

ΤΕΧΝΙΚΕΣ διαπραγματεύσεων ΣΤΙΣ αγορές-πωλήσεις ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ επιχειρήσεων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΟΝΑΣ 2



ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ
ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-9-9

Διορθώσεις: Γιώργος Σαμουρέλης

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ
ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Αθήνα 2014

Πρόλογος 1^{ης} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί τμήμα του Έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ» Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, στο πλαίσιο της Κατηγορίας Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά 80% και από Εθνικούς πόρους κατά 20%.

Στόχος του προγράμματος είναι η αναβάθμιση των γνώσεων εμπόρων επιχειρηματιών, στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε άλλου που ενδιαφέρεται για τον σημαντικό αυτόν τομέα της οικονομίας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεών τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων συγκροτώντας τις εξής δώδεκα εκπαιδευτικές ενότητες: «Χρηματοοικονομική Διαχείριση Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Πώς να Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Εμπορική Επιχείρηση», «Επιτυχημένες Πωλήσεις στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις Αγορές - Πωλήσεις των Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Η/Υ και Νέες Τεχνολογίες στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Αγγλική Εμπορική Ορολογία», «Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης», «Λογιστικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης», «Φορολογικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης για μη Ειδικούς», «Διεθνοποίηση Εμπορικών Επιχειρήσεων, Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης».

Το εγχειρίδιο της παρούσας ενότητας «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις αγορές - πωλήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων» συνδυάζεται με την ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα ΕΡΜΕΙΟΝ και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Τα παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ» του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ», ανάδοχος του οποίου ήταν η ένωση φορέων «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» - Allweb Solutions SA, με επιστημονικό υπεύθυνο τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωσήφ Χασισίδη. Την ευθύνη ανάπτυξης του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, έχει ο κ. Νίκος Βέλτρας και ο κ. Αντώνης Ευαγγελίδης. Την επιμέλεια των κειμένων και τον συντονισμό του συγγραφικού έργου είχε ο κ. Γιάννης Καζάκος.

Την Κεντρική Ομάδα Έργου του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ» συγκροτούν οι κ.κ.: Δημήτρης Πρίφτης, Γιώργος Παχούλας, Παναγιώτα Λέντζα, Σταυρούλα Χαριτοπούλου, Δήμητρα Γούναρη, Γιώργος Θεοφιλόπουλος, Αντώνης Κόνσολας, Ανδρέας Χατζόπουλος, Δημήτρης Λάμπρου. Επιστημονική υπεύθυνη του έργου είναι η κ. Βάλια Αρανίτου, Λέκτορας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Την παρακολούθηση του έργου, εκ μέρους του Δ.Σ. της Ε.Σ.Ε.Ε., έχει ο κ. Γιώργος Καρανίκας. Ο πρόεδρος της Ε.Σ.Ε.Ε. κ. Δημήτρης Αρμενάκης συνέβαλε σημαντικά στην πορεία του έργου, παρακολουθώντας στενά και υποστηρίζοντας θερμά το σύνολο των επιμέρους σταδίων της υλοποίησής του.

Αθήνα 2008

Πρόλογος 2^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» (MIS: 114681, Κατηγορία Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II). Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και κατά 20% από Εθνικούς πόρους. Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 12 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Η παρούσα έκδοση πραγματοποιείται στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικό ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό της παρούσας έκδοσης, αν και βασισμένο στο αντίστοιχο υλικό του «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου», μετασχηματίστηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον ομότιμο καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις αγορές - πωλήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον αναπληρωτή καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση. Την επιμέλεια των κειμένων είχε ο κ. Γιώργος Σαμουρέλης.

Αθήνα 2014

Εισαγωγή

Η παρούσα Ενότητα έχει ως στόχο να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος μια σφαιρική άποψη για τις τεχνικές των διαπραγματεύσεων που σχετίζονται με τις αγορές και πωλήσεις στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Η Ενότητα περιλαμβάνει θέματα όπως:

- Εισαγωγή στις έννοιες της επιχειρηματικότητας και των διαπραγματεύσεων.
 - Κατανόηση των βασικών αρχών διαπραγμάτευσης και των στοιχείων που διαπραγματευόμαστε.
 - Ενημέρωση για τα 4 εναλλακτικά σενάρια διαπραγμάτευσης.
 - Παρουσίαση των βασικών συνιστωσών και των χαρακτηριστικών και σημείων-κλειδίων της διαπραγμάτευσης. Ανάλυση του τι περιλαμβάνει η ζώνη συμφωνίας στη διαπραγμάτευση.
 - Ανάλυση των διαπραγματεύσεων βάσει θέσεων και αρχών και των σημαντικότερων διαπραγματευτικών στάσεων.
 - Ανάλυση της σημασίας της διεκδικητικής διαπραγμάτευσης, της σημασίας του διεκδικητικού στυλ και της αυτοπεποίθησης, του ρόλου που διαδραματίζει η επαγγελματική εμφάνιση, ο λόγος και η γλώσσα του σώματος κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.
 - Μελέτη των κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας και της σημασίας της ενεργητικής ακρόασης.
 - Συζήτηση για το ρόλο της προσωπικότητας στις διαπραγματεύσεις και ανάλυση των διαφόρων στυλ διαπραγμάτευσης. Περιγραφή των κινήτρων συμπεριφοράς πίσω από τα στυλ διαπραγμάτευσης.
 - Ανάλυση των υπολοίπων στοιχείων διαπραγμάτευσης, όπως το άνοιγμα και το πλάνο της, των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τον καλό διαπραγματευτή, του σκηνικού και των βασικών αρχών της διαπραγμάτευσης στις εμπορικές επιχειρήσεις.
 - Παρουσίαση των βασικών τακτικών διαπραγμάτευσης και του τρόπου αντιμετώπισής τους.
 - Ανάλυση των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων και του τρόπου να γίνεται ο διαπραγματευτής αποδεκτός και πειστικός.
- Με την ολοκλήρωση της Ενότητας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:
- Να κατανοεί το ρόλο της διαπραγμάτευσης στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησής του και την επίδρασή της στην καλή διαχείριση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

- Να γνωρίζει βασικές τακτικές και τρόπους αντιμετώπισης αυτών των τακτικών κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ώστε να έχει πιο καλά αποτελέσματα.
- Να διαπραγματεύεται διεκδικητικά και με αποτελεσματικό τρόπο.
- Να αξιολογεί κατάλληλα τα διαφορετικά διαπραγματευτικά στυλ και αντιστοίχως να προσαρμόζει το δικό του.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	17
1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας	17
1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας	17
1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες	18
1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων	18
1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση.....	18
1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.....	19
1.1.6. Ανάλυση κινδύνων	20
1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία	20
1.2. Διαπραγματεύσεις στο χώρο των επιχειρήσεων	21
1.3. Τα βασικά αξιώματα των διαπραγματεύσεων	22
1.4. Ο ορισμός της διαπραγμάτευσης	23
1.4.1. Τα παραλειπόμενα	24
1.4.2. Γιατί διαπραγματεύομαστε;.....	24
1.4.3. Λόγοι διαπραγμάτευσης	24
1.5. Τι διαπραγματεύομαστε.....	25
1.6. Τι δεν είναι διαπραγμάτευση	25
1.6.1. Διαπραγμάτευση έναντι τακτικής «ΠΑΡ' ΤΟ ή ΑΣ' ΤΟ».....	26
1.6.2. Διαπραγμάτευση, διαβούλευση ή διαιτησία;	26
1.7. Τα 4 εναλλακτικά σενάρια της επίλυσης διαφορών	26
1.7.1. Η προσέγγιση «Κερδίζω - Κερδίζεις»	27
1.7.2. Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης.....	27
1.7.3. Η προσέγγιση «Χάνω - Χάνει».....	28
1.8. Το νόημα και οι κίνδυνοι της διαπραγμάτευσης.....	28
Κεφάλαιο 2: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	31
2.1. Χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης	31
2.2. Συνιστώσες της διαπραγμάτευσης.....	32
2.2.1. Δέσμευση	32
2.2.2. Στόχος.....	33
2.2.3. Στρατηγική	33
2.2.4. Τακτικές.....	34
2.3. Τα 6 στάδια-κλειδιά στη διαπραγμάτευση.....	34
2.3.1. Η προετοιμασία.....	34
2.3.2. Ερωτήσεις που θέλουν απάντηση	34
2.3.3. Πληροφορίες που θα χρειαστεί η άλλη πλευρά	35
2.3.4. Η δύναμη της έντυπης ύλης	35
2.3.5. Το σχέδιο προετοιμασίας	36

2.3.6.	Πρόβες διαπραγμάτευσης	37
2.3.7.	Περιγράψτε τη θέση σας.....	37
2.3.8.	Το επικοινωνιακό μέρος της διαπραγμάτευσης	37
2.3.9.	Η προκατάληψη στις διαπραγματεύσεις.....	38
2.3.10.	Η διαπραγμάτευση	38
2.3.11.	Το παζάρεμα	40
2.3.12.	Η συμφωνία	40
2.4.	Η ζώνη συμφωνίας στη διαπραγμάτευση.....	40
2.5.	Η οικοδόμηση κοινού εδάφους στις διαπραγματεύσεις	41

Κεφάλαιο 3:	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΩΝ.....	43
3.1.	Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων	43
3.1.1.	Τα τρία βασικά κριτήρια.....	44
3.1.2.	Γιατί αποτυγχάνει η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων;	44
3.1.3.	Η διαμάχη	44
3.1.4.	Η ύπαρξη πολλών πλευρών	45
3.1.5.	Διαπραγματευτικές στάσεις	45
3.2.	Διαπραγμάτευση βάσει αρχών.....	46
3.2.1.	Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα	47
3.2.2.	Επικεντρωθείτε στα συμφέροντα	47
3.2.3.	Επινοήστε επιλογές για αμοιβαίο όφελος	48
3.2.4.	Επιμείνετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.....	48
3.3.	Τεχνικές παραχωρήσεων	48
3.4.	Συμπέρασμα.....	49

Κεφάλαιο 4:	Η ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	53
4.1.	Το διεκδικητικό στυλ	53
4.1.1.	Αυτοπεποίθηση	54
4.1.2.	Χαμηλή αυτοπεποίθηση	54
4.1.3.	Υψηλή αυτοπεποίθηση	56
4.1.4.	Τι να κάνουμε για να ενισχύσουμε την αυτοπεποίθησή μας	56
4.2.	Επαγγελματική εμφάνιση	57
4.2.1.	Γλώσσα του σώματος	57
4.2.2.	Μη λεκτική επικοινωνία	58
4.2.3.	Ένδυση	59
4.3.	Ο επαγγελματικός λόγος	59
4.3.1.	Η ποιότητα της φωνής	60
4.3.2.	Οι τεχνικές ερώτησης	60
4.3.3.	Τύποι ερωτήσεων	61
4.4.	Ακρόαση	62
4.4.1.	Τα πιο κοινά εμπόδια στην ακρόαση	62
4.4.2.	Ενεργητική ακρόαση	63
4.5.	Κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	63
4.5.1.	Ο χρυσός κανόνας SER	64

Κεφάλαιο 5:	ΤΑ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	65
5.1.	Προσωπικότητα και διαπραγματεύσεις	65
5.2.	Τα στυλ των διαπραγματεύσεων από την άποψη της προσωπικότητας.....	66

5.2.1.	Το ανταγωνιστικό στυλ	67
5.2.2.	Το συνεργατικό στυλ	67
5.2.3.	Το συμβιβαστικό στυλ	67
5.2.4.	Το υποχωρητικό στυλ	67
5.2.5.	Το στυλ αποφυγής	68
5.2.6.	Ποιο στυλ προσωπικότητας θέλουμε;	68
5.3.	Τα στυλ διαπραγμάτευσης από την άποψη του προσανατολισμού του στόχου	69
5.3.1.	Το κυριαρχικό στυλ	70
5.3.2.	Το συνεργατικό στυλ	70
5.3.3.	Το παραχωρητικό στυλ	70
5.3.4.	Το στυλ αποφυγής	71
5.4.	Κίνητρα συμπεριφοράς	71
5.5.	Η ανάγκη επίτευξης ικανοποιητικών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων	71
5.5.1.	Η ανάγκη αποδοχής από τους άλλους	72
5.5.2.	Η ανάγκη άσκησης επιρροής ισχύος	72

Κεφάλαιο 6: ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

6.1.	Άνοιγμα διαπραγμάτευσης	75
6.2.	Πλάνο διαπραγμάτευσης	75
6.3.	Στοιχεία-κλειδιά στρατηγικής διαπραγμάτευσης	76
6.4.	Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας και των τακτικών	76
6.5.	Βασικά ερωτήματα στις διαπραγματεύσεις	76
6.6.	Παράμετροι της διαπραγμάτευσης	77
6.6.1.	Η δικαιοδοσία του συνομιλητή σας	77
6.6.2.	Ερωτήσεις σχετικές με τη δικαιοδοσία	77
6.6.3.	Ελέγξτε τη δύναμη των παρασκηνίων	78
6.6.4.	Διαπραγματεύσεις με την κοούντα	78
6.7.	Ικανότητες και αρετές του καλού διαπραγματευτή	78
6.7.1.	Οι πολύ καλοί διαπραγματευτές σε σχέση με τους λιγότερο ικανούς ...	79
6.8.	Τα στοιχεία του καλού διαπραγματευτή	79
6.9.	Βασικοί κανόνες διαπραγμάτευσης	79
6.10.	Παράγοντες που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση	80
6.11.	Τοποθεσία	81
6.11.1.	Το παράδειγμα της Caterpillar	81
6.11.2.	Οι ουδέτερες τοποθεσίες	81
6.11.3.	Χωροταξική διευθέτηση	81
6.12.	Χρονικά περιθώρια	82
6.13.	Διαφορές κοινωνικής θέσης	82

Κεφάλαιο 7: ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

7.1.	Τακτικές διαπραγματεύσεων	85
7.2.	Λεκτικές τακτικές	85
7.2.1.	Τα έξτρα ή επιπλέον θέματα	86
7.2.2.	Το μπαλάκι	87
7.3.	Πού βρίσκεται η εξουσία	87
7.3.1.	Παραδείγματα που κόβουν δρόμο	87
7.4.	Τα αδιέξοδα	88
7.5.	Ο καλός, ο κακός και εσύ	88

7.6.	Η πρώτη προσφορά	88
7.7.	Πιστεύεις, πιστεύουν, ...πεισθήκανε	88
7.8.	Η απλότητα	89
7.9.	Αν... , Τότε... , Τα ανταλλάγματα	89
7.10.	Η αποχώρηση	89
7.11.	Η απροθυμία	89
7.12.	Η προσφορά που αποσύρεται	89
7.13.	Για να το δεχτεί ευκολότερα	90
7.14.	Μη λεκτικές τακτικές	90
7.15.	Η συμπεριφορά	90
7.16.	Τα ΜΗ στη συμπεριφορά	91
7.17.	Τα ΝΑΙ και τα ΟΧΙ	91
7.18.	Οι αντιρρήσεις στη διαπραγμάτευση	91
	7.18.1. Τεχνικές χειρισμού αντιρρήσεων	91
7.19.	Αρνητικές εκφράσεις	92
7.20.	Το οπλοστάσιο των εκμεταλλευτών	92
7.21.	Τα θεωρήματα της συμπεριφοράς	93
Κεφάλαιο 8: ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ		95
8.1.	Πώς να γίνετε αποδεκτός στη διαπραγμάτευση	95
8.2.	Εξουσία-αυθεντία και πειστικότητα	96
8.3.	Χτίστε στις θέσεις τού απέναντι	97
8.4.	Συγχρονισμός και καθοδήγηση	97
8.5.	Το πρόγραμμα της διαφωνίας	97
8.6.	Αξιόπιστο ξεκίνημα - καλή βάση	97
8.7.	Έχουμε κοινά	98
8.8.	Ενεργητική ακρόαση	98
8.9.	Η αμοιβαιότητα	98
8.10.	Δέσμευση - Συνέπεια	98
8.11.	Το πρόγραμμα της δυναμικής απώλειας	98
8.12.	Μια παραλλαγή της σπανιότητας	99
8.13.	Για να τους κινητοποιήσετε να αποφασίσουν	99
Βιβλιογραφία		101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι επιχειρηματικότητα, τα γνωρίσματά της και οι λειτουργίες της. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία.
2. Τι είναι η διαπραγμάτευση και ποιος είναι ο ρόλος της στο χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων.
3. Τις 7 βασικές αρχές των διαπραγματεύσεων.
4. Τι διαπραγματεύομαστε και τι όχι.
5. Να διακρίνετε τη διαπραγμάτευση από την πώληση.
6. Να καθορίζετε τα 4 εναλλακτικά σενάρια κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.
7. Να αξιολογείτε πόσο καλοί διαπραγματευτές είστε.

1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας

Τα βασικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας είναι η λήψη αποφάσεων για:

- δημιουργική δράση των ατόμων, τα οποία στηριγμένα στη
- γνώση και τη λογική επιδιώκουν
- χρήσιμα αποτελέσματα, σύμφωνα με τις επιθυμίες τους.

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται, πάνω απ' όλα, με την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών.

«Με την επιχειρηματικότητα αναδεικνύονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες κέρδους, που υπάρχουν σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον και προέρχονται από την άριστη οργάνωση των παραγωγικών πόρων, από τις καινοτομίες, από τη δημιουργική μίμηση και από την αξιοποίηση ειδικών γνώσεων».

Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δημιουργηθούν:

- νέοι κλάδοι παραγωγής
- νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- νέες θέσεις εργασίας
- νέος πλούτος, για το άτομο και την κοινωνία.

Για τη συμβολή του αυτή στην οικονομική ανάπτυξη και αύξηση της ευημερίας, ο επιχειρηματίας αμείβεται με το κέρδος, δηλαδή τη θετική διαφορά ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης.

1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες

Από τον τελευταίο ορισμό που δώσαμε προκύπτουν και οι βασικές λειτουργίες του επιχειρηματία. Αυτές είναι:

- Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των παραγωγικών πόρων.
- Η καινοτομική δράση ή η δημιουργική μίμηση.
- Η αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.
- Η ανάληψη κινδύνων.

1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων

Όταν λέμε ότι ένας επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις, προσπαθούμε να αποδώσουμε με μία φράση μια περίπλοκη και πολυδιάστατη λειτουργία που περιλαμβάνει πολλές επί μέρους αποφάσεις για όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το ξεκίνημα και την επιτυχημένη πορεία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Όλες αυτές οι αποφάσεις αποβλέπουν στην αποτελεσματικότερη πραγμάτωση της επιχειρηματικής ιδέας, στο να προσφερθεί, δηλαδή, στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία με όρους ποσότητας, ποιότητας και τιμής που θα το κάνει αποδεκτό από τους καταναλωτές, θα ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες τους και θα βοηθήσει την επιχείρηση και τον επιχειρηματία να αναπτυχθεί και να πετύχει τους στόχους του.

1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση

Η έννοια της καινοτομίας έχει έναν ευρύ χαρακτήρα και μπορεί να αναφέρεται στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, που έρχεται να καλύψει εξ αρχής ή με πληρέστερο τρόπο μια ανάγκη, όπως έγινε με την εμφάνιση των αποξηραμένων δημητριακών, παλαιότερα, και την κινητή τηλεφωνία, πιο πρόσφατα. Τέλος, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στο άνοιγμα ή τη δημιουργία νέων αγορών για υφιστάμενα προϊόντα, όπως έγινε στην περίπτωση της κατάκτησης της παγκόσμιας αγοράς από ορισμένα οικολογικά προϊόντα καινοτομικών επιχειρήσεων, ακόμα και ελλη-

νικών. Με εξαίρεση την περίπτωση των νέων αγορών, οι καινοτομίες οφείλονται συνήθως σε τεχνολογικές ή επιστημονικές εφευρέσεις που γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή, πράγμα που είναι συνθετότερο στην εποχή μας, από τα αρμόδια Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Η έννοια του όρου «καινοτομία» για τις ανάγκες του παρόντος είναι ευρεία και δεν αναφέρεται απαραίτητα σε ορισμένο δημιουργικό άλμα το οποίο θα απαιτείτο για την κατοχύρωση δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως π.χ. δικαιώματα ευρεσιτεχνίας.

Από την άλλη μεριά, η δημιουργική μίμηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μια επιχείρηση μπορεί κυρίως να αναφέρεται:

- στη βελτίωση της ποιότητας
- στη βελτίωση της συσκευασίας και
- στη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

Στη δημιουργική μίμηση οφείλουμε τη μεγάλη ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που βρίσκουμε σήμερα στην αγορά και που ικανοποιούν, βασικά, την ίδια ανάγκη. Και στη δημιουργική μίμηση στηρίχθηκε, σε σημαντικό βαθμό, αυτό που αποκαλούμε ιαπωνικό οικονομικό θαύμα κατά το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα και σήμερα επαναλαμβάνεται από την Κίνα, αλλά και από άλλες χώρες. Πρέπει σε αυτό το σημείο να διευκρινιστεί ότι η μίμηση, έστω «δημιουργική», δεν είναι σε κάθε περίπτωση νόμιμη. Μεγάλη προσοχή πρέπει να αποδίδεται στο κατά πόσον κάποια ενέργεια «μίμησης» προσβάλει τυχόν δικαιώματα τρίτων, όχι απαραίτητα επίσημα καταχωρημένα σε ορισμένο μητρώο, όπως ευρεσιτεχνίες, βιομηχανικά σχέδια και υποδείγματα ή σήματα, αλλά ακόμα και άτυπα δικαιώματα, πλην αναγνωριζόμενα από το δίκαιο, όπως διακριτικοί τίτλοι ή διασχηματισμοί προϊόντων.

1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών

Η επιχειρηματική αυτή λειτουργία αξιοποιεί γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο της αγοράς. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

Από τη μία πλευρά, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τις ειδικές γνώσεις ή πληροφορίες που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτά, π.χ. μέσω εφευρέσεων, έρευνας, νέων μεθόδων κ.λπ., για να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά μέσω μιας επιχείρησης, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό το συνολικό απόθεμα γνώσεων και το επίπεδο ευημερίας των καταναλωτών, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να βρουν και να προμηθευτούν καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα. Η παραγωγή συνθετικών ινών για την κατασκευή ενδυμάτων, που έχει αντικαταστήσει το βαμβάκι, είναι μία κλασική τέτοια περίπτωση, όπως επίσης και η δημιουργία της Google, της προηγμένης αυτής μηχανής του διαδικτύου, που διέυρνε σημαντικά το πεδίο έρευνας των χρηστών και μείωσε δραστικά το χρόνο αναζήτησης.

Από την άλλη πλευρά, ο επιχειρηματίας είναι δυνατόν να αξιοποιήσει και την άγνοια ή την ελλιπή πληροφόρηση που ενδέχεται να υπάρχει μεταξύ αυτών που εμπλέκονται στη λειτουργία της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί η αγορά είναι ένας μηχανισμός που στην πραγματικότητα δεν λειτουργεί πάντα τέλεια. Έτσι, ένας επιχειρηματίας που «βλέπει» έγκαιρα μια ευκαιρία εκεί που όλοι οι άλλοι δε βλέπουν τίποτα, μπορεί να ξεκινήσει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Η δημιουργία του ίδιου του διαδικτύου ήταν μια τέτοια περίπτωση. Ο εντοπισμός νέων πηγών προμήθειας ανταγωνιστικών προϊόντων αποτελεί ένα ακόμα παρόμοιο παράδειγμα.

1.1.6. Ανάλυση κινδύνων

As δούμε την τέταρτη βασική επιχειρηματική λειτουργία, την ανάλυση κινδύνων.

Η έννοια αυτή είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα γιατί στην οικονομική ζωή, με τα εκατομμύρια των ατομικών ή συλλογικών παραγόντων να την επηρεάζουν καθημερινά, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με απόλυτη σιγουριά ποια θα είναι η εξέλιξή της. Γι' αυτό λέμε ότι το «παιχνίδι» της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και όποιος αποφασίζει να εμπλακεί σε αυτό θα πρέπει, τουλάχιστον, να μπορεί να αναγνωρίζει τους κινδύνους.

Ανάλογα με την προέλευσή τους, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

- Ενδογενείς, που απορρέουν από τις αποφάσεις του επιχειρηματία.
- Εξωγενείς, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ανάλογα με τη φύση τους, από την άλλη μεριά, οι κίνδυνοι μπορούν να διακριθούν σε:

- Προβλέψιμους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους και το ύψος τους μπορεί να υπολογιστεί και, άρα, να ασφαλιστεί.
- Απρόβλεπτους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους είναι άγνωστη και δεν μπορεί να υπολογιστεί και να ασφαλιστεί.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κάθε επιχειρηματίας οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, στην πραγματικότητα, συμμετέχει σε ένα αβέβαιο «παιχνίδι» στο οποίο αναλαμβάνει ο ίδιος ακέραια την ευθύνη όλων των επιχειρηματικών κινδύνων.

1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Διάφορες μελέτες, στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, έχουν εντοπίσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα. Αυτά είναι:

- Η θέληση για επιτυχία
- Η διάθεση για ανάλυση κινδύνου

- Η εργατικότητα και η επιμονή
- Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες
- Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού
- Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα
- Η προσαρμοστικότητα
- Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα
- Η ικανότητα επικοινωνίας.

1.2. Διαπραγματεύσεις στο χώρο των επιχειρήσεων

Στο χώρο των επιχειρήσεων όλοι μας διαπραγματευόμαστε συνεχώς και σε καθημερινή βάση. Πολλοί από εμάς πιστεύουμε ότι η διαπραγμάτευση είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητές μας. Διαπραγματευόμαστε συνεχώς με τους πελάτες μας, τους προμηθευτές μας, τις τράπεζες, τα διαφημιστικά γραφεία, τους δικηγόρους, με τους συλλόγους, τα σωματεία και τις εμπορικές ενώσεις, ή τέλος με τους υπαλλήλους της επιχείρησής μας. Διαπραγματευόμαστε επίσης με τους φίλους μας και την οικογένειά μας. Η διαπραγμάτευση είναι βασικό μέσο για να πετύχουμε τους στόχους μας. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση είναι ζωτικής σημασίας.

Παρ' όλ' αυτά, πάρα πολύ λίγοι έχουν εκπαιδευτεί στις βασικές αρχές της τέχνης της διαπραγμάτευσης. Και όσοι το έχουν κάνει, το έχουν επιτύχει είτε εμπειρικά μέσα από την καθημερινή τους πράξη, διαπραγματευόμενοι με άλλους, είτε μέσα από τα λάθη του παρελθόντος, είτε μεταφέροντας εμπειρίες και δεξιότητες που απέκτησαν σε άλλους εργασιακούς χώρους. Τα λάθη όμως στις διαπραγματεύσεις έχουν κόστος για την επιχείρησή σας και όσοι από εσάς μπορείτε να αποκτήσετε διαπραγματευτικές δεξιότητες, θα έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων συναδέλφων σας.

Οι σύγχρονες επιχειρηματικές μέθοδοι βασίζονται σήμερα πάρα πολύ στην ιδέα των εταιρικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών-εμπόρων και πελατών. Για να μπορέσουν όμως να καρπωθούν τα οφέλη μιας μακροχρόνιας συνεργασίας και σχέσης πρέπει να φτάσουν σε μια αμοιβαία συμφωνία, η οποία θα καλύπτει περισσότερους όρους και προϋποθέσεις από το κλείσιμο μιας απλής δουλειάς. Για να το κάνουν αυτό διαπραγματεύονται συνεχώς. Οι «τεχνικές διαπραγματεύσεων στις αγορές και πωλήσεις εμπορικών επιχειρήσεων», θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε και να αλλάξετε τον τρόπο διαπραγμάτευσης με τους πελάτες και τους προμηθευτές σας. Θα σας προταθούν εναλλακτικές συμπεριφορές στις καθημερινές σας σχέσεις με στόχο η κάθε διαπραγμάτευση να γίνει πιο αποτελεσματική.

Αναπτύσσονται, επίσης, θεωρητικές γνώσεις, παρέχονται πρακτικές συμβουλές και αναλύονται πραγματικά περιστατικά από την καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σε κάθε περίπτωση και επιπλέον των όσων κατωτέρω θα αναπτυχθούν, σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι τα μέρη που διαπραγματεύονται έχουν τη νομική υποχρέωση να προσέρχονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων καλόπιστα, ήτοι η όλη τους συμπεριφορά να κατατείνει προς την εξεύρεση κοινώς αποδεκτής λύσης. Σε περίπτωση παραδείγματος χάριν που το ένα μέρος σκόπιμα δημιουργεί στο άλλο την εντύπωση ότι επιθυμεί τη σύναψη συμφωνίας, με αποτέλεσμα το άλλο μέρος να υποβληθεί σε έξοδα για την πραγματοποίηση των διαπραγματεύσεων (π.χ. ταξίδια), ενώ στην πραγματικότητα δεν εννοούσε ποτέ τη σύναψη συμφωνίας, ή συμφωνίας με το περιεχόμενο που εμφανιζόταν αν αποδέχεται, τότε μπορεί να υποχρεωθεί να αποζημιώσει το άλλο μέρος για τα έξοδα στα οποία υπεβλήθη.

1.3. Τα βασικά αξιώματα των διαπραγματεύσεων

Όταν μιλάμε για έναν «επιδέξιο και προικισμένο διαπραγματευτή», τότε περιγράφουμε ένα άτομο το οποίο χρησιμοποιεί με χαρακτηριστικό τρόπο μια σειρά δεξιότητες με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων στις διαπραγματεύσεις με άλλα άτομα.

Η διαπραγμάτευση είναι μια σύνθετη τέχνη αλλά πλέον σήμερα μπορούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς όλες αυτές τις δεξιότητες οι οποίες οδηγούν στην επιτυχία. Η κατανόηση της φύσης των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων έγινε τα τελευταία χρόνια. Μέχρι τότε οι διαπραγματεύσεις διακατέχονταν από την αντίληψη ότι «οι διαπραγματευτές γεννιούνται, δεν γίνονται».

Αυτή η αντίληψη, σήμερα δεν ισχύει πλέον. Δεν υπάρχει τίποτα μαγικό γύρω από τις διαπραγματευτικές δεξιότητες. Αυτές έχουν πλήρως προσδιοριστεί, κατανοηθεί και εφαρμόζονται στις καθημερινές μας δραστηριότητες. Μέσα από τις διαπραγματεύσεις ικανοποιούμε ανάγκες, στόχους, λύνουμε τις διαφορές μας, χωρίς να θεωρούμε τον εαυτό μας επαγγελματία διαπραγματευτή. Το «διαπραγματεύεσθαι» είναι έμφυτο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης, το οποίο πάντα συνοδεύεται από μια αίσθηση αβεβαιότητας.

Πολλοί πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση είναι μια απλή δεξιότητα ή ένα άθροισμα δεξιοτήτων. Αυτό είναι ένα πρώτο λάθος. Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία:

- Ένα φάσμα δεξιοτήτων εμπλέκονται στην αποτελεσματική διαχείριση αυτής της διαδικασίας.
- Υπάρχουν 7 αξιώματα σε όλες τις μορφές των διαπραγματεύσεων. Η διαχείριση αυτών των αξιωμάτων οδηγεί, ανάλογα με τον τρόπο που γίνεται, σε επιτυχημένες ή αποτυχημένες διαπραγματεύσεις.

1ο αξίωμα: Οι διαπραγματεύσεις εμπλέκουν τουλάχιστον δύο άτομα ή ομάδες, οι οποίες χρειάζονται ή πιστεύουν ότι χρειάζονται την εμπλοκή και της άλλης πλευράς με στόχο την επίτευξη κάποιας επιθυμητής συμφωνίας.

2ο αξίωμα: Παρά το αμοιβαίο ενδιαφέρον τους, τα μέρη της διαπραγμάτευσης εκκινούν με διαφορετικούς στόχους και αυτές οι διαφορές αρχικά εμποδίζουν την επίτευξη μιας κοινής συμφωνίας.

3ο αξίωμα: Κατ' ελάχιστο, οι πλευρές πιστεύουν ότι η διαπραγμάτευση, μεταξύ άλλων εναλλακτικών λύσεων, όπως ο καταναγκασμός ή η διαιτησία ή η βία, αποτελεί τον πιο ικανοποιητικό τρόπο επίλυσης των διαφορών τους.

4ο αξίωμα: Κάθε πλευρά πιστεύει ότι υπάρχει κάποια πιθανότητα να πείσει την άλλη να μεταβάλει την αρχική της θέση.

Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχει ένα πάρε-δώσε. Κάθε πλευρά πρέπει, σε διαφορετικό βαθμό η καθεμία, να είναι έτοιμη να αναθεωρήσει τις αρχικές της προσδοκίες και απαιτήσεις προκειμένου αυτές να συναντηθούν με εκείνες της διαπραγματευόμενης πλευράς. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει χρόνο. Οι διαπραγματεύσεις μπορεί να είναι «της στιγμής» ή να χρειάζονται αρκετά χρόνια για να τελειώσουν, όπως συμβαίνει στη διεθνή πολιτική αρένα (Κυπριακό, Σκοπιανό και Παλαιστινιακό ζήτημα).

5ο αξίωμα: Και οι δύο πλευρές ευελπιστούν σε κάποια πιθανή τελική μορφή συμφωνίας, ακόμα και αν αυτή πολλές φορές είναι ανέφικτη ή δύσκολα εφαρμόσιμη ή δύσκολα ελεγχόμενη.

6ο αξίωμα: Κάθε πλευρά έχει κάποια επιρροή ή ισχύ –πραγματική ή υποτιθέμενη– έναντι της άλλης. Εάν κάποια πλευρά έχει τέτοια ισχύ ώστε να περάσει τους όρους της, τότε μιλάμε για χωρίς όρους παράδοση, γεγονός που δεν αποτελεί διαπραγμάτευση. Εάν η μία πλευρά είναι ανίσχυρη διαπραγματευτικά, τότε δεν υπάρχει σημείο δέσμευσης της άλλης πλευράς στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

7ο αξίωμα: Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης από μόνη της είναι μια ανθρωπινή αλληλεπίδραση – στις περισσότερες περιπτώσεις μέσω άμεσης λεκτικής ανταλλαγής. Ακόμα και όταν η διαπραγμάτευση διεξάγεται μέσω αλληλογραφίας, δεν παύει να υφίσταται το υποκείμενο ανθρώπινο στοιχείο. Η πρόοδος όλων των τύπων διαπραγματεύσεων επηρεάζεται ισχυρότερα από το συναίσθημα και τις διαθέσεις παρά από τα γεγονότα ή τη λογική των επιχειρημάτων της κάθε πλευράς.

1.4. Ο ορισμός της διαπραγμάτευσης

Τοποθετώντας όλα τα αξιώματα μαζί καταλήγουμε σε έναν ορισμό της διαπραγμάτευσης ο οποίος αποτελεί περίληψη αλλά ταυτόχρονα και σημείο εκκίνησης για μια διεξοδική ανάλυση των διαφόρων πλευρών της διαδικασίας, καθώς επίσης και των εμπλεκόμενων στρατηγικών και δεξιοτήτων.

«Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης στην οποία τουλάχιστον δύο ή περισσότερα μέρη, με διαφορετικές ανάγκες, στόχους και αντιλήψεις, προσπαθούν να φτάσουν, μέσω χρησιμοποίησης επιχειρημάτων ή πειθούς, σε μια συμφωνία σε θέματα αμοιβαίου συμφέροντος/ενδιαφέροντος».

1.4.1. Τα παραλειπόμενα

Κατά τις διαπραγματεύσεις, είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε ότι οι όροι της ανταλλαγής δεν είναι σαφώς προσδιορισμένοι αλλά προϊόν συνεχούς συνδιαλλαγής.

Εάν η τιμή είναι καθορισμένη από πριν και δεν μπορεί να αλλάξει, όπως για παράδειγμα στο super market, οι αγοραστές και οι πωλητές δεν διαπραγματεύονται μεταξύ τους. Οι αγοραστές αποφασίζουν εάν θέλουν να αγοράσουν σε αυτή την τιμή ή αλλιώς πάνε αλλού. Εάν, από την άλλη πλευρά, πουλάτε το σπίτι σας ή διευθετείτε μια μακροχρόνια προμήθεια εμπορευμάτων, πρώτων υλών, κ.λπ., τότε δεν υπάρχει προκαθορισμένη τιμή.

Πρέπει να φτάσετε σε συμφωνία με την άλλη πλευρά και να καθορίσετε τους όρους της συναλλαγής.

Ουσιαστικά, διαπραγματεύεστε μια συμφωνία.

1.4.2. Γιατί διαπραγματευόμαστε;

As αναρωτηθούμε λοιπόν: Για ποιο λόγο διαπραγματευόμαστε;

- Ίσως, γιατί θέλουμε ένα αποτέλεσμα που δεν έρχεται μέσω της κλασικής διαδικασίας της πώλησης.
- Ίσως, γιατί η διαπραγμάτευση που θα οδηγήσει σε συμφωνία θα ανοίξει νέους ορίζοντες, όχι απαραίτητα οικονομικούς.
- Ίσως, γιατί έχουμε μάθει ότι τίποτα δεν χαρίζεται και όλα κατακτιούνται μέσω τυπικής ή άτυπης διαπραγμάτευσης.

1.4.3. Λόγοι διαπραγμάτευσης

Διαπραγματευόμαστε συνεχώς, γιατί έχουμε να κάνουμε με αρκετά απαιτητικούς πελάτες. Πελάτες που είναι εκπαιδευμένοι στο να διαπραγματεύονται συνεχώς.

Διαπραγματευόμαστε συνεχώς, γιατί αν δεν το κάνουμε δεν θα πετύχουμε τις καλύτερες συμφωνίες για μας. Αν δεν διαπραγματευόμαστε, σίγουρα χάνουμε χρήματα ή χρόνο ή προσπάθεια.

Στις επιχειρήσεις, πολλά στελέχη δεν διαπραγματεύονται – πολύ απλά συνάπτουν ή κλείνουν συμφωνίες και αυτό κάθε φορά τους κοστίζει.

Διαπραγματευόμαστε συνεχώς, γιατί φοβόμαστε ότι θα χάσουμε την ισχύ μας.

Διαπραγματευόμαστε συνεχώς, γιατί φοβόμαστε ότι μπορεί να χειραγωγηθούμε από τις τεχνικές του αγοραστή και να μετατραπούν μονομερώς τα «ΘΕΛΩ» του σε αποδοχή δική μας ή συμφωνία.

1.5. Τι διαπραγματεύομαστε

Παρόλο που η τιμή θεωρείται, συχνότερα, ότι είναι το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, δεν είναι και ο μοναδικός λόγος μιας διαπραγμάτευσης. Άλλα αντικείμενα διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι:

- Ο χρόνος ολοκλήρωσης ενός έργου που περιέχεται σε μια συμφωνία
- Η ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρονται
- Ο όγκος ή οι ποσότητες των πωλούμενων αγαθών
- Ο τρόπος χρηματοοικονομικής κάλυψης
- Τα ρίσκα που αναλαμβάνονται
- Οι τίτλοι και η ασφάλεια των προϊόντων.

1.6. Τι δεν είναι διαπραγμάτευση

Από την άλλη πλευρά, διαπραγμάτευση δεν πρέπει να σημαίνει υποχώρηση ή παραχώρηση ή παράδοση με όρους που θέτει ο άλλος. Σε αυτή την περίπτωση η προσέγγισή μας θα είναι αδύναμη και οι συμφωνίες μας αναποτελεσματικές. Επίσης, διαπραγμάτευση δεν πρέπει να σημαίνει εμμονή και πείσμα. Η ακαμψία συναντά ακαμψία από την άλλη πλευρά. Η επίδειξη δύναμης οδηγεί πολλές φορές σε αδιέξοδο. Και το ζητούμενο στην όποια διαπραγμάτευση δεν είναι να «στραγγαλίσουμε» την απέναντι πλευρά.

Η διαπραγμάτευση δεν είναι πώληση. Τόσο οι πωλήσεις όσο και οι διαπραγματεύσεις είναι διαδικασίες με διαφορετικά χαρακτηριστικά η καθεμιά τους, που οδηγούν σε αποτελέσματα από διαφορετικούς δρόμους.

Κατ' άλλους θεωρητικούς, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι υποσύνολο της διαδικασίας πώλησης, εφόσον βέβαια η διαπραγμάτευση έχει σχέση με εμπορικές πράξεις. Στη διαδικασία της πώλησης ο ένας πείθει και ο άλλος πείθεται μέσα από τα χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και οφέλη που προσφέρει ο πωλητής. Στη διαπραγμάτευση και οι δύο πλευρές προσπαθούν να καταλήξουν σε μια αμοιβαία συμφωνία μέσα από μια ισορροπία κόστους-ωφέλειας ανάμεσα στις δύο πλευρές. Σε μια διαπραγμάτευση εικάζεται ότι υπάρχει ήδη μια δεδομένη επιθυμία αγοράς και μια ικανότητα προμήθειας.

Τα ερωτήματα που τίθενται σε μια διαπραγμάτευση είναι:

- Με ποιους όρους μπορώ να αγοράσω ή να πουλήσω;
- Τι επιπτώσεις θα έχω στα κέρδη μου;
- Τι είδους διευθετήσεις θα γίνουν σε σχέση με άλλα θέματα όπως εκπώσεις, χρόνους πίστωσης, ρυθμούς παραδόσεων κ.λπ.;

Με άλλα λόγια, είναι ορατό το ενδιαφέρον ή η επιθυμία της άλλης πλευράς αλλά συνδέεται άμεσα με την τιμή, με σκοπό να γίνει διαπραγμάτευση επικεντρωμένη στο ζήτημα αυτό. Για παράδειγμα, ακούγονται σχόλια όπως:

«Καλό προϊόν αλλά έχουμε και άλλα δύο πανομοιότυπα ...» ή

«Καλό το προϊόν σας αλλά πόσο κάνει ...» ή
«Είναι πολύ ακριβό, κάτι καλύτερο πρέπει να κάνετε ...».

Συνήθως, οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν εκεί που οι πωλήσεις σταματούν ή φτάνουν σε αδιέξοδο.

Μερικές φορές διεξάγονται ταυτόχρονα.

Και άλλες φορές οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν από τη μέση μιας διαδικασίας πώλησης.

1.6.1. Διαπραγμάτευση έναντι τακτικής «ΠΑΡ' ΤΟ ή ΑΣ' ΤΟ»

Η διαπραγμάτευση δεν είναι πάντοτε η καλύτερη προσέγγιση για να τελεσφορήσουν επιχειρηματικοί σκοποί και στόχοι.

Μερικές φορές η καλύτερη στρατηγική είναι η λεγόμενη «ΠΑΡ' ΤΟ ή ΑΣ' ΤΟ», σε άλλες όμως περιπτώσεις όπου η κατάσταση έχει να κάνει με επίλυση ενός προβλήματος, η διαπραγμάτευση είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος.

Ουσιαστικά, ακολουθώντας τη λογική «ΠΑΡ' ΤΟ ή ΑΣ' ΤΟ» παίζουμε με την πιθανότητα του 50%. Σε κάποιες περιπτώσεις επιβάλλεται. Σε κάποιες άλλες, ίσως να είναι καταστροφική. Γι' αυτό χρειάζεται σωστή διάγνωση πριν τη χρήση του «ΠΑΡ' ΤΟ ή ΑΣ' ΤΟ».

1.6.2. Διαπραγμάτευση, διαβούλευση ή διαιτησία;

As δούμε τώρα τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ διαπραγμάτευσης, διαβούλευσης και διαιτησίας:

- Στη διαπραγμάτευση απαιτείται τελική συμφωνία και από τις δύο πλευρές.
- Η διαβούλευση (συμβουλευτική υπηρεσία), αντίθετα, εμπλέκει την επιθυμία της μιας πλευράς να ακούσει τις απόψεις της άλλης ενώ διατηρεί το δικαίωμα λήψης της τελικής απόφασης ανεξάρτητα εάν η άλλη πλευρά συμφωνεί ή όχι.
- Στην περίπτωση της διαιτησίας υπάρχει μια καταρχήν συμφωνία των εμπλεκόμενων πλευρών στην ύπαρξη μιας αμερόληπτης διαδικασίας σε συνδυασμό με την αποδοχή ενός προσώπου κοινής αποδοχής που θα παίξει το ρόλο του διαιτητή. Ωστόσο, άπαξ και τα μέρη καταλήξουν στο πρόσωπο του διαιτητή χάνουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν τα ίδια για την υπόθεσή τους, αφού έχουν παραχωρήσει την εξουσία αυτή στο διαιτητή.

1.7. Τα 4 εναλλακτικά σενάρια της επίλυσης διαφορών

Όταν δύο πλευρές έρχονται αντιμέτωπες προκειμένου να λύσουν μια διαφορά ή ένα πρόβλημα που τις αφορά, τα πιθανά αποτελέσματα μπορεί να είναι κέρδη

ή απώλειες για τη μία ή και για τις δύο πλευρές. Με αυτή την έννοια, υπάρχουν τέσσερα (4) πιθανά σενάρια στην επίλυση κάθε είδους διαφοράς:

1^ο σενάριο: ΚΕΡΔΙΖΩ - ΧΑΝΕΙ

2^ο σενάριο: ΧΑΝΩ - ΚΕΡΔΙΖΕΙ

3^ο σενάριο: ΧΑΝΩ - ΧΑΝΕΙ

4^ο σενάριο: ΚΕΡΔΙΖΩ - ΚΕΡΔΙΖΕΙ

Γενικά, η προτεινόμενη στρατηγική για δημιουργία λύσεων «ΚΕΡΔΙΖΩ - ΚΕΡΔΙΖΕΙ» ή “win - win” όπως λέγεται στα αγγλικά, είναι η διαπραγμάτευση. Όμως, για να φτάσουμε στη λογική «ΚΕΡΔΙΖΩ - ΚΕΡΔΙΖΕΙ» πρέπει προηγουμένως να περάσουμε από τις άλλες τρεις φάσεις. Όσο πιο συνειδητοποιημένοι είμαστε γι' αυτό το πέρασμα τόσο πιο άνετα θα φθάσουμε στο «ΚΕΡΔΙΖΩ - ΚΕΡΔΙΖΕΙ».

1.7.1. Η προσέγγιση «Κερδίζω - Κερδίζεις»

Η εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές επιτυγχάνεται μέσα από συζήτηση και κοινά αποδεκτές αποφάσεις και ως εκ τούτου:

- Ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών
- Η απόφαση δεν είναι απαράδεκτη για κανέναν
- Απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία
- Δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσεγγίσεις
- Επικεντρώνεται στους αντικειμενικούς στόχους
- Διατηρείται μακροπρόθεσμη σχέση.

1.7.2. Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης

Όσο πιο ορατή είναι η εκδοχή κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης τόσο πιο έντονα είναι φαινόμενα όπως τα εξής:

- Δημιουργία πόλωσης μεταξύ των δύο πλευρών.
- Ενέργειες που στρέφονται αποκλειστικά προς τη νίκη.
- Κάθε πλευρά βλέπει μόνο τη δική της άποψη.
- Δίνεται ισχυρή έμφαση σε άμεσες λύσεις, άσχετα από το πόσο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- Υφίστανται πολλές συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο.
- Δίνεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη και λησμονείται η μακροπρόθεσμη σχέση.

Και, τελικά, εν ονόματι της μη επικράτησης της άλλης πλευράς, περιθωριοποιείται το κέρδος για όλους σε περίπτωση συμφωνίας. Ουσιαστικά, το αίσθημα «ΚΕΡΔΙΖΩ - ΧΑΝΕΙ» μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες καταστάσεις.

1.7.3. Η προσέγγιση «Χάνω - Χάνει»

Αυτή είναι μια κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές, αρκεί βέβαια να το συνειδητοποιήσουν έγκαιρα.

- Καμιά από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους στόχους της.
- Αποδυναμώνεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και ουσιαστικά παύει να υπάρχει.
- Επέρχεται απογοήτευση και, ενδεχομένως, αποπροσανατολισμός από τους στόχους.
- Οδηγεί σε απώλεια σεβασμού και εμπιστοσύνης, πράγματα που δεν ανακτώνται εύκολα στον επαγγελματικό χώρο.
- Η σχέση φθείρεται ανεπανόρθωτα γιατί κάθε πλευρά πιστεύει ότι φταίνει οι απέναντι γι' αυτή την κατάσταση.
- Δεν προκύπτουν λύσεις ενώ και οι δύο πλευρές ξεκίνησαν με στόχο τη συμφωνία.

1.8. Το νόημα και οι κίνδυνοι της διαπραγμάτευσης

Όπως σε όλες τις καταστάσεις, έτσι και στις διαπραγματεύσεις υπάρχουν προϋποθέσεις και κίνδυνοι.

Η διαπραγμάτευση έχει νόημα αν κάθε πλευρά είναι ικανή να αναθεωρήσει τις απόψεις της και είναι προετοιμασμένη να μειώσει μερικές απαιτήσεις της για να επιτύχει άλλες.

Ο κίνδυνος είναι να μεταφέρεται στο τραπέζι η λογική: «Εγώ να κερδίσω - Εσύ να χάσεις».

Ο ορατός αυτός κίνδυνος δεν είναι αόρατος για την άλλη πλευρά, που αρχικά αμύνεται και μετά περνάει στην επίθεση με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Επιχειρηματικότητα είναι ένας τρόπος σκέψης και δράσης με τον οποίο αναδεικνύονται και αξιοποιούνται επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον με σκοπό την αποκόμιση κέρδους.
- Με την έννοια επιχειρηματικότητα εννοούμε την ανάπτυξη νέων κλάδων, νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, νέων θέσεων εργασίας και νέου πλούτου για το άτομο και την κοινωνία.
- Τα βασικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας και ταυτόχρονα λειτουργίες του επιχειρηματία είναι η λήψη αποφάσεων, η καινοτομική δράση, η αξιοποίηση γνώσεων και η ανάληψη κινδύνων.
- Όλοι μας διαπραγματευόμαστε μεταξύ μας, με πελάτες, προμηθευτές, εταιρίες και άλλους εξωτερικούς φορείς.
- Η διαπραγμάτευση αφορά την επίτευξη μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας σε μια κατάσταση στην οποία οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές έχουν διαφορετικές θέσεις και στόχους.
Η διαπραγμάτευση δεν είναι πώληση.
Υπάρχουν 4 εναλλακτικά σενάρια διαπραγμάτευσης από τα οποία το καλύτερο είναι το «Κερδίζω - Κερδίζεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Να προσδιορίζετε τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.
2. Να καθορίζετε τις βασικές συνιστώσες της διαπραγμάτευσης που είναι η δέσμευση, ο στόχος, η στρατηγική και οι τακτικές.
3. Να προσδιορίζετε τα 6 στοιχεία-κλειδιά στις διαπραγματεύσεις που είναι η προετοιμασία, η πρόβα, η περιγραφή θέσης, η πρόταση, το παζάρι και η συμφωνία.
4. Να εντοπίζετε τη ζώνη διαπραγμάτευσης.

2.1. Χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης υπάρχουν τουλάχιστον δύο μέρη που εμπλέκονται.

Τα μέρη έχουν διαμάχη ή διαφορά συμφερόντων όσον αφορά ένα ή περισσότερα θέματα.

Τα μέρη έχουν προσωρινά δημιουργήσει μια ευάλωτη σχέση, που θα φθαρεί σε βάθος χρόνου αν δεν δεθεί με μια συμφωνία που θα είναι αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης.

Η δραστηριότητα στη διαπραγματευτική σχέση αφορά τη διαίρεση ή την ανταλλαγή ενός ή περισσότερων συγκεκριμένων πόρων ή/και την επίλυση ενός ή περισσότερων άλυτων θεμάτων ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η διαδικασία, συνήθως, ενέχει την παρουσίαση απαιτήσεων ή προτάσεων από το ένα μέρος και την αξιολόγησή τους από το άλλο, ακολουθούμενη από συμβιβασμούς και αντιπροτάσεις. Έτσι, η διαδικασία είναι διαδοχική μάλλον παρά ταυτόχρονη, με παράλληλο προσανατολισμό στο αποτέλεσμα.

2.2. Συνιστώσες της διαπραγμάτευσης

Για να κερδίσετε όλα τα οφέλη που μπορείτε από μια διαπραγμάτευση πρέπει να την κάνετε με αποτελεσματικό τρόπο.

Σε κάθε αποτελεσματική διαπραγμάτευση υπάρχει κάποιο επιπλέον κόστος σχετικό με:

- την υπομονή,
- τις προτεραιότητες,
- το χρόνο,
- την προετοιμασία-προγραμματισμό και
- την τιμή.

Χρησιμοποιούμε το ακρωνύμιο C.O.S.T. για να μας υπενθυμίζει τις 4 συνιστώσες που περιλαμβάνει:

- Commitment (Δέσμευση)
- Objective (Στόχος)
- Strategy (Στρατηγική)
- Tactics (Τακτικές)

Με άλλα λόγια χρειάζεται να υπάρχει στόχος και στρατηγική, να εφαρμοστούν τακτικές και να είναι ορατή η δέσμευση και για τις δύο πλευρές.

2.2.1. Δέσμευση

Υπάρχουν πολλές ερμηνείες γύρω από την έννοια της δέσμευσης. Εδώ ορίζουμε ορισμένα ουσιαστικά χαρακτηριστικά της έννοιας:

- Απαιτείται σοβαρή δέσμευση στη διαπραγματευτική διαδικασία.
- Μια υποτονική και όχι σίγουρη προσέγγιση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική.
- «Είστε ό,τι δείχνετε».
- «Αν είστε σοβαροί, θα σας πάρουν στα σοβαρά. Αν όχι, τότε θα εισπράξετε αντίστοιχη συμπεριφορά».

Πρέπει, γενικότερα, να καθορίσουμε μια συνολική δέσμευση, σχετικά με το ποιοι είναι οι στόχοι της διαπραγμάτευσής μας: (μπορεί να είναι ποιοτικοί ή ποσοτικοί ή και τα δύο).

Παραδείγματος χάριν, τέτοιοι στόχοι μπορούν να αναφέρονται:

- Στον καθορισμό του επιπέδου κέρδους
- Στον όγκο (του προϊόντος που θα αγοραστεί ή θα πουληθεί)
- Στην τιμή (του προϊόντος)
- Στη μείωση του κόστους κατά ένα ποσοστό (π.χ. 15%).

Ας δούμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μη δέσμευσης:

- Μια ομάδα εργαζομένων σε μια επιχείρηση μπαίνει σε ένα εστιατόριο συνοδευόμενη από τον προϊστάμενό της.
- Αυτός ρωτάει ένα γκαρσόνι πόσο θα στοιχίσει το φαγητό κατ' άτομο και του αναφέρεται ένα κόστος κοντά στα 40 €.
- Στη συνέχεια, ο επικεφαλής θέτει ένα αίτημα για ειδική μεταχείριση της ομάδας, ζητάει δηλαδή μια καλύτερη τιμή (έκπτωση).

- Το γκαρσόνι αποχωρεί χωρίς να έχει συμφωνήσει τίποτα μαζί του.
- Όταν έρχεται η ώρα του λογαριασμού, αυτός δεν περιέχει την έκπτωση που ζητήθηκε.
- Ο σερβιτόρος αναφέρει στον επικεφαλής της ομάδας ότι δεν είναι στη δικαιοδοσία του να κάνει εκπτώσεις.
- Στην παραπάνω διαπραγμάτευση δεν υπήρξε δέσμευση διότι η μια πλευρά δεν ήταν συγκεκριμένη και η άλλη απέφυγε να δεσμευτεί.

2.2.2. Στόχος

Από τη στιγμή που έχει διευθετηθεί το θέμα της δέσμευσης πρέπει οι στόχοι μας να είναι ξεκάθαροι. Π.χ.:

- Αύξηση των πωλήσεων κατά 10% ή
- Μείωση του συνολικού κόστους υλικών κατά 15% ή
- Επιτυχής και ταχεία εισαγωγή προϊόντος σε μια αγορά.
 Η έλλειψη στόχων οδηγεί σε λάθος κινήσεις, με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του κύρους και τη μείωση της αυτοπεποίθησης.

2.2.3. Στρατηγική

Η στρατηγική είναι μια σειρά από προσχεδιασμένα βήματα που μας επιτρέπουν να πραγματοποιήσουμε τους προσχεδιασμένους στόχους. Είναι μια σειρά από πρωτογενείς ερωτήσεις, οι απαντήσεις στις οποίες προσδιορίζουν τη στρατηγική στις διαπραγματεύσεις.

- Τι κάνουμε;
 - Πώς το κάνουμε;
 - Πότε το κάνουμε;
 - Πού το κάνουμε;
- Υπάρχουν όμως και κάποια κρίσιμα ερωτήματα που καθορίζουν τη στρατηγική της διαπραγμάτευσης:
- Ποιος θα διεξάγει για μας τις διαπραγματεύσεις;
 - Ποιες πληροφορίες από την άλλη πλευρά χρειαζόμαστε και πώς θα τις αποκτήσουμε;
 - Ποιους ειδικούς ή εμπειρογνώμονες χρειαζόμαστε;
 - Πώς θα βεβαιωθούμε ότι ελέγχουμε τη διαδικασία;
 - Τι χρειαζόμαστε σε έντυπη μορφή;
 - Ποια είναι η κεντρική μας ιδέα;
 - Ποιο είναι το ιδανικό αποτέλεσμα «κερδίζω-κερδίζεις»;
- Αφού απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα είμαστε έτοιμοι να πάμε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

2.2.4. Τακτικές

Κάθε διαπραγμάτευση έχει και ένα στοιχείο τακτικής. Όλες οι καταστάσεις δεν είναι ίδιες, γι' αυτό απαιτούνται διαφορετικές τακτικές ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουμε. Πρέπει να σκεπτόμαστε τι τακτικές θα επιλέξουμε και πώς θα τις χρησιμοποιήσουμε αποδοτικά. Πρέπει να είμαστε ενήμεροι για το τι τακτικές θα χρησιμοποιήσει η άλλη πλευρά.

Πρέπει να επιλέγουμε τις τακτικές που μας αρέσουν, που μας έρχονται φυσικά και αβίαστα και οδηγούν στο καλύτερο αποτέλεσμα.

2.3. Τα 6 στάδια-κλειδιά στη διαπραγμάτευση

Τα 6 βασικά στάδια-κλειδιά της διαπραγμάτευσης είναι:

1. Η κατάλληλη προετοιμασία (ύπαρξη σχεδίου διαπραγμάτευσης, πληροφορίες).
2. Η απόκτηση αυτοπεποίθησης μέσα από διαπραγματευτικές πρόβες.
3. Η έναρξη της φάσης διαπραγμάτευσης μέσα από τη σαφή περιγραφή της θέσης μας.
4. Η συζήτηση και η ανταλλαγή προτάσεων.
5. Η διαπραγμάτευση-παζάρεμα.
6. Το κλείσιμο της συμφωνίας και η υλοποίησή της.

2.3.1. Η προετοιμασία

Η προετοιμασία είναι το πρώτο σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων.

Η καλή προετοιμασία προσφέρει πλεονεκτική θέση στη διαπραγματευτική διαδικασία.

Όσο πιο σημαντική είναι μια διαπραγμάτευση τόσο περισσότερο πρέπει να προετοιμαστούμε γι' αυτή.

Προσδιορίστε τους αντικειμενικούς σας στόχους. Εξετάστε με πόσους τρόπους μπορούν αυτοί να επιτευχθούν. Αποφασίστε ποιοι στόχοι είναι πάγιοι, ποιοι είναι μεταβλητοί και ποια είναι τα περιθώρια μεταβολής. Αναλογιστείτε τις δυνατές εκβάσεις υπό το φως των μακροπρόθεσμων επιδιώξεών σας.

2.3.2. Ερωτήσεις που θέλουν απάντηση

Πρώτα θέτουμε τις ερωτήσεις για τους ανταγωνιστές μας:

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους; Η απάντηση στα δυνατά σημεία των ανταγωνιστών μας θα μας οδηγήσει στο

στήσιμο ανάλογης επιχειρηματολογίας από μέρους μας, με σκοπό την αποδυνάμωσή τους. Αντίστοιχα, τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών μας θα οδηγήσουν στο να προβάλλουμε ίσως και υπέρμετρα τα αντίστοιχα δικά μας. Έτσι, ουσιαστικά, τους εξουδετερώνουμε.

Στη συνέχεια συγκεντρώνουμε πληροφορίες για την άλλη πλευρά (πελάτη ή προμηθευτή):

- Ποιο κομμάτι της συμφωνίας θα θελήσει να διαπραγματευτεί σκληρά η άλλη πλευρά; (Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα μας οδηγεί να διαμορφώσουμε εναλλακτικές προτάσεις)
- Ποιος είναι το άτομο-κλειδί που επηρεάζει ή θα πάρει την απόφαση;
- Ποια είναι η οικονομική κατάστασή τους; (Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα λειτουργεί σαν πυξίδα στα «θέλω» μας)
- Ποια είναι η κουλτούρα τους; (Ενδεχομένως, η διαφορετικότητα στην κουλτούρα να οδηγεί σε αδιέξοδα χωρίς αιτία)
- Ποιες είναι οι πολιτικές τους για προμήθειες και συμβάσεις; (Εάν οι προτάσεις μας δεν προσεγγίζουν τις πολιτικές τους, τότε ενδεχομένως να βρούμε τοίχο μπροστά μας)
- Έχουμε επιβεβαιώσει ότι όλα τα μέλη των δύο πλευρών που θα είναι παρόντα στη διαδικασία έχουν ενημερωθεί πλήρως; (Γιατί η ενδεχόμενη απουσία μπορεί να οδηγήσει σε επανάληψη και σε χάσιμο χρόνου)
- Έχουμε συμφωνήσει μια τάξη/σειρά την οποία θα θέλαμε να ακολουθήσει η συζήτηση στη συνάντησή μας; (Εάν όχι, τότε κινδυνεύουμε να φύγουμε χωρίς καν να καταθέσουμε τις προτάσεις μας)

2.3.3. Πληροφορίες που θα χρειαστεί η άλλη πλευρά

Η άλλη πλευρά, με τη σειρά της, θα θελήσει να μάθει την κατάσταση της επιχείρησής μας, που ξεκινάει από το χρηματοοικονομικό τομέα, τους άλλους πελάτες μας, τους προμηθευτές μας, την εμπειρία και τις ικανότητες των ατόμων μας, καθώς και την πιστωτική μας πολιτική.

Φροντίζουμε να τους δώσουμε αυτές τις πληροφορίες με απώτερο σκοπό να φτάσουμε πιο σύντομα στο στόχο μας.

2.3.4. Η δύναμη της έντυπης ύλης

Η έντυπη ύλη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας αλλά και της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Το έντυπο υλικό μεταφέρει μια αίσθηση αξιοπιστίας και τονώνει την αυτοπεποίθησή σας. Η ύπαρξη εντύπου αφοπλίζει τον αντίπαλο.

Τα έντυπα που πρέπει να έχετε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων είναι τα εξής:

- Κατάλογοι προϊόντων

- Τιμοκατάλογοι
- Φόρμες παραγγελίας
- Επιστολές πελατών
- Επιστολές προϊσταμένων
- Άρθρα εφημερίδων και δελτία Τύπου
- Φυλλάδια/τιμοκατάλογοι ανταγωνιστών, ώστε ο πελάτης να έχει τη δυνατότητα συγκρίσεων.

Σχετικά με τη δύναμη της έντυπης ύλης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε ότι, συνήθως, ο κόσμος θυμάται το 20% των πληροφοριών που ακούει και περίπου το 30% των πληροφοριών που βλέπει. Αλλά όταν ταυτόχρονα βλέπει και ακούει έχει τη δυνατότητα να θυμάται το 50% των πληροφοριών. Γι' αυτό να χρησιμοποιείτε τα έντυπα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

2.3.5. Το σχέδιο προετοιμασίας

Ο ικανός διαπραγματευτής προετοιμάζει ένα σχέδιο διαπραγμάτευσης που θα το χρησιμοποιήσει σαν οδηγό.

Θα έχει σκεφθεί από πριν τι μπορεί να θέλει η άλλη πλευρά, χρησιμοποιώντας:

- είτε τη διαδικασία brainstorming (όπου ο διαπραγματευτής και οι συνεργάτες του ρίχνουν σε μια συνάντησή τους όλες τις ιδέες τους στο τραπέζι)
- είτε τη μέθοδο role playing της ομάδας (όπου κάποιιοι παίζουν το ρόλο της άλλης πλευράς).

Στο σχεδιασμό βοηθήμαστε αν ανταλλάσσουμε απόψεις ακόμη και με άτομα που φαινομενικά είναι άσχετα με τη διαπραγμάτευση.

Ο ικανός διαπραγματευτής σχεδιάζει:

- Πώς θα αρχίσει.
- Τι περίπου απαντήσεις θα πάρει.
- Με ποια σειρά πρέπει να μπουν τα θέματα για συζήτηση.
- Ποια είναι η σπουδαιότητα των θεμάτων.
- Ποιοι είναι οι στόχοι του για κάθε θέμα (ποιο είναι το ελάχιστο και το μέγιστο στα θέματα προς διαπραγμάτευση).
- Θέματα και στόχους που πιθανόν να έχει η άλλη πλευρά και πώς θα τα αντιμετωπίσει.

Ο ικανός διαπραγματευτής σχεδιάζει ακόμα:

- Τι είναι κοινό, ποιες είναι οι διαφορές, τι είναι μη διαπραγματεύσιμο.
- Ποιους τρόπους θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων του.
- Τι ερωτήσεις θα κάνει.
- Ποια θα είναι τα βασικά του επιχειρήματα.
- Ποια θα είναι η στάση των άλλων στο θέμα.
- Πόσο μεγάλο θα είναι το χάσμα και τι θα κάνει γι' αυτό.
- Ποια στρατηγική και τεχνικές θα χρησιμοποιήσει.

2.3.6. Πρόβες διαπραγμάτευσης

Η πρόβα είναι σημαντικό κλειδί για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής μας. Είναι το κλειδί για να αποκαλύψουμε τα πιθανά και τα λιγότερα πιθανά προβλήματα και δυσκολίες που θα παρουσιαστούν κατά τη διαπραγμάτευση. Προετοιμαστείτε με τον ακόλουθο τρόπο:

- Γράψτε την προσέγγισή σας.
- Στη συνέχεια γράψτε τη δήλωση-κλειδί σας.
- Γράψτε την απάντησή σας στις προτάσεις των άλλων.
- Κάντε δοκιμές μεγάλων και ξανά και ξανά.
- Προετοιμάστε οπτικό υλικό (διαφάνειες ή ό,τι άλλο χρειάζεται).
- Παρουσιάστε το υλικό σε οθόνη ή σε πίνακα.
- Στηρίξτε τα επιχειρήματά σας με αριθμητικά στοιχεία, πίτες και στατιστικά.
- Κάντε αλλαγές αν κάτι δεν σας πάει καλά.
- Δείτε τα κομμάτια που ενδεχομένως παρουσιάζουν αδυναμίες.
- Πείτε στον εαυτό σας ποια σημεία θα αναλύσετε, πώς θα τα πείτε, πότε και με ποια σειρά.
- Φανταστείτε τις πιθανές απαντήσεις και τις ανταπαντήσεις σας.

2.3.7. Περιγράψτε τη θέση σας

Ξεκινήστε εκθέτοντας τις αρχικές σας απόψεις με ευγένεια και σαφήνεια.

Απορροφήστε τον εκνευρισμό σας. Ο στόχος σας πρέπει να είναι να αφήσετε το συνομιλητή σας να μιλάει. Όσο περισσότερο μιλάει η άλλη πλευρά τόσο καλύτερα θα καταλάβετε τι πραγματικά θέλουν. Να διατηρείτε τον έλεγχο της συζήτησης, με σκοπό την αποφυγή του αποπροσανατολισμού.

2.3.8. Το επικοινωνιακό μέρος της διαπραγμάτευσης

Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές. Μπορεί να είναι γραπτή, πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή τηλεφωνική. Όποια και να είναι η μορφή, ο στόχος παραμένει ο ίδιος. Θυμηθείτε ότι η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία μεταξύ πομπού (εσείς) και δέκτη (πελάτη). Όπως έλεγε και ο Πλάτων «Του λόγου μέτρον ἐστὶν οὐχ ὁ λέγων, ἀλλ’ ὁ ἀκούων» (Στοβαίου Ανθολόγιον).

Άρα, για να έχει νόημα η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη. Πρέπει να ακούμε σωστά, ώστε η επικοινωνία να ανατροφοδοτείται συνεχώς. Παράλληλα, όμως, πρέπει να κάνουμε και ερωτήσεις για να επιβεβαιώνουμε την επικοινωνία.

Η ανατροφοδότηση είναι ουσιαστικά οι πληροφορίες που διευκολύνουν να γίνει αντιληπτό το μήνυμα της επικοινωνίας, δίνοντας στον αποστολέα τη δυνατότη-

τα να προσαρμόσει ή να διορθώσει το αρχικό μήνυμα, ώστε να το κάνει σαφέστερο. Όμως, για να γίνει αποτελεσματική η επικοινωνία πρέπει να εγκατασταθούν ισορροπημένες σχέσεις. Σχέσεις ίσου προς ίσο.

Μη φοβάστε το διαπραγματευτή σας. Από τη στιγμή που γνωρίζετε τα προϊόντα σας καλύτερα από τον καθένα και πιστεύετε σε αυτά, πρέπει να αναπτύξετε μια «εγωιστική» διάθεση. Στη συνέχεια, πρέπει να εξασφαλίσετε ότι εσείς και ο πελάτης σας είσαστε συντονισμένοι στο δικό σας μήκος κύματος το οποίο πρέπει πάντα να ελέγχετε. Και πάντα να θυμάστε ότι η εκτίμηση του πελάτη δεν κερδίζεται λέγοντας σε όλα ναι... Εξάλλου, με αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχει περίπτωση λειτουργίας της έννοιας «Κερδίζω - Κερδίζει».

Η υπεροψία δεν έχει θέση στη διαπραγμάτευση. Ο ικανός διαπραγματευτής επικοινωνεί μέσα από διαρκή ανατροφοδότηση. Έχει τη δυνατότητα να ανοίγεται, να μην παραμένει κουμπωμένος. Πρέπει να ακούει προσεκτικά, να παραμερίζει τα οποιαδήποτε εμπόδια κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, να προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες περιστάσεις και να μην είναι αδιάλλακτος. Να προσαρμόζεται στα διαπραγματευτικά στυλ των πελατών του. Ένας ικανός διαπραγματευτής:

- Είναι αυτός που καταλαβαίνει τη διαφορετικότητα της άλλης πλευράς.
- Που μπαίνει στη θέση του άλλου.
- Που δεν προσπαθεί να κάνει κριτική.
- Που κάνει συνεχώς ερωτήσεις.
- Που έχει τη δυνατότητα να χειρίζεται τις διαφωνίες.
- Που δεν προκαταλαμβάνεται.

Και τελικά οδηγεί τη διαπραγμάτευση σε συμφωνία.

2.3.9. Η προκατάληψη στις διαπραγματεύσεις

ΕΠΗΡΕΑΖΟΜΑΣΤΕ από την εμφάνιση, τα χαρακτηριστικά, το ντύσιμο, τη φωνή του άλλου;

Τότε αρχίζουμε τις ταξινομήσεις και η προκατάληψη δεν είναι μακριά!

Οι λειτουργίες αυτές συμβαίνουν τόσο γρήγορα που δεν το συνειδητοποιούμε. Και από κει αρχίζει η διαμόρφωση μιας συμπεριφοράς που μπορεί να οδηγήσει τα πράγματα σε στραβό δρόμο.

Όσο δεν το συνειδητοποιούμε αυτό, η επικοινωνία μπορεί να είναι ανάμεσα σε σκιές, αναποτελεσματική, με ό,τι σημαίνει αυτό για το αποτέλεσμα.

2.3.10. Η διαπραγμάτευση

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δημιουργήστε κλίμα εμπιστοσύνης με θετική ατμόσφαιρα, ανοιχτή συμπεριφορά, εξομάλυνση της οποιασδήποτε αρνητικής προϊστορίας.

- Επιβεβαιώστε τους στόχους και τις προθέσεις σας.
- Μην κάνετε καμία παραχώρηση.
- Μη στριμώχνετε τους άλλους στη γωνία ή σε αδιέξοδα, γιατί δεν οδηγούν πουθενά.
- Δεν πρέπει να φαίνεστε αδύνατοι ή διστακτικοί.
- Μην κάνετε γρήγορες συμφωνίες.
- Εξετάστε την αποφασιστικότητα των άλλων.

Όλα αυτά θα σας οδηγήσουν (ή, αν λείπουν, δε θα σας οδηγήσουν) σε νικηφόρες διαπραγματεύσεις.

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων πάντα να ζητάτε αυτό που επιθυμείτε αλλά να είστε έτοιμοι να επιφέρετε και τροποποιήσεις.

Να μην κάνετε παραχωρήσεις χωρίς ανταπόδοση. Η βασική αρχή είναι να δίνετε προσφορές υπό όρους: Αν μου δώσεις αυτό... τότε εγώ θα μπορέσω να σου προσφέρω εκείνο.

Αν αρχίσετε πολύ γρήγορα τις παραχωρήσεις θα υποσκάψετε τη θέση σας και ο άλλος θα το αξιοποιήσει βάζοντας πολύ ακραίες θέσεις.

Μετακινηθείτε πολύ-πολύ αργά αναγκάζοντας τον άλλον να δίνει ανταλλάγματα και να αισθάνεται ότι κέρδισε κάτι.

Αν υποχωρήσετε γρήγορα, ο άλλος θα αρχίσει να διαπραγματεύεται από αυτό το νέο σημείο και εσείς θα είστε αναγκασμένοι σε συνεχείς υποχωρήσεις και άμυνα.

Ποτέ μην αποκαλύψετε την «κατά τη γνώμη σας» δίκαιη θέση. Κρατήστε την εσείς ως μέτρο σύγκρισης για το τελικό αποτέλεσμα.

Να τονίζετε πάντα τα πλεονεκτήματα από κάθε παραχώρηση και την ασηματότητα των παραχωρήσεων του άλλου, χωρίς βέβαια να φαίνεστε άπληστος.

Όταν παραχωρείτε κάτι, δώστε στον άλλον την ικανοποίηση ότι οι παραχωρήσεις σας είναι πολύ σημαντικές για σας.

Μην κάνετε ποτέ δεύτερη παραχώρηση αν ο άλλος δεν κάνει καμία από την πλευρά του.

Προτείνετε σε ποιες μεταβλητές μπορούν να γίνουν κοινές υποχωρήσεις.

Βάλτε στην ανάγκη χρονικούς περιορισμούς.

Κάντε ανακεφαλαιώσεις συνοψίζοντας τα σημεία που έχουν συμφωνηθεί. Αν υπάρξει ένταση ή αδιέξοδο, διακόψτε για λίγο, με χιούμορ.

Αφήστε την άλλη πλευρά να υποβάλει πρώτα τη δική της πρόταση. Συχνά προβαίνουν σύντομα σε παραχωρήσεις. Αυτό μας επιτρέπει να δούμε τον τρόπο που σκέπτονται, πώς λειτουργεί το μυαλό τους.

Αν η άλλη πλευρά παρουσιάσει πρώτη την πρότασή της, έχετε δύο επιλογές:

- Είτε να δεχτείτε την πρότασή τους και να συμβιβαστείτε με λιγότερα από αυτά που θέλετε.
- Είτε να παρουσιάσετε τη δική σας αντιπρόταση.

2.3.11. Το παζάρεμα

Παζάρεμα σημαίνει παιχνίδι παραχωρήσεων και από τις δύο πλευρές. Πρέπει να γνωρίζουμε τι είμαστε πρόθυμοι να ανταλλάξουμε και τι θα ζητήσουμε. Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του παζαρέματος και της κοινής επίλυσης των ζητημάτων ή της ανταλλαγής.

Το διαπραγματευτικό χάσμα γεφυρώνεται είτε με ανταλλαγή είτε με παζάρεμα. Οι άπειροι διαπραγματευτές το πρώτο που δίνουν είναι η τιμή. Είναι η εύκολη λύση. Η ανταλλαγή και το παζάρεμα είναι διαφορετικοί τύποι διαπραγμάτευσης.

Στο παζάρι, το κέρδος της μιας πλευράς είναι αυτόματα η ζημιά της άλλης. Το παζάρι είναι μια «Κερδίζω - Χάνει» κατάσταση όπου το στοιχείο της διαμάχης είναι πιο ισχυρό από εκείνο της συνεργασίας.

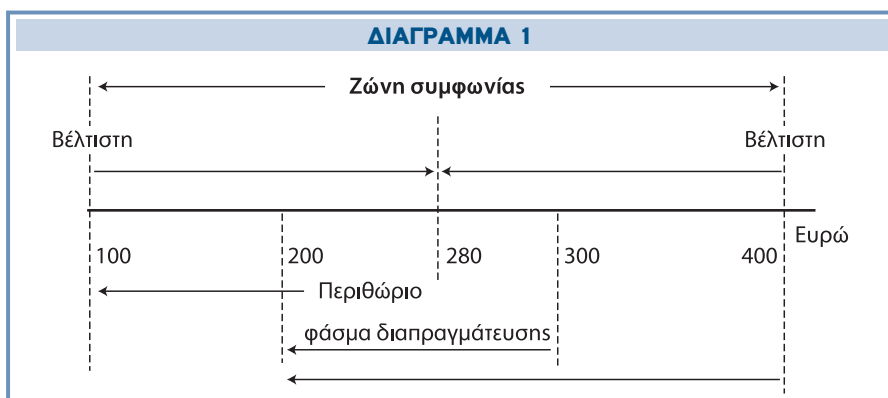
2.3.12. Η συμφωνία

Ο στόχος κάθε διαπραγμάτευσης είναι η επίτευξη συμφωνίας. Πολλοί άπειροι διαπραγματευτές –πάνω στην πίεση της διαπραγμάτευσης– ξεχνούν να επιβεβαιώσουν όσα έχουν συμφωνηθεί.

- Επιβεβαιώνετε συνεχώς αυτά που έχουν συμφωνηθεί (συν τις ενδιάμεσες συμφωνίες).
- Συνοψίστε πώς έχει η κατάσταση για τα όσα έχετε συμφωνήσει. Έτσι θα φθάσετε χωρίς παρανοήσεις στη συμφωνία.

2.4. Η ζώνη συμφωνίας στη διαπραγμάτευση

Ως «ζώνη συμφωνίας» μπορεί να θεωρηθεί το διάστημα των αποδεκτών λύσεων που υπάρχουν ταυτόχρονα για όλα τα διαπραγματευτικά μέρη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ζώνης συμφωνίας είναι το ακόλουθο:



Η παράσταση απεικονίζει τη σχέση μεταξύ των προσφορών που υποβάλλουν δύο διαπραγματευτές. Η αρχική προσφορά που υποβάλλεται δεν είναι και η τελευταία. Η απόσταση που χωρίζει τις δύο προσφορές είναι η ζώνη συμφωνίας.

Η απόσταση που χωρίζει τις δύο ρεαλιστικές προσφορές είναι το φάσμα διαπραγμάτευσης.

2.5. Η οικοδόμηση κοινού εδάφους στις διαπραγματεύσεις

Οι ικανοί διαπραγματευτές οικοδομούν ένα κοινό έδαφος πριν επιχειρήσουν να μειώσουν τις διαφορές τους, όπως φαίνεται και στο σχήμα. Και οι δύο πλευρές πρέπει να έχουν κάποια κοινά ενδιαφέροντα και ανάγκες, αλλιώς δεν χρειάζεται να βρεθούν από κοινού για να διαπραγματευτούν. Να ξεκινάτε από το κοινό έδαφος για να επιτύχετε καλό κλίμα συνεργασίας, εστιάζοντας σε αυτά που έχετε κοινά. Αν εστιάσετε στα σημεία διαφωνίας θα είναι δύσκολο να μετακινηθείτε. Ταυτόχρονα, θα προκαλέσετε την αντίδραση του άλλου μέρους το οποίο θα γίνει πιο αδιάλλακτο.

Οι ικανοί διαπραγματευτές οικοδομούν πρώτα το κοινό έδαφος και μετά προχωρούν στην επίλυση των διαφορών τους. Και η οικοδόμηση αυτού του εδάφους είναι τόσο πιο σημαντική όσο περισσότερο δίνεται έμφαση στις διαφορές των δύο πλευρών παρά στα κοινά τους σημεία. Οι ικανοί διαπραγματευτές δίνουν έμφαση στα κοινά ενδιαφέροντα με εμφανείς ή συγκαλυμμένους τρόπους. Για παράδειγμα, λένε εμφανώς:

«As μη ξεχνάμε τι μας οδήγησε εδώ για να διαπραγματευτούμε».

Ή πιο έμμεσα:

«Κοίταξε, και οι δυο μας είμαστε σε αυτή τη δουλειά εδώ και πολλά χρόνια»

ή, δίνοντας έμφαση στους κοινούς στόχους και τα προβλήματα:

«Συμφωνήσαμε και οι δύο ότι η ποιότητα αυτού του προϊόντος πρέπει να βελτιωθεί».

Η χρήση τέτοιων εκφράσεων οδηγεί σε κοινό έδαφος, σε ενίσχυση των κοινών σημείων μεταξύ των δύο πλευρών.

Ο ικανός διαπραγματευτής, εστιάζοντας την προσοχή του στη δημιουργία κοινού εδάφους στις διαπραγματεύσεις διαμορφώνει μια καλύτερη στρατηγική με σκοπό:

- 1) Την εισαγωγή κοινού εδάφους από νωρίς στις διαπραγματεύσεις.
- 2) Την προώθηση πνεύματος συνεργασίας.
- 3) Τη δημιουργία συνδετικών κρίκων μεταξύ του κοινού εδάφους και των διαφορών.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η κάθε διαπραγμάτευση περιέχει και διαμάχες αλλά και συνεργασίες (κοινά εδάφη).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς να μη διαπραγματεύεστε βάσει θέσεων.
2. Να καθορίζετε τη διαπραγμάτευση βάσει αρχών και πιο συγκεκριμένα πώς:
 - ✓ Να διαχωρίζετε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.
 - ✓ Να επικεντρώνεστε στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις.
 - ✓ Να επινοείτε επιλογές για αμοιβαίο όφελος.
 - ✓ Να επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.
 - ✓ Να προσδιορίζετε διαφορετικές διαπραγματευτικές στάσεις.

3.1. Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων

Στις διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση, επιχειρηματολογεί πάνω σε αυτή και κάνει παραχωρήσεις προκειμένου να καταλήξει σε κάποιο συμβιβασμό. Στην καθημερινή μας ζωή πολλές φορές καταφεύγουμε στις διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων. Σαν χαρακτηριστικά παραδείγματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Τις οικογενειακές διαμάχες (μεταξύ συζύγων, γονιών και παιδιών κ.λπ.).
- Τις διακρατικές διαπραγματεύσεις για επίτευξη συμφώνων ειρήνης ή επίλυσης διμερών ζητημάτων.
- Τη λύση συμβολαίων.

Κοινό σημείο όλων των παραπάνω είναι ότι όταν διαπραγματευόμαστε βάσει θέσεων είτε καταλήγουμε σε αδιέξοδο είτε γίνονται παραχωρήσεις παρά τη θέληση των μερών με στόχο το συμβιβασμό. Άρα, θα πρέπει να αποφεύγουμε τη διαπραγμάτευση βάσει θέσεων.

3.1.1. Τα τρία βασικά κριτήρια

Για να κρίνει κανείς δίκαια μια μέθοδο διαπραγμάτευσης πρέπει να λάβει υπόψη του 3 κριτήρια:

1. Αν οδηγεί σε μια συμφωνία που να εξυπηρετεί τα συμφέροντα και των δύο πλευρών (αν είναι δηλαδή συνετή).
2. Αν είναι οικονομική.
3. Αν βελτιώνει ή τουλάχιστον δεν βλάπτει τη σχέση ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη (είναι, δηλαδή, φιλική).

Αν δεν πληρούνται τα τρία αυτά κριτήρια τότε μιλάμε για διαπραγμάτευση βάσει θέσεων, που όπως ήδη αναφέραμε θα πρέπει να την αποφεύγουμε.

3.1.2. Γιατί αποτυγχάνει η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων;

Η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων αποτυγχάνει να καλύψει τα βασικά κριτήρια που αποτελούν τις προϋποθέσεις για μια συνετή, οικονομική και φιλική συνεργασία. Το πρόβλημα, βέβαια, είναι ότι ενώ συνήθως δεν θέλουμε τη διαπραγμάτευση βάσει θέσεων, καταλήγουμε στις περισσότερες περιπτώσεις να κάνουμε ασυνείδητη ή υποσυνείδητη χρήση της.

Γιατί όμως οι διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων αποτυγχάνουν; Θα προσπαθήσουμε να δούμε το γιατί στη συνέχεια.

3.1.3. Η διαμάχη

Όταν οι διαπραγματευτές παζαρεύουν επί συγκεκριμένων θέσεων, έχουν την τάση να «ταμπουρώνονται» πίσω από αυτές. Όσο περισσότερο προσπαθείτε να πείσετε την άλλη πλευρά ότι είναι αδύνατο να αλλάξετε τις αρχικές σας θέσεις, τόσο πιο δύσκολα θα τις αλλάξετε. Το εγώ σας ταυτίζεται με τις θέσεις σας. Η διαμάχη επί των θέσεων αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στις διαπραγματεύσεις και οδηγεί σε μη συνετές συμφωνίες.

Όσο πιο ακραίες είναι οι αρχικές θέσεις και μικρότερες οι παραχωρήσεις, τόσο περισσότερος χρόνος και προσπάθεια απαιτείται για να ανακαλύψετε κατά πόσον είναι εφικτή μια συμφωνία. Οι καθυστερήσεις, οι απειλές για αποχώρηση και οι κωλυσιεργίες, αυξάνουν το χρόνο και τα έξοδα που απαιτούνται για το κλείσιμο μιας συμφωνίας και εγκυμονούν τον κίνδυνο να μην επιτευχθεί καμία απολύτως συμφωνία. Η διαμάχη επί των θέσεων μετατρέπεται τελικά σε διαγωνισμό πυγμής. Κάθε πλευρά προσπαθεί με επίδειξη δύναμης να εξαναγκάσει την άλλη να αλλάξει τις θέσεις της.

3.1.4. Η ύπαρξη πολλών πλευρών

Αν και είναι βολικό οι διαπραγματεύσεις να γίνονται μεταξύ δύο προσώπων, στην πραγματικότητα κάθε διαπραγμάτευση έχει να κάνει με περισσότερα από δύο πρόσωπα. Η κάθε πλευρά μπορεί να εκπροσωπεί συμβούλια διευθυντών, υψηλά ιστάμενα πρόσωπα, διάφορες επιτροπές, ψηφοφόρους κ.λπ. Όσο περισσότερα άτομα εμπλέκονται σε μια διαπραγμάτευση τόσο πιο ακατάλληλη αποδεικνύεται η μέθοδος διαπραγμάτευσης βάσει θέσεων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ύπαρξης πολλών πλευρών είναι οι συσκέψεις του ΟΗΕ ή του ΝΑΤΟ όπου εκπροσωπούνται 150 χώρες. Εάν 149 χώρες συμφωνούν και μία αποφασίσει να ασκήσει βέτο τότε δεν υπάρχει διαπραγμάτευση. Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης ήταν το βέτο που άσκησε η Ελλάδα στη σύνοδο κορυφής του ΝΑΤΟ στο Βουκουρέστι για την ονομασία των «Σκοπίων».

3.1.5. Διαπραγματευτικές στάσεις

Στον πίνακα παρουσιάζονται δύο διαφορετικές διαπραγματευτικές στάσεις που καθεμιά τους κρύβει μια φιλοσοφία επαγγελματικής ζωής. Εσείς ποια προτιμάτε;

Δύσκολα μπορεί να πει κάποιος ποια είναι η σωστή. Και οι δύο χρειάζονται, ανάλογα με το σκοπό. Σε μια διαπραγμάτευση βάσει θέσεων το σκληρό παιχνίδι κυριαρχεί πάνω στο ήπιο. Και εάν ο σκληρός διαπραγματευτής επιμένει σε παραχωρήσεις καταφεύγοντας σε απειλές, ενώ ο ήπιος διαπραγματευτής υποχωρεί για να αποφύγει την αντιπαράθεση και επιμένει να καταλήξει σε συμφωνία, το παιχνίδι της διαπραγμάτευσης γέρνει υπέρ του σκληρού διαπραγματευτή. Ένα τέτοιο σκηνικό δεν έχει καμία σχέση με τη λογική «κερδίζω - κερδίζει», απλά οδηγεί σε υποχωρήσεις ή συμβιβασμούς χωρίς όρια.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	
ΗΠΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ	ΣΚΛΗΡΗ ΤΑΚΤΙΚΗ
Οι συμβαλλόμενοι είναι φίλοι	Οι συμβαλλόμενοι είναι αντίπαλοι
Σκοπός είναι η συμφωνία	Σκοπός είναι η νίκη
Κάνετε παραχωρήσεις για να καλλιεργήσετε τη σχέση	Απαιτείτε παραχωρήσεις ως όρο για τη σχέση
Είστε ήπιος με τους ανθρώπους όπως και με το πρόβλημα	Είστε σκληρός με το πρόβλημα όπως και με τους ανθρώπους
Εμπιστεύεστε τους άλλους	Δεν εμπιστεύεστε τους άλλους
Αλλάζετε εύκολα τη θέση σας	Μένετε αμετακίνητος στη θέση σας

Κάνετε προσφορές	Απειλείτε
Αποκαλύπτετε το κατώτατο αποδεκτό όριο	Τους ξεγελάτε ως προς το κατώτατο αποδεκτό όριο
Αποδέχεστε την προσωπική ζημιά για να καταλήξετε σε συμφωνία	Απαιτείτε προσωπικά κέρδη ως αντίτιμο για τη συμφωνία
Ψάχνετε για τη μία και μοναδική απάντηση: Αυτή που θα δεχτούν	Ψάχνετε για τη μία και μοναδική απάντηση: Αυτή που εσείς θα αποδεχτείτε
Επιμένετε στη διαμόρφωση συμφωνίας	Επιμένετε στη θέση σας
Προσπαθείτε να αποφύγετε το διαγωνισμό πυγμής	Προσπαθείτε να κερδίσετε στο διαγωνισμό πυγμής
Υποχωρείτε στην πίεση	Ασκείτε πίεση

3.2. Διαπραγμάτευση βάσει αρχών

Και τώρα, τι κάνουμε;

Την απάντηση τη δίνει το Πρόγραμμα Διαπραγματεύσεων του Πανεπιστημίου Harvard που έχει αναπτύξει μια εναλλακτική μέθοδο για τις διαπραγματεύσεις, βάσει αρχών, με σκοπό να παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα με οικονομικό και φιλικό τρόπο. Αυτό το πρόγραμμα μπορεί να συμπυκνωθεί σε τέσσερα βασικά σημεία:

1) Διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα

Μπορεί να διαφωνούμε αλλά δεν απορρίπτουμε τα άτομα ούτε βάζουμε ταμπέλες.

2) Εστίαση στα συμφέροντα και τις ανάγκες και όχι στις θέσεις

Έτσι μεγαλώνει ο χώρος λύσεων, αφού οι θέσεις που βάζουν εμπόδια στην εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής, παραμερίζονται.

3) Επινόηση εναλλακτικών οδών ή λύσεων για αμοιβαία κέρδη - οφέλη

Ο καλός διαπραγματευτής βλέπει το πρόβλημα της άλλης πλευράς ως μέρος του δικού του προβλήματος.

4) Επιμονή σε αντικειμενικά κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων

Έχουμε μια διαδικασία διαδοχικών ανταποδοτικών παραχωρήσεων που είναι καλύτερα να μη γίνονται στην αρχή αλλά αφού συζητηθούν πρώτα όλα τα θέματα.

3.2.1. Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα

Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα. Γνωρίστε τους συνομιλητές σας, μάθετε προσωπικά, οικογενειακά ή επαγγελματικά στοιχεία γι' αυτούς. Η πρώτη φάση της πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευσης συνίσταται στη γνωριμία των άλλων ανθρώπων και στη βοήθειά τους ώστε να αισθανθούν άνετα.

Κατά τη διάρκεια χτισίματος της σχέσης, τα μέρη αναπτύσσουν σεβασμό και εμπιστοσύνη για τα μέλη της «αντίπαλης» ομάδας.

Να θυμάστε ότι σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχει η σχέση «εσείς και αυτοί» και η ουσία «τι θέλετε και τι θέλουν».

Η διαδικασία ξεκινά ανακαλύπτοντας γενικές περιοχές όπου υπάρχουν κοινά σημεία ή ομοιότητες και διαφορές τόσο στη σχέση όσο και στην ουσία. Οι ομοιότητες γίνονται η βάση για προσωπικές σχέσεις και εμπιστοσύνη, ενώ οι διαφορές γίνονται η βάση για κοινές ανταλλαγές ή παραχωρήσεις. Να είστε ήπιοι με τους ανθρώπους, σκληροί με το πρόβλημα.

Η στρατηγική του διαχωρισμού των ανθρώπων από το πρόβλημα συνεπάγεται ότι οι διαπραγματευτές μπορούν να απορρίψουν τις προτάσεις της άλλης πλευράς χωρίς την απόρριψη των ανθρώπων αυτών καθαυτών. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να διαφωνούν με την ανάλυση των αντιπάλων χωρίς όμως να τους κολλούν ετικέτες, όπως ηλίθιοι, απατεώνες, μοχθηροί κ.ά. Δηλαδή, μπορεί η μία πλευρά να διασκεδάξει και να εμπιστευτεί την άλλη πλευρά ως ανθρώπινα όντα, ενώ απορρίπτει τις προτάσεις της.

3.2.2. Επικεντρωθείτε στα συμφέροντα

Η ουσία της διαπραγμάτευσης είναι τα συμφέροντα (τα δικά σας και τα δικά τους). Η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει λοιπόν να εστιάζεται στην παρουσίαση της κατάστασης και των αναγκών σας και στην κατανόηση της κατάστασης και των αναγκών των «αντιπάλων». Η παρουσίαση συμφερόντων (κατάσταση και ανάγκες) δεν είναι το ίδιο με το να θέτετε τη θέση σας. Μια θέση εκφράζει σαφώς μια απόφαση/πρόταση για μια συγκεκριμένη κατάσταση από την οπτική γωνία της μιας ομάδας (ένας πιθανός τρόπος που φροντίζει τα συμφέροντα μόνο του ενός μέρους).

Ο καθορισμός θέσεων περιορίζει τους τρόπους με τους οποίους τα συμφέροντά σας (καθώς και των άλλων) μπορούν να επιτευχθούν. Οι ικανοί διαπραγματευτές, προσπαθούν να δουν την κατάσταση και από τις δύο οπτικές γωνίες, τη δική τους και των άλλων. Πολλοί διαπραγματευτές χρησιμοποιούν αντίστροφους ρόλους για να προετοιμαστούν. Δηλαδή, προετοιμάζονται για τη διαπραγμάτευση σαν να ήταν οι αντίπαλοί τους. Αυτή η αντιστροφή ρόλων βοηθά να δουν την κατάσταση και τα ζητήματα από την οπτική γωνία των αντιπάλων τους. Αυτό σημαί-

νει σφαιρική αντιμετώπιση της διαπραγμάτευσης, που είναι ένα από τα ζητούμενα της επικέντρωσης στα συμφέροντα.

3.2.3. Επινοήστε επιλογές για αμοιβαίο όφελος

Η επινόηση εναλλακτικών επιλογών για αμοιβαία κέρδη έχει να κάνει περισσότερο με την έρευνα για μια μεγαλύτερη πίτα παρά με τη φιλονικία για το μέγεθος του κάθε κομματιού της υπάρχουσας μικρότερης πίτας. Με άλλα λόγια, το τρίτο σημείο του προγράμματος Harvard έχει να κάνει με τη δημιουργία αμοιβαίων ωφέλιμων λύσεων και την αποδοχή μιας τέτοιας λύσης, με τη χρήση πειθούς, από όλα τα μέρη της διαπραγμάτευσης. Σε μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση και τα δύο μέρη νικούν, όταν και των δύο μερών τα συμφέροντα και οι ανάγκες αναγνωρίζονται και ικανοποιούνται.

Η γέννηση και ανάπτυξη εναλλακτικών επιλογών προέρχεται από:

α) Την κατανόηση των πραγματικών συμφερόντων, αξιών και αναγκών και των δύο πλευρών.

β) Τον καθορισμό περιοχών με ομοιότητες και με διαφορές.

γ) Τη δημιουργία νέων λύσεων που να βασίζονται κυρίως στις διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών.

δ) Καινοτομικές τεχνικές, όπως συνεδριάσεις, brainstorming (καταιγίδες ιδεών) κ.λπ.

Καθορίζοντας συμφέροντα που θεωρούνται μεγαλύτερης αξίας από τη μια πλευρά παρά από την άλλη και χρησιμοποιώντας αυτές τις διαφορές σαν βάση, ο ικανός διαπραγματευτής ξεκινά τη δημιουργία των αμοιβαίων ωφέλιμων λύσεων.

3.2.4. Επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων

Η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων ελαχιστοποιεί τις παραχωρήσεις ή τις υποχωρήσεις που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί η συμφωνία. Διαπραγματευτές με αρχές επιμένουν στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων προκειμένου να αποφασίσουν, αντί να προσφεύγουν σε τακτικές που αποδυναμώνουν τις σχέσεις και την πιθανότητα της ανάπτυξης κοινά αποδεκτής λύσης.

3.3. Τεχνικές παραχωρήσεων

Παραχωρήσεις μπορούν να γίνουν στην αρχή ή το τέλος της διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευτές μπορούν να κάνουν λίγες μεγάλες παραχωρήσεις ή πολλές μικρές. Παρόλο που οι έρευνες δεν είναι απόλυτες στο θέμα, φαίνεται ότι δια-

πραγματευτές που κάνουν νωρίς υποχωρήσεις χάνουν το πλεονέκτημα σε σχέση με εκείνους που κάνουν λιγότερες παραχωρήσεις προς το τέλος της διαδικασίας.

3.4. Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, λοιπόν, μεταξύ των διαφορετικών διαπραγματευτικών στάσεων υπάρχει λύση:

«Η διαπραγμάτευση βάσει αρχών».

Σε αντίθεση με τη διαπραγμάτευση βάσει θέσεων, η διαπραγμάτευση βάσει αρχών που επικεντρώνεται στα κυριότερα συμφέροντα, στις αμοιβαίες ικανοποιητικές επιλογές και στα αντικειμενικά κριτήρια, καταλήγει συνήθως σε μια συνετή συμφωνία.

Ο πίνακας που ακολουθεί δίνει μια συγκριτική εικόνα των διαφορετικών αυτών διαπραγματευτικών στάσεων.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ		
ΠΡΟΒΛΗΜΑ		ΛΥΣΗ
ΗΠΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ	ΣΚΛΗΡΗ ΤΑΚΤΙΚΗ	ΒΑΣΕΙ ΑΡΧΩΝ
Οι συμβαλλόμενοι είναι φίλοι	Οι συμβαλλόμενοι είναι αντίπαλοι	Οι συμβαλλόμενοι συνεργάζονται για τη λύση του προβλήματος
Σκοπός είναι η συμφωνία	Σκοπός είναι η νίκη	Σκοπός είναι ένα συνετό αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγετε με οικονομικό και φιλικό τρόπο
Κάνετε παραχωρήσεις για να καλλιεργήσετε τη σχέση	Απαιτείτε παραχωρήσεις ως όρο για τη σχέση	Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα
Είστε ήπιος με τους ανθρώπους όπως και με το πρόβλημα	Είστε σκληρός με το πρόβλημα όπως και με τους ανθρώπους	Να είστε ήπιος με τους ανθρώπους, σκληρός με το πρόβλημα
Εμπιστεύεστε τους άλλους	Δεν εμπιστεύεστε τους άλλους	Να προχωράτε ανεξάρτητα από το βαθμό εμπιστοσύνης
Αλλάζετε εύκολα τη θέση σας	Μένετε αμετακίνητος στη θέση σας	Επικεντρωθείτε στα συμφέροντα, όχι στις θέσεις Διερευνήστε τα συμφέροντα
Κάνετε προσφορές	Απειλείτε	Επινοήστε μια σειρά επιλογές με σκοπό το αμοιβαίο όφελος Αναπτύξτε πολλαπλές επιλογές για να διαλέξετε Αποφασίστε γρήγορα
Αποκαλύπτετε το κατώτατο αποδεκτό όριο	Τους ξεγελάτε ως προς το κατώτατο αποδεκτό όριο	Επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων Να είστε λογικοί και ανοικτοί στα λογικά επιχειρήματα των άλλων Υποχωρείτε σε αρχές, μην υποχωρείτε στην πίεση
Αποδέχεστε την προσωπική ζημιά για την κατάληξη σε συμφωνία	Απαιτείτε προσωπικά κέρδη ως αντίτιμο για τη συμφωνία	
Ψάχνετε για τη μια και μοναδική απάντηση: Αυτή που θα δεχτούν	Ψάχνετε για τη μια και μοναδική απάντηση: Αυτή που εσείς θα αποδεχτείτε	
Επιμένετε στη διαμόρφωση συμφωνίας	Επιμένετε στη θέση σας	
Προσπαθείτε να αποφύγετε το διαγωνισμό πυγμής	Προσπαθείτε να κερδίσετε στο διαγωνισμό πυγμής	
Υποχωρείτε στην πίεση	Ασκειέτε πίεση	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Το διεκδικητικό στυλ διαπραγμάτευσης.
2. Τα στοιχεία της αυτοπεποίθησης.
3. Τα στοιχεία μιας επαγγελματικής εμφάνισης.
4. Τα στοιχεία ενός επαγγελματικού λόγου.
5. Τα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος).
6. Τις ερωτήσεις που πρέπει να κάνουμε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.
7. Τα στοιχεία της ενεργητικής ακρόασης.
8. Τους κανόνες για αποτελεσματική επικοινωνία.

4.1. Το διεκδικητικό στυλ

Τα τρία στοιχεία που χαρακτηρίζουν το διεκδικητικό στυλ στις διαπραγματεύσεις είναι:

- η αυτοπεποίθηση (που πηγάζει από τη σωστή προετοιμασία μας),
- η επαγγελματική εμφάνιση (που να ταιριάζει στην περίπτωση, δηλαδή να μην είναι εξεζητημένη), και
- ο τεκμηριωμένος επαγγελματικός λόγος (χωρίς βέβαια να καταλήγουμε σε ξύλινες εκφράσεις).

Μερικοί κανόνες για το διεκδικητικό στυλ είναι οι ακόλουθοι:

- Αν συνεχίζετε να διατηρείτε θετική στάση ή σχέση με το διαπραγματευτή της άλλης πλευράς ενώ σας έχει κάνει εκπτώσεις ως προς την ποιότητα του προϊόντος σας, τότε να περιμένετε τα χειρότερα.
- Να προσπαθείτε να αποφύγετε κάθε υποτιμητική και ανάρμοστη λέξη ή χειρονομία.

- Απαγορεύεται να συνηγορείτε σε βλάβη των ιδιοτήτων του προϊόντος σας.

- Αποκρούστε κάθε ψευδή παρατήρηση όσον αφορά το προϊόν σας.

Όταν θέλετε να πείτε «ΟΧΙ», να το λέτε σε όλους τους τόνους και με όλους τους τρόπους. Γιατί είναι ο φόβος της απόρριψης που σας οδηγεί να πείτε ΝΑΙ ενώ θέλετε να πείτε ΟΧΙ. Και αυτός ο φόβος μπορεί να σας οδηγήσει σε αλληπάλληλες υποχωρήσεις, συμβιβασμούς, σε αρνητικό αποτέλεσμα.

Για να είστε ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΟΣ πρέπει να είστε ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΟΣ.

Με άλλα λόγια, να ξέρετε τους στόχους σας και τις επιδιώξεις σας. Τα σημεία που μπορείτε να υποχωρήσετε και τα σημεία που δεν μπορείτε να υποχωρήσετε.

Παράλληλα, να είστε συγκεντρωμένοι έως προσηλωμένοι και αυτό προϋποθέτει πνευματική καθαρότητα.

4.1.1. Αυτοπεποίθηση

Οι άνθρωποι με αυτοπεποίθηση έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, έχουν γενική αίσθηση ελέγχου στη ζωή τους και θεωρούν ότι, εντός λογικών πλαισίων, μπορούν να πραγματοποιήσουν ό,τι επιθυμούν, σχεδιάζουν και αναμένουν. Μην ξεχνάτε ότι η αυτοπεποίθηση αποπνέει σιγουριά και αυτή αντανακλάται και ειςπραττεται από την άλλη πλευρά.

Η αυτοπεποίθηση δημιουργείται με την αυτογνωσία και σαν έννοια είναι συνώνυμη με την αυτοεκτίμηση και την αυτοαποδοχή. Πρέπει να ξέρουμε ότι το 65% των ανθρώπων δεν τα έχουν καλά με τον εαυτό τους. Έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση. Φανταστείτε, λοιπόν, πόσο καλές σχέσεις μπορούν να έχουν με τους άλλους. Όταν, μάλιστα, το φόντο της σχέσης λείει «ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ».

4.1.2. Χαμηλή αυτοπεποίθηση

Αν είστε άτομο χαμηλής αυτοπεποίθησης, προσδιορίστε τις σκέψεις που προκαλούν αυτό το συναίσθημα.

Σκεφτείτε ότι δεν χάνουμε την αυτοπεποίθησή μας επειδή είχαμε μια κακή εμπειρία κάποτε αλλά εξαιτίας αυτών που σκεφτόμαστε γι' αυτή την κακή εμπειρία. Αλλάξτε τον τρόπο σκέψης σας, προκειμένου να ανακτήσετε την αυτοπεποίθησή σας.

Ο,ΤΙ ΜΕΤΡΑΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΩΣ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΕΜΕΙΣ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΑΣ.

Τα χαρακτηριστικά της χαμηλής αυτοπεποίθησης σε ένα άτομο φαίνονται σχετικά εύκολα. Το άτομο αυτό:

- Δεν εκφράζει εύκολα την προσωπική του άποψη.
- Μιλάει πολύ για τον εαυτό του.
- Δεν τολμάει αλλαγές και δεν ρισκάρει.

■ Δεν δέχεται εύκολα καλή κουβέντα και αν τον επαινέσουν προσπαθεί να ζητήσει επιπρόσθετες αποδείξεις.

Είναι γενικά απαισιόδοξο σε θέματα ανταγωνισμού και αντιδρά λέγοντας «δεν πρόκειται να τα καταφέρω...». Συμπεριφέρεται υπερβολικά σε καθημερινές συνήθειες (π.χ. τρώει πολύ, πίνει πολύ, βλέπει πολύ τηλεόραση). Κρέμεται από άλλους για «προστασία» και δεν έχει τον έλεγχο της ζωής του. Τα άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση έχουν συγκεκριμένους τρόπους έκφρασης κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Αυτοί είναι:

1. Η υπερβολική γενίκευση
2. Η υπερβολική προσωποποίηση
3. Η υπερβολική εκλεκτικότητα
4. Ο φόβος της αντιμετώπισης
5. Η έλλειψη ικανοτήτων
6. Η απώλεια του ελέγχου

Ας δούμε αυτούς τους τρόπους έναν-έναν.

Η υπερβολική προσωποποίηση είναι όταν κάποιος προβάλλει άμεσα στον εαυτό του μια αρνητική αντίδραση του πελάτη με τον οποίο διαπραγματεύεται. Αυτό συμβαίνει όταν λέει: «ο πελάτης μου έθεσε ένα δύσκολο θέμα επειδή θέλει να με δοκιμάσει».

Η υπερβολική εκλεκτικότητα εκφράζεται όταν κάποιος εστιάζει μόνο σε όσα δεν πήγαν καλά κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Όταν, για παράδειγμα, λέει: «ήταν μια άσχημη διαπραγμάτευση επειδή δεν μπόρεσα να απαντήσω στην ερώτηση του πελάτη μου και επειδή ξέχασα να καλημερίσω το βοηθό του».

Ο φόβος της αντιμετώπισης εκφράζεται με την άποψη ότι ο άλλος διαπραγματευτής δεν σε συμπαθεί ή δεν σε σέβεται εάν δεν συμφωνείς, γεγονός που οδηγεί να συμφωνείς με τις πεποιθήσεις του ή να αποφεύγεις ό,τι θα μπορούσε να προκαλέσει αντιπαράθεση.

Εκφράζεται συνήθως με τον εξής, π.χ., τρόπο:

«Αναφέρατε μια σημαντική αρνητική παράμετρο του προϊόντος. Αλλά πρόκειται για καλό προϊόν. Υπάρχουν κάποιες μικρές διαφορές στην παράμετρο αυτή, τις οποίες θα ήθελα να σας εξηγήσω».

Ο φόβος ότι μπορεί να δείξετε έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων μπροστά στον πελάτη σας, μπορεί να σας οδηγήσει σε «υπεραντιστάθμιση» (μιλώντας υπερβολικά) ή σε κατάσταση άμυνας πριν ακόμα εκφραστεί αντίρρηση από τον άλλο διαπραγματευτή.

Εκφράζεται συνήθως με το ακόλουθο παράδειγμα:

«Η ασφάλεια του μηχανήματος αυτού είναι στατιστικά καλύτερη σε σχέση με το δικό σας. Σταματήσατε τη χρήση του δικού μας μηχανήματος λόγω ασφάλειας.»

Ο φόβος για την απώλεια του ελέγχου της διαπραγμάτευσης, δηλαδή ο φόβος ότι ο συνομιλητής μπορεί να διακόψει, να καθυστερήσει ή να εκτρέψει τη συζήτηση για το προϊόν και άρα να αποκτήσει αυτός τον έλεγχο, μπορεί να οδηγήσει

σε στάση «υπεροχής» ή «κυριαρχίας» μη δίνοντας στον άλλο διαπραγματευτή την ευκαιρία να συμμετάσχει στη συζήτηση.

Εκφράζεται συνήθως με τα παραδείγματα:

«Αυτά τα αποτελέσματα δεν είναι εντυπωσιακά; – Βέβαια είναι, επειδή...» και «Γνωρίζω ότι δεν έχετε χρόνο, οπότε θα ήθελα να σας εκθέσω το σύνολο των δεδομένων πριν απαντήσω σε ερωτήσεις».

4.1.3. Υψηλή αυτοπεποίθηση

Το άτομο με υψηλή αυτοπεποίθηση φροντίζει να μιλάει λίγο για τον εαυτό του και πολύ για τους άλλους, σε σχέση με τα κατορθώματά τους. Είναι σε θέση να δεχτεί τα λάθη του ακόμη και δημοσίως. Δεν θεωρεί τον εαυτό του παντογνώστη και έχει τη δύναμη να πει «δεν το ξέρω». Μαθαίνει από τα λάθη του. Αναλαμβάνει τις ευθύνες και τα ρίσκα που του αναλογούν. Ξέρει να εκφράζει τα αισθήματά του όταν πρέπει και γενικότερα έχει την αισιοδοξία ως στάση ζωής.

Η ισχυρή αυτοπεποίθηση μας κάνει:

- Να μιλάμε άνετα
- Να ρισκάρουμε περισσότερο
- Να βάζουμε στόχους και να πετυχαίνουμε
- Να βελτιωνόμαστε και να αναπτυσσόμαστε σαν άτομα με τελικό στόχο η διαπραγμάτευση να καταλήξει σε συμφωνία.

Με την ισχυρή αυτοπεποίθηση δεν λειτουργούμε αρνητικά ή αντιδραστικά στις αλλαγές και αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις με χιούμορ. Βοηθάμε στο κτίσιμο του επαγγελματικού προφίλ μας.

4.1.4. Τι να κάνουμε για να ενισχύσουμε την αυτοπεποίθησή μας

Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης είναι συνάρτηση των εξής 6 παραγόντων:

1. Να ξεμπερδέψουμε με το παρελθόν
2. Να εστιάσουμε στα θετικά μας
3. Να επαναδιατυπώσουμε τα «πιστεύω» μας και τα «πρέπει» μας
4. Να σταματήσουμε τις συγκρίσεις
5. Να ελέγξουμε τους αρνητικούς εσωτερικούς διαλόγους
6. Να επαναδιατυπώσουμε τις υποχρεώσεις μας και τις προτεραιότητες ρόλων.

Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αλλάξουν σταδιακά και να σας φέρουν κοντά στο επιθυμητό, αν δεν είσατε ήδη εκεί. Το παρελθόν μόνο εμπειρίες σας δίνει, από τις οποίες μπορείτε να διδαχτείτε. Θυμηθείτε ότι τα θετικά στοιχεία σας αντανακλώνται στους απέναντι. Να είσατε σταθερά προσηλωμένοι στα πιστεύω σας. Μην κάνετε άσκοπες συγκρίσεις. Και, βέβαια, εξίσου σημαντικό είναι να σκεφτόσαστε διαρκώς τις προτεραιότητες.

Παράλληλα, μην προσπαθήσετε να αλλάξετε τους παράγοντες αυτούς μέσα σε μία νύχτα γιατί δεν θα το καταφέρετε. Κάντε το σταδιακά. Φροντίστε να σκέφτεστε την πραγματική διάσταση των καταστάσεων, μη δραματοποιείτε το καθετί. Η στιγμιαία συμπεριφορά σας δεν είναι κατ' ανάγκη και η «ταυτότητά» σας. Μην εκλαμβάνετε ως υποτιμητικές, περιέργες αντιδράσεις των άλλων, ίσως δεν έχουν καμία σχέση με σας.

Είναι πολλά αυτά που μπορείτε να κάνετε για να ενισχύσετε την αυτοπεποίθησή σας. Κατ' αρχάς, να θυμάστε ότι δεν είναι δυνατόν να είσαστε αρεστοί σε όλους. Η θετική σκέψη στην αρχή και στο τέλος της ημέρας βοηθάει σε συνεχή θετική συμπεριφορά.

Όταν χρειάζεται, πρέπει να λέτε «όχι». Ό,τι κάνετε, κάντε το με την καρδιά σας και με πάθος.

Μην τα εφαρμόσετε όλα, διαλέξτε αυτά που σας ταιριάζουν και βάλτε τα σε εφαρμογή. Όμως, πρέπει να ανταμείβετε τον εαυτό σας σε κάθε θετική έκβαση.

Μη διστάζετε να αναλαμβάνετε δράση. Ένας κατάλογος με κατορθώματά σας μπορεί να σας βοηθήσει τη δύσκολη ώρα. Όλα αυτά, όμως, σε συνδυασμό με θετική σκέψη που παράγει θετική συμπεριφορά.

Όταν ο στόχος είναι σημαντικός και επιθυμείτε πολύ την κατάκτησή του το ΕΓΩ πρέπει να εξαφανίζεται. Πρέπει να επικεντρώνετε στο στόχο και πώς θα τον πραγματοποιήσετε. Αυτό θα συμβεί αν απαλλαγείτε από την αγωνία για την εικόνα σας στους απέναντι.

Σκεφτείτε μια πρόσφατη εμπειρία σας όπου χάσατε την αυτοπεποίθησή σας. Προσδιορίστε όποια αρνητικά σημεία και/ή φόβους εκδηλώσατε σε αυτή την εμπειρία. Προσδιορίστε πώς θα μπορούσατε να αλλάξετε τη σκέψη σας σε μια ανάλογη κατάσταση στο μέλλον προκειμένου να ανακτήσετε την αυτοπεποίθησή σας.

4.2. Επαγγελματική εμφάνιση

Δύο είναι τα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της επαγγελματικής εμφάνισης: το ένα είναι το κατάλληλο ντύσιμο και το άλλο είναι τι λέει η στάση μας χωρίς να το λέει, με άλλα λόγια, τι μηνύματα εκπέμπει η γλώσσα του σώματος.

4.2.1. Γλώσσα του σώματος

Απευθυνθείτε στο διαπραγματευτή-πελάτη σας χρησιμοποιώντας τον τίτλο του και το όνομά του. Σφίξτε το χέρι του.

Κρατήστε οπτική επαφή κατά τη διάρκεια του χαιρετισμού. Παραμείνετε όρθιος μέχρι να σας προταθεί να καθίσετε.

Μπορείτε να πλησιάσετε στο χώρο του άλλου διαπραγματευτή για λίγες μόνο στιγμές προκειμένου να ανακτήσετε την προσοχή του ή για να προσελκύσετε την

προσοχή του σε μια σημαντική επισήμανση. Προσοχή! Η διαρκής εισβολή στο χώρο του άλλου μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους στόχους σας. Αντίστοιχα, όσο περισσότερο ελέγχετε το δικό σας χώρο τόσο πιο σίγουρος φαίνεστε.

Η στάση σας εκπέμπει διαρκώς μηνύματα. Φροντίστε να εκπέμπει τα σωστά. Καθίστε σε όρθια στάση (κεφάλι και σώμα).

Κλίνετε ελαφρά προς τα εμπρός υποδηλώνοντας ενδιαφέρον ή δίνοντας έμφαση σε κάποια σημεία. Τοποθετήστε τα χέρια σας σε χαλαρή θέση στα γόνατά σας, στο πλάι ή επάνω στο γραφείο. Αποφύγετε να σταυρώνετε τα χέρια ή τα πόδια. Στη διαπραγμάτευση κοιτάμε με ευθύτητα ενώ παραμένουμε φιλικοί. Το αδιάφορο βλέμμα ή το αποπροσανατολισμένο είναι εύκολα αντιληπτό στους απέναντι. Αφού εισπράξουν την αδιαφορία θα αντιδράσουν ανάλογα. Επομένως, κοιτάτε κατευθείαν στα μάτια τον απέναντι όταν μιλάει, αφού μόνο να κερδίσετε έχετε από αυτή την τακτική. Αποφύγετε τις καρφωτές ματιές ή την παντελή έλλειψη οπτικής επαφής.

Οι νευρικές χειρονομίες (γρήγορες ή απότομες) δίνουν την αίσθηση ότι έχετε άγχος ή ότι δεν είστε σίγουροι. Όποιο από τα δύο και αν εισπράξει, θα το χρησιμοποιήσει εις βάρος σας. Χρησιμοποιήστε τα χέρια σας για να ενισχύσετε τα μηνύματά σας. Το άγγιγμα του προσώπου ή των μαλλιών στη διάρκεια της συνάντησης δίνει το μήνυμα ότι κάτι δεν είναι αλήθεια. Μην δίνετε ψευδείς εικόνες.

4.2.2. Μη λεκτική επικοινωνία

Όταν ο συνομιλητής μας στις διαπραγματεύσεις σταυρώνει τα χέρια του τότε σημαίνει ότι αισθάνεται την ανάγκη να αμυνθεί σε αυτά που του λέμε ή προτείνουμε. Ανάλογο μήνυμα εκπέμπουμε και εμείς όταν σταυρώνουμε τα χέρια μας στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Όταν ο συνομιλητής μας στη διαπραγμάτευση βάλει το χέρι στο στόμα ή στη μύτη μεταφράστε το άμεσα. Μπορεί να σημαίνει τα εξής:

- Λέει ψέματα
- Μπλοφάρει
- Υποσυνείδητα βάζει φραγή στο στόμα του για να μην ξεστομίσει κάτι.

Όταν βλέπετε χειρονομία στην οποία ενώνονται τα ακροδάχτυλα των δύο χεριών μεταφράστε το σαν στάση υπεροχής του τύπου «γνωρίζω περισσότερα από εσένα». Αν οι συνομιλητές μας έχουν αυτή τη στάση, τότε, εκτός του ότι πιστεύουν ότι είναι σε πλεονεκτική θέση γιατί ξέρουν περισσότερα, συνήθως δεν ακούνε κιόλας.

Όταν ο συνομιλητής μας στις διαπραγματεύσεις δαγκώνει την άκρη των γυαλιών του, σημαίνει ότι βρίσκεται σε περισυλλογή με αυτά που του λέτε. Κάντε στιγμιαία παύση, δώστε του το χρόνο να επεξεργαστεί το μήνυμά σας για να πάρετε μια συνειδητή απάντηση. Αν ο συνομιλητής σας σάς ακούει ήρεμα και βγάλει απότομα τα γυαλιά που φοράει, τότε εισπράξετε το μήνυμα ότι κάτι τον αναστάτωσε, μάλλον κάτι που είπατε. Ή κάτι τον εκνεύρισε ή πρόσβαλε. Βρείτε τι ήταν αυτό και επανορθώστε πριν να έχετε αντίκτυπο στο αποτέλεσμα. Αν ξαφνικά ο

διαπραγματευτής της άλλης πλευράς βάλει τα χέρια του πίσω από το κεφάλι, τότε διακατέχεται από μια κακώς νοούμενη άνεση με υπεροψία. Ίσως γιατί αισθάνεται ιγουργιά για το αποτέλεσμα ή ότι βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.

Αν κάποιος υποβαστάζει το κεφάλι του με την παλάμη του, δείχνει βαριεστιμάρα, ενώ αν έχει το χέρι στο αυτί, σημαίνει ότι δεν κατανοεί αυτά που ακούει ή ότι έχει ανάγκη περισσότερων πληροφοριών. Χαμογελάτε σε ευχάριστες στιγμές κατά τη διάρκεια της συζήτησης, βοηθάει στο να χαλαρώσετε και εσείς και η απέναντι πλευρά. Αλλά αποφύγετε να χαμογελάτε διαρκώς, γιατί κινδυνεύετε να παρερμηνευθείτε. Γενικότερα, πρέπει η έκφραση του προσώπου σας να είναι σε αρμονία με τον τόνο της φωνής σας.

Το μήνυμα αυτό είναι σαφές, δεν χρειάζονται πολλά λόγια. Η πρώτη εντύπωση κερδίζεται ή χάνεται σε 30 δευτερόλεπτα. Αν είναι αρνητική, τόσο το χειρότερο για σας. Και δυστυχώς δεν θα υπάρχει άλλη ευκαιρία ανάκτησης του χαμένου εδάφους.

4.2.3. Ένδυση

Σωστή εμφάνιση σημαίνει «εναρμονισμένη και κολακευτική». Εναρμονισμένη με την κατάσταση και κολακευτική για το άτομό μας. Προσοχή! Όχι υπερβολές.

Τα συνοδευτικά αξεσουάρ, όπως σκουλαρίκια, καρφίτσες κ.λπ., πρέπει να είναι μικρά, διακριτικά και απλά συνοδευτικά χωρίς υπερβολές και χωρίς έντονα χρώματα.

Καλό είναι να αποφεύγουμε κραυγαλέα σχέδια και υφάσματα, αβυσσαλέα ντεκολτέ, πολύ εφαρμοστά κοστούμια κ.λπ.

Διακριτικοί και ήπιοι χρωματισμοί βοηθούν στο να μη δημιουργούνται περιττές εντάσεις που δεν βοηθούν στη διαπραγμάτευση. Ένας αρμονικός συνδυασμός χρωμάτων είναι προτιμότερος από αντιθέσεις που βγάζουν μάτι.

4.3. Ο επαγγελματικός λόγος

Διάφορες μελέτες έδειξαν ότι το 93% του διεκδικητικού στυλ σχετίζεται με τον τρόπο επικοινωνίας, δηλαδή τη φωνή, τον τόνο της φωνής, τον ενθουσιασμό (38%) και τη γλώσσα του σώματος (55%). Και μόνο το 7% σχετίζεται με το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Άρα, τα πρώτα είναι αυτά που θα οδηγήσουν στην επιτυχία.

Τα στοιχεία είναι συντριπτικά και αν καταφέρετε να έχετε σωστό τόνο φωνής, χρωματισμό φωνής και καλή γλώσσα του σώματος, ίσως η λεκτική επικοινωνία, δηλαδή το περιεχόμενο των λόγων σας, να παίξει μικρό ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Ο επαγγελματικός λόγος αποτελείται από σειρά στοιχείων. Τα σημαντικότερα είναι η ποιότητα της φωνής, οι τεχνικές με τις οποίες κάνουμε ερωτήσεις, η ενεργητική ακρόαση και η αποτελεσματική επικοινωνία. Θα ασχοληθούμε με αυτά στη συνέχεια.

4.3.1. Η ποιότητα της φωνής

As εξετάσουμε αρχικά την έννοια «ποιότητα φωνής» που παίζει σοβαρό ρόλο (38%) στο κεφάλαιο διεκδικητικό στυλ. Μιλώντας για ποιότητα φωνής συμπεριλαμβάνουμε έννοιες όπως αναπνοή, ρυθμός, ένταση, τονισμός, χρωματισμός και άλλα.

Η αναπνοή είναι από τα πιο σοβαρά στοιχεία της ποιότητας της φωνής. Όταν κάποιος είναι νευρικός, έχει την τάση να αναπνέει και να μιλά πιο γρήγορα, η φωνή του γίνεται πιο διαπεραστική. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό του.

Πάρτε μια αργή, ήρεμη και βαθιά αναπνοή πριν μιλήσετε. Τα 2 δευτερόλεπτα που απαιτούνται δίνουν την εντύπωση σοβαρότητας και σιγουριάς. Τα 2 αυτά δευτερόλεπτα σας δίνουν την ευκαιρία να προετοιμαστείτε και να τελειοποιήσετε τη φράση σας.

Ο ρυθμός εκφράζει ενδιαφέρον και ενθουσιασμό. Η επιτάχυνση του λόγου επιτρέπει να εκφράσουμε τον ενθουσιασμό μας για ένα συγκεκριμένο σημείο. Αποφύγετε τις λεκτικές παύσεις ή επαναλαμβανόμενες εκφράσεις (εε, μμ, πράγματι, δηλαδή, να πούμε, βασικά κ.λπ.). Αντίθετα, μειώνοντας το ρυθμό του λόγου, προσελκύει κάποιος την προσοχή σε ένα σημαντικό σημείο.

Αυξήστε την ένταση της φωνής για να δείξετε τον ενθουσιασμό σας για ορισμένα σημεία της συζήτησης. Αυξήστε την ένταση μόνο για ορισμένες λέξεις. Εάν η αυξημένη ένταση διαρκέσει υπερβολικά, δείχνει θυμό ή φόβο. Αλλάζετε συχνά την ένταση της φωνής σας.

Η μείωση της έντασής σας επιτρέπει να προσελκύσετε την προσοχή σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Μπορείτε επίσης να μειώσετε την ένταση μόνο για ορισμένες λέξεις. Εάν και αυτή διαρκέσει υπερβολικά, δείχνει έλλειψη εμπιστοσύνης. Ο τόνος της φωνής είναι καθοριστικός. Η αύξηση του τόνου στο τέλος μιας δήλωσης σας επιτρέπει να κοινοποιήσετε μια ερώτηση. Η μείωση του τόνου στο τέλος μιας δήλωσης σας επιτρέπει να υπογραμμίσετε τη σημασία της. Με τον τρόπο αυτό εκφράζετε τη σιγουριά σας. Αποφύγετε να υψώνετε τη φωνή για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί έτσι εκφράζετε νευρικότητα ή αμφιβολία.

Η άρθρωση παίζει και αυτή σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της φωνής. Μιλώντας με τρόπο καθαρό και με σαφήνεια εκφράζετε την εμπιστοσύνη σας και δείχνετε έλεγχο των προθέσεών σας. Χρησιμοποιήστε τη γλώσσα και τα χείλη σας για σωστή άρθρωση. Η άσχημη άρθρωση δίνει την εντύπωση μειωμένης ικανότητας, προχειρότητας, αδιαφορίας ή ανίας.

4.3.2. Οι τεχνικές ερώτησης

Το δεύτερο στοιχείο του επαγγελματικού λόγου είναι οι τεχνικές ερώτησης. Ενδεχομένως αναρωτιέστε: γιατί να κάνουμε ερωτήσεις; Η απάντηση είναι απλή.

Για να μαζέψουμε πληροφορίες, για να βολιδοσκοπήσουμε, για να μετρήσουμε διαθέσεις και, τελικά, για να δώσουμε προσανατολισμό στη διαπραγμάτευση.

Η υποβολή ερωτήσεων είναι η πιο απλή και η πιο άμεση τεχνική για να πάρετε πληροφορίες. Είναι επίσης τεχνική επικοινωνίας, για να τονίσετε κάτι ή για να συμπεράνετε κάτι. Οι πολύ γενικές ερωτήσεις, π.χ. «Ποια είναι η γνώμη σας για την τρύπα του όζοντος;», μπορεί να εκτρέψουν την κουβέντα σε θέματα άσχετα με την ατζέντα των διαπραγματεύσεων και να ολοκληρωθεί η επαφή χωρίς καν να συζητηθούν τα θέματα που σας ενδιαφέρουν. Από την άλλη μεριά, προσωπικές ερωτήσεις του τύπου:

- Τι κάνει η οικογένεια;
- Πώς πάνε οι δουλειές, η επιχείρηση;
- Πώς βλέπετε την κατάσταση;
- Περάσατε καλά το τριήμερο;

δεν οδηγούν πουθενά και, πολύ περισσότερο, δεν έχουν σχέση με τις διαπραγματεύσεις που είναι το κεντρικό θέμα της επαφής.

4.3.3. Τύποι ερωτήσεων

Υπάρχουν πολλοί τύποι ερωτήσεων, αυτές όμως που χρησιμοποιούμε στις διαπραγματεύσεις είναι οι ανοικτές και οι κλειστές. Περιορίστε τον αριθμό ανοικτών ερωτήσεων. Οι ανοικτές ερωτήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μια απάντηση εκτενή και μεγάλης διάρκειας. Η ανοικτή ερώτηση πρέπει να είναι ακριβής, συγκεκριμένη και συντομότερη. Χρησιμοποιήστε κλειστές ερωτήσεις όσο το δυνατόν περισσότερο. Η απάντηση περιορίζεται σε ορισμένες εναλλακτικές (ναι-όχι, σωστό-λάθος, συμφωνώ-διαφωνώ). Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι ερωτήσεων:

- Ερωτήσεις που έχουν ως στόχο να πάρουμε πληροφορίες.
- Ερωτήσεις για το τι κατάλαβε η άλλη πλευρά και τι καταλάβαμε εμείς.
- Ερωτήσεις με στόχο την έγκριση.
- Ερωτήσεις που προκαλούν τον απέναντι.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα ερωτήσεων των τεσσάρων τύπων που αναφέραμε είναι τα ακόλουθα:

«Ποιες κύριες διαφορές βλέπετε μεταξύ του Χ και του Υ προϊόντος;» (Για λήψη συγκεκριμένων πληροφοριών)

«Γνωρίζατε ότι...;» (Για έλεγχο κατανόησης)

«Σας έδειξα ξεκάθαρα πώς το προϊόν Χ μειώνει το κόστος κατά 20%...;» (Για να επηρεάσουν, να πείσουν)

«Μου λέτε ότι 14 εκατομμύρια άτομα παγκόσμια που έχουν χρησιμοποιήσει το Χ (προϊόν) έχουν κάνει λάθος επιλογή;» (Για να προκαλέσουν)

Πέρα από τον τύπο της ερώτησης όμως, η εστίασή μας πρέπει πάντα να βρίσκεται στη χρησιμότητα της ερώτησης, γιατί το ζητούμενο είναι να αξιοποιήσουμε προς όφελός μας την όποια απάντηση μας δώσουν.

4.4. Ακρόαση

Άλλο ένα στοιχείο, το τρίτο, του επαγγελματικού λόγου είναι η ακρόαση. Είναι η διαδικασία με την οποία ο λόγος μετατρέπεται σε νόημα. Οι ερωτήσεις, στις οποίες αναφερθήκαμε προηγουμένως, αχρηστεύονται αν δεν φροντίσουμε να ακούμε και μάλιστα ενεργητικά.

Από την κακή ακρόαση αρχίζουν οι παρεξηγήσεις. Με την ακρόαση –σε αντίθεση με το διάβασμα– δεν έχει κανείς δεύτερη ευκαιρία παρά μόνο αν ρωτήσει. Η φυσιολογική ακρόαση απλά συμβαίνει. Το να ακούει όμως κανείς με προσοχή, δεν προκύπτει κατά τύχη αλλά είναι ΕΠΙΛΟΓΗ. Ένα άτομο ακούει καλά μόνο όταν έχει κάποιους λόγους να ακούσει προσεκτικά.

4.4.1. Τα πιο κοινά εμπόδια στην ακρόαση

Τα πιο κοινά εμπόδια στην ακρόαση προέρχονται από εμάς τους ίδιους. Την ώρα που ο άλλος μιλάει, αντί να προσέχουμε αυτά που λέει για να καταλάβουμε τι εννοεί, εμείς:

- Προσπαθούμε να διαβάσουμε τι έχει στο νου του.
- Σχεδιάζουμε τι θα πούμε εμείς μετά.
- Ακούμε μόνο ό,τι μας αρέσει.
- Έχουμε στο μυαλό μας κάτι άλλο που μας απασχολεί.

Όποιος και να είναι ο λόγος, τα αποτελέσματα είναι καταστροφικά για την επικοινωνία γιατί τελικά δεν ακούμε τι λέει ο άλλος.

Υπάρχουν όμως και πολλοί άλλοι λόγοι για τους οποίους δεν ακούμε. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Αντί να ακούμε, ταξινομούμε τα όσα λέει ο ομιλητής σε κατηγορίες, π.χ.:
 - ✓ μου αρέσει / δε μου αρέσει
 - ✓ συμφωνώ / διαφωνώ
 - ✓ σωστό / λάθος
- Κάνουμε εσωτερικούς διαλόγους με τον εαυτό μας.
- Προετοιμάζουμε την επόμενη ερώτηση.
- Και αφού μας συμβούν όλα όσα είδαμε ως εδώ, τελικά:
- Νομίζουμε ότι καταλάβαμε, ενώ δεν έχουμε καταλάβει.
- Δίνουμε ψεύτικη προσοχή.
- Γινόμαστε ανυπόμονοι.
- Αξιολογούμε αρνητικά τον ομιλητή για άσχετους με το περιεχόμενο λόγους, π.χ. για τον τρόπο ομιλίας του.

4.4.2. Ενεργητική ακρόαση

Όπως ήδη είπαμε πιο πριν, και μόνο να ακούμε προϋποθέτει ικανότητα. Αν όμως το ζητούμενο είναι ενεργητική ακρόαση, τότε απαιτείται τριπλή ικανότητα:

- Ικανότητα προσοχής
- Ικανότητα συνέχειας
- Ικανότητα ανάκλασης

Το 50% μιας καλής συζήτησης είναι η καλή ακρόαση. Ακούτε με προσοχή, ακούτε χωρίς να διακόπτετε και αντιδράστε όταν έρθει η σειρά σας. Όσο μιλάει ο άλλος μπορείτε να εκφράζετε το ενδιαφέρον σας και να συλλέγετε πληροφορίες. Χρησιμοποιήστε λεκτικές αντιδράσεις όπως «βλέπω», «τέλεια», «ναι» για να εκφράσετε το ενδιαφέρον σας. Παραφράστε τα λεγόμενα του άλλου χρησιμοποιώντας δικά σας λόγια. Η παράφραση ή η περιγραφή χρησιμοποιείται για:

- ✓ Να επεξηγήσει αυτό που μόλις είπε ο διαπραγματευτής.
- ✓ Να δείξει ότι κατανοήθηκε αυτό που μόλις είπε ο διαπραγματευτής.
- ✓ Να οδηγήσει το διαπραγματευτή να σκεφτεί αυτό που μόλις είπε.

Συνοψίστε τα λεγόμενα του άλλου. Αυτό φανερώνει ενδιαφέρον και εκτιμάται. Η τεχνική της σύνοψης χρησιμοποιείται για:

- Να οργανώσετε τα κύρια σημεία της συζήτησης.
- Να δείξετε κατανόηση.
- Να κάνετε το διαπραγματευτή να σκεφτεί αυτά που μόλις είπε.

Προσέξτε όσα λέει ο διαπραγματευτής και όχι όσα θέλετε εσείς να ακούσετε, για να έχετε ακριβή εικόνα της πορείας της διαπραγμάτευσης. Το να δείχνουμε ευαισθησία, ενδιαφέρον και κατανόηση, κάνει τους άλλους φιλικούς, ουσιαστικούς και όχι τυπολάτρες. Μη βιάζεστε να απαντήσετε, καμιά φορά η ουσία βρίσκεται στην τελευταία λέξη που θα πει ο άλλος. Μέχρι τώρα μιλήσαμε για το τι να κάνετε με στόχο την ενεργητική ακρόαση. Ας δούμε τώρα τι δεν πρέπει να κάνετε. Όσο ακούτε:

- Δεν πρέπει να δίνετε συμβουλές ή να κάνετε διορθώσεις
- Δεν πρέπει να αποσπάται η προσοχή σας από άλλα θέματα
- Δεν πρέπει να κρατάτε σημειώσεις
- Δεν πρέπει να κοιτάτε την ώρα.

4.5. Κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας

Ο τέταρτος παράγοντας του επαγγελματικού λόγου είναι οι κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Κυρίαρχος στο ζήτημα αυτό είναι ο χρυσός κανόνας SER που, σαν αντίληψη, λέει να απλοποιούμε τα μηνύματά μας, να δίνουμε έμφαση σε αυτά που μας ενδιαφέρουν ιδιαίτερα και να επαναλαμβάνουμε τα μηνύματά μας με σκοπό να μη δημιουργείται παρανόηση.

4.5.1. Ο χρυσός κανόνας SER

Χρησιμοποιήστε σύντομα, ξεκάθαρα, υπεραπλουστευμένα και έξυπνα μηνύματα. Στους ανθρώπους δεν αρέσει να λύνουν γρίφους ή πολύπλοκα μηνύματα. Αποφύγετε να δίνετε αρκετές λεπτομέρειες που θα προκαλέσουν σύγχυση στον άλλο διαπραγματευτή και ίσως γίνουν αιτία αποπροσανατολισμού του. Χρησιμοποιήστε λέξεις-κλειδιά οι οποίες «εντυπώνονται στο μυαλό» (επίθετα, επιρρήματα) για τα κύρια μηνύματα που θέλετε να στείλετε.

Υπάρχει πληθώρα δυνατών λέξεων για να επιλέξετε αυτές που σας ταιριάζουν:

Καταπληκτικό, Εξαιρετικό, Ξεχωριστό, Μοναδικό, Κολοσσιαίο, Κορυφαίο, Ανείπωτο, Πρωτοφανές, Γεγονός, Κεφαλαιώδες, Επαναστατικό και δεκάδες άλλες. Μια σειρά εκφράσεις που βοηθούν στη στοχευμένη εισαγωγή αλλά παράλληλα δίνουν έμφαση σε αυτά που θέλουμε να «περάσουμε» στην άλλη πλευρά είναι, μεταξύ άλλων, και οι εξής:

- Θυμηθείτε ότι...
- Επισείω την προσοχή σας σε...
- Αυτό που θέλω να θυμάστε είναι...
- Εάν υπάρχει ένα πράγμα που πρέπει να θυμάστε, είναι...
- Τι μπορείτε να μας πείτε για την αποτελεσματικότητα;
- Τι πρέπει να θυμάστε; ...Τα τρία σημεία ... πρώτον ... δεύτερον ... τρίτον...

Να ξέρετε ότι αυτό που δεν επαναλαμβάνετε τουλάχιστον τρεις (3) φορές, έχει μικρές πιθανότητες να παραμείνει στο μυαλό των απέναντι. Πότε όμως να επαναλαμβάνουμε τρεις φορές το κύριο μήνυμα;

Μια καλή συνταγή είναι: στην εισαγωγή της κουβέντας, στη διάρκεια της κουβέντας και, βέβαια, όταν ολοκληρώνεται η κουβέντα.

Όσον αφορά δε το προϊόν, το όνομά του πρέπει να επαναλαμβάνεται τουλάχιστον 8 φορές στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Τι να συγκατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στη διαπραγμάτευση χρειάζεται να αποκτήσετε διεκδικητικό στυλ. Τα στοιχεία αυτού του στυλ είναι η αυτοπεποίθηση, η επαγγελματική εμφάνιση και ο επαγγελματικός λόγος.
- Τα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος) είναι αποφασιστικής σημασίας για το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων.
- Τα στοιχεία του επαγγελματικού λόγου είναι η ποιότητα της φωνής, τα είδη και οι τεχνικές των ερωτήσεων που πρέπει να κάνουμε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, η ενεργητική ακρόαση και η αποτελεσματική επικοινωνία (SER).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΣΤΥΛ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Να προσδιορίζετε ποιος είναι ο ρόλος της προσωπικότητας στις διαπραγματεύσεις.
2. Να περιγράφετε τα διαφορετικά στυλ των διαπραγματεύσεων:
 - ✓ Το κυρίαρχο
 - ✓ Το συνεργατικό
 - ✓ Το συμβιβαστικό
 - ✓ Το παραχωρητικό
3. Να διακρίνετε και να εκτιμάτε τα κίνητρα συμπεριφοράς πίσω από τα στυλ διαπραγμάτευσης.

5.1. Προσωπικότητα και διαπραγματεύσεις

Η διαπραγμάτευση και η επικοινωνία δημιουργεί και αντανακλά ταυτόχρονα την προσωπικότητα του καθενός και αυτό το γεγονός προσδιορίζει το διαπραγματευτικό αποτέλεσμα. Αυτό πρέπει να το χρησιμοποιήσουμε ως οδηγό στη διαπραγμάτευσή μας με άλλους.

Η προσωπικότητα του ατόμου είναι πανταχού παρούσα και ο τύπος της επηρεάζει τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Τα πρότυπα συμπεριφοράς του κάθε ατόμου επαναλαμβάνονται σε κάθε διαφορετική περίπτωση διαπραγμάτευσης. Αυτό το γεγονός το εισηπράττουν οι γύρω μας. Κάθε άτομο εμφανίζει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία όταν εντοπίζονται, μορφοποιούν την προσωπικότητα του συγκεκριμένου ατόμου.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν την προδιάθεση κάθε ατόμου να ανταποκρίνεται με ένα χαρακτηριστικό τρόπο στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Οι δι-

άφορες περιστάσεις προκαλούν απλά τη συμπεριφορά που μας αντιπροσωπεύει και έτσι εκφραζόμαστε στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Διάφοροι παράγοντες όπως οι ατομικές προτιμήσεις, η οικογένεια, εθνικά ή πολιτιστικά πρότυπα, κληρονομικά γονίδια, το σχολείο, η εκκλησία, η εργασία, οι διάσημοι άνθρωποι, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επιρροή των ειδικών και άλλοι, επιδρούν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς μας και διαφοροποιούν τον καθένα μας στο ρόλο του διαπραγματευτή.

Από τη φύση του ο άνθρωπος, όταν απειλείται, αισθάνεται την ανάγκη να αντιδράσει και να αμυνθεί. Αυτό συμβαίνει και στην προσωπική αλλά και στην επαγγελματική ζωή μας. Όταν δεχόμαστε απειλή ή εισβολή συνήθως η πρώτη (ενστικτώδης) σκέψη είναι:

«να πολεμήσω ή να αποχωρήσω».

Και η επόμενη (λογική) σκέψη είναι:

«να διαπραγματευτώ ή να υποχωρήσω».

Οι άνθρωποι που θεωρούνται ευφυή και πολιτισμένα όντα ανακάλυψαν έναν επιπλέον τρόπο επίλυσης των πιθανών διαφορών τους.

Με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι αφ' ενός μεν αποφεύγουν τις ακρότητες και, αφ' ετέρου, συνεχίζουν, στηριζόμενοι σε μια αποδεκτή διαδικασία, την προσπάθεια για επίλυση των διαφορών. Αυτή η αποδεκτή διαδικασία, η προφορική αναμέτρηση, ονομάζεται διαπραγμάτευση. Δύο παράγοντες προσδιορίζουν την επιρροή της προσωπικότητας στη διεξαγωγή μιας διαπραγμάτευσης:

- η διεκδικητικότητα και
- η συνεργατικότητα

Οι δύο αυτοί παράγοντες δημιουργούν πέντε (5) διαφορετικά στυλ διαπραγματεύσεων που το καθένα είναι χρήσιμο όταν εφαρμόζεται στις κατάλληλες συνθήκες.

5.2. Τα στυλ των διαπραγματεύσεων από την άποψη της προσωπικότητας

Από την άποψη των δύο στοιχείων της προσωπικότητας που αναφέραμε, μπορούν να διαμορφωθούν πέντε (5) στυλ διαπραγμάτευσης, που είναι:

- το ανταγωνιστικό
- το συνεργατικό
- το συμβιβαστικό
- το υποχωρητικό, και
- της αποφυγής διαπραγμάτευσης.

Το καθένα λειτουργεί με βάση τους δύο άξονες της ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ και της ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Για παράδειγμα, το ανταγωνιστικό στυλ διαπραγματεύσεων είναι προσανατολισμένο στην υψηλή διεκδικητικότητα, ενώ αντίστοιχα είναι προσανατολισμένο στη χαμηλή συνεργατικότητα.

Ενώ, αντίστοιχα, το στυλ αποφυγής διαπραγματεύσεων έχει χαμηλή διεκδικητικότητα και χαμηλή συνεργατικότητα.

5.2.1. Το ανταγωνιστικό στυλ

Το άτομο με ανταγωνιστικό στυλ διαπραγμάτευσης πιστεύει ότι δεν υπάρχει περίπτωση να κερδίσουν και οι δύο πλευρές. Προσπαθεί να πάρει όσα πιο πολλά και να δώσει πιο λίγα. Γι' αυτούς τους λόγους έχει χαμηλή συνεργατικότητα και υψηλή διεκδικητικότητα.

Εν ονόματι της υψηλής διεκδικητικότητας, πολλές φορές ο διαπραγματευτής με ανταγωνιστικό στυλ διαπραγμάτευσης γίνεται αδίστακτος αλλά και καιροσκόπος. Ασκεί πίεση, κάνει σκληρά παζάρια και γενικά δεν εμπιστεύεται κανέναν. Πιστεύει ότι η δύναμη είναι το σημαντικό στοιχείο επιβολής και χρησιμοποιεί ύπουλες τεχνικές και μπλόφες.

5.2.2. Το συνεργατικό στυλ

Το άτομο με συνεργατικό στυλ διαπραγμάτευσης δεν χρησιμοποιεί «κόλπα». Πιστεύει στην ουσία της καλής διαπραγμάτευσης και στο αμφίπλευρο αποτέλεσμα, δηλαδή δεν αδιαφορεί για την άλλη πλευρά.

Το συνεργατικό στυλ διαπραγμάτευσης στηρίζεται σε υψηλό πνεύμα συνεργατικότητας αλλά παράλληλα και υψηλό πνεύμα διεκδικητικότητας. Το άτομο με συνεργατικό στυλ διαπραγμάτευσης δεν ξεκινάει με προκαταλήψεις. Πιστεύει και στην καλή σχέση και στην αμοιβαία προώθηση των συμφερόντων. Εστιάζει στη λύση του προβλήματος.

5.2.3. Το συμβιβαστικό στυλ

Το άτομο με συμβιβαστικό στυλ διαπραγμάτευσης προσπαθεί να βρει μια εύκολη λύση που δεν ικανοποιεί κανέναν, που στόχο θα έχει τα δύο μέρη να συμφωνήσουν για να ξεμπερδεύουν.

Το συμβιβαστικό στυλ διαπραγμάτευσης βρίσκεται στη μέση των πάντων. Με άλλα λόγια, έχει μέτρια διεκδικητικότητα, άρα αν βλέπει τα δύσκολα προτιμάει να συμβιβαστεί. Έχει όμως και μέτρια συνεργατικότητα. Γενικά βρίσκεται σε μια διαρκή αναζήτηση μεσο-ασταθμικών λύσεων, υπό το πνεύμα «να μοιράσουμε τις διαφορές».

5.2.4. Το υποχωρητικό στυλ

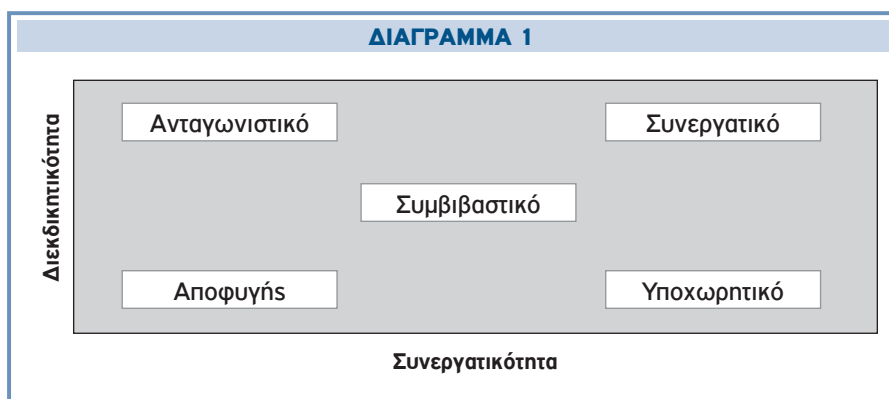
Το άτομο με υποχωρητικό στυλ διαπραγμάτευσης πιστεύει ότι τα δικά του συμφέροντα δεν είναι τόσο σημαντικά όσο του άλλου. Δεν διεκδικεί, υποχωρώντας στην πίεση που του ασκείται.

Το υποχωρητικό στυλ διαπραγματεύσεων προϋποθέτει χαμηλή έως μηδενική διεκδικητικότητα και πολύ υψηλή έως κακώς νοούμενη συνεργατικότητα. Σε εφαρμογή αυτού του τρόπου διαπραγμάτευσης είμαστε έτοιμοι να πούμε «ναι σε όλα». Ο επαγγελματίας που έχει υποχωρητικό στυλ διαπραγμάτευσης εμπιστεύεται χωρίς πολλές σκέψεις, γιατί ενδιαφέρεται περισσότερο για τη σχέση και λιγότερο για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Δεν διατυπώνει με σαφήνεια τις προθέσεις του, με σκοπό να μη στενοχωρήσει κανέναν.

5.2.5. Το στυλ αποφυγής

Ο επαγγελματίας με διαπραγματευτικό στυλ αποφυγής δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του ως διαπραγματευτής, γι' αυτό και θέλει ουσιαστικά να αποφύγει τη διαπραγμάτευση. Πιστεύει ότι τα θέματα θα λυθούν μόνα τους, άρα δεν χρειάζεται να διεκδικεί ούτε να επιδιώκει συνεργασία.

Το διαπραγματευτικό στυλ αποφυγής έχει χαμηλή έως μηδενική διεκδικητικότητα και χαμηλή συνεργατικότητα.



5.2.6. Ποιο στυλ προσωπικότητας θέλουμε;

Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι κάποιος ταιριάζει απόλυτα με ένα συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης, μπορούμε όμως να υποστηρίξουμε ότι προσεγγίζει σε μεγάλο βαθμό ένα συγκεκριμένο στυλ.

Κάθε τύπος προσωπικότητας μπορεί να πετύχει άριστα αποτελέσματα σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπραγμάτευσης και αμέσως μετά, στην επόμενη διαπραγμάτευση, να αποτύχει. Έτσι μένει αναπάντητο το ερώτημα ποιο στυλ παράγει καλύτερους διαπραγματευτές.

Το προσωπικό στυλ διαπραγμάτευσης αλλάζει μόνο αν συμβούν συγκλονιστικά γεγονότα στη ζωή του διαπραγματευτή. Οι δεινοί διαπραγματευτές γνωρίζουν

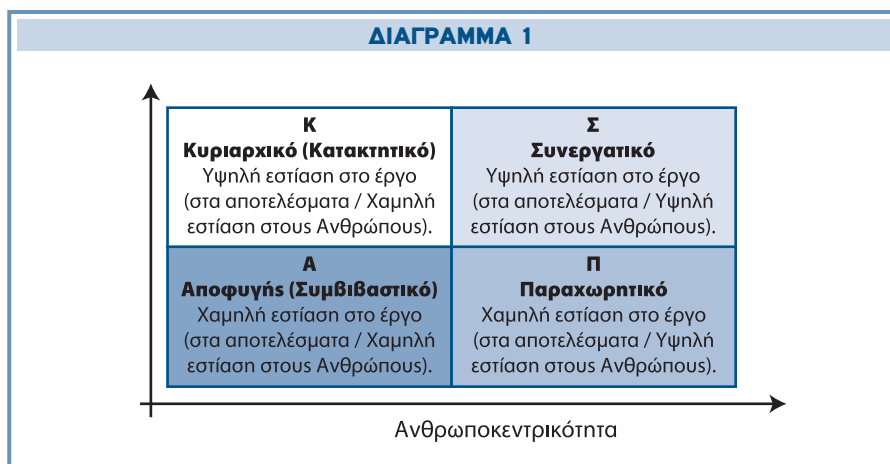
τα διαφορετικά στυλ διαπραγμάτευσης. Έτσι, όταν προσδιορίσουν το στυλ της απέναντι πλευράς, φροντίζουν να αντιδράσουν ανάλογα. Οι δεινοί διαπραγματευτές μπορούν και αλλάζουν, σε κάποιο βαθμό, το στυλ τους ανάλογα με την περίπτωση και αυτό ίσως είναι το μυστικό που τους κάνει δεινούς.

5.3. Τα στυλ διαπραγμάτευσης από την άποψη του προσανατολισμού του στόχου

Ανάλογα με τον προσανατολισμό που παίρνει κάθε φορά ο στόχος της διαπραγμάτευσης, μπορούν να διαμορφωθούν διαφορετικά στυλ διαπραγμάτευσης. Οι άξονες πάνω στους οποίους μπορούν να κινούνται οι στόχοι είναι δύο. Ο ένας είναι η ΕΡΓΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ και ο άλλος είναι η ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ. Με βάση αυτούς τους δύο άξονες διαμορφώνονται τέσσερα (4) στυλ διαπραγμάτευσης:

- Το κυριαρχικό ή κατακτητικό
- Το συνεργατικό
- Το αποφυγής ή συμβιβαστικό, και
- Το παραχωρητικό.

Για παράδειγμα, το παραχωρητικό στυλ έχει υψηλή ανθρωποκεντρικότητα, βλέπει τον άνθρωπο ως επίκεντρο των πάντων, ενώ έχει χαμηλή ως μέτρια εργοκεντρικότητα, το κέντρο βάρους του ενδιαφέροντος ή του στόχου δεν είναι στον παράγοντα έργο. Αντίθετα, στο κυριαρχικό στυλ, ο προσανατολισμός είναι απόλυτα στον παράγοντα «έργο» και ελάχιστα έως καθόλου στον παράγοντα «άνθρωπος».



Βλέπουμε και σε αυτό το διάγραμμα τα 4 στυλ διαπραγμάτευσης και τη φιλοσοφία που πρεσβεύει το καθένα από αυτά, προκειμένου να τα αντιμετωπίσουμε καλύτερα όταν τα συναντούμε.

5.3.1. Το κυριαρχικό στυλ

Τα άτομα με κυριαρχικό στυλ διαπραγματεύσεων δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις παρά μόνο για το αποτέλεσμα. Η σκέψη τους συνήθως είναι: «Εγώ κερδίζω - Εσύ χάνεις», δηλαδή αμιγώς ανταγωνιστικό. Αδιαφορούν για το όποιο κόστος, εν ονόματι της νίκης.

Όταν δύο «κυριαρχικοί» διαπραγματεύονται μαζί, τότε μοιάζουν σαν δύο σκύλοι που μάχονται για το ίδιο κόκκαλο.

Τα άτομα με κυριαρχικό ή κατακτητικό στυλ διαπραγματεύσεων ασχολούνται μόνο με το στόχο τους. Βασική τους φιλοσοφία είναι: «Η δουλειά είναι δουλειά και είναι πάνω από όλα, συναισθήματα, οικογένεια, φίλους».

Παράλληλα όμως παραμένουν σταθεροί και σαφείς στις απόψεις τους, ενώ θέλουν σταθερά να διατηρούν τον έλεγχο της κατάστασης. Εκφοβίζουν, επιζητούν τις συγκρούσεις, αρνούνται να αλλάξουν γνώμη. Τα άτομα με κυριαρχικό στυλ διαπραγματεύσεων έχουν συνήθως αρνητικό χαρακτήρα. Η δογματικότητα τους μετατρέπεται εύκολα σε επιθετικότητα (λεονταρισμοί, απειλές, άσκηση πίεσης). Είναι ισχυρογνώμονες και εκνευρίζονται εύκολα όταν οι καταστάσεις δεν πάνε σύμφωνα με τις επιθυμίες τους.

Είναι αντιμετωπίσιμοι με την προϋπόθεση ότι τους έχουμε εντοπίσει και έχουμε προετοιμαστεί να τους αντιμετωπίσουμε.

5.3.2. Το συνεργατικό στυλ

Τα άτομα με συνεργατικό στυλ διαπραγματεύσεων επιδιώκουν συνεργασίες με αμοιβαία οφέλη. Επιλύουν προβλήματα γιατί έχουν υψηλό ενδιαφέρον για τα εμπλεκόμενα θέματα. Ενεργούν με στόχο την επίτευξη περισσότερων στόχων και έχουν σοβαρό ενδιαφέρον για τους εμπλεκόμενους ανθρώπους. Κάνουν χρήση δημιουργικότητας ή δημιουργικών προτάσεων με σκοπό την επίλυση προβλημάτων.

Το ιδανικό τους είναι η δίκαιη λύση, γιατί πιστεύουν στη λογική «Κερδίζω - Κερδίζεις». Όταν αντιμετωπίζουμε τέτοιους τύπους διαπραγματευτών καλό είναι να φροντίζουμε να συμπορευόμαστε.

5.3.3. Το παραχωρητικό στυλ

Το άτομο με παραχωρητικό στυλ διαπραγματεύσεων είναι συνήθως προσαρμοστικός τύπος. Δίνει προκειμένου να λάβει, πιστεύει ότι οι παραχωρήσεις θα βοηθήσουν τη σχέση και αυτό τον ικανοποιεί γιατί έχει υψηλό ενδιαφέρον για τους εμπλεκόμενους ανθρώπους. Αντιθέτως, έχει συνήθως χαμηλό ενδιαφέρον για τα εμπλεκόμενα ζητήματα. Το άτομο με παραχωρητικό στυλ διαπραγματεύσεων κάνει παραχωρήσεις υπερβολικά εύκολα, εν ονόματι της καλής σχέσης.

Επικεντρώνεται στις ανάγκες των άλλων πλευρών εις βάρος των στόχων και των προϊόντων του και έτσι αποφεύγει τις αντιπαραθέσεις. Γενικά, κάνει παραχωρήσεις προκειμένου να μη συγκρουσθεί. Η αντιμετώπιση τέτοιων στυλ είναι απλή, υπό την προϋπόθεση ότι τους έχουμε «διαβάσει» νωρίτερα.

5.3.4. Το στυλ αποφυγής

Το άτομο με στυλ αποφυγής διαπραγματεύσεων μοιράζει τη διαφορά, γιατί ο στόχος είναι να αποφύγει τη διαπραγμάτευση. Δίνει για να πάρει κάτι, συναντάται με την άλλη πλευρά στα μισά της διαδρομής. Αυτό το στυλ αποφυγής οδηγεί σε χαμηλό ενδιαφέρον είτε μιλάμε για εμπλεκόμενα ζητήματα είτε για εμπλεκόμενους ανθρώπους.

Το άτομο με στυλ αποφυγής διαπραγματεύσεων βρίσκει εύκολη λύση, με την οποία μπορούν και οι δύο να συμφωνήσουν. Δίνει κάτι για να πάρει κάτι γιατί ο στόχος του είναι ο συμβιβασμός. Με άλλα λόγια προτιμάει το συμβιβασμό και την υποχωρητικότητα από την ολοκληρωτική ήττα. Η αντιμετώπιση τέτοιων τύπων είναι εύκολη.

5.4. Κίνητρα συμπεριφοράς

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιορίσει κάποιος το διαπραγματευτικό του στυλ σε συνδυασμό με τα κίνητρα συμπεριφοράς.

Πολλές έρευνες έδειξαν ότι τα βασικά κίνητρα, που είναι ισχυρά συνδεδεμένα με τη διαπραγμάτευση είναι τρία (3).

Ένα σοβαρό κίνητρο είναι η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων και αυτό συνδυάζεται με ένα άλλο κίνητρο που είναι της αποδοχής από τους άλλους. Το τρίτο κίνητρο είναι της άσκησης επιρροής ισχύος.

5.5. Η ανάγκη επίτευξης ικανοποιητικών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων

Ο κυρίαρχος στόχος του κάθε ικανού διαπραγματευτή είναι να επιτυγχάνει ικανοποιητικές συμφωνίες μετά από διαπραγματεύσεις.

Οι διαπραγματευτές πρέπει να πειραματίζονται μετατρέποντας τις παραδοσιακές διαμάχες τύπου «κερδίζω - χάνεις» σε διαπραγματεύσεις «κοινής επίλυσης προβλημάτων».

Να δίνουν έμφαση στη συνεργασία παρά στις διαμάχες και να αποφεύγουν τα εμπόδια με απώτερο στόχο καλύτερα αποτελέσματα. Οι λιγότερο αποτελεσματικοί διαπραγματευτές συμβιβάζονται με τα λιγότερα και έτσι κάνουν ζημιά στα συμφέροντά τους. Παράλληλα, παίρνουν λιγότερα ρίσκα αλλά και πρωτοβουλίες με αποτέλεσμα να αφήνουν χώρο στην άλλη πλευρά.

Οι αδύναμοι των διαπραγματεύσεων πρέπει να μην πειραματίζονται κατά τις διαπραγματεύσεις. Να μη δίνουν έμφαση στη συνεργασία και να μην εμπλέκονται συχνά σε διαμάχες.

5.5.1. Η ανάγκη αποδοχής από τους άλλους

Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να τους αποδέχεται ο περίγυρός τους, ενώ ταυτόχρονα έχουν ανάγκη να αρέσουν στους γύρω τους. Παράλληλα, αναζητούν την εκτίμηση των άλλων. Αυτές οι ανάγκες έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο διαπραγμάτευσης. Σε κάποιες περιπτώσεις, εν ονόματι της αποδοχής ή του να γίνουμε αρεστοί, είμαστε έτοιμοι να δεχτούμε οποιαδήποτε επίδραση.

Υπάρχουν άτομα που αισθάνονται έντονα την ανεξαρτησία και την αυτάρκεια, προτιμούν τις βραχυπρόθεσμες επαγγελματικές σχέσεις και δεν τους ενδιαφέρει να αρέσουν στους άλλους. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί σε μια προτίμηση στα παζάρια παρά στις διαπραγματεύσεις. Εάν, από την άλλη πλευρά, τα άτομα αισθάνονται μια ισχυρή ανάγκη να είναι αρεστοί και αποδεκτοί από τους άλλους, τότε είναι δύσκολο να διαχειριστούν διαμάχες κατά τις διαπραγματεύσεις και ενδεχομένως να χάσουν την εκτίμηση της άλλης πλευράς.

Αν είστε τέτοιος τύπος, μην επιδιώκετε να καθυσυχάσετε την άλλη πλευρά, γιατί θα πρέπει να περιμένετε κλιμακούμενη ένταση απαιτήσεων. Γενικά, για την επίτευξη λύσεων συνεργασιών απαιτείται η αποδοχή της άλλης πλευράς, όχι ο καθυσυχασμός της.

5.5.2. Η ανάγκη άσκησης επιρροής ισχύος

Οι περισσότεροι διαπραγματευτές και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων έχουν υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα μέτρησης άσκησης επιρροής ισχύος. Επειδή όμως δεν είναι πάντα εφικτό να έχουν δικαιοδοσίες, επιδιώκουν να χειραγωγήσουν τις διαδικασίες.

Η άσκηση ισχύος μετράει στις βραχυχρόνιες συναλλαγές και στα παζάρια, ενώ στις μακροχρόνιες συναλλαγές είναι καλύτερη η «εξευγενισμένη» άσκηση επιρροής στις διαπραγματευτικές σχέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για το πώς ανοίγουν οι διαπραγματεύσεις.
2. Για το πλάνο της διαπραγμάτευσης.
3. Για τη δικαιοδοσία και την ισχύ του συνομιλητή μας.
4. Για τα στοιχεία-κλειδιά της στρατηγικής διαπραγμάτευσης.
5. Για τα στοιχεία του καλού διαπραγματευτή.
6. Για τις παραμέτρους της διαπραγμάτευσης.
7. Για το σκηνικό των διαπραγματεύσεων (τόπο, χρόνο, διάταξη).
8. Για τις βασικές αρχές διαπραγμάτευσης.

6.1. Άνοιγμα διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση έχει να κάνει με τους στόχους και τις φιλοδοξίες των ανθρώπων και των οργανισμών. Επηρεάζεται και εξαρτάται από τις προσωπικότητες, τις προσωπικές φιλοδοξίες, τα ατομικά στυλ ή τη συλλογική κουλτούρα του οργανισμού. Δεν είναι μια διαδικασία που αρχίζει και τελειώνει απαραίτητα γύρω από ένα τραπέζι.

Ο στόχος και των δύο πλευρών είναι να υπάρξει ένα θετικό αποτέλεσμα. Σε αυτή τη λογική και οι δύο πλευρές χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

6.2. Πλάνο διαπραγμάτευσης

Όταν ξεκινά μια διαπραγμάτευση, επιβάλλεται να μελετήσετε τη στρατηγική σας και να τη μετατρέψετε σε πλάνο για πραγματοποίηση.

Θα οργανώσετε τις γνώσεις σας για τα δικά σας δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και εκείνα των αντιπάλων, ώστε να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική σας θέση.

Θα εξετάσετε τη δύναμή σας και τα όρια της δύναμης και της επιρροής που κατέχει η άλλη πλευρά. Θα εξετάσετε τους ανθρώπους με τους οποίους μιλάτε, για να κατανοήσετε καλύτερα τις ανησυχίες και τους στόχους τους.

Και όλα αυτά, σε συνάρτηση με τους προσωπικούς και επιχειρησιακούς σας βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

6.3. Στοιχεία-κλειδιά στρατηγικής διαπραγμάτευσης

Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης διαμορφώνεται από τέσσερα (4) στοιχεία-κλειδιά. Γι' αυτό πριν καταλήξουμε στη στρατηγική μας, χρειάζεται να εξετάσουμε αναλυτικά τα 4 αυτά στοιχεία. Σε ποια από αυτά είμαστε ισχυροί και σε ποια αδύναμοι;

Τα στοιχεία-κλειδιά της στρατηγικής είναι:

- η γνώση,
- οι άνθρωποι,
- οι σκοποί και οι στόχοι, και
- η δύναμη ή η εξουσία.

6.4. Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας και των τακτικών

Σαν επιτυχημένοι διαπραγματευτές, χρειάζεται να αναγνωρίσετε και να χρησιμοποιήσετε την πιο επιτυχημένη μέθοδο πώλησης και πειθούς της άλλης πλευράς, έτσι ώστε να διασφαλιστεί μια κοινή ικανοποίηση. Βέβαια, μέχρι να φτάσουμε στην κοινή ικανοποίηση, στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων θα εναλλάσσονται η ανταγωνιστικότητα και η συνεργασία.

Συνήθως, η ακολουθούμενη τακτική στις διαπραγματεύσεις προσδιορίζεται από το στυλ, από την κουλτούρα της επιχείρησης, από τους τρόπους που συνήθως συνεργάζεται και από τους τρόπους που συνήθως ανταγωνίζεται. Με την έννοια αυτή τα στοιχεία που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις τακτικές είναι:

- το προσωπικό στυλ του διαπραγματευτή,
- η κουλτούρα του οργανισμού,
- οι τρόποι ανταγωνισμού και
- οι τρόποι συνεργασίας.

6.5. Βασικά ερωτήματα στις διαπραγματεύσεις

Αντικείμενο διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι τα έσοδα, η κερδοφορία, η ποιότητα εξυπηρέτησης, η εικόνα της επιχείρησης ή και οι σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις.

Ο αριθμός των ατόμων της άλλης πλευράς και το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η άλλη πλευρά, είναι απαντήσεις στο ερώτημα «με ποιον διαπραγματευόμαστε».

Ο χρονικός προσδιορισμός έναρξης των διαπραγματεύσεων είναι ένα ακόμη ερώτημα που χρειάζεται απάντηση. Η διαπραγμάτευση θα ξεκινήσει σήμερα (που πιθανόν μάθαμε αυτά που θέλαμε), αύριο (με την ευκαιρία μιας ανεπίσημης επαφής) ή μεθαύριο (σε μια συνάντηση με πιο επίσημο χαρακτήρα);

Αυτές οι ερωτήσεις, καθώς και οι δευτερογενείς που προκύπτουν, θα πρέπει να βοηθήσουν στο να δώσουν το ευρύτερο δυνατό πεδίο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Το πώς και το πού είναι θέματα που θα ανακύψουν αργότερα.

6.6. Παράμετροι της διαπραγμάτευσης

Η επιτυχία ή η αποτυχία της διαπραγμάτευσης είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων: των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία, των χαρακτηριστικών της κατάστασης και της στρατηγικής ή και των τακτικών που θα χρησιμοποιηθούν.

Ενώ και οι τρεις παράμετροι έχει βρεθεί ότι είναι σημαντικές, οι διαπραγματευτές έχουν περισσότερο έλεγχο πάνω στη διαδικασία, δηλαδή στη στρατηγική και τις τακτικές.

Έτσι, οι διαπραγματευτές μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της διαπραγμάτευσης πιο άμεσα, διευθύνοντας τη διαδικασία.

6.6.1. Η δικαιοδοσία του συνομιλητή σας

Όταν και οι δύο πλευρές έχουν τη δικαιοδοσία να συμφωνήσουν επί της όποιας απόφασης χρειαστεί να ληφθεί και την αποφασιστικότητα να αλλάξουν διάφορα σημεία μιας συμφωνίας, τότε και μόνο τότε μιλάμε για ισότιμη δικαιοδοσία.

Άρα, αυτό που χρειάζεται είναι να επιβεβαιώσουμε την αποφασιστική δικαιοδοσία του συνομιλητή μας.

6.6.2. Ερωτήσεις σχετικές με τη δικαιοδοσία

Για να μάθουμε τα όρια δικαιοδοσίας του συνομιλητή μας, χρειάζεται να κάνουμε κάποιες ερωτήσεις για να συγκεντρώσουμε πληροφορίες. Είναι χαρακτηριστικές οι ερωτήσεις του τύπου:

«Πέρα από εσάς, ποιος άλλος ενέχεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;»

«Θα μπορούμε στην τελική φάση της διαπραγμάτευσης αύριο. Ποιος άλλος στην εταιρία σας πρέπει να εμπλακεί στη συμφωνία των τελικών όρων;»

ΠΡΟΣΟΧΗ: Εάν υπάρχει άλλος με αποφασιστική αρμοδιότητα πρέπει να εξασφαλιστεί η παρουσία του.

Σε κάποιες περιπτώσεις ο τίτλος του συνομιλητή μας (π.χ. «Διευθύνων Σύμβουλος»), δίνει απάντηση στο ερώτημα για τη δικαιοδοσία. Με την προϋπόθεση ότι ο τίτλος είναι ξεκάθαρος (π.χ. όχι απλά «Προϊστάμενος»).

Μια συμβουλή τακτικής είναι να κάνετε μια ερώτηση του τύπου:

«Η πολιτική της εταιρίας σας θα το υποστηρίξει αυτό;»

Αφού κάνετε την ερώτηση τακτικής, παρατηρήστε ποιο πρόσωπο κοιτούν τα άτομα της άλλης πλευράς.

6.6.3. Ελέγξτε τη δύναμη των παρασκηνίων

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις υπάρχουν άτομα στο παρασκήνιο που ενώ επηρεάζουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, εσείς δεν θα τους συναντήσετε ποτέ. Πρέπει να τους βρείτε κάνοντας ερωτήσεις:

«Ποιων άλλων η γνώμη ζητείται πριν ληφθούν αποφάσεις;»

«Η απόφαση απαιτεί την έγκριση κάποιου ειδικού;»

«Ποιοι είναι αυτοί και ποιο το εύρος επιρροής τους;»

Πρέπει να ανακαλύψετε αν υπάρχουν ισχυρές ομάδες στην επιχείρηση και αν κάνουν παρέα μαζί.

6.6.4. Διαπραγματεύσεις με την κουϊντα

Συνήθως υπάρχουν πρόσωπα της άλλης πλευράς που ενώ δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, έχουν απαιτήσεις ή προδιαγραφές ή άποψη για τα τεκταινόμενα.

Σε πρώτη φάση φροντίστε να τους ανακαλύψετε και στη συνέχεια κάνετε μια ανεπίσημη συνάντηση μαζί τους για να μάθετε όλες τις μεμονωμένες απαιτήσεις ή ποιους παράγοντες θεωρούν σημαντικούς.

Αυτή η ανεπίσημη συνάντηση, η διαπραγμάτευση με την κουϊντα, θα σας βοηθήσει ουσιαστικά στην καθαυτό διαπραγμάτευση.

6.7. Ικανότητες και αρετές του καλού διαπραγματευτή

Ο καλός διαπραγματευτής διαθέτει καλή προετοιμασία και, κατ' επέκταση, σχεδιασμό. Μπορεί να λειτουργήσει υπό πίεση, έχει ορθή κρίση, άνεση επικοινωνίας και είναι καλός ακροατής.

Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων μας οδηγεί με ακρίβεια στην επιτυχία. Αν αισθάνεστε ότι υστερείτε σε κάποια από τα προαναφερόμενα στοιχεία, φροντίστε να βελτιωθείτε.

Ο καλός διαπραγματευτής έχει γνώση του αντικειμένου, είναι έντιμος, διαθέτει ικανότητα έγκαιρης αντίληψης και αξιοποίησης γεγονότων και καταστάσεων, έχει ομαδικό πνεύμα, είναι όμως ταυτόχρονα και ανταγωνιστικός. Αν ο στόχος σας είναι να γίνετε δεινοί διαπραγματευτές, τότε είναι απαραίτητο να φροντίσετε να διαθέτετε και αυτή τη σειρά των χαρακτηριστικών.

6.7.1. Οι πολύ καλοί διαπραγματευτές σε σχέση με τους λιγότερο ικανούς

Οι ικανοί διαπραγματευτές σκέφτονται διπλάσιο αριθμό εναλλακτικών λύσεων σε σύγκριση με τους λιγότερο ικανούς. Αυτό σημαίνει καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου τους. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των επιλογών τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα για επιτυχία.

Ενώ οι περισσότεροι διαπραγματευτές εστιάζουν περισσότερο σε περιοχές σύγκρουσης/διαφωνίας παρά σε περιοχές συμφωνίας, οι ικανοί διαπραγματευτές επικεντρώνουν την προσοχή τους τρεις φορές περισσότερο σε κοινά σημεία ή σημεία επαφής. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές ξοδεύουν το μεγαλύτερο κομμάτι του χρόνου τους σε βραχυπρόθεσμα ζητήματα. Όμως, οι ικανοί διαπραγματευτές ξοδεύουν περισσότερο από το διπλάσιο χρόνο σε μακροπρόθεσμα ζητήματα.

Ο μέσος διαπραγματευτής χρησιμοποιεί προετοιμασία σειράς. Δηλαδή, σχεδιάζει και συζητά το θέμα Α, μετά το Β, μετά το Γ. Οι ικανοί διαπραγματευτές, αντιθέτως, χρησιμοποιούν σχεδιασμό ζητημάτων και συζητούν κάθε θέμα ανεξάρτητα, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη σειρά θεμάτων, ακολουθώντας τη δυναμική του διαλόγου.

6.8. Τα στοιχεία του καλού διαπραγματευτή

Οι καλοί διαπραγματευτές δεν υποτιμούν τους άλλους και δεν επιδεικνύουν ανωτερότητα. Όμως διαπραγματεύονται μόνο με τον αρμόδιο.

Προβάλλουν την πεποίθησή τους για επιτυχία, αυτό τους κάνει να είναι διεκδικητικοί όχι όμως και επιθετικοί.

Κρατούν ηρεμία και αυτοσυγκέντρωση και πρώτα «πωλούν» τον εαυτό τους.

Αν το πετύχουν, πωλούν τις ιδέες τους και το προϊόν τους και η όλη προσπάθειά τους επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των πλευρών.

6.9. Βασικοί κανόνες διαπραγμάτευσης

Η προετοιμασία σας πρέπει να επικεντρώνεται στους στόχους και στον τελικό σκοπό σας.

Προσπαθήστε να αποφύγετε να σας διακόπτουν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας.

Κατανοήστε τη δύναμή σας και χρησιμοποιήστε οποιαδήποτε πρόσθετη εξουσία μπορεί να έχετε με σύνεση.

Μην σπαταλάτε το χρόνο των άλλων με γενικότητες, αυτό σας δίνει το δικαίωμα να μη δέχεστε και σεις γενικότητες.

Μην πιέζετε τους άλλους να πάρουν αποφάσεις αν δεν είναι έτοιμοι ακόμη.

Μην δίνετε υποσχέσεις και μην αναλαμβάνετε δεσμεύσεις που είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, γιατί όταν θα φανούν ανεφάρμοστες θα αναγκαστείτε να υπαναχωρήσετε και τότε θα σας ζητήσουν ανταλλάγματα.

Διαλέξτε το χρόνο που σας βολεύει περισσότερο, στη διάρκεια της ημέρας, και προτείνετε αυτόν για το ραντεβού σας.

Η σιωπή, για την ακρίβεια οι στιγμιαίες παύσεις, λειτουργούν πειστικά στην απέναντι πλευρά, αξιοποιήστε την.

Το χειρότερο σενάριο είναι να κλείσετε αρνητικά κάποιο στάδιο της διαπραγμάτευσης, γιατί αυτό οδηγεί σε αρνητικές μνήμες.

Να θυμάστε ότι η βιασύνη είναι κακός σύμβουλος, γι' αυτό πρέπει να την αποφεύγετε.

Αποφύγετε τα παλαιομοδίτικα κόλπα, όπως σκηνοθεσία φωτισμού, ακατάλληλα καθίσματα, κολακείες, καλοπιάσματα και τις άσκοπες πολυλογίες.

Αν βρεθείτε αντιμέτωποι με μια επιθετική στρατηγική της άλλης πλευράς πρέπει να ερμηνεύσετε γιατί εφαρμόζεται αυτή η στρατηγική. Χρειάζεστε αυτή την ερμηνεία πριν αντιδράσετε. Ενδεικτικές ερμηνείες υπάρχουν για ανάλογες στρατηγικές, όπως π.χ.:

A) Το κάνουν για να πάρουν πρωτοβουλία των κινήσεων, περιορίζοντας την ελευθερία δράσης σας ώστε να είστε συνεχώς σε άμυνα.

B) Το κάνουν για να σας πιέσουν να προβείτε στις μεγαλύτερες δυνατές παραχωρήσεις ενώ οι ίδιοι κάνουν πολύ μικρές, επιμένοντας στις αρχικές τους απαιτήσεις.

6.10. Παράγοντες που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση

Υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση. Τέτοιοι είναι: η εξουσία, η κοινωνική θέση, οι στόχοι, το επίπεδο της πίεσης, ο περιορισμένος χρόνος, οι φυσικές διευθετήσεις, τα μέρη που εμπλέκονται και η κουλτούρα και κοινωνικοοικονομική υπόσταση της κάθε πλευράς.

Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές αναγνωρίζουν και διευθύνουν τη δυναμική κάθε παράγοντα μέσα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης τόσο από τη δική τους σκοπιά όσο και από εκείνη της απέναντι πλευράς.

6.1 1. Τοποθεσία

Η επιλογή της τοποθεσίας της συνάντησης είναι το πρώτο ερώτημα που τίθεται. Υπάρχουν τρεις δυνητικές επιλογές. Προτιμήστε η συνάντηση να γίνει στα γραφεία του πελάτη, εκτός αν ο πελάτης προτιμήσει να έρθει στους δικούς σας χώρους.

Συνάντηση σε ουδέτερη τοποθεσία σημαίνει ότι οι διαπραγματευτές είναι σε μειονεκτική θέση, διότι δεν έχουν άμεση προσέγγιση σε αναγκαίες πληροφορίες.

6.1 1. 1. Το παράδειγμα της Caterpillar

Η εταιρία Caterpillar στην Καλιφόρνια προσπαθούσε να αυξήσει τον έλεγχο πάνω στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, χρησιμοποιώντας ως χώρο διαπραγματεύσεων ένα ιδιόκτητο κότερο όπου καλούσε τους πελάτες της.

Στην περίπτωση αυτή, το πλεονέκτημα της Caterpillar ήταν ότι απομακρύνοντας τους πελάτες από τηλέφωνα, διακοπές και απόσπαση της προσοχής περιόριζε παράλληλα τη δυνατότητά τους να λάβουν πληροφορίες. Αυτό αύξησε τον έλεγχο, είχε όμως το μειονέκτημα του αυξημένου κόστους.

6.1 1. 2. Οι ουδέτερες τοποθεσίες

Στις μέρες μας μερικοί επιλέγουν ουδέτερες τοποθεσίες. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ουδέτερης τοποθεσίας είναι οι χώροι επαγγελματικής διασκέδασης. Γιατί παράλληλα δίνεται η ευκαιρία καλύτερευσης των σχέσεων των δύο πλευρών. Η επιλογή ουδέτερης τοποθεσίας, στη μέση της γεωγραφικής περιοχής που χωρίζει τις δύο πλευρές, έχει κάποια πλεονεκτήματα, όπως ότι:

- και οι δύο πλευρές ταξιδεύουν,
- και οι δύο πλευρές έχουν περιορισμένη ευκαιρία προσέγγισης πληροφοριών,
- μεγαλώνει το κίνητρο για τις δύο πλευρές να ολοκληρώσουν τη διαπραγμάτευση το συντομότερο δυνατό.

6.1 1. 3. Χωροταξική διευθέτηση

Παραδοσιακά οι δύο διαπραγματευτικές ομάδες αντικρίζουν η μια την άλλη, συχνά στις αντίθετες πλευρές ενός συνεδριακού τραπεζιού. Δυστυχώς, αυτή η διευθέτηση μεγιστοποιεί τον ανταγωνισμό.

Εάν οι διαπραγματευτές βλέπουν τη διαδικασία σαν μια προσπάθεια για αμοιβαία ωφέλιμα αποτελέσματα (δηλαδή, win/win λύσεις) οι φυσικές διευθετήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν τη συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό.

Σαν μια εναλλακτική λύση, οι διαπραγματευτές από τις δύο ομάδες ίσως να επιλέξουν να καθίσουν στην ίδια πλευρά του τραπεζιού «αντικρίζοντας το πρόβλημα». Με αυτό τον τρόπο ανταγωνίζονται με το πρόβλημα, όχι με τους ανθρώπους της άλλης ομάδας.

6.12. Χρονικά περιθώρια

Η διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης ποικίλει από λίγα λεπτά έως και χρόνια. Μια διαπραγματευτική τακτική είναι να μη γίνονται σημαντικές υποχωρήσεις πριν ο προβλεπόμενος χρόνος εκπνεύσει. Έτσι, μερικοί διαπραγματευτές προσπαθούν να ανακαλύψουν την προθεσμία του αντιπάλου τους και αρνούνται να κάνουν σημαντικές υποχωρήσεις, έως ότου αυτή έχει φτάσει στο τέλος της.

Η προβλεπόμενη ή εκτιμώμενη διάρκεια ποικίλλει και είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων. Οι Αμερικανοί, για παράδειγμα, είναι ιδιαίτερα ανυπόμονοι και περιμένουν συχνά οι διαπραγματεύσεις να διαρκέσουν πολύ λίγο.

6.13. Διαφορές κοινωνικής θέσης

Ο στόχος κάθε διαπραγμάτευσης είναι να ελαχιστοποιήσει τις διαφορές. Στα πλαίσια αυτής της λογικής προωθούμε την ανεπισημότητα και την ισότητα στα θέματα των κοινωνικών διαφορών, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη ηλικία, τίτλους ή αρχαιότητα, χρησιμοποιώντας απλά το μικρό όνομα το οποίο προωθεί την ισότητα και την ανεπισημότητα. Πριν γίνει αυτό, καλό θα είναι να γνωρίζουμε τις αντιλήψεις και τις απόψεις γι' αυτό το θέμα που έχει η άλλη ομάδα. Η ηλικία, όπως και οι τίτλοι, υποδηλώνει αρχαιότητα και απαιτεί σεβασμό στις περισσότερες περιπτώσεις και στις περισσότερες χώρες του κόσμου.

Σε περίπτωση που η άλλη πλευρά έχει αντίθετη άποψη στο θέμα της τήρησης των τύπων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σοβαρά, γιατί η ανεπισημότητα θα μπορούσε να προσβάλει ανεπανόρθωτα την αίσθησή τους για την ευπρέπεια και την ιεραρχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τις τακτικές των διαπραγματεύσεων.
2. Τα αδιέξοδα των διαπραγματεύσεων.
3. Τη συμπεριφορά στη διαπραγμάτευση.
4. Τις τεχνικές χειρισμού των αντιρρήσεων.
5. Τα θεωρήματα της συμπεριφοράς.

7.1. Τακτικές διαπραγματεύσεων

Οι τακτικές διαπραγμάτευσης είναι ουσιαστικά οι ελιγμοί που γίνονται σε συγκεκριμένα σημεία στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Οι τακτικές των διαπραγματεύσεων διακρίνονται σε λεκτικές και μη λεκτικές.

7.2. Λεκτικές τακτικές

Χαρακτηριστικά παραδείγματα λεκτικών τακτικών στις διαπραγματεύσεις είναι:

Α) Ο διαπραγματευτής να θέτει υψηλές αρχικές προσφορές και απαιτήσεις. Αυτό του επιτρέπει να κερδίσει περισσότερα από όσα περίμενε και του δημιουργεί ευρύτερο χώρο για να γίνουν σημαντικές παραχωρήσεις.

Β) Ο διαπραγματευτής να θέτει πολλές ερωτήσεις με σκοπό να αποπροσανατολίσει, να μη δώσει χρόνο στον απέναντι να συγκεντρωθεί ή για να συγκεντρώσει πληροφορίες που χρειάζεται. Τα πολλά ΓΙΑΤΙ εκνευρίζουν τον άλλον και δημιουργούν αμυντική στάση, όμως σε λογικά όρια αχρηστεύουν τα επιχειρήματα του άλλου.

Μια άλλη λεκτική τακτική είναι οι απειλές. Αυτές καλό είναι να αποφεύγονται έστω και αν διαθέτουμε υπεροπλία, εφόσον ο σκοπός είναι να συνεργαστούμε ξανά. Λεκτική τακτική είναι και οι συναισθηματικές πιέσεις. Όταν αυτές γίνονται με έμμεσο τρόπο (π.χ. «τι θα έκανες στη θέση μου;» ή «μη με αναγκάζεις να») βοηθούν τη διαδικασία. Ενώ όταν γίνονται με άμεσο τρόπο οδηγούν σε αδιέξοδο.

Για την αντιμετώπιση των λεκτικών τακτικών υπάρχουν πολλοί τρόποι.

Όταν ακούσετε μια πρόταση μη βιαστείτε να αντιπροτείνετε. Προσπαθήστε πρώτα να καταλάβετε την πρόταση. Και μετά έχετε χρόνο να αντιπροτείνετε.

Να μην επιτίθεστε με διαδοχική κλιμάκωση, π.χ. πρώτα ευγενικά, μετά σκληρά και μετά σκληρότερα. Καλύτερα να επιτίθεστε σπάνια αλλά όταν το κάνετε να εί- ναι χωρίς προειδοποίηση και σκληρά.

Όσο λιγότερα επιχειρήματα τόσο καλύτερα. Αποφύγετε τα πολλά λόγια για να υποστηρίξετε τη θέση σας και, αντιθέτως, χρησιμοποιείτε πολλές διευκρινιστικές ερωτήσεις για τις θέσεις του άλλου.

Μάθετε να περιγράφετε τι σκοπεύετε να πείτε πριν το πείτε (π.χ. μπορώ να κάνω μια πρόταση σχετικά με το θέμα του χρόνου παράδοσης;). Με αυτό τον τρόπο βοηθάτε τον απέναντι να επικεντρώσει την προσοχή του.

Ο συμβιβασμός που τίθεται πολύ νωρίς πρέπει να σας βάλει σε σκέψεις. Αν αντιμετωπίσετε μια τέτοια περίπτωση πρέπει να συνεκτιμήσετε μια σειρά από ερωτήματα του τύπου: Είναι άπειρος; Δεν έχει χρόνο ή επειδή έβαλε ψηλά τον πήχη, τον βολεύει;

Το συμβιβασμό να τον προτείνετε μόνο ως τελευταία λύση αφού πρώτα έχετε βάλει εσείς ψηλά τις απαιτήσεις σας.

Η τμηματοποίηση των θεμάτων μας βοηθάει μόνο στην περίπτωση που από τα λίγα πάμε στα πολλά (π.χ. από 1 σε 3 χρόνια συμβόλαιο).

Η επανάληψη του ίδιου θέματος στη διάρκεια της συνάντησης αφ' ενός το εξασθενεί και αφ' ετέρου δείχνει την αγωνία μας.

Η σιωπή, δηλαδή οι στιγμιαίες παύσεις, αφ' ενός αποδιοργανώνουν την άλλη πλευρά και αφ' ετέρου δημιουργούν πιεστικές συνθήκες.

Να επαναλαμβάνετε συνεχώς το ποιες υποχωρήσεις έχετε κάνει και πόσο σημαντικές είναι για σας.

7.2.1. Τα έξτρα ή επιπλέον θέματα

Μην εντάξετε τα έξτρα θέματα στην αρχική διαπραγμάτευση και αφήστε τα για αργότερα. Εντοπίστε τη στιγμή που ο άλλος νιώθει ανακούφιση πιστεύοντας ότι τελειώσατε. Περιμένετε να γίνει κάποια συμφωνία και μετά πάτε στα «επί πλέον» (αυτό γίνεται π.χ. στην πώληση αυτοκινήτων).

Όταν εσείς βρίσκεστε στην άλλη πλευρά, προσέξτε τη στιγμή που θα νοιώθε- τε καλά, γιατί τότε είστε ευάλωτος και πιθανόν να κάνετε παραχωρήσεις που δεν

θα θέλατε. Μην ξεχνάτε ότι όλοι, όταν αποφασίζουν, κάνουν συνειδητά ή ασυνείδητα ενέργειες που δικαιώνουν ή ενισχύουν την απόφαση που ήδη πήραν.

7.2.2. Το μπαλάκι

Όταν σας «πετάνε το μπαλάκι» η άμεση αντίδραση θα πρέπει να είναι ο έλεγχος της αλήθειας και των ισχυρισμών του άλλου.

Π.χ. κάποιος που πρόκειται να αγοράσει κάτι σας λέει: «διαθέτω μόνο το ποσό Α».

Ρωτήστε: «Θέλετε να εξετάσουμε και την περίπτωση Β (που κοστίζει περισσότερο);»

Συνήθως θα πάρετε θετική απάντηση και τότε θα ξέρετε πόσο αλήθεια ήταν ο ισχυρισμός του άλλου.

7.3. Πού βρίσκεται η εξουσία

Η «ασαφής οντότητα» είναι η πιο αποτελεσματική μορφή «υψηλότερης εξουσίας» την οποία επικαλείται κάποιος που δεν θέλει να αποφασίσει. Λέει π.χ. «Δεν ξέρω, δεν είμαι σίγουρος, θα πρέπει να μιλήσω και με τη γυναίκα μου» ή «Στην πραγματικότητα ενδιαφέρεται ο γιος μου που τώρα απουσιάζει. Θα συνεννοηθώ μαζί του όταν γυρίσει».

Με την προσφυγή στην υψηλότερη εξουσία αποφεύγονται πολλές παραχωρήσεις. Χρειάζεται να κάνετε ερωτήσεις που ξεκαθαρίζουν το τοπίο, π.χ. αν του αρέσει, υπάρχει κάτι που μπορεί να εμποδίσει την αγορά;

Στην περίπτωση που βρίσκεστε στην αντίστροφη θέση να ξεκινάτε ρωτώντας: «αν η πρότασή μου ανταποκρίνεται στις ανάγκες σας υπάρχει κάποιος λόγος να μη μου απαντήσετε σήμερα;».

7.3.1. Παραδείγματα που κόβουν δρόμο

Υπάρχει σωρεία παραδειγμάτων που συντομεύουν ή επιμηκύνουν το δρόμο για την απόφαση.

«Θα σας ενημερώσουμε ...»

«Θα μιλήσουμε με το ...δικηγόρο μας»

«Θα το εισηγηθώ στην επιτροπή...»

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αντιμετώπιση είναι η επίκληση του ΕΓΩ τους, π.χ. *«Η επιτροπή θα ακολουθήσει τις υποδείξεις σας έτσι δεν είναι;»* ή η απόσπαση δέσμευσης να παρουσιάσουν την πρότασή σας με ευνοϊκό τρόπο.

7.4. Τα αδιέξοδα

Σε περιπτώσεις που είναι ορατό το αδιέξοδο, υπάρχει η λύση του να βάζουμε το συγκεκριμένο ζήτημα στην άκρη, με στόχο να συμφωνήσουμε σε άλλα θέματα για να δημιουργήσουμε «κλίμα συμφωνίας». Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε συμφωνία στο προσωρινά αδιέξοδο ζήτημα.

7.5. Ο καλός, ο κακός και εσύ

Εάν αισθάνεστε ότι παίζεται το έργο ο «καλός» και ο «κακός», όπου ο καλός δείχνει ότι είναι με το μέρος μας και ο κακός βάζει προβλήματα και δυσκολίες, μη διστάσετε να το φέρετε στην επιφάνεια λέγοντας π.χ.:

«Δεν θα παίξουμε τον καλό και τον κακό, ας καθίσουμε να συζητήσουμε».

Παράλληλα, απευθύνετε στον καλό και λέτε:

«Καταλαβαίνω τι συμβαίνει εδώ. Ό,τι ειπωθεί από δω και πέρα θα θεωρήσω ότι λέγεται και από τους δυο σας».

7.6. Η πρώτη προσφορά

Είναι ζήτημα τακτικής να μη δέχεστε την πρώτη προσφορά, όσο δελεαστική και αν είναι.

Όταν λέτε ΝΑΙ στην πρώτη προσφορά, ο άνθρωπος που βρίσκεται απέναντι σκέφτεται: «Θα μπορούσα να είχα πάρει κάτι περισσότερο».

Η δεύτερη σκέψη του είναι: «Κάτι δεν πάει καλά εδώ».

Η τρίτη σκέψη θα είναι να σας αποσπάσουν όλα τα επιπλέον (έξτρα, άλλες υποχρεώσεις, κ.λπ.).

7.7. Πιστεύεις, πιστεύουν, ...πεισθήκανε

Όταν κάνετε την πρότασή σας, φροντίστε να συμφωνήσετε μαζί τους σε όποιο σχόλιο κάνουν. Συμφωνώντας αποδυναμώνετε την ανταγωνιστική τους διάθεση. Η διαφωνία τους ωθεί να υπερασπίζονται πιο πολύ τη θέση τους και να ψάχνουν και άλλα επιχειρήματα.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα συμφωνίας είναι:

«Καταλαβαίνω πολύ καλά την άποψή σας».

«Και άλλοι είχαν την ίδια άποψη με εσάς, παρ' όλ' αυτά αργότερα πεισθήκανε πως είμαστε οι καλύτεροι...».

7.8. Η απλότητα

Η απλότητα βοηθάει στην κατανόηση αλλά και στην αποδοχή των προτάσεών σας.

Αν δείχνετε ιδιαίτερα πολύπλοκος ή πονηρός ή πανούργος θα αρχίσουν να φυλάγονται και να προσέχουν πολύ και θα έχουμε δυστοκία αποφάσεων. Δεν είναι, βέβαια, ανάγκη να δείχνετε υπερβολικά απλοϊκός, απλά δεν πρέπει να νιώσουν απειλημένοι.

7.9. Αν... , Τότε... , Τα ανταλλάγματα

Οι παραχωρήσεις χωρίς ανταλλάγματα ισοδυναμούν με άτακτη υποχώρηση. Άρα, παραχωρείτε κάτι ζητώντας άμεσα αντάλλαγμα, τονίζοντας παράλληλα πόσο σημαντικό είναι ή πόσο κουρασθήκατε για να μπορέσετε να το προσφέρετε.

Προσέξτε πολύ το χρόνο, λίγο μετά η αξία αυτού που δώσατε έχει μειωθεί δραματικά.

Ακόμη και αν αυτό που δίνετε δεν έχει αξία για σας, έχει για τον άλλον.

7.10. Η αποχώρηση

Δεν υπάρχει τίποτα που να αξίζει οποιαδήποτε θυσία και οποιοδήποτε τίμημα, δεν υπάρχει τίποτα που δεν μπορείτε να ζήσετε χωρίς αυτό.

Στη βάση αυτής της λογικής πρέπει να είστε προετοιμασμένοι να εγκαταλείψετε τη διαπραγμάτευση, οποιαδήποτε στιγμή.

Αν βρεθείτε στη θέση να πιστεύετε ότι πρέπει να πετύχετε αυτό που θέλετε, με οποιοδήποτε κόστος, θα χάσετε στη διαπραγμάτευση.

7.11. Η απροθυμία

Η απροθυμία ή η αδιαφορία είναι μοχλός πίεσης για την άλλη πλευρά. Μάθετε να τον χρησιμοποιείτε όσο ελκυστικές και αν φαίνονται οι προτάσεις τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αδιαφορίας είναι:

«Δεν με ενδιαφέρει αυτή την εποχή αλλά ποια θα ήταν η πιο χαμηλή προσφορά που θα μου κάνατε;»

7.12. Η προσφορά που αποσύρεται

Είναι σωστή τακτική, το κατέβασμα της τιμής να μην έχει σταθερά βήματα. Μη γίνεστε προβλέψιμοι για την άλλη πλευρά. Αν έχετε ένα περιθώριο Χ κατεβάστε

πρώτα το μισό και στη συνέχεια μικρά ποσοστά του Χ που να είναι διακριτά. Αν καταλήξετε κάπου και ο άλλος ζητήσει λίγο ακόμη, εφαρμόστε τη μέθοδο της προσφοράς που αποσύρεται.

Ένα καλό παράδειγμα είναι:

«Αν μπορώ να κατέβω και άλλο θα στο πω, θα τα ξαναπούμε αύριο».

Όταν επανέλθετε, αποσύρετε την προσφορά και ζητάτε συμφωνία λίγο παραπάνω από την προηγούμενη ημέρα. Ο άλλος παλεύει πλέον για το νούμερο που είχατε καταλήξει χθες.

7.13. Για να το δεχτεί ευκολότερα

Μην ξεχνάτε ότι ο μεγάλος στόχος της κάθε διαπραγμάτευσης είναι και οι δύο πλευρές να έχουν την αίσθηση «win-win». Είναι πολύ σημαντικό να αισθάνεται και ο άλλος νικητής, έτσι θα δεχτεί ευκολότερα μια παραχώρηση της τελευταίας στιγμής.

Πέστε κάτι σαν: *«Κάνε μου αυτή τη φορά την παραχώρηση και θα στο χρωστάω την επόμενη φορά».*

7.14. Μην λεκτικές τακτικές

Η μη λεκτική επικοινωνία στέλνει πολλά μηνύματα που επηρεάζουν το υποσυνείδητο. Δηλαδή απευθύνεται στο συναίσθημα και από αυτό προσδοκά αντίδραση. Έτσι, παράγοντες όπως: τόνος φωνής, εκφράσεις, θέση σώματος, ένδυση, χειρονομίες και σιωπή λειτουργούν καταπληκτικά στο αποτέλεσμα.

Μην ξεχνάτε ότι η μη λεκτική επικοινωνία είναι το 93% της επικοινωνίας.

7.15. Η συμπεριφορά

Η συμπεριφορά είναι το ορατό μέρος της επικοινωνίας, άρα είναι παρατηρήσιμη αλλά και αξιολογήσιμη.

Καλό είναι να θυμόσαστε ότι αν κάνετε θετικές σκέψεις έχετε θετική συμπεριφορά.

Τουναντίον αρνητικές σκέψεις οδηγούν σε αρνητικές συμπεριφορές.

Για τη συμπεριφορά μας είμαστε υπεύθυνοι μόνο εμείς, άρα και για την επιτυχία ή όχι στον τομέα των διαπραγματεύσεων.

7.16. Τα ΜΗ στη συμπεριφορά

Υπάρχουν μια σειρά από ΜΗ στη συμπεριφορά.

Μην κάνετε θέατρο ή μη χρησιμοποιείτε υπερβολικές εκφράσεις, θα δώσετε λάθος μηνύματα. Μην λέτε ψέματα ή κακολογείτε κάποιους και γενικότερα μην οδηγείτε τα πράγματα στα άκρα στριμώνοντας τους άλλους.

7.17. Τα ΝΑΙ και τα ΟΧΙ

ΤΑ ΟΧΙ	ΤΑ ΝΑΙ
Δεν γίνεται να το κάνουμε αυτό	Αυτό που μπορούμε να κάνουμε είναι...
Δεν γνωρίζω Δεν μπορώ πριν την άλλη εβδομάδα	Θα διερευνήσω το θέμα και θα σας απαντήσω Μπορούμε την επόμενη εβδομάδα
Είναι η πολιτική της εταιρείας	Το κάνουμε αυτό διότι...
Πρέπει να...	Αυτό που θα μπορούσατε να κάνετε είναι...

Έχει μεγάλη σημασία για την πορεία των διαπραγματεύσεων ο τρόπος με τον οποίο λέμε ΟΧΙ στους άλλους. Δεν χρειάζεται να είμαστε απόλυτοι και κάθετοι. Υπάρχουν πλάγιοι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να πούμε το ίδιο πράγμα. Να μερικά παραδείγματα:

7.18. Οι αντιρρήσεις στη διαπραγμάτευση

Αφήστε τον άλλον να εκφράσει τις αντιρρήσεις του και αξιοποιήστε τις κατάλληλα. Πολλές φορές δεν είναι κακοπροαίρετες ούτε χτίζουν αντιπαλότητες.

Τουναντίον, από τις αντιρρήσεις του άλλου μαθαίνουμε τι θέλει ή τι τον ενδιαφέρει. Παράλληλα, μας δίνει το χρόνο να τον διερευνήσουμε καλύτερα. Άλλωστε, χωρίς τις αντιρρήσεις δεν θα υπήρχε διάλογος άρα και ενδιαφέρον.

Λάβετε υπόψη σας ότι οι αντιρρήσεις πολλαπλασιάζονται με γεωμετρική πρόοδο όσο πλησιάζει η στιγμή να αποδεχτεί τις προτάσεις μας.

7.18.1. Τεχνικές χειρισμού αντιρρήσεων

Αφού ακούσουμε την αντίρρηση, την επαναλαμβάνουμε υπό μορφή ερώτησης με δικά μας λόγια. Με αυτό τον τρόπο απομονώνουμε το πρόβλημα και το επιβεβαιώνουμε. Στη συνέχεια προτείνουμε λύση σε σχέση με άλλα οφέλη.

Έτσι, και στην αντίρρηση απαντάμε και κερδίζουμε την εμπιστοσύνη του άλλου.

7.19. Αρνητικές εκφράσεις

Οι αρνητικές εκφράσεις μας οδηγούν τους απέναντι σε αρνητικές σκέψεις με αποτέλεσμα να έχουν αρνητικές συμπεριφορές.

Να μερικά παραδείγματα αρνητικών εκφράσεων:

- Όχι, ποτέ...
- Δεν συμφωνώ μαζί σας...
- Δεν έχετε δίκιο...
- Δεν είναι σωστό/λογικό/αλήθεια...
- Δεν με καταλάβατε...
- Αυτά δεν μου αρέσουν εμένα...
- Ακούστε τι σας λέω...
- Εμένα μου λέτε!!!
- Κάνετε μεγάλο λάθος...
- Αδύνατον...
- Εδώ πρέπει να σας διακόψω...
- Αμφιβάλλω...
- Μπορώ να σας διακόψω για λίγο και να ρωτήσω κάτι;
- Σας παρακαλώ...
- Δεν θέλω να σας απασχολήσω αλλά,...

7.20. Το οπλοστάσιο των εκμεταλλευτών

Οι εκμεταλλευτές ποντάρουν στην ενοχή, στον εκφοβισμό, στην κολακεία, στο φόβο, στην περιέργεια και την εκμεταλλεύονται ανάλογα, με ό,τι αυτό σημαίνει στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Να μερικά παραδείγματα εκμεταλλευτικών προσεγγίσεων:

1. **Ενοχή:** Με πληγώνει που δεν με εμπιστεύεσαι. Δεν σε αναγνωρίζω πια...
2. **Εκφοβισμός:** Τι συμβαίνει; δεν μπορείς πια να πάρεις μια απόφαση;
3. **Κολακεία:** Βλέπω είσαι έξυπνος άνθρωπος, δεν μπορεί να «σ' τη φέρει» κανείς, θα τον καταλάβεις αμέσως...
4. **Φόβος:** Ελπίζω να ξέρεις τι κάνεις. Μπορεί να τα χάσεις όλα. Δεν θα βρεις καλύτερη πρόταση...
5. **Περιέργεια:** Ποτέ δεν θα μάθεις αν δεν δοκιμάσεις. Μη διστάζεις...
6. **Η επιθυμία να αρέσουμε στους άλλους:** Έλα, είναι ευκαιρία να αποδείξεις σε όλους μας ποιος είσαι...
7. **Αγάπη:** Αν μ' αγαπούσες δεν θα...

7.21. Τα θεωρήματα της συμπεριφοράς

Ο κάθε άνθρωπος έχει μια τάση προς κάποιο είδος συμπεριφοράς. Αυτή η συμπεριφορά αποκαλείται «αυτόματος» και δεν είναι πάντα η πιο κατάλληλη ή η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά.

Αν σε όλες τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε χρησιμοποιούμε αδιαφοροποίητη συμπεριφορά, τότε είναι βέβαιο ότι οδηγούμαστε σε αποτυχία της διαπραγμάτευσης. Άρα, αυτό που χρειάζεται είναι η προσαρμογή της συμπεριφοράς ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Τις λεκτικές και μη λεκτικές τακτικές διαπραγματεύσεων που είναι οι ελιγμοί που γίνονται σε συγκεκριμένα σημεία κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Αν δεν αντιμετωπιστούν σωστά μπορεί να αποβούν σε βάρος μας.
- Τα στοιχεία της συμπεριφοράς που πρέπει να προσέχουμε, δεδομένου ότι η συμπεριφορά είναι το ορατό μέρος της επικοινωνίας.
- Τον τρόπο διαχείρισης των αντιρρήσεων.
- Τα θεωρήματα της συμπεριφοράς σε σχέση με τις διαπραγματεύσεις.

Άσκηση 5.

Ποια είναι τα κυριότερα στοιχεία της συμπεριφοράς που πρέπει να προσέχουμε στη διαπραγματευτική διαδικασία;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς να γίνετε αποδεκτός στη διαπραγμάτευση.
2. Για την εξουσία-αυθεντία και πώς αυτή βοηθάει στις διαπραγματεύσεις.
3. Για τα διάφορα εργαλεία της διαπραγμάτευσης, όπως:
 - ✓ τη δέσμευση και τη συνέπεια
 - ✓ την πειστικότητα
 - ✓ την εμφάνιση
 - ✓ την καθοδήγηση
 - ✓ τη δυνητική απώλεια
 - ✓ την κινητοποίηση και άλλα.

8.1. Πώς να γίνετε αποδεκτός στη διαπραγμάτευση

Για να γίνει κάποιος αποδεκτός σε μια διαπραγμάτευση πρέπει να θέσει ορισμένους στόχους. Στόχος σας πρέπει να είναι η ουσιαστική γνωριμία με παράλληλο σεβασμό και εκτίμηση της άλλης πλευράς. Αυτό θα σας βοηθήσει να αυξήσετε το βαθμό αποδοχής.

Μη χρησιμοποιείτε ξύλινη γλώσσα, εκφραστείτε ελεύθερα, χωρίς σχόλια ιδίως αρνητικά. Έτσι, μειώνετε και την απόσταση που σας χωρίζει.

Να εντοπίζετε και να μιλάτε για τα κοινά που έχετε με τον απέναντι, ώστε να μάθει ότι τον συμπαθείτε και εσείς να μάθετε ότι αυτό είναι αμοιβαίο.

Δεχόμαστε πιο εύκολα αυτούς που βρίσκονται κοντά μας, με τους οποίους έχουμε ομοιότητες, κοινές εμπειρίες, αλλά και αμοιβαία συναισθήματα.

Η αποδοχή των άλλων είναι ευκολότερη όταν:

Α) Είστε εκεί όταν τους συμβαίνουν ευχάριστα γεγονότα (παράδειγμα οι ευχετήριες κάρτες που στέλνουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους).

- Β) Τους κάνουν θετικά σχόλια, είστε ευγενής μαζί τους στις συναντήσεις σας.
 Γ) Φροντίζετε να είσαστε συντονισμένοι μαζί τους στην επικοινωνία.

8.2. Εξουσία-αυθεντία και πειστικότητα

Συνήθως, η πειστικότητα είναι συνάρτηση του τίτλου ή του κύρους που έχει κάποιος, δηλαδή της εξουσίας της οποίας είναι φορέας. Η πειστικότητα αυξάνεται όσο μεγαλύτερος είναι ο τίτλος ή το κύρος που συνοδεύει το συνομιλητή μας.

Σε μια διαπραγμάτευση, προσπαθούμε να είμαστε πειστικοί (αξιοποιώντας την «εξουσία» και την «αυθεντία» μας), ελπίζοντας ότι η άλλη μεριά θα επιδείξει «υπακοή» και η διαπραγμάτευση θα λήξει με επιτυχία. Ο ρόλος του «ειδικού» πάντα εντυπωσιάζει την απέναντι πλευρά. Καλλιεργήστε αυτή τη λογική και εκμεταλλευτείτε την.

Υποσυνείδητα έχουμε μια θετική αντίδραση στους ελκυστικούς ανθρώπους. Η ελκυστικότητα του ατόμου συνδυάζεται με την εμφάνιση. Έχει διαπιστωθεί ότι σε τέτοια άτομα αποδίδουμε και χαρακτηριστικά που επιθυμούμε, όπως καλοσύνη, εντιμότητα, ευφυΐα, κ.λπ. Με την έννοια αυτή, πρέπει να δίνουμε προσοχή στο ντύσιμο και την αισθητική μας, γιατί εκπέμπουν μηνύματα και επηρεάζουν.

Θυμηθείτε ότι δεν κάνετε άμεση πώληση αλλά διαπραγμάτευση. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει:

- Να συμπεριλαμβάνετε και κάποιες από τις απόψεις του άλλου στη λύση.
- Να μη στηρίζετε μόνο σε σπουδαία επιχειρήματα. Χρειάζεται να παρουσιάσουν και τα οφέλη των άλλων.
- Να ξέρετε ότι έχετε και άλλες ευκαιρίες. Η πίεση λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα με την πειστικότητα. Όσο πιο πολύ πιέζετε τόσο λιγότερο πειστικός γίνεστε.

Όμως, εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να φαίνεται και η διάθεσή σας, ότι είστε ανοιχτός σε κάθε αντιπρόταση και όχι άκαμπτος.

Έτσι, πριν μιλήσετε, προετοιμαστείτε ώστε να έχετε έτοιμες απαντήσεις στις παρακάτω 4 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ για θέματα που οι άλλοι επιθυμούν να έχουν ενημέρωση, γιατί οι αποφάσεις παίρνονται με βάση τα στοιχεία:

1. Πόσο θα κοστίσει;
2. Σε τι θα ωφεληθούμε;
3. Πόσος χρόνος θα απαιτηθεί;
4. Τι θα συμβεί αν δεν αποφασίσουμε τώρα;

Η πειστικότητα είναι συνάρτηση του σκοπού που επιδιώκουμε, της τιμής που ζητάμε, δηλαδή του κόστους για τους άλλους, και της πιθανότητας να πετύχουμε αυτό που ζητάμε.

Με άλλα λόγια, πείθουμε αν αυτό που ζητάμε έχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας, το κόστος είναι εύλογο και ο σκοπός ιδιαίτερα σημαντικός για να παρθούν αποφάσεις από τους άλλους προς την κατεύθυνση που θέλουμε.

8.3. Χτίστε στις θέσεις τού απέναντι

Εάν η απέναντι πλευρά διατυπώσει μια θέση, φροντίστε να την αξιοποιήσετε χρησιμοποιώντας την στη συνέχεια. Αν είναι κάτι καινούριο πρέπει να γίνει σαφές ότι δεν είναι κάτι ιδιαίτερα πρωτότυπο, αλλά απλά είναι ένα βήμα πιο μπροστά.

Χτίστε σε αυτά που λέει ο απέναντι, θα είναι πιο εύκολο έτσι να περάσετε τα μηνύματα ή τις προτάσεις σας που θα οδηγήσουν σε επιτυχημένη διαπραγμάτευση.

8.4. Συγχρονισμός και καθοδήγηση

Κάθε φορά που εκφράζετε ένα θέμα γενικά παραδεκτό ο άλλος λέει μέσα του ΝΑΙ. Αρχίστε με μια σειρά από 2-3 γενικής παραδοχής θέματα και κάντε τον να εκφράσει τη συμφωνία του.

Στη συνέχεια, βάλτε μια πρόταση «καθοδήγησης» που να φαίνεται ότι προκύπτει από τα προηγούμενα. Με μεγάλη πιθανότητα, θα καθοδηγηθεί να πει ΝΑΙ.

8.5. Το πρόγραμμα της διαφωνίας

Αν διαφωνείτε σε κάποια θέματα με την άλλη πλευρά, προσέξτε πώς θα εκφράσετε τη διαφωνία σας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι και κάποιοι μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδα.

Όταν διαφωνούμε, συνηθίζουμε να χρησιμοποιούμε την τεχνική "ΝΑΙ μεν ... ΑΛΛΑ". Αυτό, παρότι είναι συνηθισμένο, είναι και καταστροφικό γιατί το ΑΛΛΑ καταστρέφει οτιδήποτε άλλο λέτε.

Όταν δεν συμφωνείτε, βρείτε ένα σημείο στο οποίο συμφωνείτε, πείτε το και εκφράστε απλά και καθαρά την άποψή σας.

8.6. Αξιόπιστο ξεκίνημα - καλή βάση

Ένα αξιόπιστο ξεκίνημα είναι μια καλή βάση για συμφωνία. Έτσι, καλό είναι να λέμε ΝΑΙ και να συμφωνούμε στις πρώτες προτάσεις του άλλου, εφόσον βέβαια δεν συνεπάγονται για μας δεσμεύσεις. Έτσι διαμορφώνουμε θετικό κλίμα. Επίσης, και μια δέσμευση σε κάτι μικρό μπορεί να δημιουργήσει θετικό κλίμα.

Αναφερόμαστε σε αυτά που ξέρουμε ότι πιστεύει ο άλλος ή ότι θέλει να ακούσει και, εφόσον μας βολεύουν, συμφωνούμε δημιουργώντας «κλίμα συμφωνίας».

8.7. Έχουμε κοινά

Μαθαίνουμε για τον άλλο, παρατηρούμε τι διαβάζει, πώς είναι ο χώρος του, το αυτοκίνητό του...

Εντοπίζουμε κοινά στοιχεία (καταγωγή, χόμπι, αθλητικά, σπουδές, προβλήματα), που θα μας βοηθήσουν να τεκμηριώσουμε ότι μοιάζουμε ή έχουμε τις ίδιες αντιλήψεις. Άρα, και την ίδια βάση και τους ίδιους σκοπούς. Διαμορφώνουμε, δηλαδή, κλίμα συμφωνίας.

8.8. Ενεργητική ακρόαση

Αν ο απέναντι είναι ομιλητικός, δεν είναι κακό να τον αφήσετε να μιλάει πιο πολύ από εσάς.

Μην τον διακόπτετε αλλά ενισχύστε τη διάθεσή του να συνεχίσει, όμως φροντίστε να κάνετε ενεργητική ακρόαση. Γιατί αυτά που ακούτε ενδεχομένως θα μπορέσετε να τα χρησιμοποιήσετε στην πορεία.

Να θυμάστε ότι πείθονται περισσότερο από αυτά που λένε παρά από αυτά που ακούνε.

8.9. Η αμοιβαιότητα

Οι άνθρωποι τείνουν να ανταποδίδουν αυτό που κάποιος τους προσφέρει με κάποιον τρόπο (δώρα, χάρες, προσκλήσεις,...) άσχετα με το πόσο συμπαθούν ή αντιπαθούν τα άτομα προς τα οποία έχουν υποχρέωση.

8.10. Δέσμευση - Συνέπεια

Φροντίζουμε να τονώσουμε ή να τονίσουμε μια δήλωση ή μια πράξη που έκανε η απέναντι πλευρά, ώστε να αποκτήσει χαρακτήρα δέσμευσης και να είναι δύσκολο να αλλάξει είτε την πράξη είτε τη δήλωση.

Σε αντίθετη περίπτωση, θα κινδύνευε να χαρακτηριστεί ασυνεπής, ενώ στην ουσία προσφέρουμε τη δυνατότητα να ησυχάσει, αφού έχει πάρει θέση, και να πάψει να σκέφτεται το ίδιο θέμα.

8.11. Το πρόγραμμα της δυναμικής απώλειας

Παρότι είναι περίεργο, είναι όμως γεγονός ότι οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται περισσότερο με την ιδέα ότι θα χάσουν κάτι, μια ευκαιρία ίσως, παρά με την ιδέα ότι θα κερδίσουν κάτι άλλο ισάξιο.

Η αξία της σπανιότητας λειτουργεί καταλυτικά στις επιλογές τους ή στις αποφάσεις τους.

Ο «περιορισμένος αριθμός», ο «περιορισμένος χρόνος διάθεσής του», «τι κερδίζεις αν παραγγείλεις τώρα», είναι έννοιες που ενισχύουν τη δυνητική απώλεια και γι' αυτό χρησιμοποιούνται από τις διαφημιστικές καμπάνιες πολλών προϊόντων.

8.12. Μια παραλλαγή της σπανιότητας

Ένας σοβαρός λόγος ενεργοποίησης, στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, είναι η έννοια του «δύσκολου» που εμπεριέχει εμπόδια, παγίδες και άλλα.

Η τάση για το «απαγορευμένο» ή το «δύσκολο» ή το «παράνομο» που τείνουμε να θεωρούμε και πιο αξιόλογο, επεκτείνεται και στην πληροφόρηση.

Η τάση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις διαπραγματεύσεις για να προσελκύσει το ενδιαφέρον της άλλης πλευράς σε θέματα που επιθυμούμε.

8.13. Για να τους κινητοποιήσετε να αποφασίσουν

Οι πολλές επιλογές δημιουργούν αναποφασιστικότητα και χαοτική εικόνα. Προτιμήστε 2-3 επιλογές.

Βάλτε πάντα μια διορία (διότι μετά η ευκαιρία μπορεί να χαθεί).

Να θυμάστε ότι το μικρό φέρνει το μεγάλο, ο νόμος της αδράνειας λειτουργεί αποτελεσματικά στις διαπραγματεύσεις. Έτσι, ξεκινήστε με κάτι μικρό.

Οι λέξεις σας να μεταδίδουν σιγουριά, ορθότητα και αυτοπεποίθηση.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η πειστικότητα μεγαλώνει με την εξουσία και την αυθεντία που διαθέτετε.
- Υπάρχουν πολλά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή έκβαση μιας διαπραγμάτευσης, η εμφάνιση, η καθοδήγηση, η ενεργητική ακρόαση, η δυνητική απώλεια και άλλα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασική Βιβλιογραφία

- Gavin Kennedy, «Εγχειρίδιο Διαπραγμάτευσης», Εκδόσεις Κέρκυρα, 2003.
- David Oliver, «Πώς να διαπραγματεύεστε αποτελεσματικά», Kogan Page, 2003.
- Dennis A. Hawver, «How to Improve Your Negotiation Skills», Alexander Hamilton Institute, 1982.
- Alan Fowler, «Negotiation Skills and Strategies», Institute of Personnel Management, 1990.
- Roger Fisher and William Ury, Bruce Patton, «Getting to Yes», Εκδόσεις Καστανιώτη, 2002.
- Νίκος Βελτράς, «Διαπραγματεύσεις», 2007.

Προτεινόμενα κείμενα και βιβλία για μελέτη

- Gerald Atkinson, «Negotiating the Best Deals», Institute of Directors, London, 1990.
- Max. H. Bazerman and Margaret Neale, «Negotiating Rationality», Mac Milan, N.Y., 1992.
- John A. Carlisle and Robert C. Parker, «Beyond Negotiation», John Wiley, Chichester, 1989.
- Marc Diener, «Deal Power», Henry Holt, N.Y., 1997.
- Roger Fisher and William Ury, «Going to Yes», Houghton Mifflin Co. Boston, 1981.
- Marfin Gottlieb and William J. Healy, «Making Deals», N.Y., Institute of Finance, N.Y., 1990.
- Harvard Law School, «Negotiation Journal (quarterly)», Plenum Publishing Corporation, N.Y.
- D. A. Foster, «Bargaining Across Borders», McGraw-Hill, N.Y., 1992.
- Chester Karass, «Give and Take», Thomas Y. Crowell, N.Y., 1974.
- Gavin Kennedy, «Everything is Negotiable», Random House, London, 1997.
- Gavin Kennedy, «The Perfect Negotiation», Random House, London, 1992.
- Gavin Kennedy, «Kennedy on Negotiation», Gower Aldershot, 1997.
- John Lindstone, «Manual of Sales Negotiation», Gower, Aldershot, 1991.
- Robert H. Mookin et al, «Beyond Winning negotiating to create value in deals and disputes», Harvard Bellkoap, Cambridge, MA 2000.
- Joab Mulholland, «The Language of Negotiation: a handbook of practical strategies for improving communication», Routledge, London.
- J. Keith Murnigham, «Bargaining Games», William Morrow Inc., N.Y., 1992.
- Gerald I. Nierenberg, «The Art of Negotiating», Hawthorn Books, N.Y., 1973.
- Colin Robinson, «Winning at Business Negotiations», Kogan Page, London, 1990.
- David I. Sheridan, «Negotiating Commercial Contacts», McGraw-Hill, London, 1991.

Τεχνικές διαπραγματεύσεων στις αγορές-πωλήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε εργαζόμενους στο χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων που στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους διαπραγματεύονται αγορές ή/και πωλήσεις και ο κύριος στόχος του είναι να τους δώσει την δυνατότητα να κάνουν την εργασία τους αποδοτικότερη, μέσα από την ανανέωση και διεύρυνση των επαγγελματικών γνώσεών τους και την εξοικείωση με τα νέα δεδομένα και τις νέες τεχνικές του χώρου.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Κατανόηση της έννοιας της επιχειρηματικότητας και τη συσχέτισή της με το πεδίο δραστηριοτήτων των εκπαιδευομένων
- Ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης των εκπαιδευομένων
- Ανάπτυξη και βελτίωση δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων για την επίλυση συγκρούσεων
- Ανάπτυξη και βελτίωση δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων για την επίτευξη καλύτερων συμφωνιών
- Ανάπτυξη και βελτίωση της ικανότητας των εκπαιδευομένων για τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων
- Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευομένων
- Κατανόηση της αλληλεπίδρασης των δραστηριοτήτων των εκπαιδευομένων με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης

ISBN 978-960-98505-9-9



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

