



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
ΜΑΥΡΟΜΑΤΗ ΕΛΕΝΗ
ΑΜ: 0770

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	<u>4</u>
<u>Διαπραγματεύσεις</u>	<u>4</u>
<u>1.1 Ορισμός της Διαπραγμάτευσης</u>	<u>4</u>
<u>1.2 Τα Χαρακτηριστικά της Διαπραγμάτευσης</u>	<u>6</u>
<u>1.3 Οι Φάσεις μιας Διαπραγμάτευσης</u>	<u>7</u>
<u>1.4 Τακτικές και Κόλπα κατά την Διαπραγμάτευση</u>	<u>11</u>
<u>1.5 Οι Εναλλακτικές Λύσεις- B.A.T.N.A</u>	<u>15</u>
<u>1.6 Σχήμα διαπραγμάτευσης (Μοντέλο LaNEG)</u>	<u>16</u>
<u>1.7 Επιλογή στρατηγικής</u>	<u>19</u>
<u>1.8 Η θέση του Herzberg</u>	<u>21</u>
<u>1.9 Θεωρήσεις ψυχογραφικής εκτίμησης</u>	<u>22</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	<u>25</u>
<u>Συναισθηματική νοημοσύνη</u>	<u>25</u>
<u>2.1 Εισαγωγή</u>	<u>25</u>
<u>2.2 Ηγέτες με συναισθηματική ευφυΐα</u>	<u>28</u>
<u>2.3 «Ευφυείς» επιχειρήσεις</u>	<u>29</u>
<u>2.4 Μπροστά σε διλήμματα</u>	<u>29</u>
<u>2.5 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη</u>	<u>30</u>
<u>2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική διοίκηση</u>	<u>31</u>
<u>2.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία: σχέση με συγκρούσεις και καινοτομία</u>	<u>34</u>
<u>2.8 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης φορέων παροχής υπηρεσιών στη ικανοποίηση πελατών</u>	<u>36</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	<u>39</u>
<u>Αντιρρήσεις πελατών</u>	<u>39</u>
<u>3.1 Εισαγωγή</u>	<u>39</u>
<u>3.2 Είδη αντιρρήσεων</u>	<u>40</u>
<u>3.3 Η νέα προσέγγιση των αντιρρήσεων</u>	<u>43</u>
<u>3.4 Παράγοντες δημιουργίας αντιρρήσεων</u>	<u>44</u>
<u>3.5 Ο ρόλος του πωλητή</u>	<u>45</u>
<u>3.7 Εμπόδια στη λήψη απόφασης από την πλευρά του πελάτη</u>	<u>46</u>
<u>3.8 Πώς να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά τις αντιρρήσεις</u>	<u>46</u>
<u>3.9 Ολοκλήρωση της πώλησης</u>	<u>48</u>
<u>3.10 Χειρισμός παραπόνων: Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό</u>	<u>48</u>
<u>3.11 Η Χαρακτηριστική κατάσταση σε διάφορες εταιρίες</u>	<u>49</u>
<u>3.12 Η επαγγελματική διαχείριση παραπόνων (management)</u>	<u>50</u>
<u>3.13 Ο Χειρισμός Παραπόνων σαν Επένδυση</u>	<u>50</u>
<u>3.14 Διαχείριση Συγκρούσεων</u>	<u>51</u>
<u>3.15 Περίληψη</u>	<u>55</u>
<u>3.16 Γλώσσα του σώματος</u>	<u>55</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	<u>58</u>

<u>Οι διαπραγματεύσεις ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης.....</u>	<u>58</u>
<u>4.1 Οι διαπραγματεύσεις ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης.....</u>	<u>58</u>
<u>4.2 Ο ρόλος των πωλήσεων στην σημερινή εποχή</u>	<u>62</u>
<u>4.3 Πελατοκενρική προσέγγιση των πωλήσεων.....</u>	<u>63</u>
<u>4.4 Συμπεράσματα.....</u>	<u>64</u>

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μία προσπάθεια να μελετηθεί ο ρόλος των διαπραγματεύσεων και η σημασία που αυτές έχουν στις πωλήσεις αφού η γνώση των σύγχρονων τεχνικών πωλήσεων αποτελούν το κλειδί για την κερδοφορία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στους στόχους της εργασίας, είναι και η καταγραφή των βασικών αρχών των διαπραγματεύσεων που αν αξιοποιηθούν σωστά, αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην υπηρεσία των πωλήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο επισημαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων, τα στάδια μίας διαπραγμάτευσης, κάποιες τακτικές που ακολουθούνται και τέλος κάποια μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για να ερμηνεύσουν την στρατηγική που θα είναι χρήσιμο να ακολουθήσει ο κάθε διαπραγματευόμενος.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην απaráμιλλη έξαρση μελετών που παρατηρήθηκε στο τέλος του 20ου αιώνα για τα συναισθήματα. Υπήρχε μια εποχή που το IQ (Intelligence Quotient) θεωρούνταν ως ο βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή, αλλά κατά την τελευταία δεκαετία υποστηρίζεται από πολλούς η άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ή EI (Emotional Intelligence), είναι πιο σημαντική. Έχουν γίνει έρευνες που έχουν συνδέσει την συναισθηματική νοημοσύνη με έννοιες όπως αποτελεσματική διοίκηση, ικανοποίηση πελατών, αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και καινοτομία.

Στο τρίτο κεφαλαίο γίνεται αναφορά στις αντιρρήσεις των πελατών και στον ρόλο των πωλητών. Διακρίνονται τα είδη αντιρρήσεων και ο τρόπος που ο πωλητής πρέπει να τις αντιμετωπίζει. Ο χειρισμός παραπόνων απαιτεί κάποια δαπάνη και προσπάθεια, η αξία όμως που μπορεί να προσφέρει είναι τεράστια και ο χρόνος απόσβεσης μπορεί να είναι σχετικά πολύ μικρός. Αναφέρονται κάποιες στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων και τέλος επισημαίνεται ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η γλώσσα του σώματος μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των διαπραγματεύσεων ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης και αναλύονται οι αιτίες που η διαπραγμάτευση, ιδιαίτερα στις

μέρες μας, θεωρείται ως ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς μηχανισμούς που διαθέτουμε για τη διαχείριση πόρων, την εξισορρόπηση αντιθετικών συμφερόντων και την επίλυση διαφορών κάθε είδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διαπραγματεύσεις

1.1 Ορισμός της Διαπραγμάτευσης

Έχουν γραφεί πολλά για τη σπουδαιότητα των διαπραγματεύσεων. Ένας εύγλωττος χαρακτηρισμός δόθηκε από το αμερικάνικο περιοδικό Newsweek: «η διαπραγμάτευση είναι το παιχνίδι της ζωής». Αν ο ορισμός αυτός φαίνεται υπερβολικός, ας αναλογιστεί κανείς ότι όλες οι σχέσεις και τα αποτελέσματα που προκύπτουν διαμορφώνονται ή βελτιώνονται με διαπραγματεύσεις. Χάρη στις αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, σημειώνεται ορισμένες φορές εκπληκτική πρόοδος σε πολλά ζητήματα. Άλλες φορές, ανεπαρκείς διαπραγματεύσεις ή η μη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων έχουν ως αποτέλεσμα την επιδείνωση μιας κατάστασης.

Η σημαντικότητα των διαπραγματεύσεων είναι αυτή που οδήγησε στο πλήθος ορισμών, όπως:

- Διαπραγμάτευση είναι η διεργασία της επίτευξης συμφωνίας μεταξύ διαφορετικών θέσεων.
- Διαπραγμάτευση είναι η αποτελεσματική επίλυση διαφοράς μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών.
- Διαπραγμάτευση είναι η διεργασία που πραγματοποιείται όταν δύο πλευρές (ή περισσότερες) συζητούν την επίλυση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος, με στόχο την ανταλλαγή (ισότιμων) ωφελειών.
- Διαπραγμάτευση είναι η διεργασία εξεύρεσης θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος τα οποία προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις στις οποίες το κλάσμα όφελος /κόστος δίνει αποτέλεσμα μεγαλύτερο της μονάδας.
- Διαπραγμάτευση είναι κάθε μορφή επικοινωνίας με την οποία επιδιώκεται:
 - η έγκριση
 - η συγκατάθεση
 - η δραστηριοποίηση κάποιου άλλου.

Από τους παραπάνω ορισμούς βγάζουμε τα εξής γενικά συμπεράσματα:

- Διαπραγμάτευση είναι μία διεργασία και όχι διαδικασία με σαφώς προδιαγεγραμμένες ενέργειες.
- Είναι τέχνη και όχι επιστήμη, παρόλο που χρησιμοποιεί και επιστημονικές αρχές και μεθόδους. Χρησιμοποιεί τεχνικές που προέρχονται από εμπειρικές παρατηρήσεις, αλλά δεν διέπεται μόνο από την επιστημονική αρχή «αίτιο και αιτιατό», δηλαδή από το γενεσιουργό αίτιο και το αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του αστάθμητου και απρόβλεπτου ανθρώπινου παράγοντα.
- Το αμοιβαίο όφελος είναι η χρυσή προϋπόθεση της Διαπραγμάτευσης.
- Το κόστος και το όφελος, υπολογίζεται σε όλες τους τις διαστάσεις: Χρήμα, Χρόνος, Προσπάθεια, χαμένες ευκαιρίες, καλύτερο από το χειρότερο.
- Κάθε διαπραγμάτευση έχει Επικοινωνία. Δεν υπάρχει διαπραγμάτευση χωρίς Επικοινωνία (ισχύει όμως το αντίστροφο).

Μερικά από τα βασικά σημεία στις διαπραγματεύσεις είναι:

- Η Διαπραγμάτευση δεν έχει σκοπό ούτε το δικό μας θρίαμβο ούτε την κατατρόπωση του αντιπάλου. Έχει σκοπό μια ισχυρή και διαρκή συμφωνία που να εξυπηρετεί τα συμφέροντά μας (όχι τις φιλοδοξίες και τους εγωισμούς μας).
- Το τέλος της διαπραγμάτευσης πολύ λίγες φορές είναι και το τέλος της σχέσης (πολλές φορές τότε αρχίζει). Πάντα να υπάρχει στο μυαλό μας ότι η διατήρηση αυτής της σχέσης πρέπει να παραμείνει σαν παράλληλος στόχος με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ίσως καμιά φορά, είναι και πιο σημαντικός από το ίδιο το αποτέλεσμα.
- Όσοι διαπραγματεύονται ξεχνούν την αρχή που διέπει τις ανθρώπινες σχέσεις: «Όσο θέλω εγώ να πετύχω τους στόχους μου, άλλο τόσο το θέλει και ο άλλος και έχει κάθε δικαίωμα να δοκιμάσει όσο περισσότερο και καλύτερα μπορεί να πετύχει».
- Η παγίωση της αντίληψης ότι και ο άλλος δικαιούται και επιθυμεί το καλύτερο για αυτόν αποτέλεσμα και ότι για να “μας δώσει, πρέπει να πάρει”, είναι το αλφάβητο του καλού διαπραγματευτή.

1.2 Τα Χαρακτηριστικά της Διαπραγμάτευσης

Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης:

1. Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη- δηλαδή, δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί. Παρόλο που οι άνθρωποι μπορούν να «διαπραγματεύονται» και με τον εαυτό τους θα μιλήσουμε για την διαπραγμάτευση σαν μια διαδικασία διαπροσωπική ή μεταξύ ομάδων.
2. Υπάρχει μία σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη.
3. Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν μία καλύτερη συμφωνία, αντί να δεχτούν απλώς ότι τους δώσει εκούσια ή θα τους επιτρέψει να πάρουν η άλλη πλευρά. Η διαπραγμάτευση είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό σκόπιμη διαδικασία. Είναι μία στρατηγική που ασκείται από επιλογή. Σπάνια είμαστε αναγκασμένοι να διαπραγματευόμαστε.
4. Τα μέρη προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία, παρά να φιλονικήσουν ανοιχτά, να αναγκαστεί η μία πλευρά να συνθηκολογήσει, να διακόψουν για πάντα κάθε επαφή ή να αναθέσουν την επίλυση της διαφωνίας τους σε κάποια ανώτερη αρχή.
5. Όταν διαπραγματευόμαστε, περιμένουμε να δώσουμε και να πάρουμε. Περιμένουμε ότι και οι δύο πλευρές θα τροποποιήσουν ή θα υποχωρήσουν κάπως από τις αρχικές τους δηλώσεις, τα αιτήματα, ή τις αξιώσεις τους. Παρόλο που στην αρχή μπορεί να διαφωνούν επίμονα αυτά που επιδιώκουν και να πιέζουν την άλλη πλευρά για παραχωρήσεις, συνήθως και οι δύο πλευρές θα μετριάσουν τις απαιτήσεις τους και θα προσπαθήσουν να προσεγγίσουν η μια την άλλη. Ωστόσο, όπως θα δούμε παρακάτω, πραγματικά δημιουργικές διαπραγματεύσεις ίσως να μην απαιτούν συμβιβασμούς, αντίθετα οι πλευρές μπορεί να βρουν μια λύση που να ικανοποιεί τους στόχους όλων.
6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων. Οι άυλοι παράγοντες είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που ενδεχομένως επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις πλευρές στην διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης. Μερικά παραδείγματα άυλων παραγόντων είναι α) η ανάγκη να κάνει κανείς καλή εντύπωση στα άτομα που εκπροσωπεί, β) η επιθυμία να κλείσει

περισσότερες δουλειές από οποιονδήποτε άλλον πωλητή στο γραφείο του και γ) ο φόβος να δημιουργήσει προηγούμενο στις διαπραγματεύσεις. Οι άυλοι παράγοντες μπορεί να έχουν τεράστια επιρροή στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης και πρέπει να αντιμετωπίζονται προσεκτικά στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

1.3 Οι Φάσεις μιας Διαπραγμάτευσης

Οι Φάσεις μιας Διαπραγμάτευσης είναι οι εξής:

1. Προετοιμασία και Σχεδιασμός
2. Έναρξη της Διαπραγμάτευσης
3. Έλεγχος
4. Προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων
5. Συμπεράσματα και Συμφωνίες
6. Μέτρηση Επιτυχίας (Αποτελεσμάτων)



1.3.1 Προετοιμασία & Σχεδιασμός

Αυτό που διαφοροποιεί τον επαγγελματία διαπραγματευτή είναι ο τρόπος με τον οποίο προετοιμάζεται και σχεδιάζει. Αυτοί που ισχυρίζονται πως δεν έχουν χρόνο για τέτοιες προετοιμασίες είναι τελείως απίθανο να επιτύχουν καλά αποτελέσματα για τους εαυτούς τους και τις επιχειρήσεις τους. Στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων, η προετοιμασία και ο σχεδιασμός θεωρούνται τελείως διαφορετικές διαδικασίες.

Η Προετοιμασία περιλαμβάνει:

- Διερεύνηση της αγοράς (ανάγνωση εκθέσεων, συνομιλίες με άλλες εταιρίες κ.λ.π.)
- Πλήρης αντίληψη των δικών σου αναγκών.
- Πλήρης διερεύνηση των ισχυρών/αδυνάτων σημείων του αντιπάλου και προσδιορισμός των ιδανικών-ρεαλιστικών και fall-back θέσεων του αντιπάλου.
- Διαχωρισμό των πραγματικών χαρακτηριστικών του αντιπάλου από αυτά που ο ίδιος υποθέτεις ότι έχει.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την προληπτική απάντηση των κάτωθι ερωτήσεων:

- Πώς θα ανοίξω την συζήτηση;
- Πώς θα αντιδράσει ο αντίπαλος;
- Ποια η άριστη σειρά συζήτησης των θεμάτων;
- Πώς θα τους προκαταλάβω ώστε να ελαχιστοποιήσω τις προσδοκίες τους;
- Αν διαπραγματευτώ με μια ομάδα ατόμων, τι ρόλο θα παίζει ο καθένας απ' την ομάδα;
- Πως θα αντιδράσω σε τυχόν δύσκολες ερωτήσεις που θα μου κάνουν;

Όσο υψηλότεροι οι στόχοι σου τόσο καλύτερα τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Μόνο φρόντισε οι στόχοι σου να μην είναι τόσο υψηλοί που να αποθαρρύνουν την διαπραγμάτευση αυτή καθ' αυτή.

1.3.2. Έναρξη της διαπραγμάτευσης

Μερικές από τις συμβουλές που πρέπει να υπακούει ένας διαπραγματευτής στο στάδιο αυτό είναι:

Να είναι το άτομο ευγενικό και όχι απόμακρο.

Ποτέ μην δέχεται κανείς την πρώτη προσφορά που γίνεται, ανεξάρτητα του πόσο ελκυστική είναι.

Οι γρήγορες συμφωνίες πρέπει να αποφεύγονται επειδή πάντα ευνοούν τον πιο έμπειρο.

Η αρχική θέση παίζει μεγαλύτερο ρόλο στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος από ότι οποιαδήποτε άλλη κίνηση ή τέχνασμα.

Να είναι το άτομο επίμονο στη λήψη απαντήσεων αναφορικά με τα ερωτήματα που θέτει.

Μη δέχεται εύκολα το όχι σαν απάντηση.

1.3.3. Έλεγχος

Ο διαπραγματευτής στο στάδιο αυτό θα πρέπει:

Να ελέγχει τις υποθέσεις, να προσπαθεί να επηρεάσει τις προσδοκίες του άλλου, να εξετάσει την αποφασιστικότητα του αντιπάλου. Όλες οι υπό διαπραγμάτευση μεταβλητές (τιμή, χρόνος παράδοσης, αποπληρωμής κλπ) διερευνώνται σε αυτή τη φάση. Στόχος του διαπραγματευτή είναι να διερευνήσει σε ποιες από αυτές τις μεταβλητές είναι διατεθειμένος να κάνει υποχωρήσεις ο αντίπαλος και ποιες υποχωρήσεις είναι αυτές. Η σιωπή μπορεί να είναι πολύ παραγωγική σε αυτή τη φάση. Δεν είναι ευχάριστη και συνήθως ο αντίπαλος τη “σπάει” μιλώντας για τις θέσεις του ή κάνοντας υποχωρήσεις, αφού έρευνες έχουν δείξει ότι η σιωπή κάποιου ερμηνεύεται σαν έμμεση άρνηση ή διαφωνία. Χρήσιμη είναι μια μεροληπτική σύνοψη των όσων ειπώθηκαν και αν αυτά έγιναν αντιληπτά. Συχνά είναι χρήσιμο να προσποιείται κανείς ότι δεν κατάλαβε κάτι από τα λεγόμενα των άλλων και να ελέγχει εάν επαναλάβουν την ίδια εξήγηση/επιχειρηματολογία. Χρήσιμο είναι να αναγκαστεί ο αντίπαλος να πιστέψει ότι η επίτευξη συμφωνίας, και συνεπώς η επίτευξη των στόχων, δεν θα είναι εύκολη υπόθεση. Στόχος του διαπραγματευτή θα πρέπει να είναι η αμφισβήτηση των υποθέσεων που κάνει ο αντίπαλος και πάνω στις οποίες βασίζει τις θέσεις του και η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτές αμφισβητούνται. Η δικαιοδοσία του αντιπάλου διαπραγματευτή πρέπει να διευκρινίζεται από την αρχή.

1.3.4 Προσέγγιση μέσω Αμοιβαίων Υποχωρήσεων

Απαραίτητη είναι η προσπάθεια για την επίτευξη του μέγιστου των υποχωρήσεων του αντιπάλου, ως εξής:

Μέσω των επισημάνσεων για τις μεταβλητές στις οποίες μπορεί να υπάρξει συμβιβασμός και προτροπή για κοινή υποχώρηση.

Επανάληψη για το ποιες υποχωρήσεις έγιναν και πόσο σημαντικές είναι.

Πίεση του αντίπαλο με χρονικούς περιορισμούς, επιχειρήματα συναισθηματικής φόρτισης κλπ.

Είναι σημαντικό το να πηγαίνει κανείς σε διαπραγματεύσεις προετοιμασμένος για υποχωρήσεις. Δεν πρέπει να αποφασίζει το άτομο εκείνη τη στιγμή για το σε ποιες μεταβλητές και πόσο θα υποχωρήσει.

1.3.5 Συμπεράσματα

Μια διαπραγμάτευση έχει φθάσει στο τέλος της όταν:

Ακόμη και όταν επαναλαμβάνει ο διαπραγματευτής με πολλούς διαφορετικούς τρόπους τα ίδια ερωτήματα, η απάντηση του αντιπάλου είναι πάντα Όχι.

Οι υποχωρήσεις γίνονται συνεχώς και πιο μικρές.

Τα παραπάνω μπορούν να αποτελέσουν τακτικές κινήσεις όπου και όταν κρίνει κανείς ότι χρειάζονται.

Όταν αποφασίζει ο διαπραγματευτής να κάνει την τελική προσφορά του, να την κάνει χωρίς να την υποστηρίξει με επιχειρήματα. Η έλλειψη επιχειρημάτων σε αυτό το στάδιο προδίδει αποφασιστικότητα.

Τέλος, πρέπει να γίνει απόλυτα βέβαιο ότι και ο αντίπαλός και ο ίδιος ο διαπραγματευτής γνωρίζουν αυτά που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ τους. Η μνήμη παίζει παράξενα παιχνίδια.

Καλό είναι να κρατούνται συνοπτικές σημειώσεις.

1.3.6 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Επειδή είναι απίθανο να ολοκληρωθεί μια διαπραγμάτευση χωρίς την αίσθηση του διαπραγματευτή ότι θα τα πήγαινε καλύτερα αν αυτή γινόταν από τη αρχή, καλό είναι να

μελετάται η τακτική που ακολουθήθηκε και να γίνεται μία σύνοψη των πιο σημαντικών σημείων.



1.4 Τακτικές και Κόλπα κατά την Διαπραγμάτευση

Μερικές τεχνικές και κόλπα κατά την διαπραγμάτευση αναφέρονται παρακάτω:

Τακτική της Τμηματοποίησης

Αν κάποιος σκοπεύει να διαπραγματευτεί ένα π.χ. συμβόλαιο τριών ετών, είναι χρήσιμο να διαπραγματευτεί σκληρά για ένα συμβόλαιο ενός έτους μόνο. Όταν η διαπραγμάτευση τελειώσει μπορεί να ρωτήσει τι καλύτερο μπορούν να του προσφέρουν για να κάνει το συμβόλαιο 2ετές και να επαναλάβει το ίδιο για 3ετές. Προσοχή η αντίστροφη τακτική είναι επικίνδυνη.

Τακτική Ρωσικού Μετώπου

Ο διαπραγματευτής μπορεί να ισχυριστεί ότι εάν δεν συμφωνήσουν στο τάδε σημείο τότε θα χρειαστεί να επαναδιαπραγματευθούν όλα τα ήδη συμφωνηθέντα. Ο αντίπαλος ή συμφωνεί ή αντιμετωπίζει μια πολύ δυσάρεστη κατάσταση.

Τακτική της Αναβολής

Χρήσιμο είναι πολλές φορές να αναβάλλει ο διαπραγματευτής τη συζήτηση θεμάτων για τα οποία δεν είχε προετοιμασθεί. Αυτό θα αναγκάσει τον αντίπαλο να επαναλάβει

πολλές φορές το ίδιο σημείο. Η σύγκριση των ισχυρισμών του επί του σημείου μεταξύ των επαναλήψεων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη. Στο μεταξύ ο διαπραγματευτής κερδίζει χρόνο, ενώ το συγκεκριμένο θέμα μπορεί και να επιλυθεί από τα όσα θα ειπωθούν στα πλαίσια των επομένων προς συζήτηση θεμάτων.

Τακτική του Πονοκεφάλου

“Ω, όχι σήμερα, έχω φοβερό πονοκέφαλο“. Αυτή η τακτική συναισθηματικής φόρτισης - να μην συζητηθεί κάποιο σημείο - σκοπό έχει να κάνει τον αντίπαλο να αισθανθεί μη λογικός σε περίπτωση που θέλει να συνεχίσει επί του συγκεκριμένου σημείου. Κανένας δεν θέλει να φαντάζει μη λογικός.

Τακτική της Συσχέτισης

Όταν μετά από πολλή ώρα διαπραγμάτευσης ο διαπραγματευτής πιέζεται να συμφωνήσει σε κάτι αφού πραγματικά ο αντίπαλος έδειξε καλή θέληση, τότε αυτός καλό είναι να χρησιμοποιήσει την έκφραση “θα συμφωνήσω μαζί σου αλλά θέλω και ...“.

Τακτική Ατομικής Βόμβας

Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι πολλές φορές να απειλείς ότι εάν δεν υπάρξει συμφωνία για τη συγκεκριμένη αγορά τότε η επιχείρησή σου θα σταματήσει κάθε συνεργασία μαζί τους.

Τακτική των Επαναλήψεων

Η συνεχής επανάληψη ενός αιτήματος μερικές φορές οδηγεί σε υποχώρηση του αντιπάλου επειδή

1. Αηδιάζει από την επιμονή και
2. Αισθάνεται ότι για να υπάρξει πρόοδος στη διαπραγμάτευση θα πρέπει να υποχωρήσει στο συγκεκριμένο αίτημα.

Τακτική του Αλόγου της Τροίας

Βοηθά πολύ τον διαπραγματευτή το να είναι σκεπτικός σε προτάσεις που είναι “πολύ καλές για να τις αρνηθείς“.

Τακτική της Κατά Μέτωπο Επίθεσης

“Έχω μια παραγγελία 12 τόνων, δώσε μου την τάδε τιμή και γράφω το όνομά σου στην επιταγή εδώ και τώρα“. Η έκφραση πανικοβάλλει τον αντίπαλο.

Τακτική του Απλού Αποστολέα

“Σου μεταβιβάζω αυτά που μου είπαν οι μηχανικοί της εταιρίας. Με πιέζουν να πετύχω μια μείωση τιμής 5%“. Ο διαπραγματευτής δεν είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση της πρότασης και επιπλέον μπορεί να υποχωρήσει χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο πιστότητας για το πρόσωπό του.

Τακτική της Σε Βάθος Αμυνας

Το να ισχυρίζεσαι ο διαπραγματευτής ότι η συμφωνία που προτείνει αποτελεί μια πάγια τακτική της επιχείρησής του. Αυτό δείχνει στον αντίπαλο ότι θα πρέπει να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα.

Τακτική της Φυσικής Ενόχλησης του Αντιπάλου

Η χρήση μιας από τις εξής βίαιες μεθόδους εμποδίζει την αυτοσυγκέντρωση του αντιπάλου:

Εισβολή στην περιοχή του χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο μέρος του τραπεζιού.

Κάθισμα κατά τρόπο μη συμβατικό

Κάθισμα πάρα πολύ κοντά του

Αίτημα να μην καπνίσει αν γνωρίζει ότι καπνίζει

Τακτική της Σιωπής

Αν η απάντηση του αντιπάλου είναι μη ικανοποιητική, τότε καλό είναι ο διαπραγματευτής να μην πει τίποτα. Οι περισσότεροι αντίπαλοι όταν αντιμετωπίζουν τη σιωπή προχωρούν σε επιπλέον υποχωρήσεις.

Τακτική της Επαναδιαπραγμάτευσης

Σε κρίσιμα σημεία των διαπραγματεύσεων και όταν εμφανίζεται κάποιο αδιέξοδο χρήσιμο είναι το διάλειμμα για καφέ. Αυτό βοηθά τα μέρη στο να αναθεωρήσουν την

λογική των αιτημάτων τους. Η μέθοδος αυτή συνήθως αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Τακτική των Χρονικών Περιορισμών

“Έχω δεσμευθεί να απαντήσω στον Πρόεδρο του Δ.Σ. μέχρι τις 12:00”. Αυτό ενθαρρύνει τα μέρη στο να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο όπως και στο να αντιληφθούν ότι πρέπει να γίνουν υποχωρήσεις και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Τακτική του *Γιατί*

Η αμφισβήτηση των θέσεων/ υποθέσεων των άλλων, ιδίως κατά τα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης θα κάνει τον διαπραγματευτή να αποκτήσει φήμη κάποιου που απαιτεί από τον αντίπαλο πλήρως αιτιολογημένες θέσεις.

Τακτική Δήθεν Συμπάθειας στον Αντίπαλο

“Κουράστηκα πολύ να πείσω τους μηχανικούς της εταιρίας μου ακόμα και για να ασχοληθούν με το προϊόν σου“ ή “Έπρεπε να κάνω ειδικές συμφωνίες όπως και να εγγυηθώ προσωπικά για να πληρωθείς την ημερομηνία που πληρώθηκες“ ή “Χρειάζομαι να πουλήσω ένα ακόμα κομμάτι για να πάρω το bonus της επιχείρησής μου“.

Τακτική της Έκπληξης

Καλή τακτική είναι η μεγάλη έκπληξη όταν ο διαπραγματευτής ακούσει την προσφορά και η σιωπή του σε αυτήν. Τις περισσότερες φορές θα του γίνει αμέσως μια νέα, καλύτερη προσφορά.

Τακτική *Σαλαμού*

Το να ζητήσει ο διαπραγματευτής πλήρη αιτιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου, σχετικά με ένα πακέτο θέσεων, σε πολλές περιπτώσεις αναγκάζει τον αντίπαλο, μόνο και μόνο για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων, να δέχεται να αναθεωρήσει τη θέση του.

Mr. Nasty and Mr. Nice

Σε διαπραγματεύσεις ομάδων, κάποιος της ομάδας εμφανίζεται στην αρχή με υψηλές απαιτήσεις και ανυποχώρητος. Όταν η διαπραγμάτευση φτάσει σε αδιέξοδο τότε άλλο μέλος της ομάδας, με πιο λογικές θέσεις, εισέρχεται στη συζήτηση - προς μεγάλη ανακούφιση των αντιπάλων - και προσπαθεί να πετύχει το second best.

Τακτική *Ανοικτών Χαρτιών*

Εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματευτές έχουν ξανασυναντηθεί σε προηγούμενες συζητήσεις και για αυτό το λόγο πιστεύουν ότι έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους μια “φιλική” σχέση. “Θα είμαι τελείως ανοικτός μαζί σου“. Να ξέρεις μόνο, ότι τελείως ανοικτοί μαζί σου δεν θα είναι.

Τακτική του *Ας Πάμε Για Ένα Γεύμα*

Εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις αδιεξόδου και έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική.

Τακτική *Μείζονος Άμυνας σε Δευτερεύον Θέμα*

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μεγιστοποιήσει ο διαπραγματευτής τη σημαντικότητα ενός δευτερεύοντος ζητήματος και να πολεμά για την επίτευξή του. Όταν τελικά έχει επιτευχθεί συμφωνία επί του θέματος και έχει υποχωρήσει ο ίδιος, τότε θα μπορεί να ισχυρισθεί ότι έχει ήδη κάνει μια σημαντική υποχώρηση και γι’ αυτό να απαιτεί ανάλογη συμπεριφορά από τον αντίπαλο. Επίσης, εξασφαλίζει τη μειωμένη προσοχή του αντιπάλου στη συζήτηση των επόμενων θεμάτων, αφού ο αντίπαλος θα πιστεύει ότι ήδη έχει συμφωνήσει στο θέμα που είναι μείζονος σημασίας για αυτόν.

Τακτική *Μεταφοράς της Πίεσης*

Χρησιμοποίησε τη φράση “Τι πρέπει να κάνουμε ώστε να σε διευκολύνουμε στο να μας κάνεις μια καλύτερη τιμή;”.

1.5 Οι Εναλλακτικές Λύσεις- B.A.T.N.A

Ο Roger Fisher και ο William Ury το 1981 (Getting to Yes) πρώτοι ονόμασαν τις επιλογές που έχει ο διαπραγματευτής με το ακρωνύμιο B.A.T.N.A. (Best Alternative to a

Negotiated Agreement). Ισχυρίζονται ότι «εάν γνωρίζεις ή αναπτύσσεις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη συμφωνίας με το αντίπαλο μέρος, τότε αποκτάς διαπραγματευτική δύναμη». Επίσης, υποστηρίζουν ότι «η συμφωνία ή η διαφωνία με κάποιον για κάτι, σε μια διαπραγμάτευση, εξαρτάται απολύτως από την ελκυστικότητα της καλλίτερης εναλλακτικής λύσης. Την καλλίτερη εναλλακτική λύση την ονομάζουν Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA). Από τότε το B.A.T.N.A., μπήκε στην ορολογία των διαπραγματεύσεων. Στα Ελληνικά έχει αποδοθεί: Κ.Ε.Λ. (Καλύτερη Εναλλακτική Λύση) και Κ.Ε.Λ.Ε.Σ.Π.Υ. (Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι Προσφερόμενης Συμφωνίας). Η B.A.T.N.A. είναι η πιο εύκολη εναλλακτική λύση και είναι η καλύτερη μέθοδος να ικανοποιήσει ο διαπραγματευτής τα συμφέροντά του, χωρίς να συμφωνήσει η άλλη πλευρά. Η B.A.T.N.A., αποτελεί κλειδί στην διαπραγμάτευση. Η δύναμή του κάθε διαπραγματευτή δεν εξαρτάται τόσο από το εάν κάποιος είναι μεγαλύτερος, ισχυρότερος, αρχαιότερος ή πλουσιότερος από την άλλη πλευρά, αλλά από τις καλύτερες εναλλακτικές που έχει στην διάθεση του. Όσο καλύτερες B.A.T.N.A.'s, τόσο μεγαλύτερη επιρροή και δύναμη έχετε στις διαπραγματεύσεις.

1.6 Σχήμα διαπραγμάτευσης (Μοντέλο LaNEG)

Είναι εξαιρετικά σημαντικό και αναγκαίο όταν αντιμετωπίζουμε το ενδεχόμενο μιας διαπραγμάτευσης να παίρνουμε υπόψη μας δύο βασικές και κρίσιμες ανάγκες:

14. την ανάγκη να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις ή προσδοκίες μας και
15. την ανάγκη να διατηρήσουμε καλές σχέσεις με τον ομόλογό μας.

Αν συσχετίσουμε αυτές τις μεταβλητές με τις συντεταγμένες του γεωμετρικού μοντέλου LaNEG της αμερικανικής εταιρείας La Costa Consultants Inc., μπορούμε να καθορίσουμε γεωμετρικά τη θέση ορισμένων ενδεικτικών – βασικών σημείων που θα μας βοηθήσουν να σχεδιάσουμε την σκόπιμη στρατηγική διαπραγμάτευσης την οποία υπαγορεύει η κάθε περίπτωση.



Διάγραμμα 1. Σχήμα διαπραγμάτευσης (Μοντέλο LaNEG)

1.6.1 Ανάλυση του μοντέλου LaNEG

Το μοντέλο LaNEG αποτελείται από δύο άξονες:

Ο κάθετος άξονας (απαιτήσεις) αντιπροσωπεύει την έκταση της ανάγκης που έχουμε- ή θέλουμε να έχουμε- να ικανοποιήσουμε απαιτήσεις μας στα πλαίσια μιας διαπραγμάτευσης.

Ο οριζόντιος άξονας (σχέσεις) αντιπροσωπεύει την έκταση της ανάγκης που έχουμε να διατηρήσουμε καλές σχέσεις με τον ομόλογό μας κατά κανόνα πάνω σε σταθερή και διαχρονική βάση.

Σχήμα ομοσπονδίας

Αυτό είναι το επιθυμητό σχήμα διαπραγμάτευσης, γιατί βασίζεται στην αρχή της ομοσπονδίας, της ένωσης των δυνάμεων με σκοπό το αμοιβαίο κέρδος. Με άλλα λόγια το σχήμα ομοσπονδίας σημαίνει ότι πρέπει να θεωρήσουμε την διαπραγμάτευση ως ένα

πρόβλημα κοινό και για τις δύο πλευρές που πρέπει να επιλυθεί. Προϋποθέτει ότι θα θέσουμε όλα τα σημεία «επί τάπητος αποδοχής» και θα προσπαθήσουμε να τα βρούμε κοινά σημεία και πεδία αναφοράς και ενεργειών. Η λύση που επιδιώκεται σε μία διαπραγματεύση που βασίζεται σε αυτό το διαπραγματευτικό σχήμα προβλέπει κέρδος και για την πλευρά του διαπραγματευόμενου και για την πλευρά του ομολόγου κέρδος ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων και κέρδος ως προς την διατήρηση θετικών σχέσεων με τον ομόλογο.

Σχήμα ανταγωνισμού

Επιλέγοντας το σχήμα αυτό ένας διαπραγματευτής, επιδιώκει να κερδίσει εις βάρος του ομολόγου που θα χάσει. Ή κερδίζει στις απαιτήσεις του και χάνει στις σχέσεις του με την άλλη πλευρά. Στις διαπραγματεύσεις αυτού του είδους έχουμε ψύχρανση ή και δηλητηριασμός των σχέσεων με όλα τα αρνητικά επακόλουθα που μπορούν μακροπρόθεσμα να προκύψουν.

Σχήμα υποχώρησης

Το σχήμα αυτό προβλέπει να γίνουν, σκόπιμα παραχωρήσεις προς τον ομόλογο. Με την πρώτη ματιά το σχήμα φαίνεται ότι κάνει το διαπραγματευόμενο- που το επέλεξε- να χάσει και τον ομόλογο να κερδίσει από τις παραχωρήσεις που γίνονται. Το σχήμα αυτό μπορεί να αποτελέσει τη βάση μια επιτυχημένης στρατηγικής σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Αυτό συμβαίνει όταν η απαίτηση για τι προς διευθέτηση θέμα είναι μικρής σημασίας και σκόπιμα – η μία πλευρά – μπορεί να κάνει παραχωρήσεις (φαινομενικά να χάσει) διότι κρίνει ότι το κέρδος για τον ομόλογο μπορεί να έχει πολύ μεγάλη σημασία για αυτόν.

Σχήμα αποφυγής

Το σχήμα αυτό προβλέπει τη σκόπιμη αποφυγή διαπραγματεύσεων , ακόμη και στην περίπτωση που εύκολα θα μπορούσαμε να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις της άλλης πλευράς επειδή κρίνουμε ότι δεν είναι ίσως η κατάλληλη στιγμή για διαπραγματεύσεις ή ότι δεν έχουμε την κατάλληλη προετοιμασία, ή ακόμη και την διάθεση, να προχωρήσουμε σε διαπραγματεύσεις για κάποιο αποτέλεσμα. Φαινομενικά, αποφεύγοντας τις διαπραγματεύσεις τα ενδιαφερόμενα μέρη ούτε κερδίζουν ούτε χάνουν

αμέσως. Το κέρδος για την πλευρά που προβλέπει αυτό το σχήμα είναι συνήθως η εξασφάλιση του χρόνου και ενδεχομένως κάτι το μακροπρόθεσμο.

Σχήμα συμβιβασμού

Το σχήμα αυτό αποσκοπεί στην εξεύρεση μια συμβιβαστικής λύσης που δεν εξασφαλίζει πλήρη αλλά μερική νίκη και για τα δύο μέρη. Συμβολικά το αποτέλεσμα σημειώνεται ως μισή νίκη και για τους δύο. Παρόλο που τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με αυτό το σχήμα δεν αποτελούν την ιδανική λύση, η εξασφάλιση μερικού κέρδους είναι ασφαλώς προτιμότερη από το τίποτα ακόμη καλύτερη από την απώλεια. Όπως είναι αυτονόητο η επιλογή αυτού του σχήματος υπαγορεύεται από περιστάσεις όπου υπάρχει σαφέστατη η διαπίστωση ότι η επιλογή περισσότερο αποτελεσματικών σχημάτων δεν είναι εφικτή

1.7 Επιλογή στρατηγικής

Η μεθοδολογία που ακολουθούμε για διευθέτηση μίας διαπραγμάτευσης είναι η εξής:

Πρώτα πρέπει να υιοθετήσουμε μια στρατηγική που θα μας δώσει γενικές κατευθύνσεις και με βάση τη στρατηγική αυτή θα επιλέξουμε την κατάλληλη τακτική που θα μας επιτρέψει να υλοποιήσουμε τις επιδιώξεις- στόχους της στρατηγικής. Για την πληρέστερη κατανόηση των όσων θα ακολουθήσουν είναι σκόπιμο να διακρίνουμε την διαφορά ανάμεσα στ στρατηγική και την τακτική. Στρατηγική είναι η εργασία που γίνεται για να καθοριστούν ο τελικός στόχος και αποτέλεσμα. Τακτική είναι η εργασία που γίνεται για την επιλογή του τρόπου και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση του στόχου.

Το πρώτο βήμα είναι η επιλογή σχήματος. Η επιλογή γίνεται σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή, τις αρχές λειτουργίας, τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις και το ετήσιο σχέδιο της επιχείρησης ή του Οργανισμού στον οποίο ανήκουμε. Έτσι επιλεγούμε την περιοχή εκείνη του μοντέλου LanEG που ορίζεται από τον συνδυασμό των δύο μεταβλητών επιδιώξεων μας: την επιθυμητή ανάγκη διατήρησης καλών σχέσεων με τον ομόλογο και την εξ ορισμού ανάγκη ικανοποίησης των απαιτήσεων μας.

Σημειώνουμε στον οριζόντιο άξονα το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί στο αν μας ενδιαφέρουν οι πολύ καλές, μέτριες ή καθόλου σχέσεις. Κάνουμε το ίδιο και στον κάθετο

άξονα για τις απαιτήσεις μας. Αν επιθυμούμε δηλαδή να τις ικανοποιήσουμε πλήρως, μερικώς ή καθόλου. Κατόπιν, από τα σημεία που σημειώσαμε χαράσσουμε καθέτους προς το κέντρο του σχήματος. Εκεί που οι κάθετοι τέμνονται είναι η «εκ πρώτης όψης» πλησιέστερα στο επιλεγόμενο σχήμα διαπραγμάτευσης ενδεικνυόμενη περιοχή/σημείο. Είναι «εκ πρώτης όψης» η περιοχή, επειδή το μοντέλο, όπως και τα περισσότερα μοντέλα του Μάνατζμεντ, είναι ένα βοήθημα- εργαλείο για την άσκηση της διοίκησης.

1.7.1 Καθορισμός στόχου

Η ιστορία δείχνει την σπουδαία σχέση που υπάρχει στην αναγνώριση του στόχους και το τελικό αποτέλεσμα που θέλουμε να πετύχουμε. Έτσι, λοιπόν, μετά από την επιλογή του σχήματος προχωρούμε στον καθορισμό του στόχου.

Ο όρος του Μάνατζμεντ» στόχος ή «αντικειμενικός σκοπός» είναι μια ποσοτική, μετρήσιμη περιγραφή ενός επιθυμητού αποτελέσματος μέσα σε χρονικά και οικονομικά πλαίσια. Είναι αναγκαίο ο στόχος μας να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος και εφικτός, ρεαλιστικός και μέσα σε οικονομικά και χρονικά όρια. Εκτός όμως από τους δικούς μας στόχους πρέπει να μάθουμε και στους στόχους του ομολόγου.

1.7.2 Ο νόμος της έκπτωσης

Όταν διαμορφώνουμε και διατυπώνουμε τους στόχους έχουμε υπόψη και το «Νόμο της έκπτωσης». Ο νόμος αυτός λέει ότι «αν θέλουμε να πετύχουμε X, πρέπει να ξεκινήσουμε ζητώντας το X+Y». Το ένστικτο της επιβίωσης μας ωθεί να δεχτούμε κάτι πιο εύκολα, αν πιστέψουμε ότι κερδίζουμε παρά το γεγονός ότι δεν ξέουμε πραγματικά αν η υποχώρηση που κάνει η άλλη πλευρά είναι αληθινή ή φαινομενική.

1.7.3 Αξιολόγηση του ομολόγου

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ισχύς, ο χρόνος και οι πληροφορίες είναι τρεις εξαιρετικά κρίσιμοι παράγοντες σε κάθε διαπραγματευτική δραστηριότητα. Βοηθούν επίσης πολύ στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, αν οι διαπραγματευόμενοι έχουν κάποιο βαθμό «συμβατότητας». Αυτή η συμβατότητα συντελεί στην καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας συμπάθειας, η οποία διευκολύνει τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Υπάρχει η δυνατότητα να αυξήσουμε σημαντικά τις πιθανότητες επιλογής μιας

επιτυχημένης στρατηγικής αν κάνουμε μία σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση του ομολόγου μας. Αυτή η ενέργεια θα μας βοηθήσει επίσης να μάθουμε:

- Πώς πρέπει να τον πλησιάσουμε
- Σε τι γλώσσα πρέπει να του μιλήσουμε
- Τι τακτική πρέπει να ακολουθήσουμε.

1.8 Η θέση του Herzberg

Για να κάνει πληρέστερη ανάλυση των αναγκών των ανθρώπων, ιδιαίτερα στο περιβάλλον εργασίας, ένας διαπραγματευόμενος μπορεί εξετάσει τον ομολόγο του και από την μεριά των πορισμάτων του Αμερικανού ερευνητή Frederick Herzberg (Herzberg, 1966). Ο Herzberg με την εργασία του συμπλήρωσε και επαλήθευσε την θεωρία του Maslow, αλλά και την εργασία ενός άλλου σημαντικού ερευνητή, του Elton Mayo (Mayo, 1933).

Σύμφωνα με μια έρευνα που έκανε σε εκατοντάδες εργαζόμενους για το τι του υποκίνησε ώστε να εργάζονται με κέφι, ο Herzberg διαπίστωσε πως οι ανάγκες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αυτοί που ήταν δυσαρεστημένοι με την εργασία τους δήλωσαν ότι τους απασχολούσε το εργασιακό περιβάλλον. Όσοι όμως ήταν ευχαριστημένοι δήλωσαν ότι ο λόγος δυσαρέσκειάς τους ήταν το περιεχόμενο της εργασίας. Ο Herzberg ονόμασε την πρώτη κατηγορία αναγκών- που αν ικανοποιηθούν αποτρέπουν την δυσαρέσκεια – «παράγοντες υγιεινής» και την δεύτερη- που αν ικανοποιηθούν ενθαρρύνουν τη βέλτιστη απόδοση – «παράγοντες υποκίνηση» ή απλά υποκινητές». Χαρακτηριστικοί παράγοντες σε κάθε κατηγορία είναι οι ακόλουθοι:

Παράγοντες υγιεινής: συμπεριφορά προϊσταμένου, συνθήκες εργασίας, πολιτική εταιρείας, εργασιακές σχέσεις, σιγουριά, αμοιβή.

Παράγοντες υποκίνησης: ενδιαφέρουσα εργασία, επιτεύγματα, αναγνώριση συμβολής, δυνατότητα ανάπτυξης.

1.9 Θεωρήσεις ψυχογραφικής εκτίμησης

Σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση του ομολόγου είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται την στιγμή της διαπραγμάτευσης αλλά και τη ιδιοσυγκρασίας, οι προτιμήσεις του ομολόγου, τόσο οι συνειδητές όσο και οι μη συνειδητές.

1.9.1 Το έργο του Carl Jung

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος το θέμα της ανάλυσης την προσωπικότητας των ανθρώπων. Ο Ελβετός ψυχολόγος Carl Jung ήταν αυτός που πρώτος διέκρινε την ύπαρξη συγκεκριμένων κατηγοριών διεργασιών στη σκέψη.

Ο διέκρινε τρεις κατηγορίες συμπεριφοράς:

13. Τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν χρήση των υπαρχόντων στοιχείων. Διέκρινε δύο βασικές κατηγορίες: την πρακτική χρήση και την δημιουργική χρήση.
14. Τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις. Μερικοί με "ανάλυση" και μερικοί με "πεποιθήσεις" τους, δηλαδή την νοοτροπία τους.
15. Τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνάπτουν και διατηρούν σχέσεις. Έτσι διέκρινε τους εσωστρεφείς και τους εξωστρεφείς.

Την εργασία του Jung μελέτησαν πολλοί νεότεροι επιστήμονες και ανέπτυξαν διάφορες μεθόδους ψυχογραφικής ανάλυσης. Χρήσιμο είναι να αναφερθούν το μοντέλο των Αυστραλών καθηγητών Margerison και McCann (Margerison, McCann, 1985). Αυτοί πέραν των τριών αρχικών παραμέτρων συμπεριφοράς, διέκριναν και έναν ακόμη, τη δομή της λειτουργίας κάθε ανθρώπου. Στο ένα άκρο υπάρχει η «πειθαρχημένη δομή» και στο άλλο η «ελαστική δομή». Η μία, δηλαδή, θέση χαρακτηρίζει άτομα που λειτουργούν με απόλυτα πειθαρχημένο τρόπο και η άλλη με ελάχιστα πειθαρχημένο τρόπο. Εύκολα προκύπτει ότι τα άτομα με πειθαρχημένη δομή λειτουργίας είναι προβλέψιμα στην

λειτουργία και τις ενέργειές τους, ενώ το αντίθετο μπορεί να ειπωθεί για τα άτομα με την ελαστική δομή. Για τον τομέα των διαπραγματεύσεων είναι δύο περιπτώσεις που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

1.9.2 Σχήματα προσωπικότητας

Έναν άλλο πρακτικό τρόπο ανάλυσης μας δίνει και η εργασία του Roger Dawson (Dawson, 1987). Το μοντέλο του «σχήματα προσωπικότητας Διαπραγματευομένων» που βασίζεται και αυτό στην εργασία του Jung, αποτελείται από δύο περιοχές που απεικονίζουν δύο άξονες/ φάσματα:

- 1) απαιτητικής ή παθητικής στάσης και
- 2) στοιχείων ή συναισθημάτων

Με το μοντέλο αυτό προσδιορίζονται τέσσερα είδη χαρακτηριστικής συμπεριφοράς διαπραγματευόμενων με τα χαρακτηριστικά ονόματα ρεαλιστική, εξωστρεφής, φιλική, αναλυτική.

Η **ρεαλιστική** χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, γρήγορη λήψη αποφάσεων, ανυπομονησία απειλητικότητα, επιθυμία ελέγχου, συντηρητικές πεποιθήσεις, εργασιομανία, τυπικότητα, εμμονή στο πρόγραμμα. Κυρίως στόχος είναι συνήθως η νίκη και όχι το αμοιβαίο όφελος και τρόπος χειρισμού είναι να μην φορτώνουμε τον ομολόγο με πλήθος στοιχεία, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα βάσει γεγονότων και καταστάσεων.

Η **εξωστρεφής** χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό, προθυμία για συζήτηση, συναισθηματισμό, ακαταστασία, γρήγορες αποφάσεις και απέχθεια για λεπτομερή στοιχεία. Κύριος σκοπός του ατόμου αυτού είναι να επηρεάσει καταστάσεις πράγμα που τον ευχαριστεί ιδιαίτερα. Τρόπος χειρισμού είναι να προσπαθούμε να συναρπάσουμε ένα τέτοιο ομολόγο κυρίως με το να του παρουσιάζουμε εικόνες του επιθυμητού αποτελέσματος- στόχου με ζωηρά χρώματα και έντονα παραστατικό τρόπο.

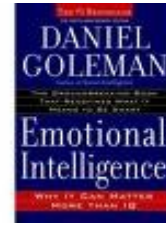
Η **φιλική** χαρακτηρίζεται από ανάγκη καλλιέργειας σχέσεων, συναισθηματισμό, αργοπορία στη λήψη αποφάσεων, αδυναμία να πει «όχι», ενδιαφέρον για τον παράγοντα άνθρωπο, και απέχθεια για συγκρούσεις. Κύριος σκοπός τους ομολόγου

που συμπεριφέρεται με τον τρόπο αυτό είναι να πετύχει συμφωνία. Τρόπος χειρισμού είναι να μην ασκούμε πίεση και να κάμουμε έκκληση «για το καλό» τρίτων.

Η **αναλυτική** χαρακτηρίζεται από ανάγκη στοιχείων, υπομονετικότητα αργοπορία στη λήψη αποφάσεων περιέργεια , δυσκαμψία, πίστη στις αρχές. Κύριος σκοπός του ομολόγου είναι να τακτοποιήσει το θέμα χωρίς απόλυτα να σημαίνει αυτό επίτευξη συμφωνίας. Τρόπος χειρισμού είναι μα είμαστε όσο πιο αναλυτικοί γίνεται και με λεπτομερή στοιχεία. Να προσέχουμε και να εκφραζόμαστε με ακρίβεια όταν αναφερόμαστε σε θέματα που αφορούν συμφέροντα του.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι όποιον τρόπο ανάλυσης και αν χρησιμοποιήσουμε πρέπει να θυμόμαστε ότι όπως κάθε μέθοδος έτσι και κάθε μοντέλο του Μάνατζμεντ είναι μεν ένα χρήσιμο εργαλείο αλλά δεν αποτελεί μία αυτόματη λύση που διευθετεί κάθε πρόβλημα. Η τελική απόφαση αποτελεί ευθύνη του διαπραγματευόμενου και πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στις ικανότητες και την διαίσθηση του αλλά και στα «μηνύματα» που παίρνει κατά την ώρα της διαπραγμάτευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2



Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1 Εισαγωγή

Στο τέλος του 20ου αιώνα παρατηρήθηκε μια απaráμιλλη έξαρση μελετών για τα συναισθήματα, το έως τότε ανεξερεύνητο πεδίο, επειδή ο ρόλος των συναισθημάτων στονοητικό επίπεδο είχε υποτιμηθεί από την αναγωγική προσέγγιση της επιστήμης. Υπήρχε μια εποχή που το IQ θεωρούνταν ως ο βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή, αλλά κατά την τελευταία δεκαετία ο ψυχολόγος Daniel Goleman υποστήριζε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ή EI (Emotional Intelligence), είναι πιο σημαντική. Προσπαθεί να εξηγήσει γιατί τόσοι άνθρωποι με υψηλό IQ καταλήγουν να εργάζονται για ανθρώπους με μέτριο IQ και σχολιάζει ότι η απήχηση του βιβλίου του "Συναισθηματική Νοημοσύνη" μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι "επιβεβαιώνει την άποψη ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο ανεξάρτητο από βαθμολογία IQ". Γίνεται αυξανόμενα εμφανές ότι τα τεστ δεν βαθμολογούν τις ικανότητες που μετρούν περισσότερο στη ζωή, αλλά εκτιμούν την ικανότητα να κάνεις το συγκεκριμένο τεστ.

Ο Goleman ορίζει την EI με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεριλαμβάνει αυτογνωσία, έλεγχο του παρορμητισμού, ζήλο και κινητοποίηση, εμπάθεια και κοινωνικές ικανότητες. Αυτά είναι τα προσόντα τα οποία ταυτοποιεί ως προϋποθέσεις για επιτυχία στην καριέρα και τις σχέσεις. Οι Van Rooy και Viswesvaran (2004, σελ. 72), ανέλυσαν τη σχέση μεταξύ της EI και της απόδοσης μιας επιχείρησης. Όρισαν την EI ως «σύνολο δυνατοτήτων (λεκτικών και μη λεκτικών) που δίνουν την δυνατότητα σε ένα άτομο να παράγει, να αναγνωρίσει, να εκφράσει, να καταλάβει, και να αξιολογήσει τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων, προκειμένου να καθοδηγούν τη σκέψη και τη δράση του.

Όμως ο όρος EI διατυπώθηκε επίσημα, για πρώτη φορά, το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey ως :

- 1) Να γνωρίζεις πώς νιώθεις, πώς νιώθουν οι άλλοι και τι πρέπει να κάνεις για αυτό.
- 2) Να γνωρίζεις τι σε κάνει να αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να πας από το "καλά" στο "άσχημα".
- 3) Η συναισθηματική αυτογνωσία, η ευαισθησία και οι διαχειριστικές ικανότητες που μας βοηθούν να μεγιστοποιήσουμε την μακροπρόθεσμη ευτυχία και επιβίωσή μας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα κατάλληλα συναισθήματα (Salovey and Mayer, 1990, Mayer and Salovey 1997, Mayer et al. 2000 Salovey et al. 2002). Οι θεωρητικές απόψεις για το ποιες ικανότητες περιλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη διαφέρουν (Mayer et al.2000), αλλά το πιο ευρέως αποδεκτό μοντέλο με πρακτική υποστήριξη είναι το μοντέλο που προτάθηκε από το Salovey (Salovey et al. 2002). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τις ικανότητες: αντίληψη τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων του συνόλου και η σαφής έκφραση των προσωπικών συναισθημάτων, διευκόλυνση της σκέψης και τις επίλυσης προβλημάτων μέσω των συναισθημάτων, κατανόηση των αιτιών των συναισθημάτων και των σχέσεων μεταξύ συναισθηματικών εμπειριών και η διαχείριση των προσωπικών και συνολικών συναισθημάτων.

Πιο πρόσφατα ανανέωσαν τον ορισμό τους: "Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και την συναισθηματική γνώση, και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη". Ο Goleman μεταφέρει λόγια του Αριστοτέλη στην αρχή του βιβλίου "Συναισθηματική Νοημοσύνη": "Οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να εκφράσεις το θυμό σου στο σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο".

Στη νεότερη του μελέτη το 2002, ο εν λόγω συγγραφέας Daniel Goleman, διακρίνει 4 κυρίες κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Self-awareness/αυτοεπίγνωση: Η αυτοεπίγνωση, περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική μας επίγνωση, την ακριβή μας αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση μας.

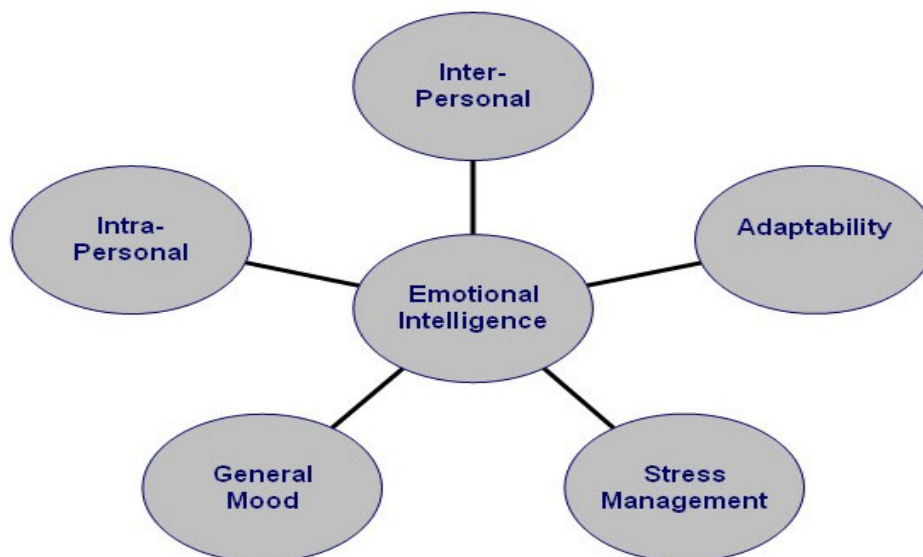
2. Self-management/αυτοδιαχείριση: Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας

3. Social-awareness/κοινωνική επίγνωση: Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας

4. Relationship management/διαχείριση σχέσεων: Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία

Να θυμάστε ότι οι 4 κύριες κατηγορίες **Συναισθηματικής Νοημοσύνης** που μόλις γνωρίσαμε, δεν είναι κληρονομικοί παράγοντες ή ταλέντα, αλλά επίκτητες ικανότητες (και άρα μπορούν να αναπτυχθούν από τον καθένα μας, αρκεί όμως να το θέλει και να το προσπαθήσει).

DIMENSIONS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE



2.2 Ηγέτες με συναισθηματική ευφυΐα

Όταν οι αρθρογράφοι των The Times οι κ. Stuart Crainer και Des Dearlove ρώτησαν τον πασίγνωστο συγγραφέα και «πατέρα» της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τον κ. Daniel Goleman αν, μέσα από την πρόσφατη συγγραφική εργασία του, φέρνει κάποιο καινούργιο μήνυμα και σε ποιον απευθύνεται, εκείνος απάντησε «ναι, στις επιχειρήσεις». Και εξήγησε ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν πρέπει να την αγνοούν είτε να κάνουν απλά ότι τη σέβονται, αλλά πρέπει να προσέξουν το ρόλο που έχει παίξει η συναισθηματική νοημοσύνη στους ηγέτες που πέτυχαν και διακρίθηκαν. Όπως είναι ήδη πολύ γνωστό, ο Daniel Goleman όχι μόνο δημιούργησε τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» με το ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1995 αλλά, αργότερα, το 1998 ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησε σε περίπου 200 μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες –και τα ευρήματά της δημοσίευσε σε άρθρο του στο Harvard Business Review (με ρεκόρ αριθμού ανατυπώσεων)– έφερε στο φως την κρυμμένη αλήθεια/βασικό συστατικό στην επιτυχία που σημείωσαν ηγέτες και οργανισμοί. Με τον επιγραμματικό τίτλο οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) και οι τεχνικές δεξιότητες είναι όντως σημαντικές «όπως τα πρώτα απαραίτητα σκαλοπάτια», όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «εκ των ων ουκ άνευ», ο συγγραφέας εξηγεί γιατί δεν επαρκούν πλέον οι ιδιότητες εκείνες που παραδοσιακά συνδέονται ως απαραίτητες για την ηγεσία – δηλαδή η ευφυΐα, η «σκληράδα», η αποφασιστικότητα, το όραμα.«Αυτό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες είναι επίσης και ο υψηλός βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, στην οποία περιλαμβάνεται η αυτογνωσία, ο αυτο-έλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες – τα «εξαρτήματα» της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποκτώνται, αφού είναι δυνατόν να διδαχθούν και «μαθαίνονται». Ιδιαίτερος για την «ενσυναίσθηση» επισημαίνει ότι έστω και αν ο όρος αυτός παραπέμπει σε «soft» ιδιότητα και δεν χαιρεί ιδιαίτερης εκτίμησης στις μπίζνες, για τον ηγέτη είναι, ωστόσο, απολύτως απαραίτητη προκειμένου να πάρει μια σκληρή απόφαση προς όφελος της εταιρείας του κατά τρόπο διακριτικό και με ευαισθησία προς τους ανθρώπους.

2.3 «Ευφυείς» επιχειρήσεις

Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες –κάθε βαθμίδας– «ευφυείς» και αποτελεσματικούς. «Χτίζει» και συναισθηματικά «ευφυείς» επιχειρήσεις, στις οποίες οι άνθρωποι εργάζονται σε μίαν ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος και θέλουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Άλλωστε, ποια είναι η πρόκληση για την ηγεσία σήμερα; «Είναι το πώς οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους άλλους ώστε να θέλουν να κάνουν εξαιρετικά πράγματα μέσα στην επιχείρηση. Και αυτό να το πετυχαίνουν χρησιμοποιώντας πρακτικές με τις οποίες να μεταμορφώνουν τις αξίες σε δράση, το όραμα σε πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές», όπως αναφέρεται από τον H.D. Shannon του Future Leaders Institute (American Association of Community Colleges), θέλοντας να υπογραμμίσει τη σημερινή αδιαμφισβήτητη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη δημιουργία ήθους, αξιών και ομαδικού πνεύματος.

2.4 Μπροστά σε διλήμματα

Υπογραμμίζει ακόμη πόσο απαραίτητο είναι ο ηγέτης να έχει ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη του στην περίπτωση που βρεθεί αντιμέτωπος με προκλητικά και αμφίσημα ηθικά διλήμματα για τα οποία, ως γνωστών, «κανένα βιβλίο συνταγών μαγειρικής» δεν προσφέρει τη λύση τους. Οι αριθμοί που προκύπτουν όχι μόνο από τις έρευνες του κ. Goleman, αλλά και άλλων σύγχρονων ερευνητών πείθουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών συνδέεται άμεσα με την επιτυχία των εταιρειών τους. Πείθουν, επίσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται εφόσον τα στελέχη διδαχθούν τον τρόπο να προσεγγίσουν κατ' αρχήν το (ελληνικότατο) «γνώθι σαυτόν» που προϋποθέτει ότι γνωρίζουν τα όρια των δυνατοτήτων τους πριν αναλάβουν το έργο είτε την αποστολή που τους προτείνουν και ομολογούν τις ελλείψεις τους. «Συμβαίνει όμως συχνά τα ανώτατα στελέχη να μην αναγνωρίζουν και να μην αποδίδουν το σεβασμό που δικαιούνται τα ειλικρινή αυτά άτομα και χωρίς πολλή σκέψη τα απορρίπτουν ως μελλοντικούς ηγέτες». Κάνουν, δηλαδή, το αντίθετο από αυτό που θα έπρεπε να κάνουν, αφού οι ίδιοι δεν διαθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και δεν είναι σε θέση να διακρίνουν την ανεπτυγμένη αυτογνωσία των συνεργατών τους.

2.5 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο Δείκτης Νοημοσύνης ΔΝ και η Συναισθηματική Νοημοσύνη ΣΝ, δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Η δυνατότητα μέτρησης της ΣΝ με απλό τεστ, όπως του ΔΝ, δεν είναι εύκολη. Παρόλο που διεξάγεται ευρύτατη έρευνα σε καθένα από τα συστατικά της στοιχεία, μερικά από αυτά όπως η ενσυναίσθηση, μπορούν να εκτιμηθούν καλύτερα με δειγματοληψία της ικανότητας ενός ατόμου πρακτικά – όπως π.χ. με την ερμηνεία των συναισθημάτων ενός ατόμου μέσα από μια βιντεοταινία όπου αποτυπωθεί οι εκφράσεις του προσώπου του.

Η ρήση του Σωκράτη «γνώθι σαυτόν» εκφράζει ακριβώς αυτόν το θεμέλιο λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης: να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου. Οι ψυχολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο «μεταγνώση» για να αναφερθούν στην αντίληψη της διαδικασίας της σκέψης, καθώς και τον όρο «μετασυναίσθημα» για να υποδηλώσουν την αντίληψη των συναισθημάτων του ατόμου.

Ο συγγραφέας της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» Daniel Goleman, προτιμά τον όρο *αυτοεπίγνωση*, με την έννοια της συνεχούς προσοχής του ατόμου στις εσωτερικές του καταστάσεις. Σ' αυτήν την αυτοανακλαστική επίγνωση ο νους παρατηρεί και διερευνά την ίδια την εμπειρία, η οποία συμπεριλαμβάνει το συναίσθημα (Νους ορά και Νους ακούει, κατά τον Αριστοτέλη).

Σύγχρονες έρευνες μάλιστα, έδειξαν ότι το IQ μας από μόνο του δεν επαρκεί για να μετρήσει την εργασιακή μας απόδοση ή ικανότητα. Μετρά καλά τις «ακαδημαϊκές» μας ικανότητες, αλλά δεν αρκεί για να υποδείξει τους καλύτερους για μια εργασία. Σύμφωνα πάλι με τον Daniel Goleman, υπάρχει σχέση μεταξύ του IQ και του EQ. Αυτή η σχέση αποτυπώνεται σε 4 στερεότυπα:

01. High I.Q. Male: Ο άντρας με υψηλό IQ χαρακτηρίζεται συχνά ως διανοούμενος, διαθέτοντας ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός. Διαθέτει αυτοπεποίθηση. Παράλληλα όμως είναι προβλέψιμος και τυπικός. Είναι εκλεκτικός και δύσκολα ευχαριστιέται. Συχνά είναι κριτικός. Δεν εξωτερικεύει εύκολα τα συναισθήματά του. Χαρακτηρίζεται «κρύος».

12. High E.Q. Male: Ο άντρας με υψηλό EQ είναι «κοινωνικός» τύπος, εξωστρεφής και πρόσχαρος. Δεν δείχνει να ανησυχεί ιδιαίτερα για το αύριο. Δεσμεύεται με τους ανθρώπους, αναλαμβάνει ευθύνη και έχει «φιλότιμο». Γίνεται εύκολα συμπαθής και δείχνει ενδιαφέρον για τις σχέσεις του. Ζει «γεμάτη» κοινωνική ζωή. Τα «έχει καλά» με τον εαυτό του και τους γύρω του.

23. High I.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλό IQ χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση. Και εκείνη διαθέτει ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Εκφράζεται με ευφράδεια. Διαθέτει καλαισθησία και αντίληψη του εαυτού της. Είναι όμως επιρρεπής στο άγχος και τις ενοχές, ενώ διστάζει να εκφράσει τον θυμό της δημοσίως.

34. High E.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλό EQ είναι σθεναρή και δυναμική. Εκφράζει τα συναισθήματα της χωρίς να τα φιλτράρει. Νοιώθει καλά με τον εαυτό της. Είναι εξωστρεφής και εκφραστική. Λειτουργεί καλά σε αγχωτικό περιβάλλον. Είναι ανοικτή στη γνωριμία νέων ατόμων, ενώ σπανίως νοιώθει ενοχές.

Ποιο είναι όμως το συμπέρασμα όλων των παραπάνω; Ότι το IQ μας από μόνο του δεν επαρκεί για να επιτύχουμε στη ζωή που επιλέγουμε, αλλά και ότι για να το καταφέρουμε μπορούμε να αναγνωρίσουμε και να αναπτύξουμε περαιτέρω τις ικανότητες της **Συναισθηματικής μας Νοημοσύνης**.



2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική διοίκηση

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι διαπροσωπικές δεξιότητες γίνονται πιο σημαντικές στην αποτελεσματική ηγεσία (Goleman, 1998a). Κάποτε οι ηγέτες

θεωρούταν ότι έπρεπε να ελέγχουν και να επιθεωρούν τη γενική διεύθυνση ενός οργανισμού στις σημερινές περισσότερο κατευθυνόμενες προς τις υπηρεσίες βιομηχανίες ρόλος του ηγέτη είναι επίσης να παρακινεί και να εμπνέει τους άλλους, να ενθαρρύνει τη θετική στάση απέναντι στην εργασία και να δημιουργεί μια αίσθηση συμβολής και σπουδαιότητας στους εργαζόμενους (Hogan et al., 1994). Αυτές οι σύγχρονες απαιτήσεις ηγεσίας έχουν επιβάλλει νέες απαιτήσεις τόσο στα επιμορφωτικά προγράμματα ηγεσίας, ώστε να αναπτυχθούν αυτές οι δεξιότητες στους εξελισσόμενους ηγέτες, καθώς και στις οργανώσεις που εμπλέκονται στην επιλογή ηγεσίας για τον προσδιορισμό των πιθανών υποψηφίων (Fulmer, 1997). Κατά συνέπεια αποτελούν αντικείμενο έρευνας οι συμπεριφορές και των ηγετών που επιτυχώς αποδίδουν στους σύγχρονους ρόλους ηγεσίας με σκοπό την αναγνώριση των κριτηρίων ηγεσίας και των κριτηρίων εκπαίδευσης που απαιτούνται για την στρατολόγηση και ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών (Church and Waclawski, 1998, Pratch and Jacobowitz 1998, Ross and Offerman 1997, Sternberg 1997).

Μια ιδιότητα που έχει κερδίσει πρόσφατα πολλή δημοτικότητα σαν πιθανή μεταβλητή στην αποτελεσματική ηγεσία είναι το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Sosik and Megejian 1999). Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται σαν ένα σύνολο δυνατοτήτων που αναφέρονται εν μέρει στο πως κάποιος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των υπολοίπων (Salovey and Mayer 1990). Έχει λεχθεί ότι στην ηγεσία ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων μπορεί να συνεισφέρει στο χειρισμό των αναγκών των ατόμων και στην αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων (Goleman 1998b). Σήμερα τα αποτελεσματικά προσόντα ηγεσίας εξαρτώνται, εν μέρει, από την κατανόηση των συναισθημάτων και από δυνατότητες που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη (Cooper and Sawaf 1997, Goleman 1998a, Ryback 1998). Ακριβώς πώς, και σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία είναι, αυτήν την περίοδο, άγνωστο. Παρά το μεγάλο ενδιαφέρον για το συσχετισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματική ηγεσία υπάρχει λίγη έρευνα που έχει εξετάσει ρητά αυτήν την σχέση. Δημοφιλείς αξιώσεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει στις αποτελεσματικές δεξιότητες ηγεσίας είναι αυτή τη στιγμή παραπλανητικές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία ερευνών υποστηρίζει 'Η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει πάνω από το 85% στην εξαιρετική απόδοση της

ανώτερης ηγεσίας' (HayGroup 2000). Αυτό το εύρημα είναι απίθανο, δεν έχει υπάρξει ποτέ μια ψυχολογική μεταβλητή που έχει κάνει οποιαδήποτε τέτοια πρόβλεψη σε καμιά έρευνα στο πεδίο της εφαρμοσμένης ψυχολογίας. (Mayer et al., forthcoming). Παρά την παραπλανητική φύση τέτοιων αξιώσεων, δημοφιλής λογοτεχνία έχει επιδιώξει να θεωρήσει δεδομένη a priori και να δώσει έμφαση στη χρησιμότητα αυτής της πιθανής σχέσης 'τραβώντας' σημαντικές θεωρητικές συνδέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης της ηγεσίας. Γνώση που αφορά στο ακριβώς πως σχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την απόδοση της ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά πλεονεκτήματα στο προγραμματισμό ηγεσίας και ανάπτυξης και στην ικανότητα επιλογής αποτελεσματικών ηγετών. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης της ηγεσίας.

Η παρούσα έρευνα (Emotional intelligence and effective leadership) πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 43 ατόμων (10 γυναίκες, 33 άντρες) με μέσο όρο ηλικίας 37.5 ετών. Το 33% του δείγματος έχει ανώτερη θέση μάνατζερ, το 30% θέση μάνατζερ μεσαίου επιπέδου και το 27% θέση μάνατζερ μικρότερου επιπέδου. Ο μέσος όρος εργασίας στις συγκεκριμένες θέσεις ήταν 36 μήνες.

Συνολικά τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη όπως μετρείται από τη δυνατότητα να ελεγχθούν και να ρυθμιστούν τόσο τα ατομικά αισθήματα όσο και τα αισθήματα των άλλων μπορεί να είναι μια υποβόσκουσα ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν αρχικές αποδείξεις για την σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης της ηγεσίας. Η ακριβής κατανόηση του τρόπου που η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να έχει διάφορες επιπτώσεις στο τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της διοίκησης γενικά ιδιαίτερα στους τομείς επιλογής και ανάπτυξης ηγετών. Συγκεκριμένα, πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που προσδιορίζονται ως σχετικές με τις ιδιότητες των αποτελεσματικών ηγετών μπορούν να παρέχουν πρόσθετα κριτήρια επιλογής για πιθανούς μελλοντικούς αποτελεσματικούς ηγέτες. Επιπροσθέτως, η έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προσδιορίσει νέα σύνολα 'αισθηματικών-δεξιοτήτων' τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ηγεσίας με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία.

2.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία: σχέση με συγκρούσεις και καινοτομία

Η σύγκρουση είναι μια πραγματικότητα της ζωής, και έτσι παρουσιάζεται και στις οργανώσεις, καθώς οι άνθρωποι ανταγωνίζονται για την εργασία, τους πόρους, τη δύναμη, την αναγνώριση, και την ασφάλεια. Επιπλέον, οι περισσότεροι μελετητές τείνουν να θέσουν ως αίτημα τη σύγκρουση ως αναπόφευκτη έκβαση της οργανωτικής λειτουργίας. Και «δεδομένου ότι η σύγκρουση στις οργανώσεις είναι αναπόφευκτη, είναι κρίσιμο να αντιμετωπίζεται όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα» (Rahim και λοιποί., 1999, σελ. 166).

Επιπλέον, ο Wong και ο Law (2002) υπέθεσαν ότι η EI των ανώτερων και των υφιστάμενων πρέπει να έχουν τα θετικά αποτελέσματα στην απόδοση εργασίας, επομένως εξέτασαν τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης ηγετών και οπαδών στην απόδοση μιας επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η EI των υφισταμένων έχει επιπτώσεις στην απόδοση εργασίας και την ικανοποίηση εργασίας, ενώ το EI των ανώτερων έχει επιπτώσεις και στην συμπεριφορά τους. Ο Jordan και λοιποί (2002) προσπάθησε να μελετήσει τις σχέσεις μεταξύ της EI, της αποτελεσματικότητας των ομάδων και της συγκέντρωσης στον στόχο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ομάδες με χαμηλό EI αποδίδουν σε χαμηλότερο επίπεδο από ότι οι ομάδες με υψηλό. Επιπλέον, Darling and Walker (2001) υποστήριξαν ότι ένα αρχικό κλειδί για την επιτυχή οργανωτική ηγεσία είναι αποτελεσματική αντιμετώπιση συγκρούσεων. Έδωσαν έμφαση στο ρόλο της EI στην επιρροή της σύγκρουσης. Υποστήριξαν την πρόταση της Alessandra (1996) ότι: οι σημαντικότεροι ηγέτες είναι οι άνθρωποι των οποίων κοινωνική νοημοσύνη τους έβαλε στην καρδιά των δικτύων επικοινωνίας που θα αναπηδούσαν επάνω κατά τη διάρκεια στιγμών σύγκρουσης, κρίσης ή καινοτομίας. Και ολοκλήρωσαν (2001): Οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν αναπτύξει νέους όρους για τη δυνατότητα να συνυπάρχεις καλύτερα με άλλους ανθρώπους, ιδιαίτερα στις καταστάσεις σύγκρουσης. Αυτοί οι όροι είναι «κοινωνική νοημοσύνη» και «συναισθηματική νοημοσύνη». Πρόσφατα συνήχθη το συμπέρασμα ότι η κοινωνική νοημοσύνη κάποιου ή η συναισθηματική νοημοσύνη

μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με το δείκτη νοημοσύνης. Σε μερικές περιπτώσεις, αυτές οι διαφορετικές έννοιες της νοημοσύνης μπορούν να είναι σημαντικότερες από τον δείκτη νοημοσύνης (Darling and Walker, 2001, σελ. 235).

Εξετάζοντας τα συμπεράσματα των ανωτέρω μελετών, η μελέτη (Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation) προσπαθεί να ερευνήσει το ρόλο που η ΕΙ διαδραματίζει στην αντίληψη για τη σύγκρουση και την ετοιμότητα του ατόμου να δημιουργήσει και να καινοτομήσει. Τέσσερις γενικές υποθέσεις αναπτύχθηκαν για αυτόν το λόγο:

Το δημογραφικά των συμμετεχόντων (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, ηλικία και υπηκοότητα) και τα υπόβαθρα σταδιοδρομίας (οργανωτική διάρκεια αξιώματος, διάρκεια αξιώματος εργασίας και επίπεδο εργασίας) επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται το ΕΙ, τη σύγκρουση και την ετοιμότητα να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν.

Οι υπάλληλοι με τα πιο υψηλά επίπεδα του ΕΙ τείνουν να παρουσιάσουν χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης έναντι των αντίστοιχών τους που παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο του ΕΙ.

Οι υπάλληλοι με τα υψηλότερα επίπεδα ΕΙ τείνουν να παρουσιάσουν πιο υψηλά επίπεδα ετοιμότητας να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν από εκείνα που παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα ΕΙ.

Δεν θα υπάρξει καμία διαφορά μεταξύ των manager και των υπαλλήλων στην εκτίμηση του ΕΙ των υπαλλήλων.

Χρησιμοποιώντας 500 ερωτηματολόγια με υπάλληλους που επιλέχθηκαν τυχαία εξετάστηκαν οι υποθέσεις μελέτης. Οι υπάλληλοι επιλέχθηκαν από 19 οργανώσεις που έδρευαν στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Οι συμμετέχοντες ήταν επιλεγμένοι από τρία εμιράτα, δηλαδή, το Αμπού Νταμπί, το Ντουμπαί και τη Σάρτζα, που αντιπροσωπεύουν τα επίπεδα υψηλών, μεσαίων και κατώτατων σημείων διαχείρισης.

Από τα 500 ερωτηματολόγια διανεμημένα από τους ερευνητές, 448 συλλέχθηκαν πίσω, αντιπροσωπεύοντας ένα ποσοστό απάντησης 89.6 τοις εκατό. Εν τούτοις, μόνο 421 όργανα από τα 448 βρέθηκαν για να είναι κατάλληλα για την ανάλυση στοιχείων, δηλ. το πραγματικό ποσοστό απάντησης είναι 84.2 τοις εκατό.

Η μελέτη αυτή εξέτασε την έννοια της ΕΙ στον αραβικό κόσμο και πώς αυτή συνδέεται με μερικές σημαντικές έννοιες του χώρου εργασίας, δηλαδή την σύγκρουση στην ομαδική εργασία, την σύγκρουση για τον στόχο, την απογοήτευση και την ετοιμότητα του ατόμου να δημιουργήσει και να καινοτομήσει. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων - ανάλογα με τα υπόβαθρά τους, π.χ. γένος, ηλικία, εκπαίδευση και διάρκεια αξιώματος –στην αντίληψη για την ΕΙ, τη σύγκρουση και την ετοιμότητα του ατόμου να δημιουργήσει και να καινοτομήσει. Οι υπάλληλοι με τα πιο υψηλά επίπεδα ΕΙ έτειναν να παρουσιάζουν τα χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης και τα υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν. Προέκυψε, επίσης, ότι υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ των υπαλλήλων και των manager στην εκτίμηση της ΕΙ των υπαλλήλων. Με βάση τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης μερικές συστάσεις μπορούν να προταθούν, και για τους διευθυντές και για τους ερευνητές. Οι ανώτεροι πρέπει να καταλάβουν πώς πρέπει να διαχειριστούν τη ΕΙ των υφισταμένων τους πριν προσπαθήσουν να τους το αναπτύξουν. Επιπλέον, η σύγκρουση που οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν στην εργασία τους είναι πιθανό να έχει την αρνητική επιρροή στην ετοιμότητά τους να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν. Επομένως, μπορούν να τείνουν να συμμετέχουν, αλλά όχι δημιουργούν και να καινοτομούν. Για να μειώσουν τη σύγκρουση, οι οργανώσεις πρέπει να αυξήσουν τα επίπεδα της ΕΙ για τους υπαλλήλους γεγονός που θα τους βοηθήσει να διαχειριστούν αυτές τις συγκρούσεις αποτελεσματικότερα. Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει να σιγουρευτούν ότι το σύστημα επικοινωνιών στην οργάνωση είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό.

2.8 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης φορέων παροχής υπηρεσιών στη ικανοποίηση πελατών.

Η επιτυχής εφαρμογή σε εργασιακούς χώρους πρακτικών που περιλαμβάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των κρίσιμων, σχετικών με την εργασία, παραγόντων προτείνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων είναι μια

σημαντική πτυχή επιτυχίας στον εργασιακό χώρο (Ashkanasy et al., 2002; Caruso and Wolfe, 2001; Goleman, 1995, 1998; Cherniss, 2000; Muchinsky, 2000; Weisinger, 1998). Έμφαση έχει δοθεί στις εφαρμογές συναισθηματικής νοημοσύνης σε περιοχές όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων (Abraham, 2000; Carmeli, 2003; Lounsbury et al., 2003), η αποτελεσματική διοίκηση (Bass, 2002; Caruso et al., 2002; Higgs and Aitken, 2003) και η παραγωγικότητα (Boyatzis et al., 2000). Η ικανοποίηση πελατών είναι μια πρόσθετη σημαντική οργανωτική μεταβλητή. Ο Walker (1995) τόνισε ότι όλα τα στοιχεία μιας υπηρεσίας συμπεριλαμβανομένων του φυσικού χώρου, του χρόνου αναμονής, και κυρίως της συμπεριφοράς και της απόδοσης των φορέων παροχής υπηρεσιών, μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Οι Barlow και Maul (2000) υποστηρίζουν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στους φορείς παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στη ικανοποίηση πελατών. Υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση πελατών αφορά τη συναισθηματική εμπειρία ενός πελάτη κατά τη διάρκεια της παρερχομένης σε αυτόν υπηρεσίας, και οι φορείς παροχής υπηρεσιών με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργήσουν μια θετική συναισθηματική εμπειρία για τους πελάτες.

Δύο σχετικές μελέτες (Price et al., 1994; Winsted, 2000) διαπίστωσαν ότι η ύπαρξη, στους φορείς παροχής υπηρεσιών, προσόντων όπως η ευγένεια, η ανησυχία και το ενδιαφέρον συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών. Μια εμπειρική μελέτη (Lemmink and Mattsson, 2002) διαπίστωσε ότι το μεγαλύτερο «συναισθηματικό δόσιμο» των υπαλλήλων οδήγησε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών.

Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των φορέων παροχής υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών με τους οποίους ασχολούνται δεν έχει ερευνηθεί εμπειρικά. Κατά συνέπεια, ο στόχος της παρούσας μελέτης, (The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction- Sally Kernbach and Nicola S. Schutte University of New England, Armidale, Australia), ήταν να εξεταστεί πειραματικά η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης φορέων παροχής υπηρεσιών στη ικανοποίηση πελατών.

- Η αρχική υπόθεση της παρούσας μελέτης ήταν ότι η υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη που παρουσιάζεται από έναν φορέα παροχής υπηρεσιών οδηγεί στη μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών.

- Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάζεται από έναν φορέα παροχής υπηρεσιών μπορεί να έχει την περισσότερη επίδραση στη ικανοποίηση πελατών στις δύσκολες συναλλαγές.
- Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενός φορέα παροχής υπηρεσιών μπορεί να έχει την περισσότερη επίδραση στους πελάτες με εξίσου υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία σε δείγμα 150 πολιτών. Η ηλικία των συμμετεχόντων ποικίλει από 18 έως 80 ετών με μέσο όρο 39,48. Το δείγμα αποτελείται από 86 άντρες και 64 γυναίκες.

Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι πελάτες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν εξυπηρετούνται από φορείς παροχής υπηρεσιών με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι ερευνητές, επίσης, διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των φορέων παροχής υπηρεσιών σχετίζεται σημαντικά με το επίπεδο δυσκολίας της συναλλαγής υπηρεσιών. Σε συναλλαγές χαμηλού βαθμού δυσκολίας υπήρξε σταδιακά περισσότερη ικανοποίηση του πελάτη σε κάθε άνοδο του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης του φορέα παροχής υπηρεσιών. Σε συναλλαγές υψηλού βαθμού δυσκολίας υπήρξε χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη σε χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των φορέων παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, δε παρατηρήθηκε καμία σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση του πελάτη, σε συναλλαγές υψηλού βαθμού δυσκολίας, μεταξύ των υψηλών και των μεσαίων επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των φορέων παροχής υπηρεσιών.

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να συνεργάζονται με ανθρώπους που παρουσιάζουν παρόμοια κοινωνικά χαρακτηριστικά με τα δικά τους. Οι Kernbach και Schutte εξέτασαν την ιδέα ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενός φορέα παροχής υπηρεσιών μπορεί να έχει περισσότερη επίδραση στους πελάτες που έχουν ομοίως υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Εντούτοις, οι ερευνητές δεν βρήκαν καμία σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των πελατών και αυτής του φορέα παροχής υπηρεσιών. Ένας πιθανός λόγος είναι ότι η αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών του πελάτη και εκείνων του φορέα παροχής υπηρεσιών δεν είναι πολύ σημαντική σε μία σύντομη λιανική πώληση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αντιρρήσεις πελατών

3.1 Εισαγωγή

Γενικά οι αντιρρήσεις είναι οι τρομοκράτες των πωλητών. Τις θεωρούν μία ολιγομελή αλλά πανίσχυρη ομάδα, που με αρχηγό την τιμή, δυναμιτίζουν την ομαλότητα της παρουσίασης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι αντιρρήσεις είναι όμως απλώς ένας τρόπος με τον οποίο εκφράζουν οι πελάτες τα προβλήματά τους. Οι άνθρωποι έχουν έμφυτη την τάση να προβάλλουν αντιρρήσεις. Οι αντιρρήσεις απαιτούν υπομονή από την μεριά του πωλητή. Ο πετυχημένος πωλητής τις αντιμετωπίζει βήμα-

βήμα. Ο αποτυχημένος πωλητής θέλει να μην υπάρχουν. Κάθε πωλητής πρέπει να κατανοήσει ότι αυτό που πουλάει είναι τα πλεονεκτήματα που ο αγοραστής θα απολαύσει εάν προβεί στην αγορά του προϊόντος. Τα πλεονεκτήματα αυτά λέγονται βασικά πλεονεκτήματα και ο πωλητής είναι υποχρεωμένος να τα αναφέρει στον πελάτη. Πέρα όμως από τα βασικά πλεονεκτήματα, ο πωλητής πρέπει να αναφέρει και τα εταιρικά πλεονεκτήματα. Είναι κάθε μορφή υπηρεσίας που παρέχεται μετά την πώληση. Οι πωλητές πολλές φορές σκέφτονται λανθασμένα ότι ο πελάτης αγοράζει μόνο προϊόν και τιμή. Έτσι συρρικνώνουν τη βάση της συζήτησης με τον πελάτη και μάλιστα προς την κατεύθυνση που δεν τους συμφέρει καθώς ο έντονος ανταγωνισμός έχει επιφέρει ομοιογένεια στα προϊόντα και τις τιμές.

Αντίθετα, οι αγοραστές ενδιαφέρονται για θέματα όπως η φήμη την εταιρείας με την οποία ενδέχεται να συνεργαστούν ή το πόσο καλό προσωπικό διαθέτει. Επίσης, η τεχνογνωσία και η υλικοτεχνική υποδομή πάντα είναι ζητούμενα. Τέτοιου είδους εταιρικά πλεονεκτήματα, όταν υπάρχουν είναι αδιανόητο να μη αναφέρονται. Τέλος, η τελευταία κατηγορία πλεονεκτημάτων είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που αξιολογούνται σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

3.2 Είδη αντιρρήσεων

Μερικά από τα είδη αντιρρήσεων που έχουν διαπιστωθεί είναι:

- Αντιρρήσεις για την τιμή

Ανεπιφύλακτα η τιμή αποτελεί μία σταθερή αντίρρηση. Έχει σχεδόν απόλυτο βαθμό εμφάνισης στις συναντήσεις αγοραστών- πωλητών. Καθορίζει όμως η τιμή την πραγματοποίηση ή όχι της συναλλαγής; Οι περισσότεροι πελάτες δεν θέλουν την κατώτερη τιμή, θέλουν την καλύτερη σχέση ποιότητας -τιμής. Κάτι που οι πελάτες γνωρίζουν αλλά ο πωλητής οφείλει να υπενθυμίζει είναι ότι η εταιρεία δεν πουλάει προϊόντα αλλά πακέτα εξυπηρέτησης.

- Αντιρρήσεις επί της ουσίας

Η αντίρρηση επί της ουσίας προβάλλεται όταν ο αγοραστής δεν αναγνωρίζει την ανάγκη για το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρεται. Τότε υπάρχουν δύο πιθανά σενάρια: ή ο πελάτης δεν έχει αναγνωρίσει κάποιες ανάγκες του, έτσι εμφανίζεται ανώριμος όσον αφορά τη συνειδητοποίηση τους και όταν ο πελάτης έχει ήδη καλύψει τις ανάγκες του με ανταγωνιστικό προϊόν. Στην πρώτη περίπτωση ο πωλητής πρέπει να αναδείξει τις ανάγκες του και μετά να προτείνει να αναλάβει την ευθύνη της κάλυψής τους, ενώ στην δεύτερη περίπτωση κατευθύνει τη συζήτηση προς τις ανάγκες του πελάτη που δεν έχουν καλυφθεί από το ανταγωνιστικό προϊόν και προτείνει να τις καλύψει.

- Αντιρρήσεις αφοσίωσης

Είναι οι αντιρρήσεις που, ικανοποιώντας μία ανάγκη του πελάτη που μπορεί να μην έχει σημαντικό όφελος για την εταιρεία τοποθετείται η εταιρεία αυτόματα στους προμηθευτές του και αξιολογείται σε σύγκριση με τον ανταγωνιστή. Σε αυτήν την φάση θα «μονομαχήσουν» τα πακέτα εξυπηρέτησης και κάποιος θα κερδίσει την δουλειά είτε σταδιακά είτε άμεσα.

- Αντιρρήσεις αναβολής

Είναι οι αντιρρήσεις που προβάλλονται ενώ έχει παρουσιαστεί το προϊόν και όλα έχουν κυλήσει ομαλά. Ο πελάτης όμως δεν αποφασίζει να αγοράσει. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι δικαιολογίες είναι πολλές. Οι αντιρρήσεις αναβολής προκαλούν τον πωλητή να ανακαλύψει τα ποσοστά αλήθειας ή ψέματος που κρύβουν οι ισχυρισμοί του πελάτη.

- Αντιρρήσεις αξιοπιστίας

Έτσι λέγονται οι κατηγορίες εναντίον της εταιρείας. Αυτές μπορεί να προκληθούν είτε από πιθανή αρνητική εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία, ψεύτικες πληροφορίες που μετέδωσαν κακόβουλα ο ανταγωνισμός κ.α. Ο πωλητής προσπαθεί να διαγνώσει πόσο βάσιμοι ή αβάσιμοι είναι οι ισχυρισμοί του πελάτη και στην συνέχεια προχωρά στην προσκόμιση διαθέσιμων αποδεικτικών στοιχείων και προσωπική εγγύηση.

- Αντιρρήσεις που οφείλονται σε μειονεκτήματα του προϊόντος

Στην περίπτωση αυτή αν πραγματικά ο πελάτης έχει διαπιστώσει κάποιο μειονέκτημα και το οποίο γνωρίζει και ο πωλητής, τότε ρόλος του είναι να ελαχιστοποιήσει τη σημασία του μειονεκτήματος προβάλλοντας κάποια από τα πλεονεκτήματά του.

- Αντιρρήσεις λόγω της γενικής κρίσης της αγοράς.

Δεν είναι λίγοι οι πελάτες που ισχυρίζονται ότι η αγορά δεν πάει καλά. Ορισμένοι πωλητές αρχικά επηρεάζονται λίγο. Σιγά - σιγά όμως το πιστεύουν και αυτοί, γίνονται πομποί του ίδιου του μηνύματος και το μεταδίδουν και οι ίδιοι στους πελάτες. Έτσι προκύπτουν δύο αρνητικά σημεία. Πρώτον, συντηρούν ένα γενικευμένο κλίμα δυσφορίας στην αγορά που δυστυχώς δεν ευνοεί τις συναλλαγές και δεύτερον χάνουν την μαχητικότητα τους απέναντι στον πελάτη. Αντί να αντιμετωπίσουν τη γνώμη του πελάτη ως αντίρρηση και να αντιδράσουν υιοθετών το περιεχόμενό τους. Ο πωλητής πρέπει να αγνοεί τέτοιου είδους αντιρρήσεις και να έχει στο μυαλό του ότι οι πελάτες μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να μειώνουν το ύψος των αγορών τους ποτέ όμως δεν σταματούν να αγοράζουν.

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων στελεχών στις πωλήσεις, είναι η ικανότητά τους να επανέρχονται μετά την απόρριψη και να μην σταματούν πουθενά στην προσπάθειά τους να κλείσουν την πώληση. Ακολουθούν τέσσερις τρόποι για να πουλήσουμε μέσα από αντιρρήσεις και συνεχείς αρνήσεις:

1. Χωρίς κόπο δεν πετυχαίνουμε τίποτα. Πολλές έρευνες αγοράς δείχνουν ότι η μέση πώληση έρχεται μετά από πέντε τηλεφωνήματα. Διατηρήστε την πίστη για το προϊόν σας και τα οφέλη που έχει αυτό για τον πελάτη ακόμη και αν εισπράττετε μόνο αρνήσεις. Επιστρέψτε με θετική διάθεση, νέες ιδέες & πολύτιμες πληροφορίες για να αλλάξετε τη γνώμη του πελάτη σας.
2. Μάθετε περισσότερα και χρησιμοποιήστε τα. Ποτέ δεν μαθαίνουμε αρκετά. Κάνετε τις σωστές ερωτήσεις για να αντλήσετε πληροφορίες για τις αντιρρήσεις του πελάτη. Κάθε φορά που αντιμετωπίζετε αντιρρήσεις επιστρέψτε με μια εξυπνότερη προσφορά.
3. Η επιτυχία φέρνει επιτυχία. Χρησιμοποιήστε την εμπειρία των καλύτερων πελατών σας για να πείσετε νέους πελάτες. Όταν δεν κλείνουμε μία πώληση το

ηθικό μας υποφέρει. Όσο πιο γρήγορα σηκωθούμε, τόσο πιο γρήγορα θα ξαναμπούμε στο ρυθμό και τόσο πιο γρήγορα θα φέρουμε σπουδαία αποτελέσματα.

4. Προχωρήστε. Εάν δείτε ότι δεν υπάρχει περίπτωση να κλείσει η πώληση, προχωρήστε στον επόμενο. Μην χάνετε ατελείωτο χρόνο με υποψήφιους πελάτες που δεν υπάρχει πιθανότητα να αγοράσουν κάτι. Πολλές φορές οι αντιρρήσεις προκύπτουν γιατί βλέπουμε λάθος ανθρώπους ή κάνουμε λάθος ερωτήσεις. Προχωρώντας σε νέες επαφές και αυξάνοντας την δραστηριότητα των πωλήσεων, τα αποτελέσματα θα βελτιωθούν αισθητά.

3.3 Η νέα προσέγγιση των αντιρρήσεων

Πίσω από κάθε αντίρρηση ενός πελάτη βρίσκεται κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα. Συνεπώς, κάθε φορά που ο πελάτης προβάλλει κάποια αντίρρηση είναι σαν να ζητάει από τον πωλητή να του επιλύσει το πρόβλημα που κρύβεται πίσω από αυτήν. Ένας πελάτης που έχει αντιρρήσεις, ουσιαστικά, παρακαλεί τον πωλητή να τον πείσει. Συμπερασματικά, η ουσία της αντίρρησης είναι ένα ή περισσότερα προβλήματα, που ζητούν επειγόντως την λύση τους για να απελευθερώσουν τον πελάτη από ενδοιασμούς και να δεχθεί αυτό που ο πωλητής του προτείνει.

Γι' αυτό είναι χρήσιμο να αξιοποιεί ο πωλητής τα πλεονεκτήματα της προβολής των αντιρρήσεων.

Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των αντιρρήσεων είναι τα ακόλουθα:

- Κάνουν φανερές τις σκέψεις του πελάτη για τα προϊόντα / υπηρεσίες και την εταιρεία.
- Δίνουν τη δυνατότητα για συζήτηση και για παρουσίαση των δυνατών σημείων των υπηρεσιών.
- Δίνουν λαβές στον πωλητή για να παρακινήσει τον πελάτη να αγοράσει.
- Κάνουν την επικοινωνία αμφίδρομη, κάτι που είναι απαραίτητο για την επιτυχημένη πώληση.
- Δυναμώνουν τη σχέση του πωλητή με τον πελάτη.

- Οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και στην εξάλειψη των αμφιβολιών του.

Από την μεριά του, ο πωλητής πρέπει να αξιοποιήσει πλήρως όλα τα πλεονεκτήματα όσο αυτό είναι δυνατόν, μέσω της τακτικής που πρέπει να ακολουθήσει και των απαντήσεων που πρέπει να δώσει. Σε περίπτωση που ο πωλητής δεν αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις του πελάτη ως ευκαιρίες ικανοποίησης αναγκών τότε αυτομάτως όλα τα πλεονεκτήματα γίνονται μειονεκτήματα.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των αντιρρήσεων είναι τα εξής:

- Αποθαρρύνουν τον πωλητή από την προσπάθεια να επιτύχει πώληση.
- Μειώνουν την αυτοπεποίθηση του πωλητή, αν δεν ξέρει να τις χειριστεί αποτελεσματικά.
- Φέρνουν τον πωλητή σε αδύνατη θέση από άποψη διαπραγμάτευσης.
- Μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση με τον πελάτη, αν ο πωλητής πάρει προσωπικά τις αντιρρήσεις.
- Κάνουν τον πωλητή να χάσει την εμπιστοσύνη του στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προωθεί, ακόμη και στην ίδια την εταιρεία

3.4 Παράγοντες δημιουργίας αντιρρήσεων

Τα αίτια που οδηγούν έναν πελάτη στην προβολή αντιρρήσεων κατά την διαδικασία της πώλησης είναι ποικίλα και ο εντοπισμός τους επιβάλλεται προκειμένου αυτά να εξαλειφθούν. Τα κυριότερα αίτια εστιάζονται:

Στην συμπεριφορά του πωλητή.

Στην αποδοχή της ανάγκης αγοράς του προϊόντος – υπηρεσίας.

Στην ύπαρξη κάποιου εμποδίου στην απόφαση αγοράς.

Αφού λοιπόν εντοπιστεί το αίτιο που δημιούργησε τη δυσαρέσκεια του πελάτη, είναι πιο εύκολο να επιλυθεί άμεσα το πρόβλημα και να ληφθεί μέριμνα για τη μελλοντική εξάλειψη παρόμοιων προβλημάτων.

3.5 Ο ρόλος του πωλητή

Η στάση του ίδιου του πωλητή είναι μία από τις βασικές αιτίες άρνησης του πελάτη για αγορά. Πολλές φορές ο πελάτης αρνείται να αγοράσει κάποιο προϊόν ή της υπηρεσίας καθ' αυτής, αλλά λόγω της συμπεριφοράς του πωλητή απέναντι του. Συνεπώς, ο πωλητής πρέπει να κάνει τις καταστάσεις ευκολότερες, αναλύοντας από την αρχή τη δική του συμπεριφορά απέναντι στον πελάτη. Μπορεί κατ' αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει ότι δεν δημιουργεί ούτε αρνητικό κλίμα επικοινωνίας ούτε προσωπική αντιπάθεια στον πελάτη. Υπάρχουν συγκεκριμένες αντιδράσεις του πωλητή που είναι πολύ πιθανό να δυσαρεστήσουν και να εκνευρίσουν τον πελάτη. Ο πωλητής πρέπει να αποφεύγει να:

- Αντιδρά άσχημα στις αντιρρήσεις του πελάτη.
- Μιλά συνέχεια χωρίς να ακούει τις απόψεις του πελάτη.
- Παραθέτει υπερβολικά πλεονεκτήματα, με αποτέλεσμα τη δυσπιστία του πελάτη.
- Δίνει εντύπωση ότι δεν γνωρίζει καλά το προϊόν – υπηρεσία που πουλάει
- Δίνει την εντύπωση ότι γνωρίζει τα πάντα.
- Απαντά ειρωνικά σε ερωτήσεις, σχόλια και αμφιβολίες πελατών.
- Προσβάλλει τον πελάτη κάνοντας επίδειξη των γνώσεων του.
- Αγνοεί τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη.

Είναι λοιπόν προφανές ότι ο ρόλος του πωλητή είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός στη σχέση που δημιουργεί με τον πελάτη. Έτσι λοιπόν είναι αυτός που θα δημιουργήσει όλες τις προϋποθέσεις για να γίνει αυτός και η εταιρεία αποδεκτοί από τον πελάτη.

3.6 Όταν οι πελάτες εκφράζουν μη αποδοχή της ανάγκης αγοράς

Στην περίπτωση αυτή τρεις είναι οι κύριες που οδηγούν σε αντιρρήσεις εκ μέρους του πελάτη.

Ο πελάτης:

- Δεν έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη που θα του κάλυπτε η αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ιεραρχεί χαμηλά στην πυραμίδα των αναγκών του την ανάγκη που καλύπτεται από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Δεν έχει πεισθεί πως η αγορά του προϊόντος ή υπηρεσίας θα του καλύψει την ανάγκη.

3.7 Εμπόδια στη λήψη απόφασης από την πλευρά του πελάτη

Υπάρχουν διάφορα εμπόδια που δεν ενδέχεται να παρουσιαστούν και να δημιουργήσουν κόλλημα στον πελάτη.

Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Επιφύλαξη για το αν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας δίνουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν (added – value).
- Μειωμένη πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία και τη χρήση του.
- Η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας .
- Ο πελάτης χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει.
- Ο πελάτης δεν θέλει να φανεί πως είναι εύκολος στην πώληση

3.8 Πώς να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά τις αντιρρήσεις

Τα τρία στάδια που αποτελούν τη στρατηγική αντιμετώπισης των αντιρρήσεων και μέσα από τα οποία επιτυγχάνεται η σωστή διαχείριση των αντιρρήσεων που προβάλλουν οι πελάτες έχουν τόσο ψυχολογική όσο και λογική επίδραση στον πελάτη και είναι τα ακόλουθα:

1. Εισαγωγικό Στάδιο (ψυχολογική επίδραση).
2. Στάδιο Εξήγησης (λογική επίδραση).
3. Στάδιο Διευκρίνισης (ψυχολογική επίδραση).

3.8.1 Εισαγωγικό στάδιο

Η άμεση παράθεση εξηγήσεων από την πλευρά του πωλητή προκειμένου να εξαλείψει τις αντιρρήσεις του πελάτη δεν είναι η πλέον ενδεδειγμένη τεχνική. Πρέπει πρώτα ο πελάτης να πεισθεί ότι ο πωλητής συμμερίζεται και εκτιμά τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς του.

Η εισαγωγή του πωλητή πριν μπει στο στάδιο των εξηγήσεων προετοιμάζει τον πελάτη να ακούσει χαλαρώνοντας τις άμυνες του. Του δίνει την ευκαιρία: Να ηρεμήσει.

Να συνειδητοποιήσει ότι τον καταλαβαίνουμε και είμαστε με το μέρος του.

Να οικοδομήσει μια αρμονική σχέση με τον πωλητή.

Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε στον πελάτη ότι και άλλοι πελάτες (αναφέροντας χαρακτηριστικές περιπτώσεις) είχαν τις ίδιες ανησυχίες πριν αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά αφού το χρησιμοποίησαν κατάλαβαν ότι οι αρχικές τους ανησυχίες δεν είχαν λόγω ύπαρξης.

3.8.2. Στάδιο εξήγησης

Από την στιγμή που ο πελάτης νιώσει ότι ο πωλητής συμμερίζεται τις ανησυχίες του, είναι πλέον διατεθειμένος να ακούσει τις εξηγήσεις που θα του παρατεθούν. Οι εξηγήσεις αυτές θα πρέπει να κάμψουν τις ανησυχίες του πελάτη και να αναφέρονται στα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο πωλητής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει να ανταποκρίνονται στα αγοραστικά κίνητρα του πελάτη. Το βασικότερο είναι να πιστεύει ο ίδιος ο πωλητής στο προϊόν ή την υπηρεσία που πουλάει, ώστε να μεταδώσει αυτή την πίστη στον πελάτη. Ενδεικτικά στην περίπτωση που ο πελάτης έχει κάποιες αντιρρήσεις σχετικά με την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο πωλητής πρέπει να εντοπίσει εκείνα τα πλεονεκτήματα που δικαιολογούν τη συγκεκριμένη τιμή. Είναι λανθασμένη η προσπάθεια πολλών πωλητών να αγνοούν τη δικαιολόγηση των τιμών.

3.8.3. Στάδιο διευκρίνησης

Κλείνοντας τη διαδικασία αντιμετώπισης των παραπόνων του πελάτη, ο πωλητής πρέπει να κάνει μία διευκρινιστική ερώτηση στον πελάτη, σχετικά με το αν καθησυχάστηκαν οι ανησυχίες του. Αν κάτι τέτοιο δεν έχει επιτευχθεί, τότε κάποιο από τα δύο προηγούμενα στάδια δεν λειτούργησαν σωστά, οπότε ο πωλητής επιστρέφει σε αυτό. Όταν καθησυχαστεί η συγκεκριμένη ανησυχία του πελάτη, τότε, αν υπάρχει και άλλη ανησυχία ακολουθείται ακριβώς η ίδια διαδικασία των τριών σταδίων, διαφορετικά συνεχίζει ο πωλητής με την ολοκλήρωση της πώλησης.

3.9 Ολοκλήρωση της πώλησης

Εφ' όσον οι ανησυχίες του πελάτη έχουν εξαλειφθεί, ο πωλητής ολοκληρώνει επιτυχώς την πώληση. Υπάρχει όμως η περίπτωση να μην μπορέσει ο πωλητής να καθησυχάσει όλες τις ανησυχίες του πελάτη. Ακόμα και τότε όμως, ο πωλητής μπορεί να κλείσει την πώληση, αρκεί να έχει εξαλείψει μεγάλο μέρος των ανησυχιών, ώστε να αντισταθμίσει τις εναπομείναντες αμφιβολίες του πελάτη.

Φυσικά είναι αποτελεσματικότερο να μπορέσει ο πωλητής να εντοπίσει πιθανές αντιρρήσεις του πελάτη προτού αυτές εκδηλωθούν, ώστε να τις καταρρίψει μεθοδικά κατά την διάρκεια της παρουσίασης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αν ο πωλητής διαιθανθεί τις αντιρρήσεις του πελάτη πριν αυτός τις εκφράσει μπορεί να δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις αποφεύγοντας έτσι την ενδεχόμενη παρατήρηση ή ερώτηση.

3.10 Χειρισμός παραπόνων: Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό

Πως χειρίζεται τα παράπονα πελατών η εταιρία σας;

Σαν αναγκαίο κακό ή σαν μία ευκαιρία για να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της και να δέσει περισσότερο τον πελάτη;

Σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες η στάση διαφόρων εταιριών ως προς τον χειρισμό παραπόνων έχει αλλάξει στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής τους προσέγγισης. Άλλωστε, ο χειρισμός παραπόνων είναι αναπόσπαστο μέρος μίας καλής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).

3.11 Η Χαρακτηριστική κατάσταση σε διάφορες εταιρίες

Οι πελάτες δεν γνωρίζουν με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να εκφράσουν τα παράπονά τους εύκολα. Το αποτέλεσμα είναι ότι μόνο ένα πολύ μικρό μέρος των πελατών παραπονιέται εάν καν το αποφασίσει. Ένας οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης και ενεργούς διαχείρισης των παραπόνων δεν υπάρχει.

- Τα παράπονα εκφράζονται σε διάφορα σημεία τα οποία δεν είναι συντονισμένα μεταξύ τους.
- Τα παράπονα λαμβάνονται από διάφορα μέσα (γραφτά, προφορικά, τηλεφωνικά, e-mail, fax, κλπ).
- Τα παράπονα επεξεργάζονται από εντελώς διαφορετικά σημεία στην εταιρία με διαφορετικό τρόπο και χωρίς συντονισμό.
- Δεν υπάρχουν προσδιορισμένες διαδικασίες σε ότι αφορά π.χ. ταχύτητα ανταπόκρισης, επίπεδο αποφάσεων, τρόπος αποζημίωσης κλπ.

Σαν αποτέλεσμα, μπορεί μία εταιρία λόγω της χαμηλής ικανοποίησης των πελατών της να χάνει πελάτες. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης όμως θα σχολιάσει σε περίπου 10 άλλα άτομα το παράπονό του. Ενώ ο πελάτης που ικανοποιείται το παράπονό του γίνεται πιο αφοσιωμένος και από έναν ικανοποιημένο πελάτη.

3.12 Η επαγγελματική διαχείριση παραπόνων (management)

Στόχοι μίας επαγγελματικής διαχείρισης παραπόνων είναι η μη απώλεια μη ικανοποιημένων πελατών και η διάδοση μίας θετικής εικόνας για την εταιρία που μεταφέρεται από πελάτες των οποίων τα παράπονα έχουν ικανοποιηθεί.

Τα στοιχεία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι

(α) παρακίνηση για να εκφρασθούν τα παράπονα

(β) σωστή λήψη παραπόνων

(γ) επεξεργασία παραπόνων

(δ) reporting παραπόνων

(ε) αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων και

(στ) συνεχής βελτίωση διαδικασιών

3.13 Ο Χειρισμός Παραπόνων σαν Επένδυση

Η απόδοση της επένδυσης στον χειρισμό παραπόνων διαφέρει από τομέα σε τομέα.

Γενικά μπορεί κανείς να πει ότι είναι μία επένδυση που κάτω από ορισμένες

συνθήκες αξίζει. Τα παραδείγματα που ακολουθούν δίνουν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα γι' αυτό το θέμα. (Στοιχεία της MSR Consulting Group) :

Private Banking 15 – 75%

Αυτοκινητοβιομηχανία 100%+

Ηλεκτρονικές Συσκευές 50%

Ενέργεια, γκάζι και νερό 20 – 150%

Λιανική πώληση 35 – 400%

Η απόδοση της επένδυσης κυμαίνεται στους διάφορους τομείς ανάλογα με παράγοντες όπως τζίρος ανά αγορά, συχνότητα αγοράς κλπ. Είναι βασικό να λάβουμε υπόψη τη συνολική αξία που έχει ένας πελάτης για μία επιχείρηση: παραδείγματος χάρη ένας

ιδιώτης μπορεί να έχει μία αξία σε εισαγωγή της τάξης του 200.000 Ευρώ εάν μείνει πιστός στην μάρκα του αυτοκινήτου την οποία αγοράζει πάντα από την ίδια επιχείρηση.

Αναφερόμενοι σε ένα άλλο παράδειγμα, μία ευρωπαϊκή ασφαλιστική εταιρία αποφάσισε να αντιμετωπίσει τον χειρισμό παραπόνων πιο οργανωμένα. Μετά από αναλύσεις των παραπόνων βρέθηκε ότι τα συνολικά παράπονα ήταν 60.000 ετησίως, ένας όγκος τον οποίο η εταιρία φανταζόταν. Μία αντιπροσωπευτική έρευνα σε πελάτες που παραπονέθηκαν έδειξε ότι η ικανοποίηση στην ανταπόκριση των παραπόνων ήταν κάτω από 20%. Από τους πελάτες που παραπονέθηκαν, το 70% είχε σκοπό να ακυρώσει τα συμβόλαιά του, εκ των οποίων σε 7.000 ακυρώσεις ήταν λόγω κακής διαχείρισης των παραπόνων.

Μετά την εφαρμογή μίας σωστής διαχείρισης παραπόνων η πρόθεση των πελατών να ακυρώσουν τα συμβόλαιά τους είχε πέσει στο 40% και το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών από τη διαχείριση των παραπόνων τους είχε ανέβει από το 20% στο 50%.

Με μία συγκεκριμένη ομάδα συνεργατών αυτής της ασφαλιστικής εταιρίας προσδιορίστηκαν οι προδιαγραφές εξυπηρέτησης για τον χειρισμό παραπόνων (π.χ. απαντητικό τηλεφώνημα μία μέρα μετά την λήψη του παραπόνου, γράμμα με φιλική διατύπωση κλπ.), τροποποιήθηκαν διαδικασίες μέσα στην εταιρία και ευαισθητοποιήθηκαν συνεργάτες μέσω εκπαίδευσης, μεταξύ άλλων.



3.14 Διαχείριση Συγκρούσεων

Εισαγωγή

Η κατανόηση της σύγκρουσης και του ρόλου που παίζει στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και των αποτελεσμάτων εργασίας είναι τώρα σημαντικότερη από κάθε άλλη φορά. Και αυτό επειδή το περιβάλλον εργασίας είναι τώρα πλουσιότερο από την άποψη των αφορμών για σύγκρουση από πριν, λόγω της ποικιλομορφίας, της εχθρότητας και της πολυπλοκότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Suliman

(2003, σελ. 330) υποστήριξε: «Οι περίπλοκες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται αυτές τις μέρες από τις περισσότερες οργανώσεις προκειμένου να αναπτύξουν τις δομές, τα τμήματα και την οργάνωση της εργασία έχουν αυξήσει την ανάπτυξη της αντιπαραγωγικής οργανωτικής σύγκρουσης».

Ένας από τους πιο δημοφιλείς τομείς στην έρευνα και την πρακτική της διαχείρισης συγκρούσεων είναι ο καθορισμός των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μπορούν να διαχειριστούν τη σύγκρουση οι ίδιες πλευρές. Έχουν προταθεί πολλές προσεγγίσεις για την διαχείριση συγκρούσεων και έχουν καταγραφεί οι τάσεις των διαπραγματεύσεων να χρησιμοποιούν αυτές τις προσεγγίσεις (Filley, 1995, Hall, 1969, Thomas, 1992, Thomas και Kilmann, 1974).

Η κάθε προσέγγιση ξεκινάει με ένα σχεδόν όμοιο πλαίσιο δύο διαστάσεων και έπειτα επιθέτει διαφορετικές ονομασίες και περιγραφές στα πέντε κεντρικά σημεία. Θα περιγράψουμε αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις χρησιμοποιώντας το πλαίσιο που πρότειναν οι Dean Pruitt και Jeffrey Rubin (Pruitt και Rubbin, 1986).



Διάγραμμα 2 Πηγή: Αναδημοσίευση από το Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (2^η έκδοση) του J. Rubin.

Το δυσδιάστατο πλαίσιο απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1 σαν το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος. Το μοντέλο θεωρεί ως προϋπόθεση ότι τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση έχουν δύο ανεξάρτητα επίπεδα ενδιαφέροντος: το ενδιαφέρον για τα δικά μας

αποτελέσματα (που φαίνεται στην οριζόντια διάσταση του διαγράμματος) και το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς (που φαίνεται στην κάθετη διάσταση του διαγράμματος). Αυτά τα ενδιαφέροντα μπορούν να απεικονιστούν σε οποιοδήποτε σημείο, από το μηδέν (που αντιστοιχεί σε σχεδόν ανύπαρκτο ενδιαφέρον) έως το ανώτατο σημείο που αντιστοιχεί σε εντονότατο ενδιαφέρον). Η κάθετη διάσταση συχνά αναφέρεται ως διάσταση συνεργασιμότητας και η οριζόντια διάσταση ως διάσταση διεκδικητικότητας. Όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον τους για τα δικά του αποτελέσματα, τόσο πιθανότερο είναι τα άτομα να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στην δεξιά πλευρά του διαγράμματος, ενώ όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα τους τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξουν στρατηγικές που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος. Αντίστοιχα, όσο πιο έντονες είναι οι προσπάθειες να αφήσουν, να ενθαρρύνουν ή ακόμη και να βοηθήσουν την άλλη πλευρά να πετύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές στο πάνω μέρος του διαγράμματος. Όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς τόσο πιο πιθανό είναι να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στο κάτω μέρος του διαγράμματος.

Παρόλο που θεωρητικά μπορούμε να προσδιορίσουμε έναν άπειρο αριθμό σημείων μέσα στον δυσδιάστατο χώρο, ανάλογα με το ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των δικών μας αποτελεσμάτων όσο και αυτών της άλλης πλευράς, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος έχουν αναγνωριστεί πέντε μείζονες στρατηγικές για την διαχείριση συγκρούσεων:

- Εριστικότητα (που λέγεται επίσης και ανταγωνισμός ή κυριαρχία) είναι η στρατηγική της κάτω δεξιάς γωνίας. Όσοι ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος για να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν και δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως υποστηρίζουν οι Pruitt και Rubin: «Οι πλευρές που εφαρμόζουν αυτήν την στρατηγική διατηρούν τις βλέψεις του και προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά να υποχωρήσει (Pruitt και Rubbin, 1986). Οι απειλές, η τιμωρία, ο εκφοβισμός και η μονόπλευρη δράση συμβαδίζουν με τη στάση του ανταγωνισμού.
- Υποχώρηση (που λέγεται και συμβιβαστικότητα) είναι η στρατηγική που βρίσκεται στην πάνω αριστερά γωνία. Όσοι ακολουθούν τη στρατηγική της υποχώρησης δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ή ανησυχία για το αν τα

αποτελέσματα που θέλουν, αλλά ενδιαφέρονται να ικανοποιήσει τους στόχους της η άλλη πλευρά. Υποχώρηση σημαίνει να περιορίσει κανείς τις δικές του βλέψεις για να «αφήσει τον άλλον να κερδίσει» και να πετύχει αυτό που θέλει. Μπορεί ορισμένοι να την θεωρούν περιέργη στρατηγική, αλλά σε ορισμένες καταστάσεις έχει σαφή πλεονεκτήματα.

- Αδράνεια (ή αποφυγή) είναι η στρατηγική στην κάτω αριστερά γωνία. Όσοι επιλέγουν τη στρατηγική αδράνειας, εκδηλώνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν τόσο οι ίδιοι όσο και η άλλη πλευρά θα πετύχουν του στόχους τους. Η αδράνεια είναι συχνά συνώνυμη με την παραίτηση ή την παθητικότητα. Η πλευρά που της χρησιμοποιεί προτιμά να αποσύρεται, και να παραμένει σιωπηλή.
- Επίλυση του προβλήματος (που λέγεται επίσης συνεργασία ή ενοποίηση) είναι η στρατηγική στην πάνω δεξιά γωνία. Οι διαπραγματευτές που ακολουθούν την στρατηγική της επίλυσης του προβλήματος δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον δια την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους, αλλά επίσης μεγάλο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα πετύχει και αυτή τους δικούς της στόχους. Σ' αυτήν την στρατηγική, οι δύο πλευρές εφαρμόζουν μεθόδους που να μεγιστοποιούν το κοινό αποτέλεσμα από τη σύγκρουση, ώστε να «νικήσουν» και οι δύο.
- Συμβιβασμός είναι η στρατηγική που βρίσκεται στο μέσον του διαγράμματος. Σαν στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων, συμβολίζει μία μετριοπαθή προσπάθεια να πετύχει κανείς τα αποτελέσματα που θέλει και μία μετριοπαθής προσπάθεια να βοηθήσει την άλλη πλευρά να πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Pruitt και Rubbin δεν αναγνωρίζουν τον συμβιβασμό σαν βιώσιμη στρατηγική. Θεωρούν ότι προκύπτει από μία από τις δύο πλευρές- είτε από μία νωθρή προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος που γίνεται με μισή καρδιά για να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δυο πλευρών, ή απλώς από υποχώρηση και των δύο πλευρών (Pruitt και Rubbin, 1986). Ωστόσο, επειδή πολλοί θεωρητικούς που χρησιμοποιούν εκδοχές αυτού του μοντέλου πιστεύουν ότι ο συμβιβασμός αποτελεί μία έγκυρη στρατηγική προσέγγιση της σύγκρουσης, συμπεριλαμβάνονται στο πλαίσιο εργασίας των Pruitt και Rubbin στο διάγραμμα.

Η καθημιά στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της και είναι λίγο πολύ ανάλογη του είδους της σύγκρουσης και των συνθηκών στις οποίες προκύπτει η διαφωνία.

3.15 Περίληψη

Συμπερασματικά μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Οι παραπονούμενοι πελάτες αποτελούν πηγή τεράστιας προφορικής δυσφήμισης.
- Οι πελάτες πρέπει να ενθαρρύνονται να δηλώνουν τα παράπονά τους.
- Οι πελάτες κυρίως αναζητούν σύντομες διαδικασίες και περισσότερη καλή θέληση.
- Οι κύριοι στόχοι στον χειρισμό παραπόνων είναι η αύξηση της πιστότητας των πελατών και η εξάλειψη των αδύνατων σημείων στην εταιρία.
- Ενώ ο χειρισμός των παραπόνων απαιτεί κάποια δαπάνη και προσπάθεια, η αξία που μπορεί να προσφέρει είναι τεράστια και ο χρόνος απόσβεσης μπορεί να είναι και λιγότερος από ένα χρόνο.

3.16 Γλώσσα του σώματος

Μια τυπική συνάντηση με τον πελάτη ή την πελάτισσά σε μια συνάντηση με σκοπό την πώληση, μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- α) Επικέντρωση της προσοχής,
- β) Ανάπτυξη του διαλόγου με τον πελάτη,
- γ) Υποβολή πρότασης στον πελάτη,
- δ) Χειρισμός των ενστάσεων του πελάτη,
- ε) Κλείσιμο της πώλησης.

Οι επόμενες πέντε συμβουλές δίνουν ακριβή στοιχεία για το πως θα χρησιμοποιήσετε τη γλώσσα του σώματος σε καθένα από τα παραπάνω βήματα.

A) Επικέντρωση της προσοχής:

Κερδίστε την προσοχή του πελάτη με τη γλώσσα του σώματος. Μην ξεχνάτε πως δεν υπάρχει δεύτερη ευκαιρία, για να κερδίσει κανείς μια λάθος πρώτη εντύπωση. Συνήθως η πρώτη εντύπωση, είναι και η τελευταία. Μια θετική επίδραση στην πρώτη επαφή είναι ουσιαστική. Άρα εσείς από τη μεριά σας θα πρέπει να εκπέμπετε μηνύματα εμπιστοσύνης, ποιότητας, ακεραιότητας και ενθουσιασμού. Σε αυτό το βήμα η γλώσσας του σώματος θα είναι ένας συνδυασμός από καλή επαφή με τα μάτια, χαμόγελο, θερμή χειραψία και σωστή στάση του σώματος.

Β) Ανάπτυξη διαλόγου με τον πελάτη:

Κατά τη διάρκεια της πρότασής σας θέλετε να δημιουργήσετε μια εικόνα ενθουσιασμού και αυτοπεποίθησης. Καθώς μιλάτε για τα προγράμματα που προτείνετε στον πελάτη, γείρετε προς τα εμπρός. Χρησιμοποιείτε συχνά οπτική επαφή (σύντομες ματιές) και εκφράσεις του προσώπου που δείχνουν σιγουριά και ειλικρίνεια. Χρησιμοποιείτε εμφατικές χειρονομίες σε συνδυασμό με ιστορίες επιτυχίας ή τεκμήρια καλής ποιότητας. Καθώς ο υποψήφιος πελάτης μιλάει, γείρετε προ τα πίσω και φανείτε σκεπτική στα σχόλιά του. Τέλος, είναι τεράστιας σημασίας οι σωματικές κινήσεις να εξασκηθούν και να συγχρονιστούν με τη διαχείριση των εργαλείων που διαθέτετε για πωλήσεις.

Γ) Υποβολή πρότασης στον πελάτη:

Στο διάλογο, πελάτης και πωλητής, συζητούν ανάγκες, προβλήματα και λύσεις. Μία κοινή τεχνική είναι η ενθάρρυνση του πελάτη να συνεχίσει τον διάλογο με απλά σχόλια του τύπου «Σωστά», «Τέλεια», «Υπέροχα», «Έχετε απόλυτο δίκιο» ή «Καταλαβαίνω». Οι επιδοκιμασίες συνοδεύονται από κινήσεις του σώματος όπως χαμόγελο, νεύματα με το κεφάλι, κοίταγμα στα μάτια και γενικώς κινήσεις που προσδίδουν ενδιαφέρον. Αυτός ο συνδυασμός δημιουργεί ένα άνετο και ήρεμο κλίμα που είναι πρόσφορο για επιτυχημένες πωλήσεις.

Μια άλλη τεχνική για την συντήρηση του διαλόγου είναι η χρήση της παράφρασης. Αυτή η συχνή, καθημερινή τακτική δεν είναι τίποτα άλλο από την επανάληψη μίας πρόσφατης φράσης, του υποψηφίου πελάτη είτε με τα ίδια λόγια ακριβώς, είτε σε ελεύθερη απόδοση. Λέγοντας: «κα. Παπαδοπούλου, πριν από λίγο είπατε...», δεν ενισχύετε απλώς τα λεγόμενα του πελάτη, αλλά τους προσδίδετε αξία. Ενθυμούμενοι τα λόγια της κα.

Παπαδοπούλου, την κάνετε να αισθάνεται σημαντική, κεντρίζοντας την μ' αυτό τον τρόπο να αντιδράσει θετικά στις προτάσεις σας.

Να είστε σε εγρήγορση για την διακριτική χρήση της επιδοκμασίας και της παράφρασης. Αυτές οι τεχνικές ενθαρρύνουν τον διάλογο και δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης με τον πελάτη, πράγμα που είναι επίσης μία καλή τακτική πώλησης.

Δ) Χειρισμός των εντάσεων του πελάτη:

Η γλώσσα του σώματος καθώς απαντάτε σε αντιρρήσεις στον πελάτη πρέπει αν δίνετε τη εντύπωση ότι συμμερίζεστε βαθιά τις απόψεις του και τα προβλήματά του. Χρησιμοποιείτε οπτική επαφή, μη χαμογελάτε, χαϊδεύετε το πηγούνι σας, κουνάτε καταφατικά το κεφάλι σας και μη σταυρώνετε χέρια ή πόδια. Στη συνέχεια, καθώς αποκρίνεστε στην αντίρρηση, χρησιμοποιήστε σωματικές κινήσεις παρόμοιες με την πρότασή σας καθώς αναπτύσσετε τα επιχειρήματά σας. Είναι σημαντικό να μη δείχνετε θράσος ή να μη δυσανασχετείτε ακόμη κι αν γνωρίζετε ότι η αντίρρηση του πελάτη είναι χωρίς νόημα.

Μην αντιδράτε στην άρνηση του πελάτη δείχνοντας μεγάλη αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, δείξτε ελαφρά σκεπτικός ή και μετά απαντήστε του με βεβαιότητα, ακόμα και να έχετε ακούσει αυτή την συγκεκριμένη αντίρρηση δέκα φορές την ίδια μέρα.

Ε) Κλείσιμο της πώλησης:

Για μία ακόμη φορά θέλετε να δείχνετε σίγουρος, οπότε και οι σωματικές σας κινήσεις είναι παρόμοιες με εκείνες κατά την υποβολή της πρότασης. Χρησιμοποιήστε συχνή οπτική επαφή, χαμόγελα και κινήσεις. Κρατήστε ψηλά το κεφάλι ακουμπώντας προς τα πίσω, τα χέρια μακριά από το πρόσωπο και τα πόδια σταυρωτά. Αφού ζητήστε να παρθεί μια απόφαση παραμείνετε σιωπηλός και ακίνητος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Οι διαπραγματεύσεις ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης

4.1 Οι διαπραγματεύσεις ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης

Λίγα χρόνια πριν αλλάξει ο αιώνας, το να διδάσκονται μαθήματα Διαπραγμάτευσης σε Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων ή κύκλους εκπαίδευσης ανώτερων στελεχών, ήταν σπάνιο φαινόμενο. Πλέον τα σεμινάρια διαπραγμάτευσης θεωρούνται περιζήτητα και εξαιρετικά δημοφιλή - και δεν περιορίζονται στο παραπάνω πλαίσιο. Άλλαξε κάτι στην πορεία;

Φαίνεται πως άλλαξε η οπτική μας. Λόγω της πολυπλοκότητας, των έντονων διαφοροποιήσεων και της δυναμικής εξέλιξης των όψεων του κόσμου μας, η διαπραγμάτευση συνιστά ένα σημαντικό εφόδιο για να τον αντιμετωπίσουμε. Μόνο αξιοποιώντας τις τεχνικές των διαπραγματεύσεων θα είμαστε οπλισμένοι με ένα εργαλείο που θα βοηθήσει την στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης. Με «επιχειρηματικούς» όρους (και όχι μόνο), η διαπραγμάτευση θεωρείται ως ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς μηχανισμούς που διαθέτουμε για τη διαχείριση πόρων, την εξισορρόπηση αντιθετικών συμφερόντων και την επίλυση διαφορών κάθε είδους. Εκτός των εταιρικών στελεχών, κάθε επαγγελματία ή καταναλωτή θα ήθελε να γνωρίζει πως να αποκτά καλύτερα αποτελέσματα στις διαπραγματεύσεις της καθημερινής του ζωής. Όμως αν η διαπραγμάτευση σήμερα θεωρείται τόσο απαραίτητη

ικανότητα, γιατί είναι ακόμα τόσοι πολλοί εκείνοι που δε γνωρίζουν να χρησιμοποιούν τις τεχνικές της; Αρκετοί πιστεύουν, μεταξύ τους και έμπειρα στελέχη, πως η διαπραγμάτευση είναι μάλλον «τέχνη» παρά επιστήμη. Ως αποτέλεσμα, όταν διαπραγματεύονται στηρίζονται κυρίως στη διαίσθησή τους - όμως η διαίσθηση δεν αποτελεί στρατηγική.

Καθένας που εμφανίζει την απροθυμία ή ανικανότητα να συμμετέχει στις επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις θεωρείται ως ένα άτομο που στερείται την ευελιξία και τη δύναμη. Στο παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα αυτό μπορεί ακόμη και να σημάνει την καταστροφή. Η κατάρτιση στη διαπραγμάτευση πωλήσεων όχι μόνο βελτιώνει τις επιχειρησιακές δεξιότητές, αλλά μπορεί να βελτιώσει την εικόνα και τη θέση σας μεταξύ των συναδέλφων.

Οι δύο «σχολές» Διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση συνιστά διαδικασία και όχι ένα αυτόνομο, αυτοτελές γεγονός. Ως τέτοιο θα πρέπει μάλλον να αντιμετωπίζεται ως συνεργασία, παρά ως ανταγωνισμός. Όμως αυτό αποτελεί μόνο τη μία όψη του νομίσματος, καθώς το να αποχωριστεί κανείς τελείως το ανταγωνιστικό του συναίσθημα, δεν εγγυάται τα καλύτερα αποτελέσματα. Η προσέγγιση της διαπραγμάτευσης ως «Συνεργασία», στηρίζεται στο να πετύχει κανείς την ισορροπία (συχνά δύσκολη) μεταξύ ανταγωνισμού και ομαδικής προσπάθειας. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, συστήνεται πως η «άλλη πλευρά» θα πρέπει να αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μέλος της ομάδας παρά ως «εχθρός». Ο λόγος είναι πως το να θεωρεί κανείς αντίπαλο αυτόν που κάθεται απέναντί του ενέχει κινδύνους, ο σημαντικότερος των οποίων είναι πως μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη σχέση τους μακροπρόθεσμα. Και όπως γνωρίζουμε, οι μακροπρόθεσμες σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες βοηθούν στη «μακροβιότητα» μίας επιχείρησης. Η δεύτερη σχολή τάσσεται υπέρ μίας διαφορετικής προσέγγισης, εκείνη της «Επιθετικής Πολιτικής». Ένας από τους εκπροσώπους της, ο Roger J.Volkema, συγγραφέας του *The Negotiation Tool Kit* (1999), υποστηρίζει πως «οι άλλοι δεν θα διαπραγματευτούν μαζί σου, εκτός αν πιστεύουν πως μπορείς είτε να τους βοηθήσεις, είτε να τους βλάψεις». Από την παραπάνω δήλωση προκύπτει πως αντικειμενικός στόχος ενός διαπραγματευτή, είναι να διαπιστώσει το πως θα βοηθήσει ή το πως θα βλάψει το συνομιλητή του. Λιγότερο «σκληροπυρηνικές» απόψεις, όπως εκείνη του Charles B.Graver, υποστηρίζουν

πως το συναίσθημα του ανταγωνισμού είναι πολύ σημαντικό σε μία διαπραγμάτευση για να το αφήσει κανείς να ατονεί. Η οπτική αυτή αποκρυσταλλώνεται σε δηλώσεις όπως: «δεν παίρνει κανείς αυτό που του αξίζει, αλλά αυτό για το οποίο διαπραγματεύτηκε» ή «ο διαπραγματευτής με τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, συνήθως επικρατεί των υπολοίπων».

Το κοινό έδαφος

Παρά τις ισχυρές θέσεις και των δύο προσεγγίσεων, γεγονός παραμένει πως η κύρια εργασία των διαπραγματευτών είναι να εντοπίσουν το κοινό έδαφος στις απαιτήσεις των δύο πλευρών και να συνάψουν τη συμφωνία. Η εμπειρία δείχνει πως η συμφωνία «κλείνει» ευκολότερα, όταν εξυπηρετούνται συμφέροντα και των δύο πλευρών. Όπως σε κάθε εργασία έτσι και στη διαπραγμάτευση, η εξονυχιστική διερεύνηση της κατάστασης και η ρεαλιστική στοχοθεσία συμβάλουν τα μέγιστα σε ένα θετικό αποτέλεσμα. Όταν εμπλέκονται περισσότερες των δύο πλευρών, οι πιθανότητες να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα όλων -σε όλη τους την έκταση- είναι εξαιρετικά μειωμένες. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως η συνειδητή προσπάθεια του να αποχωρήσουν όλοι με κάποιες «νίκες» θα αποβεί άκαρπη. Η διατήρηση της συζήτησης σε ένα ρεαλιστικό όσο και πρακτικό επίπεδο, βοηθά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των διαπραγματευτών, εντείνει την αίσθηση πως οι πλευρές θέλουν όντως να καταλήξουν σε μία λύση και πως σέβονται το χρόνο του συνομιλητή τους. Στα πλαίσια του σεβασμού αυτού, οι πλευρές οφείλουν να αναπτύξουν και να εξετάσουν εναλλακτικές λύσεις. Να είναι «ανοιχτοί» σε διαφορετικές προσεγγίσεις, συνειδητοποιώντας πως η λύση που προτείνουν μπορεί να μην εξυπηρετεί πλήρως την άλλη πλευρά (όσο κι'αν φαίνεται έτσι), ή να μην είναι η καταλληλότερη για αυτή την περίπτωση.

«Κλειδί» σε όλη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι η τήρηση μίας περισσότερο δεκτικής, κριτικής και λιγότερο επιθετικής στάσης. Μία ελεύθερη δομή επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων σε συνδυασμό με την προσεκτική ακρόαση των αιτημάτων της άλλης πλευράς, συχνά κάνουν τη διαφορά μεταξύ ενός εποικοδομητικού διαλόγου και μίας ματαιωμένης συνάντησης. Όπως και στη διαδικασία της πώλησης, όπου μία συμφωνία ματαιώνεται όχι λόγω των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της τιμής του αλλά λόγω της αδυναμίας των δύο πλευρών να «ακούσουν», έτσι και στη διαπραγμάτευση, η ισχυροποίηση της γενικής θέσης πως «είμαστε εδώ για να

βοηθήσουμε ο ένας τον άλλον», είναι απαραίτητη. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να αποτελέσουν οι διαπραγματεύσεις εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης.

Διαπραγμάτευση & Πώληση

Αν και η διαπραγμάτευση είναι από τις πιο γνώριμες μορφές επικοινωνίας, η γνώση των τεχνικών της είναι συχνά επιφανειακή. Ο λόγος είναι πως οι περισσότεροι δεν αναγνωρίζουν το δυναμικό της χαρακτήρα και συχνά βρίσκονται σε δύσκολή θέση όταν τα αιτήματα/προτάσεις που είχαν προετοιμάσει, απορρίπτονται στην πρώτη τους μορφή. Ακόμα και οι πολύπειροι πωλητές νιώθουν την ένταση όταν «ανεβαίνουν» τα ποσά που διακυβεύονται, έστω και αν είναι σε θέση να τη διαχειρίζονται καλύτερα. Αποτελεί γενική παραδοχή πως η αυτοπεποίθηση είναι από τα πιο απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός πωλητή. Στα πλαίσια της διαπραγμάτευσης, η αυτοπεποίθησή του τονώνει όταν εκείνος είναι σε θέση να εξετάσει τις παγιωμένες αντιλήψεις που τη συνοδεύουν, απορρίπτοντας όσες απ' αυτές δεν ισχύουν.

Κυρίαρχος μύθος της διαπραγμάτευσης, είναι πως για να πετύχει κανείς πρέπει να είναι «αδυσώπητος», να κάνει «σκληρό παζάρι». Ίσως κάτι τέτοιο να συνοδεύεται από ιδιαίτερη αίγλη, όμως σίγουρα δεν αποτελεί τον κανόνα. Η αλήθεια είναι πως το να είναι κανείς ανυποχώρητος σε όλα, είναι μάλλον ένδειξη της μειωμένης του ικανότητας να διαπραγματεύεται, παρά απόρροια κάποιας στρατηγικής. Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση συνδέεται άρρηκτα με το ύφος και τη διάθεση που φέρνει κανείς μαζί του στο «τραπέζι». Εάν βρίσκεται ήδη σε «θέση μάχης» προτού καν καθίσει, τότε μπορεί να είναι σίγουρος πως -τελικά- θα βρεθεί σε μάχη. Οι κινήσεις τακτικής θα γίνονται βεβιασμένα και θα χάνεται πολύς χρόνος για την υποστήριξη θέσεων που σε άλλη περίπτωση θα χαρακτηρίζονταν δευτερεύουσες.

Και συνήθως, το τελικό αποτέλεσμα είναι φτωχότερο από ότι θα ήταν εάν η όλη διαδικασία αντιμετωπιζόταν ως ευκαιρία να φύγουν όλοι ευχαριστημένοι. Επιπρόσθετα, οι διαξιφισμοί υπονομεύουν την ουσιαστική ανταλλαγή επιχειρημάτων, καθώς και μόνο από αντίδραση, ένα δίκαιο και συχνά εκατέρωθεν συμφέρον αίτημα, απορρίπτεται. Από την άλλη, εμπνεόμενος κανείς από πνεύμα ειλικρινούς συζήτησης, μπορεί να προλάβει εκκολαπτόμενες παρεξηγήσεις ή αντιπαλότητες, ακόμα και να εκτελεί χρέη διαμεσολαβητή μεταξύ τρίτων ομάδων.

Στα πλαίσια της αυτοπεποίθησης και πάλι, η εξέταση του κατά πόσον η διαπραγμάτευση είναι κάτι που μπορούν να κάνουν μόνο εξειδικευμένοι επαγγελματίες ή «πονηροί διαμεσολαβητές», είναι επίσης επιβεβλημένη. Πολλοί θεωρούν πως οι τελευταίοι απασχολούνται κυρίως με συγχωνεύσεις και εξαγορές, ή με αποζημιώσεις πολλών εκατομμυρίων. Για κάποιους επαγγελματίες αυτό είναι αλήθεια, όμως δε σημαίνει πως είναι και οι μόνοι με ικανότητες διαπραγμάτευσης. Όλοι μας διαπραγματευόμαστε με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, ενώ όσοι θεωρούνται καλοί διαπραγματευτές στην επαγγελματική τους ζωή, συνοδεύονται από αντίστοιχες δεξιότητες (και οφέλη) στην καθημερινότητά τους.

Όσον αφορά στο ότι η επιτυχημένη διαπραγμάτευση περιλαμβάνει και «πλάγιες» μεθόδους για την ολοκλήρωσή της, μπορεί να είναι ισχύει, αλλά δεν αποτελεί τον κανόνα. Το να πάρει κανείς αυτό που θέλει από μία διαπραγμάτευση, δε σημαίνει πως θα πρέπει να το «αρπάξει» από την άλλη πλευρά. Σημαίνει όμως πως θα πρέπει να κατανοεί πλήρως τις παραμέτρους των θεμάτων προς συζήτηση: ώστε να γνωρίζει το πότε μία πρόταση τον συμφέρει, πότε του προσφέρει συναλλακτική αξία, πότε τον αφήνει αδιάφορο, ή πότε τον ζημιώνει.

4.2 Ο ρόλος των πωλήσεων στην σημερινή εποχή

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης είναι αυτή των πωλήσεων, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και αγοράς, επηρεάζει άμεσα τόσο τα έσοδα όσο και το κόστος της επιχείρησης, παίζει καταλυτικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Λόγω της μεγάλης, λοιπόν, σημασίας των πωλήσεων για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τα τελευταία 25 κυρίως χρόνια, έχει διεξαχθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνών, με σκοπό τόσο τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των πωλητών όσο και την περιγραφή των πλέον αποτελεσματικών πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης πωλητών. Παρά, όμως, τη σημαντική τεχνογνωσία που έχει προκύψει από τις ερευνητικές αυτές προσπάθειες, η λειτουργία των πωλήσεων παραμένει για πολλές επιχειρήσεις όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, η Αχίλλεος πτέρνα- της

επιχείρησης, ιδιαίτερα, βέβαια, στη χώρα μας όπου πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίες, παρουσιάζουν τεράστιες αδυναμίες στον τομέα αυτό.

Η εικόνα του σύγχρονου πωλητή διαφέρει ριζικά από εκείνη του πρόσφατου παρελθόντος. Το σύγχρονο στέλεχος πωλήσεων είναι πλέον ένας ολοκληρωμένος manager με τεχνικές γνώσεις, εμπειρία και αυξημένες αντιληπτικές ικανότητες και δεξιότητες. Προτείνει και καθοδηγεί τον πελάτη, ως επαγγελματία σύμβουλος και μακροχρόνιος σύμμαχος του, υιοθετώντας έναν τρόπο πωλήσεων μοντέρνο, ευέλικτο και αποτελεσματικό, καθώς η έμφαση δεν εστιάζεται πλέον στην τακτική της πίεσης του άλλου. Νέοι και παλιοί πωλητές πρέπει, έχοντας λάβει το μήνυμα των καιρών, να καταφέρουν να αποκτήσουν νέες εργασιακές συνήθειες και σύγχρονα εργαλεία δουλειάς που θα τους βοηθήσουν να “απογειωθούν” στο χώρο τους.

Οι πωλητές μπορούν να πουλάνε περισσότερο σε κάθε συμφωνία, να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών, να βελτιώσουν τους όρους και την κερδοφορία των πωλήσεων, ή μπορούν να πουλάνε σε λιγότερο χρόνο. Με άλλα λόγια, οι πωλήσεις μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερες, είτε πουλώντας περισσότερο στους υπάρχοντες πελάτες (αξιοποιώντας την καλύτερη πληροφόρηση για τους υπάρχοντες λογαριασμούς), είτε αυτοματοποιώντας τις διαχειριστικές διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο οι πωλητές έχουν περισσότερο χρόνο να ασχοληθούν με καινούργιους πελάτες.

4.3 Πελατοκεντρική προσέγγιση των πωλήσεων

Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, η ένταση του ανταγωνισμού και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα στον τρόπο διοίκησης του τμήματος πωλήσεων αλλά και στην ίδια τη φύση της δουλειάς του πωλητή. Η συνεχής εκπαίδευση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες αποτελεί μονόδρομο για κάθε επιχείρηση.

Ο Dr Alessandra υπογραμμίζει τη σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης των σύγχρονων επιχειρήσεων και δίνει συμβουλές για τον τρόπο εφαρμογής της εν λόγω φιλοσοφίας σε έναν οργανισμό.

Η διαφοροποίηση αποτελεί μονόδρομο στις μέρες μας, όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν μόνο τρία επίπεδα στα οποία μπορεί να δοθεί η «μάχη» της διαφοροποίησης: η τιμή, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση.

Είναι από όλους αποδεκτό ότι τα περιθώρια διαφοροποίησης στις τιμές είναι πολύ μικρά και έτσι μία προσπάθεια αποκλειστικά προς αυτή την κατεύθυνση, θα έπεφτε στο κενό. Από την άλλη στο επίπεδο της ποιότητας, η διαφοροποίηση δεν μπορεί να είναι σημαντική καθώς η εφαρμογή της τεχνολογίας έχει επιβάλλει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, οι οποίες τηρούνται λίγο-πολύ από όλα τα προϊόντα. Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου μπορεί να κερδηθεί κυρίως στο επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι εταιρείες που θα επιτύχουν να είναι πραγματικά πελατοκεντρικές, είναι εκείνες που στο μέλλον θα έχουν και τη μεγαλύτερη επιτυχία.

Η ουσία βρίσκεται στη δημιουργία και τη διατήρηση μίας νέας, πελατοκεντρικής φιλοσοφίας με επίκεντρο τις διαδικασίες. Αν το καλοσκεφτεί κανείς, μία εταιρεία με πελατοκεντρική φιλοσοφία ουσιαστικά προτάσσει τα συμφέροντα των πελατών της. Σε αντίθεση με άλλες, που απλά «δίνουν προτεραιότητα» στις στρατηγικές και στις εσωτερικές επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Η πελατοκεντρική εταιρεία είναι σαφώς πιο ευέλικτη και σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να φτάσει στο σημείο να «παραβεί» κάποιους εταιρικούς κανόνες και εσωτερικές διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιήσει τον πελάτη της.

Στις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις οι διαδικασίες δεν είναι «ευαγγέλιο» και μπορούν να προσαρμοστούν στα δεδομένα και τις ανάγκες που θέτει κάθε φορά ο πελάτης. Η υιοθέτηση μίας τέτοιας φιλοσοφίας δεν μπορεί να έχει μόνο θεωρητικό χαρακτήρα, ή να διακηρύσσεται απλά και μόνο στο όραμα και τις αρχές της εταιρείας. Απαιτεί κάτι πολύ περισσότερο: τη δέσμευση ολοκλήρου του οργανισμού προς αυτό το σκοπό, ξεκινώντας από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Είναι το πρώτο βήμα και ίσως το καθοριστικότερο. Δεν μπορεί να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή, εάν πρώτα δεν υποστηριχτεί έμπρακτα αρχικά από τα ηγετικά στελέχη. Είναι απαραίτητο να ενθαρρύνονται συνεχώς οι υπάλληλοι -όλων των βαθμίδων- να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και να προσπαθούν να τους εξυπηρετούν αποτελεσματικά.

4.4 Συμπεράσματα

Στην καθημερινότητά του ένας άνθρωπος, είτε αφορά τον επαγγελματικό είτε τον προσωπικό τομέα, ενδέχεται να χρειαστεί να διαπραγματευτεί ή να συγκρουστεί. Οι λόγοι που οδηγούν σε μία ανάλογη κατάσταση μπορεί να είναι πολλοί. Ωστόσο σκοπός είναι η επίλυση, η διευθέτηση και, γενικότερα, ο χειρισμός των συγκρούσεων. Σχετικά με τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων έχει αναπτυχθεί ένα πολύ γνωστό διαπραγματευτικό μοντέλο με την ονομασία «Getting to Yes» από τους Roger Fisher και William Ury (Hutchinson Business, 1989). Συγκεκριμένα, τονίζει σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα για να υπάρξει θετική έκβαση. Παρακάτω παρατίθεται σύντομη ανάλυση των κύριων σημείων του μοντέλου.

Το πρώτο βήμα για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τους R. Fisher και W. Ury, είναι ο διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα. Οι διαπραγματευόμενοι είναι άνθρωποι με συναισθήματα φόβου, καταπίεσης, με επιθετικότητα και προκαταλήψεις. Η αποτυχία διαπίστωσης αυτών των στοιχείων στον συνομιλητή μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις καθαρά συναισθηματικού/προσωπικού επιπέδου και έτσι να επιβαρυνθεί η σχέση. Για αυτό είναι σημαντικό ο καθένας μας να αναρωτιέται: «Έδωσα αρκετή προσοχή στο πρόβλημα του ανθρώπου;». Εξάλλου, υπάρχει η τάση να ταυτίζεται το πρόβλημα με τη σχέση που έχουν οι διαπραγματευόμενοι, με αποτέλεσμα οι αναφορές πάνω στο πρόβλημα να θεωρούνται προσωπικές επιθέσεις. Για αυτόν τον λόγο απαιτείται ο διαχωρισμός της σχέσης από την έκβαση της συζήτησης.

Αυτό που προτείνεται από τους ερευνητές είναι να επικεντρωθούν οι διαπραγματευτές στα ενδιαφέροντα, μια και αυτά προσδιορίζουν το πρόβλημα. Η διαπραγμάτευση δεν πρέπει να εστιάζεται σε καμία περίπτωση σε συγκεκριμένες θέσεις, διότι με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν προβληματικές συμφωνίες μια και το «εγώ» του διαπραγματευτή ταυτίζεται με τις θέσεις του. Επιπλέον η διαφωνία πάνω σε θέσεις θέτει σε κίνδυνο το μέλλον της σχέσης και σε περίπτωση συμμετοχής πολλών πρωταγωνιστών η διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις προκαλεί μεγαλύτερα προβλήματα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως σε μία μεγάλη διαπραγμάτευση και ιδιαίτερα σε μία μεγάλη διαφωνία τα συναισθήματα είναι σημαντικότερα από τα λόγια. Για αυτό είναι απαραίτητο να αναγνωρίσει και να κατανοήσει ο καθένας τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και να αναρωτηθεί γιατί έχει τα συγκεκριμένα συναισθήματα. Επίσης κεφαλαιώδους σημασίας είναι η δυνατότητα της άλλης πλευράς να μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματά της χωρίς διακοπές.

Οι διαπραγματεύσεις είναι το σημαντικότερο κομμάτι στην διαδικασία των πωλήσεων. Η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει ο κάθε διαπραγματευόμενος είναι σε κάθε περίπτωση διαφορετική και εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους που πρέπει να μελετηθούν σωστά πριν αρχίσει η διαδικασία την διαπραγμάτευσης. Με βάση την στρατηγική θα επιλέξει τις γενικές κατευθύνσεις και τον τρόπο που θα χειριστεί την κάθε κατάσταση. Θα έρθει αντιμέτωπος με αντιρρήσεις που θα πρέπει αντί να τον τρομοκρατήσουν, να τον γεμίσουν δύναμη να τις αντιμετωπίσει και να δυναμώσουν την σχέση του με τον πελάτη, με αποτέλεσμα να τον οδηγήσουν σε εξάλειψη των αμφιβολιών του. Η ουσία των αντιρρήσεων είναι ένα ή περισσότερα προβλήματα που ζητούν επείγοντως την λύση τους για να απελευθερώσουν τον πελάτη από ενδοιασμούς.

Σε κάθε διαπραγμάτευση ο διαπραγματευτής πρέπει να αποφασίσει τι παιχνίδι θα παίξει, να επιλέξει, δηλαδή, την στρατηγική του. Για να διαλέξει την στρατηγική του πρέπει να αποφασίσει πόσο σημαντικοί είναι αυτόν οι 2 παράγοντες:

Το αποτέλεσμα του πόσο πολύ θέλει το αποτέλεσμα ή πόσο θέλει να πάρει το αποτέλεσμα, π.χ. τιμές, εκπτώσεις, όρους κ.λπ.

Η σχέση πως και πόσο η διαπραγμάτευση θα επηρεάσει τη σχέση Του με την άλλη πλευρά.

Η στρατηγική διαμορφώνεται από τη σχετική σπουδαιότητα μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων. Η επιλογή της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού ή της ανταλλαγής μεταξύ αυτών των παραγόντων, ανάλογα με τη βαρύτητα που έχει ο καθένας, για τον διαπραγματευτή. Μερικές φορές είναι αποδεκτό και σωστό, να έχει κανείς έναν συνδυασμό στρατηγικών, ανάλογα με τα θέματα που υπάρχουν προς διαπραγμάτευση. Ίσως κάθε διαφορά ή πρόβλημα που έχουμε με την άλλη πλευρά, χρειάζεται διαφορετική στρατηγική. Ίσως κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, πρέπει να αναπροσαρμόσουμε τη στρατηγική μας, ανάλογα με την στρατηγική της άλλης πλευράς. Γενικά όμως ο κάθε διαπραγματευτής σε κάθε συνάντηση – διαπραγμάτευση είναι χρήσιμο να διακρίνει και να μελετά τις θέσεις του ομολόγου του, να αντιλαμβάνεται την στρατηγική του, τις εναλλακτικές του και να προσπαθεί να πετύχει το βέλτιστο για αυτόν αποτέλεσμα. Σημαντικό ρόλο στο κομμάτι αυτό παίζει η γλώσσα του σώματος. Ο κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει την γλώσσα του σώματος του ομολόγου του, ώστε να εκμαιεύσει χρήσιμα συμπεράσματα που θα τον βοηθήσουν στην επιτυχημένη έκβαση της υπόθεσης.

Η προσωπική επαφή των δύο διαπραγματευμένων μερών είναι το σημαντικότερο στοιχείο σε μια συναλλαγή, παρά την ανάπτυξη της τεχνολογίας που αναπτύχθηκε για να βοηθήσει την συναλλαγή αυτή (Wilson, 2000). Η διαπροσωπική σχέση έχει βοηθήσει πολύ, αφού το παραδοσιακό μοντέλο της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Τα παραδοσιακά μοντέλα της αγοραστικής συμπεριφοράς, που εξερευνούσαν στάδια όπως η διαπίστωση των αναγκών, η περιγραφή των χαρακτηριστικών, η μελέτη των αναγκών, και η ανάδραση των αποτελεσμάτων φαίνονται πολύ απλουστευμένες στην σημερινή κοινωνία και ακατάλληλες να περιγράψουν αυτό που σήμερα ονομάζουμε «business to business» σχέση.

Ο Wilson (1996) περιγράφει ένα καινούριο μοντέλο αγοραστική συμπεριφοράς το οποίο ενώνει τον κύκλο των πωλήσεων με αυτό των αγορών. Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ώστε μία επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική. Αυτό επιτυγχάνεται με μία μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών και μετά την πώληση. Μία ανοικτή σχέση επικοινωνίας. Με άλλα λόγια δίνεται έμφαση στον παράγοντα «αξία του πελάτη».

Παρατηρείται λοιπόν το φαινόμενο να μελετώνται σήμερα κάποιες έννοιες οι οποίες ήταν άγνωστες πριν από μερικά χρόνια. Η συμπεριφορά του καταναλωτή δεν αναφερόταν σχεδόν ποτέ. Σήμερα όμως η προσπάθεια για την ικανοποίηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή επιτυγχάνεται μόνο ένα είμαστε γνώστες της συμπεριφοράς του. Για τον λόγο αυτό οι πωλητές, οι οποίοι είναι οι κατεξοχήν αρμόδιοι που πρέπει να γνωρίζουν τις αγοραστικές συμπεριφορές των πελατών πρέπει να δίνουν έμφαση τόσο στις ψυχολογικές πλευρές της συμπεριφοράς του καταναλωτή όσο και στις επιδράσεις του περιβάλλοντος. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να τους επηρεάσουν και να τους κάνουν να κινηθούν προς το μέρος τους επιτυγχάνοντας το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Ενδιαφέρουσες μελέτες έχουν γίνει σε θέματα κινήτρων, αντίληψης, διαθέσεων και μάθησης, καθώς και σε θέματα κοινωνικών επιρροών και κοινωνικών τάξεων.

Μόνο κατανοώντας τους λόγους συμπεριφοράς των καταναλωτών, την σημασία που έχει αυτούς μία αγορά μπορούμε να κατανοήσουμε την σημασία και να επιλέξουμε την στρατηγική που θα ακολουθήσουμε για την διαπραγμάτευση.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ισχύς, ο χρόνος και οι πληροφορίες είναι τρεις εξαιρετικά κρίσιμοι παράγοντες σε κάθε διαπραγματευτική δραστηριότητα. Βοηθούν επίσης πολύ

στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, αν οι διαπραγματευόμενοι έχουν κάποιο βαθμό «συμβατότητας». Αυτή η συμβατότητα συντελεί στην καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας συμπάθειας, η οποία διευκολύνει τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άρθρα

1. Alessandra, T., (1996), The platinum rule, *Insight*, Vol. 165, pp.20-4.
2. Abraham, R. (2000), "The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence outcome relationships", *Journal of Psychology*, Vol. 134, pp. 169-84.
3. Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. and Daus, C.S. (2002), "Diversity and emotion: the new frontiers in organizational behavior research", *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 307-38.
4. Barlow, J. and Maul, D. (2000), *Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
5. Bass, B.M. (2002), "Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders", in Riggio, R.E. and Murphy, S. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 105-18.
6. Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K.S. (2000), "Clustering competence in emotional intelligence", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 343-62.
7. Carmeli, A. (2003), "The relationship between emotional intelligence and work, attitudes, behavior and outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 788-813.
8. Caruso, D.R. and Wolfe, C.J. (2001), "Emotional intelligence in the workplace", in Ciarrochi, J., Forgas, J.P. and Mayer, J.D. (Eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp. 150-68.
9. Caruso, D.R., Mayer, J.D. and Salovey, P. (2002), "Emotional intelligence and emotional leadership", in Riggio, R.E. and Murphy, S. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 55-74.
10. Cherniss, C. (2000), "Social and emotional competence in the workplace", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 433-58.
11. Church, A. and Waclawski, J. (1998), The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 71, pp 99-126.
12. Cooper, R.K. and Sawaf, A., (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset / Putnum, New York, NY.

13. Darling G., and Walker, W., (2001), Effective conflict Management: use of the behavioral style model, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vo. 22 No 5, pp. 230-42.
14. Dawson Roger, (1987). *The Secrets of Power Negotiating*, Chicago.
15. Filley, A.C (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
16. Fisher Roger, Ury L. William, Patton Bruce, Patton M. Bruce, «Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In». New York, N.Y.: Penguin Books, 1991.
17. Fulmer, R (1997), The evolving paradigm of leadership development, *Organizational Dynamics*, Vol. 25, pp59-73.
18. Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam, New York, NY.
19. Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York, NY.
20. Goleman, D. (1998A), What makes a leader? *Harvard Business Review*, Vol.25, pp 59-73.
21. Hall, J. (1969). *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to and handling conflict between himself and others*. Conroe, TX: Teleometrics International.
22. HayGroup (2000), *Emotional intelligence: a soft skill with a hard edge*.
23. Herzberg F, (1966). *Work and the nature of Man*, New York.
24. Higgs, M. and Aitken, P. (2003), "An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 814-23.
25. Hogan, R. Curphy, G. and Hogan, J. (1994), What we know about leadership effectiveness and personality, *American Psychologist*, Vol. 49, pp 493-504.
26. Jordan, P., Ashkanasy, N., Hartel, C., and Hooper, C., (2002), Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus., *Human Resource Management Review*, Vol. 12 No2, pp195-214.

27. Lemmink, J. and Mattsson, J. (2002), "Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, pp. 18-33.
28. Lounsbury, J.W., Loveland, J.M., Sundstrom, E.D., Gibson, L.W., Drost, A.W. and Hamrick, F.L. (2003), "An investigation of personality traits in relation to career satisfaction", *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, pp. 287-307.
29. Mayer, J.D, Salovey, P. and Caruso, D., (forthcoming), Competing models of emotional intelligence, in Sternberg, R.J., (Ed), *Handbook of Human Intelligence*, (2nd ed.) Cambridge, New York, NY.
30. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?, in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic, New York, NY, pp. 3-31.
31. Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D. (2000), "Models of emotional intelligence", in Sternberg, R.J. (Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 396-420.
32. Mayo E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York.
33. Margerison C., McCann, D. (1985). *How to Lead a Winning Team*, Bradford U.K.
34. Muchinsky, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Wadsworth/Thomson, Belmont, CA.
35. Price, L.L., Arnould, E.J. and Deibler, S.L. (1995), "Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 34-63.
36. Pratch, L. and Jacobowitz, J. (1998), Integrative capacity and the evaluation of leadership, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vo. 34, pp. 180-2.
37. Pruitt D. G. & Rubbin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
38. Rahim, M., Buntzman, G., and White, D., (1999), Empirical study of a the stage of moral development and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 No2, pp. 154-71.

39. Ross, S. and Offermann, L (1997), Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 23, pp. 1078-87.
40. Ryback, D. (1998), *Pytting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership Is More Than IQ*, Butterworth- Heinemann, Woburn.
41. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9 No. 3, pp. 185-211.
42. Salovey, P. and Mayer J., (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, pp. 185-211.
43. Salovey, P., Mayer, J.D. and Caruso, D. (2002), "The positive psychology of emotional intelligence", in Snyder, C.R. and Lopez, S.J. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 159-71.
44. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998), "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, pp. 167-77.
45. Sternberg, R. (1997), Managerial intelligence: Why IQ isn't enough, *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 475-94.
46. Sosik, J. and Megerian, J., (1999), Understanding leader emotional intelligence and performance, *Group and Organization Management*, Vol. 24, pp. 367-91.
47. Suliman, A. (2003), Intra-individual conflict and organizational commitment in Sudanese industrial firms, *Journal of Administrative Sciences*, Vol. 12, pp.320-40.
48. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. and Wendorf, G. (2001), "Emotional intelligence and interpersonal Relations", *Journal of Social Psychology*, Vol. 141, pp. 523-36.
49. Thomas K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette and L.H. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. (2nd ed. Vol. 3, pp.651-718). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
50. Thomas K.W. & Kilmann, R.H. (1974). Thomas- Kilmann, conflict mode survey. Tuxado, NY: Xicom.

51. Van Rooy, D.L. and Viswesvaran, C., (2004) Emotional Intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and homological net, *Journal of Vocational behaviour*, Vol. 65, pp. 71-95.
52. Walker, J.L. (1995), “Service encounter satisfaction: conceptualized”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, pp. 5-14.
53. Weisinger, H. (1998), *Emotional Intelligence at Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
54. Winsted, K.F. (2000), “Service behaviors that lead to satisfied customers”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 399-417.
55. Wong, C., and Law, K., (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study, *The leadership Quarterly*, Vol. 13 No 3, pp. 243-74.

Βιβλία

1. D.Patrick Georges- Ευθυμιάδου Αλεξάνδρα Γ. – Τσιτις Δημητριος Κ., 1997, *Τέχνη και Τεχνική των Διαπραγματεύσεων*, 1^η έκδοση, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
2. Keenan Kate, 1998, *Δισπραγμάτευση*, Θεσσαλονίκη Μαλλιάρης Παιδεία.
3. Lewicki Roy, Saunders David, Minton John, 2004, *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Σημειώσεις

Σημειώσεις του Αν. καθηγητή Δ. Σουμπενιώτη από το μάθημα «Στρατηγική Διοίκηση» του Δ.Π.Μ.Σ MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

