



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ



ΒΑΖΕΝΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΓΡΙΒΑΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΣΙΣΗ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΑΦΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ: 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Διαπραγμάτευση: Έννοια & Περιεχόμενο	Σελ: 6
1.1 Τι Είναι η Διαπραγμάτευση	Σελ: 6
1.2 Μορφές Διαπραγμάτευσης	Σελ: 8
1.3 Η Ανάγκη της Διαπραγμάτευσης	Σελ: 9
1.4 Σχεδιασμός της Διαπραγμάτευσης	Σελ:18
1.4.1 Ανάγκες & Επιθυμίες	Σελ:18
1.4.2 Καθορισμός Στόχων & Θέσεων	Σελ:21
1.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη	Σελ:24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Μεθοδολογία Διαπραγμάτευσης	Σελ: 31
2.1 Εστίαση στο Πρόβλημα	Σελ: 31
2.2 Εστίαση στα Συμφέροντα	Σελ: 37
2.3 Ανάδειξη Επιλογών για Αμοιβαίο Όφελος	Σελ: 43
2.4 Αντικειμενικά Κριτήρια Επίλυσης Διαφορών	Σελ: 49
2.5 Στάδια Διαπραγμάτευσης	Σελ: 54
2.5.1 Έναρξη Διαπραγματεύσεων	Σελ: 55
2.5.2 Διερευνητικό Στάδιο Διαπραγματεύσεων	Σελ: 58
2.5.3 Λήξη Διαπραγματεύσεων	Σελ: 60
2.6 Επικοινωνία & Διαπραγματεύσεις	Σελ: 61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διαχείριση Διενέξεων	Σελ: 66
3.1 Γενικά	Σελ: 66
3.2 Η εξέλιξη της επιστήμης της διαχείρισης διενέξεων	Σελ: 66
3.3 Τα αίτια δημιουργίας διενέξεων	Σελ: 67
3.4 Μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων	Σελ: 69
3.5 Η μεθοδολογία «The five A's technique»	Σελ: 75
3.5.1 Assessment (αποτίμηση)	Σελ: 76
3.5.2 Acknowledgment (αναγνώριση)	Σελ: 76
3.5.3 Attitude (αντιμετώπιση)	Σελ: 76

3.5.4	Action (εφαρμογή)	Σελ: 77
3.5.5	Analysis (ανάλυση)	Σελ: 77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Εταιρική Συνεργασία & Εμπιστοσύνη		Σελ: 78
4.1	Το Πνεύμα της Συνεργασίας	Σελ: 78
4.2	Η Εταιρική Κουλτούρα	Σελ: 82
4.2.1	Η Κουλτούρα ως Φραγμός	Σελ: 84
4.2.2	Η Κουλτούρα ως Πρόκληση	Σελ: 87
4.2.3	Η Κουλτούρα ως Πόρος	Σελ: 88
4.2.4	Δημιουργώντας Ενδοεταιρική Συνεργασιακή Κουλτούρα	Σελ: 89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Διαπραγμάτευση Επιχειρήσεων σε Διεθνές		
Επίπεδο		Σελ:90
5.1	Η Χρήση της Γλώσσας στις Διαπραγματεύσεις	Σελ: 91
5.2	Τα Ψέματα στις Διαπραγματεύσεις	Σελ: 93
5.3	Τα Εργαλεία «Χρόνος & Υπομονή»	Σελ: 95
5.4	Γνωριμία με τους Συνεργάτες	Σελ: 97
5.5	Κατάσταση & Επίπεδο Συνομιλητών	Σελ: 100
5.6	Παροχή Δικαιοδοσιών	Σελ: 101
5.7	Συνεργασία Μεταξύ των Δυο Μερών	Σελ: 103
5.8	Παροχές	Σελ: 104
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		Σελ: 106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		Σελ: 109

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, κάθε εταιρεία δρα μέσα σε ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων οι οποίες διαμορφώνονται μία – μία, μέσω διαπραγματεύσεων. Γίνονται διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές για τη σύναψη συμβάσεων αγορών και ανάθεσης έργου σε τρίτους. Γίνονται διαπραγματεύσεις με τους διανομείς, για τη ρύθμιση θεμάτων που αφορούν το μάρκετινγκ. Γίνονται διαπραγματεύσεις με εταίρους σε κοινοπραξίες, για το κλείσιμο συμφωνιών ανάπτυξης προϊόντων. Συνολικά, οι χιλιάδες διαπραγματεύσεις στις οποίες εμπλέκεται μια τυπική εταιρεία έχουν τεράστια επίπτωση τόσο στη στρατηγική, όσο και στα κέρδη της.

Ελάχιστες όμως εταιρείες λαμβάνουν συστηματικά υπόψη τις διαπραγματευτικές τους δραστηριότητες ως ενιαίο σύνολο. Αντίθετα αντιμετωπίζουν κάθε διαπραγμάτευση αποσπασματικά, θεωρώντας ότι αποτελεί ξεχωριστό γεγονός, με τους δικούς του στόχους, τις δικές του τακτικές, και το δικό του κριτήριο επιτυχίας. Ο συντονισμός όλων των επιμέρους διαπραγματεύσεων φαντάζει τεράστιο έργο, στερούμενο πρακτικής αξίας.

Στην παρούσα μελέτη αναλύεται η διαπραγμάτευση ως διαδικασία, αλλά και ειδικότερα, η μεθοδολογία που ακολουθείται, η διαχείριση των διενέξεων, οι συνεργασίες και οι ειδικές καταστάσεις, που πολλές φορές προκύπτουν μέσα από τη διαπραγματευτική διαδικασία. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά περί διαπραγματεύσεων, δηλαδή, στην ορολογία και στις μορφές της διαπραγμάτευσης, στην ανάγκη για διαπραγμάτευση που υπάρχει και σε έναν γενικότερο σχεδιασμό μιας σωστής διαδικασίας που μπορεί να επιτευχθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, σε γενικές γραμμές, αποτυπώνεται η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθήσει κάποιος ώστε να οργανώσει και να σχεδιάσει μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Τα στοιχεία που θα πρέπει να υπάρχουν είναι η εστίαση στο πρόβλημα που υπάρχει, στα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, η ανάδειξη επιλογών και αντικειμενικών κριτηρίων, ώστε να επιτευχθεί ένα κοινό αποτέλεσμα με αμοιβαίο όφελος. Αποτυπώνονται επίσης, τα διάφορα στάδια που μπορεί και πρέπει να περιέχει η διαπραγμάτευση (έναρξη,

διερευνητικό στάδιο, λήξη) και τι περιέχει καθένα από αυτά, καθώς επίσης τονίζεται και η σημασία της σωστής επικοινωνίας σε μια διαπραγματεύση – συνομιλία.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη διαχείριση των διενέξεων που συχνά ανακύπτει κατά τη φάση των διαπραγματεύσεων. Αναφέρονται τα αίτια των διαπραγματεύσεων και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις μεθοδολογίες διαχείρισης των διενέξεων, που συνδέεται άμεσα με την αρχική (ή και μετέπειτα) επιλογή της στρατηγικής του διαπραγματευτή. Η μεθοδολογία που ακολουθείται αφορά την αποτίμηση της κατάστασης, την αναγνώριση, την αντιμετώπιση, την εφαρμογή των λύσεων και στο τέλος την ανάλυση.

Το τέταρτο κεφάλαιο, θίγει το θέμα της εταιρικής κουλτούρας, το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή μη των συνεργασιών. Δηλώνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η έννοια της εταιρικής κουλτούρας, με ποιόν τρόπο η κουλτούρα εμποδίζει ή διευκολύνει τις συνεργασίες, καθώς επίσης αποτυπώνεται και η έννοια της πολιτισμικής συμβατότητας των εταίρων. Επιπλέον, αναφέρεται η κρίσιμη σημασία της ύπαρξης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, με τον ορισμό της έννοιας της εταιρικής εμπιστοσύνη και, κυρίως, πώς αναπτύσσεται σε μια συνεργασία, τι ρόλο παίζει η εμπιστοσύνη σε κάθε στάδιο εξέλιξης μιας συνεργασίας κλπ.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται όλη η διαπραγματευτική διαδικασία που αναλύθηκε σε διεθνές επίπεδο, πόσο επηρεάζεται στην πράξη η διαφορετική γλώσσα, οι αναλήθειες που μπορούν να αποτυπωθούν, ο χρόνος και υπομονή κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, η ίδια η κατάσταση που βρίσκονται οι συνομιλητές, καθώς και το πώς μπορούν να συνεργαστούν αποδοτικά. Όλα αυτά αποτυπώνονται στο διεθνές περιβάλλον διαπραγματεύσεων.

Κεφάλαιο 1^ο : Διαπραγμάτευση: Έννοια & Περιεχόμενο

1.1 Τι Είναι η Διαπραγμάτευση

Για την επίτευξη συμφωνίας μεταξύ ατόμων που θέλουν να κάνουν κάτι – αγορά ή πώληση ενός στοιχείου ή και μια επαγγελματική συμφωνία – θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένα είδος μηχανισμού. Εάν δεν δύναται να συμφωνήσουν άμεσα σε κάθε στοιχείο της συναλλαγής ή της επαγγελματικής συμφωνίας, τότε, για τις επιλογές στις οποίες θα καταλήξουν, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια αμοιβαίως αποδεκτή διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων αυτών. Η έννοια της λέξης της διαπραγμάτευσης αφορά τη διαδικασία επιλογής μεταξύ μιας πλειάδας εναλλακτικών, από την πλευρά των συμμετεχόντων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αν και οι άνθρωποι, πολλές φορές, κάνουν χρήση του όρου «παζάρεμα».

Μια επιτυχής έκβαση των διαπραγματεύσεων λαμβάνει χώρα όταν, δυο ή περισσότερα μέρη καταλήγουν σε μια αμοιβαία δέσμευση για την επιτυχή έκβαση της συμφωνίας στην οποία κατέληξαν. Η εντιμότητα είναι ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο για να κάνει μια διαδικασία διαπραγμάτευσης επιτυχημένη. Μερικές φορές στις διαπραγματεύσεις, καθένα από τα αντίπαλα μέρη προσπαθεί να επωφεληθεί αποκλειστικά και μόνο εκείνο, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του καθόλου την άλλη πλευρά και με φανερό την επιθυμία μη συνέχισης του διαλόγου σε περίπτωση διαφωνίας. Η μορφή αυτή της δράσης και διαπραγμάτευσης ονομάζεται αυτοαναιρούμενη (self-defeating). Αν κάποια πλευρά αισθάνεται αδικημένη, τότε θα προχωρήσει στην τήρηση στάσης απροθυμίας για την επίτευξη εποικοδομητικού διαλόγου και τελικής συμφωνίας¹.

Θα μπορούσε να δοθεί πιο αντιπροσωπευτικά η έννοια της διαπραγμάτευσης με ένα παράδειγμα, συγκρίνοντας το πλέξιμο με την ύφανση. Στο πλέξιμο, χρησιμοποιείται γενικά, ένα ενιαίο σκέλος – τμήμα του νήματος, το οποίο, αν και είναι πλεκτό το ύφασμα, μπορεί να περιέχει μια μεγάλη ποικιλία χρωμάτων και υφών, και μπορεί πιο εύκολα να τεντωθεί.

¹ Cohen S. «Negotiating Skills for Managers» McGraw Hill, 2002, Σελ: 1-2

Αντιθέτως, στην περίπτωση της ύφανσης, το ύφασμα που θα δημιουργηθεί προέρχεται από τη χρήση τουλάχιστον δύο διαφορετικών νημάτων. Τα ρούχα από ύφασμα τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αντοχή, συγκριτικά με τα ρούχα από πλεκτό. Η διαπραγμάτευση λοιπόν, μοιάζει περισσότερο με ύφανση, μιας και η όλη διαδικασία απαιτεί τη συνεισφορά διαφόρων μερών. Ενώ η ύφανση και το πλέξιμο μπορεί να απαιτούν και να περιλαμβάνουν δεξιότητες και συνεισφορά από ένα μόνο πρόσωπο, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης απαιτεί τη συνεισφορά δυο ή περισσότερων αντισυμβαλλόμενων πλευρών. Η σύνθεση μιας ομάδας από κατάλληλα καταρτισμένα άτομα, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων, και άλλων χαρακτηριστικών, καθιστά τη διαπραγματευτική διαδικασία μια πολύ καλή περίπτωση για την ύπαρξη σταθερής ειλικρινής και δίκαιης συμφωνίας, της οποίας η δύναμη προέρχεται ακριβώς από το γεγονός ότι τα αντίπαλα μέρη κατέληξαν σε συμφωνία για συνεργασία.

Παραπάνω αναφέραμε τι σημαίνει η έννοια της διαπραγμάτευσης. Στο τμήμα αυτό της μελέτης μας θα αναφέρουμε τι δεν είναι διαπραγμάτευση για να γίνει καλύτερα κατανοητή η έννοια. Για παράδειγμα, όταν ο εργοδότης ενός υπαλλήλου δίνει μια εντολή για την εκτέλεση μιας δουλειάς, και όχι μόνο, και η μοναδική επιλογή είναι να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη εντολή, τότε αυτό δεν ονομάζεται διαπραγμάτευση. Αν επίσης για παράδειγμα, μεταξύ αντισυμβαλλόμενων μερών που χρησιμοποιούν διαιτησία για την επίλυση των διαφορών τους, υπάρχει νομική δέσμευση έναντι διαιτησίας να ακολουθούν συγκεκριμένες εντολές και αποφάσεις, τότε αυτό δεν είναι διαπραγμάτευση. Όταν τα διάφορα μέρη δεν συνεργάζονται μεταξύ τους για να καταλήξουν σε μια συμφωνία, τότε είναι σα να μην έχει λάβει χώρα ποτέ καμία διαπραγματευτική διαδικασία. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν όλες οι πλευρές ότι οι διαπραγματεύσεις δεν είναι ένα ανταγωνιστικό άθλημα.. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει, ότι ποτέ δεν είναι η μια πλευρά σε έναν ανταγωνισμό με τις αντίστοιχες άλλες. Απλά δεν είναι ανταγωνιστικοί με την έννοια της συντριβής του αντιπάλου. Αντίθετα, ο στόχος της κάθε πλευράς είναι να κάνει ότι μπορεί περισσότερο και καλύτερο για τη δική της πλευρά, χωρίς να προσπαθεί καταστρέφει τους αντιπάλους της.

Κάνοντας χρήση της φιλοσοφίας αυτής, οι ομάδες θα ενδιαφέρονται περισσότερο για την αναζήτηση του πραγματικού τους εαυτού και λιγότερο για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με ανταγωνιστικές πτυχές της ζωής. Σε μια διαπραγμάτευση αυτό το οποίο επιχειρείται είναι η επίτευξη πραγμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων θετικών για την κάθε μεριά και όχι η καταστροφή της αντίπαλης πλευράς ή η επιτυχία ενός άλλου τρίτου μέρους. Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση πραγματοποιείται στα επίπεδα του ατομικού

πλαισίου της κάθε πλευράς, ως ένας μηχανισμός για την επιδίωξη των εκάστοτε συμφερόντων. Η διαπραγμάτευση εμφανίζεται στις σχέσεις με πελάτες με προμηθευτές, με γείτονες ή συγγενείς και δεν θα πρέπει να θεωρείται ως διαγωνισμός. Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται για να καταλήξουν σε μια συμφωνία που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των αντισυμβαλλόμενων, στο μέτρο του δυνατού. Θεμελιώδης υποχρέωση όλων είναι να συνεχίσουν να υπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα, με την προϋπόθεση ότι τα άλλα μέρη κάνουν και αυτά το αντίστοιχο, έτσι ώστε να πάρει η κάθε πλευρά το καλύτερο που μπορεί και να ικανοποιηθούν τα συμφέροντά τους. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονισθεί ότι, εάν δεν τηρούνται οι διαπραγματευτικές διαδικασίες αλλά οι διάφορες πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη διαδικασία, αλλά και από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, τότε το πιθανότερο είναι ότι οι υποσχέσεις που γεννιούνται από τις διαπραγματευτικές πράξεις δεν πρόκειται να εκπληρωθούν ποτέ.

1.2 Τύποι Διαπραγμάτευσης

Οι άνθρωποι συνήθως αντιλαμβάνονται τις διαπραγματεύσεις είτε ως πεδίο αντιπαράθεσης είτε ως πεδίο συνεργασίας. Οι άνθρωποι οι οποίοι βλέπουν τη διαπραγμάτευση ως μια αντιπαράθεση, αντιλαμβάνονται την όλη διαδικασία ως ένα παιχνίδι συλλογής βαθμών και στο οποίο θέλουν να είναι οι νικητές. Στη διαπραγμάτευση – αντιπαράθεση λοιπόν, η προσέγγιση ότι ο νικητής «τα παίρνει όλα» είναι κοντόφθαλμη και αντικατοπτρίζει την απόλυτη παρανόηση που υπάρχει για το τι σημαίνει πραγματικά διαπραγμάτευση. Όταν το ένα από τα δυο μέρη κερδίσει τότε το άλλο μέρος, το ηττημένο, είναι πιθανό να μην θέλει να διαπραγματευτεί ξανά με το ίδιο πρόσωπο. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της διαπραγμάτευσης με τη μορφή της συνεργασίας χαρακτηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα συμφερόντων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και να διαχειριστούν. Και τα δυο μέρη καταλαβαίνουν ότι η διαπραγμάτευση δεν είναι ένα παιχνίδι, όπως στην περίπτωση της αντιπαράθεσης, αλλά ένας τρόπος για τη δημιουργία πρόσθετης αξίας για όλους και ειδικότερα για τα εμπλεκόμενα μέρη. Τα αντισυμβαλλόμενα μέρη κατανοούν τη σημασία όλων των ενδιαφερομένων μερών για την επιθυμία της νίκης, κάτι που επιτυγχάνεται – η αμοιβαία κατανόηση – από το χτίσιμο μιας μακροπρόθεσμης επωφελούς σχέσης².

² Cohen S. «Negotiating Skills for Managers» McGraw Hill, 2002, Σελ: 5-7

Την προσέγγιση της διαπραγμάτευσης ως συνεργασία, θα μπορούσε κάποιος να την χαρακτηρίσει ως «επιτόκιο βάσης», χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικούς όρους. Η συνεργασία στις διαπραγματεύσεις είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική και ελκυστική για πολλούς σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από πολυμορφία. Συχνά πρέπει να επιτυγχάνεται συμφωνία με ανθρώπους που είναι εντελώς διαφορετικοί μεταξύ τους, τόσο πολιτιστικά όσο και εθνικά, ή οικονομικά. Αν δεν μπορούν να ξεπεραστούν οι διαφορές αυτές τότε μόνο εμπόδια μπορούν να δημιουργηθούν για την επίτευξη της οριστικής συμφωνίας. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται να επικεντρωθούν τα αντισυμβαλλόμενα μέρη στα αμοιβαία και μη συμφέροντά τους, παρά να τονίζουν και να προβάλλουν τις διαφορές τους. Τα συμφέροντα αυτά μπορούν να αποτελέσουν τα δομικά στοιχεία επί των οποίων να βασισθεί μια σωστή συμφωνία.

Στις διαπραγματεύσεις μεταξύ των μερών, όπου το καθένα έχει κάποια δύναμη να επηρεάσει τα αποτελέσματα προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση (ο συνήθης τύπος διαπραγμάτευσης), το πιο κρίσιμο πράγμα που πρέπει να θυμάται κανείς είναι η θέση ισχύος που θα πρέπει να λάβει στη διαδικασία αυτή. Η θέση ισχύος που θα πρέπει να λάβει έρχεται ως απάντηση στο κρίσιμο ερώτημα που θα τεθεί: «Τι είναι αυτό που θέλει ο ένας εκ των δυο» Εάν έχει υιοθετηθεί μια θέση από την οποία δεν γίνεται να υποχωρήσει κανένας, τότε υπάρχει διάχυτος ο κίνδυνος να χαθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών και οι όροι των διαπραγματεύσεων να αλλάξουν.

1.3 Η Ανάγκη της Διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται από την ικανότητα της επιβίωσης. Κάθε φορά που ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων επιθυμεί ή επιβάλλει σύγκρουση με μια άλλη, τότε σε αυτή την περίπτωση υφίστανται οι δυνατότητες διαπραγμάτευσης. Για τους περισσότερους ανθρώπους, το 90% των πόρων που χρειάζονται για να ζήσουν ανήκουν σε κάποιον άλλο άνθρωπο ή ανθρώπους. Καθημερινά, υπάρχουν πολλά παραδείγματα καταστάσεων συγκρούσεων. Προτού προχωρήσουμε θα πρέπει να καθορίσουμε τους όρους της σύγκρουσης και της διαπραγμάτευσης³:

Ὑ **Σύγκρουση**: Σύγκρουση είναι μια κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη έχουν διαφορετικά συμφέροντα ή αντιλήψεις.

³ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 1-4

Ϊ Διαπραγμάτευση: Διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία ανταλλαγής απόψεων, αντιλήψεων και επιχειρημάτων, με στόχο την επίλυση των συγκρούσεων και την επίτευξη μιας αμοιβαίας επωφελούς συμφωνίας.

Ας εξετάσουμε τον αριθμό των καταστάσεων σύγκρουσης που βιώνει κάθε άτομο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Από την πρώιμη παιδική ηλικία, αναγνωρίζεται η σύγκρουση ως μέρος της ζωής μας: «Θέλω αυτό», «Αυτό είναι δικό μου», «Είναι η σειρά μου», «Θέλω τη θέση στο παράθυρο», κλπ. Αργότερα, η σύγκρουση μπορεί να συνεπάγεται διαμάχες για να συμπεριληφθούν οι άνθρωποι σε ομάδες συνομηλίκων ή σε ανταγωνιστικές ομάδες, ώστε ο κάθε ένας να είναι αρχηγός μιας ομάδας. Στην ενήλικη ζωή, οι άνθρωποι θέλουν να αγοράσουν σπίτια, αυτοκίνητα, καθώς και άλλα σημαντικά συστατικά στοιχεία για την κάλυψη των βασικών βιοτικών αναγκών, ενώ πολλές άλλες συγκρούσεις προκύπτουν και για οτιδήποτε άλλο κρίνεται, από τον καθένα, σημαντικό στη ζωή του. Αν δεν χειριστούν καλά οι συγκρούσεις αυτές, οι σχέσεις κινδυνεύουν να επιδεινωθούν και να διαταραχθούν σοβαρά οι επαφές μεταξύ των ανθρώπων.

Χωρίς καμία αμφιβολία, συναντώνται πολλές συγκρούσεις στη διάρκεια της ζωής των ανθρώπων. Πώς μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις αυτές; Καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν, μαθαίνουν να μοιράζονται, να συμβιβάζονται, ή να αναστέλλουν την εκπλήρωση των αναγκών τους. Επιπρόσθετα στρέφονται πιο συχνά προς τη χρήση του διαλόγου, ως μια σημαντική μέθοδο επίλυσης διαφορών. Παράδειγμα, ο διάλογος με τον γείτονα για το σκυλί του που γαβγίζει, προτρέπει τους ανθρώπους να ανακαλύψουν, πολλές φορές τα όρια της λογικής και να προσπαθήσουν να συμβιβαστούν, συνήθως ως αποτέλεσμα της μη εύρεσης λύσης. Ακόμα κι αν ο συμβιβασμός είναι ένας τρόπος επίλυσης του προβλήματος, δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι οι ανάγκες ικανοποιούνται.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η επίλυση των συγκρούσεων εξαρτάται και από τις δεξιότητες των υπολοίπων, καθώς και από τη βοήθεια που αυτοί θα προσφέρουν. Όταν λείπουν τα άτομα με αυτές τις δεξιότητες, ή τα αντισυμβαλλόμενα μέρη που εμπλέκονται δεν μπορούν να επιλύσουν τις διαφορές τους, τότε καλούνται να αναλάβουν άλλοι να διερευνήσουν τα ζητήματα της σύγκρουσής τους και να καταλήξουν σε μια συμφωνία. Σε αυτή την περίπτωση, τα αντισυμβαλλόμενα μέρη ξοδεύουν χρόνο και χρήμα, με την κατάσταση πολλές φορές να επιδεινώνεται, πριν τελικά καταλήξουν στην επίλυση των διαφορών τους. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο μερών είναι συχνά πολύ τεταμένες ή έχουν καταστραφεί ολοσχερώς. Για να καταφέρουν λοιπόν οι αντίπαλες πλευρές να ικανοποιήσουν

τις ανάγκες τους και για να διατηρήσουν τις σχέσεις τους, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης γίνεται η προτιμώμενη μέθοδος για την επίτευξη της συμφωνίας. Ειδικά όταν οι σχέσεις μεταξύ των δυο μερών είναι και φιλικές, μπορεί να μην εμφανιστεί καν ως διαδικασία ή πράξη διαπραγμάτευσης, όπως είναι για παράδειγμα, η επίλυση των καθημερινών μας προβλημάτων.

Για ποιο λόγο όμως η διαπραγμάτευση προβάλλεται ως η πλέον προτιμώμενη μέθοδος⁴;

1. Τα δύο μέρη καταφέρνουν να διατηρούν τον έλεγχο της διαδικασίας.
2. Μέσα από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης μπορεί να ενισχυθεί η σχέση μεταξύ των αντίπαλων μερών και να οδηγήσει έτσι σε μια βαθύτερη κατανόηση και έναν μεγαλύτερο σεβασμό, ειδικά αν επιθυμείται μια μακροχρόνια υγιής σχέση με την άλλη πλευρά.

Η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει συνεχή αλληλεπίδραση διάλογο μεταξύ των διαφόρων μερών, ώστε να βρουν μια λύση με τη μεγαλύτερα και πιο δυνατά πλεονεκτήματα και για τους δύο. Μέσω της διαπραγμάτευσης, επιδιώκεται το αμοιβαίο συμφέρον και υπάρχουν οι προϋποθέσεις για μια πιο ικανοποιητική επίτευξη λύσης. Ωστόσο, η διαπραγμάτευση δεν είναι εφικτή όταν ένα από τα αντισυμβαλλόμενα μέρη είναι αδύναμα, πολιτικά, ψυχολογικά, ή φυσικά. Σε αυτή την περίπτωση το αδύναμο μέρος θα μπορούσε να αρνηθεί να μπει σε μια τέτοια διαδικασία διαπραγμάτευσης, με τον κίνδυνο να εγκλωβιστεί και να μην μπορεί να υπερασπιστεί τα συμφέροντά του.

Ένας από τους πιο σημαντικούς και συχνούς χώρους παραγωγής συγκρούσεων είναι ο χώρος της εργασίας. Καθώς οι εταιρικοί οργανισμοί έχουν καταστεί ολοένα και περισσότερο ιεραρχικοί, τα άτομα βρίσκονται διαρκώς υπό αυξανόμενη πίεση για την επίλυση των διαφορών τους. Η αλληλεξάρτηση και η συνεργασία είναι ολοένα και πιο σημαντικά θέματα της ζωής όλων μας σχεδόν, για την επίτευξη του έργου του καθενός. Παρά τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία τους, ένα πρόβλημα που αναδύεται είναι η αυξημένη πιθανότητα σύγκρουσης. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων, με ποικίλα ενδιαφέροντα και απόψεις, μπορεί να οδηγήσει σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα, για το λόγο ακριβώς επειδή αναγκάζει τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις. Άλλες τάσεις

⁴ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 8-12

που εμφανίζονται σε μια επιχείρηση, όπως είναι η αύξηση του ανταγωνισμού για καλύτερης θέσης και καλύτερο μισθό, συμβάλει επίσης στην αυξανόμενη συχνότητα των συγκρούσεων.

Πώς μπορούν οι άνθρωποι οργανωμένα να αντιδράσουν σε μια σύγκρουση; Ορισμένες ομάδες υιοθετούν τη στρατηγική της άρνησης, επιλέγοντας να αγνοήσουν τη σύγκρουση ή να προσποιηθούν ότι δεν υπάρχει. Υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση δεν θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ οργανισμών ή ομάδων γιατί όλοι μοιράζονται τους ίδιους στόχους και τους ίδιους σκοπούς. Οι περισσότεροι άνθρωποι δυστυχώς, δεν κατέχουν την τεχνική της αντιμετώπισης των συγκρούσεων, οπότε δίνουν το δικαίωμα σε κάποιον τρίτο να προχωρήσει στην επίτευξη λύσης. Ακόμα μια άλλη αντίδραση είναι να προβεί σε συνθηκολόγηση κάθε φορά που θα ανακύπτει μια καινούρια σύγκρουση. Αυτό συμβαίνει όταν κάποιος διατηρεί τις αξίες της ειρήνης πιο πάνω από τις προσωπικές του ανάγκες και επιθυμίες. Μια από τους πιο ειδεχθείς ενέργειες είναι η παθητική – επιθετική αντίδραση, όπου τη σύγκρουση έχει τις ρίζες της υπογείως. Το πρόσωπο ή η ομάδα, σιωπηρά, συμφωνεί με την αλλαγή αυτή, αλλά συνεχίζει να λειτουργεί, ως συνήθως, ότι όλα είναι όπως πριν.

Η αγνόηση της σύγκρουσης, η κλιμάκωση της έντασης με τους ανώτερους και η παθητική – επιθετική στάση, δεν είναι παραγωγικοί τρόποι για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Τα σχετικά προβλήματα δεν έχουν επιλυθεί, οι σχέσεις είναι συνήθως τεταμένες, η συμφωνία δεν έχει επέλθει και ο χρόνος περνάει.

Οι συγκρούσεις στο χώρο των πωλήσεων, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη, χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Οι περισσότεροι πωλητές τείνουν να θεωρούν τους εαυτούς τους ως πολύ καλούς διαπραγματευτές, επειδή έχουν πολλές ευκαιρίες για να διαπραγματευτούν με τους πελάτες. Τα κλασικά διλήμματα των πωλητών που προκύπτουν, κατά τη διάρκεια των ετών, είναι συνήθως τα εξής:

1. Πότε θα πρέπει ένας πωλητής να σταματήσει να πουλάει και να αρχίσει να διαπραγματεύεται με τους πελάτες;
2. Πώς μπορεί ένας πωλητής να κάνει όσο το δυνατόν συντομότερη τη διαδικασία της πώλησης και να ξεκινήσει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δεν είναι καθόλου απλή. Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου των πωλήσεων, τόσο ο προμηθευτής όσο και ο πελάτης έχουν διαφορετικές εντελώς διαφορετικές προσδοκίες. Καθώς ο πωλητής προσπαθεί να διαχειριστεί και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του αγοραστή, είναι πιθανό να εμφανιστεί κίνδυνος σύγκρουσης.

Για να καταφέρει ο πωλητής να τραβήξει επάνω του την προσοχή του αγοραστή και να τον κάνει να αγοράσει από αυτόν, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να δαπανηθούν αρκετοί πόροι και αρκετός χρόνος από το τμήμα marketing. Κατά τη διάρκεια της πώλησης (όπου προσδιορίζονται οι ανάγκες και απεικονίζονται τα οφέλη από την αγορά), ο πωλητής σε συνεργασία με τον αγοραστή καθορίζουν εκείνο το σημείο όπου θα επιτυγχάνεται το επιθυμητό ταίριασμα των αναγκών του πελάτη με τα παρεχόμενα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Το ιδανικό αποτέλεσμα για τον προμηθευτή – πωλητή θα είναι η υπογραφή μιας σύμβασης με τον πελάτη.

Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει σε πολλές περιπτώσεις. Πρώτα από όλα, ο πελάτης εγείρει ανταγωνιστικά αιτήματα αναφορικά με το βαθμό προσοχής και εξυπηρέτησης από την πλευρά του προμηθευτή. Δεύτερον, ο πελάτης επιθυμεί ο προμηθευτής να κάνει υποχωρήσεις στην τιμή και όχι μόνο, σχεδόν με την έναρξη των συνομιλιών, ενώ ο προμηθευτής από την άλλη πλευρά, προσπαθεί να κρατήσει μια σταθερή γραμμή, μέχρι να ληφθεί η οριστική απόφαση και να παραμείνει ο μοναδικός και οριστικός προμηθευτής. Τέλος, συγκρούσεις εμφανίζονται και σε εκείνες τις περιπτώσεις των πελατών που αφορούν, στην αλληλεπίδραση του πωλητή ο οποίος εμφανίζεται ως συνήγορός του έναντι της εταιρείας για την οποία εργάζεται.

Για κάθε διαπραγματευτική διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα σε περιβάλλον εκτός εταιρείας, θα πρέπει να έχουν προηγηθεί τρεις εσωτερικές διαδικασίες διαπραγματεύσεων, εντός των κύκλων της εταιρείας του προμηθευτή. Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρεία επιθυμεί να κλείσει μια συμφωνία με έναν σημαντικό νέο πελάτη. Οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν σχετίζονται με παράγοντες όπως είναι ο τρόπος τιμολόγησης, η παράδοση του προϊόντος, η πίστωση που θα δοθεί στον πελάτη, οι όροι πληρωμής, η τεχνική υποστήριξη, κλπ. Μόλις κλείσει η συμφωνία με τον πελάτη, τότε ξεκινούν και όλες αυτές οι διαδικασίες των εσωτερικών διαπραγματεύσεων⁵.

Πολλές φορές στον ορισμό της λέξης «διαπραγμάτευση» μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ο όρος – φράση «ανταλλαγή». Ανταλλαγή μπορούμε να έχουμε με ποικίλους τρόπους, όπως είναι η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών, η ανταλλαγή νομισμάτων κλπ. Η διαπραγμάτευση είναι ένα μόνο τμήμα από τα πολλά που περιλαμβάνει η διαδικασία της ανταλλαγής. Στην ανταλλαγή περιλαμβάνεται επίσης και η έννοια της σταθερότητας της

⁵ Deborah M. Kolb, «Will You Thrive or Just Survive» Negotiation Newsletter (Harvard Business School Publishing, 2005, Σελ: 17-22

τιμής. Πάρα πολλές εταιρείες λιανικού εμπορίου βασίζονται στη διαδικασία αυτή. Η τιμή είναι δεδομένη και οι υποψήφιοι πελάτες έρχονται αντιμέτωποι με την απόφαση για το εάν και κατά πόσο θα αγοράσουν. Στην περίπτωση αυτή, ο πωλητής κατέχει μεγάλη εξουσία, με την έννοια ότι διαθέτει πολλές περισσότερες επιλογές από τους πελάτες, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την αναγραφόμενη τιμή. Το πλεονέκτημα μιας τέτοιας προσέγγισης προϋποθέτει την υψηλή παροχή απόδοσης. Για παράδειγμα, δεν θα μπορούσε ένα άτομο να προβαίνει σε διαπραγματεύσεις κάθε φορά που θα πήγαινε σε ένα κατάστημα για να αγοράσει κάτι.

Το επίπεδο της εξουσίας του πωλητή εξαρτάται από το τι θα μπορεί να κάνει στην περίπτωση που κάποιος δεν αγοράσει το προϊόν αυτό. Αυτή η στάση αντιπροσωπεύει έναν πεπειραμένο πωλητή, ο οποίος μπορεί να κάνει μια εφικτή εκτίμηση του αριθμού των δυνητικών αγοραστών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν σε αυτή την τιμή το προϊόν που προσφέρεται από τον πωλητή. Οι έμπειροι έμποροι - πωλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για την καλύτερη πώληση τις οποίες εκπτώσεις που υπάρχουν για το υπόψη προϊόν. Ωστόσο, η έκπτωση αυτή αντιπροσωπεύει μια μονομερή προσέγγιση των αγοραστών από τους πωλητές, παρά μια μοναδική διαπραγμάτευση με ένα συγκεκριμένο άτομο.

Εκτός της τιμής, ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα άλλα διαπραγματευτικά όπλα έναντι των πελατών, όπως είναι η επέκταση της παρεχόμενης εγγύησης, η αγορά του προϊόντος με κάποια μορφή χρηματοδοτικής μίσθωσης για τη μείωση του κόστους, η παροχή δωρεάν συντήρησης του προϊόντος κλπ. Οποιαδήποτε πρόσθετη παροχή εμφανιστεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, αυτομάτως καθιστά τους πελάτες πιο επιρρεπείς στην αγορά του προϊόντος, μεγαλώνοντας το ενδιαφέρον τους για αυτό. Με τον τρόπο αυτό φαίνεται ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν με μεγαλύτερη ευκολία οι αυξημένες ανάγκες και των δυο πλευρών, και από την πλευρά του πωλητή (πώληση του προϊόντος στην καλύτερη τιμή) και από την πλευρά του αγοραστή (κάλυψη των αναγκών στον μέγιστο βαθμό). Διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία ανταλλαγής, που παρέχει την υψηλότερη πιθανότητα ικανοποίησης των αναγκών των δύο μερών. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, ο πωλητής παράγει εισόδημα από την πώληση του προϊόντος. Ο πελάτης από την άλλη πλευρά, αγοράζοντας κάτι με τη μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης, πληρώνει λιγότερα χρήματα, ενώ παράλληλα διατηρεί το δικαίωμα να το αγοράσει κατά τη λήξη της μίσθωσής του. Οι υπόλοιπες παροχές (συντήρηση κλπ) θα συζητηθούν κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Η διαπραγμάτευση, ως διαδικασία, που πρέπει να υλοποιηθεί με σωστά και επιθυμητά αποτελέσματα χωρίζεται σε δυο στάδια:

1. Στο στάδιο του Σχεδιασμού της Διαπραγμάτευσης
2. Στο στάδιο της εκτέλεσης της διαδικασίας της Διαπραγμάτευσης

Στο πρώτο αυτό στάδιο, του σχεδιασμού όλης της διαδικασίας, οι αντίπαλες πλευρές θα πρέπει να μάθουν και να προσδιορίσουν τα εξής⁶:

- Û Εντοπισμός και ικανοποίηση των βασικών αναγκών και των δύο πλευρών. Το να προσδιοριστούν και να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες όλων των πλευρών που λαμβάνουν μέρος στη διαπραγμάτευση, είναι ουσιαστικά «η καρδιά» του οικοδομήματος της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Πολλές είναι εκείνες οι φορές που οι άνθρωποι δυσκολεύονται ή και αποτυγχάνουν να προχωρήσουν στη διάκριση μεταξύ του τι θέλει κάποιος και τι πραγματικά χρειάζεται.
- Û Έρευνα και ανάπτυξη αναφορικά με τους επιθυμητούς στόχους, καθώς επίσης και εμπέδωσης της θέσης και της στάσης που θα διατηρήσουν σε όλη την διαπραγματευτική διαδικασία. που θέλουν Επιτυχημένοι διαπραγματευτές δεν είναι μόνο όσοι έχουν τις γνώσεις που απαιτούνται για να λάβουν μέρος σε μια διαπραγμάτευση, αλλά όσοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για την ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων και της θέσης που έχουν παρουσιάσει.
- Û Ανάπτυξη της ικανότητας χρήσης των διαπραγματευτικών όπλων. Η ικανότητα στη δημιουργία και στη χρήση των διαπραγματευτικών όπλων είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Μετά τον εντοπισμό των αναγκών και των αμοιβαίων συμφερόντων των δυο πλευρών, το επόμενο βήμα είναι να διερευνηθούν και να προταθούν εκείνες οι απολαβές (υλικές ή άυλες), που θα ικανοποιήσουν τις εκατέρωθεν ανάγκες.
- Û Προσδιορισμός και εκτίμηση της ισχύος της κάθε πλευράς. Πολλοί άνθρωποι που εισέρχονται σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης υποτιμούν την ισχύ που διαθέτουν έναντι των αντιπάλων τους, για τον λόγο ότι δεν γνωρίζουν τις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους.. Κατά συνέπεια λοιπόν, μπορεί να υιοθετήσουν μια θέση έντονης

⁶ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 11

προθυμίας προς μια στάση υποχώρησης και παραχώρησης. Από την άλλη πλευρά, άλλοι μπορεί να υπερεκτιμήσουν την εξουσία τους που ίσως διαθέτουν, και να δρουν εντελώς επιθετικά. Ο καλύτερος και πιο απλός κανόνας, είναι αυτός της χρήσης των «εναλλακτικών λύσεων», οποίος αποτελεί και μια πολύ εύκολη μέθοδο για την εκτίμηση και την αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

Στο δεύτερο στάδιο, της εκτέλεσης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, περιλαμβάνονται⁷:

- Ένα μοντέλο εξέλιξης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, το οποίο θα περιλαμβάνει τα στάδια καθώς και τα κρίσιμα καθήκοντα που ανατίθενται. Παρά το γεγονός ότι κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική, οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές τείνουν να ακολουθούν μια συγκεκριμένη πορεία, μέσω τριών σταδίων: 1. το άνοιγμα της διαπραγμάτευσης, 2. τη διερεύνηση της διαπραγμάτευσης, και 3. το κλείσιμό της. Σε κάθε στάδιό της, η διαπραγματευτική διαδικασία περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες και συμπεριφορές από την πλευρά των αντισυμβαλλόμενων μερών.
- Προσδιορισμός του διαπραγματευτικού στυλ και ύφους, έτσι ώστε να γίνει πιο ευέλικτη η διαδικασία με τη χρήση διαφόρων δεξιοτήτων. Δεξιότητες επικοινωνίας όπως η είναι η προσεκτική εξέταση του άλλου μέρους και η καλή ακρόαση, χωρίς άμεσες και κατηγορηματικές απαντήσεις, εξυπηρετεί πάρα πολύ καλά στη διαπραγμάτευση. Το εύρος και η ποικιλία των απαντήσεων βελτιώνει σε μεγάλο βαθμό την σωστή διαπραγματευτική διαδικασία με επιτυχή αποτελέσματα.
- Για την επιλογή και τη χρήση του καλύτερου στυλ, καθώς και για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, η επιλογή της τακτικής «win – win», κρίνεται ως η πιο αποδοτική. Η φιλοσοφία μιας τακτικής «win – win», κρίνεται ως η πιο αποτελεσματική από μια πλειάδα συγγραφέων και μελετητών. Ωστόσο, όλοι αυτοί δεν παρέχουν συγκεκριμένες τακτικές και τεχνικές που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω αυτής.
- Ετοιμότητα για την αντιμετώπιση καταστάσεων αντιδικίας, καθώς και δύσκολων ανθρώπων. Η τακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολλές φορές από κάποιους ανθρώπους, για να αποκτήσουν πλεονέκτημα σε μια διαπραγμάτευση, ενδεχομένως να

⁷ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 13

χαρακτηρισθεί και ως «βρώμικη». Δεδομένου ότι κάθε στάδιο μιας διαπραγμάτευσης είναι διαφορετικό, είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί η καταλληλότερη τακτική για μια δεδομένη κατάσταση.

- Ο προγραμματισμός και η προετοιμασία των διαπραγματευτών για μια διαδικασία, σαν να διαπραγματεύονταν κάτι για την ίδια την προσωπική τους ζωή. Τέτοιες καταστάσεις είναι, η διαπραγμάτευση με τον προϊστάμενο, με τον διευθυντή για μια αύξηση στο μισθό, η διαπραγμάτευση για την αγορά ή την πώληση του σπιτιού και του αυτοκινήτου τους κλπ.

Μια διαπραγματευτική διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα στις εξής τρεις, κατηγορίες: βασικοί⁸:

- Προσωπικές καταστάσεις: μεμονωμένοι καταναλωτές, οι οποίοι προβαίνουν σε μια αγορά, μεγάλης συνήθως αξίας, όπως είναι η αγορά σπιτιού, αυτοκινήτου ή άλλου περιουσιακού στοιχείου, όπου αναζητούν να διαπραγματευτούν με τον πωλητή του αγαθού για να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή τιμή για αυτούς.
- Επαγγελματικές καταστάσεις: διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι βρίσκονται στη φάση εκτέλεσης μιας ή περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού της επιχείρησης, οι αγορές αγαθών και πρώτων υλών για την εταιρεία τους, η διαπραγμάτευση για τους πόρους της εταιρείας κλπ.
- Πελατειακές καταστάσεις: Πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, όπου υπάρχει μακροχρόνια σχέση μεταξύ των μερών.

Οι περισσότεροι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τουλάχιστον δύο από αυτές τις τρεις περιπτώσεις σε τακτική βάση στη διάρκεια της ζωής τους. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, δεν αντιμετωπίζουν όλη την κατάσταση σαν παιχνίδι. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα θέματα που τίθενται για διαπραγμάτευση, αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πάρα πολύ σημαντικά θέματα για την επιτυχία των διαπραγματεύσεων. Μέσω της συνεργασίας, μπορούν να επιτευχθούν, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για όλους, τα επιθυμητά αποτελέσματα.

⁸ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 14

Τα βασικά σημεία της ανάλυσης που έχει προηγηθεί ανωτέρω, συνοψίζοντας, είναι τα ακόλουθα:

- i. Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Η διαπραγμάτευση είναι μια ικανότητα επιβίωσης.
- ii. Η σύγκρουση είναι μια κατάσταση όπου δύο ή περισσότερα μέρη έχουν συμφέροντα και αντιλήψεις που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους τις περισσότερες φορές.
- iii. Η διαπραγμάτευση λογίζεται ως μια διαδικασία, ανταλλαγής απόψεων, προτάσεων και σκέψεων, για την επίλυση των συγκρούσεων, ώστε να καταλήξουν σε μια αμοιβαία επωφελή συμφωνία.
- iv. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των συγκρούσεων περιλαμβάνουν, τη διαμεσολάβηση, τη διαιτησία, και τη διαπραγμάτευση.
- v. Διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία ανταλλαγής (απόψεων, ιδεών, επιχειρημάτων), με την υψηλότερη πιθανότητα ικανοποίησης των αναγκών και των δύο μερών, διατηρώντας παράλληλα τη σχέση – επαγγελματική ή προσωπική – που υπάρχει μεταξύ τους.
- vi. Σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί σε πολλούς χώρους, όπως είναι π.χ. σε εταιρείες, σε επαφές με πελάτες, σε προσωπικό επίπεδο ή ακόμη και σε ζητήματα οικογενειακά.
- vii. Η δύναμη του κάθε διαπραγματευτή είναι και αυτή που καθορίζει και την επιλογή της διαδικασίας ανταλλαγής που θα ακολουθηθεί.

1.4 Σχεδιασμός της Διαπραγμάτευσης

1.4.1 Ανάγκες & Επιθυμίες

Ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των σχετικών αναγκών όλων των μερών συνιστά την ουσία της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων. Η δέσμευση που δημιουργείται για το αποτέλεσμα αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη «win – win» καταστάσεων και συμφωνιών. Μια «win – win» συμφωνία περιλαμβάνει⁹:

- Όλα τα μέρη αντιλαμβάνονται την αξία της συμφωνίας.
- Η αίσθηση ότι η αμοιβαία αυτή συμφωνία είχε ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων και των σκοπών και των δυο μερών, αφήνοντας παράλληλα και ένα παράθυρο ανοιχτό, για τις όποιες ενδεχόμενες αλλαγές επιθυμούν να πραγματοποιηθούν στο μέλλον και από τις δυο πλευρές.

⁹ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 20

Ü Η συμφωνία που επετεύχθη είναι αμοιβαία και επωφελής και για τις δυο ή περισσότερες πλευρές και ικανοποιεί όλες τις ανάγκες τους.

Ü Όλα τα μέρη έχουν πεισθεί ότι:

§ Έχουν επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό οι στόχοι που τέθηκαν από όλους και αισθάνονται όλες πλευρές ότι οι συμφωνίες στις οποίες κατέληξαν είναι δίκαιες.

§ Κανένα μέρος δεν θεωρεί ότι έχει χάσει εκείνο ή ο άλλος αντισυμβαλλόμενος.

§ Η μακροχρόνια σχέση εξακολουθεί να είναι υγιής και πολύτιμη, και υποστηρίζεται σθεναρά από όλα τα μέρη.

Μια επωφελής (win – win) συμφωνία εμφανίζεται όταν οι ανάγκες και των δύο μερών είναι ικανοποιημένες. Πρακτικά, η διαπραγμάτευση απαιτεί μερικές φορές και συμβιβασμό αναφορικά στο τι θέλει πραγματικά η κάθε πλευρά, αλλά όχι συμβιβασμό στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών. Ωστόσο, πολλοί φορές οι άνθρωποι αδυνατούν να διακρίνουν τη διαφορά ανάμεσα στο τι θέλουν και τι πραγματικά χρειάζονται.

Ποικίλοι όροι και εκφράσεις χρησιμοποιούνται σχετικά με την επίλυση των συγκρούσεων για να περιγράψουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες. Οι επιθυμίες αντιστοιχούν στις θέσεις των δύο πλευρών που λαμβάνουν μέρος στο πλαίσιο της σύγκρουσης, ενώ από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες αντιστοιχούν στα βασικά συμφέροντα των πλευρών αυτών. Υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ των θεμάτων, δηλαδή των ζητημάτων για τα οποία η υπάρχει η σύγκρουση, και των επιθυμιών που πρέπει να τεθούν επί τάπητος προς διαπραγμάτευση. Οι διαπραγματευτές εκφράζουν διαφορετικές απόψεις αναφορικά με τις επιθυμίες προς ικανοποίηση ανάλογα και με την προοπτική που έχουν σχετικά με το θέμα προς διαπραγμάτευση¹⁰.

Ένα κοινό ζήτημα προς διαπραγμάτευση στην περίπτωση των πωλήσεων είναι η τιμή. Τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής θέλουν διαφορετικά πράγματα. Ο πωλητής μπορεί να θελήσει μια αύξηση των τιμών ή του ποσοστού αυτών, ενώ ο αγοραστής από την άλλη πλευρά, μπορεί να θέλει μια μείωση των τιμών ή έστω να παραμείνουν σταθερές. Τα υποκειμενικά συμφέροντα και οι σχετικές ανάγκες και των δύο πλευρών έρχονται σε μια ευθεία σύγκρουση. Για τον πωλητή, η ανάγκη μπορεί να είναι η αύξηση των συνολικών

¹⁰ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 22

εσόδων, ενώ για τον αγοραστή η άμεσή του ανάγκη μπορεί να είναι να παραμείνει εντός των κατευθυντήριων γραμμών του προϋπολογισμού που έχει κατά νου ή να μειώσουν το κόστος του γενικά και συνολικά. Μπορεί ανάγκες και των δύο μερών να έρθουν σε μια συμφωνία και να τέμνονται ώστε να ικανοποιηθούν; Η απάντηση είναι θετική στην περίπτωση που και τα δυο μέρη διερευνήσουν τι υπάρχει κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων. Έτσι θα μπορέσουν να φθάσουν σε επικερδή συμφωνία μέσω της συνεργασίας και μέσω της πρότασης εναλλακτικών λύσεων. Ο πωλητής μπορεί να καρπωθεί τα πρόσθετα έσοδα, αν ο αγοραστής δεσμευτεί ότι θα προχωρήσει στην αγορά μεγαλύτερου όγκου προϊόντων, μέσα από ένα μεγαλύτερο και καλύτερο συμβόλαιο, ενώ ο αγοραστής μπορεί να κερδίσει μια πολύ καλύτερη τιμή, συγκρατώντας τον προϋπολογισμό που είχε στη διάθεσή του.

Οι διευθυντές εταιρειών ή και τμημάτων αυτών έχουν συχνά μια πολύ ισχυρή επιθυμία την οποία και θέλουν να ικανοποιήσουν, μιας και πιστεύουν ότι είναι η καλύτερη λύση σε κάποιο πρόβλημα. Ας πάρουμε σαν παράδειγμα το διευθυντή ενός τμήματος, το οποίο πρόκειται να επεκτείνει τις υπηρεσίες του και σε άλλες υπηρεσίες εντός της εταιρείας. Αυτό το οποίο ζητάει ο διευθυντής του τμήματος, είναι δύο νέα άτομα ως προσωπικό για να καταφέρει να χειριστεί τον πρόσθετο φόρτο εργασίας. Σε μια συνάντηση με τον πρόεδρο της εταιρείας και τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (HR), του αποκαλύπτουν ότι δεν θέλουν να φέρουν νέους υπαλλήλους. Η διαπραγματέυση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο, αν και τα δύο μέρη συνεχίσουν να δηλώνουν και να υπερασπίζονται αυτό που θέλουν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές ανάγκες.

Εάν, ωστόσο, τα δυο μέρη θέσουν μερικά βασικά ερωτήματα, θα μπορέσουν να ανακαλύψουν κάποιες κοινές συνισταμένες στις επιλογές που έχουν, έτσι ώστε να καταφέρουν να καλύψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες τους. Η αναζήτηση λύσεων επιτρέπει και στα δύο μέρη να αποκαλύψουν τις πραγματικές τους ανάγκες και να καταλήξουν σε μια συμφωνία, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η συνεργασία τους και οι σχέσεις τους. Μέσω ερωτήσεων, ο πρόεδρος της εταιρείας και ο υπεύθυνος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού, βγάζουν στην επιφάνεια μια καλά κρυμμένη παράμετρο – ανησυχία, την ασφάλεια, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει βασικό κριτήριο στην απόφαση πρόσληψης νέων υπαλλήλων ή στελέχωσης του τμήματος μέσω εσωτερικών μετατάξεων. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, αυτό που ένα συμβαλλόμενο μέρος επιθυμεί, είναι να βρίσκεται μόνο αυτό στην κορυφή του παγόβουνου. Επειδή όμως, το μεγαλύτερο μέρος του παγόβουνου βρίσκεται κάτω από τη στάθμη του νερού, η αποτελεσματική συζήτηση μέσω

ερωτήσεων, φέρνει στην επιφάνεια πολύ σημαντικά πράγματα βελτιώνοντας την λύση που θα προκριθεί στο τέλος.

Τα βασικά σημεία της ανάλυσης που έχει προηγηθεί ανωτέρω, συνοψίζοντας, είναι τα ακόλουθα:

- i. Αναγνωρίζοντας και διατυπώνοντας με σαφήνεια όλων των εμπλεκόμενων πλευρών, τότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για μια υγιή διενέργεια διαπραγματεύσεων.
- ii. Μια κατάσταση «win - win» επιτυγχάνεται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των αντισυμβαλλόμενων.
- iii. Οι επιθυμίες αφορούν στα διατυπωμένα «θέλω» ή στις θέσεις που έχει η κάθε πλευρά που συγκρούεται.
- iv. Μπορεί να υπάρξει συμβιβασμός των επιθυμιών αλλά όχι των αναγκών.

1.4.2 Καθορισμός Στόχων & Θέσεων

Εστιάζοντας η μια από τις δυο πλευρές στις πραγματικά δικές της επιθυμίες και ανάγκες, κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, το οποίο θα εξυπηρετήσει σε σημαντικό βαθμό και στην κατανόηση του τι πραγματικά επιθυμεί και χρειάζεται η άλλη πλευρά. Δυο είναι οι σημαντικές ερωτήσεις που θα πρέπει να τεθούν:

1. Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε σε αυτή τη διαπραγμάτευση;
2. Τι προσπαθούμε να φέρουμε εις πέρας;

Απαντώντας σε αυτές τις ερωτήσεις σας οδηγούμαστε σε δύο τύπους διαπραγματευτικών στόχων¹¹:

1. Επιχειρήσεις: Αύξηση των εσόδων, αύξηση του μεριδίου της αγοράς, μείωση του κόστους, απόκτηση πόρων από ένα άλλο τμήμα ή υπηρεσία της επιχείρησης.
2. Προσωπικά: Ενίσχυση της φήμης μέσα στην εταιρεία, διατήρηση ή βελτίωση μιας ισχυρής σχέσης με άλλους ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων, βελτίωση της ισχύος και της επιρροής του ατόμου σε όποιες μελλοντικές διαπραγματευτικές διαδικασίες.

¹¹ Karl and Steve Albrecht «The Needs/Objectives Matrix is an adaptation of the concepts of ‘Windows of Interest’ in Value Added Negotiating: The Breakthrough Method for Building Balanced Deals», Homewood, IL: Business One Irwin, 1993, Σελ: 47-55

Αρκετοί άνθρωποι που λαμβάνουν μέρος στις διαπραγματεύσεις, λόγω της πίεσης του χρόνου και των αναγκών, δυσκολεύονται να επιτύχουν τη διάκριση μεταξύ των πραγματικών επιχειρηματικών αναγκών και αυτών που σχετίζονται προσωπικές – ατομικές τους ανάγκες.. Για να μπορέσει να γίνει αυτό αντιληπτό, αρκεί να θέσει κάποιος το εξής ερώτημα στα άτομα αυτά: Αν αντικατασταθεί ο συγκεκριμένος διαπραγματευτής, με ένα άλλο πρόσωπο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, θα εξακολουθούν να υφίστανται οι ίδιες ανάγκες και οι ίδιες επιθυμίες που ίσχυαν και πριν; Εάν η απάντηση είναι θετική, τότε αυτό σημαίνει ότι το άτομο αυτό προσπαθούσε και επιδίωκε την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης και όχι μιας συγκεκριμένης προσωπικής του ανάγκης. Ένας επιδέξιος διαπραγματευτής θα επικεντρωθεί στην αναζήτηση και των δύο τύπων στόχων, που αναλύθηκαν ανωτέρω και θα επιδιώξει την απάντηση σε μια σειρά ερωτήσεων που θα θέσει για να αποκαλύψει αυτές τις ανάγκες. Από την άλλη πλευρά, οι άπειροι διαπραγματευτές θα επικεντρωθούν μόνο σε όσα είναι σχετικά με την επιχειρηματική ανάγκη, με συνέπεια να αδυνατούν να αναλάβουν τη διαπραγμάτευση μιας προσωπικής τους ανάγκης.

Για ένα συγκεκριμένο είδος διαπραγμάτευσης, οι ανάγκες και οι στόχοι τείνουν να έχουν την τάση να παραμένουν σε μια σχετικά σταθερά μεταξύ τους σχέση. Εάν ο στόχος είναι για παράδειγμα, να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς ή ο όγκος των πωλήσεων, αυτό συνήθως θα χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς ή ως σημείο επαφής για τον καθορισμό του υπόλοιπου τμήματος του σχεδίου. Ο καθορισμός των στόχων διασφαλίζει ότι υπάρχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις, για την ικανοποίηση των αναγκών. Οι στόχοι αυτοί δεν πρόκειται να μεταβληθούν ακόμη και αν προκύψει μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με κάποια άλλη ομάδα ή άτομο. Η θέση που λαμβάνει και εκφράζει κάποιος, αντιθέτως, αποτελεί έναν μονομερή τρόπο για την επίτευξη των στόχων ή των αναγκών. Σίγουρα θα υπάρχουν θέσεις οι οποίες εκφράζονται και είναι προτιμητέες έναντι κάποιων άλλων, ωστόσο, η επιτυχημένοι διαπραγματευτές τείνουν να επιλέγουν μια πιο δημιουργική και ευέλικτη πολιτική σχετικά με τις θέσεις που λαμβάνουν. Δεν θα πρέπει επίσης να λησμονείται το γεγονός ότι, απώτερος σκοπός είναι η επίτευξη των στόχων τους, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αλλάξουν ή να τροποποιήσουν ορισμένες από τις θέσεις τους.

Κάθε διαπραγματευτική διαδικασία προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ή περισσότερων θεμάτων. Ο επιτυχημένος διαπραγματευτής είναι αυτός ο οποίος θα σχεδιάσει μια σειρά από κοινά αποδεκτά αποτελέσματα για το κάθε θέμα. Ο λιγότερο επιδέξιος διαπραγματευτής θα

είναι εκείνος που θα υποστηρίξει μια ακριβώς συγκεκριμένη θέση, στο άνοιγμα της συζήτησης, και οποιαδήποτε παραχώρηση ή μετακίνηση από αυτή τη θέση, θα θεωρηθεί ως ένδειξη αδυναμίας ή θα αποτελέσει για αυτόν μια σημαντική απώλεια. Η ανάπτυξη μιας σειράς διακανονισμού είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, η καλύτερη εξασφάλιση, ενάντια στο εν λόγω συναίσθημα. Ο διακανονισμός και η όλη επεξεργασία και διαδικασία του, αποτελείται από τρία βασικά σημεία:

• Το επιθυμητό σημείο διακανονισμού το οποίο αντιπροσωπεύει το σημείο εκείνο όπου, υπάρχει η αίσθηση – εντύπωση μιας δίκαιης συμφωνίας που μπορεί να εκτελεστεί. Σε αυτή την περίπτωση μπορούν να εξεταστούν δείκτες όπως είναι, οι συνθήκες της αγοράς, προηγούμενα συγκριτικά στοιχεία, οι προηγούμενες συμφωνίες, κλπ.

• Το σημείο έναρξης του διακανονισμού.

• Το σημείο μη αποδεκτής στάσης από την αντίπαλη πλευρά. Είναι αυτό το σημείο στο οποίο οι συνομιλητές κρατούν μια αμετακίνητη στάση, χωρίς να υποχωρούν στο παραμικρό και αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο κομμάτι του σχεδιασμού του κάθε διαπραγματευτή.

Τα βασικά σημεία της ανάλυσης που έχει προηγηθεί ανωτέρω, συνοψίζοντας, είναι τα ακόλουθα:

- i. Για να καθορίσει κάποιος τους στόχους σε μια διαπραγμάτευση, θα πρέπει να αναρωτηθεί:
 - Τι προσπαθεί να επιτύχει σε αυτή τη διαπραγμάτευση
 - Τι προσπαθούν να ολοκληρώσει – ποιος είναι ο στόχος του
- ii. Υπάρχουν δύο είδη στόχων:
 - Οι επιχειρηματικοί
 - Οι προσωπικοί.
- iii. Ο καθορισμός των επιθυμιών επιτυγχάνεται με τη διερεύνηση των αναγκών, που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και των θέσεων.
- iv. Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές καλούνται να αναπτύξουν μια διαδικασία διακανονισμού, η οποία θα περιλαμβάνει:
 - Το επιθυμητό σημείο του διακανονισμού.
 - Το σημείο έναρξης του διακανονισμού.
 - Το σημείο μη αποδεκτής συμπεριφοράς από την άλλη πλευρά.

1.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη

Η πραγματική εξουσία είναι δύσκολο να εκτιμηθεί, οπότε οι περισσότεροι άνθρωποι στηρίζονται στην αντίληψη που εκείνοι έχουν ή έχουν δημιουργήσει αναφορικά με τη δύναμη αυτή. Η αντίληψη αυτή που υπάρχει, μπορεί να βασίζεται είτε σε προηγούμενες εμπειρίες, είτε στην έλλειψη επαρκούς και ολοκληρωμένου σχεδιασμού. Ο προσδιορισμός του σημείου ισορροπίας της ισχύος μεταξύ των μερών, μπορεί να επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η διαπραγμάτευση. Αν η μια πλευρά αισθάνεται ότι το ισοζύγιο της εξουσίας γέρνει προς τη δική της μεριά, τότε δεν πρόκειται να μουν σε μια διαδικασία, προσπάθειας προώθησης πλάνου καλής συνεργασίας. Εάν από την άλλη, η απέναντι μεριά αισθάνεται ότι εκείνη είναι πιο ισχυρή, τότε στην περίπτωση αυτή υπάρχει αποθάρρυνση του λιγότερου δυνατού, με συνέπεια και πάλι το πλάνο εποικοδομητικής συμφωνίας να μην είναι εφικτό¹².

Υπάρχουν πολλές παρανοήσεις αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ διαπραγματευτικής δύναμης και κατάστασης «win – win». Πολλοί λένε χαρακτηριστικά: «Όταν ο ένας καταστρέψει τον άλλο επάνω στο τραπέζι, αυτό είναι διαπραγμάτευση. Όταν τον κάνει να πει και ευχαριστώ για αυτό, τότε αυτό σημαίνει δύναμη». Σε μια πραγματική κατάσταση «win – win» και τα δυο μέρη θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες τους, με τη σχέση τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων να διατηρείται στα ίδια επίπεδα ή ακόμη καλύτερα να βελτιώνεται. Ο τρόπος διαπραγμάτευσης επηρεάζει αποφασιστικά και το αποτέλεσμα της κατάστασης που θα βρεθεί στο τέλος να χαρακτηρίζει τη σχέση των δυο πλευρών: win – win, win – lose, ή lose – lose.

Ο απλός, αλλά βασικός κανόνας στις διαπραγματεύσεις είναι ότι, η δύναμη είναι μια λειτουργία που αποτελείται από εναλλακτικές σε τρία επίπεδα:

- Πηγές.
- Ανταλλάγματα
- Δεξιότητες και συμπεριφορές.

¹² R. Fisher & W. Ury, «Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In», New York, Penguin Books, 1991, Σελ: 179

Για το λόγο ότι, καθένα από τα τρία αυτά επίπεδα ενδεχομένως να βρίσκονται σε πλεόνασμα, θα πρέπει να διερευνηθούν και ενδεχόμενες εναλλακτικές πηγές αρχικά. Αφού εξαντληθεί και η κατηγορία αυτή των εναλλακτικών, τα μέλη προχωράνε στην προσφορά και ανάπτυξη διαφόρων εναλλακτικών επιλογών. Τέλος, εξετάζονται και οι όποιες εναλλακτικές δεξιότητες και συμπεριφορές, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για τη μεγιστοποίηση της δύναμης και των θέσεων επί των διαπραγματευτικών διαδικασιών.

Στην αρχή μιας διαπραγμάτευσης, θα πρέπει πρώτα από όλα να καθοριστούν οι βασικές ανάγκες που υπάρχουν. Όχι αυτό που θέλει κάποιος αλλά αυτό που πραγματικά (ανάγκη) πρέπει να ικανοποιηθεί. Το πρώτο σφάλμα σε μια διαπραγμάτευση είναι να εξομοιωθούν οι ανάγκες με τις επιθυμίες. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι κάποιος θέλει να αγοράσει ένα καινούριο αυτοκίνητο. Υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός αντιπροσώπων που μπορούν να εξυπηρετήσουν στην αγορά του αυτοκινήτου αυτού. Δεν υπάρχει μια και μοναδική πηγή (αντιπρόσωπος), και έτσι ο αγοραστής μπορεί να βέβαιος ότι έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές. Ωστόσο, ο αγοραστής, θα πρέπει να σκεφτεί πολύ σοβαρά σχετικά με το πόσες περισσότερες εναλλακτικές επιλογές έχει, αν σκεφτεί ειλικρινά και προσεκτικά την πραγματική του ανάγκη. Αν η πραγματική του ανάγκη είναι μόνο η επίτευξη και επιδίωξη μιας αξιόπιστης μεταφοράς, τότε υπάρχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να προταθούν όπως είναι η αγορά ενός άλλου μοντέλου ή ακόμη και ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου¹³.

Προσδιορίζοντας τις εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού και προσφοράς, είναι το πρώτο βήμα για την ανακάλυψη της διαπραγματευτικής δύναμης της κάθε πλευράς. Ακόμα κι αν κάποιος επιθυμεί πάρα πολύ μια συγκεκριμένη μάρκα, μοντέλο, χρώμα και σχέδιο, υπάρχουν και άλλα νέα αυτοκίνητα που θα μπορούσαν να επιλεγούν. Μπορεί να εξεταστεί ακόμη και η επιλογή ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου. Η υποκείμενη ανάγκη (της αγοράς του αυτοκινήτου), θα μπορούσε να είναι τόσο απλή όσο και η ανάγκη μιας αξιόπιστης μεταφοράς. Όταν οι ανάγκες αυτές ταυτιστούν, τότε θα μπορούσε να επεκταθεί η λίστα των εναλλακτικών λύσεων, ακόμη περισσότερο, όπως, η χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς, ένα ποδήλατο, roller – blanding, η οδήγηση μοτοσυκλέτας κλπ. Παρόμοιες εναλλακτικές επιλογές διαθέτει και ο έμπορος των αυτοκινήτων, μιας και υπάρχουν και άλλοι πιθανοί πελάτες οι οποίοι ενδέχεται να αγοράσουν το ίδιο αυτοκίνητο.

¹³ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 64-67

Οι πωλητές έχουν μια έντονη εμμονή με τον ανταγωνισμό και πιστεύουν ότι υπάρχουν ανταγωνιστικές δυνάμεις πίσω από κάθε υποψήφιο αγοραστή. Στην υπόψη ανάλυση, θα παραβλεφθεί το γεγονός ότι, οι αγοραστές συνήθως έχουν περιορισμένη δυνατότητα στην πρόσβαση λοιπών ανταγωνιστικών πηγών. Μεταξύ αυτών των περιορισμών είναι οι εξής:

- Πηγές που βρίσκονται πολύ μακριά.
- Πηγή που απέτυχε να φέρει μια επιχείρηση εις πέρας, με συνέπεια την εμπλοκή του αγοραστή σε δύσκολες καταστάσεις.
- Κατασκευή και σχεδιασμός προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές, που αποκλείουν ορισμένους προμηθευτές.
- Πηγές που προσφέρουν μια πλήρη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών, που άλλοι ενδεχομένως να μην προσφέρουν.

Πολλοί πωλητές, μπορεί να βρεθούν αρκετές φορές να κληθούν να διαχειριστούν έναν, δύο ή και περισσότερους μεγάλους ή μικρούς πελάτες. Έχοντας στη διάθεσή τους λιγότερες εναλλακτικές διαθέσιμες πηγές, θα πρέπει να βασιστούν, για την πώληση των προϊόντων τους, στη δημιουργία περισσότερων επιλογών και προσφορών για τους πελάτες τους. Σε κάθε περίπτωση, αφού έχουν εξαντληθεί όλες οι εναλλακτικές λύσεις, οι διαθέσιμες επιλογές – προσφορές, είτε σε υλικά είτε σε άυλα αγαθά, θα πρέπει να θεωρούνται από τους πελάτες εξέχουσας σημασίας για αυτούς. Κατά την αξιολόγηση των προσφορών αυτών, οι πελάτες μπορούν να κρίνουν για το εάν πληρούν τις όποιες ανάγκες αυτοί έχουν και να αποτιμηθούν, ώστε με τον τρόπο αυτό η προσφορά να αποκτήσει σημαντική αξία για αυτούς και να γίνει πιο ισχυρή διαπραγματευτικά.

Ωστόσο, αν από την άλλη πλευρά, αυτή του πωλητή, έχουν διερευνηθεί οι βασικές του ανάγκες και ανακαλυφθούν εναλλακτικές επιλογές χρήσιμες, σημαντικές και με αξία για αυτούς, τότε υπάρχει μια πολύ μεγάλη πιθανότητα να επιτευχθεί μια win – win συμφωνία. Το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που μπορεί να επιτευχθεί περιλαμβάνει, προσδιορισμό μιας πολύ καλής και με αξία προσφοράς προς την άλλη πλευρά, με παράλληλα χαμηλό κόστος για αυτόν που προσφέρει. Η δημιουργικότητα και η διορατικότητα στον εντοπισμό των διαφόρων προσφορών – παροχών ονομάζεται «διεύρυνση της πίτας». Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των διαθέσιμων παροχών, αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών. Επειδή ακριβώς αυτές οι εναλλακτικές παροχές προσφέρονται με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση

των αναγκών της άλλης πλευράς (του αγοραστή), υπάρχει επίσης αυξημένη η πιθανότητα επίτευξης μιας win – win συμφωνίας.

Οι παροχές των πωλητών προς τους αγοραστές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως αναφέρεται και πιο κάτω¹⁴:

- Û Οικονομικές παροχές: συμπεριλαμβάνονται μισθοί, επιδόματα, υπερωρίες, και χρήματα γενικότερα.
- Û Παροχές σε άτομα: δανεισμός προσωπικού, προθυμία για απλή συμμετοχή ανιδιοτελώς στις εργασίες της άλλης πλευράς.
- Û Παροχή εγκαταστάσεων: χρήση των οικείων εγκαταστάσεων προς διευκόλυνση της εκάστοτε πλευράς για δοκιμές ή επιδείξεις..
- Û Παροχή εξοπλισμού: χρήση του οικείου εξοπλισμού – εγκαταστάσεων καθώς και συμφωνία για τη χρήση εξωτερικών πηγών.
- Û Έμφαση στην προτεραιότητα του συγκεκριμένου πελάτη: μια πιθανή παροχή παράταση προθεσμίας, ανταλλαγή ενός αγαθού με κάποιο άλλο, ακόμη και η παροχή όποιας προσωπικής βοήθειας από τη μια προς την άλλη πλευρά.
- Û Παροχή πληροφοριών: η παροχή της τεχνογνωσίας, η παροχή της γνώσης της εξεταζόμενης βιομηχανίας, τεχνικές, η πρόσβαση σε ειδικές πληροφορίες και δεδομένα κλπ.
- Û Αναγνώριση και ανταμοιβή: αναθέτοντας επισήμως μια εργασία σε κάποιον εργαζόμενο, ή επαινώντας κάποιον εργαζόμενο από τον διευθυντή ή τον προϊστάμενό του.
- Û Ελαχιστοποίηση των κινδύνων: Η ελαχιστοποίηση ή η εξάλειψη των όποιων κινδύνων, γίνεται πολύ εύκολα αντιληπτή από την άλλη πλευρά και εκτιμάται ιδιαίτερα, ειδικά αν είναι στα πλαίσια μιας σωστής και έντιμης συνεργασίας.

Οι πωλητές συχνά βρίσκονται εγκλωβισμένοι σε μια ανίερη μάχη για τη σωστή τιμή πώλησης, με συνέπεια να γίνονται υποχωρήσεις μόνο ως προς τις τιμές, ώστε να ξεπερασθούν τα όποια εμπόδια και αδιέξοδα δημιουργούνται. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν πωλητές που θα έχουν την ευκαιρία να κερδίσουν πόντους με έναν πελάτη, λόγω της «μυωπία νομίσματος». Ένας πωλητής μπορεί να έχει προσφορές και παροχές που δεν έχουν κανένα πρόσθετο κόστος και για αυτόν αλλά και για τον πελάτη. Άλλες πάλι παροχές

¹⁴ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ:67-82

μπορεί να είναι επωφελείς και για τις δύο πλευρές. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος, ως ειδικός διαχειριστής λογαριασμών για μια επιχείρηση τηλεπικοινωνιών μπορεί να προσφέρει τεχνική διαβούλευση σε έναν πελάτη κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Η εταιρεία τηλεπικοινωνιών έχει ήδη στο εργατικό της δυναμικό τεχνικό σύμβουλο για το προσωπικό, οπότε δεν υπάρχει επιπλέον κόστος για τη χρήση του. Παρά το γεγονός ότι ο πελάτης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την τεχνική αυτή βοήθεια, εντούτοις, η κρυμμένη αυτή πρόσθετη αξία μπορεί να μην είναι προφανής. Με μια παροχή διαβούλευσης σε βάθος, η εταιρεία τηλεπικοινωνιών μπορεί να συγκεντρώσει χρήσιμες πληροφορίες, σχετικά με την επιχείρησή του πελάτη, και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές σε παρόμοιες και μη επιχειρηματικές εφαρμογές. Επιπλέον, ο πελάτης κερδίζει επειδή υπάρχει η επί τόπου βοήθεια, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την καλύτερη τεχνική εφαρμογή για την εταιρεία.

Κατά τη διάρκεια των διαδικασιών της διαπραγμάτευσης οι συμμετέχοντες ρίχνουν στο τραπέζι όλες τις πιθανές και διαθέσιμες δυνατότητες υπηρεσιών και αγαθών που μπορούν να προσφερθούν. Στη συνέχεια, επανεξετάζουν τον κατάλογο, όλων αυτών των υπηρεσιών και των αγαθών, επαναφέροντας ψηλά στη λίστα των διαθέσιμων επιλογών τις προτάσεις αυτές χαμηλού κόστους – υψηλής αξίας.

Η δύναμη ενός μέλους στη διαπραγμάτευση μπορεί να βελτιωθεί, με τη χρήση μιας ποικιλίας δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που βοηθούν παράλληλα και στη βελτίωση των μεταξύ των σχέσεων. Ο τρόπος που θα διαπραγματευθούν τα δυο μέλη είναι εξίσου σημαντικός όσο και το αντικείμενο ή η υπηρεσία για τα οποία διαπραγματεύονται. Ένας επιδέξιος και ευέλικτος διαπραγματευτής μπορεί να υπερκεράσει συχνά εύκολα τα πιθανά μειονεκτήματα εξουσίας που μπορεί να έχει έναντι των αντιπάλων του. Αν μπορεί να παρουσιάσει μια πρόταση ή μια προσφορά, είτε με διάφορους τρόπους, είτε με έναν και μοναδικό τρόπο, τότε μπορεί και να αλλάξει την αξία της όποιας πρότασής του (προς το καλύτερο) στα τα μάτια του άλλου. Δεν είναι μόνο η προσφορά που είναι σημαντική, αλλά και η παρουσίαση αυτής, έτσι ώστε, η άλλη πλευρά να εκτιμήσει την αξία της και να πεισθεί.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η ανάπτυξη μιας καλής σχέσης συνεργασίας με την άλλη πλευρά, μπορεί επιφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα, ώστε να εξασφαλιστεί μια «win – win» συμφωνία. Έχουν υπάρξει πολλές περιπτώσεις όπου, η καλύτερη τιμή δεν αποτελούσε την κινητήρια δύναμη για να επιτευχθεί και ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Σε πολλές

περιπτώσεις, η αντοχή μιας σχέσης μεταξύ των αντίπαλων μελών, βοηθάει ώστε να ξεπεραστούν οι διαφορές μεταξύ τους και να επιτευχθεί η συμφωνία. Για παράδειγμα, στο παρελθόν ένας άνθρωπος μπορεί να έχει αγοράσει κάποιο αντικείμενο ή ακόμη και να έχει προσλάβει ένα υπάλληλο, όχι επειδή ήταν η φθηνότερη ή η καλύτερη λύση ενδεδειγμένη λύση, αλλά λόγω του υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των 2 μερών. Οι τύποι συμπεριφοράς που συνίστανται έτσι ώστε, να υπάρξει η δημιουργία και η οικοδόμηση καλών και υγιών σχέσεων μεταξύ των μερών είναι:

- Αναγνώριση των συναισθημάτων και των αισθημάτων και των δυο πλευρών,.
- Σκληρή και επίπονη προσπάθεια ώστε να αντιληφθούν και τα δυο μέρη την πραγματική τους θέση, και να την παρουσιάσουν με το δικό τους τρόπο ώστε να είναι απολύτως κατανοητή.
- Διαχωρισμός της έννοιας της κατανόησης της ανάγκης από την έννοια της τελικής επίτευξης συμφωνίας. Μπορεί να καταλαβαίνει κάποιος τις πραγματικές ανάγκες του άλλου αλλά να μην τις κατανοεί και να διαφωνούν.
- Αντιμετώπιση με σεβασμό της άλλης πλευράς, ακόμη και αν υπάρχει εμφανής διαφωνία.
- Προσπάθεια οικοδόμησης κλίματος και συνεργασίας εμπιστοσύνης.
- Αναγνώριση της αξίας της άλλης πλευράς να γνωστοποιήσει τα επιχειρήματα και τις επιθυμίες της, ανεξάρτητα με την όποια έκβαση της διαπραγμάτευσης.

Στις διαπραγματεύσεις, όπως και σε όλες τις απόπειρες επικοινωνίας μεταξύ δυο πλευρών, κάθε συμπεριφορά που εκφράζεται παίρνει τη μορφή επικοινωνίας. Θα πρέπει να αποστολέας του μηνύματος να βεβαιωθεί ότι το μήνυμα που έστειλε είναι αυτό που πραγματικά ήθελε να στείλει. Σε μια διαπραγμάτευση λοιπόν, τα πράγματα τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν είναι, όλες οι εναλλακτικές προσφορές, τα κίνητρα των αναγκών, και οι δεξιότητες. Μέσω της ανάλυσης αυτής, αυξάνεται η δύναμη της κάθε πλευράς, ακόμη και όταν ο αντίπαλος φαίνεται να διαθέτει στα χέρια του τα καλύτερα διαπραγματευτικά χαρτιά.

Τα βασικά σημεία της ανάλυσης που έχει προηγηθεί ανωτέρω, συνοψίζοντας, είναι τα ακόλουθα:

- i. Ο προσδιορισμός της ισορροπίας ισχύος μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον το οποίο διαπραγματεύονται τα αντίπαλα μέρη

- ii. Στη διαπραγμάτευση, η δύναμη αποτελεί μια από τις λειτουργία των εναλλακτικών λύσεων.
- iii. Οι εναλλακτικές λύσεις εντοπίζονται σε τρία επίπεδα:
 - ü Εναλλακτικές πηγές.
 - ü Εναλλακτικές προσφορές
 - ü Εναλλακτικές δεξιότητες και συμπεριφορές.
 - ü Ανάπτυξη μιας καλής εργασιακής σχέσης με το άλλο μέρος, με σκοπό την εξασφάλιση μιας «win – win» συμφωνίας.

Κεφάλαιο 2^ο : Μεθοδολογία Διαπραγμάτευσης

2.1 Εστίαση στο Πρόβλημα

Είναι εύκολα κατανοητό και αντιληπτό, πόσο δύσκολο είναι να ασχοληθεί ένας άνθρωπος με ένα πρόβλημα χωρίς να υπάρχει έστω και η παραμικρή πιθανότητα δημιουργίας παρεξήγησης του ενός με τον άλλον. Ένα πολύ σημαντικό και βασικό γεγονός στις εταιρικές ή διεθνείς διαπραγματεύσεις, το οποίο είναι εύκολο να ξεχαστεί, είναι ότι δεν έχουμε να κάνουμε με αφηρημένες έννοιες - οντότητες της «άλλης πλευράς», αλλά με ανθρώπους. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν συναισθήματα, βαθιές αξίες, διαφορετικά υπόβαθρα και απόψεις, ενώ το σημαντικότερο από όλα είναι απρόβλεπτοι. Η πτυχή αυτή, η ανθρώπινη, των διαπραγματεύσεων μπορεί να έχει είτε βοηθητικό είτε καταστροφικό χαρακτήρα. Η διαδικασία εκπόνησης μιας συμφωνίας μπορεί να παράγει παράλληλα και μια ψυχολογική δέσμευση για αμοιβαία ικανοποιητικά αποτελέσματα. Μια σχέση εργασίας – συνεργασίας όπου, η εμπιστοσύνη, η κατανόηση, ο σεβασμός και η φιλία αποτελούν συστατικά της στοιχεία μπορεί να κάνει κάθε νέα διαπραγμάτευση ομαλότερη και πιο αποτελεσματική. Η επιθυμία των ανθρώπων να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους, παράλληλα με την ανησυχία τους αναφορικά με το τι θα σκεφτούν οι άλλοι για αυτούς, τους κάνει πιο ευαίσθητους και ευάλωτους στο να αντικρούσουν τις επιδιώξεις των αντίπαλων πλευρών¹⁵.

Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι θυμώνουν, παθαίνουν κατάθλιψη, νοιώθουν φόβο, απογοητεύονται, και προσβάλλονται. Έχουν εγωισμό, ο οποίος είναι πολύ εύκολο να νοιώσει ότι απειλείται. Βλέπουν τον κόσμο γύρω τους από την καθαρά προσωπική πλεονεκτική τους θέση, συγχέοντας συχνά τις αντιλήψεις που εκείνοι έχουν με την πραγματικότητα. Συνήθως, αποτυγχάνουν να ερμηνεύσουν αυτό που λένε οι άλλοι γιατί σκέφτονται ή αντιλαμβάνονται κάτι διαφορετικό. Οι παρεξηγήσεις αυτές μπορούν να ενισχύσουν τις όποιες επιφυλάξεις τους και να οδηγήσουν σε αντιδράσεις που παράγουν αλληλεπιδράσεις. Ένας φαύλος κύκλος δηλαδή. Ως αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης, η όποια ορθολογική διερεύνηση των πιθανών λύσεων είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί και η

¹⁵ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ: 13-23

διαδικασία της διαπραγμάτευσης αποτυγχάνει. Σκοπός της κάθε πλευράς είναι η όσο το δυνατόν συγκέντρωση περισσότερων πόντων, δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις με την απόδοση των ευθυνών για το αποτυχημένο αποτέλεσμα να βαρύνει κι τις δυο πλευρές. Η αποτυχία να ασχοληθεί ειλικρινά η μια πλευρά με την άλλη, μιας και τα ανθρώπινα όντα είναι επιρρεπή σε ενστικτώδεις αντιδράσεις, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για μια διαπραγμάτευση.

Κάθε διαπραγματευτής θέλει να επιτύχει μια συμφωνία που θα ικανοποιεί ουσιαστικά τα συμφέροντά του. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο κάποιος επιθυμεί να λάβει μέρος σε μια διαπραγμάτευση. Ασφαλώς και ο διαπραγματευτής έχει και ενδιαφέρον στη δημιουργία μιας καλής σχέσης με την άλλη πλευρά. Για παράδειγμα, ένας έμπορος επιθυμεί τόσο την επίτευξη κέρδους από την πώληση των προϊόντων του, όσο και να μετατρέψει τον πελάτη αυτό σε μια μόνιμη για αυτόν πηγή εσόδων. Έτσι λοιπόν, τουλάχιστον ένας από τους διαπραγματευτές θέλει να διατηρήσει μια καλή σχέση συνεργασίας με την άλλη πλευρά, αρκετή για να παραχθεί μια αποδεκτή συμφωνία. Οι περισσότερες διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας συνεχούς σχέσης, όπου είναι πολύ σημαντικό να προχωράει η κάθε διαπραγμάτευση με έναν τρόπο που θα βοηθήσει και όχι να εμποδίσει τις μελλοντικές σχέσεις και τις εξελίξεις. Στην πραγματικότητα, η διαρκής σχέση που δημιουργείται, με τόσους πολλούς πελάτες και συνεργάτες, με την οικογένεια και τα μέλη αυτής, με το πλήθος των συναδέλφων και όλων αυτών των εμπλεκομένων στην καθημερινότητα του κάθε ανθρώπου, είναι πολύ πιο σημαντική από την έκβαση που ενδεχομένως να έχει μια συγκεκριμένη διαπραγμάτευση.

Η θέση στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης που προβάλλει κάποια από τις δυο πλευρές ή και οι δυο, βάζει σε άμεσο κίνδυνο σύγκρουσης τις σχέσεις αυτών και την ουσία της διαπραγμάτευσης. Χαρακτηρίζοντας τη διαπραγματευτική διαδικασία ως έναν διαγωνισμό, για το ποιος θα προωθήσει τις θέσεις του πιο πάνω από τον άλλο, επιδεινώνει τη διαδικασία και προκαλεί εμπλοκές. Από τη θέση που μπορεί κάποιος να δηλώσει και να υποστηρίξει, μπορεί να χαρακτηριστεί από την άλλη πλευρά ως υπονομευτής της εύρεσης μιας υγιούς και βιώσιμης λύσης. Για παράδειγμα, όταν μια πλευρά χαρακτηρίζει την άλλη θέση παράλογη και υπερβολική, τότε σε αυτή την περίπτωση ότι δεν υπάρχει και πολύ μεγάλη πρόθεση από κανένα από τα δυο μέρη για τη δημιουργία σταθερής και μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ τους. Η διαπραγματευτική θέση σχετίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με τα συμφέροντα του ενός διαπραγματευτή, τόσο στην ουσία των πραγμάτων (εξερεύνηση

καλύτερης δυνατής λύσης) όσο και στη δημιουργία μιας πολύ καλής σχέσης, εμπορική – προσωπικής με την άλλη πλευρά..

Η ενασχόληση με την επίλυση ενός ζητήματος ουσίας, παράλληλα με τη διατήρηση μιας καλής σχέσης συνεργασίας, δεν χρειάζεται να αποτελούν αντικρουόμενους στόχους, αν και τα δυο μέρη καταφέρουν να δεσμευτούν και να είναι έτοιμα ψυχολογικά, για να αντιμετωπίσουν την κάθε περίπτωση, τη δική τους και την άλλη, ξεχωριστά και έντιμα. Η σχέση που θα δημιουργηθεί θα βασίζεται σε ανοιχτόμυαλες και ειλικρινείς αντιλήψεις, σαφείς κώδικες επικοινωνίας, αμερόληπτα συναισθήματα και προοπτική για μελλοντική συνεργασία. Για να αντιμετωπιστούν τα ψυχολογικά - συναισθηματικά προβλήματα που εμφανίζονται μέσα σε μια διαπραγμάτευση, δεν πρέπει να προσπαθήσει να τα επιλύσει κάποιος με ουσιαστικές παραχωρήσεις. Για την αντιμετώπιση των ψυχολογικών προβλημάτων, συνίσταται η χρήση ψυχολογικών τεχνικών. Όταν σε μια διαπραγμάτευση, τα συναισθήματα τρέχουν πιο γρήγορα από τη σκέψη, τότε σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη τεχνική, για κάθε άτομο χωριστά, ώστε να επέλθει η ηρεμία στο τραπέζι και να εξαλειφθούν οι όποιες παρεξηγήσεις υπάρχουν με στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας.

Για να μπορέσει κάποιος να βρει δίοδο επικοινωνίας με τους ανθρώπους και των κυκεώνα των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν καθημερινά, θα πρέπει να σκέφτεται λαμβάνοντας υπόψη του τρεις σημαντικές παραμέτρους: τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα, και την επικοινωνία. Τα διάφορα προβλήματα των που παρουσιάζουν οι άνθρωποι, εμπίπτουν όλα σε ένα από αυτά τα τρία χαρακτηριστικά. Κατά τη διαπραγμάτευση λοιπόν, είναι εύκολο να ξεχνάει κάποιος ότι θα πρέπει να ασχοληθεί όχι μόνο με τα προβλήματα των ανθρώπων γύρω του, αλλά και με τα δικά του. Ο θυμός και η απογοήτευση μπορούν να εμποδίσουν την ύπαρξη μιας επωφελούς συμφωνίας. Επίσης, για το λόγο ότι οι αντιλήψεις της μιας πλευράς είναι πιθανό να είναι μονόπλευρες, και να μην μπορεί να ακούσει ή να επικοινωνήσει επαρκώς, και σε αυτή την περίπτωση τα προβλήματα που δημιουργούνται για την επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης είναι πάρα πολλά. Οι τεχνικές που μπορούν να ακολουθούν ισχύουν εξίσου καλά, τόσο για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος διαπραγματεύεται, όσο και για τον ίδιο του τον εαυτό.

Η κατανόηση των σκέψεων της άλλης πλευράς, δεν είναι απλώς μια πολύ χρήσιμη ικανότητα του διαπραγματευτή, που θα βοηθήσει να λυθεί το πρόβλημά της επικοινωνίας,

αλλά βοηθάει και στη διαμόρφωση αυτής της σκέψης της αντίπαλης πλευράς. Εάν κάνει κάποιος μια συμφωνία ή έναν διακανονισμό για τη γεφύρωση του χάσματος των διαφορών αυτών, αυτές ακριβώς οι διαφορές είναι που θα καθορισθούν από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στη σκέψη του ενός και τη σκέψη του άλλου. Για παράδειγμα, όταν δύο άνθρωποι φιλονικούν, για ένα αντικείμενο, π.χ. ρολόι, και οι δυο μπορούν να το διεκδικήσουν θεωρώντας, ο καθένας από την πλευρά του ότι του ανήκει. Οι άνθρωποι θεωρούν ότι αυτό που πρέπει να γνωρίζουν αναφορικά με το αντικείμενο, είναι ότι θα πρέπει να ξέρουν όσα γίνεται περισσότερο, συγκριτικά με τον ανταγωνιστή τους.

Τελικά, όμως, αυτό το οποίο προκύπτει είναι ότι η σύγκρουση ,δεν έγκειται στην αντικειμενική πραγματικότητα, (στο πιο είναι αυτό που πραγματικά επιθυμούμε) αλλά στο μυαλό των ανθρώπων. Πολλές από τις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των ανθρώπων, υπάρχουν διότι έχουν τις πηγές τους στο μυαλό των ανθρώπων. Οι φόβοι, ακόμη και αν αβάσιμοι, είναι πραγματικοί φόβοι και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Από την άλλη πλευρά και ελπίδες, έστω και αν είναι εξωπραγματικές και μη πραγματοποιήσιμες, μπορούν να αποδειχθούν αφορμή και αιτία για να προκαλέσουν σοβαρή αναστάτωση. Τα πραγματικά περιστατικά, ακόμη και αν αποδειχθεί ότι έχουν βάση και αποτελούν γεγονότα, μπορεί να μην είναι σε θέση να επιφέρουν κανένα αποτέλεσμα για την επίλυση του προβλήματος. Αμφότερα τα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν ότι ένας έχασε τη ρολόι και ο άλλος ότι το βρήκε, αλλά να εξακολουθούν να διαφωνούν για το ποιος θα το πάρει. Η αντικειμενική πραγματικότητα τελικά είναι και το πιο χρήσιμο εργαλείο για την επίλυση μιας διαφοράς, διότι καθεμία πλευρά που βλέπει το πρόβλημα αντιλαμβάνεται ότι ο μοναδικός τρόπος επιτυχούς εύρεσης μιας λύσης είναι η χρήση των διαπραγματευτικών διαδικασιών.

Η οπτική του κοινωνικού χώρου στον οποίο ζει και λειτουργεί ο κάθε άνθρωπος, εξαρτάται από τη θέση, μέσα σε αυτόν τον χώρο, που κατέχει. Οι άνθρωποι συνήθως βλέπουν αυτό που θέλουν να δουν, αυτό που τους ενδιαφέρει να δουν. Μέσα από ένα πλήθος πληροφοριών, ξεχωρίζουν και επικεντρώνονται σε εκείνα τα στοιχεία και τις λεπτομέρειες, που επιβεβαιώνουν τις αντιλήψεις τους και όσα εκείνοι πιστεύουν, ενώ αντίθετα, αγνοούν και παρερμηνεύουν όσα θέτουν τις αντιλήψεις τους υπό αμφισβήτηση. Έτσι λοιπόν, η κάθε πλευρά σε μια διαπραγμάτευση μπορεί να δει μόνο τα δικά της πλεονεκτήματα, και μόνο τα λάθη της άλλης πλευράς. Υπάρχει με άλλα λόγια μια πλήρως προκατειλημμένη συμπεριφορά. Η δυνατότητα της μιας πλευράς να καταφέρει να δει την κατάσταση από την οπτική της άλλης πλευράς, όσο δύσκολη και αν είναι, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά

χαρακτηριστικά και μια από τις πιο ουσιαστικές δεξιότητες που μπορεί να κατέχει ένας διαπραγματευτής. Δεν αρκεί να ξέρει κάποιος ότι όντως βλέπει τα πράγματα από διαφορετική οπτική. Αν θέλει η μια πλευρά να επηρεάσει την άλλη, θα πρέπει να καταλάβει, να αντιληφθεί το πώς αντιμετωπίζει την εξουσία, έτσι όπως εκφράζεται από τη δική τους πλευρά, και το πόσο πολύ πιστεύουν σε αυτή ώστε να είναι οι ουσιαστικά νικητές της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Η κατανόηση της άποψης και των αντιλήψεων της μιας πλευράς από την άλλη δεν συνεπάγεται και το ότι συμφωνεί με αυτή. Είναι αλήθεια ότι η καλύτερη κατανόηση της σκέψης της άλλης πλευράς, μπορεί να οδηγήσει στην αναθεώρηση των απόψεων της άλλης σχετικά με τα πλεονεκτήματα που διαμορφώνονται τελικά και για τους δυο αντισυμβαλλόμενους. Μέσω αυτής της κατανόησης και της αντίληψης της κατάστασης των άλλων, δημιουργείται ένα σοβαρό όφελος, το οποίο επιτρέπει να μειωθεί ο χώρος και το πεδίο των συγκρούσεων.

Βέβαια οι άνθρωποι δεν θα πρέπει να υπαναχωρήσουν στο οτιδήποτε πιστεύουν και θέτουν, υπό την επήρεια του όποιου ενδεχόμενου φόβου νοιώθουν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Υπάρχει διάχυτη η άποψη και ο φόβος ότι, ένας αντίπαλος θα κάνει ακριβώς αυτό για το οποίο φοβόμαστε. Είναι πολύ εύκολο επίσης, να πέσει κάποιος στην παγίδα της θεωρίας ότι η άλλη πλευρά άλλα λέει και άλλα κάνει, παρουσιάζοντας μια συμπεριφορά καχύποπτη και περίεργη. Ότι δηλαδή εκείνοι είναι οι «κακοί» της υπόθεσης, παρουσιάζοντας προς τους τρίτους, εξωθεσμικούς της διαπραγμάτευσης, τη δική τους καλή εικόνα για να πάρουν με το μέρος τους τον κοινωνικό περίγυρο. Δεν πρέπει να κατηγορεί η μια πλευρά την άλλη για τα μειονεκτήματα που εκείνη έχει. Ασφαλώς και είναι ένας εύκολος τρόπος να θεωρήσει κάποιος υπεύθυνο τον άλλο για όλα τα μειονεκτήματα που εκείνος έχει. Ακόμη και αν η κατηγορία είναι ενδεχομένως δικαιολογημένη και στηριγμένη σε δυνατά επιχειρήματα, εντούτοις είναι εντελώς αντιπαραγωγική για την πρόοδο των συζητήσεων. Η άλλη πλευρά θα λάβει αμυντική συμπεριφορά και θα αντισταθεί, αρνούμενη να ακούσει στο τι έχει να πει ο άλλος και στο τι έχει να προτείνει.

Η πιο ενδεδειγμένη ίσως τακτική στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων είναι να ασχοληθεί κάποιος σοβαρά με τις διαφορετικές αντιλήψεις της άλλης πλευράς και να μπει σε μια διαδικασία συζήτησης. Εφ' όσον γίνει αυτό σε μια ειλικρινή και με έντιμη τρόπο συζήτηση, χωρίς οποιαδήποτε πλευρά να κατηγορεί την άλλη για το πρόβλημα, τότε υπάρχει

η πιθανότητα να καταλάβει η κάθε πλευρά τις ανάγκες και τις επιθυμίες της άλλης και να προχωρήσουν σε μια συζήτηση αμοιβαίας κατανόησης. Είναι πολύ συχνό σε μια διαπραγματευτική διαδικασία να μην λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανησυχίες και η προβληματισμοί της άλλης πλευράς, θεωρώντας τες ανούσιες. Αντιθέτως, η ειλικρινής επικοινωνία με δυνατά και πειστικά επιχειρήματα, που κάθε πλευρά είναι διατεθειμένη να πει, αποτελεί έναν από τους καλύτερους και πιο σημαντικούς τρόπους διαπραγμάτευσης που μπορεί να κάνει κάποιος.

Κλείνοντας το τμήμα αυτό της ανάλυσής μας θα πρέπει να επισημανθεί η σημαντικότητα της επικοινωνίας στη διαπραγμάτευση. Χωρίς επικοινωνία δεν υπάρχει καμία διαπραγμάτευση. Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία της επικοινωνίας, για να καταλήξουν σε κοινή απόφαση. Η τελική ανακοίνωση του αποτελέσματος που θα υπάρξει δεν είναι ποτέ μια εύκολη υπόθεση, ακόμη και μεταξύ ανθρώπων που έχουν ένα τεράστιο υπόβαθρο κοινών αξιών και εμπειρίας. Για παράδειγμα, τα ζευγάρια που έχουν ζήσει ο ένας με τον άλλον τα τελευταία τριάντα χρόνια έχουν ακόμη παρεξηγήσεις κάθε μέρα μεταξύ τους.. Δεν είναι περίεργο, λοιπόν, να υπάρχει μια κακή επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους, και μπορεί να νοιώθουν μια εχθρική και ύποπτη αίσθηση ο ένα για τον άλλο. Οτιδήποτε και να λέει η κάθε πλευρά, θα πρέπει να αναμένει ότι η άλλη πλευρά θα είναι σχεδόν πάντα έτοιμη να ακούσει και να πει κάτι διαφορετικό. κάτι διαφορετικό.

Υπάρχουν τρία μεγάλα προβλήματα στην επικοινωνία, τα οποία θα πρέπει να ξεπεραστούν για την επιτυχία ενός σκοπού:

1. Τα άτομα που διαπραγματεύονται μεταξύ τους θα πρέπει να επικοινωνούν με ένα τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται κατανοητοί. Συχνά η κάθε πλευρά έχει παραιτηθεί από την προσπάθεια επικοινωνιακής επικοινωνίας με την άλλη, αδιαφορώντας για τα τυχόν προβλήματα που αυτό μπορεί να δημιουργήσει στο τελικό αποτέλεσμα. Αντιθέτως, μιλούν με έναν τέτοιο τρόπο που προσπαθούν πλέον να εντυπωσιάσουν ο ένας τον άλλο, σα να μιλούν σε υποψήφιους ψηφοφόρους του πολιτικού τους κόμματος. Αντί να προσπαθούν να πορευτούν με τους διαπραγματευτικούς εταίρους προς μια αμοιβαία αποδεκτή έκβαση, προσπαθούν να τον παραπλανήσουν.
2. Το δεύτερο πρόβλημα στην επικοινωνία αποτελεί η έλλειψη πραγματικής και ουσιαστικής ακρόασης από την κάθε πλευρά. Ακόμα κι αν μιλάνε μεταξύ τους ευθέως

δεν ακούν πραγματικά, αλλά σκέφτονται μόνο αυτό το οποίο έχουν να πουν. Πιθανώς εξίσου συχνά, επαναλαμβάνονται αυτά τα οποία έχουν ειπωθεί μόνο και μόνο επειδή υπάρχει αυτή ακριβώς η έλλειψη προσοχής και εστίασης στο διάλογο. Σε μια διαπραγμάτευση, ένα από τα δυο μέρη μπορεί να είναι τόσο απασχολημένο στο να σκέφτεται τι πρόκειται να πει αργότερα, για να αντικρούσει κάποιο αρχικό επιχείρημα, ώστε να μην έχει λάβει καν υπόψη του τι λέει ο άλλος και να χάνεται εντελώς η έννοια του διαλόγου αρχικά και της διαπραγμάτευσης κατ' επέκταση.

3. Το τρίτο πρόβλημα στην επικοινωνία είναι η παρεξήγηση. Μπορεί να υπάρχει παρερμηνεία στο τι λέει η μια πλευρά και στο τι αντιλαμβάνεται η άλλη. Παρερμηνεία μπορεί να υπάρχει ακόμη και όταν τα αντισυμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται στον ίδιο χώρο και μιλάνε την ίδια γλώσσα, πόσο μάλλον όταν τα αντισυμβαλλόμενα μέρη μιλούν και διαφορετική γλώσσα. Σε αυτή την περίπτωση η πιθανότητα παρερμηνείας επιδεινώνεται ακόμη περισσότερο.

Η ανάγκη στις διαπραγματεύσεις, για την επίτευξη μιας καλής ακροαματικής διαδικασίας είναι προφανής, αλλά είναι δύσκολο να καταφέρει κάποιος να ακούσει καλά, ειδικά κάτω από το άγχος της συνεχούς πίεσης και έντασης. Ακούγοντας κάποιος συγκεντρωμένα, έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει τις αντιλήψεις των άλλων, να αισθανθεί τα συναισθήματά τους, και να ακούσει αυτό που πραγματικά προσπαθούν να πουν. Η ενεργητική ακρόαση βελτιώνει όχι μόνο αυτό που ακούει κάποιος, αλλά και το τι θα απαντήσει μετά. Θα αισθανθεί επίσης, την ικανοποίηση του να ακουστεί και γίνει αντιληπτός. Έχει ειπωθεί ότι οι πιο καλές και επιτυχημένες παραχωρήσεις από την άλλη πλευρά, μπορούν να επιτευχθούν, αρκεί να τους αφήσουν να πουν την άποψή τους και να ακουστούν. Ορισμένες τυποποιημένες τεχνικές καλής ακρόασης είναι, να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε ό, τι λέγεται, να ζητηθεί από το άλλο μέρος να διευκρινίσει προσεκτικά και με σαφήνεια τι ακριβώς εννοεί, και να ζητηθεί οι ιδέες που εκφράζουν να τις επαναλάβουν για να διευκρινιστεί αν υπάρχει οποιαδήποτε ασάφεια ή αβεβαιότητα. Το σημαντικότερο από όλα είναι να γίνουν αντιληπτές οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι περιορισμοί της άλλης πλευράς.

2.2 Εστίαση στα Συμφέροντα

Το βασικό πρόβλημα σε μια διαπραγμάτευση δεν βρίσκεται στις αντικρουόμενες θέσεις που εκφράζονται κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, αλλά στη σύγκρουση που υπάρχει μεταξύ των αναγκών, των επιθυμιών, των ανησυχιών και των φόβων της κάθε

πλευράς. Τα συμφέροντα της κάθε πλευράς εκφράζονται με τον πιο εύγλωττο τρόπο μέσα ακριβώς από αυτές τις ανησυχίες και τις επιθυμίες. Θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το συμφέρον που εκφράζεται κάθε φορά από κάθε πλευρά, έχει πολλές πιθανές εναλλακτικές μέσα από τις οποίες θα μπορούσε να ικανοποιηθεί. Πολύ συχνά οι άνθρωποι απλά εγκρίνουν το εμφανές, το αυτονόητο, χωρίς να κοιτούν το υπόβαθρο της κάθε θέσης¹⁶.

Για να μπορέσουν να αντισυμβαλλόμενα μέρη να παρακινήσουν τους ίδιους τους εαυτούς, αλλά και ολόκληρη της διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να ανακαλύψουν θέσεις και προτάσεις που να ικανοποιούν όχι μόνο τη δική τους πλευρά αλλά και την άλλη. Χρειάζεται να γίνεται ένας συμβιβασμός συμφερόντων και να τίθεται σε κίνδυνο ολόκληρη η διαπραγμάτευση, επειδή ακριβώς υπάρχουν πολλά αντικρουόμενα συμφέροντα. Πολλές φορές πίσω από αντίθετες – κατ'εμφημισμό – θέσεις κρύβονται και μοιράζονται συμβατά συμφέροντα, ως μια τεχνική για την όσο το δυνατόν επίτευξη των μεγαλύτερων κερδών της κάθε πλευράς. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι έχουν την τάση να υποθέτουν ότι, επειδή οι θέσεις της άλλης πλευράς έρχονται σε αντίθεση με τις θέσεις της δικής μας, τα συμφέροντά τους θα πρέπει να καταπολεμηθούν. Σε πολλές διαπραγματεύσεις, ωστόσο, με μια πιο προσεκτική εξέταση των σχετικών συμφερόντων, θα αποκαλυφθεί η ύπαρξη πολλών άλλων συμφερόντων που είναι περισσότερο κοινά ή συμβατά από ότι αντίθετα και αλληλοσυγκρουόμενα.

Το όφελος το οποίο αναζητεί κάποιος να καρπωθεί και βρίσκεται πίσω από τα εκφραζόμενα συμφέροντα είναι αρκετά προφανές. Αυτό που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυσκολία και ασάφεια, είναι το πώς θα καταφέρει να επιτύχει το όφελος αυτό. Το μεγάλο ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο η θέση που εκφράζει η μια πλευρά, πόσο συγκεκριμένη και σαφής μπορεί να είναι. Τα υποκειμενικά συμφέροντα της κάθε πλευράς μπορεί να είναι ασαφή, άυλα και ίσως και αντιφατικά. Πώς θα καταφέρει λοιπόν κάποιος, να κατανοήσει τα συμφέροντα που πραγματικά εμπλέκονται σε μια διαπραγμάτευση, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπολογίζει καταρχήν τα δικά του συμφέροντά και στη συνέχεια θα πρέπει να αντιληφθεί και τα συμφέροντα των άλλων και κυρίως, τη σημαντικότητα τους έναντι των δικών του. Μια βασική τεχνική είναι να θέσει τον εαυτό του στη θέση των άλλων. Ας εξετάσει την κάθε θέση που μπορεί να λαμβάνουν οι άλλοι, και ας αναρωτηθεί όλα αυτά τα γιατί που μπορεί να τον οδηγήσουν στις απαντήσεις που ζητά. Οι απαντήσεις, σε αυτά τα γιατί, θα αφορούν, όλες

¹⁶ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ:23-30

ακριβώς τις κινήσεις που κάνουν οι αντίπαλοί του, τα συμφέροντα που θέλουν να εξυπηρετήσουν, τις επιθυμίες που θέλουν να ικανοποιήσουν, τις ανάγκες που θέλουν να καλύψουν. Αν το κάνει λοιπόν, καθίσταται σαφές ότι ο στόχος του δεν είναι για να αιτιολογήσει αυτή ή αυτές τις θέσεις, αλλά για να κατανοήσει τις ανάγκες, τις ελπίδες, τους φόβους ή τις επιθυμίες που προσπαθεί η άλλη πλευρά να εξυπηρετήσει.

Σχεδόν σε κάθε διαπραγμάτευση κάθε πλευρά έχει πολλά ενδιαφέροντα και όχι μόνο ένα. Σε μια διαπραγμάτευση μίσθωσης, για παράδειγμα, μπορεί να θέλει ο μισθωτής να λάβει μια πιο ευνοϊκή συμφωνία εκμίσθωσης, με τον ιδιοκτήτη. Το ενδιαφέρον δεν εστιάζεται μόνο στην ολοκλήρωση της συμφωνίας, αλλά και στη δημιουργία μιας καλύτερης σχέσης με τον ιδιοκτήτη στο μέλλον. Έτσι λοιπόν, ταυτόχρονα, το άτομο επιδιώκει την πραγματοποίηση δύο ανεξάρτητων μεταξύ τους στόχων, αλλά με κοινά, ως συμφέροντα για τον ίδιο. Ένα κοινό λάθος στη διάγνωση μιας διαπραγματευτικής κατάστασης, είναι να υποτεθεί ότι κάθε άτομο στον άλλη πλευρά έχει τα ίδια ενδιαφέροντα με τη δική μας. Αυτό δεν συμβαίνει σχεδόν ποτέ. Η αρχική σκέψη και διατύπωση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης είναι ότι, πρόκειται για ένα καθεστώς που απαρτίζεται από δύο πρόσωπα και δύο απόψεις. Είτε πρόκειται για τον εργοδότη του, για κάποιον πελάτη του, για υπαλλήλους του, για συναδέλφους του, για την ίδια του την οικογένεια, ή ακόμη και για τη γυναίκα του, κάθε διαπραγματευτής έχει ένα άτομο ή ομάδα συμφερόντων απέναντι του με τα οποία θα πρέπει να είναι ευαίσθητος και να τα λάβει πολλά σοβαρά υπόψη του.

Στην αναζήτηση των βασικών συμφερόντων των παριστάμενων σε μια διαπραγμάτευση, πίσω από τη δεδηλωμένη τους θέση, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν εκείνες οι ανησυχίες που αποτελούν τα θεμέλια παρακίνησης των ανθρώπων. Αν καταφέρει κάποιος να αφουγκραστεί και να καταλάβει τις βασικές ανάγκες των ατόμων, θα αυξήσει τις πιθανότητες που υπάρχουν ώστε και οι δύο αντισυμβαλλόμενοι να φθάσουν σε μια συμφωνία. Οι βασικές ανάγκες ενός ανθρώπου περιλαμβάνουν τα εξής:

- Την ασφάλεια
- Την οικονομική ευημερία
- Το αίσθημα του ανήκειν
- Την αναγνώριση
- Τον έλεγχο της ζωής του ατόμου

Καθώς οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες αποτελούν, τις θεμελιώδεις αρχές της ανθρώπινης ύπαρξης, λόγω ότι θεωρούνται δεδομένες, είναι πολύ εύκολο να παραβλεφθούν. Σε πολλές διαπραγματεύσεις, υπάρχει διάχυτη η τάση να πιστεύουν και οι δυο πλευρές, ότι ο μόνος παράγοντας που εμπλέκεται πραγματικά είναι το χρήμα. Ωστόσο, ακόμη και σε μια διαπραγμάτευση με χρηματικό και μόνο θέμα, όπως για παράδειγμα το ποσό της διατροφής που θα ορίζεται για πληρωμή από τη συμφωνία του χωρισμού, πολλοί περισσότεροι παράγοντες μπορεί να εμπλέκονται και να συμμετάσχουν.

Ο σκοπός της κάθε διαπραγμάτευσης είναι να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα της κάθε πλευράς. Η πιθανότητα να συμβεί αυτό αυξάνεται όταν υπάρχει μεταξύ τους η επικοινωνία. Η μια πλευρά δεν μπορεί να γνωρίζει ποια είναι τα ενδιαφέροντα της άλλης, και ενδεχομένως να μην γνωρίζει ούτε καν ποια είναι τα δικά της. Κάποια από τις δυο πλευρές μπορεί να εκφράζει παράπονα του παρελθόντος σε μια διαπραγμάτευση, αντί να προσπαθεί να επιλύσει ανησυχίες και προβλήματα του παρόντος και του μέλλοντος, ή μπορεί να μην ακούει καν ο ένας τον άλλο. Για να μπορέσουν οι δυο πλευρές να συζητήσουν εποικοδομητικά για τα συμφέροντά τους, χωρίς να παραμένουν παγιδευμένες σε άκαμπτες θέσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη η μια τα συμφέροντα της άλλης καθώς, και να αλληλοεξηγηθούν ποια είναι ακριβώς αυτά. Είναι καθήκον της κάθε πλευράς να καταλάβει πόσο σημαντικά είναι τα δικά της ενδιαφέροντα, πραγματικά, αλλά και πόσο εξίσου σημαντικά είναι και τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς. Μία σημαντική κατευθυντήρια γραμμή είναι να αποτυπώνονται συγκεκριμένα τα ενδιαφέροντα αυτά με λεπτομέρειες στην περιγραφή, κάνοντάς την αξιόπιστη και έγκυρη.

Καθένα από τα μέρη που παίρνει μέρος σε μια διαπραγμάτευση είναι τόσο απασχολημένο με την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του, ώστε να δίνει πολύ μικρή σημασία και προσοχή στα συμφέροντα και στις επιθυμίες των άλλων. Οι άνθρωποι ακούν καλύτερα, εάν πιστεύουν ότι ο άλλος τους έχει κατανοήσει. Έχουν την τάση να πιστεύουν ότι αυτοί οι οποίοι τους κατανοούν, είναι περισσότερο ευφυείς και διαθέτουν περισσότερη κατανόηση από τους υπόλοιπους ανθρώπους, ενώ και η γνώμη τους μπορεί να αξίζει περισσότερο. Έτσι, εάν θέλει η μια πλευρά να εκτιμηθούν τα ενδιαφέροντα και οι απόψεις της, θα πρέπει να ξεκινήσει να αποδεικνύει ότι ακούει και εκτιμά τις απόψεις και της άλλης πλευράς. Εκτός από την απόδειξη αυτή, ότι έχουν κατανοηθεί τα συμφέροντα των άλλων, βοηθά πάρα πολύ στη διαπραγμάτευση, η αναγνώριση της σημαντικότητας των συμφερόντων

των άλλων, και ότι αυτά αποτελούν σημαντικό μέρος του συνολικού προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί.

Η αναγνώριση της σημαντικότητας των συμφερόντων των άλλων είναι ένα ιδιαίτερα εύκολο ζήτημα, ειδικά εάν τα συμφέροντα αυτά είναι κοινά. Είναι εκπληκτικό το πόσο συχνά μπορούν οι άνθρωποι απλά να αντιδρούν σε οτιδήποτε πει ή κάνει κάποιος άλλος, απλά και μόνο για να υπάρξει μια αντίδραση. Τα δυο μέρη πέφτουν συχνά σε ένα μοτίβο ομιλίας και συζήτησης, που μοιάζει με διαπραγμάτευση, αλλά πραγματικά δεν έχει κανέναν τέτοιο λόγο ύπαρξης. Διαφωνούν μεταξύ τους σε ορισμένα ανούσια θέματα, και η συζήτηση λαμβάνει χώρα με ανταλλαγή επιχειρημάτων, σα να έχει ήδη επιτευχθεί η συμφωνία. Στην πραγματικότητα όμως, η επιχειρηματολογία μεταξύ των δυο πλευρών που διεξάγεται μοιάζει περισσότερο με ένα παιχνίδι όπου ο καθένας προσπαθεί να μαζέψει όσους περισσότερους πόντους γίνεται (επιβεβαίωση των επιχειρημάτων του). Κανένα από τα δυο μέρη δεν προσπαθεί να επηρεάσουν το ένα το άλλο. Αν ρωτήσει κάποιος τους αντισυμβαλλόμενους γιατί συζητούν, η απάντηση που θα πάρει θα είναι ότι δεν υπάρχει ουσιαστικός σκοπός ή αιτία.

Αν δυο μέρη παγιδευτούν σε μια διαμάχη, π.χ. μεταξύ του συζύγου και της συζύγου, μεταξύ της εταιρείας και του συνδικάτου, ή ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν σε αυτό που η άλλη πλευρά λέει ή θέλει να κάνει, από το να ενεργήσει για την επιδίωξη των δικών της μακροπρόθεσμων συμφερόντων της. Το ερώτημα του «γιατί διαπραγματευόμαστε», έχει δύο εντελώς διαφορετικές έννοιες. Η μια έννοια έχει να κάνει με τα γεγονότα και τα αίτια που μας οδηγούν στη διαπραγμάτευση αυτή, εντοπίζοντας τη συμπεριφορά εκ των προτέρων, ενώ η άλλη έννοια εντοπίζει το σκοπό της διαπραγμάτευσης, εξομοιώνοντας τη συμπεριφορά μας ως αντικείμενο της ελεύθερης βούλησής μας. Είτε υπάρχει ελεύθερη βούληση είτε όχι, η συμπεριφορά των ανθρώπων είναι τέτοια που δείχνουν ότι εκείνοι κινούν τα νήματα των επιλογών τους. Σε κάθε περίπτωση ασφαλώς, με ελεύθερη βούληση ή μη, έχουν γίνει οι επιλογές. Η κάθε πλευρά μπορεί να επιλέξει να κοιτάξει είτε προς τα μπροστά είτε προς τα πίσω. Αυτό πάντως που θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, βάσει εμπειρίας, είναι να αναφέρεται κάποιος στο που θέλει να πάει, παρά στο από που έχει προέλθει.

Σε μια διαπραγμάτευση όλοι θέλουν να ξέρουν τι επιδιώκουν να επιτύχουν και είναι ακόμη ανοιχτοί σε νέες ιδέες και αντιλήψεις. Για να αποφευχθεί να πρέπει να πάρει κάποιος

μια δύσκολη απόφαση, προτιμούν να οδηγούνται σε μια διαπραγμάτευση, που δεν είναι τίποτε περισσότερο από το να καθίσει κάποιος, με την άλλη πλευρά, να συζητήσουν για το τι προσφέρει ο καθένας και τι ζητάει. Είναι πολύ δύσκολο κάποια από τις δυο πλευρές, ή και οι δυο, να ελίσσονται μεταξύ του εντοπισμού των συμφερόντων της άλλης πλευράς, και της ευελιξίας στη διαπραγμάτευση. Για να καταφέρει κάποια πλευρά να μετατρέψει τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες της σε συγκεκριμένες επιλογές, θα πρέπει να αναρωτηθεί τι θα συμβεί αν αύριο η άλλη πλευρά συμφωνήσει με τα επιχειρήματα που της προτείνονται και προχωρήσουν στο στάδιο της συνεργασίας. Για να διατηρηθεί η ευελιξία της κάθε πλευράς, θα πρέπει να διατυπώνονται περισσότερες από μια επιλογές που θα ικανοποιούν τα συμφέροντα, ούτως ώστε ακόμη και στο ενδεχόμενο της συμφωνίας να υπάρχει μια δικλείδα ασφαλείας για να εξασφαλιστούν τα μέγιστα οφέλη από αυτή τη συνδιαλλαγή.

Έχοντας σκεφτεί και αντιληφθεί κάποιος ποια είναι τα πραγματικά του συμφέροντα, θα πρέπει να προχωρήσει σε μια διαπραγματευτική διαδικασία προβάλλοντας, όχι μόνο τη μια ή τις περισσότερες επιλογές που πληρούν τα έννομα συμφέροντά της, αλλά να διαθέτει και ευρύτητα πνεύματος για να ακούσει το οτιδήποτε άλλο. Το ανοικτό μυαλό που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος, δεν σημαίνει και κενό. Όσο δύσκολο είναι να συζητάει ένας διαπραγματευτής για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, άλλο τόσο δύσκολο είναι να διατυπωθεί με ευκρίνεια η θέση του. Μπορεί να μην είναι συνετό να αφοσιωθεί ένας διαπραγματευτής με τη θέση που θα στηρίζει, αλλά είναι πολύ περισσότερο σοφό να αφοσιωθεί με την εκδήλωση των ενδιαφερόντων του. Σε αυτό το μέρος μιας διαπραγμάτευσης είναι συνετό να προχωρήσει σε περισσότερες επιθετικές ενέργειες. Η άλλη πλευρά, που ασχολείται με τα δικά της συμφέροντα, θα τείνει να έχει υπερβολικά αισιόδοξες προσδοκίες, μέσα στο φάσμα των πιθανών συμφωνιών που θα επιτευχθούν.

Συχνά, οι καλύτερες λύσεις είναι αυτές που οι οποίες παράγουν το μέγιστο κέρδος για τη καθεμία πλευρά, με το ελάχιστο κόστος για την άλλη, τα οποία παράγονται μόνο διαμέσου της έντονης υποστήριξης των αμοιβαίων συμφερόντων. Κάθε πλευρά από τις δυο που διαπραγματεύεται πιέζει σκληρά για τα συμφέροντά της, τονώνοντας συχνά τη δημιουργικότητα του και τον τρόπο σκέψης του άλλου, μέχρι να επιτευχθούν οι αμοιβαία συμφέρουσες λύσεις. Αν αισθάνεται κάποιος ότι απειλείται από ενδεχόμενη προσωπική επίθεση εναντίον του, τότε ανασυντάσσεται και αμύνεται, σταματώντας να ακούει το οτιδήποτε. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να διαχωριστούν οι άνθρωποι από το πρόβλημα. Μπορούν να επιτίθενται στο πρόβλημα, χωρίς όμως να προχωρούν σε προσωπικές

κατηγορίες επί των ανθρώπων. Επιπρόσθετα, μπορεί κάποιος να προχωρήσει ακόμη περισσότερο, ακούγοντας τους συνομιλητές του, με σεβασμό, με ευγένεια, εκφράζοντας την εκτίμηση για το χρόνο και την προσπάθεια που έχουν καταβάλλει, τονίζοντας την ανησυχία τους για την κάλυψη των βασικών τους αναγκών, κλπ..

2.3 Ανάδειξη Επιλογών για Αμοιβαίο Όφελος

Οι πολλές επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι άνθρωποι σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, είναι εξίσου σημαντικό με την αντίληψη της αναγκαιότητας των επιλογών αυτών. Σε μια διαφορά που εμφανίζεται, οι άνθρωποι συνήθως πιστεύουν ότι γνωρίζουν και προτείνουν τη σωστή απάντηση και την άποψή τους θα πρέπει να την επιβάλλουν. Σε μια διαπραγμάτευση που αφορά μια σύμβαση, είναι πιθανό να πιστεύουν ότι η προσφορά τους είναι λογική και ικανοποιητική και θα πρέπει να εγκριθεί, ίσως με κάποια ενδεχόμενη προσαρμογή στις τιμές και σε κάποια άλλα παρελκόμενα. Όλες οι διαθέσιμες απαντήσεις φαίνεται ότι βρίσκονται σε μια ευθεία γραμμή, μεταξύ της θέσης που προτείνει ο ένας και της θέσης που προτείνει ο άλλος. Συχνά όμως, το μοναδικό δημιουργικό τμήμα της σκέψης που χαρακτηρίζει και τις δυο πλευρές, είναι αυτές ακριβώς οι διαφορές που έχουν.

Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις, υπάρχουν τέσσερα βασικά εμπόδια που αναστέλλουν την επινόηση και την πρόταση μιας αφθονία επιλογών¹⁷:

1. Η πρόωρη κρίση της κατάστασης και των δυο πλευρών ή έστω της μιας εξ αυτών
2. Η αναζήτηση για την ενιαία και σωστή απάντηση άμεσα
3. Η υπόθεση ότι η σωστή απάντηση θα πρέπει να αναζητηθεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα επιλογών, αποκλείοντας άλλες
4. Η αντίληψη ότι η επίλυση του προβλήματος είναι αποκλειστικό θέμα της άλλης πλευράς και όχι και των δυο

Η γέννηση και η διάπλαση των επιλογών επίλυσης δεν αποτελεί ένα φυσικό φαινόμενο. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι ζουν σε έναν φυσιολογικό κόσμο, όπου τα πάντα αλλάζουν, η κατάσταση των πραγμάτων δεν είναι φυσιολογική και ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια, ακόμη και όταν η διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται από ένα

¹⁷ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ:31-32

χαλαρό και ομαλό κλίμα. Για παράδειγμα, αν ζητούσαν από κάποιους να ονομάσουν το ένα άτομο στον κόσμο που αξίζει να λάβει το βραβείο Νόμπελ Ειρήνης, οι απαντήσεις που θα συγκεντρώνονται θα ήταν τόσες πολλές που δεν θα γινόταν να επιλεγθεί ένα επαρκές και σωστό αποτέλεσμα. Πώς θα μπορούσε κάποιος να είναι σίγουρος ότι το πρόσωπο αυτό που επέλεξε, είναι και εκείνο που διαθέτει και τα περισσότερα απαιτούμενα προσόντα; Η σκέψη του καθενός θα μπορούσε να αφήσει εκτός επιλογών μερικές απαντήσεις, που δεν θα συμβάδιζαν με τη δική του αντίληψη, ή απλά θα του έρχονταν πολύ γρήγορα στο μυαλό λόγω συνήθειας. Τέτοιες απαντήσεις θα μπορούσαν να είναι π.χ. ο Πάπας, ή ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Τίποτα δεν θα μπορούσε να είναι περισσότερο επιβλαβές, για τη γέννηση και επινόηση νέων εναλλακτικών επιλογών, από την προβολή των κυριότερων μειονεκτημάτων σε οποιαδήποτε νέα ιδέα εισάγεται. Η γρήγορη ή ανώριμη απόφαση εμποδίζει τη φαντασία και τη δημιουργικότητα. Υπό την πίεση της επικείμενης διαπραγματεύσεως, η κριτική σκέψη και η αμφισβήτηση πιθανότατα να είναι εντονότερα.

Στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων η εφεύρεση νέων επιλογών και προτάσεων απλά δεν αποτελεί μέρος της διαπραγματευτικής τους διαδικασίας. Οι άνθρωποι, αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αυτή σαν μια προσπάθεια μείωσης του χάσματος μεταξύ των θέσεων που υφίστανται, χωρίς να επικεντρώνονται και στη διεύρυνση των διαθέσιμων επιλογών. Το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να διαπραγματευτούν με τα υπάρχοντα δεδομένα, κάτω από την έντονη πίεση του χρόνου και χωρίς να χρειάζεται να παρουσιάζονται νέες ιδέες και απόψεις που θα καθυστερήσει και θα μπερδέψει την όλη διαδικασία ακόμη περισσότερο.

Εάν λοιπόν, το πρώτο εμπόδιο για την ύπαρξη μιας δημιουργικής σκέψης και αντίληψης εναλλακτικών είναι η πρόωρη κριτική, το δεύτερο και εξίσου σημαντικό εμπόδιο είναι το πρόωρο κλείσιμο μιας διαπραγματεύσεως με την αναζήτησης άμεσης και σωστής λύσης. Έχοντας κατά νου την εξέταση, από την αρχή, μόνο μιας, ενιαίας και βέλτιστης απάντησης, είναι πολύ πιθανό να βραχυκυκλώσει και να υστερεί η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, μειώνοντας δυστυχώς, τον αριθμό των διαθέσιμων επιλογών για την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών απαντήσεων.

Ένα ακόμη εμπόδιο, για την επινόηση ρεαλιστικών και σωστών επιλογών, έγκειται στην ανησυχία που διακατέχει την κάθε πλευρά, για την ικανοποίηση των άμεσων προσωπικών της συμφερόντων. Για έναν διαπραγματευτή, η επίτευξη της συμφωνίας και η

ανάπτυξη της λύσης που θα ανταποκρίνεται πλήρως στις δικές του ανάγκες και επιθυμίες, θα πρέπει να συμβαδίζει και με το συμφέρον της αντίθετης πλευράς. Ωστόσο, συναισθηματικά, η συμμετοχή και η επιρροή από τη μια μόνο πλευρά του τραπέζιού, δυσχεραίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό την προσπάθεια γεφύρωσης του χάσματος που υπάρχει. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να σκεφτούν και οι δυο πλευρές καλύτερους και πιο σοφούς τρόπους και επιλογές, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το συμφέρον και των δύο πλευρών. Οι περισσότεροι σκέφτονται τα δικά τους προβλήματα και τις δικές τους ανησυχίες, αδιαφορώντας για το τι απασχολεί την άλλη πλευρά, πιστεύοντας ότι αυτοί θα τα λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα. Υπάρχει επίσης συχνά, μια ψυχολογική απροθυμία να χορηγηθεί οποιαδήποτε νομιμότητα ή ορθότητα στις απόψεις της άλλης πλευράς. Φαίνεται ανάρμοστο ή άπιστο να επινοηθούν τρόποι ικανοποίησης των αναγκών των άλλων, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό σε μια αντίληψη μυωπική, παλαιοκομματική και κυρίως μονοσήμαντη.

Για να εφευρεθούν και να προκύψουν δημιουργικές και σωστές επιλογές κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία, τότε, θα χρειαστεί:

1. Να διαχωριστεί η διαδικασία της εφεύρεσης λύσεων από τη διαδικασία κρίσης αυτών.
2. Να διευρυνθούν οι επιλογές των απαντήσεων που θα τεθούν στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης, αντί να αναζητηθεί μια, ενιαία και γρήγορη απάντηση.
3. Να αναζητηθούν τα πραγματικά αμοιβαία οφέλη και των δυο πλευρών.
4. Να εφευρεθούν τρόποι, οι οποίοι θα κάνουν τη διαδικασία της λήψης των όποιων αποφάσεων πιο εύκολη.

Κάθε ένα από αυτά τα βήματα αναλύονται ως εξής:

1. Από τη στιγμή που η κρίση εμποδίζει τη φαντασία, στην αναζήτηση απαντήσεων, να αναπτυχθεί, θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός του δημιουργικού τμήματος μιας διαπραγμάτευσης από το κριτικό. Να διαχωριστεί η διαδικασία αναζήτησης πιθανών επιλογών από τη διαδικασία επιλογής αυτών. Ένας διαπραγματευτής, ένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να διαθέτει είναι, η ικανότητα επινόησης επιλογών για την ικανοποίηση πρώτα των δικών του αναγκών. Αυτό όμως δεν είναι καθόλου εύκολο. Η επινόηση νέων ιδεών απαιτεί, από τη μια πλευρά, να σκεφτεί για πράγματα που δεν περνάνε καν από τη σκέψη της. Θα πρέπει συνεπώς, ή να υπάρξει μια «εφεύρεση» ατομική των απαντήσεων αυτών, ή να γίνει μια σύσκεψη με μερικούς συναδέλφους. Σε μια τέτοια σύσκεψη μπορεί να

γίνει ένας πραγματικός διαχωρισμός των απαντήσεων, εφευρίσκοντας με τον τρόπο αυτό ποια απόφαση θα παρθεί.

Μια σύσκεψη με συναδέλφους είναι σχεδιασμένη από τη φύση της να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες, για την επίλυση του προβλήματος. Ο βασικός κανόνας που ισχύει σε αυτές τις περιπτώσεις είναι, να μην προχωρήσουν τα μέλη της συνεδρίας, σε καμία επίκριση ή αξιολόγηση των νέων ιδεών. Η ομάδα εφευρίσκει απλά νέες ιδέες, χωρίς να στέκονται και να εξετάζουν, κατά πόσο είναι καλές ή κακές, ρεαλιστικές ή μη ρεαλιστικές. Όταν αυτές οι αναστολές εξαφανισθούν, τότε θα μπουν σε μια διαδικασία όπου, η μια ιδέα θα ενθαρρύνει μια άλλη οδηγώντας σε μια αλληλουχία καταστάσεων. Σε μια σύσκεψη, οι άνθρωποι δεν πρέπει να φοβούνται να αναζητήσουν ανόητες ή χαζές ιδέες, για τα δεδομένα τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι καλύτερες ιδέες συνήθως παράγονται από τις πιο ασήμαντες συζητήσεις. Γενικότερα, δεν υπάρχει κανένας κανόνας που να επιβάλλει την εκτέλεση μιας σωστής και εγγυημένης διαδικασίας σύγκλησης τέτοιου είδους συσκέψεων. Αντιθέτως, θα πρέπει να υπάρχει μια προσαρμογή των συνομιλητών – μελών της σύσκεψης, στις απαιτούμενες ανάγκες αλλά και στους διαθέσιμους πόρους που πρόκειται να προσφερθούν.

Υπάρχουν τρία στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσει ένα άτομο, που επιθυμεί να συγκαλέσει ή να οργανώσει μια σύσκεψη για την αναζήτηση των βέλτιστων δυνατών απαντήσεων – ιδεών, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Το στάδιο πριν τη σύσκεψη

- Ορισμός του σκοπού τη σύσκεψης. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να σκεφτεί ποιο είναι εκείνο το συμπέρασμα ή τα συμπεράσματα που θέλει να εξαχθούν.
- Η επιλογή ενός μικρού μεγέθους συμμετεχόντων. Η ομάδα θα πρέπει κανονικά να είναι αρκετά μεγάλη για να παρέχει τη δυνατότητα παροχής πολλών απόψεων, όμως ένα αρκετά μικρό δείγμα ανθρώπων ενθαρρύνει την ατομική συμμετοχή και την ελεύθερη έκφραση ιδεών. Συνήθως μια ομάδα μεταξύ πέντε έως οκτώ ατόμων είναι ένας αρκετά ικανοποιητικός αριθμός.
- Η αλλαγή του περιβάλλοντος. Η επιλογή ενός τόπου και ενός χρονικού διαστήματος «διαφορετικού» από τα συνηθισμένα μέρη και από τις συνηθισμένες ώρες διευκολύνει τους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα και πιο άνετα.
- Να προετοιμαστεί η κατάσταση σε μια ανεπίσημη ατμόσφαιρα. Η συζήτηση μπορεί να γίνει πίνοντας ένα ποτό σε ένα χαλαρό μέρος, ή μπορεί ακόμη και να γίνει χωρίς

τις τυπικές επισημότητες του γραφείου, όπως π.χ. βγάζοντας τις γραβάτες και το σακάκι και αποκαλώντας ο ένας τον άλλο με το μικρό του όνομα.

- Η επιλογή ενός διαμεσολαβητή - συντονιστή. Για να μπορέσει η συνάντηση αυτή να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να καταφέρουν όλοι οι συνομιλητές να εκφράσουν τη γνώμη τους ισόχρονα και ισότιμα, είναι καλό να υπάρχει ένα άτομο που θα συντονίζει την όλη διαδικασία επιβάλλοντας βασικούς κανόνες ευπρέπειας.

2. Το στάδιο κατά τη διάρκεια της σύσκεψης

- Η θέση στην οποία θα πρέπει να τοποθετηθούν οι άμεσα σχετιζόμενοι με το θέμα. να είναι ο ένας δίπλα στον άλλο. Η θέση αυτή των συμμετεχόντων ενισχύει την ψυχολογική τους κατάσταση, ενώ παράλληλα, ενισχύεται και η νοητική τους κατάσταση για την αντιμετώπιση του προβλήματος από κοινού. Όταν οι άνθρωποι κάθονται ο ένας απέναντι από τον άλλο τείνουν να συμπεριφέρονται είτε φιλικά είτε όμως και εχθρικά ο ένας για τον άλλο. Αντιθέτως, οι άνθρωποι που κάθονται δίπλα ο ένας με τον άλλο, σε ένα ημικύκλιο τραπέζι, έχοντας μπροστά τους έναν πίνακα, τείνουν να ανταποκρίνονται στο πρόβλημα που αναγράφεται σε αυτόν τον πίνακα.
- Αποσαφήνιση των κανόνων της συζήτησης, συμπεριλαμβανομένου και του κανόνα της μη κριτικής. Κατά την περίπτωση που οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζονται καθόλου μεταξύ τους, θα πρέπει να υπάρχει μια πρώτη γνωριμία και παρουσίαση του καθενός με το όνομά του, αποσαφηνίζοντας παράλληλα τους βασικούς κανόνες που θα διέπουν τη συζήτηση. Εάν επιτρέπεται η κριτική παντός είδους τότε σε αυτή την περίπτωση, θα υπάρχει η πιθανότητα δημιουργίας νέων ιδεών, ακόμη σε περιπτώσεις έντονης κόντρας μεταξύ των μελών. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει η συνάντηση να χαρακτηρίζεται από καχυποψία, σιωπή και αβουλία από την πλευρά των συμμετεχόντων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ελευθερία απόψεων διότι μπορεί να εκφραστούν απόψεις που κάποιοι άλλοι ούτε καν να μην έχουν σκεφτεί ή να έχουν σκεφτεί και να νοιώθουν ότι δεν μπορούν να τις εκφράσουν.
- Σύσκεψη. Μόλις ο σκοπός της συνάντησης αυτής καταστεί σαφής σε όλους τους συμμετέχοντες τότε, θα πρέπει να δοθεί η πλήρη ελευθερία έκφρασης απόψεων και ιδεών, καταλήγοντας σε έναν μακρύ κατάλογο αυτών των ιδεών, προσεγγίζοντας το θέμα από κάθε πιθανή γωνία.
- Καταγραφή όλων των ιδεών σε έναν πίνακα. Η καταγραφή όλων των ιδεών και των απόψεων που διατυπώθηκαν σε έναν πίνακα ή και σε ένα έντυπο, δίνει στην ομάδα

μια απτή αίσθηση του συλλογικού επιτεύγματος, μειώνει την τάση της επανάληψης απόψεων, και βοηθάει στη διατύπωση νέων ιδεών.

3. Το στάδιο μετά τη σύσκεψη

- Û **Επισήμανση των πλέον εποικοδομητικών και προσοδοφόρων ιδεών.** Μετά από αυτή την ανταλλαγή απόψεων, επέρχεται μια χαλάρωση, σταματάει η έντονη συζήτηση και η όποια ίσως κριτική ασκείται και προχωράει η συζήτηση στην ανάδειξη των καλύτερων επιλογών. Ακόμη και αν δεν έχει αποφασισθεί ποιες θα είναι εκείνες οι ιδέες που θα προκριθούν, εντούτοις μπορούν να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο μέσα από τη συζήτηση, αφήνοντας και τα μέλη ίσως να αποφασίσουν ποιες θα είναι εκείνες οι ιδέες που θα πρέπει να συζητηθούν.
- Û **Βελτίωση για τις πολλά υποσχόμενες ιδέες.** Χρησιμοποιώντας μια πολύ ελπιδοφόρα ιδέα, μπορούν να εφευρεθούν τρόποι και δίοδοι που θα την κάνουν καλύτερη και πιο ρεαλιστική, καθώς και τρόπου για να γίνει πραγματοποιήσιμη. Σε αυτό το στάδιο, ο στόχος είναι να παρουσιασθεί η συγκεκριμένη ιδέα όσο πιο ελκυστική γίνεται.
- Û **Ορισμός ενός χρονικού διαστήματος για την αξιολόγηση των ιδεών και την έκδοση της οριστικής απόφασης.** Πριν διαλυθεί η σύσκεψη, είναι καλό να καταρτισθεί μια επιλεκτική και βελτιωμένη λίστα, όλων των ιδεών που διατυπώθηκαν και να ορισθεί ένα μέρος και μια συγκεκριμένη ώρα, ώστε για να αποφασισθεί ποια από αυτές τις ιδέες θα τεθεί επί τάπητος κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης και με ποιο τρόπο.

Όσο δύσκολη μπορεί να χαρακτηριστεί μια σύσκεψη με άτομα του οικείου περιβάλλοντος της μιας πλευράς, ακόμη πιο δύσκολη μπορεί να θεωρηθεί μια σύσκεψη με άτομα της άλλης πλευράς. Η σύσκεψη αυτή όμως, όσο δύσκολη και αν είναι στην εφαρμογή της, μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά πολύτιμη. Η δυσκολία της εντοπίζεται στον αυξημένο κίνδυνο που υπάρχει, αναφορικά με την προκατάληψη έναντι των συμφερόντων της μιας πλευράς, παρά στους κανόνες συμπεριφοράς, που θεσπίζονται για μια τέτοια σύσκεψη. Μπορεί να αποκαλυφθούν κατά λάθος εμπιστευτικές πληροφορίες, ή να οδηγήσει η μια πλευρά την άλλη σε λάθος επιλογές. Παρόλα αυτά, οι κοινές συσκέψεις ανεύρεσης ιδεών, έχουν τα μεγάλα πλεονεκτήματα, που είναι η παραγωγή προτάσεων, που θα λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων, για τη δημιουργία ενός κλίματος από κοινού επίλυσης των προβλημάτων, καθώς επίσης και η διαδικασία εκμάθησης και εκπαίδευσης της κάθε πλευράς σχετικά με τις ανησυχίες του άλλης.

2.4 Αντικειμενικά Κριτήρια Επίλυσης Διαφορών

Όσο καλά και αν καταλαβαίνει η μια πλευρά τα συμφέροντα της άλλης, όσο έξυπνους τρόπους και αν εφεύρει για να συμβιβάζει τα μεταξύ τους συμφέροντα, όσο αξία και αν δίνει σε μια ζωντανή και συνεχή μεταξύ τους σχέση, θα αντιμετωπίζει πάντοτε τη σκληρή πραγματικότητα των διαφόρων συμφερόντων, για τα οποία γίνονται άλλωστε οι συγκρούσεις και οι διαπραγματεύσεις. Για παράδειγμα αν θέλει κάποιος να νοικιάσει ένα σπίτι με χαμηλότερο ενοίκιο, τότε ο ιδιοκτήτης μπορεί να θέλει περισσότερα χρήματα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι να θέλει ο έμπορος να του παραδοθούν τα πράγματα αύριο και ο προμηθευτής να θέλει να του τα στείλει την επόμενη εβδομάδα. Στις περιπτώσεις αυτές δεν υπάρχει ασφαλώς η εφαρμογή μιας στρατηγικής «win – win», αλλά μια επιθυμία μονομερούς επιβολής της μιας πλευράς¹⁸.

Ένας διαπραγματευτής που διακατέχεται από τα προτερήματα, της αμεροληψίας, της αποτελεσματικότητας, ή διαθέτει εγνωσμένη επιστημονική αξία στο χώρο, μπορεί να επιτύχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα, επιφέροντας δικαιότερη και σοφότερη λύση στο πρόβλημα. Από την άλλη, όταν η αντίπαλη πλευρά έχει ως οδηγό μια συμπεριφορά του παρελθόντος που είχε αντιμετωπίσει, με δυσχέρεια για αυτή, θα αντιμετωπίσει σαφέστατα με πιο ευνοϊκό κλίμα έναν διαπραγματευτή που δείχνει τέτοιου είδους στοιχεία. Μια συμφωνία που έχει επιτευχθεί στο παρελθόν με κακούς όρους για τη μια πλευρά, ή κατόπιν πολύ σκληρών και πολύχρονων διαπραγματεύσεων, είναι περισσότερο ευάλωτη σε επιθέσεις και λιγότερο σε σωστούς και αντικειμενικούς όρους. Εάν για παράδειγμα, ένα συμβόλαιο μίσθωσης περιέχει τυποποιημένους όρους ή εάν η σύμβαση πώλησης είναι σύμφωνη με την πρακτική που ακολουθείται στον κλάδο, τότε μειώνεται η πιθανότητα και ο κίνδυνος, ο διαπραγματευτής να προβεί σε μια πολύ σκληρή και έντονη διαπραγματευτική διαδικασία, ή αργότερα θα προσπαθήσει να αντικρούσει την όποια συμφωνία. Η συνεχής και αδιάκοπη μάχη για την κυριαρχία στις διαπραγματεύσεις, απειλεί τη δημιουργία μιας υγιούς σχέσης μεταξύ των μερών, ενώ αντίθετα, μια ηθική και νόμιμη διαπραγμάτευση την προστατεύει.

¹⁸ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ:42-43

Η συζήτηση, η επικοινωνία και η διαπραγμάτευση, είναι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια εποικοδομητική συμφωνία, λαμβάνοντας φυσικά πάντοτε υπόψη τα αντικειμενικά συμφέροντα και των δυο πλευρών. Επιπρόσθετα, τα δυο μέρη μπορούν, χρησιμοποιώντας ως βάση την σωστή και μακροχρόνια αυτή σχέση που έχουν δημιουργήσει, να αναπροσαρμόζουν σε διαστήματα που εκείνα κρίνουν, τις δεσμεύσεις τους και να κινούνται προς μια νέα επικερδή συμφωνία κάθε φορά.

Στις διαπραγματεύσεις πολλές φορές, τα αντισυμβαλλόμενα μέρη σπαταλούν ένα μεγάλο χρόνο της διαδικασίας υπερασπίζοντας τις θέσεις και τον εαυτό τους και επιτιθέμενοι στην άλλη πλευρά. Οι άνθρωποι θα μπορούσαν, με βάση τα αντικειμενικά για αυτούς συμφέροντα που έχουν, να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά το χρόνο των διαπραγματευτικών διαδικασιών, μιλώντας για τις βέλτιστες δυνατές επιλογές και λύσεις. Τα ανεξάρτητα – εξωγενή πρότυπα, που μπορούν να τεθούν στη συζήτηση, βάσει των εμπειριών του καθενός, έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της συζήτησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης, η δυσκολία και τα προβλήματα εντοπίζονται ότι, απαιτείται ένας συνασπισμός μεταξύ δυο περισσότερων μερών, που έχουν συμφωνήσει σχετικά με τη θέση αυτή που προβάλλεται, δυσκολεύοντας πάρα πολύ την περίπτωση αλλαγής και βελτίωσης της άποψης αυτής.

Για τη διεξαγωγή μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, με αντικειμενικά και σωστά δομημένα κριτήρια, θα πρέπει να απαντηθούν δυο ερωτήματα¹⁹:

1. Πώς θα πρέπει να αναπτυχθούν αυτά τα αντικειμενικά κριτήρια
2. Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια αυτά μέσα στη διαπραγμάτευση

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο της διαπραγμάτευσης που θα χρησιμοποιηθεί, το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας θα επιτευχθεί, εάν υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία εκ των προτέρων. Έτσι με τον τρόπο αυτό, αναπτύσσουν οι πλευρές κάποια εναλλακτικά πρότυπα εκ των προτέρων, προετοιμάζοντας το έδαφος για οποιαδήποτε αλλαγή πλάνων υπάρξει κατά της διάρκεια της συζήτησης. Υπάρχουν συνήθως περισσότερα από ένα αντικειμενικά και εναλλακτικά πρότυπα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση, για την επίτευξη μιας συμφωνίας.

¹⁹ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ:45-46

Για παράδειγμα, εάν το αυτοκίνητο ενός ασφαλισμένου έχει υποστεί κάποια πολύ σοβαρή ζημιά, το άτομο αυτό έχει μια αξίωση από την ασφαλιστική του εταιρεία. Στη διαπραγμάτευση που θα υπάρξει με τον ασφαλιστή αλλά και με τον πραγματογνώμονα θα τεθούν επί τάπητος ορισμένες παράμετροι του οχήματος. Αυτές είναι:

- Η τρέχουσα αξία του οχήματος
- Το έτος κατασκευής του αυτοκινήτου και το μοντέλο του
- Το «κόστος ευκαιρίας» του αυτοκινήτου, εάν το αντικαθιστούσε με κάποιο άλλο αντίστοιχης κατηγορίας, αξίας και ηλικίας.
- Εάν τα δυο μέρη προσφύγουν σε δικαστική μάχη για την αποζημίωση, αντί να βρουν μεταξύ τους μιας συμβιβαστική λύση, ποια θα είναι η αποζημίωση που θα επιδικάσει το δικαστήριο για τη ζημιά.

Για την παραγωγή και προώθηση ενός ανεξάρτητου και επιθυμητού αποτελέσματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είτε αντικειμενικά κριτήρια και πρότυπα, θέτοντας ταυτόχρονα ουσιαστικές, δίκαιες και εποικοδομητικές ερωτήσεις, είτε οι όποιες δίκαιες διαδικασίες υπάρχουν και προκρίνονται, για την επίλυση αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων. Ας σκεφτούμε για παράδειγμα, τον πιο παλιό αλλά και πιο σοφό τρόπο για να μπορέσει κάποιος να διαιρέσει ένα κομμάτι γλυκού μεταξύ δύο παιδιών: κόβει το γλυκό σε δυο ίσα μέρη και κατόπιν η κάθε πλευρά επιλέγει χωρίς διαμαρτυρίες και αντιρρήσεις για άδικη και μεροληπτική διαχείριση προς μια πλευρά.

Μια παραλλαγή της διαδικασίας «κόβω στη μέση και παίρνουν και οι δυο το ίδιο κομμάτι» είναι, για εκείνα τα μέρη που επιθυμούν και σκέφτονται να διαπραγματευτούν, υπό δίκαιες και σοβαρές προϋποθέσεις, προτού προχωρήσουν στην επίλυση των όποιων διαφορών τους πιθανότατα στην αίθουσα ενός δικαστηρίου. Σε ένα διαζύγιο, για παράδειγμα, πριν αποφασίσει το δικαστήριο ποιος γονέας εκ των δυο θα πάρει την επιμέλεια των παιδιών, οι γονείς μπορούν να συμφωνήσουν σχετικά με το δικαίωμα επικοινωνίας του άλλου γονέα με τα παιδιά και εναλλάξ. Η σκέψη και η νοοτροπία αυτή ενθαρρύνει την πρόθεση και των δυο να επέλθει μια συμφωνία, σχετικά με τα δικαιώματα επίσκεψης του κάθε γονέα, επιλέγοντας τη λύση που θα θεωρηθεί και η δικαιότερη.

Καθώς θα εξετάζονται οι όποιες επιθυμητές λύσεις, παράλληλα, μπορούν να προκύψουν και άλλοι τρόποι επίλυσης των μεταξύ τους διαφορών, όπως είναι η επίσκεψη του

κάθε γονέα εκ περιτροπής, η επίσκεψη κατόπιν κλήρωσης, η συμβολή ενός τρίτου, ανεξάρτητου προσώπου κλπ. Συχνά, η λύση «εκ περιτροπής» παρουσιάζεται ως η βέλτιστη επιλογή αναφορικά, με περιπτώσεις κληρονομιών (για το χωρισμό – χωρίς την ύπαρξη διαθήκης – των κειμηλίων μεταξύ των κληρονόμων). Στη συνέχεια, και αφού έχουν ξεχωρίσει κάποια πράγματα, τα οποία εκείνοι δεν θέλουν αλλά θέλουν κάποιοι άλλοι, να προχωρήσουν σε μια διαπραγμάτευση, αν το επιθυμούν. Η κλήρωση αναφέρεται στη ρίψη ενός νομίσματος, ή μπορεί να έχει και τη μορφή ενός παιγνίου, απόλυτα δίκαιου όμως και αμερόληπτου. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι άνισα, αλλά η κάθε πλευρά είχε ίσες ευκαιρίες επιτυχίας. Αφήνοντας κάποιο τρίτο πρόσωπο να διαδραματίσει ένα καθοριστικό ρόλο στη λήψη μιας κοινής απόφασης, είναι σίγουρα μια καθιερωμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη μέθοδος, με σχεδόν άπειρες παραλλαγές. Τα δυο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν να υποβάλουν μια συγκεκριμένη ερώτηση σε έναν εμπειρογνώμονα, για να λάβουν τις συμβουλές του ή ακόμη και την όποια απόφασή του.. Μπορούν να ζητήσουν από έναν διαμεσολαβητή να τους βοηθήσει να καταλήξουν σε μια απόφαση, ή ακόμη μπορούν να παραπέμψουν το θέμα τους σε διαδικασία διαιτησίας, για μια έγκυρη και δεσμευτική απόφαση.

Έχοντας λοιπόν προσδιορίσει ορισμένα από εκείνα τα αντικειμενικά και δίκαια κριτήρια και διαδικασίες για μια σωστή διαπραγμάτευση, το ζήτημα που τίθεται είναι, υπό ποιες προϋποθέσεις και διαθέσεις, θα προχωρήσει η κάθε πλευρά να καθίσει στο τραπέζι των συζητήσεων. Υπάρχουν τρία βασικά σημεία, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και είναι τα ακόλουθα²⁰:

1. Μέσα στο γενικότερο θέμα – πλαίσιο της συζήτησης υπάρχουν υποκατηγορίες και ξεχωριστά θέματα, τα οποία θα πρέπει να αναζητηθούν και να αποτυπωθούν από κοινού, για την έκδοση της απόφασης, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τα αντικειμενικά κριτήρια και των δυο πλευρών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι, η διαπραγμάτευση που πραγματοποιείται για την αγορά ενός σπιτιού. Και τα δυο μέρη προσπαθούν να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή τιμή για τον εαυτό τους. Για να επιτύχουν όμως αυτή την τιμή, που ταυτόχρονα θα είναι και η δικαιότερη, θα λάβουν υπόψη τους πάρα πολλούς παράγοντες, όπως είναι ο πληθωρισμός, οι τιμές άλλων παρόμοιων ακινήτων της περιοχής ή άλλων περιοχών,

²⁰ Fisher R. – Ury W. «Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in», Random House Business Books, 1992, Σελ:47-49

άλλες ενδεχόμενες προτάσεις που μπορεί να έχει ο μεσίτης κλπ. Καταρχήν, οι δυο πλευρές θα πρέπει να συμφωνήσουν στους βασικούς όρους του ενδεχόμενου συμβολαίου που πρόκειται να υπογράψουν. Στη συνέχεια και προχωρώντας στη συζήτηση η κάθε πλευρά θέτει τα επιχειρήματά της, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις δυο πλευρές για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

2. Η κάθε πλευρά να διαθέτει το δικό της πλάνο, αλλά παράλληλα να είναι διατεθειμένη να ακούσει και να λάβει υπόψη της και το πλάνο του συνομιλητή της. Αυτό που χαρακτηρίζει μια διαπραγμάτευση ως αντικειμενική και δίκαιη είναι, η αναζήτηση της εφικτής και βέλτιστης λύσης όταν οι αντίδικες πλευρές έχουν διευρυμένους ορίζοντες και φαίνονται πρόθυμες να συζητήσουν την οποιαδήποτε διαφορά προκύψει. Στις περισσότερες περιπτώσεις όπου δυο πλευρές θα καθίσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, οι άνθρωποι τείνουν να χρησιμοποιούν εμπειρίες και βιώματα που έχουν από προηγούμενες διαπραγματεύσεις και αντιδικίες. Σε μια διαπραγμάτευση, πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν τη θέση που πρεσβεύουν τόσο ισχυρή και αλάνθαστη που αρνούνται ακόμη και να εξετάσουν την περίπτωση της άλλης πλευράς, το τι θέλει, τι επιθυμεί και γιατί βρίσκεται σε διάλογο μαζί της. Για τις δυο πλευρές είναι θέμα αρχής η θέση που αντιπροσωπεύουν, μπαίνοντας σε έναν «ιερό πόλεμο» για την ιδεολογία και την τελική επικράτηση του καθενός. Επιμένοντας ότι η συμφωνία θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, η πρόταση της κάθε πλευράς δεν αποτελεί το αποκλειστικό και μοναδικό κριτήριο επίτευξής της, αποκλείοντας την ύπαρξη άλλων. Θα πρέπει η συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι δυο πλευρές να είναι κάτι σαν «δικαστής», των όσων διατυπώνονται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Παρόλο που μπορεί να υπάρχει προδιάθεση από τη μία πλευρά, για την εφαρμογή ενός άλλου ή άλλων προτύπων, διαφορετικών από τα δικά της, εντούτοις, θα πρέπει και η στάση της άλλης πλευράς να είναι τέτοια που να ευνοεί μια αυτού του είδους την προδιάθεση. Ο «δικαστικός χαρακτήρας» τοποθετείται στο ότι, αν και οι δυο έχουν τη θέληση και την πρόθεση υιοθέτησης προτύπων διαφορετικών από των δικών τους, στη συνέχεια θα πρέπει να βάλουν κάτω τα όσα επιχειρήματα θέτουν και να τα προσεγγίσουν με εντελώς ουδέτερη στάση. Είναι σημαντικό επίσης, να ληφθούν υπόψη, όχι δεσμευτικά όμως, και κάποια πρότυπα που χρησιμοποιήθηκαν κατά το παρελθόν σε προηγούμενες παρόμοιες καταστάσεις, ως οδηγός στην τελική λήψη της απόφασης. Σε κάποια περίπτωση αντιδικίας μπορεί να υπάρχουν δύο πρότυπα, τα οποία φαίνεται ή μπορεί να παράγουν διαφορετικά

αποτελέσματα, αλλά συμφωνούν και τα δύο μέρη ότι είναι εξίσου δικαιολογημένη η απαίτηση για ικανοποίησή τους. Στην περίπτωση αυτή, η ενδεδειγμένη λύση που προκρίνεται είναι, να γίνει ένα είδος case study και για τα δυο πρότυπα χωριστά, ούτως ώστε να καταφέρουν οι αντίδικες πλευρές να καταλήξουν σε μια από τις δυο λύσεις, αυτή που δίνει το καλύτερο αποτέλεσμα. Εάν, ωστόσο, μετά από μια διεξοδική συζήτηση για τα πλεονεκτήματα του ενός ή του άλλου προτύπου, δεν δύναται να καταλήξουν σε μια τελική λύση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η πρακτική του δοκιμαστικού σταδίου. Ένας ακόμη τρόπος επίλυσης του προβλήματος της ύπαρξης δυο διαφορετικών αλλά αντικειμενικά σωστών προτύπων, είναι η συνεισφορά ενός τρίτου μέλους στη συζήτηση. Ο τρίτος αυτός παράγοντας, στην περίπτωση που είναι κοινά αποδεκτός και από τις δυο πλευρές, έχει τη δυνατότητα, μέσω των προτεινόμενων κριτηρίων επίλυσης που θα του δοθούν, να επιλέξει αυτό που θεωρεί ως το καταλληλότερο και πιο δίκαιο για την υπόψη περίπτωση. Η λήψη μιας απόφασης στηριζόμενη σε αντικειμενικά και μόνο κριτήρια, συνεπάγεται την αποδοχή της από όλους τους παρευρισκόμενους.

3. Θα πρέπει τα δυο μέρη να επικεντρωθούν στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, σταθερών μεν αλλά με ευελιξία δε. Η ύπαρξη πίεσης από τη μια ή και τις δυο πλευρές, για μια λύση μονοδιάστατη και μοναδική αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα και μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης, ή η γενική άρνηση για οποιαδήποτε υποχώρηση. Σε κάθε περίπτωση αυτό το οποίο θα πρέπει να γίνει πάντως είναι, να καθίσουν τα αντισυμβαλλόμενα μέρη να συζητήσουν την κατάσταση συλλογικά, να προτείνουν τα κριτήρια τους και στη συνέχεια να πάρουν μια απόφαση πάνω στη βάση του προβλήματός τους, χωρίς αγκυλώσεις, πιέσεις, αρνήσεις και γενικότερα με μια θετική διάθεση για την τελική επιτυχή έκβαση της διαπραγμάτευσης.

2.5 Στάδια Διαπραγμάτευσης

Τα βασικά στάδια των διαπραγματεύσεων είναι τα εξής:

1. Η έναρξη των διαπραγματεύσεων, το βασικότερο και πιο καίριο κομμάτι κάθε διαπραγμάτευσης, όπου φαίνεται ποιος είναι καταλληλότερα προετοιμασμένος,

παίζοντας το παιχνίδι του και βγάζοντας τους «άσσους από το μανίκι» του την κατάλληλη στιγμή.

2. Το διερευνητικό στάδιο των διαπραγματεύσεων, όπου η κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά θα πρέπει να ελέγχει τους στόχους και τις θέσεις της άλλης πλευράς, αλλά και τις δικές της. Επίσης πρέπει να έχει καταγράψει τα επιχειρήματα, αλλά και τα ερωτήματα της κάθε πλευράς, ώστε να σιγουρευτεί ότι έχουν ειπωθεί όλα όσα ήθελε.
3. Το στάδιο της λήξης των διαπραγματεύσεων.

2.5.1 Έναρξη Διαπραγματεύσεων

Σύμφωνα με τους Roy Lewicki, David Saunders και John Minton²¹, αφού γίνει κατανοητή η ανάγκη σχεδιασμού της κάθε διαπραγμάτευσης, τα βασικά βήματα της έναρξης της διαπραγμάτευσης, είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός των θεμάτων προς συζήτηση.
- Η συγκέντρωση των θεμάτων και ο προσδιορισμός του διαπραγματευτικού μείγματος.
- Ο ορισμός των συμφερόντων.
- Η διαβούλευση με άλλους
- Η αναγνώριση των ορίων
- Ο καθορισμός των στόχων
- Η ανάπτυξη υποστηρικτικών επιχειρημάτων.
- Η ανάλυση της άλλης πλευράς

Γίνεται αντιληπτό ότι για να χρησιμοποιήσει κάποιος τις διαπραγματευτικές του ικανότητες με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο θα χρειαστεί ένα «γενικό σχέδιο», δηλαδή μια στρατηγική που θα οδηγήσει στην ολοκλήρωση των στόχων της διαπραγμάτευσης. Βασικές έννοιες της διαπραγμάτευσης είναι το «όραμα», δηλαδή η εικόνα που έχει ο διαπραγματευτής στο μυαλό του για το που θέλει να φτάσει, η «δέσμευση», δηλαδή η ανάληψη μια διαπραγματευτικής θέσης με κάποια ρητή ή σιωπηρή υπόσχεση ως προς τη μελλοντική πορεία δράσης, και οι «αξίες», δηλαδή οι βασικές αρχές και προδιαγραφές που ακολουθεί στη ζωή του που καθορίζουν τη συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους ανθρώπους.

²¹ Lewicki Roy, Saunders David, Minton John, «Essentials of Negotiations», 2004, Σελ: 132-133

Από τις βασικότερες πληροφορίες που είναι απαραίτητες να συλλεχθούν πριν ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση, είναι το θέμα της και το πρόσωπο με το οποίο θα γίνει. Όσον αφορά το θέμα της διαπραγμάτευσης, θα πρέπει την ώρα που θα αρχίσει το ουσιαστικό μέρος της ο διαπραγματευτής να γνωρίζει περισσότερα από τον αντίπαλο. Όσον αφορά το πρόσωπο, θα πρέπει ο διαπραγματευτής να μάθει όσο γίνεται περισσότερα για τον αντίπαλό του και τις επιδιώξεις του από τη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι διατεθειμένοι να κοπιάσουν και συνήθως ακολουθούν το δρόμο της ελάχιστης αντίστασης. Έτσι η προετοιμασία είναι ένας από τους πρώτους τομείς όπου οι πολυάσχολοι άνθρωποι προσπαθούν να εξοικονομήσουν χρόνο. Συνεπώς δίνουν στον αντίπαλό τους ένα σημαντικό πλεονέκτημα, αν αυτός απλά επενδύσει απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια για τη σωστή προετοιμασία πριν από μια διαπραγμάτευση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα «παιχνίδι», στο οποίο όποιος γνωρίζει τα περισσότερα κερδίζει.

Έτσι, θα πρέπει να αναρωτηθεί ο διαπραγματευτής τι ακριβώς θέλει και ποιες είναι οι εναλλακτικές του, δηλαδή θα πρέπει να θέσει τον στόχο του σαφώς και να ξεκαθαρίσει ποιες είναι οι φιλοδοξίες του. Είναι πολύ σημαντικό να ξέρει τι ακριβώς θέλει να πετύχει στην κάθε διαπραγμάτευση. Βέβαια, θα πρέπει να προσέξει να μην θέσει πολύ χαμηλούς ή πολύ υψηλούς στόχους. Με την έννοια «στόχος» νοείται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, σύμφωνα με την έρευνα αγοράς που έχει προηγηθεί και τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί για το θέμα.

Παράλληλα, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να αναζητήσει και να καταλήξει σε μια εναλλακτική, την καλύτερη επόμενη επιλογή, ώστε να έχει μια συμφέρουσα «διέξοδο», αφού θα ξεκινήσει με μια συγκεκριμένη πρόταση και δεν μπορεί να είναι αμετάκλητος. Στη βιβλιογραφία υπάρχει συγκεκριμένη ορολογία που χρησιμοποιείται, δηλαδή «Καλύτερη Εναλλακτική σε μια διαπραγματευτική Συμφωνία» (B.A.T.N.A.- Best Alternative to a Negotiated Agreement). Ο στόχος της διαπραγμάτευσης είναι πάντα υψηλότερος από την καλύτερη εναλλακτική (B.A.T.N.A.). Συνεπώς ο διαπραγματευτής κινείται ανάμεσα στον στόχο του και στην B.A.T.N.A. Κάθε πρόταση καλύτερη από την B.A.T.N.A. γίνεται αποδεκτή, ενώ οποιαδήποτε χειρότερη πρόταση απορρίπτεται.

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο της διαπραγμάτευσης είναι ο καθορισμός των ορίων της διαδικασίας, δηλαδή του σημείου κάτω από το οποίο δεν μπορεί να υποχωρήσει ο

διαπραγματευτής. Τα όρια καθορίζονται όταν ο διαπραγματευτής καταλήξει τι είναι διατεθειμένος να στερηθεί, ώστε να πάρει αυτό που θέλει. Εναλλακτικά, είναι το σημείο στο οποίο είναι διατεθειμένος να εγκαταλείψει τη διαπραγμάτευση και να συζητήσει κάποιες άλλες εναλλακτικές δυνατότητες. Τέλος, με την έναρξη της διαπραγμάτευσης θα πρέπει η κάθε πλευρά να έχει προαποφασίσει ποια θα είναι η αρχική της προσφορά. Η αρχική προσφορά είναι η περιγραφή των όσων θα συζητηθούν στη διαπραγμάτευση. Για τον προσδιορισμό της αρχικής προσφοράς ο διαπραγματευτής στηρίζεται στους στόχους του και τα όριά του, όπως τα έχει ήδη καθορίσει, και φυσικά στις πληροφορίες που έχει συλλέξει κατά την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης. Η αρχική προσφορά είναι πέρα από τους στόχους που επιδιώκονται, αλλά όχι πολύ μακριά ώστε να μην σοκάρει την αντίπαλη πλευρά και ολοκληρώσει τη διαπραγμάτευση πριν καν αρχίσει. Η B.A.T.N.A. κυμαίνεται ανάμεσα στους στόχους και τα όρια της διαπραγμάτευσης και μάλιστα όσο πιο κοντά γίνεται στους στόχους.

Σύμφωνα με τον Jonathan T. Howe²², Senior Partner της εταιρείας Howe & Hutton Ltd., αυτά που πρέπει να έχει ένα διαπραγματευτής στο μυαλό του πριν από μια διαπραγμάτευση είναι:

- Αν δεν αντιλαμβάνεται τμήμα των όρων του υπό διαπραγμάτευση θέματος, θα πρέπει να ρωτήσει, διαφορετικά, τι θα γίνει αν και η άλλη πλευρά δεν διαθέτει την απαραίτητη γνώση;
- Θα πρέπει να αναγνωρίσει τι κλίμα επικρατεί. Είναι σε συνθήκες αγοράς που ευνοούν τους αγοραστές ή τους πωλητές;
- Καλός διαπραγματευτής είναι αυτός που ξέρει τι θέλει, αλλά και τι έχει. Δηλαδή, αντί ένας πωλητής να πάει σε μια πώληση και να ρωτήσει «Τι έχετε να αγοράσω;», μπορεί να πάει «Να σας ενημερώσω για τη δική μου δουλειά και την εταιρεία μου». Τότε το αντίπαλο δέος θα αρχίσει να σκέφτεται «Θα πρέπει να δουλέψω με αυτήν την εταιρεία».
- Θα πρέπει να γνωρίζει τη συνολική αξία της διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των κουφωμάτων αλουμινίου θα πρέπει να γνωρίζει τόσο το κόστος των προφίλ, αλλά και των εξαρτημάτων και των μηχανισμών, όσο και το εύρος του

²² Howe, T. «Get What You Want: What to keep in mind before, during and after a negotiation», 2009, Σελ: 26-27

εργατικού κόστους παραγωγής και τοποθέτησης. Κάθε πληροφορία – λεπτομέρεια μπορεί να είναι καθοριστική στην επίτευξη μια συμφωνίας.

- Û Απαραίτητη είναι η γνώση όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το άτομο ή τον οργανισμό – εταιρεία, με τον οποίο διαπραγματεύεται. Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρείας; Τι εμπειρία διαθέτουν;
- Û Απαιτείται καθορισμός των προτεραιοτήτων. Καλό είναι ο διαπραγματευτής να ετοιμάσει τρεις λίστες που να καθορίσουν τα «πρέπει», τα «θέλω» και τα «ενδιαφέροντα». Τα «πρέπει» είναι αυτά που οπωσδήποτε πρέπει να αποκτήσει. Αυτά μπορεί να είναι αριθμοί, ημερομηνίες, πρόσβαση σε κάποιες εταιρείες ή κάτι άλλο. Τα «θέλω» είναι αυτά που θα ήθελε να αποκτήσει, αλλά υπάρχει ευελιξία στην απόκτησή τους. Τα «ενδιαφέροντα» είναι αυτά που θα άρεσαν σε κάποιον να έχει, αλλά δεν είναι ζωτικής σημασίας. Όταν βάλει προτεραιότητες μπορεί να μπει σε διαδικασία διαπραγμάτευσης με «καθαρό μυαλό» και να κρίνει που μπορεί να είναι ευέλικτος και που όχι
- Û Απαραίτητος είναι και ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων του αντιπάλου με τον οποίο διαπραγματεύεται. Ποια είναι τα δικά του «πρέπει», «θέλω» και «ενδιαφέροντα». Όποιος κάνει αυτήν την προετοιμασία θα έχει το εξαιρετικό προτέρημα να αναγνωρίζει τις προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει.
- Û Απαραίτητος είναι επίσης και ο προσδιορισμός του στυλ διαπραγμάτευσης του αντιπάλου. Το διαπραγματευτικό στυλ διαφέρει από χώρα σε χώρα. Οι Αμερικανοί της Βόρειας Αμερικής είναι πολύ λιτοί. Πηγαίνουν από το θέμα Α, στο Β και μετά στο Γ. Στην Κίνα, μπορεί να πάνε από το Κ στο Α και στο Π και μετά να επιστρέψουν ξανά στο Κ. Σε τέτοιες περιπτώσεις σημαντικό είναι να μην χαθεί η σειρά των προτεραιοτήτων.

2.5.2 Διερευνητικό Στάδιο Διαπραγματεύσεων

Στο στάδιο αυτό των διαπραγματεύσεων, η διάκριση μεταξύ των επιθυμιών και των αναγκών είναι κρίσιμη. Όταν υπάρχουν δύο διαπραγματευτές, οι οποίοι έχουν συνειδητοποιήσει ποια είναι η ακριβής θέση για το άνοιγμα της διαπραγμάτευσης, τότε μπορούν πλέον να προχωρήσουν σε ένα πολύ σοβαρό και σταθερό επίπεδο να ανακαλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους των άλλων μερών. Με έναν άπειρο διαπραγματευτή από την

άλλη πλευρά, το εγχείρημα αυτό μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολο. Συχνά, οι αφελείς και άπειροι διαπραγματευτές μένουν προσκολλημένοι σε όσα ειπώθηκαν κατά το άνοιγμα της διαπραγμάτευσης και την απεικόνιση των θέσεων, αρνούμενοι να συμμετάσχουν σε μια ουσιαστική συζήτηση. Το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να υπερασπίζονται, στείρα, τις θέσεις τους με έναν έντονα επιθετικό τόνο. Αντιθέτως, οι ειδικευμένοι διαπραγματευτές θα προχωρήσουν, και θα έχουν την ευχέρεια διερεύνησης των θέσεων και των επιχειρημάτων της άλλης πλευράς²³.

Μόλις εντοπιστεί η πραγματική ανάγκη και των δυο πλευρών, σε σύγκριση με το τι πραγματικά θέλουν, μπορεί να ξεκινήσει το στάδιο της διερεύνησης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των δυο πλευρών, για την επίτευξη του εφικτού αποτελέσματος. Αυτό το στάδιο υλοποιείται μέσω ερωτήσεων, αλλά και κάνοντας μια πολύ βασική διάκριση: των αναγκών με τις επιθυμίες των αντισυμβαλλόμενων. Ο σωστός προγραμματισμός παρέχει τη δυνατότητα διενέργειας όλως εκείνων των ερωτήσεων ελέγχου των αρχικών υποθέσεων και εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων. Μόλις οι δυο πλευρές αποκτήσουν την αίσθηση ότι γνωρίζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο συζητάνε πολύ καλά, μπορούν να αρχίσουν να διερευνούν και εναλλακτικούς τρόπους, για την αντιμετώπιση των ανάγκες του άλλου μέρους, μέσα από νέες και ίσως και πρωτότυπες ιδέες.

Κατά τη διάρκεια του διερευνητικού σταδίου των διαπραγματεύσεων, και τα δυο μέρη προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές παροχές και προσφορές που διαθέτουν, ώστε να ικανοποιήσουν τις υποκείμενες ανάγκες τους, με τον βέλτιστο τρόπο. Ορίζουν τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν και προσπαθούν να αντιληφθούν τι ανάγκες ικανοποιούν και σε ποιο βαθμό. Η αντιστοίχιση των παροχών αυτών, με τις πραγματικές ανάγκες που υφίστανται, συνεπάγεται την πραγματική κατανόηση των αναγκών της άλλης πλευράς, τι κρύβεται πίσω από κάθε ανάγκη και στη συνέχεια να προσφέρει την καλύτερη εναλλακτική λύση ή λύσεις. Επιπλέον, μια καλή πρακτική είναι και η διερεύνηση της κατάστασης για το πώς μπορεί να εξελιχθεί, ώστε να μπορούν τα δυο μέρη να αναπροσαρμόζουν τα δεδομένα, στο βαθμό που θα εξυπηρετούνται τα συμφέροντα και των δυο αμοιβαίως και στο μέγιστο βαθμό.

²³ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 92-95

2.5.3 Λήξη Διαπραγματεύσεων

Το επιστέγασμα μιας επωφελούς συμφωνίας μεταξύ δυο μερών επισημοποιείται με την υπογραφή της τελικής σύμβασης ή συμβολαίου, που περιέχει τους συμφωνηθέντες όρους. Η υπογραφή στην τελική συμφωνία είναι υποχρεωτική με την έννοια ότι, αποτελεί και εκφράζει τη δέσμευση που έχουν και οι δυο μεριές για την τήρηση των όρων. Χωρίς το υπογεγραμμένο συμφωνητικό δεν ισχύει τίποτα στην πράξη καθότι, κάθε πλευρά, ανάλογα με τα συμφέροντα που θα θέλει να εξυπηρετήσει κάθε φορά, θα αλλάζει τις ενέργειες, τις επιθυμίες και τις ανάγκες της προκαλώντας προβλήματα. Υπάρχουν φυσικά πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα αντισυμβαλλόμενα μέρη, αφού υπογράψουν την τελική σύμβαση, μετανιώνουν για κάποιους από τους όρους της, σημαντικούς ή μη. Η καλύτερη λύση που θα μπορούσε να επιλεγεί σε μια τέτοια κατάσταση είναι, προτού υπογραφεί το οποιοδήποτε επίσημο έγγραφο, να ξαναδιαβάσουν και τα δυο μέρη τα όποια πρακτικά, σημειώσεις ή οτιδήποτε άλλο υπάρχει που να αναφέρει τις συζητήσεις που προηγήθηκαν και κατόπιν να υπογράψουν. Μόλις και τα δύο μέρη θεωρήσουν ότι είναι έτοιμοι υπογράψουν τα όσα περιγράφονται στη σύμβαση, και αφού είναι ικανοποιημένοι με τους όρους και τις προϋποθέσεις της, μπορεί να ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση²⁴.

Αφού λοιπόν υπογραφεί η συμφωνία, ή καταστεί οριστική με κάποιον άλλο τρόπο, είναι σκόπιμο να κοινοποιηθεί και στα δυο μέρη που επηρεάζονται άμεσα από το αποτέλεσμα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η έκταση της κοινοποίησης αυτής της συμφωνίας, υπαγορεύεται από το δημόσιο συμφέρον, ανάλογα με τα εμπλεκόμενα μέρη. Ωστόσο, μερικές φορές επιμένουν οι ενδιαφερόμενοι επιθυμούν, η όποια κοινοποίηση της συμφωνίας να είναι «κλειστή», συμπεριλαμβανομένης και της επιβολής των κυρώσεων για την κοινοποίηση. Όταν μια συμφωνία είναι πολύπλοκη και απαιτεί, είτε πολλά χρήματα για να εφαρμοστεί, είτε πολλές διαδικασίες μέχρι να επιτευχθεί, η καλή επικοινωνία και η σωστή διαπραγμάτευση γίνονται όλο και πιο σημαντικά.

²⁴ T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007, Σελ: 95-97

Τα βασικά σημεία της ανάλυσης που έχει προηγηθεί ανωτέρω, συνοψίζοντας, είναι τα ακόλουθα:

- i. Έναρξη Διαπραγματεύσεων
 - Διαμόρφωση σωστού κλίματος εμπιστοσύνης
 - Σαφής διατύπωση της ατζέντας που θα συζητηθεί
 - Διατύπωση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης που θα ακολουθηθεί
- ii. Διερευνητικό Στάδιο Διαπραγματεύσεων
 - Γίνεται διάκριση μεταξύ των επιθυμιών και των αναγκών
 - Προσδιορίζονται όλες οι εναλλακτικές προσφορές και επιλογές που διαθέτουν οι δυο πλευρές
 - Αντιστοίχιση των αναγκών και των επιθυμιών των αντισυμβαλλόμενων πλευρών, με τα όσα μπορεί να προσφέρει η καθεμιά
- iii. Λήξη Διαπραγματεύσεων
 - Οι δυο πλευρές συνοψίζουν τα βασικά σημεία της συμφωνίας και προχωρούν στην υπογραφή της σύμβασης
 - Γίνεται η τελική επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών και κοινοποιείται η συμφωνία, ώστε να εφαρμοστεί

2.6 Επικοινωνία και Διαπραγματεύσεις

Ένα συχνό λάθος που κάνουν πολλοί άνθρωποι σε μια διαπραγμάτευση είναι, να μπλέκουν μια καλή παρουσίαση και απεικόνιση του θέματος, με τη δυνατότητα που διαθέτουν να επηρεάζουν την άλλη πλευρά. Ενώ η δυνατότητα έκφρασης, μέσω του προφορικού ή του γραπτού λόγου είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο, σε μια διαπραγμάτευση, δεν αποτελεί ούτε το 50% ως συστατικό στοιχείο αυτής. Η παρουσίαση μιας ή περισσότερων απόψεων ενός αντισυμβαλλόμενου είναι μια μονόπλευρη διαδικασία. Μια καλή παρουσίαση δεν έχει κανένα αποτέλεσμα εάν, δεν υπάρχει ένα ακροατήριο το οποίο να μπορεί να λαμβάνει, να επεξεργάζεται και να ανταποκρίνεται σε όλα όσα του παρουσιάζονται. Ενώ λοιπόν, μπορεί κάποιος να επηρεάσει σε έναν σημαντικό βαθμό ένα κοινό με τη σωστή και τεκμηριωμένη του παρουσίαση, βοηθά ακόμη περισσότερο να υπάρχει και η διάθεση από την άλλη πλευρά να αντιληφθεί και να σκεφτεί τα όσα λέγονται²⁵.

²⁵ Cohen S. «Negotiating Skills for Managers» McGraw Hill, 2002, Σελ: 84-96

Σε μια κοινωνία που ξεχειλίζει από πληροφορίες και γνώσεις, οι άνθρωποι αισθάνονται συχνά ότι δεν τους δίνει κανένας σημασία. Πολλές φορές, όταν οι άνθρωποι προσπαθούν εξυπηρετηθούν σε μια εταιρεία ή ακόμη και σε μια δημόσια υπηρεσία, καταλήγουν να πιέζουν τα κουμπιά του τηλεφώνου, για να ξεπεράσουν ένα μηχανήμα που τους μιλάει και να καταφέρουν να συνεννοηθούν με μια ανθρώπινη ύπαρξη στην άλλη γραμμή. Όλα αυτά τα μέσα επικοινωνίας που υπάρχουν (τηλέφωνα, τηλεφωνικά κέντρα, γραμμές εξυπηρέτησης κλπ.) δεν κάνουν τίποτε περισσότερο από το να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να μας κερδίσουν, αδιαφορώντας για τις όποιες ιδέες και απόψεις διατυπώνονται. Για να καταφέρει κάποιος να διαπραγματευτεί καλά, θα πρέπει να μπορέσει να ξεφύγει από το πρότυπο μιας απλής ακρόασης του συνομιλητή. Η καλή ακρόαση των άλλων φορέων στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, μπορεί να αποτελέσει για αυτούς μια πολύ ευχάριστη και ιδιαίτερη έκπληξη. Όταν η άλλη πλευρά θεωρεί ως δεδομένο ότι η άποψή της θα αγνοηθεί, η αντίθετη συμπεριφορά αποτελεί έναν πολύ σημαντικό βοηθητικό παράγοντα για να προχωρήσουν οι δυο πλευρές στη διαμόρφωση μιας πολύ καλής σχέσης μεταξύ τους.

Κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, είναι πολύ σημαντικό να θυμούνται οι πλευρές ότι, το κύριο σημείο στην προετοιμασία τους είναι να υπολογιστεί τι είδους πληροφορία χρειάζονται για να μπορέσουν να φτάσουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή κατάληξη. Είναι σαφέστατα πολύ δύσκολο και επίπονο να μπορέσει κάποια πλευρά να μάθει όσα γίνεται περισσότερα πράγματα για τους άλλους. Η αρχή μπορεί να γίνει με κάποιες υποθέσεις που θα χρησιμοποιηθούν στην αρχή της συζήτησης, αλλά και αυτές δεν μπορούν να αποτελέσουν πολύ χρήσιμα στοιχεία γιατί δεν γνωρίζει κανένας εκ των προτέρων τι πραγματικά θα ακολουθήσει. Η επιβεβαίωση της ακρίβειας των παραδοχών επιτυγχάνεται μόνο κατά τη διάρκεια της παρουσίασης των πληροφοριών, από την άλλη πλευρά.

Ο ακρογωνιαίος λίθος σε μια ανταλλαγή πληροφοριών σε μια διαπραγμάτευση είναι η ενεργητική ακρόαση και από τις δυο πλευρές. Υπάρχουν διάφορα βήματα στη διαδικασία της ενεργητικής ακρόασης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία της ενεργητικής ακρόασης διαφέρει από διαπραγμάτευση σε διαπραγμάτευση, ανάλογα με τις πληροφορίες που ακούγονται και κυρίως με τα μέρη που συμμετέχουν. Σε γενικές γραμμές, τα διαθέσιμα στάδια της διαδικασίας που υπάρχουν είναι:

Û Προσήλωση στα λεγόμενα

Σε έναν ιδανικό κόσμο, η διαπραγμάτευση θα μπορούσε να ξεκινήσει με τον αντισυμβαλλόμενο να παρουσιάζει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται η άλλη πλευρά, για ώστε είτε να επιβεβαιωθούν, είτε να ακυρωθούν οι αρχικές υποθέσεις που έγιναν κατά την προετοιμασία της συζήτησης. Οι πληροφορίες που θα παρουσιάζονται από την άλλη πλευρά δεν θα είναι εκτενείς, με την έννοια του μεγέθους, όσο επιγραμματικές και συμπυκνωμένες. Σε αυτή την περίπτωση ο καθένας στο τραπέζι, ακούει, σημειώνει και κρίνει και αυτές τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν περισσότερο, αλλά και εκείνα τα σημεία στα οποία ενδεχομένως να βλέπει μια πιθανή συμφωνία.

Û Αυτοέλεγχος και γνωριμία με την άλλη πλευρά

Σε αυτό το στάδιο το βασικό στοιχείο είναι να δει ο καθένας τι και πόσα μπορεί να μάθει από τον άλλο. Το στάδιο βέβαια αυτό μπορεί να πάρει αρκετό χρόνο από την προσπάθεια της κάθε πλευράς να δει, πρώτα εκεί τι θέλει και που θέλει να καταλήξει, αλλά είναι πολύ σημαντικό εξίσου. Θα πρέπει να προσπαθήσει ο καθένας να διακρίνει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία, που παρουσιάζουν μικρές ή μεγάλες ομοιότητες με αυτά που αυτό εκφράζει και είναι προς το συμφέρον του.

Û Διατύπωση ερωτήσεων

Μερικές φορές σε μια διαπραγμάτευση θα υπάρχουν και συμμετέχοντες οι οποίοι δεν φαίνονται διατεθειμένοι να παρουσιάσουν πολλές πληροφορίες για τη δική τους άποψη. Είναι πολύ σημαντικό η πλευρά που έχει τη διάθεση για διάλογο και ανταλλαγή απόψεων, να μην προχωρήσει σε μια στάση αμυντική και εκείνη χωρίς επιθυμία για συμμετοχή, αλλά αντιθέτως, να θέσει ερωτήσεις και συνέχεια, να ακούσει πολύ προσεκτικά όλα τις απαντήσεις, τόσο σε όσα ειπώθηκαν όσο και σε όσα δεν ειπώθηκαν. Όταν μιλάει κάποιος, είναι καλό να ακούει η άλλη πλευρά όλα όσα λέει και πολλές φορές, να επαναλαμβάνει, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, τα λεγόμενά του. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις εκφράσεις του προσώπου και στη γλώσσα του σώματός του, μιας και οι άνθρωποι εκφράζονται ιδιαίτερα όταν μιλάνε. Σημαντικό είναι επίσης, η οργάνωση της παρουσίασης της άλλης πλευράς, κατά πόσο αποκαλύπτει οποιεσδήποτε λεπτομέρειες που μπορούν να

βοηθήσουν να κατανοηθεί καλύτερα το ζήτημα. Οι ενδείξεις των συναισθημάτων, είναι επίσης ζωτικής σημασίας τρόπος, με τον οποίου οι άνθρωποι αποκαλύπτουν την ψυχολογική τους κατάσταση. Άλλοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί μια καλύτερη επικοινωνία και σαφέστατα ένα πιο αντιπροσωπευτικό αποτέλεσμα είναι οι διαπραγματεύσεις «face to face», για να αντιληφθεί κάποιος την κατάσταση – ψυχολογική και συναισθηματική – που βρίσκεται η άλλη πλευρά, καθώς και οι χειρόγραφες επιστολές, οι οποίες επίσης αποκαλύπτουν πολλά περισσότερα από τις δακτυλογραφημένες επιστολές,

Ü Η δύναμη της σιωπής

Η δύναμη της σιωπής, αποκαλύπτεται πόσο ισχυρή είναι όταν, η πρόταση ή η απάντηση που ενδεχομένως να δώσει η άλλη πλευρά είναι εντελώς απαράδεκτη. Σε αυτή την περίπτωση, δεν χρειάζεται να εμφανιστεί κανένας μορφασμός στο πρόσωπο του ερωτηθέντα – θυμός, χαμόγελο ή αμηχανία – διότι με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται η αδυναμία που έχει περιέλθει η θέση αυτή. Μέσω της σιωπής, παρέχεται η δυνατότητα της πιθανής επαναδιατύπωσης της ερώτησης ή της απόκρισης, με συνέπεια η άλλη πλευρά να «αναγκαστεί» με κάποιο τρόπο να αντιδράσει και να απαντήσει ειλικρινά και ίσως πιο συγκαταβατικά.

Συχνά μια διαπραγμάτευση μπορεί να γίνει ακόμη πιο δύσκολη, διότι ένα ή περισσότερα εκ των μερών:

1. δεν θέλει να διαπραγματευτεί
2. παίρνει μια συγκεκριμένη θέση προσέγγισης.

Εάν η B.A.T.N.A. της κάθε πλευράς, δίνει την ευελιξία να συνεργαστεί με κάποιον άλλον, αυτή ίσως η προσέγγιση να αποτελεί και την καλύτερη δυνατή μέθοδο. Από την άλλη πλευρά, εάν πρέπει υποχρεωτικά τα δυο ή περισσότερα αυτά μέρη να συμμετάσχουν σε έναν τέτοιο διάλογο, με απολυτότητες, είναι σημαντικό να μην πιστέψει κανένας ότι η πολύ καλή παρουσίαση που μπορεί να κάνει, θα επιφέρει και πολύ σημαντικά αποτελέσματα. Με τη διατύπωση ερωτήσεων, η κάθε πλευρά εμφανίζει ότι ενδιαφέρεται για τις ανησυχίες, τα κίνητρα και τα ζητήματα της άλλης και με τον τρόπο αυτό, αποκτά και ένα πνεύμα σεβασμού η όλη διαδικασία. Επίσης, είναι εξίσου σημαντικό να μπορέσει κάποιος να μάθει και κάποιες προσωπικές πληροφορίες για τον αντισυμβαλλόμενο, όπως π.χ. αν του αρέσουν τα ταξίδια, αν του αρέσει ο αθλητισμός κλπ. Οι πληροφορίες αυτές δεν παρέχουν κάτι το σημαντικό στη

συζήτηση, αλλά βοηθούν στο να σπάσει ο πάγος. Ένα ευχάριστο κλίμα μπορεί να οδηγήσει στο να υπάρξει συμφωνία σε κάποια ίσως λιγότερο ουσιώδη ζητήματα, ενώ μακροπρόθεσμα, η καλή αυτή σχέση να παρέχει και τη δυνατότητα επίτευξης συμφωνίας σε θέματα που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα συμφέροντα και των δυο μερών.

Μερικές φορές, ένα από τα δυο μέρη που συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση, να παρουσιάζει μια ιδέα ή μια άποψη πολύ έντονα και με τρόπο απαράδεκτο, έτσι όπως το αντιλαμβάνεται η άλλη πλευρά. Είναι επίσης πιθανό, η γλώσσα που χρησιμοποιείται να μην είναι αρκετά σαφής, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσνόηση. Υπό αυτές τις συνθήκες, θα πρέπει να υπάρχει η πρόθεση από όλα τα μέρη ώστε, να χρησιμοποιούν μια «κοινή» γλώσσα έκφρασης των λεγομένων. Δηλαδή, θα μπορούσε, «αντί να υποδεικνύετε τα α, β και γ, πώς θα ήταν αν λέγαμε τα β, α και γ;». Όταν επιχειρεί κάποιος να διαφοροποιήσει τη γλώσσα έκφρασης της άλλης πλευράς, ώστε να την αντιλαμβάνεται καλύτερα, θα πρέπει να ζητήσει την άδειά τους ή να ρωτήσει κατά πόσο μπορεί να υπάρξει συμφωνία, αν αλλάξει ο τρόπος έκφρασης. Μπορεί να προτείνει η μια πλευρά την απλούστευση της γλώσσας της συζήτησης, ή να κάνουν και οι δυο πλευρές μια συνειδητή προσπάθεια αλλαγής του τρόπου έκφρασης, ώστε να διατυπωθούν με πιο σωστό τρόπο οι κοινές τους ανησυχίες.

Σε γενικές γραμμές, η διαπραγμάτευση δεν είναι μια μονόπλευρη δραστηριότητα. Η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά, με τις ανάγκες, τα περιουσιακά στοιχεία, τις τιμές, ή οτιδήποτε άλλο που μπορεί να αποφέρει ένα λειτουργικό αποτέλεσμα, απαιτεί ερωτήσεις, ενεργητική ακρόαση, αλλά και να ανταποκρίνεται στις ιδέες και τα συμφέροντα των αντισυμβαλλόμενων πλευρών, που διαπραγματεύονται, και αποσκοπούν σε κοινή κέρδη. Όταν παρουσιάζονται και διατυπώνονται πάρα πολλές πληροφορίες μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση, και να μην γίνουν κατανοητά εκείνα τα σημεία που είναι σημαντικά για όλους. Οι επιτυχείς συμφωνίες βασίζονται, στη σαφήνεια της κατανόησης των θεμελιωδών σκοπών της επικοινωνίας. Η τοποθέτηση όλων των χαρτιών στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης, μπορεί να φαίνεται σαν μια πολύ καλή και εποικοδομητική κίνηση αλλά, παρουσιάζοντας πληροφορίες τις οποίες τα άλλα μέρη θεωρούν άνευ σημασίας, μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικός χαμένος χρόνος από τον καθένα.

Κεφάλαιο 3^ο : Διαχείριση Διενέξεων

3.1 Γενικά

Επειδή δύο διαφορετικά άτομα δεν μπορούν να έχουν τις ίδιες επιθυμίες και τις ίδιες προσδοκίες, η διένεξη είναι ένα φυσικό κομμάτι της επικοινωνίας και της ανάπτυξης σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους. Όμως πως ορίζεται η διένεξη²⁶; Ο όρος «διένεξη» αναφέρεται σε αντιληπτές ασυμβατότητες που προκύπτουν από διάφορες μορφές ανάμειξης ή αντίθεσης. Συνεπώς η διαχείριση διενέξεων είναι η χρησιμοποίηση στρατηγικών που διορθώνουν αυτές τις διαφορές με θετικές συμπεριφορές. Για πολλές δεκαετίες οι μάνατζερ είχαν την άποψη ότι οι διενέξεις έχουν αρνητική έννοια. Παρόλα αυτά, οι διενέξεις μπορούν να αποδειχτούν λειτουργικές ή μη. Ενώ οι μη λειτουργικές διενέξεις είναι καταστρεπτικές και οδηγούν σε μειωμένη παραγωγικότητα, οι λειτουργικές μπορούν στην πραγματικότητα να ενθαρρύνουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά με καλύτερα αποτελέσματα.

3.2 Η Εξέλιξη της Επιστήμης της Διαχείρισης Διενέξεων

Η πρώτη προσέγγιση της διαχείρισης των διενέξεων βασιζόταν στην υπόθεση ότι, όλες οι διενέξεις είχαν αρνητική έννοια και θα ήταν πάντα αντιπαραγωγικές στους οργανωτικούς στόχους. Συνεπώς η διαχείριση διενέξεων ήταν συνώνυμη με τη αποφυγή των διενέξεων. Αυτή η θεώρηση επέτρεπε στους ανθρώπους να βιώνουν τη διένεξη, καταλήγοντας σε ένα και μοναδικό αποτέλεσμα: ένα σενάριο νίκης – ήττας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο ηττημένος θα νιώθει αδύναμος και ασήμαντος με αποτέλεσμα να διαιωνίζεται μια συνεχώς πολεμοχαρής διάθεση. Επομένως, οι πλειοψηφία των manager αντιμετώπιζαν τις διενέξεις ως ενέργειες που έπρεπε να εξαλειφθούν από τις επιχειρήσεις που διεύθυναν. Αυτή

²⁶ Α. Βιτάνη, «Διαπραγματεύσεις & Διαχείριση Διενέξεων σε Επαγγελματικό Επίπεδο», Θεσσαλονίκη, 2010, Σελ:33

η προσέγγιση της αποφυγής των διενέξεων ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη κατά τη διάρκεια της πρώτης περιόδου του 19ου αιώνα και έφτασε μέχρι και τα μέσα του της δεκαετίας του 1940.

Ωστόσο, η αποφυγή των διενέξεων δεν ήταν ικανοποιητική στρατηγική για την αντιμετώπιση των διενέξεων. Η αποφυγή των διενέξεων συνήθως αφήνει στους ανθρώπους που μένουν παραμελημένοι, την αίσθηση ότι τους απορρίπτουν. Επίσης, με την αποφυγή δε διευθετούνται οι διαφορές που έχουν δημιουργήσει τη διένεξη. Με αυτόν τον τρόπο οι κύριες αιτίες που οδήγησαν στη διένεξη παραμένουν αμείωτες σε ένταση και έκταση, διατηρούνται υπό έλεγχο προσωρινά, μέχρι να εμφανιστεί μια άλλη αντιπαράθεση, η οποία θα επαναφέρει στο προσκήνιο και να θέσει ξανά σε ισχύ την άλυτη ένταση. Επομένως, μακροπρόθεσμα η στρατηγική της αποφυγής διενέξεων δεν είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη.

Η θεώρηση της διαχείρισης διενέξεων από την πλευρά των ανθρωπίνων σχέσεων επικράτησε στα τέλη της δεκαετίας του 1940 μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Αυτή η άποψη υποστήριζε ότι οι διενέξεις ήταν ένα φυσικό και αναπόφευκτο συμβάν σε κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον. Επειδή οι διενέξεις ήταν αναπόφευκτες, η προσέγγιση από την πλευρά των ανθρωπίνων σχέσεων συνιστούσε την αποδοχή τους. Με άλλα λόγια, οι διενέξεις δεν μπορούν να εξαλειφθούν και μπορεί να είναι ωφέλιμες σε μια επιχείρηση. Αυτή την περίοδο προτάθηκε η χρήση του όρου «διαχείριση διενέξεων». Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 εμφανίστηκε στο προσκήνιο μια νέα οπτική των διενέξεων σε οργανωτικό επίπεδο. Η θεωρητική πλευρά αυτής της οπτικής είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στην αλληλεπίδραση. Αυτή η οπτική υιοθετεί όχι μόνο την αποδοχή των διενέξεων, αλλά την ενθαρρύνει κιόλας. Οι επιστήμονες είχαν την άποψη ότι μια επιχείρηση στην οποία οι διενέξεις είναι ανύπαρκτες και υπάρχει ένα αρμονικό και συνεργατικό περιβάλλον, τείνει να γίνει αδρανής και να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές και την πρόοδο του περιβάλλοντος. Επομένως, είναι απαραίτητο οι manager, να παρεμβάλλουν ένα ελάχιστο επίπεδο διενέξεων ώστε να διατηρείται ένα ιδανικό επίπεδο απόδοσης. Έτσι οι Charlotte D. Shelton και John R. Darling²⁷, υποστηρίζουν ότι οι διενέξεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων.

3.3 Τα Αίτια Δημιουργίας Διενέξεων

²⁷ Shelton, C.D. & Darling, J.R., "From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management", Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3, 2004, Σελ: 22- 41

Σύμφωνα με τον P.M. Terry, οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε διένεξη μέσα σε μια επιχείρηση είναι πολλοί και διαφορετικοί. Τα βασικότερα αίτια είναι τα εξής²⁸:

- Û Ανεπαρκείς πηγές. Οι πηγές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν χρήματα, προμήθειες, ανθρώπους ή πληροφορίες. Συχνά τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης βρίσκονται σε ανταγωνισμό λόγω ανεπαρκών ή μειούμενων πηγών. Έτσι δημιουργούνται καταστάσεις όπου οι διενέξεις είναι αναπόφευκτες.
- Û Δικαιοδοτικές αμφιβολίες. Οι διενέξεις μπορεί να εμφανιστούν και όταν τα όρια δικαιοδοσίας και τα καθήκοντα εργασίας μεταξύ ατόμων, ομάδων ή τμημάτων δεν είναι ξεκάθαρα. Τα άτομα μπορεί να διαφωνούν σχετικά με το ποιός έχει την ευθύνη για τα διάφορα θέματα και τις πηγές.
- Û Συγκρούσεις προσωπικότητας. Μια διένεξη προσωπικότητας προκύπτει όταν δύο άνθρωποι απλά δεν μπορούν να επικοινωνήσουν ή δεν βλέπουν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Οι εντάσεις προσωπικότητας προκύπτουν από διαφορές στην προσωπικότητα, στα πιστεύω, στις αξίες και στη νοοτροπία.
- Û Διαφορές ισχύος και κύρους. Οι διενέξεις ισχύος και κύρους μπορεί να προκύψουν όταν ένα άτομο έχει αμφισβητούμενη επιρροή πάνω σε κάνει άλλο άτομο. Μπορεί τα άτομα αυτά να εμπλακούν σε μια διένεξη για να αυξήσουν την επιρροή, την ισχύ ή το κύρος τους μέσα στην επιχείρηση.
- Û Διαφορές στόχων. Διενέξεις μπορεί να προκύψουν επειδή οι άνθρωποι επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Οι διενέξεις λόγω διαφορετικών στόχων μεταξύ των ατόμων σε μια επιχείρηση είναι ένα συνηθισμένο κομμάτι οποιασδήποτε επιχείρησης.
- Û Αποτυχία επικοινωνίας. Τα εμπόδια μεταξύ των ατόμων που έχουν ως βάση την επικοινωνία μπορεί να οφείλονται στις διαφορές στον τρόπο ομιλίας, στον τρόπο γραφής και στους μη λεκτικούς τρόπους επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος). Αυτές οι διαφορές συχνά αλλοιώνουν την επικοινωνιακή διαδικασία. Λανθασμένοι τρόποι επικοινωνίας οδηγούν σε παρανοήσεις και παρεξηγήσεις που μπορεί να καταλήξουν σε διενέξεις μακράς διάρκειας. Επιπρόσθετα εμπόδια στην επικοινωνία μπορεί να εμφανιστούν στο προσκήνιο λόγω διαφορών φύλου και πολιτισμικών αντιλήψεων. Τέτοιες θεμελιώδεις διαφορές μπορεί να επιδράσουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο εκφράζουν τις απόψεις τους οι διάφορες ομάδες, όσο και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επικοινωνία που δέχονται. Επιπλέον είναι συνηθισμένο για τις

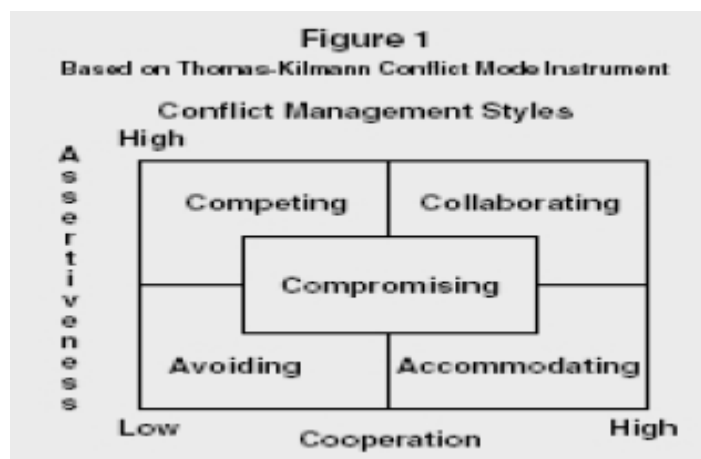
²⁸ Terry, P.M., «Conflict Management», *Journal of Leadership*, Vol. 3, No. 2, 1996, Σελ: 3-21

διάφορες ομάδες που εμπλέκονται να αγνοούν ή να ξεχνάνε κάποια από τις λανθασμένες εντυπώσεις που έχουν δοθεί. Οι επακόλουθες παρεξηγήσεις οδηγούν τις διάφορες ομάδες να πιστεύουν, λανθασμένα, ότι υπάρχει κάποια διένεξη εκεί που στην ουσία δεν υπάρχει τίποτα τέτοιο. Αυτές είναι οι λεγόμενες «ψευδο- διενέξεις».

3.4 Μεθοδολογίες Διαχείρισης Διενέξεων

Όπως προαναφέρθηκε, οι καταστάσεις που χαρακτηρίζονται «διενέξεις» είναι αυτές όπου οι έγνοιες σε δύο ανθρώπους δεν είναι συμβατές. Σε αυτές τις καταστάσεις μπορεί να χαρακτηριστεί η συμπεριφορά του κάθε ατόμου με βάση δύο διαφορετικές κατευθύνσεις: αυτή του αυταρχισμού (assertiveness), επέκταση της οποίας είναι οι προσπάθειες για ικανοποίηση των εγνοιών του ίδιου του ατόμου, και αυτή της συνεργασιμότητας (cooperativeness), επέκταση της οποίας αποτελεί προσπάθεια ικανοποίησης του άλλου ατόμου – συνεργάτη. Οι μελετητές της θεωρίας της διαχείρισης διενέξεων ανέπτυξαν και πρότειναν ένα εύρος από επιλογές στη διαχείριση διενέξεων σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτές οι επιλογές συνοψίζονται σε ένα διάγραμμα γνωστό και ως «Πλέγμα Διαχείρισης Διενέξεων - (Conflict Resolution Grid)». Το πλέγμα αυτό έχει προταθεί από τους Thomas και Kilmann²⁹ και είναι πλέον ευρέως αποδεκτό. Το πλέγμα αυτό φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Διάγραμμα 1: Πλέγμα Διαχείρισης Διενέξεων



²⁹ Thomas W. Kenneth & Kilmann H. Rallph, «Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument», New York: Xicom, Inc., 1974, Σελ: 47-56

Οι Thomas και Kilmann προσδιόρισαν ένα πλέγμα για τη διαχείριση των διενέξεων που αποτελείται από πέντε μοντέλα βασισμένα στις δύο διαστάσεις που προαναφέραμε: τον αυταρχισμό και τη συνεργασιμότητα. Οποιοδήποτε από τα πέντε αυτά μοντέλα είναι κατάλληλο, ανάλογα με τις περιστάσεις της κατάστασης και τις προσωπικότητες των ατόμων που εμπλέκονται. Τα πέντε μοντέλα είναι τα εξής:

1. Αποφυγή (Avoiding)

Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου είναι χαμηλά και τα δύο χαρακτηριστικά, του αυταρχισμού και της συναργασιμότητας. Δηλαδή, ο διαπραγματευτής δεν είναι ούτε ιδιαίτερα συνεργάσιμος να βοηθήσει τα άλλα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους, αλλά δεν κινείται και επιθετικά ώστε να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα από τη διαπραγμάτευση. Όμως με αυτόν τον τρόπο δεν αντιμετωπίζεται η διένεξη. Επειδή πολλές φορές ένα πρόβλημα, μια διένεξη ή μια κατάσταση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί άμεσα, η αποφυγή είναι ένας διπλωματικός τρόπος παράκαμψης τέτοιων θεμάτων, είτε αναβάλλοντας την αντιμετώπισή τους για κάποια πιο κατάλληλη στιγμή, είτε απλά αποχωρώντας από μια επικίνδυνη κατάσταση. Είναι επίσης μια κατάλληλη προσέγγιση όταν δεν υπάρχει πιθανότητα να κερδίσει ο διαπραγματευτής ή όταν η σύγκρουση θα είναι κοστοβόρα.

2. Ανταγωνισμός (Competing)

Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου το χαρακτηριστικό του αυταρχισμού είναι υψηλό σε σχέση με αυτό της συναργασιμότητας που είναι χαμηλό. Ο διαπραγματευτής επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων εις βάρος του άλλου ατόμου. Η μεθοδολογία του ανταγωνισμού είναι επίσης γνωστή και προσέγγιση νίκης – ήττας. Είναι μια μέθοδος που προσανατολίζεται στη χρησιμοποίηση της όποιας ισχύος – κοινωνική θέση, οικονομική επιφάνεια, δυνατότητα διαφωνίας – διαθέτει ο διαπραγματευτής για να επιτευχθεί η δική του στόχευση. Ανταγωνισμός σημαίνει ότι τα άτομα παραμένουν ακλόνητα στις απόψεις τους, υπερασπίζοντας τις θέσεις που θεωρούν ότι είναι σωστές ή απλά προσπαθώντας να νικήσουν. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης των διενέξεων μπορεί να είναι κατάλληλος όταν απαιτείται γρήγορη και αποφασιστική δράση, όπως σε δύσκολες καταστάσεις επείγουσας ανάγκης. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις επιβολής αντιλαϊκών δράσεων, όπως είναι η περικοπή μισθών ή η περικοπή εξόδων.

3. Εξυπηρέτηση (Accommodating)

Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου το χαρακτηριστικό του αυταρχισμού είναι χαμηλό σε σχέση με αυτό της συναργασιμότητας που είναι υψηλό. Είναι ακριβώς το αντίθετο από τον ανταγωνισμό. Αυτή η μεθοδολογία αντανάκλα σε ένα μεγάλο ποσοστό συνεργασιμότητα. Επίσης χαρακτηρίζεται ως μεθοδολογία προθυμίας ή εξυπηρέτησης. Ο διαπραγματευτής παραμερίζει τις δικές τους προτεραιότητες και τους δικούς του στόχους ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της άλλης πλευράς. Υπάρχει ένα στοιχείο αυτοθυσίας σε αυτό το μοντέλο. Η εξυπηρέτηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ανιδιοτελούς γενναιοδωρίας ή της φιλανθρωπίας. Αυτή η μεθοδολογία συνήθως χρησιμοποιείται όταν κάποιο άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει κάνει λάθος ή όταν ένα συγκεκριμένο θέμα είναι πιο σημαντικό για την άλλη πλευρά από ότι για αυτόν. Ένας τέτοιος τρόπος διαχείρισης διενέξεων είναι σημαντικός και χρησιμοποιείται για τη διατήρηση και ανάπτυξη μελλοντικών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών.

4. Συμβιβασμός (Compromising)

Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου και τα δύο χαρακτηριστικά, του αυταρχισμού και της συναργασιμότητας, βρίσκονται σε μέτριο επίπεδο. Ο συμβιβασμός αναφέρεται επίσης ως συμφωνία ή εμπορική συναλλαγή. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθοδολογίας είναι να βρεθεί μια κατάλληλη, κοινώς αποδεκτή λύση που ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές. Βρίσκεται ανάμεσα στον ανταγωνισμό και την εξυπηρέτηση, όμως παραχωρεί περισσότερα από τον ανταγωνισμό, αλλά λιγότερα από την εξυπηρέτηση. Παρομοίως, χειρίζεται ένα θέμα πιο άμεσα από ότι στην αποφυγή, αλλά δεν το εξετάζει τόσο βαθιά όσο στη συνεργασία. Σε μερικές περιπτώσεις συμβιβασμός μπορεί να σημαίνει διάσπαση των διαφορών μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών με την ανταλλαγή προνομίων ή απλά αναζήτηση μιας γρήγορης, μέσης λύσης. Συνήθως αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι και των δύο πλευρών είναι ίσης αξίας και σημαντικότητας, όταν και οι δύο πλευρές έχουν την ίδια ισχύ ή όταν είναι απαραίτητο να βρεθεί μια γρήγορη, προσωρινή λύση. Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων που απαιτούν προσέγγιση επίλυσης προβλήματος.

5. Συνεργασία (Collaborating).

Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου και τα δύο χαρακτηριστικά, του αυταρχισμού και της συναργασιμότητας, βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Είναι ακριβώς το αντίθετο από την αποφυγή. Η συνεργασία είναι μια προσπάθεια μεταξύ των συμμετεχόντων να συνεργαστούν

ώστε να βρουν μια λύση που να ικανοποιεί πλήρως τους στόχους και των δύο πλευρών. Σημαίνει να εργάζονται σκληρά πάνω στο θέμα ώστε να σημειώσουν ακριβώς ποιές είναι οι θεμελιώδεις ανάγκες και τα θέλω των δύο ομάδων. Η συνεργασία μεταξύ δύο ατόμων μπορεί να πάρει τη μορφή της επίλυσης μιας διαφωνίας, ώστε να μάθει η κάθε πλευρά μέσα από τα μάτια της άλλης, ή της προσπάθειας να βρεθεί μια δημιουργική λύση σε ένα διαπροσωπικό πρόβλημα. Η μεθοδολογία αυτή είναι κατάλληλη όταν η υπόθεση είναι περίπλοκη και απαιτείται μια δημιουργική ή νέα σύνθεση ιδεών. Το βασικότερο κομμάτι αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται ειλικρινής προσπάθεια από όλους τους συμμετέχοντες και μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος ώστε να επιτευχθεί ομοφωνία. Κάθε διαπραγματευτής μπορεί να ακολουθήσει οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων. Κανένας δε χαρακτηρίζεται ως άτομο που διαπραγματεύεται με μια μόνο μέθοδο διαχείρισης διενέξεων. Βέβαια πολλοί άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια ή κάποιες από τις μεθοδολογίες καλύτερα από τις υπόλοιπες- είτε λόγω εξάσκησης είτε λόγω ιδιοσυγκρασίας- και για αυτόν το λόγο τείνουν να εμπιστεύονται και να εφαρμόζουν περισσότερο – και όπου είναι δυνατό – αυτές τις μεθόδους.

Από τα πέντε μοντέλα διαχείρισης διενέξεων που προαναφέρθηκαν, μόνο η στρατηγική της συνεργασίας ξεφεύγει σε μεγάλο βαθμό από το μοντέλο διαπραγμάτευσης νίκης – ήττας. Η πρόθεση του δημιουργού αυτού του μοντέλου δεν ήταν να επιστρέφει σχεδόν μηχανικά στην εναλλακτική της νίκης – νίκης. Δεν απορρίπτει τη διαπραγμάτευση νίκης – ήττας εξ' ολοκλήρου. Για παράδειγμα, σε μια διένεξη που αναφέρεται σε οικονομικές προσφορές από δύο διαφορετικούς προμηθευτές, η καλύτερη επιλογή ίσως να είναι η χρησιμοποίηση μιας επιθετικής τακτικής, στην οποία θα υπάρξει νικητής και ηττημένος. Ο σκοπός σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι πρέπει κάποιος να κερδίσει το συμβόλαιο υπέρ της δικής του εταιρείας. Σε πολλές τέτοιες περιπτώσεις, η υπογραφή ενός συμβολαίου μπορεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις μόνο μιας από τις δύο πλευρές, άρα να γίνει εις βάρος της άλλης, η οποία αυτομάτως παίρνει το ρόλο του ηττημένου.

Από την άλλη πλευρά, μια προσέγγιση ανταγωνισμού σχεδόν ποτέ δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικές διενέξεις ατόμων που εργάζονται στον ίδιο χώρο. Αντίστοιχα με το παράδειγμα των προμηθευτών, οι συνεργάτες – τόσο ο νικητής, όσο ηττημένος – πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται μαζί. Για αυτόν το λόγο σε περιπτώσεις διενέξεων μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον προτιμάται η χρήση στρατηγικής εξυπηρέτησης, η οποία θα ενδυναμώσει τη μελλοντική διαπραγματευτική τους θέση

επιτρέποντας στην άλλη πλευρά να νικήσει σε διενέξεις στις οποίες η ίδια δε νιώθει πολύ ισχυρή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πλευρά που οπισθοχωρεί ακολουθεί τακτική νίκης, μέσω ήττας.

Ακόμα και η παραδοσιακή τακτική της αποφυγής μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά περιπτώσεις. Παρά το γεγονός ότι η χρήση της στρατηγικής αποφυγής έχει βρεθεί στο επίκεντρο σκληρής κριτικής, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη επιτρέποντας τα δύο εμπλεκόμενα μέρη να ηρεμήσουν ή κερδίζοντας χρόνο μέχρι τα απαραίτητα δεδομένα να συγκεντρωθούν. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να αποφύγει έναν εργαζόμενο που βρίσκεται εν βρασμό, μέχρι να του δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για να ηρεμήσει. Τέλος, ο συμβιβασμός είναι μια καλή τακτική όταν η μια πλευρά διαπραγματεύεται χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η στρατηγική αυτή διαφέρει από την αντίστοιχη της εξυπηρέτησης, στο γεγονός ότι στη δεύτερη περίπτωση η μία πλευρά θεωρεί ένα θέμα ασήμαντο, ενώ η άλλη πλευρά το θεωρεί σημαντικό. Ένας διαπραγματευτής χρησιμοποιεί την τακτική του συμβιβασμού όταν και οι δύο εμπλεκόμενοι θεωρούν το θέμα στο οποίο προέκυψε η διένεξη μέτριας ή μικρής σημασίας.

Παρά το γεγονός ότι όλες αυτές οι μέθοδοι είναι χρήσιμες για τους manager, η στρατηγική της συνεργασίας για τη διαχείριση διενέξεων αποτελεί την πιο ωφέλιμη μέθοδο για τις περισσότερες περιπτώσεις αντιμετώπισης διενέξεων. Σε αυτήν τη στρατηγική, η ίδια η διένεξη λειτουργεί ως διοικητικό εργαλείο. Ο manager χρησιμοποιεί τη διένεξη ως εργαλείο για να οδηγήσει τα εμπλεκόμενα μέρη να προσδιορίσουν ποιά είναι τα πραγματικά εμπόδια που παρουσιάζονται. Μέσα από μια συνεργατική συμπεριφορά, τα εμπλεκόμενα μέρη χρησιμοποιούν τη δημιουργική τους ενέργεια για να βρουν καινοτόμες λύσεις σε παλαιά προβλήματα. Παρόλα αυτά, και οι πέντε μεθοδολογίες επίλυσης διενέξεων μπορεί να είναι κατάλληλες και αποτελεσματικές, ανάλογα με την κάθε μεμονωμένη κατάσταση, την προσωπικότητα των ατόμων που εμπλέκονται, τα επιθυμητά αποτελέσματα για την κάθε πλευρά και το διαθέσιμο χρόνο. Το κλειδί για να είναι κάποιος προετοιμασμένος είναι να μπορεί να αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθοδολογίας.

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο με τις μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων θα παρατεθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας³⁰, όπου καταγράφονται συνοπτικά γιατί και πότε πρέπει να

³⁰ <http://disputeresolution.ohio.gov/schools/contentpages/styles.htm>

χρησιμοποιείται η κάθε μεθοδολογία, ποια στάση πρέπει να έχει ο διαπραγματευτής και πότε δεν πρέπει να χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη, αλλά κάποια άλλη μέθοδος. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 1: Μοντέλα Διένεξης

1. Αποφυγή (Avoiding)
Γιατί μέθοδο αποφυγής: Δεν είναι η σωστή ώρα ή ο σωστός χρόνος για αυτά τα θέματα
Στάση διαπραγματευόμενου: Αποφεύγεται η διένεξη με την αποφυγή των συζητήσεων
Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος αποφυγής: <ul style="list-style-type: none"> • Η διένεξη είναι μικρή και οι σχέσεις βρίσκονται σε κίνδυνο • Δεν υπάρχει χρόνος για τη διαδικασία επίλυσης διενέξεων • Υπάρχουν σημαντικότερα θέματα από την επίλυση των διενέξεων • Δεν υπάρχει περίπτωση να εισακουστούν οι ανησυχίες του καθενός • Η μια πλευρά εμπλέκεται συναισθηματικά, ενώ οι άλλες μπορούν να επιλύσουν καλύτερα τη διένεξη • Απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες
Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της αποφυγής: <ul style="list-style-type: none"> • Η αποφυγή επίλυσης μιας διένεξης μπορεί να χειροτερέψει τα πράγματα
2. Ανταγωνισμός (Competing)
Γιατί μέθοδο ανταγωνισμού: Η επίλυση της διένεξης είναι συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό και τη νίκη
Στάση διαπραγματευόμενου: Πρέπει να χρησιμοποιηθεί όλη η ενέργεια ώστε να επιτευχθεί νίκη
Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος ανταγωνισμού: <ul style="list-style-type: none"> • Ο διαπραγματευτής γνωρίζει ότι έχει δίκιο • Απαιτείται γρήγορη λήψη απόφασης • Οι ισχυρές προσωπικότητες επισκιάζουν τους υπόλοιπους • Ο διαπραγματευτής υπεραμύνεται των θέσεων του
Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος του ανταγωνισμού: <ul style="list-style-type: none"> • Όταν μπορεί να οδηγηθεί η διένεξη σε δυσχερέστερα μονοπάτια • Όταν η πλευρά που «χάνει» θέλει να αντεκδικηθεί τον «νικητή»
3. Εξυπηρέτηση (Accommodating)
Γιατί μέθοδο εξυπηρέτησης: Οι ομοιότητες μεταξύ των μερών είναι πιο σημαντικές από άλλα θέματα και δυσκολίες που προκύπτουν και μπορεί να πλήξουν τη σχέση των δύο μερών

<p>Στάση διαπραγματευόμενου: Ευχαριστεί την άλλη πλευρά να εξηγήσει ο διαπραγματευτής πόσο μικρή βαρύτητα δίνει στη σημαντικότητα του θέματος ή της διένεξης έτσι ώστε να προστατευτούν οι σχέσεις μεταξύ τους</p>
<p>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος εξυπηρέτησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Τα θέματα δεν είναι τόσο σημαντικά για τον διαπραγματευτή όσο για την άλλη πλευρά Û Είναι δεδομένο ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί νίκη Û Το πιο σημαντικό θέμα είναι να συμφωνούν όλες οι πλευρές Û Τα κοινά σημεία των διαφόρων μερών είναι πιο σημαντικά από τις διαφορές τους
<p>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της εξυπηρέτησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Σε κάποιες ιδέες δεν δόθηκε καθόλου βαρύτητα Û Η αξιοπιστία και η επιρροή μπορεί να χαθούν
<p>4. Συμβιβασμός (Compromising)</p>
<p>Γιατί μέθοδο συμβιβασμού: Υπάρχει κέρδος σε κάποιον τομέα χωρίς να υπάρχει πρόβλημα να υπάρχει χάσιμο σε κάποιον άλλο</p>
<p>Στάση διαπραγματευόμενου: Πρέπει να βρεθεί μια μέση λύση για να επιτευχθεί το καλύτερο. Κάθε μέρος παίρνει και πάλι το επιθυμητό αποτέλεσμα</p>
<p>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος συμβιβασμού:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Κανένας στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων δεν έχει περισσότερη ισχύ από τον άλλο και όλοι συμμετέχουν ισομερώς στην επίτευξη των στόχων Û Μπορεί να εξοικονομηθεί χρόνος αν συμφωνηθεί μια κατάσταση που είναι αρκετή για τις παρούσες ανάγκες Û Η επίτευξη όλων των στόχων είναι σε μεγάλο βαθμό σημαντική
<p>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος του συμβιβασμού:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Κάτι που θεωρείται σημαντικό για τη μια πλευρά μπορεί να χαθούν «στη μάχη» Û Η απαιτήσεις της μιας πλευράς είναι υπερβολικές για τους υπόλοιπους
<p>5. Συνεργασία (Collaborating)</p>
<p>Γιατί μέθοδο συνεργασίας: Η συνεργασία βοηθάει τα αντίπαλα μέρη να πετύχουν τους στόχους τους και να διατηρήσουν υγιείς σχέσεις</p>
<p>Στάση διαπραγματευόμενου: Η συζήτηση μέσω της συνεργασίας βοηθάει να βρεθούν δημιουργικοί τρόποι επίλυσης των προβλημάτων, ώστε στο τέλος να είναι όλοι ευχαριστημένοι</p>
<p>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος συνεργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη Û Κανείς δεν θέλει τον απόλυτο έλεγχο των αποφάσεων ή της επίλυσης των ζητημάτων Û Καθένας συμμετέχει στη λήψη απόφασης Û Κάθε ένα που συμμετέχει αλλάζει τον τρόπο σκέψης του όσο περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες Û Οι συμμετέχοντες πρέπει να δουλέψουν μέσα από διαδικασίες προσωπικής απογοήτευσης και πόνου
<p>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνεργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Όταν απαιτείται λύση χωρίς σπατάλη χρόνου και χρήματος Û Όταν κάποιος εκμεταλλεύονται την εμπιστοσύνη των άλλων

3.5 Η Μεθοδολογία «The five A's technique»

Οι Borisoff και Victor³¹ προσδιόρισαν και κατέγραψαν πέντε βήματα της διαδικασίας διαχείρισης διενέξεων που αποκαλούνται παγκοσμίως τα «Five A's» της διαχείρισης διενέξεων: Assessment (Αποτίμηση), Acknowledgment (Αναγνώριση), Attitude (Αντιμετώπιση), Action (Εφαρμογή) και Analysis (Ανάλυση).

3.5.1 Assessment (Αποτίμηση)

Στο στάδιο της αποτίμησης, οι ομάδες που εμπλέκονται συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν το προς αντιμετώπιση πρόβλημα. Επίσης οι ομάδες επιλέγουν ποιο από τα μοντέλα διαχείρισης διενέξεων είναι το πιο κατάλληλο για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Όλα τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν από κοινού τι είναι και τι όχι καίριας σημασίας για το πρόβλημα. Επίσης, οι ομάδες που εμπλέκονται καθορίζουν τις περιοχές στις οποίες θα ήταν πρόθυμες να συμβιβαστούν καθώς και τι είναι αυτό που πραγματικά θέλει η κάθε πλευρά.

3.5.2 Acknowledgment (Αναγνώριση)

Το στάδιο της αναγνώρισης είναι αυτό το στάδιο στο οποίο η κάθε πλευρά προσπαθεί να ακούσει την άλλη. Η αναγνώριση επιτρέπει και στις δύο πλευρές να φτάσουν στην κατάλληλη συναισθηματική κατανόηση που θα ενεργοποιήσει τη συνεργατική επίλυση του προβλήματος. Λειτουργεί σαν ανάδραση για την ομάδα της άλλης πλευράς και δείχνει ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται – χωρίς κατά ανάγκη να αποδέχεται – τη θέση του άλλου. Η αναγνώριση πηγαίνει πέρα από της αντίδραση σε αυτά που λέγονται. Παράλληλα, ενθαρρύνει ενεργά και τις δύο ομάδες να επικοινωνήσουν τις ανησυχίες τους. Αυτό βοηθάτε από τις τεχνικές της ενεργού ακρόασης και της φανεράς, μη λεκτικής ενθάρρυνσης.

3.5.3 Attitude (Αντιμετώπιση)

Το στάδιο της αντιμετώπισης προσπαθεί να εξαλείψει τη θεμελίωση της ψευδο - διένεξης. Στερεοτυπικές υποθέσεις σχετικά με τις διαφορετικές συμπεριφορές, βασισμένες

³¹ Borisoff D. and Victor D.A., «Conflict Management: A Communication Skills Approach», 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1998, Σελ: 78-83

στην κουλτούρα, μπορεί να είναι αβάσιμες. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος από ένα περιβάλλον ανεπτυγμένης κουλτούρας να καταλαβαίνει με λάθος τρόπο τι του λέει κάποιος από ένα λιγότερο ανεπτυγμένης κουλτούρας περιβάλλον, χαρακτηρίζοντάς τον αδαή ή και αγενή. Από την άλλη πλευρά, ο δεύτερος μπορεί να χαρακτηρίσει τον πρώτο ως έμμεσο – χωρίς λόγο – ή παραπλανητικό. Τέτοιες διαφοροποιήσεις στην επικοινωνία δεν έχουν να κάνουν με την πραγματική πρόθεση ή το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά με την παρουσίαση προσεγγίσεων κουλτούρας για τη χρήση άμεσων και έμμεσων μοντέλων επικοινωνίας. Με παρόμοιο τρόπο λειτουργεί και η επικοινωνία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Τέλος, στο στάδιο της αντιμετώπισης, παρουσιάζονται οι ενδεχομένως αμφίβολες αποκλίσεις στα μοντέλα γραφής, ομιλίας και μη λεκτικής επικοινωνίας. Τέτοιες διαφορές μπορεί να δημιουργήσουν παρερμηνείες. Ο ρόλος του αποτελεσματικού συμμετέχοντα είναι να διατηρήσει ανοιχτό μυαλό απέναντι σε όλες τις πλευρές που εμπλέκονται.

3.5.4 Action (Εφαρμογή)

Στο στάδιο της εφαρμογής αρχίζει σταδιακά να εφαρμόζεται το επιλεγθέν μοντέλο επίλυσης διενέξεων. Αν το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί είναι αυτό της επίλυσης των προβλημάτων, ο μάνατζερ έχει την ευκαιρία να επιλύσει μια διένεξη έχοντας ως βάση την εμπιστοσύνη και τη συνεχή ανάδραση για εκείνα τα σημεία στα οποία οι συμμετέχοντες έχουν ήδη συμφωνήσει. Ταυτόχρονα, κάθε άτομο αξιολογεί τη συμπεριφορά των άλλων συμμετεχόντων για να εξακριβώσει ποιά θα ήταν τα σημεία στα οποία υπάρχει η πιθανότητα να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα. Επίσης, κάθε ομάδα πρέπει να μένει ενήμερη για το στυλ επικοινωνίας και γενικότερης συμπεριφοράς της άλλης. Τέλος, όλα τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να επαγρυπνούν για νέα θέματα που μπορεί να προκύψουν και να αναζητούν τις πιο παραγωγικές λύσεις για αυτά.

3.5.5 Analysis (Ανάλυση)

Μετά το τελευταίο στάδιο, της εφαρμογής, οι συμμετέχοντες συνοψίζουν και κάνουν ανασκόπηση σε ότι μέχρι τώρα έχουν συμφωνήσει. Μέρος της διαδικασίας της ανάλυσης είναι να εξακριβωθεί εάν οι απαιτήσεις κάθε συμμετέχοντα έχουν αναφερθεί – και αν είναι δυνατό να εκπληρωθεί. Τέλος, το στάδιο της ανάλυσης καταδεικνύει την ανάγκη να αντιμετωπίζεται η διαδικασία της διαχείρισης των διενέξεων ως συνεχής και αδιάκοπη. Η

ανάλυση επιτρέπει στους συμμετέχοντες να παρακολουθούν ανά πάσα στιγμή τα βραχυχρόνια αλλά και τα μακροχρόνια αποτελέσματα της επίλυσης των διενέξεων.

Κεφάλαιο 4^ο : Εταιρική Συνεργασία & Εμπιστοσύνη

Το θέμα της εταιρικής κουλτούρας θεωρείται πως παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή μη των συνεργασιών. Τι όμως ακριβώς είναι η εταιρική κουλτούρα; Με ποιόν τρόπο εμποδίζει ή διευκολύνει τις συνεργασίες; Τι εννοούμε όταν κάνουμε λόγο για πολιτισμική συμβατότητα των εταίρων; Επιπλέον, συχνότατα στη βιβλιογραφία σχετικά με τις συνεργασίες μεταξύ εταιρειών αναφέρεται η κρίσιμη σημασία της ύπαρξης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων. Τι ακριβώς είναι όμως η εμπιστοσύνη και, κυρίως, πώς αναπτύσσεται σε μια συνεργασία; Τι ρόλο παίζει η εμπιστοσύνη σε κάθε στάδιο εξέλιξης μιας συνεργασίας; Αυτά είναι τα ζητήματα που θα μας απασχολήσουν στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης μας.

4.1 Το Πνεύμα της Συνεργασίας

Όταν κάνουμε λόγο για το πνεύμα της συνεργασίας εννοούμε τη σιωπηρή ψυχολογική σύμβαση που υπάρχει μεταξύ των εταίρων. Αυτή η ψυχολογική σύμβαση³² αναφέρεται στις πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με τους όρους συναλλαγής μεταξύ των δυο μερών. Η σύμβαση προσδιορίζει τις προσδοκίες και τις αναμενόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δυο και καθίσταται το σιωπηρό νοητικό υπόδειγμα που καθοδηγεί αυτές τις αλληλεπιδράσεις. Επίσης, «το πνεύμα της συνεργασίας ορίζει τις συχνά άτυπες, αλλά θεμελιώδεις, πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με τη σχέση μεταξύ των δυο εταίρων»³³.

³² Rousseau, D.M. «Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements», Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995., Σελ: 11

³³ Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000, Σελ. 103

Η δημιουργία και η διατήρηση ενός ισχυρού πνεύματος συνεργασίας απαιτεί συνειδητή προσπάθεια. Το πνεύμα συνεργασίας ούτε προϋπάρχει, ούτε και δημιουργείται μαγικά. Οικοδομείται μέσα από προσπάθειες των ατόμων, οι οποίες βασίζονται στις αξίες της εμπιστοσύνης, της ανταποδοτικότητας και της αμοιβαιότητας, και οι οποίες είναι εμπεδωμένες στην εταιρεία.

Στις συνεργασίες χρειάζεται πνεύμα συνεργασίας. Η δημιουργία του πνεύματος συνεργασίας περιλαμβάνει έξι βήματα³⁴.

Βήμα 1: Αποδοχή του γεγονότος ότι οι συνεργασίες δεν είναι «δουλειές όπως συνήθως». Μέρος της διασφάλισης ενός βιώσιμου και καλού πνεύματος συνεργασίας είναι η αναγνώριση και αποδοχή του γεγονότος ότι οι συνεργασίες χρειάζονται (και βασίζονται πάνω σε) διαφορετική λογική (Πίνακας 2). Το πνεύμα συνεργασίας στηρίζεται στην ανταποδοτικότητα, την εμπιστοσύνη και την αλληλεξάρτηση.

Βήμα 2: Συζήτηση του πνεύματος συνεργασίας της εταιρείας. Οι συζητήσεις μεταξύ των κύριων στελεχών σχετικά με το τι σημαίνει η συνεργασία πριν από την είσοδο σε μια συνεργασία είναι σημαντική.

Βήμα 3: Συμπερίληψη του πνεύματος συνεργασίας στα κριτήρια επιλογής εταίρου. Ο Πίνακας 2 απεικονίζει μια μεθοδολογία, η οποία ενθαρρύνει τον κάθε εταίρο να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικές με το πνεύμα συνεργασίας, τόσο για το τι πιστεύει για τον εαυτό του, όσο και για το τι πιστεύει για τον εταίρο του.

Πίνακας 2: Οι Συνεργασίες Είναι Διαφορετικός Τρόπος Λειτουργίας		
	Το Παιχνίδι της Ισχύος	Το Παιχνίδι της Εμπιστοσύνης
Modus Operandi	Δημιουργία φόβου.	Δημιουργία εμπιστοσύνης.
Βασική Αρχή	Επιδίωξη ίδιου συμφέροντος.	Επιδίωξη του «δίκαιου».
Στρατηγική	Αποφυγή εξαρτήσεων «παίζοντας» τους εταίρους	Δημιουργία αλληλεξάρτησης με τον

³⁴ Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000, Σελ. 110

διαπραγμάτευσης	ενάντια τον ένα στον άλλο. Διατήρηση ευελιξίας για τον εαυτό μας, αλλά εγκλωβισμός των εταίρων.	περιορισμό του αριθμού των σχέσεων. Και τα δυο μέρη σηματοδοτούν τη δέσμευσή τους μέσα από εξειδικευμένες επενδύσεις, οι οποίες «εγκλωβίζουν» αλλήλους.
Επικοινωνία	Κυρίως μονόπλευρη.	Κυρίως αμφίδρομη.
Επιρροή	Μέσα από εξαναγκασμό.	Μέσα από την τεχνογνωσία.
Θεώρηση	Βραχυπρόθεσμη. Βασισμένη στο σήμερα.	Μακροπρόθεσμη, συνολική. Ολιστική προσέγγιση
Συμβάσεις	«Κλειστές», επίσημες, λεπτομερείς και βραχυπρόθεσμες. Συχνή χρήση πλειοδοτικών (ή μειοδοτικών) μηχανισμών.	«Ανοικτές», ανεπίσημες και μακροπρόθεσμες. Περιοδικός έλεγχος των τιμών της αγοράς
Διαχείριση συγκρούσεων	Μείωση πιθανότητας σύγκρουσης μέσα από λεπτομερείς συμβάσεις. Επίλυση συγκρούσεων μέσα από το νομικό σύστημα.	Μείωση πιθανότητας σύγκρουσης με την επιλογή εταίρων με παρόμοιες αξίες και με την αύξηση της αμοιβαίας κατανόησης. Επίλυση συγκρούσεων μέσα από μεσολάβηση ή διαιτησία

Πηγή: Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000

Βήμα 4: Καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας. Συχνά, και οι δυο εταίροι χρειάζονται χρόνο και αντιφατικές εμπειρίες προκειμένου να καταλάβουν τι είναι πραγματικά για αυτούς η συνεργασία. Κάποιες φορές, οι κακές εμπειρίες συνεργασίας βοηθούν να ξεκαθαρίσει το τι είναι πραγματικά σωστό και επιθυμητό.

Βήμα 5: Χρησιμοποίηση της ισχύος της μαθητείας. Μια εταιρεία μπορεί να δημιουργεί αίσθηση συνέχειας στο πνεύμα συνεργασίας, που τη χαρακτηρίζει μέσα από τους θεσμούς της μαθητείας και του δασκάλου. Τα στελέχη της εταιρείας που πρόκειται στο μέλλον να εμπλακούν στη διαχείριση συνεργασιών διατίθενται στη συμμαχία πέντε με επτά χρόνια, προτού τους ανατεθεί κάποια από τις κορυφαίες διοικητικές θέσεις. Έτσι, δεν υπάρχουν νεοφερμένοι στο πνεύμα της συνεργασίας. Μάλιστα, στην πραγματικότητα κάθε στέλεχος γνωρίζει ενδελεχώς, τόσο το πνεύμα συνεργασίας, όσο και το ρόλο που αυτό παίζει στην κουλτούρα της εταιρείας.

Πίνακας 3: Ξεκινώντας μια Συζήτηση για το Πνεύμα Συνεργασίας

Εμείς	Η συνεργασία μας	Ο εταίρος μας
Ποιοι είναι οι σκοποί μας από αυτή τη συνεργασία;	Ποιοι θα πρέπει να είναι οι σκοποί της συνεργασίας από τη δική μας σκοπιά;	Ποιοι πιστεύουμε πως είναι οι σκοποί του εταίρου μας;
Τι προσδοκούμε από τη συνεργασία;		Τι προσδοκά ο εταίρος μας από τη συνεργασία;
Ποιές ικανότητες συνεισφέρουμε στη συνεργασία;	Ποιές θα είναι οι μοναδικές ικανότητες της συνεργασίας;	Ποιές ικανότητες θεωρούμε πως συνεισφέρει ο εταίρος μας;
Τι μπορεί να εμποδίσει τη συνεργασία;		Τι πιστεύουμε πως μπορεί να εμποδίσει τη συνεργασία από τη σκοπιά του εταίρου μας;
Τι θα αμφισβητούσε την επιτυχία της συνεργασίας;		Τι πιστεύουμε πως θα αμφισβητούσε την επιτυχία της συνεργασίας από την πλευρά του

	εταίρου μας;
Τι δεν πρέπει να συζητηθεί;	Τι δεν πρέπει να συζητηθεί από την πλευρά του εταίρου μας;
Ποιά θέματα είναι πολύ νωρίς να συζητηθούν;	Ποιά δικά του θέματα πιστεύουμε πως ο εταίρος μας θεωρεί πως είναι πολύ νωρίς να συζητηθούν;
Τι αποτελέσματα αναμένουμε από αυτό το διάλογο;	Τι αποτελέσματα αναμένουμε πως αναμένει ο εταίρος μας από αυτό το διάλογο;

Πηγή: Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000, Σελ. 113

Βήμα 6: Μετά από κάθε πτήση, οι αεροπόροι επιστρέφουν στη βάση τους για μια «κριτική ανασκόπηση». Όλοι μαζί αναλύουν συστηματικά τις δράσεις του καθενός στην τελευταία περίπτωση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν. Αυτή η ίδια πρακτική μπορεί να λειτουργήσει και για την ανασκόπηση του πνεύματος συνεργασίας. Η έμφαση πρέπει να δίδεται στην επικοινωνία. Δεν παίζει βέβαια ρόλο μονάχα η ποσότητα της επικοινωνίας, αλλά και ο τύπος και η ποιότητά της. Το είδος επικοινωνίας που οικοδομεί πνεύμα συνεργασίας βασίζεται στις αξίες της εμπιστοσύνης, της ανταποδοτικότητας, της αμοιβαιότητας και του σεβασμού. Είναι η επικοινωνία που διευκολύνει την έρευνα και την αναζήτηση, και όχι την αντιπαράθεση³⁵, η οποία βοηθά στη δημιουργία σχέσεων με υψηλό EQ³⁶ (Emotional Quotient), δηλαδή σχέσεις που βασίζονται στην αυτογνωσία και στην κατανόηση του άλλου.

4.2Η Εταιρική Κουλτούρα

Ο Hofstede ορίζει την κουλτούρα ως το «συλλογικό προγραμματισμό του πνεύματος, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ατόμων από μια άλλη»³⁷.

³⁵ Senge P. «Strategies and Tools for Building a Learning Organization» 1994, Σελ: 132

³⁶ Goleman, D. «Emotional Intelligence That Lead to Success», 1998, Σελ: 9-10

³⁷ Hofstede, G. «Cultures and Organizations. Berkshire», McGraw-Hill Book Company Europe, 1991, Σελ:5

Για το λόγο αυτό εστιάζει την ανάλυσή του στην πλευρά της κουλτούρας η οποία είναι ενσωματωμένη στο πνεύμα, παρά τις υλικές εκδοχές της, και τονίζει ότι η κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται και μοιράζεται μέσα στις κοινωνικές ομάδες. Οι δυο ομάδες που ενδιαφέρουν στο παρόν ως «πηγές πνευματικού προγραμματισμού είναι οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται οι άνθρωποι από τη μια, και οι κοινωνίες μέσα στις οποίες ζουν, από την άλλη. Από αυτές τις δυο ομάδες έχουν προκύψει οι έννοιες της «οργανωσιακής κουλτούρας» και της «Εθνικής κουλτούρας»³⁸.

Μια από τις περισσότερο σημαίνουσες θεωρίες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη που ανέπτυξε ο Edgar Schein³⁹. Διακρίνει μεταξύ υποθέσεων, αξιών και τεχνουργημάτων (artifacts). Στην καρδιά της κουλτούρας ενός οργανισμού βρίσκονται οι υποθέσεις. Αυτές αποτελούν όλα όσα τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν δεδομένα και το τι αντιλαμβάνονται ως πραγματικότητα. Κατά συνέπεια, οι υποθέσεις επιδρούν στο τι σκέπτονται και στο πώς συμπεριφέρονται. Σε ένα περισσότερο συνειδητό επίπεδο, τα μέλη ενός οργανισμού έχουν αξίες, οι οποίες είναι τα πρότυπα και οι στόχοι στους οποίους αποδίδουν εγγενή αξία. Τέλος, τα τεχνουργήματα είναι οι υλικές και επιφανειακές εκδηλώσεις της κουλτούρας, όπως είναι ο διάκοσμος ή ο ενδυματολογικός κανονισμός ενός οργανισμού, οι τελετές, οι ιστορίες και οι διαδόσεις του, οι παραδόσεις, οι αμοιβές και οι τιμωρίες.

Οι τρεις κύριες πλευρές της οργανωσιακής κουλτούρας απεικονίζονται ως εξής: Η πρώτη πλευρά εστιάζει στην κουλτούρα η οποία μπορεί να είναι κοινή για όλα τα μέλη ενός οργανισμού, η οποία λειτουργεί ενωτικά. Η δεύτερη πλευρά αφορά τις υποκουλτούρες των διαφορετικών ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό, όπως είναι η κουλτούρα των επιστημόνων ή των στελεχών σε σύγκριση με εκείνη των εργατών, οι οποίες τείνουν να λειτουργούν διασπαστικά. Τέλος, η τρίτη πλευρά αφορά την κουλτούρα ως ένα κατακερματισμένο μίγμα προσωπικών ταυτοτήτων, γεμάτο αντιφάσεις και ασάφειες οι οποίες προάγονται, μεταξύ άλλων, και από τη διαρκή ροή προσωπικού στους σύγχρονους οργανισμούς και κοινωνίες. Με βάση αυτές τις τρεις πλευρές, η κουλτούρα μπορεί αντίστοιχα να είναι:

A. ένας τρόπος ολοκλήρωσης των ατόμων γύρω από έναν κοινό σκοπό ή λειτουργία, όπως μια στρατηγική συνεργασία,

³⁸ Child J. & Faulkner D, «Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures» Oxford University, 1998, Σελ. 230

³⁹ Schein E. «Organizational Culture & Leadership», Jossey –Bass, 1985, Σελ: 87

Β. ένας διασπαστικός παράγοντας ο οποίος απειλεί να καταστρέψει τη συνοχή μιας συνεργασίας και, τέλος,

Γ. μια πηγή σύγχυσης για τους εργαζόμενους, η οποία μπορεί να τους απειλεί ή να τους αποξενώνει.

4.2.1 Η Κουλτούρα ως Φραγμός

Σε μια χώρα στην οποία κυριαρχούν οι ατομιστικές αξίες, οι άνθρωποι τείνουν να προσανατολίζονται κυρίως προς το «εγώ», παρά προς κοινούς σκοπούς και στόχους. Κρίνοντας από την έρευνα του Hofstede⁴⁰, στις χώρες στις οποίες ο ατομικισμός είναι σχετικά τονισμένος συμπεριλαμβάνονται οι περισσότερες ανεπτυγμένες βιομηχανικές, περιλαμβανομένων των Αγγλοσαξονικών εθνών, της Ολλανδίας και μερικών χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. «Η Αυστρία και η Γερμανία αποτελούν εξαιρέσεις, με λιγότερο ατομιστικές στάσεις από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες»⁴¹. Χώρες στις οποίες είναι περισσότερο τονισμένη η συλλογικότητα είναι οι περισσότερες από τις πιο φτωχές, καθώς και εκείνες οι οποίες μοιράζονται Κινεζική πολιτισμική κληρονομιά. Η Ιαπωνία εμφανίζεται κάπου στα ενδιάμεσα, αλλά αποτελεί την περισσότερο συλλογική χώρα από τις ανεπτυγμένες βιομηχανικές⁴².

Ο προβληματισμός σχετικά με τις αντιθέσεις στον τρόπο διαχείρισης μεταξύ Ανατολής και Δύσης και ειδικότερα μεταξύ Ιαπωνικών και Αμερικανικών εταιρειών, οι οποίες αποτέλεσαν πηγή προβλημάτων για αρκετές συνεργασίες, επεκτείνεται σήμερα καθώς εταιρίες από άλλες χώρες της Ανατολικής Ασίας εισέρχονται σε συνεργασίες με εταίρους από τις Η.Π.Α. Ο Whitley⁴³ προσφέρει μια ενδιαφέρουσα σύγκριση μεταξύ των πρακτικών μάνατζμεντ που εφαρμόζουν εταιρείες από διαφορετικές χώρες.

Οι πολιτικές και οι πρακτικές που συνδέονται ιδιαίτερα με τις Αμερικανικές εταιρείες είναι:

⁴⁰ Hofstede, G. «Cultures and Organizations. Berkshire», McGraw-Hill Book Company Europe, 1991, Σελ:47

⁴¹ Child J. & Faulkner D, «Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures» Oxford University, 1998, Σελ. 236

⁴² Trompenaars, «International Journal of Intercultural Relations», Volume 20, 1993, Σελ: 189-190

⁴³ Whitley R, «Trust and Contractual Relations in an Emerging Capitalist Economy» 1992A, Σελ: 28

- Û βραχυπρόθεσμος χρηματοοικονομικός προσανατολισμός
- Û αμοιβές που βασίζονται σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης
- Û υψηλός βαθμός κινητικότητας του προσωπικού
- Û ορθολογική προσέγγιση με έμφαση στην ανάλυση και στο σχεδιασμό
- Û εξάρτηση από τυποποίηση κανονισμών και από συστήματα
- Û η εξουσία ακολουθεί μακρές αλυσίδες ιεραρχίας.

Οι πολιτικές και οι πρακτικές που συνδέονται ιδιαίτερα με τις Ιαπωνικές εταιρείες είναι:

- Û ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (στρατηγικός, παρά χρηματοοικονομικός, με έμφαση στη μεγέθυνση και με μακροπρόθεσμη δέσμευση απέναντι στους εργαζόμενους),
- Û οι αμοιβές βασίζονται κυρίως στην αρχαιότητα και στην αξιολόγηση των ανωτέρων,
- Û εσωτερικό σύστημα εκπαίδευσης και εξέλιξης & μεγάλη επένδυση στην εκπαίδευση,
- Û συλλογικός προσανατολισμός (λήψη αποφάσεων και δημιουργία γνώσης μέσα από συλλογική συμμετοχή και ευθύνη),
- Û ευέλικτοι στόχοι (χαμηλή εξειδίκευση και μικτός προσανατολισμός),
- Û έμφαση σε «καθαρή» παραγωγή, απαλλαγμένη από δευτερεύουσες προτεραιότητες και συγκεντρωμένη στις θεμελιώδεις δραστηριότητες (lean production) και σε διαρκή βελτίωση.

Υπάρχουν κάποιες διαφωνίες ως προς τα κύρια χαρακτηριστικά του Γερμανικού management. Ωστόσο, ενώ η εικόνα σχετικά με τις Γερμανικές πολιτικές και πρακτικές management δεν είναι τόσο ξεκάθαρη, όσο εκείνη για το Ιαπωνικό και το Αμερικανικό management, σε γενικές γραμμές έχει ως εξής:

- Û μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (προς τη βελτίωση της παραγωγής παρά προς τη διανομή των βραχυπρόθεσμων κερδών, αλλά η απασχόληση δεν είναι απαραίτητα μακροπρόθεσμη),
- Û μεγάλη έμφαση σε τεχνικά και σε θέματα παραγωγής, συμπεριλαμβανόμενης σημαντικής επένδυσης σε εκπαίδευση,

- Û τα στελέχη και το προσωπικό τείνουν να παραμένουν σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή τμήμα στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους,
- Û έμφαση στο σχεδιασμό, στις διαδικασίες και στους κανονισμούς,
- Û προτίμηση στη συμμετοχική και συλλογική δράση.

Η Γαλλία είναι επίσης δύσκολο να ταξινομηθεί. Με το σχόλιο αυτό υπόψη, οι πολιτικές και πρακτικές που συνδέονται ιδιαίτερα με τις Γαλλικές εταιρείες είναι:

- Û στρατηγικός παρά χρηματοοικονομικός προσανατολισμός,
- Û ιεραρχικές δομές με πολλαπλές βαθμίδες, με μεγάλο ποσοστό του προσωπικού να είναι διοικητικό,
- Û υψηλός βαθμός εξειδίκευσης,
- Û ευρεία χρήση γραπτού λόγου και επικοινωνίας,
- Û ατομιστική παρά συλλογική εργασία και λήψη αποφάσεων, αν και η τελευταία τείνει να είναι συγκεντρωμένη.

Ο Murakami⁴⁴ εξέτασε την εισαγωγή της ομαδικής εργασίας (teamwork) σε ένα Βρετανικό και σε ένα Γερμανικό εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων, τα οποία είναι ιδιοκτησία της ίδιας Αμερικανικής εταιρείας. Βρήκε πως υπάρχουν δυο διακριτές βασικές μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας:

1. Η συμμετοχή (pluralism) που βασίζεται στη συνεργασία με εκπροσώπους ανεξάρτητους από τα σωματεία (όπως είναι τα εργατικά συμβούλια)& συναντάται στη Γερμανία, Σουηδία και Αυστρία
2. Τα υποδείγματα που προσανατολίζονται στη σύγκρουση (adversarialism), στα οποία τα μέλη των εργασιακών ομάδων ελέγχονται από τους αντιπροσώπους των σωματείων& συναντάται στη Βρετανία, τη Γαλλία και την Ιταλία».

Στη Γερμανία οι πλουραλιστικές εργασιακές σχέσεις εκδηλώνονται μέσα από την έννοια του «συνταγματικού εργοστασίου». Μέσα από αυτή την έννοια αναγνωρίζεται ότι η εργασία και η διοίκηση έχουν σύμφυτα ξεχωριστά συμφέροντα, αλλά τα μέρη συμφωνούν στην εύρεση διακανονισμών που να επιλύουν αυτές τις διαφορές. Αυτοί οι διακανονισμοί

⁴⁴ Murakami, N. «Industrial Reform: Past Performance & Future Prospects», 1998, Σελ. 801

λαμβάνουν χώρα κάτω από ένα πλαίσιο το οποίο καλείται «σύνταγμα» (είναι γραπτό και στα Γερμανικά λέγεται Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ή εργασιακό σύνταγμα).

Για να κατορθώσει μια επιχείρηση να «περάσει» πνεύμα συνεργασίας, και όχι σύγκρουσης, στους εργαζόμενους σε αυτή, ίσως το πρώτο βήμα που θα μπορούσε να κάνει είναι η εγκαθίδρυση μιας εκδοχής του Γερμανικού Συμμετοχικού Συστήματος Εργασιακών Σχέσεων.

4.2.2 Η Κουλτούρα ως Πρόκληση

Η πολιτισμική απόσταση μεταξύ των πιθανών εταίρων μπορεί να επιδρά στον τύπο της συνεργασίας στον οποίο επιθυμούν να συμμετέχουν⁴⁵. Ο Shane⁴⁶ παρουσιάζει ενδείξεις πως όταν πολυεθνικές εταιρείες που εδρεύουν στις Η.Π.Α. εισέρχονται σε χώρες «χαμηλής – εμπιστοσύνης» προτιμούν την άμεση ξένη επένδυση από το licensing, τόσο εξαιτίας της πολιτισμικής απόστασης (ήταν χώρες που δεν μπορούσαν να εμπιστευτούν οι Η.Π.Α.), όσο και εξαιτίας της αναξιπιστίας των εγχώριων επιχειρηματιών. Ο Shane θεωρεί πως τα ευρήματά του δείχνουν ότι η πολιτισμική απόσταση συνδέεται με μια προτίμηση για μορφές διεύθυνσης οι οποίες προσφέρουν μεγαλύτερο έλεγχο.

Δεύτερο, η μεγάλη πολιτισμική απόσταση μεταξύ των δυνητικών εταίρων είναι πιθανό να επιμηκύνει τη διαδικασία της κατάληξης σε συμφωνία συνεργασίας. Αν και μπορεί να υποθεθεί πως και οι δυο εταίροι αναγνωρίζουν πως μπορεί να δημιουργηθεί πλεονέκτημα από τη μεταξύ τους συνεργασία, η πολιτισμική τους απόσταση θα αυξήσει τη δυσκολία εξεύρεσης μιας αμοιβαία αποδεκτής βάσης για τη συνεργασία αυτή.

Τρίτο, οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να οδηγήσουν σε αρκετά λειτουργικά προβλήματα. Στη χειρότερη περίπτωση μπορούν να οδηγήσουν τις σχέσεις συνεργασίας των εταίρων σε κατάρρευση. Αν οι διαφορετικές κουλτούρες των εταίρων προάγουν αλληλοσυγκρουόμενες προτεραιότητες και πρότυπα συμπεριφοράς, τότε θα αυξήσουν την αίσθηση της αποξένωσης μεταξύ των ατόμων των εταίρων που έχουν ορισθεί να συνεργάζονται. Αυτή η αίσθηση της διαφορετικότητας είναι αναμενόμενο να υπάρχει ούτως ή άλλως στα πρώιμα στάδια μιας συνεργασίας. Ωστόσο, οι έντονες πολιτισμικές διαφορές θα

⁴⁵ Conlon J. – Giovagnoli M., « The Power of Two», 1998, Σελ: 154

⁴⁶ Shane, S.A. «The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment», Strategic Management Journal, 15 (8), 1994, Σελ: 283-287

ενισχύσουν και θα διαιωνίσουν αυτή την κατάσταση, εκτός και αν καταβληθεί σημαντική και ενσυνείδητη προσπάθεια.

4.2.3 Η Κουλτούρα ως Πόρος

Οι αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ, για παράδειγμα, των Αμερικανικών και των Ιαπωνικών πρακτικών μάνατζμεντ δημιουργούν από τη μια πλευρά, δυσκολίες στην αμοιβαία κατανόηση και στη συνεργασία. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, σημαίνουν και την πιθανή ύπαρξη συμπληρωματικότητας μεταξύ των δυνατών σημείων της Αμερικανικής και της Ιαπωνικής κουλτούρας⁴⁷. Με άλλα λόγια, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ένα μίγμα κουλτούρας δεν δημιουργεί μονάχα προβλήματα&μπορεί επίσης να επιφέρει οφέλη για τους συνεργαζόμενους οργανισμούς. Η πολιτισμική ποικιλομορφία δημιουργεί μια ευκαιρία για χρήση των ικανοτήτων και της γνώσης που περιέχεται στην κουλτούρα του κάθε εταίρου προς όφελος της συνεργασίας συνολικά.

Η πολιτισμική συμφιλίωση στις συνεργασίες μπορεί επίσης να απαιτεί την αποδοχή από τους εταίρους ακόμα και κάποιων μη – βέλτιστων πρακτικών, συστημάτων, διαδικασιών, κλπ. Ταυτόχρονα, η συνεργασία θα ωφεληθεί από τη σταδιακή ανάπτυξη δικής της, αυτόνομης και διακριτής, εταιρικής κουλτούρας. Από τη στιγμή που μια τέτοια κουλτούρα δεν θα υπονομεύεται από ανεκπλήρωτες προσδοκίες ή από εσωτερικές συγκρούσεις, φαινόμενα κοινά στις συνεργασίες, θα μπορούσε να αποτελέσει έναν σημαντικό πόρο που θα είναι διαθέσιμος προς εκμετάλλευση από τα ανώτατα στελέχη των εταίρων⁴⁸. Μπορεί να προάγει την κοινωνική συνοχή της συνεργασίας και να λειτουργήσει ως η «κόλλα» που θα την κρατά ενωμένη.

Το ιδανικό για την πολιτισμική διαχείριση των συνεργασιών είναι, λοιπόν, η εκμετάλλευση της πολιτισμικής ποικιλίας των εταίρων, με την ταυτόχρονη οικοδόμηση συνδετικών κρίκων μεταξύ τους. Η ποικιλότητα στις κουλτούρες μεταξύ των μελών της συνεργασίας είναι σε ένα βαθμό επιθυμητή καθότι προσφέρει κίνητρα για μάθηση και καλλιεργεί την ευαισθησία στις τοπικές και συγκεκριμένες κάθε φορά συνεργασιακές

⁴⁷ Child J. & Faulkner D, «Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures» Oxford University, 1998, Σελ. 242

⁴⁸ Deal και Kennedy, 1983, Hampden – Turner, 1990, Brown, 1995

συνθήκες. Ταυτόχρονα, υπάρχει ανάγκη διαχείρισης αυτής της ποικιλότητας έτσι ώστε να αποτελέσει πηγή ολοκλήρωσης μάλλον, παρά διάσπασης.

4.2.4 Δημιουργώντας Ενδοεταιρική Συνεργασιακή Κουλτούρα

Οι εταιρείες που είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις καλύτερες συνεργασίες με εξωτερικούς παράγοντες, έχουν πρώτα δημιουργήσει και τις καλύτερες συνεργασίες ενδοεταιρικά. «Οι εταιρείες που είναι σε θέση να δημιουργήσουν ισχυρές συνεργασίες είναι εκείνες που έχουν ήδη ισχυρή κουλτούρα ενδοεταιρικής συνεργασίας»⁴⁹. Αυτή η κουλτούρα έχει δημιουργήσει εσωτερικά δίκτυα, τα οποία αφορούν μια ολόκληρη σειρά από εσωτερικές συνεργασίες, μεταξύ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

- Ø Συναδέλφων (φίλοι που είναι και επαγγελματικοί συνεργάτες)
- Ø Ομάδων που συνδέονται για ανταλλαγή πληροφόρησης, πόρων, ανθρώπων κλπ.
- Ø Προμηθευτών πόρων (από τους διευθυντές των τμημάτων μέχρι τους βιβλιοθηκάρους, οποιοσδήποτε μπορεί να προσφέρει την αναγκαία πληροφόρηση)
- Ø Καθοδηγητών, οι οποίοι μπορούν να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν την επαγγελματική ανέλιξη μέσα στην εταιρεία
- Ø Τμημάτων (ομάδων που έχουν μάθει να εργάζονται ξεπερνώντας τους ενδοεταιρικούς φραγμούς και οι οποίες υπερβαίνουν τις μεταξύ τους διαφορές και ανταγωνισμούς)

Οι παραδοσιακές εταιρείες έχουν συνήθως κουλτούρα επικεντρωμένη στο να είναι πρώτες, να κερδίζουν με οποιοδήποτε κόστος, να κυριαρχούν έναντι του ανταγωνισμού. Η μετάβαση στην κουλτούρα των ενδοεταιρικών δικτύων αφορά την επιτυχία του δικτύου, το σχηματισμό συνεργασιών με ισάξια άτομα και εταιρείες, αντί την αναζήτηση της ισχύος προς ίδιον όφελος. Κάποιες φορές δε, ο στόχος μετατρέπεται από το να είναι κανείς πρώτος σε κάποια αγορά, στο να είναι ο καλύτερος δυνατός εταίρος.

Επιπλέον πλεονέκτημα όλων των παραπάνω είναι το ότι βοηθούν τις εταιρείες να κινηθούν προς ένα περισσότερο επίπεδο (flat), βασισμένο στην ομαδικότητα, υπόδειγμα

⁴⁹ Conlon J. – Giovagnoli M., « The Power of Two», 1998, Σελ: 35

διαχείρισης. Η ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας είναι ένας τρόπος για τη μετάβαση στις αξίες και στις δομές των εταιρειών του 21^{ου} αιώνα. Καθώς η συνεργασία γίνεται για τις εταιρείες «τρόπος ζωής», οι παλαιές ιεραρχίες και τα λειτουργικά στεγανά αρχίζουν να καταρρέουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Διαπραγμάτευση μεταξύ Επιχειρήσεων σε Διεθνές Επίπεδο

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα παγκοσμίως, αυξάνεται θεαματικά. Οι σημαντικότερες αγορές είναι συχνά off-shore, και οι ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες και ευκαιρίες σε όλο τον κόσμο, είναι τεράστιες. Όσο περισσότερο μεγαλώνουν και διευρύνονται τα έθνη τόσο μεγαλώνουν και ωριμάζουν οι επιχειρηματικές δυνατότητες και τόσο περισσότερο μειώνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων στο εσωτερικό κάθε χώρας χωριστά. Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της εποχής είναι η επιτάχυνση των γεγονότων. Όσοι οργανισμοί αγνοούν ή δεν μπορούν να προσαρμοστούν στη διεθνή αρένα, θα βρεθούν αναγκαστικά στο περιθώριο των εξελίξεων. Παγκοσμίως, αυτό το μόνο έχει σημασία είναι τα χρήματα και το πώς η κάθε πλευρά θα κερδίσει περισσότερο⁵⁰.

Όλοι όσοι συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις είναι άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες, έχουν αντικρουόμενα πρότυπα σκέψεων και αντιλήψεων, ακόμη και διαφορετική αντίληψη των εννοιών του χώρου και του χρόνου. Η κάθε πλευρά, εκμεταλλευόμενη την πρωτόγνωρη οικονομική της επιρροή και δύναμη, προσπαθεί να επιβάλλει στους άλλους, τον τρόπο σκέψης και αντίληψης που εκείνη έχει και εκείνη την συμφέρει. Ενώ πολλοί καταγγέλλουν ορισμένες εταιρείες των Η.Π.Α. ότι θέτουν πολλά και σοβαρά εμπόδια εισόδου στις αγορές τους, για τους ξένους επενδυτές, υπάρχουν άλλοι, πιο προοδευτικοί και συνετοί, οι οποίοι αφουγκράζονται αυτά τα δεδομένα και προσπαθούν να προσαρμοστούν όσο πιο γρήγορα και αποδοτικά στα ισχύοντα. Μια ενδεδειγμένη λύση στο πρόβλημα της αμερικανικής διαπολιτισμικής μυωπίας είναι να προσλαμβάνουν οι εταιρείες μόνο αλλοδαπούς εργαζόμενους, για να κάνουν όλες αυτές τις διεθνείς συνδιαλλαγές.

⁵⁰ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 203-205

Ακόμα και αν ποτέ δεν χρειαστεί να διαπραγματευτεί κάποιος με κάποιους ανθρώπους ή εταιρείες στο εξωτερικό, σίγουρα θα βρεθεί να πρέπει να συνομιλήσει με κάποιον ή κάποιους άλλους, οι οποίοι θα έχουν εντελώς διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο και πολύ διαφορετική κουλτούρα από τη δική του. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, υπάρχει η μεγαλύτερη πολιτιστική και πολιτισμική ποικιλομορφία, σε όλο τον κόσμο. Υπάρχει μια πολύ σημαντική μείωση της παραδοσιακής προθυμίας, που εμφάνιζαν οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά των Η.Π.Α., να αφομοιώσουν αλλά και να μιμηθούν, τον παραδοσιακό αμερικανικό τρόπο σκέψης. Μέλη που βρίσκονται ακόμη εντός ίδιων πολιτισμικών, και κυρίως εταιρικών ομάδων, δείχνουν λιγότερο πρόθυμοι να προσαρμοστούν στο κλασικό αμερικανικό πολιτιστικό γίνεσθαι.

5.1 Η Χρήση της Γλώσσας στις Διαπραγματεύσεις

Για να χαρακτηριστεί μια διεθνής διαπραγμάτευση ως επιτυχημένη, απαιτείται η κατανόηση της κουλτούρας της άλλης πλευράς. Η χρήση της γλώσσας είναι σίγουρα ένα πολύ ισχυρό εργαλείο κατανόησης της κουλτούρας αυτής. Ενώ είναι αλήθεια ότι τα αγγλικά είναι η γλώσσα των διεθνών εμπορικών συναλλαγών, είναι επίσης αλήθεια ότι η ικανότητα γνώσης και χειρισμού της γλώσσας της άλλης πλευράς, αποτελεί ένα τεράστιο διαπραγματευτικό στοιχείο. Παρ'όλα αυτά, οι αγγλόφωνοι (Αμερικάνοι, Βρετανοί, Καναδοί, Αυστραλοί κλπ.) εξακολουθούν να αναμένουν αλλά και να επιμένουν από τους ομολόγους τους, να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν απταιστώως την αγγλική γλώσσα. Ασφαλώς και γίνεται μια μικρή προσπάθεια να μάθουν και άλλες γλώσσες, όπως είναι τα ιαπωνικά, αλλά πόσοι είναι εκείνοι οι άνθρωποι γενικά, που γνωρίζουν να μιλούν, έστω και σε υποφερτό επίπεδο, τη γλώσσα αυτή⁵¹;

Η ιδανική περίπτωση είναι, ο διαπραγματευτής να μπορεί να μιλάει την τοπική γλώσσα με άνεση, για πρακτικούς και όχι μόνο λόγους. Το ελάχιστο που χρειάζεται να κάνει είναι, μέσα σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να μάθει μερικές βασικές φράσεις, στην τοπική γλώσσα, που θα του είναι απαραίτητες στην καθημερινότητά του, αλλά θα δείχνουν και την προσπάθεια που κάνει να έρθει πιο κοντά με τους αλλοδαπούς ομολόγους του. Ακόμη και απλές λέξεις, όπως: «Γεια σας», «αντίο», «παρακαλώ», και «ευχαριστώ»,

⁵¹ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 206-208

κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, θα φανούν πολύ χρήσιμες, ενώ θα αποτελέσουν και μια ειλικρινής φιλοφρόνηση προς την άλλη πλευρά.

Μεγάλες ξένες οργανώσεις και εταιρείες, έχουν συνήθως πολύ καλούς και έμπειρους Αγγλόφωνους να χρησιμεύουν ως εκπρόσωποι ή ως διερμηνείς. Εντούτοις, οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν έχουν μια τέτοια δυνατότητα, όταν απαιτείται ένας διερμηνέας, για λόγους οικονομικούς. Πέρα από τις μεταφραστικές υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει ένα άτομο, είναι επιθυμητό να βρει κάποιος και να διατηρήσει το δικό του μεταφραστή, ο οποίος θα είναι και άνθρωπος της εμπιστοσύνης του. Καλοί μεταφραστές είναι δύσκολο να βρεθούν. Η μετάφραση είναι θέμα χημείας μεταξύ των δυο πλευρών. Μια απλή ευχέρεια ομιλίας και στις δύο γλώσσες δεν είναι αρκετό. Ο μεταφραστής πρέπει να συνδυάζει τις λέξεις και τις ιδέες που σχετίζονται με τις επιπτώσεις τους, τη μετατροπή του συνόλου της σκέψης και της πρότασης που διατυπώνεται, σε μια διαφορετική γλώσσα, έτσι ακριβώς όπως θα το έλεγε αυτός ο οποίος μιλάει και θα γινόταν απόλυτα κατανοητός στην άλλη πλευρά. Θα μπορούσε να μισθωθεί, για ένα μικρό χρονικό διάστημα, ένας επαγγελματίας μεταφραστής, ο οποίος έχει ως μητρική γλώσσα τη γλώσσα της διαπραγμάτευσης, και ο οποίος κάνει αυτή τη δουλειά τακτικά, αλλά αν το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης είναι πολύ τεχνικό ή εξειδικευμένο, ο μεταφραστής θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τον τομέα αυτό.

Το να προσπαθούν να λειτουργήσουν οι αντισυμβαλλόμενες πλευρές σε διαφορετική γλώσσα από αυτή που είναι η μητρική τους ή που μιλάνε πάρα πολύ καλά, είναι πολύ κουραστικό και εξαιρετικά δύσκολο. Η μετάφραση των λεγομένων απαιτεί επιπλέον χρόνο (διπλασιασμός των όσων λέγονται το, δεδομένου ότι τα πάντα θα πρέπει να πουν και οι δυο πλευρές από δύο φορές), και απαιτεί μεγάλη υπομονή από τους ίδιους τους διαπραγματευτές και τους μεταφραστές τους. Ο μεταφραστής δεν είναι μια μηχανή παραγωγής λέξεων και προτάσεων, και η όλη διαδικασία είναι γεμάτη από παρερμηνείες και λάθη. Μια μικρή απόκλιση του νοήματος σε μια πρόταση μπορεί να χρειαστεί να συνοδευτεί από λέξεις και φράσεις, που απαιτούν περισσότερο από ένα κλάσμα του δευτερολέπτου για να εξηγηθούν. Οι λέξεις στη μητρική γλώσσα της κάθε πλευράς, συχνά χάνουν ένα μεγάλο μέρος της δύναμής τους στη μετάφραση.

Θα πρέπει ο κάθε διαπραγματευτής πριν ξεκινήσει τη συνεδρίαση να γνωρίσει τον μεταφραστή του. Θα πρέπει ο μεταφραστής να προμηθευτεί με έναν κατάλογο όλων των ονομάτων των συμμετεχόντων και των ομάδων που εκπροσωπούν, καθώς και κάθε μορφής,

τεχνικές, οικονομικές και άλλες ειδικές ονομασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Θα πρέπει να καταστεί σαφές στον μεταφραστή ότι δεν ενδιαφέρουν τόσο η κυριολεκτική μετάφραση των λεγομένων του ομολόγου της κάθε πλευράς, όσο οι ιδέες του. Ένας καλός μεταφραστής θα πρέπει να μπορεί να εξηγήσει και να αποτυπώσει τις ιδέες, τις βαθύτερες έννοιες και το ουσιαστικό νόημα των δηλώσεων της άλλης πλευράς, και να καταφέρει να τις συνδέσει, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, με την πλευρά που εκπροσωπεί. Το σημαντικότερο από όλα είναι, όταν συνομιλεί η κάθε πλευρά, δεν θα πρέπει να μιλάει και να κοιτάει τον μεταφραστή της, αλλά τον πραγματικό συνομιλητή του. Οι μεταφραστές της κάθε πλευράς θα πρέπει να κάθονται πίσω από αυτόν που εκπροσωπούν, και ακόμη κι αν δεν καταλαβαίνουν καμία λέξη από όσα αναφέρονται από την άλλη πλευρά, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις του προσώπου είναι ένας πολύ σημαντικό κώδικας επικοινωνίας

5.2 Τα Ψέματα στις Διαπραγματεύσεις

Η διπλωματία μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων πλευρών πρέπει να καλλιεργεί την ειλικρίνεια, και οι απευθείας δηλώσεις, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, θα πρέπει να διακρίνονται από πολιτισμό. Ο ομιλητής της κάθε πλευράς, θα πρέπει να θεωρεί ότι όλα όσα λέγονται, και κατ' επέκταση και η αλήθεια προβάλλονται και βρίσκονται μέσα από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, και εν πάση περιπτώσει, είναι ευθύνη του κάθε ενδιαφερόμενου να επαληθεύσει όλα όσα λέγονται. Ένα μέρος που ισχυρίζεται ότι ήταν ψέματα όλα όσα ειπώθηκαν από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στις δηλώσεις των άλλων, αλλά θα πρέπει να τα έχει αναλύσει όλα όσα λέγονται και να έχει κάνει μια σωστή και τεκμηριωμένη προεργασία του στα αντεπιχειρήματά του. Σε κάποιους πολιτισμούς, μια απλή χειραψία σημαίνει πολλά περισσότερα από μια οποιαδήποτε υπογεγραμμένη γραπτή σύμβαση. Σε κάποιους άλλους, ακόμη και η ύπαρξη υπογεγραμμένων εγγράφων ή και η χρήση βιντεοσκοπημένης κασέτας όπου εγγράφονται όλα όσα ειπώθηκαν, δεν θα είναι αρκετά για την πιστοποίηση της συμφωνίας. Ένας διαπραγματευτής διεθνών συμφωνιών, θα πρέπει να «περπατάει» κάθε φορά επάνω σε μια λεπτή γραμμή, μεταξύ των όσων έχουν επισημοποιηθεί στη συμφωνία, για να επιβεβαιώσει ότι υπάρχει πραγματική κατανόηση, αντίληψη και συμφωνία, από την άλλη πλευρά⁵².

⁵² Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 209-210

Η παρουσία των νομικών συμβούλων και δικηγόρων της κάθε πλευράς, στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, είναι απαραίτητη. Η πολυπλοκότητα των νομικών προεκτάσεων και συμφωνιών των διεθνών επιχειρήσεων είναι τέτοια, που καθιστούν τη νομική βοήθεια αναγκαία. Η κατάλληλη νομική δομή για την αντιμετώπιση θεμάτων όπως είναι, οι αδειοδοτήσεις, οι συγχωνεύσεις, οι παροχή δικαιωμάτων δικαιοχρησίας (franchise), και άλλα παρόμοια και δύσκολα ζητήματα, εμπεριέχουν πολιτικούς και εμπορικούς κινδύνους που θα πρέπει να αξιολογούνται από όλες τις πλευρές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προκύπτουν θέματα χρηματοδότησης των επενδύσεων αλλά και προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων της ιδιοκτησίας. Όλα αυτά απαιτούν χρόνο, προσπάθεια, χρήματα και γνώσεις.

Εντούτοις, η παρουσία των δικηγόρων ή των νομικών συμβούλων της κάθε πλευράς θα πρέπει να μένει στο παρασκήνιο της όλης διαδικασίας. Η άμεση επαφή των νομικών τμημάτων των δυο πλευρών μεταξύ τους, θα πρέπει να είναι ελάχιστη, αλλά θα πρέπει να είναι πάντα παρόντες, σε οτιδήποτε συμβαίνει. Οι αντισυμβαλλόμενοι δεν θα πρέπει όχι μόνο να συνομιλούν εκείνοι αυτοπροσώπως με τους δικηγόρους της άλλης πλευράς, αλλά ούτε καν να ανταλλάσσουν μεταξύ τους οποιοδήποτε έγγραφο απευθείας. Όλες οι επιστολές που γράφονται και αποστέλλονται θα πρέπει να είναι μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων πλευρών κατευθείαν, και απλά ένα αντίγραφο θα διαβιβάζεται στη συνέχεια στην άλλη νομική πλευρά, όπου θα συνοδεύεται και από μια επεξηγηματική επιστολή του ίδιου του αποστολέα.

Άλλα πιθανά πεδία σύγκρουσης μεταξύ των διαπραγματευτών, που προέρχονται από διαφορετικές χώρες και διαφορετικούς πολιτισμούς, είναι οι έννοιες του πεδίου εφαρμογής της σύμβασης που συνάπτεται, η ευελιξία αλλαγής ή επαναδιαπραγμάτευσης της σύμβασης αυτής, αλλά και η ορθότητα της επαναδιαπραγμάτευσης. Μια σύμβαση που υπογράφεται μπορεί να σημαίνει πολύ διαφορετικά πράγματα στα διάφορα μέρη του κόσμου. Οι δυτικοί λαοί, κυρίως οι Αμερικάνοι, δίνουν μεγάλη αξία και σημασία στους ακριβείς όρους που περιέχει μια συμφωνία, και αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ξεφύγουν και να παρουσιάσουν πιο ευέλικτοι, πέρα από αυτούς τους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Στο ίδιο μοτίβο με αυτή τη νοοτροπία των Αμερικανών διαπραγματευτών και εμπλεκόμενων μερών συμβαδίζουν και άλλοι δυτικοί λαοί, όπως είναι οι Γερμανοί και οι Ρώσοι, αλλά και λαοί με πιο ανατολική νοοτροπία όπως η ηπειρωτική Κίνα και σε μικρότερο βαθμό, οι Ιάπωνες.

Οι διαπραγματευτές με καταγωγή και παιδεία από πολλές χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Αφρικής, της Μέσης Ανατολής, και μερικές χώρες της Άπω Ανατολής, έχουν πολύ λιγότερο τυπική άποψη για το πνεύμα των συμβάσεων που συνάπτονται και υπογράφουν. Οι άνθρωποι αυτών των πολιτισμών, νοιώθουν ότι δεσμεύονται περισσότερο από το γενικότερο πνεύμα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται ή εκπροσωπούν, και λιγότερο, από τη συμφωνία που έχουν συνάψει με την αντισυμβαλλόμενη πλευρά. Ιδιαίτερα στη Μέση Ανατολή, την Ινδία και την Ινδονησία, ακόμη και όταν έχει υπογραφθεί μια επίσημη συμφωνία, η πιθανότητα να υπάρξει και να εμφανισθεί κάποια προχειρότητα, σχετικά με την τήρηση των όρων είναι πολύ φυσιολογική. Ο ενθουσιασμός και η επιθυμία που υπάρχει, ώστε να είναι θετική η έκβαση της συμφωνίας, οδηγούν τους διαπραγματευτές στο να είναι υπέρμετρα αισιόδοξοι και πολλές φορές να ξεπερνούν τα ενδεχομένως στενά όρια των συμφωνηθέντων.

Οι πολιτισμοί αυτοί πιστεύουν ότι η μακροπρόθεσμη συνεργασία θα επιτευχθεί περισσότερο μέσω της επικοινωνίας και της καλής διάθεσης, παρά στα όσα έχουν συμφωνηθεί και έχουν υπογραφθεί σε νομικά έγγραφα. Θεωρούν, ότι όλα όσα αναγράφονται σε μια κόλλα χαρτί δεν μπορεί να δεσμεύει τα αντισυμβαλλόμενα μέρη, αλλά θα πρέπει να εξετάζονται οι ευρύτεροι στόχοι και τα αμοιβαία συμφέροντα και καθήκοντα των πλευρών, για να επιτευχθεί η συμφωνία και να διατηρηθεί μια μακρόχρονη αποτελεσματική σχέση. Η προσαρμογή στα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες της άλλης πλευράς είναι μια πολύ σημαντική ένδειξη κατανόησης και θέλησης για επιτυχία. Θεωρούν ανήθικο το γεγονός ότι μπορεί κάποιος να κρυφθεί πίσω από μια σύμβαση που περιέχει απλές νομοθετικές παρεμβάσεις, ώστε με τον τρόπο αυτό να αποφευχθούν τυχόν ευθύνες που υποχρεώσεις που θα προκύψουν. Συνήθως, όταν υπάρχει η περίπτωση υπογραφής μιας σύμβασης μεταξύ ενός «Ανατολίτη» και ενός «Δυτικού» και οι παραπάνω απόψεις συγκρούονται, θεωρείται δεδομένο ότι η κάθε πλευρά θα καταλήξει να βλέπει την άλλη ως υποκινητή παραπληροφόρησης και εκμετάλλευσης.

5.3 Τα Εργαλεία «Χρόνος & Υπομονή»

Η έννοια του χρόνου μεταξύ των λαών δεν είναι καθόλου κοινή. Για παράδειγμα, οι Δυτικοευρωπαίοι, οι Ιάπωνες και οι Αμερικάνοι είναι ιδιαίτερα ακριβείς στην ώρα κατά την οποία θα προσέλθουν στη συνάντησή τους, που θα αναχωρήσουν από αυτή και γενικότερα

περιμένουν και από τους άλλους να ενστερνιστούν αυτό το οποίο πιστεύουν ότι «ο χρόνος είναι χρήμα». Σε άλλα μέρη του πλανήτη όμως, υπάρχει η διάθεση για μια πολύ πιο χαλαρή προσέγγιση στα χρονοδιαγράμματα και γενικότερα στην αίσθηση του χρόνου. Οι εκφράσεις που χρησιμοποιούν οι λαοί αυτοί, όπως είναι, «μέχρι το τέλος της ημέρας» μπορεί να σημαίνει κάποια στιγμή αυτή την εβδομάδα, ενώ η έννοια «μερικές εβδομάδες» μπορεί να σημαίνει το επόμενο έτος. Χωρίς ιδιαίτερη ανησυχία και ενδεχομένως πολλές φορές χωρίς να το πολυσκεφτούν, οι διαπραγματευτές και οι συνομιλητές που προέρχονται από χώρες της Αφρικής, την Αραβία, τη Νοτιοανατολική Ασία, ή και τη Λατινική Αμερική, μια συνάντηση μπορεί να αναπρογραμματισθεί την τελευταία στιγμή, ή μπορεί να συνεχίσουν να διαπραγματεύονται για μια και δύο ώρες περισσότερο, πέραν της προγραμματισμένου χρόνου, χωρίς να συντρέχει ιδιαίτερος λόγος⁵³.

Σε μερικούς πολιτισμούς, η ηλικία των διαπραγματευτών αλλά και η κατάσταση στην οποία βρίσκονται τη στιγμή της συνομιλίας, εξάγουν κάποια συμπεράσματα. Οι υπεύθυνοι και προϊστάμενοι των συνομιλιών έχουν τη δυνατότητα της καθυστερημένης προσέλευσής τους σε μια συνάντηση, αλλά όχι και οι υφιστάμενοι αυτών. Η καθυστέρηση στην παρουσία του επικεφαλής δεν θα πρέπει να εκληφθεί ως ασυνέπεια ή προσβολή προς το πρόσωπο του άλλου, αλλά ως φόρτο εργασίας και πίεση καθηκόντων. Επίσης, η κίνηση κάποιου να κοιτάει σε τακτά χρονικά διαστήματα το ρολόι του, εκλαμβάνεται ως ένδειξη ανυπομονησίας, καχυποψίας και έλλειψης ενδιαφέροντος. Κάποιοι λαοί θεωρούν ότι, η απόλυτη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών είναι ένα σημάδι κακής διαχείρισης του συνολικού τρόπου ζωής και των αξιών που θα πρέπει να διακατέχουν έναν άνθρωπο συμβατό με τις ανάγκες και τις επιδιώξεις της καθημερινότητας που υπάρχει τριγύρω του.

Οι Λατίνοι και οι Αφρικανοί έχουν μια πολύ πιο μοιρολατρική στάση ζωής για τις κοινωνικές τους εκδηλώσεις, πιστεύοντας ότι τα πράγματα θα πρέπει να αρχίσουν και να τελειώσουν με τον τρόπο που επιβάλλει η κουλτούρα και η κοινωνία τους. Μοιάζουν λίγο με τους ανθρώπους από τη Μέση Ανατολή, οι οποίοι έχουν σε περίοπτη θέση, και πολύ υψηλότερα από τη δουλειά τους, ζητήματα που έχουν να κάνουν με την οικογένειά τους και γενικότερα κοινωνικά τους θέματα. Αντίθετα, οι Αμερικάνοι, τα ζητήματα των επιχειρήσεων έχουν συχνά πολύ μεγαλύτερη σημασία και βρίσκονται ψηλά στις προτεραιότητές τους σε

⁵³ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 211-213

σχέση με οτιδήποτε άλλο. Σε χώρες όπως, η Ισπανία, η Ιταλία και γενικότερα η περιοχή της Λατινικής Αμερικής, οι εμπορικές συναλλαγές γενικά σταματάνε όταν έρθει η ώρα για το μεσημεριανό γεύμα, το οποίο αποτελεί και το κύριο γεύμα της ημέρας και συχνά περιλαμβάνει πολυάριθμες ώρες συζητήσεων και μαθημάτων. Η διακοπή που μεσολαβεί μπορεί να περιλαμβάνει επίσης, έναν μεσημεριανό ύπνο μετά το μεσημεριανό γεύμα, με επανάληψη των συζητήσεων που προηγήθηκαν και συνέχισή τους μέχρι τις βραδινές ώρες. Μόνο στη Βόρεια Αμερική, στη Δυτική Ευρώπη και στην Ιαπωνία μπορεί να συζητηθούν θέματα της δουλειάς κατά τη διάρκεια των γευμάτων.

Η υπομονή είναι μια – αν όχι η σημαντικότερη – αρετή ώστε να επιτευχθεί μια υπεράκτια διεθνής διαπραγμάτευσης. Οι Ιάπωνες και οι Κινέζοι είναι γνωστοί για την προσπάθεια που καταβάλλουν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ώστε να εξαντλήσουν πλήρως το συνομιλητή τους και να υποκύψει σε οτιδήποτε του προτείνουν. Στην Ιαπωνία, χρειάζονται συνήθως να συναντηθούν τρεις έως πέντε φορές, μέσα σε μια χρονική περίοδο, ώστε να καταλήξουν σε μια συμφωνία, ενώ το ίδιο περίπου ισχύει και για όσους προέρχονται από την Βόρεια Αμερική. Πολυάριθμες συνεδριάσεις μπορεί να απαιτηθούν για να μην καταλήξουν σε κανένα αποτέλεσμα τελικά. Σε πολλές χώρες της Ασίας, οι πωλητές μπορεί να χρειαστούν πολύ περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν τις διαπραγματεύσεις τους με τους υποψήφιους αγοραστές και στο τέλος να ακυρωθούν τα πάντα την τελευταία στιγμή και να χαθεί τόσος χρόνος άσκοπα.

Στην Ιαπωνία, επίσης, κάθε απόφαση που πρόκειται να ληφθεί θα πρέπει να περάσει από πολλά και πολύπλοκα στάδια διοίκησης και διαχείρισης. Οι προσπάθειες για την επιτάχυνση της όλης διαδικασίας είναι μάταιες, και πολλές φορές γίνεται και αντιπαραγωγική. Δύσκολα να αλλάξει στάση κάποιος κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και η όποια απόφαση ληφθεί θα πρέπει να είναι πάντοτε κατόπιν συνεννόησης και αφού έχουν ληφθεί υπόψιν οι απόψεις και τα συμφέροντα όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, εάν σε κάποιο σημείο των συνομιλιών υπάρξει αδιέξοδο, τότε θα πρέπει ευγενικά οι δυο πλευρές να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο, και αν το αδιέξοδο αυτό είναι και το μοναδικό θέμα που προέκυψε, ας υπάρχει η δυνατότητα στην άλλη πλευρά να διαχειριστεί την κατάσταση με ηρεμία, ψυχραιμία και χωρίς την πίεση του χρόνου.

5.4 Γνωριμία με τους Συνεργάτες

Στην Αφρική και στη Λατινική Αμερική ισχύει κυρίως η άποψη ότι επιχειρήσεις και συνεργασίες κάνουμε μόνο με φίλους. Ιδιαίτερα, όταν δεν έχει υπάρξει εκ των προτέρων μια οποιαδήποτε συνάντηση των συνεργατών μεταξύ τους, και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών σχετικά με την επιχείρηση που πρόκειται να πραγματοποιήσουν, χρειάζεται να συναντηθούν έτσι ώστε να αναπτύξουν έναν κώδικα επικοινωνίας και κυρίως να δημιουργηθεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης. Χωρίς εμπιστοσύνη, δεν υπάρχει λόγος να συζητήσουν για οποιαδήποτε επιχείρηση και συνεργασία. Το χρονικό διάστημα που απαιτείται ώστε να υπάρξει μια γνωριμία και επαφή, μπορεί φαινομενικά να φαίνεται ασήμαντο και ανούσιο, στην πραγματικότητα όμως θα καθορίσει το κατά πόσο αυτή η επιχειρηματική αποστολή θα επιτύχει ή θα αποτύχει⁵⁴.

Συνήθως, μια συζήτηση που μπορεί να διαρκέσει πέντε με δέκα λεπτά, είναι αρκετή για να «σπάσει ο πάγος» μεταξύ των δυο πλευρών. Αλλά αν πρόκειται για ανθρώπους άλλων πολιτισμών και άλλων χωρών, μπορεί να χρειαστεί να γευματίσουν ένα πρωινό ή και μια ολόκληρη ημέρα συζητήσεων. Στην Ιαπωνία, το σύνολο σχεδόν της πρώτης συνάντησης που γίνεται, αφορά τη γνωριμία με την άλλη πλευρά. Τα θέματα που μπορεί να συζητηθούν είναι τρέχοντα γεγονότα, αθλητικά, κοινωνικά θέματα και γενικά, οτιδήποτε άλλο εκτός από όλα όσα θα τεθούν επί τάπητος κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Σε άλλες χώρες πάλι, πολλές συζητήσεις μπορεί να γίνουν χωρίς καν να αναφερθεί οτιδήποτε αφορά ακόμη και την ίδια την επιχείρησή τους. Θα πρέπει και οι δυο πλευρές να είναι έτοιμες να περάσουν περισσότερο χρόνο από όσο επιθυμούν, για να γνωρίσουν την άλλη πλευρά. Θα πρέπει να αφήσουν τον συνομιλητή τους να κάνει την έναρξη των συζητήσεων γύρω από το θέμα των διαπραγματεύσεων. Οι μικρές αυτές συνήθως συνομιλίες, πριν από την έναρξη των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο και όχι μέσω μιας τηλεφωνικής γραμμής, η οποία θα εξασφαλίσει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων την αποτυχία του εγχειρήματος της συνεργασίας.

Στην Ευρώπη, στη Λατινική Αμερική και στη Μέση Ανατολή, η συνεδρίαση θα αρχίσει με την ευγενική χειραψία και από τις δυο πλευρές. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότεροι Ασιάτες δεν ενδιαφέρονται για μια τέτοιου είδους κίνηση άμεσης επαφής, αλλά αντίθετα, ένα νεύμα του κεφαλιού τους συνήθως είναι αρκετό. Εντούτοις, οι Ιάπωνες πραγματικά θα εκτιμούσαν κάθε προσπάθεια που μπορεί να γίνει από την άλλη πλευρά ώστε

⁵⁴ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 214-215

να προσαρμοστούν στον τρόπο υποδοχής που εκείνοι έχουν, κάνοντας τη σωστή κίνηση με το σωστό τρόπο. Σωστή κλίση του κεφαλιού και της μέσης προς τα κάτω είναι αρκετά για αυτούς ώστε να κερδηθεί η συμπάθειά τους. Οι Ισπανοί και Λατινοαμερικάνοι από την άλλη πλευρά, είναι συνήθως πολύ περισσότερο εκδηλωτικοί στους χαιρετισμούς τους. Μπορεί να αγκαλιάσουν κάποιον, να τον χτυπήσουν φιλικά στην πλάτη, να είναι γενικά πιο διαχτυτικοί, φέρνοντας σε δύσκολη θέση τους συνήθως συγκρατημένους και μη προετοιμασμένους Αμερικάνους.

Κάποιοι λαοί και ιδιαίτερα οι Ιάπωνες, επιδιώκουν να βλέπουν από θέση ισχύος τον συνομιλητή τους. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκουν να κερδίσουν το σεβασμό τους και να αξιολογήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και ταχύτερα, το επίπεδο της διαπραγμάτευσης που πρόκειται να ακολουθήσει. Η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών, συνεπικουρεί σε αυτή τους την ένδειξη αποφασιστικότητας και πυγμής. Τα μέλη της άλλης πλευράς που αναμένεται να συνεργαστούν μαζί τους, θα πρέπει εξηγώντας τους τις θέσεις τους, παράλληλα, να μπορέσουν να τους κερδίσουν αναφορικά με την οργάνωσή τους και την διορατικότητά τους, έτσι ώστε Ιάπωνες οικοδεσπότες να φθάσουν στο σημείο να τους συγκρίνουν με αυτούς και να τους επιτρέψουν τη συνέχεια της συνομιλίας. Η οποιαδήποτε αβεβαιότητα και σύγχυση παρουσιασθεί θα οδηγήσει σε αμηχανία και αδράνεια.

Οι επαγγελματικές κάρτες είναι τόσο σημαντικές, όσο και το διαβατήριό του κάθε διαπραγματευτή, σε επίπεδα διεθνών συνομιλιών. Κάρτες θα πρέπει να διαθέτουν όλοι όσοι έχουν συναλλαγές και συνομιλίες με διεθνείς οργανώσεις. Θα πρέπει σε κάθε ταξίδι του στο εξωτερικό, ο διαπραγματευτής να έχει μαζί του πολλές περισσότερες επαγγελματικές κάρτες, από ότι αν πήγαινε σε κάποια εγχώρια συνάντηση. Αν είναι εφικτό ακόμη, στην πίσω πλευρά της κάρτας να υπάρχει μετάφραση των αναγραφόμενων στη γλώσσα του συνομιλητή της άλλης πλευράς. Η κάρτα θα πρέπει να δίνεται στον συνομιλητή με την πλευρά που αναγράφει όλα τα στοιχεία, στη μητρική γλώσσα του αντισυμβαλλόμενου. Σε ορισμένες χώρες, είναι αποδεκτό και πολλές φορές επιθυμητό, να γράψει κάποιος μια σημείωση επάνω στην επαγγελματική κάρτα, στην πίσω πλευρά της. Σε κάποιες άλλες χώρες όμως, όπως είναι η Ιαπωνία, η οποιαδήποτε σημείωση επάνω στην κάρτα θεωρείται αγένεια. Μπορεί σε αυτή την περίπτωση να γράψει κάποιος ότι επιθυμεί, αφού φύγει ο Ιάπωνας συνομιλητής του, ώστε να μην τον βλέπει. Οι επαγγελματικές κάρτες επίσης θα πρέπει να βρίσκονται επάνω στο τραπέζι των συνομιλιών, έτσι ώστε να μπορεί να γνωρίζει η κάθε πλευρά ποιος κάθεται που. Είναι μια ένδειξη σεβασμού προς την άλλη πλευρά. Ποτέ όμως δεν θα πρέπει κάποιος να

προσφέρει στο ίδιο πρόσωπο που έχει ήδη γνωρίσει, μια επαγγελματική του κάρτα, σε μία μεταγενέστερη συνάντηση, μιας και αυτό θα είναι ένδειξη ότι δεν τον θυμάται.

Στη Λατινική Αμερική, συνηθίζεται να γίνεται μια μικρή συζήτηση, αναφορικά με ερωτήσεις που γίνονται προς την άλλη πλευρά για την οικογένειά του. Ωστόσο, αυτές οι προσωπικές ερωτήσεις, ιδιαίτερα εφόσον σχετίζονται με γυναικεία μέλη της οικογένειάς του, θα πρέπει να αποφεύγονται στην περίπτωση συνομιλιών με άτομα από τη Μέση Ανατολή. Εκεί, συνήθως πίνουν πολλά μικρά φλιτζάνια καφέ, κατά τη διάρκεια της περιόδου γνωριμίας μεταξύ τους, ενώ μπορεί να γίνει και κάποια συζήτηση γύρω από θέματα που σχετίζονται με τον αθλητισμό, την ιστορία της κάθε χώρας, ή τον τουρισμό. Μπορεί επίσης η φιλοξενούμενη πλευρά, να συγχαρεί τον άνθρωπο που έφτιαξε τον καφέ ή το γεύμα ή ακόμη και να σχολιάσει τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν και να ανταλλάξουν μεταξύ τους σημειώσεις και πληροφορίες για ταξίδια, προορισμούς, εστιατόρια και οτιδήποτε άλλο. Θα πρέπει η πλευρά που πρόκειται να συνομιλήσει με πρόσωπα από την περιοχή της Μέσης Ανατολής, να μην κάνει αναφορά σε αμφιλεγόμενα θέματα, όπως είναι η πολιτική ή η θρησκεία.

Ενώ στη Δύση, η εργασία ολοκληρώνεται ύστερα από τόσες ώρες συνομιλιών, σε πολλές άλλες κοινωνίες αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η συνομιλία για επιχειρήσεις και συμφωνίες και αφού έχουν φύγει από τον εργασιακό τους χώρο. Στην Ιαπωνία αλλά και σε άλλες χώρες, οι συνομιλίες συνεχίζονται και μετά το πέρας της εργασίας, με τη συνήθεια αυτή να θεωρείται υποχρεωτική. Πολλά έχουν ειπωθεί για την ποικίλη και πλούσια ψυχαγωγία που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στα στελέχη τους στην Ιαπωνία. Μπορούν να ξοδεύουν πολλά περισσότερα χρήματα, από ότι είναι το ετήσιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν τους, για τη διασκέδαση των στελεχών τους, ενώ πολλές φορές και ο λογαριασμός των εξόδων ενός Ιάπωνα επιχειρηματία, μπορεί να υπερβαίνει το μισθό του. Οι Ιάπωνες αφού διασκεδάσουν και πιούν με τον ομόλογό τους σε κάποιο από τα νυχτερινά μαγαζιά της πόλης τους, σιγά σιγά αρχίζουν να αποκαλύπτουν τα αληθινά συναισθήματά τους, για το πρόσωπο της άλλης πλευράς. Αυτό θα σηματοδοτήσει την αυξανόμενη αποδοχή του, προς την άλλη πλευρά του διαπραγματευτή, και θα δώσει την ευκαιρία για την συλλογή πολύτιμων πληροφοριών, αναφορικά με την πρόοδο των διαπραγματεύσεων.

5.5 Κατάσταση & Επίπεδο Συνομιλητών

Η νοοτροπία που υπάρχει σε ορισμένες χώρες και σε ορισμένους λαούς, όπως είναι οι Βορειοαμερικάνοι, είναι πως ο συνομιλητής με τον οποίο πρόκειται να προχωρήσουν σε μια συνεργασία ή σε μια διαπραγμάτευση, θα πρέπει να διαθέτει σε γενικές γραμμές την ίδια αντίληψη όσον αφορά την κουλτούρα της κοινωνίας όπου ζουν. Η θεώρηση όμως αυτή των πραγμάτων σε κάποιους άλλους πολιτισμούς είναι εσφαλμένη και δεν έχει μεγάλη ισχύ. Για παράδειγμα, οι Ευρωπαίοι και οι Λατινοαμερικάνοι, δίνουν μεγάλη σημασία και υψηλό βαθμό σπουδαιότητας, στο σεβασμό όλων των ανθρώπων ανεξάρτητα από την κοινωνική τάξη που προέρχονται, το φύλλο και την καταγωγή τους. Αντίθετα, στην κουλτούρα της Άπω Ανατολής, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν πολύ μεγάλες δυσκολίες, όχι μόνο σε ζητήματα εργασίας, αλλά και γενικότερα στον κοινωνικό τους βίο. Στην κοινωνική κλίμακα της Ιαπωνικής κοινωνίας, οι γυναίκες βρίσκονται πάντοτε χαμηλά, ενώ σχετικά με τη θέση τους και τη δράση τους στις επιχειρησιακές λειτουργίες αντιμετωπίζουν έρχονται αντιμέτωπες με τον αποκλεισμό. Επιπλέον, στην Ιαπωνία επικρατεί η ρατσιστική άποψη ότι ένας αλλοδαπός βρίσκεται πάντοτε σε θέση κατώτερη από έναν αντίστοιχο γηγενή Ιάπωνα, ο οποίος έχει την ίδια ηλικία, ανήκει στην ίδια κοινωνική τάξη και έχει την ίδια παιδεία και μόρφωση. Ακόμη χειρότερη είναι η κατάσταση μάλιστα, αν αυτός ο αλλοδαπός είναι και γένους θηλυκού⁵⁵.

Με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, όταν κάποιος επιθυμεί να προχωρήσει σε μια επιχειρησιακή διαπραγμάτευση στη χώρα της Ιαπωνίας, θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά ποιος είναι ο επίσημος εκπρόσωπος της άλλης πλευράς και κυρίως αν πρόκειται για γυναίκα. Οι γυναίκες σε αυτούς τους πολιτισμούς ουσιαστικά είναι αποκλεισμένες από τη διαχείριση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, και αντιμέτωποι με έναν θηλυκό διαπραγματευτή, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν πολλά και ειδικά προβλήματα. Ένα άλλο ζήτημα που υπάρχει σε πολιτισμούς της Ασίας, αφορά την ηλικία των αντισυμβαλλόμενων μελών. Η ηλικία δίνει έναν πολύ μεγάλο σεβασμό στην στις περιοχές αυτές και τα στελέχη τα οποία ηλικιακά βρίσκονται κάτω από τα τριάντα πέντε έτη, κατά πάσα πιθανότητα δεν λειτουργούν και δεν χρησιμεύουν ως οι κύριοι διαπραγματευτές. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, με εξαίρεση τις χώρες της Βορείου Αμερικής, όπου ο ιδιωτικός τομέας και οι επιχειρήσεις γενικότερα, σε μια διαπραγμάτευση αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερο σεβασμό και προσοχή, στα περισσότερα άλλα μέρη του κόσμου αυτή τη διάκριση αντιστρέφεται. Εκεί οι εκπρόσωποι της εκάστοτε κυβέρνησης είναι αυτοί οι οποίοι υπολογίζονται περισσότερο

⁵⁵ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 217

και είναι εκείνοι με τους οποίους θα ανοίξουν οι συνομιλίες, ανεξάρτητα με τον αντισυμβαλλόμενο που θα ανήκει στον ιδιωτικό τομέα.

5.6 Παροχή Δικαιοδοσιών

Οι διαπραγματευτές οι οποίοι προέρχονται από την αμερικάνικη ήπειρο και κυρίως από το Βόρειο κομμάτι αυτής, έχουν μια νοοτροπία σχετικά με τις συζητήσεις που διεξάγονται και τις διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν χώρα, ότι θα πρέπει να ολοκληρώνονται και να εξυπηρετούνται σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Εντός ελαχίστων δηλαδή χρονικών ορίων θα πρέπει να έχει ληφθεί η όποια απόφαση απαιτείται και να προχωράει η διαδικασία με ταχύτατους ρυθμούς. Αντιθέτως, οι άνθρωποι που προέρχονται από χώρες της Ασίας έχουν μια πιο περίτεχνη και τελετουργική αντίληψη λήψης αποφάσεων, η οποία φυσικά είναι και περισσότερο χρονοβόρα. Οι Κινέζοι και οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν μια ευρύτερη ομάδα αποφάσεων, όπου θα πρέπει να αποφασιστεί από κοινού τόσο το οριστικό πόρισμα που θα προκύψει από τη διαπραγμάτευση, όσο και ο τρόπος που θα χειριστούν την κατάσταση, μετά την έκδοση αυτού. Οι γαλλικές εταιρείες από την πλευρά τους, συχνά έχουν μια πολύ κεντρική αρχή, κατά την οποία ορισμένα αλλά και συγκεκριμένα από τα κορυφαία στελέχη αυτής, λαμβάνουν την απόφαση της διαπραγμάτευσης και της οριστικής απόφασης που θα παρθεί. Στην Ινδία και στο Πακιστάν, η κορυφή της διοίκησης είναι αυτή που κάνει όλες τις διεργασίες, λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις και παίρνει και τις τελικές αποφάσεις, χωρίς να μπορεί να γίνει τίποτα χωρίς την παρουσία και την εξουσιοδότηση αυτού⁵⁶.

Σε πολλά μέρη του κόσμου, η κυβέρνηση της χώρας υποδοχής αποτελεί μια σιωπηλή αλλά και πολύ σημαντική συμμετοχή στις όποιες εμπορικές διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το γεγονός αυτό είναι σχεδόν αδιανόητο να υπάρχει αυτή η στενή σχέση στις διαπραγματεύσεις αλλά και στις συναλλαγές. Αντιθέτως, στην Ιαπωνία υπάρχει αυτού του είδους η σχέση μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων. Μερικές από τις πολλές καθυστερήσεις, που συμβαίνουν στις συναλλαγές των δυτικών με Ιαπωνικούς οργανισμούς, σχετίζονται με αυτήν ακριβώς τη σχέση που υπάρχει, μιας και η κυβέρνηση της Ιαπωνίας επιμένει να συμμετέχει στις διαβουλεύσεις, προκαλώντας χρονοτριβές στη διαδικασία και στην έκδοση αποτελεσμάτων. Αυτό ισχύει βέβαια σε όλη την περιοχή της

⁵⁶ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 218

Ασίας και σε μικρότερο βαθμό, στη Δυτική Ευρώπη. Διαπιστώνοντας κάποιος από νωρίς, το βαθμό στον οποίο η κυβέρνηση της χώρας υποδοχής θα παρέμβει και θα επιβάλει τη θέση της κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, θα μπορέσει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να δημιουργήσει μια ευεργετική για αυτήν σχέση και να προσπαθήσει να την πάρει με το μέρος με απώτερο στόχο την εκπλήρωση των συμφερόντων της.

5.7 Συνεργασία Μεταξύ των Δυο Μερών

Για διάφορους λόγους, οι διαπραγματευτές με αμερικάνικη παιδεία, επιθυμούν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο, σε μια υπεράκτια διεθνή συναλλαγή, ελάχιστοι δικοί τους εκπρόσωποι. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, όλα τα στάδια που μπορεί να περιλαμβάνει μια διαπραγματευτική διαδικασία, όπως είναι οι μεταφράσεις, οι σημειώσεις, οι υπολογισμοί, η επικοινωνία με τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, καθώς επίσης και τα νομικά θέματα της συζήτησης, διαχειρίζονται και τακτοποιούνται από έναν ή το πολύ δυο άτομα. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδεικνύεται πιο κουραστικό και εξουθενωτικό για τα άτομα που αναλαμβάνουν μια τέτοια ευθύνη, αλλά από την άλλη θεωρούν ότι πρέπει να τα διαχειρίζονται οι ικανοί διαπραγματευτές⁵⁷.

Από την άλλη πλευρά, μια μεγαλύτερη σε πλήθος ομάδα, που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει όλες αυτές τις διαδικασίες, στέλνει ένα μήνυμα προς τον αντισυμβαλλόμενο, σοβαρότητας και κύρους. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενισχύεται το κύρος και το καθεστώς του επικεφαλής της διαπραγμάτευσης. Στην Ασία, τη Μέση Ανατολή και σε ορισμένα τμήματα της Λατινικής Αμερικής, το μέγεθος της ομάδος διαπραγμάτευσης, προσδίδει ένα κύρος στις συνομιλίες και δείχνει πόσο σοβαρή είναι η επιχείρηση που πρόκειται να λάβει χώρα. Με τον τρόπο αυτό επίσης, αποδεικνύεται και η επισημότητα των συνομιλητών και η γενικότερη σχέση που επιδιώκουν να αναπτυχθεί με την άλλη πλευρά. Στην Ιαπωνία, το κάθε επίπεδο διαχείρισης της διαπραγμάτευσης, και η σοβαρότητα και επισημότητα που το διακρίνει, αντικατοπτρίζεται στο μέγεθος των ομάδων που απαρτίζουν τους μελετητές της κατάστασης. Μικρές ομάδες διαπραγμάτευσης από χώρες της Δύσης, έχουν να αντιμετωπίσουν συχνά την κατάσταση να έχουν απέναντί τους ομάδες Ιαπώνων διαπραγματευτών, που απαρτίζονται από

⁵⁷ Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 220

των πέντε έως και είκοσι μέλη. Κάθε μέλος της ομάδος αυτής, έχει τη δική του άποψη επί του θέματος, αντιπροσωπεύει ένα ξεχωριστό τμήμα αλλά και συμφέρον της εταιρείας του, και λειτουργεί ως ο «πυρήνας», γύρω από τον οποίο επιθυμεί να χτιστεί ένα είδος υποστήριξης από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και των συνεργατών του. Πριν ξεκινήσει η οποιαδήποτε διαπραγματευτική διαδικασία, ένας εκπρόσωπος, ο οποίος θέλει να δηλώνει ότι έχει προετοιμαστεί πάρα πολύ καλά, θα πρέπει να ζητήσει πληροφορίες, σχετικά με τη θέση και το υπόβαθρο του κάθε μέλος της ομάδας της άλλης πλευράς.

5.8 Παροχές

Εκτός από την Κίνα, όπου τα μικρά ή μεγάλα δώρα μπορούν να θεωρηθούν ως ένα είδος δωροδοκίας, στις υπόλοιπες χώρες της Ασίας, τέτοιες παροχές σε επιχειρήσεις ή και εργαζόμενους θεωρούνται ως φυσιολογικές ή και επιβαλλόμενες. Στην Ιαπωνία, σε κάθε περίπτωση επιχειρηματικής προσπάθειας είναι απολύτως φυσιολογική η παροχή ενός δώρου – bonus προς την άλλη πλευρά, ανεξάρτητα εάν το μέγεθος της συμφωνίας που επιδιώκεται να επιτευχθεί είναι μικρό ή μεγάλο. Σημασία δεν έχει η αξία του δώρου ή της παροχής, αλλά η ίδια η χειρονομία, η οποία υποδηλώνει τη θετική σκέψη που έχει η μια πλευρά για την άλλη. Ακόμη και ένα απλό μπουκάλι κρασί, ή ένα ένδυμα (κασκόλ κλπ.), μπορούν να αποτελέσουν μια πολύ σημαντική κίνηση ένδειξης ενδιαφέροντος, φέρνοντας πιο κοντά τις δυο πλευρές. Τα λουλούδια επίσης θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια συμβολική κίνηση φιλίας και ενδιαφέροντος και είναι ένα ευπρόσδεκτο δώρο παντού, αλλά επειδή ο αριθμός, το χρώμα και ποικιλία λουλουδιών, σε κάθε κουλτούρα, υποδηλώνει και κάτι διαφορετικό, θα πρέπει αυτός που τα προσφέρει να λάβει μια τοπική συμβουλή. Στον ισλαμικό κόσμο, θα πρέπει να αποφεύγονται τα δώρα που περιέχουν αλκοόλ ή απεικονίζουν ανθρώπους ή ζώα, καθώς μια τέτοια κίνηση θεωρείται ιεροσυλία.

Στην Ασία, τα δώρα παρουσιάζονται και δίνονται όταν ξεκινάει η διαδικασία της συνεδρίασης. Σε άλλες περιοχές τα δώρα ανταλλάσσονται αργότερα, σε μια ανεπίσημη συνάντηση σε ένα δείπνο ή γεύμα. Το δώρο που παρέχεται προς την άλλη πλευρά θα πρέπει να δίνεται με αργές κινήσεις και να προσφέρεται και με τα δυο χέρια. Όταν κάποιος παρέχει ένα δώρο και λαμβάνει την αντίστοιχη ανταπόκριση από την άλλη πλευρά, θα ήταν καλύτερα, το δικό του δώρο να μην το ανοίξει εκείνη τη στιγμή, αλλά αργότερα όταν θα έχει μείνει μόνος του. Μια πολύ καλή κίνηση είναι η αποστολή ενός ευχαριστήριου σημειώματος,

τόσο για το δώρο που έλαβε, όσο και για κάποια κίνηση καλής θέλησης που υπήρξε από την άλλη πλευρά.

Συμπεράσματα

Οι διαπραγματεύσεις είναι ένα τεράστιο κομμάτι της καθημερινής ζωής των ανθρώπων, είτε στον διαπροσωπικό είτε στον επαγγελματικό τομέα. Η διαπραγματευτική ικανότητα δεν είναι κάτι με το οποίο γεννιέται ένας άνθρωπος. Είναι ένας τρόπος να κερδίζει ο καθένας αυτά που θέλει. Εστιάζοντας στον επαγγελματικό τομέα, είναι ένας τρόπος για να κλείσει επιτυχώς μια συμφωνία. Λέγοντας επιτυχώς θεωρείται κάθε εξέλιξη που είναι θετική για το κάθε άτομο ή επιχείρηση, ακόμα και αν μια συμφωνία δεν κλείσει με νίκη της διαπραγματευόμενης πλευράς.

Για να μπει ένας διαπραγματευτής στο στίβο μια διαπραγμάτευσης πολύ σημαντικό κομμάτι είναι αυτό που θα προηγηθεί, δηλαδή το στάδιο της προετοιμασίας. Η καλή προετοιμασία δημιουργεί ένα σταθερό θεμέλιο για τις διαπραγματεύσεις και προσφέρει την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση που θα βοηθήσει στο δρόμο προς την επιτυχία. Όσο πιο καλά είναι προετοιμασμένη η κάθε πλευρά, όσο περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες συλλέξει για το ποιόν των αντίπαλων διαπραγματευτών, για τον τρόπο δράσης τους σε παλαιότερες διαπραγματεύσεις, για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρεία που εκπροσωπούν, αλλά και πληροφορίες για τα ίδια τα άτομα ως χαρακτήρες, τόσο πιο ολοκληρωμένη άποψη μπορεί

να έχει και τόσο καλύτερα προετοιμασμένος θα είναι ώστε να αντιμετωπίσει όποιο ζήτημα προκύψει στη φάση της διαπραγμάτευσης. Ίσως με μια δόση υπερβολής, ο καλύτερα προετοιμασμένος είναι και ο πιο κερδισμένος.

Σημαντικό κομμάτι της προετοιμασίας είναι και η επιλογή του τρόπου δράσης στα τελευταία στάδια των διαπραγματεύσεων. Οι δύο κύριες τάσεις που επικρατούν είναι αυτές της επιμεριστικής (win – lose) και της συνθετικής διαπραγμάτευσης (win – win). Παλαιότερα υπερίσχυε η χρήση της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, όπου ο διαπραγματευτής ενδιαφερόταν μόνο για την υπεράσπιση των συμφερόντων της εταιρείας του χωρίς να ενδιαφέρεται για το ποια θα ήταν η έκβαση για το αντίπαλο δέος.

Πλέον, με τις συνεχείς πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, όπου η κάθε απόφαση επηρεάζει κάθε εταιρεία και κάθε επαγγελματία, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει ο ένας διαπραγματευτής τον άλλο είναι διαφορετικός από ότι στο παρελθόν. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι διαπραγματευτές ενδιαφέρονται για το κοινό καλό και των δύο πλευρών. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται ώστε η έκβαση της διαπραγμάτευσης να είναι θετική για αυτούς, αλλά ενδιαφέρονται ταυτόχρονα και για τη διατήρηση καλώς σχέσεων με την άλλη πλευρά ώστε να διατηρούν σταθερή και μακροχρόνια συνεργασία, πολύ σημαντικό γεγονός σε περιόδους κρίσης. Μια τέτοια στάση ενισχύεται από την προσπάθεια για αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών μετά το τέλος της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Ο τομέας των διαπραγματεύσεων είναι πολύ ευρύς, μιας και σε αυτόν εμπλέκονται πληθώρα επιστημών. Σημαντικό ρόλο παίζει η ικανότητα του διαπραγματευτή να ψυχολογήσει το άτομο ή τα άτομα που έχει απέναντί του αλλά και να κατανοήσει όχι μόνο όσα λέγονται από τα χείλη, αλλά και όσα λέει η στάση του σώματος. Απαιτείται μαθηματική αλλά και συνδυαστική σκέψη, αλλά και χαρίσματα όπως η υπομονή και η επιμονή. Άλλωστε δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν πως ο καλός διαπραγματευτής είναι πρώτα από όλα καλός ακροατής (και συνεπώς συλλέκτης πληροφοριών). Ταυτόχρονα η εμπειρία βοηθά στο να μπορεί να αντιδρά το κάθε διαπραγματευόμενο μέρος ώριμα, έχοντας εμπειρίες από παλαιότερες διαπραγματεύσεις. Αυτές οι εμπειρίες δίνουν αυτοπεποίθηση και επιτρέπουν στο άτομο να χρησιμοποιήσει διάφορες τακτικές, περισσότερο ή λιγότερο ηθικές (ανάλογα με το τι ορίζει ο καθένας ηθικό) που θα μπορούσαν να τον οδηγήσουν το συντομότερο στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Με την παγκοσμιοποίηση και συνεπώς με την ενοποίηση των αγορών ο αριθμός των διεθνών διαπραγματεύσεων έχει αυξηθεί σημαντικά. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις ισχύουν όσα και στις εγχώριες, αλλά και με μεγάλη προσοχή όσον αφορά την ξένη κουλτούρα και την ιδεολογία του κάθε διαπραγματευτή. Η σωστή προετοιμασία, που περιλαμβάνει πλήρη ενημέρωση σχετικά με τις νοοτροπίες και τον τρόπο με τον οποίο διαπραγματεύεται η άλλη πλευρά, θα βοηθήσει το διαπραγματευτή ώστε να αποφύγει στάσεις και συμπεριφορές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν αμέσως στη λήξη των διαπραγματευτικών διαδικασιών. Σημαντική είναι επίσης και η επιλογή του περιβάλλοντος της διαπραγμάτευσης, ώστε να βοηθάει και τις δύο πλευρές να συνεχίσουν τις διαδικασίες άνετα και χωρίς προβλήματα.

Όπως είναι φυσικό, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δεν είναι όλα ιδανικά. Η ποικιλία των χαρακτήρων, η πληθώρα των απόψεων, οι ελλειπείς πηγές πληροφοριών, οι διαφορές ισχύος και κύρους και η αναζήτηση της νίκης οδηγούν πολλές φορές σε άνθιση διενέξεων. Ανάλογα με το τι ζητάει κάθε διαπραγματευτής και η επιχείρηση που εκπροσωπεί από την άλλη πλευρά λειτουργεί και με διαφορετικό τρόπο ως προς την επίλυση την προκείμενης διένεξης. Ανάλογα με το αν επιδιώκει αγαστή και μακροχρόνια συνεργασία, αν θέλει να κρατήσει ευχαριστημένη την αντίπαλη πλευρά, αν δεν τον ενδιαφέρει η έκβαση της παρούσας διαπραγμάτευσης αλλά προσπαθεί να δημιουργήσει μια βάση για επόμενη διαπραγμάτευση, ο διαπραγματευτής ακολουθεί διαφορετική μέθοδο διαχείρισης την διένεξης. Παρά το γεγονός ότι η επιλογή της μεθοδολογίας επίλυσης μια διένεξης συνδέεται άμεσα με την προετοιμασία και την επιλογή στρατηγικής για το κλείσιμο μιας συμφωνίας (επιμεριστική ή συνθετική), πολλοί είναι οι διαπραγματευτές που έχουν εξασκηθεί σε συγκεκριμένες μεθόδους επίλυσης διενέξεων και προσπαθούν, άλλες φορές επιτυχώς και άλλες ανεπιτυχώς, να τις εφαρμόσουν σε κάθε περίπτωση.

Όπως προκύπτει από όλα τα παραπάνω, κάθε διαπραγμάτευση είναι μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί άψογο προγραμματισμό πριν ακόμα αρχίσει η συζήτηση μεταξύ των αντίπαλων πλευρών. Επίσης απαιτεί σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων και πιο συγκεκριμένων των υπό συζήτηση θεμάτων, εμπειρία, παρατηρητικότητα, σωστή ερμηνεία των όσων λέγονται και δεν λέγονται, ώστε όλα μαζί να συνδεθούν και σε συνδυασμό με τις πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα να καταλήξουν στο επιθυμητό, για τη μία, την άλλη ή και τις δύο πλευρές, αποτέλεσμα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Α. Βιτάνη, «Διαπραγματεύσεις & Διαχείριση Διενέξεων σε Επαγγελματικό Επίπεδο», Θεσσαλονίκη, 2010

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

1. Cohen S. «Negotiating Skills for Managers» McGraw Hill, 2002
2. T. Gosselin «Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques», Wiley 2007
3. Deborah M. Kolb, «Will You Thrive or Just Survive» Negotiation Newsletter (Harvard Business School Publishing, 2005, Σελ: 17-22
4. Karl and Steve Albrecht «The Needs/Objectives Matrix is an adaptation of the concepts of ‘Windows of Interest’ in Value Added Negotiating: The Breakthrough Method for Building Balanced Deals», Homewood, IL: Business One Irwin, 1993

5. R. Fisher & W. Ury, «Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In», New York, Penguin Books, 1991
6. Lewicki Roy, Saunders David, Minton John, «Essentials of Negotiations», 2004
7. Howe, T. «Get What You Want: What to keep in mind before, during and after a negotiation», 2009, Σελ: 26-27
8. Shelton, C.D. & Darling, J.R., «From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management», Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3, 2004, Σελ: 22- 41
9. Terry, P.M., «Conflict Management», Journal of Leadership, Vol. 3, No. 2, 1996
10. Thomas W. Kenneth & Kilmann H. Rallph, «Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument», New York: Xicom, Inc., 1974
11. Borisoff D. and Victor D.A., «Conflict Management: A Communication Skills Approach», 2nd Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1998
12. Rousseau, D.M. «Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements», Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
13. Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000
14. Senge P. «Strategies and Tools for Building a Learning Organization» 1994
15. Goleman, D. «Emotional Intelligence That Lead to Success», 1998
16. Hofstede, G. «Cultures and Organizations. Berkshire», McGraw-Hill Book Company Europe, 1991
17. Child J. & Faulkner D, «Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures» Oxford University, 1998
18. Schein E. «Organizational Culture & Leadership», Jossey –Bass, 1985
19. Trompenaars, «International Journal of Intercultural Relations», Volume 20, 1993, Σελ: 189-190
20. Whitley R, «Trust and Contractual Relations in an Emerging Capitalist Economy» 1992A, Σελ: 28
21. Murakami, N. «Industrial Reform: Past Performance & Future Prospects», 1998, Σελ. 801
22. Conlon J. – Giovagnoli M., « The Power of Two», 1998
23. Shane, S.A. «The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment», Strategic Management Journal, 15, 1994
24. Deal και Kennedy, 1983, Hampden – Turner, 1990, Brown, 1995
25. Spekman et al. « Supply Chain Competancy: learning as a key component», 2000
26. Thomas J. «Negotiate to Win», Perfect Bound, 2005, Σελ: 203-205

Sites:

1. <http://disputeresolution.ohio.gov/schools/contentpages/styles.htm>