



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

της

ΖΟΥΜΠΟΥΛΙΔΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση
του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιούνιος 2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την έμπνευση του στο θέμα αυτής της διπλωματικής εργασίας και για την υποστήριξη του με το πολύτιμο υλικό, τόσο στο μάθημά του στη Στρατηγική Διοίκηση 3ου εξαμήνου του Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων του ΠΑ.ΜΑΚ. όσο και στο σεμινάριο των Προγραμμάτων Εξειδίκευσης του ΠΑ.ΜΑΚ. ‘Πρώτοι στις Πωλήσεις: Η Τέχνη των Πωλήσεων και των Ατομικών Διαπραγματεύσεων’ το φθινόπωρο του 2015.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς, στον επαγγελματικό και τον κοινωνικό μου περίγυρο, που άθελά τους παρακίνησαν τον προβληματισμό μου στο θέμα των διαπραγματεύσεων. Όλους αυτούς τους λογικούς, τους υπερβολικούς, τους δύσκολους και τους αδιάβαστους που, από τη μικροκλίμακα της καθημερινότητας μέχρι τις σημαντικές και κρίσιμες στιγμές, η συναναστροφή μαζί τους αποτέλεσε πηγή πολύτιμων εμπειριών και ανεξάντλητων πληροφοριών για την εργασία αυτή.

Πρωτόκολλο Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων

Σύνοψη

Οι διαπραγματεύσεις κάθε είδους είναι σαν μια πράξη ισορροπίας μεταξύ αντικρουόμενων προσωπικών στόχων, ανεξερεύνητων αναγκών και αμοιβαίου κέρδους, όπου εμπλέκονται τα μαθηματικά και η ψυχολογία. Η παρούσα εργασία διερευνά τις διαφορετικές εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και τον τρόπο με τον οποίο αυτές γίνονται αντιληπτές, και επιχειρεί να εξετάσει πως μπορεί κάποιος να τις διαχειριστεί στην πράξη. Εστιάζει σε μια επιχειρηματική διαπραγμάτευση όπου οι δύο πλευρές συναντώνται σε πραγματικό χώρο και χρόνο, προκειμένου να ανταλλάξουν πόρους. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την εθνική κουλτούρα, το φύλο ή την ιεραρχία. Με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προτείνεται ένα πρωτόκολλο ως πρακτικός οδηγός για τον διαπραγματευτή που μπορεί να τον οδηγήσει σε μια αμοιβαία ευνοϊκή συμφωνία. Το πρωτόκολλο έχει την προσέγγιση της συνθετικής στρατηγικής, χωρίς να αποκλείει και διαφορετικές. Δομείται σε έξι διαδοχικές φάσεις με αντίστοιχα διακριτά βήματα. Περιγράφει στην ουσία, μια διαδικασία διαπραγμάτευσης μέσα από την οπτική των στοιχείων της ψυχολογίας που εμφανίζονται κατά την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης. Επίσης, προσπαθεί να προτείνει στον διαπραγματευτή πώς να αποτρέψει ή να αποφύγει πιθανές δυσκολίες και τις ενδεχόμενες προσπάθειες του διαπραγματευτή της άλλης πλευράς να αποκτήσει τον έλεγχο της διαπραγμάτευσης. Η φάση της προετοιμασίας είναι το κλειδί σε κάθε διαπραγμάτευση, όπου η συλλογή αξιόπιστων στοιχείων, ο σχεδιασμός της διαπραγμάτευσης και η δεξιότητα της δημιουργικής σκέψης είναι κρίσιμα. Η διαχείριση των συναισθημάτων προς ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα είναι μία θεμελιώδης πτυχή της διαπραγμάτευσης.

Business Negotiations Protocol

Abstract

Negotiations of any kind are like a balancing act between conflicting individual goals, undiscovered needs and mutual gain where mathematics and psychology intertwine. Past and present research explores the different aspects of human behavior that affect the negotiation process and the way they are perceived, and attempts to determine ways how one can master them in practice on the field of negotiations. The thesis focuses on a business negotiation where two parties meet on real time in physical place in order to exchange resources. There are no specifications on culture, gender or hierarchy. Based on the findings of bibliographic research, a protocol is proposed as a practical step by step guide for the negotiator that can lead to a mutually favored agreement. The protocol is designed for an integrative strategy approach, without excluding different ones. It is structured in six successive phases with distinct steps. The protocol describes a procedure of negotiating through the lens of the psychology traits that appear as the negotiation itself evolves. It also attempts to propose to the negotiator how to prevent, avoid or sidestep the possible difficulties and the probable efforts of his counterpart to gain control of the negotiation. Preparation is a key phase, where collecting reliable data, designing the negotiation strategy and developing creative thinking as a skill are critical. Managing emotions and making them work in favor of the outcome are also fundamental elements for the negotiation.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	Σελ. 1
-----------------	--------

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1. Περὶ Διαπραγμάτευσης	Σελ. 3
1.1 Οι Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις	Σελ. 4
1.2 Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης	Σελ. 5
1.2.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (distributive strategies)	Σελ. 6
1.2.2 Στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους (integrative strategies)	Σελ. 7
1.2.3 Κριτική των Στρατηγικών Διαπραγμάτευσης	Σελ. 8
1.3 Η Αμοιβαιότητα	Σελ. 8
1.4 Η Προσωπικότητα	Σελ. 9

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Σελ. 10
2.1 Δημοφιλή Συγγράμματα	Σελ. 10
2.2 Προετοιμασία	Σελ. 16
2.3 Έναρξη	Σελ. 17
2.4 Η Πρόταση	Σελ. 21
2.5 Οι Εναλλακτικές	Σελ. 23
2.6 Στην πράξη	Σελ. 24
2.7 Έντονες Επιθυμίες	Σελ. 25
2.8 Παραχωρήσεις	Σελ. 26
2.9 Παρατήρηση	Σελ. 27
2.10 Σκληροί στην απέναντι πλευρά	Σελ. 28
2.11 Ισορροπίες	Σελ. 30
2.12 Αποτυχία;	Σελ. 32
2.13 Ισχύς και ισχυροί	Σελ. 32

2.14 Αστοχίες	Σελ. 35
---------------	---------

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

3. Πρωτόκολλο Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων	Σελ. 39
3.1 Σύντομη περιγραφή των Φάσεων της Διαπραγμάτευσης	Σελ. 39
3.2 Πρωτόκολλο Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων	Σελ. 40
3.2.1α Φάση 1α_ Προετοιμασία	Σελ. 40
3.2.1 ^α /1 Συλλογή στοιχείων	Σελ. 41
3.2.1 ^α /2 Ανάλυση της θέσης μας	Σελ. 41
3.2.1 ^α /3 Διερεύνηση της θέσης τους	Σελ. 42
3.2.1 ^α /4 Μελέτη του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης	Σελ. 42
3.2.1β Φάση 1β_ Σχεδιασμός	Σελ. 43
3.2.1 ^β /1 Σχεδιασμός πρότασης και καθορισμός των ορίων της	Σελ. 43
3.2.1 ^β /2 Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων	Σελ. 44
3.2.1 ^β /3 Επιλογή στρατηγικής, τακτικής και τεχνασμάτων	Σελ. 44
3.2.1 ^β /4 Σχεδιασμός επιχειρημάτων	Σελ. 47
3.2.1 ^β /5 Σχεδιασμός προτεινόμενης διαδικασίας	Σελ. 47
3.2.1 ^β /6 Σχεδιασμός στρατηγικής ερωτήσεων	Σελ. 47
3.2.1 ^β /7 Επιλογή τρόπου	Σελ. 48
3.2.1 ^β /8 Άσκηση δημιουργικότητας- brainstorming	Σελ. 48
3.2.1 ^β /9 Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησής μας	Σελ. 49
3.2.2 Φάση 2_ Έναρξη	Σελ. 50
3.2.2/1 Δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και χτίσιμο σχέσης	Σελ. 51
3.2.2/2 Συλλογή πληροφοριών	Σελ. 52
3.2.2/3 Συμφωνία διαδικασίας	Σελ. 52
3.2.2/4 Διευκρινήσεις	Σελ. 52
3.2.3 Φάση 3_ Έλεγχος	Σελ. 53
3.2.3/1 Συζήτηση του αντικειμένου διαπραγμάτευσης	Σελ. 53

3.2.3/2	Αρχικές τοποθετήσεις	Σελ. 54
3.2.3/3	Συζήτηση διερεύνησης ενδιαφερόντων	Σελ. 55
3.2.4	Φάση 4_ Προσέγγιση	Σελ. 55
3.2.4/1	Μετακίνηση με Ανταλλαγή παραχωρήσεων	Σελ. 56
3.2.4/2	Αμφισβήτηση	Σελ. 57
3.2.4/ν	Επανάληψη των βημάτων 1 και 2	Σελ. 58
3.2.5	Φάση 5_ Συμπεράσματα/Ολοκλήρωση	Σελ. 58
3.2.5/1	Διατύπωση τελικής πρότασης	Σελ. 58
3.2.5/2	Επανάληψη συμφωνηθέντων	Σελ. 59
3.2.5/3	Έγγραφο συμφωνία	Σελ. 59
3.2.6	Φάση 6_ Αξιολόγηση	Σελ. 59
4.	Συμπεράσματα	Σελ. 60
	Βιβλιογραφία	Σελ. 62
	Πηγές στο Internet	Σελ. 65
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ. 69
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	Σελ. 70

Εισαγωγή

Οι διαπραγματεύσεις κάθε είδους και σε κάθε επίπεδο, από τα κράτη έως τις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι ένα βασικό εργαλείο για την αρμονική συνύπαρξη των ανθρώπων και τις όποιες μεταξύ τους συναλλαγές. Ως αυτοδίδακτοι διαπραγματευτές από τη στιγμή που γεννιόμαστε, διεκδικούμε την ικανοποίηση των επιθυμιών μας, με επιτυχία ή όχι, στον επαγγελματικό, τον κοινωνικό και τον προσωπικό μας χώρο, διαπραγματευόμενοι.

Η θεωρία και η πρακτική των διαπραγματεύσεων έως τώρα, έχουν αναπτύξει διάφορα ζητήματα εμπειρικά, αλλά και δανειζόμενες από άλλα γνωστικά πεδία που ασχολούνται με τα οικονομικά και με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι διαπραγματεύσεις φαίνεται να είναι ένας σύνθετος ιστός όπου εμπλέκονται και περιπλέκονται τα μαθηματικά και η ψυχολογία σε πολλαπλές εκφάνσεις τους. Ως ερευνητικό αντικείμενο, ο χώρος των διαπραγματεύσεων είναι ακόμη νέος. Η διερεύνησή τους φαίνεται να προσελκύει όλο και περισσότερους, ειδικούς και μη.

Η εργασία αυτή εστιάζει στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις σε μία σχετικά απλή μορφή τους, αυτή της ανταλλαγής πόρων μεταξύ δύο μερών. Ανασυνθέτοντας τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας, επιχειρείται η σύνταξη ενός πρωτόκολλου επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, όπου περιγράφονται οι φάσεις της διαπραγμάτευσης με τα πρακτικά τους βήματα. Το πρωτόκολλο οργανώνεται σε έξι διαδοχικές φάσεις με αντίστοιχα διακριτά βήματα. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένας σύντομος οδηγός πλοήγησης σε μία διαπραγμάτευση, που προσπαθεί να καθοδηγήσει και όχι να κατευθύνει. Η διαπραγμάτευση θεωρείται ότι γίνεται σε φυσικό χώρο, όπου οι διαπραγματευτές συναντιούνται, μεταξύ μόνο δύο μερών χωρίς ενδιάμεσους εκπροσώπους (agents), είναι ίδιας κουλτούρας, νοώντας την εθνική κουλτούρα, και λαμβάνεται υπόψη ότι η προσέγγισή της είναι συνθετική, χωρίς να αποκλείονται άλλες. Το προτεινόμενο πρωτόκολλο παρουσιάζεται συνοπτικά σε ένα πίνακα στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι όπου, για πρακτική χρήση, είναι οργανωμένο σχηματικά, ώστε να είναι άμεσα αντιληπτές οι φάσεις με τα βήματά τους.

Η προσέγγιση του θέματος γίνεται από την οπτική της ψυχολογίας του διαπραγματευτή, το πώς δηλαδή, οι διαφορετικές εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρεάζουν τη διαδικασία μίας διαπραγμάτευσης, τον τρόπο που αυτές γίνονται αντιληπτές και πώς μπορεί να τις διαχειριστεί κανείς. Το πρωτόκολλο επιχειρεί στην ουσία να περιγράψει, μια διαδικασία διαπραγμάτευσης. Επίσης, προσπαθεί να

προτείνει στον διαπραγματευτή πρακτικά πώς να αποτρέψει ή και να αποφύγει πιθανές δυσκολίες που θα παρουσιαστούν.

Τέλος, όπως είναι αναμενόμενο, στη συγγραφή της παρούσας εργασίας, το φίλτρο των προσωπικών εμπειριών της γράφουσας από τον επαγγελματικό της χώρο είναι αναπόφευκτο.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1. Περί Διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που αφορά όλες σχεδόν τις εκφάνσεις και δραστηριότητες της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του ανθρώπου. Οι επαγγελματίες συχνά χρειάζεται να διαπραγματευτούν για τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησής τους. Οι επιχειρηματίες ξοδεύουν πολλές ώρες διαπραγμάτευσης σε συμφωνίες για την άντληση κεφαλαίων. Κράτη διαπραγματεύονται τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται, για να διεκδικήσουν μία θέση εργασίας, ένα καλύτερο μισθό ή επιπρόσθετες παροχές. Στην αγορά ακινήτων, οι ενδιαφερόμενοι διαπραγματεύονται την τιμή και τους όρους αγοράς ενός ακινήτου. Στις διαπροσωπικές σχέσεις, η διαπραγμάτευση για το κάθε τι είναι διαρκής. Ανεξάρτητα από τη φύση της δραστηριότητας, ο άνθρωπος εμπλέκεται διαρκώς σε καταστάσεις, όπου δεν μπορεί απλά να επιβάλλει την άποψη του στους άλλους, ούτε μπορεί, όμως, να υποχωρεί συνεχώς στις απαιτήσεις των άλλων. Αυτές οι καταστάσεις επιλύονται μέσω της διαπραγμάτευσης.

Πολλοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να δώσουν έναν ολοκληρωμένο ορισμό του όρου «διαπραγμάτευση». Ο Gulliver (1979) όρισε τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα δημόσια και κατά την οποία δυο μέρη, που υποστηρίζουν διαφορετικές απόψεις, προσπαθούν να λάβουν μια κοινή απόφαση πάνω σε θέματα που βρίσκονται υπό αμφισβήτηση. Οι Robinson and Volkon (1998) θεώρησαν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία, όπου οι συμμετέχοντες φέρουν τις επιδιώξεις τους σε ένα τραπέζι διαπραγμάτευσης, ανταλλάσσουν στρατηγικά πληροφορίες και εξετάζουν αμοιβαία επωφελείς εναλλακτικές. Από την άλλη πλευρά, οι Putnam and Roloff (1992) βλέπουν τη διαπραγμάτευση ως μια ειδική μορφή επικοινωνίας που βασίζεται στις αντιληπτές ασυμφωνίες και επικεντρώνεται στην επίτευξη μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας.

Καθώς ο όρος «διαπραγμάτευση» μπορεί να πάρει διαφορετική χροιά ανάλογα με την οπτική γωνία του ερευνητή, οι Lewicki, Minton & Saunders (2004) θέλησαν να παραθέσουν τις βασικές παραμέτρους που συνθέτουν μια κατάσταση διαπραγμάτευσης. Πιο συγκεκριμένα, μια κατάσταση διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει :

- Δυο ή περισσότερα ανεξάρτητα μέρη,
- Τη σύγκρουση συμφερόντων

- Την προσπάθεια των μερών να χρησιμοποιήσουν μια ή περισσότερες μορφές επιρροής, για να κερδίσουν καλύτερα αποτελέσματα
- Την προσδοκία ότι θα υπάρξει μιας μορφής ‘πάρε-δώσε’ ή παραχώρησης, που θα οδηγήσει στη λύση της σύγκρουσης.

Μία μερίδα ερευνητών θεώρησε αναγκαίο να διαχωρίσει τον όρο διαπραγμάτευση από τον όρο «παζάρεμα». Πιο συγκεκριμένα, ο Ghauri (1996) θεώρησε τη διαπραγμάτευση ως μια προσέγγιση που στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων, όπου τα δυο εμπλεκόμενα μέρη την εκλαμβάνουν ως μια διαδικασία που θα συμβάλει στην επίλυση ενός κοινού προβλήματος στο πλαίσιο μιας συνεργατικού τύπου ανταλλαγής πληροφοριών. Αντιθέτως, το «παζάρεμα» είναι για τον ερευνητή μια ανταγωνιστική ενέργεια, όπου στόχος των εμπλεκόμενων μερών είναι η μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους. Ενώ το παζάρεμα αποβλέπει στη διαμόρφωση ενός κλίματος όπου κάποιος θα κερδίσει και κάποιος θα χάσει κάτι (win-lose approach), η διαπραγμάτευση έχει ως στόχο να βγουν και τα δυο μέρη κερδισμένα από τη διαδικασία (win-win approach). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία φαίνεται να έχει επικρατήσει ο όρος «διαπραγμάτευση», ο οποίος περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές, ενώ ο όρος «παζάρεμα» χρησιμοποιείται επιλεκτικά κυρίως για θέματα που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις.

1.1 Οι Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις

Οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα κρίσιμο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας. Παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως στις πωλήσεις αγαθών, στην αγορά α' υλών, στη διανομή και στη διαφήμιση των προϊόντων, στις αδειοδοτήσεις και στη μεταφορά τεχνογνωσίας, στις στρατηγικές συμμαχίες, στη λειτουργία της παραγωγής κ.α. (Cateora & Graham, (2007)). Παράλληλα είναι και ένα αναπόσπαστο κομμάτι των διαπροσωπικών και οργανωσιακών αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και αποτελούν μια επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία επηρεάζεται άμεσα από ποικίλους παράγοντες, όπως τα συναισθήματα, το φύλο, οι πολιτισμικές διαφορές, ο τόπος και η προσωπικότητα των δυο μερών (Lewicki, Minton & Saunders (2004)).

Οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις είναι ένα πεδίο όπου δίνεται εξίσου μεγάλη σημασία τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Θεωρητικά ενσωματώνει τη γνώση από την επιστήμη των οικονομικών, του μάνατζμεντ, της ψυχολογίας, των επιστημών της συμπεριφοράς του ανθρώπου και άλλων επιστημονικών πεδίων, ενώ

στην πράξη καλείται να ενσωματώσει πρακτικές που θα δώσουν λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Συνδυάζει με έναν ιδιαίτερο τρόπο τις αρχές και τους κανόνες με την ευελιξία και τη δημιουργικότητα, κάνοντας πολλούς να τη θεωρούν ως μια μορφή τέχνης (Wang (2016)). Είναι μια περίπλοκη συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία και τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή επιδίδονται σε μία διαρκή άσκηση θάρρους και ευρηματικότητας.

Η δημιουργία αξίας και η διεκδίκηση μεγαλύτερης αξίας είναι δυο βασικοί στόχοι σε κάθε κατάσταση διαπραγμάτευσης (Sebenius (1992)). Η αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στα δυο μέρη κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης αμοιβαίου οφέλους και η σταδιακή ανακάλυψη των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς, δίνει τη ευκαιρία στους διαπραγματευτές για δημιουργικές προτάσεις, που αυξάνουν τη συνολική αξία του αντικειμένου που βρίσκεται υπό διαπραγμάτευση και για τις δυο πλευρές (Fisher, Ury, & Patton (2011)). Από την άλλη πλευρά, η διεκδίκηση του μεγαλύτερου μέρους της αξίας που δημιουργείται στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης, είναι μια διαδικασία διαίρεσης και μοιράσματος της αρχικής συνολικής αξίας του αντικειμένου υπό διαπραγμάτευση.

1.2 Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης

Ξεκινώντας, από την έκδοση του βιβλίου 'A behavioral theory of labor relations', των Walton και McKersie το 1965, η διαπραγμάτευση άρχισε σταδιακά να αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του τομέα της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Επηρεασμένοι από τη 'Θεωρία των Παιγνίων', οι συγγραφείς επιχείρησαν πρώτοι να περιγράψουν αναλυτικά δυο διαφορετικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά: τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (distributive strategies) και τις στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους (integrative strategies). Πιο συγκεκριμένα, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές αναφέρονται σε συμπεριφορές που υιοθετούν οι διαπραγματευτές, προκειμένου να διεκδικήσουν όσο περισσότερη αξία μπορούν για τον εαυτό τους. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους αφορούν εκείνες τις συμπεριφορές που επιδιώκουν τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας και για τις δυο πλευρές.

Σε έρευνά τους σχετικά με τις δυο αυτές στρατηγικές, οι Weingart et al. (1990) κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές αποτελούνται κυρίως από την προσπάθεια του διαπραγματευτή να αναγκάσει τον αντίπαλο να υπαναχωρήσει,

χρησιμοποιώντας απειλές, συναισθηματικούς εκβιασμούς και προσφέροντας μια ‘μεγάλη ευκαιρία’

- Οι στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους βασίζονται κυρίως στην ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες των δυο μερών για τη δημιουργία μεγαλύτερου κέρδους και για τους δυο. Το αμοιβαίο όφελος δημιουργείται από την ενσωμάτωση των πληροφοριών που αποκτήθηκαν στο πρώτο μισό της διαπραγμάτευσης, στις αλληπάλλληλες ανταλλαγές προσφορών που ακολουθούν στο δεύτερο κομμάτι της διαπραγμάτευσης (Liu & Wilson, (2011)).
- Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές θεωρούν ότι κερδίζουν μεγαλύτερη αξία από εκείνους που χρησιμοποιούν λιγότερο ανταγωνιστικές στρατηγικές, χωρίς όμως να μπορούν να προσδιορίσουν εκείνες τις συναλλαγές που δημιουργούν την αξία. Από την άλλη πλευρά, οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους, πράγματι καταφέρνουν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία από εκείνους που χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές (Kong, Dirks, & Ferrin (2014)).

1.2.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (distributive strategies)

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές συναντώνται στη βιβλιογραφία με διάφορους όρους, όπως στρατηγική επιμεριστικής διαπραγμάτευσης ή win-lose (κερδίζω-χάνεις) και συνδέονται με έννοιες, όπως zero-sum και fixed pie. Κάποιες από τις πιο γνωστές ανταγωνιστικές πρακτικές είναι ‘take-it-or-leave-it’, τα ‘αντικειμενικά ή δίκαια κριτήρια’ και η ‘αρχική προσφορά και τα παζάρια’. Οι Harnett & Cummings (1980) αναφέρουν ότι η πλειονότητα των διαπραγματευτών που δέχτηκαν μια ‘take-it-or-leave-it’ προσφορά, την απέρριψαν, ακόμη και όταν η προσφορά αυτή ήταν καλύτερη από τις υπόλοιπες επιλογές τους. Τα ‘αντικειμενικά κριτήρια’ αναφέρονται στις συγκρίσεις που κάνει ο διαπραγματευτής, για να αιτιολογήσει ως δίκαιη την προσφορά του, με στόχο να επηρεάσει τον αντίπαλο και να εξασφαλίσει τη συναίνεσή του (Fisher, Ury & Patton, (2011)). Η τακτική, ωστόσο, που φαίνεται να άσκησε τη μεγαλύτερη επιρροή ήταν η ‘αρχική προσφορά’ (first offer). Ενώ τα παζάρια ακολουθούν την αρχή της υψηλής/χαμηλής προσφοράς και ολοκληρώνονται μόνο για να αποφευχθεί το αδιέξοδο, η ‘αρχική προσφορά’ επηρεάζει βαθύτερα το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, διότι ο αντίπαλος στηρίζεται μόνο στην εναρκτήρια προσφορά, για να συνεχίσει τη διαπραγμάτευση (Gupia et al. (2013)). Ο λόγος αυτής της επίδρασης είναι η ψυχολογία

των αντιπάλων, που, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, οι διαπραγματευτές προσκολλώνται στην ‘αρχική προσφορά’ που γίνεται κυρίως με βάση το προσωπικό όφελος του αντιπάλου.

1.2.2 Στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους (integrative strategies)

Οι στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους συναντώνται στη βιβλιογραφία με όρους, όπως στρατηγική συνθετικής διαπραγμάτευσης, win-win (κερδίζω-κερδίζεις), problem solving, co-operative style, και σχετίζονται αντίστοιχα με έννοιες, όπως no zero –sum και expanding the pie.

Ο Pruitt (1981) περιγράφει τρεις διαφορετικές στρατηγικές αμοιβαίου οφέλους, την ανταλλαγή ‘έκδηλων’ πληροφοριών (explicit information), την ανταλλαγή ‘άδηλων’ πληροφοριών (implicit information) και τη ‘δοκιμή και λάθος’. Η ανταλλαγή ‘έκδηλων’ πληροφοριών περιλαμβάνει την ανταλλαγή ερωτήσεων και απαντήσεων, που ενημερώνουν τον αντίπαλο για τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες του διαπραγματευτή. Αποτελεί μία από τις πιο απλές και διαδεδομένες τακτικές διαπραγμάτευσης, σε αντίθεση με τις άλλες δυο, που δεν έχουν μελετηθεί αρκετά. Η μελέτη έδειξε ότι στις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης όπου τα όρια ήταν υψηλά και η εμπιστοσύνη χαμηλή, οι διαπραγματευτές ζητούσαν από την άλλη πλευρά να κάνει μεγαλύτερες παραχωρήσεις σε θέματα που ήταν πρώτης προτεραιότητας γι’ αυτούς. Ο ερευνητής παρατήρησε έτσι ότι τα επιχειρήματα και οι προσφορές των διαπραγματευτών κρύβουν πίσω τους πολλές πληροφορίες για τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες τους. Θεώρησε, λοιπόν, ότι η ανταλλαγή των ‘άδηλων’ πληροφοριών που ενσωματώνονται στις προσφορές και στις απόπειρες επιρροής μπορεί να υποκαταστήσει την ανταλλαγή ‘έκδηλων’ πληροφοριών, χωρίς αυτό να γίνεται σε συνειδητό επίπεδο από τους διαπραγματευτές.

Ακόμη, ο ερευνητής παρατήρησε ότι οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν την τακτική της δοκιμής και λάθους, ξεκινούν τη διαπραγμάτευση κάνοντας αλληπάλλληλες προσφορές που ικανοποιούν τις υψηλές τους προσδοκίες. Η υποχώρηση σε ένα χαμηλότερο επίπεδο από το προσδοκώμενο γίνεται μόνο, όταν η αντίπαλη πλευρά έχει απορρίψει όλες τις προτάσεις που έχει κάνει ο διαπραγματευτής σε ένα υψηλότερο επίπεδο προσδοκίας. Εκείνο που υπονοείται, στην περιγραφή του Pruitt σχετικά με τη δοκιμή και λάθος, είναι ότι, πριν προχωρήσει σε χαμηλότερης αξίας προσφορές, ο διαπραγματευτής κάνει ίσης αξίας αλληπάλλληλες προσφορές, χωρίς απαραίτητα να λαμβάνουν χώρα την ίδια στιγμή. Όταν η προσφορά του

διαπραγματευτή απορριφθεί από τον αντίπαλό του, ο οποίος πιθανώς θα απαντήσει κάνοντας τη δική του προσφορά σύμφωνα με τις δικές του προσδοκίες, ο διαπραγματευτής αντί να την αποδεχτεί, θα αναπροσαρμόσει την αρχική του προσφορά, για να δει αν ο αντίπαλος ενδιαφέρεται για μια ελαφρώς διαφοροποιημένη προσφορά, που θα συνεχίζει όμως να ικανοποιεί τις δικές του προσδοκίες.

1.2.3 Κριτική των Στρατηγικών Διαπραγμάτευσης

Τα βασικά προβλήματα που δημιουργούνται από τη χρήση των ανταγωνιστικών στρατηγικών και δεν επιτρέπουν τη δημιουργία μιας προοπτικής που θα οδηγήσει στο αμοιβαίο όφελος, είναι δυο. Πρώτο είναι το ότι οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές δεν έχουν κίνητρο να αναζητήσουν τις ‘άδηλες’ πληροφορίες που είναι ενσωματωμένες σε αυτές. Και δεύτερο ότι η αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τις προτεραιότητες και τα ενδιαφέροντα του αντιπάλου που είναι ενσωματωμένες σε μια προσφορά και μπορούν να επηρεάσουν τη διαπραγμάτευση, είναι μια διαδικασία που έρχεται σε δεύτερη μοίρα και δε θα την προτιμήσει ένας διαπραγματευτής που βλέπει τη διαπραγμάτευση ως ένα διαγωνισμό που πρέπει να κερδίσει. Κατά συνέπεια, οι διαπραγματευτές που εμπλέκονται συναισθηματικά με τη διαδικασία σε τόσο μεγάλο βαθμό, δυσκολεύονται να κινητοποιηθούν από μια λογική και χωρίς πάθος τακτική, όπως είναι η ανάλυση πληροφοριών (Pinkley & Northcraft, (1994)). Για τον λόγο αυτό, σύμφωνα με έρευνα των Kong et al. (2014) υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις ανταγωνιστικές στρατηγικές και στη δημιουργία αξίας.

1.3 Η Αμοιβαιότητα

Η αμοιβαιότητα είναι το κλειδί για τον τρόπο που καταφέρνουν οι διαπραγματευτές, έχοντας διαφορετικά ενδιαφέροντα και προτεραιότητες, να καταλήξουν σε συμφωνία και να δημιουργήσουν αξία. Σύμφωνα με τον Putnam (1983), οι διαπραγματεύσεις είναι μια σειρά από δράσεις και αντιδράσεις που επαναλαμβάνονται και η έλλειψη αμοιβαιότητας δρα κατασταλτικά στη διαδικασία τους, μειώνοντας τις πιθανότητες να εξετάσουν θέματα αμοιβαίου οφέλους τη στιγμή που διεξάγεται ένας ανταγωνιστικός διάλογος.

Η αμοιβαιότητα είναι, επίσης, ο μηχανισμός που κρύβεται πίσω από τη μίμηση που συχνά συμβαίνει κατά τη διαπραγμάτευση. Οι διαπραγματευτές που μιμούνται τους αντιπάλους τους, έχουν περισσότερη διορατικότητα, δημιουργούν μεγαλύτερη

εμπιστοσύνη και μεγαλύτερη αξία, χωρίς αυτό να γίνεται εις βάρος της άλλης πλευράς (Maddux, Mullen & Galinsky, (2008)). Παράλληλα, οι διαπραγματευτές που μιμούνται τη γλώσσα, επίσημη και μη, που χρησιμοποιεί η αντίθετη πλευρά, τα πρώτα 10 με 60 λεπτά της διαπραγμάτευσης δημιουργούν μεγαλύτερη αξία, σε σχέση με τους διαπραγματευτές που δε μιμούνται τη γλώσσα των αντιπάλων τους (Swaab, Maddux & Sinaceur (2011)).

1.4 Η Προσωπικότητα

Οι Rubin and Brown (1975), πρώτοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προσωπικότητα έχει μικρή έως καμία επίδραση τόσο στη συμπεριφορά κατά τη διαπραγμάτευση, όσο και στα αποτελέσματά της. Πολλοί ερευνητές συνέχισαν να μελετούν την προσωπικότητα του ατόμου, με στόχο να ανακαλύψουν το βαθμό επίδρασής της στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Πρόσφατη έρευνα των Sharma, Bottom & Elfenbein (2013) κατέληξε στο ότι οι στρατηγικές διαπραγμάτευσης επηρεάζονται από μια σειρά ατομικών χαρακτηριστικών, όπως η εξωστρέφεια (extroversion), η προθυμία (agreeableness), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (openness to experience) και ο νευρωτισμός (neuroticism). Αναφέρουν ακόμη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η γνωστική ικανότητα του ατόμου επηρεάζουν σημαντικά το είδος της στρατηγικής που θα επιλέξει ο διαπραγματευτής, όπως και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, καταρρίπτοντας την έως τότε άποψη σχετικά με την προσωπικότητα του διαπραγματευτή. Η περαιτέρω αναφορά σε θέματα της προσωπικότητας του διαπραγματευτή είναι πέρα από το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σημείωση για τον αναγνώστη

Παρατηρώντας τη βιβλιογραφία, διαπιστώνει κανείς ότι η κύρια πηγή είναι το Harvard Business Review. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι σχολές του αντίστοιχου ακαδημαϊκού ιδρύματος Harvard Business School και Harvard Law School σε συνεργασία και με το MIT-Massachusetts Institute of Technology και το Tufts University, ίδρυσαν το 1983 το πρόγραμμα PON-Program on Negotiation, όπου συμμετέχουν κάθε χρόνο ακαδημαϊκοί, φοιτητές και επαγγελματίες από διάφορα γνωστικά πεδία. Το consortium αυτό έχει στόχο την εκπαίδευση των διαπραγματευτών κάθε χώρας και κινεί τον σύγχρονο διάλογο για τις διαπραγματεύσεις και ό,τι σχετίζεται με αυτές. Αντίστοιχα, οι εκδόσεις που σχετίζονται με το ίδρυμα και το πρόγραμμα αυτό, δίνουν βήμα για τη διάδοση και την εξέλιξη του διαλόγου αυτού.

Η διαδοχή που ακολουθείται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, (προσπαθεί να) αντιστοιχεί στη διαδοχή του θέματος που ακολουθεί στο τρίτο μέρος της διπλωματικής εργασίας. Ο διαχωρισμός σε υποενότητες γίνεται για την οπτική οργάνωση του κειμένου κυρίως. Τα θέματα της κάθε υποενότητας δεν αναπτύσσονται αποκλειστικά σε αυτές, αλλά αναφέρονται και όπου κρίνεται σκόπιμο. Αρκετές φορές επιλέγεται ένα θέμα να αναπτυχθεί στο σημείο όπου, για την συνέχεια του νοήματος, έχει βαρύτητα το αποτέλεσμα του και όχι το αίτιό του.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ξεκινά από την περίοδο όπου εμφανίζεται ο προβληματισμός για την ψυχολογία στο χώρο της πρακτικής των διαπραγματεύσεων και συνεχίζει έως σήμερα. Ο χρόνος που παρατηρείται αυτό να συμβαίνει, περίπου το 1980, είναι σχετικά συνεπής με την εισαγωγή της ψυχολογίας και της συζήτησης γύρω από αυτή και σε άλλα γνωστικά πεδία. Η διερεύνηση της επίδρασης της ψυχολογίας σε κάθε παράμετρο των διαπραγματεύσεων συνεχίζεται, εμπλουτίζεται διαρκώς και, την τελευταία δεκαετία, εξειδικεύεται με το να εστιάζει στη διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων συναισθημάτων στη διαδικασία και στα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης αλλά και τη διαχείριση αυτών. Η εμβάθυνση σε καθένα από αυτά μεμονωμένα δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

2.1 Δημοφιλή Συγγράμματα

Αξιολογώντας τόσο τις πωλήσεις του, όσο το πλήθος των αναφορών σε αυτό και την ευρύτατη χρήση του ως ακαδημαϊκό σύγγραμμα, το πιο δημοφιλές βιβλίο στο χώρο των διαπραγματεύσεων των τελευταίων δεκαετιών φαίνεται ότι είναι το ‘Φτάνοντας στο Ναι- Διαπραγματευτείτε τη Συμφωνία χωρίς Υποχώρηση’ (‘Getting to

Yes-Negotiating Agreement Without Giving In') των Fisher, Ury (1981-1^η έκδοση) και Patton (2011-3^η έκδοση). Παρουσιάζουν μια **πρακτική μέθοδο** διαπραγμάτευσης, που εστιάζει στην **ψυχολογία** και είναι -κατά τους συγγραφείς - σχεδιασμένη να παράγει 'σοφά' αποτελέσματα, αποδοτικά και φιλικά. Την ονομάζουν 'principled negotiation' ή 'negotiating on the merits' και την ανέπτυξαν στον αντίποδα του 'hard' ή 'soft positional bargaining' που επικρατούσε στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις την εποχή της πρώτης του έκδοσης. Υποστηρίζουν ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδος και συνθήκη διαπραγμάτευσης. Αρκετοί έχουν κατά καιρούς αμφισβητήσει διάφορα σημεία της προτεινόμενης μεθόδου. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι πρέπει να προσδιοριστεί το πραγματικό πρόβλημα, που είναι το ότι μία διαπραγμάτευση δεν πρέπει να γίνεται για τις θέσεις των απέναντι μερών, αλλά πρέπει να διερευνηθεί τι οδήγησε σε αυτές. Η μέθοδος έχει τέσσερα βήματα, που το καθένα αναλύει ένα από τα βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης και προτείνει πώς να το διαχειριστεί ο διαπραγματευτής. Τα διαδοχικά βήματα είναι: οι άνθρωποι – διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα, τα ενδιαφέροντα – εστιάστε στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις, οι επιλογές – επινοήστε πολλαπλές επιλογές για αμοιβαία κέρδη πριν αποφασίσετε τι θα κάνετε και τα κριτήρια – τα αποτελέσματα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία. Οι άνθρωποι πρέπει να δουλεύουν παράλληλα και όχι απέναντι, και να επιτίθενται στο πρόβλημα, ώστε τα αισθήματά τους να μην εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση. Τα ενδιαφέροντα είναι αυτά που οδήγησαν στις θέσεις και αυτά είναι που πρέπει να ικανοποιήσει η συμφωνία, γι' αυτό πρέπει να τα ανακαλύψουμε. Για τις πολλαπλές επιλογές αμοιβαίου κέρδους, πρέπει να αφιερώνεται κατάλληλος χρόνος, ώστε να προωθούν τα κοινά ενδιαφέροντα και να γεφυρώνουν δημιουργικά τα διαφορετικά ενδιαφέροντα. Για να περιοριστεί η υποκειμενικότητα της οπτικής του κάθε διαπραγματευτή και να αποδεχτούν όλοι μία δίκαιη λύση, πρέπει να βασιστούμε σε αντικειμενικά στοιχεία της αγοράς, των ειδικών κ.τ.λ. .

Τα τέσσερα βήματα με τα στοιχεία τους διατρέχουν τη διαπραγμάτευση σε όλη τη διάρκειά της, από τη στιγμή που θα εμφανιστεί η ανάγκη της μέχρι την επίτευξη της συμφωνίας ή την παραίτηση από αυτήν. Η διάρκεια αυτή χωρίζεται σε **τρεις φάσεις**. Πρώτη είναι η ανάλυση, όπου προσπαθούμε να διαγνώσουμε το πρόβλημα, να συλλέξουμε πληροφορίες για τους ανθρώπους, να προσδιορίσουμε τα πραγματικά δικά μας ενδιαφέροντα αλλά και της άλλης πλευράς, να εξετάσουμε τις ήδη προτεινόμενες επιλογές και κριτήρια. Δεύτερη φάση είναι του προγραμματισμού, όπου σχεδιάζεται η συμφωνία, δηλαδή παράγοντας νέες ιδέες και λύσεις για καθένα από τα τέσσερα στοιχεία και αποφασίζοντας αντίστοιχα. Τρίτη είναι η φάση της συζήτησης, όπου τα

εμπλεκόμενα μέρη συζητούν τα τέσσερα στοιχεία, ώστε να κατανοήσουν ο καθένας τις άλλες πλευρές και από κοινού να καταλήξουν σε επιλογές αμοιβαίου κέρδους. Οι συγγραφείς εισάγουν για πρώτη φορά την έννοια του **BATNA**, που είναι το ακρωνύμιο του Best Alternative to a Negotiated Agreement, και είναι **η καλύτερη εναλλακτική λύση σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας**, που μπορεί να περιλαμβάνει οποιαδήποτε κατάσταση, από συμφωνία με ανταγωνιστές έως και τη νομική επίλυση διαφορών. Είναι μία έννοια κλειδί για τη διαπραγμάτευση που, στην ουσία, ορίζει το κατώτερο όριο της αποδεκτής συμφωνίας και είναι σημείο αναφοράς γι' αυτήν. Η συμφωνία δεν μπορεί να είναι χειρότερη από το BATNA. (Fisher, Ury & Patton (2011)). Αναφέρεται στη βιβλιογραφία συνεχώς, ακόμα και από επικριτές της μεθόδου, και το συσχετίζουν με στοιχεία της θεωρία παιγνίων.

Η προσέγγιση του Howard Raffia (1982) στο βιβλίο του 'Η Τέχνη και η Επιστήμη της Διαπραγμάτευσης' ('The Art and Science of Negotiation'), συνδυάζει, για πρώτη φορά στη σχετική βιβλιογραφία, τις δύο διαστάσεις των διαπραγματεύσεων, την **ψυχολογία** των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτές και τα **μαθηματικά** της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ο προσανατολισμός του δεν είναι απλώς πώς να επιτευχθεί η συμφωνία, αλλά το πώς θα μεγιστοποιηθεί η ωφέλεια από αυτήν. Εφοδιάζει τον διαπραγματευτή με όλα τα μέσα που θα τον οδηγήσουν σε μία συνθετική συμφωνία αμοιβαίου κέρδους. Υποστηρίζει ότι η ανεπαρκής ανάλυση των καταστάσεων και το ότι οι διαπραγματευτές βασίζονται περισσότερο στις ικανότητές τους αντί στην ανάλυση, είναι οι λόγοι της αποτυχίας στις διαπραγματεύσεις. Παρουσιάζει πληθώρα μαθηματικών μοντέλων, που υποστηρίζουν τα πολλά χρήσιμα παραδείγματα του βιβλίου. Σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, όσο απλή ή σύνθετη κι αν είναι, έστω και μία απλή ανάλυση του προβλήματος, μπορεί να επιλύσει το δίλημμα του διαπραγματευτή. Εισάγει τους διαπραγματευτές στην αναλυτική διαδικασία (the science of analytical process), ώστε να επιτύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Η ολιστική προσέγγιση της δυναμικής της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης συμπληρώνεται με την ανάλυση της συμπεριφοράς των διαπραγματευτών. Η αναλυτική προσέγγιση για την κατανόηση των θέσεων και των προοπτικών της κάθε πλευράς είναι χρήσιμη. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι χρησιμοποιώντας δημιουργικά την αναλυτική σκέψη (analytical thinking) και τις τεχνικές της, μπορεί κάποιος να έχει ουσιαστικά οφέλη στις διαπραγματεύσεις.

Στο πολύ πιο πρόσφατο βιβλίο 'Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate', οι Fisher και Shapiro (2005) συνδυάζουν τις **επιχειρηματικές**

διαπραγματεύσεις με την **ψυχολογία** βασισμένοι στην πολυετή τους εμπειρία, πρακτική και ακαδημαϊκή, από όπου παρουσιάζουν και πολλά σχετικά παραδείγματα. Εστιάζει στα συναισθήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, με σκοπό την κατανόησή τους και κατά συνέπεια τη διαχείρισή τους σε σχέση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Διακρίνουν **πέντε θεμελιώδεις έννοιες** που τις θεωρούν κρίσιμες σε κάθε ανθρώπινη συναλλαγή: την εκτίμηση, τη συσχέτιση, την αυτονομία, την (κοινωνική) θέση-status και τον ρόλο. Οι άνθρωποι αντιδρούν στη συμπεριφορά των άλλων ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται αυτές οι πέντε έννοιες-αντιλήψεις του εαυτού τους. Ατυχείς χειρισμοί μπορεί να τις θίξουν και να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, φόβου κ.α. . Αν όμως αντιμετωπιστούν με προσοχή, μπορούν να συνεισφέρουν προς τη θετική έκβαση της διαπραγμάτευσης. Η εκτίμηση έχει να κάνει με την κατανόηση και τον σεβασμό των θέσεων και των αισθημάτων του άλλου, χωρίς να σημαίνει ότι υπάρχει συμφωνία με αυτά. Η συσχέτιση είναι η δημιουργία κάποιου συνδέσμου με τον άλλο. Ο διαπραγματευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό ως εργαλείο, για να χτίσει τη σχέση με τον άλλο διαπραγματευτή, ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο, αλλά θέλει προσοχή, για να αποφευχθεί η χειραγώγηση. Η αυτονομία σχετίζεται με την ικανότητα κάποιου να ενεργεί και να λαμβάνει αποφάσεις ανεξάρτητα από τους άλλους χωρίς να τον περιορίζουν. Αυτό σημαίνει τη μεταχείριση των διαπραγματευτών ως ίσους. Η (κοινωνική) θέση ή status συνδέεται με την αυτοεκτίμηση του ατόμου και γι' αυτό πρέπει να διαχειρίζεται με σεβασμό. Κατά τη διαπραγμάτευση, οι συμμετέχοντες κάνουν νύξεις με διάφορους τρόπους για το status τους. Όταν κάποιος αντιληφθεί τα στοιχεία αυτά, πρέπει να απαντήσει με τρόπο που αντιστοιχεί σε αυτό το status. Ο ρόλος του ατόμου πρέπει να έχει σκοπό, περιεχόμενο και σημασία χωρίς επιτήδευση, ώστε να τον γεμίζει. Η κατανόηση του ρόλου του καθενός στη διαπραγμάτευση είναι κρίσιμη και είναι δυνατό να επιλεγούν προσωρινοί ρόλοι που εξυπηρετούν τους σκοπούς της διαπραγμάτευσης.

Η δύναμη των **θετικών συναισθημάτων** που παράγονται από την κατάλληλη διαχείριση των πέντε εννοιών, είναι βασικό συστατικό για την πορεία της διαπραγμάτευσης. Ακόμη και τα αρνητικά συναισθήματα που εμφανίζονται, καθώς εξελίσσεται, είναι χρήσιμα, γιατί μπορούν από αυτά να εκμαιευθούν πληροφορίες για το ποιες είναι οι προτεραιότητες και τα σημαντικότερα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς και ποια είναι τα πιθανά πραγματικά εμπόδια για την επίτευξη της συμφωνίας. Ακόμη, η ειλικρινής έκφραση των συναισθημάτων συνεισφέρει στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων. Οι συγγραφείς προτείνουν πώς μπορεί να γίνει η προετοιμασία για

μία επιτυχημένη διαπραγμάτευση εστιάζοντας σε επτά στοιχεία κλειδιά: τη σχέση - το χτίσιμο μιας ισχυρής διαπροσωπικής σχέσης, την επικοινωνία – μιλώντας και ακούγοντας για ουσιαστική κατανόηση, τα ενδιαφέροντα – διερεύνηση τι είναι πραγματικά σημαντικό για κάθε πλευρά, τις επιλογές – αναζητώντας πιθανές λύσεις αποδεκτές από όλους, τα δίκαια κριτήρια – προτείνοντας standards αποδεκτά από όλους, το BATNA – ανακαλύπτοντάς το για κάθε πλευρά και τις δεσμεύσεις – με ποιες ενέργειες η κάθε πλευρά θα δεσμευτεί στη συμφωνία (Fisher & Shapiro (2005)).

Η έμφαση στην άσκηση της **δημιουργικής σκέψης** σχετίζεται με την προετοιμασία για την καλύτερη αντιμετώπιση της αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Στο βιβλίο 'Η Τέχνη της Διαπραγμάτευσης - Πώς να αυτοσχεδιάσετε τη συμφωνία σε ένα χαοτικό κόσμο' ('The Art of Negotiation - How to Improvise Agreement in a Chaotic World'), ο Michael Wheeler (2013) αναπτύσσει μία προσέγγιση, όπου αναθεωρεί καθιερωμένες αντιλήψεις και πρακτικές. Σε μία διαπραγμάτευση, ο όποιος σχεδιασμός μπορεί να καταρρεύσει απέναντι σε έναν εξίσου ή και καλύτερα προετοιμασμένο και αποφασισμένο διαπραγματευτή, αλλά κυρίως επειδή αυτός είναι απρόβλεπτος. Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές δεν εγκλωβίζονται σε αυστηρά σχέδια, αλλά είναι στρατηγικά ευέλικτοι, σε ετοιμότητα να ελιχθούν κάθε στιγμή. Η διαπραγμάτευση είναι μία δυναμική διαδραστική διαδικασία, που εμπεριέχει συνεχή μάθηση, προσαρμογή και επιρροή, και όλα αυτά συμβαίνουν σε ένα στρατηγικό περιβάλλον, αυτό της διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευτές πρέπει να έχουν μία ρεαλιστική εικόνα τριών κρίσιμων στοιχείων: σαφή αντίληψη της παρούσας θέσης τους, εκτίμηση της παρούσας θέσης της άλλης πλευράς και συνειδητοποίηση των παραγόντων που δε γνωρίζουν ακόμη, ώστε να είναι σε ετοιμότητα για εκπλήξεις.

Διαφορετικοί δρόμοι μπορούν να οδηγήσουν στην επιθυμητή συμφωνία, έχοντας βέβαια υπ' όψη και τις λιγότερο ελκυστικές εναλλακτικές λύσεις. Ο δανεισμός εννοιών από διάφορα πεδία, όπου οι συνθήκες και οι πληροφορίες είναι ρευστές, φαίνεται χρήσιμος, ιδιαίτερα της τεχνικής του **αυτοσχεδιασμού** της μουσικής jazz. Ο διαπραγματευτής, παρακολουθώντας τον συμπαίκτη του, πρέπει να ανακαλύπτει διαρκώς, να είναι έτοιμος να αλλάζει, για να προσαρμοστεί δυναμικά στις συνθήκες, όπως αυτές εξελίσσονται και διαμορφώνονται κάθε στιγμή, να αποφασίζει και να δρα με τρόπο, ώστε να οδηγήσει τη διαπραγμάτευση σε ένα αποτέλεσμα αμοιβαίου συμφέροντος. Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχουν κρίσιμα σημεία για τα συναισθήματα των συμμετεχόντων, που μπορούν να αλλάξουν τη ροή και το αποτέλεσμα της. Αναγνωρίζοντάς τα και εξισορροπώντας τις δυνάμεις στη στιγμή, ο διαπραγματευτής

μπορεί να οδηγήσει τη διαδικασία στο επιθυμητό. Το μεγαλύτερο όμως εμπόδιο στην κατάκτηση της προσέγγισης αυτής και την υιοθέτησή της είναι τα ίδια του τα συναισθήματα, και ιδιαίτερα αυτό του άγχους, που καταβάλλει τον κάθε διαπραγματευτή, και αυτό της διαρκούς αυτοαμφισβήτησής του. Η επιτυχία της απαιτεί ισορροπία μεταξύ αντιφατικών συναισθημάτων συγκέντρωσης, εγρήγορσης και ψυχραιμίας, ώστε με ευελιξία να μπορούν να αποφύγουν τα εμπόδια και να αρπάξουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στη στιγμή. Συνοπτικά, ο συγγραφέας προτείνει **προετοιμασία για το άγνωστο**. Η πορεία προς τη συμφωνία δεν είναι γραμμική (Wheeler (2013)).

Ο Kiechel (1996) κάνοντας **κριτική των πέντε πιο δημοφιλών βιβλίων οδηγών** για τις διαπραγματεύσεις της τότε περιόδου, συγκεντρώνει διάφορες πρακτικές συμβουλές. Πριν τη διαπραγμάτευση, η προετοιμασία εστιάζει στη σωστή ψυχολογία και στη συλλογή πληροφοριών για τα ενδιαφέροντα των δύο πλευρών. Η μετάθεση του επίκεντρου της διαπραγμάτευσης από τις θέσεις στα ενδιαφέροντα μπορεί να αναδείξει τις πραγματικές επιθυμίες και ανάγκες των δύο πλευρών και να οδηγήσει σε λύσεις που ικανοποιούν καλύτερα όλους, διαφορετικές από τις αρχικά σχεδιασμένες. Έχοντας εναλλακτικό σενάριο για τη μη επίτευξη συμφωνίας (BATNA), από όπου απορρέει η διαπραγματευτική δύναμη της κάθε πλευράς, μπορεί η προσέγγιση στη διαπραγμάτευση να είναι διαφορετική. Αναφέρει ακόμη τη στρατηγική mini-max του Jandt, που ορίζει τα μέγιστα και ελάχιστα όρια απαιτήσεων, αποδοχών και παραχωρήσεων των δύο πλευρών. Οι γνώμες δίστανται για τον τόπο διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης. Ξεκινώντας αρχίζει να χτίζεται μία καλή προσωπική σχέση μεταξύ των διαπραγματευτών, τα συναισθήματα δεν μπορούν να αποκλειστούν, οπότε είναι καλό να κατευθυνθούν προς ένα συνεργατικό πνεύμα, για να μη γίνουν μελλοντικά εμπόδια. Στο ερώτημα ποιος και πότε κάνει την αρχική προσφορά, η επικρατούσα άποψη είναι να αναβληθεί όσο γίνεται, ώστε να διερευνηθούν οι υπόλοιπες παράμετροι της συμφωνίας. Αν κάποιος πρέπει να το κάνει, ας είναι η άλλη πλευρά. Η αρχική προσφορά ορίζει το ανώτερο ή το κατώτερο όριο της διαπραγμάτευσης, ανάλογα ποια πλευρά την κάνει, θέτει την 'άγκυρα'. Ερωτήσεις, σιωπή, επισημάνσεις, brainstorming, αντικειμενικά στοιχεία και μετά παζάρεμα. Αν οι συμπεριφορές εξελιχθούν άσχημα, με ερωτήσεις που τις αποκαλύπτουν, μπορεί να αποκατασταθεί το φιλικό κλίμα. Πλησιάζοντας στη συμφωνία, η επανάληψη των ήδη συμφωνηθέντων, η συζήτηση των υπόλοιπων θεμάτων και η καταγραφή τους σε ένα πρόχειρο συμφωνητικό διευκολύνει την τελική συμφωνία, αλλά χωρίς πίεση, και η επικύρωση με την τελική ερώτηση 'συμφωνήσαμε;'. .

2.2 Προετοιμασία

Ο Jeff Weiss (2014) υποστηρίζει ότι **η προετοιμασία** είναι το κλειδί της επιτυχίας και πρέπει να της αφιερωθεί ικανός χρόνος, τουλάχιστον τόσος όσο εκτιμάται ότι θα διαρκέσει η διαπραγμάτευση. Απαιτείται, όμως, και γρήγορη δημιουργική σκέψη στην προετοιμασία, αλλά και κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Κάνοντας στην προετοιμασία brainstorming για κάθε πιθανό σχετικό θέμα και καταγράφοντας πολλές, ακόμη και μη ρεαλιστικές ιδέες, ο διαπραγματευτής εξασκεί τη δημιουργικότητά του για την ώρα της διαπραγμάτευσης. Όσο πιο σύνθετη είναι η διαπραγμάτευση, ο χρόνος προετοιμασίας και οι ιδέες πρέπει να πολλαπλασιάζονται.

Στοιχείο που επηρεάζει την επιλογή τακτικής και των στόχων, τη διάρκεια, το αποτέλεσμα και την ικανοποίηση της διαπραγμάτευσης είναι **η προσδοκία για μελλοντική επαφή διαπραγμάτευσης**, δηλαδή η πληροφορία ότι θα υπάρχει συνέχεια στην επικοινωνία μεταξύ των ιδίων ατόμων. Η σχετική έρευνα έδειξε ότι οι διαπραγματευτές που θα ξανασυναντηθούν έχουν χαμηλότερους στόχους, περιμένουν φιλικότερη συμπεριφορά από την άλλη πλευρά και επιλέγουν τακτικές επίλυσης προβλημάτων που συνεπάγονται και μεγαλύτερη διάρκεια. Η ανισότητα στα αποτελέσματα των δύο ομάδων δείχνει μικρές διαφορές. Η ικανοποίηση των διαπραγματευτών της μίας φορές απορρέει από τα οικονομικά αποτελέσματα. Οι διαπραγματεύσεις αυτών που θα ξανασυναντηθούν, έχουν μεγαλύτερη ισοτιμία στην ικανοποίηση, ενώ οι συμμετέχοντες είναι θετικά προδιατεθειμένοι να διαπραγματευθούν ξανά και να αναζητήσουν λύσεις αμοιβαίας ωφέλειας, υπάρχει δηλαδή συσχετισμός μεταξύ συνεργασίας και επιθυμίας για μία σχέση με διάρκεια (Patton & Balakrishnan, (2010)).

Η ψυχολογία του διαπραγματευτή, όσον αφορά **το πώς εστιάζει στον τελικό στόχο**, πριν και κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, σχετίζεται με τη συμπεριφορά του, την επιλογή στρατηγικής και το τελικό αποτέλεσμα. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων διαπραγματευτών είναι η ικανότητά τους να μένουν προσηλωμένοι στον στόχο της διαπραγμάτευσης. Οι προσεγγίσεις είναι δύο και καθορίζουν γενικότερα την ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων. Υπάρχουν αυτοί που εστιάζουν στον ιδανικό στόχο ως ευκαιρία για κέρδος (promotion focused) και προώθηση των θέσεών τους, είναι άνετοι με το ρίσκο και δεν ανησυχούν ιδιαίτερα για το τι μπορεί να πάει στραβά, και αυτοί που εστιάζουν στον στόχο ως τι μπορεί να χαθεί αν δεν τα καταφέρουν (prevention focused), προτιμούν την ασφάλεια αντί του ρίσκου και είναι συντηρητικοί. Έρευνες που έγιναν κατέληξαν στο ότι οι διαπραγματευτές που

εστιάζουν στο κέρδος, έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, είναι πιο πειστικοί, κάνουν πιο τολμηρά αρχικά ανοίγματα πλαισιώνοντας τη διαπραγμάτευση κοντά στον στόχο τους και αποδίδουν υψηλότερα. Σε συνθετικές διαπραγματεύσεις, όσοι εστίαζαν στο κέρδος, κατόρθωσαν να μεγιστοποιήσουν τα αμοιβαία οφέλη για όλους σημαντικά περισσότερες φορές από αυτούς που εστίασαν στην απώλεια. Στο ερώτημα πώς μπορεί να λειτουργήσει κάποιος όταν χρειάζεται, όπως αυτοί που εστιάζουν στο κέρδος, αν δεν είναι στη φύση του, η απάντηση είναι με μία απλή τεχνική. Εστιάζοντας τη σκέψη του για μερικά λεπτά αποκλειστικά σε ό,τι θα κερδηθεί και αποκλείοντας κάθε σκέψη σχετικά με το τι μπορεί να χαθεί. Πριν τη διαπραγμάτευση, μπορεί ο διαπραγματευτής να καταγράψει κάθε τι που θέλει να καταφέρει και πώς θα ωφεληθεί από την επιτυχία του. Επαναλαμβάνοντας τη λίστα αυτή ακριβώς πριν ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, θα τον βοηθήσει. Με πρακτική εξάσκηση μπορεί ο τρόπος αυτός να γίνει αυτοματισμός στη σκέψη του (Grant (2013)).

2.3 Έναρξη

Πληθώρα άρθρων επιχειρεί να προσεγγίσει το πώς θα μπορούσε να περιοριστεί η αβεβαιότητα προτείνοντας και διάφορες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν προς την κατεύθυνση αυτή στις διάφορες φάσεις της διαπραγμάτευσης. Πριν την **έναρξη** της συζήτησης των ουσιαστικών θεμάτων της διαπραγμάτευσης, τέσσερις σημαντικοί παράγοντες πρέπει να απασχολήσουν τον διαπραγματευτή, που έχουν σημαντική επίδραση στο τελικό της αποτέλεσμα. Πρώτα, πρέπει να διαπραγματευτούμε τη διαδικασία και μετά την ουσία, δηλαδή να συμφωνηθούν η διάρκεια, οι συμμετέχοντες και αν είναι αυτοί που θα πάρουν την τελική απόφαση, ποιοι παράγοντες μπορεί να την επηρεάσουν, αν υπάρχουν κάποιοι χρονικοί περιορισμοί που πρέπει να γνωρίζουμε, ποια θέματα θα συζητηθούν και με ποια σειρά και άλλα σχετικά ζητήματα. Ορίζοντας τη διαδικασία, όσο είναι δυνατόν, επηρεάζουμε και **τις προσδοκίες** των εμπλεκόμενων για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και, γνωρίζοντας πότε θα ολοκληρωθεί η διαδικασία, καθώς πλησιάζει το τέλος της, ξέρουμε πότε να αρχίσουμε τις παραχωρήσεις. Δεύτερο σημείο είναι να εξομαλύνουμε τη διαδικασία με το να διευκρινίσει η κάθε πλευρά τι εννοεί και αντιλαμβάνεται ως φυσιολογικό και αναμενόμενο για κάθε παράμετρο αυτών που δίνει και αυτών που θα πάρει, ώστε να περιοριστούν οι πιθανές μελλοντικές συγκρούσεις. Στρεβλές αντιλήψεις για κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ότι πάει στραβά, ενώ είναι στα πλαίσια του φυσιολογικού, μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδο. Βέβαια στην πράξη, σπάνια συζητιούνται τα πιθανά προβλήματα, γιατί όλοι έχουν την τάση να παρουσιάζουν τη θέση τους ως την

καλύτερη, τόσο για να πείσουν την άλλη πλευρά, όσο και για να μη χρησιμοποιηθούν τα πιθανά προβλήματα ως πρόσχημα για επιπλέον παραχωρήσεις (Malhotra (2015)).

Το τρίτο σημείο που προτείνεται να εφαρμοστεί πριν την **έναρξη** της διαπραγμάτευσης, είναι η χαρτογράφηση του πεδίου της διαπραγμάτευσης, δηλαδή να καταγραφεί ο καθένας που μπορεί να επηρεάσει ή θα επηρεαστεί από τη διαπραγμάτευση και το αποτέλεσμά της, ακόμα κι αν δε συμμετέχει ή δε σχετίζεται άμεσα με αυτήν. Εξετάζοντας τα συμφέροντα, τους περιορισμούς, τις εναλλακτικές και τις προοπτικές όλων, μπορεί να επιλεγεί μία στρατηγική διαφορετική από την αρχική, που αφορούσε μόνο τα δύο συμμετέχοντα μέρη. Τέταρτο προτείνεται να ελέγχεται το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης, εννοώντας την ψυχολογία της. Θα είναι συνεργατική επίλυση προβλημάτων ή αντιμαχόμενη, στοχεύει βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα; Καθορίζοντας εξ' αρχής τις ισορροπίες, όπως αξία έναντι τιμής, εναλλακτικές και των δύο πλευρών, ισότητα έναντι κυριαρχίας, εξασφαλίζεται ότι η αξία, που κάθε πλευρά φέρνει στο τραπέζι, θα εκτιμηθεί (Malhotra (2015)).

Προσπαθώντας η κάθε πλευρά να συλλέξει πληροφορίες για τον διαπραγματευτή της άλλης, η πρώτη εντύπωση, που συνήθως αποδεικνύεται ακριβής, είναι κρίσιμη για την αρχική εκτίμηση. Η απλή κίνηση της **χειραψίας** δείχνει διάθεση συνεργασίας και είναι μία ισχυρή χειρονομία στις διαπραγματεύσεις, όπως δείχνουν εμπειρικές έρευνες. Η χειραψία εμφανίζει θετική συσχέτιση με την εξωστρέφεια και την έκφραση των συναισθημάτων και αρνητική συσχέτιση με τη ντροπαλότητα και τη νευρική κατάσταση. Ακόμη και οι παρατηρητές μιας χειραψίας εκτιμούν θετικά τη σχέση των δύο συμμετεχόντων. Σε μία έρευνα με αντικείμενο μια αγοραπωλησία, όσοι έκαναν χειραψία πριν τη διαπραγμάτευση μοίρασαν πιο δίκαια την πίτα και προσπάθησαν λιγότερο να παραπλανήσουν την άλλη πλευρά. Σε άλλη έρευνα συνθετικής διαπραγμάτευσης, η αρχική χειραψία οδήγησε σε πιο ανοικτή συμπεριφορά σε δύσκολα θέματα και καλύτερα κοινά αποτελέσματα (Gino (2014)).

Η δημιουργία κλίματος **εμπιστοσύνης** μεταξύ των διαπραγματευτών είναι ένα θεμελιώδες ζητούμενο. Ο απλούστερος τρόπος για να επιτευχθεί, είναι με την εντύπωση της ομοιότητας σε ένα οποιοδήποτε στοιχείο. Το όποιο ίχνος ομοιότητας δημιουργεί ένα αίσθημα συνδέσμου με τον άλλο και ενισχύεται η διάθεσή του για συνεργασία (DeStefano (2014)).

Το χτίσιμο της **εμπιστοσύνης** σε οποιαδήποτε σχέση απαιτεί βάθος στο χρόνο, κάτι που οι διαπραγματευτές πρακτικά δεν έχουν. Χωρίς αυτήν, η οποιαδήποτε

διαπραγμάτευση μπορεί να κινδυνέψει. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αναπτύξουν τη δεξιότητα της άμεσης δημιουργίας εμπιστοσύνης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να μιλούν την ίδια γλώσσα οι δύο πλευρές, δηλαδή να κατέχουν την τεχνική γλώσσα του αντικειμένου για το οποίο διαπραγματεύονται και να αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του ανθρώπου απέναντί τους. Η προετοιμασία και η προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση δείχνει αφοσίωση και ετοιμότητα τόσο για τη διαπραγμάτευση όσο και για τη σχέση που δημιουργείται. Η διαχείριση της φήμης των διαπραγματευτών είναι ένα ακόμη στοιχείο που χρειάζεται προσοχή, γιατί πάντα προηγείται. Τόσο πριν, αλλά και αφού ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, η καλλιέργεια του αισθήματος της εξάρτησης μπορεί να δημιουργήσει εμπιστοσύνη. Ο διαπραγματευτής πρέπει να τονίζει ότι οι στόχοι όλων θα ικανοποιηθούν πολύ καλύτερα από κοινού, ώστε να πιστέψουν οι δύο πλευρές ότι η μία εξαρτάται από την άλλη για τη μεγιστοποίηση της ωφέλειάς της (Malhotra (2004)).

Ένα ακόμη τέχνασμα για το χτίσιμο της **εμπιστοσύνης** είναι μία πιθανή παραχώρηση κάποιου στοιχείου που η άλλη πλευρά έχει ανάγκη χωρίς προσδοκία ανταπόδοσης, με την προϋπόθεση ότι αυτό που παραχωρείται δεν έχει κόστος και ρίσκο γι' αυτόν που το προσφέρει. Οι όποιες παραχωρήσεις γίνονται, αμοιβαίες και μη, πρέπει να είναι ευδιάκριτες, ώστε να μην υποτιμηθούν για την αποφυγή ανταπόδοσης. Ακόμη περισσότερο πρέπει να τονίζεται πόσο σημαντικές και πολύτιμες ήταν γι' αυτόν που τις παραχωρεί, ώστε να υπάρχει αντάλλαγμα και να ενισχυθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν τους εαυτούς τους ως καλύτερους και τους άγνωστους τους ως χειρότερους τους. Για να αντιστραφεί αυτή η αρνητική προδιάθεση και να καλλιεργηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει οι διάφορες θέσεις να υποστηρίζονται με λογικά επιχειρήματα (Malhotra (2004)). Η όποια παραχώρηση, όμως, γίνεται απλώς, για να μη δυσαρεστηθεί ο διαπραγματευτής της άλλης πλευράς, δε θα αποφέρει ούτε κάποια ωφέλεια ούτε θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη. Αντιθέτως, δημιουργεί προηγούμενο στο να διεκδικεί η άλλη πλευρά με αυτόν τον τρόπο. Τονίζοντας, όμως, το 'εμείς' αντί του 'εγώ' κατά τη διαπραγμάτευση, δείχνουμε τον δρόμο προς το κοινό μέλλον (O'Hara(2015)).

Καθυστερώντας την έναρξη της ουσιαστικής διαπραγμάτευσης και παίρνοντας κάποιο χρόνο για να γνωριστούν τα άτομα μεταξύ τους, μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο. Χωρίς να γίνεται προσωπική συζήτηση, για θέματα που αφορούν τη διαπραγμάτευση ή όχι, η **'ψιλή κουβέντα'** είναι ένα εύχρηστο εργαλείο συλλογής πληροφοριών για τις ιδιαιτερότητες και τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς

(O'Hara(2015)).

Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται και ελπίζει να βρει ο διαπραγματευτής πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, κατά πάσα πιθανότητα, δε θα είναι διαθέσιμες ή προσβάσιμες ή δε θα υπάρχουν καν. Γι' αυτό, καλό είναι να αναπτύξει μία **στρατηγική ερωτήσεων** για τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, ώστε να εκμαιεύσει όσες πληροφορίες μπορεί από την άλλη πλευρά. Δανειζόμενοι από γνωστικά πεδία που έχουν ήδη αναπτύξει τη θεωρία και στρατηγική των ερωτήσεων, μπορούμε να εφαρμόσουμε κάποιες αποτελεσματικές πρακτικές με επιτυχία. Αυτό που πρέπει να απασχολήσει και να καθορίσει τη στρατηγική, είναι πώς θα ξεπεραστεί η πιθανή αντίσταση απάντησης των ερωτήσεων από τον ερωτώμενο. Αρχικά, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να κάνει μία ερώτηση, για να καταλάβει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο απέναντί του και αν αυτή θα είναι επιμεριστική ή συνθετική. Ξεκινώντας με γενικές ερωτήσεις, να προσπαθήσει να έχει κάποιες ενδείξεις για το πόσο ανοιχτός και συνεργάσιμος είναι ο άλλος. Συνεχίζει με ανοικτές ερωτήσεις τύπου wh-. Αυτές είναι ερωτήσεις που ξεκινούν με why/γιατί, what/τι, how/πώς που φαίνονται λιγότερο απειλητικές από κλειστές ερωτήσεις, ενώ οι κλειστές ερωτήσεις τύπου wh ξεκινούν με το which/ποιο, who/ποιος, whose/ποιανού, when/πότε και where/που. Οι ανοικτές ερωτήσεις γενικά ανασύρουν πλούτο πληροφοριών, ενώ οι κλειστές συμπληρώνουν συγκεκριμένα κενά. Οι υποθετικές ερωτήσεις μπορούν να δώσουν πληροφορίες που δεν είναι προσβάσιμες με άλλο τρόπο, ειδικά αν δεν υπονοούν την απάντηση. Αν ο διαπραγματευτής αμφιβάλλει για το αν αποκρύπτονται και άλλες πληροφορίες για ένα στοιχείο που χρειάζεται, μπορεί να κάνει, με μέτρο βέβαια, αόριστες διερευνητικές ερωτήσεις εκκαθάρισης (ελεύθερη απόδοση του όρου clearinghouse probes), όπως για παράδειγμα, 'υπάρχει κάτι άλλο για την τιμολόγησή σας που θα έπρεπε να ξέρω;' (Miles (2013)).

Οι διαπραγματευτές πρέπει να προσέχουν όταν διατυπώνουν τις **ερωτήσεις** τους, γιατί συχνά ερωτήσεις λαμβάνονται ως απειλητικές ενώ δεν είναι, και αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στην αρχή της συζήτησης, ώστε η άλλη πλευρά να μη βρεθεί σε αμυντική θέση. Οι πληροφορίες της διαπραγμάτευσης δεν είναι στατικές, εξελίσσονται και αλλάζουν, καθώς αυτή προχωράει. Ακόμη και αυτοί που απαντούν, μπορεί να μην έχουν αντιληφθεί τα ενδιαφέροντά τους, και με τη συζήτηση να τα ξανασκεφτούν. Επειδή ο κάθε διαπραγματευτής βρίσκεται διαρκώς και στη θέση αυτού που ρωτάει και αυτού που απαντάει, είναι σημαντική η αμοιβαιότητα. Αν θέλουμε ο άλλος να απαντάει, πρέπει να απαντάμε αποδεκτά κι εμείς. Επειδή, όμως, η ανταγωνιστική

διάσταση της διαπραγματεύσεως συνεχίζει να υπάρχει, οι διαπραγματευτές δε μοιράζονται όλες τις πληροφορίες. Και αν πρόκειται να τους τεθεί μία δύσκολη ερώτηση, μπορούν να την προλάβουν δίνοντας πληροφορίες στο θέμα της πιθανής ερώτησης, αλλά με τρόπο που προτιμούν οι ίδιοι, μειώνοντας την πιθανότητα ο άλλος να ελέγξει τη συζήτηση. Επειδή οι ερωτήσεις υποθέτουν ή εμπεριέχουν την απάντησή τους, ο διαπραγματευτής δεν είναι απαραίτητο με την απάντησή του να επιβεβαιώσει αυτό που θέλει ο άλλος να εκμαιεύσει, αν δεν του είναι χρήσιμο. Ακόμη, κάποιες ερωτήσεις που γίνονται αντιληπτές ως παγίδες, μπορούν να προσπεραστούν με την απόρριψη της υποθετικής απάντησης που εμπεριέχουν. Τέλος, πρέπει να σκεφτεί ο διαπραγματευτής ότι κάθε ‘όχι’ ανοίγει τον δρόμο για ένα άλλο ‘ναι’. Πρέπει να επισημανθεί ότι η στρατηγική των ερωτήσεων επιλέγεται και σχεδιάζεται στη φάση της προετοιμασίας της διαπραγματεύσεως (Miles (2013)).

2.4 Η Πρόταση

Στο ερώτημα για **τα χαρακτηριστικά της τιμής της αρχικής προσφοράς**, από όποια πλευρά κι αν γίνεται, του πωλητή ή του αγοραστή, και αν επιδρούν στην τελική τιμή, η επικρατούσα άποψη από τα στοιχεία της αγοράς είναι ότι οι στρογγυλοί αριθμοί καταλήγουν σε χαμηλότερες τιμές από τους αρχικά ακριβείς αριθμούς και δεν καταλήγουν πάντα σε συμφωνία. Οι ακριβείς αριθμοί εκφράζουν τη σιγουριά της εταιρίας για την αξία αυτού που προσφέρει, ενώ οι στρογγυλοί αριθμοί ερμηνεύονται ως αβεβαιότητα, προχειρότητα ή και έλλειψη πληροφόρησης. Το άνοιγμα της αρχικής τιμής ‘αγκυρώνει’ τη διαπραγματεύσή της. Η άλλη πλευρά εκμαιεύει κρίσιμες πληροφορίες από αυτό το στοιχείο και στοχεύει ανάλογα τις κινήσεις της. Καλό είναι όμως να υπάρχει μέτρο στην ακρίβεια των αριθμών. Η υπερβολική ακρίβεια ερμηνεύεται ως προσπάθεια παραπλάνησης για ανύπαρκτες πληροφορίες, έλλειψη πληροφόρησης ή ακόμη και ανελαστικότητα, που μπορεί να οδηγήσουν σε πιο σκληρό παζάρεμα ή και σε αποχώρηση της άλλης πλευράς (Keloharju (2016)).

Ακόμη και **ο τρόπος που θα συνταχθεί μία προσφορά** επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών όσο και το τελικό αποτέλεσμα. Σε ένα σύνολο πειραμάτων σε διαπραγματεύσεις πωλήσεων σε διάφορες συνθήκες, τα ευρήματα έδειξαν ότι, σε όλες τις περιπτώσεις, το πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά το προς διαπραγμάτευση στοιχείο σχετίζεται με την αντίστασή του σε παραχωρήσεις και με την ωφέλεια του στην τελική συμφωνία. Αν ο αγοραστής ζητήσει (request) το διαπραγματευόμενο στοιχείο από τον πωλητή με αντάλλαγμα δικό του πόρο, ο

δεύτερος θα αντισταθεί πιο έντονα στις παραχωρήσεις που θα ακολουθήσουν στη διαπραγμάτευση και θα οδηγηθεί σε μεγαλύτερα κέρδη για τον ίδιο, συγκριτικά με τον αν ο αγοραστής προσφέρει (offer) τον δικό πόρο με αντάλλαγμα το διαπραγματευόμενο στοιχείο. Στην πράξη, τόσο στις επιμεριστικές όσο και στις συνθετικές διαπραγματεύσεις, αυτός που ξεκινάει τη διαπραγμάτευση μπορεί να στοιχειοθετήσει τη θέση του με τρόπο τέτοιο, ως αίτημα ή ως προσφορά ανάλογα με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, είτε για να μειώσει τις αντιστάσεις της άλλης πλευράς και να πάρει τις παραχωρήσεις που στοχεύει, είτε, στην περίπτωση που η άλλη πλευρά είναι σταθερή, να μεταθέσει τη συζήτηση σε παραμέτρους που προσθέτουν αξία σε αυτά που αυτός προσφέρει ώστε να μετριάσει την αντίσταση (Trotschel, Loschelder, Hohne & Majer (2015)).

Ένας βασικός λόγος που υπάρχει ανάγκη να γίνει μία διαπραγμάτευση είναι η διαφωνία στην **αντιλαμβανόμενη αξία** του διαπραγματευόμενου στοιχείου μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων πλευρών. Σύμφωνα με τον Morewedge (2016), η διαφορά στην αντιλαμβανόμενη αξία προέρχεται από το ‘endowment effect’, που με απλό τρόπο ορίζεται ως, όταν κάποιος έχει στην κατοχή του ένα στοιχείο, το εκτιμά περισσότερο από κάποιον που δεν το έχει. Ερμηνεύεται ως υποπροϊόν του συνδρόμου της απώλειας, που έχει ως συνέπεια η επίδραση της απώλειας ενός στοιχείου να είναι πιο σημαντική για τον κάτοχο του από αυτή της απόκτησης του αντίστοιχου ανταλλάγματος. Στις διαπραγματεύσεις ο πωλητής αξιολογεί υψηλότερα το στοιχείο που πουλάει σε σχέση με τον αγοραστή που δεν το κατέχει, γιατί ο πρώτος το αντιλαμβάνεται ως απώλεια. Σε σχετικές έρευνες η εκτιμώμενη αξία ενός αγαθού του πωλητή είναι έως και διπλάσια από αυτή του αγοραστή. Και η διαφορά μεγαλώνει για άυλα ή μοναδικά αγαθά. Μία σειρά θεωρήσεων της ψυχολογίας ερμηνεύει αυτές τις συμπεριφορές. Η ιδιοκτησία δημιουργεί ένα σύνδεσμο με το αντικείμενο, και επειδή οι άνθρωποι έχουν θετική θεώρηση του εαυτού τους, η θετική ιδιότητα μεταφέρεται και στα αντικείμενα που είναι στην κατοχή τους. Επίσης, όταν αποκτάει κάποιος ένα αντικείμενο, γίνεται μέρος της αυτοεικόνας του. Συνεπώς, η απώλειά του είναι οδυνηρή γι’ αυτόν. Για να μετριαστεί το ‘endowment effect’ κατά τη διαπραγμάτευση, ο συγγραφέας προτείνει κάποιες τακτικές, όπως κάνοντας ερωτήσεις να μετατεθεί η προσοχή των αγοραστών σε χαρακτηριστικά του αγαθού που πιθανώς δε γνωρίζουν τα οποία του προσθέτουν αξία, ώστε να το εκτιμήσουν παραπάνω. Στους πωλητές μπορεί να προταθεί πώς μπορούν να αξιοποιήσουν το αντάλλαγμα που θα πάρουν. Μπορεί επίσης να αλλάξει την τιμή αναφοράς του αγαθού, υπενθυμίζοντας στον πωλητή οικονομικότερες εκδοχές του που υπάρχουν στην αγορά ή στον αγοραστή ακριβότερες εναλλακτικές του. Τέλος, μία

τακτική προς τους αγοραστές είναι να έρθουν σε επαφή με το προϊόν ή να φανταστούν ότι το απέκτησαν ώστε, η αίσθηση ότι το κατέχουν έστω για λίγο, να υποκινήσει πιθανώς σε αυτούς το ‘endowment effect’ (Morewedge (2016)).

2.5 Οι Εναλλακτικές

Η ύπαρξη **εναλλακτικών επιλογών** βοηθά τον διαπραγματευτή να διεκδικήσει με περισσότερη αυτοπεποίθηση αυτά που στοχεύει κατά τη διαπραγμάτευση, να πάρει καλύτερες προσφορές, να αντιστέκεται στις πιέσεις ακόμη και να αποχωρήσει αν χρειαστεί. Λειτουργούν επίσης σαν σημεία αναφοράς για τη διαπραγμάτευση, ορίζοντας το κατώτερο ή το μέγιστο αποδεκτό για τις διάφορες παραμέτρους. Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι η ύπαρξη εναλλακτικών οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα.

Η πληροφορία ύπαρξης **πολλών εναλλακτικών** προσφορών όμως, αντί μόνο μίας πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης φαίνεται να προδιαθέτει αρνητικά το ύψος της αρχικής τιμής ανοίγματος και να επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα. Μία σειρά ερευνών έδειξαν ότι γνωρίζοντας τις ήδη πολλές προσφορές, η αντίληψη του διαπραγματευτή που κάνει την προσφορά φαίνεται να συγχέεται για το ποια είναι η κατάλληλη αρχική τιμή για το διαπραγματευόμενο στοιχείο. Αυτοί που γνώριζαν εκ των προτέρων τη μοναδική προσφορά έκαναν πολύ υψηλότερα αρχικά ανοίγματα τιμών και συμφώνησαν σε τελικές τιμές κατά 25% υψηλότερες αυτών που γνώριζαν τις πολλές προσφορές. Η ερμηνεία έρχεται από τα συμπεριφορικά οικονομικά: οι άνθρωποι έχουν την τάση να επηρεάζονται καθοριστικά από την πρώτη πληροφορία που έχουν για ένα αντικείμενο και, όσες πληροφορίες κι αν ακολουθήσουν, η αντίληψή τους για το αντικείμενο αυτό τείνει πάντα στην πρώτη πληροφορία. Όταν οι πληροφορίες είναι αριθμητικά στοιχεία, λειτουργούν σαν σημεία αναφοράς που καθορίζουν την αντίληψη της δίκαιης τιμής του αντικειμένου. Στις διαπραγματεύσεις πρέπει κανείς να εστιάζει μόνο στην καλύτερη εναλλακτική επιλογή, κάτι που δύσκολα επιτυγχάνεται στην πράξη, γιατί και μόνο η πληροφορία των πολλών εναλλακτικών είναι τόσο ισχυρή που συνεχίζει να επηρεάζει την απόδοση των διαπραγματευτών (Schaefer, Loschelder & Swaab (2017)).

Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί τι θα συμβεί στην περίπτωση που δεν υπάρχει **καμία εναλλακτική** προσφορά. Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι αρκεί απλά να φανταστούμε ένα ελκυστικό εναλλακτικό σενάριο για να έχουμε έστω μέρος των ωφελειών της ύπαρξης εναλλακτικής. Στα σχετικά πειράματα, τα αποτελέσματα των

διαπραγματευτών που φαντάστηκαν μία εναλλακτική ήταν πολύ καλύτερα από αυτών που δεν είχαν ούτε φαντάστηκαν κάτι. Οι αρχικές τιμές των προσφορών τους ήταν υψηλότερες, το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα υψηλότερο και η απόδοσή τους στη διαπραγμάτευση ήταν σχεδόν τόσο καλή όσο αυτών που είχαν μία πραγματική εναλλακτική προσφορά. Πρέπει να επισημανθεί ότι το φανταστικό σενάριο πρέπει να είναι ελκυστικό για να αποδώσει, αν όχι, έχει τα αντίθετα αποτελέσματα, και να είναι ρεαλιστικό ώστε να μην οδηγήσει σε εντάσεις και αδιέξοδα. Τέλος έχει σημασία ποιος το φαντάζεται. Οι έρευνες έδειξαν ότι το τέχνασμα αυτό αποδίδει για αυτόν που θα κάνει την πρώτη κίνηση και όταν μόνο η μία πλευρά το χρησιμοποιεί (Schaefer, Schweinsberg & Swaab (2018))

2.6 Στην πράξη

Η συσχέτιση διάφορων στοιχείων που αναλύθηκαν παραπάνω με τα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης είναι το αντικείμενο **έρευνας** που έδειξε ότι το μοίρασμα των πληροφοριών ενισχύει τη συνθετική κατανομή των αποτελεσμάτων, το υψηλό αρχικό άνοιγμα τιμής αυξάνει μεν το αποτέλεσμα του ενός, αλλά η εκτεταμένη του χρήση μειώνει τη συνεργατική κατανομή στο αποτέλεσμα. Επίσης έδειξε ότι, οι προσφορές τείνουν να ανταποδίδονται αλλά, εμπλέκονται στην αμοιβαιότητα της επίλυσης προβλημάτων. Όταν γίνονται συστηματικά, δε σχετίζονται με τα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές και η πρακτική των προσφορών μειώνει την ανταλλαγή πληροφοριών γιατί οι διαπραγματευτές μπορεί να θεωρούν ότι οι προσφορές στοχεύουν στην απόσπαση πληροφοριών όταν η ανταλλαγή τους περιορίζεται από έναν εξωτερικό παράγοντα. Ενώ η προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων οδηγεί σε υψηλότερα αποτελέσματα για όλους, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι με τις προσφορές μειώνονται αυτά τα αποτελέσματα. Οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι ευέλικτοι με τις πληροφορίες που συλλέγουν κατά τη διαπραγμάτευση και να αντιληφθούν την αμοιβαιότητα της διαδικασίας της. Αποκαλύπτοντας τα ενδιαφέροντά τους θα ανακαλύψουν περιοχές κοινού συμφέροντος, οι προσφορές πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της ανταλλαγής πληροφοριών και όχι εναλλακτική τακτική απόσπασης πληροφοριών (Weingart, Thomson, Bazerman & Carroll(1990)).

Στις επιμεριστικές διαπραγματεύσεις το μοίρασμα των πληροφοριών έχει διαφορετικά αποτελέσματα. Σε μία **έρευνα** σε περιβάλλον εφοδιαστικής αλυσίδας, με αντικείμενο την επίδραση των στρατηγικών διαπραγμάτευσης στο προγραμματισμένο μοίρασμα πληροφοριών στη σχέση πωλητή – αγοραστή και τα αντίστοιχα

αποτελέσματα έδειξε ότι, οι διαπραγματεύσεις, επειδή δεν είναι μεμονωμένα συμβάντα, έχουν σημαντική αρνητική επίδραση στη ροή των πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, οι αγοραστές και οι πωλητές που χρησιμοποιούν την επιμεριστική προσέγγιση, πρέπει να κατανοήσουν τα σχετικά κόστη της μειωμένης ανταλλαγής πληροφοριών, της ποιότητας επικοινωνίας και τις προθέσεις μεταφοράς της γνώσης των λειτουργιών, παρόλο που μπορεί να έχουν μεγαλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα από τη διαπραγμάτευση. Θα πρέπει να αξιολογήσουν τις άμεσες και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην αλυσίδα των σχέσεων τους (Thomas, Thomas, Manrodt & Rutner (2013)).

2.7 Έντονες Επιθυμίες

Σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα όπως αυτό της διαπραγμάτευσης, σε συνθήκες όπου η πίεση χρόνου και η κατά μέτωπο αντιπαράθεση κλιμακώνονται καθώς εξελίσσεται η διαπραγμάτευση, η εγειρόμενη **επιθυμία για νίκη** (desire to win/ the competitive arousal model) εντείνεται, οξύνεται η ανταγωνιστική συμπεριφορά και επηρεάζεται αρνητικά η λήψη αποφάσεων. Ως επιθυμία ή παρόρμηση για νίκη νοείται η επιθυμία για μεγιστοποίηση της σχετικής ωφέλειας για το ένα συμβαλλόμενο μέρος με οποιοδήποτε κόστος, που στοχεύει τους αντισυμβαλλόμενους. Ενώ ως ανταγωνιστικό κίνητρο (competitive motivation) ορίζεται η επιθυμία για διεκδίκηση των διαπραγματευόμενων στοιχείων, στοχεύει δηλαδή στο αποτέλεσμα. Για τις διαπραγματεύσεις είναι κρίσιμο να διερευνώνται και να ελέγχονται οι συνθήκες που διεγείρουν αυτά τα κίνητρα που οδηγούν σε ενστικτώδη συμπεριφορά και κατ'επέκταση σε συναισθηματική/συγκινησιακή λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Malhotra (2009)).

Στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις υπάρχει σχεδόν πάντα η οικονομική διάσταση της συμφωνίας. Η ένταση κατά τη διαπραγμάτευση ενισχύεται από το γεγονός ότι τίποτα δε διεγείρει τον **εγκέφαλο** όσο **το χρήμα**. Σε έρευνες που έγιναν με τη χρήση μαγνητικής τομογραφίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι διαφορετικά κέντρα του εγκεφάλου ενεργοποιούνται ανάλογα με το αν οι οικονομικές προτάσεις γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες ή ως προσβλητικά χαμηλές. Στην πρώτη περίπτωση ενεργοποιείται το κέντρο που σχετίζεται με την επίλυση σύνθετων προβλημάτων όπως οι οικονομικές αποφάσεις, ενώ στη δεύτερη ενεργοποιείται το κέντρο που συνδέεται με αρνητικά συναισθήματα, όπως η νευρικότητα, ο πόνος και η πείνα. Αξίζει να αναφερθεί ότι στη δεύτερη περίπτωση οι συμμετέχοντες στις έρευνες προτίμησαν να απορρίψουν

τις χαμηλές προτάσεις και να τερματίσουν τη συζήτηση, παρόλο που θα έχαναν και οι ίδιοι, για να τιμωρήσουν τους απέναντι συμβαλλόμενους για την προσβλητική τους προσφορά (Sehgal (2015)). Το ποιο είναι το κατώφλι της τιμής αυτής και πώς καθορίζεται είναι πέρα από το αντικείμενο της εργασίας αυτής.

2.8 Παραχωρήσεις

Καθώς εξελίσσεται μία επιχειρηματική διαπραγμάτευση, οι **παραχωρήσεις** και οι εκπτώσεις είναι σχεδόν αναπόφευκτες, τόσο σε ό,τι προσφέρεται όσο και σε ό,τι ζητείται. Για να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή μία αντίστοιχη παραχώρηση της άλλης πλευράς ως αντάλλαγμα, πρέπει να είναι αναγνωρίσιμες και να εκτιμηθεί η αξία τους. Οι προτεινόμενες τεχνικές μπορούν να συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση αυτή. Η όποια παραχώρηση πρέπει να ονομάζεται, να είναι διακριτή και ξεκάθαρη. Η άλλη πλευρά συνειδητά θα προσπαθήσει να την αγνοήσει και να την υποτιμήσει ώστε να παρακάμψει την υποχρέωση να ανταποδώσει. Οι παραχωρήσεις θα είναι πιο ισχυρές αν η άλλη πλευρά αντιλαμβάνεται τις αρχικές θέσεις ως λογικές και αιτιολογημένες. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτό που παραχωρείται κοστίζει σε αυτόν που το δίνει, και να υπογραμμιστεί η αξία του για αυτόν που το λαμβάνει. Οι διαπραγματευτές ανταποδίδουν με παραχωρήσεις ανάλογες με την αξία που έχει γι' αυτούς ό,τι λαμβάνουν, παραβλέποντας την αξία που έχουν οι παραχωρήσεις γι' αυτόν που τις δίνει (Malhotra (2006)).

Η αντίσταση στην έναρξη των παραχωρήσεων πρέπει να διαρκέσει επενδύοντας αρκετό χρόνο στο να υποστηριχθεί η αρχική προσφορά ώστε στη συνέχεια να αποτελέσει αναφορά για τις υποχωρήσεις. Είναι καλό εξ αρχής, με διακριτικό τρόπο, να διευκρινιστεί ότι απαιτούμε ανταλλάγματα για τις **παραχωρήσεις** μας και μάλιστα αντίστοιχης αξίας αυτών που δίνουμε. Αν δεν ξεκαθαρίσουμε την αξία του τι θέλουμε, η άλλη πλευρά θα δώσει ό,τι αυτή νομίζει ή ό,τι την εξυπηρετεί. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μία ενδεχόμενη παραχώρηση ως κίνηση καλής θέλησης στοιχείων χωρίς ιδιαίτερη αξία μπορεί μεν να ενισχύει την εμπιστοσύνη αλλά πρέπει να γίνεται με προσοχή. Δείχνει μεν ευελιξία αλλά, όταν η αξιοπιστία της άλλης πλευράς είναι αμφίβολη ή η διαπραγμάτευση είναι μόνο μία, καλό είναι να διευκρινιστεί ότι η πιθανή παραχώρηση θα γίνει μόνο αν υπάρξει αντάλλαγμα. Οι παραχωρήσεις πρέπει να γίνονται σταδιακά γιατί όλοι οι διαπραγματευτές περιμένουν ότι η ανταλλαγή τους θα διαρκέσει, και η κάθε πλευρά θα κάνει αρκετές μέχρι να φτάσει σε συμφωνία. Οι πολλές μικρές παραχωρήσεις δείχνουν, εκτός της ευελιξίας, και προθυμία να

ικανοποιηθούν οι ανάγκες της άλλης πλευράς. Αν δοθεί το σύνολο εξ αρχής, η άλλη πλευρά θα πιέσει για παραπάνω νομίζοντας ότι υπάρχουν περιθώρια. Μπορεί να μη χρειαστεί να παραχωρηθούν όλα αυτά που είχαν προγραμματιστεί και η συμφωνία να κλείσει νωρίτερα, και ό,τι παραμένει διατηρείται. Η μη ανταπόκριση στις παραχωρήσεις δυσχεραίνει τις σχέσεις και οι διαπραγματευτές γίνονται διστακτικοί (Malhotra (2006)).

Οι συνθήκες και οι αντίστοιχοι χειρισμοί της διαπραγμάτευσης αλλάζουν όταν γίνονται με τους κρίσιμους πελάτες, τους **στρατηγικούς πελάτες** από τους οποίους εξαρτάται η ευρωστία της εταιρίας. Οι ίδιοι γνωρίζουν ότι είναι στρατηγικοί και πολύτιμοι, και ότι μπορούν να ζητήσουν οτιδήποτε και θα ικανοποιηθούν άμεσα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ξέρουν ότι οι προμηθευτές τους, στην ιδέα και μόνο να τους χάσουν, θα τους κατακλύσουν με εκπτώσεις και παραχωρήσεις, κάτι ιδιαίτερα αγχωτικό για τους προμηθευτές που μπορεί όμως να εκμεταλλευτεί ο πελάτης. Για να ισορροπήσει η σχέση με τον πελάτη αρχικά στην αντίληψή του ο προμηθευτής, πρέπει να σκεφτεί ότι βρέθηκε στη θέση αυτή μετά από επιλογή ως ο καλύτερος μεταξύ πολλών και είναι ο προτιμώμενος προμηθευτής γιατί εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη. Εστιάζοντας στην αξία που προσφέρει στον πελάτη, δε θα βιαστεί να κάνει μεγάλες εκπτώσεις και παροχές που δε θα μπορέσει να πάρει αργότερα πίσω. Όταν οι πελάτες αυτοί πιέζουν για εκπτώσεις, μπορεί ο προμηθευτής να ρωτήσει τι είναι πρόθυμοι να αφαιρέσουν από τη συμφωνία για να πάρουν την έκπτωση. Το 'δώσε-πάρε' μεταθέτει τη διαπραγμάτευση από την τιμή στην αξία και να συνειδητοποιήσουν οι πελάτες ότι θα μειωθεί μεν το κόστος αλλά θα μειωθεί και η αξία. Ο προμηθευτής δε θα πρέπει να υποκύψει αν ο πελάτης σιγήσει, ένα αποτελεσματικό κατά τα άλλα τέχνασμα, και να κάνει δυσβάσταχτες για αυτόν παραχωρήσεις, αλλά να σκεφτεί πέρα από το ότι είναι ο επιλεγμένος υπάρχει και το κόστος αντικατάστασής του, που συνήθως είναι μεγάλο (Holden(2016)).

2.9 Παρατήρηση

Τα συναισθήματα παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Οι έμπειροι διαπραγματευτές ξέρουν να τα κρύβουν και να παρουσιάζονται απαθείς ή να προσποιούνται αισθήματα που κρίνουν ότι θα προωθήσουν τις θέσεις τους στη διαπραγμάτευση. Παρατηρώντας όμως, και εντοπίζοντας τις στιγμιαίες αυθόρμητες **μικροεκφράσεις του προσώπου** αυτού που κάθεται απέναντί μας, μπορούμε να έχουμε μία ιδέα για το τι πραγματικά σκέφτεται στο άκουσμα ενός νέου θέματος. Έρευνες

έδειξαν ότι οι έμπειροι διαπραγματευτές είναι πολύ καλοί στο να διαβάζουν αυτές τις μικροεκφράσεις. Μπορεί κάποιος να ασκηθεί σε αυτό εστιάζοντας στο πρόσωπο του άλλου και όχι μόνο σε ό,τι λέει, λέγοντας μία ιστορία και παρατηρώντας τις πραγματικές εκφράσεις του σε ό,τι ακούει ώστε να τις αναγνωρίζει στη συνέχεια, ή και παρουσιάζοντας διάφορες επιλογές για ένα θέμα της διαπραγμάτευσης οι εναλλαγές στις μικροεκφράσεις του άλλου μπορούν να αποκαλύψουν τις προτιμήσεις του (Wezowski(2016)).

2.10 Σκληροί στην απέναντι πλευρά

Όταν όμως στην απέναντι πλευρά βρίσκεται ένας **σκληρός διαπραγματευτής** και το γνωρίζει ο διαπραγματευτής, με κάποιους χειρισμούς μπορεί να μετριαστεί η επιρροή του στη διαπραγμάτευση, σύμφωνα με την Field (2003). Σειρά ερευνών έχουν δείξει ότι, οι διαπραγματευτές που πρόκειται να έρθουν αντιμέτωποι με έναν σκληρό αντίπαλο, ξεκινούν τη διαπραγμάτευση με χαμηλές προσδοκίες και καταλήγουν σε αποτελέσματα χαμηλότερα από τα προβλεπόμενα. Οι διαπραγματευτές όσο δυναμικά και φιλόδοξα κι αν νομίζουν ότι θα αντιμετωπίσουν τον σκληρό συνάδελφό τους, όταν έρχονται αντιμέτωποι στην πραγματικότητα, υποκύπτουν και υποχωρούν στις απαιτήσεις του προκειμένου να κλείσει η συμφωνία. Από την αντίθετη σκοπιά, ένας διαπραγματευτής που θεωρείται σκληρός μπορεί να καρπωθεί τα αντίστοιχα οφέλη. Για να διαχειριστεί κάποιος τον σκληρό διαπραγματευτή, καλό θα είναι να μη δεχτεί τη φήμη του ως δεδομένη.

Υπάρχει η τάση να υπερεκτιμάται ο **δύσκολος αντίπαλος**. Αν προσπαθήσει κάποιος να συναναστραφεί για λίγο μαζί του πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης για ένα ασήμαντο θέμα, θα μπορέσει να έχει μία ένδειξη για το πόσο φιλικός και ευέλικτος μπορεί να είναι. Αν οι δυο πλευρές έχουν ξαναδιαπραγματευτεί, μία πρόταση είναι να κατονομαστεί ανοιχτά η όποια επιθετική συμπεριφορά. Συνήθως με τον τρόπο αυτό σταματάει ή μπορεί να δοθεί ευκαιρία να συζητηθεί το πραγματικό αίτιο μίας τέτοιας συμπεριφοράς, που μπορεί να είναι και μία παρεξήγηση. Μπορεί επίσης ο διαπραγματευτής να μειώσει τον χρόνο προσωπικής επαφής με τον σκληρό αντίπαλό του αν του είναι εκφοβιστική, και να κάνει μέρος της επικοινωνίας με άλλα μέσα, όπως το τηλέφωνο ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Μπορεί να φέρει ενισχύσεις, όπως έναν συνεργάτη του για παράδειγμα, αν έτσι αισθάνεται πιο ασφαλής, αφού πρώτα όμως διερευνήσει ποιον αντίστοιχα θα φέρει η άλλη πλευρά. Καλό είναι, πριν τη συνάντηση, ο διαπραγματευτής να έχει έτοιμες κάποιες λύσεις για να ξεφύγει από τις όποιες

πιστικές στιγμές, όπως κάποιους λόγους για να διακόψει ή να μεταθέσει την ευθύνη κάποιας απόφασης σε πρόσωπα εκτός της διαπραγμάτευσης. Αν υπάρχει πίεση χρόνου διαφορετική για τον καθένα, είναι καλό από την αρχή να οριστεί το χρονικό πλαίσιο που εξυπηρετεί τον διαπραγματευτή χωρίς να αποκαλύπτεται στον σκληρό αντίπαλο ο πραγματικός χρονικός περιορισμός ώστε να μην χρησιμοποιηθεί εις βάρος του πρώτου. Η κατά μέτωπο αντιπαράθεση για επιμέρους θέματα μπορεί να αποφευχθεί αν παρουσιαστούν πολλές επιλογές λύσεων, όπου και θα αποκαλυφθούν οι πραγματικές προτεραιότητες του σκληρού διαπραγματευτή αλλά και η πιθανή ευελιξία του. Αν κάποιος είναι απελπισμένος να κλείσει μία συμφωνία, δυσχεραίνει σημαντικά τη θέση του. Οι εναλλακτικές επιλογές ενισχύουν τη θέση του διαπραγματευτή. Αυτό ισχύει και για τις δύο πλευρές, όμως κάτι που θα πρέπει να σκεφτεί κανείς είναι τι θα συμβεί και στην άλλη πλευρά αν δεν επιτευχθεί η συμφωνία και πόσο ανάγκη έχουν και αυτοί τη συμφωνία. Η σκέψη αυτή μπορεί να αμβλύνει την κατάσταση (Field (2003)).

Μία ακόμη προσέγγιση για την περίπτωση που ο διαπραγματευτής της άλλης πλευράς είναι σκληρός αφορά τις πρακτικές του που δεν πρέπει να αποπλίζουν τον διαπραγματευτή. Τρεις από τις συνήθειες πρακτικές που χρησιμοποιούν οι **σκληροί διαπραγματευτές** μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά εύκολα. Όταν κάποιος χρησιμοποιεί ένα τελεσίγραφο η καλύτερη αντίδραση είναι η άλλη πλευρά να το αγνοήσει εντελώς. Μπορεί ο διαπραγματευτής να το χρησιμοποίησε για να αποκτήσει τον έλεγχο ή κάποιο πλεονέκτημα ή απλά στην ένταση της στιγμής. Αν δοθεί συνέχεια στο τελεσίγραφο, ο σκληρός διαπραγματευτής δε θα μπορέσει να επανέλθει χωρίς να τραυματίσει την εικόνα του. Επόμενη πρακτική είναι να προσπαθήσει κάποιος να προσθέσει κάποια επιπλέον στοιχεία αφού έχει κλείσει η συμφωνία. Είναι πιθανό να νομίζει ότι η άλλη πλευρά είναι τόσο αποφασισμένη για τη συμφωνία που θα κάνει οτιδήποτε και αυτός να το εκμεταλλευτεί. Αν όμως είναι πραγματικά σημαντικά γι' αυτόν που τα ζητάει, τότε η άλλη πλευρά μπορεί να δείξει προθυμία να συζητήσει το γιατί και πώς μπορούν να ικανοποιηθούν, αλλά όχι να συζητήσει ένα μεμονωμένο όρο της συμφωνίας σε τόσο προχωρημένη φάση της διαπραγμάτευσης. Αν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης κάποιου σημείου της συμφωνίας, αυτό θα γίνει με αντάλλαγμα για την άλλη πλευρά. Τέλος, το τέχνασμα 'να το επιβεβαιώσω με το αφεντικό μου' αφού έχει προχωρήσει η διαπραγμάτευση στη συμφωνία μπορεί να αποκλειστεί αν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πριν την διαπραγμάτευση συμφωνήσουμε για τη διαδικασία της (Malhotra (4-4-2016)).

2.11 Ισορροπίες

Είναι συνηθισμένο οι διαπραγματευτές να μη μπορούν να διακρίνουν σαφή **όρια μεταξύ της συμφωνίας και της σχέσης** με την άλλη πλευρά. Ανησυχούν πως αν πιέσουν για μία καλή συμφωνία τώρα θα διακινδυνεύσουν τη μελλοντική σχέση με τον πελάτη τους ή αν δώσουν βαρύτητα στη σχέση θα καταλήξουν σε μία μέτρια συμφωνία και πιθανώς η άλλη πλευρά θα το εκμεταλλευτεί. Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι για να κερδίσει το ένα πρέπει να θυσιαστεί το άλλο. Μία δυνατή σχέση δημιουργεί περιβάλλον εμπιστοσύνης όπου οι πληροφορίες μοιράζονται, η συνεργασία προωθείται και οι συμφωνίες είναι δημιουργικές και αμοιβαίας ωφέλειας. Όταν μία συμφωνία δίνει ασύμμετρα αξία, η αρμονία της σχέσης διαταράσσεται και οι δύο πλευρές απομακρύνονται. Η λύση δε δίνεται με παραχωρήσεις ή με απειλές για τερματισμό της σχέσης. Οι πρακτικές αυτές συνήθως υπονομεύουν και τα δύο. Η κάθε πλευρά αποκρύπτει πληροφορίες από την άλλη για να προστατεύσει τη θέση της στη διαπραγμάτευση, η καχυποψία απλώνεται, η δημιουργικότητα σβήνει και διακινδυνεύονται και οι συμφωνίες και η μακροχρόνια σχέση. Η σαφής διάκριση της μακροπρόθεσμης σχέσης από την κάθε συμφωνία είναι μία καλύτερη προσέγγιση που θα οδηγήσει τις δύο πλευρές σε μία ουσιαστικότερη αποτελεσματική συνεργασία. Πρέπει τα θέματα που αφορούν τις συμφωνίες και αυτά που αφορούν τη σχέση να συζητούνται και να αντιμετωπίζονται ανεξάρτητα. Οι πληροφορίες μοιράζονται ελεύθερα, η δημιουργικότητα προσθέτει αξία, οι συμφωνίες αποδίδουν αμοιβαία και χτίζεται μια ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης που δεν απειλείται από τις δυσκολίες που θα έρθουν (Ertel.(1999)).

Στο δυναμικό περιβάλλον των ανθρώπινων σχέσεων όπου εξελίσσονται οι διαπραγματεύσεις, είναι εύκολο να οδηγηθούν σε **διενέξεις**. Όταν αυτό συμβεί κάποιες πρακτικές μπορούν να επιλύσουν τη δυσάρεστη κατάσταση. Όταν η ένταση κορυφώνεται, η καθυστέρηση στην αντιμετώπιση της διένεξης ευνοεί την κλιμάκωσή της. Όσο πιο γρήγορα συζητηθεί, και μάλιστα το πραγματικό αίτιό της, τόσο πιο γρήγορα θα τελειώσει. Όταν εμφανιστεί κάτι απειλητικό, ενστικτωδώς αμυνόμαστε είτε απειλώντας είτε αναζητώντας αλλού διεξόδους. Για να υπάρχει ένα υγιές κλίμα στη διαπραγμάτευση, πρέπει να δημιουργηθούν συνθήκες ψυχολογικής ασφάλειας δείχνοντας και οι δύο πλευρές ότι νοιάζονται για τα ενδιαφέροντα η μία της άλλης, και ότι υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός. Επειδή οι δύο πλευρές έρχονται στη διαπραγμάτευση με διαφορετικές αντιλήψεις για τα ενδιαφέροντα, τις επιλογές και τις συνέπειες, για να εξομαλυνθούν αυτές οι διαφορές καλό είναι να χρησιμοποιούνται ρεαλιστικά στοιχεία

και όχι απειλές. Και επειδή η ψυχολογική ασφάλεια είναι κρίσιμη, τα επιχειρήματα πρέπει να είναι δομημένα και να μην υπονοούν εκδίκηση ή τιμωρία ή οποιαδήποτε κακή πρόθεση. Δε χρειάζεται να απολογείται κάποιος για την υποστήριξη των θέσεών του. Πρέπει να διεκδικείται ο διάλογος και όχι οι παραχωρήσεις (Grenny (2016)).

Υπάρχει η άποψη στους διαπραγματευτές ότι χρησιμοποιώντας τεχνάσματα **φυσικής κυριαρχίας** στον χώρο που εξελίσσεται η διαπραγμάτευση, μπορούν να αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα. Υψώνοντας την ένταση της φωνής τους, κάνοντας υπερβολικές κινήσεις με το σώμα τους και επιλέγοντας να κινούνται σε θέσεις επιβολής στον χώρο, μπορούν να διεκδικήσουν περισσότερο στη διαπραγμάτευση. Είναι τεχνάσματα μη λεκτικής συμπεριφοράς. Κάποιες μελέτες στο παρελθόν συσχέτισαν αυτή τη συμπεριφορά με τα αποτελέσματα αλλά, η εμπειρία δείχνει ότι, η προσέγγιση με σεβασμό προς τον άλλο που δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια είναι καλύτερη. Όλα εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ατόμων που διαπραγματεύονται και την πολυπλοκότητα της συμφωνίας (Wiltermuth (2015)).

Όταν υπάρχει πληθώρα παραμέτρων που υπεισέρχονται στη διαπραγμάτευση, πρέπει να βρεθεί η δυναμική της σχέσης ώστε να ανταλλάσσονται οι πληροφορίες και να συνθέτονται οι λύσεις. Αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα όταν οι δύο πλευρές μπαίνουν σε μία **σχέση συμπληρωματικής κυριαρχίας**, όπου ο ένας είναι σχετικά κυριαρχικός (dominant) και ο άλλος σχετικά υποτακτικός ή υπάκουος (deferential). Αν στην κυριαρχία κάποιος απαντήσει με κυριαρχία, η ατμόσφαιρα γίνεται ανταγωνιστική και η διένεξη είναι σχεδόν σίγουρη. Αν όμως απαντήσει με σεβασμό και φαινομενική αποδοχή της κυριαρχίας, ο καθένας παίρνει έναν σαφή ρόλο και η σχέση τους έρχεται σε μία κατάσταση ισορροπίας όπου μπορούν πιο άνετα να προσεγγίσουν σύνθετα ζητήματα. Ο κυριαρχικός διαπραγματευτής αξιώνει τις προτιμήσεις του και ο υποτακτικός κάνει τις διερευνητικές ερωτήσεις που θα οδηγήσουν στις λύσεις αμοιβαίας ωφέλειας. Αν ο διαπραγματευτής που θα ξεκινήσει πρώτος πάρει τον ρόλο του υπάκουου, ο άλλος πρέπει να πάρει τον ρόλο του κυριαρχικού. Αν η υποτακτικότητα συνδυαστεί με υποτακτικότητα, μπορεί να οδηγηθούν σε μία κατάσταση αλληλεγγύης όπου θα χαθεί η δυναμική της δημιουργικής σκέψης και θα αρκεστούν σε αμοιβαίους συμβιβασμούς. Δύο έρευνες έδειξαν ότι τα ζευγάρια που υιοθέτησαν στη διαπραγμάτευση τον συνδυασμό ρόλων κυριαρχικού-υποτακτικού είχαν καλύτερα αποτελέσματα από οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό και από τα ζευγάρια χωρίς κανένα ρόλο. Κατάφεραν καλύτερες συμφωνίες γιατί επικοινωνούσαν πιο αποδοτικά καθώς οι πληροφορίες μεταξύ τους ανταλλάσσονταν με επιτυχία. Πρέπει να

διευκρινιστεί ότι οι έρευνες αυτές έδειξαν ότι οι υποτακτικοί διαπραγματευτές δεν υποχώρησαν ούτε αγνοήθηκαν οι απαιτήσεις τους. Απλά, με έναν πιο ήπιο τρόπο προσέγγισης, ικανοποίησαν τους στόχους τους. Τέλος, η συμβουλή προς τους διαπραγματευτές για τη διαχείριση της κάθε περίπτωσης είναι ότι, δε χρειάζεται κάποιος να επιλέξει ρόλο πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, αλλά παρατηρώντας και προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά στην αντίστοιχη συμπεριφορά του άλλου, οδηγείται σε καλύτερες συμφωνίες (Wiltermuth (2015)).

2.12 Αποτυχία;

Οι διαπραγματευτές πιστεύουν ότι η επιτυχία τους κρίνεται από την επίτευξη της συμφωνίας. Αν μία διαπραγμάτευση καταρρεύσει, θεωρείται αποτυχία τόσο για τους ίδιους όσο και για την εταιρία τους. Αυτή η λογική όμως τους παγιδεύει. Από τη μία είναι οι πόροι που επενδύθηκαν στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης, και από την άλλη αν η διαπραγμάτευση έχει ξεκινήσει είναι σχεδόν αδύνατο να ξαναγυρίσει στη φάση του σχεδιασμού της. Προχωρούν τη διαπραγμάτευση εγκλωβισμένοι σε ένα φαύλο κύκλο παραχωρήσεων επιτρέποντας στην άλλη πλευρά να εκμεταλλεύεται την κατάσταση και να επιβάλλει τις απαιτήσεις της. Οι διαπραγματευτές, με την υποστήριξη της εταιρίας τους, πρέπει να πιστέψουν και να βασιστούν στην καλύτερη εναλλακτική τους επιλογή για τη μη επίτευξη της συμφωνίας, όπως το BATNA που έχει ήδη αναφερθεί, που έχει σχεδιαστεί κατά την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης και λειτουργεί σαν αντικειμενικό μέτρο σύγκρισης της διαπραγματευόμενης συμφωνίας. Αν οι όροι της συμφωνίας και τα μελλοντικά της αποτελέσματα είναι χειρότερα από την καλύτερη εναλλακτική, τότε ο διαπραγματευτής πρέπει να χρησιμοποιήσει τη δεύτερη και να επιλέξει **να εγκαταλείψει τη συμφωνία**. Οι διαπραγματευτές με την προσέγγιση αυτή δεν αποτυγχάνουν γιατί, αντί να κλείνουν συμφωνίες, κάνουν τις κατάλληλες επιλογές για το καλό της εταιρίας τους (Ertel.(1999)).

2.13 Ισχύς και ισχυροί

Η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων εκτός της διαπραγμάτευσης και η εναπόθεση της επίτευξης των στόχων μίας επιχείρησης σε αυτές, δεν πρέπει να παρασύρει τους διαπραγματευτές να τις υπερεκτιμήσουν. Είναι μεν η άμυνά τους σε μία κακή συμφωνία αλλά, πρέπει να έχουν υπόψη ότι και η άλλη πλευρά έχει αντίστοιχες εναλλακτικές που μπορεί να είναι και πιο δυνατές από τις δικές τους. Αυτή η ασυμμετρία στις εναλλακτικές μπορεί να οδηγήσει σε ανισορροπία της σχετικής ισχύος

του κάθε διαπραγματευτή. Η **σχετική ισχύς** όμως, πηγάζει ουσιαστικά από την αλληλεξάρτηση που έχουν τα δύο μέρη, δηλαδή στην ανάγκη που έχει ο ένας τον άλλο για να οδηγηθούν στα αμοιβαία οφέλη. Η σχέση της αλληλεξάρτησης και της ισχύος υπάρχει σε κάθε διαπραγμάτευση, είναι άμεση και αντιστρόφως ανάλογη. Δηλαδή, όσο περισσότερο έχει κάποιος ανάγκη τον άλλο, τόσο περισσότερη ισχύ έχει ο άλλος σε αυτόν. Η ισχύς μπορεί να εγείρει συναισθήματα τέτοια που ο πιο ισχυρός να διεκδικήσει οπορτουνιστικά τα οφέλη του εις βάρος της άλλης πλευράς, που αισθάνεται ότι αγνοήθηκε. Η έρευνα δεν έχει δώσει ακόμη επαρκή στοιχεία για τη σχέση αντιλαμβανομένης ισχύος των διαπραγματευτών και των αποτελεσμάτων στις συνθετικές διαπραγματεύσεις (Hewlin (2017)).

Η **σχετική ισχύς** όμως, δεν πρέπει να βασίζεται στην υποκειμενική οπτική του τι προσφέρει κάποιος, αλλά στην αντικειμενική πραγματικότητα του τι προσφέρει σε σχέση με τις ανάγκες του άλλου. Η μετατόπιση της θεώρησης της σχετικής ισχύος στην συνεργατική αλληλεξάρτηση ξεκινάει από την πρώτη φάση της διαπραγμάτευσης, τον σχεδιασμό της κατά την προετοιμασία. Επανεμφανίζεται έτσι και εδώ η άποψη ότι οι διαπραγματεύσεις κερδίζονται στο σχεδιαστήριο και όχι στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, και το πόσο σημαντική είναι η προετοιμασία. Στην αναζήτηση των αναγκών του άλλου, τρία σημεία είναι κρίσιμα στη συλλογή πληροφοριών: όσες περισσότερες για τον ίδιο τον διαπραγματευτή, όσες περισσότερες για την εταιρία του και όσες περισσότερες για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διαπραγματεύεται, χωρίς να παραλείπονται βέβαια και τα στοιχεία του συγκεκριμένου κλάδου. Οι πληροφορίες αυτές εκμαιεύονται και κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, ξεκινώντας με ερωτήσεις για γενικότητες και σταδιακά για πιο συγκεκριμένα θέματα. Το άγνωστο στη διαπραγμάτευση δεν είναι απαραίτητα ναρκοπέδιο, μπορεί να είναι και χρυσορυχείο που κρύβει ευκαιρίες. Η πρόκληση στην προετοιμασία είναι να ενσωματώσει το άγνωστο σε όποιες διαστάσεις κι αν εμφανίζεται στη διαπραγμάτευση. Ποιες πληροφορίες μας λείπουν που θα έπρεπε να τις γνωρίζουμε; Η ασύμμετρη πληροφόρηση, μπορεί να είναι ένας αστάθμητος παράγοντας στη διαπραγμάτευση, αλλά είναι και ο πιο ενδιαφέρον. Αν επενδυθεί χρόνος κατά την προετοιμασία στο brainstorming για τις πιθανές απαντήσεις που λείπουν και τις πιθανές λύσεις, θα μπορέσουν να ξεκλειδωθούν οι δημιουργικές λύσεις στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης (Hewlin (2017)).

Ένας συνηθισμένος προβληματισμός των διαπραγματευτών είναι πώς να διαπραγματευτεί κανείς **με κάποιον πιο ισχυρό** από τον ίδιο. Οι ειδικοί υποστηρίζουν

ότι υπάρχει δύναμη στην αδύναμη θέση. Η ισχύς συχνά μειώνει την ικανότητα των δυνατών να αντιλαμβάνονται τους άλλους, ενώ αυτοί που δεν έχουν ισχύ είναι πιο ευαίσθητοι δέκτες στο να κατανοούν τις ανάγκες και τις θέσεις των άλλων και το πώς αυτές θα ικανοποιηθούν. Με την κατάλληλη προετοιμασία, μπορεί να συνειδητοποιήσει κάποιος ότι έχει υπερεκτιμήσει την ισχύ των απέναντί του και έχει υποτιμήσει τη δική του. Η ισχύς των άλλων μπορεί να είναι εκφοβιστική και να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, αλλά πρέπει να θυμάται ο διαπραγματευτής ότι η ισχύς προέρχεται από την αξία που φέρνει ο καθένας στη διαπραγμάτευση. Και πάλι η προετοιμασία είναι κρίσιμη, πλήρης κατανόηση των θέσεων και των αναγκών της πλευράς του διαπραγματευτή και αντίστοιχος σχεδιασμός εφαρμόσιμης στρατηγικής, διερεύνηση των προτεραιοτήτων και αναγκών των ισχυρών και άσκηση στη δημιουργικότητα. Την ώρα της διαπραγμάτευσης, απαιτείται προσεκτική παρακολούθηση του ισχυρού διαπραγματευτή και γενικές ερωτήσεις προς αυτόν, τέτοιες ώστε να τον οδηγήσουν να υποστηρίξει τη θέση του. Αν δεν τα καταφέρει, αποδυναμώνεται έστω και λίγο. Επίσης, ο διαπραγματευτής δεν πρέπει να λειτουργήσει αντιδραστικά στην όποια δύσκολη συμπεριφορά του ισχυρού, ούτε να την εκλάβει ως προσωπική προς αυτόν. Η ευελιξία στις τακτικές κινήσεις και στις λύσεις, που χτίζεται στο σχεδιαστήριο στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης, μπορεί να οδηγήσει σε μία συμφωνία τέτοια που είναι αποδοτική για όλους αλλά και που όλοι θα αισθάνονται ότι νίκησαν. (O'Hara (2014)).

Μία έρευνα με αντικείμενο την **αντιλαμβανόμενη σχετική ισχύ** των δύο μερών στη διαπραγμάτευση και την επίδρασή της στην κατανομή των πόρων και τη συνεργατικότητα στα αποτελέσματά της, έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές όταν υπάρχει ισότητα ή ανισότητα στην αντίληψη της σχετικής ισχύος. Το μέτρο της σχετικής ισχύος ήταν η ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών αντί της συμφωνίας όπου οι συμμετέχοντες διαπραγματευτές αξιολόγησαν τη σχετική ισχύ τους βασισμένοι μόνο στις εναλλακτικές των δύο πλευρών. Πιο συγκεκριμένα, τα ζευγάρια που αντιλαμβανόταν μικρότερη διαφορά στη σχετική ισχύ μεταξύ τους έκλεισαν συμφωνίες που η κατανομή των αποτελεσμάτων ήταν πιο συνεργατική από τα ζευγάρια που αντιλαμβανόταν αντίστοιχα μεγάλη διαφορά. Η ισότητα ή ανισότητα επηρεάζει την κινητοποίησή τους για τη διαπραγμάτευση και τη συμπεριφορά τους σε αυτήν. Η αντιλαμβανόμενη ισότητα ενισχύει την επιθυμία για αύξηση της αξίας στη συμφωνία, το μοίρασμα των πληροφοριών και την αμοιβαιότητα στις κινήσεις. Οι στόχοι τους από τη διαπραγμάτευση, παρόλο που δε συνδέονται με την αντιλαμβανόμενη σχετική ισχύ αλλά μόνο με τις εναλλακτικές του καθενός, σχετίζονται με την απόδοσή τους σε

μεμονωμένο επίπεδο (Wolfe & McGinn (2005)).

2.14 Αστοχίες

Είναι φορές όμως που, παρόλο που οι διαδικασίες, οι σχέσεις, οι συζητήσεις εξελίσσονται ομαλά και το περιεχόμενο είναι δίκαιο και γενναιόδωρο, **οι προσφορές να απορρίπτονται**. Μπορεί οι λόγοι να βρίσκονται και εκτός της διαπραγμάτευσης. Μπορεί η προσφορά να μην ήταν στοιχειοθετημένη και αιτιολογημένη επαρκώς. Ό,τι φαίνεται λογικό ή αυτονόητο στην μία πλευρά δεν είναι απαραίτητα και για την άλλη, τα γιατί πρέπει να εξηγούνται και να αναλύονται. Κάποιος πρέπει να πει την ιστορία που συνοδεύει την προσφορά. Ίσως η θέση της προσφοράς να έπεισε τον διαπραγματευτή, αλλά δεν ήταν αρκετή για να την υποστηρίξει ο ίδιος στην εταιρία του, να την πουλήσει δηλαδή εσωτερικά. Ο διαπραγματευτής, που πρακτικά λειτουργεί ως ενδιάμεσος, πρέπει να είναι εφοδιασμένος με στοιχεία και επιχειρήματα από αυτόν που κάνει την προσφορά για να τον εκπροσωπήσει με επιτυχία στην εταιρία του. Αν όμως τα άτομα που επηρεάζουν την τελική απόφαση είναι γνωστά, θα μπορούσε αυτός που κάνει την προσφορά να ετοιμάσει κατάλληλα επιχειρήματα συγκεκριμένα γι' αυτούς (Malhotra (14-4-2016)).

Ένας ακόμη λόγος **απόρριψης μίας συμφωνίας**, μπορεί να είναι κάποιοι περιορισμοί της άλλης πλευράς που τη δεσμεύουν. Η ευελιξία των όρων της προσφοράς και οι πολλές εναλλακτικές από την πλευρά αυτού που κάνει την προσφορά μπορεί να βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα όποια αδιέξοδα αυτών των περιορισμών. Επόμενος πιθανός λόγος απόρριψης είναι ότι μπορεί η αποδοχή της συμφωνίας να βλάπτει την εικόνα τους στην εταιρία τους και τις προσδοκίες που είχαν από αυτούς για τη συμφωνία. Εδώ βρίσκεται ένα κρίσιμο σημείο. Οι διαπραγματευτές αν πρέπει να επιλέξουν μεταξύ μίας καλής λύσης που 'τσαλακώνει' την εικόνα τους και μίας λύσης που κοστίζει αλλά παραμένει ακέραιη η εικόνα τους, θα επιλέξουν τη δεύτερη. Γι' αυτό πρέπει η προσφορά να βοηθήσει προς την κατεύθυνση αυτή, να γίνουν δηλαδή παραχωρήσεις έστω συμβολικές από την άλλη πλευρά ώστε οι διαπραγματευτές να φανούν 'νικητές' στο δικό τους περιβάλλον ή, αν αυτό δεν είναι εφικτό, έστω να γίνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις ώστε να φαίνεται ότι όλοι βγήκαν ισότιμοι από τη συμφωνία. Τέλος μπορεί η άλλη πλευρά να μην ανταποκρίνεται αρκετά γιατί νομίζει ότι η ίδια συμφωνία είναι παράλληλα υπό διαπραγμάτευση και με ανταγωνιστές τους, που ίσως να είναι και αλήθεια. Είναι καλό τους να τους γίνει γνωστό τι είναι αυτό που χρειάζεται από αυτούς για να κλείσει η συμφωνία και με τι αντάλλαγμα (Malhotra (14-4-2016)).

Ο λόγος που μπορεί να μην ολοκληρωθεί με επιτυχία μία διαπραγμάτευση μπορεί να είναι κάποιοι κακοί χειρισμοί ή αστοχίες του διαπραγματευτή κατά τη διαπραγμάτευση. Έξι **συνηθισμένα λάθη** μπορούν να εκτροχιάσουν τη διαπραγμάτευση από τον πραγματικό σκοπό της, δηλαδή το ‘να διαλέξει ο άλλος αυτό που εμείς θέλουμε για τους δικούς του λόγους’. Πρώτο λάθος είναι κάποιος να περιφρονήσει ή να μην καταφέρει να το κατανοήσει το πρόβλημα από την οπτική του άλλου. Κατά συνέπεια, η διαπραγμάτευση δε θα καταφέρει να το λύσει με τρόπο που να ικανοποιούνται οι πραγματικές ανάγκες και των δύο πλευρών. Δεύτερο λάθος είναι να αφήσουν οι διαπραγματευτές την τιμή να υπερσκελίσει τα ενδιαφέροντα. Η εμμονή στα οικονομικά μεγέθη οδηγεί σε ανταγωνιστικές συμπεριφορές και αποπροσανατολίζει από τα μακροπρόθεσμα οφέλη της συμφωνίας και τη σημασία των σχέσεων. Τρίτο λάθος είναι οι θέσεις να υπερισχύσουν των πραγματικών ενδιαφερόντων. Οι δύο πλευρές αν δε τα αναζητήσουν αρκετά, δε θα καταφέρουν να δημιουργήσουν αξία και να οδηγηθούν στο κοινό έδαφος όπου αυτά θα ικανοποιηθούν αμοιβαία. Τέταρτο λάθος είναι η υπερβολή στην αναζήτηση του κοινού εδάφους της συμφωνίας. Τα διαφορετικά ενδιαφέροντα ή κίνητρα είναι ευκαιρία ώστε οι δύο πλευρές να ανταλλάξουν κάτι σημαντικό για τον έναν με κάτι ασήμαντο από τον άλλο και να ωφεληθούν χωρίς κόστος. Πέμπτο λάθος είναι να περιφρονείται η εναλλακτική λύση εκτός της συμφωνίας και η χρησιμότητά του κατά τη διαπραγμάτευση. Και τέλος, έκτο λάθος είναι να μην καταφέρουν οι διαπραγματευτές να διορθώσουν ή να υπερβούν στρεβλές αντιλήψεις και προκαταλήψεις, είτε αυτές αφορούν την υπερτίμηση των ιδίων θέσεων είτε την υποτιμητική γνώμη που μπορεί να έχει ήδη ο ένας για τον άλλο (Sebenius (2001)).

Κάποιες διαπραγματεύσεις όμως δεν καταφέρνουν καν να ξεκινήσουν. Αυτό έχει να κάνει με τη ‘**σκιώδη διαπραγμάτευση**’, ένα σύνθετο ανεπαίσθητο παιχνίδι ισορροπίας σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που εξελίσσεται ήδη πριν τη διαπραγμάτευση και συνεχίζει κατά τη διάρκειά της. Συναντάται όπου υπάρχουν οποιαδήποτε θέματα ισότητας, όπως φύλου, ηλικίας ή κάποιος ανήκει σε κάποια μειοψηφία στην εταιρία του. Καθορίζει το ‘πώς’ της συζήτησης, πώς δηλαδή οι διαπραγματευτές θα συμπεριφερθούν ο ένας στον άλλο. Ο τόνος της διαπραγμάτευσης θα είναι αντιπαράθεσης ή συνεργασίας, και ποιανού άποψη θα ακουστεί; Η διαπραγμάτευση μπορεί να υπονομευθεί από κρυφές εικασίες, προσωπικές ιστορίες ή εξωπραγματικές προσδοκίες και να καταλήξει να αποσιωπηθεί (Kolb & Williams (2002)).

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν κάποιοι στρατηγικοί μοχλοί με τους οποίους μπορεί κάποιος, που βρίσκεται σε σχετικά μειονεκτική θέση, να χειριστεί τη σκιώδη διαπραγμάτευση ώστε **να κινήσει την πραγματική διαπραγμάτευση**. Οι μοχλοί αυτοί είναι οι κινήσεις ισχύος, που φέρνουν και τους απρόθυμους διαπραγματευτές στο τραπέζι, οι κινήσεις διαδικασίας, που αναμορφώνουν τη δυναμική της λήψης αποφάσεων των διαπραγματευτών, και οι κινήσεις εκτίμησης, που ξεκαθαρίζουν την ατμόσφαιρα της διαπραγμάτευσης. Οι κινήσεις ισχύος στοχεύουν να καλλιεργήσουν μεταξύ των εμπλεκόμενων την αντίληψη της αμοιβαίας ανάγκης και είναι τριών ειδών: η προσφορά κινήτρων - δημιουργία συγκεκριμένης ευδιάκριτης αξίας από τη διαπραγμάτευση για τον απρόθυμο εταίρο, βάζοντας τιμή στο κατεστημένο –κάνοντας ξεκάθαρο σε όλους ποιες θα είναι οι απώλειες από την αποφυγή της διαπραγμάτευσης, και επιστρατεύοντας ενισχύσεις – να ζητηθεί η βοήθεια ισχυρών συμμάχων που ενισχύουν την αξιοπιστία. Οι κινήσεις ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται συνδυαστικά. Οι κινήσεις διαδικασίας επηρεάζουν την καθ' αυτή διαδικασία της διαπραγμάτευσης και τη βαρύτητα των απόψεων σε αυτήν, ειδικά όταν ο διαπραγματευτής δε συμμετέχει στις αποφάσεις ή απλά παρακάμπτεται από τους συναδέλφους του. Οι κινήσεις αυτές είναι: σπορά των ιδεών από νωρίς - οι διαπραγματευτές δε ξαφνιάζονται στο άκουσμα μίας νέας ιδέας ούτε αμύνονται σε αυτή γιατί τη γνωρίζουν ήδη, αναμορφώνοντας το πλαίσιο της διαδικασίας – σχεδιάζοντας τη διαδικασία ώστε να περιοριστούν οι προσωπικοί ανταγωνισμοί όσων καλύπτουν άλλους, και χτίζοντας τη συναίνεση – κάνοντας ανεπίσημο lobbying στο παρασκήνιο χτίζεται η υποστήριξη των κρίσιμων ανθρώπων πριν τη λήψη της απόφασης (Kolb & Williams (2002)).

Συχνά, οι κινήσεις ισχύος και διαδικασίας συναντούν αντιστάσεις. Οι αντιστάσεις αυτές υπερβαίνονται με τις **κινήσεις** εκτίμησης. Οι κινήσεις αυτές απομακρύνουν τη δυναμική της σκιώδους διαπραγμάτευσης από τον ανταγωνισμό ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαιότητα ώστε τα όποια προβλήματα να έρθουν στην επιφάνεια και να επιλυθούν. Οι κινήσεις εκτίμησης είναι: βοηθώντας τους άλλους να διατηρήσουν την εικόνα τους – ο σεβασμός στη διατήρηση της εικόνας του άλλου βάζει τα θεμέλια της εμπιστοσύνης, διατήρηση του διαλόγου – μπορεί οι συνθήκες να μην είναι ακόμη ώριμες για να ληφθεί η απόφαση και να χρειάζεται επιπλέον χρόνος για να προστεθούν νέες κρίσιμες πληροφορίες ώστε όλοι να σκεφτούν και να καταλήξουν, και αναζήτηση νέων προοπτικών – ο καθένας είναι παγιδευμένος στη λογική των θέσεών του αλλά υπάρχουν νέες απρόβλεπτες-ευκαιρίες να ανακαλυφθούν που θα τους οδηγήσουν στην κοινή λύση. Οι διαπραγματευτές

πολλές φορές παραβλέπουν τη σκιώδη διαπραγμάτευση γιατί δεν αντιλαμβάνονται επαρκώς τη σημασία της. Είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, οι στρατηγικές κινήσεις της μπορούν να καθορίσουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης στα σημεία (Kolb & Williams (2002)).

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

3. Πρωτόκολλο Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων

Για το σκοπό της σύνταξης του πρωτοκόλλου, ως επιχειρηματική διαπραγμάτευση εννοείται μία σχετικά απλή μορφή της, αυτή της ανταλλαγής πόρων μεταξύ δύο μερών. Η διαπραγμάτευση θεωρείται ότι γίνεται σε φυσικό χώρο όπου οι διαπραγματευτές συναντιούνται, μεταξύ μόνο δύο μερών χωρίς ενδιάμεσους εκπροσώπους (agents), είναι ίδιας κουλτούρας, νοώντας την πολιτισμική εθνική κουλτούρα, και λαμβάνεται υπόψη ότι η προσέγγιση της διαπραγμάτευσης είναι συνθετική, στοχεύει δηλαδή σε μια αμοιβαία ευνοϊκή συμφωνία. Επίσης, δε λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του φύλου των διαπραγματευτών ή της ιεραρχίας τους στον οργανισμό που εκπροσωπούν ή οποιαδήποτε άλλη παράμετρος. Οι φάσεις της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης, εστιάζοντας κυρίως στις πωλήσεις, είναι έξι με αντίστοιχα διακριτά πρακτικά βήματα. Το μοντέλο που αναπτύσσεται παρακάτω είναι αρκετά γενικευμένο. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις και σε άλλα πεδία επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, από επαγγελματίες και μη. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, λόγω του περιορισμού της έκτασης της παρούσας εργασίας, θα αναπτυχθούν οι πέντε πρώτες φάσεις, μέχρι δηλαδή την επίτευξη της συμφωνίας. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι το προτεινόμενο πρωτόκολλο παρουσιάζεται σε μορφή πίνακα, όπου είναι οργανωμένο σχηματικά για πρακτικούς λόγους.

Η προσέγγιση του θέματος, όπως αναφέρθηκε και αρχικά, γίνεται από την οπτική της ψυχολογίας του διαπραγματευτή, το πώς δηλαδή, οι διαφορετικές εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρεάζουν τη διαδικασία μίας διαπραγμάτευσης, τον τρόπο που αυτές γίνονται αντιληπτές και πώς μπορεί να τις διαχειριστεί κανείς. Προσπαθεί, ακόμη, να προτείνει στον διαπραγματευτή πώς να αντιμετωπίσει τις πιθανές δυσκολίες που θα παρουσιαστούν κατά την εξέλιξή της.

3.1 Σύντομή περιγραφή των Φάσεων της Διαπραγμάτευσης

Φάση 1α_ Προετοιμασία και 1β_ Σχεδιασμός

Η πρώτη φάση μίας διαπραγμάτευσης εξελίσσεται αφού δημιουργηθεί η ανάγκη της και πριν τη συνάντηση των διαπραγματευτών.

Φάση 2_ Έναρξη

Η δεύτερη φάση ξεκινάει όταν συναντηθούν οι διαπραγματευτές και πριν

ξεκινήσει η συζήτηση των ουσιαστικών θεμάτων της διαπραγμάτευσης.

Φάση 3_ Έλεγχος

Στην τρίτη φάση ξεκινάει η ουσιαστική συζήτηση των θεμάτων της διαπραγμάτευσης και γίνονται οι αρχικές τοποθετήσεις των δύο πλευρών.

Φάση 4_ Προσέγγιση

Στην τέταρτη φάση γίνεται η πρακτική διαπραγμάτευση όπου τα δύο μέρη επιχειρούν να προσεγγίσουν το ένα το άλλο. Συνδιαλέγονται και συναλλάσσονται προκειμένου να μετακινηθούν προς τη συμφωνία, τον κοινό δηλαδή γι' αυτούς τόπο όπου οι στόχοι τους θα ικανοποιούνται υπό τις νέες κοινά αποδεκτές συνθήκες.

Φάση 5_ Συμπεράσματα

Η πέμπτη φάση δεν έχει σαφή όρια με την τέταρτη. Ξεκινά όταν διαφαίνεται ότι τα δύο μέρη πλησιάζουν στη σύναψη της συμφωνίας και εξελίσσεται μέχρι την επικύρωση αυτής, όπου και ολοκληρώνεται η διαπραγμάτευση.

Φάση 6_ Αξιολόγηση

Στην έκτη φάση η κάθε πλευρά αξιολογεί τα αποτελέσματά της και την απόδοσή της. Τα δύο μέρη βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους.

3.2 Πρωτόκολλο Επιχειρηματικών Διαπραγματεύσεων

Ανασυνθέτοντας τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας, επιχειρείται η σύνταξη ενός πρωτόκολλου επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, όπου περιγράφονται η κάθε φάση της διαπραγμάτευσης με τα αντίστοιχα πρακτικά τους βήματα, που αν τα ακολουθήσει κάποιος, ίσως διευκολυνθεί στην εκτέλεση του ρόλου που ανέλαβε. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένας σύντομος οδηγός πλοήγησης στο πεδίο των διαπραγματεύσεων. Τα βήματα που περιγράφονται είναι ενδεικτικά, δεν αποκλείουν προσθήκες ή παραλλαγές, και η σειρά που παρουσιάζονται δεν είναι δεσμευτική στην εφαρμογή τους. Σκοπός είναι να καθοδηγήσουν και όχι να κατευθύνουν. Η περιγραφή τους, λόγω του περιορισμού της έκτασης της εργασίας, γίνεται επιγραμματικά.

3.2.1α Φάση 1α_ Προετοιμασία

Η προετοιμασία αφορά την έρευνα και την καταγραφή κάθε στοιχείου που εμπλέκεται ή εμπεριέχεται άμεσα και έμμεσα στο αντικείμενο της διαπραγμάτευσης.

Είναι θεμελιώδης γιατί λειτουργεί ως υπόβαθρο για κάθε επόμενη φάση. Η έρευνα θα πρέπει να είναι εκτεταμένη έως εξαντλητική, στο μέτρο του εφικτού, και να χρησιμοποιεί διάφορες πηγές, και ανεπίσημες, ακόμη και τη βιομηχανική κατασκοπεία, αρκεί οι πηγές αυτές να είναι αξιόπιστες. Το πλήθος και η ποικιλία των στοιχείων είναι πολύτιμα, όπως θα φανεί παρακάτω. Ο χρόνος που θα επενδυθεί στην προετοιμασία είναι ανάλογος της πολυπλοκότητας της κάθε διαπραγμάτευσης. Η πρώτη φάση στο σύνολό της ($1\alpha+1\beta$), θα μπορούσε εν συντομία να περιγράψει ως συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων της διαπραγμάτευσης.

3.2.1^α/1 Συλλογή στοιχείων

Συλλογή αριθμητικών μεγεθών και άλλων στοιχείων της εταιρίας με την οποία θα διαπραγματευτούμε, δηλαδή τους ισολογισμούς, το πελατολόγιο, ποιοι είναι οι προμηθευτές, τα στελέχη κ.α. για να συνθέσουμε μία όσο πιο ολοκληρωμένη εικόνα τους γίνεται. Ακόμη χρειάζεται να αναλύσουμε και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας τους, δηλαδή με στοιχεία για τον κλάδο, τους ανταγωνιστές τους και τη σχετική τους θέση. Πέρα από τις συνήθεις πηγές, το διαδίκτυο και οι γνωριμίες μας στον χώρο μπορούν να προσφέρουν ουσιαστικά. Ακόμη είναι πολύτιμες οι γνώμες των ειδικών. Πρέπει να γνωρίζουμε την πραγματική εικόνα και της δικής μας εταιρικής οντότητας με ακριβή επίκαιρα στοιχεία, οικονομικά μεγέθη και συγκριτικά στοιχεία με τον κλάδο και διαχρονικά. Τέλος, αν απαιτείται κάποιο αποδεικτικό υλικό για να υποστηρίξουμε κάποιο στοιχείο της πρότασής μας, το αναζητούμε και αυτό.

Τα στοιχεία που συλλέξαμε για την εταιρία με την οποία θα διαπραγματευτούμε πρέπει να τα μελετήσουμε και να τα απομνημονεύσουμε. Το να γνωρίζουμε την άλλη εταιρία σε βάθος σαν να είναι η δική μας, δημιουργεί θετική εντύπωση κατά τη διαπραγμάτευση και δείχνει το πραγματικό μας ενδιαφέρον για τη συνεργασία μαζί τους.

3.2.1^α/2 Ανάλυση της θέσης μας

Είναι κρίσιμο να προσδιορίσουμε τι είναι αυτό που θέλουμε να προσφέρουμε ή να πάρουμε από την άλλη πλευρά, πέρα από το καθορισμένο ως αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, να αναλύσουμε και να βρούμε τι μας οδήγησε σε αυτό, ποια είναι τα κίνητρα, οι πραγματικές ανάγκες και οι στόχοι μας που θα ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Μπορεί να είναι να βελτιώσουμε την οικονομική μας θέση, για παράδειγμα, ή να χτίσουμε την εικόνα μας στην αγορά αν είμαστε νεοεισερχόμενοι και στοχεύουμε σε έναν νέο στρατηγικό πελάτη. Θα πρέπει να

αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων μας που θα συμμετέχουν ενεργά, αλλά και όσους επηρεάζουν ή θα επηρεαστούν από τη διαπραγμάτευση και το αποτέλεσμα της και αν αυτοί μπορούν με κάποιο τρόπο να παρέμβουν σε αυτή, τα ενδιαφέροντα της εταιρίας μας αλλά και τα προσωπικά τους. Ακόμη να αναλύσουμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διαπραγματευόμαστε. Αν, για παράδειγμα, είμαστε σε συνθήκες πίεσης ή αιχμαλωσίας, ή υπάρχουν πολλοί άλλοι που μπορούν να μας προσφέρουν αυτό που ψάχνουμε.

3.2.1^α/3 Διερεύνηση της θέσης τους

Πρέπει ό,τι κάναμε για την ανάλυση της θέσης μας, να γίνει αντίστοιχα για τη θέση της εταιρίας αυτών που συναλλασσόμαστε. Ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους, ποιες οι ιδιαιτερότητές τους, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους βασισμένα σε πραγματικά στοιχεία και μαρτυρίες και όχι σε δικές μας υποθέσεις, κάτω από ποιες συνθήκες θα διαπραγματευτούν κ.τ.λ. Είναι σημαντικό να μάθουμε, αν είναι δυνατό, ποιοι θα είναι οι διαπραγματευτές τους και το στυλ που συνηθίζουν να διαπραγματεύονται, είναι φιλικό ή σκληρό, ελαστικό ή απόλυτο κ.α. . Όμως επειδή οι απαραίτητες πληροφορίες δεν είναι διαθέσιμες ή προσβάσιμες, πέρα από λίγες, θα αρκεστούμε στο να υποθέσουμε τις πραγματικές ανάγκες και τους στόχους τους και να υποθέσουμε διάφορες πιθανές παραλλαγές γι' αυτά. Η βιομηχανική κατασκοπεία μπορεί να βοηθήσει για να διερευνήσουμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διαπραγματευτούν.

3.2.1^α/4 Μελέτη του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης

Ο διαπραγματευτής πρέπει να γνωρίζει σε βάθος την ορολογία, τα χαρακτηριστικά, τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του αγαθού που θα διαπραγματευτεί, όποια κι αν είναι η φύση του. Πρέπει, αν δεν τα γνωρίζει, να αφιερώσει επαρκή χρόνο στη διερεύνηση, τη συλλογή και τη μελέτη των στοιχείων αυτών για να είναι σε ετοιμότητα για ό,τι σχετικό προκύψει, αλλά και για να χτίσει με τις γνώσεις του την αξιοπιστία του κατά τη διαπραγμάτευση.

Η παραπάνω χαρτογράφηση των εταιριών, του περιβάλλοντός τους και των αφανών διαστάσεων της θέσης τους στη διαπραγμάτευση, υποδηλώνει και τον βαθμό αλληλεξάρτησής τους, στοιχείο καθοριστικό για την επιλογή της στρατηγικής και των τακτικών τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για την αντιμετώπισή τους στις διάφορες φάσεις της διαπραγμάτευσης. Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, η ανάλυση και η επεξεργασία τους είναι χρήσιμα εφόδια για τον διαπραγματευτή γιατί, όταν ό,τι

προγραμματίστηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί ή δεν επαρκεί μπροστά στα στοιχεία που θα ανακαλυφθούν καθώς εξελίσσεται η διαπραγμάτευση, η δημιουργική ανασύνθεσή τους θα του δώσει ευελιξία και θα μπορεί να αυτοσχεδιάσει. Χωρίς αυτά, και ο πιο επιδέξιος αυτοσχεδιασμός θα είναι μετέωρος και ευάλωτος απέναντι στον καλύτερα προετοιμασμένο ή πιο έμπειρο διαπραγματευτή της άλλης πλευράς.

3.2.1β Φάση 1β_ Σχεδιασμός

Στη φάση του σχεδιασμού προγραμματίζουμε, επιλέγουμε και σχεδιάζουμε για τις επόμενες φάσεις της διαπραγμάτευσης, τις προτάσεις και τις κινήσεις μας αλλά και αυτές που υποθέτουμε ότι θα χρειαστούν για να αντιμετωπίσουμε την άλλη πλευρά ώστε να οδηγηθούμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Χρησιμοποιούμε ό,τι συλλέξαμε και καταγράψαμε στη φάση 1^α.

3.2.1^β/1 Σχεδιασμός πρότασης και καθορισμός των ορίων της

Ορίζουμε σε κάθε λεπτομέρεια την πρότασή μας σε κάθε της παράμετρο, είτε είμαστε πωλητές είτε αγοραστής. Για κάθε παράμετρό της να αποφασίζουμε ποια είναι τα κατώτερα και τα ανώτερα όρια που θα δεχτούμε είτε να υποχωρήσουμε είτε να αποδεχτούμε. Για παράδειγμα, ποια είναι η ανώτερη τιμή που μπορούμε να αγοράσουμε ή η κατώτερη που θα πουλήσουμε, πότε είναι το νωρίτερο ή το αργότερο που μπορούμε να παραδώσουμε. Σχεδιάζουμε επίσης διάφορες παραλλαγές της πρότασής μας, σε συνδυασμούς των παραμέτρων της, ώστε να έχουμε ευελιξία στη συζήτηση να ταιριάζουμε την πρότασή μας στις ανάγκες της άλλης πλευράς που θα ανακαλύψουμε ρωτώντας στην πορεία της διαπραγμάτευσης. Καλό είναι να συντάξουμε την προσφορά μας σε προφορικό και σε γραπτό λόγο. Σε προφορικό ως προετοιμασία για την αρχική τοποθέτηση στη φάση 3 και σε γραπτό για να ανακαλύψουμε τις πιθανές ασάφειες ή παραλήψεις.

Στον σχεδιασμό μας μπορούμε να περιλάβουμε και τη στρατηγική των παραχωρήσεων που κατά πάσα πιθανότητα θα αναγκαστούμε να κάνουμε. Ποιες θα είναι, με ποια σειρά και πότε θα γίνουν και πώς αντίστοιχα θα μεταβάλλεται σταδιακά η πρότασή μας. Ακόμη σκεφτόμαστε πώς μπορούμε να σπάσουμε την πρόταση μας σε κυρίως προσφορά και πρόσθετα (add-ons), ώστε να αντιμετωπίσουμε τις έντονες πιέσεις για μείωση τιμών χωρίς πραγματικά να υποχωρήσουμε περισσότερο από όσο προγραμματίσαμε ή για να προσφέρουμε σταδιακά τα πρόσθετα ως δώρα προκειμένου να αποσπάσουμε κάτι που θέλουμε από την άλλη πλευρά (Kennedy(2009), σελ.15).

Επίσης, πρέπει να αποφασίσουμε την τιμή ανοίγματος που θα κάνουμε, που πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην προσβάλει την άλλη πλευρά, να μην είναι υπερβολική ώστε να κινδυνεύσει να λήξει άδοξα η διαπραγμάτευση και να δείχνει ότι επενδύσαμε χρόνο στον υπολογισμό της. Και επειδή αναμένονται ως δεδομένες οι διαδοχικές υποχωρήσεις στην τιμή και από τις δύο πλευρές, όποιος φύσης κι αν είναι το υπό διαπραγμάτευση στοιχείο, η αρχική τιμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δίνει το αντίστοιχο περιθώριο μετακίνησής της.

Τον αντίστοιχο σχεδιασμό θα πρέπει να κάνουμε και για τις απαιτήσεις μας από την άλλη πλευρά, να ορίσουμε τις παραμέτρους τους και τα αντίστοιχα όρια αυτών αλλά και τι πιθανές παραλλαγές των προσφερόμενων της άλλης πλευράς θα δεχτούμε.

3.2.1^B/2 Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων

Σε αυτό όμως που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα είναι ο σχεδιασμός ή η επιλογή εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας ή κατάρρευσής της. Το BATNA, που αναφέρθηκε επανειλημμένα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι η καλύτερη μεταξύ αυτών και ορίζει στην ουσία το κατώτερο αποδεκτό όριο της διαπραγμάτευσης. Πρέπει και πάλι να υποθέσουμε τις αντίστοιχες εναλλακτικές αντί της συμφωνίας για την άλλη πλευρά. Όπως αναφέρθηκε ήδη, από αυτές απορρέει η σχετική ισχύς της κάθε πλευράς στη διαπραγμάτευση και επηρεάζουν την μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Πρέπει να επιλέξουμε μόνο μία εναλλακτική που θα λάβουμε υπόψη, τόσο για τον σχεδιασμό μας όσο και για να εστιάζουμε κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Και αν δεν έχουμε καμία, να φανταστούμε μία ελκυστική ρεαλιστική λύση και να την πιστέψουμε. Η όποια εναλλακτική λύση αντί της συμφωνίας δε χρησιμοποιείται πρακτικά κάπου κατά τη διαπραγμάτευση, παρά μόνο ορίζει στο μυαλό του διαπραγματευτή ένα πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί στη διαπραγμάτευση και λειτουργεί ως το κατώτερο όριο της περιοχής της πιθανής συμφωνίας.

3.2.1^B/3 Επιλογή στρατηγικής, τακτικής και τεχνασμάτων

Η επιλογή της στρατηγικής σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη σχέση μεταξύ των δύο μερών, δηλαδή αν θα διαπραγματευτούν μόνο μία φορά ή πολλές οπότε θα αναπτυχθεί μία σχέση διαρκείας μεταξύ τους, αλλά και τη φύση του αντικειμένου προς διαπραγμάτευση. Αν δηλαδή, για παράδειγμα, το διαπραγματευόμενο στοιχείο είναι μία υπηρεσία, ακόμη και αν η διαπραγμάτευση αφορά μία μόνο συναλλαγή, επειδή η εφαρμογή της υπηρεσίας μπορεί να γίνεται σε διαδοχικές επαφές μεταξύ των δύο μερών, η σχέση τους καλό είναι να είναι αρμονική μέχρι την ολοκλήρωσή της. Αν το

διαπραγματευόμενο στοιχείο είναι ένα ακίνητο, ο αγοραστής προφανώς θέλει να κερδίσει ό,τι περισσότερο μπορεί, αλλά ο κατασκευαστής πωλητής πρέπει να σκεφτεί και τη φήμη του στην αγορά των ακινήτων. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι στις διαπραγματεύσεις της μίας φοράς, οι διαπραγματευτές μπορούν να επιλέξουν και την επιμεριστική στρατηγική, να είναι πιο σκληροί και ανταγωνιστικοί στοχεύοντας σε αυξημένα μονομερή οφέλη, γιατί η στάση τους αυτή δε θα έχει επιπτώσεις στο μέλλον επειδή δε θα υπάρχει συνέχεια στη σχέση των δύο μερών. Στην περίπτωση των διαδοχικών διακριτών συναλλαγών όμως, η συνθετική προσέγγιση είναι σχεδόν μονόδρομος, γιατί η αρμονική σχέση των δύο μερών είναι προϋπόθεση για την επιτυχημένη μακροπρόθεσμη συνεργασία τους προς το αμοιβαίο κέρδος, χωρίς αυτό να αποκλείει την υπό συνθήκες περιστασιακή σκληρή συμπεριφορά.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επειδή φαίνεται να υπάρχει ανταπόδοση μεταξύ των διαπραγματευτών στην επιλογή στρατηγικής, δηλαδή ο δεύτερος ακολουθεί τη στρατηγική που επέλεξε ο πρώτος, και παρόλο που η συνήθης πρακτική είναι να περιμένουμε τον άλλο να τοποθετηθεί πρώτος στη στρατηγική, πρέπει να προετοιμαστούμε για τη δική μας καλύτερη επιλογή στρατηγικής αλλά και για πιθανές άλλες, έστω στοιχειωδώς. Ακόμη να σκεφτούμε εάν υπάρχει κάποια σκοπιμότητα στο να πάρουμε εμείς πρώτοι θέση. Σκοπιμότητα θα μπορούσε να είναι ο αποκλεισμός του άλλου να επιλέξει τη στρατηγική που μπορεί εμάς να μας φέρει σε δύσκολη θέση, οπότε εάν κινηθούμε πρώτοι μπορεί να αποκτήσουμε κάποιο έλεγχο.

Όπως παρατηρεί κανείς στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, δεν είναι ευδιάκριτη κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση ή πρόταση για το ποιες είναι οι κινήσεις τακτικής και τα τεχνάσματα που μπορούν να συνδυαστούν για την εφαρμογή της κάθε επιλεγμένης στρατηγικής ώστε να ευνοήσουν το τελικό αποτέλεσμα. Πέρα από τα προφανή, όπως την αποφυγή χρήσης τελεσίγραφων ή εκφοβισμού σε συνθετικές διαπραγματεύσεις, η επιλογή φαίνεται να αφήνεται στην κρίση του διαπραγματευτή κατά περίπτωση. Οι τακτικές ή τεχνικές και τα τεχνάσματα, στην ουσία αναμειγνύονται με τα συναισθήματα και τη διαχείρισή τους ή μπορεί και να ταυτίζονται με αυτά, με το σχεδιασμένο ή και το απρογραμμάτιστο δηλαδή μείγμα των συναισθημάτων που δημιουργείται καθώς η διαπραγμάτευση εξελίσσεται. Οι συγγραφείς αναφέρονται με διάφορους τρόπους σε αυτό το ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο της κάθε διαπραγμάτευσης. Συνδυάζοντας, ακόμη και επαγωγικά, τα ευρήματα των διάφορων ερευνών που συσχετίζουν τις διάφορες παραμέτρους της διαπραγμάτευσης που επηρεάζονται από τα συναισθήματα με το τελικό της αποτέλεσμα, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι, ο κύριος άξονας ανάπτυξης

των συναισθημάτων είναι η δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας και άνεσης για τους συμμετέχοντες. Όπως όταν, για παράδειγμα, η κρίσιμη για το αποτέλεσμα ροή των πληροφοριών προϋποθέτει αμοιβαιότητα, η οποία με τη σειρά της προϋποθέτει εμπιστοσύνη που χτίζεται σε συνθήκες ψυχολογικής άνεσης. Ακόμη, σε συνέχεια του παραπάνω συλλογισμού, οι όποιες κινήσεις δε θα πρέπει να θίγουν τις πέντε θεμελιώδεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά έννοιες, αυτές της εκτίμησης, της συσχέτισης, της αυτονομίας, της (κοινωνικής) θέσης-status και του ρόλου, όπως τις αναφέρουν οι Fisher και Shapiro (2005).

Επίσης, αυτό που θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς είναι ότι οι όποιες επιλεγμένες τακτικές δεν είναι απαραίτητα αποκλειστικές για όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Ο διαπραγματευτής θα μπορούσε πιθανώς να εναλλάσσει την προσέγγισή του από αυτή της συναισθηματικής φόρτισης σε αυτή των λογικών επιχειρημάτων ανάλογα με την ιεράρχηση των στόχων του. Θα μπορούσε δηλαδή να χρησιμοποιεί τον συμβιβασμό για μία χαμηλής προτεραιότητας παράμετρο της συμφωνίας και τα λογικά επιχειρήματα για τη διεκδίκηση παραμέτρων υψηλής προτεραιότητας. Αυτό που θα πρέπει να έχει υπόψη κάποιος είναι ότι, τα όρια μεταξύ πειστικής και απειλητικής συμπεριφοράς είναι αδιόρατα, και ότι, είναι άγνωστο αν κάποιος που αισθανθεί απειλή κατά τις εναλλαγές συμπεριφοράς του απέναντί του, μπορεί να επανέλθει άμεσα στη συνθήκη ασφάλειας ώστε να συνεχιστεί η διαπραγμάτευση.

Η επιλογή των όποιων τακτικών ή τεχνικών στη διαπραγμάτευση σχετίζεται και με το πώς εστιάζει ο διαπραγματευτής στον στόχο ως ευκαιρία κέρδους ή ως αποφυγή απώλειας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Ακόμη, η συμπληρωματικότητα των ρόλων των διαπραγματευτών για την ανεύρεση της μεταξύ τους σχέσης ισορροπίας, δε φαίνεται να απαιτεί κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία.

Τα επιμέρους τεχνάσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε στιγμή της διαπραγμάτευσης ώστε να κατευθύνουν στον στόχο είναι αμέτρητα, όπως αναφέρθηκε ήδη, συνδυάζονται μεν με τις επιλεγμένες στρατηγικές και κινήσεις τακτικής αλλά εξαρτώνται και από την αμοιβαιότητα του άλλου διαπραγματευτή. Δεν είναι απαραίτητο να προεπιλεγούν όλα, αλλά ο διαπραγματευτής πρέπει να τα γνωρίζει ώστε κάθε στιγμή να χρησιμοποιεί το κατάλληλο. Άλλωστε με την εμπειρία του, ο κάθε διαπραγματευτής τα εμπλουτίζει συνεχώς.

Το αν και κυρίως το ποτέ θα επιλέξουμε να κάνουμε το άνοιγμα τιμής, για

οποιοδήποτε λόγο, είναι κάτι που πρέπει να περιλάβουμε στο σχεδιασμό μας.

3.2.1^β/4 Σχεδιασμός επιχειρημάτων

Σχεδιάζουμε και καταγράφουμε τα επιχειρήματα με τα οποία θα υποστηρίξουμε τις προτάσεις μας και τις απαιτήσεις μας. Πρέπει να είναι δομημένα λογικά και βασισμένα σε αξιόπιστα πραγματικά στοιχεία ώστε να είναι ισχυρά, όχι μόνο για να υποστηρίξουμε τη θέση μας αλλά και γιατί δίνουν σταθερότητα στην αντιμετώπιση των σκληρών και των ισχυρών διαπραγματευτών της άλλης πλευράς. Σχεδιάζουμε και τα επιχειρήματα για να διαχειριστούμε την άλλη πλευρά κατά τη διαπραγμάτευση, για ό,τι υποθέτουμε ότι θα απαιτήσει ή θα αντισταθεί να παραχωρήσει.

Πέρα από τα επιχειρήματα, πρέπει να ετοιμάσουμε και την ‘ιστορία’ που θα συνοδεύει την πρότασή μας ώστε να διευκολύνουμε τον απέναντί μας διαπραγματευτή να πουλήσει εσωτερικά στην εταιρία του τη μελλοντική συμφωνία. Ο σχεδιασμός της ιστορίας αυτής είναι που θα επιχειρήσει να ταιριάξει τη συμφωνία μας με την εικόνα της εταιρίας του.

3.2.1^β/5 Σχεδιασμός προτεινόμενης διαδικασίας

Καλό είναι να προγραμματίσουμε εκ των προτέρων τα θέματα που θα συζητηθούν, με ποια σειρά, ποιοι θα συμμετέχουν από την πλευρά μας και ποιος θα είναι ο ρόλος του καθενός, να εκτιμήσουμε τη διάρκεια και ό,τι άλλο διαδικαστικό θέμα υπάρχει για τις φάσεις 2 έως 5. Εννοείται ότι στη φάση της Έναρξης, πρέπει όλα αυτά να συμφωνηθούν με την άλλη πλευρά για να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση. Να αποφασίσουμε αν θα χρησιμοποιήσουμε κάποιους περιορισμούς ως τεχνάσματα είτε για άσκηση πίεσης στην άλλη πλευρά είτε για να αποφύγουμε πιθανές δύσκολες στιγμές και αδιέξοδα στη συζήτηση. Θα χρησιμοποιήσουμε, για παράδειγμα, κάποιο περιορισμό χρόνου ή θα μεταθέσουμε την επιβεβαίωση της λήψης κάποιας απόφασης σε άτομα εκτός της διαπραγμάτευσης. Και αυτά πρέπει να αναφερθούν στη συζήτηση για τη διαδικασία, στη φάση 2, άσχετα αν θα τα χρησιμοποιήσουμε ή όχι. Θα μπορούσαμε μάλιστα να τα χρησιμοποιήσουμε αντίστροφα για να κερδίσουμε τις εντυπώσεις, ότι δηλαδή για χάρη της επίτευξης της συμφωνίας θα τους υπερβούμε με προσωπικό μας κόστος.

3.2.1^β/6 Σχεδιασμός στρατηγικής ερωτήσεων

Αφού ολοκληρώσουμε τη συλλογή στοιχείων, πρέπει να ορίσουμε ποια είναι τα κρίσιμα για εμάς στοιχεία της άλλης πλευράς που μας λείπουν, και με ποιο τρόπο και

ποια στιγμή θα τα εκμαιεύσουμε από τους ίδιους τους διαπραγματευτές της κατά τη διάρκεια των επόμενων φάσεων. Πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη ότι οι ερωτήσεις πρέπει να γίνονται με τρόπο που δεν εκλαμβάνονται ως απειλές και δε θίγουν τα βασικά συναισθήματα της εκτίμησης, της αυτονομίας, της (κοινωνικής) θέσης - status και του ρόλου αλλά και της εικόνας της εταιρίας και του διαπραγματευτή. Μία πρόταση σχεδίου ερωτήσεων (Miles (2013)) δίνεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II. Για την έναρξη της επόμενης φάσης, πρέπει να σκεφτούμε και κάποιες γενικές ερωτήσεις για να διερευνήσουμε την ελαστικότητα του άλλου διαπραγματευτή και άλλα χαρακτηριστικά του, ειδικά αν δεν έχουμε ξανασυναντηθεί. Καλό είναι να καταγράψουμε τις ερωτήσεις μας για να τις ελέγχουμε κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

3.2.1^B/7 Επιλογή τόπου

Πρέπει να σκεφτούμε που προτιμάμε να γίνει η διαπραγμάτευση. Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι γνώμες δίστανται για το ποιος είναι ο καταλληλότερος τόπος διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης, ο δικός τους χώρος, ο δικός μας ή ουδέτερος. Μπορεί να υπάρχουν πρακτικοί περιορισμοί, όπως αν κάτι που απαιτείται στη διαπραγμάτευση δε μεταφέρεται, όπως ένα ογκώδες προϊόν ή εξοπλισμός κάποιας παρουσίασης, οπότε ο χώρος να είναι προεπιλεγμένος. Ο δικός τους χώρος μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή χρήσιμων πληροφοριών για την άλλη πλευρά (Σουμπενιώτης (2015)). Στον δικό μας χώρο θα αισθανόμαστε πιο άνετα όταν ο απέναντί μας είναι πιο ισχυρός αλλά θα του δώσουμε πληροφορίες για εμάς ή θα περάσουμε κάποιο μήνυμα που θα επηρεάσει τις προσδοκίες της άλλης πλευράς για τη διαπραγμάτευση. Όπως, για παράδειγμα, το να τους ξεναγήσουμε στις νέες μας εγκαταστάσεις ώστε να γίνει πιο έντονη η επιθυμία τους να συνεργαστούν μαζί μας ή το να τους υποδεχτούμε σε άδεια γραφεία υπονοώντας περιορισμένη στελέχωση λόγω οικονομικής στενότητας ώστε να περιοριστούν οι οικονομικές τους απαιτήσεις. Το κριτήριο για την επιλογή του χώρου θα μπορούσε να είναι το τι είναι πιο χρήσιμο για εμάς, να συλλέξουμε κι άλλες πληροφορίες ή να σκηνοθετήσουμε τις πληροφορίες που θέλουμε να δώσουμε στην άλλη πλευρά.

3.2.1^B/8 Άσκηση δημιουργικότητας- brainstorming

Σε όλα τα παραπάνω βήματα, όπου προσπαθούμε να εκτιμήσουμε ή να σχεδιάσουμε για την εταιρία, τους διαπραγματευτές και τις προτάσεις της άλλης πλευράς, βασιζόμαστε συνήθως σε περιορισμένη πληροφόρηση και σε εικασίες, προσωπικές μας και των συνεργατών μας. Ακόμη και ό,τι σχεδιάσαμε για τη δική μας

πλευρά, με πλήρη και ακριβή στοιχεία, μπορεί να ανατραπεί από την όποια απρόβλεπτη αντίδραση του απέναντι διαπραγματευτή. Τα σενάρια σε κάθε βήμα, όσα και να είναι, επεξεργασμένα και μη, αισιόδοξα ή υπέρμετρης δυσκολίας, παραμένουν υποθετικά. Για την αντιμετώπιση του άγνωστου και του απρόβλεπτου, όπως αναλύθηκε και προηγουμένως, πρέπει να ασκηθούμε στη δημιουργικότητα. Σε καθένα από τα παραπάνω βήματα για ό,τι επιχειρούμε να σχεδιάσουμε, κάνουμε ελεύθερες σκέψεις προς κάθε πιθανή και απίθανη κατεύθυνση και συνδυάζουμε τα πραγματικά στοιχεία με τα υποθετικά με όσους πιθανούς και απίθανους τρόπους μπορούμε να φανταστούμε, και πέρα από αυτούς. Ομοίως σκεφτόμαστε και για τα σενάρια το πώς μπορεί να ξεδιπλωθεί η διαπραγμάτευση και πώς εμείς θα διαχειριστούμε την κάθε πιθανή στιγμή. Καλό είναι να καταγράφουμε αυτές τις ελεύθερες σκέψεις και τα σενάρια. Το κοινό στοιχείο, ακόμη και των πιο απλών ασκήσεων στη δημιουργικότητα, είναι η ανυπαρξία περιορισμών για τη σκέψη ή η προσπάθεια υπερπήδησής τους. Στην πράξη, κατά πάσα πιθανότητα, κανένα από αυτά δε θα συμβεί, ούτε καν αποσπάσματά τους ή συνδυασμοί τους. Αλλά η άσκηση στη δημιουργικότητα και μόνο κατά την προετοιμασία είναι αρκετή για να είμαστε σε ετοιμότητα να διαχειριστούμε ό,τι εμφανιστεί μπροστά μας στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Ο χρόνος και η άσκηση φέρνουν την εξοικείωση και την εμπειρία, και ο διαπραγματευτής θα μπορεί σε κάθε κατάσταση να αυτοσχεδιάζει με άνεση αλλά κυρίως με ασφάλεια.

3.2.1^β/9 Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησής μας

Ορίζουμε τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε στη Φάση 6 για την αξιολόγησή μας για την διαπραγμάτευση και το αποτέλεσμα της, δηλαδή τη συμφωνία που επιτεύχθηκε σε σχέση με τη σχεδιασμένη προσφορά και τον στόχο που είχε τεθεί κατά την προετοιμασία, και την απόδοση του διαπραγματευτή, το πώς δηλαδή διαχειρίστηκε τα διάφορα θέματα, την εφαρμογή της στρατηγικής και των τακτικών, τη χρήση τεχνασμάτων και ελιγμών, τη δημιουργικότητα στα επιχειρήματα κ.α. .Επίσης πρέπει να οριστεί η κλίμακα αξιολόγησης του κάθε κριτηρίου, δηλαδή τι εννοούμε για το καθένα ως πολύ καλό ή απλά ικανοποιητικό. Τα κριτήρια πρέπει να είναι ρεαλιστικά και προσαρμοσμένα στο αντικείμενο και τις συνθήκες της κάθε διαπραγμάτευσης.

Η πιθανή ασυμμετρία στην εμπειρία των διαπραγματευτών των δύο πλευρών μπορεί να μετριαστεί όσο περισσότερο επενδύσει κάνεις στη φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού.

3.2.2 Φάση 2_ Έναρξη

Η φάση αυτή ξεκινάει με τη συνάντηση των διαπραγματευτών και διαφοροποιείται εάν η συνάντησή τους είναι η πρώτη ή αν οι ίδιοι διαπραγματευτές έχουν κάποια προηγούμενη επαφή, είτε σε επαγγελματικό είτε σε κοινωνικό πλαίσιο. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να υπάρχει ήδη κάποια σχέση μεταξύ τους ή κάποια προηγούμενη εμπειρία και ο καθένας να έχει διαμορφώσει μία γνώμη για τον άλλο. Ή ακόμη, μπορεί να έχουν επικοινωνήσει και με άλλα μέσα χωρίς να έχουν συναντηθεί και να έχουν ήδη κάποιο στοιχείο για το πώς ανταποκρίνεται ο καθένας στην επικοινωνία. Για την παρακάτω ανάπτυξη θεωρείται ότι οι διαπραγματευτές συναντιούνται για πρώτη φορά και δεν έχουν προηγούμενη επικοινωνία, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά. Επίσης θεωρείται ότι χάριν της ροής της ανάπτυξης της διαπραγμάτευσης, υπάρχει αμοιβαιότητα στην ανταπόκριση των δύο πλευρών.

Καλό είναι να γνωρίζουμε από πριν πόσοι θα είναι οι διαπραγματευτές και ποια είναι η ιδιότητά τους ή η θέση τους στην ιεραρχία της εταιρίας τους, ώστε να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των δύο πλευρών. Το στοιχείο αυτό μπορεί να δείξει και πόσο σημαντική είναι για την κάθε πλευρά η επίτευξη της συμφωνίας.

Ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται όλα τα βήματα της δεύτερης φάσης είναι η δυναμική των θετικών συναισθημάτων, όπως ήδη αναπτύχθηκε σε διάφορα σημεία. Από αυτή τη φάση ξεκινάει η διερεύνηση των πραγματικών αναγκών και των ενδιαφερόντων της κάθε πλευράς.

Πρέπει να θυμάται ο διαπραγματευτής ότι σε όλες τις φάσεις της συνάντησής του με τον άλλο διαπραγματευτή, πρέπει περισσότερο να ακούει και λιγότερο να μιλάει και να μη διακόπτει τον συνομιλητή του. Με τη στάση του αυτή δείχνει κατ' αρχήν ότι τον σέβεται. Αυτός που είναι απέναντί του είναι η πηγή των πληροφοριών που του λείπουν και, προκαλώντας τον να μιλήσει, αφήνοντάς τον να αναπτύσσει τις απόψεις του και να επεκτείνεται προς κάθε κατεύθυνση, θα τις αποκτήσει πιο εύκολα και πιθανώς περισσότερες από αυτές που ελπίζει ή ακόμα και άλλες χρήσιμες πληροφορίες που δεν ήξερε καν ότι υπάρχουν. Επίσης, για να πάρει πληροφορίες, πρέπει και να δώσει. Θα το κάνει συνειδητά για όσες και όποιες πληροφορίες προγραμμάτισε να δώσει, αλλά και άθελά του, καθώς με αντίστοιχες τακτικές και τεχνάσματα θα του τις εκμαιεύσει ο απέναντι διαπραγματευτής. Και οι δύο πλευρές πιθανώς θα χρησιμοποιήσουν την παροχή πληροφοριών, σημαντικών και ασήμαντων, ως δόλωμα, για να αποσπάσουν εκατέρωθεν επιπλέον πληροφορίες.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, το τέχνασμα της σιωπής είναι χρήσιμο με διαφορετικούς τρόπους σε διάφορες στιγμές της συζήτησης μεταξύ των διαπραγματευτών. Όταν η συζήτηση είναι διερευνητική, η σιωπή αφήνει τον συνομιλητή να αναπτύσσει ελεύθερα την απάντησή του στην όποια ερώτηση του τέθηκε, η παράτασή της δε, παρακινεί περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση προς θέματα που δε σχετίζονται με την αρχική ερώτηση. Αυτή η κατάσταση ευνοεί τη συλλογή πληροφοριών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Όταν η συζήτηση είναι στο στάδιο των συναλλαγών, ειδικά μετά τις αρχικές τοποθετήσεις, η σιωπή του ενός προκαλεί άγχος στον άλλο, ώστε να υποστηρίξει με ακόμη περισσότερα επιχειρήματα την θέση του. Στην περίπτωση αυτή, η σιωπή γίνεται αντιληπτή ως ότι η άλλη πλευρά δεν έχει πειστεί ακόμη. Η παράτασή της δε, μπορεί να προκαλέσει ακόμη μεγαλύτερη νευρικότητα. Στη φάση των συμφωνιών, η χρήση της σιωπής μπορεί να ερμηνευθεί όπως πριν μεν, ότι δεν είμαστε σίγουροι ακόμη, αλλά θέλει προσοχή όταν επαναλαμβάνονται τα ήδη συμφωνηθέντα, γιατί ενδεχομένως η σιωπή να ερμηνεύεται ως αποδοχή τους. Ακόμη, μπορεί εκ των υστέρων κάποιος διαπραγματευτής να ερμηνεύσει επαγωγικά τη σιωπή του άλλου προς όφελός του, δηλαδή ‘αφού δε διαφώνησες, συμφωνείς’.

Τέλος, μία κρίσιμη παράμετρος, τόσο για τη φάση αυτή όσο και για τις επόμενες έως τη σύναψη της συμφωνίας, είναι η πιθανή ασυμμετρία στην προετοιμασία των διαπραγματευτών, που σημαίνει ασυμμετρία στην πληροφόρηση, στον σχεδιασμό των στόχων, των επιχειρημάτων, των εναλλακτικών λύσεων κ.α. . Όπως μπορεί κανείς να υποθέσει, η παράμετρος αυτή θα λειτουργήσει, κατά πάσα πιθανότητα, προς όφελος του πιο διαβασμένου, αλλά μπορεί όμως η ασυμμετρία να είναι σε βαθμό τέτοιο που να δυσχεραίνει την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης έως και να την εκτροχιάσει.

3.2.2/1 Δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και χτίσιμο σχέσης

Συστάσεις και σταθερή χειραψία με χαμόγελο με όλους τους παραβρισκόμενους άσχετα αν θα συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση ή όχι. Ξεκινάει η συζήτηση ελεύθερα για κάποιο θέμα γενικού ενδιαφέροντος ή της επικαιρότητας για να ζεσταθεί η ατμόσφαιρα και να βρεθεί κάποιο κοινό στοιχείο, μία ομοιότητα, ώστε να δημιουργηθεί κάποιος δεσμός μεταξύ των διαπραγματευτών. Θέματα πολιτικής και θρησκείας είναι καλύτερο να αποφεύγονται. Μπορούν να εκμαιευθούν πληροφορίες για το status και τον ρόλο των διαπραγματευτών, ίσως και για την εικόνα της εταιρίας τους όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται αλλά και για την εικόνα των διαπραγματευτών μέσα στην εταιρία τους.

3.2.2/2 Συλλογή πληροφοριών

Ξεκινώντας την εφαρμογή του σχεδίου των ερωτήσεων προσπαθούμε να εκμαιεύσουμε έμμεσα διάφορες πληροφορίες που χρειαζόμαστε κάνοντας ‘ψιλή κουβέντα’ για την εταιρία, τους ανθρώπους της, τους μελλοντικούς τους στόχους αλλά και τις παρούσες συνθήκες τους . Όσον αφορά τον διαπραγματευτή της άλλης πλευράς, καλό είναι να διερευνήσουμε αν ισχύει η όποια φήμη του αλλά και να επιβεβαιώσουμε αν ισχύει η όποια άποψη έχουμε διαμορφώσει γι’ αυτόν σε πιθανή προηγούμενη επικοινωνία. Μπορεί η επιθυμία του για τη συμφωνία να είναι τόσο ισχυρή που να υπερκαλύψει την όποια κακή συμπεριφορά. Αν δε γνωρίζουμε από πριν ποιος είναι, καλό είναι να διερευνήσουμε τον ρόλο του στη διαπραγμάτευση, αν θα πάρει αυτός τις τελικές αποφάσεις, και τη θέση του στην ιεραρχία της εταιρίας του, πόσοι δηλαδή, υπάρχουν πάνω από αυτόν που μπορεί να επηρεάσουν τη συμφωνία και την πορεία προς αυτήν.

3.2.2/3 Συμφωνία διαδικασίας

Όπως αναπτύχθηκε αναλυτικά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, πρέπει να συζητήσουμε και να συμφωνήσουμε με την άλλη πλευρά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τα θέματα και με ποια σειρά θα συζητηθούν, τη διάρκεια, αν οι συμμετέχοντες είναι αυτοί που θα πάρουν την τελική απόφαση, αν υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που πρέπει να γνωρίζουμε κ.α. .

3.2.2/4 Διευκρινήσεις

Κάνουμε και ζητούμε διευκρινήσεις για διάφορα σημεία και θέματα του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης, για τις σχετικές απαιτήσεις και προσδοκίες ώστε να διαπιστώσουμε αν είναι κατανοητές και από τις δύο πλευρές. Αναλύουμε τις πιθανές δυσκολίες που θα συναντήσουμε στην εκτέλεση των όποιων τελικών συμφωνηθέντων ώστε να μην υπάρχει απογοήτευση και εκνευρισμός κατά την εφαρμογή της συμφωνίας. Εδώ σκιαγραφείται, κατά κάποιο τρόπο, και η τακτική που η κάθε πλευρά θα ακολουθήσει στις παραχωρήσεις. Τι θα παραχωρηθεί εύκολα ή δύσκολα, με τι αντάλλαγμα και τι είναι απαγορευτικό.

Τα δύο τελευταία βήματα έχουν στόχο τον περιορισμό των προσδοκιών και πιθανώς και των απαιτήσεων και των δύο πλευρών πριν ξεκινήσει η ουσιαστική διαπραγμάτευση. Μπορεί να διαφανούν ακόμη η διάθεση συνεργασίας, το μέτρο της λογικής και η αίσθηση δικαίου του καθενός. Η συζήτηση σε όλα τα παραπάνω βήματα είναι πηγή πληροφοριών για τις προτεραιότητες της κάθε πλευράς αλλά και την

ιεράρχηση των αναγκών τους. Τους ενδιαφέρει η αξία ή η τιμή, προσδοκούν σε μία σχέση συνεργασίας με διάρκεια ή αντιμετωπίζουν τη διαπραγμάτευση διεκπεραιωτικά γιατί έχουν και άλλες επιλογές; Από την αρχή της φάσης αυτής προσπαθούμε να καλλιεργήσουμε το αίσθημα της εξάρτησης μεταξύ των δύο πλευρών όσον αφορά τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης, ότι δηλαδή μαζί μπορούμε καλύτερα και περισσότερο.

3.2.3 Φάση 3_ Έλεγχος

Σε αυτή τη φάση ξεκινάει η ουσιαστική διαπραγμάτευση. Εδώ γίνεται η συζήτηση των καθαυτών θεμάτων της χωρίς να γίνεται ακόμη κάποια μετακίνηση των διαπραγματευτών. Όσο καθυστερεί η έναρξη αυτής της φάσης τόσο συλλέγουμε χρήσιμες πληροφορίες από την άλλη πλευρά, αλλά κερδίζουμε και χρόνο να αναμορφώσουμε, βάσει των νέων δεδομένων, τα σχέδιά μας στο μυαλό μας, γι' αυτήν αλλά και όλες τις επόμενες φάσεις της διαπραγμάτευσης, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη συνέχεια. Πρέπει και πάλι να θυμάται ο διαπραγματευτής ότι, επειδή η συλλογή πληροφοριών συνεχίζεται κι εδώ, πρέπει περισσότερο να ακούει και λιγότερο να μιλάει και να μη διακόπτει τον συνομιλητή του.

3.2.3/1 Συζήτηση του αντικειμένου διαπραγμάτευσης

Ξεκινάει η ανοιχτή συζήτηση για το αντικείμενο υπό διαπραγμάτευση, για κάθε παράμετρό του, τους διάφορους όρους της συμφωνίας κ.τ.λ. . Γίνονται ανοικτά κάθε είδους ερωτήσεις και η κάθε πλευρά ενημερώνεται για τα θέματα που θέλει να γνωρίζει και οτιδήποτε σχετικό. Ακόμα συζητούνται οι πιθανοί περιορισμοί που θα υπάρξουν αλλά και οι δυσκολίες για την εκτέλεση αυτών που θα συμφωνηθούν. Και εδώ συνεχίζεται η προσπάθεια περιορισμού και διαχείρισης των προσδοκιών της άλλης πλευράς. Ειδικά η μεγέθυνση των δυσκολιών είναι ένα συνηθισμένο τέχνασμα που, όταν έρθει η ώρα των παραχωρήσεων, αυτές θα χρησιμοποιηθούν ως αντάλλαγμα για κάτι αντίστοιχα αξιόλογο. Πρέπει να θεωρηθεί σχεδόν βέβαιο ότι, αυτή η υπερβολή στις δυσκολίες γίνεται αμοιβαία.

Όσο συνεχίζεται το βήμα αυτό της φάσης, με τη συζήτηση εμπλουτίζονται οι πληροφορίες εκατέρωθεν. Βέβαια υπάρχει πάντα το ερώτημα του τι αποκρύπτει η κάθε πλευρά προς όφελός της, αν είναι χρήσιμο για την άλλη και πώς αυτή θα το ανακαλύψει και θα το αποσπάσει. Η προγραμματισμένη στρατηγική των ερωτήσεων, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, συνεχίζει να εφαρμόζεται και εδώ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II).

3.2.3/2 Αρχικές τοποθετήσεις

Ως αρχική τοποθέτηση εννοείται αυτή του οικονομικού στοιχείου, δηλαδή το άνοιγμα της τιμής του υπό διαπραγμάτευση στοιχείου. Γενικά οι διαπραγματευτές συνηθίζουν να καθυστερούν αυτό το βήμα και η επικρατούσα άποψη είναι να αποφεύγει κάποιος να κάνει πρώτος προσφορά. Και αυτό γιατί, όπως αναφέρθηκε σε διάφορα σημεία παραπάνω, η αρχική τιμή ‘αγκυρώνει’ τη διαπραγμάτευση και ορίζει το πλαίσιο της συζήτησής της και, κατ’ επέκταση και το αποτέλεσμα της.

Το άνοιγμα της τιμής είναι κάτι που αγχώνει ιδιαίτερα τους διαπραγματευτές για έναν απλό, αλλά βασικό λόγο. Ανησυχούν ότι, αν κάνουν πρώτοι την κίνηση αυτή, μπορεί να απέχουν με τρόπο τέτοιο από την τιμή που θα ξεκινούσε η άλλη πλευρά που άθελά τους να την ευνοήσουν. Δηλαδή αν κάποιος ξεκινήσει μία τιμή πώλησης στο δέκα, ενώ ο άλλος ήταν διατεθειμένος να δώσει είκοσι, ο πρώτος θα είναι χαμένος πολύ περισσότερο από το αναμενόμενο από τη διαπραγμάτευση, και πιθανώς δε θα το μάθει ποτέ, γιατί ο δεύτερος θα συνεχίσει να διαπραγματεύεται τη μείωση της αρχικής τιμής, για να κερδίσει κι άλλο. Όπως αναφέρθηκε και στην πρώτη φάση, η τιμή αυτή έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και είναι προαποφασισμένη. Ακόμη κι αν κάποιος προσπαθήσει, έως αυτή τη στιγμή, να εκμαιεύσει έστω μία ένδειξη για το που περίπου θα κινηθεί η τιμή του άλλου, είναι απίθανο να αποκτήσει κάποια αξιόπιστη πληροφορία, γιατί η αρχική τιμή του καθενός είναι ίσως το πιο καλά κρυμμένο μυστικό μίας διαπραγμάτευσης. Και είναι μάλλον απίθανο ο διαπραγματευτής, ακόμη κι αν αποκτήσει νέες πληροφορίες κατά τη ροή της διαπραγμάτευσης, να αποφασίσει να την αλλάξει πριν το άνοιγμά της.

Η κάθε πλευρά υποστηρίζει την αρχική της τοποθέτηση με τα προγραμματισμένα επιχειρήματα με αντικειμενικά στοιχεία, όσο διογκωμένα κι αν είναι, με σκοπό να ενισχύσει τη θέση της. Η αντίσταση στην έναρξη των παραχωρήσεων διαρκεί, ώστε να υποστηριχθεί η αρχική προσφορά που στη συνέχεια θα αποτελέσει αναφορά και για τις υποχωρήσεις.

Η αρχική τιμή της κάθε πλευράς δε γίνεται αποδεκτή από την άλλη, γιατί όπως αναφέρθηκε, έχει προϋπολογισμένα ικανά περιθώρια κέρδους και για τους δύο, για να ωφεληθούν, και το γνωρίζουν. Θα τα εκμεταλλευτούν στην επόμενη φάση της διαπραγμάτευσης. Αν όμως κάποιος δεχτεί την αρχική τιμή ή αποδεχτεί την προσφορά του άλλου πολύ γρήγορα, τότε έχουμε τη λεγόμενη ‘κατάρρα του νικητή’ (winner’s curse), όπου η πλευρά που έκανε την προσφορά μένει με την αίσθηση ότι, η προσφορά

που έκανε ήταν πολύ χαμηλή ή υψηλή και έχασε την ευκαιρία να καταφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στη συμφωνία (Kennedy(2009)).

3.2.3/3 Συζήτηση διερεύνησης ενδιαφερόντων

Μετά την αρχική τοποθέτηση των δύο πλευρών ξεκινάει η συζήτηση για τη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών και ενδιαφερόντων της κάθε πλευράς με σκοπό να ανακαλύψουν ή να δημιουργήσουν τον κοινό τόπο όπου τα ενδιαφέροντά τους ικανοποιούνται από κοινού με αμοιβαίο τρόπο. Η συζήτηση μπορεί να είναι ελεύθερη προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, ανοικτή ή έμμεση, και απαιτεί δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμό. Η προγραμματισμένη στρατηγική ερωτήσεων μπορεί να συνεχίζεται συνδυαστικά. Επειδή όμως γίνεται και ελεύθερα και απρογραμματίιστα ανάλογα με την ανταπόκριση των δύο πλευρών, πρέπει να μη ξεχνά ο διαπραγματευτής ότι η συμπεριφορά του δεν πρέπει με κανένα τρόπο να θίγει τον συνομιλητή του.

Παράλληλα με τη διερεύνηση των αφανών διαστάσεων των θέσεων της κάθε πλευράς, δηλαδή των ενδιαφερόντων, των κινήτρων και των αναγκών πίσω από κάθε πρόταση, στη συζήτηση επιχειρείται να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από τη συμφωνία για όλους, να διευρυνθεί δηλαδή η πίτα (expanding the pie). Στο σημείο αυτό, χτίζεται και τονίζεται, ανοικτά πλέον, η αλληλεξάρτηση των δύο πλευρών για τη μεγιστοποίηση της αμοιβαίας ωφέλειας του αποτελέσματος. Εννοείται πως αυτά συμβαίνουν και πιο πριν στις διάφορες φάσεις της διαπραγμάτευσης, απλά τώρα γίνονται ανοικτά και συγκεκριμένα.

3.2.4 Φάση 4_ Προσέγγιση

Η φάση αυτή είναι πρακτικά από τις πιο κρίσιμες για τη σύναψη της συμφωνίας των δύο μερών. Στη φάση αυτή γίνονται οι μετακινήσεις και η προσέγγιση των δύο πλευρών μέσω αμοιβαίων σταδιακών υποχωρήσεων, παραχωρήσεων και συναλλαγών, ώστε να φτάσουν με ανταλλαγή ποσοτικών μεγεθών ή άλλων παροχών στο κοινό έδαφος της συμφωνίας, αυτό της επίλυσης του προβλήματος της διαπραγμάτευσης. Η ύπαρξη αυτού του κοινού πεδίου έχει ήδη διαφανεί στην προηγούμενη φάση, αυτή του ελέγχου, στο τελευταίο της βήμα, κατά τη συζήτηση διερεύνησης των πραγματικών αναγκών και ενδιαφερόντων των δύο πλευρών. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι αυτή είναι και η στιγμή μετάβασης από την τρίτη στην τέταρτη φάση, η αναγνώριση αυτού του κοινού πεδίου. Οι αρχικές θέσεις δεν έχουν γίνει αποδεκτές, έχουν δικαίως αμφισβητηθεί εκατέρωθεν, αφού όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι γνωστό και δεδομένο για τους διαπραγματευτές ότι υπάρχουν σε αυτές προϋπολογισμένα

περιθώρια υποχωρήσεων, άρα αντίστοιχου κέρδους για την κάθε απέναντι πλευρά. Η οικονομική διάσταση της συναλλαγής, όμως, δεν πρέπει να την μονοπωλήσει, αλλά να ισοσκελιστεί και με τις άλλες παραμέτρους της αξίας των προτάσεων που εναλλάσσουν οι δύο πλευρές.

Είναι η φάση της δράσης, όπου η αμοιβαιότητα στις κινήσεις είναι απαιτούμενη. Είναι εν συντομία η στιγμή που γίνεται το 'πάρε-δώσε'. Τα βήματά της επαναλαμβάνονται κυκλικά διαρκώς μέχρι να φανεί ότι προσεγγίζεται η συμφωνία και να περάσει η διαπραγμάτευση στην επόμενη φάση, αυτή της ολοκλήρωσής της. Αν ένας σταματήσει να ανταποδίδει τις παραχωρήσεις του άλλου για οποιοδήποτε λόγο, η διαδοχή κινήσεων τους θα διαταραχτεί και μπορεί να σταματήσει πριν να φτάσουν στον κοινό επιθυμητό στόχο, τη συμφωνία. Η εμπιστοσύνη και η πολύτιμη ροή των πληροφοριών κινδυνεύουν. Το κλίμα μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό και έντονο.

Οι όποιες προσδοκίες για τις παραχωρήσεις έχουν οροθετηθεί ή διαμορφωθεί σε προηγούμενες φάσεις της διαπραγμάτευσης. Η ελαστικότητα των δυο πλευρών έχει ήδη διερευνηθεί. Οι κινήσεις τακτικής και τα τεχνάσματα συνεχίζονται με μεγαλύτερη ένταση. Ψυχολογική πίεση, συναισθηματική φόρτιση και ένταση. Οι παραχωρήσεις μπορεί να είναι δολώματα για απόσπαση ωφελειών, η αντίσταση στις υποχωρήσεις εικονική, τα ανταλλάγματα έχουν διογκωθεί προκαταβολικά, τα δώρα είναι άνευ αξίας για τον δωρητή και πάει λέγοντας. Όμως, μπορεί οι κινήσεις εξαναγκασμού να γίνονται και λόγω κάποιας δυσμενούς διαπραγματευτικής θέσης, όπως, για παράδειγμα, να δοθούν επιπλέον παραχωρήσεις για ικανοποίηση ή διατήρηση κρίσιμων πελατών, υποχωρήσεις σε εκβιασμούς σκληρών διαπραγματευτών, υποχωρήσεις για διαφύλαξη σχέσεων ή λόγω αδύναμης θέσης λόγω μη ύπαρξης εναλλακτικών λύσεων εκτός της συμφωνίας κ.τ.λ. . Όταν ο κύκλος των παραχωρήσεων συνδυαστεί με δύσκολες συμπεριφορές, μπορεί να γίνει επιζήμιος για την πιο αδύναμη ή μειωμένων αντιστάσεων πλευρά.

Στις επιμεριστικού τύπου διαπραγματεύσεις, αυτή είναι η κυρίαρχη ίσως και αποκλειστική φάση της διαπραγμάτευσης, όπου ικανοποιείται ο κυρίαρχος στόχος της, αυτός της μεγιστοποίησης του κέρδους του ενός.

3.2.4/1 Μετακίνηση με Ανταλλαγή παραχωρήσεων

Η αρχική κίνηση είναι η πρώτη επανατοποθέτηση της μίας πλευράς και η ανταπόδοσή της με την επανατοποθέτηση και της άλλης. Ξεκινάει, δηλαδή, πρακτικά όταν ο ένας, πρώτος από τους δύο επανατοποθετηθεί για πρώτη φορά, δηλαδή

μεταβάλει την αρχική του θέση ανασυντάσσοντας την προσφορά του. Η νέα αυτή θέση παραχωρεί κάποιο επιπλέον στοιχείο σε σχέση με την προηγούμενή του θέση στην απέναντι πλευρά. Οι παραχωρήσεις που γίνονται πρέπει να είναι ευδιάκριτες, ώστε να μην υποτιμηθούν, για να αποφευχθεί η ανταπόδοσή τους.

Εφαρμόζεται ό,τι σχεδιάστηκε στην πρώτη φάση της διαπραγμάτευσης, χρησιμοποιούνται οι παραλλαγές και τα αποσπάσματα της πρότασης, πιθανώς όμως αναθεωρημένα με τις νέες πληροφορίες από την έως τώρα εξέλιξη της διαπραγμάτευσης και προσαρμοσμένα στην αρχική τοποθέτηση του άλλου διαπραγματευτή. Οι όποιες μεταβολές των διάφορων παραμέτρων της πρότασης παραμένουν στα προκαθορισμένα όριά τους, οι διαφορετικοί συνδυασμοί αυτών δίνουν πιθανά νέα μείγματα. Η προσήλωση στον αρχικό στόχο παραμένει σταθερή, τουλάχιστον στην αρχή. Καθώς εξελίσσεται αυτή η φάση, μπορεί ο διαπραγματευτής ακολουθώντας τον απέναντί του, να αναγκαστεί να κινηθεί και εκτός των προκαθορισμένων ορίων, να αυτοσχεδιάσει και να πάρει αντίστοιχες αποφάσεις.

Αν ο διαπραγματευτής δεν παίρνει την τελική απόφαση στη διαπραγμάτευση, κάτι που έχει ήδη διερευνηθεί, ίσως δε θα πρέπει να γίνουν όλες οι παραχωρήσεις που σχεδιάστηκαν πριν την επιβεβαίωση της λήψης της τελικής απόφασης. Ενδεχομένως, θα πρέπει να διατηρηθεί κάτι, στην περίπτωση που απορριφθεί η συμφωνία από την εταιρία του, ώστε να υπάρχει περιθώριο να δοθεί κάτι ακόμη, για να κλείσει η συμφωνία.

3.2.4/2 Αμφισβήτηση

Η κάθε νέα θέση αμφισβητείται από την άλλη πλευρά, για να προκληθεί νέα μετακίνηση. Προβάλλουμε αντίσταση στην αμφισβήτηση, ώστε να αποφευχθεί η επόμενη μετακίνηση, αλλά και για να τονίσουμε την πεποίθησή μας για την αξία αυτού που προσφέρουμε. Επαναδιαπραγμάτευση και υποστήριξη των νέων θέσεων της κάθε πλευράς με λογικά επιχειρήματα βασισμένα σε αντικειμενικά στοιχεία, για να μη γίνουν εύκολος στόχος στην αντίστοιχη αμφισβήτηση του απέναντι διαπραγματευτή. Αμφισβήτηση της κάθε νέας πρότασης του άλλου διαπραγματευτή με λογικά επιχειρήματα τόσο στο σύνολό της, όσο και σε κάθε μεμονωμένη παράμετρο. Προσπαθούμε με ερωτήσεις και επιχειρήματα να αναδείξουμε τα ασαφή σημεία της πρότασής του, για να αποσταθεροποιήσουμε την αξιοπιστία του και πιο εύκολα να τον μετακινήσουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Υπερβάλουμε στα οφέλη που δίνουμε και ακόμη περισσότερο στις δικές μας δυσκολίες που πρέπει να υπερβούμε και στο

ρίσκο που θα αναλάβουμε, προκειμένου να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις της απέναντι πλευράς. Επαναδιατυπώσεις με διαφορετικές οπτικές που παραλλάσσουν τις θέσεις. Η δημιουργική σκέψη απαιτείται και σε αυτό το σημείο τόσο για να υποστηρίξει όσο και να αμφισβητήσει θέσεις. Ένταση και συναισθηματική φόρτιση με προσοχή στην ισορροπία των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων. Η όποια αμφισβήτηση στοχεύει στις θέσεις και όχι στα άτομα ή την εικόνα αυτών και της εταιρίας τους.

3.2.4/ν Επανάληψη των βημάτων 1 και 2

Τα παραπάνω βήματα επανέρχονται πολλές φορές, και ο κύκλος συνεχίζεται, με την αμφισβήτηση να είναι ο μοχλός της μετακίνησης. Τα δύο βήματα εναλλάσσονται μεταξύ τους έως ότου φτάσουν με τις σταδιακές παραχωρήσεις και τα δύο μέρη στις κοινά αποδεκτές θέσεις. Το κρίσιμο ερώτημα είναι βέβαια και για τις δύο πλευρές, όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος των εναλλασσόμενων κινήσεων, αν έχουν εξαντληθεί τα προκαθορισμένα περιθώρια ωφελείας και κέρδους και για τους δύο ή αν αυτός που σταμάτησε πρώτος αποδεχόμενος την προσφορά του άλλου, άφησε 'λεφτά στο τραπέζι'. Ακόμη, αφού κλείσει ο κύκλος των παραχωρήσεων, πρέπει να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα, για να συμπεράνει κανείς αν κάποια πλευρά τις χρησιμοποίησε μεθοδευμένα, για να εκμεταλλευτεί την άλλη.

3.2.5 Φάση 5_ Συμπεράσματα/Ολοκλήρωση

Η έναρξη αυτής της φάσης δεν είναι συγκεκριμένη. Προσδιορίζεται διαισθητικά. Οι διαπραγματευτές καταλαβαίνουν ότι έχουν φτάσει σε αυτή και ότι πλησιάζει το τέλος της διαδικασίας και οδεύουν προς την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης, επειδή σταματούν τα επιχειρήματα και έχουν σταδιακά μειωθεί οι παραχωρήσεις των δύο πλευρών. Τα οφέλη έχουν μεγιστοποιηθεί για όλους και δε φαίνεται να μπορούν να διευρυνθούν άλλο. Μπορεί να διαφανεί ίσως και μία αίσθηση ψυχικής εξάντλησης μεταξύ των διαπραγματευτών ή η γλώσσα του σώματος και χαρακτηριστικές κινήσεις τους ότι η διαπραγμάτευση βρίσκεται στο τέλος της. Σταματούν να μιλούν, απαντούν μονολεκτικά, κλείνουν τους φακέλους τους γιατί διαισθάνονται ότι έχουν φτάσει σε κοινό έδαφος.

3.2.5/1 Διατύπωση τελικής πρότασης

Οι δύο πλευρές διατυπώνουν τις τελικές τους προτάσεις με κάθε παράμετρο, τι θα δώσουν και τι θα πάρουν, πότε, από ποιον και με τι τρόπο, αλλά χωρίς επιχειρήματα. Η καθαρή και λιτή διατύπωση δείχνει αποφασιστικότητα.

3.2.5/2 Επανάληψη συμφωνηθέντων

Επαναλαμβάνεται προφορικά ό,τι έχει συμφωνηθεί μέχρι τώρα, και για να ελεγχθεί τι υπολείπεται να συμφωνηθεί και για να επιβεβαιώσουν και οι δύο πλευρές ότι έχουν καταλάβει το ίδιο για κάθε στοιχείο που συζητήθηκε. Θέλει προσοχή στο σημείο αυτό, γιατί η αναδιατύπωση με διαφορετικά λόγια ή σύνταξη μπορεί να κρύβει μικρομετακινήσεις προς την μία ή την άλλη πλευρά. Συζητείται ό,τι απέμεινε και συμφωνείται και αυτό. Συνήθως τα θέματα που μένουν τελευταία είναι δευτερεύοντα ή λεπτομέρειες των ήδη συμφωνηθέντων, οπότε η συζήτηση γι' αυτά είναι σύντομη.

3.2.5/3 Έγγραφο συμφωνία

Συντάσσονται και καταγράφονται έστω πρόχειρα τα συμφωνηθέντα, και η συμφωνία επικυρώνεται με την τελική ερώτηση 'συμφωνήσαμε;', και ακολουθούν οι υπογραφές των δύο μερών.

Την πραγματική πιθανή ικανοποίησή μας από το τελικό αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, όποια και όση κι αν είναι αυτή, καλό είναι να μην την εκδηλώνουμε παρουσία των απέναντι διαπραγματευτών ή και όποιων άλλων σχετίζονται με αυτούς και την εταιρία τους. Αντιθέτως, σκόπιμο είναι να δείξουμε κάποια, μικρή έστω, απογοήτευση ώστε να προδιαθέσουμε για τις προσδοκίες μας για την επόμενη μας συναλλαγή. Ναι μεν τους ευχαριστούμε και εκτιμούμε το αποτέλεσμα της παρούσας συμφωνίας αλλά, θα θέλαμε κάτι παραπάνω, που για να μας ικανοποιήσουν θα πρέπει να μας το δώσουν την επόμενη φορά.

3.2.6 Φάση 6_ Αξιολόγηση

Τα στελέχη της εταιρίας και οι διαπραγματευτές, είτε μαζί είτε ο καθένας μόνος του, αξιολογούν τη διαπραγμάτευση και το αποτέλεσμα της σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίστηκαν στη φάση 1β. Με τη μέτρηση της επιτυχίας κλείνει ο κύκλος της διαπραγμάτευσης. Η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση της άλλης πλευράς είναι ένα εκπαιδευτικό εργαλείο που στοχεύει στη διαρκή μάθηση και βελτίωση των διαπραγματευτών.

4. Συμπεράσματα

Όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει από την παραπάνω ανάπτυξη του πρωτοκόλλου και την περιγραφή των φάσεων του, από την έκτασή της και μόνο, η πρώτη φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Είναι σε αυτή τη φάση που, πέρα του να εφοδιάσει και να οργανώσει το υλικό της διαπραγμάτευσης, γίνεται μεν η προετοιμασία της αλλά κυρίως, εδώ γίνεται η όποια δυνατή πρόληψη για την αντιμετώπιση των αναμενόμενων και μη δυσκολιών της διαπραγμάτευσης, αλλά και των αχαρτογράφητων περιοχών της. Η συστηματική και επίμονη συλλογή των στοιχείων και η επιμελής δημιουργική αναδόμησή τους μέσω του σχεδιασμού, μπορεί να εφοδιάσει τον διαπραγματευτή με τον καλύτερο και ίσως τον μόνο διαθέσιμο τρόπο, ώστε να διεκδικήσει τους στόχους του στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων με σχετική άνεση και ασφάλεια. Ακόμη, η όποια δυνατή πληρότητα της προετοιμασίας και του σχεδιασμού δρα υποστηρικτικά στην ψυχολογία του διαπραγματευτή, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί το άγχος του κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, όπου η ένταση είναι δεδομένη.

Στην πρώτη φάση, επίσης, πριν οι διαπραγματευτές των δύο πλευρών συναντηθούν, μπορεί κανείς να ασκηθεί πρακτικά στην τόσο κρίσιμη για τη διαπραγμάτευση δεξιότητα της δημιουργικής σκέψης. Η δημιουργική σκέψη είναι ένα ακόμη εφόδιο για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση του άγνωστου και του απρόβλεπτου στη διαπραγμάτευση. Χωρίς αυτήν, οι όποιοι αυτοσχεδιασμοί γίνουν, μπορεί να μείνουν μετέωροι και χωρίς χρησιμότητα στην πράξη. Η δημιουργική σκέψη που χρησιμοποιεί αξιόπιστα στοιχεία, δεν προσβάλλεται ούτε αντικρούεται εύκολα, αλλά προκαλεί ενδιαφέρουσες συζητήσεις, που θα οδηγήσουν στην ανακάλυψη του πραγματικού προβλήματος που προσπαθεί να λύσει η κάθε διαπραγμάτευση.

Ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα που αφορά κάθε στάδιο της διαπραγμάτευσης, τόσο για την ομαλή εξέλιξή της όσο και για τα αποτελέσματά της, ευδιάκριτο στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην ανάπτυξη του πρωτοκόλλου, είναι η διαφύλαξη της ισορροπίας των σχέσεων των εμπλεκόμενων με κάθε τρόπο στη διαπραγμάτευση μέσω της διαχείρισης της ψυχολογίας της κάθε της στιγμής. Η δυναμική των θετικών συναισθημάτων, η αποφυγή δημιουργίας της αίσθησης της απειλής και οι παράμετροι της ‘σκιώδους διαπραγμάτευσης’, δεν πρέπει να υποτιμηθούν από τον διαπραγματευτή, γιατί δρουν καταλυτικά σε κάθε διαπραγμάτευση.

Και βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνά κανείς, για ό,τι ειπώθηκε παραπάνω σε όλες τις φάσεις και τα αντίστοιχα βήματα ότι, ο απέναντι διαπραγματευτής μπορεί να γνωρίζει και να εφαρμόσει σε αυτόν τις ίδιες ή αντίστοιχες τακτικές, κινήσεις και τεχνάσματα, ακόμα και καλύτερα από τον ίδιο.

Βιβλιογραφία

1. Cateora, P. R. and Graham, J. L. (2007), *International Marketing*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
2. Field, A. (2003), “How to Negotiate with a Hard-Nosed Adversary”, *Harvard Management Update*, pp. 3-4.
3. Fisher, R. and Shapiro, D. (2005), *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, New York: Viking Press.
4. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. ed. (2012), *Getting To Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*, Revised 3rd ed., London: Random House Business Books.
5. Ghauri, P. N. (1996), Introduction, In Ghauri, P. N. and Usunier, J. C. eds., *International Business Negotiations*, (pp. 3–20), Oxford: Pergamon.
6. Gulliver, P. H. (1979), *Disputes & Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*, Academic Press.
7. Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N. and Galinsky, A. D. (2013), “The remarkable robustness of the first-offer effect: Across culture, power, and issues”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 39, No. 12, pp. 1547-1558.
8. Kennedy, G. (2009), *The Economist: Negotiation: An A-Z Guide*, London: Profile Books Ltd.
9. Kiechel, W. (1996), “The Only Four-Page Guide to Negotiating You’ll Ever Need”, *Harvard Management Update*, pp. 3-5.
10. Kong, D. T., Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2014), “Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research”, *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, pp. 1235-1255.
11. Lewicki, R. J., Saunders, D. M. and Minton, J. W. (2004), *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων*, Translated from English by Κ. Παπαμιχαήλ, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
12. Liu, M. and Wilson, S. R. (2011), “The effects of interaction goals on negotiation tactics and outcomes: A dyad-level analysis across two cultures”, *Communication Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 248-277.
13. Maddux, W. W., Mullen, E. and Galinsky, A. D. (2008), “Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 2, pp. 461-468.

14. Malhotra, D. (2004), "Risky Business: Trust in Negotiations", *Negotiation*, Vol. 7, No. 2.
15. Malhotra, D. (2010), "The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 111, No. 2, pp. 139-146.
16. Miles, E. W. (2013), "Developing Strategies for Asking Questions in Negotiation", *Negotiation Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 383-412.
17. Patton, C. and Balakrishnan, P.V. (Sundar) (2010), "The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 8, pp. 809-816.
18. Pinkley, R. L. and Northcraft, G. B. (1994), "Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 193-205.
19. Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation behavior*, New York: Academic Press.
20. Putnam, H. (1983), *Philosophical Papers: Realism and Reason*, Vol. 3, Cambridge: Cambridge University Press.
21. Putnam, L. L. and Roloff, M. E. eds., (1992), *Communication and negotiation*, Vol. 20, Sage.
22. Raiffa, H. (1982), *The Art And Science Of Negotiation*, Cambridge and London: The Belknap Press of Harvard University Press.
23. Robinson, W. N. and Volkov, V. (1998), "Supporting the negotiation life cycle", *Communications of the ACM*, Vol. 41, No. 5, pp. 95-102.
24. Rubin, K. H. and Brown, I. D. (1975), "A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction", *Journal of Gerontology*, Vol. 30, No. 4, pp. 461-468.
25. Sebenius, J. K. (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Masterful Negotiating*, 2nd ed., pp. 16-27.
26. Sharma, S., Bottom, W. P. and Elfenbein, H. A. (2013), "On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis", *Organizational Psychology Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 293-336.
27. Swaab, R. I., Maddux, W. W. and Sinaceur, M. (2011), "Early words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 47, No. 3, pp. 616-621.

28. Thomas, S. P., Thomas, R. W., Manrodt, K. B. and Rutner, S. M. (2013), “An Experimental Test of Negotiation Strategy Effects on Knowledge Sharing Intentions in Buyer–Supplier Relationships”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 96-113.
29. Trötschel, R., Loschelder, D. D., Höhne, B. P. and Majer, J. M. (2015), “Procedural Frames in Negotiations: How Offering My Resources Versus Requesting Yours Impacts Perception, Behavior, and Outcomes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 108, No. 3, pp. 417-435.
30. Walton, R. E. and McKersie, R. B. (1965), *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, Cornell University Press.
31. Wang, M. (2016), “Applying Psychology of Persuasion to Business Negotiation”, *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, p. 12.
32. Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H. and Carroll, J. S. (1990), “Tactical behavior and negotiation outcomes”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-31.
33. Wheeler, M. (2013), *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*, New York: Simon & Schuster.
34. Wolfe, R. J. and McGinn, K. L. (2005), “Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations”, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 14, No. 1, pp. 3-20.
35. Σουμπενιώτης, Δ. (ακ.έτος 2014-15), “Διαπραγματεύσεις”(09/05/2015), Διάλεξη στα πλαίσια του μαθήματος 3^ο εξαμήνου ‘Στρατηγική Διοίκηση’, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων του ΠΑ.ΜΑΚ, αδημοσίευτο.
36. Σουμπενιώτης, Δ. (Δεκέμβριος 2015), *Πρώτοι στις Πωλήσεις: Η Τέχνη των Πωλήσεων και των Ατομικών Διαπραγματεύσεων*, σεμινάριο των Προγραμμάτων Εξειδίκευσης του ΠΑ.ΜΑΚ, αδημοσίευτο.

Πηγές στο Internet

37. DeSteno, D., “The Simplest Way to Build Trust”, *Harvard Business Review*, June 2, 2014.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2014/06/the-simplest-way-to-build-trust> [Πρόσβαση 4 Ιουνίου 2018]
38. Ertel, D., “Turning Negotiation into a Corporate Capability”, *Harvard Business Review*, May-June 1999.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1999/05/turning-negotiation-into-a-corporate-capability> [Πρόσβαση 29 Μαΐου 2018]
39. Gino, F., “To Negotiate Effectively, First Shake Hands”, *Harvard Business Review*, June 4, 2014.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2014/06/to-negotiate-effectively-first-shake-hands> [Πρόσβαση 29 Φεβρουαρίου 2016]
40. Grant, H., “The One-Minute Trick to Negotiating Like a Boss”, *Harvard Business Review*, June 11, 2013.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2013/06/the-1-minute-trick-to-negotiat> [Πρόσβαση 10 Ιουνίου 2018]
41. Grenny, J., “How to Deal with the Irrational Parts of a Negotiation”, *Harvard Business Review*, June 6, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/06/how-to-deal-with-the-irrational-parts-of-a-negotiation> [Πρόσβαση 8 Ιουνίου 2016]
42. Henry, M., “Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate by Roger Fisher and Daniel Shapiro”
Διαθέσιμο στο:
http://static.qwad.com.au/iap2/files/Journal_Issue1_BeyondReasonReview.pdf
[Πρόσβαση 21 Ιουνίου 2018]
43. Hewlin, J. A., “The Most Overused Negotiating Tactic Is Threatening to Walk Away”, *Harvard Business Review*, September 18, 2017.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2017/09/the-most-overused-negotiating-tactic-is-threatening-to-walk-away> [Πρόσβαση 31 Οκτωβρίου 2017]

44. Holden, R. K., “Negotiating with Clients You Can’t Afford to Lose”, *Harvard Business Review*, June 10, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/06/negotiating-with-clients-you-cant-afford-to-lose> [Πρόσβαση 13 Ιουνίου 2016]
45. Keloharju, M., “Don’t Use Round Numbers in a Negotiation”, *Harvard Business Review*, March 15, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/03/dont-use-round-numbers-in-a-negotiation> [Πρόσβαση 15 Μαρτίου 2016]
46. Kolb, D. M. and Williams, J., “Breakthrough Bargaining”, *Harvard Business Review*, February 2001.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2001/02/breakthrough-bargaining> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2016]
47. Malhotra, D., “5 Reasons Good Deals Get Rejected”, *Harvard Business Review*, April 14, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/04/5-reasons-good-deals-get-rejected> [Πρόσβαση 8 Ιουνίου 2016]
48. Malhotra, D., “Control the Negotiation Before It Begins”, *Harvard Business Review*, December 2015.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/12/control-the-negotiation-before-it-begins> [Πρόσβαση 31 Μαΐου 2018]
49. Malhotra, D., “Four Strategies for Making Concessions”, *Harvard Business School Working Knowledge*, March 6, 2006.
Διαθέσιμο στο: <https://hbswk.hbs.edu/item/four-strategies-for-making-concessions> [Πρόσβαση 29 Φεβρουαρίου 2016]
50. Malhotra, D., “How to See Through These 3 Hardball Negotiation Tactics”, *Harvard Business Review*, April 4, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/04/how-to-see-through-these-3-hardball-negotiation-tactics> [Πρόσβαση 8 Ιουνίου 2016]
51. Morewedge, C. K., “Why Buyers and Sellers Inherently Disagree on What Things Are Worth”, *Harvard Business Review*, May 13, 2016.
Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/05/why-buyers-and-sellers-inherently->

disagree-on-what-things-are-worth [Πρόσβαση 8 Ιουνίου 2016]

52. O'Hara, C., “How to Negotiate Nicely Without Being a Pushover”, *Harvard Business Review*, April 9, 2015.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/04/how-to-negotiate-nicely-without-being-a-pushover> [Πρόσβαση 29 Φεβρουαρίου 2016]

53. O'Hara, C., “How to Negotiate with Someone More Powerful than You”, *Harvard Business Review*, June 6, 2014.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2014/06/how-to-negotiate-with-someone-more-powerful-than-you> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2016]

54. Schaerer, M., Loschelder, D. D. and Swaab, R. I., “Having Too Many Options Can Make You a Worse Negotiator”, *Harvard Business Review*, May 24, 2017.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2017/05/having-too-many-options-can-make-you-a-worse-negotiator> [Πρόσβαση 31 Οκτωβρίου 2017]

55. Schaerer, M., Schweinsberg, M. and Swaab, R., “Research: When You Don't Have an Alternative in a Negotiation, Try Imagining One”, *Harvard Business Review*, April 19, 2018.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2018/04/research-when-you-dont-have-an-alternative-in-a-negotiation-try-imagining-one> [Πρόσβαση 28 Μαΐου 2018]

56. Sehgal, K., “What Happens to Your Brain When You Negotiate About Money”, *Harvard Business Review*, October 26, 2015.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/10/what-happens-to-your-brain-when-you-negotiate-about-money> [Πρόσβαση 29 Φεβρουαρίου 2016]

57. Weiss, J., “Even Small Negotiations Require Preparation and Creativity”, *Harvard Business Review*, May 30, 2014.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2014/05/even-small-negotiations-require-preparation-and-creativity> [Πρόσβαση 29 Φεβρουαρίου 2016]

58. Wezowski, K., “The Secret to Negotiating Is Reading People's Faces”, *Harvard Business Review*, June 16, 2016.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/06/the-secret-to-negotiating-is-reading-peoples-faces> [Πρόσβαση 21 Ιουνίου 2016]

59. Wiltermuth, S., “When You Shouldn’t Try to Dominate a Negotiation”, *Harvard Business Review*, August 27, 2015.

Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/08/when-you-shouldnt-try-to-dominate-a-negotiation> [Πρόσβαση 2 Δεκεμβρίου 2015]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Συνοπτικός Πίνακας Πρωτοκόλλου Διαπραγμάτευσης

ΦΑΣΗ 1α_ <i>Προετοιμασία</i>	ΦΑΣΗ 1β_ <i>Σχεδιασμός</i>	ΦΑΣΗ 2_ <i>Έναρξη</i>
1. Συλλογή στοιχείων	1. Σχεδιασμός πρότασης και καθορισμός των ορίων της	1. Δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και χτίσιμο σχέσης
2. Ανάλυση της θέσης μας	2. Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων	2. Συλλογή πληροφοριών
3. Διερεύνηση της θέσης μας	3. Επιλογή στρατηγικής, τακτικής και τεχνασμάτων	3. Συμφωνία διαδικασίας
4. Μελέτη του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης	4. Σχεδιασμός επιχειρημάτων	4. Διευκρινήσεις
	5. Σχεδιασμός προτεινόμενης διαδικασίας	
	6. Σχεδιασμός στρατηγικής ερωτήσεων	
	7. Επιλογή τόπου	
	8. Άσκηση δημιουργικότητας- brainstorming	
	9. Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησής μας	
ΦΑΣΗ 3_ <i>Έλεγχος</i>	ΦΑΣΗ 4_ <i>Προσέγγιση</i>	ΦΑΣΗ 5_ <i>Συμπεράσματα/Ολοκλήρωση</i>
1. Συζήτηση του αντικειμένου διαπραγμάτευσης	1. Μετακίνηση με Ανταλλαγή παραχωρήσεων	1. Διατύπωση τελικής πρότασης
2. Αρχικές τοποθετήσεις	2. Αμφισβήτηση	2. Επανάληψη συμφωνηθέντων
3. Συζήτηση διερεύνησης ενδιαφερόντων	ν. Επανάληψη των βημάτων 1 & 2	3. Έγγραφο συμφωνία
		ΦΑΣΗ 6_ <i>Αξιολόγηση</i>

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Αναλυτικός Πίνακας Φάσεων της Διαπραγμάτευσης (1/4)

ΦΑΣΗ 1α_ Προετοιμασία

1. Συλλογή στοιχείων

α. της εταιρίας τους / β. της εταιρίας μας

- _ οι ισολογισμοί (πρόσφατοι και διαχρονικά)
- _ το πελατολόγιο
- _ ποιοι είναι οι προμηθευτές
- _ τα στελέχη και οι εργαζόμενοι : ποιοι, πόσοι και η εσωτερική οργάνωση της εταιρίας
- _ στοιχεία κλάδου (και διαχρονικά)
- _ η θέση της εταιρίας στον κλάδο
- _ ποιοι είναι οι ανταγωνιστές
- _ τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της εταιρίας
- _ οι ιδιαιτερότητες και πιθανές εξαρτήσεις από τρίτους
- _ εξειδικευμένα αποδεικτικά στοιχεία για τη διαπραγμάτευση αν απαιτούνται

2. Ανάλυση της θέσης μας

- _ τι προσφέρουμε ή ποιο πρόβλημά τους λύνουμε
- _ τι ζητάμε
- _ οι πραγματικές μας ανάγκες
- _ τα πραγματικά μας ενδιαφέροντα
- _ τα κίνητρά μας
- _ οι στόχοι μας
- _ οι συνθήκες υπό τις οποίες διαπραγματευόμαστε
- _ τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία μας κατά τη διαπραγμάτευση
- _ ποιοι από εμάς μπορούν να επηρεάσουν τη διαπραγμάτευση και με ποιο τρόπο
- _ ποιοι από εμάς θα επηρεαστούν από το αποτέλεσμα και με ποιο τρόπο
- _ πιθανές παρεμβάσεις από το περιβάλλον μας
- _ εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να μας επηρεάσουν
- _ τα χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών μας

3. Διερεύνηση της θέσης τους

- _ τι θα μας προσφέρουν ή ποιο πρόβλημά μας θα λυθεί
- _ τι θα μας ζητήσουν
- _ οι πιθανές πραγματικές τους ανάγκες
- _ τα πιθανά πραγματικά τους ενδιαφέροντα
- _ τα πιθανά κίνητρά τους
- _ οι πιθανοί στόχοι τους
- _ οι συνθήκες υπό τις οποίες θα διαπραγματευτούν
- _ τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους κατά τη διαπραγμάτευση
- _ ποιοι από αυτούς μπορούν να επηρεάσουν τη διαπραγμάτευση και με ποιο τρόπο
- _ ποιοι από αυτούς θα επηρεαστούν από το αποτέλεσμα και με ποιο τρόπο
- _ πιθανές παρεμβάσεις από το περιβάλλον τους
- _ εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να τους επηρεάσουν
- _ ποια τα πιθανά χαρακτηριστικά των διαπραγματευτών τους ή τους γνωρίζουμε ήδη

4. Μελέτη του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης

- _ γνώση/μελέτη ορολογίας αντικειμένου
- _ γνώση/μελέτη χαρακτηριστικών αντικειμένου
- _ γνώση αδύναμων/δυνατών σημείων και ιδιαιτεροτήτων του αντικειμένου
- _ γνώση των υποκατάστατων και των χαρακτηριστικών τους

Πηγές συλλογής στοιχείων : διαδικτυο, επαγγελματικό δίκτυο, συλλογικά όργανα κλάδου, ανεπίσημες πηγές, βιομηχανική κατασκοπεία, γνώμες ειδικών κ.α.

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Αναλυτικός Πίνακας Φάσεων της Διαπραγμάτευσης (2/4)

ΦΑΣΗ 1^B - Σχεδιασμός

1. Σχεδιασμός πρότασης και καθορισμός των ορίων της

- _ σχεδιασμός της πρότασης και προσδιορισμός των παραμέτρων της
- _ προσδιορισμός ανώτερου και κατώτερου αποδεκτού ορίου κάθε παραμέτρου
- _ σχεδιασμός παραλλαγών της πρότασης
- _ σχεδιασμός παραχωρήσεων
- _ κατάτμηση σε κυρίως τμήμα και πρόσθετα (add-ons)
- _ προσδιορισμός/σχεδιασμός πρόσθετων δώρων
- _ προσδιορισμός αρχικής τιμής ανοίγματος
- _ τι θα ζητήσουμε ως αντάλλαγμα
- _ ποια πρότασή τους θα δεχτούμε και ποιες οι αποδεκτές παραλλαγές της
- _ προσδιορισμός αποδεκτών ορίων κάθε παραμέτρου πρότασής τους

2. Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων

- _ προσδιορισμός/σχεδιασμός εναλλακτικών μας λύσεων
- _ επιλογή της μίας καλύτερης εναλλακτικής λύσης μας - BATNA
- _ επινόηση 'ρεαλιστικής' εναλλακτικής μας λύσης (εάν δεν υπάρχει καμία πραγματική)
- _ υποθέσεις για πιθανές εναλλακτικές τους λύσεις
- _ επιλογή πιθανής καλύτερης λύσης τους- BATNA

3. Επιλογή στρατηγικής, τακτικής και τεχνασμάτων

- _ επιλογή και προετοιμασία στρατηγικής : επιμεριστική ή συνθετική
- _ επιλογή και προετοιμασία τακτικής/κών για κάθε παράμετρο της συμφωνίας
π.χ. ανταγωνισμός, συνεργασία, συμβιβασμός, εξαναγκασμός, αποφυγή
- _ επιλογή και προετοιμασία τεχνασμάτων για κάθε φάση της διαπραγμάτευσης
π.χ. συναισθηματική φόρτιση, σιωπή, δημιουργία συνδέσμου, λογικά επιχειρήματα
- _ επιλογή και προγραμματισμός συναισθημάτων
π.χ. εμπιστοσύνη (για ψυχολογική άνεση), ένταση , ανταγωνισμός

4. Σχεδιασμός επιχειρημάτων

- _ σχεδιασμός και καταγραφή λογικών επιχειρημάτων της πρότασής μας
- _ σχεδιασμός και καταγραφή λογικών επιχειρημάτων των απαιτήσεών μας
- _ σχεδιασμός 'ιστορίας' που συνοδεύει την πρόταση μας
- _ σχεδιασμός και καταγραφή επιχειρημάτων αντιμετώπισης των απέναντί μας

5. Σχεδιασμός προτεινόμενης διαδικασίας

- _ καθορισμός των θεμάτων προς συζήτηση
- _ σειρά συζήτησης των θεμάτων
- _ ποιος θα συμμετέχει και τι αναλαμβάνει
- _ εκτίμηση διάρκειας διαπραγμάτευσης
- _ διαδικαστικά θέματα αν υπάρχουν
- _ θα χρησιμοποιηθούν περιορισμοί ή τεχνάσματα και τότε - π.χ. περιορισμοί χρόνου
- _ αν χρησιμοποιηθούν περιορισμοί από την άλλη πλευρά πώς θα τους χειριστούμε

6. Σχεδιασμός στρατηγικής ερωτήσεων

- _ σχεδιασμός και καταγραφή των ερωτήσεων για κάθε φάση
- _ επιλογή τεχνασμάτων για να εκμαιεύσουμε πληροφορίες
- _ σχεδιασμός ερωτήσεων διερεύνησης χαρακτηριστικών/στάσης του διαπραγματευτή
- _ εναλλακτικά σενάρια ερωτήσεων για προσαρμογή στη διάδραση με την άλλη πλευρά
- _ υποθέσεις πιθανών ερωτήσεων της άλλης πλευράς
- _ σχεδιασμός απαντήσεων στις πιθανές ερωτήσεις της άλλης πλευράς
- _ επιλογή συγκεκριμένων κρίσιμων πληροφοριών μας που δε θέλουμε να δώσουμε
- _ επιλογή τεχνασμάτων για να αποφύγουμε να δώσουμε τις κρίσιμες πληροφορίες

7. Επιλογή τύπου

- _ επιλογή ιδανικού για εμάς τύπου διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης
- _ σενάρια εκμετάλλευσης του όποιου χώρου ή σκηνογράφιση του χώρου μας
- _ πιθανές προσαρμογές του συνολικού σχεδιασμού μας για μη ευνοϊκούς για εμάς χώρους

8. Άσκηση δημιουργικότητας- brainstorming

- _ ελεύθερες σκέψεις για οτιδήποτε αφορά τη διαπραγμάτευση
- _ υποθέσεις σεναρίων για πιθανή εξέλιξη διαπραγμάτευσης
- _ καταγραφή των σκέψεων και των σεναρίων

9. Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησής μας

- _ καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης αποτελέσματος διαπραγμάτευσης
- _ καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης διαπραγματευτών
- _ καθορισμός της κλίμακας αξιολόγησης του κάθε κριτηρίου αξιολόγησης

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Αναλυτικός Πίνακας Φάσεων της Διαπραγμάτευσης (3/4)

ΦΑΣΗ 2_ Έναρξη

1. Δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και χτίσιμο σχέσης

- _ συστάσεις, χειραγώγηση, χαμόγελο
- _ γενική ελεύθερη συζήτηση για θέματα που δε σχετίζονται με τη διαπραγμάτευση
- _ αναζήτηση κοινού στοιχείου για δημιουργία συνδέσμου μεταξύ των διαπραγματευτών
- _ προσπάθεια να εκμαιευθούν πληροφορίες για status, ρόλο και εικόνα διαπραγματευτών
- _ προσπάθεια να εκμαιευθούν πληροφορίες για εικόνα εταιρίας

2. Συλλογή πληροφοριών

- _ εφαρμογή στρατηγικής ερωτήσεων για το βήμα αυτό
- _ κάνουμε 'ψιλή κουβέντα'
- _ εκμαιεύουμε πληροφορίες έμμεσα από τις αντιδράσεις σε κάποια αφήγηση
- _ ακούμε περισσότερο, μιλάμε λιγότερο, δε διακόπτουμε
- _ επιβεβαίωση φήμης διαπραγματευτή ή άποψής μας γι' αυτόν
- _ διερεύνηση χαρακτηριστικών του διαπραγματευτή , π.χ. συνεργασία, ελαστικότητα
- _ διερεύνηση ρόλου του διαπραγματευτή στη διαπραγμάτευση
- _ αμοιβαιότητα στην ανταπόκριση της προγραμματισμένης και μη παροχής πληροφοριών

3. Συμφωνία διαδικασίας

- _ συζήτηση και συμφωνία των θεμάτων προς συζήτηση και της σειράς τους
- _ ποιος είναι ο ρόλος του κάθε συμμετέχοντα στη διαπραγμάτευση ;
- _ οι συμμετέχοντες θα πάρουν τις τελικές αποφάσεις ;
- _ συμφωνία διάρκειας διαπραγμάτευσης
- _ υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που πρέπει να γνωρίζουν οι συμμετέχοντες ;

4. Διευκρινήσεις

- _ ζητούμε και κάνουμε διευκρινήσεις για διάφορα θέματα είτε για την εκτέλεση της συμφωνίας είτε άλλα
- _ εξηγούμε τι εννοούμε φυσιολογικό και αναμενόμενο για κάθε στοιχείο της πρότασής μας
- _ συζητούμε τις αντίστοιχες απαιτήσεις και προσδοκίες μας από την άλλη πλευρά
- _ αναλύουμε τις πιθανές δυσκολίες που θα συναντήσουμε στην εκτέλεση της συμφωνίας
- _ διερευνούμε έμμεσα τι είναι σημαντικό ή ασήμαντο και ποιες οι προτεραιότητες του καθενός

ΦΑΣΗ 3_ Έλεγχος

1. Συζήτηση του αντικειμένου διαπραγμάτευσης

- _ εφαρμογή στρατηγικής ερωτήσεων για το βήμα αυτό
- _ ανοιχτή συζήτηση για το αντικείμενο υπό διαπραγμάτευση
- _ συζήτηση και ανάλυση κάθε παραμέτρου της πρότασης και των όρων της
- _ συζήτηση και ανάλυση πιθανών περιορισμών
- _ ανάλυση των δυσκολιών που θα αντιμετωπίσουμε - μεγέθυνσή τους
- _ ακούμε περισσότερο, μιλάμε λιγότερο

2. Αρχικές τοποθετήσεις

- _ αρχική τοποθέτηση οικονομικού στοιχείου - άνοιγμα τιμής
- _ ανάπτυξη των προγραμματισμένων λογικών επιχειρημάτων που υποστηρίζουν την αρχική μας θέση
- _ απόρριψη της αρχικής προσφοράς
- _ αντίσταση στην έναρξη των παραχωρήσεων

3. Συζήτηση διερεύνησης ενδιαφερόντων

- _ εφαρμογή στρατηγικής ερωτήσεων για το βήμα αυτό
- _ συζήτηση για τη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών και ενδιαφερόντων κάθε πλευράς
- _ επιβεβαίωση των σχετικών υποθέσεων κατά τον σχεδιασμό μας
- _ αυτοσχεδιασμός στις ερωτήσεις και στη συζήτηση - δημιουργικότητα
- _ προσπάθεια για να μιλήσει όσο περισσότερο και ελεύθερα γίνεται ο συνομιλητής μας
- _ ακούμε προσεκτικά, δε διακόπτουμε
- _ προσπάθεια ανεύρεσης σημείων που η αμοιβαία ικανοποίησή τους συμφέρει όλους
- _ χτίσιμο της αλληλεξάρτησης των δύο πλευρών και έμφαση σε αυτή
- _ προσπάθεια να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη για όλους - expanding the pie

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Αναλυτικός Πίνακας Φάσεων της Διαπραγμάτευσης (4/4)

ΦΑΣΗ 4_ Προσέγγιση

1. Μετακίνηση με Ανταλλαγή παραχωρήσεων

- _ επανατοποθέτηση πρώτου και αντίστοιχη επανατοποθέτηση δεύτερου με νέες προτάσεις
- _ ανάπτυξη επιχειρημάτων που υποστηρίζουν την κάθε νέα θέση
- _ υλοποίηση σχεδιασμού στρατηγικής
- _ υλοποίηση σχεδιασμού τακτικών πιθανώς αναθεωρημένων
- _ υλοποίηση σχεδιασμού σταδιακών παραχωρήσεων και υποχωρήσεων
- _ κάνουμε ευδιάκριτες τις παραχωρήσεις μας
- _ υποστηρίζουμε και τονίζουμε την αξία των παραχωρήσεών μας με επιχειρήματα
- _ τονίζουμε τις δυσκολίες που πρέπει να υπερβούμε για να τους ικανοποιήσουμε
- _ πιθανή προσαρμογή στις νέες πληροφορίες και θέσεις των απέναντί μας

2. Αμφισβήτηση

- _ αμφισβήτηση της θέσης τους και των παραμέτρων αυτής με λογικά επιχειρήματα
- _ ανάδειξη ασαφών σημείων της πρότασής τους
- _ προσπάθεια αποσταθεροποίησης της αξιοπιστίας της θέσης τους με αμφισβήτηση των υποθέσεων, του σκεπτικού και των συμπερασμάτων τους
- _ αμφισβήτηση με αντιπαράθεση του τι δίνουν και του τι παίρνουν σε αξία
- _ επαναδιατύπωση θέσεων με διαφορετικούς τρόπους για πρόκληση μικρομετακινήσεων
- _ αντίσταση στην αμφισβήτηση της θέσης μας με λογικά επιχειρήματα βασισμένα σε αντικειμενικά στοιχεία
- _ χρήση προγραμματισμένων και μη τεχνασμάτων πίεσης και άλλων
- _ δημιουργική σκέψη και αυτοσχεδιασμός

ν. Επανάληψη των βημάτων 1 & 2

- _ κυκλική επανάληψη των βημάτων 1 και 2
- _ ολοκλήρωση κύκλου εναλλαγής βημάτων 1 και 2 όταν οι παραχωρήσεις εξαντληθούν τουλάχιστον από τη μία πλευρά

Η αμφισβήτηση στοχεύει στις θέσεις και όχι στα άτομα ή την εικόνα αυτών και της εταιρίας τους

ΦΑΣΗ 5_ Συμπεράσματα / Ολοκλήρωση

1. Διατύπωση τελικής πρότασης

- _ διατύπωση τελικών θέσεων με κάθε παράμετρο και λεπτομέρεια
- _ λιτή διατύπωση χωρίς χρήση επιχειρημάτων

2. Επανάληψη συμφωνηθέντων

- _ επανάληψη των έως τώρα συμφωνηθέντων
- _ επιβεβαίωση ότι και οι δύο πλευρές έχουν πλήρως και ορθά κατανοήσει τα συμφωνηθέντα
- _ συζήτηση και συμφωνία για ό,τι υπολείπεται

3. Έγγραφο συμφωνία

- _ καταγραφή των συμφωνηθέντων, έστω και πρόχειρη
- _ " συμφωνήσαμε ; "
- _ υπογραφή συμφωνίας
- _ δεν εκδηλώνουμε ικανοποίηση για τη συμφωνία αλλά έστω ελάχιστη απογοήτευση

ΦΑΣΗ 6_ Αξιολόγηση

- _ αξιολόγηση του αποτελέσματος και της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης με χρήση των κριτηρίων της Φάσης 1β
- _ αξιολόγηση των διαπραγματευτών της άλλης πλευράς
- _ αυτοαξιολόγησή μας με χρήση των κριτηρίων της Φάσης 1β

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Μεταφρασμένο απόσπασμα του άρθρου του Edward W. Miles, “Developing Strategies for Asking Questions in Negotiation”, (2013), Negotiation Journal, Vol. 29, No. 4, σελ.383-412.

Εξειδικευμένες Συστάσεις

Με βάση όλες τις δυναμικές και τις μεταβλητές που συζητήθηκαν μέχρι τώρα, ανέπτυξα ένα συγκεκριμένο σύνολο οκτώ συστάσεων για τους διαπραγματευτές που προετοιμάζουν τις στρατηγικές τους στην υποβολή ερωτήσεων σε μια διαπραγμάτευση.

Σύσταση Πρώτη: Χρησιμοποιήστε ευρείες wh-ερωτήσεις με επαγρύπνηση. Αρχίστε κάθε διαπραγμάτευση με αυτές, εκτός εάν υπάρχει επιτακτικός λόγος να μην το κάνετε.

Όπως υποστήριξε ο Thompson (2008), οι διαπραγματευτές συχνά δε συγκεντρώνουν επαρκείς πληροφορίες. Οι ευρείες ερωτήσεις είναι απαραίτητες για την απόκτηση ενός πλούτου πληροφοριών, όπως υποστηρίζουν ο Don Rabon και η Tanya Charman (2009: 52). Αυτοί έγραψαν: ‘Αν συγκρίνουμε μια [κατάσταση ερωτήσεων] με ένα γεύμα, οι ανοιχτές ερωτήσεις θα είναι το κυρίως ορεκτικό. Όλοι οι άλλοι τύποι ερωτήσεων είναι συνοδευτικά πιάτα. Τα συνοδευτικά πιάτα υπάρχουν, για να διευρύνουν το γεύμα. Όσο δελεαστικό και αν είναι, μην προσπαθήσετε να φτιάξετε ένα γεύμα από ένα συνοδευτικό πιάτο’. Οι κλειστές ερωτήσεις έχουν έναν κρίσιμο και ουσιαστικό ρόλο, ‘γεμίζουν’ συγκεκριμένα ‘κενά’, αλλά ο πλούτος των πληροφοριών που μεταδίδεται από ανοικτές ερωτήσεις είναι κρίσιμος όταν ο πρωταρχικός στόχος είναι η αναζήτηση πληροφοριών.

Οι Stewart και Cash (2011) έχουν συμβουλεύσει τους ερωτηθέντες να μην πέσουν θύματα της εναλλαγής ‘κλειστού – ανοικτού’, μια κοινή παγίδα στην οποία αρχίζει ο ερωτών με μια ανοικτή ερώτηση, αλλά λανθασμένα ακολουθεί με μια κλειστή ερώτηση πριν απαντήσει ο συνομιλητής. Υποστηρίζουν ότι αυτοί που απαντούν, θα ανταποκριθούν συνήθως στην κλειστή ερώτηση, αλλά όχι στην ανοικτή ερώτηση. Το παράδειγμα είκοσι απεικονίζει μια ερώτηση που κάνει αυτό το στρατηγικό σφάλμα:

Παράδειγμα είκοσι: Ποια ήταν η εμπειρία σας με τον τωρινό σας πωλητή; Είναι ο χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών τους αυτός που χρειάζεστε;

Αυτή η εναλλαγή μπορεί να παρουσιαστεί, όταν αυτός που κάνει την ερώτηση

νώσει άβoλα, επειδή αυτός που θα απαντήσει δε ξεκινά άμέσως την απάντηση της πρώτης ερώτησης. Οι Stewart και Cash προτείνουν να είμαστε πιο ανεκτικοί στη σιωπή στη συνομιλία και να μην αισθανόμαστε υποχρεωμένοι να τη γεμίσουμε τόσο εύκολα.

Σύσταση Δεύτερη: Χρησιμοποιήστε υποθετικές ερωτήσεις.

Υποθετικές ερωτήσεις μπορούν να κερδίσουν πληροφορίες, στις οποίες είναι δύσκολο να υπάρξει πρόσβαση με άλλο είδος ερωτήσεων. Ο ερωτών μπορεί να ζητήσει πληροφορίες χωρίς να ισχυρίζεται ότι η υπόθεση της ερώτησης είναι αληθινή. Το υποθετικό μπορεί να ειπωθεί έτσι, ώστε ο ερωτών να ζητήσει τις πληροφορίες χωρίς να δημιουργήσει τη δέσμευση να ακολουθούνται από την υπόθεση.

Σύσταση Τρίτη: Χρησιμοποιήστε τακτικές γραφείου ανταλλαγής πληροφοριών (clearinghouse probes)

Ο ερωτών μπορεί να πέσει θύμα του διλήμματος ‘δε ξέρω ότι δε ξέρω’. Η τακτική του ‘γραφείου ανταλλαγής πληροφοριών’ είναι ένας τρόπος αναζήτησης πληροφοριών, όταν ο ερωτών δε γνωρίζει αν υπάρχουν σχετικές πληροφορίες ή όχι που αποκρύπτονται από τον ανταποκριτή. Προφανώς, το να τελειώνει κάθε ακολουθία ερωτήσεων με μια τακτική ‘γραφείου ανταλλαγής πληροφοριών’ μπορεί να ενοχλήσει τον ερωτώμενο, ο ερωτών πρέπει να χρησιμοποιεί αυτή την τακτική, όταν το διακύβευμα είναι αρκετά υψηλό, αλλά δεν πρέπει να κάνει υπερβολική χρήση.

Σύσταση Τέταρτη: Σκεφτείτε σε όρους ακολουθίας ερωτήσεων. Χρησιμοποιήστε μια ακολουθία ‘χοάνης’, εκτός εάν υπάρχει κάποιος επιτακτικός λόγος να χρησιμοποιήσετε μια ανεστραμμένη χοάνη.

Σύσταση Πέμπτη: Αναμένεται ότι οι ανοικτές ερωτήσεις συνήθως πρέπει να ακολουθούνται από ανακριτικές και άλλες μορφές σχετικά κλειστών ερωτήσεων.

Οι διαπραγματευτές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι, ενώ τα ανοικτά ερωτήματα είναι σημαντικά (‘τα ορεκτικά’), έχουν ελλείψεις και ίσως χρειαστεί να ακολουθηθούν με μια κλειστή ερώτηση. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αποδεχθούν ότι, ως κανόνας, μεμονωμένες ερωτήσεις είναι απίθανο να αποκαλύψουν όλες τις επιθυμητές πληροφορίες και η ακολουθία ερωτήσεων θα είναι απαραίτητη. Κατά καιρούς, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να σχεδιάσει τη χρήση της υβριδικής μορφής της

‘δεδομένου ότι’ ερώτησης, στο χτίσιμο της ακολουθίας ερωτήσεων.

Σύσταση Έκτη: Εξετάστε αν η κατάσταση υπαγορεύει ότι μια έμμεση προσέγγιση ερωτήσεων έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας στην αναζήτηση πληροφοριών πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα.

Μια έμμεση προσέγγιση μπορεί να είναι επωφελής κάτω από δύο σενάρια: όταν η άμεση διατύπωση της ερώτησης (συγκεκριμένα η υπόθεση) αποκαλύπτει βλαβερές πληροφορίες και όταν η άμεση φρασεολογία συναντά επαρκή αντίσταση, ώστε να αποτρέψει την προσπάθεια αυτού που θέτει την ερώτηση να αποκτήσει την επιθυμητή πληροφορία.

Σύσταση Έβδομη: Χρησιμοποιήστε μόνο κύριες ερωτήσεις, όταν ο πρωταρχικός σκοπός της ερώτησης δεν είναι η αναζήτηση πληροφοριών που ο ερωτών δε γνωρίζει ήδη.

Για μερικούς σκοπούς ερωτήσεων, όπως η θέσπιση κανόνων και η πρακτική ‘Δώσε μου μια απάντηση και ισχυρίσου ότι είναι αλήθεια’, το κύριο ερώτημα μπορεί να είναι χρήσιμο. Όταν ο πρωταρχικός σκοπός είναι η αναζήτηση πληροφοριών, ωστόσο, οι κύριες ερωτήσεις φέρουν τον κίνδυνο ότι αυτός που απαντά θα διαστρεβλώσει τις απαντήσεις, προκειμένου να ικανοποιήσει τον ερωτώντα.

Σύσταση Ογδοη: Όσο είναι εφικτό, σχεδιάστε τη στρατηγική ερωτήσεων και την ακολουθία ερωτήσεων πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση.

Οι Rabon και Chapman (2009), στο πλαίσιο αστυνομικής συνέντευξης, έχουν υποστηρίξει ότι αυτοί που κάνουν τη συνέντευξη σχεδιάζουν την προσέγγιση των ερωτήσεών τους πριν ξεκινήσουν, κάτι που κάνει τη συνομιλία πιο εστιασμένη και πιο πιθανή, για να ληφθούν οι επιθυμητές πληροφορίες. Στη χειρότερη περίπτωση, ο ερευνητής χάνει τον έλεγχο της συνομιλίας με τον ερωτώμενο, το οποίο είναι ένα ακόμη μεγαλύτερο ρίσκο στη διαπραγμάτευση, γιατί και τα δύο μέρη μπορούν να κάνουν ερωτήσεις – κάτι που ο μάρτυρας δεν μπορεί να κάνει σε αίθουσα δικαστηρίου ή σε αστυνομικό τμήμα σε δωμάτιο ανάκρισης, για παράδειγμα.