
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΖΑΡΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο Α: Γενικά περί διαπραγματεύσεων	
1. Η έννοια και η σημασία της διαπραγμάτευσης	4
2. Μέθοδοι διαπραγμάτευσης	8
3. Αλληλεξάρτηση	13
Κεφάλαιο Β: Μέθοδοι διαπραγμάτευσης	
1. Προετοιμασία και σχεδιασμός	15
2. Έναρξη της διαπραγμάτευσης	17
3. Έλεγχος	18
4. Προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων	18
5. Συμπεράσματα	19
6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	19
Κεφάλαιο Γ: Πρωτόκολλο διαπραγματεύσεων σε σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE	21
1. Προετοιμασία και σχεδιασμός	21
2. Έναρξη της διαπραγμάτευσης	32
3. Έλεγχος	41
4. Προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων	44
5. Συμπεράσματα	53
6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	57
Κεφάλαιο Δ: Πρωτόκολλο διαπραγματεύσεων σε σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN	60
1. Προετοιμασία και σχεδιασμός	61
2. Έναρξη της διαπραγμάτευσης	66
3. Έλεγχος	71

4. Προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων	73
5. Συμπεράσματα	79
6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	82
Κεφάλαιο Ε: Συμπεράσματα	85
Βιβλιογραφία	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαπραγμάτευση ανέκαθεν αποτελούσε, και συνεχίζει να αποτελεί, αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του ανθρώπου στα πλαίσια των κοινωνικών του δραστηριοτήτων. Η έννοια της διαπραγμάτευσης δεν περιορίζεται μόνο στα όρια επαγγελματικών δραστηριοτήτων αλλά επεκτείνεται σε κάθε πτυχή της ζωής, από τα πιο ασήμαντα ζητήματα μέχρι εκείνα που χαράσσουν την πορεία του ατόμου. Κατ' επέκταση των παραπάνω, ο καθένας διαπραγματεύεται με φιλικά, συγγενικά πρόσωπα, προϊσταμένους και υφισταμένους και γενικότερα με το σύνολο του κοινωνικού του περίγυρου. Σε αυτή τη βάση, είναι εμφανής η ανάγκη για αναζήτηση και αξιολόγηση όλων των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν μία διαπραγμάτευση και τον, κατά το δυνατό, καθορισμό ενός πλαισίου στο οποίο ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να κινηθεί για να επιτύχει τα ευνοϊκότερα, για τον ίδιο ή την ομάδα την οποία εκπροσωπεί, αποτελέσματα.

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με σκοπό τον προσδιορισμό και καταγραφή των ιδιαίτερων παραμέτρων της διαπραγματευτικής διαδικασίας σε κάθε φάση της καθώς και του γενικότερου πλαισίου μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθεί ο κάθε διαπραγματευτής ανάλογα με ιδιαιτερότητες της κάθε διαπραγμάτευσης. Οι προτάσεις και τακτικές που παρατίθενται αποτελούν αποτέλεσμα βιβλιογραφικής έρευνας και προσωπικής εκτίμησης του συγγραφέα. Σε κάθε περίπτωση, ανάλογα με τα εκάστοτε δεδομένα, δύναται κάθε μέρος της διαπραγμάτευσης να τις ακολουθήσει ή να τις παρακάμψει σύμφωνα με την προσωπική του κρίση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μια βασική ανθρώπινη δραστηριότητα και όχι μια εξειδικευμένη μέθοδο προσέγγισης των αντιπάλων μερών που χρησιμοποιούν (κατ' αποκλειστικότητα) οι διπλωμάτες και οι πωλητές των επιχειρήσεων. Όλοι μπορούν να μάθουν να διαπραγματεύονται. Δεν υπάρχει τίποτα το μαγικό ή εξωπραγματικό. Απαιτείται κατανόηση της ανθρώπινης ψυχολογίας και ανοικτό μυαλό.

Για να μπορέσουν να αναλυθούν περαιτέρω τα στοιχεία που συνθέτουν τη διαπραγμάτευση κρίνεται αναγκαία η απόδοση ενός ορισμού στην εν λόγω έννοια. Έτσι, *διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί κάθε μορφή επικοινωνίας με την οποία επιδιώκεται να επιτευχθεί η έγκριση, η συγκατάθεση ή δραστηριοποίηση κάποιου άλλου μέρους. Σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας δύο μέρη μετακινούνται από τις αρχικές τους τοποθετήσεις προς θέσεις οι οποίες μπορούν να γίνουν κοινώς αποδεκτές.*

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, είναι προφανές ότι το σύνολο των ανθρώπων διαπραγματεύεται και μάλιστα σε πολλά επίπεδα. Παρόλα αυτά πολλά άτομα ακόμα διακατέχονται από το φόβο της διαπραγμάτευσης. Ο φόβος αυτός μπορεί να οδηγήσει στη μη εκπλήρωση των στόχων. Η διαπραγμάτευση θα πρέπει να θεωρηθεί σαν μια ενδιαφέρουσα διαδικασία, σαν μια ευκαιρία να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση ή να διατηρηθεί, όταν απειλείται, και όχι σαν μια αντιπαράθεση που προκαλεί τρόμο.

Σε μία προσπάθεια ανάλυσης του ισχυρισμού ότι οι διαπραγματεύσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε κοινωνικής δραστηριότητας, δύνανται να διαχωριστούν οι τομείς στους οποίους η διαπραγματευτική διαδικασία λαμβάνει χώρα. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε:

- Προσωπικό
- Επιχειρηματικό και
- Διπλωματικό επίπεδο

Σε προσωπικό επίπεδο, διαπραγμάτευση υφίσταται σε κάθε συναλλαγή που επιδιώκεται να επιτευχθεί προς ευχαρίστηση ή διευκόλυνση του ατόμου. Ζώντας σε μία κοινωνία υφίσταται πληθώρα εξαρτήσεων σε κάθε επιθυμία και στην υλοποίηση αυτής, τόσο από άτομα όσο και από γενικότερες συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι διαπραγματεύσεις σε προσωπικό επίπεδο βρίσκουν την αφετηρία τους στα πρώτα βήματα ενός παιδιού και στις διεκδικήσεις του από τους γονείς του μέχρι και τις μεγαλύτερες ηλικίες απέναντι σε συγγενείς, φίλους ή απλούς συνανθρώπους. Παρότι οι περισσότεροι άνθρωποι συνηθίζουν να περιορίζουν την έννοια της διαπραγμάτευσης στο χώρο των επιχειρήσεων ή σε συνδυασμό με μεγάλες αγορές, συνήθως σπαταλούν περισσότερη ενέργεια σε σύντομες διαπραγματεύσεις και ζητήματα, συνήθως ήσσονος σημασίας.

Η διαπραγμάτευση σε επιχειρηματικό επίπεδο αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή και διεξάγεται σε αρκετά υποεπίπεδα. Κάθε επιχείρηση συναλλάσσεται με προμηθευτές και πελάτες και βρίσκεται σε μία συνεχή διαπραγματευτική διαδικασία ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Παράλληλα, δύναται να διαπραγματεύεται με ομοειδείς επιχειρήσεις με σκοπό τη σύμπραξη ή την εφαρμογή κοινής πολιτικής απέναντι σε άλλες ομάδες με σκοπό το κοινό συμφέρον. Όλα τα παραπάνω στοιχειοθετούν τις διαπραγματεύσεις με εξωτερικούς παράγοντες. Παράλληλα, διεξάγονται και διαπραγματεύσεις της επιχείρησης εσωτερικά, δηλαδή με τα επιμέρους κομμάτια που την απαρτίζουν και συνθέτουν την παραγωγική της διαδικασία (π.χ. εργαζόμενοι). Σε πιο σπάνιες περιπτώσεις, διαπραγματεύσεις διεξάγονται και με κρατικούς φορείς στα πλαίσια πάντα που η κείμενη νομοθεσία επιτρέπει.

Τέλος, η διαπραγμάτευση σε διπλωματικό επίπεδο αποτελεί μία ακόμα συνηθισμένη μορφή και διεξάγεται μεταξύ κρατών. Καθόσον τις περισσότερες φορές τα συμφέροντα των κρατών δε συμβαδίζουν, διεξάγονται διαπραγματεύσεις με σκοπό την άμβλυνση των διαφορών ή, σε άλλες περιπτώσεις, τη μεγιστοποίηση του κοινού συμφέροντος.

Ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις υφίσταται μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών που τις ορίζουν:

1. Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη. Τα μέρη της διαπραγματευτικής διαδικασίας δύνανται να τα αποτελούν φυσικά πρόσωπα, ομάδες ή και οργανισμοί. Για να υφίσταται η έννοια της διαπραγμάτευσης αναγκαία είναι η ύπαρξη ενός τουλάχιστον φορέα μιας άλλης (όχι αναγκαστικά αντίθετης αλλά σίγουρα διαφορετικής) άποψης.
2. Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων και συμφερόντων. Εφόσον μεταξύ των δύο ή περισσότερων μερών δεν εντοπίζονται διαφορές στις απόψεις ή στις προθέσεις ενεργειών δεν υπάρχει ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτελεί μονόδρομο η εφαρμογή της κοινής επιθυμίας. Σε κάθε άλλη περίπτωση αναζητείται η επίτευξη μιας συμφωνίας ως προς τις δράσεις.
3. Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μέσω αυτής της διαδικασίας θα επιτύχουν περισσότερα από αυτά που το αντίπαλο μέρος είναι διατεθειμένο να παραχωρήσει από μόνο του. Κάθε διαπραγμάτευση έχει σαν στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους από κάθε συναλλαγή. Εφόσον είναι δεδομένο ότι μια τέτοια διαδικασία δε μπορεί να προσφέρει μεταβολή των αρχικών δεδομένων δεν υφίσταται ανάγκη διαπραγμάτευσης. Σε τέτοια περίπτωση αξιολογούνται τα αρχικά δεδομένα ή προσφορές που αποτελούν και τελεσίδικο στοιχείο για να αποφασισθεί η ανάγκη ή το κέρδος συνεργασίας.
4. Τα μέρη, αρχικά προτιμούν να διαπραγματευτούν αντί να ανοίξουν μέτωπο αντιπαράθεσης ή να καταφύγουν στη διαιτησία μιας ανώτερης αρχής. Η διαπραγμάτευση αποτελεί την οδό για το συμβιβασμό των αντιθέσεων και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Εφόσον αυτή δεν επιτύχει το σκοπό της, η άμεση αντιπαράθεση ή η επίλυση των διαφορών μέσω της διαιτησίας θεσμοθετημένων αρχών αποτελεί το μοναδικό εναλλακτικό βήμα. Οφείλει να αναφερθεί ότι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται όταν δεν υπάρχουν καθιερωμένοι κανόνες και διαδικασίες επίλυσης των διαφορών.
5. Κάθε μέρος δίνει και παίρνει. Όπως αναφέρθηκε, για να υφίσταται λόγος διαπραγμάτευσης, θα πρέπει οι απόψεις και τα συμφέροντα των μερών να μη

συμπίπτουν. Μέσω της εν λόγω διαδικασίας, επιδιώκεται η άμβλυση των διαφορών μέσω συμβιβασμών της μίας πλευράς, ή συνηθέστερα και των δύο, ώστε να βρεθεί η «χρυσή τομή». Βέβαια, στην ιδανική περίπτωση των πραγματικά δημιουργικών διαπραγματεύσεων, τα αντίπαλα μέρη δε χρειάζεται να συμβιβαστούν. Αντ' αυτού εφευρίσκονται λύσεις που ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους αμφοτέρων.

6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση προϋποθέτει επιτυχημένη αντιμετώπιση τόσο των δεδηλωμένων σημείων αντιπαράθεσης όσο και των άδηλων ή συναισθηματικών υποχρεώσεων. Πέρα από τους προφανείς στόχους του κάθε μέρους κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία, υφίσταται και μία σειρά επιδιώξεων που αποτελούν, συνήθως προσωπική, επιδίωξη των διαπραγματευτών. Παραδείγματα τέτοιων επιδιώξεων μπορεί να είναι η ανταπόκριση στις προσδοκίες των ατόμων ή του φορέα που ο διαπραγματευτής εκπροσωπεί και η επίτευξη της προσωπικής διάκρισης. Τα παραπάνω στοιχεία, αν και φαίνονται να είναι δευτερευούσης σημασίας, πολλές φορές είναι εκείνα που καθορίζουν τις ενέργειες ενός διαπραγματευτή καθώς και το συνολικό αποτέλεσμα της διαδικασίας.

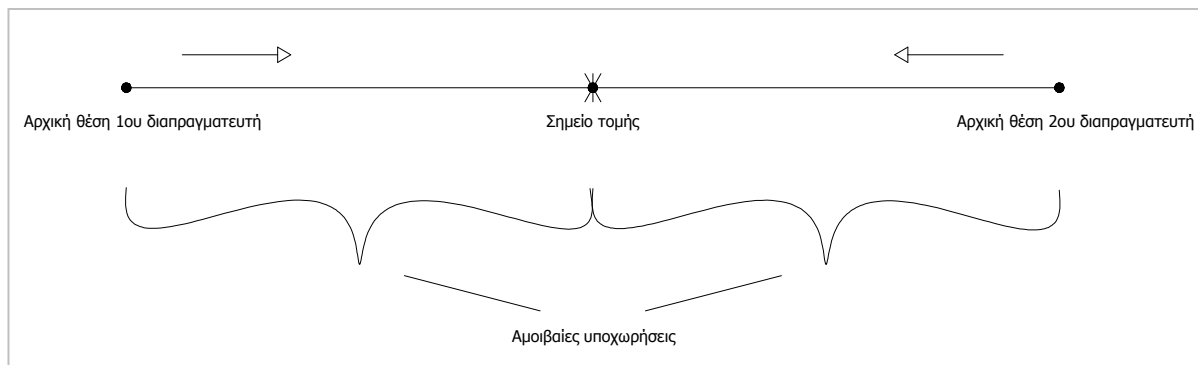
2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η διαπραγμάτευση αποτελεί μία κοινή καθημερινή δραστηριότητα που χρησιμοποιούν οι περισσότεροι άνθρωποι για να επηρεάσουν τους άλλους και για να πετύχουν προσωπικούς στόχους. Ανάλογα με τα μέρη της διαπραγμάτευσης και τη μεταξύ τους σχέση, το θέμα για το οποίο η διαδικασία λαμβάνει χώρα αλλά και σειρά εξωτερικών παραγόντων που ασκούν επιρροή, ποικίλουν και οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι διαπραγμάτευσης, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω:

- ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

Ο συμβιβασμός αποτελεί την πιο απλή μέθοδο διαπραγμάτευσης. Βασίζεται στην αμοιβαία υποχώρηση όλων των μερών έτσι ώστε να βρεθεί μία ενδιάμεση λύση. Απαραίτητη προϋπόθεση της εφαρμογής της αποτελεί η δυνατότητα και η πρόθεση της κάθε πλευράς να μετακινηθεί από την αρχική της θέση με σκοπό την εύρεση του σημείου εκείνου όπου τα οφέλη και οι ζημιές να είναι περίπου ίδιες για όλους. Σε περίπτωση που τα παραπάνω δε συμβαίνουν πρέπει να αναζητηθεί ένας άλλος τρόπος προσέγγισης του ζητήματος.

Η μέθοδος του συμβιβασμού αφορά μόνο την περίπτωση όπου αντικείμενο της διαπραγμάτευσης αποτελεί ένα και μοναδικό ζήτημα. Εύκολα μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μονοδιάστατο πρόβλημα όπου τα δύο άκρα μιας ευθείας τείνουν να συναντηθούν στη μέση.



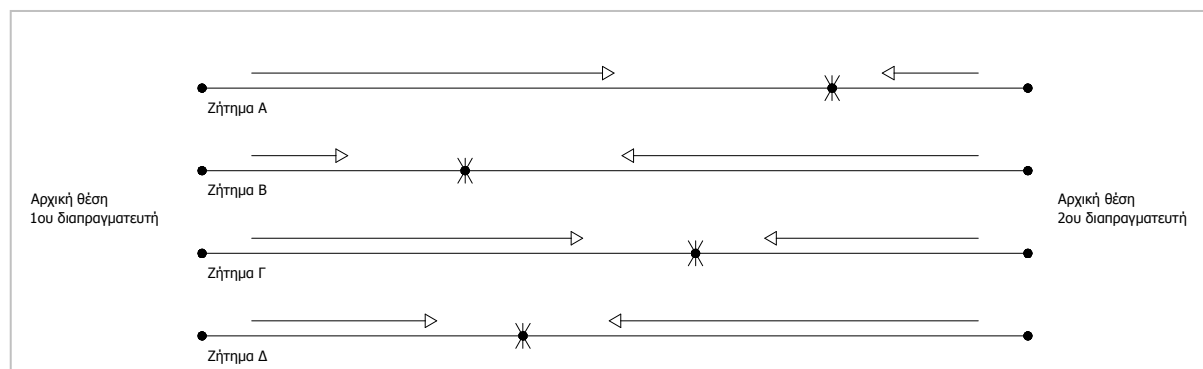
Ενδεικτική απεικόνιση της εφαρμογής της μεθόδου του συμβιβασμού μεταξύ δύο μερών διαπραγμάτευσης

Όπως είναι προφανές, η χρήση της μεθόδου αυτής αποκαλύπτει έλλειψη φαντασίας αλλά και διάθεσης για επίτευξη μεγαλύτερων στόχων. Εφαρμόζεται συνήθως όταν η διαφορά απόψεων είναι μικρή και, κατά συνέπεια, οι απώλειες από τη μεταβολή των αρχικών θέσεων σχετικά αμελητέα.

Παρότι η μέθοδος του συμβιβασμού αποτελεί μια απλή διαδικασία, υφίστανται σειρά παραμέτρων που δύνανται να την καταστήσουν πιο σύνθετη. Με βάση τα προαναφερθέντα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι όσο πιο ακραία είναι η αρχική θέση που διατυπώνεται τόσο αυξάνονται και τα οφέλη από τη θεωρούμενη «μέση λύση». Έτσι, για να κάνει εφαρμογή της μεθόδου ένας διαπραγματευτής, θα πρέπει να διατυπώσει την πιο ακραία αλλά πιστευτή θέση και, ταυτόχρονα, να έχει εξακριβώσει κατά πόσο το αντίπαλο μέρος έχει εκφράσει μια αρχική θέση που δεν τείνει στα άκρα. Παράλληλα, η πρόταση του συμβιβασμού μπορεί να φανερώσει αδυναμίες του ατόμου ή της ομάδας που τον προτείνει. Αδυναμίες που ενδεχομένως να υποδηλώνει μια τέτοια κίνηση είναι η απειρία, ο φόβος και η ύπαρξη μη εμφανών στοιχείων πίεσης που επιδρούν και περιορίζουν τις δυνατότητες ευελιξίας.

- ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ

Η συναλλαγή αποτελεί μία μέθοδο που παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με το συμβιβασμό. Στόχο αποτελεί το μοίρασμα της διαφοράς σε περισσότερα του ενός επίπεδα. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου αντικείμενο της διαπραγμάτευσης δεν αποτελεί ένα μοναδικό ζήτημα, αλλά δύο ή περισσότερα εξαρτώμενα ή ανεξάρτητα μεταξύ τους. Για την αποτελεσματική εφαρμογή απαιτούνται αμοιβαίες και «ίσες» υποχωρήσεις, οι οποίες, όμως, μπορούν να γίνουν σε διαφορετικά ζητήματα. Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, είναι η αποδοχή του σχετικού βάρους του κάθε ζητήματος σε σχέση με τα υπόλοιπα ώστε να γίνεται εκτίμηση της κάθε ενέργειας σε κοινή βάση. Ομοιότητα με τη μέθοδο του συμβιβασμού αποτελεί το γεγονός ότι και στις δύο περιπτώσεις απαιτείται μετακίνηση από τις αρχικές θέσεις όλων των διαπραγματευτικών μερών, οι οποίες θα πρέπει να είναι ισοβαρείς.



Ενδεικτική απεικόνιση της εφαρμογής της μεθόδου του συναλλαγής μεταξύ δύο μερών διαπραγμάτευσης

- ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΜΟΥ

Ο εξαναγκασμός είναι μία μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Βασίζεται στην εξουσία ή τη δύναμη ενός μέρους σε σχέση με τα άλλα και σκοπό έχει την ώθηση σε μιας μορφής αδιέξοδο το οποίο, όμως, ταυτόχρονα ικανοποιεί τις ανάγκες και τους σκοπούς της μίας πλευράς. Βέβαια, το αδιέξοδο αυτό μπορεί και να δημιουργηθεί από σειρά εξωτερικών παραγόντων (συνθήκες ανταγωνισμού, μονοπώλιο κλπ.).

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, κατά την εφαρμογή της μεθόδου του εξαναγκασμού δε γίνεται αμοιβαία υποχώρηση αλλά αποδοχή των αρχικά διατυπωθέντων θέσεων της μίας πλευράς. Τα στοιχεία που προϋπάρχουν, ώστε να οδηγηθεί η διαπραγμάτευση στην εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου, δεν επιτρέπουν ελιγμούς και εναλλαγές με συνέπεια το τελικό αποτέλεσμα να είναι δεδομένο.

Είναι προφανές ότι η χρήση του εξαναγκασμού έχει αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις των διαπραγματευόμενων μερών. Η απειλή μπορεί να φέρει για το δεδομένο ζήτημα ευνοϊκά αποτελέσματα αλλά σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί την καλύτερη λύση, ιδιαίτερα σε περίπτωση ύπαρξης πιθανότητας για νέα συνεργασία ή διαπραγμάτευση για άλλο ζήτημα υπό διαφορετικές συνθήκες στο μέλλον. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή είναι από τις πλέον επικίνδυνες και πρέπει να αποφεύγεται εάν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις.



Ενδεικτική απεικόνιση της εφαρμογής της μεθόδου του εξαναγκασμού μεταξύ δύο μερών διαπραγμάτευσης

- ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΦΟΡΤΙΣΗΣ

Η μέθοδος της συναισθηματικής φόρτισης βασίζεται στην εκμετάλλευση στοιχείων του χαρακτήρα και αδυναμιών των άλλων μελών της διαπραγμάτευσης. Στόχος είναι η αύξηση της πίεσης και η μετακίνηση προς το επιθυμητό αποτέλεσμα χωρίς αντάλλαγμα στη βάση δεδομένων ευαίσθητων σημείων του αντίπαλου διαπραγματευτή.

Αν και το σύνολο των ειδικών διατείνονται ότι το άτομο οφείλει να διαχωρίζει τις λειτουργίες και τις ενέργειές του από τα συναισθήματα του (ειδικά σε επαγγελματικό επίπεδο), αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, ο διαπραγματευτής βρίσκεται σε κατάσταση «ομηρίας» από τα συναισθήματά του, παραμερίζει τη λογική και το συμφέρον και οδηγείται σε συμφωνίες που έχουν μικρότερα οφέλη για τον ίδιο ή το φορές που εκπροσωπεί. Βέβαια, η εφαρμογή της μεθόδου δε μπορεί να έχει αποτέλεσμα σε όλα τα άτομα και η επιτυχία βασίζεται στην εξακρίβωση στοιχείων του προσώπου που συναντά ο διαπραγματευτής απέναντί του. Ωστόσο, οφείλει να αναφερθεί ότι η πρόκληση συναισθηματικής φόρτισης μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο εφόσον εκφράσεις, γεγονότα και κινήσεις συνάδουν με το δημιουργούμενο κλίμα.

- ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ

Η μέθοδος των λογικών επιχειρημάτων αποτελεί ίσως τη συνηθέστερη τακτική που εφαρμόζεται σε μία διαπραγμάτευση και η χρήση της μπορεί να έχει ως σκοπό είτε την υποστήριξη των θέσεων που έχουν εκφραστεί είτε την απάντηση και αντιμετώπιση των επιχειρημάτων της άλλης πλευράς. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τέτοιων επιχειρημάτων που βασίζονται στη λογική και κατά συνέπεια η αποφυγή έκφρασης ακραίων θέσεων ή ουτοπικών ιδεών και προτάσεων. Σε αντίθετη περίπτωση, οποιοδήποτε χρησιμοποιούμενο στοιχείο στην εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου μπορεί εύκολα να καταρριφθεί με άμεσο αποτέλεσμα να περιέλθει ο διαπραγματευτής σε θέση αδυναμίας.

Με βάση το δεδομένο ότι το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων προσπαθούν να φαίνονται λογικά, η επιτυχία της μεθόδου δύναται να είναι μεγάλη. Τα παραπάνω ενισχύονται και από το γεγονός ότι με τη μέθοδο αυτή μπορεί να γίνει πλήρης αποδοχή των αρχικών θέσεων της μίας πλευράς χωρίς να απαιτούνται αμοιβαίες υποχωρήσεις, εφόσον βέβαια, χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα επιχειρήματα με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο.

Αναλύοντας περαιτέρω τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μεθόδου και της εφαρμογής της, μπορεί να αναδειχθεί η ιδιαίτερη σημασία που αποκτά η προετοιμασία πριν από την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Η συλλογή του συνόλου των στοιχείων που αφορούν το ζήτημα καθώς και η πιθανή εκ των προτέρων γνώση της θέσης που θα διατυπώσει το αντίπαλο μέρος δίνει τη δυνατότητα για ανάλυση των δεδομένων και, εν συνεχεία, ορθότερη χρήση των επιχειρημάτων. Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται εμφανές ότι η προετοιμασία εξασφαλίζει υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η μέθοδος των λογικών επιχειρημάτων είναι μία σύνθετη μέθοδος για τη χρήση της οποίας απαιτείται ειδική προετοιμασία και εγρήγορση, καθώς μπορεί εύκολα μια διαφαινόμενη «νίκη» να καταλήξει σε πλήρη αποτυχία.

3. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ

Η αλληλεξάρτηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο μεγαλύτερο μέρος και τις περισσότερες μορφές διαπραγμάτευσης. Για να υλοποιηθεί η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, θα πρέπει να υπάρχει μιας μορφή εξάρτηση του ενός από τα άλλα μέλη στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων, καθόσον, σε διαφορετική περίπτωση, η συμπεριφορά γίνεται αδιάφορη.

Αλληλεξάρτηση καλείται η κατάσταση της αμοιβαίας εξάρτησης, δηλαδή αυτή στην οποία η κάθε πλευρά έχει ανάγκη την άλλη για να επιτύχει το επιθυμητό για την ίδια αποτέλεσμα. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η αλληλεξάρτηση θεωρείται άκρως πολύπλοκη και απαιτεί ειδικές ρυθμίσεις και προετοιμασία για τη διαχείριση της. Η προαναφερθείσα πολυπλοκότητα γίνεται εμφανέστερη σε περίπτωση σύγκρισης με τα αντίστοιχα δεδομένα που αφορούν τις σχέσεις ανεξαρτησίας ή της μονοσήμαντης εξάρτησης. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, σε καταστάσεις ανεξαρτησίας μπορούν τα μέλη και συμπεριφέρονται αδιάφορα καθόσον για την επίτευξη του τελικού στόχου δεν απαιτείται η σύμπραξη με το άλλο μέλος. Παρόμοιες συνθήκες εμφανίζονται και στις καταστάσεις μονοσήμαντης εξάρτησης, για τη μία μόνο πλευρά, κατά τις οποίες η πλευρά που δεν εξαρτάται από την άλλη καθίσταται σε θέση «ισχυρού». Αντίθετα, η άλλη πλευρά αναγκάζεται να συμβιβάζεται και να αποδέχεται τις απαιτήσεις του αντιπάλου, του οποίου η συνεργασία αποτελεί αναγκαία συνθήκη στην πορεία υλοποίησης των οραμάτων.

Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης είναι οι συνηθέστερες μορφές σχέσεων που αναπτύσσονται στις διαπραγματεύσεις και ταυτόχρονα αυτές που εμφανίζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, δεδομένης της περίπλοκης δομής τους. Σε αντίθεση με τις άλλες μορφές εξάρτησης, σε αυτή υπάρχει η δυνατότητα επηρεασμού της αντίπαλης πλευράς και δημιουργίας πολλών εναλλακτικών λύσεων. Η δεδομένη επιθυμία συνεργασίας των δύο ή περισσότερων μερών καθιστά αναγκαία την αναζήτηση του αποτελέσματος εκείνου που θα επιφέρει οφέλη για όλους. Παράλληλα, όμως, το γεγονός αυτό συνιστά μια επιπρόσθετη δυσκολία στη διαχείριση των εν λόγω εναλλακτικών λύσεων και ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η απόσταση που χωρίζει τις πλευρές πρέπει να «μοιραστεί». Κατά συνέπεια, η δομή της αλληλεξάρτησης μπορεί

να προσδιορίσει το εύρος των εναλλακτικών λύσεων και να οριοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική για την υλοποίηση της ευνοϊκότερης προοπτικής.

Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης χαρακτηρίζονται από τους συμπληρωματικούς στόχους. Όπως αναφέρθηκε, το κάθε μέρος χρειάζεται τον «αντίπαλο» γιατί τότε, και μόνο τότε, μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Μέσα στο πλαίσιο των συμπληρωματικών στόχων, τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συγχρόνως κοινούς και ανταγωνιστικούς στόχους. Οι κοινοί στόχοι αφορούν την επίτευξη της συνεργασίας ή το κοινά προσδοκώμενο αποτέλεσμα ενώ οι ανταγωνιστικοί τις περιπτώσεις όπου τα οφέλη θα πρέπει να κατανεμηθούν.

Με βάση τα παραπάνω, οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, αλληλεξάρτηση τύπου WIN – LOSE και αλληλεξάρτηση τύπου WIN – WIN. Στις σχέσεις αλληλεξάρτησης WIN – LOSE καθετί που κερδίζει το ένα μέλος χάνεται αντίστοιχα από το άλλο. Σκοπός μιας διαπραγμάτευσης της προαναφερθείσας μορφής είναι η κατανομή μιας δεδομένης ποσότητας αποτελεσμάτων. Σε ακραίες περιπτώσεις, οι εν λόγω διαπραγματεύσεις μπορούν να πάρουν τη μορφή «όλα ή τίποτα», όταν το διεκδικούμενο αποτέλεσμα δε μπορεί να μοιραστεί. Χαρακτηριστικό των σχέσεων αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE είναι η αρνητική συσχέτιση στην επίτευξη στόχων από τα αντίπαλα μέρη.

Στις σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN επιδιώκεται η σύμπραξη ώστε να υλοποιηθεί η κοινή επιδίωξη των μερών. Σε μία τέτοια περίπτωση, και οι δύο πλευρές μπορούν να κερδίσουν και σκοπός της διαπραγμάτευσης είναι η άρση κάθε δυσκολίας προς το δρόμο αυτό. Χαρακτηριστικό της εν λόγω μορφής αλληλεξάρτησης είναι ότι υπάρχει θετική συσχέτιση στην επίτευξη των στόχων.

Όπως πιστοποιήθηκε με τα άνωθεν διατυπωθέντα, οι σχέσεις εξάρτησης και δη αλληλεξάρτησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ο κάθε διαπραγματευτής οφείλει να αναγνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σύνδεσής του με την αντίπαλη πλευρά και με βάση αυτά να υλοποιεί το σχεδιασμό του. Λανθασμένη αξιολόγηση του είδους και του βαθμού εξάρτησης μπορεί να προκαλέσει κατάρρευση και απαξίωση κάθε διαπραγματευτικού όπλου στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Κάθε διαπραγμάτευση αποτελεί μία ανεξάρτητη και, συνήθως, αυτοτελή διαδικασία που εμφανίζει συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Παρά το γεγονός της ιδιαιτερότητας της κάθε διαπραγμάτευσης, οι φάσεις που λαμβάνουν χώρα, ή σε κάθε περίπτωση πρέπει να λαμβάνουν χώρα, είναι κοινές και παρατίθενται παρακάτω.

1. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η προετοιμασία και ο σχεδιασμός αποτελούν ουσιαστικά την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας πολύ πριν τα μέρη έρθουν σε άμεση επαφή. Θεωρούνται ότι ανήκουν στην ίδια φάση, αν και στην πραγματικότητα αποτελούν απολύτως διαφορετικές διαδικασίες, η σύνθεση των οποίων, όμως, περικλείει το σύνολο των ενεργειών και λειτουργιών πριν την έναρξη της κυρίως διαπραγμάτευσης.

Όπως σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, έτσι και στις διαπραγματεύσεις η προετοιμασία παίζει καθοριστικό ρόλο για το τελικό αποτέλεσμα. Η καλή προετοιμασία δημιουργεί ένα σταθερό θεμέλιο και δίνει στο διαπραγματευτή την εμπιστοσύνη που χρειάζεται στο δρόμο για την επιτυχία.

Η προετοιμασία επεκτείνεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες θεμάτων:

a) Το θέμα προς διαπραγμάτευση

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλα τα ζητήματα τα οποία σχετίζονται με το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης. Η συλλογή του μέγιστου δυνατού όγκου πληροφοριών για το θέμα, είτε αφορά το ίδιο είτε εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με αυτό προσφέρει βαθύτερη γνώση και, κατά συνέπεια, περισσότερες δυνατότητες ελιγμών φέρνοντας το διαπραγματευτή σε θέση ισχύος απέναντι στον αντίπαλο του.

β) Τις ανάγκες του ίδιου του διαπραγματευτή

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να ορίσουν τις ανάγκες, τα ζητήματα και τους στόχους του διαπραγματευτή από την εν λόγω διαδικασία. Μόνο στην περίπτωση όπου έχει επιτευχθεί πλήρη αντίληψη και αναγνώριση των αναγκών και των θέσεων του ίδιου του ατόμου ή του φορέα που αυτό εκπροσωπεί μπορεί να σχεδιαστεί η διαπραγμάτευση με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

γ) Τα χαρακτηριστικά του αντίπαλου μέρους

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλα τα ζητήματα που αφορούν τον αντίπαλο διαπραγματευτή τόσο σαν αυτόνομο πρόσωπο όσο και σαν ενδεχόμενο εκπρόσωπο μιας ομάδας. Στη φάση της προετοιμασίας γίνεται πλήρης διερεύνηση των ισχυρών ή αδύνατων σημείων του αντιπάλου και προσδιορισμός των ιδανικών θέσεων του. Παράλληλα, γίνεται διαχωρισμός των πραγματικών χαρακτηριστικών από αυτά που δύναται να υποτεθεί ότι έχει ο αντίπαλος. Οφείλει να επισημανθεί ότι για τα παραπάνω σημασία έχει η συλλογή πληροφοριών σε δύο επίπεδα: το ατομικό του διαπραγματευτή και το συνολικό της ιδέας και των θέσεων που φέρει.

Η αξιοποίηση όλων των παραπάνω στοιχείων που συλλέγονται κατά την προετοιμασία γίνεται στη φάση του σχεδιασμού. Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει απαντήσεις σε τρία βασικά ζητήματα:

- Το σκοπό της διαπραγμάτευσης
- Το πλάνο της διαδικασίας και
- Το χρονικό ορίζοντα στον οποίο αναμένεται να επιτευχθούν οι στόχοι

Όσον αφορά το σκοπό της διαπραγμάτευσης, οφείλει να είναι απολύτως ξεκαθαρισμένος ώστε να μπορεί να οργανωθεί το πλάνο που θα ακολουθηθεί.

Το πλάνο της διαδικασίας περιλαμβάνει τον ορισμό της σειράς των θεμάτων, τον τρόπο που θα τεθούν και την προληπτική απάντηση πιθανών ερωτημάτων του αντιπάλου τα οποία ενδεχομένως θα φέρουν το διαπραγματευτή σε δύσκολη θέση.

Τέλος, στη φάση του σχεδιασμού, γίνεται και η χρονική οριοθέτηση της διαδικασίας, η οποία ανάλογα με την περίπτωση, δεν πρέπει να είναι ούτε υπέρμετρα χρονοβόρα ούτε ιδιαίτερα μικρής διάρκειας.

Είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι άνθρωποι ακολουθούν το δρόμο της ελάχιστης αντίστασης. Η προετοιμασία και ο σχεδιασμός είναι από τους πρώτους τομείς όπου τα πολυάσχολα άτομα προσπαθούν να εξοικονομήσουν χρόνο. Με βάση τα παραπάνω, ο διαπραγματευτής μπορεί να κερδίσει σημαντικό πλεονέκτημα επενδύοντας απλώς στον απαραίτητο χρόνο για τη σωστή προετοιμασία και τον καλό σχεδιασμό μιας διαπραγμάτευσης.

2. ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η έναρξη της διαπραγμάτευσης αποτελεί την πρώτη επαφή μεταξύ των μερών που διαπραγματεύονται. Μετά την προετοιμασία και το σχεδιασμό είναι το σημείο στο οποίο όλα τα προηγούμενα βρίσκουν εφαρμογή. Διαχωρίζεται από τις υπόλοιπες φάσεις που λαμβάνουν χώρα παρουσία του αντιπάλου καθόσον, ουσιαστικά, δεν έχει επέλθει η ζύμωση των ιδεών και στην πραγματικότητα παρουσιάζονται απλά οι αρχικές θέσεις και προτάσεις.

Η φάση αυτή θα μπορούσε να διαχωριστεί σε δύο υποφάσεις ανάλογα με την πλευρά που θα προβεί πρώτη στην έκθεση των ιδεών της. Στο πλαίσιο αυτό, ο κάθε διαπραγματευτής παρουσιάζει μια σειρά απόψεων, οι οποίες μπορεί να είναι λογικές ή ακραίες ανάλογα με την τακτική που έχει σχεδιάσει να ακολουθήσει. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος αλλά και η σειρά με την οποία θα αναλυθούν οι αρχικές θέσεις. Το δεύτερο σκέλος αφορά την ακρόαση των απόψεων του αντίπαλου μέρους. Το κομμάτι αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι εάν οι θέσεις της άλλης πλευράς συμπίπτουν με αυτές που είχαν υπολογιστεί στο σχεδιασμό, τότε η διαδικασία βαίνει σύμφωνα με τις προσδοκίες, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκληθεί ολική ανατροπή του πλάνου, στην οποία ο διαπραγματευτής οφείλει να αντιδράσει. Το στοιχείο αυτό αποτελεί μια απόδειξη της μείζονος σημασίας της πρώτης φάσης, που μειώνει τις πιθανότητες εύρεσης σε δυσχερή θέση.

3. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η φάση του ελέγχου αποτελεί ένα έμμεσο σημείο στάσης εν μέσω της διαπραγματευτικής διαδικασίας, χωρίς να γίνεται αυτό εμφανές στον αντίπαλο. Είναι ουσιαστικά μία μικρότερης διάρκειας και έκτασης επανάληψη της φάσης του σχεδιασμού. Στα πλαίσια αυτής, και εφόσον έχει πλέον εμφανιστεί μια σειρά δεδομένων, και όχι υποθέσεων και υπολογισμών όπως νωρίτερα, γίνεται μία αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και επανασχεδιασμός των ενεργειών.

Αρχικά, αξιολογούνται τα νέα δεδομένα και εξετάζεται το κατά πόσο αποκλίνουν από τα αρχικά. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν τόσο τις θέσεις του αντιπάλου όσο και τον τρόπο που αυτός διαπραγματεύεται. Για τη συλλογή των στοιχείων αυτών γίνεται έλεγχος των υποθέσεων, εξέταση της στάσης του άλλου μέρους και διερεύνηση των υπό διαπραγμάτευση μεταβλητών.

Εν συνεχεία, και με βάση τα νέα δεδομένα, γίνεται, εφόσον απαιτείται, μία τροποποίηση του πλάνου με στόχο την καλύτερη εκμετάλλευση πιθανών αδυναμιών που εμφανίζονται για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΥΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Στη φάση της προσέγγισης γίνεται προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο των υποχωρήσεων του αντιπάλου. Είναι η φάση στην οποία βρίσκει εφαρμογή το μεγαλύτερο μέρος των στρατηγικών που σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα.

Στο σημείο αυτό της διαπραγμάτευσης είναι πλέον γνωστά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να φανερώσει ο κάθε διαπραγματευτής στον άλλο και εφαρμόζονται τακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη προσέγγιση του προσδοκώμενου.

Στη φάση της προσέγγισης βρίσκουν εφαρμογή οι μέθοδοι που αναλύθηκαν στο πρώτο μέρος. Η σημασία της φάσης αυτής είναι ιδιαίτερη καθόσον αποτελεί το τελευταίο «σκαλί» πριν την επίτευξη μιας συμφωνίας με συνέπεια η χρήση της

σωστής μεθόδου με τον ορθό τρόπο να οδηγήσει στην επιτυχία ενώ μια λανθασμένη επιλογή στην αποτυχία.

Ακόμα και σε αυτό το κομμάτι, όμως, είναι εμφανής η αναγκαιότητα της πρότερης σωστής προετοιμασίας. Οι προτάσεις, οι αντιπροτάσεις αλλά κυρίως οι υποχωρήσεις που θα γίνουν θα πρέπει να έχουν αξιολογηθεί νωρίτερα ως προς το κόστος που θα έχουν. Έτσι, θα αποφευχθεί η παγίδα της δημιουργίας συνθηκών για μια συμφωνία που σε πρώτη ματιά φαίνεται συμφέρουσα και στο βάθος αποδεικνύεται να έχει αρνητικές επιπτώσεις για το διαπραγματευτή.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φάση της εξαγωγής συμπερασμάτων ορίζει το ουσιαστικό τέλος της διαπραγμάτευσης. Αποτελεί το σημείο στο οποίο επέρχεται η συμφωνία μεταξύ των αντίπαλων μερών σαν αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων φάσεων.

Η συμφωνία δύναται να επέλθει είτε εξαιτίας της πλήρους αποδοχής των θέσεων της μίας πλευράς από την άλλη είτε εξαιτίας της εύρεσης μία «μέσης» κοινά αποδεκτής λύσης. Σε κάθε περίπτωση, υφίσταται ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο καλούνται τα αντίπαλα μέρη να εφαρμόσουν στη συνέχεια.

Άξιο αναφοράς είναι και το ενδεχόμενο να μην καταλήξει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης στην εν λόγω φάση. Τούτο μπορεί να συμβεί εφόσον δε βρεθεί σημείο συμφωνίας. Σε μια τέτοια περίπτωση, είτε δεν υπάρχει ευτυχής κατάληξη είτε το σύνολο της διαδικασίας επαναλαμβάνεται από την αρχή αφού, προηγουμένως, ο κάθε διαπραγματευτής αξιολογήσει τα πεπραγμένα.

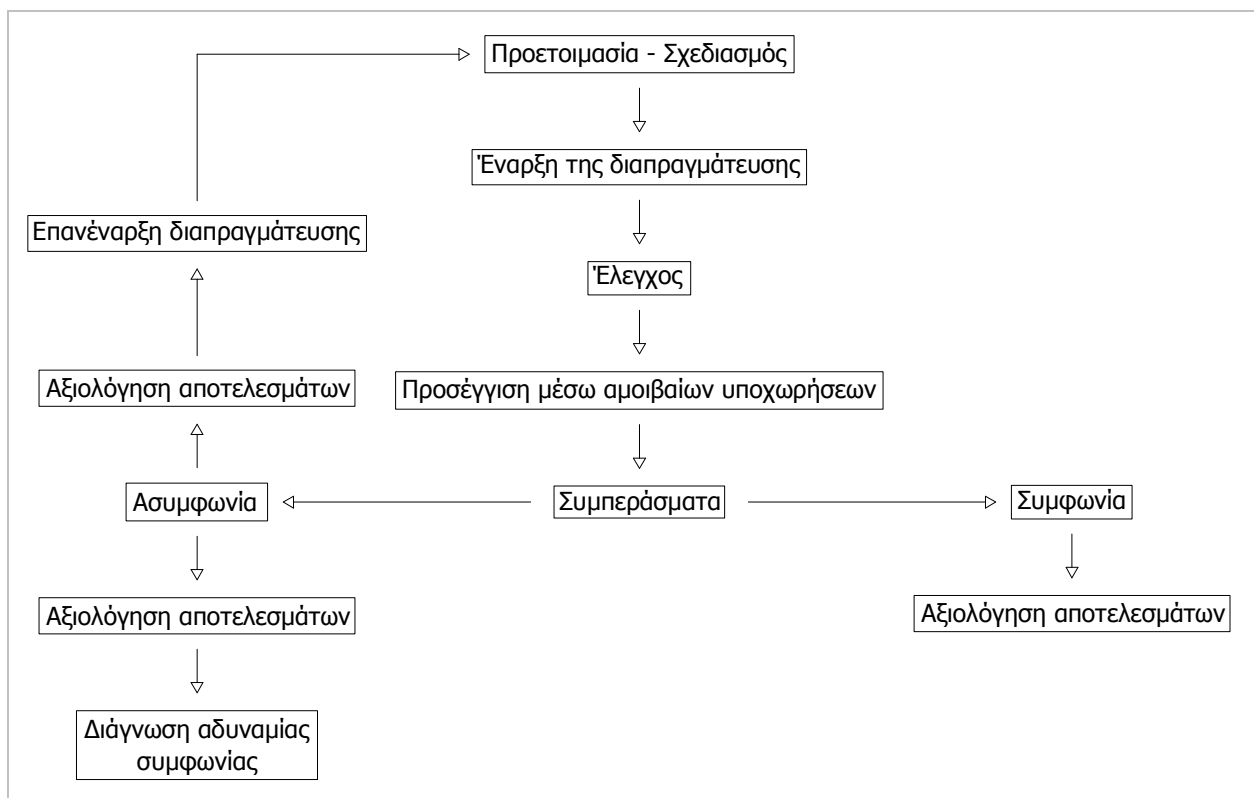
6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, έτσι και στις διαπραγματεύσεις η ολοκλήρωση μιας διαδικασίας πρέπει να ακολουθείται από την αξιολόγηση αυτής. Η

ενέργεια τούτη μπορεί να δώσει πληροφορίες για το βαθμό επιτυχίας της διαπραγμάτευσης αλλά και στοιχεία που θα αποτελέσουν εφόδια για μελλοντικές τέτοιες διαδικασίες.

Η φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων λαμβάνει χώρα ανεξάρτητα από το εάν επιτεύχθηκε συμφωνία μεταξύ των διαπραγματευτών. Η διαφορά έγκειται μόνο στο σκοπό της ανάλογα με το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Στην περίπτωση επίτευξης συμφωνίας, η αξιολόγηση έχει ως στόχο τη μέτρηση του τελικού αποτελέσματος και τον προβληματισμό για το αν αυτό ήταν το καλύτερο δυνατό. Παράλληλα, επισημαίνονται τυχόν λάθη ή ακόμα και τα σημεία που έφεραν την επιτυχία με σκοπό τη χρήση τους για μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Στην περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, στόχος είναι η αναζήτηση των αιτίων της μη σωστής προσέγγισης και των αλλαγών που θα πρέπει να γίνουν ώστε να μην επαναληφθεί το ίδιο σκηνικό σε μια ενδεχόμενη νέα διαπραγμάτευση απέναντι στον ίδιο ή άλλο αντίπαλο.

Με βάση τα όσα αποτυπώθηκαν παραπάνω, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης σε σχέση με την ανάλυση σε φάσεις μπορεί να αποδοθεί διαγραμματικά ως ακολούθως.



Διαγραμματική απεικόνιση φάσεων διαπραγμάτευσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΥΠΟΥ WIN - LOSE

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των βημάτων που πρέπει να ακολουθούνται σε διαπραγματεύσεις που βασίζονται σε σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Οι απόψεις που παρατίθενται θεμελιώνονται πάνω στη διάρθρωση των φάσεων μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, όπως παρατέθηκαν άνωθεν.

1. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Μία συνήθης θεώρηση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης είναι ότι η ισχύς προέρχεται από το μέγεθος, την τραχύτητα ή την επιρροή. Παρά ταύτα, η αποτελεσματικότερη ενέργεια στην οποία μπορεί να προβεί κάποιος για να αυξήσει τη δύναμή του είναι η προετοιμασία.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διαδικασία της προετοιμασίας αφορά τη συλλογή δεδομένων σε τρεις ουσιαστικά κατηγορίες θεμάτων:

- Το θέμα προς διαπραγμάτευση
- Τις ανάγκες του ίδιου του διαπραγματευτή
- Τα χαρακτηριστικά του αντίπαλου μέρους

Αναγκαίο συστατικό για την επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης είναι η γνώση το δυνατό των περισσότερων παραμέτρων του ζητήματος που τίθεται προς διαπραγμάτευση. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, θα πρέπει ο διαπραγματευτής, κατά την έναρξη της διαπραγμάτευσης, να γνωρίζει περισσότερα για το θέμα από τον αντίπαλό του. Το γεγονός αυτό θα του προσδώσει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση αλλά και δυνατότητα κίνησης σε εναλλακτικά μονοπάτια για την επίτευξη του στόχου του. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα για χρήση ψυχολογικών πιέσεων με βάση τη δύναμη που αντλείται από τη διαφαινόμενη αδυναμία του αντιπάλου μέρους να

παρακολουθήσει το ζήτημα στο επίπεδο που προσδιορίζεται από τις γνώσεις του πιο ενημερωμένου διαπραγματευτή. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις σχέσεων αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE, η ανταγωνιστική υφή της διαπραγμάτευσης δεν επιτρέπει την ύπαρξη θολών σημείων ή περιοχών άγνοιας σχετικά με το προς διαπραγμάτευση θέμα.

Στην αναζήτηση των πληροφοριών σχετικά με το ζήτημα, η συλλογή πρέπει να γίνει τόσο στο άμεσο θέμα όσο και σε πιθανά σχετιζόμενα αντικείμενα τα οποία, ενδεχομένως, δύνανται να αποκτήσουν ξεχωριστή σημασία. Ο επιτυχημένος διαπραγματευτής αναζητά πληροφορίες παντού και σε κάθε δυνατή μορφή.

Αρχικά, και πριν την έναρξη της συλλογής πληροφοριών, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να κατέχει βασικές πληροφορίες. Με δεδομένο ότι συνήθως η διαπραγμάτευση σχετικά με το εν λόγω ζήτημα είναι επαναλαμβανόμενη και εναλλασσόμενα αντίπαλα μέρη, κρίνεται αναγκαία η συνεχής ενημέρωση. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης σχετικά με ένα προϊόν είναι απαραίτητη η γνώση των χαρακτηριστικών αυτού σε βάθος, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του, έτσι ώστε να είναι δυνατή η χρήση των πληροφοριών σε κάθε διαδικασία. Παράλληλα, με τον τρόπο αυτό καθίσταται αποτελεσματικότερη η αξιολόγηση κάθε σχετικής πληροφορίας που προσλαμβάνεται στο πρίσμα μιας εσωτερικής βάσης δεδομένων.

Σε πρώτη φάση, η συλλογή πληροφοριών σχετικά με το προς διαπραγμάτευση ζήτημα οφείλει να γίνει μέσω βιβλίων, εγχειριδίων και γενικότερα σχετικών συγγραμμάτων. Οι πηγές αυτές, είτε βρίσκονται σε βιβλιοθήκες είτε σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ. internet), προσφέρουν μια γενικότερη θεώρηση του ζητήματος αλλά ταυτόχρονα και σειρά πληροφοριών που ενδεχομένως παρακάμπτονται ανεξαρτήτως της σημαντικότητάς τους όταν έρθει η στιγμή της συγκέντρωσης στην επίλυση του ζητήματος με βάση μόνο τα δεδομένα της εκάστοτε περίπτωσης. Η εύρεση στοιχείων που αφορούν το θέμα της διαδικασίας με τον παραπάνω τρόπο ενισχύει τη σε βάθος γνώση του ζητήματος και επιτρέπει πλάνου ή την υλοποίηση ελιγμών που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν από τον αντίπαλο.

Εν συνεχεία, συλλογή πληροφοριών οφείλει να γίνει μέσα από τον οποίο ο διαπραγματευτής συνήθως εκπροσωπεί. Τεχνικές λεπτομέρειες, κόστος κ.α. μπορούν να γίνουν κτήμα του ατόμου μέσα από μία διαδικασία όπου οι ψευδείς ή

παραπλανητικές αναφορές έχουν λιγότερες πιθανότητες να λάβουν χώρα δεδομένου ενός ομαδικού πνεύματος που αναπτύσσεται στον εν λόγω φορέα.

Βέβαια, το σημαντικότερο μέρος της ενημέρωσης οφείλει να προέλθει από το εξωτερικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα από τον ανταγωνισμό. Πέρα από τα δεδομένα που δίνονται από τα θεωρητικά συγγράμματα ή το εσωτερικό μιας επιχείρησης με δεδομένους περιορισμούς, η γνώση της πράξης αποτελεί ίσως το σημαντικότερο εφόδιο. Γνωρίζοντας την αγορά, ενδεχομένως, όλες οι παραπάνω πληροφορίες να τεθούν στο περιθώριο ως ανεδαφικές. Παράλληλα, όμως, σε ένα τέτοιο περιβάλλον αυξάνεται η πιθανότητα εισροής παραπλανητικών στοιχείων που πιθανόν να αλλοιώσουν την τελική εικόνα. Το παραπάνω γεγονός στοιχειοθετεί ακόμα πιο έντονα την αναγκαιότητα της πρότερης πληροφόρησης από τις άλλες πηγές που θα δώσει τη δυνατότητα στο διαπραγματευτή να κρίνει και να αξιολογήσει τα νέα δεδομένα μέσα από ένα πρίσμα που ο ίδιος θα έχει καταφέρει να υλοποιήσει.

Το δεύτερο στάδιο της προετοιμασίας αφορά τις ανάγκες του ίδιου του διαπραγματευτή ή του φορέα τον οποίο αυτός εκπροσωπεί. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών μπορεί να γίνει μόνο μέσα από ανάλυση δεδομένων που αφορούν την αυτή πλευρά διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, σε περίπτωση διαπραγμάτευση για αγορά ή πώληση ενός προϊόντος οφείλουν να συλλεχθούν πληροφορίες, στη μεν πρώτη περίπτωση σχετικά με την αναγκαιότητα αγοράς, την απαιτούμενη ποσότητα και τη μέγιστη δυνατή τιμή που μπορεί αυτή να υλοποιηθεί με βάση τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης στη δε δεύτερη περίπτωση σχετικά με την ενδεχόμενη αναγκαιότητα άμεσης πώλησης, την τιμολογιακή πολιτική κλπ. Είναι προφανές ότι τα στοιχεία αυτά αποτελούν τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο θα στηθεί ο στόχος της διαπραγμάτευσης και άρα η γνώση τους αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας.

Το τρίτο στάδιο της προετοιμασίας αφορά τα χαρακτηριστικά του αντίπαλου μέρους και μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, τα χαρακτηριστικά του φορέα που εκπροσωπείται και τα αντίστοιχα του διαπραγματευτή. Η συλλογή των στοιχείων σχετικά με το φορέα γίνεται με σκοπό την εύρεση απαντήσεων σε ερωτήματα παρόμοια με αυτά που τίθενται νωρίτερα για την άλλη πλευρά. Οφείλει να αναζητηθεί ο λόγος προσέλευσης στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, η ισχύ μέσα στο περιβάλλον, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αλλά και οι πιθανές εξαρτήσεις. Η

αναγνώριση του αντιπάλου αποτελεί ίσως και το δυσκολότερο κομμάτι στη διαδικασία της προετοιμασίας καθόσον οι πληροφορίες δεν προσφέρονται αφειδώς και, πολλές φορές, είναι αναγκαία η καταφυγή σε υποθέσεις και συσχετισμούς με παραπλήσιες καταστάσεις. Τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν μέσω γραπτών αναφορών αλλά κυρίως μέσω προσωπικών συζητήσεων με εμπλεκόμενους φορείς της αγοράς. Όσον αφορά το πρόσωπο το οποίο καλείται να εκπροσωπήσει το αντίπαλο μέρος, πρέπει να συλλεχθούν το δυνατόν περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητά του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (π.χ. φύλο, εθνικότητα) και πιθανόν, εφόσον αυτό είναι εφικτό, σειρά αδυναμιών που παρουσιάζει. Αν και συνήθως μια διαπραγμάτευση αφορά τη συνεργασία δύο οργανισμών, τα προσωπικά στοιχεία του εκπροσώπου αποτελούν σημαντικά στοιχεία εκμετάλλευσης με δεδομένη την ανταγωνιστική φύση της διαπραγμάτευσης.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει και για την αναγνώριση της καταλληλότητας του αντίπαλου διαπραγματευτή. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να ελέγχεται το κατά πόσο το άτομο που εκπροσωπεί τον αντίπαλο φορέα είναι το σωστό. Είναι σκόπιμο, κατά την αναγνωριστική αυτή φάση, να επιβεβαιώνεται ότι το πρόσωπο αυτό έχει την εξουσία να κλείσει τη συμφωνία. Το παραπάνω δε σημαίνει ότι ο ιεραρχικά ανώτερος είναι και το κατάλληλο πρόσωπο για τη διαπραγμάτευση. Στην πραγματικότητα, μάλιστα, η διαπραγμάτευση με κάποιο στέλεχος που βρίσκεται ένα ή δύο επίπεδα πιο ψηλά από όσο χρειάζεται για τη συμφωνία που ενδιαφέρει μπορεί να αποδειχτεί χειρότερη από τη διαπραγμάτευση με κάποιον που βρίσκεται πολύ χαμηλά στο οργανόγραμμα του αντίπαλου φορέα. Τα κορυφαία στελέχη μπορεί να μη γνωρίζουν τις απαραίτητες λεπτομέρειες για να αντιμετωπίσουν τα συγκεκριμένα στοιχεία των διαπραγματεύσεων.

Μέσα στο πλαίσιο των διαφορετικής φύσεως πληροφοριών που συλλέγονται στα τρία προηγούμενα στάδια, για την επιτυχή προετοιμασία θα πρέπει να τηρούνται ευλαβικά ορισμένα στοιχεία. Χωρίς την τήρηση αυτών η διαδικασία δε δύναται να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κατά την εισροή πληροφοριών, ο δυνητικός διαπραγματευτής οφείλει να είναι προσεκτικός σε κάθε επιμέρους κομμάτι των στοιχείων που προσλαμβάνει. Πολλές φορές, υφίσταται προσήλωση σε ένα μικρό τμήμα της συνολικής πληροφόρησης που θεωρείται μεγαλύτερης σπουδαιότητας και παρακάμπτονται τα υπόλοιπα. Τέτοιες ενέργειες έχουν ως κατάληξη την ελλιπή

ενημέρωση ή, σε πιο ακραίες περιπτώσεις, τη λανθασμένη, όταν μια μικρή λεπτομέρεια αλλάζει το συνολικό νόημα. Παράλληλα, στη δεδομένη φάση είναι αναγκαία η συλλογή όλων των πληροφοριών, ακόμα και αν δε φαίνονται σημαντικές ή σε απόλυτη συσχέτιση με το ζήτημα καθόσον ο διαπραγματευτής δε βρίσκεται ακόμα σε κατάσταση ορθής αξιολόγησης με δεδομένη την ελλιπή γνώση. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η καταγραφή των στοιχείων που συλλέγονται. Η κίνηση αυτή μειώνει τις πιθανότητες της παράκαμψης πληροφοριών λόγω του μεγάλου πλήθους τους ενώ, παράλληλα, δημιουργεί ένα εύχρηστο σύστημα ανάκτησης αυτών για την περίπτωση που κριθεί αναγκαίο.

Το σύνολο των στοιχείων που συλλέγονται κατά την προετοιμασία αξιοποιούνται κατά το σχεδιασμό. Η υποφάση αυτή έχει ως στόχο τόσο να καθορίσει τα δεδομένα και τα όρια στα οποία θα κινηθεί η διαδικασία όσο και να προετοιμάσει για κάθε ενδεχόμενη αλλαγή από το αρχικό πλάνο. Τα ζητήματα τα οποία καλούνται να απαντηθούν είναι:

- Ο στόχος της διαπραγμάτευσης
- Το πλάνο και οι τακτικές
- Ο χρονικός ορίζοντας ολοκλήρωσης

Η οριοθέτηση του στόχου αποτελεί διαδικασία μείζονος σημασίας. Όσο πιο ξεκάθαρο είναι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα τόσες περισσότερες είναι και οι πιθανότητες να υλοποιηθεί. Πολλές φορές, οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν χωρίς ξεκάθαρο στόχο αλλά με μοναδικό ζητούμενο την επίτευξη κάτι ευνοϊκότερου από αυτό που προσφέρει το αντίπαλο μέρος. Η ενέργεια αυτή, ειδικά εφόσον διαγνωστεί από την αντίπαλη πλευρά, μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα αρνητικά αποτελέσματα.

Ο στόχος τίθεται με γνώμονα το μεγαλύτερο δυνατό όφελος στα πλαίσια των δυνατών υποχωρήσεων που μπορεί να κάνει ο αντίπαλος. Είναι προφανές ότι, για παράδειγμα, ο κάθε έμπορος αποζητά την υψηλότερη τιμή πώλησης των προϊόντων του. Για να υλοποιηθεί, όμως, η συναλλαγή θα πρέπει να βρίσκεται μέσα σε πλαίσια που θα συμφέρει και τον αγοραστή. Κατά συνέπεια, ο στόχος θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός και υλοποιήσιμος. Στην προσπάθεια αυτή συμβάλλουν οι συλλεχθείσες πληροφορίες που αφορούν και τις δύο πλευρές και τις ανάγκες αυτών. Η έννοια του

απολύτως ξεκάθαρου και σαφώς προσδιορισμένου στόχου δε θα πρέπει να συνδέεται με μία αεικίνητη και αδιάλλακτη συμπεριφορά. Στα πλαίσια της οριοθέτησης βρίσκονται εναλλακτικά σενάρια των οποίων η υλοποίηση μπορεί να διαφέρει από τον απόλυτο στόχο αλλά στοιχειοθετούν την επιτυχία της διαπραγμάτευσης. Με βάση τα παραπάνω, καθορίζονται τα όρια ανοχής που θα καθιστούν μια συμφωνία συμφέρουσα και τα οποία τίθενται στη διάθεση του διαπραγματευτή για να τα αξιοποιήσει εφόσον θεωρήσει ότι ο αρχικός στόχος είναι ανέφικτος. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η διαπραγμάτευση δεν αφορά ένα και μόνο ζήτημα αλλά πολλά συνδεδεμένα ή ανεξάρτητα, πέρα από τους στόχους μεμονωμένα στο καθένα εξ αυτών, οφείλει να τίθεται και ένας ενιαίος στόχος βασιζόμενος στη βαρύτητα του κάθε θέματος.

Έχοντας καθορίσει σαφώς το στόχο της διαπραγμάτευσης πρέπει να υλοποιηθεί το πλάνο της διαδικασίας και να αναζητηθούν οι τακτικές που θα ακολουθηθούν για την επιτυχία. Η απουσία ενός σωστά οργανωμένου και δομημένου πλάνου επιτρέπει αποκλίσεις από την οδό προς την «επικράτηση» έναντι του αντιπάλου. Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η διαπραγμάτευση σε περίπτωση σχέσεων αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE εμφανίζει έντονα το στοιχείο του ανταγωνισμού και, σε κάθε περίπτωση, η αντίπαλη πλευρά θα επιχειρήσει να προκαλέσει λοξοδρόμηση από την πορεία που έχει καθοριστεί. Με βάση τα παραπάνω, το πλάνο θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, να προβλέπει, το δυνατό, κάθε ενέργεια που είναι εκτός προγράμματος και να λαμβάνει υπόψη κάθε λεπτομέρεια που δύναται να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.

Μεγάλο μέρος των διαπραγματευτών δε λαμβάνει υπόψη στοιχεία του περιβάλλοντος κατά το σχεδιασμό της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Έχοντας καθορίσει σαφώς το σημείο εκκίνησης και τον τελικό στόχο του οποίου η επίτευξη επιζητείται είναι αναγκαίος ο λεπτομερής έλεγχος κάθε πιθανού σημείου που μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του αντιπάλου ή γενικότερα την εξέλιξη της διεργασίας. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λάβει χώρα η διαπραγμάτευση μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις ή αντίστοιχα οφέλη. Βέβαια, για να αξιοποιηθεί το στοιχείο αυτό θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το ύψος και η χροιά της πολιτικής που θα ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Μείζονος σημασίας είναι η επιλογή του χώρου όπου θα υλοποιηθεί η διαπραγμάτευση. Αν και για πολλούς ανθρώπους το παραπάνω δεν έχει ιδιαίτερη σημασία εντούτοις είναι δεδομένο ότι πάντα προτιμάται ένας χώρος οικείος. Για παράδειγμα, η επιλογή του προσωπικού γραφείου προσφέρει από βοήθεια σε πρακτικά ζητήματα, όπως το σύνολο των στοιχείων που μπορεί να χρειαστούν, τη βοήθεια των συνεργατών κλπ. Μέχρι και αύξηση του επιπέδου άνεσης το οποίο μπορεί να επιφέρει καλύτερη ψυχολογία. Βέβαια, σε μια τέτοια περίπτωση, σημαντικό ρόλο θα παίξει και ο τρόπος που μπορεί να αντιμετωπιστεί η εν λόγω επιλογή από την άλλη πλευρά, καθόσον αυτή χάνει τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα που περιγράφηκαν παραπάνω. Ανάλογα με την πολιτική που έχει επιλεγεί θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ιδιαίτερα φιλικό ή αντίθετα επιθετικό. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η επιλογή της «έδρας» ως τόπο διαπραγμάτευσης προσφέρει ένα εξ αρχής πλεονέκτημα το οποίο ο διαπραγματευτής οφείλει να αναζητήσει.

Έχοντας επιτύχει στην επιλογή του χώρου για τη διαπραγμάτευση, επόμενο βήμα αποτελεί ο σωστός σχεδιασμός αυτού. Όλα τα δεδομένα του χώρου μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο, ακόμα και αυτά που εκ πρώτης όψεως φαίνονται ήσσονος σημασίας. Γενικότερα, θα πρέπει να εξασφαλίζονται όλες εκείνες οι συνθήκες που θα επιτρέπουν την, κατά το δυνατό, απρόσκοπτη υλοποίηση του πλάνου. Μια σημαντική παράμετρος, στα παραπάνω πλαίσια, είναι η ακουστική. Με δεδομένη τη σωστή οργάνωση και τη διαρθρωμένη επιχειρηματολογία, είναι αναγκαία η απερίσπαστη από άλλους θορύβους προσοχή του αντιπάλου. Η έντονη φασαρία ή, από την άλλη πλευρά, η χαμηλή ακουστική δημιουργούν σημαντική δυσχέρεια αλλά και όχληση και στις δύο πλευρές. Θα πρέπει η διάταξη στο χώρο να είναι τέτοια που ο κάθε διαπραγματευτής ή το κάθε μέλος μιας ομάδας να μπορεί να ακούσει την άλλη πλευρά. Με βάση τα παραπάνω, πρέπει να αποφεύγονται σαν χώροι διαπραγμάτευσης τόποι όπου επικρατεί έντονη φασαρία (π.χ. εστιατόρια και άλλες αίθουσες κοινωνικών εκδηλώσεων) και να προσφέρεται, το δυνατό, η αίσθηση της απομόνωσης του χώρου.

Ένα άλλο θέμα στο οποίο συνήθως δε δίνεται ιδιαίτερη σημασία αλλά μπορεί να επηρεάσει είναι η διάταξη των ατόμων στο δεδομένο, πλέον, χώρο. Η διάταξη των καθισμάτων, εφόσον σχεδιαστεί σωστά, μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη με την προϋπόθεση ότι θα τηρηθούν τα παρακάτω:

- Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να κάθεται κοντά στα άτομα που μπορεί να χρειαστεί να συμβουλευτεί ή να μιλήσει μυστικά.
- Εφόσον επιθυμία είναι η διατήρηση κλίματος αντιπαράθεσης, οι θέσεις των διαπραγματευτών θα πρέπει να είναι αντικριστές. Αν επιθυμία είναι να απαλυνθεί η αίσθηση αυτή τότε οι «αντίπαλοι» είναι προτιμότερο να καταλάβουν διπλανές θέσεις.
- Θα πρέπει να τοποθετηθούν συγκεκριμένα άτομα δίπλα σε κάθε μέσο επικοινωνίας με το εξωτερικό της αίθουσας (π.χ. πόρτα, παράθυρα, τηλέφωνο) καθώς αυτά θα ελέγχουν τη χρήση τους και την πρόσβαση στο χώρο.
- Τέλος, σημασία πρέπει να δοθεί στις θέσεις που ενδεχομένως προκαλούν φυσική όχληση στα άτομα που τις κατέχουν δεδομένων των συνθηκών φωτισμού, θέρμανσης κλπ.

Ένα ακόμα ζήτημα κατά το σχεδιασμό της συνεδρίασης είναι ο κατάλογος των συμμετεχόντων. Το ποιος θα επιτρέπεται και ποιος δε θα επιτρέπεται να συμμετέχει σε μία δεδομένη συνεδρίαση διαπραγμάτευσης μπορεί να αποτελέσει από μόνο του θέμα εξίσου έντονων διαπραγματεύσεων. Κατά τον προγραμματισμό της διαδικασίας δεν πρέπει να προσκληθεί ούτε ένα άτομο περισσότερο από όσα είναι απαραίτητα. Βέβαια, ο καθορισμός και η αναγνώριση των απαραίτητων ατόμων είναι μία δύσκολη διαδικασία. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απαραίτητο είναι κάθε πρόσωπο που μπορεί να συνεισφέρει κάτι σημαντικό στη συζήτηση ή κάτι που δε μπορεί να προέλθει από κανέναν άλλο. Η σημαντικότητα του ζητήματος φαίνεται από την πρακτική διαπίστωση ότι κάθε άτομο που παρευρίσκεται αυξάνει εκθετικά το πρόβλημα του ελέγχου της επικοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο και με βάση τα άνωθεν διατυπωθέντα το ενδεχόμενο να γίνεται θόρυβος εκεί όπου απαιτείται ησυχία είναι πολύ πιο πιθανό με κάθε πρόσωπο που προστίθεται σε μία διαπραγματευτική ομάδα. Βέβαια, το πρόβλημα δε μπορεί να εμφανιστεί μόνο με την άσκοπη αύξηση των ατόμων αλλά και με την έλλειψη κάποιου απαραίτητου, όπως αυτό ορίστηκε παραπάνω. Θα πρέπει να δίνεται σημασία ώστε να μην απουσιάζουν άτομα τα οποία μπορούν τοιουτοτρόπως να μεταβάλλουν τη ροή της διαπραγμάτευσης προς μία θετική κατεύθυνση. Τα πρόσωπα που θα συμμετέχουν δεν είναι αναγκαίο να είναι μόνιμα μέλη μιας διαπραγματευτικής ομάδας αλλά μπορούν να εμφανίζονται και σε μία μόνο

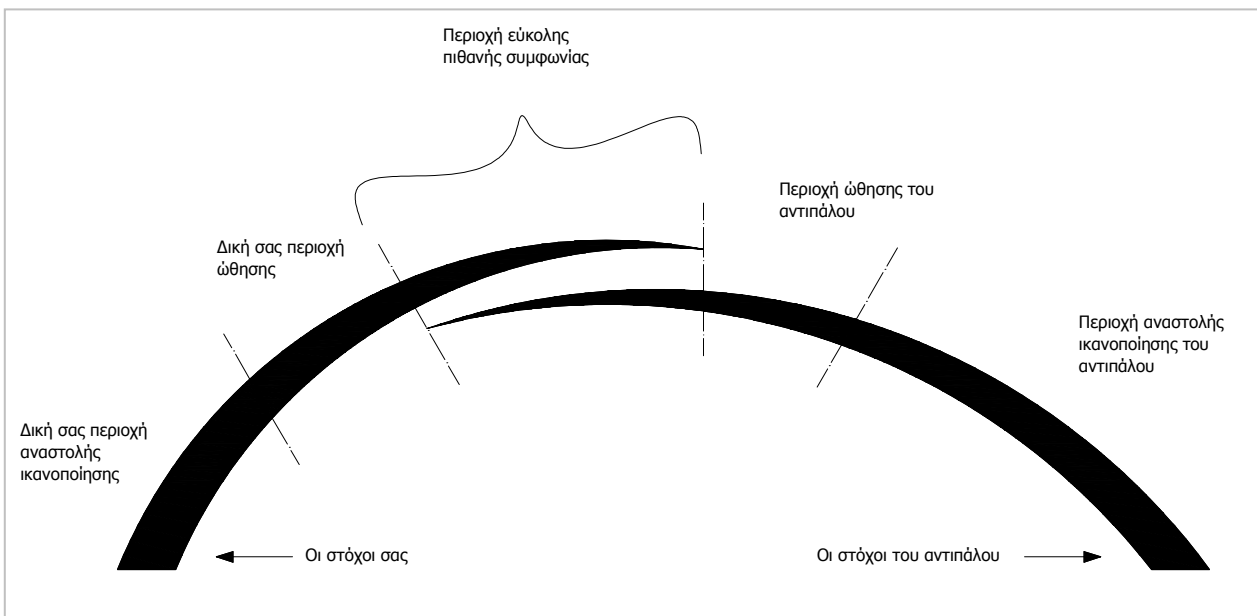
συνεδρίαση, εφόσον το αντικείμενό τους είναι εξειδικευμένο και το ειδικό βάρος της θέσης, των γνώσεων και γενικότερα της υπόστασης τους μπορεί να δώσει ώθηση στη διαδικασία προς την επιθυμητή πορεία. Όλα τα παραπάνω, βέβαια, έχουν σημασία σε διαπραγματεύσεις μεταξύ ομάδων και όχι σε ατομικές ή προσωπικές διαπραγματεύσεις.

Ένα ακόμα περίπλοκο ζήτημα αποτελεί ο χρόνος που θα πρέπει να αφιερωθεί σε μία συνεδρίαση διαπραγμάτευσης ή σε ολόκληρη τη διαπραγμάτευση. Ο χρόνος που θα αφιερωθεί θα πρέπει να είναι αρκετός για να αναλυθούν όλα τα ζητήματα αλλά όχι υπέρ του δέοντος με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει σε ανακύκλωση ιδεών και κούραση. Παράλληλα, οι χρονικοί περιορισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα όπλο άσκησης πίεσης στον αντίπαλο που θα τον οδηγήσει τη συμφωνία. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι στις διαπραγματεύσεις με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE είναι απαραίτητη η χρήση κάθε μέσου που μπορεί να μετακινήσει την άλλη πλευρά από τις αρχικές της θέσεις και να τη φέρει πιο κοντά στο στόχο που έχει τεθεί.

Επιπρόσθετο ζήτημα που πρέπει να αξιολογηθεί και να αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης είναι η προσωπική προετοιμασία του διαπραγματευτή. Ο σχεδιασμός στην περίπτωση αυτή μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες, την ψυχολογική – πνευματική προετοιμασία και τη φυσική προετοιμασία. Οι διαπραγματεύσεις της μορφής που πραγματεύεται το παρόν κεφάλαιο έχουν παραπλήσια μορφή με έναν πόλεμο. Ο καθένας χρησιμοποιεί τα όπλα του για να κάνει τον αντίπαλο να οπισθοχωρήσει και αναζητά τα σημεία αιφνιδιασμού καλύπτοντας ταυτόχρονα τα νώτα του έναντι παρόμοιων κινήσεων από την άλλη πλευρά. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τον πόλεμο αυτό διακρινόμενος από οξυδέρκεια, ετοιμότητα και ευστροφία. Αν και τα δύο από τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν στοιχεία του χαρακτήρα, εντούτοις μπορούν να αναδειχθούν και μέσα από το σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας που θα μειώσει τους αιφνιδιασμούς. Μικρές, κατά τα άλλα, λεπτομέρειες μπορούν να συμβάλλουν στη σωστή κατεύθυνση, όπως η αποφυγή διαπραγμάτευσης σε καταστάσεις έντονης κούρασης ή σημαντικών προσωπικών προβλημάτων. Το άλλο σκέλος του ζητήματος είναι η προετοιμασία της εικόνας η οποία θα πρέπει να συνάδει με τα μηνύματα που ζητά ο διαπραγματευτής να περάσει. Η προσοχή στην εμφάνιση μπορεί να

προκαλέσει θετικό κλίμα. Βέβαια, δε θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι στο σημαντικό στη διαδικασία είναι τα λεγόμενα, με αποτέλεσμα να πρέπει να αποφεύγεται καθετί που μπορεί να αποσπάσει την άλλη πλευρά από το πραγματικό αντικείμενο της συνεδρίασης.

Πέρα από τα στοιχεία του περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν, μεγάλη σημασία έχει η κατάσταση του πλάνου με βάση το οποίο θα προσεγγιστεί ο αντίπαλος. Με βάση την εκ των προτέρων συλλογή των στοιχείων δύναται να καθοριστεί μία αρχική θέση αλλά και να γίνει μία υπόθεση για την αρχική θέση της άλλης πλευράς. Κρίνοντας τα δεδομένα, ο σχεδιασμός μπορεί να κινηθεί στη βάση του παρακάτω διαγράμματος.



Διάγραμμα περιοχών πιθανής συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση

Η περιοχή στο κέντρο του διαγράμματος είναι αυτή στην οποία είναι πιο πιθανό να κλείσει η συμφωνία. Αντιπροσωπεύει θέματα που προσφέρουν τις περισσότερες δυνατότητες συμφωνίας και στα οποία τα αντίπαλα μέρη φαίνονται πιο διατεθειμένα να συμβιβαστούν. Οι περιοχές πάνω αριστερά και πάνω δεξιά αντιπροσωπεύουν επίδικα θέματα που, προκειμένου να υπάρξει συμφωνία, απαιτούν από τη μία ή την άλλη πλευρά συμβιβασμό σε μεγαλύτερο βαθμό από τον επιθυμητό. Τέλος, οι

περιοχές κάτω αριστερά και κάτω δεξιά αντιπροσωπεύουν στόχους που είναι δύσκολο να επιτευχθούν.

Με βάση το διάγραμμα αυτό θα πρέπει να καταστρωθούν οι στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επιτυχία. Η διαδικασία αυτή, όμως, περνάει και μέσα από την αξιολόγηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του αντιπάλου αλλά και των ιδιαίτερων στοιχείων του φορέα που εκπροσωπεί. Οι αδυναμίες της άλλης πλευράς που διαγνώστηκαν κατά την προετοιμασία πρέπει να αξιοποιηθούν στην υποφάση του σχεδιασμού. Εφόσον δεν υπάρχει επιθυμία για έντονη αντιπαράθεση θα πρέπει να αποφεύγονται αναφορές σε χαρακτηριστικά του αντιπάλου με ρατσιστική ή σεξιστική χροιά. Παράλληλα, πρέπει να αποσιωπούνται οποιεσδήποτε αναφορές που θα μπορούσαν να φέρουν τον αντίπαλο σε θέση εκνευρισμού ή παραλογισμού. Έχει πολύ μεγάλη σημασία η χρήση των γνωστών αδυναμιών του αντιπάλου με σωστό τρόπο και στο σωστό χρόνο. Ο σεβασμός απέναντι στην άλλη πλευρά αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ηθικής των διαπραγματεύσεων που μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη κατά τη διαδικασία.

Η φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού, όπως πιστοποιήθηκε, έχει ιδιαίτερη σημασία και αποτελεί τη βάση κάθε επιτυχημένης διαπραγμάτευσης. Κατά συνέπεια, οφείλεται να δίνεται ιδιαίτερο βάρος σε αυτή και να συλλέγεται και αξιοποιείται κάθε στοιχείο. Ο σωστός συνδυασμός θα δώσει αρχικό πλεονέκτημα στο διαπραγματευτή το οποίο, όμως, θα κληθεί να υπερασπιστεί και να αυξήσει κατά τη διάρκεια των υπόλοιπων φάσεων.

2. ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο μέρος, κατά την ανάλυση των φάσεων της διαπραγμάτευσης, η έναρξη της διαπραγμάτευσης αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη επαφή μεταξύ των διαπραγματευτών και δύναται να χωριστεί σε δύο τμήματα, την έκθεση των αρχικών απόψεων της αυτής πλευράς και την ακρόαση των αντίστοιχων της άλλης. Η σειρά με την οποία αυτά θα λάβουν χώρα αλλά και ο τρόπος που θα υλοποιηθούν δύνανται να επηρεάσουν σημαντικά την περαιτέρω πορεία της διαδικασίας.

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο χρόνος κατά τον οποίο ξεκινά η διαπραγμάτευση. Η έναρξη των διαπραγματεύσεων πριν την ολοκλήρωση της προετοιμασίας είναι από τα χειρότερα λάθη που δύνανται να διαπραχθούν. Όσο και να παρουσιάζεται ως επιτακτική η ανάγκη για άμεση έναρξη της διαδικασίας, δεν υπάρχουν ποτέ αρκετοί λόγοι για να ξεκινήσει ο διαπραγματευτής τη διαπραγμάτευση ενώ δεν έχει ολοκληρώσει την προετοιμασία του.

Σε κάθε μορφής καινούρια επαφή το άτομο θα πρέπει να είναι επιφυλακτικό, όπως ισχυρίζονται οι κατέχοντες σημαντικές εμπειρίες στη ζωή. Κάτι ανάλογο θα πρέπει να συμβεί και κατά την πρώτη επαφή στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι στις σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE, το κάθε μέρος αναζητά αδυναμίες του αντιπάλου για να υπερισχύσει. Το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον καθιστά αναγκαία την αναζήτηση τρόπων και μέσων για την, κατά το δυνατό, μικρότερη έκθεση στον αντίπαλο. Στο άνωθεν ορισμένο πλαίσιο αποκτά ιδιαίτερη σημασία η σειρά με την οποία οι δύο πλευρές θα διατυπώσουν τις θέσεις τους αλλά και το περιεχόμενο των λόγων τους.

Στόχος του διαπραγματευτή θα πρέπει να είναι η πρόκληση του αντιπάλου ώστε αυτός να εκθέσει πρώτος τις απόψεις και τις ιδέες του. Αν και για πολλούς η διαφορά σε σχέση με την αντίστροφη κατάσταση είναι μικρή, εντούτοις προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων για όποια πλευρά το επιτύχει. Η ακρόαση των αντιπάλων θέσεων προσφέρει τη δυνατότητα εξακρίβωσης του βαθμού στον οποίο οι αρχικές εκτιμήσεις που έγιναν στη φάση του σχεδιασμού είναι βάσιμες. Το ενδεχόμενο της απόκλισης από την πρώτη θεώρηση είναι πάντα υπαρκτό σαν αποτέλεσμα είτε των λανθασμένων εκτιμήσεων είτε μιας προσπάθειας αιφνιδιασμού από την άλλη πλευρά.

Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικός ο έλεγχος του πλάνου που έχει καταστρωθεί. Ακόμα, η πρότερη ακρόαση των αντιπάλων θέσεων προσφέρει τη δυνατότητα και το χρόνο για ανασυγκρότηση και επανασχεδιασμό, εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις από το αρχικό πλάνο. Γενικότερα, η έκθεση των αρχικών θέσεων και, πιθανότατα, η έκθεση των αδυναμιών που μπορεί να γίνει αντιληπτή από την άλλη πλευρά προσφέρει τη δυνατότητα για καλύτερη αντιμετώπιση των επιχειρημάτων αλλά και για έκφραση επιθετικής πολιτικής. Σε κάθε περίπτωση, όπως τέθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο κατά τον παραλληλισμό της διαπραγμάτευσης με μία πολεμική συμπλοκή, αυτός που θα κάνει το πρώτο βήμα εκφράζει μεν την πρώτη επίθεση αλλά, ταυτόχρονα, βρίσκεται εκτεθειμένος έναντι των αντίστοιχων επιθέσεων του αντιπάλου.

Εφόσον έχει επιτευχθεί ο στόχος που αφορά τη σειρά έκθεσης των αρχικών θέσεων, λαμβάνει χώρα η ακρόαση αυτών. Η προσηλωμένη ακρόαση των όσων λέει η άλλη πλευρά είναι μία από τις πιο υποτιμημένες ικανότητες κατά τις διαπραγματεύσεις. Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι θα πάρουν αυτό που θέλουν μιλώντας και όχι ακούγοντας. Η αλήθεια είναι, όμως, ότι οι πετυχημένοι διαπραγματευτές ακούνε περισσότερη ώρα από όση μιλάνε. Ο καθένας θα πρέπει να μάθει να ακούει προσεκτικά τόσο με τα αυτιά όσο και με τα μάτια του δίνοντας σημασία στις αντιδράσεις του άλλου. Η προσεκτική ακρόαση, κάτι απολύτως βασικό σε όλες τις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι μία απαραίτητη διαπραγματευτική τακτική που προσφέρει χείρα βοήθειας σε κάθε λογής κατάσταση.

Για την αποτελεσματική ακρόαση, βάση αποτελεί η ορθή θεώρηση της έννοιάς της. Στην απλούστερη μορφή της, ακρόαση σημαίνει αφομοίωση αυτών για τα οποία ενημερώνει η άλλη πλευρά. Σε μια πιο εξεζητημένη θεώρηση, διευκολύνει τον αντίπαλο να ανοιχτεί, να δώσει περισσότερες πληροφορίες απ' ότι είναι το συνηθισμένο για αυτό το άτομο. Η ακρόαση μοιάζει να είναι κάτι παθητικό, αλλά στην πραγματικότητα είναι μια ενεργητική διαδικασία. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να αντιληφθεί ότι απαιτείται κόπος και ενέργεια. Η ενεργή ακρόαση κινητοποιεί όλες τις αισθήσεις καθώς και πολλά προστατευτικά τεχνάσματα. Η ενεργητικότητα που αναφέρθηκε παραπάνω μπορεί να εκφραστεί, κατά τη φάση αυτή, μέσω δύο ενεργειών, την επιβεβαίωση και την παράφραση. Κατά την επιβεβαίωση, το άτομο επαναλαμβάνει λέξη προς λέξη μια σύντομη δήλωση που έκανε το άλλο πρόσωπο,

ενώ κατά την παράφραση, γίνεται ανακεφαλαίωση μιας μακροσκελούς δήλωσης του άλλου προσώπου με διαφορετική διατύπωση. Με την εφαρμογή των παραπάνω τεχνασμάτων επιτυγχάνεται ο διπλός στόχος της αποτελεσματικής ακρόασης. Πρώτον, εξασφαλίζεται η ορθότητα των όσων αντιλήφθηκε ότι άκουσε ο ακροατής και δεύτερον, γίνεται αντιληπτό από τον ομιλητή ότι τα λεγόμενα του εισπράττονται από την άλλη πλευρά, γεγονός που τον κάνει πιο ανοιχτό και άρα πιο εύκολο στόχο στην προσπάθεια αποκάλυψης στοιχείων.

Στην προσπάθεια για αποτελεσματική ακρόαση εμφανίζεται σειρά εμποδίων είτε από τον ακροατή για να αντιληφθεί τα λεγόμενα είτε από τον ομιλητή για τη σωστή μετάδοση των μηνυμάτων που εκπέμπει. Η γνώση των εμποδίων αυτών καθιστά δυνατή την αντιμετώπισή τους και προωθεί τη διαπραγμάτευση προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- *Οι αμυντικοί μηχανισμοί*

Ένας λόγος που πολλοί άνθρωποι δεν ακούν προσεκτικά κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης είναι καθαρά ψυχολογικός. Είναι ουσιαστικά ένας τρόπος αποφυγής ακρόασης άσχημων στοιχείων ή γεγονότων. Στη φύση, ένας από τους σημαντικότερους μηχανισμούς επιβίωσης είναι η ακρόαση του επερχόμενου κινδύνου, τον οποίο όμως, κατά βάση, δεν αξιοποιεί ο άνθρωπος. Στην προσπάθεια αποφυγής του κινδύνου είναι αναγκαία η ακρόαση και η υπόψη λήψη των «προειδοποιητικών ήχων». Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί ότι μόνο όταν ο διαπραγματευτής ακούει τα άσχημα στοιχεία και αντιλαμβάνεται τις πραγματικές δυσάρεστες επιπτώσεις δύναται να αντιμετωπίσει και να εξουδετερώσει τον κίνδυνο που ελλοχεύει.

- *Μειωμένη αυτοπεποίθηση*

Είναι συνηθισμένο, πολλοί άνθρωποι, και δη διαπραγματευτές, να μιλούν περισσότερο από όσο ακούνε εξαιτίας της μειωμένης αυτοπεποίθησης που νιώθουν, τόσο όσον αφορά τις ικανότητές του έναντι του αντιπάλου όσο και στα πλαίσια των θέσεων που πρεσβεύουν. Η ίδια, όμως, η προσεκτική ακρόαση αποτελεί το «αντίδοτο» στη συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι προτιμότερη η ορθή αντίληψη των λεγόμενων της αντίπαλης πλευράς ώστε να αντιμετωπιστεί μέσα

από σωστή προετοιμασία παρά ένα παιχνίδι εντυπώσεων που δεν επιτρέπει στον άλλο να εκφραστεί. Άλλωστε, στην περίπτωση που ο αντίπαλος διαπραγματευτής αισθανθεί ότι αποτελεί αντικείμενο προσεκτικής ακρόασης, ενδεχομένως, θα φανερώσει πιο εύκολα και αβίαστα σημεία αδυναμιών του που, ταυτόχρονα, θα αποτελούν πλεονεκτήματα της άλλης πλευράς.

- *Έλλειψη ενέργειας*

Πολλές φορές οι άνθρωποι είναι πολύ κουρασμένοι ή πολύ χαλαρωμένοι για να ακούσουν προσεκτικά. Η ακρόαση χρειάζεται ενέργεια. Η ακρόαση μπορεί να προκαλέσει σκέψεις. Η σκέψη χρειάζεται και αυτή ενέργεια. Σε όποια θέση και να βρίσκεται το άτομο θα πρέπει να έχει τη δύναμη να διαθέσει την απαιτούμενη ενέργεια για την αποτελεσματική ανταλλαγή μηνυμάτων. Ο ομιλητής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την κατάσταση του ακροατή και, εφόσον αισθανθεί ότι τα λεγόμενά του δε γίνονται αντιληπτά, να αλλάξει ρυθμό μετάδοσης ή να επαναλαμβάνει τις πληροφορίες που μεταδίδει εξασφαλίζοντας ότι γίνονται κτήμα του ακροατηρίου του. Αντίστοιχα, ο ακροατής θα πρέπει να είναι έτσι προετοιμασμένος ώστε στοιχεία όπως η κούραση και τα εξωτερικά προβλήματα να μην επηρεάζουν την αποτελεσματική ακρόαση.

- *Συνήθεια*

Κάποιοι άνθρωποι, κυρίως μεγάλης εμπειρίας, είναι πιθανό να έχουν συνηθίσει να μιλούν ή να σκέπτονται άλλα πράγματα την ώρα που θα έπρεπε να ακούν. Η αλλαγή αυτής της συνήθειας συμπεριφοράς είναι δύσκολη. Ένα ενδιάμεσο βήμα που μπορεί να βοηθήσει κατά τη διαδικασία μετατροπής σε καλύτερο ακροατή είναι να σταματήσει ο διαπραγματευτής να μιλάει μεγαλόφωνα και να αναπτύξει τον εσωτερικό διάλογο. Η τεχνική αυτή δεν είναι εξίσου καλή με την προσεκτική ακρόαση αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα που αποκλείει τη διακοπή του ομιλητή και σταδιακά μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

- *Προκατάληψη*

Η προκατάληψη αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο για την προσεκτική ακρόαση. Είναι η αναμονή κάποιας εξέλιξης που εμποδίζει το μυαλό να είναι ανοικτό και δεκτικό.

Είναι αναγκαία η αναζήτηση της αιτίας που έχει οδηγήσει το συνομιλητή να συμπεριφερθεί με ένα δεδομένο τρόπο. Για παράδειγμα, ένας τραχύς συνομιλητής μπορεί να είναι απογοητευμένος από την αδυναμία του να κλείσει μια συμφωνία ή να αντιδρά με αυτόν τον τρόπο εξαιτίας πιέσεων από άλλες κατευθύνσεις, άσχετες με τη διαπραγμάτευση. Ο επιτυχημένος διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι ανοικτός σε κάθε είδους συμπεριφορά και αντίδραση και να μη θεωρεί τίποτα σαν δεδομένο πριν να το εξακριβώσει.

- *Υποτίμηση της αξίας των άλλων*

Πολλοί άνθρωποι δεν ακούν απλά και μόνο επειδή δεν περιμένουν από τους άλλους να πουν κάτι το αξιόλογο. Η αλήθεια είναι, όμως, ότι ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει κάτι. Στις διαπραγματεύσεις, η απέναντι πλευρά διαθέτει πληθώρα από χρήσιμες πληροφορίες. Σε περίπτωση, όμως, που η στάση του διαπραγματευτή είναι ότι οι άνθρωποι με τους οποίους συνομιλεί δεν έχουν να προσφέρουν πολλά, τότε είναι δύσκολο να επιτευχθεί η αντιστροφή αυτής της συνήθειας. Το προαναφερθέν φαινόμενο είναι συνηθισμένο σε περιπτώσεις διαπραγμάτευσης μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα ή μεταξύ ομάδων ή ατόμων όπου η ισχύς της μίας πλευράς είναι εμφανώς μεγαλύτερη από αυτή της άλλης. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ακρόαση του αδυνάτου μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη εφόσον γίνει εμφανής ο σεβασμός και η απόδοση της ανάλογης αξίας στον ομιλητή.

Ένας διαπραγματευτής, έχοντας μάθει πώς να υλοποιεί την αποτελεσματική ακρόαση, θα αναζητήσει μέσω αυτής τις απαραίτητες για τον ίδιο πληροφορίες. Στα πλαίσια των σχέσεων αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE, η κάθε πλευρά αναζητά να κρατήσει κρυφές συγκεκριμένες πληροφορίες που ενδεχομένως θα τη φέρουν σε δυσμενή θέση. Κατά συνέπεια, το βασικό εργαλείο του καλού ακροατή είναι οι καλές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι ένα όπλο στην προσπάθεια για διέγερση της συζήτησης, την εκμείευση πληροφοριών και την καθοδήγηση της επικοινωνίας. Η διατύπωση καλών ερωτήσεων είναι μια ικανότητα που απαιτεί πολλά χρόνια εκπαίδευσης. Το θεμέλιο για τη διατύπωση αυτών είναι η γνώση των πληροφοριών που αναζητά ο ακροατής να προσλάβει. Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο να

τηρούνται οι παρατιθέμενες οδηγίες στα πλαίσια των ερωτήσεων που θα υποβληθούν στον ομιλητή.

- *Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων πρέπει να γίνεται εκ των προτέρων*

Ο επιτυχημένος διαπραγματευτής γνωρίζοντας τις πληροφορίες που χρειάζεται, σχεδιάζει από νωρίτερα τις ερωτήσεις που θα κάνει, εφόσον δεν πάρει κατευθείαν τα στοιχεία που αναζητά. Η κίνηση αυτή θα μειώσει τις πιθανότητες να παραληφθούν, πάνω στην ένταση της στιγμής, σημαντικά δεδομένα.

- *Οι ερωτήσεις θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένο στόχο*

Κάθε ερώτηση που γίνεται πρέπει να ικανοποιεί έναν από τους δύο βασικούς στόχους: την απόκτηση πληροφοριών ή τη λήψη γνώμης. Οι άσκοπες ερωτήσεις κουράζουν τον ομιλητή και, ενδεχομένως, τον καθιστούν επιφυλακτικό όσον αφορά τον όγκο και την ποιότητα των στοιχείων που θα δώσει στη συνέχεια της διαπραγμάτευσης.

- *Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στον ακροατή*

Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να αναγάγει τις ερωτήσεις στο πλαίσιο αναφοράς και στο υπόβαθρο του ακροατή. Δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι οι ερωτήσεις δεν είναι ένα παιχνίδι εντυπώσεων αλλά η χρήση ενός εργαλείου για την άντληση πληροφοριών η οποία δε μπορεί να λάβει χώρα όταν η άλλη πλευρά αδυνατεί να τις κατανοήσει.

- *Οι ερωτήσεις να ιεραρχούνται ανάλογα με την εξειδίκευσή τους*

Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται πρώτα γενικές και εν συνεχεία εξειδικευμένες ερωτήσεις. Η εξειδίκευση των ερωτημάτων βοηθά να ξεπεραστεί η τυπικότητα και να υλοποιηθεί η βαθύτερη ανάλυση της ουσίας του ζητήματος. Η σειρά που θα ακολουθηθεί πρέπει, το δυνατό, να προσεγγίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ανθρώπινος νους, δηλαδή από τη γενικότερη σύλληψη στα ειδικά θέματα του προβλήματος.

- *Οι ερωτήσεις να είναι σύντομες και σαφείς*

Οι ερωτήσεις που θα γίνουν θα πρέπει να είναι σύντομες και να αφορούν ένα και μόνο ζήτημα. Εάν υπάρχει ανάγκη για απάντηση σε παραπάνω ερωτήματα αυτά πρέπει να τεθούν σε αναλόγου πλήθους ερωτήσεις. Όσο αυξάνεται η περιπλοκότητα των ερωτήσεων τόσο μειώνεται η πιθανότητα λήψης ικανοποιητικής και επαρκούς απάντησης.

- *Οι ερωτήσεις να συνδέονται με τις πρότερες απαντήσεις*

Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να χρησιμοποιεί την απάντηση για να ορίσει το πλαίσιο της επόμενης ερώτησής του. Ακόμα και αν η ενέργεια αυτή προκαλεί παρέκκλιση από το αρχικό πλάνο, θα αποφέρει σημαντικά οφέλη εξαιτίας της αίσθησης άνεσης που προσφέρει στο πρόσωπο που ερωτάται. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή τείνει περισσότερο προς συζήτηση και, επομένως, θεωρείται λιγότερο «απειλητική».

- *Θα πρέπει να αφιερώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την απάντηση*

Πολλοί διαπραγματευτές συνηθίζουν να «βομβαρδίζουν» με ερωτήσεις χωρίς να περιμένουν να λάβουν πλήρεις απαντήσεις. Είναι απαραίτητο να εξασφαλίζεται ότι ο ομιλητής έχει ολοκληρώσει την απάντησή του πριν τεθεί η επόμενη ερώτηση. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν καταστάσεις εκνευρισμού που προκαλούνται λόγω της αίσθησης έλλειψης σεβασμού ή αδιαφορίας για το περιεχόμενο των απαντήσεων που δίνεται ενώ, παράλληλα, αυξάνεται η πιθανότητα να αποκαλυφθούν πληροφορίες που σε αντίθετη περίπτωση δε θα έβρισκαν πρόσφορο έδαφος για να εξωτερικευτούν.

- *Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να είναι καθοδηγητικές*

Σκοπός των ερωτήσεων είναι να ληφθούν ενημερωτικές απαντήσεις και αντικειμενικές πληροφορίες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγονται οι καθοδηγητικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές περιέχουν το σπέρμα της απάντησης που θέλει ο ερωτών. Οι καθοδηγητικές ερωτήσεις δε διευκολύνουν το διαπραγματευτή ούτε να βελτιώσει την ικανότητά του στην ακρόαση ούτε να πάρει τις ποιοτικά καλύτερες πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό δε δίνεται η

ευκαιρία να διατυπωθούν ελεύθερα οι προσωπικές απόψεις. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι ανοικτές και να προσφέρουν το πάτημα ώστε να απελευθερωθεί ο μέγιστος δυνατός όγκος πληροφοριών.

Όλα τα παραπάνω έχουν αξία εφόσον οι ερωτήσεις που τίθενται λάβουν και τις ανάλογες απαντήσεις. Υφίσταται, βέβαια, και το ενδεχόμενο της αποφυγής απάντησης σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Η τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί στην περίπτωση αυτή διαφέρει ανάλογα με το ύφος της συνομιλίας και τη σημασία της πληροφορίας που αναζητάται. Αν η κατάσταση εξελίσσεται με γρήγορο ρυθμό και οι πληροφορίες που ζητούνται έχουν θεμελιώδη σημασία για τη λήψη αποφάσεων, ο διαπραγματευτής πρέπει να προκαλέσει μία παύση μέχρι να πάρει την απάντηση ή να σιγουρευτεί ότι δεν πρόκειται να τη λάβει. Σημαντικό εργαλείο σε αυτή την περίπτωση είναι η σιωπή η οποία κάνει το άτομο να αισθανθεί άβολα και, πιθανόν, να αποκαλύψει τελικά τα κρυμμένα στοιχεία. Αν η πληροφορία δεν είναι άμεσα απαραίτητη ή αν δύναται να διαγνωστεί ότι θα υπάρξει, στην πληροφορία της συνομιλίας, και άλλη ευκαιρία για την πρόσληψή της, ο διαπραγματευτής πρέπει να κρατήσει μία επιφυλακτική στάση και να επαναλάβει την ερώτηση αργότερα υπό πιο ευνοϊκές συνθήκες.

Εφόσον έχουν ληφθεί οι απαιτούμενες πληροφορίες από την αντίπαλη πλευρά ακολουθεί η έκφραση της θέσης της αυτής πλευράς. Ο τρόπος που το γεγονός θα λάβει χώρα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά και να βασιστεί στις πρότερες πληροφορίες. Σε περίπτωση που τα νέα δεδομένα συμβαδίζουν με αυτά που είχαν υποθεθεί στο αρχικό πλάνο τότε θα εκφραστούν και οι ανάλογες θέσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να επανασχεδιαστούν περνώντας αυτόματα στην επόμενη φάση, αυτή του ελέγχου. Οι πληροφορίες που θα δοθούν στην αντίπαλη πλευρά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες και όχι περισσότερες από τις απαραίτητες. Πολλές φορές, είναι σημαντικό να μην αποκαλύπτονται όλα τα στοιχεία ώστε να δίνεται η ευκαιρία στον αντίπαλο να τα πάρει μέσω ερωτήσεων. Η ενέργεια αυτή θα του δώσει την ικανοποίηση ότι έχει επιτύχει το στόχο του όσον αφορά το σκέλος των ερωτήσεων και θα συμβάλλει στην αποφυγή πιο εξειδικευμένων ερωτημάτων των οποίων οι απαντήσεις να μην είναι προτιμητέο να αποκαλυφθούν. Γενικότερα, πρέπει να καταστρώνεται ένα πλάνο απελευθέρωσης πληροφοριών που θα προκαλεί

συγκεκριμένες ερωτήσεις και θα αποσυντονίζει τον αντίπαλο ώστε να μην ακολουθεί το δρόμο που αυτός επιθυμεί να χαράξει.

Η φάση της έναρξης της διαπραγμάτευσης έχει ιδιαίτερη σημασία για το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται αποτελούν τη βάση για τη συνέχεια. Η ελλιπής πληροφόρηση δεν επιτρέπει την αντιμετώπιση της άλλης πλευράς με τον ορθό τρόπο και μειώνει τις πιθανότητες επιτυχίας.

3. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η φάση του ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά μια ενδιάμεση φάση στη ροή της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Είναι το σημείο εκείνο όπου, αφού έχουν φανερωθεί οι αρχικές θέσεις και, πιθανόν, οι στόχοι της κάθε πλευράς, υλοποιείται ή επανασχεδιάζεται με σκοπό την ολοκλήρωση ή περαιτέρω πορεία. Η εν λόγω φάση μπορεί να λάβει χώρα σιωπηρά εν μέσω της διαδικασίας ή να αποτελέσει μία περίοδο παύσης μέχρι να αξιολογηθούν τα δεδομένα. Σε κάθε περίπτωση, ο έλεγχος αποτελεί το εργαλείο του διαπραγματευτή ώστε η κατάσταση να μην αποκλίνει από τον αρχικό σχεδιασμό του.

Όπως αναφέρθηκε και στη φάση του σχεδιασμού, κρίνεται σκόπιμη η προετοιμασία των ερωτήσεων που θα γίνουν, ο προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων και η ύπαρξη εναλλακτικών πλάνων ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης φάσης συλλέγονται στοιχεία που αφορούν τόσο τις θέσεις του αντιπάλου όσο και τον τρόπο που αυτός διαπραγματεύεται. Όπως τονίσθηκε κατά την ανάλυση των φάσεων, για τη συλλογή των εν λόγω στοιχείων γίνεται έλεγχος των υποθέσεων, εξέταση της στάσης του άλλου μέρους και διερεύνηση των υπό διαπραγμάτευση μεταβλητών. Εν συνεχεία, αξιολογούνται τα δεδομένα και ελέγχεται το κατά πόσο απέχουν από τα αρχικά. Για την επιτυχία της φάσης ιδιαίτερη σημασία έχει η καταγραφή υπό μορφή λίστας όλων των σημαντικών στοιχείων που αποτελούν τη βάση της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί. Δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι το πλάνο της διαπραγμάτευσης έχει στηθεί πάνω σε μία σειρά υποθέσεων που προέκυψαν από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν. Κατά συνέπεια, υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να εμφανιστούν κενά σημεία ή αναλήθειες που θα καταστήσουν το υπόλοιπο σχέδιο ανεδαφικό. Με τον έλεγχο μια λίστας καταγεγραμμένων κρίσιμων στοιχείων αποφεύγεται η χρήση μιας στρατηγικής που θα παρουσιάζει ευκολία στον αντίπαλο να την ανατρέψει και θα απομακρύνει από το στόχο που ζητάται να επιτευχθεί μέσω της διαπραγμάτευσης.

Τα στοιχεία που θα ελεγχθούν μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Αυτά που αφορούν το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης και αυτά που αφορούν τον αντίπαλο ως πρόσωπο ή ως εκπρόσωπο κάποιου φορέα. Για την πρώτη κατηγορία είχαν συλλεχθεί νωρίτερα δεδομένα που αφορούσαν τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά

του αντικειμένου διαπραγμάτευσης και τις δυνατότητες του αντιπάλου να προχωρήσει σε συμβιβασμούς. Εάν παρατηρηθεί ότι οι αρχικές θέσεις της άλλης πλευράς διαφέρουν σημαντικά από αυτά που είχαν υποτεθεί τότε κρίνεται αναγκαία η χάραξη μιας άλλης στρατηγική. Ενδέχεται μια υποθετικά ήπια στάση με τα δεδομένα της άλλης πλευράς να καταστεί ακραία όταν υπεισέλθουν οι παράμετροι του αντιπάλου. Όπως είναι εύκολα κατανοητό, σε μια τέτοια περίπτωση, ανατρέπεται τόσο το περιεχόμενο όσο και το ύφος που προβάλλεται στη διαπραγμάτευση. Η δεύτερη κατηγορία αφορά το πρόσωπο του αντιπάλου διαπραγματευτή. Τα χαρακτηριστικά του ενδέχεται να είναι διαφορετικά από τις αρχικές προβλέψεις ή να εμφανίσει δυνάμεις και αδυναμίες άγνωστες εκ των προτέρων. Σε τέτοια περίπτωση, το πλάνο θα πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Πρέπει να τονισθεί ότι ο έλεγχος δεν αποσκοπεί μόνο στην αντιμετώπιση δυσμενών αλλαγών δεδομένων αλλά και στην εμφάνιση στοιχείων που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης στην πορεία προς την επιτυχία. Βέβαια, σε περίπτωση που η φάση του σχεδιασμού αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχής και δεν υπάρχουν αποκλίσεις από τα αρχικά δεδομένα, συνεχίζει να εφαρμόζεται το αρχικό πλάνο.

Όπως προαναφέρθηκε, η φάση του ελέγχου μπορεί να υλοποιηθεί σιωπηρά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας με την πρόκληση μιας παύσης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για έναν επιτυχημένο διαπραγματευτή, η διαδικασία του ελέγχου δε γίνεται μόνο μία φορά αλλά αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που συνοδεύσει κάθε άλλη φάση και επικυρώνει την επιτυχή έκβασή της. Στην πραγματικότητα, η δημιουργία μιας παύσης αποτελεί μια τεχνική, η ανάπτυξη της οποίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη και να οδηγήσει τη διαδικασία προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η γνώση του σωστού χρόνου και του τρόπου για τη δημιουργία αυτής της παύσης προικίζει το διαπραγματευτή με μία αύρα αυτοκυριαρχίας και εμπιστοσύνης ενώ, ταυτόχρονα, του δίνει τον έλεγχο των κρίσιμων σημείων της διαπραγμάτευσης.

Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις δημιουργείται μια συναισθηματική φόρτιση που προκαλείται από την ένταση της στιγμής και την επιθυμία για επιτυχία. Η δημιουργία της παύσης αποτελεί μια μέθοδο τήρησης των συναισθηματικών αποστάσεων και σημαίνει απλώς την αναστολή των διαπραγματεύσεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέχρι να μπουν τα δεδομένα σε σειρά. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα ζητηθεί η παύση από τον αντίπαλο. Δεν

πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι ο αντίπαλος σε καμία περίπτωση δε θα το επιθυμούσε από τη στιγμή που νιώσει ότι έχει πλεονέκτημα ή ότι το δικό του πλάνο επιβεβαιώνεται. Ανάλογα με την περίπτωση ο τρόπος ποικίλλει από μια απλή πρόταση ώστε να συνεχισθεί η διαδικασία αργότερα μέχρι την πρόφαση ότι ο διαπραγματευτής δεν είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος για τη λήψη της απόφασης και απαιτείται η έγκριση ενός τρίτου προσώπου.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το σημείο που θα επιλεγθεί για να υλοποιηθεί η παύση. Γενικότερα, η τεχνική αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε κάθε κρίσιμη στιγμή για να επανεξεταστεί η πορεία της διαπραγμάτευσης ή όταν απαιτείται η συμφωνία σε οποιοδήποτε στοιχείο. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητη όταν ο διαπραγματευτής αισθάνεται πίεση ή άγχος. Ανάλογα με το σημείο και την αιτία της παύσης θα καθοριστεί και η χρονική διάρκειά της.

Βέβαια, παύση δεν απαιτείται μόνο για την αυτή πλευρά αλλά και για τον αντίπαλο. Η ένταση και η φόρτιση της διαπραγμάτευσης μπορεί να οδηγήσει την άλλη πλευρά σε μη ορθολογική σκέψη και παραλογισμούς. Κρίνεται επιβεβλημένη η διάγνωση τέτοιων καταστάσεων και η πρόκληση της στάσης ώστε ο αντίπαλος να επανέλθει στην πρότερη συμπεριφορά αξιολογώντας ο ίδιος τα δεδομένα του.

Η φάση του ελέγχου αποτελεί μία φάση ιδιόζουσας σημασίας. Αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι μπορεί να βρει εφαρμογή σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας και να προκαλέσει ανατροπή της πορείας. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει καλά πότε να την υλοποιήσει αλλά και τον τρόπο να την αξιοποιήσει ώστε να οδηγείται στο στόχο του.

4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΥΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Η προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων αποτελεί το κυρίως μέρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Στη διάρκεια αυτής γίνεται προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο των υποχωρήσεων του αντιπάλου και βρίσκουν εφαρμογή οι στρατηγικές που σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα. Στο σημείο αυτό της διαπραγμάτευσης είναι πλέον γνωστά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να φανερώσει ο ένας διαπραγματευτής στον άλλο και εφαρμόζονται τακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη προσέγγιση του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Η επιλογή της τακτικής που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τα δεδομένα που συλλέχθηκαν τόσο όσον αφορά το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης όσο και τον αντίπαλο διαπραγματευτή. Βέβαια, ο έλεγχος παίζει σημαντικό ρόλο και σε αυτή την περίπτωση αφού θα πρέπει συνεχώς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των ενεργειών του διαπραγματευτή. Σε περίπτωση που η επιλεγμένη τακτική δεν αποδίδει, θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές για να επιτευχθεί ο στόχος. Παρά ταύτα, δε θα πρέπει να συγχέονται στρατηγικές καθόσον τότε μπορεί να προβληθεί μια εικόνα αστάθειας, αναποφασιστικότητας και μη σωστής οργάνωσης που θα προκαλέσει τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αποτελώντας όπλο στα χέρια του αντιπάλου.

Στη συνέχεια παρατίθενται και αναλύονται ορισμένες στρατηγικές που δύνανται να εφαρμοστούν κατά περίπτωση.

- *Τακτική Ρώσικου Μετώπου*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου αντικείμενο διαπραγμάτευσης αποτελεί μια σειρά ζητημάτων και όχι ένα μεμονωμένο. Υλοποιείται κατά τη χρονική στιγμή κατά την οποία έχει ήδη επιτευχθεί συμφωνία για ένα ή παραπάνω ζητήματα. Ο διαπραγματευτής ισχυρίζεται ότι εάν δε συμφωνήσει ο αντίπαλος στο εν λόγω θέμα θα πρέπει να αναθεωρηθούν όλα τα συμφωνηθέντα. Η δήλωση αυτή προκαλεί ιδιαίτερη πίεση στην άλλη πλευρά. Κάθε διαπραγμάτευση αποτελεί μια επίπονη και ενεργειοβόρα διαδικασία και καμία από τις δύο πλευρές δε θα ήταν διατεθειμένη να επανεξετάσει ζητήματα

που έχουν καταλήξει σε ένα ευνοϊκό ή έστω αποδεκτό αποτέλεσμα. Σε αυτή τη βάση, η αντίπαλη πλευρά είναι αναγκασμένη είτε να συμφωνήσει είτε να ξαναυποστεί την πρότερη διαδικασία αφού, ουσιαστικά, η διαπραγμάτευση ξανατίθεται σε μηδενική βάση. Για την επιτυχία της τακτικής είναι αναγκαία η αιτιολόγηση της συσχέτισης του εν λόγω ζητήματος με τα προηγούμενα συμφωνηθέντα που θα δικαιολογεί τη στάση του διαπραγματευτή. Σε διαφορετική περίπτωση, η ενέργεια θα εκληφθεί ως μία προσπάθεια εκβιασμού, και μάλιστα όχι ιδιαίτερα ισχυρού, που θα βαρύνει το κλίμα και θα κάνει πιο επιφυλακτικό τον αντίπαλο.

- *Τακτική της Συσχέτισης*

Στα ίδια πλαίσια με την προηγούμενη στρατηγική κινείται και αυτή της συσχέτισης. Εφαρμόζεται όταν υφίσταται σειρά ζητημάτων μεταξύ των οποίων υπάρχει μιας μορφής σχέση. Ο διαπραγματευτής επιλέγει να εξαρτήσει τη συμφωνία στο υπό διαπραγμάτευση ζήτημα με άλλα τα οποία δεν έχουν ακόμα εισέλθει στη διαδικασία. Πέρα από τους περιορισμούς που δημιουργούνται στον αντίπαλο, δίνεται η ευκαιρία για επιτυχία στα επόμενα ζητήματα τα οποία, πιθανόν, να είναι και σημαντικότερα. Μέσα από ένα σωστό σχεδιασμό μπορεί να γίνει μία παραχώρηση η οποία να είναι σχετικά αμελητέα σε σχέση με τα οφέλη σε άλλα θέματα. Η βάση της τακτικής αυτής είναι η πηγαία ανάγκη των ανθρώπων να είναι λογικοί. Έτσι, ο αντίπαλος δε θα επιδιώξει την παραχώρηση μόνο της αυτής πλευράς σε όλα τα ζητήματα. Βέβαια, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για μία ενδεχόμενη αντίστροφη πρόταση από την άλλη πλευρά που θα προτείνει δικιά της συναίνεση στο πρώτο ζήτημα και αποδοχή της θέσης της στα υπόλοιπα.

- *Τακτική Ατομικής Βόμβας*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται κυρίως όταν η εξάρτηση του αντιπάλου και η ανάγκη για συμφωνία είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη της αυτής πλευράς. Κινείται στη βάση της απειλής για μη επίτευξη συμφωνίας και πιθανόν απόρριψης

κάθε μελλοντικής προσπάθειας συνεργασίας. Όταν ο αντίπαλος έχει δεσμεύσεις και την αναγκαιότητα της σύμπλευσης θα βρεθεί στη δεινή θέση του αδιεξόδου και θα αναγκαστεί να συμπράξει. Αποτελεί μία σαφώς επιθετική τακτική που θα προκαλέσει δυσφορία και, για το λόγο αυτό, θα πρέπει να γίνεται σε επιλεγμένα θέματα και με ιδιαίτερη προσοχή. Θα πρέπει να έχει εξεταστεί εκ των προτέρων ο βαθμός εξάρτησης του αντιπάλου και να έχουν αναζητηθεί οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις που θα έχει. Σε περίπτωση λάθους εκτίμησης πιθανότατα θα τερματιστεί η διαπραγμάτευση χωρίς όφελος για το διαπραγματευτή. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη ότι θα προκληθεί δυσχέρεια στις σχέσεις των δύο πλευρών που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στη μελλοντική συνεργασία παρά τη σύγχρονη συμφωνία.

- *Τακτική των Επαναλήψεων*

Η τακτική των επαναλήψεων εφαρμόζεται για ένα δεδομένο ζήτημα και εφόσον ο αντίπαλος εμφανίσει μια αρχική άρνηση. Η συνεχής επανάληψη ενός αιτήματος, μερικές φορές, οδηγεί σε υποχώρηση της άλλης πλευράς. Το παραπάνω μπορεί να συμβεί είτε λόγω εκνευρισμού είτε εξαιτίας της διάγνωσης, από την πλευρά του αντιπάλου, ότι για να υπάρξει πρόοδος στη διαδικασία θα πρέπει να υποχωρήσει στο εν λόγω ζήτημα. Βέβαια, και η χρήση της τακτικής αυτής εγκυμονεί κινδύνους. Ενδέχεται ο αντίπαλος να μη μπορεί να υποχωρήσει λόγω προσωπικών περιορισμών και τότε η δημιουργηθείσα ένταση θα αποβεί εις βάρος της συνέχειας της διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική η σωστή προετοιμασία και ο σχεδιασμός που θα προσφέρει γνώση επί όλων των στοιχείων που δύνανται να προκαλέσουν πρόσθετα προβλήματα κατά την εφαρμογή της τακτικής.

- *Τακτική της Κατά Μέτωπο Επίθεσης*

Αποτελεί μία ακόμα επιθετική τακτική που βασίζεται στον αιφνιδιασμό του αντιπάλου. Κατά την εφαρμογή της γίνεται πρόταση για συγκεκριμένη υποχώρηση της άλλης πλευράς με όφελος την άμεση συμφωνία. Η

αποφασιστικότητα αλλά και η προοπτική της λήξης της διαπραγμάτευσης χωρίς τη μεσολάβηση του πλάνου που είχε καταστρωθεί μπορεί να προκαλέσει άγχος στον αντίπαλο. Είναι πιθανό, σε μια τέτοια περίπτωση, να αναζητήσει αυτός την παύση που θα του επιτρέψει να αξιολογήσει την κατάσταση. Βέβαια, θα πρέπει ο διαπραγματευτής να είναι σίγουρος ότι η πρόταση που κάνει είναι συμφέρουσα για τον ίδιο ή το φορέα που εκπροσωπεί. Είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι διαπραγματευτές είναι προετοιμασμένοι για μία σκληρή και επίπονη διαδικασία. Η προοπτική της άμεσης διευθέτησης του ζητήματος μπορεί να προκαλέσει έκπληξη και πανικό προς όφελος της αυτής πλευράς. Επιπλέον, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι έτοιμος και για μία ενδεχόμενη αντιστροφή της κατάστασης, ειδικά όταν έχει να αντιμετωπίσει έναν ικανό και προετοιμασμένο αντίπαλο. Η πρόταση μπορεί να προκαλέσει μία αντιπρόταση του ιδίου ύφους την οποία θα πρέπει να έχει προβλέψει πως θα αντιμετωπίσει.

- *Τακτική του Απλού Αποστολέα*

Η τακτική αυτή βασίζεται στη δήλωση της εξάρτησης από μία δεδομένη μεταβλητή η οποία έχει μεταβιβαστεί στο διαπραγματευτή χωρίς να του προσφέρεται η δυνατότητα να τη μεταβάλλει. Δια μέσου αυτής της οδού παύει η ευθύνη για τη διαμόρφωση της πρότασης ενώ, παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα υποχώρησης χωρίς τη δημιουργία κινδύνου πιστότητας για το πρόσωπο που διαπραγματεύεται. Η συγκεκριμένη τακτική, βέβαια, θα πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή και φειδώ καθόσον η αντίπαλη πλευρά μπορεί να θεωρήσει ανούσια τη διεξαγόμενη διαδικασία αφού ο διαπραγματευτής δε δύναται να εκπροσωπήσει το σύνολο των παραγόντων που συνθέτουν τη φίλια πλευρά. Παράλληλα, ενδέχεται να μην έχει ιδιαίτερα αποτελέσματα εφόσον ο αντίπαλος αντιπαρέλθει τη συναισθηματική φόρτιση και αδιαφορήσει για τις διαφαινόμενες ενδογενείς πιέσεις που υφίστανται για τον άλλο εκπρόσωπο.

- *Τακτική της Σε Βάθος Άμυνας*

Η τακτική της σε βάθος άμυνας βασίζεται στον ισχυρισμό ότι τα προτεινόμενα από την αυτή πλευρά αποτελούν πάγια τακτική του φορέα που εκπροσωπείται. Αυτό δείχνει στον αντίπαλο ότι θα πρέπει να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα. Βέβαια, για την αποτελεσματική εφαρμογή της εν λόγω τακτικής επιβάλλεται να υφίσταται σειρά προϋποθέσεων. Συγκεκριμένα, υπάρχει άμεση συσχέτιση της επιτυχίας της μεθόδου με το συσχετισμό δυνάμεων και το βαθμό εξάρτησης των αντιπάλων πλευρών. Είναι προφανές, ότι για τη βαρύτητα του ισχυρισμού της πάγιας τακτικής θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη η εξάρτηση του αντιπάλου από την πλευρά που εφαρμόζει την τακτική σε σχέση με το αντίστροφο. Σε διαφορετική περίπτωση, η άλλη πλευρά θα αγνοήσει τη δήλωση και θα κινηθεί στα πλαίσια που η δικιά της πάγια τακτική κινείται.

- *Τακτική της Σιωπής*

Η τακτική της σιωπής εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου η πρόταση ή η αντιπρόταση της άλλης πλευράς δεν κρίνεται ικανοποιητική. Με το άκουσμα ή γενικότερα τη γνωστοποίηση αυτής ακολουθεί μακράς διάρκειας σιωπή που προδίδει τη δυσαρέσκεια και δημιουργεί μιας μορφής ψυχολογική πίεση. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές και ιδιαίτερα οι λιγότερο έμπειροι προχωρούν σε επιπλέον υποχωρήσεις όταν αντιμετωπίζουν τη σιωπή. Βέβαια, κατά την εφαρμογή της τακτικής αυτής ελλοχεύει ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η σιωπή εναντίον αυτού που την εφάρμοσε. Σε τέτοια περίπτωση, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι έτοιμος και να υπεραμυνθεί των λόγων που τον οδήγησαν στην αυτή συμπεριφορά.

- *Τακτική των Χρονικών Περιορισμών*

Η τακτική αυτή βασίζεται στην εξαρχής θέση χρονικών ορίων για τη διεξαγωγή και επιτυχή ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Η μεταφορά της πίεσης στην αντίπαλη πλευρά δύναται να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για την αυτή πλευρά. Τα

δεδομένα που τίθενται ενθαρρύνουν τα μέρη να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο και να αποφευχθούν ανούσιες και περιττές δηλώσεις. Παράλληλα, γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαίο να γίνουν υποχωρήσεις και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα καθόσον, σε διαφορετική περίπτωση, η διαπραγματευτική διαδικασία θα αποβεί άκαρπη. Τέλος, η τακτική αυτή θα αιφνιδιάσει τον αντίπαλο καθώς θα του ανατρέψει το πλάνο που είχε πρότερα φτιάξει αφού θα αλλάξει η μεταβλητή του χρόνου, με αποτέλεσμα να μειωθούν οι πιθανότητες για επιτυχή προς την αντίπαλη πλευρά έκβαση. Οφείλει να σημειωθεί η αναγκαιότητα να τεθούν οι χρονικοί περιορισμοί κατά την έναρξη της διαδικασίας και όχι στη διάρκεια αυτής καθώς, σε διαφορετική περίπτωση, ενδέχεται να αμφισβητηθεί η αλήθεια αυτών.

- *Τακτική «Σαλαμιού»*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται μετά την ολοκλήρωση μιας σειράς θέσεων του αντιπάλου. Συγκεκριμένα, η αντίπαλη πλευρά αφήνεται πρώτη να εκφράσει τις προτάσεις και τις ιδέες της. Μετά το πέρας της φάσης, η αυτή πλευρά ζητά πλήρη αξιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου σχετικά με το πακέτο των θέσεων του. Σε πολλές περιπτώσεις, ο αντίπαλος, μόνο και μόνο για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων δέχεται να αναθεωρήσει τη θέση του. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνεται και για τον τρόπο και το ποιόν των επεξηγηματικών ερωτήσεων που θα γίνουν. Ελλοχεύει ο κίνδυνος να θεωρηθεί ότι οι απορίες που τίθενται είναι ανούσιες, γεγονός που θα προκαλέσει την όξυνση της κατάστασης.

- *Τακτική της Κατά Μέτωπο Επίθεσης*

Η τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή τακτικής που δύναται να εφαρμοστεί κατά περίπτωση στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Η εφαρμογή της εστιάζεται σε μία συγκεκριμένη πρόταση του διαπραγματευτή, αποδοχή της οποίας θα σημάνει την άμεση ολοκλήρωση της διαδικασίας με δεδομένο όφελος για την άλλη πλευρά. Ο τρόπος που θα γίνει η εν λόγω

πρόταση είναι ουσιαστικά αυτός που ορίζει την τακτική. Η πίεση που ασκείται μέσω της επιτακτικής έκφρασης δύναται να ωθήσει τον αντίπαλο να δεχτεί την προσφορά. Αν και κατά το τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της, δηλαδή την έκφρασή της, η διαδικασία φαίνεται να διακρίνεται από αυθορμητισμό, πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη σε κάθε λεπτομέρεια της. Συγκεκριμένα, οφείλει ο διαπραγματευτής να έχει προγραμματίσει το χρόνο, τις συνθήκες και το περιεχόμενο της πρότασης που θα κάνει ώστε να είναι συμφέρουσα για την αυτή πλευρά και να προσφέρει ανταλλάγματα που θα είναι, ή τουλάχιστον θα φαίνονται, ελκυστικά για τον αντίπαλο. Στο δεδομένο αυτό πλαίσιο, επιπλέον κίνητρο αποτελεί η διαφαινόμενη δυνατότητα ολοκλήρωσης της διαδικασίας, η οποία, όπως προαναφέρθηκε, είναι επίπονη και κουραστική. Το δέλεαρ της λήξης της διαπραγμάτευσης συνδυαζόμενη με οφέλη μπορεί να ωθήσει την αντίπαλη πλευρά προς την προτεινόμενη κατεύθυνση. Βέβαια, αντίστοιχα τέτοιες προτάσεις μπορούν να γίνουν και από τον αντίπαλο διαπραγματευτή. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχει εκ των προτέρων υλοποιηθεί ανάλογη προετοιμασία ώστε η αντίδραση να διακρίνεται από ψυχραιμία και διαυγή σκέψη.

- *Τακτική του «Καλού και του Κακού»*

Η εν λόγω τακτική εφαρμόζεται μόνο σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η διαπραγμάτευση διεξάγεται μεταξύ ομάδων και όχι μεμονωμένων ατόμων. Η διαδικασία χωρίζεται σε δύο φάσεις. Κατά την πρώτη, ένα ή περισσότερα άτομα-μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας εμφανίζονται με υψηλές ως ακραίες απαιτήσεις και ανυποχώρητα. Το γεγονός αυτό, συνήθως, οδηγεί τη διαδικασία σε ένα αδιέξοδο καθόσον η αντίπαλη πλευρά αρνείται να ικανοποιήσει τις παράλογες απαιτήσεις. Στο σημείο αυτό αρχίζει η δεύτερη φάση, κατά την οποία ένα άλλο μέλος της ομάδας, με πιο λογικές θέσεις, εισέρχεται στη συζήτηση, προς μεγάλη ανακούφιση των αντιπάλων, και προσπαθεί να πετύχει τη δεύτερη κατά σειρά επιθυμητή κατάληξη. Οι πιθανότητες της εν λόγω τακτικής είναι αρκετά μεγάλες καθόσον, παρότι θα έχει επιτευχθεί ο στόχος της αυτής πλευράς, οι αντίπαλοι θα αισθανθούν ότι έχουν πετύχει και αυτοί έχοντας μειώσει τις αρχικές απαιτήσεις. Παράλληλα, όμως, με τα παραπάνω, η εν λόγω τακτική

απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή της καθώς υφίστανται κρίσιμα σημεία στα οποία μπορεί το αποτέλεσμα να καταλήξει στην αντίθετη πλευρά από την επιθυμητή. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να προσεχθεί το μέγεθος των αρχικών απαιτήσεων και ο χρόνος επέμβασης του δεύτερου μέλους. Αν οι αρχικές θέσεις θεωρηθούν ιδιαίτερα ακραίες ενδέχεται να προκληθεί έντονη δυσαρέσκεια της αντίπαλης πλευράς που θα οδηγήσει σε τερματισμό της διαδικασίας χωρίς κανένα όφελος. Το ίδιο αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να προκληθεί αν η παρέμβαση του δεύτερου μέλους δε γίνει στον κατάλληλο χρόνο. Σε κάθε περίπτωση, όπως και στις προαναφερθείσες τακτικές, απαιτείται προσεκτικός και λεπτομερής σχεδιασμός προς αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων.

- *Τακτική Μείζονος Άμυνας σε Δευτερεύον Ζήτημα*

Η τακτική της μείζονος άμυνας σε δευτερεύον ζήτημα δύναται να εφαρμοστεί, όπως είναι προφανές και από τον τίτλο, σε διαπραγματεύσεις που αφορούν παραπάνω από ένα θέματα ή ένα στο οποίο, όμως, εμπεριέχονται πολλές υπό διαπραγμάτευση μεταβλητές. Ο διαπραγματευτής μεγιστοποιεί τη σημαντικότητα ενός δευτερεύοντος ζητήματος και πολεμά για την επίτευξή του. Όταν, τελικά, επέλθει συμφωνία επί του θέματος και έχει υποχωρήσει, τότε μπορεί να ισχυρισθεί ότι έχει ήδη κάνει μια σημαντική υποχώρηση και, για το λόγο αυτό, απαιτεί ανάλογη συμπεριφορά από τον αντίπαλο εξασφαλίζοντας την ασθενέστερη αντίσταση του στο πραγματικά σημαντικό ζήτημα. Επίσης, εξασφαλίζεται η μειωμένη προσοχή του αντιπάλου στη συζήτηση των επόμενων θεμάτων αφού θα πιστεύει ότι έχει ήδη συμφωνήσει σε αυτό που είναι μείζονος σημασίας για την αυτή πλευρά.

- *Τακτική Μεταφοράς της Πίεσης*

Η εν λόγω τακτική, όπως προδίδει και η ονομασία της, βασίζεται στη μεταφορά της πίεσης στην αντίπαλη πλευρά. Κατά την εφαρμογή της ζητείται από την αντίπαλη πλευρά να καθορίσει τις απαιτούμενες υποχωρήσεις ώστε να επέλθει συμφωνία. Στη βάση της προδηλωθείσας ανάγκης των ανθρώπων να είναι δίκαιοι

και λογικοί προκαλείται πίεση στην άλλη πλευρά που, συνήθως, οδηγεί στην υλοποίηση υποχωρήσεων της. Παράλληλα, μεγάλος αριθμός ατόμων αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην αυξανόμενη πίεση και ωθούνται σε παραχωρήσεις που δε θα έκαναν υπό άλλες συνθήκες.

- *Τακτική «Ανοιχτών Χαρτιών»*

Η τακτική «ανοιχτών χαρτιών» εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματευτές έχουν ξανασυναντηθεί σε προηγούμενες συζητήσεις και, για το λόγο αυτό, πιστεύουν ότι έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους μια «φιλική» σχέση. Κατά την εφαρμογή της παρατίθενται πραγματικά στοιχεία του διαπραγματευτή και αποφεύγονται ψευδή ή παραπλανητικά δεδομένα. Σκοπός είναι η πρόκληση της ίδιας συμπεριφοράς από τον αντίπαλο που δύναται πολύ γρήγορα στο ευνοϊκότερο αποτέλεσμα και για τους δύο καθιστώντας εμμέσως τη διαπραγμάτευση μορφής «WIN – WIN». Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται όταν η συγκεκριμένη τακτική εφαρμόζεται από τον αντίπαλο διαπραγματευτή καθόσον ενδέχεται να έχει σκοπό να γίνουν πιστευτά παραπλανητικά στοιχεία.

Πέρα από τις προαναφερθείσες τακτικές υφίσταται και σειρά άλλων ή παραλλαγές αυτών. Εφαρμόζονται αυτούσιες ή σε συνδυασμό μεταξύ τους ανάλογα με τα ισχύοντα δεδομένα. Η επιλογή της μεθόδου και ο τρόπος εφαρμογής της γίνονται από το διαπραγματευτή και εξαρτώνται από το ύφος του ατόμου, τον αντίπαλο, το υπό διαπραγμάτευση ζήτημα και το σύνολο των παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ευελιξία μεταξύ των μεθόδων και η εναλλαγή αυτών καθόσον τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς μέσω των τακτικών που εφαρμόζει ο αντίπαλος. Με βάση τα παραπάνω, ο έλεγχος αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο και όπλο που θα πρέπει να χρησιμοποιείται συνεχώς από το διαπραγματευτή.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φάση της εξαγωγής των συμπερασμάτων ακολουθεί αυτής της προσέγγισης που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εφόσον τα αντίπαλα μέρη έχουν αναπτύξει τις θέσεις στη βάση των στρατηγικών που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν και να εφαρμόσουν, δημιουργούνται οι συνθήκες για την υλοποίηση μιας συμφωνίας που μπορεί να έχει αρκετά ή λιγότερα θετικά αποτελέσματα για την κάθε πλευρά. Βέβαια, η φάση αυτή έχει τη δική της ξεχωριστή σημασία και, για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αναλόγως.

Πολλοί διαπραγματευτές θεωρούν ότι η υλοποίηση της συμφωνίας είναι το φυσιολογικό, αυτόματο τελείωμα κάθε διαπραγμάτευσης. Η παραπάνω θεώρηση, όμως, δεν είναι βάσιμη και, κατά συνέπεια, εγκυμονεί κινδύνους για το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας. Είναι επιβεβλημένη η αντιμετώπιση της ολοκλήρωσης της διαπραγμάτευσης ως ένα ξεχωριστό βήμα. Αν αυτό παραβλεφθεί, ενδέχεται οι διαπραγματεύσεις να πάρουν ανεξέλεγκτο μήκος.

Στα πλαίσια των προηγούμενων φάσεων, θα πρέπει να έχει επέλθει μιας μορφής σύγκλιση των απόψεων. Ανάλογα με τις ακολουθούμενες τακτικές, η αρχική απόσταση σταδιακά μειώνεται και, πλέον, στην εν λόγω φάση, καλούνται οι δύο πλευρές να βρουν το σημείο συμφωνίας. Με βάση τα παραπάνω, κρίνεται επιβεβλημένη η ενεργοποίηση της διαδικασίας ελέγχου. Όπως αναφέρθηκε, ο έλεγχος είναι μια δυναμική διαδικασία που ενεργοποιείται ανά τακτά διαστήματα και, οπωσδήποτε, όποτε μεταβάλλεται κάποια εκ των παραμέτρων που ορίζουν το προς διαπραγμάτευση ζήτημα ή όποτε νέα δεδομένα εισέρχονται στη διαδικασία. Είναι εύκολα κατανοητό ότι ο έλεγχος αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία όσο προχωράει η διαδικασία και φτάνει στην κορύφωση της σημαντικότητάς του μετά την ολοκλήρωση της φάσης της προσπάθειας προσέγγισης και ακριβώς προτού τα δύο μέρη οδηγηθούν σε οριστικά συμπεράσματα και ολοκλήρωση της συμφωνίας. Ο έλεγχος μπορεί να υλοποιηθεί είτε σιωπηρά παρουσία της άλλης πλευράς είτε με την πραγματοποίηση μιας βραχυχρόνιας παύσης για τον εν λόγω σκοπό, ανάλογα με τα εκάστοτε δεδομένα.

Όλα όσα συζητήθηκαν στην προηγούμενη φάση οδηγούν σε κάποιο συγκεκριμένο πόρισμα. Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου κρίνεται

επιβεβλημένη η λεπτομερής καταγραφή όλων των αποτελεσμάτων των προηγούμενων φάσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, ενδέχεται να αμφισβητηθούν τα πρότερα λεχθέντα και να είναι αναγκαία η επανάληψη της διαδικασίας.

Μέχρι το σημείο στο οποίο πρόκειται να κλείσει η συμφωνία, οφείλει ο διαπραγματευτής να επιδιώκει με πάθος τους στόχους του χρησιμοποιώντας το προσωπικό του στυλ, σεβασμό και ευφυΐα. Κάτι ανάλογο θα πρέπει να πράξει και η αντίπαλη πλευρά. Είναι δεδομένο ότι ο καθένας γνωρίζει καλύτερα για τη δική του πλευρά τι θεωρείται ωφέλιμο και τι όχι. Παρόλα αυτά, πριν υλοποιηθεί η συμφωνία, οφείλει ο διαπραγματευτής να βεβαιωθεί ότι έχει βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί σε κάποιο βαθμό και τις δύο πλευρές. Η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων της μίας πλευράς και η απόρριψη των αντίστοιχων της άλλης μπορεί πρόσκαιρα να φαίνεται ευεργετική, αλλά δε μπορεί να είναι αποτελεσματική για το διαπραγματευτή σε ένα επιδιωκόμενο βάθος χρόνου. Άλλωστε, οι διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να είναι κάποιο παιχνίδι με ένα και μόνο αντικειμενικό στόχο, αλλά ένα βήμα για τη θεμελίωση μακροχρόνιων σχέσεων. Σε κάθε συμφωνία, θα πρέπει να υπάρχει κάποιο στοιχείο που θα ωφελήσει την αντίπαλη πλευρά, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να προκαλέσει την επιθυμία της να ξαναβρεθεί με την αυτή πλευρά σε επόμενη συνεργασία.

Ολοκλήρωση της συμφωνίας σημαίνει, επίσης, ενεργοποίηση των θεμάτων που τέθηκαν υπό διαπραγμάτευση. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, οφείλεται να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι δύο πλευρές είναι ικανές να υλοποιήσουν τα συμφωνηθέντα. Εφόσον κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, τότε το σύνολο της διαδικασίας δε μπορεί να φέρει κανένα αποτέλεσμα. Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι κάθε διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα με σκοπό τη σύμπραξη δύο πλευρών, κατά το δικό της τρόπο η καθεμία, για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θα επιφέρει οφέλη. Κατά συνέπεια, αν η συμφωνία δε μπορεί να υλοποιηθεί δεν έχει καμία αξία.

Όπως αναφέρθηκε κατά την ανάλυση των φάσεων διαπραγμάτευσης, ενδέχεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης να μην καταλήξει σε συμφωνία. Αυτό μπορεί να λάβει χώρα εφόσον σε ένα ή περισσότερα ζητήματα δε βρεθεί σημείο στο οποίο και οι δύο πλευρές να είναι σε κάποιο, ικανοποιητικό για τις ίδιες, βαθμό ωφελημένες. Σε μια τέτοια περίπτωση η διαπραγματευτική διαδικασία ολοκληρώνεται προσωρινά ή τελικά.

Σε μια προσπάθεια γενίκευσης, αν πρόκειται να επέλθει συμφωνία, οφείλει ο διαπραγματευτής να βεβαιωθεί ότι η συμφωνία είναι θετική και για τις δύο πλευρές. Αν πρόκειται να διακοπεί η διαδικασία, οφείλει να βεβαιωθεί ότι δε διαφεύγει κάποια δυνατότητα επιτυχίας ενός αμοιβαία αποδεκτού αποτελέσματος. Άλλωστε, η στιγμή αυτή ενδέχεται να είναι η σημαντικότερη επί του συνόλου που συνιστά τη διαπραγμάτευση.

Ακόμα και στη φάση αυτή, ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει η γλώσσα του σώματος και η ανάλογη χρήση αυτής προς όφελος του διαπραγματευτή. Συχνά, το κλείσιμο μιας συμφωνίας σημαίνει και τη φυσική προσέγγιση με το πρόσωπο που εκφράζει το αντίπαλο μέρος της διαπραγμάτευσης. Κλείσιμο της συμφωνίας σημαίνει κλείσιμο της απόστασης. Η απόσταση των στενών, προσωπικών σχέσεων (το άγγιγμα ή η παραμονή σε απόσταση 15 μέχρι 45 εκατοστών) χρησιμοποιείται, συνήθως, μόνο για προσωπικές, στοργικές επαφές. Όμως, καθόσον προσεγγίζεται η τελική συμφωνία, ενδέχεται να λάβει χώρα μια ανάλογη προσέγγιση σε αυτή την απόσταση με πρωτοβουλία της αυτής ή της αντίπαλης πλευράς. Τα σημάδια αποδοχής στη γλώσσα του σώματος διαφέρουν σημαντικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Το ακριβές χρονικό σημείο στο οποίο προσεγγίζεται η σύμπτωση χαρακτηρίζεται πιο συχνά από ελαφρέ ενδείξεις παρά από ακατάστατα ξεσπάσματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, όσο μεγαλύτερη είναι η συμφωνία τόσο πιο εκλεπτυσμένες είναι οι εκδηλώσεις τη στιγμή που η άλλη πλευρά κάνει τη διανοητική δέσμευση να κλείσει τη συμφωνία.

Εφόσον επιτευχθεί συμφωνία, τότε ακολουθεί η φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Βέβαια, σε τέτοια περίπτωση, δεν πρέπει να λησμονηθεί ο εορτασμός της επιτυχούς ολοκλήρωσης μιας επίπονης διαδικασίας. Συνίσταται η πραγματοποίηση καταστάσεων που θα δώσουν ξεχωριστή σημασία στο γεγονός.

Εφόσον δεν επιτευχθεί συμφωνία, η μετέπειτα φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αποκτά διαφορετική χροιά. Μετά τη διακοπή της διαδικασίας, ελέγχεται το κατά πόσο υπάρχει δυνατότητα σύγκλισης και, εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται εφικτό, επαναλαμβάνεται η διαπραγμάτευση. Σε διαφορετική περίπτωση, περατώνεται χωρίς κανένα αποτέλεσμα για καμία πλευρά.

Συνοψίζοντας, η ιδιαίτερη σημασία της εν λόγω φάσης έγκειται στο γεγονός ότι κλείνει την αυλαία της διαδικασίας παρουσία της αντίπαλης πλευράς. Επιτυχημένη θεωρείται εφόσον έχουν επιτευχθεί οφέλη για την αυτή πλευρά και, παράλληλα, η

άλλη πλευρά νιώθει ότι έχει πετύχει το ίδιο. Η ικανότητα του καλού διαπραγματευτή ορίζεται από το κατά πόσο μπορεί να κάνει τον αντίπαλο να νιώσει ότι κέρδισε όταν κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Αποχωρεί από το τραπέζι της διαπραγμάτευσης γνωρίζοντας ότι έχει κερδίσει και, παράλληλα, έχει βελτιώσει τη σχέση του με την άλλη πλευρά.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση της φάσης της εξαγωγής συμπερασμάτων, που οριοθετεί το τέλος του κυρίως τμήματος της διαπραγματευτικής διαδικασίας, λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αυτή γίνεται χωρίς τη φυσική παρουσία της αντίπαλης πλευράς και σκοπό έχει την αποτίμηση των πεπραγμένων με σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον. Παράλληλα, λαμβάνονται πληροφορίες για το βαθμό επίτευξης των προσδοκώμενων ώστε να κριθεί η αποτελεσματικότητα της διαπραγματευτικής ομάδας.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται ουσιαστικά σε δύο επίπεδα. Το πρώτο αφορά την αρχή ή το φορέα τον οποίο εκπροσώπησε ο διαπραγματευτής κατά τη διαδικασία και το δεύτερο την αυτοκριτική του ίδιου του ατόμου. Η βαρύτητα και η σημασία των δύο είναι κατά βάση ίδια αν και διαφέρει στα πλαίσια του τρόπου και του ύφους της κριτικής. Για το πρώτο επίπεδο, ο διαπραγματευτής κρίνεται για το βαθμό στον οποίο πέτυχε αυτά που του ανατέθηκαν σαν αποστολή από την προϊσταμένη αρχή, επιβραβεύεται για την επιτυχία ή αντίστοιχα δέχεται παρατηρήσεις. Σκοπός της υλοποίησης της εν λόγω κριτικής είναι η εύρεση του κατά πόσο μπορεί το εν λόγω άτομο να εκπροσωπήσει το φορέα και σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις και η επισήμανση των λαθών που διέπραξε. Στο δεύτερο επίπεδο, το άτομο αναζητά τα σφάλματα που φανέρωσαν αδυναμίες και βρίσκει τρόπους να εξαλειφθούν. Γενικότερα, ο αυτοκριτικός απολογισμός είναι μια από τις σπουδαιότερες δραστηριότητες που μπορεί να κάνει ο διαπραγματευτής μετά από κάθε τέτοια διαδικασία και ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα της.

Στα πλαίσια της αξιολόγησης ελέγχεται ο βαθμός επιτυχίας ή αντίστοιχα η απόκλιση από τα αρχικά ζητήματα. Οι παράμετροι που ελέγχονται όσον αφορά το βαθμό επιτυχούς υλοποίησης τους είναι:

- Ο στόχος της διαπραγμάτευσης
- Το πλάνο της διαδικασίας
- Τα χρονικά όρια

Όπως είναι εύκολα κατανοητό, η σημαντικότερη παράμετρος που ελέγχεται είναι ο βαθμός στο οποίο επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι. Όπως προαναφέρθηκε, κατά τη φάση του σχεδιασμού, τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι και όρια μέσα στα οποία, τα πορίσματα της διαδικασίας θεωρούνται επιτυχημένα. Τα στοιχεία που ελέγχονται είναι το κατά πόσο επιτεύχθηκε ο κύριος στόχος, οι συμπληρωματικοί ή οι εναλλακτικές λύσεις. Εφόσον τα αποτελέσματα συμπίπτουν με αυτά που είχαν σχεδιαστεί η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη. Σε περίπτωση που υφίσταται απόκλιση εξετάζονται οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις και κρίνεται ο βαθμός στον οποίο η τελική συμφωνία κρίνεται συμφέρουσα. Αν η συμφωνία κριθεί επιβλαβής για το φορέα, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν στο εν λόγω αποτέλεσμα, με σκοπό να αποφευχθούν ανάλογες καταστάσεις σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Τα βήματα της διαδικασίας θα πρέπει να αναλυθούν ένα προς ένα και να βρεθεί το σημείο εκείνο στο οποίο δεν είχε γίνει σωστός σχεδιασμός με αποτέλεσμα την αρνητική εξέλιξη.

Το δεύτερο στοιχείο που ελέγχεται είναι ο βαθμός απόκλισης από το σχεδιασμό. Το πλάνο που υλοποιήθηκε κατά την πρώτη φάση, ενδεχομένως, να ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί ή να αποδείχτηκε ανεδαφικό. Κατά τη διάρκεια της φάσης της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, κρίνεται και το κατά πόσο ο αρχικός σχεδιασμός ήταν ορθός.

Το τελευταίο στοιχείο που ελέγχεται είναι η παράμετρος του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη φάση του σχεδιασμού τέθηκαν ορισμένα χρονικά όρια μέσα στα οποία προϋπολογίστηκε ότι θα έπρεπε να επέλθει συμφωνία με τα ανάλογα θετικά αποτελέσματα. Άλλωστε, μια ενδεχόμενη χρονική απόκλιση είναι ικανή να καταστήσει ένα αρχικό θετικό αποτέλεσμα επιζήμιο για το φορέα που εκπροσωπεί ο διαπραγματευτής.

Η διαδικασία που αναλύθηκε παραπάνω θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή μορφή άσκησης του διαπραγματευτή. Στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων στις οποίες έχει λάβει μέρος, θα πρέπει να επανεξετάσει το κάθε βήμα και να αναλύσει τις εναλλακτικές δυνατότητες. Η σκέψη των διαφορετικών ενεργειών που θα μπορούσε να είχε υλοποιήσει, σε συνδυασμό με την εκτίμηση των ενδεχόμενων συνεπειών θα αποτελούσαν σημαντικό όπλο για μελλοντικές διαπραγματεύσεις.

Συνοψίζοντας, ο απολογισμός των διαπραγματεύσεων που δεν κατέληξαν καλά θα βοηθήσει στην αναγνώριση των σφαλμάτων. Παράλληλα, ίσως προκύψει ότι η μη ολοκλήρωση της συμφωνίας, ενδεχομένως, να ήταν προτιμητέα. Άλλωστε, η εμφάνιση κάποιου προβλήματος κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης είναι, συνήθως μια ένδειξη, ότι θα προκύψουν μεγαλύτερα προβλήματα αν κλείσει η συμφωνία. Ο αυτοκριτικός απολογισμός, όμως, είναι εξίσου σημαντικός μετά τις επιτυχημένες διαπραγματεύσεις όσο και μετά τις αποτυχημένες. Ακόμη και μια «κερδισμένη παρτίδα» έχει περιθώρια βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΥΠΟΥ WIN - WIN

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα σε περιπτώσεις διαπραγμάτευσης WIN – WIN (νίκης – νίκης). Παράλληλα, ορίζεται η ιδιαίτερη χροιά του εν λόγω είδους διαπραγματεύσεων σε αντιπαράθεση και συσχέτιση με όσα παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για τις διαπραγματεύσεις σε σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN- LOSE. Η βασική διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι στην προκειμένη περίπτωση τα στοιχεία που κερδίζει η μία πλευρά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, δεν αποτελούν απώλειες της άλλης. Το είδος αυτό της διαπραγμάτευσης δεν είναι τόσο σπάνιο όσο μπορεί κανείς να υποθέσει αναλογιζόμενος προσωπικές εμπειρίες, αλλά υποβόσκει σε αρκετές διεργασίες χωρίς όμως να γίνεται τόσο ξεκάθαρο όσο στις περιπτώσεις αλληλεξάρτησης WIN – LOSE.

Με την έννοια που χρησιμοποιείται συνήθως, μια διαπραγμάτευση νίκης – νίκης (διαπραγμάτευση WIN – WIN) είναι μια συμφωνία προς αμοιβαίο όφελος, μια συμφωνία που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Στον ιδανικό κόσμο, οι μοναδικές συμφωνίες που θα έπρεπε να γίνονται είναι συμφωνίες νίκης – νίκης. Πάντως, ακόμη και στον πραγματικό κόσμο, η τεράστια πλειοψηφία των διαπραγματεύσεων κλείνει με συμφωνίες νίκης – νίκης.

Όπως προαναφέρθηκε, οι φάσεις της διαπραγματευτικής διαδικασίας παραμένουν οι ίδιες που αναλύθηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο που αφορούσε τις σχέσεις αλληλεξάρτησης WIN – LOSE. Μάλιστα, σε αρκετά σημεία, οι απαιτούμενες ενέργειες προς εκτέλεση είναι όμοιες αλλά, αντίστοιχα, σε αρκετά εντοπίζονται διαφορές εξαιτίας των διαφορετικών αρχικών δεδομένων.

Παρακάτω παρατίθεται η άποψη του συγγραφέα διαρθρωμένη στα πλαίσια των φάσεων διαπραγμάτευσης που έχουν προαναφερθεί.

1. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού είναι εξέχουσας σημασίας και σπουδαιότητας, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων σε σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE. Αν και η χροιά του στόχου διαφοροποιείται, παραμένει κεφαλαιώδους σημασίας η προετοιμασία και ο σωστός σχεδιασμός που θα επιτρέψει στο διαπραγματευτή να ανταπεξέλθει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο σε καθεμία από τις επόμενες φάσεις. Το γεγονός της ύπαρξης ενός κοινού ή παρόμοιου στόχου για τις δύο πλευρές δε συνεπάγεται τη δυνατότητα επανάπαυσης του ατόμου και εναπόθεσης των προσδοκιών του στις ενέργεια και προτάσεις της άλλης πλευράς. Βέβαια, ούτε το αντίθετο θα πρέπει να λαμβάνει χώρα. Η έννοια της διαπραγμάτευσης WIN – WIN δε σημαίνει την εγκατάλειψη των στόχων του διαπραγματευτή ή την πρόκληση ανησυχίας μήπως η άλλη πλευρά δεν κερδίσει αυτά που επιζητά από τη διαπραγμάτευση. Η σκέψη της κάθε πλευράς θα πρέπει να είναι γεμάτη από τα δικά της ενδιαφέροντα. Οφείλει να αφήνει στην άλλη πλευρά να έχει ως πρώτο στόχο την κύρια ευθύνη της επιτυχίας των στόχων της.

Η φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού θα πρέπει να κινηθεί στα πλαίσια των άνωθεν διατυπωθέντων και χωρίζεται σε δύο υποφάσεις.

Η υποφάση της προετοιμασίας, σε γενικές γραμμές, κινείται στα ίδια πλαίσια που ορίστηκαν και για τις περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE. Στόχο αποτελεί η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών για τις ήδη αναφερθείσες κατηγορίες θεμάτων:

- Το θέμα προς διαπραγμάτευση
- Τις ανάγκες του ίδιου του διαπραγματευτή
- Τα χαρακτηριστικά της άλλης πλευράς.

Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα αποτελέσουν τα εφόδια του διαπραγματευτή τόσο για την υποφάση του σχεδιασμού όσο και για τη μετέπειτα πορεία της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Όσον αφορά τις πληροφορίες σχετικά με το υπό διαπραγμάτευση ζήτημα, η σπουδαιότητα παραμένει η ίδια όπως και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Κάθε στοιχείο

που αφορά το αντικείμενο διαπραγμάτευσης μπορεί να ωφελήσει τη διαδικασία ενώ η έλλειψή του να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και ενέργειες. Το γεγονός ότι η άλλη πλευρά συλλέγει πληροφορίες για το ίδιο ζήτημα οι οποίες θα γίνουν γνωστές στην αυτή πλευρά στα πλαίσια μιας ακόλουθης διαδικασίας προς κοινό όφελος, δε θα πρέπει να αποτελεί ελαφρυντικό για μειωμένη προσπάθεια. Ο διαπραγματευτής για να νιώθει δυνατός και να πετύχει τα μέγιστα δυνατά οφέλη θα πρέπει να έχει στην κατοχή του το μέγιστο δυνατό όγκο πληροφοριών. Παράλληλα, ενδέχεται κάποια στοιχεία, αν και θα είναι γνωστά στην άλλη πλευρά, να μη μεταφερθούν στην αυτή, όχι λόγω κακής πρόθεσης αλλά γιατί μπορεί να θεωρηθούν ήσσονος σημασίας και να απορριφθούν. Άλλωστε, κάθε πλευρά, ανάλογα με τα δικά της δεδομένα προσδίδει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε επιμέρους στοιχείο που συνθέτει τη διαδικασία. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται από τα ήδη γνωστά μέσα (βιβλία, εγχειρίδια, συγγράμματα/ εσωτερική πληροφόρηση/ εξωτερική πληροφόρηση). Κάθε στοιχείο που συλλέγεται θα πρέπει να καταγράφεται για να κριθεί και, αν υφίσταται τέτοια περίπτωση, να αξιοποιηθεί μαζί με όλα τα υπόλοιπα. Κάθε ενέργεια απόρριψης πληροφορίας, μετά από σύντομη επεξεργασία κατά τη λήψη της, θα είναι λανθασμένη και πιθανόν επιζήμια για το διαπραγματευτή, αφού δεν είναι δυνατό να έχει ξεκάθαρη εικόνα του προς διαπραγμάτευση ζητήματος πριν την ολοκλήρωση του «παζλ» όλων των δεδομένων που το συνθέτουν.

Το δεύτερο στοιχείο προετοιμασίας αφορά τις ανάγκες του ίδιου του διαπραγματευτή και του φορέα που αυτός εκπροσωπεί. Η συλλογή των πληροφοριών της εν λόγω κατηγορίας γίνεται μέσα από ανάλυση των δεδομένων της αυτής πλευράς. Η προσπάθεια πρέπει να εστιαστεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του ατόμου από τη διαπραγμάτευση αλλά και τις αντίστοιχες του φορέα που εκπροσωπεί. Οι πληροφορίες είναι αυτές που ουσιαστικά θα στοιχειοθετήσουν το στόχο της διαπραγμάτευσης. Με βάση το δεδομένο ότι αυτός που γνωρίζει καλύτερα αλλά και θα ενδιαφερθεί για τις ανάγκες της αυτής πλευράς είναι ο ίδιος ο διαπραγματευτής, η διαδικασία οφείλει να είναι πλήρης και απολύτως επιτυχής.

Το τρίτο στάδιο της προετοιμασίας αφορά τα χαρακτηριστικά του αντιπάλου μέρους και μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, τα χαρακτηριστικά του φορέα που εκπροσωπείται και τα αντίστοιχα του διαπραγματευτή. Τα στοιχεία που αφορούν το φορέα που εκπροσωπείται κινούνται στο ίδιο πλαίσιο με αυτά που συλλέγονται σε

περιπτώσεις διαπραγμάτευσης τύπου WIN – LOSE. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν αφορούν το λόγο προσέλευσης στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, την ισχύ μέσα στο περιβάλλον, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τις πιθανές εξαρτήσεις. Όπως είναι εύκολα κατανοητό, η συλλογή των πληροφοριών αυτών είναι αρκετά δύσκολη καθώς δεν είναι εύκολο να συλλεχθούν με αποτέλεσμα να είναι αναγκαίο να καταφύγει ο διαπραγματευτής σε υποθέσεις και συσχετισμούς. Όσον αφορά το διαπραγματευτή που εκπροσωπεί την άλλη πλευρά, τα δεδομένα διαφοροποιούνται σε σχέση με αυτά που ορίστηκαν για την περίπτωση διαπραγμάτευσης με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν σχετίζονται με την αναγνώριση της καταλληλότητας, των γνώσεων και της εξουσίας αυτού να κλείσει μια ενδεχόμενη συμφωνία. Η διαφορετικότητα που αναφέρθηκε παραπάνω έγκειται στο γεγονός ότι η άλλη πλευρά δε δύναται να χαρακτηριστεί «αντίπαλη». Κατά συνέπεια, όσο ικανότερος είναι ο διαπραγματευτής τόσο πιο ομαλή και εποικοδομητική θα είναι η διαδικασία και, κατά συνέπεια, ευνοϊκότερα τα αποτελέσματα για την αυτή πλευρά.

Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, παραμένει κεφαλαιώδους σημασίας η σωστή καταγραφή των πληροφοριών που συλλέγονται, τόσο στο επίπεδο της ορθότητας όσο και της πληρότητας.

Το σύνολο των στοιχείων που συλλέγονται κατά την προετοιμασία αξιοποιούνται κατά το σχεδιασμό. Η υποφάση αυτή έχει ως στόχο να καθορίσει τα δεδομένα και τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί η διαδικασία όσο και να προετοιμάσει για κάθε ενδεχόμενη αλλαγή από το αρχικό πλάνο. Τα ερωτήματα στα οποία ζητείται απάντηση είναι τα κάτωθι:

- Ο στόχος της διαπραγμάτευσης
- Το πλάνο και οι τακτικές
- Ο χρονικός ορίζοντας ολοκλήρωσης.

Η πλήρης οριοθέτηση και ο προσδιορισμός του στόχου της διαπραγμάτευσης αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι της διαδικασίας του σχεδιασμού. Είναι προφανές ότι, εφόσον το προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι σαφώς καθορισμένο, μπορούν να γίνουν οι απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίησή του. Ένας κίνδυνος που

ελλοχεύει στο εν λόγω ζήτημα για την περίπτωση των διαπραγματεύσεων με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN είναι να μη του δοθεί η απαιτούμενη βαρύτητα στα πλαίσια της αντίληψης ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι το καλύτερο δυνατό και για τις δύο πλευρές. Όπως προαναφέρθηκε, ο κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει πρώτος ο ίδιος να αναζητά το καλύτερο για τη δική του πλευρά. Σε περίπτωση που ο ίδιος δεν αναγνωρίσει τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις του από τη διαπραγμάτευση, η διαδικασία δε μπορεί να στεφτεί με επιτυχία. Ο στόχος της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να προκύψει με βάση τα ζητούμενα για την αυτή πλευρά, τις ιδιαιτερότητες της άλλης πλευράς, τα δεδομένα της μεταξύ τους σχέσης και τους παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον.

Εν συνεχεία, και με σαφώς καθορισμένο το στόχο της διαπραγμάτευσης, τίθεται η ανάγκη αναζήτησης του πλάνου και των τακτικών που θα ακολουθηθούν. Στην περίπτωση της διαπραγμάτευσης τύπου WIN – LOSE μπορεί πιο εύκολα να γίνει αντιληπτή η ανάγκη επιτυχίας της εν λόγω διαδικασίας καθόσον σχεδιάζεται ο τρόπος μέσω του οποίου ο αντίπαλος διαπραγματευτής θα συγκλίνει προς τα ζητούμενα από την αυτή πλευρά. Παρά ταύτα, και στην περίπτωση που πραγματευόμαστε στο παρόν κεφάλαιο η ανάγκη είναι η ίδια. Ο στόχος που καθορίστηκε σαφώς παραπάνω αποτελεί και την οδό για το καλύτερο αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές. Ενδέχεται, η άλλη πλευρά να έχει θέσει διαφορετικό στόχο ανάλογα με τα ερεθίσματα και τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή της. Ενδέχεται ακόμα και να έχει καταλήξει σε διαφορετικό αποτέλεσμα βασιζόμενη σε αντίθετο τρόπο αξιολόγησης των ίδιων δεδομένων. Έχοντας ως γνώμονα τη βεβαιότητα ότι ο οριοθετημένος στόχος αποτελεί την ιδανικότερη λύση αναζητείται ο τρόπος που θα πειστεί η αντίπαλη πλευρά να μεταβάλλει τον τρόπο προσέγγισής της. Στην περίπτωση που η διαφορετικότητα εντοπίζεται σε έλλειψη δεδομένων, οι δυσκολίες είναι περιορισμένες και η μέθοδος δεδομένη. Παρουσιάζοντας τα απουσιάζοντα στοιχεία είναι εύκολη η σύγκληση των απόψεων. Εντονότερη δυσκολία παρουσιάζεται όταν η διαφορά έγκειται στο διαφορετικό τρόπο θεώρησης των δεδομένων. Στην περίπτωση αυτή κρίνεται αναγκαία η αναζήτηση όλων των στοιχείων που θα μεταβάλλουν τον τρόπο σκέψης της αντίπαλης πλευράς.

Βέβαια, όπως και στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων τύπου WIN – LOSE οφείλει να γίνει προετοιμασία και για τη περίπτωση που η αυτή πλευρά έχει έλλειψη

δεδομένων, η οποία θα συμβάλλει στην καλύτερη αντιμετώπιση του ζητήματος στην μετέπειτα φάση του ελέγχου.

Αναλύοντας περαιτέρω τη διαδικασία του πλάνου και του σχεδιασμού, υπεισέρχονται και παράμετροι όπως ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος, του χώρου και των ατόμων. Τα ζητήματα αυτά δεν έχουν το ίδιο βάρος που έχουν στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων τύπου WIN – LOSE. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, και με δεδομένο ότι υφίσταται ο στόχος του κέρδους και των δύο πλευρών, το περιβάλλον που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να μεταδίδει το αίσθημα της οικειότητας.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο ορισμός του χρόνου διαπραγμάτευσης. Η χρονική διάρκεια θα πρέπει να είναι τόση που θα απαιτηθεί για εκτενή ανάλυση των απόψεων των δύο πλευρών αλλά όχι τόσο πολλή ώστε να κουράσει. Στον τομέα αυτό δεν υφίσταται διαφοροποίηση σχετικά με τη διαπραγμάτευση με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE.

Ανακεφαλαιώνοντας, η φάση της προετοιμασίας και του σχεδιασμού είναι εξίσου σημαντική στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN όπως και σε αυτή του τύπου WIN – LOSE. Άλλωστε, μόνο ο σωστά προετοιμασμένος διαπραγματευτής μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάθε μεταβολή και δεδομένο της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης και, κατά συνέπεια, να πετύχει το ευνοϊκότερο αποτέλεσμα.

2. ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Η έναρξη της διαπραγμάτευσης αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη επαφή μεταξύ των δύο μερών. Οι ιδιαιτερότητές της είναι αρκετές και εν πολλοίς δύνανται να καθορίσουν το τελικό αποτέλεσμα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Αρκετοί διαπραγματευτές, μη αναγνωρίζοντας τη σημασία της, επισπεύδουν τις διαδικασίες με σκοπό να καταλήξουν γρήγορα στο σημείο που αυτοί έχουν σχεδιάσει και στη συμφωνία που έχουν οραματιστεί. Η αλήθεια είναι ότι στη φάση αυτή τίθενται ουσιαστικά οι βάσεις για τη μετέπειτα πορεία της διαδικασίας. Είναι η περίοδος εκείνη που δίνεται η ευκαιρία για αναγνώριση και επαλήθευση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την προετοιμασία ώστε να καθοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί είτε ως συνέχεια αυτής που εκ των προτέρων ορίστηκε είτε ως μια νέα με βάση τα τροποποιηθέντα δεδομένα.

Όπως και στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN- LOSE, το σημαντικότερο ρόλο παίζει η αποτελεσματική ακρόαση. Οφείλει ο διαπραγματευτής να υπερπηδήσει όλα τα εμπόδια έναντι αυτής ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα σωστά εφόδια στο δρόμο για την επίτευξη των στόχων του.

Η έναρξη της διαπραγμάτευσης αποτελεί ουσιαστικά μια διερευνητική φάση όπου κάθε πλευρά αναζητά να κατανοήσει τα στοιχεία που θα συνθέσουν τη συμπεριφορά της άλλης. Για να μπορέσει ο διαπραγματευτής να την καταστήσει αποτελεσματική οφείλει να ακολουθήσει τα κάτωθι:

- *Καθορισμός των ορίων και των αρχών της διαδικασίας*

Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να καθορίσει τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί η διαπραγματευτική διαδικασία. Μια πρόταση σχετικά με τον τρόπο διενέργειας της διαπραγμάτευσης θα δώσει την ευκαιρία να εμφανισθούν στοιχεία σχετικά με τη συμπεριφορά και τις προσεγγίσεις στις οποίες θα προχωρήσει η άλλη πλευρά.

- *Αποφυγή γρήγορης έκφρασης των θέσεων*

Όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων με σχέσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE είναι απαραίτητο να μάθει ο διαπραγματευτής να ακούει την αντίπαλη πλευρά. Κάτι ανάλογο ισχύει και στην εν λόγω περίπτωση. Ο διαπραγματευτής προτείνεται να ωθήσει τη διαδικασία ώστε να κατατεθούν πρώτα οι απόψεις του αντιπάλου. Άλλωστε, η πρόταση που έχει διαμορφωθεί σαν προσχέδιο στη φάση του σχεδιασμού βασίζεται σε μία σειρά υποθέσεων σχετικά με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προτάσεις του αντιπάλου. Η ακρόαση της αρχικής πρότασης της άλλης πλευράς θα δώσει την ευκαιρία να εκτιμηθούν τα δεδομένα της αρχικής υπόθεσης και να εκτιμηθεί το κατά πόσο είναι προτιμότερο να εξελιχθεί η διαδικασία στο ίδιο πλάνο ή να ανασχεδιαστεί στη φάση του ελέγχου. Σε κάθε περίπτωση, δε θα προκαλέσει κανένα όφελος η γρήγορη έως βιαστική έκθεση των απόψεων της αυτής πλευράς που ενδέχεται να καταστούν ανεδαφικές ενώ, παράλληλα, θα προκαλέσουν δυσκαμψία όσον αφορά ενδεχόμενη απόφαση για αλλαγή στρατηγικής.

- *Προσεκτική ακρόαση των λεγόμενων της άλλης πλευράς*

Κατά την έναρξη της διαπραγμάτευσης αποκτά βαρύνουσα σημασία η προσεκτική ακρόαση των απόψεων που διατυπώνονται από την άλλη πλευρά. Οι αρχές της αποτελεσματικής ακρόασης είναι οι ίδιες με αυτές που αναφέρθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο για τις διαπραγματεύσεις τύπου WIN – LOSE. Κάμπτοντας όλα τα στοιχεία που δυσχεραίνουν την αποτελεσματική ακρόαση θα είναι πιο εύκολη η αναζήτηση και αναγνώριση των αναγκών και των τρόπων προσέγγισης των ζητημάτων της αντίπαλης πλευράς.

- *Διεξαγωγή ερωτήσεων*

Όσο η διαδικασία έκθεσης των θέσεων της αντίπαλης πλευράς λαμβάνει χώρα, ο διαπραγματευτής οφείλει να διεξάγει ερωτήσεις σχετικά με τα λεγόμενα του άλλου. Μέσα από τις ερωτήσεις θα γίνει πιο συγκεκριμένος ο τρόπος προσέγγισης

της άλλης πλευράς αλλά, κυρίως, θα διαπιστωθεί η αλήθεια και ακρίβεια των αρχικών υποθέσεων.

Όλα τα παραπάνω οφείλουν να βρίσκονται ως αρχές στο σχεδιασμό και στο μυαλό του διαπραγματευτή κατά την έναρξη της διαδικασίας. Βέβαια, καθώς η διαπραγμάτευση εξελίσσεται στην πρώτη φάση της οφείλουν να τηρούνται και κάποια επιπρόσθετα και πιο εξειδικευμένα στοιχεία:

- *Αποσαφήνιση των ιδιαίτερων ενδιαφερόντων του αντιπάλου*

Κατά τη διαδικασία της έκθεσης των θέσεων του αντιπάλου, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όλα τα εργαλεία για την αναζήτηση των σημείων που τον ενδιαφέρουν περισσότερο. Μέσα από ερωτήσεις και αποτελεσματική ακρόαση, θα πρέπει να αναζητηθούν όχι μόνο οι θέσεις του αλλά και οι ανάγκες του. Κατά συνέπεια, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να αναζητά όχι μόνο τα προφανή που του προσφέρει η άλλη πλευρά αλλά και τα αίτια που προκαλούν και εδραιώνουν τις προτάσεις και θέσεις.

- *Αναζήτηση της αρχής*

Πολλές φορές, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ατέρμονη καθόσον δεν έχει αναγνωριστεί η αρχή λήψης αποφάσεων της κάθε πλευράς. Ο διαπραγματευτής οφείλει να αναγνωρίσει τον αντίπαλο και να εξασφαλίσει ότι μπορεί να καταλήξει σε συμφωνία μαζί του χωρίς να αναζητηθεί έγκριση από κάποιο άλλο άτομο. Σε περίπτωση κατά την οποία το παραπάνω δε λάβει χώρα, ενδέχεται να σπαταληθεί ο χρόνος και η ενέργεια για μια διαδικασία η οποία δεν δύναται να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα, το ενδεχόμενο του αποπροσανατολισμού καθόσον, πιθανότατα ο «εκπρόσωπος» της άλλης πλευράς να κινηθεί σε πλαίσια διάφορα από αυτά που θα όριζε ο αρμόδιος για την επίτευξη της συμφωνίας.

- *Καθορισμός των περιορισμών και των προσδοκιών*

Σε κάθε διαπραγματευτική διαδικασία, κάθε μία από τις αντίπαλες πλευρές προσέρχεται στο χώρο έχοντας συγκεκριμένες, σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό, προσδοκίες αλλά και περιορισμούς. Έστω και αν δεν έχει κινηθεί με βάση τη διαδικασία που αναφέρεται στο εν λόγω σύγγραμμα, έχει στοιχειοθετήσει ποιο είναι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα από τη διαδικασία, έστω και στην ιδανική του μορφή. Παράλληλα, υφίσταται περιορισμούς, είτε άμεσους είτε έμμεσους που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις επιδιώξεις του σε μεγάλο ή μικρό βαθμό. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, ο κάθε διαπραγματευτής, έχοντας ως στόχο την κατάληξη σε συμφωνία, θα πρέπει να αναγνωρίσει τα παραπάνω στοιχεία και να τα εντάξει στα πλαίσια των δεδομένων που έχει. Η γνώση των προσδοκιών για το αποτέλεσμα, καθώς και των περιορισμών της αντίπαλης πλευράς, θα του επιτρέψει, στη μετέπειτα φάση του ελέγχου, να αναπροσαρμόσει το σχέδιο δράσης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγηθεί στην ιδανικότερη λύση. Ενδεχομένως, τα προαναφερθέντα στοιχεία να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων τύπου WIN – LOSE, αλλά και στη περίπτωση περί της οποίας ο λόγος έχουν ιδιαίτερη σημασία για την εξέλιξη και, κυρίως, την κατάληξη της διαδικασίας.

- *Συλλογή πληροφοριών σχετικά με εναλλακτικές λύσεις*

Όπως αναφέρθηκε κατά την ανάλυση της φάσης του σχεδιασμού, στο σημείο αυτό έχουν ήδη διερευνηθεί κάποιες εναλλακτικές λύσεις σχετικά με το τελικό αποτέλεσμα εφόσον το ιδανικό δε δύναται να επιτευχθεί. Ο σχεδιασμός αυτός βασίστηκε πάνω σε υποθέσεις και σε ενδείξεις με βάση τη συλλογή πληροφοριών που είχε προηγηθεί. Στη φάση που αναλύεται, πρέπει να συλλεχθούν τα στοιχεία εκείνα που θα δείξουν το κατά πόσο οι εναλλακτικές διαδρομές μπορούν να υλοποιηθούν, δηλαδή, στην πραγματικότητα, να ελεγχθούν οι σχετικές υποθέσεις και τα σχετιζόμενα στοιχεία. Με τη διαδικασία των ερωτήσεων θα πρέπει να αξιολογηθούν τα δεδομένα σχετικά με άλλες λύσεις, ίσως όχι το ίδιο

συμφέρουσες αλλά, σε κάθε περίπτωση, προτιμητέες από τη σύγκλιση απόψεων. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα αφορούν τόσο τα στοιχεία της άλλης πλευράς όσο και τη διάθεση αυτής για απόκλιση από τις αρχικές προσδοκίες και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.

Η φάση της έναρξης της διαπραγμάτευσης έχει περισσότερο διερευνητικό χαρακτήρα. Στόχος του διαπραγματευτή θα πρέπει να είναι η συλλογή στοιχείων επαρκών για τη μετάβαση στη φάση του ελέγχου. Μέσα από αποτελεσματική ακρόαση και περιορισμένη έκφραση θα πρέπει να εξετάσει κάθε πτυχή και στοιχείο του αρχικού του σχεδιασμού, ώστε μέσω της αξιολόγησης στη φάση του ελέγχου να προχωρήσει σε ενέργειες που θα επιφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στη διαπραγματευτική διαδικασία.

3. ΕΛΕΓΧΟΣ

Μετά τη φάση της έναρξης της διαπραγματευτικής διαδικασίας ακολουθεί η φάση του ελέγχου. Η σημασία της συγκεκριμένης φάσης στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων τύπου WIN – WIN δε διαφέρει σημαντικά από αυτή που προσδιορίστηκε για την περίπτωση των διαπραγματεύσεων τύπου WIN – LOSE. Αποτελεί, ομολογουμένως, κομβικό σημείο καθόσον αποτελεί το διάδρομο μέσω του οποίου δύναται ο διαπραγματευτής να οδηγηθεί από τα πρώτα αναγνωριστικά στάδια στην επιτυχή κατάληξη της διαδικασίας, εφόσον ενεργήσει ορθά, ή στη μη επίτευξη συμφωνίας εφόσον ενεργήσει λανθασμένα. Κατά συνέπεια, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε αυτή και να μη γίνει προσπάθεια αποφυγής μέσα σε πνεύμα ενθουσιασμού για επίτευξη γρήγορης ευνοϊκής συμφωνίας.

Η φάση του ελέγχου δύναται να χωριστεί σε δύο τμήματα σύμφωνα με τις ενέργειες που γίνονται και το στόχο της κάθε υποφάσης. Συγκεκριμένα, αναλύεται στην υποφάση της συλλογής και αξιολόγησης τόσο των νέων όσο και των αρχικών δεδομένων και στην υποφάση του επανασχεδιασμού της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για το υπόλοιπο της διαδικασίας.

Στην πρότερη φάση της έναρξης της διαπραγμάτευσης, ολοκληρώνεται ουσιαστικά η πρώτη έκθεση της κάθε πλευράς στην άλλη. Όπως προαναφέρθηκε, ο διαπραγματευτής όφειλε να έχει συλλέξει όλα εκείνα τα στοιχεία που θα του επιτρέψουν, την εν λόγω φάση, να αξιολογήσει τα αρχικά δεδομένα, τις θέσεις και τις στρατηγικές του. Είναι εύκολα κατανοητό ότι, εφόσον κάτι τέτοιο δεν έχει ήδη λάβει χώρα, εμφανίζεται έντονη η δυσκολία να καταστεί επιτυχής η φάση του ελέγχου. Όπως και στη αντίστοιχη φάση για τις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE, τα στοιχεία που θα ελεγχθούν μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Αυτά που αφορούν το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης και αυτά που αφορούν τον αντίπαλο ως πρόσωπο ή ως εκπρόσωπο κάποιου φορέα. Με βάση το σχεδιασμό που είχε αρχικά γίνει ελέγχονται οι υποθέσεις, τα συλλεχθέντα στοιχεία και οι προβλέψεις στα πλαίσια των σαφώς ισχυρότερων δεδομένων μιας ήδη διαμορφωμένης κατάστασης που αφορά το υφιστάμενο επίπεδο και το προχωρημένο στάδιο της διαπραγμάτευσης. Εφόσον δεν υπάρχουν αποκλίσεις ή υφίστανται αλλά μπορούν να αξιολογηθούν ως αμελητέες τότε η στρατηγική δε

διαφοροποιείται με το δεδομένο ότι δεν έχουν εμφανιστεί καινούρια στοιχεία τα οποία αρχικά δεν είχαν ληφθεί υπόψη. Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή εφόσον είτε τα υπάρχοντα στοιχεία έχουν εμφανιστεί να είναι αναληθή και, κατά συνέπεια, οι υποθέσεις λανθασμένες και αβάσιμες είτε εφόσον νέα δεδομένα τα οποία δεν είχαν ληφθεί υπόψη κατά τον αρχικό σχεδιασμό έχουν παρουσιασθεί απαιτείται χάραξη μιας νέας στρατηγικής στη δεύτερη φάση του ελέγχου.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, η δεύτερη υποφάση έχει ουσιαστικά σημασία μόνο εφόσον έχει παρουσιαστεί η ανάγκη χάραξης νέας στρατηγικής με δεδομένη την ύπαρξη αλλαγών στο αρχικό πλάνο. Η διαδικασία αποτελεί ουσιαστικά μια επανάληψη του αρχικού σταδίου της προετοιμασίας και του σχεδιασμού με μοναδική τη διαφοροποίηση τριών σημαντικών παραμέτρων. Αρχικά, ο χρόνος είναι σημαντικά πιο περιορισμένος απαιτώντας την οξυδέρκεια και την ευστροφία του διαπραγματευτή και, επιπρόσθετα, ο βαθμός στον οποίο γίνονται υποθέσεις ελαχιστοποιούνται καθόσον τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια της προσωπικής εμπειρίας του διαπραγματευτή κατά τη διενέργεια των πρώτων φάσεων της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Τρίτο, και ίσως σημαντικότερο στοιχείο διαφοροποίησης είναι η ελαχιστοποίηση της δυνατότητας επανελέγχου και επανασχεδιασμού εφόσον η νέα στρατηγική καταστεί ανεπιτυχής και κριθεί λανθασμένη. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται εμφανής η σημασία της σωστής αντιμετώπισης των δεδομένων και η ορθή χάραξη στρατηγικής στην εν λόγω φάση.

Η φάση του ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά ένα «όπλο» στα χέρια του διαπραγματευτή. Η χρήση του μπορεί να οδηγήσει σε ανατροπή δυσμενών καταστάσεων ή σε γρήγορη και επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΥΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Η προσέγγιση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων αποτελεί το κυρίως μέρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Στη διάρκεια αυτής γίνεται προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο των υποχωρήσεων του αντιπάλου και βρίσκουν εφαρμογή οι στρατηγικές που σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα. Στο σημείο αυτό της διαπραγμάτευσης είναι πλέον γνωστά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να φανερώσει ο ένας διαπραγματευτής στον άλλο και εφαρμόζονται τακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη προσέγγιση του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Η συγκεκριμένη φάση στις περιπτώσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με αυτήν στις περιπτώσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE. Ισχύουν σε κάθε περίπτωση οι γενικές αρχές που διέπουν τον τρόπο και τη φιλοσοφία με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεις την εν λόγω φάση ο διαπραγματευτής, ήτοι:

- Η επιλογή της τακτικής που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τα δεδομένα που συλλέχθηκαν τόσο όσον αφορά το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης όσο και τον αντίπαλο διαπραγματευτή. Βέβαια, ο έλεγχος παίζει σημαντικό ρόλο και σε αυτή την περίπτωση αφού θα πρέπει συνεχώς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των ενεργειών του διαπραγματευτή.
- Σε περίπτωση που η επιλεγμένη τακτική δεν αποδίδει, θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές για να επιτευχθεί ο στόχος.
- Δε θα πρέπει να συγχέονται στρατηγικές καθόσον τότε μπορεί να προβληθεί μια εικόνα αστάθειας, αναποφασιστικότητας και μη σωστής οργάνωσης που θα προκαλέσει τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αποτελώντας όπλο στα χέρια του αντιπάλου.

Στη συνέχεια παρατίθενται και αναλύονται ορισμένες στρατηγικές που δύνανται να εφαρμοστούν κατά περίπτωση, σε συνάρτηση με το πώς χρησιμοποιούνται στη σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE.

- *Τακτική Ρώσικου Μετώπου*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου αντικείμενο διαπραγμάτευσης αποτελεί μια σειρά ζητημάτων και όχι ένα μεμονωμένο. Υλοποιείται κατά τη χρονική στιγμή κατά την οποία έχει ήδη επιτευχθεί συμφωνία για ένα ή παραπάνω ζητήματα. Ο διαπραγματευτής ισχυρίζεται ότι εάν δε συμφωνήσει ο αντίπαλος στο εν λόγω θέμα θα πρέπει να αναθεωρηθούν όλα τα συμφωνηθέντα. Σκοπός της τακτικής είναι η εφαρμογή πίεσης διαμέσου της παραμέτρου του χρόνου στην άλλη πλευρά. Βέβαια, στις περιπτώσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN τόσο σε αυτή τη μέθοδο όσο και σε κάθε μέθοδο που βασίζεται στη μεταφορά πίεσης θα πρέπει η εφαρμογή να χαρακτηρίζεται από λεπτότητα χειρισμού, καθόσον κάθε ενέργεια μπορεί εύκολα να εκληφθεί ως προσπάθεια δημιουργίας δυσμενών συνθηκών για την άλλη πλευρά.

- *Τακτική της Συσχέτισης*

Στα ίδια πλαίσια με την προηγούμενη στρατηγική κινείται και αυτή της συσχέτισης. Εφαρμόζεται όταν υφίσταται σειρά ζητημάτων μεταξύ των οποίων υπάρχει μιας μορφής σχέση. Ο διαπραγματευτής επιλέγει να εξαρτήσει τη συμφωνία στο υπό διαπραγμάτευση ζήτημα με άλλα τα οποία δεν έχουν ακόμα εισέλθει στη διαδικασία. Η εν λόγω στρατηγική δεν εμφανίζει διαφορές σε σχέση με τις αντίστοιχες περιπτώσεις αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE.

- *Τακτική Ατομικής Βόμβας*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται κυρίως όταν η εξάρτηση του αντιπάλου και η ανάγκη για συμφωνία είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη της αυτής πλευράς. Κινείται στη βάση της απειλής για μη επίτευξη συμφωνίας και πιθανόν απόρριψης κάθε μελλοντικής προσπάθειας συνεργασίας. Όταν ο αντίπαλος έχει δεσμεύσεις και την αναγκαιότητα της σύμπλευσης θα βρεθεί στη δεινή θέση του αδιεξόδου και θα αναγκαστεί να συμπράξει. Αποτελεί μία σαφώς επιθετική τακτική που θα

προκαλέσει δυσφορία και, για το λόγο αυτό, θα πρέπει να γίνεται σε επιλεγμένα θέματα και με ιδιαίτερη προσοχή καθώς στις εν λόγω διαπραγματεύσεις μπορεί να αμφισβητηθεί και να αλλοιωθεί η χροιά της σχέσης των δύο πλευρών.

- *Τακτική των Επαναλήψεων*

Η τακτική των επαναλήψεων εφαρμόζεται για ένα δεδομένο ζήτημα και εφόσον η άλλη πλευρά εμφανίσει μια αρχική άρνηση. Η συνεχής επανάληψη ενός αιτήματος, μερικές φορές, οδηγεί σε υποχώρηση της άλλης πλευράς. Το παραπάνω μπορεί να συμβεί είτε λόγω εκνευρισμού είτε εξαιτίας της διάγνωσης, από την πλευρά του αντιπάλου, ότι για να υπάρξει πρόοδος στη διαδικασία θα πρέπει να υποχωρήσει στο εν λόγω ζήτημα. Βέβαια, και η χρήση της τακτικής αυτής εγκυμονεί κινδύνους, καθώς μία ενδεχόμενη ένταση θα αποβεί εις βάρος της συνέχειας της διαδικασίας.

- *Τακτική της Κατά Μέτωπο Επίθεσης*

Αποτελεί μία ακόμα επιθετική τακτική που βασίζεται στον αιφνιδιασμό του αντιπάλου. Γενικότερα, δε συνίσταται να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN καθώς, πιθανόν, θα φέρει την άλλη πλευρά σε θέση άμυνας, μην επιτρέποντας της να προσεγγίσει τα δεδομένα από εκεί και πέρα στα πλαίσια της σχέσης που θα πρέπει να υφίσταται.

- *Τακτική του Απλού Αποστολέα*

Η τακτική αυτή βασίζεται στη δήλωση της εξάρτησης από μία δεδομένη μεταβλητή η οποία έχει μεταβιβαστεί στο διαπραγματευτή χωρίς να του προσφέρεται η δυνατότητα να τη μεταβάλλει. Δια μέσου αυτής της οδού παύει η ευθύνη για τη διαμόρφωση της πρότασης ενώ, παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα υποχώρησης χωρίς τη δημιουργία κινδύνου πιστότητας για το πρόσωπο που διαπραγματεύεται. Η συγκεκριμένη τακτική, βέβαια, θα πρέπει να

χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή και φειδώ καθόσον η άλλη πλευρά μπορεί να θεωρήσει ανούσια τη διεξαγόμενη διαδικασία αφού ο διαπραγματευτής δε δύναται να εκπροσωπήσει το σύνολο των παραγόντων που συνθέτουν τη φίλια πλευρά.

- *Τακτική της Σε Βάθος Άμυνας*

Η τακτική της σε βάθος άμυνας βασίζεται στον ισχυρισμό ότι τα προτεινόμενα από την αυτή πλευρά αποτελούν πάγια τακτική του φορέα που εκπροσωπείται. Αυτό δείχνει στην άλλη πλευρά ότι θα πρέπει να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα. Η εφαρμογή μπορεί να συναντήσει αρκετές δυσκολίες αν δεν προσεχθεί ο θεματικός χώρος που θα εφαρμοστεί και ο τρόπος που θα εκφραστεί.

- *Τακτική της Σιωπής*

Η τακτική της σιωπής εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου η πρόταση ή η αντιπρόταση της άλλης πλευράς δεν κρίνεται ικανοποιητική. Με το άκουσμα ή γενικότερα τη γνωστοποίηση αυτής ακολουθεί μακράς διάρκειας σιωπή που προδίδει τη δυσαρέσκεια και δημιουργεί μιας μορφής ψυχολογική πίεση. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές και ιδιαίτερα οι λιγότερο έμπειροι προχωρούν σε επιπλέον υποχωρήσεις όταν αντιμετωπίζουν τη σιωπή.

- *Τακτική των Χρονικών Περιορισμών*

Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής σε περιπτώσεις WIN – WIN γίνεται όπως και στις περιπτώσεις WIN – LOSE. Η τακτική αυτή βασίζεται στην εξαρχής θέση χρονικών ορίων για τη διεξαγωγή και επιτυχή ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Η μεταφορά της πίεσης στην αντίπαλη πλευρά δύναται να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για την αυτή πλευρά. Τα δεδομένα που τίθενται ενθαρρύνουν τα μέρη να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο και να αποφευχθούν ανούσιες και περιττές δηλώσεις. Παράλληλα, γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαίο να γίνουν

υποχωρήσεις και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα καθόσον, σε διαφορετική περίπτωση, η διαπραγματευτική διαδικασία θα αποβεί άκαρπη. Οφείλει να σημειωθεί η αναγκαιότητα να τεθούν οι χρονικοί περιορισμοί κατά την έναρξη της διαδικασίας και όχι στη διάρκεια αυτής καθώς, σε διαφορετική περίπτωση, ενδέχεται να αμφισβητηθεί η αλήθεια αυτών.

- *Τακτική «Σαλαμιού»*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται μετά την ολοκλήρωση μιας σειράς θέσεων του αντιπάλου. Συγκεκριμένα, η αντίπαλη πλευρά αφήνεται πρώτη να εκφράσει τις προτάσεις και τις ιδέες της. Μετά το πέρας της φάσης, η αυτή πλευρά ζητά πλήρη αξιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου σχετικά με το πακέτο των θέσεων του. Σε πολλές περιπτώσεις, ο αντίπαλος, μόνο και μόνο για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων δέχεται να αναθεωρήσει τη θέση του. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής σε περιπτώσεις WIN – WIN γίνεται όπως και στις περιπτώσεις WIN – LOSE.

- *Τακτική της Κατά Μέτωπο Επίθεσης*

Η τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης αποτελεί μια ιδιάζουσα μορφή τακτικής που δε συνίσταται σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – LOSE.

- *Τακτική «Ανοιχτών Χαρτιών»*

Η τακτική «ανοιχτών χαρτιών» δύναται να εφαρμοστεί στις περισσότερες περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου WIN – WIN. Σε κάθε περίπτωση, η παρουσίαση όλων των στοιχείων και δεδομένων θα δημιουργήσει ένα ακόμα θετικότερο κλίμα που είναι απαραίτητο σε αυτή τη μορφή της διαπραγματεύσεως. Παράλληλα, θα αυξηθεί η εμπιστοσύνη, γεγονός που θα βοηθήσει στην υπερπήδηση σειράς εμποδίων, μείζονος σημασίας στην εν

λόγω κατάσταση, τα οποία όμως θα φαινόντουσαν απροσπέλαστα τείχη χωρίς την πρότερη ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης.

Πέρα από τις προαναφερθείσες τακτικές υφίσταται και σειρά άλλων ή παραλλαγές αυτών. Ανεξάρτητα από το εάν εφαρμοστούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμούς η επιλογή τους θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και με βάση τα χαρακτηριστικά που επιδεικνύει η άλλη πλευρά. Με βάση τα παραπάνω, ο έλεγχος αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο και όπλο που θα πρέπει να χρησιμοποιείται συνεχώς από το διαπραγματευτή.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φάση της εξαγωγής των συμπερασμάτων ακολουθεί αυτής της προσέγγισης που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εφόσον η κάθε πλευρά έχει εκθέσει τις απόψεις και έχει εφαρμόσει τις ανάλογες στρατηγικές για την υπεράσπιση αυτών δημιουργούνται οι συνθήκες για την υλοποίηση μιας συμφωνίας . Βέβαια, η φάση αυτή έχει τη δική της ξεχωριστή σημασία και, για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αναλόγως.

Πολλοί διαπραγματευτές θεωρούν ότι η υλοποίηση της συμφωνίας είναι το φυσιολογικό, αυτόματο τελείωμα κάθε διαπραγμάτευσης. Η παραπάνω θεώρηση, όμως, δεν είναι βάσιμη και, κατά συνέπεια, εγκυμονεί κινδύνους για το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας. Είναι επιβεβλημένη η αντιμετώπιση της ολοκλήρωσης της διαπραγμάτευσης ως ένα ξεχωριστό βήμα.

Στα πλαίσια των προηγούμενων φάσεων, θα πρέπει να έχει επέλθει μιας μορφής σύγκλιση των απόψεων. Ανάλογα με τις ακολουθούμενες τακτικές, η αρχική απόσταση σταδιακά μειώνεται και, πλέον, στην εν λόγω φάση, καλούνται οι δύο πλευρές να βρουν το σημείο συμφωνίας.

Όλα όσα συζητήθηκαν στην προηγούμενη φάση οδηγούν σε κάποιο συγκεκριμένο πόρισμα. Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου κρίνεται επιβεβλημένη η λεπτομερής καταγραφή όλων των αποτελεσμάτων των προηγούμενων φάσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, ενδέχεται να αμφισβητηθούν τα πρότερα λεχθέντα και να είναι αναγκαία η επανάληψη της διαδικασίας.

Μέχρι το σημείο στο οποίο πρόκειται να κλείσει η συμφωνία, οφείλει ο διαπραγματευτής να επιδιώκει με πάθος τους στόχους του χρησιμοποιώντας το προσωπικό του στυλ, σεβασμό και ευφυΐα. Κάτι ανάλογο θα πρέπει να πράξει και η αντίπαλη πλευρά. Είναι δεδομένο ότι ο καθένας γνωρίζει καλύτερα για τη δική του πλευρά τι θεωρείται ωφέλιμο και τι όχι. Παρόλα αυτά, πριν υλοποιηθεί η συμφωνία, οφείλει ο διαπραγματευτής να βεβαιωθεί ότι έχει βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Άλλωστε, οι διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να είναι κάποιο παιχνίδι με ένα και μόνο αντικειμενικό στόχο, αλλά ένα βήμα για τη θεμελίωση μακροχρόνιων σχέσεων. Σε κάθε συμφωνία, θα πρέπει να υπάρχει κάποιο στοιχείο που θα ωφελήσει

την αντίπαλη πλευρά, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να προκαλέσει την επιθυμία της να ξαναβρεθεί με την αυτή πλευρά σε επόμενη συνεργασία.

Ολοκλήρωση της συμφωνίας σημαίνει, επίσης, ενεργοποίηση των θεμάτων που τέθηκαν υπό διαπραγμάτευση. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, οφείλεται να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι δύο πλευρές είναι ικανές να υλοποιήσουν τα συμφωνηθέντα. Εφόσον κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, τότε το σύνολο της διαδικασίας δε μπορεί να φέρει κανένα αποτέλεσμα. Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι κάθε διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα με σκοπό τη σύμπραξη δύο πλευρών, κατά το δικό της τρόπο η καθεμία, για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θα επιφέρει οφέλη. Κατά συνέπεια, αν η συμφωνία δε μπορεί να υλοποιηθεί δεν έχει καμία αξία.

Όπως αναφέρθηκε κατά την ανάλυση των φάσεων διαπραγμάτευσης, ενδέχεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης να μην καταλήξει σε συμφωνία. Αυτό μπορεί να λάβει χώρα εφόσον σε ένα ή περισσότερα ζητήματα δε βρεθεί σημείο στο οποίο και οι δύο πλευρές να είναι σε κάποιο, ικανοποιητικό για τις ίδιες, βαθμό ωφελημένες. Σε μια τέτοια περίπτωση η διαπραγματευτική διαδικασία ολοκληρώνεται προσωρινά ή τελικά. Σε περίπτωση ασυμφωνίας, οφείλει ο διαπραγματευτής να βεβαιωθεί ότι δε διαφεύγει κάποια δυνατότητα επιτυχίας ενός αμοιβαία αποδεκτού αποτελέσματος. Άλλωστε, η στιγμή αυτή ενδέχεται να είναι η σημαντικότερη επί του συνόλου που συνιστά τη διαπραγμάτευση.

Εφόσον επιτευχθεί συμφωνία, τότε ακολουθεί η φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Βέβαια, σε τέτοια περίπτωση, δεν πρέπει να λησμονηθεί ο εορτασμός της επιτυχούς ολοκλήρωσης μιας επίπονης διαδικασίας. Συνίσταται η πραγματοποίηση καταστάσεων που θα δώσουν ξεχωριστή σημασία στο γεγονός.

Εφόσον δεν επιτευχθεί συμφωνία, η μετέπειτα φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αποκτά διαφορετική χροιά. Μετά τη διακοπή της διαδικασίας, ελέγχεται το κατά πόσο υπάρχει δυνατότητα σύγκλισης και, εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται εφικτό, επαναλαμβάνεται η διαπραγμάτευση. Σε διαφορετική περίπτωση, περατώνεται χωρίς κανένα αποτέλεσμα για καμία πλευρά.

Συνοψίζοντας, η ιδιαιτερότητα της εν λόγω φάσης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί την ολοκλήρωση της διαπραγματευτικής διαδικασίας με την παρουσία και των δύο πλευρών και, ουσιαστικά, εμφανίζει ένα τελικό αποτέλεσμα. Για να

επιτευχθεί η συμφωνία είναι αναγκαίο να είναι ορατά τα οφέλη και για τις δύο πλευρές αλλιώς δε θα επιτευχθεί η συμφωνία. Η μη επίτευξη συμφωνίας ,όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, δεν αποτελεί στοιχείο αποτυχίας του διαπραγματευτή, καθόσον ενδέχεται, με βάση τα νέα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας και διαμέσου του φίλτρου του ελέγχου, να είναι συμφερότερο για την αυτή πλευρά να μην υλοποιηθεί συμφωνία.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση της φάσης της εξαγωγής συμπερασμάτων, που οριοθετεί το τέλος του κυρίως τμήματος της διαπραγματευτικής διαδικασίας, λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αυτή γίνεται χωρίς τη φυσική παρουσία της άλλης πλευράς και σκοπό έχει την αποτίμηση των πεπραγμένων με σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον. Παράλληλα, λαμβάνονται πληροφορίες για το βαθμό επίτευξης των προσδοκώμενων ώστε να κριθεί η αποτελεσματικότητα της διαπραγματευτικής ομάδας.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά την απόδοση του διαπραγματευτή στα πλαίσια του φορέα τον οποίο κλήθηκε να εκπροσωπήσει ενώ το δεύτερο αφορά την αυτοκριτική του ίδιου με βάση την απόδοση που είχε. Στο πρώτο επίπεδο και με βάση το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι του φορέα σε συνάρτηση με τις αρχές αλλά και τις αρχικές προσδοκίες, ελέγχεται το κατά πόσο ο εν λόγω διαπραγματευτής είναι ικανός ώστε να υπερασπίζεται τα συμφέροντα του εν λόγω φορέα. Στο δεύτερο επίπεδο ελέγχεται κατά βάση αυτοκριτικά ο ίδιος ο διαπραγματευτής, αναλύει προσωπικές αδυναμίες, παραλείψεις και σφάλματα τα οποία καλείται να βελτιώσει μέχρι την επόμενη διαπραγματευτική διαδικασία στην οποία θα κληθεί να συμμετάσχει ώστε να μπορεί να πετύχει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Στα πλαίσια της αξιολόγησης ελέγχεται ο βαθμός επιτυχίας ή αντίστοιχα η απόκλιση από τα αρχικά ζητήματα. Οι παράμετροι που ελέγχονται όσον αφορά το βαθμό επιτυχούς υλοποίησης τους είναι:

- Ο στόχος της διαπραγμάτευσης
- Το πλάνο της διαδικασίας
- Τα χρονικά όρια

Όπως είναι εύκολα κατανοητό, η σημαντικότερη παράμετρος που ελέγχεται είναι ο βαθμός στο οποίο επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι. Όπως προαναφέρθηκε, κατά τη φάση του σχεδιασμού, τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι και όρια μέσα στα οποία, τα πορίσματα της διαδικασίας θεωρούνται επιτυχημένα. Τα στοιχεία που ελέγχονται είναι

το κατά πόσο επιτεύχθηκε ο κύριος στόχος, οι συμπληρωματικοί ή οι εναλλακτικές λύσεις. Εφόσον τα αποτελέσματα συμπίπτουν με αυτά που είχαν σχεδιαστεί η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη. Σε περίπτωση που υφίσταται απόκλιση εξετάζονται οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις και κρίνεται ο βαθμός στον οποίο η τελική συμφωνία κρίνεται συμφέρουσα. Αν η συμφωνία κριθεί επιβλαβής για το φορέα, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν στο εν λόγω αποτέλεσμα, με σκοπό να αποφευχθούν ανάλογες καταστάσεις σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Τα βήματα της διαδικασίας θα πρέπει να αναλυθούν ένα προς ένα και να βρεθεί το σημείο εκείνο στο οποίο δεν είχε γίνει σωστός σχεδιασμός με αποτέλεσμα την αρνητική εξέλιξη.

Το δεύτερο στοιχείο που ελέγχεται είναι ο βαθμός απόκλισης από το σχεδιασμό. Το πλάνο που υλοποιήθηκε κατά την πρώτη φάση, ενδεχομένως, να ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί ή να αποδείχτηκε ανεδαφικό. Κατά τη διάρκεια της φάσης της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, κρίνεται και το κατά πόσο ο αρχικός σχεδιασμός ήταν ορθός.

Το τελευταίο στοιχείο που ελέγχεται είναι η παράμετρος του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη φάση του σχεδιασμού τέθηκαν ορισμένα χρονικά όρια μέσα στα οποία προϋπολογίστηκε ότι θα έπρεπε να επέλθει συμφωνία με τα ανάλογα θετικά αποτελέσματα. Άλλωστε, μια ενδεχόμενη χρονική απόκλιση είναι ικανή να καταστήσει ένα αρχικό θετικό αποτέλεσμα επιζήμιο για το φορέα που εκπροσωπεί ο διαπραγματευτής.

Η διαδικασία που αναλύθηκε παραπάνω θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή μορφή άσκησης του διαπραγματευτή. Στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων στις οποίες έχει λάβει μέρος, θα πρέπει να επανεξετάσει το κάθε βήμα και να αναλύσει τις εναλλακτικές δυνατότητες. Η σκέψη των διαφορετικών ενεργειών που θα μπορούσε να είχε υλοποιήσει, σε συνδυασμό με την εκτίμηση των ενδεχόμενων συνεπειών θα αποτελούσαν σημαντικό όπλο για μελλοντικές διαπραγματεύσεις.

Συνοψίζοντας, η φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων είναι αυτή που δίνει τελικά μια ξεκάθαρη εικόνα στο διαπραγματευτή όσον αφορά τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας και φωτίζει το δρόμο για τη βελτίωσή της. Σε κάθε περίπτωση προκύπτουν στοιχεία που φανερώνουν τα πραγματικά δεδομένα, προβλήματα και παραλείψεις που δεν πρέπει να αγνοηθούν υπό το πρίσμα της

συνεχούς αναζήτησης για τα βέλτιστα αποτελέσματα σε κάθε διαδικασία. Ο κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει να αποζητά αλλά κυρίως να σέβεται και να ενστερνίζεται τα αποτελέσματα της εν λόγω φάσης, καθόσον μόνο εφόσον διαγνωστούν και βιωθούν τα προβλήματα και οι παραλείψεις μπορεί να οδηγηθεί στην προσωπική εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ένα στοιχείο της καθημερινής ζωής του ανθρώπου, είτε επαγγελματική είτε προσωπική, με αρκετές εκφάνσεις όσο και αν αυτές, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι άμεσα ορατές. Πέρα από το τι πιστεύει μεγάλο πλήθος ανθρώπων η επιτυχία σε μία διαπραγματευτική διαδικασία δεν είναι αποτέλεσμα μόνο «ταλέντου» ή οξυδέρκειας ενός ατόμου στη διαδικασία αυτής αλλά μπορεί να είναι επιτυχής μόνο εφόσον ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα προς τον επιθυμητό στόχο.

Παραπάνω αναλύθηκαν εκτενώς τα βήματα που ακολουθούνται αλλά και οι διαφοροποιήσεις που εμφανίζονται σε κάθε ένα από αυτά στις δύο περιπτώσεις αλληλεξάρτησης των δύο μερών που δύνανται να εμφανιστούν, στη σχέση αλληλεξάρτησης «WIN – LOSE» και στη σχέση αλληλεξάρτησης «WIN – WIN».

Οι περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου «WIN – LOSE» θεωρείται ότι είναι πιο συνηθισμένες. Στην πραγματικότητα, είναι απλά πιο ορατές γιατί η αίσθηση ότι οτιδήποτε κερδίσει η αντίπαλη πλευρά θα αποτελέσει ζημία για την αυτή πλευρά δημιουργεί μεγαλύτερη εγρήγορση.

Οι περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με σχέση αλληλεξάρτησης τύπου «WIN – LOSE» θεωρούνται πιο σπάνιες αλλά είναι, στην πραγματικότητα, αυτές στις οποίες ο μέσος διαπραγματευτής δε δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα θεωρώντας ότι οποιαδήποτε δικιά του παράλειψη θα καλυφθεί από την άλλη πλευρά η οποία έχει ακριβώς τον ίδιο στόχο. Βέβαια, αυτή η μορφή διαπραγμάτευσης είναι ίσως δυσκολότερη, υπό την έννοια ότι κάθε ενέργεια πρέπει να λαμβάνει χώρα με μεγαλύτερη προσοχή και υπό το πρίσμα της διατήρησης του δεδομένου καλού κλίματος διαπραγμάτευσης.

Ανεξάρτητα από τις διαφορές που εμφανίζουν αυτά τα δύο είδη διαπραγμάτευσης, παρατηρείται ότι σε αρκετά σημεία εμφανίζουν σημαντικές ομοιότητες. Ο λόγος είναι ότι και στις δύο περιπτώσεις ο αντικειμενικός στόχος της κάθε πλευράς είναι να προσεγγίσει μέσα από διαδικασίες και μεθόδους την άλλη πλευρά ώστε να την παρασύρει σε αυτά που η ίδια θεωρεί ότι είναι τα ευνοϊκότερα για την ίδια.

Κάθε φάση , στα πλαίσια που αναλύθηκε, παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες και, σε κάθε περίπτωση, έχει την ιδιαίτερη σημασία και το ρόλο στο

όλο της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Η παράλειψη βημάτων, φάσεων ή διαδικασιών υπό τη θεώρηση ότι ορίζονται δευτερευούσης σημασίας μπορεί να προκαλέσει ένα αναίτια αρνητικό αποτέλεσμα. Κάθε διαπραγματευτής οφείλει να εφαρμόζει τα παραπάνω, προσαρμοσμένα στο δικό του χαρακτήρα, με σκοπό την επιτυχία σε κάθε διαπραγματευτική διαδικασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Whitman Katherine, μετάφραση Χατζηαντωνίου Πέτρος, «Τα μυστικά της εμπορικής διαπραγμάτευσης».
- ✚ Donaldson Michael C., μετάφραση Παναγιώτης Δρεπανιώτης, «Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες». Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1997.
- ✚ Salacuse, Jeswald W., μετάφραση Γεωργίου Δημήτρης, «Κλείνοντας διεθνείς συμφωνίες». Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα, 2002.
- ✚ D. Patrick George, μετάφραση Ευθυμιάδου Γ. Αλεξάνδρα, Τσίτος Κ. Δημήτρης, «Τέχνη και τεχνική των διαπραγματεύσεων». Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1997.
- ✚ Rankin A. Jacqueline, «Body Language in Negotiations and Sales». Rankin File, January 1995.
- ✚ Watkins Michael, «Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers». Wiley, John & Sons, April 2002.
- ✚ «Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution». Harvard Business School Press, Harvard Business School Publishing, January 2000.
- ✚ Lewicki J. Roy, Minton W. John, Saunders M. David, Barry Bruce, «Negotiation». Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.