΟ:** Μη κυβερνητικές Οργανώσεις
14. **IQ:** Intelligence Quotient (Δείκτης Νοημοσύνης)

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος “ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΣΙΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Εισαγωγή – Περιεχόμενο και Στόχοι του προγράμματος

ΗΜΕΡΑ 1^η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- αντιλαμβάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τη σκοπιμότητα του επιμορφωτικού προγράμματος
- προσδιορίζουν το περιεχόμενο και τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος.

Λέξεις-κλειδιά: Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα, Στόχοι προγράμματος

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων/χουσών σε θέματα διαπραγμάτευσης, ώστε να είναι σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες τους στο πλαίσιο των καθηκόντων τους και να επιδιώκουν την επίτευξη συμφωνίας κατά την επίλυση των θεμάτων.

Μετά το πέρας του επιμορφωτικού προγράμματος οι συμμετέχοντες/χουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ προετοιμάσουν μια διαπραγμάτευση και να αναπτύξουν τη στρατηγική και τους στόχους της,
- ✓ γνωρίζουν τα διάφορα στυλ διαπραγμάτευσης, έτσι ώστε να αξιοποιούν το κατάλληλο στυλ,
- ✓ αξιοποιούν την διαπραγμάτευση για επίλυση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας,
- ✓ επιδιώκουν την επίτευξη συμφωνίας.

Στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» περιλαμβάνονται αλληλοσυμπληρούμενες παρεμβάσεις με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ότι αφορά στους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα) και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Το επιμορφωτικό αυτό πρόγραμμα επενδύει στα προσόντα των υπαλλήλων και προτείνει μεθόδους και εργαλεία για την βελτίωση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας κατά τις ενδοϋπηρεσιακές συνεργασίες, τις επαφές τους με άλλες δημόσιες υπηρεσίες ή με τρίτους φορείς εκπροσώπων συμφερόντων, καθώς και για την εισαγωγή των αλλαγών στις υπηρεσίες τους.

Στο πλαίσιο αυτό η βελτίωση της ικανότητας της διαπραγμάτευσης στα στελέχη του δημοσίου αναδεικνύεται ως εξαιρετικά σημαντική, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στη νέα πραγματικότητα της ενεργού συμμετοχής και διαβούλευσης τόσο εντός, όσο

και εκτός των δημόσιων υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική ικανότητα είναι επίσης εξαιρετικά σημαντική και για τον απαιτούμενο ενδοϋπηρεσιακό συντονισμό, αλλά και για τον συντονισμό των ενεργειών με άλλες υπηρεσίες και με εμπλεκόμενους φορείς από την κοινωνία των πολιτών.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Ορισμός και έννοια της διαπραγμάτευσης. Είδη διαπραγμάτευσης.

ΗΜΕΡΑ 1^η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ ορίζουν τι είναι διαπραγμάτευση
- ✓ διακρίνουν τα είδη της διαπραγμάτευσης.

Λέξεις-κλειδιά: Οριζόντια διαπραγμάτευση, κάθετη, εσωτερική, επιμεριστική, συνθετική, συμφέροντα, συμβιβασμός, προσφορές, αντιπροσφορές.

2.1 Ορισμός και έννοια της διαπραγμάτευσης.

«Διαπραγμάτευση (δούναι και λαβείν) είναι μια διαδικασία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών (το καθένα με τους δικούς του στόχους, ανάγκες και απόψεις) που επιδιώκουν να ανακαλύψουν ένα κοινό έδαφος και να καταλήξουν σε συμφωνία για την επίλυση ενός θέματος αμοιβαίου ενδιαφέροντος ή επίλυση μιας σύγκρουσης.»¹

«Η διαπραγμάτευση είναι ένας διάλογος ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες που επιθυμούν να φτάσουν σε ένα ευεργετικό αποτέλεσμα σε περισσότερα του ενός θέματα, όπου υπάρχει μια σύγκρουση σε σχέση με ένα τουλάχιστον από αυτά τα θέματα. Αυτό το ευεργετικό αποτέλεσμα μπορεί να αφορά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ή απλά ένα ή ορισμένα από αυτά τα μέρη.»²

“Διαπραγμάτευση είναι η συζήτηση που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών που διαφωνούν σε κάτι με σκοπό την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις.»³

Οι διαπραγματεύσεις είναι μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου. Διαπραγματεύεται καθημερινά και πολύ συχνά, στο σπίτι με την οικογένειά του, στην δουλειά με προϊσταμένους, με τα στελέχη της ομάδας του και συναδέλφους, όταν αγοράζει πράγματα, όταν διασκεδάζει και γενικά κάθε στιγμή της ζωής του.

Οι διαπραγματεύσεις όμως, εκτός από καθημερινό φαινόμενο, όπως προαναφέρθηκε, είναι ζωτική διαδικασία απαραίτητη για την:

- ✓ πολιτική, σε εθνικό, εσωτερικό επίπεδο και σε διεθνές επίπεδο μεταξύ κρατών
- ✓ οικονομία, σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι διαπραγματεύσεις είναι συστατικό στοιχείο των επιχειρήσεων.
- ✓ κοινωνία, οι διαπραγματεύσεις είναι το εργαλείο για να λειτουργήσει το συνδικαλιστικό κίνημα, οι σύλλογοι οποιασδήποτε μορφής, οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών με το κράτος, αλλά και μεταξύ τους.
- ✓ φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τόσο στο εσωτερικό τους, όσο και στις συνεργασίες τους.

¹<http://www.businessdictionary.com/definition/negotiation.html>

²<https://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>

³

<https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%AC%CF%84%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7>

Παρατηρούμε λοιπόν ότι εκτός από την καθημερινότητα μας η τέχνη της διαπραγμάτευσης αξιοποιείται από διπλωμάτες, πωλητές, συνδικαλιστές ή άλλες ομάδες επαγγελματιών ή κοινωνικές ομάδες. Σε κάθε περίπτωση αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι σε κάθε διαπραγμάτευση το διακύβευμα διαφοροποιείται. Ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο σε μια καθημερινή διαπραγμάτευση το διακύβευμα δεν είναι πολύ σημαντικό, όμως μερικές φορές τα άτομα διαπραγματεύονται για πολύ σημαντικά ζητήματα που άπτονται προσωπικών σοβαρών θεμάτων, όπως π.χ. μία νέα θέση εργασίας, ή μια αγορά ενός ακινήτου, ή λιγότερα σημαντικά, όπως π.χ. πού θα πάνε με τους φίλους τους, αν θα βγουν για φαγητό ή θα πάνε στον κινηματογράφο ή το θέατρο, αν θα πάνε διακοπές στο βουνό ή στην θάλασσα κ.ά..

Όπως είναι εμφανές το διακύβευμα αφορά στην κάθε διαπραγμάτευση και καθορίζει το πλαίσιο της κατά τρόπο που να την καθιστά μοναδική, ακόμα και όταν διεξάγεται από τα ίδια άτομα ή τις ίδιες πλευρές.

Όσον αφορά στο δίλημμα αν η διαπραγμάτευση είναι επιστήμη ή τέχνη, οι απόψεις, όπως και για άλλα γνωστικά πεδία, είναι διαφορετικές. Εκείνο που μπορεί να επισημανθεί είναι ότι, η πληθώρα εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσφέρονται από πολλά και πολύ γνωστά Πανεπιστήμια ή και εξειδικευμένα Ινστιτούτο σε παγκόσμιο επίπεδο (π.χ. Harvard University) συνηγορεί στην άποψη ότι η διαπραγμάτευση μπορεί να διδαχτεί. Προφανώς και η εμπειρία είναι ένας παράγοντας που αυξάνει ενδεχομένως την αποτελεσματικότητα των ατόμων στις διαπραγματεύσεις, αλλά αυτή τη στιγμή προσφέρονται πολλές ευκαιρίες για να αυξήσει κάποιο άτομο την ικανότητά του στις διαπραγματεύσεις, ανάλογα με τις ανάγκες του.

2.1α. Οριζόντια, κάθετη και εσωτερική διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση στο μυαλό όλων μας φέρνει στο νου ένα τραπέζι γύρω από το οποίο κάθονται τουλάχιστον δύο ή περισσότερα άτομα από διαφορετικές πλευρές και συνήθως η μία πλευρά είναι απέναντι στην άλλη. Αυτού του είδους η στερεοτυπική εικόνα αφορά **σε οριζόντια διαπραγμάτευση**. Την ίδια στιγμή που διεξάγεται η οριζόντια διαπραγμάτευση, τα μέρη συνήθως διαπραγματεύονται και με την δική τους πλευρά, συνήθως με την ιεραρχία της πλευράς που εκπροσωπεί. Αυτή η διαπραγμάτευση είναι **κάθετη διαπραγμάτευση** (Colosi R. Thomas, 1983). Ένα

παράδειγμα για να γίνει αυτό κατανοητό είναι οι διαπραγματευτές – οι διαμεσολαβητές που ορίζονται για την επίλυση ενός θέματος που αφορά δύο χώρες από τον ΟΗΕ διαπραγματεύονται με την ηγεσία της χώρας, αλλά και κατ' επέκταση και με την κοινή γνώμη της κάθε χώρας και κατ' επέκταση με τους ψηφοφόρους, οι οποίοι θα κληθούν ενδεχομένως σε δημοψήφισμα για την επικύρωση ή όχι της συμφωνίας. Διαπραγματεύσεις επίσης, γίνονται και εσωτερικά στο κάθε μέρος και κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυτών τα μέλη των ομάδων μπορεί να έλθουν σε σύγκρουση για διάφορους λόγους.

2.1β. Χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων

Ανεξάρτητα από το είδος, το διακύβευμα και τις συνθήκες που διεξάγεται μία διαπραγμάτευση μπορούμε να προσδιορίσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά σύμφωνα με τον Thompson (Thompson Leigh, 1990). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- ✓ **Ύπαρξη δύο ή περισσότερων μερών.** Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχουν δύο ή περισσότερα άτομα, δύο ή περισσότερες ομάδες τις οποίες συνηθίζεται να αναφέρουμε ως μέρη ή πλευρές. Ακόμα όμως και αν διαπραγματεύονται δύο άτομα, π.χ. αγοραπωλησία ενός αυτοκινήτου, εμπλέκονται και άλλα άτομα που μπορεί να διαδραματίσουν ρόλο όπως μηχανικός, τράπεζα κ.ά., ακόμα και τα μέλη της οικογένειας.
- ✓ **Σύγκρουση συμφερόντων.** Σε όλα τα είδη των διαπραγματεύσεων εκείνο το οποίο υπάρχει είναι η σύγκρουση συμφερόντων, δηλαδή, τα άτομα, ή οι πλευρές, που βρίσκονται στην διαδικασία διαπραγμάτευσης, επιδιώκουν να διασφαλίσουν τα δικά τους συμφέροντα έναντι των συμφερόντων της άλλης πλευράς ή του άλλου ατόμου. Για να κατανοηθεί περισσότερο αυτό το χαρακτηριστικό θα πρέπει να σκεφτεί κάποιος ότι στην περίπτωση που δεν υπάρχει σύγκρουση ή/και αντίθεση συμφερόντων ή/και απόψεων, τότε δεν θα υπήρχε λόγος για να διεξαχθεί μία διαπραγμάτευση. Ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιούνται οι διαπραγματεύσεις είναι για να βρεθεί τρόπος συμβιβασμού των απόψεων δύο ή των περισσότερων πλευρών. Η επιλογή της διαπραγμάτευσης έναντι άλλων λύσεων (π.χ πόλεμος στην διπλωματία) είναι μια σκόπιμη επιλογή. Τα μέρη που διαπραγματεύονται, δύο ή περισσότερα,

επιλέγουν την διαπραγμάτευση για να βελτιώσουν την θέση τους και προτιμούν την συμφωνία ως λύση.

- ✓ **Ύπαρξη επικοινωνίας.** Η διαπραγμάτευση ως έννοια είναι συνδεδεμένη με την έννοια της επικοινωνίας. Δεν νοείται διαπραγμάτευση χωρίς επικοινωνία, ανεξάρτητα από τα μέσα ή κανάλια που αξιοποιούνται (πρόσωπο με πρόσωπο, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αλληλογραφία, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τηλεδιάσκεψη κ.ά. Η διαπραγμάτευση εξάλλου ως έννοια μπορεί να οριστεί ως διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή πλευρών, προκειμένου να επιτύχουν το καθένα τους δικούς του στόχους σε ένα θέμα που είναι αμοιβαίου ενδιαφέροντος προκειμένου να επιτευχθεί μία συμφωνία. Επικοινωνία άλλωστε σημαίνει ανταλλαγή πληροφοριών με νόημα και επίδραση στο περιβάλλον, οπότε είναι σαφές ότι αυτή η ανταλλαγή είναι απαραίτητη στην διαπραγμάτευση.
- ✓ **Πραγματοποίηση συμβιβασμών και εξεύρεση ενδιάμεσων λύσεων.** Σε κάθε διαπραγμάτευση πραγματοποιούνται ενδεχομένως συμβιβασμοί, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε πλευράς για να υπάρξει συμφωνία τελικά. Εκτός όμως από την τελική λύση, στο ενδιάμεσο διάστημα και κατά την εξέλιξη της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης υπάρχουν ενδιάμεσες λύσεις, οι οποίες βοηθούν και συνεισφέρουν στην επίτευξη της τελικής λύσης και της επίτευξης συμφωνίας.
- ✓ **Η υποβολή προσφορών και αντιπροσφορών.** Σε κάθε διαπραγμάτευση και κατά την εξέλιξή της υποβάλλονται προσφορές από τα άτομα ή τις πλευρές που διαπραγματεύονται οι οποίες προκαλούν την υποβολή αντιπροσφορών από την άλλη πλευρά. Οι προσφορές και οι αντιπροσφορές αφορούν άυλους ή υλικούς πόρους.
- ✓ **Η ύπαρξη αποδοχής και από τις δύο πλευρές.** Σημαντικό χαρακτηριστικό για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ότι την λύση την αποδέχονται και οι δύο πλευρές, διαφορετικά δεν υπάρχει συμφωνία, κάτι στο οποίο προσβλέπουν και επιθυμούν και οι δύο πλευρές. Η αποδοχή βέβαια έχει επίσης την έννοια του ότι δέχεται η μία πλευρά ή το άτομο την άλλη πλευρά ή το άλλο άτομο να διαπραγματευτεί μαζί του/της. Η μη αποδοχή της άλλης πλευράς σηματοδοτεί την αδυναμία συνέχισης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης.

Οι R.Lewicki, D.Saunders, J.Minton διακρίνουν τα παρακάτω κοινά χαρακτηριστικά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης, τα οποία προσομοιάζουν με τα προαναφερόμενα:

1. Ύπαρξη δύο ή περισσότερων μερών –δηλαδή δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί.
2. Ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη – δηλαδή, αυτό που επιδιώκει η μία πλευρά δεν είναι αναγκαστικά αυτό που θέλει η άλλη- και πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος για να λυθεί η σύγκρουση.
3. Τα μέρη διαπραγματεύονται, επειδή πιστεύουν ότι μπορεί να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία. Είναι σε μεγάλο βαθμό μια σκόπιμη διαδικασία και μια στρατηγική που ασκείται από επιλογή.
4. Τα μέρη προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία, παρά να φιλονικήσουν ανοικτά. Η διαπραγμάτευση προκύπτει όταν δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα επίλυσης της σύγκρουσης ή όταν τα μέρη προτιμούν να προσπαθήσουν να βρουν μια λύση εκτός συστήματος.
5. Η διαπραγμάτευση είναι μια κατάσταση «δούναι και λαβείν». Περιμένουμε αμοιβαίες υποχωρήσεις μετά τις αρχικές δηλώσεις. Οι πραγματικά δημιουργικές διαπραγματεύσεις ωστόσο, ενδέχεται να μην απαιτούν συμβιβασμούς, αλλά οι δύο πλευρές να βρουν λύση που να ικανοποιεί τους στόχους όλων.
6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση άυλων, καθώς και υλικών παραγόντων. Οι άυλοι παράγοντες είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που ενδεχομένως επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις πλευρές στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Παραδείγματα που δίνονται στους άυλους παράγοντες είναι α. η ανάγκη να κάνει ένα άτομο καλή εντύπωση στην πλευρά που εκπροσωπεί, β. η επιθυμία να «κλείσει» περισσότερες δουλειές, γ. ο φόβος να δημιουργήσει προηγούμενο στις διαπραγματεύσεις. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται επίσης, πεποιθήσεις, αξίες κλπ. και χρειάζεται προσοχή στη διαχείρισή τους.

Στο σημείο αυτό να προσθέσουμε ότι για να λυθεί μία διαφωνία υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις σύμφωνα με τους Ury, Brett και Goldberg (1988):

- α) Ο συμβιβασμός των συμφερόντων
- β) Ο καθορισμός του μέρους που έχει δίκιο
- γ) Ο καθορισμός του μέρους που έχει την δύναμη.

Σε ένα σύστημα επίλυσης διαφωνιών και συγκρούσεων πρώτο μέλημα θα πρέπει να είναι η εστίαση στα συμφέροντα της κάθε πλευράς. Εφόσον αυτό δεν είναι εφικτό ή όταν τα όρια στα δικαιώματα της κάθε πλευράς δεν είναι απτά, τότε, προκειμένου να προχωρήσει η διαπραγμάτευση, θα πρέπει αυτά να οριστικοποιηθούν. Παρόμοια κατάσταση ισχύει όταν δεν είναι βέβαιο ποιά πλευρά έχει την δύναμη. Θα πρέπει και αυτό να ξεκαθαρίσει πριν προχωρήσει η διαπραγμάτευση. Στην πρόσφατη παγκόσμια ιστορία έχει συμβεί αρκετά συχνά να σκοτώνονται άμαχοι για να ξεκαθαριστεί ποιος έχει την δύναμη και να προχωρήσουν τα δύο μέρη σε διαπραγματεύσεις (π.χ. Ρίψη ατομικής βόμβας στις πόλεις Χιροσίμα/ Ναγκασάκι, σύγκρουση Ισραηλινών-Χεζμπολάχ στον Νότιο Λίβανο κλπ.).

2.1γ. Γιατί διαπραγματευόμαστε;

Κυρίως για δύο λόγους:

A. Για να επιλυθεί ένα πρόβλημα

Η προφανής απάντηση ακολουθεί την λογική της σύγκρουσης. Τα μέρη διαπραγματεύονται για να λυθεί ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ δύο πλευρών (μπορεί να είμαστε εμείς η μία πλευρά ή μπορεί να παίζουμε τον ρόλο διαιτητή).

B. Για να υλοποιηθεί κάτι νέο

Διαπραγματευόμαστε επίσης όταν δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε κάτι μόνοι μας ή θεωρούμε ότι είναι καλύτερα να το υλοποιήσουμε αν συνεργαστούμε με κάποιον άλλο. *Για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που καμιά πλευρά δεν μπορεί να κάνει μόνη της* (Lewicki et al. 2001)⁴. Ο όρος «στρατηγικές συμμαχίες» είναι πολύ γνωστός στην τέχνη του πολέμου για τη σύναψη των συμμαχιών αυτών χρησιμοποιούνται διαπραγματεύσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Η αποτελεσματικότητά τους δε, κρίνεται μετά τις ενέργειες της συμμαχίας. Η ίδια τακτική ακολουθείται και στην οικονομία με διάφορες μορφές, όπως κοινοπραξίες (joint ventures), στρατηγικές συμμαχίες και στρατηγικά δίκτυα που σχηματίζονται για την κοινή ανάπτυξη

⁴ Lewicki, R.J, D.M.Saunders & J.W.Minton (2001) Essentials of Negotiation, New York: John Wiley and Sons

προϊόντων ή μερών τους, συμπληρωματικών προϊόντων/υπηρεσιών (η περίφημη άτυπη συμμαχία Intel και Microsoft), ή για την από κοινού εκμετάλλευση ακριβών πόρων (π.χ. καναλιών διανομής, παραγωγικής ικανότητας εργοστασίων). Όλα αυτά βέβαια μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας, η οποία αποτρέπει την εκμετάλλευση κάποιας δεσπόζουσας θέσης (όπως π.χ. με τα καρτέλ).

2.2 Είδη διαπραγμάτευσης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα βασικά είδη διαπραγμάτευσης είναι τα ακόλουθα δύο:

Η Επιμεριστική (distributive) διαπραγμάτευση: Αντικειμενικός σκοπός της είναι η **διανομή αξίας**. Είναι σαν να έχουν τα μέρη μία πίτα (σταθερή ποσότητα) και θέλουν να την μοιράσουν σε δύο ή περισσότερα μέρη. Στην ουσία **τα μέρη είναι ανταγωνιστές** και διαπραγματεύονται με βάση τις θέσεις (positions) που έχουν στο ζήτημα, θεωρώντας κάθε υποχώρηση ως ήττα γι' αυτούς και νίκη για το άλλο μέρος. Αυτό συμβαίνει επειδή σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις όσο μεγαλύτερο κομμάτι παίρνει το ένα μέρος, τόσο λιγότερο μένει για την άλλη πλευρά, δηλαδή όσο κερδίζει κάποιος, τόσο χάνει η άλλη πλευρά. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση λοιπόν στην ουσία μπορεί να μοντελοποιηθεί ως παίγνιο μηδενικού ή σταθερού αθροίσματος (win – lose αποτέλεσμα).

Η Συνθετική (integrative) διαπραγμάτευση: Σκοπός της είναι η **δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές**. Σ' αυτού του είδους τις διαπραγματεύσεις **τα μέρη που μετέχουν θεωρούν ότι είναι συνεργάτες όχι αντίπαλοι**. Προσπαθούν μέσω της κοινής λύσης προβλημάτων και γενικά την συνεργασία να αυξήσουν την «πίττα» που έχουν να μοιράσουν. Οι συνθετικές διαπραγματεύσεις έχουν ως βάση τα συμφέροντα (interests) και των δύο πλευρών και όχι τις θέσεις τους (positions). Οι συμφωνίες που επιτυγχάνονται με αυτόν τον τρόπο είναι κερδοφόρες, γι' αυτό είναι αποδεκτές και από τις δύο πλευρές (win – win αποτέλεσμα).

Στην πράξη βέβαια πολύ λίγες διαπραγματεύσεις είναι αμιγώς Επιμεριστικές ή αμιγώς Συνθετικές. Δεν είναι εύκολο λοιπόν να καταταχτεί μία διαπραγμάτευση σε ένα από τους δύο τύπους. Είναι καλύτερα για να χαρακτηριστεί μία διαπραγμάτευση, να χρησιμοποιηθεί ο όρος *πορεία*, γιατί στην ουσία μία διαπραγμάτευση μπορεί να

περάσει από διαφορετικούς τύπους διαχρονικά. Μία συνήθης πορεία είναι από την συνθετική διαπραγμάτευση κατά την οποία δημιουργείται αξία, στην επιμεριστική, κατά την οποία η αξία αυτή μοιράζεται στα διάφορα μέρη.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι τύποι των διαπραγματεύσεων και τα χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ Συνθετικής και Επιμεριστικής διαπραγμάτευσης

<i>Συνθετική</i>	<i>Επιμεριστική</i>
• Δημιουργεί (συνθέτει) αξία	• Επιμερίζει αξία
• Συνεργασία	• Ανταγωνισμός
• Win-win αποτέλεσμα	• Win-lose αποτέλεσμα
• Αμοιβαία οφέλη	• Μηδενικό άθροισμα
• Αύξηση της πίτας	• Μοίρασμα της πίτας

Ενδεικτικές Ασκήσεις – δραστηριότητες 2^{ης} θεματικής ενότητας

Άσκηση

Ο/Η εκπαιδευτής/τρια στην ενότητα αυτή μπορεί να χωρίσει σε ομάδες τους/τις συμμετέχοντες/χουσες και να δοθεί φύλλα εργασίας στα οποία μπορεί να ζητήσει να προσδιορίσουν:

A. τα είδη της διαπραγμάτευσης, δίνοντας την περιγραφή

B. τα χαρακτηριστικά των ειδών.

Δραστηριότητα

Παιχνίδι ρόλων στο οποίο θα δοθεί περίπου μισή ώρα. Τα άτομα θα χωριστούν σε ομάδες και θα κληθούν να διαπραγματευτούν σε σενάριο που θα τους δοθεί. Το παιχνίδι ρόλων θα αξιοποιηθεί για να κατανοηθεί καλύτερα η διαφορά μεταξύ επιμεριστικής/συνθετικής διαπραγμάτευσης.. Ενδεικτικό παιχνίδι στην ενότητα αυτή είναι το Ugli Orange.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Θεωρία Διαπραγμάτευσης: Στυλ και στρατηγική

ΗΜΕΡΑ 1^η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ κατονομάζουν τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με την διαπραγμάτευση
- ✓ διακρίνουν τα βασικά διαπραγματευτικά στυλ
- ✓ προσδιορίζουν το δικό τους διαπραγματευτικό στυλ
- ✓ κατανοούν τον ρόλο της θεωρίας παιγνίων στην διαπραγμάτευση
- ✓ αναγνωρίζουν ορισμένες βασικές τεχνικές διαπραγμάτευσης,

προκειμένου να επιλέγουν το κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίπτωση και αναγνωρίζουν το στυλ της άλλης πλευράς.

Λέξεις – κλειδιά: ΚΕΛΕΠΣΥ, BATNA, ΖΟΠΑ, ΖΠΣ, σημείο αποχώρησης, κόκκινη γραμμή, συμφέροντα ουσιώδη, συμφέροντα διαδικαστικά, συμφέροντα συναισθηματικά, στρατηγική, στυλ διαπραγμάτευσης, διεκδίκηση/ανταγωνισμός, αποφυγή, προσαρμογή, συνεργασία, υποχώρηση, συμβιβασμός, θεωρία παιγνίων, δίλημμα φυλακισμένου, διαμάχη φύλων, chicken game.

3.1 Πλαίσιο της διαπραγμάτευσης και βασικές έννοιες

Πριν από κάθε διαπραγμάτευση, θα πρέπει να τεθεί το βασικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα κινηθεί η διαπραγμάτευση.

Όταν μιλάμε για πλαίσιο εννοούμε ότι, οι πλευρές που εμπλέκονται στην διαπραγμάτευση θα πρέπει απαραίτητα να έχουν απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Τι εναλλακτική λύση υπάρχει αντί της διαπραγμάτευσης;
2. Ποιό είναι το ελάχιστο, το κατώτερο όριο (rouge ligne ή κόκκινη γραμμή) για μια διαπραγματευόμενη συμφωνία;
3. Πόσο ευέλικτη και προσαρμοστική είναι η άλλη πλευρά και τι ανταλλάγματα προτίθεται να δώσει;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα προϋποθέτει οι πλευρές που διαπραγματεύονται να γνωρίζουν και να κατανοούν κάποιες σημαντικές έννοιες, επειδή παίζουν σημαντικό ρόλο στην συνέχεια και στην εξέλιξη των διαπραγματεύσεων. Οι έννοιες αυτές είναι:

A. ΚΕΛΕΠΣΥ/BATNA

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), (στα ελληνικά ΚΕΛΕΠΣΥ) - Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι Προσφερόμενης Συμφωνίας), είναι στην ουσία η εναλλακτική λύση που έχει κάθε μέρος αν δεν διαπραγματευτεί. Το να γνωρίζουν τα μέρη την ΚΕΛΕΠΣΥ τους, σημαίνει πρακτικά ότι, γνωρίζουν τί θα κάνουν ή τί θα συμβεί αν υπάρξει αποτυχία και δεν καταλήξουν τα μέρη σε συμφωνία στη διαπραγμάτευση. Σε ένα **στατικό μοντέλο** η **ΚΕΛΕΠΣΥ είναι ταυτόσημη με την υφιστάμενη κατάσταση**, το status quo, το οποίο υπάρχει και θα συνεχίσει να υπάρχει στην περίπτωση που η διαπραγμάτευση δεν αλλάξει τα πράγματα. Σε ένα πιο **δυναμικό μοντέλο** η **ΚΕΛΕΠΣΥ διαφοροποιείται συνεχώς** ακόμη και κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι ίσως η σημαντικότερη έννοια στη σύγχρονη θεωρία των διαπραγματεύσεων. Είναι απαραίτητο να αναγνωρίζει ένα μέρος την ΚΕΛΕΠΣΥ του και αυτή των άλλων μερών πριν ξεκινήσουν τα μέρη τη διαπραγμάτευση.

Για να γνωρίζουν τα μέρη τη ΚΕΛΕΠΣΥ τους θα πρέπει να απαντήσουν στα ερωτήματα:

- ✓ «Τι θα γίνει αν φύγουμε από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων;»
- ✓ «Ποιες είναι οι επιλογές που μένουν;»
- ✓ «Ποια είναι η εναλλακτική λύση αν δεν γίνει η διαπραγμάτευση;»

Η ΚΕΛΕΠΣΥ καθορίζει την διαπραγματευτική θέση των διαφόρων μερών, δηλαδή:

Δυνατή ΚΕΛΕΠΣΥ = Δυνατή θέση

Αδύνατη ΚΕΛΕΠΣΥ = Αδύναμη θέση

Παρατίθεται ένα παράδειγμα από τον χώρο της οικονομίας για να γίνει η έννοια κατανοητή.

Παράδειγμα 1.

Ας υποθέσουμε πως η τράπεζα για την οποία εργάζεστε, σας έχει αναθέσει την διαπραγμάτευση για την εξαγορά ενός τραπεζικού οργανισμού σε γειτονική χώρα. Η χώρα αυτή δείχνει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και για τον λόγο αυτό η Τράπεζά σας έχει ήδη ανοίξει κάποια υποκαταστήματα. Έχετε παρουσία και στο εμπορικό (merchant) κομμάτι. Η τράπεζα Α γνωρίζει το ενδιαφέρον της τράπεζάς σας και η διοίκηση είναι αποφασισμένη να πουλήσει, όμως δέχεται πιέσεις από τα συνδικάτα των εργαζομένων σε αυτή για υψηλότερη τιμή ανά μετοχή από αυτή που η τράπεζά σας διατίθεται να δώσει. Υπάρχει άλλη μια τράπεζα, η Β, που είναι υποψήφια για εξαγορά, όμως δεν έχει τόσο ανεπτυγμένο δίκτυο υποκαταστημάτων. Η τιμή της μετοχής της είναι πολύ συμφέρουσα.

Για να επιτελέσετε την αποστολή σας θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα εξής:

Την ΚΕΛΕΠΣΥ της Τράπεζάς σας ως διαπραγματευτής: Αν δεν κλειστεί η συμφωνία η τράπεζά σας μένει με την τωρινή ισχύ της παρουσία στην γειτονική χώρα. Μπορεί όμως να αρχίσει διαπραγματεύσεις και με την τράπεζα Β.

Βελτιώσετε τη δική σας ΚΕΛΕΠΣΥ. Αυτό γίνεται αν αφήσετε να διαρρεύσει στον Τύπο ότι ενδιαφέρεστε και για την τράπεζα Β, αφού θεωρείτε την Α αρκετά ακριβή αγορά. Οι φήμες “γονατίζουν” την μετοχή της Α, η οποία είχε αρχίσει να ανεβαίνει όταν κυκλοφόρησαν φήμες για πιθανή εξαγορά της. Αρχίζετε τις πρώτες συναντήσεις με την τράπεζα Β.

Αναγνωρίστε τη ΚΕΛΕΠΣΥ της άλλης πλευράς. Το Δ.Σ. της τράπεζας Α θέλει διακαώς να την πουλήσει θεωρώντας την πρώτη προσφορά σας αρκετά καλή. Αντιμετωπίζει όμως, εσωτερική αντίσταση από το συνδικάτο των εργαζομένων, οι οποίοι φοβούνται για την εργασιακή τους ασφάλεια. Μία λύση που διαφαίνεται είναι μία εξαγορά από άλλη τοπική τράπεζα. Η τράπεζα Γ έχει ενδιαφερθεί προσφέροντας

παρόμοια τιμή ανά μετοχή και εξασφαλίζοντας εργασιακή ειρήνη. Τα συνδικάτα είναι υπέρ αυτής της λύσης όπως φαίνεται να είναι και η κυβέρνηση.

Αδυνατίστε τη ΚΕΛΕΠΣΥ της άλλης πλευράς.

Η τράπεζά σας εξαγοράζει πακέτο μετοχών στην τράπεζα Γ, ικανό να μπλοκάρει τις αποφάσεις του Δ.Σ.

Από το παραπάνω παράδειγμα πιστεύουμε ότι φαίνεται η σημασία της ΚΕΛΕΠΣΥ. Επισημαίνεται όμως, ότι σε περίπτωση που δεν υπάρχει εναλλακτική λύση (δηλ. ΚΕΛΕΠΣΥ) θα πρέπει ΝΑ ΕΦΕΥΡΕΤΕ ΜΙΑ ΟΠΩΣΔΗΠΟΤΕ.

Β. Σημείο αποχώρησης

Τιμή ή Σημείο αντίστασης/επιφύλαξης (Reservation price) ή αποχώρησης (Walk-away) είναι η ελάχιστη ευνοϊκή θέση ενός μέρους σε μία διαπραγμάτευση, το ελάχιστο ευνοϊκό σημείο, στο οποίο κάποιος θα δεχθεί μία πρόταση. Κυριολεκτικά είναι το σημείο πέρα από το οποίο το μέρος αυτό θα αποχωρήσει από την διαπραγμάτευση. Αν μπορούμε να ποσοτικοποιήσουμε τις εναλλακτικές λύσεις σε μία διαπραγμάτευση (π.χ. βάζοντας μία τιμή σε €), τότε θα παρατηρήσουμε ότι συχνά η ΚΕΛΕΠΣΥ και το σημείο αποχώρησης ταυτίζονται. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα, ιδίως σε περιπτώσεις όπου έχουμε πολύπλοκες διαπραγματεύσεις με πολλαπλά συμφέροντα. Ένα παράδειγμα με οικονομικά μεγέθη θα βοηθήσει περισσότερο στην κατανόηση.

Ο Α πληρώνει ενοίκιο για ένα γραφείο στο κέντρο (Σόλωνος) €1,000. Ψάχνει για καλύτερο μέρος (π.χ. Κολωνάκι) όπου θα πλήρωνε μέχρι και €1,200. Στη διαπραγμάτευση με τους ιδιοκτήτες το σημείο αποχώρησης είναι τα €1,200 και η ΚΕΛΕΠΣΥ τα €1,000.

Είναι σημαντικό να μην παρασυρθεί κάποιος στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης και ξεπεράσει το σημείο αποχώρησης. Μία από τις κύριες δεξιότητες ενός διαπραγματευτή (σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις κυρίως) είναι η ανάπτυξη του λεγόμενου walk away power δηλαδή της δύναμης να μπορεί να εγκαταλείψει την διαπραγμάτευση όταν τείνει να ξεπεραστεί το σημείο αποχώρησης. Όσο και να “ποθεί” το αποτέλεσμα (π.χ. την απόκτηση του αντικειμένου ή την εύνοια των εντολέων του) θα πρέπει να έχει την δύναμη να πει όχι.

Γ. Ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA – Zone Of Probable Agreement)

Είναι η περιοχή στην οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μία αμοιβαία συμφωνία. Μπορεί να υπολογιστεί αν είναι γνωστά τα σημεία αποχώρησης των δύο μερών στην διαπραγμάτευση, είναι ευκολότερο να υπολογιστεί όσο πιο απλή είναι η διαπραγμάτευση και ακόμη ευκολότερο να υπολογιστεί για επιμεριστικές διαπραγματεύσεις. Το παράδειγμα που ακολουθεί θα κάνει πιο κατανοητή αυτή την έννοια.

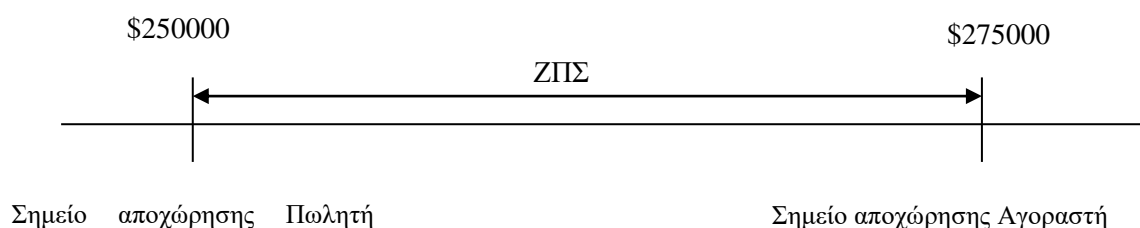
Παράδειγμα 2.

Ας υποθέσουμε πως κάποιος ψάχνει να αγοράσει ένα σπίτι σε μία συγκεκριμένη ακριβή περιοχή της Αθήνας. Γνωρίζει ότι οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ €250.000 και €300.000 για ένα διαμέρισμα 100 τ.μ.

Ο αγοραστής του σπιτιού σκοπεύει να πληρώσει μέχρι €275,000. Αν δεν μπορέσει να πετύχει αυτή τη μικρότερη τιμή, τότε αποχωρεί από την διαπραγμάτευση. Ο μεσίτης από την άλλη πλευρά, δεν σκοπεύει να υποχωρήσει κάτω από τα €250.000, γιατί αυτή είναι η εντολή που έχει από τον ιδιοκτήτη. Αυτά είναι τα δύο σημεία αποχώρησης των μερών στην διαπραγμάτευση και ορίζουν την Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας. Οποιαδήποτε τιμή μέσα στην ζώνη είναι αποδεκτή και από τα δύο μέρη και οδηγεί σε κλείσιμο της συμφωνίας.

Συμβαίνει όμως πολλές φορές ένας από τους δύο να έχει «παράλογες απαιτήσεις» και να μην μπορεί να υπάρξει καν ζώνη πιθανής συμφωνίας. Αν στο παράδειγμά μας ο ιδιοκτήτης είχε δώσει εντολή στον μεσίτη να μην κατέβει κάτω από τα €280.000 και το σημείο αποχώρησης του αγοραστή συνεχίζει να είναι τα €275.000, τότε δεν θα υπήρχε ΖΠΣ. Αν επίσης, το σημείο αποχώρησης του πωλητή παρέμενε στα €250.000, όμως ο αγοραστής θεωρεί ότι δεν πρέπει να ξοδέψει περισσότερα των €200.000 για το διαμέρισμα, τότε πάλι δεν σχηματίζεται ΖΠΣ.

Στο Σχήμα 1. που ακολουθεί φαίνεται καθαρά η ΖΠΣ του ανωτέρω παραδείγματος:



Σχήμα 1. Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας

Φυσικά όλα αυτά ισχύουν με δύο προϋποθέσεις:

- ✓ γνωρίζει, ή μπορεί να εκτιμήσει, η μία πλευρά το σημείο αποχώρησής τους και
- ✓ παραμένουν οι δύο πλευρές σταθερές στο δικό τους σημείο αποχώρησης και αποχωρεί όταν δεν υπάρχει ΖΠΣ.

Το πρόβλημα είναι ότι συνήθως στην πρακτική εφαρμογή δεν ισχύουν αυτές οι προϋποθέσεις και πολύ συχνά τα μέρη «πέφτουν» σε ψυχολογικές παγίδες και εμπόδια που θα αναλυθούν σε άλλη παράγραφο.

Δ. «Κόκκινη γραμμή»⁵

Ακούμε πολύ συχνά τον όρο αυτόν, τι σημαίνει όμως; Ο όρος χαρακτηρίζει το σημείο πέραν του οποίου δεν μπορεί το άτομο, το μέρος ή κάθε πλευρά να κάνει άλλη παραχώρηση. Είναι το τελευταίο σημείο στο οποίο κάθε πλευρά «μπορεί να κάνει πίσω». Ταυτίζεται με το σημείο αποχώρησης, στο οποίο αναφερθήκαμε παραπάνω. Ο καθορισμός κόκκινης γραμμής είναι εξαιρετικά σημαντική κίνηση και καθορίζει το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης για κάθε πλευρά. Αν δεν οριστεί, τότε υπάρχει ο κίνδυνος το άτομο, το μέρος ή κάθε πλευρά να υποχωρεί συνεχώς και άτακτα.

Είναι ενδιαφέρον να γνωρίζουμε από πού προήλθε ο όρος «κόκκινη γραμμή» στην διπλωματία, αλλά και σε άλλους τομείς. Ιστορικά ο όρος αναφέρεται στην «κόκκινη γραμμή» που σχημάτισε το 93ο Σκοτσέζικο Σύνταγμα απέναντι στο ρωσικό ιππικό, κατά τη μάχη της Μπαλακλάβα, που διεξήχθη κατά τη διάρκεια του πολέμου της Κριμαίας. Ο όρος φαίνεται ότι χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Χαρίλαο Τρικούπη. Με βάση τα αρχεία της περιόδου στα μέσα του 19ου αιώνα οι Σκοτσέζοι στρατιώτες φορούσαν κόκκινες στολές και τον Οκτώβριο του 1854, στη διάρκεια του πολέμου της Κριμαίας έδωσαν μία μάχη που έμεινε στην ιστορία επειδή το σκοτσέζικο σύνταγμα ήταν η μοναδική ζώνη άμυνας ανάμεσα στο λιμάνι ανεφοδιασμού των Βρετανών, την Μπαλακλάβα και τους 2.500 ιππείς υπό τον Ρώσο στρατηγό Λιπράντι.

⁵Άρθρο από την Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία της 20^{ης} Απριλίου 2008 του Σταμ. Γιαννίση

Την εποχή εκείνη οι τυφεκιοφόροι πολεμούσαν σε σειρές βάθους τεσσάρων ανδρών, αλλά κατά τη μάχη αυτή ο διοικητής σερ Κόλιν Κάμπελ δεν είχε άλλη επιλογή και παρέταξε τους άνδρες σε διπλή σειρά ώστε να καλύψει όσο ήταν δυνατόν σε πλάτος το μέτωπο της μάχης, επειδή υπήρχε αχανής πεδιάδα και οι Ρώσοι ιππείς υπερτερούσαν αριθμητικά.

Ο πολεμικός ανταποκριτής των Τάιμς του Λονδίνου περιέγραψε την εικόνα του συντάγματος ως μια «λεπτή κόκκινη γραμμή κεντημένη στο άκρο της με ατσάλι». Οι Σκοτσέζοι του 93ου Συντάγματος πολέμησαν γενναία και κατάφεραν να αναχαιτίσουν την επέλαση του ρωσικού ιππικού, κερδίζοντας μια θέση στην παγκόσμια στρατιωτική ιστορία. Ταυτόχρονα φαίνεται ότι κέρδισαν και μία θέση στο διπλωματικό λεξιλόγιο αλλά και στο πολιτικό λεξιλόγιο ιδιαίτερα των κομμάτων της Βαλκανικής χερσονήσου.

Για την ιστορία πάντως να αναφέρουμε ότι στην αμέσως επόμενη μάχη του πολέμου της Κριμαίας η επέλαση της Ελαφράς Ταξιαρχίας του αγγλικού ιππικού ταυτίστηκε με την ολοκληρωτική καταστροφή της στρατιωτικής μονάδας εξαιτίας της ανικανότητας των διοικητών της. Έτσι στη μάχη αυτοί οι Ρώσοι εκδικήθηκαν για την ήττα τους από το Σκοτσέζικο σύνταγμα.

E. Συμφέροντα

Τα συμφέροντα χωρίζονται από τους Lax και Sebenius (1986)⁶ σε πρώτη φάση σε *εγγενή (intrinsic)* και *εργαλειακά (instrumental)*. Για να προσδιορίσετε τα εγγενή από τα εργαλειακά συμφέροντα αρκεί να κάνετε ένα απλό τεστ. Όταν κάποιος εκφράσει μια ανησυχία ρωτήστε τον “Γιατί;”. Ζητάτε με αυτό τον τρόπο να μάθετε γιατί είναι σημαντικό γι’ αυτόν/αυτή. Στο τέλος, μετά από διαδοχικές ερωτήσεις και απαντήσεις αναδύεται το εγγενές συμφέρον. Όλες οι άλλες απαντήσεις είναι εργαλειακά συμφέροντα.

⁶ Τα εγγενή συμφέροντα είναι τα “φυσικά” συμφέροντα της διαπραγμάτευσης και είναι ανεξάρτητα από μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Τα εργαλειακά είναι αυτά τα οποία αξιολογούμε για το αποτέλεσμα που θα έχουν σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε αξιακό επίπεδο τα εγγενή συμφέροντα είναι ο σκοπός και τα εργαλειακά τα μέσα για την επίτευξή του. Lax, D. & J. Sebenius (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York: Free Press.

Lax, D. & J. Sebenius (1986) *Interests: The Measure of Negotiation*, *Negotiation Journal*, 2, 1, pp.73-92.

Τα συμφέροντα διακρίνονται επίσης⁷ σε :

Ουσιώδη (Substantive): Είναι ακριβώς αυτά τα οποία διαπραγματεύονται και στα οποία εστιάζεται η διαπραγμάτευση. Περιλαμβάνουν υλικά (γη, οικονομικά, δικαιώματα κ.α.) και άυλα (σχέσεις, σεβασμός κ.α.). Μπορεί να είναι εγγενή, εργαλειακά ή και τα δύο.

Διαδικαστικά (procedural): Είναι τα συμφέροντα που σχετίζονται με την διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Έχουν να κάνουν κυρίως με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και με το αν αυτή είναι δίκαιη για όλα τα μέρη. Κι εδώ τα συμφέροντα μπορεί να είναι εγγενή, εργαλειακά ή και τα δύο.

Συναισθηματικά ή ψυχολογικά (emotional or psychological): Αυτά τα συμφέροντα έχουν να κάνουν κυρίως με τις συναισθηματικές ανάγκες των μερών τους, για παράδειγμα την ανάγκη της αυτό-εκτίμησης του σεβασμού από την άλλη πλευρά κ.α.. Και αυτά τα συμφέροντα μπορεί να είναι εγγενή, εργαλειακά ή και τα δύο.

3.2 Στυλ διαπραγμάτευσης και στρατηγικές

Το πρώτο που χρειάζεται να διακρίνουμε σε μία διαπραγμάτευση είναι το στυλ του διαπραγματευτή. Η άλλη πλευρά μπορεί να είναι επιθετική και διεκδικητική ή βολική και συνεργάσιμη. Ανάλογα με αυτόν τον παράγοντα σχεδιάζουμε την στρατηγική μας. Όπως έδειξε με έρευνα ο Gerald Williams κανένα από τα δύο στυλ δεν είναι ισχυρότερο⁸. Τουναντίον υπάρχουν αποτελεσματικοί και αναποτελεσματικοί διαπραγματευτές και των δύο στυλ.

Ο κατάλογος ερωτήσεων που παρατίθεται, βοηθά να συγκεντρωθούν αυτές οι πληροφορίες:

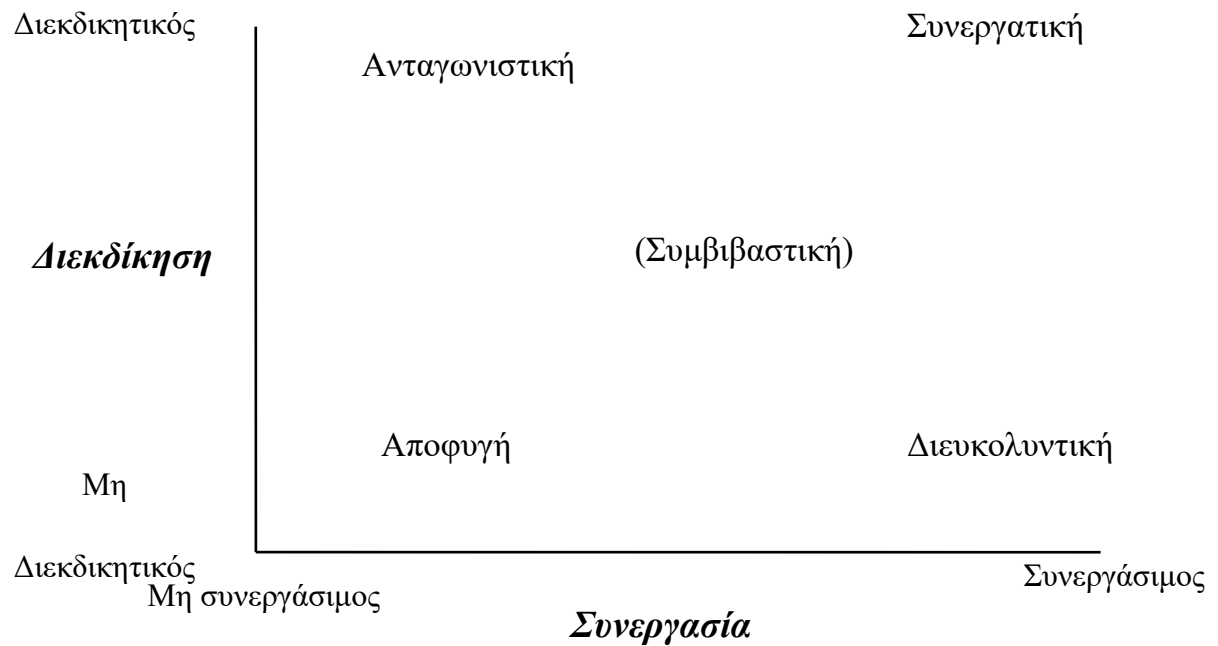
- ✓ Είναι έμπειροι ή αρχάριοι;
- ✓ Είναι επιθετικοί ή βολικοί;
- ✓ Η κουλτούρα του οργανισμού τους είναι γραφειοκρατική ή καινοτομική;
- ✓ Έχουν αρμοδιότητα να κλείσουν την συμφωνία ή πρέπει να πάρουν έγκριση;
- ✓ Ποιος είναι ο στόχος που θέλουν να πετύχουν;

⁷ C. Moore. (2003). *The Mediation Process*. San Francisco: Jossey-Bass

⁸ A. K. Schneider (2002), Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style, *Harvard Negotiation Law Review*, 7, pp. 143-172.

- ✓ Πόσο κρίσιμη είναι η διαπραγμάτευση γι' αυτούς;

Το στυλ του διαπραγματευτή μαζί με άλλα θέματα, όπως ο χρόνος και οι σχέσεις είναι σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την στρατηγική της διαπραγμάτευσης. Σ' αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να δούμε τις στρατηγικές που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει ανάλογα με το στυλ της άλλης πλευράς



Γράφημα 1. Στυλ διαπραγμάτευσης

Οι στρατηγικές που φαίνονται στο παραπάνω Γράφημα 1.⁹ αναλύονται ως εξής:

Ανταγωνιστική

Κατάλληλη όταν:

- ✓ Διαφαίνεται κατάσταση κρίσης.
- ✓ Η μία πλευρά είναι σίγουρη για την ορθότητα της θέσης σας και ταυτόχρονα αυτό μετράει περισσότερο από την διατήρηση των σχέσεων με την άλλη πλευρά.

⁹ Πηγή: Thomas, K. (1992) "Conflict and Negotiation process in Organizations" in Dunnette, M.D. and L/M/ Hough (eds.), handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., vol.3, Palo Alto, CA:Consulting Psychology Press

- ✓ Το επίμαχο θέμα είναι τετριμμένο και η άλλη πλευρά δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το αποτέλεσμα.

Ακατάλληλη όταν:

- ✓ Δεν έχει επιχειρηθεί ακόμα η στρατηγική συνεργασίας.
- ✓ Η συνεργασία από την άλλη πλευρά είναι σημαντική.
- ✓ Είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί η πλευρά σας συνήθως για τα περισσότερα θέματα.
- ✓ Όταν η χρήση της οδηγεί σε μείωση της αυτοεκτίμησης της άλλης πλευράς.

Συνεργατική

Κατάλληλη όταν:

- ✓ Η επίλυση του επίμαχου θέματος και η ταυτόχρονα καλή σχέση με την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικά.
- ✓ Η συνεργασία είναι σημαντική.
- ✓ Υπάρχει ελπίδα να βρεθεί λύση καθησυχάζοντας τις ανησυχίες όλων των πλευρών.

Ακατάλληλη όταν:

- ✓ Δεν υπάρχει χρόνος
- ✓ Τα επίμαχα θέματα δεν είναι σημαντικά.
- ✓ Η δικιά σας πλευρά είναι «υπερφορτωμένη».
- ✓ Οι στόχοι της άλλης πλευράς είναι σίγουρα λανθασμένοι.

Συμβιβαστική

Κατάλληλη όταν:

- ✓ Η συνεργασία είναι σημαντική αλλά ο χρόνος και οι πόροι είναι περιορισμένοι.
- ✓ Μία λύση, έστω και η μη βέλτιστη, είναι προτιμότερη από το αδιέξοδο.
- ✓ Όταν οι προσπάθειες για συνεργασία θα μπορούσαν να παρεξηγηθούν ως επιβαλλόμενες και ανταγωνιστικές.

Ακατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι απαραίτητη η αναζήτηση μίας αρκετά δημιουργικής λύσης.
- ✓ Όταν το αποτέλεσμα του συμβιβασμού δεν είναι βιώσιμο.

Στρατηγική αποφυγής

Κατάλληλη όταν:

- ✓ Το επίμαχο ζήτημα είναι τετριμμένο.
- ✓ Η σχέση με την άλλη πλευρά είναι μη σημαντική.
- ✓ Υπάρχει έλλειψη χρόνου και η λήψη απόφαση δεν είναι αναγκαία.
- ✓ Η πλευρά σας είναι η αδύναμη σ' αυτή την διαπραγμάτευση και θέλετε μ' αυτό τον τρόπο να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά

Ακατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι σημαντική και η σχέση με την άλλη πλευρά και το επίμαχο θέμα.
- ✓ Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για τα περισσότερα θέματα.
- ✓ Παρατείνει τα αρνητικά συναισθήματα.
- ✓ Η άλλη πλευρά θα είχε συμφέρον από την φροντισμένη αντιμετώπιση του θέματος.

Διευκολυντική Στρατηγική

Κατάλληλη όταν:

- ✓ Η δική σας πλευρά δεν θεωρεί πολύ σημαντικό το επίμαχο θέμα.
- ✓ Είστε η αδύναμη πλευρά και δεν έχετε τη θέληση να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά.
- ✓ Όταν αντιληφθείτε ότι έχετε λάθος

Ακατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι πιθανό να δημιουργήσετε δυσaréσκεια στην πλευρά σας.
- ✓ Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για να δημιουργήσει αποδοχή.
- ✓ Όταν η άλλη πλευρά θέλει να συνεργαστεί και με αυτό τον τρόπο αισθάνονται σαν να επιβάλλουν το δικό τους θέμα.

3.3 Προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης

3.3^α ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ

Η θεωρία παιγνίων είναι ένας κλάδος των μαθηματικών με διεπιστημονική εφαρμογή στα οικονομικά, το μάνατζμεντ, την ψυχολογία, την βιολογία κ.ά. Επιτρέπει την μοντελοποίηση περιπτώσεων στις οποίες οι επιλογές ενός δρώντος υποκειμένου (παίκτη) επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον άλλο παίκτη. Τα παίγνια αυτά

χρησιμοποιούνται από τις επιστήμες που προαναφέρθηκαν ως πλαίσιο μελέτης της ορθολογικής συμπεριφοράς σε ανάλογες περιπτώσεις αλληλεπίδρασης ή/και αλληλεξάρτησης και για αυτό μπορούν να αποτελέσουν κατάλληλη βάση για την μελέτη των διαπραγματεύσεων. Δεν μπορούμε να επεκταθούμε στην θεωρία παιγνίων αναλυτικά, όμως κάποιος που διαπραγματεύεται είναι απαραίτητο να γνωρίζει κάποια βασικά στοιχεία για να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση των διαπραγματεύσεων και τις πιθανές λύσεις, αλλά και γενικότερα για να αναπτύσσει στρατηγική σκέψη.

Βασικά στοιχεία

Τα βασικά στοιχεία που έχουν όλα τα παίγνια είναι:

1. Οι παίκτες: Ποιοι είναι αυτοί που λαμβάνουν μέρος;
2. Οι στρατηγικές τους: ποιες είναι οι εναλλακτικές κινήσεις που έχουν;
3. Οι ανταμοιβές τους: Ποια είναι τα κίνητρά τους;
4. Πληροφορίες: Τι ξέρουν;
5. Ορθολογικότητα: Πως σκέφτονται;

Στην συνέχεια αναπτύσσονται τα πιο συνηθισμένα παίγνια.

1. Το δίλημμα του φυλακισμένου (prisoner's dilemma)

Στην κλασσική εκδοχή του αφηγήματος του «δίλλήματος του φυλακισμένου δύο εγκληματίες που μόλις έχουν πιαστεί από την αστυνομία ως ύποπτοι για ληστεία μετά φόνου, βρίσκονται φυλακισμένοι και απομονωμένοι στα κελιά τους χωρίς πιθανότητα επικοινωνίας μεταξύ τους. Ας του ονομάσουμε Φυλακισμένο 1 (Φ1) και Φυλακισμένο 2 (Φ2). Οι αστυνομικοί έχουν αποδείξεις για κλοπή αυτοκινήτου και για τους δύο, αλλά δεν μπορούν να στοιχειοθετήσουν την ανάμιξή τους στην ληστεία. Ο ανακριτής επισκέπτεται τον κάθε φυλακισμένο ξεχωριστά και του κάνει την εξής πρόταση:

«Αν ομολογήσεις την ανάμιξη σας (δηλαδή και του άλλου φυλακισμένου) στην ληστεία θα σε αφήσω ελεύθερο, αφού κατέδωσες τον άλλο φυλακισμένο, ενώ εκείνος θα τιμωρηθεί με φυλάκιση 10 ετών. Αυτά βέβαια ισχύουν, αν ο άλλος δεν μιλήσει, δηλαδή δεν σε καταδώσει και αυτός. Σε αντίθετη περίπτωση, που καταδώσετε ο ένας τον άλλο, δεν μου αφήνετε εναλλακτική και θα πάτε και οι δύο στην φυλακή,

υπολογίζω για 7 χρόνια. Αν δεν μιλήσει κανείς πάλι θα πάτε φυλακή για την κλοπή του αυτοκινήτου για ένα χρόνο ο καθένας».

Αφού ακούσουν και οι δύο φυλακισμένοι τα ίδια από τον ανακριτή, θα πρέπει να αποφασίσουν την στρατηγική τους. Το παιχνίδι, όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 2., είναι συμμετρικό (τα payoffs, δηλαδή οι ανταμοιβές, για τον κάθε φυλακισμένο, είναι οι αριθμοί που είναι πιο κοντά του στο κάθε τετράγωνο, δηλαδή κάτω αριστερά για τον Φ1 και πάνω δεξιά για τον Φ2 σε κάθε τεταρτημόριο του 2X2 πίνακα, και είναι ίδιες και για τον Φ1, και τον Φ2 σε κάθε περίπτωση)

		Φυλακισμένος 2	
		Ομολογεί	Δεν Ομολογεί
Φυλακισμένος 1	Ομολογεί	7 7	10 0
	Δεν Ομολογεί	0 10	1 1

Σχήμα 2. Το δίλημμα του φυλακισμένου

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχει ο κάθε φυλακισμένος είναι δύο:

1. Να ομολογήσει καταδίδοντας τον άλλο φυλακισμένο (στρατηγική αποστασίας)
2. Να μην ομολογήσει (στρατηγική συνεργασίας)

Είναι εύκολο να δούμε ότι λογικά η στρατηγική αποστασίας είναι κυρίαρχη και για τους δύο, μιας και δίνει μεγαλύτερες ανταμοιβές (προσοχή η μεγαλύτερη ανταμοιβή εδώ είναι το ελάχιστο της διάρκειας της ποινής) απ' ότι η στρατηγική συνεργασίας. Αναλυτικότερα για τον Φ1, ανεξαρτήτως του τι θα κάνει ο Φ2, η στρατηγική

αποστασίας τον ανταμείβει με 7 χρόνια φυλακή ή 0 (αν ο Φ2 ομολογήσει ή δεν ομολογήσει, αντίστοιχα) . Η στρατηγική συνεργασίας τον ανταμείβει με 10 ή 1 χρόνια κάθειρξης (αν ο Φ2 ομολογήσει ή δεν ομολογήσει, αντίστοιχα). Μιας και το 7 είναι μικρότερο του 10 και το 0 μικρότερο του 1 είναι φανερό ότι η στρατηγική της αποστασίας είναι κυρίαρχη. Το ίδιο συμβαίνει βέβαια και με τον Φ2. Άρα ως αποτέλεσμα θα ομολογήσουν και οι δύο και θα πάνε στην φυλακή για 7 χρόνια. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα (και σημείο ισορροπίας του παιγνίου) είναι το χειρότερο δυνατό και για τους δύο φυλακισμένους (για αυτό και πρόκειται για δίλημμα).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Παραδείγματα του διλήμματος του φυλακισμένου έχουμε πολλά τόσο από την ιστορία, όσο και από την καθημερινότητα. Η κούρσα των πυρηνικών μεταξύ ΗΠΑ και ΕΣΣΔ και η ισορροπία του τρόμου για δεκαετίες μπορεί να μοντελοποιηθεί με αυτό το παίγνιο. Επίσης οποιοδήποτε πρόβλημα «τραγωδίας των κοινών» όπως π.χ. η υπεραλίευση, η ρύπανση που οδηγεί στην κλιματική αλλαγή και φυσικά οι διαπραγματεύσεις που επικεντρώνονται σε αυτά τα θέματα. Αντίστοιχα παραδείγματα εντοπίζονται και στον επιχειρηματικό κλάδο, όπως οι πόλεμοι τιμών μεταξύ επιχειρήσεων και στον δημόσιο τομέα, οι απεργίες ή εργασιακές διαπραγματεύσεις οι οποίες γίνονταν με αίτημα τις αυξήσεις μισθών άνω του πληθωρισμού, ενώ είναι φανερό ότι θα προκαλέσουν μεγαλύτερο πληθωρισμό κοκ. Ο ανταγωνισμός μεταξύ χωρών για την προσφορά κινήτρων (κυρίως μείωση φορολογικών συντελεστών) με σκοπό την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων είναι ένα άλλο ένα παράδειγμα Όπως και το παρακάτω:

		Εργαζόμενος 2	
		Σκληρή δουλειά	“Λούφα”
Εργαζόμενος 1	Σκληρή δουλειά	7 7	10 0
	“Λούφα”	0 10	1 1

Σχήμα 3. Ομαδική εργασία

Έχουμε δύο εργαζόμενους οι οποίοι δουλεύουν σε ένα έργο που έχουν αναλάβει από κοινού για έναν οργανισμό . Οι στρατηγικές τους είναι δύο. Να δουλέψουν σκληρά ή να «λουφάρουν». Ο Ε1 προτιμά να λουφάρει, αν ο Ε2 δουλεύει σκληρά και προτιμά να δουλέψουν και οι δύο σκληρά από το να λουφάρουν και οι δύο μιας και σ’ αυτή την περίπτωση δεν θα ολοκληρωθεί το έργο. Επίσης, δεν θα ήθελε καθόλου να δουλεύει αυτός σκληρά και να λουφάρει ο Ε2. Οι ίδιες ανταμοιβές ισχύουν και για τον Ε2 μιας και το παίγνιο είναι συμμετρικό. Σας θυμίζει κάτι; Αν αντικαταστήσετε τους εργαζόμενους Ε1 και Ε2 με 2 συντρόφους/συζύγους Σ1 και Σ2 που προσπαθούν να «δουλέψουν» για να συνεχίσουν ή να σώσουν την σχέση / γάμο τους έχετε μοντελοποιήσει μία άλλη κατάσταση πολύ συχνή μεταξύ ζευγαριών...

Λύσεις στο δίλημμα του φυλακισμένου υπάρχουν οι εξής :

- Η επανάληψη του παιγνίου για άπειρες φορές (ή για όσο παραμένει άγνωστο πότε θα παιχθεί ο τελευταίος γύρος), δημιουργεί την λεγόμενη «σκιά του μέλλοντος» η οποία αναγκάζει τους παίκτες σε διάφορες στρατηγικές διασημότερη των οποίων είναι αυτή του «οφθαλμός αντί οφθαλμού (tit for tat)», δηλαδή της ανταπόδοσης της στρατηγικής του αντιπάλου από γύρο σε γύρο. Αν π.χ. ο Φ1 ξεκινάει καλόβουλα παίζοντας την στρατηγική της συνεργασίας και ο Φ2 αποστατεί, στον επόμενο γύρο ο Φ1 αποστατεί και αυτός, κοκ. Η πιθανότητα ανταπόδοσης σε επόμενους γύρους «αναδύει» την

συνεργασία ως προτιμότερη μακροπρόθεσμη στρατηγική και από τα δύο μέρη. Σε ένα πόλεμο τιμών π.χ. η συμπαιγνία είναι προτιμότερη στρατηγική απ' ό,τι η συνεχής μείωση των κερδών. Προσοχή, όταν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των επαναλήψεων. Είναι αυταπόδεικτο, μάλλον καλύτερα είναι ορθολογικό, ότι στον τελευταίο γύρο οι παίκτες θα διαλέξουν την στρατηγική της αποστασίας...

- ii. Οι Τιμωρίες και Ανταμοιβές επίσης μπορεί να αποτελούν επίλυση του διλήμματος, αν είναι πραγματοποιήσιμες. Παρατηρήστε το παρακάτω σχήμα:

		Φυλακισμένος 2	
		Ομολογεί	Δεν Ομολογεί
Φυλακισμένος 1	Ομολογεί	7 7	10 5
	Δεν Ομολογεί	5 10	1 1

Σχήμα 4. Η εκδίκηση του εγκληματία

Αν υποθέσουμε πως οι Φ1 και Φ2 ανήκουν σε οργάνωση της μαφίας, η συμμετοχή στην οποία σημαίνει ότι έχουν δώσει τον όρκο της σιωπής (omerta) τότε αλλάζει η δομή των ανταμοιβών. Ο Φ1 (ας υποθέσουμε ότι αυτός είναι ο αποστάτης, ενώ ο Φ2 είναι ο συνεργάτης που δεν κατέδωσε) φεύγει μεν ελεύθερος όπως στην προηγούμενη περίπτωση όμως σχεδόν άμεσα δέχεται επίσκεψη από τους παλιούς συνεργάτες του στη συμμορία. Έχει προδώσει, άρα θα υποστεί τις συνέπειες οι οποίες στην καλή, εδώ, περίπτωση, αποτιμώνται σαν να έχει καταδικαστεί σε 5 χρόνια φυλάκισης (δες και σχήμα 4) στην χειρότερη σε απώλεια της ζωής του με τον γνωστό τρόπο (τσιμέντο

στα πόδι και «φουντάρισμα» σε βαθιά νερά...). Σκεπτόμενοι αυτά ο κάθε φυλακισμένος πρέπει τώρα να διαλέξει στρατηγική μαντεύοντας την στρατηγική του άλλου. Αν ανήκουν και οι δύο στην μαφιόζικη οργάνωση τώρα είναι μάλλον πιο εύκολο να συνεργαστούν... Προσέξτε ότι μετά την αλλαγή της δομής του παιγνίου σχηματίζονται δύο ισορροπίες. Η παλιά γνώριμη «Ομολογεί – ομολογεί», αλλά και η νέα «Δεν ομολογεί – Δεν ομολογεί». Για αποφυγή της συμμόρφωσης σε κανόνες «κλικών» όπως της μαφίας, ο νόμος και η κοινωνία έχουν προνοήσει με θεσμούς όπως το πρόγραμμα προστασίας μαρτύρων κλπ. Και φυσικά μεταξύ οργανισμών και ατόμων χρησιμοποιούνται νομικές συμβάσεις οι οποίες περιέχουν ρήτρες κοκ.

- iii. Η ηγεσία είναι άλλη μία λύση. Σε μεγάλους συνασπισμούς ή συμμαχίες τα μεγαλύτερα μέρη (π.χ. οι ΗΠΑ στο ΝΑΤΟ, η Γερμανία στην ΕΕ) προσπαθούν να κρατήσουν τον συνασπισμό από το να διαλυθεί παίζοντας πάντα συνεργατικές στρατηγικές, ενώ οι «μικροί» γνωρίζοντας αυτό παίζουν στρατηγικές αποστασίας ή αν θέλετε «εκμετάλλευσης» δηλαδή γίνονται «τζαμπατζήδες» (freeloaders). Για παράδειγμα στο άνοιγμα των αγορών και την ελεύθερη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο ο ηγέτης είναι οι ΗΠΑ, ενώ χώρες όπως η Ιαπωνία και η Γαλλία (γενικότερα η Ευρώπη) είναι πιο προστατευτικές και επιβάλουν περισσότερους δασμούς . Το ίδιο γίνεται και με τα σωματεία στις επιχειρήσεις ή στον δημόσιο τομέα, όπου οι τυχόν επιτυχείς διεκδικήσεις από αυτά ωφελούν όλους ασχέτως αν είναι μέλη του σωματείου ή όχι.

2. Η διαμάχη των φύλων (battle of the sexes) - Το πρόβλημα συντονισμού

Στο παίγνιο που ονομάζεται “διαμάχη των φύλων” και που ανήκει σε μία ευρύτερη οικογένεια παιγνίων συντονισμού, οι δύο παίκτες έχουν διαφορετικές προτιμήσεις που μόνο αν “συντονιστούν” μπορούν να “ξεκλειδώσουν” αξία και για τους δύο. Σε αυτά τα παίγνια υπάρχουν πολλαπλά (εδώ δύο) σημεία ισορροπίας. Δείτε το παρακάτω Σχήμα:

		Επιλογή της συζύγου	
		Θάλασσα	Βουνό
Επιλογή του συζύγου	Θάλασσα	2 3	1 1
	Βουνό	0 0	3 2

Σχήμα 5. Η Διαμάχη των Φύλων

Στο παραπάνω Σχήμα ο σύζυγος προτιμά διακοπές στο βουνό και η σύζυγος στην θάλασσα. Σε περίπτωση που συμφωνήσουν να πάνε στη θάλασσα η ανταμοιβή του συζύγου, είναι 3 και της συζύγου, που περνάει το δικό της, είναι 2. Το αντίστροφο για τη σύζυγο αν τελικά πάνε στο βουνό. Αν ο σύζυγος πάει στο βουνό και η σύζυγος στη θάλασσα, ο καθένας πάει διακοπές μόνος του δηλαδή, οι ανταμοιβές είναι μηδενικές. Και αν ο σύζυγος πάει στην θάλασσα και η σύζυγος στο βουνό προσπαθώντας να ευχαριστήσουν ο ένας τον άλλο, η ανταμοιβή είναι μικρή, 1 για τον καθένα καθώς δεν συναντιούνται. Τα σημεία ισορροπίας είναι δύο. Θα πάνε και οι δύο στο βουνό ή και οι δύο στη θάλασσα.

Οι λύσεις στο παίγνιο της μάχης των φύλων είναι πιο σύνθετες, καθώς εδώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εξής (Kay, 1995):

- Μπορεί να υπάρξει **Δέσμευση**, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για κάποια από τις δύο πλευρές και να στρέψει την διαπραγμάτευση προς ένα από τα δυο σημεία ισορροπίας. Για παράδειγμα αν η σύζυγος έχει ήδη κλείσει ατμοπλοϊκά εισιτήρια και δωμάτιο σε ξενοδοχείο σε κάποιο νησί, που σημειώνει ότι υπάρχει ήδη κάποιο κόστος στον οικογενειακό προϋπολογισμό, θα είναι δύσκολο για τον σύζυγο να ακυρώσει εισιτήρια και προκαταβολές, και αναγκαστικά θα συναινέσει στο να πάνε στη θάλασσα. συνήθεια)

- ii. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί το προνόμιο που πηγάζει από την **Ιεραρχία**. Αυτό σημαίνει ότι το σημείο ισορροπίας που θα επιλεγεί αποφασίζεται από κάποιον που ιεραρχικά έχει το δικαίωμα να παίρνει πάντα την απόφαση. Σε αυτή την περίπτωση αν το «πάνω χέρι» το έχει η σύζυγος θα πάνε και οι δύο στο βουνό. Πέρα από το φύλο, στο ζευγάρι η ιεραρχία σε οργανωσιακό επίπεδο μπορεί να πηγάζει από την θέση στο οργανόγραμμα, από την παλαιότητα στον οργανισμό, από την τεχνογνωσία κ.α.
- iii. Στην βιβλιογραφία επίσης αναφέρονται διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί η δημιουργία αξίας, σε μία διαπραγμάτευση που μοντελοποιείται με το παίγνιο αυτό. Οι τρόποι αυτοί στηρίζονται σε 3 κυρίως στρατηγικές,
- **Εύρεση Κοινού εδάφους,**
 - **Επίτευξη συμβιβασμού,**
 - **Διενέργεια επωφελών ανταλλαγών,** και αναφέρονται στο 5.1.

3. Ποιος θα δειλιάσει πρώτος (chicken game). Το πρόβλημα της διαφοροποίησης

Το παίγνιο που ονομάζεται «Ποιος θα δειλιάσει πρώτος», γνωστό και ως chicken game, είναι διάσημο κυρίως από την ταινία “Έπαναστάτης χωρίς αιτία” κ.α. Ένα παράδειγμα παρουσιάζει δύο οδηγούς, οι οποίοι κατευθύνονται με τα αυτοκίνητά τους ο ένας εναντίον του άλλου. Δείτε το παρακάτω γράφημα:

		Οδηγός 2	
		Στρίβει	Διατηρεί την
Οδηγός 1	Στρίβει	0 0	5 -1
	Διατηρεί την	-1 5	-10 -10

Σχήμα 6. Ποιος θα δειλιάσει πρώτος (chicken game)

Όπως φαίνεται και παραπάνω, αν και οι δύο οδηγοί στρίψουν τότε και οι δύο θεωρούνται δειλοί και οι ανταμοιβές στους είναι μηδενικές. Αν και οι δύο οδηγοί διατηρήσουν την πορεία τους, τότε οι αμοιβές είναι αρνητικές και για τους δύο μιας και είναι αμφίβολο αν επιβιώσουν μιας μετωπικής σύγκρουσης. Τα σημεία ισορροπίας εδώ είναι φανερά. Αν ο Οδηγός 1 διατηρήσει την πορεία του ενώ ο Οδηγός 2 στρίψει τότε ο δειλός (ο 2 δηλαδή) έχει αρνητική ανταμοιβή (-1) ενώ ο Οδηγός 1 ανταμείβεται με 5. Το αντίστροφο για τον Οδηγό 2 μιας και το παίγνιο είναι συμμετρικό. Είναι φανερό πως τα δύο σημεία ισορροπίας είναι ‘Διατηρώ την πορεία – στρίβει’ και για τους δύο. Παράδειγμα μπορεί να είναι η είσοδος πολλών επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά (π.χ. των τηλεπικοινωνιών όπου όλες οι εταιρίες σταθερής τηλεφωνίας μπήκαν στην κινητή τηλεφωνία). Επίσης, το παιχνίδι αυτό μοντελοποιεί αρκετές περιπτώσεις διαπραγματεύσεων, κυρίως υψηλού ρίσκου, στις οποίες «κόκκινες γραμμές» που δεν τηρούνται και μπλόφες οι οποίες αποκαλύπτονται, μπορεί να κοστίζουν στον παίκτη που εφαρμόζει τέτοιες στρατηγικές. Αυτό φαίνεται και από τις λύσεις που προτείνονται:

- Μη παίζετε.** Αυτού του είδους τα παίγνια, μπορεί να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα όταν επιλέγετε να συγκρουστείτε με το άλλο μέρος, βάζοντας π.χ. κόκκινες γραμμές, και ανακαλύπτοντας πως η άλλη πλευρά είναι

ανυποχώρητη ή δεν σας πιστεύει και συνεπώς δεν θα ‘στρίψει το τιμόνι’ δειλιάζοντας....

- ii. **Η φήμη παίζει κάποιο ρόλο.** Αν κάποιος από τους δύο οδηγούς έχει την φήμη του σκληρού και θαρραλέου, αυτού που δεν στρίβει ποτέ, τότε μπορεί αυτό να προκαλέσει την δειλία του άλλου οδηγού. Δεν είναι ποτέ όμως αρκετή για να κερδηθεί μία διαπραγμάτευση.
- iii. **Η Δέσμευση είναι πολύ σημαντική, αν τηρείται.** Δεν φτάνει ο ένας οδηγός να πει στον άλλο πριν μπουν στα αυτοκίνητά τους, πως δεν θα στρίψει, καθώς τα λόγια σπανίως γίνονται πιστευτά. Θα πρέπει η δέσμευση να είναι πιστευτή πως αποτελεί απειλή. Ένας τρόπος θα ήταν, για παράδειγμα, ο ένας οδηγός να σηματοδοτήσει την δέσμευση να μην αλλάξει πορεία πετώντας το τιμόνι από το παράθυρο. Δεν βοηθάει βέβαια αν ο άλλος οδηγός είναι «τρελός» και συνεχίσει την πορεία του.
- iv. **Οι μικτές στρατηγικές είναι επίσης μία λύση.** Αν ο οδηγός 1, για παράδειγμα, κάποιες φορές διατηρεί την πορεία του και άλλες φορές στρίβει, με τυχαίο τρόπο, τότε είναι δύσκολο να προβλεφθεί τι θα κάνει. Αν το παίγνιο επαναλαμβάνεται τότε αυτή μπορεί να είναι μία καλή στρατηγική. Υπάρχουν παίγνια για τα οποία δεν μπορούν να σχεδιαστούν στρατηγικές. Σκεφτείτε το παιδικό παιχνίδι ‘πέτρα – ψαλίδι – χαρτί’ για παράδειγμα.

Ενδεικτική άσκηση 2^{ης} και 3^{ης} θεματικής ενότητας

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

The Thomas-Kilmann Conflict Mode Questionnaire (Copyright 1974, Xicom Incorporated)

ΟΔΗΓΙΕΣ

Αναλογιστείτε καταστάσεις όπου οι επιθυμίες σας έρχονται σε αντίθεση με αυτές κάποιου άλλου προσώπου. Πως αντιδράτε σε μια τέτοια περίπτωση;

Στις επόμενες σελίδες, θα βρείτε ζευγάρια προτάσεων που περιγράφουν πιθανές αντιδράσεις. Για κάθε ζευγάρι, κυκλώστε το Α΄ ή το Β΄, ανάλογα με το ποια πρόταση ταιριάζει περισσότερο στη δική σας συμπεριφορά.

Σε πολλές περιπτώσεις, ούτε η Α' πρόταση, ούτε η Β' περιγράφουν την πιθανή συμπεριφορά σας. Παρόλα αυτά, επιλέξτε όποια απάντηση θεωρείται πιο κοντινή στη δική σας συμπεριφορά.

CONFLICT MODE QUESTIONNAIRE

1. A. Πολλές φορές αφήνω σε άλλους την ευθύνη επίλυσης ενός προβλήματος.
 B. Αντί να διαπραγματευθώ για τα θέματα στα οποία διαφωνούμε, προσπαθώ να τονίσω τα θέματα στα οποία συμφωνούμε και οι δύο.
2. A. Προσπαθώ να βρω μια συμβιβαστική λύση.
 B. Προσπαθώ να αντιμετωπίσω όλες τις δικές μου και τις δικές του/της ανησυχίες.
3. A. Συνήθως είμαι αμετακίνητος στην επιδίωξη των στόχων μου.
 B. Μπορεί να προσπαθήσω να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να προστατεύσω τη σχέση μας.
4. A. Προσπαθώ να βρω μια συμβιβαστική λύση.
 B. Μερικές φορές θυσιάζω τις επιθυμίες μου για τις επιθυμίες του άλλου.
5. A. Συνεχώς αναζητώ τη βοήθεια του άλλου για την εξεύρεση λύσης.
 B. Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφεύγω αχρείαστες εντάσεις.
6. A. Προσπαθώ να αποφύγω να δημιουργήσω δυσaréσκεια για το πρόσωπό μου.
 B. Προσπαθώ να επιβάλω τη θέση μου.
7. A. Προσπαθώ να αναβάλω τη λύση του θέματος μέχρι να βρω λίγο χρόνο να το σκεφθώ.
 B. Εγκαταλείπω κάποιες θέσεις με αντάλλαγμα άλλες.
8. A. Συνήθως είμαι αμετακίνητος στην επιδίωξη των στόχων μου.
 B. Επιδιώκω να εκθέτω αμέσως όλα τα ζητήματα και τις επιφυλάξεις μου.
9. A. Αισθάνομαι ότι δεν αξίζει πάντα να ανησυχούμε για τις διαφορές.
 B. Πολλές φορές προσπαθώ να γίνεται το δικό μου.
10. A. Είμαι αμετακίνητος στην επιδίωξη των στόχων μου.

- B. Προσπαθώ να βρω μια συμβιβαστική λύση.
11. A. Επιδιώκω να εκθέτω αμέσως όλα τα ζητήματα και τις επιφυλάξεις μου.
B. Μπορεί να προσπαθήσω να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να προστατεύσω τη σχέση μας.
12. A. Μερικές φορές αποφεύγω να πάρω θέσεις που θα δημιουργούσαν αντιπαράθεση.
B. Θα τον αφήσω να ικανοποιήσει μερικές από τις θέσεις του αν με αφήσει να ικανοποιήσω μερικές δικές μου.
13. A. Προτείνω μια μέση λύση.
B. Πιέζω για να περάσει το δικό μου.
14. A. Του λέω τις ιδέες μου και τον ρωτώ για τις δικές του.
B. Προσπαθώ να του δείξω τη λογική και τα οφέλη της θέσης μου.
15. A. Μπορεί να προσπαθήσω να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να προστατεύσω τη σχέση μας.
B. Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφεύγω τις εντάσεις.
16. A. Προσπαθώ να μην πληγώνω τα αισθήματα του άλλου.
B. Προσπαθώ να πείσω τον άλλο για την αξία της θέσης μου.
17. A. Συνήθως είμαι αμετακίνητος στην επιδίωξη των στόχων μου.
B. Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφεύγω αχρείαστες εντάσεις.
18. A. Αν αυτό ευχαριστεί τον άλλο, μπορεί να τον αφήσω να κρατήσει τις απόψεις του.
B. Θα τον αφήσω να ικανοποιήσει μερικές από τις θέσεις του αν με αφήσει να ικανοποιήσω μερικές δικές μου.
19. A. Επιδιώκω να εκθέτω αμέσως όλα τα ζητήματα και τις επιφυλάξεις μου.
B. Προσπαθώ να αναβάλω τη λύση του θέματος μέχρι να βρω λίγο χρόνο να το σκεφθώ.
20. A. Προσπαθώ αμέσως να βρω μια λύση στις διαφορές μας.

- B. Προσπαθώ να βρω ένα δίκαιο συνδυασμό κερδών και απωλειών και για τους δυο μας.
21. A. Στις διαπραγματεύσεις προσπαθώ να κατανοώ τις επιθυμίες της άλλης πλευράς.
B. Πάντα προτιμώ μια ανοικτή και ευθεία συζήτηση του προβλήματος.
22. A. Προσπαθώ να βρω μια θέση που να βρίσκεται στη μέση μεταξύ της δικής μου και αυτής της άλλης πλευράς.
B. Δηλώνω καθαρά τις επιθυμίες μου.
23. A. Σχεδόν πάντα με απασχολεί η ικανοποίηση των επιθυμιών όλων μας.
B. Πολλές φορές αφήνω σε άλλους την ευθύνη επίλυσης ενός προβλήματος.
24. A. Αν η θέση της άλλης πλευράς είναι πολύ σημαντική για εκείνους, προσπαθώ να ικανοποιήσω τις επιθυμίες τους.
B. Προσπαθώ να τον κάνω να δεχθεί έναν συμβιβασμό.
25. A. Προσπαθώ να του δείξω τη λογική και τα οφέλη της θέσης μου.
B. Στις διαπραγματεύσεις προσπαθώ να κατανοώ τις επιθυμίες της άλλης πλευράς.
26. A. Προτείνω μια μέση λύση.
B. Σχεδόν πάντα με απασχολεί η ικανοποίηση των επιθυμιών όλων μας.
27. A. Μερικές φορές αποφεύγω να πάρω θέσεις που θα δημιουργούσαν αντιπαράθεση.
B. Αν αυτό ευχαριστεί τον άλλο, μπορεί να τον αφήσω να κρατήσει τις απόψεις του.
28. A. Συνήθως είμαι αμετακίνητος στην επιδίωξη των στόχων μου.
B. Συνήθως αναζητώ τη βοήθεια του άλλου για την εξεύρεση λύσης.
29. A. Προτείνω μια μέση λύση.
B. Αισθάνομαι ότι δεν αξίζει πάντα να ανησυχούμε για τις διαφορές.
30. A. Προσπαθώ να μην πληγώνω τα αισθήματα του άλλου.
B. Πάντα μοιράζομαι το πρόβλημα με τον άλλο, ώστε να μπορέσουμε να βρούμε μια λύση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ «THE THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE QUESTIONNAIRE»

Κυκλώστε τα γράμματα Α ή Β στο παρακάτω, ανάλογα με το πως απαντήσατε στο ερωτηματολόγιο.
Αθροίστε κάθε στήλη.

A/A	Ανταγωνιστικός (πιεστικός)	Συνεργατικός (που επιλύει προβλήματα)	Συμβιβαστικός (που μοιράζεται)	Αποτρεπτικός (που αποσύρεται)	Προσαρμοστικός (που απαλύνει τις διαφορές)
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A

22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

Συνολικός αριθμός απαντήσεων που κυκλώσατε σε κάθε κολόνα.

Ανταγωνιστικός	Συνεργατικός	Συμβιβαστικός	Αποτρεπτικός	Προσαρμοστικός

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Ψυχολογία της διαπραγμάτευσης και Διαπολιτισμικότητα

ΗΜΕΡΑ 1^η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ κατανοούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μίας διαπραγμάτευσης
- ✓ ερμηνεύουν τον ρόλο της διαπολιτισμικότητας σε μια διαπραγμάτευση
- ✓ διακρίνουν ψυχολογικά ή/και νοητικά εμπόδια κατά την διαπραγμάτευση,

προκειμένου να αποσαφηνίζουν τις σχέσεις όπως διαμορφώνονται και αποφύγουν εμπόδια ψυχολογικά ή/και νοητικά κατά την διαπραγμάτευση.

Λέξεις – κλειδιά: ψυχολογικά εμπόδια, νοητικά εμπόδια, γνωσιακές προκαταλήψεις, απόσταση εξουσίας, ατομικισμός, αρρενωπότητα, αποφυγή αβεβαιότητας, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, παράλογη κλιμάκωση, φατριαστικές αντιλήψεις, υπερ-αυτοπεποίθηση, διαπολιτισμικότητα, χαρτογράφηση κουλτούρας,

4. 1. Ψυχολογία της Διαπραγμάτευσης

Μία από τις πρώτες αποφάσεις που κάνει ένα άτομο που διαπραγματεύεται είναι το είδος διαπραγμάτευσης που θα υιοθετήσει, αν η προσέγγισή του θα είναι ανταγωνιστική ή συνθετική. Πρόκειται για μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που θα πάρει γιατί αυτή η απόφαση καθορίζει και τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Θα κάνει παραχωρήσεις και ποιες; Μέχρι σε ποιο σημείο; Ποιο είναι το φάσμα των αποτελεσμάτων τα οποία θα είναι αποδεκτά για την πλευρά που εκπροσωπεί ή και για το ίδιο το άτομο που διαπραγματεύεται –αν αφορά δικό του θέμα. Η απόφαση αυτή είναι κρίσιμη επειδή εκτός των άλλων, διαμορφώνει και τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί η διαπραγμάτευση. Επηρεάζει τις τεχνικές που θα ακολουθηθούν, τις συμπεριφορές που θα υιοθετηθούν –συνεργατική ή εξουσιαστική;

Η απόφαση αυτή είναι στην πραγματικότητα ένα δίλημμα: συνεργατική στρατηγική για την δημιουργία αξίας ή ανταγωνιστική στρατηγική για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη για τον εαυτό του ή την πλευρά που εκπροσωπεί;

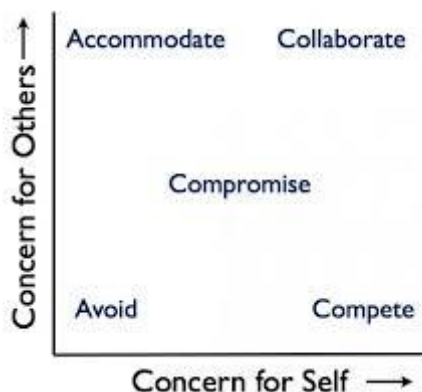
Και αν αποφασίσει να ακολουθήσει συνεργατική στρατηγική και η άλλη πλευρά κινείται και συμπεριφέρεται κατά τρόπο ανταγωνιστικό; Αυτό οδηγεί στην απώλεια κερδών. Αν πάλι και τα δύο άτομα που διαπραγματεύονται υιοθετήσουν ανταγωνιστική στρατηγική, ενδέχεται να εγκλωβιστούν στις θέσεις τους και η διαπραγμάτευση δεν θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα με οφέλη και για τα δύο μέρη.

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική επιλογή των διαπραγματεύσεων.

4.1^α. Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική επιλογή του διαπραγματευτή

Σύμφωνα με το μοντέλο του Pruitt (Pruitt: 1983) Dual Concern Model (μοντέλο διπλής ανησυχίας, σχ. 1), τα διαπραγματευόμενα μέρη είναι πολύ πιθανό να αξιοποιήσουν μια ανταγωνιστική στρατηγική όταν ανησυχούν πολύ για τα δικά τους αποτελέσματα και ταυτόχρονα δεν ενδιαφέρονται να επενδύσουν σε μια σχέση συνεργασίας με την άλλη πλευρά. Τα διαπραγματευόμενα μέρη υιοθετούν μια περισσότερο συνεργατική στρατηγική όταν ενδιαφέρονται τόσο για τα δικά τους αποτελέσματα, όσο και για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς και ταυτόχρονα

επιδιώκουν να έχουν μια μακρόχρονη σχέση συνεργασίας. Επενδύουν δηλαδή, σε μια σχέση που θα διατηρηθεί.



Γράφημα 2.
Dual Concern Model (Pruitt)

Πρόκειται στην ουσία για μια διαμάχη μεταξύ της μίας ή της άλλης στρατηγικής επιλογής και εκείνο το οποίο διερευνούν όσοι/ες μελετούν τα θέματα αυτά είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική επιλογή.

A. Γνωσιακές προκαταλήψεις¹⁰

Οι προκαταλήψεις αυτού του είδους επηρεάζουν τη σκέψη των διαπραγματευτών για τα αποτελέσματά τους. Από τις προκαταλήψεις αυτές εκείνο που έχει ερευνηθεί περισσότερο είναι το πλαίσιο (framing) μέσα στο οποίο κινούνται. Έρευνες που έχουν γίνει στον τομέα των αποτελεσμάτων της πλαισίωσης έχουν καταδείξει οι διαπραγματευτές είναι πιθανότερο να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά (πλαισίωση στο κέρδος) εάν βλέπουν τα αποτελέσματα ως κέρδη και ζημίες. Ίσως το Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαπραγματευτές έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά εάν βλέπουν τα αποτελέσματα σε σχέση με ζημίες παρά σε σχέση με κέρδη. Σε σύγκριση με τους διαπραγματευτές που πλαισιώνονται στο κέρδος, οι διαπραγματευτές που πλαισιώνονται στις ζημίες θέτουν υψηλότερα αποδεκτά αποτελέσματα, επιχειρούν μεγαλύτερο άνοιγμα προσφορών και

¹⁰ Οι γνωσιακές προκαταλήψεις είναι τάσεις σκέψης με ορισμένους τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν σε συστηματικές αποκλίσεις από ένα πρότυπο ορθολογισμού ή ορθής κρίσης και συχνά μελετώνται στην ψυχολογία και στη συμπεριφορική οικονομία.
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

κάνουν μικρότερες παραχωρήσεις προς το άλλο μέρος. Οι διαπραγματευτές αυτοί χρειάζονται και περισσότερο χρόνο για να επιτευχθεί διακανονισμός.

B. Εξουσία

Κατά τη διαπραγμάτευση, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τόσο η εξουσία των διαπραγματευτών, όσο και η κατανομή της εξουσίας μεταξύ των διαπραγματευτών. Οι διαπραγματευτές που έχουν μεγάλη εξουσία θέτουν σε υψηλή προτεραιότητα τους στόχους τους και εμφανίζουν πολύ υψηλά σημεία αντίστασης. Για να ανταποκριθούν στα όριά τους, οι διαπραγματευτές με μεγάλη εξουσία είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε καταστροφές και απειλές, να χρησιμοποιήσουν πιο πειστικά επιχειρήματα και να ρωτήσουν λιγότερες διαγνωστικές ερωτήσεις. Οι ομόλογοί τους διαπραγματευτές που έχουν λιγότερη εξουσία, διαισθητικά, όταν αντιμετωπίζουν υψηλή ισχύ δεν απαντούν υποτακτικά. Αντίθετα, αυξάνεται το επίπεδο αμφιβολίας τους, συνδυάζοντας τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές του διαπραγματευτή με μεγάλη εξουσία.

Γ. Γένος

Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν ως προς τον τρόπο προσέγγισης των διαπραγματεύσεων (Swab & Swab, 2008). Οι γυναίκες διαπραγματεύτριες κερδίζουν καλύτερες συμφωνίες όταν επικοινωνούν πρόσωπο με πρόσωπο. Οι άνδρες διαπραγματευτές κερδίζουν καλύτερες συμφωνίες όταν επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Γιατί έχει σημασία το φύλο; Όταν επικοινωνούμε πρόσωπο με πρόσωπο, αισθανόμαστε περισσότερη ένταση και διέγερση, καταφεύγοντας έτσι ενστικτωδώς στους κυρίαρχους ρόλους των δύο φύλων:

- Οι γυναίκες καταφεύγουν σε φροντίδα και επικοινωνιακές συμπεριφορές
- Τα αρσενικά καταφεύγουν σε επιθετική και κυρίαρχη συμπεριφορά

Εάν είστε σε διαπραγμάτευση με άνδρα, θα πρέπει να μειώσετε τα μη λεκτικά μηνύματα (π.χ. διαπραγματευτείτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφώνου). Αν χρειαστεί να διαπραγματευτείτε προσωπικά, μειώστε το επίπεδο της επαφής με τα μάτια (Swab & Swab, 2008).

Εάν είστε σε διαπραγμάτευση με γυναίκα, θα πρέπει να αυξήσετε τα μη λεκτικά μηνύματα (π.χ., διαπραγματεύονται πρόσωπο με πρόσωπο). Η επαφή με τα μάτια είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Γενικά, οι γυναίκες υιοθετούν μία κάπως λιγότερο ανταγωνιστική προσέγγιση.

Δ. Πολιτισμός - Κουλτούρα

*«Η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως το σωρευτικό αποτέλεσμα της εμπειρίας, των αξιών, της θρησκείας, των πεποιθήσεων, των νοοτροπιών, των νοημάτων, των κοινωνικών οργανώσεων, των διαδικασιών, του χρονοδιαγράμματος, των ρόλων, των χωρικών σχέσεων, των εννοιών του σύμπαντος και των υλικών αντικειμένων και των αγαθών που αποκτώνται ή δημιουργούνται από ομάδες ανθρώπων.»*¹¹ Κουλτούρα επίσης, μπορεί να θεωρηθεί όλη η πορεία των γενεών, μέσω της ατομικής και ομαδικής προσπάθειας και των αλληλεπιδράσεων. Η κουλτούρα εκδηλώνεται σε πρότυπα γλώσσας, συμπεριφοράς και δραστηριοτήτων και παρέχει πρότυπα για αποδεκτές καθημερινές αλληλεπιδράσεις και μορφές επικοινωνίας.

Κάθε κουλτούρα έχει ομάδες ατόμων που ακολουθούν ιδιαίτερα συμπεριφορικά πρότυπα ή συνήθειες, αλλά και άτομα τα οποία κινούνται εκτός του πλαισίου της κουλτούρας αυτής. Για τον λόγο αυτό πρέπει να αντιμετωπίζουμε με μεγάλη προσοχή και καλύτερα να αποφεύγουμε τις γενικεύσεις για άτομα που ανήκουν σε μία κουλτούρα. Μπορούμε να γνωρίζουμε τις συνήθειες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που ανταποκρίνονται σε άτομα μιας κουλτούρας, όμως με προσοχή για να μην καταλήγουμε σε συμπεράσματα βάσει κάποιων στερεοτύπων ή προκαταλήψεων που έχουμε για την κουλτούρα αυτή.

Κάποιες γενικές παρατηρήσεις από ερευνητές/τριες δείχνουν ότι άτομα από κουλτούρες κολεκτιβιστικές, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα κοινωνικά αποτελέσματα από εκείνα των ατομικιστικών πολιτισμών. Ως αποτέλεσμα, πολλές επιλογές της στρατηγικής τους αντικατοπτρίζουν τη μεγαλύτερη έμφαση που δίνουν στη διατήρηση της κοινωνικής αρμονίας. Είναι περισσότερο έμμεσες στο στυλ επικοινωνίας τους και είναι λιγότερο πιθανό να δώσουν σαφή πληροφόρηση για τις βασικές τους προτιμήσεις και προτεραιότητες. Διαπραγματευτές/τριες από αυτούς

¹¹ “Mapping Cultures-Strategies For Effective Intercultural Negotiations», article by Chris Moore, Peter Woodrow, March 2004. Το άρθρο για πρώτη φορά εμφανίστηκε στο Track Two (Vol. 7 No. 1 April 1998) , έκδοση του Centre for Conflict Resolution and the Media Peace Centre (South Africa).

τους πολιτισμούς είναι επίσης πιο πιθανό να προσελκύσουν τη συμπάθεια και το κοινό καλό για να επηρεάσουν άλλους/ες διαπραγματευτές/τριες.

Για την αναγνώριση της επίδρασης της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις είναι απαραίτητο να μελετηθεί το μοντέλο του Hofstede¹² (2010) το οποίο αναλύει πέντε διαστάσεις της. Οι πιο σημαντικές και αυτές που επηρεάζουν περισσότερο μία διαπραγμάτευση είναι αυτές της Απόστασης Εξουσίας και του Ατομικισμού, αλλά θα αναφερθούμε συνοπτικά στις τέσσερις από τις πέντε με εμπειρικές αποδείξεις¹³:

- i. **Απόσταση Εξουσίας (PD):** όσο υψηλότερος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο περισσότερη αποδεκτή είναι η άνιση κατανομή εξουσίας. Σε χώρες όπως η Ινδία, η Κίνα και η Ρωσία υπάρχει μία αποδεκτή ιεραρχία (στην Ινδία μέσω του συστήματος των καστών, στην Κίνα ως απόρροια του Κομφουκιανισμού). Επίσης, υπάρχουν σημαντικές διαφορές με υψηλότερους δείκτες PD στην Ανατολική και Νότια Ευρώπη, απ' ότι στην Δυτική και Βόρεια. Αυτό επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις, π.χ. όσον αφορά την επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν την ομάδα διαπραγμάτευσης. Στις κουλτούρες με υψηλό PD περιμένουμε άτομα με υψηλό status και μεγάλη ηλικία ενώ από αυτές με χαμηλό PD περιμένουμε άτομα με υψηλότερη γνώση ή εμπειρία έστω και νεότερα. Το να σταλεί, για παράδειγμα, από την Αμερική το νέο αστέρι, νέο σε ηλικία επίσης, να διαπραγματευθεί με τον σεβάσμιο Ιάπωνα, μάλλον θα ξενίσει τον τελευταίο. Επίσης, είναι ολοφάνερο ότι όσο υψηλότερη η απόσταση εξουσίας, τόσο λιγότερη νομιμοποίηση χρειάζεται ο διαπραγματευτής ενώ σε άλλες χώρες το αποτέλεσμα ή και η διαδικασία πρέπει να εγκριθούν από θεσμούς. Οι αντιπρόσωποι όμως από κολεκτιβιστικές κουλτούρες που είναι χαμηλά στη ιεραρχία δεν μπορούν να δρουν αυτόνομα, όπως οι συνάδελφοί τους από ατομικιστικές κουλτούρες και θα πρέπει να ζητούν έγκριση από ανωτέρους καθυστερώντας την διαδικασία.

¹² Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.

¹³ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (Seventh edition). New York, NY: McGraw-Hill Education. και επίσης Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (Eds.). (2015). *Negotiation: readings, exercises and cases* (Seventh edition). New York, NY: McGraw-Hill.

- ii. **Ατομικισμός (IND):** όσο υψηλότερος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο περισσότερο οι κοινωνίες έχουν χαλαρούς κοινωνικούς δεσμούς. Το άτομο θεωρείται υπεύθυνο για τον εαυτό του και ανταμείβεται, και τιμωρείται, ανάλογα με την ποιότητα των επιτευγμάτων του. Σε χώρες με χαμηλό τέτοιο δείκτη, όπως η Κίνα και η Κορέα, αλλά και η Ελλάδα κυριαρχεί μία κολεκτιβιστική κουλτούρα όπου υπάρχουν ισχυροί δεσμοί και αλληλεξάρτηση μεταξύ ατόμων και το συμφέρον της ομάδας υπερισχύει αυτού του ατόμου. Όσον αφορά και τον τρόπο επίλυσης συγκρούσεων οι ατομικιστικές κουλτούρες προτιμούν την διαμεσολάβηση από την διαπραγμάτευση.

Σε αντίθεση με τις κολεκτιβιστικές κουλτούρες οι ατομικιστικές κουλτούρες μπορεί να εναλλάσσουν τους διαπραγματευτές με βάση βραχυπρόθεσμους στόχους. Τακτικές, όπως το μπλοφάρισμα είναι πιο συνήθεις σε ατομικιστικές κουλτούρες ενώ τα τεχνάσματα και η προσπάθεια «εξαπάτησης» στις κολεκτιβιστικές. Σε αυτές τις τελευταίες επίσης, ανθεί ο νεποτισμός στη σύνθεση αντιπροσωπειών, που είναι συνήθως πολυπληθείς, και ξοδεύουν περισσότερο χρόνο σε διαβουλεύσεις μεταξύ τους μέχρι να πάρουν αποφάσεις. Επίσης, οι διαπραγματευτές από ατομικιστικές κουλτούρες ενδιαφέρονται περισσότερο για την προστασία ατομικών δικαιωμάτων ενώ αυτοί από κολεκτιβιστικές κουλτούρες ενδιαφέρονται για την διατήρηση των σχέσεων, γι αυτό και οι πρώτοι μπορούν ευκολότερα να ξεχωρίσουν τα εγγενή συμφέροντα από αυτά της σχέσης ενώ οι δεύτεροι δυσκολεύονται. Οι διαπραγματευτές από ατομικιστικές κουλτούρες επίσης είναι πιθανότερο να απορρίψουν λύσεις που θα μπορούσαν να ξεκλειδώσουν αξία, αν αυτές δεν εξυπηρετούν και τα προσωπικά τους συμφέροντα. Τέλος τείνουν να είναι περισσότερο ευθείς και επιθετικοί από τους «κολεκτιβιστές» οι οποίοι είναι πιο συγκαταβατικοί και θα προσπαθήσουν να πουν αυτό που θέλουν με πλάγιο τρόπο αποφεύγοντας να προσβάλουν τον άλλο.

- iii. **Αρρενωπότητα (MAS):** Σε κουλτούρες με υψηλή αρρενωπότητα (Ιαπωνία, Αγγλοσαξωνικές) τα άτομα και η κοινωνία επιδιώκουν και επιβραβεύουν αντίστοιχα τα επιτεύγματα. Επίσης, είναι διεκδικητικές κουλτούρες και υλιστικές/ηδονιστικές. Αυτές με χαμηλό δείκτη, όπως π.χ οι Σκανδιναβικές

κουλτούρες, έχουν προτίμηση προς τις σχέσεις, είναι πιο μετριοπαθείς και δεκτικές και προτάσσουν την ποιότητα ζωής για όλα τα μέλη της κοινωνίας. Η διαπραγμάτευση μεταξύ ατόμων από κουλτούρες με υψηλό δείκτη καταλήγει να είναι έντονα ανταγωνιστική ενώ από αυτές που εμπλέκουν άτομα με χαμηλό δείκτη αρρενωπότητας, αναμένεται να καταλήγουν σε πιο συμβιβαστικές λύσεις με τους διαπραγματευτές να επιδεικνύουν υψηλή εν συναίσθηση (empathy).

- iv. **Αποφυγή αβεβαιότητας (UAV):** Ο υψηλός δείκτης εδώ χαρακτηρίζει κοινωνίες οι οποίες απεχθάνονται την αβεβαιότητα και την ασάφεια. Σε αυτές τις κουλτούρες (η Ελλάδα έχει τον υψηλότερο δείκτη απ όλες τις χώρες, με τον χαμηλότερο στις Σκανδιναβικές και Αγγλοσαξωνικές χώρες), υπάρχουν ισχυροί κώδικες συμπεριφοράς, αταλάντευτες πεποιθήσεις και αξίες, και απαιτείται συμμόρφωση με κανόνες. Οι χώρες αυτές λατρεύουν τους ειδικούς (ως διαπραγματευτές καθηγητές πανεπιστημίου...) σε αντίθεση με τις χώρες που έχουν χαμηλό δείκτη οι οποίες ευνοούν τους «τζενεραλιστές» διαπραγματευτές (π.χ. απόφοιτους MBA) που ακολουθούν την κοινή λογική και αποφεύγουν άκαμπτες διαδικασίες και κανόνες. Επίσης διαπραγματευτές από χώρες με υψηλό UAV, όπως οι Ιάπωνες, απαιτούν πολύ μεγάλο πλήθος πληροφοριών στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Γενικότερα διαπραγματευτές από χώρες με υψηλό δείκτη UAV τείνουν να δυσκολεύονται όταν αλλάζουν οι δομές ή οι κανόνες της διαπραγμάτευσης.
- v. **Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός (LTO):** Ο δείκτης που είναι υψηλός εδώ δείχνει κοινωνίες που είναι πιο πραγματιστικές και ενθαρρύνουν προσπάθειες στην σύγχρονη εκπαίδευση ως τρόπο για να προετοιμαστούν για το μέλλον. Στο ακαδημαϊκό λεξιλόγιο ο όρος είναι *monumentalism* έναντι *flexhumility*.
- vi. **Επιείκεια (Indulgence):** Ο υψηλός δείκτης εδώ αντιπροσωπεύει μια κοινωνία που επιτρέπει σχετικά ελεύθερη ικανοποίηση των βασικών και φυσικών ανθρώπινων κινήσεων που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής και τη διασκέδαση. Ο χαμηλός δείκτης, δηλαδή η συγκράτηση, σημαίνει μια

κοινωνία που καταστέλλει την ικανοποίηση των αναγκών και τη ρυθμίζει μέσω αυστηρών κοινωνικών κανόνων.

Ο παρακάτω πίνακας¹⁴ παρουσιάζει κάποιες χώρες και την βαθμολογία τους σε κάθε ένα από τους πέντε δείκτες του Hofstede. Ο πίνακας 2., χωρίς να είναι θέσφατο, μπορεί να βοηθήσει επίδοξους ή και έμπειρους διαπραγματευτές στις συναλλαγές τους με άλλες κουλτούρες.

Πίνακας 2. Βαθμολογία χωρών στους πέντε δείκτες του Hofstede

	PD Απόσταση εξουσίας	IND Ατομικισμός	MAS Αρρενωπότητα	UAV Αποφυγή αβεβαιότητας	LTO Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός
Αίγυπτος	70	25	45	80	7
Αυστραλία	35	90	61	51	21
Βέλγιο	65	75	54	94	82
Βουλγαρία	70	30	40	85	69
Γαλλία	68	71	43	86	63
Γερμανία	35	67	66	65	83
Δανία	18	74	16	23	35
Ελβετία	34	68	70	58	74
Ελλάδα	60	35	57	100	45
Η. Αραβικά Εμιράτα	90	25	50	80	-
Ην. Βασίλειο	35	89	66	35	51
ΗΠΑ	40	91	62	49	26
Ιαπωνία	54	46	95	92	88
Ινδία	77	48	56	40	51
Ιράν	58	41	43	59	14
Ιρλανδία	29	70	68	35	24
Ισπανία	57	51	42	86	48
Ισραήλ	13	54	47	81	38
Ιταλία	50	76	70	75	61
Καναδάς	39	80	52	48	36
Κίνα	80	20	66	30	87
Μεξικό	81	30	69	82	24
Ν. Αφρική	49	65	63	49	34
Ν. Κορέα	60	18	39	85	100
Νορβηγία	31	69	8	50	35
Ολλανδία	38	80	14	53	67
Πολωνία	68	60	64	93	38
Πορτογαλία	63	27	31	99	28
Ρωσία	93	39	36	95	81

¹⁴ Από τον ιστότοπο <https://geert-hofstede.com>

Σ. Αραβία	95	25	60	80	36
Σερβία	86	25	43	92	52
Σουηδία	31	71	5	29	53
Τουρκία	66	37	45	85	46

4.1β Νοητικές και ψυχολογικές παγίδες και εμπόδια

Από την κυκλοφορία του βιβλίου Organizations των March και Simon (1958)¹⁵ όπου αναγνωρίστηκε η περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality) των ανθρώπων, τέθηκαν οι βάσεις για μια πιο συμπεριφορική προσέγγιση στην διοίκηση και άρα και στις διαπραγματεύσεις. Η μελέτη των heuristics (ευρεστικών), των νοητικών δηλαδή συντομεύσεων ή αλλιώς διαισθητικών κανόνων που απλοποιούν την διαδικασία λήψης απόφασης συνεχίζει να απασχολεί αρκετούς σημαντικούς ακαδημαϊκούς (Bazerman & Neale 1992¹⁶, Kahneman et al. 1982¹⁷, Makridakis 1990¹⁸, Hammond et al. 1999, και Sebenius 2001¹⁹ Gigerenzer and Todd, 1999 ²⁰) μέχρι τις ημέρες μας. Τα νοητικά και ψυχολογικά λάθη που μπορεί να κάνουν τα μέρη στις διαπραγματεύσεις είναι πολύ πιθανό να αποβούν μοιραία. Η εξέτασή τους είναι λοιπόν αναγκαία έστω και αναφορικά. Μία μικρή επισκόπηση της βιβλιογραφίας δίνει ως σημαντικότερα τα παρακάτω (αναλύονται στην ενότητα που ακολουθεί):

- i. **Παράλογη Κλιμάκωση (Irrational escalation)**
- ii. **Φατριαστικές αντιλήψεις (Partisan Perceptions)**
- iii. **Παράλογες προσδοκίες (Irrational expectations)**
- iv. **Υπερ-αυτοπεποίθηση (Overconfidence)**
- v. **Διερευνητικές μέθοδοι αποφάσεων (heuristics)**

¹⁵ March, J. and H. Simon (1958) Organizations. New York: John Wiley

¹⁶ Bazerman, M. & M. Neale (1992) *Negotiating Rationally*. Free Press: New York

¹⁷ Kahneman, D., Slovic, P. & A. Tversky (1982) *Judgement Under Uncertainty: heuristic and Biases*, Cambridge: Cambridge University Press

¹⁸ Makridakis, S. (1990) *Forecasting, planning, and Strategy for the 21st Century*, New York: The Free Press

¹⁹ Sebenius, J. (2001) *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, *Harvard Business Review*, April 2001, pp. 87-95

²⁰ Gigerenzer, G and P. M. Todd (1999), Fast and Frugal heuristics: The Adaptive toolbox. In Gigerenzer, G, P. M. Todd and ABC Research Group (Eds.), *Simple Heuristics That Make Us Smart*, pp. 3 – 34 Oxford: Oxford University Press

4.2 Διαπολιτισμικότητα

4.2^α Αναγκαιότητα χαρτογράφησης της κουλτούρας για την διαπραγμάτευση

Για τον ορισμό της κουλτούρας είδαμε στην προηγούμενη υποενότητα. Από τον ορισμό της γίνεται κατανοητό ότι είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την διαπραγμάτευση, σε όλες τις φάσεις και την εξέλιξή της. Ένα από τα συνήθη λάθη που γίνονται κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης με άτομα άλλης κουλτούρας είναι να θεωρείται η δυνατότητα επικοινωνίας με τα άτομα αυτά αρκετή για να διεξαχθεί μια διαπραγμάτευση. «Αφού επικοινωνούμε είμαστε εντάξει!». Υπάρχει και ένα ακόμα λάθος, που γίνεται συνήθως όταν διαπραγματευόμαστε με άτομα άλλης κουλτούρας σε χώρες μακριά από τον δυτικό πολιτισμό. Η «άλλη» κουλτούρα αντιμετωπίζεται περίπου ως κάτι εξωτικό, ιερό που πρέπει να προστατευθεί με κάθε τρόπο. Οι οπαδοί της άποψης αυτής στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στην «άλλη» κουλτούρα κινδυνεύουν να κάνουν λάθη κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, εκτός του ότι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις διαφορές της κουλτούρας αυτής σε σχέση με την δική τους. Και οι δύο στάσεις τονίζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά για την διαπραγμάτευση η αλήθεια είναι κάπου στην μέση. Οι κουλτούρες παρουσιάζουν διαφορές που σε μερικές περιπτώσεις είναι σημαντικές όμως τελικά υπάρχουν και παράγοντες που άπτονται της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτοί είναι ίδιοι παντού.

Η χαρτογράφηση της κουλτούρας και γενικότερα του πολιτισμικού περιβάλλοντος είναι χρήσιμη λοιπόν, επειδή τα άτομα όταν δεν αναγνωρίζουν στοιχεία άλλης κουλτούρας:

- ✓ Αισθάνονται χαμένα
- ✓ Αποπροσανατολισμένα
- ✓ Κάνουν λάθη
- ✓ Αφιερώνουν πολύ χρόνο και ενέργεια
- ✓ Επιβιώνουν παρά κατανοούν και εκτιμούν τις διαφορές της άλλης πλευράς.
- ✓ Δεν διαπραγματεύονται την πιο ευνοϊκή συμφωνία ή δεν επιλύουν κάποιες σοβαρές διαμάχες λόγω των πολιτισμικών διαφορών.

Η διαπολιτισμική διαπραγμάτευση χρειάζεται να ακολουθεί κάποιες κατευθυντήριες αρχές για να εντοπιστεί η γενική πολιτισμική τοπογραφία –τα πιστεύω, τις στάσεις,

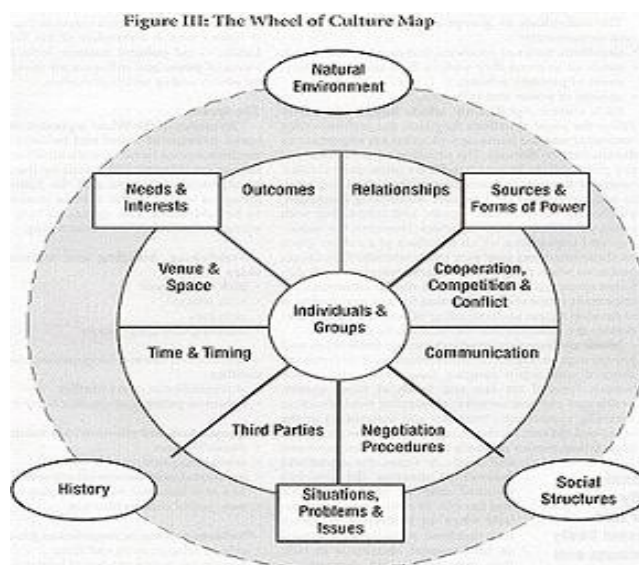
συμπεριφορές, διαδικασίες και κοινωνικές δομές που καθορίζουν τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις. Χρειάζεται επίσης, προκειμένου να εντοπιστούν πιθανοί κίνδυνοι, εμπόδια και ευχάριστες εκπλήξεις που θα χαθούν αν δεν υπάρχει ένας έμπιστος οδηγός, καθώς επίσης για να επιλεγούν οι απαντήσεις που θα προάγουν επιτυχείς αλληλεπιδράσεις και αποτελέσματα.

4.2β Προετοιμασία για διαπολιτισμική διαπραγμάτευση

Προκειμένου να προσέλθει ένα άτομο σε διαπολιτισμική διαπραγμάτευση θα πρέπει να κάνει μια σχετική προετοιμασία. Καταρχάς θα πρέπει να κατανοήσει ότι η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την διαπραγμάτευση και να κάνει την διαφορά, οπότε θα πρέπει να δώσει σημασία σε αυτό. Κατά δεύτερο, θα πρέπει να συνειδητοποιήσει τον βαθμό στον οποίο οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν την επίλυση προβλημάτων και την διαπραγμάτευση (Σχήμα 7.Ο τροχός χαρτογράφησης της κουλτούρας). Κατά τρίτον, θα πρέπει να εκπαιδευτεί, να μάθει όλα τα σχετικά για την κουλτούρα της άλλης πλευράς και τέλος, να αναπτύξει ένα σχέδιο διαπραγμάτευσης κατάλληλο για την κατάσταση.

Με βάση τα παραπάνω θα χρειαστεί μια ευέλικτη προσέγγιση στις αλληλεπιδράσεις με την άλλη πλευρά κατά την προσπάθεια της επίλυσης προβλημάτων, κατά την διαπραγμάτευση. Έχοντας χαρτογραφήσει την κουλτούρα της άλλης πλευράς μπορεί το άτομο κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης να αναγνωρίσει όταν κάτι διαφορετικό φαίνεται να συμβαίνει. Επίσης, έχει την ευχέρεια της ανάλυσης και μετάφρασης αυτού που συμβαίνει και να αναπτύξει μία κατάλληλη απάντηση για την άλλη πλευρά. Η χαρτογράφηση της κουλτούρας επιτρέπει επίσης την επιλογή και εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής για την διαπολιτισμική διαπραγμάτευση.

Σχήμα 7. Ο τροχός της χαρτογράφησης της κουλτούρας²¹



Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 7, στο κέντρο του τροχού βρίσκονται τα άτομα και οι ομάδες οι οποίοι αλληλεπιδρούν όταν απαιτείται η επίλυση προβλημάτων, όταν υπάρχουν διαμάχες και γίνονται διαπραγματεύσεις. Με αυτή την έννοια είναι σημαντικό για μια κοινωνία αν δίνει έμφαση στα άτομα ή στις ομάδες. Ήδη έχουμε αναφερθεί παραπάνω στις διαφορές μεταξύ των χωρών που είναι ατομιστικές ή κολεκτιβιστικές (Hofstede, 1982).

Ο εξωτερικός κύκλος αφορά στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την προσέγγιση στην διαπραγμάτευση μιας ομάδας, παράγοντες όπως το φυσικό περιβάλλον, η ιστορία, τα γεγονότα, οι προσαρμογές που έχουν γίνει με τον χρόνο, καθώς και οι κοινωνικές δομές που έχουν δημιουργηθεί επηρεάζουν συνεχώς τόσο τα άτομα όσο και τις ομάδες – μέλη της κουλτούρας.

Στο εσωτερικό υπάρχουν επίσης οι παράγοντες όπως, σχέσεις, συνεργασία / ανταγωνισμός, επικοινωνία, διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, προτιμώμενα αποτελέσματα σε διαφωνίες, ρόλοι και λειτουργίες τρίτων μερών, διαχείριση χρόνου, χρήση χώρου. Αυτοί οι παράγοντες είναι καλό για την διαπραγμάτευση να αναγνωρίζονται και αυτά είναι σημαντικά στοιχεία στην χαρτογράφηση μιας κουλτούρας.

21

https://www.google.gr/search?q=The+wheel+of+mapping+the+culture&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNvJX7lrPVAhXBOxQKHR4LDosQ_AUICigB&biw=1920&bih=985#imgrc=IRF3Fpo2hKpJmM:&spf=1501492410130

Συμπερασματικά η προετοιμασία για μια διαπολιτισμική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει:

- Μελέτη των στοιχείων της «άλλης» κουλτούρας, τα περισσότερα των οποίων περιλαμβάνονται στον Τροχό της χαρτογράφησης.
- Εκπαίδευσή μας στην «άλλη» κουλτούρα, όσο περισσότερα μάθουμε για αυτήν, τόσο καλύτερα προετοιμασμένοι/ες είμαστε και αποφεύγουμε τις εκπλήξεις, κυρίως τις δυσάρεστες.
- Όπως και σε κάθε διαπραγμάτευση, ετοιμάστε ένα σχέδιο για την διαπολιτισμική διαπραγμάτευση που θα περιλαμβάνει χτίσιμο σχέσεων και επαφών, γνώση των πρωτόκολλων διαπραγμάτευσης, απόφαση για θέματα που θα ξεκινήσετε πρώτα, ανάπτυξη στρατηγικής για προσέγγιση σε θέματα συμφερόντων, μάθετε με ποιους/ες θα μιλάτε από την κουλτούρα αυτή.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Προετοιμασία για την διαπραγμάτευση. Τεχνικές και εργαλεία

ΗΜΕΡΑ 2η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ απαριθμούν τα βήματα της προετοιμασίας της διαπραγμάτευσης
- ✓ προετοιμάζουν μια διαπραγμάτευση
- ✓ διακρίνουν και απαριθμούν τεχνικές και εργαλεία για την διαπραγμάτευση,

προκειμένου να προετοιμάζουν μία διαπραγμάτευση για να έχει το καλύτερο αποτέλεσμα για την πλευρά που εκπροσωπούν.

Λέξεις – κλειδιά: προετοιμασία, βήματα, αύξηση πίτας, ανταλλαγή παροχών, αποζημίωση, λύση της γέφυρας, διαστάσεις διαπραγμάτευσης, τακτικές, τεχνικές, παραχωρήσεις, αντιπροσφορά, χρόνος, εναλλακτικές, συμφωνία, ανταλλαγή πληροφοριών, ενσυναίσθηση, μαχητικότητα, δυναμική στάση, πλαισίωση, αδιαλλαξία, παγίδες, εμπόδια, παράλογη κλιμάκωση.

Στο κεφάλαιο αυτό έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης γιατί είναι εξαιρετικά σημαντική φάση με την έννοια ότι θα πρέπει να γνωρίσει και να προσδιορίσει πολύ καλά τη θέση του και ταυτόχρονα θα πρέπει να γνωρίζει όσα περισσότερα μπορεί για την άλλη πλευρά. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο στρατηγός Sun Tzu *“Γνώρισε τον εχθρό και γνώρισε τον εαυτό σου. Σε χίλιες μάχες ποτέ δεν θα νικηθείς”*²²

Η προετοιμασία περιγράφεται με την μορφή 9 βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος. Τα βήματα αυτά είναι ενδεικτικά μόνο για να επιτευχθεί ένα επωφελές αποτέλεσμα για την πλευρά που εκπροσωπεί. Καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν, αλλά και νέες πληροφορίες, μπορεί να αναγκάσουν το άτομο να επανεξετάσει τα προηγούμενα βήματα του και να αναθεωρήσει τις στρατηγικές και τακτικές του. Η αναφορά αυτών των βημάτων δεν σημαίνει ότι το άτομο που διαπραγματεύεται πρέπει να τα ακολουθήσει κατά γράμμα και σειριακά ως οδηγίες, αλλά θα πρέπει να τα γνωρίζει για να είναι εφοδιασμένο και καλύτερα προετοιμασμένο για να διαπραγματευτεί.

5.1 Προετοιμασία για την διαπραγμάτευση

5.1^α Εννέα βήματα για την διαπραγμάτευση

1^ο ΒΗΜΑ

Αναλογιστείτε ποιο θα ήταν το βέλτιστο αποτέλεσμα για σας και για την άλλη πλευρά.

Το βήμα αυτό αναφέρεται σαφέστατα στην αποσαφήνιση των στόχων. Προσθέτουμε στο σημείο αυτό ότι, στις συνθετικές διαπραγματεύσεις τα συμφέροντα των δύο πλευρών αποκαλύπτονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, εφόσον όπως είδαμε αυτό είναι προαπαιτούμενο. Αυτό δεν συμβαίνει στις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις όπου τα μέρη κρατάνε κρυφά τα χαρτιά τους, με αποτέλεσμα η ανάλυση των στόχων της άλλης πλευράς να καθίσταται δυσκολότερη.

2ο ΒΗΜΑ

Αναγνωρίστε τις πιθανές ευκαιρίες για την δημιουργία αξίας

Μόλις καταλάβετε ποιο θα είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για σας και ποιο για την άλλη πλευρά μπορείτε να αναγνωρίσετε τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την δημιουργία αξίας μέσω των διαπραγματεύσεων. Μιλάμε φυσικά για συνθετικές

²² Sun Tzu (c. 500 BC) *The Art of War*, Hertfordshire, UK: Wordsworth Editions Ltd

διαπραγματεύσεις, όπου αυτό έχει νόημα, και είναι μάλιστα από τα κύρια στάδια της διαπραγμάτευσης.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται διάφοροι τρόποι για να πετύχουμε την δημιουργία αξίας, οι οποίοι στηρίζονται σε τρεις κυρίως στρατηγικές:

- Εύρεση Κοινού εδάφους
- Επίτευξη συμβιβασμού
- Διενέργεια επωφελών ανταλλαγών

Όπως προαναφέρθηκε στην Ενότητα 3. Στυλ διαπραγμάτευσης, οι Lewicki et al (2001) στην ανασκόπησή τους βρήκαν πέντε εναλλακτικές λύσεις για την δημιουργία αξίας. Χρησιμοποιούν ένα παράδειγμα που μπορεί να μοντελοποιηθεί ως παίγνιο “Διαμάχη των φύλων” χωρίς να το αναφέρουν όμως στο κείμενό τους. Στο παράδειγμα δύο σύζυγοι αποφασίζουν που θα περάσουν τις διακοπές δύο εβδομάδων με την άδεια που έχουν πάρει από τις δουλειές τους. Ο σύζυγος θέλει βουνό και η σύζυγος θάλασσα και για τις δύο εβδομάδες. Οι λύσεις έχουν περιληπτικά ως εξής:

Αύξηση της πίτας (expand the pie). Ο εμπλουτισμός με πόρους εκεί που υπάρχει έλλειψη τους είναι σημαντικός παράγοντας δημιουργίας αξίας. Αν η πίτα μεγαλώσει, για παράδειγμα αν ο χρόνος των διακοπών γίνει τέσσερις εβδομάδες, τότε και οι δύο σύζυγοι μπορεί να ευγνωμονούν τους διευθυντές τους για την αποφυγή της διένεξης.

Ανταλλαγή παροχών (logroll). Οι δύο πλευρές προετοιμάζουν κατάλογο θεμάτων, τα ιεραρχούν και κάνουν αλλαγές (trade-offs), ώστε να μείνουν όλες οι πλευρές ευχαριστημένες. Αν για παράδειγμα υπάρχουν διαφορετικές προτιμήσεις και σε ένα άλλο θέμα, όπως π.χ. το που θα ήθελαν να μείνουν με την σύζυγο να προτιμά πολυτελή ξενοδοχεία και τον σύζυγο κάμπινγκ, θα μπορούσαν να πάνε στο βουνό και να μείνουν σε πολυτελές ξενοδοχείο, αν η γυναίκα ιεραρχούσε το μέρος διαμονής πιο ψηλά από τον τόπο.

Χρησιμοποίηση αόριστης αποζημίωσης (use non-specific compensation). Η μία πλευρά πετυχαίνει τον σκοπό της αποζημιώνοντας την άλλη για τον συμβιβασμό. Η γυναίκα μπορεί να πετύχει να πάει στην θάλασσα αποζημιώνοντας τον σύζυγο με μια καινούργια φωτογραφική μηχανή. Μπορεί εύκολα να γυρίσει σε επιμεριστική διαπραγμάτευση.

Μείωση του κόστους της συμμόρφωσης (cut the costs for compliance). Η μία πλευρά επιτυγχάνει την θέλησή της μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος για την πλευρά που συγκατατίθεται. Απαιτεί βαθιά γνώση των αναγκών και συμφερόντων της άλλης πλευράς και μάλιστα των εγγενών. Για παράδειγμα, η σύζυγος μπορεί να ανακαλύψει πως ο σύζυγός της δεν θέλει να πάει διακοπές στην θάλασσα, γιατί δεν του αρέσει η πολυκοσμία της παραλίας. Γι' αυτό τον λόγο πάνε σε ένα απομονωμένο ήσυχο νησί.

Η λύση της γέφυρας (bridge solution). Τα δύο μέρη επινοούν μία λύση που καλύπτει όλες σχεδόν τις ανάγκες τους. Συμφωνώντας πρωτίστως ότι, το να πάνε μαζί διακοπές είναι πιο σημαντικό από τις διαφορές τους, αποφασίζουν να πάνε π.χ. στο Πήλιο που συνδυάζει και βουνό και θάλασσα.

3ο ΒΗΜΑ

Αναγνωρίσατε την ΚΕΛΕΠΣΥ και το σημείο κλεισίματός σας και κάντε το ίδιο και για την άλλη πλευρά.

Όπως προαναφέρθηκε, η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι πολύ σημαντικό στοιχείο της διαπραγμάτευσης και είναι *sine qua non* να γνωρίζουμε την δική μας, αλλά και της άλλης πλευράς. Κυρίως σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις αποτελεί το καλύτερο μας όπλο.

Για να αναγνωρίσουμε την ΚΕΛΕΠΣΥ μας θα πρέπει να απαντήσουμε στα ερωτήματα που ακολουθούν:

- ✓ Ποιες άλλες πιθανές εναλλακτικές λύσεις έχουμε αν αυτή η συμφωνία δεν κλείσει; Απαριθμήστε τις.
- ✓ Από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις, ποιες μπορείτε να βελτιώσετε και να τις μετατρέψετε σε πραγματοποιήσιμες; Διαλέξτε αυτή τη λύση που φαίνεται να είναι η καλύτερη. Αυτή είναι η ΚΕΛΕΠΣΥ σας.

Για την καλύτερη κατανόηση ας αναφέρουμε το παράδειγμα ατόμου που ψάχνει για εργασία. Έχοντας ήδη περάσει έναν κύκλο συνεντεύξεων με μεγάλη πολυεθνική εταιρία ο Α ετοιμάζεται για την τελική συνέντευξη, όπου θα κριθεί η πρόσληψη, αλλά και θα γίνει και η διαπραγμάτευση του πακέτου αμοιβών.

Στο πρώτο βήμα το άτομο αναρωτιέται ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις που έχει. Στην περίπτωση αυτή ο Α μπορεί να συνεχίσει να εργάζεται στην παρούσα δουλειά του, να διερευνήσει μία άλλη πρόταση που είχε παλιότερα από άλλη εταιρία ή να

μεταναστεύσει στη Μεγάλη Βρετανία όπου σπούδασε και έχει ακόμη επαφές. Αυτές είναι οι εναλλακτικές λύσεις.

Στο δεύτερο βήμα ο Α μετατρέπει τουλάχιστον μία από αυτές τις εναλλακτικές προτάσεις σε πραγματική, τηλεφωνώντας στην εταιρία που του είχε κάνει παλιότερα πρόταση για να ρωτήσει αν αυτή ισχύει. Η απάντηση είναι θετική και κλείνεται ραντεβού. Επίσης ο Α αρχίζει τις διερευνητικές επαφές με τους γνωστούς του στην Βρετανία και τα πρώτα αποτελέσματα είναι θετικά. Έχει δώσει υπόσταση σε μία, μέχρι πρότινος, θεωρητική πρόταση (η παραμονή στην παρούσα εργασία συνεχίζει να υφίσταται ως λύση βέβαια).

Ο Α στο τρίτο βήμα πηγαίνει στην συνέντευξη με ΚΕΛΕΠΣΥ το ότι μπορεί να μείνει στην υπάρχουσα δουλειά του μέχρι να ωριμάσουν οι άλλες εναλλακτικές λύσεις που δημιούργησε.

Αρκετές φορές τα πράγματα όμως δεν είναι τόσο απλά. Σε πολυπλοκότερες περιπτώσεις η «γέννηση» εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι δυσκολότερη και να χρειάζεται αρκετή δημιουργικότητα. Το πιο δύσκολο όμως, είναι το πώς κανείς παίρνει αποφάσεις και ιεραρχεί αυτές τις εναλλακτικές λύσεις για να διαλέξει ποια/ποιες θα πραγματοποιήσει. Εκεί χρειαζόμαστε πολύ καλή εκπαίδευση στην επιστήμη των αποφάσεων. Για έναν διαπραγματευτή μη μνημένο συνιστούμε τουλάχιστον την ανάγνωση ενός εκλαϊκευμένου εγχειριδίου όπως το *Smart Choices* των Hammond, Keeney και Raiffa (1999)²³.

4ο ΒΗΜΑ

Αναβαθμίστε την ΚΕΛΕΠΣΥ σας

Όσα προαναφέρθηκαν ισχύουν και γι' αυτό το βήμα. Είναι πολύ σημαντικό να ισχυροποιείται η ΚΕΛΕΠΣΥ, όχι μόνο στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης, αλλά και κατά την διάρκειά της. Στο ανωτέρω παράδειγμα το άτομο γνωρίζοντας ότι θα περάσει από σειρά συνεντεύξεων από διαφορετικά άτομα, η κάθε συνέντευξη δε είναι και μία διαπραγμάτευση, ισχυροποιεί την ΚΕΛΕΠΣΥ του ψάχνοντας ενεργά και για άλλες θέσεις εργασίας ή εκμεταλλεζόμενος την ωρίμανση πρότερων εναλλακτικών λύσεων. Κάντε τα πάντα για την αναβάθμιση της ΚΕΛΕΠΣΥ.

²³ Hammond J.S., Keeney R.L. and H.Raiffa (1999) *Smart Choices: A Practical Guide to making Better life Decisions*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

5ο ΒΗΜΑ

Αναμείνεται και προετοιμαστείτε για το ζήτημα της εγκυρότητας

Υπάρχει ένα κόλπο, το οποίο χρησιμοποιείται κατά κόρον από πωλητές (π.χ. αυτοκινήτων). Για να κλείσουν την συμφωνία οι πωλητές διαπραγματεύονται την τιμή πολύ χαμηλά, καμιά φορά και χαμηλότερα από την τιμή κλεισίματος του πελάτη, με αποτέλεσμα ο πελάτης να κλείσει την συμφωνία και να είναι έτοιμος να υπογράψει τα συμβόλαια. Εκείνη τη στιγμή ο πωλητής φεύγει για να πάει να φέρει τα υπογεγραμμένα από την διεύθυνση χαρτιά των συμβολαίων. Όταν γυρίσει ανακοινώνει στον πελάτη με μεγάλη του λύπη πως ο διευθυντής του δεν συναίνεσε στην χαμηλή τιμή που του πρόσφερε αρχικά και η έκπτωση θα πρέπει να είναι μικρότερη. Ο πελάτης από το να διαπραγματευτεί ξανά από την αρχή προτιμά να πληρώσει και να φύγει (θα πρέπει φυσικά να τονίσουμε ξανά την σημαντικότητα της νοητικής εγκαθίδρυσης μίας *τιμής αποχώρησης-walk away price* και την τήρησή της γιατί με την παραπάνω τακτική η πρώτη διαπραγμάτευση αποσκοπεί στο να φέρει το άτομο κοντά στο σημείο αποχώρησης ενώ η δεύτερη το ωθεί σε μεγαλύτερη υποχώρηση και κάτω από αυτό).

Πολλές φορές όμως είναι αναγκαίο να διαπραγματευόμαστε ανεπίσημα ή και με φορείς που δεν μπορούν να επισημοποιήσουν την συμφωνία. Στη πρακτική της διπλωματίας είναι γνωστές δύο είδη/πορείες (Tracks) διαπραγματεύσεων. Οι επίσημες (Track I) διαπραγματεύσεις γίνονται μεταξύ των επίσημα διορισμένων διαπραγματευτών από τα δύο μέρη. Είναι αυτονόητο ότι η κάθε πλευρά αναγνωρίζει τη νομιμότητα της άλλης. Όταν αυτό δεν συμβαίνει, τότε λαμβάνουν χώρα, μη-δημόσιες συνήθως, αλλά και φανερές διαπραγματεύσεις Track II, ανεπίσημα ανάμεσα σε πλευρές που κατ' ανάγκη η μία πλευρά τουλάχιστον δεν αναγνωρίζει την νομιμότητά τους (Lumsden 1996)²⁴. Οι Track II διαπραγματεύσεις (Davidson & Montville, 1981)²⁵ καλούμενες και ως διπλωματία των πολιτών (citizen diplomacy) βασίζονται σε ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ σχολιαστών, ακαδημαϊκών, πρώην κυβερνητικών αξιωματούχων και στρατιωτικών, εκπροσώπων ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων) κ.α.

²⁴ Lumsden, M. (1996) The Evolution of the Problem-Solving Workshop: An Introduction to social Psychological Approaches to Conflict Resolution, *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 2, 1, pp. 37–67.

²⁵ Davidson, W.D. & J.V. Montville (1981). Foreign policy according to Freud. *Foreign Policy*, 45, pp.145-157.

Κανείς δεν μπορεί να παραγνωρίσει τα πλεονεκτήματα διαπραγμάτευσης με άτομο που έχει εξουσία «υπογραφής». Μερικά από τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- ✓ όλα τα επιχειρήματά σας ακούγονται από αυτόν/ή που παίρνει τις αποφάσεις
- ✓ αποφεύγονται οι ενδιάμεσοι και τα “παράσιτα” που μπορεί να δημιουργηθούν από διαστρεβλώσεις, επιλεκτική παράθεση γεγονότων και παραλείψεις
- ✓ τα οφέλη που αποκομίζει η άλλη πλευρά σε επίπεδο σχέσεων από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων αντικατοπτρίζονται στην συμφωνία και στην εφαρμογή της. Η διάσταση που υπάρχει μεταξύ απόφασης και εφαρμογής και οι καθυστερήσεις μειώνονται.
- ✓ υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες διενέξεων ή παρερμηνειών συγκεκριμένων όρων/διατάξεων. Με λίγα λόγια δεν υπάρχει πιθανότητα για το «κόλπο τακτικής» που προαναφέραμε.

Εφόσον λοιπόν, είναι προς όφελός της πλευράς μας να διαπραγματευτούμε με άτομο που έχει εξουσία «υπογραφής», θα πρέπει να κάνουμε ότι είναι δυνατόν για να αναγνωρίσουμε αυτόν που λαμβάνει τις αποφάσεις της άλλης πλευράς, όπως και αυτούς/ες που τον/την επηρεάζουν. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αναγνωριστεί το επίπεδο του ατόμου ιεραρχικά, το πεδίο ευθύνης του, η εμπειρία του και η επιρροή του, καθώς και στοιχεία για τον οργανισμό που ανήκει. Σημαντικό είναι επίσης να αναγνωριστεί η διαδικασία λήψης απόφασης της άλλης πλευράς: Θα γίνει από το ίδιο το άτομο που διαπραγματεύεται, από άλλο άτομο που χρησιμοποιεί τον διαπραγματευτή ως ενδιάμεσο, από ομάδα, από επιτροπή στην οποία θα παρουσιαστεί πόρισμα; Θα γίνει άμεσα ή αφού παρέλθει κάποιος χρόνος (π.χ. για επικύρωση από την βουλή μετά από συζήτηση;)

Αν αυτός που έχει δικαίωμα υπογραφής δεν είναι στην ομάδα διαπραγματεύσεων, η πλευρά μας έχει κάθε δικαίωμα να απαιτήσει να συμπεριληφθεί. Ορισμένες φορές αυτό είναι αδύνατο. Σε πολλές χώρες,, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να διαπραγματεύεται και να υπογράψει μία συμφωνία ο Πρόεδρος της χώρας, όμως για να έχει αυτή ισχύ θα πρέπει να επικυρωθεί από την Γερουσία ή την Βουλή ή ακόμη και από δημοψήφισμα. Ο/Η αναγνώστης/στρια μπορεί να ανατρέξει στην πρόσφατη περιπέτεια με την απόρριψη του Ευρωσυντάγματος από μία σειρά χωρών-μελών της Ε.Ε. για να αντιληφθεί την σημασία αυτού του παράγοντα.

Υπάρχουν πλεονεκτήματα όμως και όταν κάνουμε διαπραγματεύσεις με άτομα χωρίς εξουσία «υπογραφής». Μερικά από αυτά είναι:

- ✓ Τα άτομα αυτά συζητούν πιο ελεύθερα, και αναζητούν πιο δημιουργικές λύσεις από αυτούς/ες που έχουν την εξουσία υπογραφής. Μπορεί λοιπόν να βρουν πιο δημιουργικές λύσεις για την διένεξη.
- ✓ Από την άλλη πλευρά, η δική σας πλευρά ελευθερώνεται από τη δέσμευση να συμφωνήσει και μπορεί να αλλάξει κείμενα και συμφωνίες αργότερα. Παίρνει όμως ταυτόχρονα πολύτιμες πληροφορίες για τις θέσεις της άλλης πλευράς και τους τρόπους που σκέφτεται να χειριστεί την διαπραγμάτευση.

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχτεί σε αυτή την περίπτωση είναι ότι πρέπει να είναι **ξεκάθαρο πώς** κανένα από τα δύο μέρη δεν δεσμεύεται από τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης και πώς υπάρχει χώρος για περαιτέρω διαπραγματεύσεις σε κάποιον δεύτερο γύρο. Το τελευταίο πρέπει να είναι στόχος της πλευράς που εκπροσωπείτε για να μη θεωρηθεί πως ο δεύτερος γύρος θα είναι απλά τυπικός με στόχο την επικύρωση από αυτόν που έχει εξουσία υπογραφής.

6ο ΒΗΜΑ

Μάθετε για τους ανθρώπους, κουλτούρα, στόχους και πλαίσιο της άλλης πλευράς

Η διαπραγμάτευση είναι διαπροσωπική δραστηριότητα και σαν τέτοια απαιτεί μεγάλη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Για μία επιτυχημένη διαπραγμάτευση η πλευρά μας θα πρέπει να διερευνήσει οτιδήποτε έχει σχέση με αυτόν τον παράγοντα. Θα πρέπει πρώτα να μάθετε για τους ανθρώπους της διαπραγμάτευσης. Πληροφορίες για το ποιοι είναι αυτοί και ποιοι οι οργανισμοί στους οποίους ανήκουν.

Από τα πρώτα πράγματα που πρέπει να διακρίνουμε είναι το στυλ του διαπραγματευτή. Η άλλη πλευρά μπορεί να είναι επιθετική και διεκδικητική ή βολική και συνεργάσιμη. Ανάλογα με αυτό τον παράγοντα σχεδιάζουμε την στρατηγική μας. Όπως έδειξε με έρευνα ο Gerald Williams κανένα από τα δύο στυλ δεν είναι ισχυρότερο²⁶. Τουναντίον υπάρχουν αποτελεσματικοί και αναποτελεσματικοί διαπραγματευτές και των δύο στυλ.

7ο ΒΗΜΑ

Προετοιμαστείτε για ευελιξία στη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Μην κλειδωθείτε σε μία άκαμπτη διαδικασία

²⁶ A. K. Schneider (2002), Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style, Harvard Negotiation Law Review, 7, pp. 143-172.

Είναι σημαντικό να επαναλάβουμε ότι, όσα σχέδια και να έχουμε εκπονήσει για μία διαπραγμάτευση, αυτή δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να εξελιχτεί προβλέψιμα. Στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μπορεί να εμφανιστούν νέα άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις ικανά να αλλάξουν την κατάσταση. Μπορεί επίσης να αναδυθούν νέες ευκαιρίες ή απειλές από κινήσεις της άλλης πλευράς ή και από το εξωτερικό περιβάλλον της διαπραγμάτευσης. Δεν μπορεί να υπάρξει λοιπόν ένα σχέδιο που θα λειτουργεί ως μόνιμος χάρτης. Αν θέλαμε μια μεταφορά για τον σχεδιασμό μας θα διαλέγαμε καλύτερα αυτή της πυξίδας που δείχνει την κατεύθυνση, αλλά όχι την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουμε.

Με βάση τα παραπάνω οι οδηγίες είναι σαφείς:

- α) Θα πρέπει να αρχίσουμε με την παραδοχή ότι η διαδικασία δεν θα εξελιχθεί με μία προβλέψιμη, γραμμική διαδικασία.
- β) Τα νέα άτομα και οι μη αναμενόμενες εξελίξεις και ενδεχομενικές καταστάσεις που θα υπάρξουν θα φέρουν αλλαγές.
- γ) Αυτές οι αλλαγές πρέπει να θεωρηθούν σαν μία ευκαιρία για μάθηση παρά σαν απειλή.
- δ) Θα πρέπει να είμαστε ευέλικτοι μέσα όμως στο συγκεκριμένο πλαίσιο του στόχου που έχουμε θέσει.

Ο/Η αναγνώστης/στρια που ενδιαφέρεται να μάθει περισσότερα γι' αυτές τις έννοιες και κυρίως για την έννοια της μάθησης και της ευελιξίας στο πλαίσιο οργανισμών, αλλά και ευρύτερα θα πρέπει να διαβάσει εισαγωγικά τον Senge (1990)²⁷.

8ο ΒΗΜΑ

Παρουσιάστε σταθερά και αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με το τι αποτελεί δίκαιη λύση/πρόταση

Είναι σημαντικό στην προσφορά/πρόταση ή αντιπρόταση που κάνουμε στην άλλη πλευρά να την βασίσουμε σε μία λογική εξήγηση. Ο τρόπος για να το επιτύχουμε είναι να ενσωματώσουμε αντικειμενικά κριτήρια ή σταθερές βάσει των οποίων η άλλη πλευρά να μπορεί να αποδεχθεί την πρόταση θεωρώντας ότι δεν έχει «ριχτεί». Αν για παράδειγμα θεωρούμε ότι, η τιμή που ζητείται για ένα σπίτι είναι εξωφρενικά υψηλή, μπορούμε να παρουσιάσουμε έρευνα αγοράς που να δίνει τις μέσες τιμές στην περιοχή και στις οποίες βασίσαμε την δική μας αντιπρόταση.

²⁷ Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.

Σε πολύπλοκες διαπραγματεύσεις αυτό μπορεί να μην είναι αρκετά εύκολο και αυτό κυρίως γιατί τα κριτήρια είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Εκεί θα πρέπει να αναζητήσουμε μελέτες από ανεξάρτητες πηγές, όπως ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, think tanks κλπ., οι οποίες θα έχουν αρκετό κύρος και θα υποστηρίζουν τις απόψεις μας.

Επειδή φυσικά και η άλλη πλευρά μπορεί και θα κάνει το ίδιο ή επειδή όλα τα στοιχεία μπορεί να μην είναι σύμφωνα με τα συμφέροντά σας, φροντίστε να αναδείξετε αυτά που είναι πιο ευνοϊκά για σας ως πιο σχετικά με την διαπραγμάτευση και αντίστοιχα όσα είναι λιγότερο ευνοϊκά για σας ως λιγότερο σχετικά.

9ο ΒΗΜΑ

Αλλάζτε την διαδικασία διαπραγμάτευσης με τρόπο που να σας ευνοεί

Αυτό γίνεται μόνο «μακριά από το τραπέζι»²⁸ και αφορά το στήσιμο της διαπραγμάτευσης. Οι Lax και Sebenius (2003)²⁹ αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα αυτής της στρατηγικής και την βαφτίζουν ως την 3^η διάσταση των διαπραγματεύσεων όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3:

	Εστίαση	Κοινά εμπόδια	Προσέγγιση
1-D	Τακτικές (άνθρωποι και διαδικασίες)	Διαπροσωπικά θέματα, φτώχη επικοινωνία, «δύσκολες» συμπεριφορές	Δράση επί τόπου για βελτίωση διαπροσωπικών διαδικασιών και τακτικών
2-D	Σχεδιασμός της συμφωνίας (αξία και ουσία)	Έλλειψη εφικτής ή επιθυμητής συμφωνίας	Επιστροφή στον πίνακα σχεδιασμού για να σχεδιάσετε προσφορές που ξεκλειδώνουν την αξία που έχει διάρκεια

²⁸ Kolb, D.M. and J. Williams (2001) Breakthrough Bargaining, *Harvard Business Review*, Feb 2001, pp. 88-97

²⁹ Lax, D.A and J. Sebenius (2003) 3-D Negotiation: Playing the Whole Game, *Harvard Business Review*, Nov. 2003, pp. 64-74

3-D	Ρύθμιση, στήσιμο (εύρος πεδίου και αλληλουχία)	Μέρη, θέματα, BATNA και άλλα στοιχεία δεν υποστηρίζουν μια βιώσιμη διαδικασία ή αξιόπιστη συμφωνία	Κινηθείτε «μακριά από το τραπέζι» για να έχετε μια πιο ευνοϊκή οπτική και αλληλουχία
-----	--	--	--

Πίνακας 3. Οι τρεις διαστάσεις των διαπραγματεύσεων³⁰

5.1β. Τακτικές για επιμεριστικές διαπραγματεύσεις

1. Καταθέτω πρώτος προσφορά

Είναι μια προσπάθεια να καθιερωθεί ένα σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο θα γίνουν διευθετήσεις. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο σε μερικές περιπτώσεις μία πλευρά μπορεί να κερδίσει πλεονέκτημα βάζοντας πρώτη μια προσφορά στο τραπέζι.

Αυτό το κάνετε όταν έχετε εικόνα του σημείου αποχώρησης της άλλης πλευράς. Η προσφορά θα πρέπει να είναι κοντά ή πιο κάτω από το σημείο αποχώρησης της άλλης πλευράς εξηγώντας ταυτόχρονα γιατί η προσφορά σας είναι λογική. Αν δεν έχετε εικόνα του σημείου αποχώρησης αφήνετε το προβάδισμα στην άλλη πλευρά.

Με αυτή την τακτική διακινδυνεύονται δύο πράγματα:

- ✓ Αν είσατε πολύ επιθετικοί/ές, η άλλη πλευρά ενδέχεται να θεωρήσει αδύνατο να συμφωνήσει με την πλευρά σας ή ακόμη και να προσβληθεί
- ✓ Αν κάνετε λάθος εκτίμηση, τότε η προσφορά σας μπορεί να είναι έξω από τη Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας.

Η προετοιμασία για την διαπραγμάτευση λοιπόν, είναι κομβικής σημασίας.

Εκτός από τιμή και προτάσεις, η τακτική αυτή περιλαμβάνει, και είναι ευνοϊκή, όταν μπορείτε να ορίσετε τα θέματα προς συζήτηση, την ατζέντα ή το εννοιολογικό πλαίσιο της συζήτησης (δες και Νοητικές και ψυχολογικές παγίδες και εμπόδια)

2. Αντιπροσφορά

Τι γίνεται όταν η άλλη πλευρά κάνει πρώτη προσφορά; Θυμηθείτε τι είπαμε γι' αυτό το θέμα όταν το εξετάζαμε από την δική σας πλευρά. Η προσφορά δουλεύει ευκολότερα όταν υπάρχει αβεβαιότητα, κυρίως γύρω από το σημείο αποχώρησης. Όταν βρεθείτε σε μια κατάσταση τέτοια φέρτε αντικειμενικές πληροφορίες στο τραπέζι. Ρωτήστε πως δικαιολογούν την τιμή/πρόταση/προσφορά τους; Αν π.χ. σας

³⁰ *«3-D Negotiation, Playing the Whole Game, David A. Lax & James Sebenius, Harvard business review, november 2003

ζητήσουν €5,000 για ένα μεταχειρισμένο αυτοκίνητο μάρκας Α δείξτε αποκόμματα από αγγελίες που δείχνουν την μέση τιμή στις €3.000.

Αν επιμένουν ή αν νομίζετε ότι το σημείο προσφοράς τους είναι άδικο, τότε αποφύγετε την διαπραγμάτευση με ποσά και προτάσεις και εστιάστε σε συμφέροντα, ανησυχίες και γενικότητες. Μόλις περάσει λίγος χρόνος ρίξτε την δική σας πρόταση.

3. Παραχωρήσεις

Μόλις υπάρξει πρόταση προσφοράς στο τραπέζι, αρχίζουν οι παραχωρήσεις. Οι μεγάλες παραχωρήσεις συνήθως σηματοδοτούν ότι υπάρχει αρκετή απόσταση από το σημείο κλεισίματος. Οι μικρές το αντίθετο. Όταν υπάρχει χρόνος και η μία πλευρά δεν βιάζεται και όταν έχει ισχυρή ΚΕΛΕΠΣΥ, τότε μπορεί να περιμένει καλύτερες προσφορές,

Γενικά οι άνθρωποι έχουν μία παρόρμηση να τελειώνουν γρήγορα με τις διαπραγματεύσεις και αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να κάνετε παραχωρήσεις, πράγμα που πρέπει να αποφύγετε. Μία καλή ιδέα μπορεί να είναι να διακόψετε την διαπραγμάτευση προκειμένου να εξευρεθεί χρόνος για να αναστοχαστείτε νηφάλιοι την κατάσταση.

Επίσης πολλοί διαπραγματευτές θέλοντας να γίνουν αρεστοί στην άλλη πλευρά παρασύρονται και προχωρούν σε παραχωρήσεις. Αυτό πρέπει να το κάνετε μόνο σε περίπτωση που θέλετε πάση θυσία να διατηρήσετε την σχέση με την άλλη πλευρά και δεν σας ενδιαφέρει, στην παρούσα φάση τουλάχιστον, η ουσία της διαπραγμάτευσης (δες και το κεφάλαιο σχέσεις)

4. Ο χρόνος

Ο χρόνος μπορεί να είναι σημαντικό εργαλείο στις διαπραγματεύσεις για όσους γνωρίζουν να τον χειριστούν. Το πιο σημαντικό είναι ότι μπορεί να ισχυροποιήσει ή και να αδυνατίσει την ΚΕΛΕΠΣΥ μίας πλευράς. Για παράδειγμα, φανταστείτε να πουλάτε ένα σπίτι και να έχετε μία προσφορά από κάποιον. Μπορεί να έχετε προβλέψει ότι οι τιμές θα ανέβουν λόγω της μεγάλης ζήτησης που δημιουργήσε η κάθοδος των επιτοκίων. Μπορείτε να περιμένετε για καλύτερη προσφορά;

Αρκετές φορές ο χρόνος χρησιμοποιείται για να πιέσει καταστάσεις. Μία τέτοια τακτική είναι αυτή των περιορισμένων χρονικά προσφορών, αυτών δηλαδή που έχουν ένα χρονικό όριο. Για παράδειγμα μπορείτε να δεχθείτε μία προσφορά για την αγορά ενός αυτοκινήτου στην τιμή των €10.000 μέχρι τις 30 Αυγούστου. Από τότε και μετά σας λέει ο πωλητής η εταιρία θα αυξήσει τις τιμές κατά 10%.

5. Δημιουργήστε εναλλακτικές δυνατότητες (options)

Σ' αυτή την φάση θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε την δημιουργικότητά σας για την δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων για την λύση της. Οι εναλλακτικές προτάσεις έχουν πολλαπλά οφέλη εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι:

Καλύτερη αποδοχή των προτάσεων, όταν παρουσιάζονται αρκετές εναλλακτικές λύσεις ή προτάσεις. Οι άνθρωποι δεν αρέσκονται στο να αισθάνονται στριμωγμένοι σε μία γωνία. Ιδιαίτερα, αν στην επιμεριστική διαπραγμάτευση η μία πλευρά καταλήξει με το μικρό κομμάτι της πίτσας, θα πρέπει να παρουσιαστεί από την άλλη πλευρά μία τέτοια εναλλακτική που θα δώσει την ευχέρεια να γυρίσουν πίσω οι εκπρόσωποι της (στο σπίτι τους, στην χώρα τους κλπ.) με το κεφάλι ψηλά.

Όταν παρουσιάζονται εναλλακτικές προτάσεις οι άνθρωποι τείνουν να συγκρίνουν αυτές τις προτάσεις ξεχνώντας τον αρχικό τους στόχο. Καταλήγουν λοιπόν, να διαφωνούν με τις προτάσεις που τους γίνονται και να προσπαθούν να συμβιβαστούν με αυτές.

6. Κλείνοντας την συμφωνία

Τελικά θα υπάρξει ένα σημείο που θα σας ικανοποιεί το αποτέλεσμα και θα θέλετε να κλείσετε την διαπραγμάτευση. Αυτό μπορεί να μην συμβαίνει όμως με την άλλη πλευρά. Θα πρέπει να σηματοδοτήσετε στην άλλη πλευρά ποιό είναι για σας το τέλος του δρόμου πριν φτάσετε εκεί. Δεν πρέπει να σταματήσετε απότομα την διαπραγμάτευση. Αν αποφασίσετε ποιο είναι το σημείο αυτό και συμφωνήσετε θα πρέπει ταυτόχρονα να αποθαρρύνετε την άλλη πλευρά να ζητήσει περισσότερες παραχωρήσεις. Μην αποχωρήσετε από την διαπραγμάτευση χωρίς να έχετε γραπτώς και με υπογραφή τους όρους της συμφωνίας.

5.1γ Τακτικές για συνθετικές διαπραγματεύσεις

1. Τρόπος έναρξης

Στις συνθετικές διαπραγματεύσεις δεν αρχίζουμε ποτέ με αριθμούς που ποσοτικοποιούν ΚΕΛΕΠΣΥ, σημεία αποχώρησης κλπ., τα πράγματα είναι περισσότερο ρευστά και στόχος είναι να δημιουργήσουμε αξία και όχι να την κατανείμουμε, όπως συνηθίζεται στις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις. Στην περίπτωση αυτή με συζήτηση. Μιλάτε, αλλά κυρίως ακούτε την άλλη πλευρά να μιλάει. Σκοπός μας είναι να βοηθήσουμε να χτιστεί το πλαίσιο με τέτοιο τρόπο, ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν.

Αρχίζοντας, ρωτήστε με ανοικτού τύπου ερωτήσεις για τα συμφέροντα, ανάγκες, ανησυχίες και στόχους της άλλης πλευράς. Βοηθάει να υπάρχει εκ των προτέρων ένα πρωτόκολλο ερωτήσεων, το οποίο αναπροσαρμόζεται, όσο περισσότερες πληροφορίες συγκεντρώνουμε. Οι ερωτήσεις βοηθούν να καταλάβουμε τις απόψεις και κυρίως τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Αν η άλλη πλευρά επιμένει σε ένα συγκεκριμένο όρο ή θέση, π.χ. αποχώρηση στρατευμάτων έως μία συγκεκριμένη περιοχή, θα πρέπει να εξετάσουμε ποια συμφέροντα κρύβονται πίσω από αυτό, ρωτώντας γιατί είναι σημαντική γι' αυτούς η συγκεκριμένη περιοχή.

Έχοντας καταγράψει τα συμφέροντα κατόπιν μπορούμε να προχωρήσουμε σε ιεράρχησή τους και να αρχίσουμε αυτό που λέμε λαϊκά “τράμπα” trade-off) δηλαδή την ανταλλαγή ενός πράγματος για κάτι άλλο.

2. Ανταλλαγή πληροφοριών

Σε όλη την πορεία της συζήτησης θα πρέπει να ακούτε προσεκτικά τις απαντήσεις της άλλης πλευράς χωρίς να μπαίνετε στη μέση με αντιρρήσεις προτροπές κλπ. Αυτό επιβάλλει να είστε ενεργητικός ακροατής (active listener³¹). Το να είναι κάποιος/α ενεργητικός/ή ακροατής/τρια συμβάλλει στο να αποκτήσει Συναισθηματική Νοημοσύνη που όπως ισχυρίζεται ο Goleman (1996)³² συμβάλλει περισσότερο στην επιτυχία μας, ως άτομα, από την συνηθισμένη νοημοσύνη όπως την μετράμε με το IQ.

Βασικό στοιχείο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η ενσυναίσθηση (empathy). Μεταφορικά είναι η ικανότητα που έχουμε «να μπαίνουμε στα παπούτσια του άλλου», να σκεφτόμαστε όπως και εκείνος/η. Είναι βέβαια σημαντικό σ' αυτό το σημείο να βρείτε μία ισορροπία μεταξύ διεκδίκησης (assertiveness) και συναίσθησης, διαφορετικά η εικόνα που θα παρουσιάζετε στην άλλη πλευρά θα είναι τελείως παθητική και υποχωρητική. Επίσης, ενθαρρύνετε και την άλλη πλευρά να κάνει το ίδιο, ώστε να δημιουργηθεί ένα σύστημα διμερούς ανταλλαγής πληροφοριών.

Με την βοήθεια λοιπόν της ενεργού ακρόασης και της ενσυναίσθησης, προσαρμόστε τις υποθέσεις (assumptions) για την άλλη πλευρά με βάση τα όσα καινούργια μάθατε

³¹ Για την ενεργητική ακρόαση βλ. ενότητα 6. Επικοινωνία

³² Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London: Bloomsbury.

από την συζήτηση. Θα ανακαλύψετε ότι ίσως πρέπει να αλλάξετε την στρατηγική σας.

Επιγραμματικά παρατίθενται οι διαφορές μεταξύ ενσυναίσθησης και αντιπαλότητας (μαχητικότητας). Η διαπραγμάτευση είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης και ωριμότητας την οποία πρέπει πάντα να εξετάζουμε.

Πίνακας 4.
Ενσυναίσθηση (empathy)

ΕΙΝΑΙ	ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ
<ul style="list-style-type: none">• Να μπαίνεις στην λογική της άλλης πλευράς• Να τρέφεις εκτίμηση σε αυτό που λέει• Να φροντίζεις να κατανοείς περισσότερο παρά να επηρεάσεις• Να τηρείς στάση ανοίγματος και αποδοχής• Να είσαι θερμός/ή• Να έχεις τα αντανακλαστικά να ρωτάς για να εμβαθύνεις	<ul style="list-style-type: none">• Να είσαι ευμενής• Να είσαι δεκτικός/ή επιρροής• Να είσαι νωθρός/ή, αναποφάσιτος/η• Να είσαι επιεικής• Να είσαι αδιάφορος/η, απών/απούσα• Να βλέπεις την άλλη πλευρά μέσα από σένα• Να συμπεραίνεις απαντήσεις

Πίνακας 5.
Μαχητικότητα / Δυναμική στάση

ΕΙΝΑΙ	ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ
<ul style="list-style-type: none">• Να είσαι ξεκάθαρος/η με ότι προτείνεις• Να έχεις τη θέληση να εκφραστείς• Να αποδεικνύεις τη δέσμευση• Να κινητοποιείς την ενέργειά σου για να υποστηρίξεις αυτό που πιστεύεις• Να είσαι μαχητικός/ή και σθεναρός• Να ξέρεις να επιμένεις• Να φτάνεις στα άκρα του εαυτού σου	<ul style="list-style-type: none">• Να επιτίθεσαι• Να υποβιβάζεις• Να καυγαδίζεις• Να προκαλείς

Στην διαπραγμάτευση πρέπει να εξετάζεται και να υπάρχει πάντα η δοσολογία μεταξύ ενσυναίσθησης και αντιπαλότητας. Οι δόσεις αυτές καθορίζονται ανάλογα με:

1. τις φάσεις της διαπραγμάτευσης
2. τους τύπους του συνομιλητή
3. το διακύβευμα
4. τη φύση της διαπραγμάτευσης

5. τη σχέση εξουσίας – δύναμης

3. Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

Είσαστε έτοιμοι/ες να προχωρήσετε στην δημιουργία λύσεων για την επίτευξη συμφωνίας. Είναι πιο εύκολο να χτίσουμε αυτές τις λύσεις πάνω σε κοινά συμφέροντα που τυχόν ανακαλύψαμε, παρά σε αμετακίνητες θέσεις της κάθε πλευράς. Εδώ παίζει ρόλο η δημιουργική ικανότητα κάθε μέρους. Ένας τρόπος είναι να χτίσουμε εναλλακτικές λύσεις πάνω στις διαφορές που έχει κάθε μέρος σε θέματα, όπως για παράδειγμα Πρόσβαση σε πόρους, Μελλοντικές προσδοκίες, Χρονικές προτιμήσεις, Αποφυγή ρίσκου.

Χτίζοντας πάνω σε διαφορές δημιουργούμε αξία που κανένα μέρος δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει μόνο του. Το κλασικό παράδειγμα είναι η ιστορία της μοιρασιάς ενός πορτοκαλιού από δύο αδελφές στην μέση. Ανακάλυψαν εκ των υστέρων, ότι θα μπορούσαν να το μοιράσουν διαφορετικά, μιας και η μία ήθελε να φάει το εσωτερικό του πορτοκαλιού, ενώ η άλλη ενδιαφερόταν για την φλούδα που θα χρησιμοποιούσε για να φτιάξει ένα γλυκό.

Στην αναζήτηση λύσεων βοηθά αρκετά ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming). Προτείνετε στην άλλη πλευρά να κάνετε από κοινού καταιγισμός ιδεών (brainstorming) προσέχοντας όμως πάντα να αποφεύγετε την κριτική. Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) είναι ιδανικός για την εφεύρεση ή ανάδυση καινούργιων εναλλακτικών προτάσεων. Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) προϋποθέτει την ελεύθερη διατύπωση των ιδεών και αποβαίνει άκαρπη προσπάθεια όταν υπάρχουν περιορισμοί στα θέματα που θα θιγθούν ή όταν σχολιάζονται και κριτικάρονται οι απόψεις. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να γίνει, από τους πιο απλούς (ένα flipchart και μια κυκλική διάταξη των παρευρισκομένων), έως το πιο σύνθετο όπου μία ηλεκτρονική εφαρμογή (επικοινωνία μέσω Η/Υ) διασφαλίζει την ανωνυμία των προτάσεων.

5.1δ Γενικές Τακτικές

Οι περισσότερες τακτικές έχουν αναπτυχθεί για τις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις. Αρκετές από αυτές έχουν αναπτυχθεί και παραπάνω. Δεν είναι υποχρεωτικό να συμφωνήσετε ή να εφαρμόσετε όλες αυτές τις τακτικές. Σε ορισμένα άτομα ίσως να

θεωρηθούν και ανεφάρμοστες και μη κατάλληλες. Οι περισσότερες από αυτές τις τακτικές στηρίζονται στην ασυμμετρία της πληροφόρησης, δηλαδή στο γεγονός, ότι η μία πλευρά γνωρίζει κάτι που δεν γνωρίζει η άλλη με την οποία διαπραγματεύεται. Ενδεικτικά αναφέρουμε χρησιμοποιώντας ως πηγές τους: Lewicki et al. (2001)³³, Craver (1988)³⁴ και Dawson, R. (1995)³⁵ τις παρακάτω τακτικές.

Πλαισίωση (framing)

Η πλαισίωση είναι από τις πιο σημαντικές τακτικές μίας διαπραγμάτευσης. Όταν περιγράφουμε ένα ποτήρι ως μισογεμάτο ή μισοάδειο πλαισιώνουμε την κατάσταση. Το πώς η κάθε πλευρά πλαισιώνει την λύση σε μία διαπραγμάτευση επηρεάζει πως η κάθε πλευρά θα συμπεριφερθεί.

Παράδειγμα 1.

Ως παράδειγμα αναφέρουμε την περίπτωση διαπραγμάτευσης μεταξύ εργατών και μάνατζερ σε ένα εργοστάσιο. Πρόκειται για ένα απλό παράδειγμα επιμεριστικής διαπραγμάτευσης από τον Watkins (2003)³⁶ όπου οι εργάτες ζητούν μεγαλύτερη αύξηση μισθών και οι μάνατζερ αρνούνται.

Δείτε πως μπορούν να πλαισιώσουν το μήνυμά τους.

Οι εργάτες

Η εταιρία πηγαίνει καλά. Με τις προσπάθειες των εργατών τριπλασίασε τον τζίρο και διπλασίασε τα κέρδη. Οι μάνατζερ πήραν αυξήσεις και μπόνους. Οι εργάτες; Μόνο 25% αύξηση σε τρία χρόνια. Είναι ντροπή!!

Οι μάνατζερ

Είμαστε ευχαριστημένοι που προσφέρουμε 25% αύξηση σε 3 χρόνια στους εργάτες. Η αύξηση είναι 30% παραπάνω από όσα δίνουν οι ανταγωνιστές μας. Κατά μέσο όρο ο μισθός του εργάτη θα είναι \$3,000 παραπάνω του μέσου όρου του κλάδου και παράλληλα θα επιτρέψει στην εταιρία να επανεπενδύσει κεφάλαια στην τεχνολογία, αναγκαία για την εργασιακή ασφάλεια και μελλοντικές αυξήσεις.

³³ Lewicki R.J, Saunders D.M, Minton J.W. and B. Barry (2003) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases, 4th ed. International edition*, New York: McGraw-Hill.

³⁴ Craver. C.B (1988) *Negotiation Techniques: How to keep Br'er Rabbit out of the Brier patch*. In Lewicki R.J, Saunders D.M, Minton J.W. and B. Barry (2003) (eds.) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases, 4th ed. International edition*, New York: McGraw-Hill.

³⁵ Dawson, R. (1995) *Secrets of Power Negotiating*, 2nd ed., New Jersey: Career press.

³⁶ Watkins, M (2003) *Harvard business Essentials: Negotiation*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Οι προτάσεις σας πρέπει να πλαισιώνονται με όρους που αναπαριστούν κέρδος αντί για ζημιά. Δείτε το παράδειγμα των μανάτζερ.

Μπορείτε να «εκμεταλλευτείτε» και λίγο την ψυχολογία των ανθρώπων. Από μελέτες που έχουν γίνει έχει βρεθεί ότι οι άνθρωποι τρέφουν μια φυσική απέχθεια για το ρίσκο. Επίσης, θα δεχθούν μεγαλύτερη ζημιά στο μέλλον παρά μικρότερη σήμερα³⁷.

Προσφορές και Παραχωρήσεις με βάση αρχές και παραδοχές.

Πάντα πρέπει να υπάρχει μία λογική εξήγηση για κάθε παραχώρηση. Αν για ένα ατύχημα ο δικηγόρος ζητά €100,000 και μετά από λίγο είναι διατεθειμένος να «κλείσει» στα €90,000 θα πρέπει να το δικαιολογήσει λέγοντας ίσως πως υπάρχει 10% συνυπαιτιότητα του πελάτη του.

Απειλές και υποσχέσεις

Στην ουσία μπορεί να παίζουν τον ρόλο προειδοποίησης προς την άλλη πλευρά. Οι απειλές, οι οποίες δεν είναι δεσμευτικές για την πλευρά που τις εκφέρει, είναι απίθανο να γίνουν πιστευτές από την άλλη πλευρά. Συνήθως χρησιμοποιούμε απειλές, που εξ ορισμού έχουν αρνητικό χαρακτήρα, π.χ. θα κάνουμε το X αν η πλευρά σας δεν αλλάξει στάση/θέση στο τάδε ζήτημα.

Μπορούμε όμως να χρησιμοποιήσουμε και υποσχέσεις που έχουν θετικό χαρακτήρα, που σημαίνει ότι θα μετακινηθούμε από την θέση μας αν και η άλλη πλευρά πράξει το ίδιο π.χ. θα κάνουμε μία έκπτωση της τάξης του 30% αν πληρωθεί το ποσό τοις μετρητοίς.

Σιωπή και υπομονή

Η σιωπή και η ακινησία συντελεί στην απόκρυψη των θέσεών σας σημαντικός παράγων πλεονεκτήματος κατά τις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις.

Η σιωπή και η υπομονή χρησιμεύουν και ως μηχανισμοί καταναγκασμού έναντι της άλλης πλευράς, η οποία με αυτό τον τρόπο αναγκάζεται να απαντήσει. Η σιωπή μπορεί επίσης να ακολουθήσει μία παραχώρηση τονίζοντας με αυτό τον τρόπο την σημασία της για την πλευρά που την έκανε.

Αν επιπρόσθετα έχετε και κάποιο χρονοδιάγραμμα να σας πιέζει μην κάνετε το λάθος και το γνωστοποιήσετε στην άλλη πλευρά, γιατί τότε της δίνετε έναν ακόμη μοχλό πίεσης.

³⁷ Αυτό είναι κάτι που εκμεταλλεύονται οι εταιρίες έκδοσης πιστωτικών καρτών και οι τράπεζες, όπως και οι εταιρίες λιανικής που προσφέρουν άτοκες περιόδους και πολλές δόσεις, μεταθέτοντας τις πληρωμές στο μέλλον.

Η περιορισμένη αρμοδιότητα

Κλασσική τεχνική διαπραγματεύσεως όπου πλευρά Α κάνει μια προσφορά που δεν μπορεί να αρνηθεί η πλευρά Β, η οποία την αποδέχεται αμέσως. Πριν την τελική υπογραφή η πλευρά Α παίρνει πίσω την προσφορά και την αλλάζει με άλλη πιο συμφέρουσα γι' αυτήν ισχυριζόμενη ότι δεν είχε την αρμοδιότητα για την πρώτη προσφορά, με την οποία «διαφώνησαν οι αρμόδιοι και έκαναν κάποιες διορθώσεις». Παρακαλείται κατόπιν η πλευρά Β να αποδεχθεί την καινούργια συμφωνία μιας και είναι τόσο κοντά στο κλείσιμο και οι δύο πλευρές. Η τακτική αυτή λειτουργεί διότι ήδη η πλευρά Β έχει συναισθηματικά και ψυχολογικά δεσμευθεί για την συμφωνία. Φυσικά ο εντολοδόχος (δικηγόρος, πρέσβης κλπ.) πάντα θα πρέπει να εξετάζει κάθε προσφορά με τον εντολέα του, εκτός αν ενεργεί έχοντας το ελεύθερο ή έχοντας συμφωνήσει το ΖΠΣ με αυτόν. Η τακτική αυτή στηρίζεται φυσικά στην ασυμμετρία στην πληροφόρηση που έχει η πλευρά Β.

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται και διαπραγματευτές χωρίς καμία εξουσιοδότηση, με σκοπό να πετύχουν για την πλευρά που τους χρησιμοποιεί, παραχωρήσεις πριν την επίσημη διαπραγμάτευση. Αποφύγετε να διαπραγματευθείτε με αυτούς αν το γνωρίζετε εκ των προτέρων.

Αδιαλλαξία

Η τακτική αυτή έγκειται στο να παρουσιάσουμε στην άλλη πλευρά τη λύση που θεωρούμε ως την καλύτερη για την επίλυση της διαφωνίας, γνωστοποιώντας ταυτόχρονα πως είναι αδιαπραγμάτευτη.³⁸

Αν φυσικά η προσφορά είναι συμφέρουσα, τότε δεν υπάρχει λόγος αντίδρασης.

Ο καλός και ο κακός

Κλασσική τακτική που έχουμε δει σε άπειρες αστυνομικές ταινίες. Υπάρχουν δύο διαπραγματευτές της πλευράς Α, οι οποίοι αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο την πλευρά Β. Ο ένας συμφωνεί με τις κινήσεις π.χ. παραχωρήσεις της άλλης πλευράς, ενώ ο άλλος διαφωνεί κάθετα. Ο συμπαθών προσπαθεί να πείσει την πλευρά Β να κάνει κάποιες περαιτέρω παραχωρήσεις για να ικανοποιηθεί ο στρυφνός συνάδελφός τους και να προχωρήσουν στην συμφωνία.

³⁸Την τακτική αυτή ακολουθούσε ο Lemuel Boulware, Αντιπρόεδρος προσωπικού της General Motors στις διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα προσφέροντας συμβάσεις με όρους λίγο παραπάνω από την ΚΕΛΕΠΣΥ των συνδικάτων και αρνούμενος να διαπραγματευτεί. Η τακτική αυτή δημιουργεί κακές εντυπώσεις στην άλλη πλευρά που μπορεί να αντιδράσει έντονα σε τέτοιου είδους πατερνλιστικές τακτικές. Στην περίπτωση του Boulware, το National Labor Relations Board θεώρησε άδικη αυτή την πρακτική και θεώρησε τον Boulware αναξιόπιστο και κακόπιστο συνομιλητή.

Πολλές φορές η τακτική αυτή χρησιμοποιείται και σαν παραλλαγή με έναν διαπραγματευτή στηριζόμενη πάντα στην ασύμμετρη πληροφόρηση. Ο εντολοδόχος μπορεί να εμπιστευθεί στην αντίδικη πλευρά πως ο εντολέας του είναι “παράλογος” ή “μεγαλομανής” και δύσκολα θα δεχθεί αυτή την συμφωνία, ζητώντας κατανόηση και κερδίζοντας την συμπάθεια της πλευράς Β που προχωρεί σε υποχώρηση.

Ζητείστε περισσότερα από όσα προσδοκάτε

Μία από τις κλασσικές τακτικές που έχουν χρησιμοποιηθεί διαχρονικά από διπλωμάτες αλλά και πωλητές είναι αυτή της μαξιμαλιστικής προσέγγισης στις διαπραγματεύσεις. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους πρέπει να ακολουθηθεί μία τέτοια προσέγγιση. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους είναι ότι μπορεί να πετύχει και να πάρετε αυτό που θέλατε αρχικά και παραπάνω.

Χρησιμοποιείται όμως κυρίως για να πετύχει τον στόχο που θέτει κάποια πλευρά. Ζητώντας παραπάνω απ’ αυτό που η άλλη πλευρά έχει σαν ανώτατο όριο την αναγκάζουμε να συμβιβαστεί τελικά σε αυτό που έχουμε θέσει ως επιθυμητό. Αν π.χ. διαπραγματευόσαστε για ένα σπίτι που θα δίνετε € 170.000 για να αποκτήσετε και η άλλη πλευρά ζητά €200.000, προσφέρετε 140.000.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος είναι πως, αν ακολουθηθεί η τακτική αυτή από όλες τις πλευρές, με το πέρας των διαπραγματεύσεων η κάθε πλευρά μπορεί να καυχιέται στους δικούς της ότι πέτυχε την νίκη κάνοντας τους άλλους να υποχωρήσουν στις απαιτήσεις τους.

Ποτέ μην αποδεχθείτε την πρώτη προσφορά

Ακόμη κι αν η πρώτη προσφορά είναι κοντά στο σημείο κλεισίματός σας ποτέ μη την δεχθείτε. Η άλλη πλευρά Β σίγουρα είναι έτοιμη να δεχθεί αντιπρόταση και γι’ αυτό τον λόγο έχει ζητήσει περισσότερα από όσα προσδοκά.

Αντιδράστε λοιπόν με έκπληξη για την πρόταση που έγινε και περιμένετε μία υποχώρηση από την άλλη πλευρά.

Αναπτύξτε την δύναμη να απομακρυνθείτε

Όπως είπαμε και παραπάνω όταν ξεπεραστεί το σημείο κλεισίματος σας είναι απαραίτητο να έχετε την δύναμη να απομακρυνθείτε από την διαπραγμάτευση. Εμπόδιο σ’ αυτό είναι πάντα η επιθυμία της απόκτησης της αμοιβής από την διαπραγμάτευση (είτε αυτό είναι υλικό π.χ. ένα σπίτι, ή άυλο αγαθό όπως η ικανοποίηση για το κλείσιμο μιας δύσκολης συμφωνίας).

Αντιπερισπασμός ή η τακτική του σκιάχτρου

Προτείνετε κάτι άσχετο για την άλλη πλευρά, μια θέση που την υποστηρίζετε με σθένος χωρίς όμως να ενδιαφέρεται η άλλη πλευρά καθόλου για αυτή. Κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης γι' αυτή την θέση θα αναδυθούν οι πραγματικές θέσεις και συμφέροντα της άλλης πλευράς καθώς θα προσπαθεί να στρέψει την διαπραγμάτευση στα, κατά την άποψή της, ουσιώδη.

Νοητικές και ψυχολογικές παγίδες και εμπόδια (βλ. και προηγούμενη ενότητα)

Τα νοητικά και ψυχολογικά λάθη που μπορεί να κάνουν τα μέρη στις διαπραγματεύσεις είναι πολύ πιθανό να αποβούν μοιραία. Η εξέτασή τους είναι λοιπόν αναγκαία έστω και αναφορικά. Μία μικρή επισκόπηση της βιβλιογραφίας (Bazerman & Neale 1992³⁹, Kahneman et al. 1982⁴⁰, Makridakis 1990⁴¹, Hammond et al. 1999, και Sebenius 2001⁴²) δίνει ως σημαντικά τα παρακάτω:

Παράλογη Κλιμάκωση (Irrational escalation)

Αλόγιστη ενέργεια που μπορεί να κάνουν ακόμη και πολύ λογικά άτομα σε δύσκολες και ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις.

Παράδειγμα 2.

Ένα παράδειγμα που είναι αρκετά γνωστό είναι η περίφημη κατάρα του νικητή (winner's curse), συχνό φαινόμενο στις δημοπρασίες. Οι συλλέκτες στην αγωνία τους να αποκτήσουν το αντικείμενο, επιδεικνύουν αλόγιστη συμπεριφορά «χτυπώντας» το αντικείμενο με προσφορές πολύ πιο πάνω από την πραγματική αξία του αντικειμένου. Οι υπόλοιποι/ες συμμετέχοντες/χουσες σε κάποια στιγμή αποσύρονται και ο συλλέκτης μας έχει αποκτήσει τελικά αυτό που θέλει σε μία τιμή όμως παράλογα υψηλή. Είναι ο «καταραμένος» νικητής.

Πολύ έξυπνοι διαπραγματευτές εκμεταλλεύονται την παράλογη κλιμάκωση προς όφελος της πλευράς τους.

Υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις για την συμπεριφορά αυτή με την βασικότερη να υποστηρίζει πως το συναίσθημα επικρατεί της λογικής, καθώς το εγώ του διαπραγματευτή δεν μπορεί να ανεχθεί την ήττα.

³⁹ Bazerman, M. & M. Neale (1992) *Negotiating Rationally*. Free Press: New York.

⁴⁰ Kahneman, D., Slovic, P. & A. Tversky (1982) *Judgement Under Uncertainty: heuristic and Biases*, Cambridge: Cambridge University Press.

⁴¹ Makridakis, S. (1990) *Forecasting, planning, and Strategy for the 21st Century*, New York: The Free Press.

⁴² Sebenius, J. (2001) Six Habits of Merely Effective Negotiators, *Harvard Business Review*, April 2001, pp. 87-95.

Πρόβλημα υπάρχει επίσης όταν οι εντολοδόχοι μας καταχρώνται τη θέση τους και την δύναμή τους και προβαίνουν σε παράλογη κλιμάκωση. Αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί να υπάρχει δυσκολία στον έλεγχο.⁴³

Η μόνη δικαιολογία για την παράλογη κλιμάκωση είναι ότι η πλευρά που ενεργεί με αυτό τον τρόπο αποποιείται αξία, προσδοκώντας μελλοντικές συνέργειες και δημιουργία αξίας από την άλλη πλευρά στο μέλλον.

Φατριαστικές αντιλήψεις (Partisan Perceptions)

Ένα από τα κλασσικά ψυχολογικά φαινόμενα το οποίο μπορεί να “τελματώσει” μία διαπραγμάτευση. Οι διαπραγματευτές με φατριαστικές αντιλήψεις, αντιλαμβάνονται τον κόσμο με προκατάληψη και τον αντιμετωπίζουν με φανατισμό. Στον αντίποδα ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής ξέρει πώς να “απομακρύνεται” από την κατάσταση και να την βλέπει αντικειμενικά να παραμείνει τελείως ανεξάρτητος από ιδεολογικές προκαταλήψεις.

Παρόλα αυτά προτείνοντας στην άλλη πλευρά να αλλάξετε θέσεις και να παίξει ο ένας τον ρόλο του άλλου, μπορείτε να τους δώσετε να καταλάβουν τις απόψεις σας και παράλληλα να καταλάβετε καλύτερα και τις δικές τους απόψεις και θέσεις. Αυτό μπορεί να γίνει με την βοήθεια διευκολυντή (facilitator) σε ένα παιχνίδι ρόλων (role-play).

Παράλογες προσδοκίες (Irrational expectations)

Αν ένα ή και περισσότερα μέρη έχουν παράλογες απαιτήσεις τότε είναι πιθανό να μην υπάρξει καν ζώνη πιθανής συμφωνίας (ΖΠΣ) και να μην ευδοκιμήσει η διαπραγμάτευση. Αν για παράδειγμα κάποιος υποψήφιος για μία θέση εργασίας έχει παράλογες απαιτήσεις όσον αφορά τον μισθό του είναι πιθανότερο να μη πάρει τελικά την θέση. Έχοντας γνώση της πραγματικότητας (π.χ. πόσο είναι ο μέσος μισθός για την θέση για την οποία διαπραγματεύεται) πάμε στην διαπραγμάτευση με καλύτερες προοπτικές. Αν δεν είναι εφικτό να έχει η άλλη πλευρά αυτή την πληροφόρηση τότε θα πρέπει να του την δώσουμε εμείς. Σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις μία παρουσίαση της πραγματικότητας θα μας βοηθήσει να αποσπάσουμε μεγαλύτερο κομμάτι της πίττας, σε συνθετικές θα θέσει την βάση για πιο ειλικρινή από κοινού επίλυση του προβλήματος.

Υπερ-αυτοπεποίθηση (Overconfidence)

⁴³ Για λύσεις σ’ αυτό το πρόβλημα, μέρος του ευρύτερου “πρακτορικού προβλήματος” (agency problem) ο αναγνώστης παραπέμπεται στην σχετική βιβλιογραφία (για μια εισαγωγή κοιτά Milgrom & Roberts, 1992⁴³).

Η υπερ-αυτοπεποίθηση γεννά την αλαζονεία.⁴⁴

Διερευνητικές μέθοδοι αποφάσεων(heuristics)

Υπάρχει μία σειρά διερευνητικών μεθόδων αποφάσεων, στην ουσία δηλαδή λογικών διεργασιών που παρακάμπτουν την λογική διαδικασία σκέψης και που χρησιμοποιούνται ως αλγόριθμοι λήψης αποφάσεων. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να οδηγήσουν σε νοητικά λάθη σε μία διαπραγμάτευση. Μερικά από αυτά είναι:

- ✓ *Διερεύνηση αγκύρωσης και προσαρμογής (Anchoring and adjustment heuristic).*
Διερεύνηση πρώτης προσφοράς και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές. Οι διαπραγματευτές/τριες καταλήγουν σε μια αρχική κρίση και μετά προσαρμόζουν αυτή την πρώτη εντύπωση ανάλογα με τις πρόσθετες πληροφορίες που δέχονται στην διάρκεια. Για τους/τις διαπραγματευτές/τριες είναι σημαντικό να κάνουν μια πολύ καλή πρώτη εντύπωση και να κερδίσουν μια ευνοϊκή αγκύρωση, έτσι ώστε οι επόμενες εμπειρίες να ερμηνεύονται με πιο ευνοϊκή διάθεση. Για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, έχει μεγάλη σημασία η πρώτη προσφορά γιατί γύρω από αυτήν θα προσαρμοστεί το «παζάρεμα».
- ✓ *Διερεύνηση διαθεσιμότητας⁴⁵ (Availability heuristic):* Οι άνθρωποι βασίζονται τις προβλέψεις τους στα γεγονότα που μπορούν να ανακαλέσουν εύκολα στην μνήμη παραγνωρίζοντας άλλες βάσιμες πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να υπερεκτιμήσουν την πιθανότητα να συμβεί μία συγκεκριμένη εξέλιξη ή συμβάν. Για παράδειγμα, αν βλέπουμε ένα άτομο να κάνει παρέα ή να σχετίζεται με κάποιον για τον οποίο έχουμε κακή εικόνα τότε και το δεύτερο άτομο κρίνεται με τον ίδιο τρόπο, χωρίς να αναζητήσουμε περαιτέρω πληροφορίες.

⁴⁴ Η αυτοπεποίθηση, λόγω κοινωνικών και ψυχολογικών πιέσεων, μπορεί να γενικευτεί σε groupthink, δηλαδή να γίνει η κυρίαρχη αντίληψη της ομάδας. Το groupthink μπορεί να αποβεί καταστροφικό στις διαπραγματεύσεις μη αφήνοντας την πλευρά να συμβιβαστεί όταν πρέπει και οδηγώντας την διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο. Η λύση βρίσκεται πάλι στην λογική της προσέγγισης fly-on-the-wall (μύγα στον τοίχο), δηλαδή της ανεξάρτητης αρχής π.χ. μίας ομάδας που θα εξετάζει τα πράγματα αντικειμενικά χωρίς να επηρεάζεται από την κυρίαρχη σκέψη.

⁴⁵ Οι άνθρωποι βασίζονται τις προβλέψεις τους στα γεγονότα που μπορούν να ανακαλέσουν εύκολα στην μνήμη παραγνωρίζοντας άλλες βάσιμες πληροφορίες. Μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να υπερεκτιμήσουν την πιθανότητα να συμβεί μία συγκεκριμένη εξέλιξη ή συμβάν. Για παράδειγμα, αν βλέπουμε ένα άτομο να κάνει παρέα ή να σχετίζεται με κάποιον για τον οποίο έχουμε κακή εικόνα τότε και το δεύτερο άτομο κρίνεται με τον ίδιο τρόπο, χωρίς να αναζητήσουμε περαιτέρω πληροφορίες.

- ✓ *Διερεύνηση αντιπροσωπευτικότητας*⁴⁶ (*Representativeness heuristic*): Τα άτομα βασίζουν τις προβλέψεις τους στο πόσο αντιπροσωπευτικό ή παρόμοιο είναι κάτι (π.χ. ένα πρόσωπο) με μέλη μίας υπάρχουσας κατηγορίας με αποτέλεσμα να κατατάσσεται σε αυτή την κατηγορία. Μία από τις παραλείψεις που οδηγούν σε λάθη είναι ο μη υπολογισμός των πιθανοτήτων για την αντιπροσωπευτικότητα. του γεγονότος. Αν για παράδειγμα περιγράψουμε ένα άτομο ως ντροπαλό, αποτραβηγμένο, τελειομανή και μανιακό με την τάξη και ταξινόμηση τι είναι πιθανότερο να είναι? Βιβλιοθηκονόμος ή αγρότης? Οι περισσότεροι θα πουν βιβλιοθηκονόμος αν και υπάρχουν απείρως περισσότεροι αγρότες από βιβλιοθηκονόμοι (στην Ελλάδα ακόμη λιγότεροι βιβλιοθηκονόμοι, βέβαια).
- ✓ *Ανεξέλεγκτα συναισθήματα.* Τέλος, δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφερθούμε στα ανεξέλεγκτα συναισθήματα όπως είναι π.χ. ο θυμός. Στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι καλό τις περισσότερες φορές να μην εκφράζουμε συναισθήματα. Ο θυμός παίρνει το πάνω χέρι από την λογική και επικρατεί με καταστροφικά αποτελέσματα. Η εμμονή του να κάνουμε ζημιά στην άλλη πλευρά αποτρέπει την εξεύρεση συμβιβαστικής λύσης. Δύο λύσεις υπάρχουν αν αυτό συμβεί σε οποιαδήποτε πλευρά: Αφήστε μία περίοδο άνευ διαπραγματεύσεων (cooling-off period). Μετά μπορείτε να επιστρέψετε νηφάλιοι/ες στις διαπραγματεύσεις. Χρησιμοποιήστε έναν αντικειμενικό ενδιάμεσο και προχωρήστε σε διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση.

⁴⁶ Τα άτομα βασίζουν τις προβλέψεις τους στο πόσο αντιπροσωπευτικό ή παρόμοιο είναι κάτι (π.χ. ένα πρόσωπο) με μέλη μίας υπάρχουσας κατηγορίας με αποτέλεσμα να κατατάσσεται σε αυτή την κατηγορία. Μία από τις παραλείψεις που οδηγούν σε λάθη είναι ο μη υπολογισμός των πιθανοτήτων για την αντιπροσωπευτικότητα. του γεγονότος. Αν για παράδειγμα περιγράψουμε ένα άτομο ως ντροπαλό, αποτραβηγμένο, τελειομανή και μανιακό με την τάξη και ταξινόμηση τι είναι πιθανότερο να είναι? Βιβλιοθηκονόμος ή αγρότης? Οι περισσότεροι θα πουν βιβλιοθηκονόμος αν και υπάρχουν απείρως περισσότεροι αγρότες από βιβλιοθηκονόμοι (στην Ελλάδα ακόμη λιγότεροι βιβλιοθηκονόμοι, βέβαια).

Ενδεικτική άσκηση αυτοαξιολόγησης 5^{ης} ενότητας

1. Ενδεικτική Άσκηση αυτό-αξιολόγησης.

Ποιο είναι το διαπραγματευτικό μου ύφος;

Αφιερώστε 10' για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο για να αξιολογήσετε τον εαυτό σας ως διαπραγματευτή. Μη σκεφθείτε πολύ τις απαντήσεις σας, καθώς μια άμεση απάντηση πιθανόν θα ανταποκρίνεται περισσότερο στην πραγματικότητα.

1. A Αφιερώνετε χρόνο για να γνωρίσετε την άλλη πλευρά
 B Μπαίνετε αμέσως στο θέμα της διαπραγμάτευσης
 Γ Αφήνετε την άλλη πλευρά να επιβάλει τον ρυθμό
2. A Βάζετε τα χαρτιά σας ορθάνοιχτα στο τραπέζι από την αρχή
 B Ρωτάτε την άλλη πλευρά ποιο αποτέλεσμα θα ήθελε να επιτύχει
 Γ Ακούτε προσεκτικά την αρχική θέση της άλλης πλευράς
3. A Θυμώνετε όταν τα πράγματα δεν εξελίσσονται όπως θα θέλατε
 B Επαναλαμβάνετε τα επιχειρήματά σας
 Γ Προσπαθείτε να κατευνάσετε την άλλη πλευρά αν εκνευριστεί
4. A Μιλάτε πιο έντονα για να δώσετε έμφαση σε ένα σημείο που φαίνεται να μη γίνεται κατανοητό
 B Εγκαταλείπετε ένα σημείο που φαίνεται να μην οδηγεί πουθενά
 Γ Βρίσκετε νέους τρόπους για να πείτε κάτι που σε εσάς μπορεί να φαίνεται προφανές
5. A Διατυπώνετε πρώτα τις ευκολότερες απαιτήσεις σας και εν συνεχεία προχωρείτε σταδιακά στα πιο δύσκολα σημεία
 B Αναλύετε τις μέγιστες απαιτήσεις σας και αρνείστε να μετακινηθείτε
 Γ Αναλύετε τις μέγιστες απαιτήσεις σας και κρατάτε το μυαλό σας ανοικτό σε ιδέες
6. A Κρατάτε τα χαρτιά σας εντελώς κλειστά και αφήνετε την άλλη πλευρά να υποθέσει τι πραγματικά θέλετε
 B Εκθέτετε στην άλλη πλευρά των κατάλογο των σημείων που επιθυμείτε να διαπραγματευθείτε
 Γ Ακολουθείτε τη σειρά που καθορίζεται από τις ανάγκες της άλλης

πλευράς

7. A Συμφωνείτε σε μερικά επουσιώδη σημεία από νωρίς για να φέρετε στα νερά σας την άλλη πλευρά
- B Κρατάτε κάθε επιλογή ανοικτή μέχρι τελικής πτώσης
- Γ Συμφωνείτε με ο,τιδήποτε είναι προς όφελός σας όσο πιο γρήγορα γίνεται
8. A Κάνετε τεκμηριωμένες επισημάνσεις για τις συνέπειες όσων προτείνονται
- B Κάνετε υπαινιγμούς για κάποιες απειλές που μπορεί να πραγματοποιούσατε αν χρειαζόταν
- Γ Επιδεικνύεται καλή διάθεση ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν όπως εσείς θέλετε
9. A Λέτε απλά «Όχι» κάθε φορά που η άλλη πλευρά προτείνει κάτι που είναι πραγματικά γελοίο
- B Λέτε απλώς «Ναι» αν το σημείο δεν φαίνεται και τόσο σημαντικό
- Γ Ακούτε με ανοικτό μυαλό όλες τις προτάσεις και συνεχίζετε να προσφέρετε εναλλακτικές ιδέες για συζήτηση
10. A Κτυπάτε το τραπέζι και επιμένετε να ληφθεί απόφαση μέσα σε προκαθορισμένη προθεσμία για να επιβάλετε τη δική σας θέση
- B Κάνετε ό,τι μπορείτε για να παραμείνετε μέσα στο χρονοδιάγραμμα που προτείνεται από την άλλη πλευρά
- Γ Αφήνετε τα πράγματα να εξελιχθούν μέσα στη φυσική τους χρονική κ κλίμακα

Το απλό αυτό ερωτηματολόγιο έχει σαν σκοπό να επιδείξει τις διαφορές μεταξύ τριών τύπων διαπραγματευτικού ύφους και να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε το δικό σας κυρίαρχο ύφος. Οι τρεις τύποι είναι οι ακόλουθοι:

- **Σκληρός.** Οι σκληροί διαπραγματευτές βλέπουν την κατάσταση σαν μάχη στην οποία η μια πλευρά πρέπει να ηττηθεί. Είναι αποφασισμένοι να μην είναι αυτοί οι ηττημένοι!
- **Μαλακός.** Οι μαλακοί διαπραγματευτές θεωρούν την όλη διαδικασία δυσάρεστη και βασανιστική. Ανησυχούν μήπως έλθουν σε ρήξη με την άλλη πλευρά γιατί θέλουν να διατηρήσουν φιλικές σχέσεις. Για τους λόγους αυτούς, είναι πιθανό να

καταλήξουν ποδοπατημένοι, κάνοντας υπερβολικές παραχωρήσεις, υποχωρώντας στην πίεση και αποδεχόμενοι απώλειες για να διασώσουν τη σχέση.

- **Συνδυαστικός.** Οι συνδυαστικοί διαπραγματευτές αγωνίζονται για αποτελέσματα από τα οποία βγαίνουν κερδισμένες και οι δυο πλευρές. Γνωρίζουν ξεκάθαρα τι επιθυμούν από τη διαπραγμάτευση και εμμένουν σ' αυτό σθεναρά. Ωστόσο, επιδιώκουν επίσης να αντιληφθούν τη θέση της άλλης πλευράς και να βρουν από κοινού τρόπους για να καταλήξουν σε αποτέλεσμα ικανοποιητικό και για τους δύο.

Κάτι που τόσο οι σκληροί, όσο και οι μαλακοί διαπραγματευτές συχνά παραβλέπουν είναι ότι οι διαπραγματεύσεις συνήθως ακολουθούνται από την υλοποίηση όσων έχουν συμφωνηθεί. Αν ένα από τα δύο μέρη αισθάνεται «ριγμένο» ή δυσαρεστημένο από τη διαπραγμάτευση, το στάδιο της υλοποίησης έχει ελάχιστες πιθανότητες να είναι επιτυχημένο.

Είστε Σκληρός, Μαλακός ή Συνδυαστικός διαπραγματευτής;

Απαντήσεις στις ερωτήσεις

Ποιο είναι το διαπραγματευτικό μου ύφος;

1Α	Συνδυαστικό	4Α	Σκληρό	7Α	Μαλακό	10Α	Σκληρό
1Β	Σκληρό	4Β	Μαλακό	7Β	Συνδυαστικό	10Β	Μαλακό
1Γ	Μαλακό	4Γ	Συνδυαστικό	7Γ	Σκληρό	10Γ	
	Συνδυαστικό						
2Α	Σκληρό	5Α	Συνδυαστικό	8Α	Συνδυαστικό		
2Β	Συνδυαστικό	5Β	Σκληρό	8Β	Σκληρό		
2Γ	Μαλακό	5Γ	Μαλακό	8Γ	Μαλακό		
3Α	Σκληρό	6Α	Σκληρό	9Α	Σκληρό		
3Β	Συνδυαστικό	6Β	Συνδυαστικό	9Β	Μαλακό		
3Γ	Μαλακό	6Γ	Μαλακό	9Γ	Συνδυαστικό		

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην Διαπραγμάτευση

ΗΜΕΡΑ 2^η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ διατυπώνουν τον ρόλο που διαδραματίζει η επικοινωνία κατά την διαπραγμάτευση
- ✓ χρησιμοποιούν κατάλληλες επικοινωνιακές τεχνικές για την βελτιστοποίηση του αποτελέσματος
- ✓ αναγνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία που μπορεί να επηρεάζουν την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης,

προκειμένου να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, που βοηθούν στην διαπραγμάτευση και αποφύγουν επικοινωνιακά λάθη.

Λέξεις – κλειδιά: επικοινωνία, πομπός, δέκτης, μήνυμα, ενεργητική ακρόαση, γλώσσα του σώματος

6.1 Ο Ρόλος της Επικοινωνίας στη Διαπραγμάτευση

Η διαδικασία της επικοινωνίας δεν τελειώνει με την αποστολή του μηνύματος. Μια αναποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί συχνά σε φτωχή συνεργασία και συντονισμό, χαμηλότερη παραγωγικότητα, εντάσεις, αρνητικά σχόλια και φήμες, καθώς και σε αυξημένες απουσίες.

Γιατί η επικοινωνία είναι σημαντική στη διαπραγμάτευση;

- ✓ Για να «κλείσει» μια οποιαδήποτε δουλειά/συμφωνία
- ✓ Για να υπάρχει αμοιβαία δέσμευση
- ✓ Για να υπάρχει συνεργασία
- ✓ Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και «άνοιγμα» μεταξύ των δύο πλευρών
- ✓ Για να υπάρξει συνέχεια στην σχέση –σ το βαθμό που αυτό είναι επιθυμητό.

Σημαντικά επίσης είναι και τα εξής:

- ✓ Για να υπάρχει επικοινωνία απαιτούνται τουλάχιστον δύο άτομα (αποστολέας και αποδέκτης)
- ✓ Μεταφέρονται πληροφορίες με νόημα
- ✓ Υπάρχει αποτέλεσμα στο περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία

Για να είναι πιο αποτελεσματική η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Έχει να κάνει με το να δίνεις πληροφορίες, αλλά και να παίρνεις επαναπληροφόρηση (feedback). Δεν τελειώνει τη χρονική στιγμή που δίνονται οι πληροφορίες. Πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην διαπροσωπική επικοινωνία. Δεν πρέπει να βασιζόμαστε κυρίως σε δελτία, υπενθυμητικά σημειώματα και άλλες γενικότερα μορφές γραπτής επικοινωνίας. Να αναρωτιόμαστε αν κάθε φορά που δίνεται μια οδηγία το μήνυμα είναι ξεκάθαρο. Το να μην είναι κανείς συγκεκριμένος προκαλεί τις περισσότερες φορές ασάφεια

Επικοινωνία στον χώρο εργασίας

Στον χώρο εργασίας η πληροφόρηση αποτελεί μια υπηρεσία προς τους υπαλλήλους και όχι απλά ένα στοιχείο εξουσίας. Το να είναι ο προϊστάμενος καλός ακροατής στους υπαλλήλους του και να δείχνει σεβασμό ενόσω αυτοί μιλούν, τους κάνει να νιώσουν μέρος της ομάδας και να είναι πιο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Ένας

καλός τρόπος είναι να γίνονται ερωτήσεις που να δείχνουν ενδιαφέρον και να αποσαφηνίζουν συγκεκριμένα σημεία. Χρειάζονται διαφωνίες και νέες ιδέες, καθώς και προσωπικές συσκέψεις με κάθε υπάλληλο. Κάθε υπάλληλος πρέπει να λέει στον προϊστάμενο του πώς θα μπορούσε να τον βοηθήσει να κάνει καλύτερα τη δουλειά του. Πρέπει να υπάρχει προσπάθεια στην οικοδόμηση αξιοπιστίας στους υπαλλήλους. Οι προϊστάμενοι, οι διοικούντες εν γένει, που δεν έχουν δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, δεν γίνονται πιστευτοί – παρά τις προσπάθειες που κάνουν για επικοινωνία.

Αποφεύγω αρνητικές και απόλυτες δηλώσεις

Αρνητικό	Θετικό
“Γιατί δεν...;”	“Τι θα έλεγες εάν...;”
“Σιχαίνομαι όταν...”	“Μήπως θα ήταν καλύτερα εάν...;”

Απόλυτο	Μη απόλυτο
“Πάντα λέει...”	“Τον έχω ακούσει να λέει ότι...”
“Τίποτα δε γίνεται σωστά εδώ”	“Μερικές φορές είχαμε πρόβλημα στο να κάνουμε σωστά κάποια πράγματα”
“Πρέπει να το κάνουμε έτσι”	“Να μια καλή ιδέα που αξίζει να εξετάσουμε

6.2 Στοιχεία Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

1. Ακούω με προσοχή και αποδοχή όσα λέει ο/η άλλος/η, χωρίς να κρίνω.
2. Εάν η συμπεριφορά ή ο τρόπος του/της άλλου/ης με επηρεάζει αρνητικά ή με προσβάλλει έχω δικαίωμα να το πω ευθέως, λαμβάνοντας όμως σοβαρά υπόψη τη συμμετοχή μου στο πρόβλημα του/της.
3. Σέβομαι το δικαίωμα του άλλου ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, όπως θέλω να ικανοποιήσω κι εγώ τις δικές μου.

4. Αναλαμβάνω απόλυτα τη δική μου ευθύνη στην περίπτωση που η συμπεριφορά μου ή η διαχείριση κάποιου θέματος δημιούργησε πρόβλημα στον άλλο. Φροντίζω να διορθώσω το λάθος μου με τον καλύτερο τρόπο ή να επωμιστώ τις συνέπειές του, αν είναι δικής μου υπαιτιότητας.
5. Αναγνωρίζω τη δύναμη της ευγένειας και του ενδιαφέροντος σε όλες τις σχέσεις. Η «ανάλαφρη», «μπλαζέ» αντιμετώπιση ενός ανθρώπου που αισθανόμαστε ότι έχει πρόβλημα με τη συμπεριφορά ή τις υπηρεσίες μας είναι καταστροφική.
6. Η έκφραση ειλικρινούς μεταμέλειας για ό,τι δημιούργησε πρόβλημα σε οποιαδήποτε σχέση είναι μεγάλης σημασίας.

6.3 Ενεργητική ακρόαση

Η δυνατότητα να ακούμε είναι μία από τις σημαντικότερες ικανότητες που έχουμε. Το πόσο καλά ακούμε έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα μας στη δουλειά και στην ποιότητα των σχέσεων μας με τους άλλους.

Γιατί Ακούμε; Ακούμε για να πάρουμε πληροφορίες, να καταλάβουμε, να απολαύσουμε, να μάθουμε. Το γεγονός ότι όλοι ακούμε πολύ και καθημερινά δεν σημαίνει ότι είμαστε καλοί ακροατές. Σχετική έρευνα δείχνει ότι θυμόμαστε μόνο 25-50% όσων ακούμε. Αυτό σημαίνει ότι όταν μιλάμε στο αφεντικό, στους συνεργάτες, στον σύντροφό μας για 10 λεπτά αυτοί προσέχουν λιγότερο από τη μισή συζήτηση. Αν αντιστρέψουμε το παράδειγμα αποκαλύπτεται ότι όταν λαμβάνουμε οδηγίες ή μας δίνονται πληροφορίες, ούτε εμείς ακούμε όλο το μήνυμα! Ελπίζουμε ότι τα σημαντικά μέρη του μηνύματος είναι στο 25-50% που ακούσαμε... αλλά κι αν δεν είναι; Σίγουρα, η ακρόαση είναι μια ικανότητα που μας ωφελεί να την καλλιεργήσουμε. Καθώς γινόμαστε καλύτεροι ακροατές βελτιώνουμε τις επιδόσεις μας, τη δυνατότητα επιρροής μας, την πειθώ και τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης. Επιπλέον αποφεύγουμε συγκρούσεις και παρεξηγήσεις.

Ως ενεργητική ακρόαση ορίζεται η συνειδητή προσπάθεια να ακούσουμε όχι μόνο τα λόγια που κάποιος λέει, αλλά κυρίως να προσπαθήσουμε να καταλάβουμε το πλήρες μήνυμα που στέλνει. Αυτό προϋποθέτει ότι δίνουμε μμεγάλη προσοχή σε αυτόν που μιλάει. Δεν επιτρέπουμε να τραβήξει την προσοχή μας κάτι άλλο που συμβαίνει γύρω μας, ή να αρχίσουμε να σκεφτόμαστε τί θα απαντήσουμε ως αντεπιχείρημά όταν σταματήσει ο άλλος. Ούτε μπορούμε να επιτρέψουμε να βαρεθούμε ή να χάσουμε τη

συγκέντρωσή μας από αυτό που μας λέει ο συνομιλητής. Όλα αυτά συμβάλλουν στο να μην ακούμε πραγματικά και τελικά να μην κατανοήσουμε. Αν μας είναι δύσκολο να συγκεντρωθούμε σε αυτό που μας λέει ο συνομιλητής μας, προσπαθούμε να επαναλάβουμε τα λόγια του νοητά καθώς τα λέει - αυτό θα ενισχύσει το μήνυμα τους και θα μας βοηθήσει να παραμείνουμε εστιασμένοι. Για να βελτιώσουμε την ικανότητα ακρόασης είναι καλό να δείξουμε στον/στην συνομιλητή/τρια ότι ακούμε όσα λέει. Για να κατανοήσουμε πόσο σημαντικό είναι αυτό, ας σκεφτούμε εάν ποτέ ήμασταν σε συζήτηση όπου αναρωτιόμασταν εάν ο άλλος άκουγε όσα λέγαμε. Αναρωτιόμασταν εάν το μήνυμα που στέλνουμε βρίσκει παραλήπτη, ή εάν έχει νόημα να συνεχίσουμε να μιλάμε. Νιώθουμε ότι μιλάμε στον τοίχο και αυτό είναι μια κατάσταση που θέλουμε να αποφύγουμε. Μπορεί να είναι κάτι απλό όσο ένα νεύμα ή ένα απλό “α-χα” ή “ναι”.. Δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι συμφωνούμε με τον άλλο, αλλά απλά δείχνουμε ότι ακούμε. Χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματος και άλλα σημάδια αναγνώρισης ότι ακούμε μας υπενθυμίζει να δίνουμε προσοχή και να μην αφήνουμε το μαυλό μας να αποσπάται. Επίσης καλό είναι να απαντάμε στον συνομιλητή με τρόπο που τον ενθαρρύνει να συνεχίσει, ώστε να πάρουμε την πληροφορία που χρειαζόμαστε. Ένα σχόλιο που και που το οποίο να ανακεφαλαιώνει όσα ακούσαμε δείχνει ότι καταλαβαίνουμε το μήνυμα.

Επιπλέον δίνουμε στον/στην συνομιλητή/τρια την αποκλειστική μας προσοχή, είμαστε αναπόσπαστοι/ες και αναγνωρίζουμε το μήνυμα. Κατανοούμε ότι η μη λεκτική επικοινωνία “μιλάει” επίσης δυνατά!

Ενεργή ακρόαση

- ✓ Κοιτάζουμε τον/την συνομιλητή/τρια στα μάτια
- ✓ Παραμερίζουμε σκέψεις που μας αποσπούν την προσοχή
- ✓ Δεν προετοιμαζόμαστε να μιλήσουμε
- ✓ Αγνοούμε τις αποσπάσεις του περιβάλλοντος, πχ άλλες συζητήσεις που γίνονται στο χώρο
- ✓ “Ακούμε” τη γλώσσα του σώματος του/της συνομιλητή/τριας.
- ✓ Δείχνουμε ότι ακούμε Χρησιμοποιούμε τη δική μας γλώσσα σώματος και χειρονομίες για να δείξουμε ότι προσέχουμε
- ✓ Κάνουμε νεύματα

- ✓ Χαμογελάμε και χρησιμοποιούμε εκφράσεις του προσώπου
- ✓ Παρακολουθούμε τον τρόπο που στεκόμαστε και βεβαιωνόμαστε ότι στεκόμαστε ανοιχτοί και προσκαλώντας την επικοινωνία
- ✓ Ενθαρρύνουμε τον/την ομιλητή/τρια να συνεχίσει με σύντομα λεκτικά σχόλια, όπως ναι. αχα κτλ Δίνουμε επανατροφοδότηση/ επαναπληροφόρηση
Τα προσωπικά μας φίλτρα, υποθέσεις, κρίσεις, πεποιθήσεις μπορούν να παραμορφώσουν όσα ακούμε.
- ✓ Ως ακροατές/τριες ο ρόλος μας είναι να ακούσουμε αυτό που λέγεται. Αυτό μπορεί να χρειαστεί να σκεφτούμε όσα λέγονται και να κάνουμε ερωτήσεις.
- ✓ Αντικατοπτρίζουμε αυτό που λέγεται αναδιατυπώνοντάς το “ Αυτό που ακούω είναι ότι...”
- ✓ “Μου ακούγεται ότι λες....” είναι πολύ καλός τρόπος να επιβεβαιώσουμε ότι καταλάβουμε
- ✓ Κάνουμε ερωτήσεις για να διευκρινίσουμε σημεία “Τί εννοείς όταν λες..”
“Μήπως εννοείς αυτό όταν λες...”
- ✓ Συνοψίζουμε τα σχόλια του ομιλητή περιοδικά.

Εάν συνειδητοποιήσουμε ότι αντιδρούμε συναισθηματικά σε κάτι που λέει κάποιος, το λέμε και ζητάμε περισσότερες πληροφορίες. “Ίσως να μην σε καταλαβαίνω σωστά, και πάλιν τον εαυτό μου να παίρνει όσα λες προσωπικά. Αυτό που νόμισα ότι είπες είναι.... Αυτό εννοούσες;” Αναβάλλουμε την κριτική. Το να διακόπτουμε κάποιον είναι χάσιμο χρόνου. Απογοητεύει τον ομιλητή και περιορίζει την πλήρη κατανόηση του μηνύματος - Αφήνουμε τον ομιλητή να τελειώσει κάθε σημείο του πριν κάνουμε ερωτήσεις - Δεν διακόπτουμε με αντεπιχειρήματα. Απαντάμε κατάλληλα. Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα μοντέλο σεβασμού και κατανόησης. Μας βοηθάει να πάρουμε πληροφορίες και να δούμε άλλες οπτικές. Δεν κερδίζουμε τίποτα με το να επιτεθούμε στον συνομιλητή ή να τον μειώσουμε με κάποιον τρόπο.

- Είμαστε ειλικρινείς, ανοιχτοί στην αντίδρασή μας - Εκφράζουμε τη γνώμη μας και διεκδικούμε με σεβασμό .

Ακολουθεί ένας κατάλογος με συμβουλές για να ενισχύσετε την ενεργητική ακρόαση:

- ✓ Κοιτάτε συνεχώς τον/την ομιλητή/τρια.
- ✓ Κρατήστε σημειώσεις όπου πρέπει.
- ✓ Μην σκέφτεστε τίποτε άλλο, εκτός από αυτό που λέει ο/η ομιλητής/τρια.

- ✓ Μην ενδώσετε στην παρόρμησή σας να σχηματοποιήσετε την απάντησή σας, παρά μόνο αφού έχει τελειώσει ο/η ομιλητής/τρια.
- ✓ Προσέξτε την γλώσσα σώματος του/της ομιλητή/τριας.
- ✓ Κάντε ερωτήσεις για να πάρετε περισσότερες πληροφορίες και να ενθαρρύνετε τον/την ομιλητή/τρια να συνεχίσει.
- ✓ Επαναλάβετε αυτό που ακούσατε με τα δικά σας λόγια για να γνωστοποιήσετε στον /στην ομιλητή/τρια ότι έχετε επεξεργαστεί τα λόγια του.

6.4 Η «γλώσσα» του σώματος

Τα τελευταία χρόνια ακούμε πάρα πολλά για την «γλώσσα του σώματος» κυρίως από άτομα που ασχολούνται με την επικοινωνία. Τι εννοούμε όμως με τον όρο αυτό; Η γλώσσα του σώματος είναι ένας τύπος μη λεκτικής επικοινωνίας στην οποία η φυσική συμπεριφορά, σε αντίθεση με τις λέξεις, χρησιμοποιείται για να εκφράσει ή να μεταδώσει πληροφορίες. Τέτοιες συμπεριφορές περιλαμβάνουν εκφράσεις του προσώπου, στάση του σώματος, χειρονομίες, κίνηση των ματιών, αφή και χρήση του χώρου. Υπάρχει σε ζώα όσο και σε ανθρώπους. Είναι επίσης γνωστή ως κινήσιολογία.

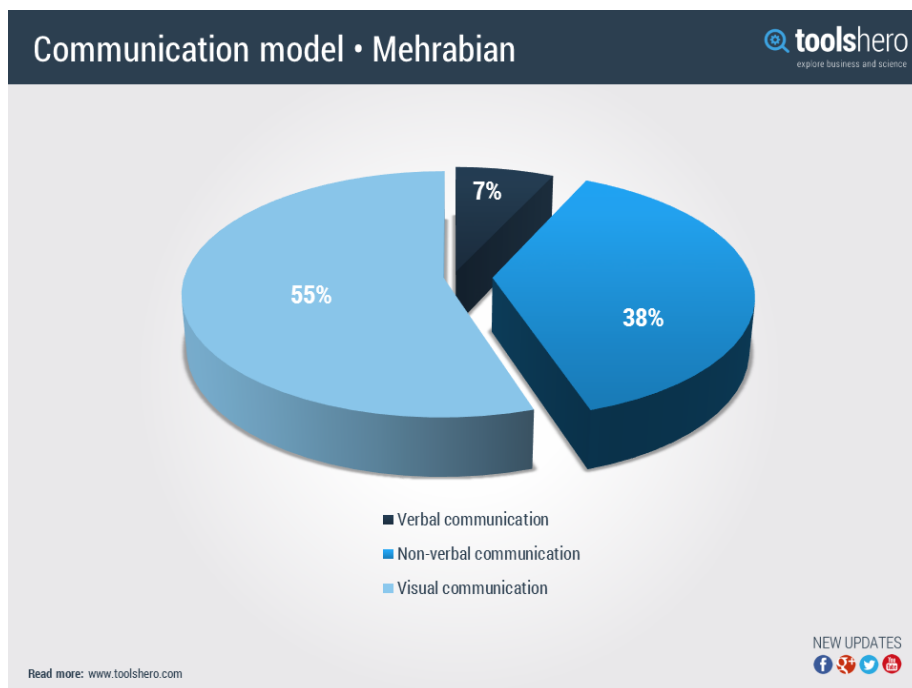
Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να κάνουμε μία διάκριση της γλώσσας του σώματος με την νοηματική γλώσσα. Η νοηματική είναι πλήρης γλώσσα, όπως και η ομιλούμενη γλώσσα και έχει τα δικά της πολύπλοκα συστήματα γραμματικής, καθώς και τη δυνατότητα να εκθέτει τις θεμελιώδεις ιδιότητες που υπάρχουν σε όλες τις γλώσσες. Σε αντιδιαστολή η γλώσσα του σώματος δεν έχει γραμματική, ερμηνεύεται ευρέως και δεν έχει ένα απόλυτο νόημα που αντιστοιχεί σε μία συγκεκριμένη κίνηση. Δεν είναι λοιπόν γλώσσα με την ουσιαστική έννοια της λέξης.

Η γλώσσα του σώματος είναι σημαντική⁴⁷ επειδή οι άνθρωποι επικοινωνούν παγκοσμίως μεταξύ τους μέσω της γλώσσας, των χειρονομιών, των σημείων και των εικονογραμμάτων.

Για να κατανοήσει καλύτερα την επικοινωνία, ο καθηγητής ψυχολογίας Albert Mehrabian μελέτησε τη σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας στη δεκαετία του 1970. Η επιρροή της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ισχυρότερη από ό, τι θεωρήθηκε

⁴⁷<https://www.psychologytoday.com/blog/subliminal/201205/how-we-communicate-through-body-language>

για πρώτη φορά. Ο Albert Mehrabian μελέτησε τα αποτελέσματα των συγκρουόμενων μηνυμάτων και ανέπτυξε ένα μοντέλο επικοινωνίας, στο οποίο απέδειξε ότι μόνο το 7% αυτού που επικοινωνούμε αποτελείται από το κυριολεκτικό περιεχόμενο του μηνύματος. Η χρήση της φωνής, όπως ο τόνος, η ένταση και ο όγκος, καταλαμβάνουν το 38% και το 55% της επικοινωνίας είναι μηνύματα που προέρχονται από την γλώσσα του σώματος, εκφράσεις του προσώπου, κινήσεις του σώματος, στάσεις. Αυτό το 7 - 38 - 55 - μοντέλο εξακολουθεί να χρησιμοποιείται πολύ σήμερα. Σε μια κοινότητα, υπάρχουν συμφωνημένες ερμηνείες συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Οι ερμηνείες μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα ή από πολιτισμό σε πολιτισμό. Υπάρχει διαμάχη για το αν η γλώσσα του σώματος είναι καθολική. Η γλώσσα του σώματος, ως υποσύνολο της μη λεκτικής επικοινωνίας, συμπληρώνει τη λεκτική επικοινωνία στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Στην πραγματικότητα ορισμένοι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η μη λεκτική επικοινωνία αντιπροσωπεύει την πλειονότητα των πληροφοριών που μεταδίδονται κατά τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις. Βοηθά στην εδραίωση της σχέσης μεταξύ δύο ατόμων και ρυθμίζει την αλληλεπίδραση, αλλά μπορεί να είναι διφορούμενη. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διαβάσετε με ακρίβεια τη γλώσσα του σώματος για να αποφύγετε παρεξηγήσεις στις ερμηνείες.



Σχήμα 8. Μοντέλο επικοινωνίας Albert Mehrabian

Τα μη λεκτικά στοιχεία στο μοντέλο δείχνουν τα αισθήματα και τις απόψεις ενός ατόμου. Όταν ένα άτομο λέει κάτι, η γλώσσα του σώματος και η ένταση μπορεί να είναι κυρίαρχα στοιχεία, αποτέλεσμα των οποίων είναι να μην υπάρχει συμφωνία αυτού που λέγεται από αυτό που εκπέμπεται ως μήνυμα.

Προφανώς ένα άτομο δεν μπορεί να επικοινωνήσει συνολικά με άλλα άτομα που μιλούν διαφορετική γλώσσα χρησιμοποιώντας μόνο τη μη λεκτική επικοινωνία. Πρόκειται για αλληλεπίδραση στην οποία τα μη λεκτικά στοιχεία θα μπορούσαν να είναι κυρίαρχα.

Εκτός από την αλληλεπίδραση, η επικοινωνία αφορά επίσης το γεγονός ότι τα λεκτικά και μη λεκτικά στοιχεία αλληλοϋποστηρίζονται και είναι συναφή. Αυτό που λέει κάποιος/α μπορεί να είναι τότε πιο ισχυρό και πειστικό χάρη στις χειρονομίες και στην ομιλία του/της. Αντίθετα, το μήνυμα θα είναι απολύτως μη πειστικό όταν δεν υπάρχει συμφωνία και ο δέκτης θα μπορούσε να μπει σε λάθος μονοπάτι κατά την αποκωδικοποίηση.

Ενδεικτικές Ασκήσεις-δραστηριότητες 6ης ενότητας

Άσκηση 1.

Στην ενότητα αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί το παιχνίδι «Χαλασμένο τηλέφωνο» που παίζουν τα παιδιά. Μέσα από το παιχνίδι, το οποίο δεν διαρκεί περισσότερο από ένα τέταρτο – είκοσι λεπτά, γίνεται εμφανής η δυσλειτουργία στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Άσκηση 2.

Η άσκηση που επίσης μπορεί να αξιοποιηθεί εδώ, είναι εκείνη όπου μία ομάδα ατόμων έχει βγει από την αίθουσα, ενώ τα υπόλοιπα άτομα παραμένουν στην αίθουσα. Η ομάδα που μένει μέσα δημιουργεί ένα μήνυμα το οποίο θα πρέπει να

μεταφερθεί στα άτομα της ομάδας Β που είναι έξω. Τα άτομα της ομάδας Β μπαίνουν σταδιακά μέσα στην αίθουσα, το κάθε άτομο ακούει το μήνυμα και μετά πρέπει να το μεταφέρει στο άλλο άτομο της ομάδας Β που μπαίνει με την σειρά του. Το αποτέλεσμα αποδεικνύει τις περισσότερες φορές ότι το μήνυμα έχει παραποιηθεί ή/και έχει διαστρεβλωθεί.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7

Ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στον συντονισμό και στην επίλυση συγκρούσεων

Ημέρα 3^η

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ προσδιορίζουν τα στάδια των συγκρούσεων
- ✓ αναγνωρίζουν τον ρόλο της διαπραγμάτευσης για την επίλυση των συγκρούσεων,

προκειμένου να αξιοποιούν την τέχνη της διαπραγμάτευσης για την επίλυση των συγκρούσεων εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

Λέξεις – κλειδιά: συγκρούσεις, επίλυση συγκρούσεων, στάδια συγκρούσεων, ενδοπροσωπική σύγκρουση, διαπροσωπική σύγκρουση, διομαδική σύγκρουση, επικοινωνιακά στυλ, επιθετική επικοινωνία, παθητική, παθητική-επιθετική, δυναμική επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων.

7.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

7.1α. Συγκρούσεις και στάδια συγκρούσεων

Η σύγκρουση προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου είδους σχέσης και για αυτό το λόγο είναι συχνό φαινόμενο σε ομάδες που δουλεύουν μαζί. Η αλληλεξάρτηση, το γεγονός δηλαδή ότι οι ενέργειες ενός μέλους της ομάδας επηρεάζουν τους υπόλοιπους καθώς και την απόδοση του συνόλου, είναι το στοιχείο που δημιουργεί πεδίο εμφάνισης συγκρούσεων. Δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι διαφορές: σε πεποιθήσεις, σε αξίες, σε στόχους. Ή ακόμα και διαφορές στις ανάγκες ή τις επιθυμίες, όπως η ανάγκη για σεβασμό και εκτίμηση, η επιθυμία για έλεγχο.

Μεγαλώνουμε με την εντύπωση ότι μία αποτελεσματική ομάδα δεν έχει εντάσεις ή συγκρούσεις. Συγχέουμε την αρμονία με τις υψηλές επιδόσεις. Εντούτοις, σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες, η σύγκρουση όχι μόνο είναι αναπόφευκτη αλλά συχνά είναι απαραίτητη όταν πρέπει να δημιουργηθούν και να λειτουργήσουν ομάδες υψηλών επιδόσεων! Τα αποτελέσματα είναι πάντοτε καλύτερα όταν οι ομάδες διακρίνονται από ποικιλομορφία και αποτελούνται από ανθρώπους με διαφορετικό προφίλ, ικανότητες, εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι το πιθανότερο είναι να έχουν διαφορετικές ή και εξολοκλήρου αντίθετες αξίες, πεποιθήσεις, απόψεις ή επιθυμίες. Και όπως είπαμε η ύπαρξη διαφορών είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία συγκρούσεων.

Συγκρούσεις που παραμένουν άλυτες, που αγνοούνται με την ελπίδα ότι θα εξαφανιστούν... μαγικά, αφήνουν πίσω τους άλυτα θέματα, δυσκολίες στην επικοινωνία και στη συνεργασία, χαμηλές επιδόσεις, θυμό, θλίψη, άγχος ή και θέματα υγείας. Από την άλλη όταν μία σύγκρουση επιλύεται, υπάρχει αίσθηση ανακούφισης, το άτομο ενδυναμώνεται και ενεργοποιείται στην εργασία του, οι σχέσεις γίνονται πιο ουσιαστικές και βελτιώνεται το επίπεδο κατανόησης του άλλου.

Η σύγκρουση είναι περισσότερο από διαφωνία. Είναι μία κατάσταση στην οποία το ένα ή και τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται κάποιου είδους απειλή (αδιάφορο εάν αυτή είναι πραγματική ή όχι). Αντιδρούμε στη σύγκρουση με βάση τις αντιλήψεις μας για την κατάσταση, όχι αναγκαστικά με βάση μία αντικειμενική αποτίμηση των δεδομένων. Οι αντιλήψεις μας επηρεάζονται από τις εμπειρίες μας στη ζωή, την κουλτούρα μας, τις αξίες και τις πεποιθήσεις μας. Οι συγκρούσεις δημιουργούν έντονα συναισθήματα. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η σύγκρουση γεννά

κυρίως θυμό και επιθετικότητα, οι συγκρούσεις για τους περισσότερους ανθρώπους γεννούν συναισθήματα στενοχώριας, αγωνίας, εγκατάλειψης και θλίψης. Εάν δεν είμαστε εξοικειωμένοι με τα συναισθήματά μας ή δεν μπορούμε να τα διαχειριστούμε σε περιπτώσεις μεγάλης πίεσης, τότε δεν θα μπορούμε να επιλύσουμε τις συγκρούσεις με επιτυχία. Οι συγκρούσεις είναι ευκαιρία για προσωπική εξέλιξη. Όταν είμαστε ικανοί να επιλύσουμε τη σύγκρουση σε μία σχέση μπορούμε να χτίσουμε εμπιστοσύνη. Να αισθανθούμε ασφαλείς ότι η σχέση μας μπορεί να επιβιώσει ακόμα και μετά από προκλήσεις και διαφωνίες. Να θυμόμαστε πάντα: Οι συγκρούσεις παραμένουν εάν τις αγνοούμε.

Οι συγκρούσεις είναι συχνές σε όλους τους οργανισμούς. Μπορούν να προκύψουν ως αποτέλεσμα της διαφωνίας πάνω στους στόχους ή τα μέσα για την επίτευξή τους. Σύγκρουση επίσης μπορεί να υπάρξει για ένα θέμα αντίληψης. Τα άτομα ή οι ομάδες μπορεί να έχουν διαφορές απόψεων, αλλά αν κάποιο από τα μέρη δεν γνωρίζει για αυτές τις διαφορές, οι συγκρούσεις δεν θα προκύψουν. Μόλις τα εμπλεκόμενα μέρη αναγνωρίζουν τις διαφορές, τα μέρη αναζητούν τρόπους για να επιλύσουν τις διαφορές.

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε

- **Ενδοπροσωπικές**
- **Διαπροσωπικές**
- **Διομαδικές συγκρούσεις.**

Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα άτομο αναφέρεται ως **ενδοπροσωπική σύγκρουση**. Αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να υπάρξει όταν υπάρχει ασυμβίβαστο μεταξύ των αναγκών του ατόμου και των στόχων του οργανισμού, καθώς επίσης και όταν υπάρχει απουσία ενός σαφώς προσδιορισμένου ρόλου.

Όταν δύο άτομα μπουν σε διαμάχη για ένα θέμα, τότε μιλάμε για **διαπροσωπικές συγκρούσεις**. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να προκύψουν λόγω της ασυμβατότητας μεταξύ ατόμων ή όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εικόνα του είναι υπό απειλή εξαιτίας των ενεργειών του άλλου ατόμου.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων αναφέρονται και ως συγκρούσεις **διομαδικές**. Μπορούν να προκύψουν λόγω των διαφορών τους στις απόψεις ή όταν υπάρχει ανταγωνισμός για τους λιγοστούς πόρους.

Η διαδικασία της σύγκρουσης έχει πέντε στάδια - εν δυνάμει αντιπολίτευση (ασυμβίβαστο), τη γνωστική λειτουργία και την εξατομίκευση, τις προθέσεις, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα.

Στο πρώτο στάδιο, η ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων, όπως εμπόδια στην επικοινωνία, το μέγεθος και η δομή των ομάδων εργασίας, ή οι διαφορές σε προσωπικότητες είναι στοιχεία που τονώνουν την σύγκρουση.

Αν οι συνθήκες έχουν αρνητικές συνέπειες για τα συμφέροντα ενός ατόμου, θα αναπτυχθεί εχθρότητα προς το άτομο ή την ομάδα που ήταν υπεύθυνη για την κατάσταση και η σύγκρουση φθάνει το **δεύτερο στάδιο** (γνωστική λειτουργία και εξατομίκευση).

Στο **τρίτο στάδιο** (προθέσεις), τα μέρη της σύγκρουσης αποφασίζουν για τη δράση που πρέπει να αναληφθεί για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Η σύγκρουση μπορεί ή δεν μπορεί να είναι εμφανής σε τρίτους σε όλα αυτά τα στάδια.

Στο τέταρτο στάδιο (συμπεριφορά), η σύγκρουση γίνεται εμφανής, λόγω της συμπεριφοράς των συγκρουόμενων ατόμων.

Στο πέμπτο στάδιο (αποτελέσματα), τα μέρη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και το αποτέλεσμα μπορεί να έχει είτε θετική, είτε αρνητική επίπτωση στην οργάνωση. Ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση των συγκρούσεων είναι με διαπραγματεύσεις. Οι δύο προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης που γενικά εφαρμόζονται σε οργανισμούς είναι επιμεριστικές (διανεμητικές) και συνθετικές διαπραγματεύσεις. Οι επιμεριστικές διαπραγματεύσεις οδηγούν σε win-lose καταστάσεις, ενώ οι συνθετικές διαπραγματεύσεις οδηγούν σε win-win καταστάσεις.

Η διαπραγματευτική διαδικασία γενικά έχει πέντε στάδια:

- Την προετοιμασία και τον σχεδιασμό,
- τον καθορισμό κανόνων,
- την ταξινόμηση και την αιτιολόγηση,
- διαπραγματεύσεις και την επίλυση προβλημάτων, καθώς και
- το κλείσιμο και την εφαρμογή.

Στο πρώτο στάδιο, ο διαπραγματευτής προετοιμάζει τη στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Στο δεύτερο στάδιο, τα δύο μέρη καθορίζουν τους βασικούς κανόνες και τις διαδικασίες που θα εφαρμοστούν κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Στο τρίτο στάδιο, οι δύο πλευρές ανταλλάσσουν τα αιτήματά τους και να τα αιτιολογούν.

Στο τέταρτο στάδιο, τα μέρη ξεκινούν τις διαπραγματεύσεις με το άλλο μέρος, και κάθε μέρος δίνει κάποιες παραχωρήσεις προς το άλλο.

Στο πέμπτο στάδιο, η διαδικασία διαπραγμάτευσης έχει ολοκληρωθεί και η τελική συμφωνία είναι γραπτή και υπογεγραμμένη.

Ορισμένα κοινά θέματα που διακόπτουν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων είναι τα εξής: προκαταλήψεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο ρόλος των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, οι διαφορές μεταξύ των φύλων, και πολιτιστικές διαφορές.

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων μεταξύ ομάδων είναι απαραίτητη για την αποφυγή δυσλειτουργικής σύγκρουσης και για την βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Η αλληλεξάρτηση, η αβεβαιότητα για το έργο και ο προσανατολισμός του στόχου είναι τα τρία σημαντικά θέματα που μπορεί να επηρεάσουν τις σχέσεις μεταξύ ομάδων.

7.1β. Η διαπραγμάτευση ως εργαλείο επίλυσης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

Διαπραγμάτευση είναι μια συζήτηση μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών, που είτε έχουν ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες ανάγκες ή επιδιώξεις, είτε προσπαθούν να βρουν μια λύση σε ένα κοινό πρόβλημα που τους απασχολεί. Μπορεί να είναι σε επίπεδο:

1. Προσωπικό
2. Εταιρικό (Οργανωσιακό)
3. Διεθνές (Διπλωματικό) επίπεδο

Τόσο τα άτομα, όσο και οι συγκροτημένοι οργανισμοί, αλλά και τα κράτη και η διεθνής κοινότητα συμμετέχουν σε διαπραγματεύσεις. Η αντιμετώπιση των κρίσεων ενημερώνει/αποκαλύπτει τα προβλήματα στα στελέχη και τα κάνει ικανότερα για την αντιμετώπισή τους.

Οι κρίσεις επιτρέπουν/οδηγούν σε αλλαγές και προσαρμογές που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση/οργανισμό. Δυναμώνουν τις σχέσεις - εκτονώνουν τις απογοητεύσεις - αποκαλύπτουν χαρακτήρες - βελτιώνουν την κουλτούρα των εμπλεκομένων - κάνουν τους ανθρώπους ρεαλιστές - αναπτύσσουν την αυτοκριτική και την αυτογνωσία.

Μια διαπραγμάτευση μπορεί να έχει ως θέμα:

- Την ανάληψη νέου ρόλου ή καθηκόντων
- Τον καθορισμό μισθού ή αμοιβής
- Την συμμετοχή σε εταιρία ή κοινοπραξία
- Την σύναψη ενός δανείου
- Την σχεδίαση και την χρηματοδότηση έργων
- Την αντιμετώπιση προβλημάτων

Ομοίως, Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται

- Για την απελευθέρωση ομήρων
- Για την επικράτηση της ειρήνης μεταξύ των εθνών
- Για την επίλυση διμερών διακρατικών διαφορών
- Για τη λύση μιας απεργίας

Όταν δυο μέρη αντιλαμβάνονται ότι χωριστά δεν μπορούν να επιτύχουν κάτι που επιθυμούν αρχίζουν να διαπραγματεύονται ώστε να επιτευχθεί ο στόχος τους. Ο στόχος μπορεί να αναφέρεται στην δημιουργία κάτι νέου ή στην επίλυση κάποιου προβλήματος.

Η αντιμετώπιση των κρίσεων ενημερώνει/αποκαλύπτει τα προβλήματα στα στελέχη και τα κάνει ικανότερα για την αντιμετώπιση τους. Οι κρίσεις επιτρέπουν/οδηγούν σε αλλαγές και προσαρμογές που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση/οργανισμό. Δυναμώνουν τις σχέσεις - εκτονώνουν τις απογοητεύσεις - αποκαλύπτουν χαρακτήρες - βελτιώνουν την κουλτούρα των εμπλεκομένων - κάνουν τους ανθρώπους ρεαλιστές - αναπτύσσουν την αυτοκριτική και την αυτογνωσία. Το πρόβλημα δεν είναι η σύγκρουση αλλά η κακή διαχείριση της. Εμποδίζει τις επιδόσεις, ρίχνει το ηθικό της ομάδας και των μελών της. Προκαλεί περισσότερες και συνεχιζόμενες συγκρούσεις. Προκαλεί ακατάλληλες συμπεριφορές. Η αλληλεξάρτηση, το γεγονός δηλαδή ότι οι ενέργειες ενός μέλους της ομάδας

επηρεάζουν τους υπόλοιπους καθώς και την απόδοση του συνόλου, είναι το στοιχείο που δημιουργεί πεδίο εμφάνισης συγκρούσεων.

Αποτελεσματική διαπραγμάτευση είναι εκείνη που καταλήγει σε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση που έχει προκύψει μέσω της κατανόησης του τρόπου σκέψης αλλά και τον αναγκών των δυο πλευρών. Στο τέλος οι θέσεις των δυο μερών σπάνια είναι τόσο αντίθετες όσο στην αρχή της διαπραγμάτευσης. Η κάθε μία στοχεύει στην έστω κατά μερική ικανοποίηση της.

Οι διαπραγματεύσεις είναι σπανίως αμιγώς win-win ή win/lose και έτσι πρέπει να προσεγγίζονται με ολοκληρωμένες στρατηγικές. Η αβεβαιότητα και αμφισημία είναι αναπόφευκτες άρα οι εμπλεκόμενοι μαθαίνουν και διαμορφώνουν αντίληψη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Οι αλληλεπιδράσεις είναι χαοτικές και ακολουθούν μια μη-γραμμική δυναμική, την οποία οι διαπραγματευτές οφείλουν να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν στη διαδικασία. Οι περισσότερες ρήξεις συμβαίνουν στα πλαίσια μιας προϋπάρχουσας σύγκρουσης αλλά και εξαιτίας κάποιας άλλης υφέρπουσας, αδήλωτης, επιβάλλοντας έτσι στους διαπραγματευτές να μεσολαβούν στις πρώτες και να αντιμετωπίζουν τις δεύτερες. Οι διαπραγματεύσεις έχουν παρόμοια δομή όπως χρονοδιάγραμμα, διαδικασίες κλπ, τα οποία οφείλουμε να αναγνωρίζουμε. Οι διαπραγματεύσεις είναι συνήθως διασυνδεδεμένες και επηρεάζονται από άλλες διαπραγματεύσεις του παρελθόντος του παρόντος ή ακόμη και του μέλλοντος. Οι διαπραγματεύσεις συμβαίνουν κατά κύματα μέσα στον χρόνο και πρέπει ο διαπραγματευτής να διατηρεί την κατάλληλη ορμή σε κάθε φάση.

Μέσα από την διαπραγμάτευση εντοπίζουμε και επιλύουμε κρυμμένα προβλήματα ▸ Επικεντρωνόμαστε στα σημαντικά/προτεραιότητες ▸ Μαθαίνουμε καλύτερα τον εαυτό μας ▸ Είμαστε “αληθινοί” και συμμετέχουμε περισσότερο ▸ Βελτιώνουμε τις επικοινωνιακές μας δεξιότητες ▸ Σεβόμαστε και επωφελούμαστε από τις διαφορές ▸ Μειώνουμε το εργασιακό στρες ▸ Δημιουργούμε ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

Η διαπραγμάτευση μπορεί να βελτιώσει ένα επίπεδο επικοινωνίας σε έναν εργασιακό χώρο που μπορεί να είναι φτωχό. Οι εργαζόμενοι έρχονται διαρκώς αντιμέτωποι με εκπλήξεις, π.χ. δεν ενημερώνονται για σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν το χώρο εργασίας ή τη ζωή τους. Οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τους λόγους των αποφάσεων, δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης τους - Ως αποτέλεσμα

εμπιστεύονται τις φήμες που κυκλοφορούν στους διαδρόμους περισσότερο από τη διοίκηση

Η έλλειψη πόρων ή ασυμφωνία για την κατανομή τους - Διαφωνία ως προς το ποιός κάνει τι - Άγχος λόγω εργασίας χωρίς τους απαραίτητους πόρους

Λείπει η “διαπροσωπική χημεία” - Ισχυρές προσωπικότητες μεταξύ των εργαζομένων που δε φαίνεται να ταιριάζουν - Δε μας αρέσουν οι άλλοι γιατί μας θυμίζουν πάρα πολύ τον εαυτό μας (συχνά αντιπαθούμε στους άλλους αυτό που δε μας αρέσει στον εαυτό μας)

Ανεπαρκής ηγεσία Για παράδειγμα, ασυνεπής, απύσχα, υπερβολικά ισχυρή ή μη ενημερωμένη ηγεσία (σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού), που εκδηλώνεται με - Αποφυγή σύγκρουσης, μη ανάληψη ευθύνης, καταλογισμός ευθύνης σε άλλους - Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ξανά και ξανά τα ίδια θέματα στη δουλειά - Οι προϊστάμενοι δεν κατανοούν το αντικείμενο εργασίας των υφισταμένων τους.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η Διαπραγμάτευση έχει καθοριστικό ρόλο στον συντονισμό και στην επίλυση των συγκρούσεων αφού μέσω αυτής αξιολογείται και επικαιροποιείται ο ρόλος στην εργασία, ζητάμε συμμετοχή στην επικαιροποίηση και των εργαζομένων. Επιδιώκουμε να χτίσουμε σχέσεις με όλους τους υφισταμένους. Ζητάμε περιοδικές γραπτές αναφορές (επιτυχίες, τρέχοντα ζητήματα, ανάγκες από τη διοίκηση, σχέδια για την επόμενη περίοδο). Εκπαιδεύουμε σε βασικά θέματα επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, καταμερισμό εργασίας. Αναπτύσσουμε διαδικασίες για εργασίες ρουτίνας και συμπεριλαμβάνουμε τις προτάσεις των εργαζομένων.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης βοηθά στην αυτογνωσία, στον έλεγχο και στη διαχείριση των συναισθημάτων, στην προσεκτική « ακρόαση» και κατανόηση των λεγομένων του άλλου. Αναγνωρίζουμε τα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, συζητούμε επί της ουσίας και όχι επί του χαρακτήρα του άλλου, ευχαριστούμε τον άλλον για τη συνεργασία.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μας βοηθά να λειτουργούμε καλύτερα στο πλαίσιο της ομάδας. Μας παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης & επισήμανσης λαθών. Μας δίδεται περισσότερη πληροφόρηση και άρα περισσότερες και καλύτερες εναλλακτικές για την επίλυση του προβλήματος . Οι εκτιμήσεις μιας ομάδας συνήθως περιέχουν λιγότερα λάθη από τις εκτιμήσεις μεμονωμένων ατόμων. Το φαινόμενο της «συνέργειας». Η συνεργασία δημιουργία κίνητρο για τα μέλη της

ομάδας. Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πιο γρήγορα σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα. Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται μεγαλύτερη προσήλωση στο στόχο.

Συγκρούσεις συμβαίνουν πολύ συχνά στον χώρο εργασίας. Αν δεν επιλύονται τα ζητήματα, τότε μπορούν να συμβούν καταστάσεις, οι οποίες δεν είναι ευχάριστες. Οι προϊστάμενοι και οι Διευθυντές/ντρίες δεν απαιτείται να έχουν διαμεσολαβητή/τρια ούτε να έχουν πιστοποιηθεί ως τέτοιοι για να διευθετήσουν τις όποιες διαφορές ή/και συγκρούσεις αναφύονται στον οργανισμό/στο τμήμα τους ή στην διεύθυνσή τους. Απλά θα πρέπει να καταλάβουν ορισμένα βασικά σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, να ασκήσουν με προσοχή την λεπτή τέχνη της διαπραγμάτευσης και να θεωρήσει τον εαυτό του ως ουδέτερο μέρος που θέλει να επιλύσει το όποιο θέμα. Ακολουθούν ορισμένες ιδέες που μπορεί να βοηθήσουν προς την κατεύθυνση αυτή.

1. Αφήνουμε τα άτομα να πουν την ιστορία τους.

Συμβαίνει αρκετές φορές όταν το άτομο είναι πολύ αναστατωμένο να πρέπει να πει τι του συμβαίνει, να μοιραστεί το πρόβλημά του, να πει την ιστορία με τον δικό του μοναδικό τρόπο. Αυτή είναι μια βασική αρχή της διαμεσολάβησης και αυτό που είναι σημαντικό να θυμόμαστε όλοι και όλες. Το γεγονός ότι αφήνουμε το άτομο να μιλήσει ενέχει τον «κίνδυνο» να αυξηθεί το επίπεδο της σύγκρουσης με την οποία θα πρέπει να ασχοληθεί. Αυτό είναι αποδεκτό με την έννοια ότι θα πρέπει το άτομο να περάσει τη φάση της σύγκρουσης για να βρει τη λύση. Το άτομο που είναι θυμωμένο αν αισθανθεί ότι το «ακούν» μπορεί να αλλάξει πολύ τις προοπτικές της σύγκρουσης. Επιπρόσθετα, αφήνοντας το άτομο να αφηγηθεί την ιστορία, μπορεί να αναδυθούν νέες πληροφορίες που θα επιτρέψουν την εξεύρεση της λύσης.

2. Επαναφορά της συζήτησης στην πραγματικότητα.

Συχνά σε μια σύγκρουση, τα μέρη είναι τόσο επικεντρωμένα σε μικρολεπτομέρειες που παραγκωνίζεται η οπτική της μεγάλης εικόνας και οι επιπτώσεις της. Αυτός ή αυτή που λειτουργεί ως μεσολαβητής θα πρέπει να επαναφέρει τους ανθρώπους στην πραγματικότητα. Αντί να βλέπουν τον κόκκο της άμμου θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παραλία. Αντί να βλέπουν το δέντρο θα πρέπει να δουν το δάσος. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει την ανάλυση και επιλυθεί η σύγκρουση πολύ γρήγορα.

3. Προσδιορισμός του πραγματικού προβλήματος /εμποδίου.

Εδώ βοηθάει η τεχνική της συμβουλευτικής προκειμένου να στραφεί η προσοχή στο πραγματικό πρόβλημα. Σε κάθε σύγκρουση, θα πρέπει να ρωτήσετε τον εαυτό σας: «Ποιος είναι ο πραγματικός κινητήριο παράγοντας της σύγκρουσης;» «Ποια είναι η πραγματική αιτία που εμποδίζει το άτομο συμφωνήσει στην επίλυση του προβλήματος;» Εφόσον μπορέσετε να αναγνωρίσετε το εμπόδιο, τότε μπορείτε να προβλέψετε το πώς το άτομο θα ανταποκριθεί σε ορισμένες ιδέες και μπορείτε να διαμορφώσετε τις διαπραγματεύσεις αναλόγως.

4. Μάθετε να «διαβάζετε τη σκέψη».

Αυτό δεν γίνεται με μαγικό τρόπο, απαιτείται ο συνδυασμός της παρατήρησης και της διαίσθησης, η οποία γεννιέται από την εμπειρία. Πολλά μπορεί να αποκομίσει και να μάθει κάποιος/α για τον τρόπο που κάθε ομάδα βλέπει μια διαφορά δίνοντας προσοχή στη γλώσσα του σώματος και «ακούγοντας» πολύ προσεκτικά όχι μόνο αυτά που λένε, αλλά και τον συναισθηματικό τόνο πίσω από τα λόγια τους.

5. Δημιουργική σκέψη για τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα μπορούν να συνεργάζονται.

Σε κάθε διαπραγμάτευση, υπάρχει μια ένταση μεταξύ της επιθυμίας ανταγωνισμού και την επιθυμία συνεργασίας. Πρέπει κάποιος/α να είναι ευαίσθητος/η να λάβει τα σήματα εκείνα που υποστηρίζουν το περιβάλλον συνεργασίας, γιατί εκεί γεννιούνται οι πιο δημιουργικές λύσεις.

6. Απομάκρυνση της προσοχής από άτομα που αρνούνται να μετακινηθούν από τη θέση τους.

Η απομάκρυνση ή απομόνωση τείνει να δημιουργήσει κίνηση. Όταν υπάρξει μία σύγκρουση με πολλά μέρη θα διαπιστώσετε ότι κάποιο άτομο επιμένει να διατηρεί τη θέση του και να είναι σκληρός στην διαπραγμάτευση, αρνείται να συμβιβαστεί και απορρίπτει κάθε λύση που εμφανίζεται. Τι μπορούμε να κάνουμε; Απομονώστε το άτομο αυτό και θα διαπιστώσετε ότι όταν το άτομο αντιληφθεί ότι η δύναμή του μειώνεται τότε σκέφτεται τη λύση του συμβιβασμού. Ορισμένα άτομα πολύ συχνά αφήνουν τα προσωπικά τους προβλήματα να επηρεάζουν την εργασία τους. Αν είστε

προϊστάμενος είναι σημαντικό να έχετε φιλικές σκέψεις και να κατανοείτε τις προσωπικές αγωνίες των στελεχών σας. Αλλά θα πρέπει επίσης με εύσχημο τρόπο να καταστεί σαφές ότι το γραφείο είναι για δουλειά.

7. Βοήθεια στα άτομα να δουν την κατάστασή τους με διαφορετική οπτική.

Τα άτομα έχουν την τάση να κολλάνε στις θέσεις τους, επειδή βλέπουν τα θέματα από μια στενή οπτική γωνία, που συχνά είναι αρνητική και δίνεται ένας απελπισμένος τόνος. Δεν μπορούν να δουν την κατάσταση με οποιονδήποτε άλλο τρόπο εκτός και αν κάποιος/α τους βοηθήσει να το πράξουν.

Εάν είστε προϊστάμενος/η, η οπτική σας δεν θα πρέπει να είναι αυτή του ο ένας κερδίζει ο άλλος χάνει, αλλά θα πρέπει όλα τα μέρη να εργάζονται για ένα κοινό στόχο. Μια τεχνική για να το κάνετε αυτό είναι να αφηγηθείτε την ιστορία τους για την σύγκρουση με τρόπο θετικό. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να τους δείξετε ένα δρόμο για να δουν τις επιλογές τους με μια άλλη οπτική.

8. Αποφυγή αυτού που λέγεται⁴⁸ "κατάρα του νικητή» με προσεκτικά βήματα κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Είτε το πιστεύετε είτε όχι, είναι δυνατό να επιτευχθεί μια λύση πολύ γρήγορα. Όλοι έχουμε ένα εσωτερικό ρολόι, που μας επιτρέπει να γνωρίζουμε πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσει μια διαπραγμάτευση. Μη βιαστείτε γιατί η διαπραγμάτευση μπορεί να αποτύχει. Ακόμα και όταν γνωρίζετε ότι μπορείτε να κλείσετε τα πράγματα γρήγορα, είναι προς όφελος όλων να διατηρηθεί η διαδικασία διαπραγμάτευσης κανονικά, για εύλογο χρονικό διάστημα, πριν από την αναπόφευκτη διευθέτηση.

9. Συνειδητοποίηση ότι κάθε σύγκρουση δεν μπορεί να επιλυθεί.

Υπάρχουν συγκρούσεις στις οποίες έχει γίνει προσπάθεια, αλλά δεν μπόρεσε κάποιος/α να βοηθήσει τα αντιμαχόμενα μέρη στο να βρεθεί μια δίκαιη λύση,

⁴⁸ «Κατάρα του νικητή» είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να συμβεί σε κοινές δημοπρασίες για αξία με ελλιπείς πληροφορίες. Εν ολίγοις, ο όρος κατάρα του νικητή περιγράφει το γεγονός ότι σε μια τέτοια δημοπρασία, ο νικητής θα έχει την τάση να πληρώνει πολλά χρήματα. Ο νικητής μπορεί να πληρώνει πάρα πολύ ή να είναι "καταραμένος" με δύο τρόπους: 1) ο νικητής πληρώνει περισσότερα από την αξία του υπό πλειστηριασμό στοιχείου, έτσι ώστε ο νικητής να είναι σε χειρότερη κατάσταση σε απόλυτους όρους 2) η αξία του περιουσιακού στοιχείου είναι μικρότερη από την αναμενόμενη από τον πλειοδότη, έτσι ώστε ο πλειοδότης μπορεί να εξακολουθεί να έχει ένα καθαρό κέρδος, αλλά θα είναι σε χειρότερη κατάσταση από ό, τι αναμενόταν.

δεν κατάφερε να φτάσει έναν απατηλό ενδεχομένως στόχο. Είναι μια κατάσταση που μπορεί να συμβεί, επειδή κάθε διαπραγμάτευση δεν καταλήγει σε αυτό που λέμε win/win. Δεν μπορούν όλοι να ζήσουν μαζί αρμονικά. Υπάρχουν φορές που απλά πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι τα δύο μέρη θα φύγουν από την διαπραγμάτευση εξίσου δυσαρεστημένοι. Αυτό που συνίσταται στην περίπτωση αυτή είναι η απομόνωση των συμμετεχόντων στην διαμάχη, εφόσον αυτό είναι δυνατόν, και απλά συνεχίζουμε.

Ενδεικτική άσκηση στην Ενότητα 7.1

Ο/Η εκπαιδευτής/τρια στην ενότητα αυτή μπορεί να δώσει σε φύλλο την παρακάτω ατομική άσκηση και να συζητηθούν τα αποτελέσματα, εφόσον το επιθυμούν οι συμμετέχοντες/χουσες.

Ατομική άσκηση

Σκεφτείτε ένα άτομο του οποίου ή της οποίας η συμπεριφορά στη δουλειά δημιουργεί για εσάς το τελευταίο χρονικό διάστημα κάποια προβλήματα.

Η άσκηση προσφέρεται για ατομική βελτίωση για τον λόγο αυτό προσπαθήστε να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν και μετά αν υπάρχει χρόνος θα τις συζητήσουμε όλοι και όλες μαζί (αν φυσικά το επιθυμείτε):

- ✓ Εντοπίστε και σημειώστε τις καταστάσεις/περιπτώσεις στις οποίες το άτομο που προσδιορίσατε δεν παρουσιάζει τη συμπεριφορά που σας δημιουργεί προβλήματα.
- ✓ Εντοπίστε και καταγράψτε εκείνες τις διαφορές που μπορείτε να προσδιορίσετε ανάμεσα στις προβληματικές και στις μη προβληματικές καταστάσεις.
- ✓ Εντοπίστε και καταγράψτε εκείνες τις συμπεριφορές, τα προτερήματα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου που προσδιορίσατε.

- ✓ Προσδιορίστε τις δικές σας αντιδράσεις, που θεωρείτε ότι ήδη έχουν θετικό αποτέλεσμα απέναντι στο συγκεκριμένο άτομο. Προσπαθήστε να εντοπίσετε τα διαφορετικά στοιχεία των αντιδράσεών σας σε αυτές τις μη προβληματικές καταστάσεις;
- ✓ Κάντε ένα σχέδιο ώστε να αυξήσετε το χρόνο που αφιερώνετε στις μη – προβληματικές καταστάσεις.

7.2 Επικοινωνιακά στυλ και συμπεριφορές κατά την επίλυση της σύγκρουσης

Το μοντέλο **Fight or Flight**: Δηλαδή τις δύο επιλογές του να παλέψω ή να αποσυρθώ;

1. FIGHT

ΕΓΩ ΚΕΡΔΙΖΩ - ΕΣΥ ΧΑΝΕΙΣ

ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Αυτή η συμπεριφορά ορίζεται από την ανάγκη για έλεγχο. Θεωρούμε το πρόβλημα αποκλειστικά ευθύνη του άλλου και αρνούμαστε μερίδιο αυτής. Οι εκρήξεις είναι συχνές και ακόμη και οι στιγμές συμβιβασμού είναι, στην ουσία, χειριστικές.

Παραδείγματα συμπεριφορών πάλης: χρησιμοποιείς υψηλούς τόνους και δυνατές φωνές, σωματική βία, αρνείσαι να ακούσεις, φέρεις χειριστικά, συνοφρυώνεσαι. Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές ‘πάλης’ είναι:

- Εγώ έχω δίκιο, εσύ έχεις άδικο
- Κατηγορία, κατάκριση

Η Επιθετική επικοινωνία γενικά είναι μία στάση με την οποία τα άτομα εκφράζουν τα συναισθήματα, τις απόψεις τους και υποστηρίζουν τις ανάγκες τους με έναν τρόπο που παραβιάζει τα δικαιώματα των άλλων. Έτσι, η επιθετική επικοινωνία είναι προφορικά ή / και σωματικά καταχρηστική.

Το άτομο που έχει επιθετική στάση στην επικοινωνία, συχνά:

- Προσπαθεί να κυριαρχήσει πάνω στους άλλους
- Χρησιμοποιεί την ταπείνωση για τον έλεγχο άλλων
- Κριτικάρει, κατηγορεί ή επιτίθεται στους άλλους

- Είναι πολύ παρορμητικό
- Εμφανίζει χαμηλή ανοχή
- Μιλά με δυνατή, απαιτητική, και δεσποτική φωνή
- Δρα απειλητικά και με αγένεια
- Δεν ακούει
- Διακόπτει συχνά
- Χρησιμοποιεί συχνά το «εσύ»
- Έχουν στάση σώματος εκφοβισμού

Ο αντίκτυπος μιας επιθετικής επικοινωνίας είναι ότι αυτά τα άτομα:

- Συνήθως είναι αποξενωμένα από τους άλλους
- Αποξενώνουν άλλους
- Γενούν φόβο και μίσος στους άλλους
- Πάντα κατηγορούν τους άλλους, αντί να δουν τα θέματα που τα απασχολούν και ως εκ τούτου δεν είναι σε θέση να ωριμάσουν.

Το άτομο με επιθετική στάση στην επικοινωνία συμπεριφέρεται συνήθως:

- "Είμαι ανώτερος και έχω δίκιο, ενώ εσείς είστε κατώτεροι και λάθος."
- «Είμαι δυνατός, αυταρχικός και τυχοδιώκτης."
- "Μπορώ να κυριαρχώ και να σας εκφοβίζω."
- "Μπορώ να παραβιάζω τα δικαιώματά σας."
- "Θα κάνω αυτό που θέλω εγώ"
- «Δεν αξίζεις τίποτα."
- "Για όλα φταις εσύ."
- «Εγώ αντιδρώ αμέσως."
- «Μου χρωστάς"
- Μου ανήκεις

2. FLIGHT

ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - ΕΓΩ ΧΑΝΩ - ΕΣΥ ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ

Η συμπεριφορά της φυγής είναι η συμπεριφορά που μας κάνει να υποτασσόμαστε στην ισχύ του άλλου ατόμου. Παραιτούμαστε από την κατάσταση, υποχωρούμε, για να αποφύγουμε να ασχοληθούμε με τις ανάγκες μας ή τις έγνοιες μας. Δεν δείχνουμε την ενόχληση που νιώθουμε στον άλλο και πηγαίνουμε γρήγορα προς έναν συμβιβασμό. Παραδείγματα συμπεριφορών φυγής: κλαίς, αποφεύγεις, παριστάνεις

ότι δεν συνέβη τίποτα, υποχωρείς. Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές φυγής είναι:

- “Εγώ έχω άδικο, εσύ έχεις δίκιο” • Αποφυγή της σύγκρουσης • Διατήρηση της ειρήνης • Αφήνεις το άλλο άτομο να κερδίσει

Η παθητική επικοινωνία είναι μία στάση, κατά την οποία τα άτομα αποφεύγουν να εκφράσουν τις απόψεις ή τα συναισθήματά τους, δεν προστατεύουν τα δικαιώματά τους, δεν εντοπίζουν τις ανάγκες τους, ούτε και τις ικανοποιούν. Ως αποτέλεσμα της παθητικής στάσης, τα άτομα δεν ανταποκρίνονται φανερά σε επιβλαβείς καταστάσεις ή καταστάσεις με θυμό. Αντίθετα, επιτρέπουν παράπονα και ενοχλήσεις που συσσωρεύονται, ενώ συνήθως αγνοούν την συσσώρευση. Από τη στιγμή που έχουν φτάσει το όριο της υψηλής ανοχής τους για την απαράδεκτη συμπεριφορά, είναι επιρρεπείς σε εκρηκτικά ξεσπάσματα, τα οποία είναι συνήθως δυσανάλογα του περιστατικού. Μετά το ξέσπασμα, όμως, μπορεί να αισθάνονται ντροπή, ενοχή και σύγχυση, έτσι ώστε να επιστρέψουν στο να είναι παθητικά.

Τα άτομα που επικοινωνούν παθητικά, συχνά:

- Αποτυγχάνουν να διεκδικήσουν για τον εαυτό τους
- Αφήνουν άλλους εσκεμμένα ή ακούσια να παραβιάζουν τα δικαιώματά τους
- Αποτυγχάνουν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, τις ανάγκες, ή απόψεις
- Έχουν την τάση να μιλούν σιγανά ή απολογητικά
- Έχουν κακή επαφή με τα μάτια και μαζεμένη στάση του σώματος

Ο αντίκτυπος αυτού του τύπου παθητικής επικοινωνίας είναι ότι αυτά τα άτομα:

- Συχνά αισθάνονται ανήσυχια γιατί η ζωή τους είναι εκτός του ελέγχου τους
- Συχνά αισθάνονται κατάθλιψη, επειδή αισθάνονται ότι έχουν κολλήσει και είναι χωρίς ελπίδα
- Συχνά αισθάνονται αγανακτισμένα (αλλά δεν το γνωρίζουν αυτό), επειδή οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται
- Συχνά αισθάνονται σύγχυση, επειδή αγνοούν τα δικά τους συναισθήματα
- Δεν είναι σε θέση να ωριμάσουν, γιατί δεν αντιμετωπίζονται πραγματικά ζητήματα.

Το άτομο που έχει αυτή τη στάση στην επικοινωνία του, πιστεύει ή συμπεριφέρεται ως εξής:

- Δεν μπορώ να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου
- Δεν γνωρίζω ποια είναι τα δικαιώματά μου

- Όλοι με πατάνε
- Είμαι αδύναμος και ανίκανος να φροντίσω τον εαυτό μου
- Οι άνθρωποι δεν νοιάζονται για τα αισθήματά μου.

3. Παθητική-επιθετική επικοινωνία

Είναι ένα στυλ με το οποίο το άτομο φαίνεται παθητικό στην επιφάνεια, αλλά στην πραγματικότητα ενεργεί με βάση τον θυμό με τρόπο πολύ λεπτό και στο παρασκήνιο. Τα άτομα που αναπτύσσουν ένα τέτοιο στυλ παθητικό-επιθετικό στην επικοινωνία συνήθως αισθάνονται ανίσχυρα, κολλημένα, και αγανακτισμένα - με άλλα λόγια, αισθάνονται ανίκανα να ασχολούνται άμεσα με το αντικείμενο της δυσαρέσκειας τους. Αντί αυτού, εκφράζουν τον θυμό τους με διακριτικότητα, υπονομεύοντας το αντικείμενο (πραγματικό ή φανταστικό) της δυσαρέσκειάς τους.

Το άτομο που έχει αυτή την στάση συχνά:

- Ασχολείται με τον εαυτό του, αντί να αντιμετωπίσουν το πρόσωπο ή θέμα
- Έχει δυσκολία να αναγνωρίσει το θυμό του
- Χρησιμοποιεί εκφράσεις του προσώπου που δεν ταιριάζουν με το πώς αισθάνεται - δηλαδή, χαμογελά όταν είναι θυμωμένο
- Χρησιμοποιεί σαρκασμό
- Αρνείται ότι υπάρχει πρόβλημα
- Φαίνεται συνεργατικό, ενώ εσκεμμένα κάνει πράγματα που θα ενοχλήσουν και θα δημιουργήσουν αναταραχή
- Σαμποτάρει με λεπτό τρόπο

Ο αντίκτυπος μιας στάσης παθητικής-επιθετικής επικοινωνίας είναι ότι αυτά τα άτομα:

- Αποξενώνονται από τους γύρω τους
- Παραμένουν κολλημένα σε μια θέση αδυναμίας (όπως αιχμάλωτοι πολέμου)
- Εκλύουν δυσαρέσκεια, ενώ τα πραγματικά ζητήματα δεν αντιμετωπίζονται, έτσι δεν μπορούν να ωριμάσουν

Το άτομο με αυτή τη στάση στην επικοινωνία συμπεριφέρεται όπως:

- "Είμαι αδύναμο και αγανακτισμένο, γι 'αυτό σαμποτάρω, ματαιώνω και διαταράσσω."

- "Είμαι ανίκανο να αντιμετωπίσω κατά πρόσωπο γι 'αυτό πρέπει να χρησιμοποιήσω ανταρτοπόλεμο».
- «Θα εμφανιστώ συνεργατικός αλλά δεν είμαι».

4. FLOW

ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - ΕΓΩ ΚΕΡΑΙΩΩ - ΕΣΥ ΚΕΡΑΙΖΕΙΣ

Αυτή η συμπεριφορά βασίζεται σε μοίρασμα της ισχύος. Οι δύο άνθρωποι ξεδιπλώνουν την ευκαιρία που υπάρχει μέσα στη σύγκρουση. Υποχωρούν για να σκεφτούν τις προσωπικές τους ανάγκες και τις ανάγκες του άλλου. Επιστρέφουν για να αντιμετωπίσουν το θέμα με πιο κατάλληλο τρόπο.

Αναζητούν μια συμφωνία που να είναι δίκαιη για όλες τις πλευρές.

Παραδείγματα συμπεριφορών ροής: συζητάς το θέμα, ακούς τους άλλους, παίρνεις χρόνο να συλλογιστείς, εξηγείς τις ανάγκες σου και την οπτική σου, συμβιβάζεσαι, συνεργάζεσαι. Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές ροής είναι:

- «Υπάρχει τρόπος να λυθεί το θέμα» • Πρόθεση να λυθεί • Σεβασμός για τους άλλους • Πρόθεση να ικανοποιηθούν όλες οι πλευρές

Η δυναμική επικοινωνία είναι ένα στυλ με το οποίο τα άτομα δηλώνουν με σαφήνεια τις απόψεις και τα συναισθήματά τους, υπερασπίζονται σταθερά τα δικαιώματά τους και τις ανάγκες τους χωρίς να παραβιάζει τα δικαιώματα των άλλων. Τα άτομα αυτά δίνουν αξία στο χρόνο τους, τη συναισθηματική, πνευματική και φυσική τους κατάσταση και είναι ένθερμοι υποστηρικτές για τον εαυτό τους, ενώ δείχνουν πολύ σεβασμό στα δικαιώματα των άλλων.

Το άτομο που επικοινωνεί με την στάση αυτή, θα:

- Δηλώσει τις ανάγκες και ότι θέλει με σαφήνεια, με κατάλληλο τρόπο και με σεβασμό
- Θα εκφράσει τα συναισθήματά του με σαφήνεια, με κατάλληλο τρόπο και με σεβασμό
- Χρησιμοποιεί το «εγώ» για να δηλώσει κάτι
- Επικοινωνεί με σεβασμό για τους άλλους
- Ακούει χωρίς διακοπή
- Αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο του εαυτού του
- Έχει καλή επαφή με τα μάτια
- Μιλά με ήρεμο και καθαρό τόνο στη φωνή
- Έχει χαλαρή στάση του σώματος

- Αισθάνεται ότι συνδέεται με τους άλλους
- Αισθάνεται ικανός και με αυτοέλεγχο
- Δεν επιτρέπουν σε άλλους να κάνουν κατάχρηση ή να τους χειρίζονται
- Υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους

Ο αντίκτυπος αυτού του τύπου διεκδικητικής/δυναμικής επικοινωνίας είναι ότι αυτά τα άτομα:

- συνδέονται με τους άλλους
- έχουν τον έλεγχο της ζωής τους
- είναι σε θέση να ωριμάσουν, επειδή αντιμετωπίζουν τα θέματα και τα προβλήματα που προκύπτουν
- δημιουργούν ένα περιβάλλον που σέβεται τους άλλους ώστε να αναπτυχθούν και να ωριμάσουν

Το άτομο που επικοινωνεί δυναμικά/διεκδικητικά συμπεριφέρεται κατά τρόπο που λέει:

- "Έχουμε όλοι το δικαίωμα να εκφραζόμαστε με σεβασμό ο ένας στον άλλο."
- «Είμαι σίγουρος για το ποιος είμαι."
- "Αντιλαμβάνομαι ότι έχω επιλογές στη ζωή μου και σκέφτομαι τις επιλογές μου."
- "Μιλώ με σαφήνεια, με ειλικρίνεια και με ακρίβεια."
- "Δεν μπορώ να ελέγξω τους άλλους, αλλά μπορώ να ελέγξω τον εαυτό μου."
- "Έχω μια υψηλή προτεραιότητα, να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματά μου σεβαστά».
- «Είμαι υπεύθυνος για το αν έχουν αντιμετωπιστεί με σεβασμό οι ανάγκες μου."
- "Σέβομαι τα δικαιώματα των άλλων."
- "Κανείς δεν μου χρωστάει τίποτα, εκτός αν έχει συμφωνηθεί να μου δοθεί κάτι."
- "Είμαι 100% υπεύθυνος για τη δική μου ευτυχία."

Για να μπορέσει η Διαπραγμάτευση να είναι αποτελεσματική χρειάζεται:

- ✓ Επαρκής χρόνος προετοιμασίας. Ξεκάθαροι στόχοι. Καλή γνώση του αντικειμένου. Πληροφορίες για τα υπόλοιπα μέρη της διαπραγμάτευσης. Ξεκάθαρη διαπραγματευτική στρατηγική ή σχέδιο. Κατάλληλη χρήση διαπραγματευτικών τακτικών.
- ✓ Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, όπως το «ακούειν»

- ✓ Επιθυμία για ανοικτές διαπραγματεύσεις από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- ✓ Ανάδυση και χειρισμός των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο
- ✓ Μετακίνηση των δύο πλευρών από την αρχική θέση εκκίνησης, με δημιουργικό τρόπο έτσι ώστε ο καθένας να κερδίσει κάτι από τη διαπραγμάτευση (win /win outcome).
- ✓ Σαφή παράγωγα και συμφωνίες που θα επιτευχθούν και θα καταγραφούν.
- ✓ Εφαρμογή των συμφωνηθέντων .

Ενδεικτική άσκηση στην Ενότητα 7.2

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σχηματίστε μικρές ομάδες 3-4 ατόμων. Στην ομάδα σας καταγράψτε τρεις ή τέσσερις συμπεριφορές που εντάσσονται σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες FightFlight-Flow και στη συνέχεια συμπληρώστε τις στήλες. Μπορείτε να συμπεριλάβετε συμπεριφορές που έχουμε ήδη συζητήσει ή άλλες που έχουν προσωπική σημασία για εσάς.

Προετοιμασία 10'

FIGHT FLIGHT FLOW

ΕΡ: Μήπως κάποιες συμπεριφορές εμφανίζονται σε περισσότερες από μία κατηγορίες; Γιατί είναι διαφορετικές κάθε φορά; Μία συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να εμφανίζεται σε περισσότερες από μία κατηγορίες. Για να αποφασίσουμε εάν η συμπεριφορά είναι επιθετική, παθητική ή διεκδικητική πρέπει να κατανοήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει, τη σχέση των εμπλεκομένων, την κουλτούρα, τί είχε συμβεί πριν, τι ακολουθεί. Για παράδειγμα η απόσυρση: - Κάποιος μπορεί να αποσυρθεί με την πρόθεση να τιμωρήσει τον άλλο ή να αγνοήσει τις ανάγκες ή τις ανησυχίες του. Σε αυτή την περίπτωση είναι πιθανόν συμπεριφορά πάλης - Κάποιος μπορεί να αποσυρθεί για να αποφύγει τη σύγκρουση και να έχει την ησυχία του. Εάν το κάνουμε αυτό και νιώσουμε δυσφορία ή ότι μας εκμεταλλεύονται είναι πιθανόν συμπεριφορά φυγής - Τέλος μπορεί κάποιος να αποσυρθεί γιατί θέλει να σκεφτεί μία κατάλληλη ενέργεια. Μπορεί αργότερα να επιστρέψει και να αντιμετωπίσει άμεσα το ζήτημα ή να δώσει προσοχή σε ευρύτερα ζητήματα, στις βασικές ανάγκες που υφίστανται και στη σχέση των εμπλεκομένων. Σε αυτή την περίπτωση είναι πιθανόν συμπεριφορά ροής

ΕΡ: Παρατηρείτε μοτίβα στις κατηγορίες αναφορικά με το πώς επηρεάζονται οι εμπλεκόμενοι ή πώς αντιμετωπίζετε τελικά το ζήτημα? (οι δύο στήλες στα δεξιά) Αν και οι συμπεριφορές ροής φαίνεται να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα πολλές φορές καταλήγουμε να επιλέγουμε συμπεριφορές πάλης ή φυγής. Και είναι αλήθεια ότι είναι μάλλον απίθανο να τις σβήσουμε από το ρεπερτόριό μας εντελώς

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 1.

A. Συνέντευξη Αντιπαράστασης / Επίπληξης

(Μεθοδολογική πρόταση για τον/την Υπεύθυνο/η)

1. Στόχος αυτού του τύπου συνέντευξης

Ο/Η υπάλληλος B έκανε κάποιο λάθος. Ο σκοπός του ατόμου A, ιεραρχικά ανώτερου συναδέλφου, συνεργάτη/τριας του B, είναι:

- ✓ Ο/Η B να μη διαπράξει το ίδιο σφάλμα,
- ✓ Η συνέντευξη να κυλήσει σε ήρεμο κλίμα.

Με κάποιο τρόπο ο/η A θέλει να περάσει το μήνυμα στον/στην B, που διέπραξε το λάθος, έτσι ώστε ο/η B να μην διαπράξει εκ νέου το ίδιο λάθος και να παρακινηθεί μετά την συνέντευξη που θα έχει με τον A.

2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- ❖ Όσον αφορά τον/την υπεύθυνο, να έχει τα πραγματικά στοιχεία σε σχέση με το λάθος που έγινε.
- ❖ Να έχει σκεφτεί τις συγκεκριμένες επιπτώσεις (κυρίως τις αρνητικές!) σε σχέση με το λάθος που διαπράχθηκε πάνω στην δουλειά του/της B ή της ομάδας, της οποίας αποτελεί μέρος.
- ❖ Να θυμηθεί την μεθοδολογία της συνέντευξης και να δει από απόσταση το ζήτημα (βοηθάει το να αποφύγει να είναι επιθετικός)
- ❖ Σε σχέση με την σοβαρότητα του λάθους που διαπράχθηκε ή της επανάληψής του, να προετοιμαστεί να χρησιμοποιήσει τον τόνο της φωνής του (περισσότερο ή λιγότερο ανυποχώρητος), ή, να προσφύγει τελικά, κατά τη διάρκεια μιας δεύτερης ή τρίτης συνέντευξης, στην λήψη μέτρων (κλιμακούμενα).

3. Σχέδιο της συνέντευξης (5 σημεία κλειδιά)

Επαφή «Καλημέρα....»

1. Ο A δίνει το μήνυμα στον B:

(διαμηνύω= $\alpha + \beta + \gamma$, σε σειρά)

α. Αναγνώριση των γεγονότων για τα οποία ο A επικρίνει τον B:

Άμεση (χωρίς περιφράσεις), σύντομη, ακριβής, (με βάση τα γεγονότα), ουδέτερη

β. Ο Α μπορεί να εκφράσει το συναίσθημά του και σε κάθε περίπτωση την αιτία του συναισθήματος του.

γ. Σιωπή

2. Ο Β παίρνει τον λόγο:

- Γενικά:
 - ✓ δικαιολογείται,
 - ✓ επιχειρηματολογεί...
- Μερικές φορές:
 - ✓ διαμαρτύρεται,
 - ✓ είναι κακόπιστος,
 - ✓ μπορεί να βάλει τα κλάματα, ...

Ο Α ακούει (βλέμμα, αναδιατυπώνει, κρατάει σημειώσεις χωρίς να απαντάει στην επιχειρηματολογία)

3. Ο Α εκφράζει την ανάγκη του:

- Βασισμένος, εάν αυτό είναι χρήσιμο, σημείο προς σημείο σε αυτά που έχει αναπτύξει ο Β στο επίπεδο 2, αφήνοντας τον Β να αντιδράσει (διάλογος!)
- Μπορεί να «στείλει μήνυμα» για δεύτερη φορά.

4. «Τι κάνουμε;»

- Πρώτο βήμα:

- ✓ Ο/Η Β δίνει εκ νέου εξηγήσεις ή επαναλαμβάνει τις ίδιες εξηγήσεις
- ✓ Ο/Η Α αντιδρά όπως στο επίπεδο 2 και μετά όπως στο επίπεδο 3

- Δεύτερο βήμα:

- ✓ Ο/Η Β δεν έχει άλλη δικαιολογία, ο/η Α περνάει στο επίπεδο 5

5. Επίλυση του προβλήματος:

- ✓ Ανάλυση του προβλήματος
- ✓ Προτάσεις (από τον/την Β στον/στην Α), με ενδεχόμενες διαπραγματεύσεις
- ✓ Καθορισμός ενός «συμβολαίου» ξεκάθαρου και ακριβούς (καθορισμός στόχων) μεταξύ του/της Α και του/της Β.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 2.

Β. Παρέμβαση σαν τρίτος/η (Διαμεσολαβητής/τρια) σε διαμάχη δύο ατόμων

Π.χ.: διαμάχη μεταξύ δύο συνεργατών/τριών που είθισται να την χειρίζεται ο/η ιεραρχικά ανώτερος

1. Δύο ξεχωριστές συνεντεύξεις

Στόχος κάθε συνέντευξης:

- ✓ Συλλογή πληροφοριών, να μάθει τι συμβαίνει κατά την άποψη του κάθε ενός από τους/τις δύο που εμπλέκονται στην διαμάχη.
- ✓ Μετά τις δύο συνεντεύξεις, εάν υπάρχει ανάγκη και εάν είναι δυνατόν, να μπορεί να πάρει απόφαση (μία ή πολλές) για να λήξει η διαμάχη.

Μεθοδολογία κατά τη διάρκεια αυτής της συνέντευξης:

- Εξέταση (ερωτήσεις, ακοή και αναδιατύπωση)

2. Συνέντευξη με τρία άτομα

(στην περίπτωση που οι ξεχωριστές συνεντεύξεις δεν είναι επαρκείς)

Στόχος της συνέντευξης:

Να ρυθμίσει οριστικά τη διαμάχη, «στήνοντας» μια ευθεία αντιμετώπιση μεταξύ των δύο πρωταγωνιστών

Μεθοδολογία

Εισαγωγή:

- ✓ Υπενθυμίζει τον ρόλο του/της (ενδιάμεσος/η, διαμεσολαβητής/τρια και εκείνος/η που θα αποφασίσει) κατά την συνέντευξη που θα γίνει
- ✓ Καθορίζει τους «κανόνες του παιχνιδιού», την μεθοδολογία και να τους/τις κάνει να την αποδεχτούν

Τέσσερα μεθοδολογικά στάδια– βήματα:

Α. Αντιπαράθεση των δύο απόψεων

Κάθε ένας από τους δύο πρωταγωνιστές/στριες διαδοχικά εκφράζει στον/στην άλλον/ην αυτό το οποίο του καταλογίζει – ενδεχομένως αναδιατύπωση από αυτόν/αυτήν που ακούει

β. Κάντε κατάλογο με τις ανάλογες προβληματικές

Κάντε κατάλογο σ'ένα πίνακα, των θεμάτων προς επίλυση (τόσο με τάξη επαγγελματική, όσο και σε επίπεδο σχέσεων)

γ. Βρείτε επιλογές λύσεων για κάθε προβληματική:

Πάντα σε πίνακα, επικαλεστείτε (θυμίστε) όλα τα μονοπάτια των πιθανών λύσεων

δ. Καταγράψτε μια συμφωνία:

Ποιος δεσμεύεται σε τι.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 3.

Γ. Παρέμβαση για διαχείριση συλλογικής διαφωνίας (διαμάχης) μέσα σε μια ομάδα

Π.χ.: γενικευμένη κακή συνεννόηση σε μια ομάδα εργασίας

Στόχοι της μεθόδου:

- ✓ Να προσπαθήσετε με κάθε δυνατό τρόπο, έτσι ώστε το σύνολο της ομάδας να μάθει να επικοινωνεί καλύτερα
- ✓ Να καταφέρετε να απελευθερώσετε από την ομάδα «δρόμους» βελτίωσης τόσο στο επίπεδο των σχέσεων και / ή στο επαγγελματικό επίπεδο (διαδικασίες, οργάνωση, υπηρεσίες, ...) με τρόπο συγκεκριμένο και εξακριβωμένο

Πρώτο στάδιο

Παρών καθεστώς/Τωρινή κατάσταση

Παράδειγμα θεμάτων προς συζήτηση

- ✓ η εικόνα που έχουμε εμείς για τους άλλους
- ✓ την εικόνα που σκεφτόμαστε ότι δίνουμε στους μεν και στους δε
- ✓ ο ρόλος μας και η αποστολή μας
- ✓ τον ρόλο και την αποστολή που σκεφτόμαστε ότι έχουν οι μεν και οι δε την παρούσα στιγμή

(προετοιμασία – δουλειά σε υπο-ομάδες – εκθέσεις – αντιπαράθεση/συζήτηση – σύνθεση)

Δεύτερο στάδιο

Επιθυμητό καθεστώς/Επιθυμητή κατάσταση

- ✓ εικόνα που θα θέλαμε να δώσουμε στους μεν και στους δε
- ✓ επιθυμητοί ρόλοι και αποστολές
- ✓ προσδοκίες που έχουμε σε σχέση με τους μεν και με τους δε

(προετοιμασία – δουλειά σε υπο-ομάδες – εκθέσεις - αντιπαράθεση/συζήτηση – σύνθεση)

Τρίτο στάδιο

Πως θα περάσουμε από το παρόν καθεστώς/τωρινή κατάσταση στο επιθυμητό καθεστώς/επιθυμητή κατάσταση;:

- ✓ λαμβάνοντας υπόψη τους εξαναγκασμούς που μας επιβάλλονται
- ✓ καθορισμός των στόχων (εφικτοί, μετρήσιμοι, χρονικό περιορισμό...)
- ✓ επεξεργασία αξόνων ενός σχεδίου δράσης
- ✓ εφαρμογή

Πραγματοποίηση των συνεδριών:

Κατά προτίμηση από άτομο έξω από την ομάδα που βρίσκεται σε σύγκρουση

Ενδεικτικό Τεστ αυτοαξιολόγησης⁴⁹

Οδηγίες: Παρακαλώ επιλέξτε από κάθε ζεύγος στάσεων αυτή που είναι πιο κοντά στην προσωπικότητά σας. Επιλέξτε αυθόρμητα, δεν υπάρχει λάθος απάντηση.

1. Μου αρέσει η δράση
2. Αντιμετωπίζω τα προβλήματα με συστηματικό τρόπο.
3. Πιστεύω ότι οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα.
4. Μου αρέσει πολύ η καινοτομία.
5. Ενδιαφέρομαι περισσότερο για το μέλλον παρά για το παρελθόν.
6. Μου αρέσει να δουλεύω με ανθρώπους.
7. Μου αρέσει να παρευρίσκομαι σε καλά οργανωμένες ομαδικές συναντήσεις.
8. Οι προθεσμίες είναι σημαντικές για μένα.
9. Δεν υποφέρω την αναβλητικότητα.
10. Πιστεύω ότι οι νέες ιδέες πρέπει να δοκιμάζονται πριν αξιοποιηθούν.
11. Μου αρέσει η διέγερση της αλληλεπίδρασης με τους άλλους.
12. Πάντα ψάχνω για νέες δυνατότητες.
13. Θέλω να θέτω τους δικούς μου στόχους.
14. Όταν ξεκινώ κάτι, το συνεχίζω μέχρι τέλους.
15. Κατά βάση προσπαθώ να κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων.
16. Προκαλώ τους ανθρώπους γύρω μου.
17. Ανυπομονώ για την ανατροφοδότηση στην απόδοσή μου.
18. Βρίσκω την προσέγγιση βήμα προς βήμα πολύ αποτελεσματική.
19. Πιστεύω ότι είμαι καλός/ή στο να «διαβάζω» τους ανθρώπους.
20. Μου αρέσει η δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
21. Σχεδιάζω και προεκτείνω τη σκέψη μου όλη την ώρα.
22. Είμαι ευαίσθητος/η στις ανάγκες των άλλων.
23. Ο προγραμματισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας.
24. Γίνομαι ανυπόμονος/η με τις μακροχρόνιες συσκέψεις.
25. Είμαι ψύχραιμος/η υπό πίεση.
26. Δίνω μεγάλη αξία στην εμπειρία.
27. Ακούω τους ανθρώπους.
28. Οι άνθρωποι λένε ότι σκέφτομαι γρήγορα.

⁴⁹(Based on the work of P Case “Teaching for the Cross-Cultural Mind” Washington, DC, SIETAR, 1981)

29. Η συνεργασία είναι λέξη κλειδί για εμένα.
30. Χρησιμοποιώ λογικές μεθόδους για να ελέγξω τις εναλλακτικές.
31. Μου αρέσει να χειρίζομαι πολλά έργα ταυτόχρονα.
32. Πάντα αναρωτιέμαι.
33. Μαθαίνω κάνοντας. .
34. Πιστεύω ότι το κεφάλι μου κατευθύνει την καρδιά μου.
35. Μπορώ να προβλέπω πώς οι άλλοι μπορεί να αντιδράσουν σε μια συγκεκριμένη ενέργεια.
36. Δεν μου αρέσουν οι λεπτομέρειες.
37. Η ανάλυση πρέπει πάντα να προηγείται της δράσης.
38. Είμαι ικανός/ή να εκτιμήσω το κλίμα μιας ομάδας.
39. Έχω την τάση να ξεκινώ πράγματα και να μην τα τελειώνω.
40. Αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου ως αποφασιστικό/ή.
41. Ψάχνω για δύσκολες δουλειές.
42. Βασίζομαι στην παρατήρηση και στα δεδομένα.
43. Μπορώ να εκφράσω ανοικτά τα αισθήματά μου.
44. Μου αρέσει να σχεδιάζω νέα έργα.
45. Μου αρέσει πολύ το διάβασμα.
46. Αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου ως διαμεσολαβητή.
47. Μου αρέσει να εστιάζω σε ένα θέμα τη φορά.
48. Μου αρέσει να πετυχαίνω.
49. Μου αρέσει να μαθαίνω για τους άλλους.
50. Μου αρέσει η ποικιλία.
51. Τα γεγονότα μιλούν από μόνα τους.
52. Χρησιμοποιώ την φαντασία μου όσο περισσότερο γίνεται.
53. Είμαι ανυπόμονος/η με τις μακροπρόθεσμες και αργές αναθέσεις.
54. Το μυαλό μου δεν σταματά ποτέ να δουλεύει.
55. Οι σημαντικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά.
56. Πιστεύω πολύ ότι οι άνθρωποι χρειάζονται ο ένας τον άλλον για να γίνει η δουλειά.
57. Συνήθως παίρνω αποφάσεις χωρίς να σκεφτώ πολύ.
58. Τα συναισθήματα δημιουργούν προβλήματα.
59. Μου αρέσει να αρέσω στους άλλους.

60. Μπορώ να κάνω τα πράγματα πολύ γρήγορα.
61. Δοκιμάζω τις νέες ιδέες μου στους ανθρώπους.
62. Πιστεύω στην επιστημονική προσέγγιση.
63. Μου αρέσει να γίνονται τα πράγματα.
64. Οι καλές σχέσεις είναι απαραίτητες.
65. Είμαι παρορμητικός/ή.
66. Δέχομαι την διαφορετικότητα στους ανθρώπους.
67. Η επικοινωνία με τους ανθρώπους είναι αυτοσκοπός.
68. Μου αρέσει να τονώνομαι πνευματικά.
69. Μου αρέσει να οργανώνω.
70. Συνήθως πηγαίνω από το ένα έργο στο άλλο.
71. Η συνομιλία και η εργασία με τους ανθρώπους είναι μια δημιουργική τέχνη.
72. Η αυτενέργεια είναι λέξη κλειδί για μένα.
73. Μου αρέσει να παίζω με τις ιδέες.
74. Δεν μου αρέσει να σπαταλώ τον χρόνο μου.
75. Μου αρέσει να κάνω αυτό στο οποίο είμαι καλός/ή.
76. Μαθαίνω αλληλεπιδρώντας με τους άλλους.
77. Θεωρώ τις αφαιρέσεις ενδιαφέρουσες και διασκεδαστικές.
78. Είμαι υπομονετικός/ή με τις λεπτομέρειες.
79. Μου αρέσουν οι σύντομες, ακριβείς δηλώσεις.
80. Έχω εμπιστοσύνη στον εαυτό μου.

Συγκέντρωση πόντων για την εκτίμηση του τύπου επικοινωνίας.

Οδηγίες: Κυκλώστε τις φράσεις που έχετε επιλέξει και προσθέστε το σύνολο για τον κάθε τύπο (ένας πόντος για κάθε απάντηση). Ο μεγαλύτερος βαθμός είναι το 20 για κάθε τύπο και το σύνολο και για τους τέσσερις τύπους θα πρέπει να είναι 40.

Σύνολο βαθμών για κάθε τύπο από τις απαντήσεις σας. Σύνολο: (max. 20)

Τύπος 1

1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 -
48 - 50 - 53 - 57 - 63 - 65 - 70 - 74 - 79

Τύπος 2

2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 -
47 - 51 - 55 - 58 - 62 - 66 - 69 - 75 - 78

Τύπος 3

3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 -
46 - 49 - 56 - 59 - 64 - 67 - 71 - 76 - 80

Τύπος 4

4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 -
45 - 52 - 54 - 60 - 61 - 68 - 72 - 73 - 77

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 8

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Ημέρα 3^η

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προετοιμάζουν μία διαπραγμάτευση
- ✓ Αξιοποιήσουν στοιχεία, δεξιότητες και ικανότητες για να διαπραγματευτούν, προκειμένου να υιοθετούν τεχνικές κατά την διαπραγμάτευση αλλά και πληροφορίες για να επιτευχθεί συμφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες πλευρές.

8.1 Παιχνίδι Ρόλων

Το συγκεκριμένο εργαστήριο αποσκοπεί στο να ετοιμάσει τους/τις συμμετέχοντες/χουσες για μία συνολική διαπραγμάτευση η οποία είναι σύνθετη. Βιώνουν με τον τρόπο αυτό όλη την διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο.

Προτείνεται παιχνίδι ρόλων συνολικής διάρκειας 2,5 – 3 ωρών με βάση ένα σενάριο που θα δοθεί στους/στις συμμετέχοντες/χουσες. Πρόκειται για διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο ομάδων πάνω σε πολλαπλά ζητήματα, στις οποίες κάθε ομάδα έχει έναν/μία κύριο/α διαπραγματευτή/τρια και δύο υποστηρικτικά μέλη. Ο όγκος των προς διαπραγμάτευση δεδομένων που πρέπει να διαχειριστούν οι διαπραγματευτές/τριες είναι μεγάλος και για τις δύο πλευρές και περιγράφεται σε κείμενο οδηγιών που θα δοθεί σε όλους/ες. Ο/Η κάθε ένας/μία πρέπει να αποφασίσει με ποιον τρόπο μπορεί να εξασφαλίσει την καλύτερη συμφωνία για την πλευρά του/της και επίσης, πρέπει να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα του, ώστε να εξασφαλίσει ότι οι όροι που θα συμφωνηθούν θα έχουν γενική αποδοχή.

Ανάλογα με το σενάριο που θα δοθεί από τον/τη εκπαιδευτή/τρια προτείνεται χρόνος περίπου 15 λεπτών για την συνάντηση κάθε ομάδας, προκειμένου να γίνει εσωτερική διαπραγμάτευση και να ξεκαθαριστούν οι ανησυχίες των άλλων μελών της ομάδας. Κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης κάθε ομάδα μπορεί να ζητήσει διακοπή για να κάνει εσωτερική διαβούλευση. Η εξωτερική διαπραγμάτευση προτείνεται να διαρκέσει 75 λεπτά.

Στόχος των διαπραγματεύσεων είναι ο εντοπισμός κοινών απρόσμενων συμφερόντων, η διαπραγμάτευση ως πακέτο πολλαπλών ζητημάτων και η διατήρηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης, παρά τις απαιτητικές διαπραγματεύσεις.

Σύνοψη υλοποίησης του εργαστηρίου.

Διάρκεια: 2,5 – 3 ώρες

5 λεπτά – ανάγνωση γενικών οδηγιών

10 λεπτά – ανάγνωση εμπιστευτικών οδηγιών

20 λεπτά – συναντήσεις ομάδων, προετοιμασία

75 λεπτά – διαπραγμάτευση (συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών συναντήσεων)

40 λεπτά – συμπεράσματα

Μέγεθος ομάδας: 6 άτομα

Υλικό:

Γενικές Οδηγίες

Εμπιστευτικές οδηγίες για κάθε ρόλο (6 στο σύνολο)

Α. Ξενόγλωσση

1. R. Axelrod (1990) *The Evolution of Co-operation*, London: Penguin Books Ltd.
2. Bazerman, Max H. and Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally*. New York: Free Press, 1992.
3. Brinkman, Rick and Rick Kirschner. *Dealing with People You Can't Stand*. New York: McGraw Hill, 1994
4. Bohm, D., (1989), *On Dialogue*, Routledge, N.Y.
5. Carlson, Chris, ed., "Conflict Management and Building Consensus in Communities", special edition of the *National Civic Review*, 76(4): July-August, 1998.
6. Crampton, S., Hodge, J., and Mishra, J., (1998), «The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity», *Public Personnel Management*, 27: 4
7. Craver. C.B (1988) *Negotiation Techniques: How to keep Br'er Rabbit out of the Brier patch*. In Lewicki R.J, Saunders D.M, Minton J.W. and B. Barry (2003) (eds.) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 4th ed. *International edition*, New York: McGraw-Hill.
8. Daft, R. and Marcic, D., (2007), *Management: The New Workplace*, Thomson, USA.
9. Davidson, W.D. & J.V. Montville (1981). *Foreign policy according to Freud. Foreign Policy*, 45.
10. Delia, J. O'Keefe, B., & O'Keefe, D., (1982), *The constructivist approach to communication*. *Human Communication Theory*, Harper and Row, N.Y
11. Deutsch, M., (1973), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven
12. Deutsch, M., (1991), *Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences*, in R. Vayrynen (ed.) *New directions in conflict theory*, London: Sage
13. Ertel, D. (1999) *Turning Negotiation into a Corporate Capability*, *Harvard Business Review*, May-June 1999.

14. Fisher, R. and W., Ury, (1983), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, N.Y.
15. Garcia H.F.: *The power of communication*. New Jersey, Pearson Education, 2012
16. Gigerenzer, G and P. M. Todd (1999), *Fast and Frugal heuristics: The Adaptive toolbox*. In Gigerenzer, G, P. M. Todd and ABC Research Group (Eds.), *Simple Heuristics That Make Us Smart*, pp. 3 – 34 Oxford: Oxford University Press
17. Handy, C., (1993), *Understanding Organizations*, Penguin, England
18. Hammond J.S., Keeney R.L and H.Raiffa (1999) *Smart Choices: A Practical Guide to making Better life Decisions*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
19. Hulse, D. and J. Sebenius (2003), *Sequencing, Acoustic Separation, and 3-D Negotiation of Complex Barriers: Charlene Barshefsky and IP Rights in China*, *International Negotiation* 8.
20. *Intercultural Competences, Conceptual and Operational Framework*, United Nations Educational and Cultural Organization, UNESCO, 2013,
21. Kahneman, D., Slovic, P. & A. Tversky (1982) *Judgement Under Uncertainty: heuristic and Biases*, Cambridge: Cambridge University Press
22. Kolb, Deborah M. and Judith Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*. New York: Simon & Schuster, 2000.
23. Kolb, D. *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco, CA: A Wiley Imprint, 2003.
24. Kouzes, J. and Posner, B., (1995), *Credibility: How Leaders Gain and Loss It, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco
25. Kramer, H. *Game, Set, Match: Winning the Negotiation Game, A Step-by-Step to Getting what you want from any negotiation*. New York, NY: ALM Publishing, 2001.
26. Lax, D. & J. Sebenius (1986) *Interests: The Measure of Negotiation*, *Negotiation Journal*, 2, 1.
27. Lax, D.A and J. Sebenius (2003) *3-D Negotiation: Playing the Whole Game*, *Harvard Business Review*, Nov. 2003

28. Lax, D. & J. Sebenius (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York: Free Press.
29. Lewicki, R.J, D.M.Saunders & J.W.Minton (2001) *Essentials of Negotiation*, New York: John Wiley and Sons
30. Maddux, R. *Successful Negotiation: Effective “Win-Win” Strategies and Tactics*. Los Altos, CA: Crisp Publications, Inc., 1988.
31. Makridakis, S. (1990) *Forecasting, planning, and Strategy for the 21st Century*, New York: The Free Press
32. March, J. and H. Simon (1958) *Organizations*. New York: John Wiley
33. Chris Moore, Peter Woodrow, “Mapping Cultures- Strategies for Effective Intercultural Negotiations, March 2004,
34. R.Lewicki, D.Saunders, J.Minton “Η φύση των διαπραγματεύσεων», Εκδόσεις Κριτική, σειρά Business Management
35. Lumsden, M. (1996) *The Evolution of the Problem-Solving Workshop: An Introduction to social Psychological Approaches to Conflict Resolution, Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*
36. Milgrom, P. & J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, New Jersey: Prentice Hall.
37. Mintzberg, H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, N.Y.
38. C. Moore. (2003). *The Mediation Process*. San Francisco: Jossey-Bass
39. Pondy, L. R., (1967), “Organizational conflict: Concepts and models”, *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320
40. Science Quarterly, 12, 296-320
41. Sebenius, J. (2001) *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, *Harvard Business Review*, April 2001.
42. Thomas, K., (1976), *Conflict and Conflict Management*, *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, ed. M.D. Dunnette, John Willey, N.Y.
43. Thompson, L. (1990) *The Mind and Heart of the Negotiator*, , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Β. Ελληνόγλωσση

1. Κάντας, Α., (1995), Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3ο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
2. Χυτήρης, Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Interbooks, Αθήνα