



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ ΣΕ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

της

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΒΙΤΑΝΗ

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

Οκτώβριος 2010

Στους ανθρώπους της ζωής μου

Κάθε άνθρωπος, σε κάθε φάση της ζωής του, έχει δίπλα του ανθρώπους που τον αγαπούν και τον στηρίζουν, δίνοντάς του δύναμη και κουράγιο. Έτσι και εγώ έχω δίπλα μου τους γονείς μου και την οικογένειά μου, που χωρίς τη δύναμη και το κουράγιο τους δεν θα βρισκόμουν εδώ που είμαι τώρα. Χάρη στον τρόπο που με μεγάλωσαν και με τις αρχές που με γαλούχησαν έγινα ώριμος και κοινωνικός άνθρωπος. Σας ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου.

Μαζί όμως με την οικογένεια, θέλω να ευχαριστήσω και τους φίλους μου, που μαζί περάσαμε ευχάριστες αλλά και δυσχερείς στιγμές και ξεπεράσαμε κάθε δυσκολία μέσα σε αυτά τα δύο γεμάτα χρόνια των μεταπτυχιακών μας σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, γιατί διεύρυναν τους ορίζοντές μου, ανοίγοντας μπροστά μου ένα νέο δρόμο και βελτίωσαν με τις συμβουλές και την καθοδήγησή τους τον τρόπο σκέψης και δράσης μου εντός και εκτός του επαγγελματικού χώρου. Ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον κ. Σουμπενιώτη που στάθηκε δίπλα μου στην επιλογή να διαλέξω ένα θέμα τόσο ξένο προς εμένα, αλλά και τόσο ελκυστικό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύεται η διαδικασία των διαπραγματεύσεων αλλά και της διαχείρισης διενέξεων που πολλές φορές προκύπτει μέσα από τη διαπραγματευτική διαδικασία. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά περί διαπραγματεύσεων. Δηλαδή, σχετικά με την επιλογή της αρχικής στρατηγικής, με τα στάδια των διαπραγματεύσεων, δίνοντας έμφαση στη φάση της προετοιμασίας, τις διάφορες τακτικές που χρησιμοποιούνται από τους έμπειρους διαπραγματευτές, αλλά και το πώς διαμορφώνονται οι διαπραγματεύσεις σε περίοδο κρίσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις διεθνείς διαπραγματεύσεις και στους βασικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν. Πλέον, μετά την παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο αριθμός των διαπραγματεύσεων που γίνονται σε διεθνές επίπεδο έχει αυξηθεί κατακόρυφα και φυσικά επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης, η ξένη κουλτούρα και η ιδεολογία της κάθε διαπραγματευόμενης πλευράς.

Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη διαχείριση των διενέξεων που συχνά ανακύπτει κατά τη φάση των διαπραγματεύσεων. Αναφέρονται τα αίτια των διαπραγματεύσεων και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις μεθοδολογίες διαχείρισης των διενέξεων που συνδέεται άμεσα με την αρχική (ή και μετέπειτα) επιλογή της στρατηγικής του διαπραγματευτή.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Περί διαπραγματεύσεων.....	1
1.1. Ορισμός .....	1
1.2. Στρατηγικές διαπραγματεύσεων.....	1
1.3. Στάδια διαπραγματεύσεων .....	3
1.4. Επιμεριστική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης- ήττας (win- lose).....	9
1.5. Συνθετική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης- νίκης (win- win).....	12
1.6. Τακτικές κατά τις διαπραγματεύσεις.....	14
1.7. Διαπραγματεύσεις σε περίοδο κρίσης .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διεθνείς διαπραγματεύσεις.....	22
2.1.Γενικά .....	22
2.2. Το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης.....	24
2.3. Ξένη κουλτούρα .....	29
2.4. Ιδεολογία .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαχείριση Διενέξεων.....	33
3.1. Γενικά .....	33
3.2. Η εξέλιξη της επιστήμης της διαχείρισης διενέξεων.....	33
3.3. Τα αίτια δημιουργίας διενέξεων .....	35
3.4. Μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων.....	37
3.5. Η μεθοδολογία «The five A’s technique» .....	47
3.5.1. Assessment (αποτίμηση) .....	48
3.5.2. Acknowledgment (αναγνώριση).....	48
3.5.3. Attitude (αντιμετώπιση) .....	49

3.5.4. Action (εφαρμογή).....	49
3.5.5. Analysis (ανάλυση) .....	50
3.6. Οι ποσοτικές «κβαντικές» δεξιότητες .....	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Περί διαπραγματεύσεων**

## **1.1. Ορισμός**

Διαπραγμάτευση είναι κάθε μορφής επικοινωνία με την οποία επιδιώκεται να επιτευχθεί έγκριση, συγκατάθεση ή δραστηριοποίηση κάποιου άλλου. Συνήθως όταν κάποιος ακούει τον όρο διαπραγμάτευση τον συνδυάζει με τον χώρο των επιχειρήσεων ή με κάποιες μεγάλες αγορές (ακινήτου ή αυτοκινήτου). Παρόλα αυτά, οι διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται στην καθημερινότητα ενός ανθρώπου είναι πολύ περισσότερες από ότι αυτές στον εργασιακό- επαγγελματικό χώρο.

## **1.2. Στρατηγικές διαπραγματεύσεων**

Όταν οι διαπραγματευτές κάθονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, η κάθε πλευρά δεν έχει και δεν πρέπει να έχει μόνο ένα θέμα στην ατζέντα της. Η θεματολογία πρέπει να ποικίλει τόσο σε θέματα όσο και σε σημαντικότητα των θεμάτων. Ο καθένας θα πρέπει να έχει ιεραρχήσει κάθε θέμα προς συζήτηση ώστε να μπορεί να κάνει παραχωρήσεις στα λιγότερο σημαντικά θέματα ώστε να κερδίσει περισσότερα σε αυτά των υψηλότερων βαθμίδων της λίστας του. Η ατζέντα της κάθε πλευράς είναι το ξεχωριστό μείγμα διαπραγματεύσεων που διαθέτει η καθεμιά.

Παραδείγματος χάρη, στο κομμάτι της πώλησης προϊόντων αλουμινίου δεν προέχει μόνο η τιμή πώλησης του αλουμινίου ή της συνολικής κατασκευής, αλλά και η ποιότητα του προϊόντος, ο τρόπος κατασκευής, ο τρόπος τοποθέτησης στο εκάστοτε κτίριο, αλλά και το κάθε πλεονέκτημα που διαθέτει ένα ολοκληρωμένο αρχιτεκτονικό

σύστημα αλουμινίου, όπως είναι η θερμομόνωση, η ηχομόνωση, η υδατοστεγανότητα και η ασφάλεια και όλα αυτά σε συνδυασμό με το αισθητικό κομμάτι. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία είναι τμήμα του διαπραγματευτικού μείγματος ενός πωλητή συστημάτων αλουμινίου.

Τα τέσσερα βασικά είδη των αρχικών στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει ένα διαπραγματευτής είναι:

- Ανταγωνισμός: περιγράφεται αλλιώς και ως διαπραγμάτευση νίκης- ήττας ή επιμεριστική διαπραγμάτευση. Ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη στο παρελθόν και σκοπός ήταν να «κερδίσει» ο καλύτερος ή αυτός που μπορούσε να διαπραγματευτεί αποτελεσματικότερα.
- Συνεργασία: περιγράφεται επίσης ως διαπραγμάτευση νίκης- νίκης ή συνθετική διαπραγμάτευση και είναι πλέον από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους διαπραγμάτευσης με απώτερο στόχο την από κοινού «νίκη» των δύο πλευρών.
- Συμβιβασμός: είναι μια στρατηγική ήττας- νίκης, όπου ο διαπραγματευτής αποφασίζει ότι του είναι πιο συμφέρον να υποχωρήσει στο συγκεκριμένο θέμα, αφού είναι χαμηλά στη λίστα των ιεραρχημένων θεμάτων προς συζήτηση ή επειδή προτιμά να διατηρήσει ευχαριστημένη την άλλη πλευρά ή να μη διακινδυνεύσει τη σχέση μαζί της. Ο διαπραγματευτής αποβλέπει σε συνέχιση της σχέσης με την άλλη πλευρά. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει τον συμβιβασμό της προηγούμενης διαπραγμάτευσης ως βάση για την επόμενη.
- Αποφυγή: είναι και αυτή μια στρατηγική διαπραγμάτευσης. Αν ο διαπραγματευτής θεωρήσει ότι θα είναι σπατάλη χρόνου ή ότι μπορεί να αποκτήσει το επιθυμητό χωρίς διαπραγμάτευση, επιλέγει να μην έλθει σε διαπραγμάτευση με την άλλη πλευρά.



Τις διάφορες στρατηγικές τις κατατάσσουμε σε δύο κατηγορίες. Στις στρατηγικές μη ανάμειξης, όπως είναι η αποφυγή και στις στρατηγικές ενεργού ανάμειξης, όπως ο ανταγωνισμός, η συνεργασία και ο συμβιβασμός. Παρακάτω θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά στις δύο βασικές στρατηγικές: της επιμεριστικής και της συνθετικής διαπραγμάτευσης.

### **1.3. Στάδια διαπραγματεύσεων**

Τα βασικά στάδια των διαπραγματεύσεων είναι τα εξής:

- *Προετοιμασία*: το βασικότερο και πιο καίριο κομμάτι κάθε διαπραγμάτευσης. Θα αναφερθούμε αναλυτικά σε αυτό το στάδιο.
- *Έναρξη διαπραγματεύσεων*: μετά το σημαντικό στάδιο της προετοιμασίας ξεκινάει η διαδικασία των διαπραγματεύσεων, όπου φαίνεται ποιος είναι καταλληλότερα προετοιμασμένος, παίζοντας το παιχνίδι του και βγάζοντας τους «άσσους από το μανίκι» του την κατάλληλη στιγμή.
- *Έλεγχος*: κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά θα πρέπει να ελέγχει τους στόχους και τις θέσεις της άλλης πλευράς, αλλά και τις δικές της. Επίσης πρέπει να έχει καταγράψει τα επιχειρήματα, αλλά και τα ερωτήματα της κάθε πλευράς, ώστε να σιγουρευτεί ότι έχουν ειπωθεί όλα όσα ήθελε.
- *Προσέγγιση αμοιβαίων υποχωρήσεων*: η κάθε πλευρά θέλει να επιτύχει τις περισσότερες δυνατές υποχωρήσεις από την άλλη, κάτι που πραγματοποιείται όταν εντοπίζονται τα θέματα της αντίπαλης πλευράς στα οποία μπορεί να κάνει τους περισσότερους συμβιβασμούς. Έτσι καταλήγουν σε κάποιο συμβιβασμό ή

τονίζονται επανειλημμένα οι παραχωρήσεις που έχουν ήδη γίνει από τον ένα διαπραγματευόμενο μέρος ευελπιστώντας να προχωρήσει σε υποχώρηση το άλλο.

- *Συμπεράσματα:* με την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων η κάθε πλευρά οδηγείται στα δικά της συμπεράσματα ως προς την έκβαση της διαπραγμάτευσης, τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί, τα αρνητικά και τα θετικά σημεία, αλλά και τα αποτελέσματα.
- *Μέτρηση αποτελεσμάτων:* αφού ολοκληρωθεί ο γενικός απολογισμός της διαπραγμάτευσης και εξαχθούν τα συμπεράσματα, έρχεται η ώρα των ποσοτικών σε συνδυασμό με τα ποιοτικά αποτελέσματα. Διαπιστώνει η κάθε πλευρά σε πόσα από τα θέματα που έθεσε επί τάπητος βγήκε κερδισμένη και σε πόσα χαμένη, αν βγήκε χαμένη τι απώλειες είχε και αν βγήκε κερδισμένη ποιο ήταν το πραγματικό κέρδος.

Ιδιαίτερη σημασία και έμφαση θα δώσουμε στο στάδιο της προετοιμασίας γιατί είναι το βασικό κομμάτι μιας διαπραγμάτευσης. Η καλή προετοιμασία δημιουργεί τα θεμέλια για μια διαπραγμάτευση και δίνει την απαραίτητη εμπιστοσύνη στον διαπραγματευτή ώστε να φτάσει στην επιτυχία. Η προετοιμασία δεν είναι διαδικασία που ολοκληρώνεται με την έναρξη των διαπραγματεύσεων. Συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Σύμφωνα με τους Roy Lewicki, David Saunders και John Minton (2004), αφού γίνει κατανοητή η ανάγκη σχεδιασμού της κάθε διαπραγμάτευσης, τα βασικά βήματα της προετοιμασίας είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός των θεμάτων προς συζήτηση.
- Η συγκέντρωση των θεμάτων και ο προσδιορισμός του διαπραγματευτικού μείγματος.
- Ο ορισμός των συμφερόντων.

- Η διαβούλευση με άλλους
- Η αναγνώριση των ορίων
- Ο καθορισμός των στόχων
- Η ανάπτυξη υποστηρικτικών επιχειρημάτων.
- Η ανάλυση της άλλης πλευράς

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

Από τις βασικότερες πληροφορίες που είναι απαραίτητες να συλλεχθούν πριν ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση είναι το θέμα της και το πρόσωπο με το οποίο θα γίνει. Όσον αφορά το θέμα της διαπραγμάτευσης, θα πρέπει την ώρα που θα αρχίσει το ουσιαστικό μέρος της ο διαπραγματευτής να γνωρίζει περισσότερα από τον αντίπαλο. Όσον αφορά το πρόσωπο, θα πρέπει ο διαπραγματευτής να μάθει όσο γίνεται περισσότερα για τον αντίπαλό του και τις επιδιώξεις του από τη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση.

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι διατεθειμένοι να κοπιάσουν και συνήθως ακολουθούν το δρόμο της ελάχιστης αντίστασης. Έτσι η προετοιμασία είναι ένας από τους πρώτους τομείς όπου οι πολυάσχολοι άνθρωποι προσπαθούν να εξοικονομήσουν

χρόνο. Συνεπώς δίνουν στον αντίπαλό τους ένα σημαντικό πλεονέκτημα, αν αυτός απλά επενδύσει απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια για τη σωστή προετοιμασία πριν από μια διαπραγμάτευση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα «παιχνίδι» στο οποίο όποιος γνωρίζει τα περισσότερα κερδίζει.

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

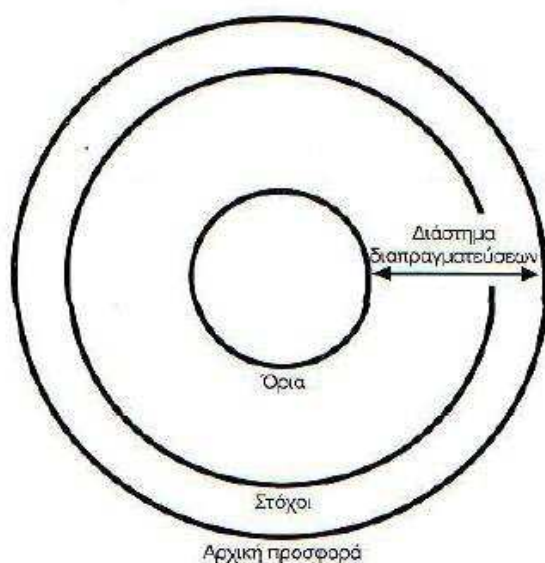
Παράλληλα, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να αναζητήσει και να καταλήξει σε μια εναλλακτική, την καλύτερη επόμενη επιλογή, ώστε να έχει μια συμφέρουσα «διέξοδο», αφού θα ξεκινήσει με μια συγκεκριμένη πρόταση και δεν μπορεί να είναι αμετάκλητος. Στη βιβλιογραφία υπάρχει συγκεκριμένη ορολογία που χρησιμοποιείται, δηλαδή «Καλύτερη Εναλλακτική σε μια Διαπραγματευτική Συμφωνία» (BATNA- Best Alternative to a Negotiated Agreement; Fisher, Ury and Patton, 1991). Ο στόχος της διαπραγμάτευσης είναι πάντα υψηλότερος από την καλύτερη εναλλακτική (BATNA). Συνεπώς ο διαπραγματευτής κινείται ανάμεσα στον στόχο του και στην BATNA. Κάθε πρόταση καλύτερη από την BATNA γίνονται αποδεκτή, ενώ οποιαδήποτε χειρότερη πρόταση απορρίπτεται.

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

διαπραγματευτής. Τα όρια καθορίζονται όταν ο διαπραγματευτής καταλήξει τι είναι διατεθειμένος να στερηθεί ώστε να πάρει αυτό που θέλει. Εναλλακτικά, είναι το σημείο στο οποίο είναι διατεθειμένος να εγκαταλείψει τη διαπραγμάτευση και να συζητήσει κάποιες άλλες εναλλακτικές δυνατότητες.

Τέλος, με την έναρξη της διαπραγμάτευσης θα πρέπει η κάθε πλευρά να έχει προαποφασίσει ποια θα είναι η αρχική της προσφορά. Η αρχική προσφορά είναι η περιγραφή των όσων θα συζητηθούν στη διαπραγμάτευση. Για τον προσδιορισμό της αρχικής προσφοράς ο διαπραγματευτής στηρίζεται στους στόχους του και τα όριά του, όπως τα έχει ήδη καθορίσει, και φυσικά στις πληροφορίες που έχει συλλέξει κατά την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης. Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, η αρχική προσφορά είναι πέρα από τους στόχους που επιδιώκονται, αλλά όχι πολύ μακριά ώστε να μην σοκάρει την αντίπαλη πλευρά και ολοκληρώσει τη διαπραγμάτευση πριν καν αρχίσει. Η BATNA κυμαίνεται ανάμεσα στους στόχους και τα όρια της διαπραγμάτευσης και μάλιστα όσο πιο κοντά γίνεται στους στόχους.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο διάγραμμα της Εικόνας 1.



ΕΙΚΟΝΑ 1: Σχέση ανάμεσα σε στόχους, όρια και αρχική προσφορά

Σύμφωνα με τον Jonathan T. Howe (Οκτώβριος 2009), Senior Partner της Howe & Hutton Ltd., αυτά που πρέπει να έχει ένα διαπραγματευτής στο μυαλό του πριν από μια διαπραγμάτευση είναι:

- Αν δεν αντιλαμβάνεται τμήμα των όρων του υπό διαπραγμάτευση θέματος, θα πρέπει να ρωτήσει. Τι θα γίνει αν και η άλλη πλευρά δεν διαθέτει την απαραίτητη γνώση;
- Θα πρέπει να αναγνωρίσει τι κλίμα επικρατεί. Είναι σε συνθήκες αγοράς που ευνοούν τους αγοραστές ή τους πωλητές;
- Καλός διαπραγματευτής είναι αυτός που ξέρει τι θέλει, αλλά και τι έχει. Δηλαδή, αντί ένας πωλητής να πάει σε μια πώληση και να ρωτήσει «Τι έχετε να αγοράσω;», μπορεί να πάει «Να σας ενημερώσω για τη δική μου δουλειά και την εταιρία μου». Τότε το αντίπαλο δέος θα αρχίσει να σκέφτεται «Θα πρέπει να δουλέψω με αυτήν την εταιρία».
- Θα πρέπει να γνωρίζει τη συνολική αξία της διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των κουφωμάτων αλουμινίου θα πρέπει να γνωρίζει τόσο το κόστος των προφίλ, αλλά και των εξαρτημάτων και των μηχανισμών, όσο και το εύρος του εργατικού κόστους παραγωγής και τοποθέτησης. Κάθε πληροφορία-λεπτομέρεια μπορεί να είναι καθοριστική στην επίτευξη μια συμφωνίας.
- Απαραίτητη είναι η γνώση όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το άτομο ή τον οργανισμό- εταιρία με τον οποίο διαπραγματεύεται. Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρίας; Τι εμπειρία διαθέτουν;
- Απαιτείται καθορισμός των προτεραιοτήτων. Καλό είναι ο διαπραγματευτής να ετοιμάσει τρεις λίστες που να καθορίσουν τα «πρέπει», τα «θέλω» και τα «ενδιαφέροντα». Τα «πρέπει» είναι αυτά που οπωσδήποτε πρέπει να αποκτήσει.

Αυτά μπορεί να είναι αριθμοί, ημερομηνίες, πρόσβαση σε κάποιες εταιρίες ή κάτι άλλο. Τα «θέλω» είναι αυτά που θα ήθελε να αποκτήσει, αλλά υπάρχει ευελιξία στην απόκτησή τους. Τα «ενδιαφέροντα» είναι αυτά που θα άρεσαν σε κάποιον να έχει, αλλά δεν είναι ζωτικής σημασίας. Όταν βάλει προτεραιότητες μπορεί να μπει σε διαδικασία διαπραγμάτευσης με «καθαρό μυαλό» και να κρίνει που μπορεί να είναι ευέλικτος και που όχι

- Απαραίτητος είναι και ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων του αντιπάλου με τον οποίο διαπραγματεύεται. Ποια είναι τα δικά του «πρέπει», «θέλω» και «ενδιαφέροντα». Όποιος κάνει αυτήν την προετοιμασία θα έχει το εξαιρετικό προτέρημα να αναγνωρίζει τις προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει.
- Απαραίτητος είναι επίσης και ο προσδιορισμός του στυλ διαπραγμάτευσης του αντιπάλου. Το διαπραγματευτικό στυλ διαφέρει από χώρα σε χώρα. Οι Αμερικανοί της Βόρειας Αμερικής είναι πολύ λιτοί. Πηγαίνουν από το θέμα Α, στο Β και μετά στο Γ. Στην Κίνα, μπορεί να πάνε από το Κ στο Α και στο Π και μετά να επιστρέψουν ξανά στο Κ. Σε τέτοιες περιπτώσεις σημαντικό είναι να μην χαθεί η σειρά των προτεραιοτήτων.

#### **1.4. Επιμεριστική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης- ήττας (win- lose)**

Η επιμεριστική και η συνθετική διαπραγμάτευση αναφέρονται στο τελευταίο από τα στάδια της διαπραγμάτευσης, στο κλείσιμο της συμφωνίας, όπου και γίνονται εμφανή τα αποτελέσματα της καθεμιάς. Με τον όρο «κλείσιμο της συμφωνίας» νοείται ότι τα δύο μέρη συμφώνησαν σε αρκετά από τα θέματα του μείγματος της διαπραγμάτευσης και μπορούν να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους. Αν οι όροι με τους οποίους έκλεισε η συμφωνία είναι σε γενικές γραμμές ευνοϊκοί και για τις δύο πλευρές ή αν η

μια από τις δύο αισθάνεται ότι φεύγει από τη συνάντηση με ένα αίσθημα ήττας, δηλώνει και μια διαφορετική στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε. Βέβαια, το πώς θα κινηθεί ένας διαπραγματευτής και τι στρατηγική θα ακολουθήσει έχει προαποφασιστεί, πολύ πριν ξεκινήσει η διαδικασία- στη φάση της προετοιμασίας με τον καθορισμό των επιθυμητών στόχων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να αλλάξει στην πορεία (αν και σπάνια συμβαίνει).

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 1.3, η κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά θα πρέπει να ορίσει, έστω και σιωπηρά, το σημείο εκκίνησης, τους στόχους της και τα σημεία αντίστασής της. Παραδείγματος χάρη, ένας κατασκευαστής αλουμινίου θέλει να διαπραγματευτεί ώστε να κλείσει την κατασκευή όλων των εφαρμογών αλουμινίου σε ένα εμπορικό κέντρο και κατόπιν μελέτης και αναλυτικών κοστολογίων έχει καταλήξει ότι το κόστος των υλικών και των εργατικών του θα είναι για παράδειγμα 100.000€. Ο στόχος που έχει θέσει είναι να βγάλει κέρδος 25% (οι τιμές είναι υποθετικές). Άρα θέτει ως οικονομικό στόχο τις 125.000€. Όμως είναι διατεθειμένος να κατεβάσει την τιμή του μέχρι να περιοριστεί το κέρδος του στο 15%, δηλαδή στις 115.000€. Για να ξεκινήσει τις διαπραγματεύσεις θα πρέπει να δώσει μια τιμή μεγαλύτερη από τον στόχο του, ώστε τα περιθώρια διαπραγμάτευσης να είναι πιο ευρεία, όπως για παράδειγμα 130.000€. Φυσικά χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε η αρχική προσφορά να μην απέχει πολύ από τον επιθυμητό στόχο, γιατί μπορεί να σοκάρει την άλλη πλευρά και να διακόψει χωρίς δεύτερη σκέψη τις διαπραγματεύσεις.

Ο κύριος σκοπός μια επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας και άρα του κέρδους από τη συμφωνία. Βασικά σημεία είναι η ανακάλυψη του σημείου αντίστασης του αντιπάλου και η επιρροή που θα ασκήσει ο διαπραγματευτής ώστε να μεταβληθεί αυτό. Η ανακάλυψη του σημείου αντίστασης είναι ζωτικής σημασίας, αλλά



και παράλληλα δύσκολη, ιδιαίτερα αν ο διαπραγματευτής είναι έμπειρος. Όσα περισσότερα μαθαίνει η μια πλευρά από την άλλη συλλέγοντας κάθε είδους πληροφορίες, τόσο πιο πολλά μπορεί να μάθει για το σημείο αντίστασης της άλλης.

Στο παράδειγμα με το εμπορικό κέντρο ο κατασκευαστής αλουμινίου ορίζει το σημείο αντίστασής του με βάση το κόστος του και το ελάχιστο κέρδος με το οποίο θα μπορούσε να κλείσει τη συμφωνία. Επίσης, ανάλογα με το πόση ανάγκη έχει να πάρει τη συγκεκριμένη δουλειά, μπορεί η χρονική διάρκεια των διαπραγματεύσεων, η καθυστέρηση ή η διακοπή τους να καθορίσει ή να μεταβάλλει το σημείο αντίστασης.

Αφού μάθει ο διαπραγματευτής το σημείο αντίστασης, τι ανάγκες και τις θέσεις της άλλης πλευράς, επιλέγει την καλύτερη τακτική για τη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι μια επιθετική συνήθως τακτική. Σκοπός των επιθετικών τακτικών είναι να ασκήσουν πίεση στους αντίπαλους διαπραγματευτές ώστε να ενεργήσουν χωρίς καμιά προετοιμασία και να τους πιάσουν εξ' απροόπτου. Πάντα υπάρχει η περίπτωση το αποτέλεσμα της χρήσης επιθετικής τακτικής να είναι αντίθετο του αναμενόμενου.

Σύμφωνα με τους R. Lewicki, D. Saunders και J. Minton (2004), πολλοί είναι οι διαπραγματευτές οι οποίοι δεν συνιστούν τη χρήση τέτοιων τακτικών και μάλιστα η εμπειρία έχει αποδείξει ότι είναι περισσότερο επιβλαβείς παρά ωφέλιμες. Είναι όμως απαραίτητο να τις κατανοήσουν, ώστε να μπορούν να τις αναγνωρίσουν και να τις αντιμετωπίσουν.

Συνοψίζοντας, η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι μια κατάσταση σύγκρουσης, όπου η κάθε πλευρά επιδιώκει το δικό της μέγιστο όφελος χρησιμοποιώντας διάφορες

τακτικές, μη λαμβάνοντας όμως υπόψη τις θέσεις και τους στόχους της άλλης πλευράς σε συνδυασμό με τους δικούς του.

### **1.5. Συνθετική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης- νίκης (win- win)**

Σε μια διαπραγμάτευση δεν είναι ανάγκη να υπάρχουν χαμένοι και κερδισμένοι. Μπορούν και τα δύο διαπραγματευόμενα μέρη να βγουν κερδισμένα από τη συμφωνία. Οι διαπραγματεύσεις νίκης- νίκης είναι διαδικασίες με αμοιβαίο όφελος, που έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη και τη θεμελίωση μακροχρόνιων επαγγελματικών σχέσεων που στηρίζονται σε συμφωνίες διαρκείας. Οι στόχοι των δύο πλευρών δεν είναι ασύμβατοι, ούτε αμοιβαίως αποκλειόμενοι.

Λέγοντας διαπραγματεύσεις νίκης- νίκης δεν σημαίνει ότι τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία θα πρέπει να εγκαταλείψουν τους στόχους τους ή να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς. Πρώτα προέχει η επίτευξη των στόχων της δικής τους πλευράς. Συνήθως μπορούν να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις που να εξυπηρετούν και να συμφέρουν όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

Βασική προϋπόθεση για να καταλάβει μια πλευρά αν η συμφωνία που έκλεισε ήταν λύση νίκης- νίκης ή νίκης- ήττας είναι να γνωρίζει ο διαπραγματευτής πότε κερδίζει. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο πότε μια συμφωνία είναι καλή και πότε κακή. Σύμφωνα με τους Michael και Miki Donaldson (1997, σελ. 317) «Καλή συμφωνία είναι κάθε συμφωνία που ήταν τίμια τη στιγμή που έκλεισε η δουλειά. Μια τέτοια συμφωνία πρέπει να προβλέπει τα διάφορα απρόοπτα πριν προκύψουν προβλήματα και να είναι εφαρμόσιμη στον πραγματικό κόσμο». «Μια κακή συμφωνία δεν είναι τίμια κάτω από

οποιοσδήποτε περιστάσεις. Μια τέτοια συμφωνία επιτρέπει σε καταστάσεις που θα μπορούσαν να έχουν προβλεφθεί να δημιουργήσουν προβλήματα στη σχέση των δύο πλευρών μετά τη σύναψη της συμφωνίας».

Σύμφωνα με τον Michael Schatzki (2007), υπάρχουν διάφορα κομμάτια του πάζλ που λέγεται διαπραγμάτευση νίκης- νίκης. Αυτά είναι η «αυτόματη» πλευρά της συνθετικής διαπραγμάτευσης, δηλαδή από τη στιγμή που θα καταλήξουν σε συμφωνία οι δύο πλευρές, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρές ήταν οι διαπραγματεύσεις, και οι δύο πλευρές είναι αυτόματα κερδισμένες, αφού βρίσκονται σε καλύτερη θέση από ότι με την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Άλλα κομμάτια είναι τα συναισθήματα που δημιουργούνται στις δύο πλευρές, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, αλλά και η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία και το σύνολο των ηθικών αρχών που διέπουν τα διαπραγματευόμενα μέρη.

Κάτι παρόμοιο υποστηρίζει και ο Stuart Kuman (2000), σύμφωνα με τον οποίο οι εμπλεκόμενες πλευρές πρέπει να εφαρμόζουν τις εξής κατευθυντήριες γραμμές:

- Να εξασφαλιστεί επικοινωνία από και προς όλες τις συμβαλλόμενες πλευρές.
- Να αποσαφηνιστούν τα ενδιαφέροντα του καθενός και όχι οι θέσεις του.
- Να δοθεί έμφαση στην λεκτική επικοινωνία- από κοινού προβληματισμός (brainstorming).
- Να χρησιμοποιηθούν τα στάνταρντ της νομιμότητας.
- Να αναγνωριστούν όλες οι εναλλακτικές, ως πιθανές λύσεις.
- Να ολοκληρωθούν οι δεσμεύσεις με πολλή προσοχή, μετά τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών.

Συνοψίζοντας, η συνθετική διαπραγμάτευση έχει τελείως διαφορετική φιλοσοφία από αυτή της επιμεριστικής. Οι διαδικασίες της διαπραγμάτευσης αντιμετωπίζονται κάτω από το πρίσμα μια αμοιβαίως αποδεκτής λύσης που θα ικανοποιεί όλα τα συμβαλλόμενα μέρη. Απαραίτητο είναι να αναπτυχθούν οι κατάλληλες συνθήκες στις οποίες θα υπάρχει απρόσκοπτη ροή πληροφοριών, με σκοπό να δημιουργηθούν γερά θεμέλια για την από κοινού ικανοποίηση των συμβαλλομένων.

### **1.6. Τακτικές κατά τις διαπραγματεύσεις**

Η χρήση τακτικών από τα διαπραγματευόμενα μέρη τοποθετείται στο κεφάλαιο της ηθικής των διαπραγματεύσεων και συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επιμεριστική διαπραγμάτευση. Με τον όρο ηθική νοούνται «ευρέως εφαρμοσμένα κοινωνικά πρότυπα για το τι είναι σωστό ή λάθος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή μια διαδικασία για τον ορισμό των προτύπων. Η ηθική πηγάζει από συγκεκριμένες φιλοσοφίες που φιλοδοξούν α) να ορίσουν τον κόσμο μέσα στον οποίο ζούμε και β) να επιβάλλουν κανόνες για να ζούμε όλοι μαζί».

Το τι θεωρεί κάθε κανείς ηθικό και τι όχι διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Μελετητές που ασχολούνται με τις διαπραγματεύσεις έχουν καταγράψει και κατηγοριοποιήσει την επιχειρηματική ηθική σε διάφορα πρότυπα, όπως την ηθική του τελικού αποτελέσματος, την ηθική των κανόνων, την ηθική του κοινωνικού συμβολαίου και την ατομιστική ηθική.

Υπάρχει διάφορες τακτικές και «κόλπα» που χρησιμοποιούνται στα διάφορα στάδια των διαπραγματεύσεων. Προϋπόθεση για τη χρήση αυτών των τακτικών είναι η

εμπειρία που προκύπτει μέσα από τη μακρόχρονη ενασχόληση στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων, ώστε να μπορεί να κρίνει ο διαπραγματευτής ποια τακτική του ταιριάζει και ποια θα χρησιμοποιήσει σε κάθε περίπτωση.

Συγκεκριμένα υπάρχουν οι εξής τακτικές που θα επεξηγηθούν με την παράθεση παραδειγμάτων (σημειώσεις του Αναπληρωτή καθηγητή κ.Σουμπενιώτη Δ. από το μάθημα «Στρατηγική Διοίκηση» του Δ.Π.Μ.Σ. του Πανεπιστημίου Μακεδονίας):

1. Τακτική της αναβολής.

Ο διαπραγματευτής αναβάλλει τη συζήτηση για την οποία δεν είναι προετοιμασμένος κατάλληλα. Έτσι ο αντίπαλος θα χρειαστεί να επανέλθει ξανά και ξανά στη συγκεκριμένη συζήτηση. Έτσι μπορεί να συγκρίνει τις επαναλήψεις και να δει αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Επίσης μπορεί να επιλυθεί το ζήτημα με τα όσα ειπώθηκαν μέχρι εκείνη τη στιγμή.

2. Τακτική της συσχέτισης.

Αν ο αντίπαλος επιμένει έντονα να κλείσει η συμφωνία σε κάποιο θέμα στο οποίο όμως έδειξε καλή θέληση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η φράση « θα συμφωνήσω, αλλά θέλω και...».

3. Τακτική του απλού αποστολέα.

Χρήση φράσεων που δηλώνουν πως ο διαπραγματευτής δεν είναι ο αρμόδιος να πάρει αποφάσεις, αλλά ένας απλός μεταφορέας και εκτελεστής των αποφάσεων και απαιτήσεων των αφεντικών. Με αυτόν τον τρόπο σε περίπτωση υποχώρησης δεν δημιουργείται κίνδυνος πιστότητας στο πρόσωπό του.

4. Τακτική του καλού και του καλού (Mr. Nasty and Mr. Nice).

Αφορά διαπραγμάτευση ομάδων, όπου πάντα ένας εμφανίζεται ως ο «δύσκολος» και ανυποχώρητος διαπραγματευτής με τις πολλές απαιτήσεις. Όταν οι συζητήσεις φτάσουν

σε αδιέξοδο, τότε το άλλο μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο του πιο συζητήσιμου, με πιο λογικές θέσεις και απόψεις, ώστε να προκαλέσει ανακούφιση στους αντιπάλους και να συζητήσει τη δεύτερη καλύτερη επιλογή.

5. Τακτική της τμηματοποίησης.

Αν, για παράδειγμα, κάποιος θέλει να διαπραγματευτεί την ανανέωση του συμβολαίου του με τον εργοδότη του για 2 χρόνια, διαπραγματεύεται σκληρά για τον ένα χρόνο και ρωτάει τι καλύτερη προσφορά μπορεί να γίνει για να μετατραπεί το συμβόλαιο σε διετές.

6. Τακτική μεταφοράς της πίεσης.

Χρησιμοποιείται συνήθως η έκφραση: «Τι μπορούμε να κάνουμε ώστε να σας διευκολύνουμε στο να μας κάνετε μια καλύτερη προσφορά;».

7. Τακτική της επαναδιαπραγμάτευσης.

Σε κρίσιμα σημεία των διαπραγματεύσεων και όταν παρουσιάζεται αδιέξοδο ζητείται διάλειμμα για καφέ. Αυτό βοηθά τα συμβαλλόμενα μέρη να αναθεωρήσουν τη λογική των επιχειρημάτων τους.

8. Τακτική του «Αλόγου της Τροίας».

Προσοχή σε προτάσεις που είναι πολύ καλές για να είναι αληθινές.

9. Τακτική «Σαλαμιού».

Απαίτηση για πλήρη αξιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου με ένα πακέτο θέσεων. Πολλές φορές ο αντίπαλος για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων, δέχεται να αναθεωρήσει τις αρχικές του θέσεις.

10. Τακτική του «πονοκέφαλου».

Είναι τακτική συναισθηματικής φόρτισης, ώστε να μη συζητηθεί ένα συγκεκριμένο θέμα εκείνη τη χρονική στιγμή. Αν η άλλη πλευρά επιμένει να συνεχιστεί η συζήτηση θα φανεί μη λογική. Κανένας δε θέλει να αισθάνεται και να φαίνεται μη λογικός.

#### 11. Τακτική της «Ατομικής Βόμβας».

Ο διαπραγματευτής απειλεί πως αν δεν υπάρξει συμφωνία για συγκεκριμένα θέματα, θα ολοκληρωθεί η συνεργασία με τον αντίπαλο και θα λήξει εκεί.

#### 12. Τακτική του ρώσικου μετώπου.

Ο διαπραγματευτής απειλεί τον αντίπαλο ότι αν δεν συμφωνήσει σε κάτι συγκεκριμένο θα προχωρήσει σε επαναδιαπραγμάτευση των ήδη συμφωνηθέντων και με αυτόν τον τρόπο φέρνει σε δίλλημα τον αντίπαλο. Έτσι οι διαπραγματευόμενες πλευρές ή θα συμφωνήσουν ή θα αντιμετωπίσουν δυσάρεστες καταστάσεις.

#### 13. Τακτική της σιωπής.

Όταν η απάντηση που δίνει το αντίπαλο μέρος δεν είναι ικανοποιητική, ο διαπραγματευτής δεν λέει τίποτα. Συνήθως η σιωπή αντιμετωπίζεται ως άρνηση και ο αντίπαλος προχωράει σε επιπλέον υποχωρήσεις. Παρά τη σιωπή, όμως, ο διαπραγματευτής προχωράει και σε προετοιμασία για την αντίδραση του αντιπάλου σε περίπτωση που η σιωπή δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και χρησιμοποιηθεί εναντίον του.

#### 14. Τακτική των επαναλήψεων.

Η συνεχής επανάληψη σχετικά με ένα θέμα μπορεί να κουράσει την άλλη πλευρά και να την οδηγήσει να φτάσει σε κάποια συμφωνία γιατί κουράστηκε από την επιμονή και γιατί αισθάνθηκε ότι για να υπάρξει πρόοδος θα πρέπει να συμφωνήσει σε υπό συζήτηση θέμα.

#### 15. Τακτική μείζονος άμυνας σε δευτερεύον θέμα.

Μεγιστοποίηση της σημαντικότητας ενός δευτερεύοντος ζητήματος και προσπάθεια επίτευξής του. Όταν τελικά επιτευχθεί συμφωνία και έχει υποχωρήσει ο

διαπραγματευτής, τότε μπορεί να ισχυριστεί ότι έχει κάνει πολλές και σημαντικές υποχωρήσεις και το ίδιο θα περίμενε και από τον αντίπαλό του. Επίσης εξασφαλίζεται μειωμένη προσοχή από τον αντίπαλο, αφού θεωρεί ότι έχει επέλθει συμφωνία στο θέμα που είναι σημαντικό για τον πρώτο διαπραγματευτή.

16. Τακτική της έκπληξης.

Πρόκληση έκπληξης στο άκουσμα της προσφοράς του αντιπάλου, αλλά χωρίς καμιά άλλη αντίδραση. Τις περισσότερες φορές θα γίνει νέα καλύτερη προσφορά.

17. Τακτική της σε βάθος άμυνας.

Ο διαπραγματευτής υποστηρίζει ότι η συμφωνία που προτείνει είναι πάγια πολιτική της εταιρίας του. Ξεκαθαρίζει δηλαδή στον αντίπαλο πως το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα.

18. Τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης.

Προσπάθεια να πανικοβληθεί ο αντίπαλος με εκφράσεις όπως: «Έχω μια παραγγελία 20 τόνων βιομηχανικό προφίλ. Δώσε μου την τιμή που θέλω και έχεις την επιταγή με το όνομά σου τώρα».

19. Τακτική «δήθεν συμπάθεια στον αντίπαλο».

Χρήση εκφράσεων που δηλώνουν στον αντίπαλο προσπάθεια και κούραση για το συγκεκριμένο θέμα.

20. Τακτική των χρονικών περιορισμών.

Η πρόταση «έχω δεσμευτεί να απαντήσω στο Διοικητικό Συμβούλιο μέχρι τις 12 σήμερα» ενθαρρύνει τα μέλη να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο και να αντιληφθούν ότι πρέπει να γίνουν υποχωρήσεις και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

21. Τακτική «ανοιχτών χαρτιών».



Εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματευτές έχουν βρεθεί ξανά σε προηγούμενες συζητήσεις και για αυτόν το λόγο πιστεύουν ότι έχουν πλέον «φιλικές» σχέσεις. Συνήθως χρησιμοποιούνται εκφράσεις όπως: «Ας μιλήσουμε με ανοιχτά χαρτιά» ή «Θα είμαι τελείως ανοιχτός μαζί σου», πράγμα που ποτέ δεν πρόκειται να συμβεί.

## 22. Τακτική της φυσικής ενόχλησης του αντιπάλου.

Χρησιμοποιούνται «βίαιες» μέθοδοι που εμποδίζουν τον αντίπαλο να αυτοσυγκεντρωθεί:

- Εισβολή στην περιοχή του αντιπάλου καταλαμβάνοντας, για παράδειγμα., μεγάλο χώρο του τραπεζιού.
- Μη συμβατική στάση του σώματος όταν κάθεται ο διαπραγματευτής για συζήτηση.
- Πολύ κοντινή απόσταση από τον αντίπαλο.
- Του επιβάλλεται να μην κάνει κάτι που τον ευχαριστεί ή να κάνει κάτι που δεν του αρέσει, όπως για παράδειγμα να υπάρχει κάποιος ο οποίος καπνίζει και να υποχρεωθεί ο άλλος να το δεχθεί ενώ δεν αντέχει τον καπνό.
- Κ.α.

## 23. Τακτική του «Γιατί».

Ο διαπραγματευτής αμφισβητεί τις θέσεις των άλλων, ιδιαίτερα στην αρχή των διαπραγματεύσεων. Θα θεωρηθεί ότι απαιτεί πλήρως αιτιολογημένες θέσεις σε κάθε περίπτωση.

## 24. Τακτική του «Ας πάμε για ένα γεύμα».

Εφαρμόζεται σε περίπτωση αδιεξόδου και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

# **1.7. Διαπραγματεύσεις σε περίοδο κρίσης**

«Σε περιβάλλοντα υψηλών ταχυτήτων και υψηλού κινδύνου, οι διαπραγματεύσεις είναι τα πάντα και τα πάντα είναι διαπραγματεύσεις», σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο των οικονομικών ιδρυμάτων της Global Treasury Services κ. Clark K. Woods (Ιούλιος 2009), ο οποίος επιβλέπει πληρωμές, εμπορικές και οικονομικές δοσοληψίες, μάνατζμεντ επενδύσεων και ταμειακές λύσεις για τα οικονομικά ιδρυματα στο βόρειο τεταρτημόριο των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Όπως έχει αναφέρει ο Wallace M. Howick (Οκτώβριος 2007, [www.camagazine.com/negotiation](http://www.camagazine.com/negotiation)), «Επειδή οι κάθε είδους σχέσεις (διαπροσωπικές, επαγγελματικές, κτλ.) είναι στο επίκεντρο της καθημερινής μας ζωής, οι διαπραγματεύσεις είναι και αυτές στο επίκεντρο της καθημερινής μας ζωής».

Σε περιόδους με οικονομικές δυσκολίες πολλές από τις κλεισμένες συμφωνίες δεν είναι εύκολο να συνεχίσουν με τους ίδιους όρους. Όλοι οι κλάδοι, από τους παραγωγούς, τους μεταπωλητές, τα σωματεία και τις εταιρίες, όλοι εκφράζουν από τη δική τους οπτική γωνία τις δυσκολίες που έχουν προκύψει λόγω της οικονομικής κρίσης. Είναι κατανοητό πλέον από όλες τις πλευρές ότι αυτοί οι καιροί φέρνουν νέες διαπραγματεύσεις με άλλους όρους, αλλά και επαναδιαπραγμάτευση παλαιών συμφωνιών και συμβολαίων.

Σε περιπτώσεις κυρίως επαναδιαπραγμάτευσης των συμφωνιών υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν προβλήματα και παρεξηγήσεις όταν οι όροι των παλαιότερων συμφωνιών παίζουν πρωταρχικό ρόλο και ακόμα περισσότερο όταν αρχίσει ένα «παιχνίδι» επίρριψης των ευθυνών στην άλλη πλευρά, όπου σπαταλιέται περισσότερη ενέργεια στο να προσδιοριστούν οι απώλειες ή τα κόστη σε κάθε περίπτωση, παρά να εστιάσουν στα κοινά συμφέροντα και πως θα κερδίσουν όλες οι πλευρές. Είναι μεγάλος

ο κίνδυνος και το άγχος της επαναδιαπραγμάτευσης, αφού μπορεί να εξαφανίσει τη διάθεση καλής θέλησης που θέλουν να επιδείξουν οι διαπραγματευόμενες πλευρές.

Επίσης, για να είναι αποτελεσματικές οι διαπραγματεύσεις απαιτείται να είναι πλήρως κατανοητοί οι επιθυμητοί στόχοι και σαφώς καθορισμένη και προμελετημένη η προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, αφού οποιοδήποτε αποτέλεσμα προκύψει- ιδιαίτερα στον οικονομικό τομέα- μπορεί να επηρεάσει μεγάλο εύρος της αγοράς, όπως τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και φυσικά τα περιθώρια κέρδους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διεθνείς διαπραγματεύσεις

### 2.1.Γενικά

Πεδίο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον ολόκληρος ο πλανήτης. Οι άνθρωποι στην εποχή μας ταξιδεύουν ολοένα συχνότερα και μακρύτερα και οι επιχειρήσεις έχουν πλέον παγκοσμιοποιηθεί. Οι αγορές έχουν ενοποιηθεί και οι επιχειρήσεις απευθύνονται πλέον όχι μόνο στη χώρα τους αλλά και στις αγορές άλλων, γειτονικών και μη, χωρών. Συνεπώς ο αριθμός των διεθνών διαπραγματεύσεων έχει αυξηθεί σημαντικά..

Σύμφωνα με τον Jeswald W. Salacuse (1991), η παγκοσμιοποίηση έχει προβάλλει νέες απαιτήσεις στα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων, μια από τις οποίες είναι η ανάπτυξη της διαπραγματευτικής τους ικανότητας και το κλείσιμο συμφωνιών με άτομα από όλο τον κόσμο, με διαφορετικές συνήθειες και από ποικίλες κουλτούρες. Για αυτόν το λόγο όλα τα στελέχη θα πρέπει να εξασκηθούν και να τελειοποιηθούν στο βασικό συστατικό της σύγχρονης επιχειρηματικής ζωής: στη διεθνή συμφωνία.

Η μετάβαση από εθνικές διαπραγματεύσεις σε διαπραγματεύσεις διεθνούς επιπέδου για άλλα στελέχη είναι πιο δύσκολη και για άλλα ευκολότερη. Αν, για παράδειγμα, κάποιος δεν έχει γνώσεις μιας ξένης γλώσσας ή δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ τι συμβαίνει σε άλλες χώρες, η μετάβαση θα του φανεί δύσκολη υπόθεση. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν στελέχη τα οποία θεωρούν τη μετάβαση στις διεθνείς διαπραγματεύσεις ως προέκταση της εγχώριας επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης. Θεωρούν απλά ότι η

διεθνής επιχειρηματική δράση δεν είναι τίποτε περισσότερο από τη διαπραγμάτευση συμφωνιών σε διαφορετικά μέρη.

Και οι δύο οπτικές είναι λανθασμένες. Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση δεν είναι απλή εφαρμογή, κανόνων, συμβουλών και στρατηγικών. Κάθε διαπραγμάτευση είναι από μόνη της μια διαφορετική διαδικασία, που την επηρεάζουν πλήθος διαφορετικών παραγόντων, με ποικίλους τρόπους. Κάθε διαπραγματευτής για να πετύχει τους στόχους του πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να μπορέσει να αναγνωρίσει εκείνους τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη διαπραγματευτική διαδικασία και να καταστρώσει το πλάνο δράσης του. Ο τρόπος με τον οποίο θα δράσει εναπόκειται σε περιορισμούς, η μελέτη των οποίων είναι καθοριστικής σημασίας για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται οι διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι:

- Το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης.
- Η κουλτούρα.
- Η ιδεολογία.
- Η ξένη γραφειοκρατία και η οργάνωση.
- Οι ξένοι νόμοι και οι ξένες κυβερνήσεις.
- Η διαφορά του νομίσματος.
- Η αστάθεια και οι απότομες αλλαγές

## **2.2. Το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης**

Οι κάθε είδους διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε κάποιο περιβάλλον, τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μπορεί να επηρεάσουν βαθιά την εξέλιξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Με τον όρο περιβάλλον εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία που το αποτελούν, δηλαδή ο τόπος, ο χρόνος, η περιρρέουσα ατμόσφαιρα, τα γεγονότα και οι άνθρωποι. Συνήθως η μια πλευρά βρίσκεται σε ξένο περιβάλλον, γεγονός που μπορεί να της προκαλέσει πολιτισμικό σοκ, σύγχυση και κατ' επέκταση να την αποδυναμώσει έναντι του αντιπάλου της.

Όσον αφορά τον *τόπο διεξαγωγής* της διαπραγμάτευσης υπάρχουν οι εξής επιλογές: στον χώρο της μίας πλευράς ή της άλλης, σε κάποιον ουδέτερο χώρο ή πουθενά, με την έννοια της εξ' αποστάσεως σύσκεψης με τη χρήση τεχνολογικών μέσων (τηλεδιάσκεψης). Η όποια αλλαγή περιβάλλοντος μπορεί να δυσκολέψει και τους πιο έμπειρους διαπραγματευτές .

Η πρώτη περίπτωση είναι αυτή όπου η διαπραγμάτευση γίνεται στο χώρο της μιας ή της άλλης πλευράς, Η πλευρά, στο χώρο της οποίας γίνεται η συνάντηση, έχει το πλεονέκτημα να γνωρίζει το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης. Ο αντίπαλος είναι αυτός που δεν γνωρίζει τη ξένη κουλτούρα, τα ήθη και τα έθιμά της, την ξένη κουζίνα, ακόμα και μια ξένη γλώσσα. Η πλευρά που βρίσκεται στο χώρο της γνωρίζει τα πάντα, από τη χωροταξική διάταξη, τα τηλέφωνα, τη γραμματεία και τους συνεργάτες της, κερδίζοντας με αυτόν τον τρόπο πολύτιμο χρόνο, που η άλλη πλευρά χρειάζεται για να προσαρμοστεί.

Επειδή ο τρόπος με τον οποίο κάθονται οι διαπραγματευτές παίζει σημαντικό ρόλο, η πλευρά στο χώρο της οποίας γίνονται οι διαπραγματεύσεις έχει το πλεονέκτημα να καθορίζει το χώρο, τη διάταξη των καθισμάτων, αλλά και τη φύση και το χρόνο της φιλοξενίας. Φυσικά, η πλευρά που φιλοξενεί τις διαπραγματεύσεις έχει τη δυνατότητα να κανονίσει κοινωνικές εκδηλώσεις και να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να στρέψει το κλίμα προς δικό της όφελος.

Οι φιλοξενούμενοι από την πλευρά τους μπορούν να αντικρούσουν το πλεονέκτημα της πλευράς που «παίζει εντός έδρας» αν είναι έμπειροι διαπραγματευτές. Καλό είναι να ξεκινήσουν το ταξίδι τους δύο μέρες πιο μπροστά, ώστε να βρεθούν στη χώρα και το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης νωρίτερα ώστε να έχουν το χρονικό περιθώριο να προσαρμοστούν- να συνέλθουν πιθανώς από το ταξίδι, να προσαρμοστούν στην κουλτούρα, ακόμα και στις διαφορετικές γεύσεις της κουζίνας. Ο δικός τους μοχλός πίεσης είναι ο περιορισμός του χρόνου που υπάρχει για το κλείσιμο της συμφωνίας. Ακόμα και για τον χώρο της συνάντησης θα μπορούσαν να προτείνουν το ξενοδοχείο στο οποίο διαμένουν, ώστε να αισθάνονται πιο οικεία.

Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι διαπραγματευτές επιδιώκουν να κάνουν τις συναντήσεις τους στο χώρο της αντίπαλης πλευράς, με σκοπό να συγκεντρώσουν περισσότερες πληροφορίες για τους πιθανούς συνεργάτες τους και να διαμορφώσουν μια πιο ολοκληρωμένη άποψη, να γνωρίσουν σε βάθος τα συμβαλλόμενα μέρη, να μάθουν τις δραστηριότητές της και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα συνεργαστούν. Πολλές φορές για να εδραιωθεί μια γερή και μακροχρόνια συνεργασία σημαντικό ρόλο παίζει το πόσο καλά γνωρίζονται οι δύο πλευρές, για αυτό και ίσως η καλύτερη λύση στην επιλογή του περιβάλλοντος διαπραγμάτευσης είναι η εναλλαγή του χώρου, τη μια φορά στο οικείο περιβάλλον του ενός και την άλλη στον δεύτερο.

Γενικά η επιλογή του χώρου όπου θα γίνει η διαπραγμάτευση είναι μια περίπλοκη υπόθεση που απαιτεί πολλή μελέτη. Βασικό ρόλο παίζει η ίδια η διαπραγμάτευση, δηλαδή ποιος είναι ο σκοπός που πραγματοποιείται. Αν ο διαπραγματευτής ενδιαφέρεται απλά να πάρει το επιθυμητό αποτέλεσμα χωρίς να επιδιώκει τη συνέχιση της σχέσης με τον αντίπαλό του ή αν επιθυμεί μια μακροχρόνια επαγγελματική σχέση. Στην πρώτη περίπτωση συνήθως απαιτεί οι συναντήσεις να γίνονται πάντα στον δικό του χώρο, ώστε να έχει το πλεονέκτημα της οικειότητας. Στη δεύτερη περίπτωση συνήθως γίνονται συναντήσεις εναλλάξ ώστε και οι δύο πλευρές να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματα και να απολαύσουν τα πλεονεκτήματα της διαπραγμάτευσης σε οικείο και σε ανοίκειο χώρο.

Αν οι διαπραγματεύσεις γίνουν σε ουδέτερο περιβάλλον, υπάρχει ένα επιφανειακό θέλγητρο: καμιά από τις εμπλεκόμενες πλευρές δεν έχει πλεονέκτημα λόγω του τόπου συνάντησης. Όμως καμιά πλευρά δεν έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει το χώρο όπου κινείται και δραστηριοποιείται η άλλη και συνεπώς να λάβει γενικές πληροφορίες για την έτερη πλευρά. Όπως αναφέρει και ο Jeswald W. Salacuse (1991, σελ. 36) «ό,τι εμποδίζει την απόκτηση γνώσεων εμποδίζει και την επίτευξη της συμφωνίας».

Οι περιπτώσεις όπου η επιλογή μιας τρίτης χώρας είναι αποδεκτή λύση, είναι περιορισμένες. Αν δεν παίζει κανένα ρόλο για την πρόοδο των συναλλαγών οι πρόσθετες πληροφορίες που κερδίζει κανείς γνωρίζοντας το περιβάλλον του άλλου, είναι μια από αυτές τις περιπτώσεις. Άλλη περίπτωση είναι εάν υπάρχει σημαντική εξοικονόμηση χρόνου ή εξόδων. Επιπλέον, όταν μια διαπραγμάτευση πρόκειται να επιλύσει ένα σοβαρότατο θέμα σύγκρουσης επιχειρηματικών συμφερόντων, η επιλογή ουδέτερου εδάφους είναι το καλύτερο μέρος για τη διεξαγωγή των συζητήσεων. Τέλος,



στην περίπτωση εθνικοποίησης οι δύο πλευρές μπορεί να προτιμήσουν μια ουδέτερη χώρα.

Τελευταία επιλογή είναι να μη γίνει πουθενά η συνάντηση. Λέγοντας «πουθενά» δεν εννοείται να μη γίνει καθόλου η συνάντηση, αλλά να μη γίνει ενώπιος ενωπίω. Το τηλέφωνο, το φαξ και η τηλεδιάσκεψη είναι μέσα με τα οποία μπορεί να γίνει οποιαδήποτε επικοινωνία μεταξύ των διαπραγματευόμενων μελών. Πλέον, με τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τηλεδιάσκεψη ως μια προσομοίωση της συνάντησης που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αν τα συμβαλλόμενα μέρη είχαν συναντηθεί από κοντά.

Βέβαια αυτός ο τρόπος διαπραγμάτευσης έχει περισσότερα μειονεκτήματα από ότι πλεονεκτήματα, αφού τα συμβαλλόμενα μέρη δεν μπορούν να συγκεντρώσουν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η άλλη πλευρά. Επίσης χάνεται η μη λεκτική επικοινωνία μέσω της γλώσσας του σώματος, που πολλές φορές δίνει περισσότερες και πιο σωστές πληροφορίες από τις λέξεις που προφέρει κάθε διαπραγματευτής.

Όσον αφορά το χρόνο της διαπραγμάτευσης διακρίνονται τρεις κατηγορίες: ο τοπικός χρόνος, ο οικείος χρόνος και ο χρόνος της διαπραγμάτευσης. Στην έννοια του «τοπικού χρόνου» νοούνται οι εθνικές αργίες, εορτές και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, κατά τη διάρκεια των οποίων είναι δύσκολη η επίτευξη συμφωνιών. Παραδείγματος χάρη, κατά τη περίοδο του Ραμαζανιού, που είναι περίοδος νηστείας για τους μουσουλμάνους, ο Αύγουστος για την Ευρώπη, τα Χριστούγεννα και η Πρωτοχρονιά, καθώς και το Πάσχα που είναι κινητή γιορτή και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι τέτοιες περιόδους. Στην Ελλάδα οι εβδομάδες πριν και μετά το

δεκαπενταύγουστο είναι περίοδος όπου οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων κλείνει και ιδιαίτερα ο βιομηχανικός κλάδος, με αποτέλεσμα όλη η χώρα να υπολειτουργεί. Όμως, εκτός από το εορτολόγιο της κάθε χώρας που περιορίζει τις κατάλληλες περιόδους για διαπραγμάτευση, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι τοπικές συνήθειες που αφορούν τον χρόνο. Σε άλλες χώρες το να ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση στις 9:00 σημαίνει ακριβώς αυτή την ώρα, ενώ σε άλλες περίπου αυτή την ώρα (η καθυστέρηση είναι κάτι αναμενόμενο). Επίσης ο χρόνος στον οποίο προχωράει μια διαπραγμάτευση ή, διαφορετικά, ο ρυθμός της διαπραγμάτευσης επίσης ποικίλει.

Με την έννοια του «οικείου χρόνου» νοούνται όλες οι «χρονικές» συνήθειες που είχε ο φιλοξενούμενος διαπραγματευτής στη δική του χώρα, όπως είναι το καθημερινό του πρόγραμμα. Για τη ομαλή διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης πρέπει να συντονιστούν ο τοπικός χρόνος του ενός διαπραγματευτή και ο οικείος χρόνος του άλλου διαπραγματευτή, γιατί πολλές είναι οι φορές που ο φιλοξενούμενος θα χρειαστεί κάτι από τους συνεργάτες του στην πατρίδα του και θα πρέπει να εργάζεται εκείνη την ώρα για να τον εξυπηρετήσει.

Τέλος, με τον χρόνο της διαπραγμάτευσης νοείται ο ρυθμός με τον οποίο προχωράει μια διαπραγμάτευση. Οι διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο απαιτούν συνήθως περισσότερο χρόνο από ότι οι διαπραγματεύσεις σε τοπικό επίπεδο. Συνήθως προηγείται μια φάση προ-διαπραγμάτευσης, όπου αποφασίζεται από τα διαπραγματευόμενα μέρη αν θέλουν να προχωρήσουν σε διαπραγματεύσεις και μετά ακολουθεί η επεξεργασία των λεπτομερειών της διαπραγμάτευσης.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας του περιβάλλοντος της διαπραγμάτευσης είναι η γλώσσα που χρησιμοποιείται. Η συνήθης γλώσσα που χρησιμοποιείται σε διεθνής

διαπραγματεύσεις είναι τα αγγλικά. Η ευχέρεια του κάθε διαπραγματευτή να χρησιμοποιήσει και να κατανοήσει την αγγλική διάλεκτο είναι σημαντικός παράγοντας για το ρυθμό και την πρόοδο των συνομιλιών. Ο τρόπος και το ύφος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα αγγλικά (ή οποιαδήποτε άλλη γλώσσα στην οποία γίνονται οι συνομιλίες) μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα, γιατί συνήθως η μια ή και οι δύο πλευρές δεν την έχουν ως μητρική τους γλώσσα. Έτσι υπάρχει και χρονική καθυστέρηση, αφού μπορεί να χρειαστεί η επανάληψη των λεγομένων για να γίνει αντιληπτή κάθε λεπτομέρεια των όσων μεταφέρονται.

Υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου οι διαπραγματευόμενες πλευρές, παρά τη γνώση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν κάποιον διερμηνέα. Μπορεί και σε αυτήν την περίπτωση να υπάρχουν χρονικές καθυστερήσεις μέχρι να γίνει η μετάφραση, αλλά δίνει χρόνο στην κάθε πλευρά να σκεφτεί πριν απαντήσει. Χρειάζεται όμως πολλή προσοχή στην επιλογή του διερμηνέα, κατ' αρχάς για να γνωρίζει άπταιστα την γλώσσα, αλλά και επειδή πιθανώς δε θα γνωρίζει το αντικείμενο των συνομιλιών να κάνει σωστή μεταφορά των ορολογιών που χρησιμοποιούνται.

### **2.3. Ξένη κουλτούρα**

Οι άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες φαίνεται ότι διαπραγματεύονται με διαφορετικό τρόπο. Διαπραγμάτευση σημαίνει καλή επικοινωνία. Η επικοινωνία συνδυάζει λόγο και κίνηση. Συνήθως τα περισσότερα πράγματα τα «λέει» το σώμα με τις κινήσεις κάθε σημείου του, παρά οι λέξεις που προφέρονται από το στόμα του διαπραγματευτή. Ο συνδυασμός λέξεων και κινήσεων είναι που κάνει καλό ένα

διαπραγματευτή, αφού πρέπει να δώσει στην άλλη πλευρά να καταλάβει αυτά ακριβώς που εννοεί ώστε να μην παρερμηνευτεί.

Οι έμπειροι διαπραγματευτές πρέπει πάντα να έχουν υπόψη τους τρία θέματα:

1. Τα λόγια και τις πράξεις τους.
2. Την ερμηνεία που δίνει η άλλη πλευρά.
3. Τα λόγια και τις πράξεις της άλλης πλευράς.

Οι R. Lewicki, D. Saunders και J. Minton (2004) υποστηρίζουν ότι ανάλογα με την κουλτούρα του ο καθένας προσεγγίζει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης είτε συμπερασματικά (από το γενικό προς το ειδικό) είτε επαγωγικά συμφωνία σε συγκεκριμένα θέματα που τελικά συνθέτουν την περιοχή της γενικής συμφωνίας). Σε άλλες κουλτούρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαπροσωπική σχέση των διαπραγματευόμενων πλευρών, ενώ σε άλλες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο περιεχόμενο των υπό συζήτηση θεμάτων.

Οι έμπειροι διαπραγματευτές προσέχουν πάντα να ενημερώνονται για όλες τις συνήθειες που έχουν οι ξένοι ομόλογοί τους, τόσο για να μην δημιουργήσουν κάποια παρεξήγηση, όσο και για να μπορούν να ερμηνεύουν αποτελεσματικότερα τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς και να την αντιλαμβάνονται ως φυσιολογική και όχι ως ξένη.

Σύμφωνα με τον Jeswald W. Salacuse (1991) υπάρχουν δέκα τρόποι με τους οποίους η κουλτούρα επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις:

1. Διαπραγματευτικός στόχος: η υπογραφή συμβολαίου ή η ανάπτυξη σχέσης;

2. Διαπραγματευτική στάση: κερδίζω- χάνεις ή κερδίζω- κερδίζεις;
3. Προσωπικό ύφος: επίσημο ή ανεπίσημο;
4. Επικοινωνία: άμεση ή έμμεση;
5. Ευαισθησία στο θέμα του χρόνου: μεγάλη ή μικρή;
6. Συναισθηματισμός: έντονος ή ήπιος;
7. Μορφή της συμφωνίας: γενική ή ειδική;
8. Οικοδόμηση της συμφωνίας: «από πάνω προς τα κάτω» ή «από κάτω προς τα πάνω»;
9. Οργάνωση της ομάδας: ένας αρχηγός ή ομοφωνία της ομάδας;
10. Ρίσκο: υψηλό ή χαμηλό;

## **2.4. Ιδεολογία**

Η ιδεολογία είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα αφού αντικατοπτρίζει τις πολιτικές πεποιθήσεις των ανθρώπων που συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις. Ιδεολογίες που επικρατούν είναι για παράδειγμα ο εθνικισμός, ο κομμουνισμός, ο καπιταλισμός, ο σοσιαλισμός, ο φασισμός, κ.ά.. Η ιδεολογία επηρεάζεται και διαμορφώνεται από διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι η γεωγραφική θέση της χώρας, η δημογραφία, η κουλτούρα και οι φυσικοί πόροι.

Όσον αφορά τον τομέα των διαπραγματεύσεων στο διεθνή στίβο, η ιδεολογία μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, αλλά και τη φύση της συναλλαγής που συμφωνείται. Είναι σημαντικό οι διαπραγματευόμενες πλευρές να είναι πολύ προσεκτικές ώστε με την αναφορά ιδεολογιών να μη αποκτήσει η συνομιλία χαρακτήρα αντιπαράθεσης. Επίσης ελλοχεύει ο κίνδυνος οι διαφορές στην ιδεολογία μεταξύ των

δύο πλευρών να δυσκολέψει την επικοινωνία τους. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα η έκφραση των ιδεολογιών και η αντιπαράθεση που μπορεί να δημιουργήσει να οδηγήσουν σε γρήγορα διαπραγματευτικά αποτελέσματα με απόλυτες θέσεις.

Ένα έμπειρος διαπραγματευτής καλείται να αποφύγει την εμπλοκή ιδεολογικών θεμάτων στη διαπραγματευτική διαδικασία. Σκοπός των διαπραγματευόμενων μερών είναι να οδηγηθούν σε μια συμφωνία και όχι να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις για τις ιδεολογικές τους πεποιθήσεις. Ο καθένας θα πρέπει να αντιληφθεί και να αποδεχθεί ότι και οι δύο πλευρές έχουν τις δικές τους ιδεολογίες, αλλά δεν είναι της παρούσης να τις εκφράσουν. Είναι θεμιτό να γνωρίζουν οι διαφορετικές πλευρές τις ιδεολογικές τους απόψεις, ώστε να τις λαμβάνουν υπόψη τους, με σκοπό να τις σεβαστούν στα πλαίσια που επηρεάζουν τη συζήτησή τους. Έτσι, αντί να ξεκινήσει συζήτηση για τις ιδεολογίες της κάθε πλευράς, μπορούν να εστιάσουν στο σκοπό για τον οποίο συναντήθηκαν. Απαιτείται λοιπόν δεξιοτεχνία ώστε να διαχειριστεί ο διαπραγματευόμενος αυτό το ευαίσθητο θέμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαχείριση Διενέξεων**

### **3.1. Γενικά**

Επειδή δύο διαφορετικά άτομα δεν μπορούν να έχουν τις ίδιες επιθυμίες και τις ίδιες προσδοκίες, η διένεξη είναι ένα φυσικό κομμάτι της επικοινωνίας και της ανάπτυξης σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους. Όμως πώς ορίζεται η διένεξη;

Ο όρος «διένεξη» αναφέρεται σε αντιληπτές ασυμβατότητες που προκύπτουν από διάφορες μορφές ανάμειξης ή αντίθεσης. Συνεπώς η διαχείριση διενέξεων είναι η χρησιμοποίηση στρατηγικών που διορθώνουν αυτές τις διαφορές με θετικές συμπεριφορές. Για πολλές δεκαετίες οι μάνατζερ είχαν την άποψη ότι οι διενέξεις έχουν αρνητική έννοια. Παρόλα αυτά, οι διενέξεις μπορούν να αποδειχτούν λειτουργικές ή μη. Ενώ οι μη λειτουργικές διενέξεις είναι καταστρεπτικές και οδηγούν σε μειωμένη παραγωγικότητα, οι λειτουργικές μπορούν στην πραγματικότητα να ενθαρρύνουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά με καλύτερα αποτελέσματα.

### **3.2. Η εξέλιξη της επιστήμης της διαχείρισης διενέξεων**

Η πρώτη προσέγγιση της διαχείρισης των διενέξεων βασιζόταν στην υπόθεση ότι όλες οι διενέξεις είχαν αρνητική έννοια και θα ήταν πάντα αντιπαραγωγικές στους οργανωτικούς στόχους. Συνεπώς η διαχείριση διενέξεων ήταν συνώνυμη με τη αποφυγή των διενέξεων. Αυτή η θεώρηση επέτρεπε στους ανθρώπους να βιώνουν τη διένεξη καταλήγοντας σε ένα και μοναδικό αποτέλεσμα: ένα σενάριο νίκης- ήττας. Σε τέτοιες

περιπτώσεις, ο ηττημένος θα νιώθει αδύναμος και ασήμαντος με αποτέλεσμα να δαιωνίζεται μια συνεχώς πολεμοχαρής διάθεση. Επομένως, οι πλειοψηφία των μάνατζερ αντιμετώπιζαν τις διενέξεις ως ενέργειες που έπρεπε να εξαλειφθούν από τις επιχειρήσεις που διεύθυναν. Αυτή η προσέγγιση της αποφυγής των διενέξεων ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη κατά τη διάρκεια της πρώτης περιόδου του 19ου αιώνα και έφτασε μέχρι τα μέσα του της δεκαετίας του '40.

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

Η θεώρηση της διαχείρισης διενέξεων από την πλευρά των ανθρωπίνων σχέσεων επικράτησε στα τέλη της δεκαετίας του '40 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70. Αυτή η άποψη υποστήριζε ότι οι διενέξεις ήταν ένα φυσικό και αναπόφευκτο συμβάν σε κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον. Επειδή οι διενέξεις ήταν αναπόφευκτες, η προσέγγιση από την πλευρά των ανθρωπίνων σχέσεων συνιστούσε την αποδοχή τους. Με άλλα λόγια, οι διενέξεις δεν μπορούν να εξαλειφθούν και μπορεί να είναι ωφέλιμες σε μια επιχείρηση. Αυτή την περίοδο προτάθηκε η χρήση του όρου “διαχείριση διενέξεων”.



Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 εμφανίστηκε στο προσκήνιο μια νέα οπτική των διενέξεων σε οργανωτικό επίπεδο. Η θεωρητική πλευρά αυτής της οπτικής είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στην αλληλεπίδραση. Αυτή η οπτική υιοθετεί όχι μόνο την αποδοχή των διενέξεων, αλλά την ενθαρρύνει κιόλας. Οι επιστήμονες είχαν την άποψη ότι μια επιχείρηση στην οποία οι διενέξεις είναι ανύπαρκτες και υπάρχει ένα αρμονικό και συνεργατικό περιβάλλον, τείνει να γίνει αδρανής και να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές και την πρόοδο του περιβάλλοντος. Επομένως, είναι απαραίτητο οι μάνατζερ να παρεμβάλλουν ένα ελάχιστο επίπεδο διενέξεων ώστε να διατηρείται ένα ιδανικό επίπεδο απόδοσης. Έτσι οι Charlotte D. Shelton και John R. Darling (2004) υποστηρίζουν ότι οι διενέξεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων.

### **3.3. Τα αίτια δημιουργίας διενέξεων**

Σύμφωνα με τους Daft (1997) και Terry (1996), οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε διένεξη μέσα σε μια επιχείρηση είναι πολλοί και διαφορετικοί. Τα βασικότερα αίτια είναι τα εξής:

- *Ανεπαρκείς πηγές.* Οι πηγές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν χρήματα, προμήθειες, ανθρώπους ή πληροφορίες. Συχνά τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης βρίσκονται σε ανταγωνισμό λόγω ανεπαρκών ή μειούμενων πηγών. Έτσι δημιουργούνται καταστάσεις όπου οι διενέξεις είναι αναπόφευκτες.
- *Δικαιοδοτικές αμφιβολίες.* Οι διενέξεις μπορεί να εμφανιστούν και όταν τα όρια δικαιοδοσίας και τα καθήκοντα εργασίας μεταξύ ατόμων, ομάδων ή τμημάτων δεν

είναι ξεκάθαρα. Τα άτομα μπορεί να διαφωνούν σχετικά με το ποιός έχει την ευθύνη για τα διάφορα θέματα και τις πηγές.

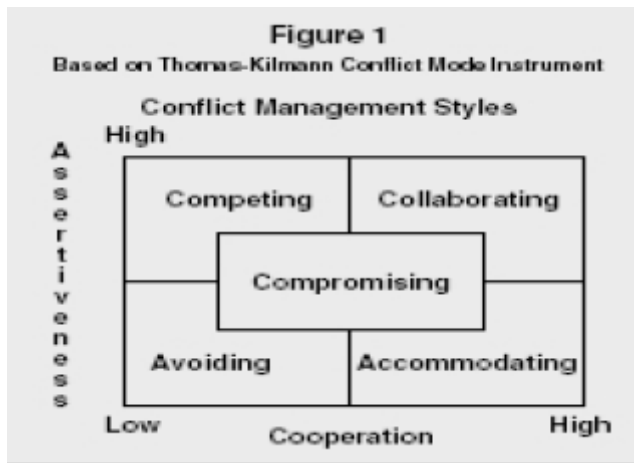
- *Συγκρούσεις προσωπικότητας.* Μια διένεξη προσωπικότητας προκύπτει όταν δύο άνθρωποι απλά δεν μπορούν να επικοινωνήσουν ή δεν βλέπουν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Οι εντάσεις προσωπικότητας προκύπτουν από διαφορές στην προσωπικότητα, στα πιστεύω, στις αξίες και στη νοοτροπία.
- *Διαφορές ισχύος και κύρους.* Οι διενέξεις ισχύος και κύρους μπορεί να προκύψουν όταν ένα άτομο έχει αμφισβητούμενη επιρροή πάνω σε κάνει άλλο άτομο. Μπορεί τα άτομα αυτά να εμπλακούν σε μια διένεξη για να αυξήσουν την επιρροή, την ισχύ ή το κύρος τους μέσα στην επιχείρηση.
- *Διαφορές στόχων.* Διενέξεις μπορεί να προκύψουν επειδή οι άνθρωποι επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Οι διενέξεις λόγω διαφορετικών στόχων μεταξύ των ατόμων σε μια επιχείρηση είναι ένα συνηθισμένο κομμάτι οποιασδήποτε επιχείρησης.
- *Αποτυχία επικοινωνίας.* Τα εμπόδια μεταξύ των ατόμων που έχουν ως βάση την επικοινωνία μπορεί να οφείλονται στις διαφορές στον τρόπο ομιλίας, στον τρόπο γραφής και στους μη λεκτικούς τρόπους επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος). Αυτές οι διαφορές συχνά αλλοιώνουν την επικοινωνιακή διαδικασία. Λανθασμένοι τρόποι επικοινωνίας οδηγούν σε παρανοήσεις και παρεξηγήσεις που μπορεί να καταλήξουν σε διενέξεις μακράς διάρκειας. Επιπρόσθετα εμπόδια στην επικοινωνία μπορεί να εμφανιστούν στο προσκήνιο λόγω διαφορών φύλου και πολιτισμικών αντιλήψεων. Τέτοιες θεμελιώδεις διαφορές μπορεί να επιδράσουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο εκφράζουν τις απόψεις τους οι διάφορες ομάδες, όσο και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επικοινωνία που δέχονται. Επιπλέον είναι συνηθισμένο για τις διάφορες ομάδες που εμπλέκονται να αγνοούν ή να ξεχνάνε κάποια από τις λανθασμένες εντυπώσεις που έχουν δοθεί. Οι επακόλουθες

παρεξηγήσεις οδηγούν τις διάφορες ομάδες να πιστεύουν, λανθασμένα, ότι υπάρχει κάποια διένεξη εκεί που στην ουσία δεν υπάρχει τίποτα τέτοιο. Αυτές είναι οι λεγόμενες “ψευδο- διενέξεις”.

### **3.4. Μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων**

Όπως προαναφέρθηκε, οι καταστάσεις που χαρακτηρίζονται «διενέξεις» είναι αυτές όπου οι έγνοιες δύο ανθρώπων δεν είναι συμβατές. Σε αυτές τις καταστάσεις μπορεί να χαρακτηριστεί η συμπεριφορά του κάθε ατόμου με βάση δύο διαφορετικές κατευθύνσεις: αυτή του αυταρχισμού (*assertiveness*), επέκταση της οποίας είναι οι προσπάθειες για ικανοποίηση των εγνοιών του ίδιου του ατόμου, και αυτή της *συνεργασιμότητας* (*cooperativeness*), επέκταση της οποίας αποτελεί προσπάθεια ικανοποίησης του άλλου ατόμου- συνεργάτη.

Οι μελετητές της θεωρίας της διαχείρισης διενέξεων ανέπτυξαν και πρότειναν ένα εύρος από επιλογές στη διαχείριση διενέξεων σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτές οι επιλογές συνοψίζονται σε ένα διάγραμμα γνωστό και ως “Πλέγμα Διαχείρισης Διενέξεων” (Conflict Resolution Grid). Το πλέγμα αυτό έχει προταθεί από τους Thomas και Kilmann και είναι πλέον ευρέως αποδεκτό. Το πλέγμα αυτό φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



ΕΙΚΟΝΑ 2: Διάγραμμα Thomas & Kilmann

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

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

2. *Ανταγωνισμός (Competing)*. Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου το χαρακτηριστικό του αυταρχισμού είναι υψηλό σε σχέση με αυτό της συνεργασιμότητας που είναι χαμηλό. Ο διαπραγματευτής επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων εις βάρος του άλλου ατόμου. Η μεθοδολογία του ανταγωνισμού είναι επίσης γνωστή και προσέγγιση νίκης- ήττας. Είναι μια μέθοδος που προσανατολίζεται στη χρησιμοποίηση της όποιας ισχύος- κοινωνική θέση, οικονομική επιφάνεια, δυνατότητα διαφωνίας- διαθέτει ο διαπραγματευτής για να επιτευχθεί η δική του στόχευση. Ανταγωνισμός σημαίνει ότι τα άτομα παραμένουν ακλόνητα στις απόψεις τους, υπερασπίζοντας τις θέσεις που θεωρούν ότι είναι σωστές ή απλά προσπαθώντας να νικήσουν. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης των διενέξεων μπορεί να είναι κατάλληλος όταν απαιτείται γρήγορη και αποφασιστική δράση, όπως σε δύσκολες καταστάσεις επείγουσας ανάγκης. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις επιβολής αντιλαϊκών δράσεων, όπως είναι η περικοπή μισθών ή η περικοπή εξόδων.
3. *Εξυπηρέτηση (Accommodating)*. Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου το χαρακτηριστικό του αυταρχισμού είναι χαμηλό σε σχέση με αυτό της συνεργασιμότητας που είναι υψηλό. Είναι ακριβώς το αντίθετο από τον ανταγωνισμό. Αυτή η μεθοδολογία αντανάκλα σε ένα μεγάλο ποσοστό συνεργασιμότητα. Επίσης χαρακτηρίζεται ως μεθοδολογία προθυμίας ή εξυπηρέτησης. Ο διαπραγματευτής παραμερίζει τις δικές τους προτεραιότητες και τους δικούς του στόχους ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της άλλης πλευράς. Υπάρχει ένα στοιχείο αυτοθυσίας σε αυτό το μοντέλο. Η εξυπηρέτηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ανιδιοτελούς γενναιοδωρίας ή της φιλανθρωπίας. Αυτή η μεθοδολογία συνήθως χρησιμοποιείται όταν κάποιο άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει κάνει λάθος ή όταν ένα συγκεκριμένο θέμα είναι πιο σημαντικό για την άλλη πλευρά από ότι για αυτόν. Ένας τέτοιος τρόπος διαχείρισης διενέξεων είναι

σημαντικός και χρησιμοποιείται για τη διατήρηση και ανάπτυξη μελλοντικών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών.

4. *Συμβιβασμός (Compromising)*. Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου και τα δύο χαρακτηριστικά, του αυταρχισμού και της συναργασιμότητας, βρίσκονται σε μέτριο επίπεδο. Ο συμβιβασμός αναφέρεται επίσης ως συμφωνία ή εμπορική συναλλαγή. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθοδολογίας είναι να βρεθεί μια κατάλληλη, κοινώς αποδεκτή λύση που ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές. Βρίσκεται ανάμεσα στον ανταγωνισμό και την εξυπηρέτηση, όμως παραχωρεί περισσότερα από τον ανταγωνισμό, αλλά λιγότερα από την εξυπηρέτηση. Παρομοίως, χειρίζεται ένα θέμα πιο άμεσα από ότι στην αποφυγή, αλλά δεν το εξετάζει τόσο βαθιά όσο στη συνεργασία (όπως θα δούμε παρακάτω). Σε μερικές περιπτώσεις συμβιβασμός μπορεί να σημαίνει διάσπαση των διαφορών μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών με την ανταλλαγή προνομίων ή απλά αναζήτηση μιας γρήγορης, μέσης λύσης. Συνήθως αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι και των δύο πλευρών είναι ίσης αξίας και σημαντικότητας, όταν και οι δύο πλευρές έχουν την ίδια ισχύ ή όταν είναι απαραίτητο να βρεθεί μια γρήγορη, προσωρινή λύση. Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων που απαιτούν προσέγγιση επίλυσης προβλήματος.
5. *Συνεργασία (Collaborating)*. Βρίσκεται στο τεταρτημόριο όπου και τα δύο χαρακτηριστικά, του αυταρχισμού και της συναργασιμότητας, βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Είναι ακριβώς το αντίθετο από την αποφυγή. Η συνεργασία είναι μια προσπάθεια μεταξύ των συμμετεχόντων να συνεργαστούν ώστε να βρουν μια λύση που να ικανοποιεί πλήρως τους στόχους και των δύο πλευρών. Σημαίνει να εργάζονται σκληρά πάνω στο θέμα ώστε να σημειώσουν ακριβώς ποιές είναι οι θεμελιώδεις ανάγκες και τα θέλω των δύο ομάδων. Η συνεργασία μεταξύ δύο ατόμων μπορεί να πάρει τη μορφή της επίλυσης μιας διαφωνίας, ώστε να μάθει η

κάθε πλευρά μέσα από τα μάτια της άλλης, ή της προσπάθειας να βρεθεί μια δημιουργική λύση σε ένα διαπροσωπικό πρόβλημα. Η μεθοδολογία αυτή είναι κατάλληλη όταν η υπόθεση είναι περίπλοκη και απαιτείται μια δημιουργική ή νέα σύνθεση ιδεών. Το βασικότερο κομμάτι αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται ειλικρινής προσπάθεια από όλους τους συμμετέχοντες και μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος ώστε να επιτευχθεί ομοφωνία.

Κάθε διαπραγματευτής μπορεί να ακολουθήσει οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων. Κανένας δε χαρακτηρίζεται ως άτομο που διαπραγματεύεται με μια μόνο μέθοδο διαχείρισης διενέξεων. Βέβαια πολλοί άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια ή κάποιες από τις μεθοδολογίες καλύτερα από τις υπόλοιπες- είτε λόγω εξάσκησης είτε λόγω ιδιοσυγκρασίας- και για αυτόν το λόγο τείνουν να εμπιστεύονται και να εφαρμόζουν περισσότερο- και όπου είναι δυνατό- αυτές τις μεθόδους.

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

Από την άλλη πλευρά, μια προσέγγιση ανταγωνισμού σχεδόν ποτέ δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικές διενέξεις ατόμων που εργάζονται στον ίδιο χώρο. Αντίστοιχα με το παράδειγμα των προμηθευτών, οι συνεργάτες- τόσο ο νικητής, όσο ηττημένος- πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται μαζί. Για αυτόν το λόγο σε περιπτώσεις διενέξεων μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον προτιμάται η χρήση στρατηγικής εξυπηρέτησης, η οποία θα ενδυναμώσει τη μελλοντική διαπραγματευτική τους θέση επιτρέποντας στην άλλη πλευρά να νικήσει σε διενέξεις στις οποίες η ίδια δεν νιώθει πολύ ισχυρή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πλευρά που οπισθοχωρεί ακολουθεί τακτική νίκης, μέσω ήττας.

Ακόμα και η παραδοσιακή τακτική της αποφυγής μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά περιπτώσεις. Παρά το γεγονός ότι η χρήση της στρατηγικής αποφυγής έχει βρεθεί στο επίκεντρο σκληρής κριτικής, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη επιτρέποντας τα δύο εμπλεκόμενα μέρη να ηρεμήσουν ή κερδίζοντας χρόνο μέχρι τα απαραίτητα δεδομένα να συγκεντρωθούν. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να αποφύγει έναν εργαζόμενο που βρίσκεται εν βρασμό, μέχρι να του δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για να ηρεμήσει.

Τέλος, ο συμβιβασμός είναι μια καλή τακτική όταν η μια πλευρά διαπραγματεύεται χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η στρατηγική αυτή διαφέρει από την αντίστοιχη της εξυπηρέτησης, στο γεγονός ότι στη δεύτερη περίπτωση η μία πλευρά θεωρεί ένα θέμα ασήμαντο, ενώ η άλλη πλευρά το θεωρεί σημαντικό. Ένας διαπραγματευτής χρησιμοποιεί την τακτική του συμβιβασμού όταν και οι δύο εμπλεκόμενοι θεωρούν το θέμα στο οποίο προέκυψε η διένεξη μέτριας ή μικρής σημασίας.



Παρά το γεγονός ότι όλες αυτές οι μέθοδοι είναι χρήσιμες για τους μάνατζερ, η στρατηγική της συνεργασίας για τη διαχείριση διενέξεων αποτελεί την πιο ωφέλιμη μέθοδο για τις περισσότερες περιπτώσεις αντιμετώπισης διενέξεων. Σε αυτήν τη στρατηγική, η ίδια η διένεξη λειτουργεί ως διοικητικό εργαλείο. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τη διένεξη ως εργαλείο για να οδηγήσει τα εμπλεκόμενα μέρη να προσδιορίσουν ποιά είναι τα πραγματικά εμπόδια που παρουσιάζονται. Μέσα από μια συνεργατική συμπεριφορά, τα εμπλεκόμενα μέρη χρησιμοποιούν τη δημιουργική τους ενέργεια για να βρουν καινοτόμες λύσεις σε παλαιά προβλήματα.

Παρόλα αυτά, και οι πέντε μεθοδολογίες επίλυσης διενέξεων μπορεί να είναι κατάλληλες και αποτελεσματικές, ανάλογα με την κάθε μεμονωμένη κατάσταση, την προσωπικότητα των ατόμων που εμπλέκονται, τα επιθυμητά αποτελέσματα για την κάθε πλευρά και το διαθέσιμο χρόνο. Το κλειδί για να είναι κάποιος προετοιμασμένος είναι να μπορεί να αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθοδολογίας.

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο με τις μεθοδολογίες διαχείρισης διενέξεων θα παρατεθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας, όπως δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο <http://disputeresolution.ohio.gov/schools/contentpages/styles.htm> (2003) από το Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management. Σε αυτόν τον πίνακα καταγράφονται συνοπτικά γιατί και πότε πρέπει να χρησιμοποιείται η κάθε μεθοδολογία, ποια στάση πρέπει να έχει ο διαπραγματευτής και πότε δεν πρέπει να χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη, αλλά κάποια άλλη μέθοδος. Συγκεκριμένα:

ΠΙΝΑΚΑΣ :

<b>1. Αποφυγή (Avoiding)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Γιατί μέθοδο αποφυγής:</b> Δεν είναι η σωστή ώρα ή ο σωστός χρόνος για αυτά τα θέματα</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Στάση διαπραγματευόμενου:</b> Αποφεύγεται η διένεξη με την αποφυγή των συζητήσεων</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος αποφυγής:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Η διένεξη είναι μικρή και οι σχέσεις βρίσκονται σε κίνδυνο</li><li>• Δεν υπάρχει χρόνος για τη διαδικασία επίλυσης διενέξεων</li><li>• Υπάρχουν σημαντικότερα θέματα από την επίλυση των διενέξεων</li><li>• Δεν υπάρχει περίπτωση να εισακουστούν οι ανησυχίες του καθενός</li><li>• Η μια πλευρά εμπλέκεται συναισθηματικά, ενώ οι άλλες μπορούν να επιλύσουν καλύτερα τη διένεξη</li><li>• Απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της αποφυγής:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Η αποφυγή επίλυσης μια διένεξης μπορεί να χειροτερέψει τα πράγματα</li></ul></li></ul>
<b>2. Ανταγωνισμός (Competing)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Γιατί μέθοδο ανταγωνισμού:</b> Η επίλυση της διένεξης είναι συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό και τη νίκη</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Στάση διαπραγματευόμενου:</b> Πρέπει να χρησιμοποιηθεί όλη η ενέργεια ώστε να επιτευχθεί νίκη</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος ανταγωνισμού:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο διαπραγματευτής γνωρίζει ότι έχει δίκιο</li> <li>• Απαιτείται γρήγορη λήψη απόφασης</li> <li>• Οι ισχυρές προσωπικότητες επισκιάζουν τους υπόλοιπους</li> <li>• Ο διαπραγματευτής υπεραμύνεται των θέσεών του</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος του ανταγωνισμού:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Όταν μπορεί να οδηγηθεί η διένεξη σε δυσχερέστερα μονοπάτια</li> <li>• Όταν η πλευρά που «χάνει» θέλει να αντεκδικηθεί τον «νικητή»</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3. Εξυπηρέτηση (Accommodating)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Γιατί μέθοδο εξυπηρέτησης:</b> Οι ομοιότητες μεταξύ των μερών είναι πιο σημαντικές από άλλα θέματα και δυσκολίες που προκύπτουν και μπορεί να πλήξουν τη σχέση των δύο μερών</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Στάση διαπραγματευόμενου:</b> Ευχαριστεί την άλλη πλευρά να εξηγήσει ο διαπραγματευτής πόσο μικρή βαρύτητα δίνει στη σημαντικότητα του θέματος ή της διένεξης έτσι ώστε να προστατευτούν οι σχέσεις μεταξύ τους</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος εξυπηρέτησης:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα θέματα δεν είναι τόσο σημαντικά για τον διαπραγματευτή όσο για την άλλη πλευρά</li> <li>• Είναι δεδομένο ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί νίκη</li> <li>• Το πιο σημαντικό θέμα είναι να συμφωνούν όλες οι πλευρές</li> <li>• Τα κοινά σημεία των διαφόρων μερών είναι πιο σημαντικά από τις διαφορές τους</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της εξυπηρέτησης:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε κάποιες ιδέες δεν δόθηκε καθόλου βαρύτητα</li> <li>• Η αξιοπιστία και η επιρροή μπορεί να χαθούν</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4. Συμβιβασμός (Compromising)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Γιατί μέθοδο συμβιβασμού:</b> Υπάρχει κέρδος σε κάποιον τομέα χωρίς να υπάρχει πρόβλημα να υπάρχει χάσιμο σε κάποιον άλλο</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Στάση διαπραγματευόμενου:</b> Πρέπει να βρεθεί μια μέση λύση για να επιτευχθεί το καλύτερο. Κάθε μέρος παίρνει και πάλι το επιθυμητό αποτέλεσμα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος συμβιβασμού:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κανένας στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων δεν έχει περισσότερη ισχύ από τον άλλο και όλοι συμμετέχουν ισομερώς στην επίτευξη των στόχων</li> <li>• Μπορεί να εξοικονομηθεί χρόνος αν συμφωνηθεί μια κατάσταση που είναι αρκετή για τις παρούσες ανάγκες</li> <li>• Η επίτευξη όλων των στόχων είναι σε μεγάλο βαθμό σημαντική</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος του συμβιβασμού:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάτι που θεωρείται σημαντικό για τη μια πλευρά μπορεί να χαθούν «στη μάχη»</li> <li>• Η απαιτήσεις της μιας πλευράς είναι υπερβολικές για τους υπόλοιπους</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>5. Συνεργασία (Collaborating)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Γιατί μέθοδο συνεργασίας:</b> Η συνεργασία βοηθάει τα αντίπαλα μέρη να πετύχουν τους στόχους τους και να διατηρήσουν υγιείς σχέσεις</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Στάση διαπραγματευόμενου:</b> Η συζήτηση μέσω της συνεργασίας βοηθάει να βρεθούν δημιουργικοί τρόποι επίλυσης των προβλημάτων, ώστε στο τέλος να είναι όλοι ευχαριστημένοι</li> </ul>

▪ **Πότε χρησιμοποιείται μέθοδος συνεργασίας:**

- Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη
- Κανείς δεν θέλει τον απόλυτο έλεγχο των αποφάσεων ή της επίλυσης των ζητημάτων
- Καθένας συμμετέχει στη λήψη απόφασης
- Κάθε ένα που συμμετέχει αλλάζει τον τρόπο σκέψης του όσο περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες
- Οι συμμετέχοντες πρέπει να δουλέψουν μέσα από διαδικασίες προσωπικής απογοήτευσης και πόνου

▪ **Πότε να μην χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνεργασίας:**

- Όταν απαιτείται λύση χωρίς σπατάλη χρόνου και χρήματος
- Όταν κάποιος εκμεταλλεύεται την εμπιστοσύνη των άλλων

### **3.5. Η μεθοδολογία «The five A's technique»**

Οι Borisoff και Victor (1998) προσδιόρισαν και κατέγραψαν πέντε βήματα της διαδικασίας διαχείρισης διενέξεων που αποκαλούνται παγκοσμίως τα “Five A's” της διαχείρισης διενέξεων: Assessment (αποτίμηση), Acknowledgment (αναγνώριση), Attitude (αντιμετώπιση), Action (εφαρμογή) και Analysis (ανάλυση).

### **3.5.1. Assessment (αποτίμηση)**

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

### **3.5.2. Acknowledgment (αναγνώριση)**

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

### **3.5.3. Attitude (αντιμετώπιση)**

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

### **3.5.4. Action (εφαρμογή)**

Στο στάδιο της εφαρμογής αρχίζει σταδιακά να εφαρμόζεται το επιλεγθέν μοντέλο επίλυσης διενέξεων. Αν το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί είναι αυτό της επίλυσης των προβλημάτων, ο μάνατζερ έχει την ευκαιρία να επιλύσει μια διένεξη έχοντας ως βάση την εμπιστοσύνη και τη συνεχή ανάδραση για εκείνα τα σημεία στα όποια οι συμμετέχοντες έχουν ήδη συμφωνήσει. Ταυτόχρονα, κάθε άτομο αξιολογεί τη

συμπεριφορά των άλλων συμμετεχόντων για να εξακριβώσει ποιά θα ήταν τα σημεία στα οποία υπάρχει η πιθανότητα να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα. Επίσης, κάθε ομάδα πρέπει να μένει ενήμερη για το στυλ επικοινωνίας και γενικότερης συμπεριφοράς της άλλης. Τέλος, όλα τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να επαγρυπνούν για νέα θέματα που μπορεί να προκύψουν και να αναζητούν τις πιο παραγωγικές λύσεις για αυτά.

### **3.5.5. Analysis (ανάλυση)**

Μετά το τελευταίο στάδιο, της εφαρμογής, οι συμμετέχοντες συνοψίζουν και κάνουν ανασκόπηση σε ότι μέχρι τώρα έχουν συμφωνήσει. Μέρος της διαδικασίας της ανάλυσης είναι να εξακριβωθεί εάν οι απαιτήσεις κάθε συμμετέχοντα έχουν αναφερθεί και αν είναι δυνατό εκπληρωθεί. Τέλος, το στάδιο της ανάλυσης καταδεικνύει την ανάγκη να αντιμετωπίζεται η διαδικασία της διαχείρισης των διενέξεων ως συνεχής και αδιάκοπη. Η ανάλυση επιτρέπει στους συμμετέχοντες να παρακολουθούν ανά πάσα στιγμή τα βραχυχρόνια αλλά και τα μακροχρόνια αποτελέσματα της επίλυσης διενέξεων.

### **3.6. Οι ποσοτικές «κβαντικές» δεξιότητες**

Οι Shelton και Darling (2004) πρότειναν νέο σύνολο διοικητικών δεξιοτήτων, πιο κατάλληλο για τις συνεχώς μεταβαλλόμενες σύγχρονες επιχειρήσεις που κυριαρχούνται από τις διενέξεις. Αναφέρονται σε αυτές με τον όρο “Κβαντικές δεξιότητες”.

Χρησιμοποίησαν αυτήν την ορολογία από το χώρο της κβαντικής φυσικής. Οι δεξιότητες αυτές είναι οι εξής:



1. *Κβαντική διερεύνηση.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα να διερευνά το άτομο σκοπίμως. Όταν μια διένεξη λαμβάνει χώρα, ο μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσει τις δικές του υποθέσεις σχετικά με τους άλλους εμπλεκόμενους και να αναζητήσει τις υποβόσκουσες προθέσεις που δημιουργούν τη διένεξη. Στη συνέχεια η κάθε πλευρά καλείται να αναγνωρίσει τη σύνδεση μεταξύ των διαδικασιών και των προθέσεων, ώστε στη συνέχεια να θέσουν ξεκάθαρα τους νέους στόχους, με σκοπό τη θετική επίλυση της κατάστασης.
2. *Κβαντική σκέψη.* Αυτή η δεξιότητα περιλαμβάνει την ικανότητα να σκέφτεται το άτομο παράδοξα. Η αποτελεσματική διαχείριση διενέξεων είναι μια παράδοξη διαδικασία. “Οι διαπραγματεύσεις νίκης- νίκης απαιτούν παράδοξο σκεπτικό. Απαιτούν την ικανότητα να βρεθεί μια πλήρως αποδεκτή λύση για όλες τις αποκλίνουσες απόψεις”. (Shelton και Darling, 2004, σελ. 30). Με άλλα λόγια, συνεργατικές λύσεις σε διενέξεις που περιλαμβάνουν αντιδιαμετρικά αντίθετες απόψεις είναι απίθανο να επιλυθούν με γραμμική μέθοδο επίλυσης προβλημάτων και συνεπώς χρειάζονται ανορθόδοξη σκέψη.
3. *Κβαντική αίσθηση.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα να αισθάνεται το άτομο γεμάτος σφρίγος και ζωή. Βασίζεται στην άποψη ότι το επίπεδο των επιχειρηματικών διενέξεων επηρεάζεται από τα αρνητικά συναισθήματα που διαποτίζουν όλη την εταιρία. Το επίπεδο των επιχειρηματικών διενέξεων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, που ο ρυθμός του καθημερινού προγράμματος έχει αυξηθεί και οι δουλειές έχουν γίνει πιο αγχωτικές. Οι μάνατζερ υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να εκπαιδευτούν να αντιμετωπίσουν ακόμα και τις αρνητικές καταστάσεις με θετικό τρόπο.
4. *Κβαντική γνώση.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο διαισθητικά. Τα στελέχη που θέλουν να αναπτύξουν αυτήν τη δεξιότητα θα

πρέπει να ενσωματώσουν στην εργασιακή τους ρουτίνα στιγμές χαλάρωσης και στιγμές διαλογισμού. Αυτή η δεξιότητα επικεντρώνεται στο να μπορέσει το άτομο να είναι προσεκτικό και ενήμερο για το εργασιακό περιβάλλον. Τα στελέχη που εμπλέκονται σε διενέξεις πρέπει να καθοδηγούν όλες τις πλευρές προς μια πιο στοχευμένη απόκριση στα αρνητικά συναισθήματα.

5. *Κβαντική δράση.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα να ενεργεί το άτομο υπεύθυνα. Η κβαντική δράση στηρίζεται στην πεποίθηση ότι όλα τα πράγματα στο σύμπαν είναι κομμάτι ενός περίπλοκου συνόλου, στο οποίο κάθε τμήμα επηρεάζεται από το άλλο. Κατ' επέκταση, οι σκέψεις των στελεχών μια επιχείρησης επηρεάζουν όλα τα μέλη αυτής. Συνεπώς, εάν τα στελέχη θέλουν να ενθαρρύνουν πιο δημιουργικές αποκρίσεις στις διενέξεις, πρέπει να ξεκινήσουν πλάθοντας αρχικά τη δική τους συμπεριφορά.
6. *Κβαντική εμπιστοσύνη.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα να εμπιστεύεται το άτομο τη διαδικασία της ζωής. Προέρχεται από τη θεωρία του χάους και υποστηρίζει ότι χωρίς το χάος οι επιχειρήσεις θα ήταν στάσιμες και η τάση τους, αν αφεθούν από μόνες τους, είναι να κινηθούν προς ένα μη-χαοτικό περιβάλλον. Αυτή η δεξιότητα μπορεί να είναι ελκυστική για τα στελέχη που έχουν να αντιμετωπίσουν διενέξεις, γιατί προτείνει απλά στα στελέχη να ακολουθήσουν την εξέλιξη της διένεξης, συμμετέχοντας πλήρως σε αυτή και χωρίς να προσπαθούν να την επηρεάσουν ενεργά με τους τυπικούς κανόνες επίλυσης. Ουσιαστικά η επιχείρηση θα οργανωθεί από μόνη της.
7. *Κβαντική ύπαρξη.* Αυτή η δεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να είναι σε μια σχέση ρητά και ξεκάθαρα. Σύμφωνα με τους Shelton και Darling (2004, σελ.38), “είναι η ικανότητα να βρίσκεται κυριολεκτικά τόσο κοντά ο ένας στον άλλο, ώστε ο ένας να μπορεί να βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια του άλλου”. Αυτή η δεξιότητα προβάλλει τη θεμελίωση ότι όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές

πρέπει να μάθουν και να κατανοήσουν η μία την άλλη. Είναι μια σχέση συνεχούς μάθησης.

Σύμφωνα πάντα με τους Shelton και Darling (2004), αυτό το σύνολο των δραστηριοτήτων βασίζεται σε μια νέα επιστήμη: την κοσμοθεωρία. Αυτές οι δεξιότητες παρέχουν μια ολοκληρωμένη εναλλακτική για τη διαχείριση των ανθρώπων και των διενέξεων.

Η επιστήμη της διαχείρισης διενέξεων είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία. Απαιτεί συνεχή επικοινωνία και επίβλεψη. Όπως έχουν αναφέρει οι Borisoff και Victor (1998), η συμπεριφορά διαχείρισης των διενέξεων δεν είναι μια στατική διαδικασία. Αντιθέτως είναι μια διεργασία που απαιτεί ευελιξία και συνεχή αποτίμηση για να είναι κάποιος πραγματικά παραγωγικός και αποτελεσματικός.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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

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

Σημαντικό κομμάτι της προετοιμασίας είναι και η επιλογή του τρόπου δράσης στα τελευταία στάδια των διαπραγματεύσεων. Οι δύο κύριες τάσεις που επικρατούν είναι αυτές της επιμεριστικής (win- lose) και της συνθετικής διαπραγμάτευσης (win- win).

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

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

ορίζει ο καθένας ηθικό) που θα μπορέσουν να τον οδηγήσουν το συντομότερο στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

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

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

πολλοί είναι οι διαπραγματευτές που έχουν εξασκηθεί σε συγκεκριμένες μεθόδους επίλυσης διενέξεων και προσπαθούν, άλλες φορές επιτυχώς και άλλες ανεπιτυχώς, να τις εφαρμόσουν σε κάθε περίπτωση.

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

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## *Βιβλία*

1. Donaldson Michael and Donaldson Mimi (1997), *Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες (Πρωτότυπος τίτλος: Negotiating for dummies)*, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
2. Lewicki Roy, Saunders David, Minton John (2004), *Η φύση των διαπραγματεύσεων (Πρωτότυπος τίτλος: Essentials of Negotiation)*, 1<sup>η</sup> Έκδοση Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
3. Salacuse W. Jeswald (2002), *Κλείνοντας διεθνείς διαπραγματεύσεις (Πρωτότυπος τίτλος: Making global deals)*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
4. Schmidt H. Warren and Tannenbaum Robert, Blake R. Robert and Mouton S. Jane, Ertel Danny, Vondra A. Albert and Carver B. Todd (2004), *Harvard Business Review Για Διαπραγματεύσεις και Διευθέτηση Διενέξεων (Πρωτότυπος Τίτλος: Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution) (Cases: Διαχείριση διαφορών, Επίλυση διενέξεων μεταξύ ομάδων, Πως η διαπραγμάτευση γίνεται εταιρική δύναμη, Εναλλακτική επίλυση διαφορών: γιατί λειτουργεί και γιατί δε λειτουργεί)*, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. Borisoff D. and Victor D.A. (1998), *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, Boston: Allyn and Bacon
6. Daft R.L. (1997), *Organizational Theory and Design*, St. Paul, MN: West
7. Thomas W. Kenneth and Kilmann H. Rallph (1974), *Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument*, New York: Xicom, Inc.



## *Αρθρα*

1. Howe, T. (2009), “Get What You Want: What to keep in mind before, during and after a negotiation”, *Corporate Meetings & Incentives*, p. 26- 27
2. Schatzki, M. (2008), “Win/Win Negotiating: Myths and Realities”, *HVACR Distribution Business*, p. 46- 47
3. Kliman, S. (2000), “Enabling Win- win”, *Executive Excellence*, p. 9
4. Johns, S. (2001), “Win- win negotiations”, *Professional Remodeler*, p. 20
5. Reed- Woodard, A.M. (2009), “Negotiating what you want”, *Black Enterprise*, p.44
6. Kaczmarek, S.D. (2010), “Pulling back the curtain on “getting to yes”. Best practice: Negotiating from a win- win perspective”, *KRS Publishing*, p.64
7. Hoffman, G. (2001), “When scientists or engineers negotiate”, *Industrial Research Institutes Inc.*, p.13- 14
8. Howick, M.W. (2009), “Negotiating in tough times”, *CAmagazine*, Vol. 10
9. Shelton, C.D. and Darling, J.R. (2004), “From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management”, *Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 3, 22- 41
10. Terry, P.M. (1996), “Conflict Management”, *Journal of Leadership*, Vol. 3, No. 2, 3- 21
11. Thomas, W.K. (1992), “Conflict and conflict management: reflection and update”, *Journal of Organizational Behaviour (1986-1998)*, Vol. 13, No. 3, 265- 274
12. Klein, M. (1991), “Supporting Conflict Resolution in Cooperative Design Systems”, *IEEE Transaction on System, Man and Cybernetics (Special Issue on Distributed Artificial Intelligence)*, Vol. 21, No. 6, 1- 22

13. Hoy, F. and Hellriegel, D. (1982), “The Kilmann and Herden Model of Organizational Effectiveness Criteria or Small Business Managers”, *Academy of Management Journal*”, Vol. 25, No. 2, 308- 322
14. Volkema, J.R. and Bergmann, J.T. (2001), “Conflict Styles as Indicators of Behavioural Patterns in Interpersonal Conflicts”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 135, No. 1, 5- 15

### ***Ιστοσελίδες***

1. <http://www.referenceforbusiness.com/management>
2. <http://www.kilmann.com/conflict.html>
3. <http://www.camagazine.com/negotiation>
4. Program of Negotiation, “Negotiating in the shadow of crisis”  
Available at: <http://www.pon.harvard.edu>

### ***Σημειώσεις***

Σημειώσεις από το μάθημα «Στρατηγική Διοίκηση» του Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Σουμπενιώτη Δημήτρη από το μάθημα του Δ.Π.Μ.Σ. του MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας