

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις

Γιάννης Χρίστου

Επιβλέπων Καθηγητής

Στέλιος Μαρκουλής

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις

Γιάννης Χρίστου

Επιβλέπων Καθηγητής
Στέλιος Μαρκουλής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2017

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή στόχος μου είναι μέσα από την βιβλιογραφική μελέτη να παρουσιάσω σφαιρικά και συνοπτικά την συμμετοχική διαπραγμάτευση που χρησιμοποιείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, τόσο σε ενδοεπιχειρησιακές όσο και σε διεπιχειρησιακές διαπραγματεύσεις σε καθημερινή σχεδόν βάση.

Αρχικά παρουσιάζω εν συντομία τις συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων, τα αίτια, τα είδη, τα στάδια και τους τρόπους αντίδρασης. Έπειτα, επικεντρώνομαι στη διαπραγμάτευση ως μια δραστηριότητα για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Πρώτα αναφέρω τα κοινά χαρακτηριστικά που διέπουν μια διαπραγματευτική διαδικασία και έπειτα αναφέρω τους λόγους που μας οδηγούν στο να αρχίσουμε μια διαπραγμάτευση. Μετά, παρουσιάζω συνοπτικά τα δύο είδη διαπραγματεύσεων, την επιμεριστική και την συνθετική διαπραγμάτευση. Στη συνέχεια επικεντρώνομαι στη συνθετική διαπραγμάτευση και παρουσιάζω αρκετές περιπτώσεις που ενδείκνυται η εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης τόσο σε σχέσεις εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Έπειτα παρουσιάζω εν συντομία κάποιες τακτικές που βοηθούν τη συμμετοχική διαπραγμάτευση αλλά και κάποια αντίμετρα, εάν κάποιες τακτικές χρησιμοποιηθούν εις βάρος είτε της πλευράς μας είτε της διαδικασίας. Στην συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες που διευκολύνουν μια συνθετική διαπραγμάτευση, παρουσιάζονται τα προβλήματα που συναντούμε κατά τη διεξαγωγή συμμετοχικής διαπραγμάτευσης αλλά και τρόπους προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Τέλος, αναφέρω τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής σε μια συμμετοχική διαπραγμάτευση.

Summary

In this thesis my aim is through existing bibliographic study to present comprehensive and concisely the participatory negotiation used by modern enterprises in both within a company as well as between two companies negotiations, almost on a daily basis.

Initially, I briefly present the conflicts within enterprises, the causes, types, stages and ways of reacting. Then, I focus on negotiating as a conflict resolution activity. Following that, I mention the common features defining a negotiation process, and afterwards I quote the reasons that lead us to start a negotiation. Thereafter, I briefly present the two types of negotiation, distributive and participatory negotiation. Then, I concentrate on the participatory negotiation and I present several cases that it is appropriate to apply the participatory negotiation both within and outside the enterprise. Next, I briefly present some tactics that help participatory negotiation and some countermeasures in case some tactics are used to the detriment of either our side or the process. We then analyze the factors that facilitate a participatory negotiation, the problems we encounter when conducting a participatory negotiation, but also ways to deal with them. Finally, I mention the main features that an efficient negotiator must have in participatory negotiation.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Εισαγωγή στις συγκρούσεις	4
2.1	Γενικά στοιχεία για τις συγκρούσεις.	4
2.2	Αιτίες της σύγκρουσης.	5
2.3	Δυσλειτουργικές και λειτουργικές συγκρούσεις.	5
2.4	Τα στάδια της σύγκρουσης	6
2.5	Τρόποι αντίδρασης.	6
3	Διαπραγματεύσεις στις Επιχειρήσεις	8
3.1	Γενικά στοιχεία για τις Διαπραγματεύσεις.....	8
3.2	Διαπραγματεύσιμες μεταβλητές	10
3.3	Γιατί διαπραγματευόμαστε;	11
3.4	Επιμεριστική και συνθετική διαπραγμάτευση	13
4	Η Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις.....	16
4.1	Γενικά στοιχεία για την Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις.....	16
4.2	Πότε ενδείκνυται η εφαρμογή της Συνθετικής Διαπραγμάτευσης.....	18
4.2.1	Γενικά στοιχεία	18
4.2.2	Συνθετική Διαπραγμάτευση στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις	19
4.2.3	Συνθετική Διαπραγμάτευση στις διεπιχειρησιακές σχέσεις	21
4.3	Οι φάσεις και τα βήματα που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της Συνθετικής Διαπραγμάτευσης	23
4.3.1	1 ^η Φάση. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία διαπραγμάτευσης.....	23
4.3.2	2 ^η Φάση. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.....	25
4.3.3	3 ^η Φάση. Μετά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης.....	28
4.4	Τακτικές και αντίμετρα	30
4.4.1	Τακτικές κατά την συνθετική διαπραγμάτευση	31
4.4.2	Ομάδες τακτικών	33
4.5	Παράγοντες που διευκολύνουν μια συνθετική διαπραγμάτευση	36
4.6	Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης τους.....	40
5	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διαπραγματευτή	46
6	Συμπεράσματα	52
	Βιβλιογραφία	55

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή.

Στην καθημερινότητα μας, ήδη από την παιδική μας ηλικία διαπραγματευόμαστε συνεχώς, σε όλους τους τομείς τόσο της προσωπικής ζωής όσο και της μετέπειτα επαγγελματικής μας δράσης, είτε με επίσημη μορφή ως συνομιλίες στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων είτε με ανεπίσημη μορφή ακόμα και ως κουβέντα στο διάλειμμα μας.

Η συνθετική διαπραγμάτευση στη βιβλιογραφία συναντάται και ως win - win διαπραγμάτευση, ως διαπραγμάτευση κερδίζω - κερδίζεις, ως συνεργατική διαπραγμάτευση, διαπραγματεύσεις με αμοιβαίο όφελος, ως διαπραγμάτευση με την μέθοδο μη ήττας, διαπραγμάτευση μη μηδενικού αθροίσματος. Η συνθετική διαπραγμάτευση είναι η διαπραγμάτευση που και τα δύο μέρη μπορούν να βγουν κερδισμένα μέσα από την αμοιβαία προσπάθεια ικανοποίησης συμφερόντων και κοινής νίκης, αποτελεί βασικό συστατικό ουσιαστικής επίλυσης των συγκρούσεων, ενθαρρύνει και προάγει την επικοινωνιακή επικοινωνία και θέτει τα θεμέλια για πιο μακροχρόνιες σχέσεις.

Θεωρώ σημαντικό ότι πρέπει να αντιληφθούμε ότι μέσα από την συμμετοχική διαπραγμάτευση είναι εφικτό να βγουν όλοι κερδισμένοι και ικανοποιημένοι, εξίσου σημαντικό είναι να αποβάλουμε την παγιωμένη αντίληψη ότι οι διαπραγματεύσεις αναδεικνύουν αποκλειστικά και μόνο κερδισμένους και χαμένους. Επίσης, ακόμα και εάν οι διαπραγματευόμενοι γνωρίζουν ότι με την χρήση της συνθετικής διαπραγμάτευσης τα οφέλη μεγιστοποιούνται, πολλές φορές δεν το κατορθώνουν αυτό από σειρά περιοριστικών - ανασταλτικών παραγόντων, τους οποίους θα προσπαθήσω να παρουσιάσω και να προτείνω τρόπους που θα οδηγήσουν στην όσο το δυνατόν βέλτιστη έκβαση της συνθετικής διαπραγμάτευσης με τη χρήση διαφόρων τακτικών ή την εφαρμογή αντιμέτρων σε κάποιες τακτικές που χρησιμοποιεί η άλλη πλευρά και δεν αρμόζουν στη συμμετοχική διαπραγμάτευση.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα να παρουσιαστεί συνοπτικά και σφαιρικά η συνθετική διαπραγμάτευση που εφαρμόζεται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις όπως αυτή έχει αποτυπωθεί μέσα στη βιβλιογραφία.

Τα Βασικά ερευνητικά ερωτήματα που έγινε προσπάθεια να απαντηθούν είναι :

Σε ποιες περιπτώσεις αποτελεί την καλύτερη επιλογή, η εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης από τις σύγχρονες επιχειρήσεις;

Ποια τα βασικά βήματα στη διαδικασία της συνθετικής διαπραγμάτευσης;

Ποιες τακτικές βοηθούν προς την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (όπως αυτό εκλαμβάνεται κάθε φορά);

Ποιοι είναι οι παράγοντες που διευκολύνουν την συνθετική διαπραγμάτευση;

Ποια τα πιθανά προβλήματα που δύναται να προκύψουν κατά την εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης και πως αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Ποια τα χαρακτηριστικά του καλού - αποτελεσματικού διαπραγματευτή;

Αρχικά, στην 2^η ενότητα γίνεται μια γενική συνοπτική εισαγωγή σχετικά με τις συγκρούσεις. Παρουσιάζονται επίσης οι αιτίες που τις προκαλούν. Θα δούμε ποιες συγκρούσεις είναι δυσλειτουργικές και ποιες λειτουργικές. Έπειτα παρουσιάζονται τα στάδια της σύγκρουσης και τρόποι αντίδρασης

Στην 3^η ενότητα γίνεται μια σύντομη γενική εισαγωγή για τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Γίνεται περιγραφή των διαπραγματεύσιμων μεταβλητών. Σημειώνονται οι λόγοι που οδηγούν στην διαπραγμάτευση. Στη συνέχεια γίνεται ο διαχωρισμός σε επιμεριστική και συνθετική διαπραγμάτευση βάσει των τακτικών και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Στη 4^η ενότητα παρουσιάζονται αρκετές περιπτώσεις που η συμμετοχική διαπραγμάτευση αποτελεί την καλύτερη επιλογή, η εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

Στη συνέχεια αναλύονται οι φάσεις και τα βασικά βήματα στη διαδικασία της συνθετικής διαπραγμάτευσης.

Έπειτα παρουσιάζονται κάποιες από τις τακτικές που βοηθούν προς την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (όπως αυτό εκλαμβάνεται κάθε φορά) αλλά και κάποιες τακτικές

που ίσως εφαρμόσει η άλλη πλευρά για ιδίων όφελος και ποια θα αντίμετρα καλούμαστε να λάβουμε.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παράγοντες που διευκολύνουν την συνθετική διαπραγμάτευση και έπειτα τα πιθανά προβλήματα που δύναται να προκύψουν κατά την εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης και πως αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν.

Στη 5^η ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του καλού - αποτελεσματικού διαπραγματευτή.

Τελειώνοντας εκθέτω τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα διατριβή.

Κεφάλαιο 2

Εισαγωγή στις συγκρούσεις.

2.1 Γενικά στοιχεία για τις συγκρούσεις.

Οι επιχειρηματικές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις. Συγκρούσεις μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων, συντεχνιών και εργοδοτών, μεταξύ τμημάτων, ομάδων και μεμονωμένων υπάλληλων εντός της επιχείρησης, μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών, των προμηθευτών και των άμεσων ανταγωνιστών της και η λίστα δεν έχει τελειωμό. Αν και αποδεδειγμένα σπαταλούν πολύ από τον χρόνο των στελεχών για να επιλυθούν, στην πλειονότητα τους οι περισσότερες συγκρούσεις εύκολα μπορούν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να επιλυθούν εύκολα, αλλά απαιτείται σωστή προσέγγιση. Πόσες από τις διαφωνίες εντός του χώρου εργασίας δεν ξεκινούν από μια μικροπαρεξήγηση ή μια κακή επικοινωνία που οδηγεί σε παρανοήσεις, από κάποιες μικροδιαφορές, ασαφείς ρόλους και ασαφείς ευθύνες, φρούδες ελπίδες και προσδοκίες που δεν ευοδώνονται, από αναποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία, αδυναμία συνεργασίας. Τα πιο πάνω και πολλά άλλα ακόμα, εύκολα βελτιώνονται και μπορούν να επιδιορθώνουν μέσω της ενεργής ακρόασης, του διαλόγου, της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης, της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας ή με κάποιο ανεπίσημο τρόπο επίλυσης προβλημάτων.

Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχήν, την ύπαρξη μιας σχέσης και, κατά συνέπεια, την αλληλεξάρτηση των δύο ή περισσότερων πλευρών. Η σύγκρουση προκαλείται όταν δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες, τμήματα, επιχειρήσεις έχουν ή πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς και εμφανίζεται όταν οι ενέργειες ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού αποτρέπουν, εμποδίζουν, επεμβαίνουν, περιορίζουν ή ακόμα και βλάπτουν την επιθυμητή δράση ή το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα του άλλου μέρους. (Ζαβλιανός 2000: 145-46)

Συγκρούσεις παρουσιάζονται ακόμα, όταν δύο ή περισσότερα μέρη πρέπει να συνεργαστούν για να λάβουν μια απόφαση, να ολοκληρώσουν κάποιο έργο ή να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα

μεταξύ τους. Η σύγκρουση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, από ατομική (ενδοπροσωπική, εσωτερική σύγκρουση του ατόμου), διαπροσωπική μεταξύ δύο ατόμων, ενδοομαδική μεταξύ μιας μικρής ομάδας, ενδοοργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ ομάδων εντός της ίδιας επιχείρησης) και τέλος, η σύγκρουση μεταξύ δύο διαφορετικών οργανισμών ή επιχειρήσεων. (Κάντας 2009:33-36 και Lewicki et al 2004 43- 44).

2.2 Αιτίες της σύγκρουσης.

Συνοπτικά τα πιθανά αίτια που οδηγούν στη σύγκρουση είναι: Η οριζόντια διαφοροποίηση, όπου έχουμε διαφορές στους στόχους, στα χρονοδιαγράμματα κτλ. μεταξύ τμημάτων της ίδιας επιχείρησης, η αλληλεξάρτηση καθηκόντων όπου η μια πλευρά εξαρτάται από την άλλη αναφορικά με τα μέσα, τα υλικά και την πληροφόρηση, οπότε μπορεί να έχουμε σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή της επιχείρησης με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της. Η αναγκαιότητα κάποιων πόρων όσον αφορά την κατανομή και τη χρήση τους μπορεί να οδηγήσει στη σύγκρουση ιδίως εάν είναι μεγάλης προτεραιότητας και υπάρχει έλλειψη τους. Ένας άλλος λόγος είναι η ασυμβατότητα στόχων που αποτελεί και την συχνότερη αιτία. Η αβεβαιότητα, εννοώντας την ασάφεια ως προς τις αρμοδιότητες ή υπευθυνότητες είναι αιτίες συγκρούσεων. Η έλλειψη ή και παραβίαση κάποιων κανόνων, οδηγιών κτλ. ακόμα και τα εμπόδια στην επικοινωνία, οι πολιτισμικές διαφορές, οι διαφορές στην αμοιβή και η ασάφεια στα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν στις συγκρούσεις, κυριαρχία κλίματος ανταγωνισμού. (Κάντας 2009:33-36, Κατσαλής 2004:198-199 και Ζαβλανός 2000 149-4151)

2.3 Δυσλειτουργικές και λειτουργικές συγκρούσεις.

Αρκετές φορές λόγω ελάχιστης ή καθόλου εκπαίδευσης στις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων η επιχείρηση υφίσταται αρκετά προβλήματα, όπως απώλεια χρόνου και πόρων, μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, μακροχρόνιες απεργίες, αχρείαστες παραιτήσεις ή βεβιασμένες απολύσεις, καταστροφικές διαμάχες, προβληματικές σχέσεις με συνεργάτες, απώλεια πελατών, εμποδίζεται η συνεργασία, ανάπτυξη καχυποψίας και προκαταλήψεων και πολλές άλλες αρνητικές συνέπειες. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις ονομάζονται δυσλειτουργικές (Clove και Goldsmith 2014:1-4, Χυτήρης 2001:215-218) και Βακόλα, Μ. και Νικολάου Ι., 2012:360)

Από την άλλη όμως οι συγκρούσεις εάν επιλυθούν, βεβαίως έχουν και θετικές επιπτώσεις διότι δημιουργούνται νέες, καινοτόμες και καλύτερες ιδέες, αντιλαμβανόμαστε τα

πραγματικά αίτια του προβλήματος, αναπτύσσεται η επικοινωνία, ενδυναμώνονται οι σχέσεις, και πιθανότατα (εάν αυτό είναι το ζητούμενο) αυξάνεται η παραγωγικότητα. Αυτού του είδους συγκρούσεις τις ονομάζουμε δημιουργικές ή λειτουργικές. (Χυτήρης 2001:218 και Βακόλα και Νικολάου 2012:358-361)

Όπως όμως αναφέρουν οι Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012:357-359) οι σύγχρονες επιλύσεις δεν πρέπει να αρκούνται στο να επιλύουν την σύγκρουση αλλά να είναι σε θέση να την διαχειριστούν, δηλαδή να μπορούν να σχεδιάσουν αποτελεσματικές στρατηγικές που να μειώνουν τις αρνητικές συνέπειες και να προάγει τις δημιουργικές συγκρούσεις σε μέρος του μαθησιακού κύκλου της εταιρίας.

2.4 Τα στάδια της σύγκρουσης.

Τα στάδια της σύγκρουσης είναι πέντε, καλό είναι να τα γνωρίζουμε για να μπορούμε να επιλέγουμε την καλύτερη μέθοδο επίλυσης που αρμόζει στο κάθε στάδιο. Τα στάδια είναι η σιωπηρή σύγκρουση που έχουμε στην έναρξη της σύγκρουσης για διάφορα αίτια, λόγω της αλληλεξαρτώμενης σχέσης των μερών. Το δεύτερο στάδιο είναι η αντιληπτή σύγκρουση, εδώ οι διαφορές γίνονται εμφανείς, οι διαφορετικές γνώμες εκφράζονται, οι ασύμβατοι στόχοι και αξίες γίνονται φανεροί. Το τρίτο στάδιο είναι όταν η σύγκρουση βιώνεται όπου η σύγκρουση είναι αισθητή, τα μέρη επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισης της. Έπειτα το τέταρτο στάδιο είναι η έκδηλη σύγκρουση όπου έχουμε ένταση και ανοιχτές επιθέσεις και κυρίως εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Τέλος, το πέμπτο στάδιο είναι μετά την σύγκρουση, όπου το επεισόδιο λήγει είτε με το να επιλυθεί, είτε με το να καταπιεστεί και να μετακινηθεί για το μέλλον. Το κάθε επεισόδιο έχει είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια αποτελέσματα στα άτομα, στις σχέσεις όσο και στους οργανισμούς. (Βακόλα και Νικολάου 2012:359-360)

2.5 Τρόποι αντίδρασης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντίδρασης σε μια σύγκρουση στο εργασιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου εξαρτάται τόσο από τις πραγματικές περιστάσεις, αλλά και από αυτές που εκλαμβάνονται ως τέτοιες όπως και από τις πλευρές που έρχονται αντιμέτωπες κάθε φορά. Έτσι έχουμε:

Τον ανταγωνισμό όπου η μία τουλάχιστο πλευρά προσπαθεί να αποκομίσει όσα περισσότερα μπορεί για το δικό της όφελος και δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τα συμφέροντα της άλλης

πλευράς. Το ισχυρότερο μέρος επιβάλλει το τρόπο επίλυσης για να διασφαλίσει τα δικά του συμφέροντα.

Την υποχωρητικότητα όπου η μια πλευρά εγκαταλείπει τις θέσεις της και αφήνει την άλλη πλευρά να κερδίσει όλα τα οφέλη.

Τον συμβιβασμό όπου τα δύο μέρη κινούνται σε μια μέση οδό, ικανοποιώντας εν μέρη και τις δύο πλευρές.

Την άρνηση όπου προσπαθεί με κάθε τρόπο η μια πλευρά να αποφύγει τη σύγκρουση με την άλλη πλευρά και έτσι δεν προωθεί ούτε τα συμφέροντα της, ούτε όμως προσπαθεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς.

Τη συνεργασία όπου κοινός στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη για όλες τις πλευρές.

(Borg 2010:245-248).

Κεφάλαιο 3

Διαπραγματεύσεις στις Επιχειρήσεις.

3.1 Γενικά στοιχεία για τις Διαπραγματεύσεις.

Όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν ή δεν θέλουν να επιβάλουν ένα αποτέλεσμα τότε επιλέγουν να διαπραγματευτούν. Η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διαφορές τους καταλήγοντας σε μια μεταξύ τους συμφωνία μέσω του διαλόγου.

Τα κοινά χαρακτηριστικά που διέπουν τη διαπραγματευτική διαδικασία σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης είναι ότι συμμετέχουν δύο ή περισσότερα μέρη που χρειάζονται το ένα το άλλο, δηλαδή διέπονται από μια αλληλεξάρτηση σχέση, τα μέρη είναι δυνατό να αποτελούνται από άτομα, ομάδες ή οργανισμούς. Μεταξύ τους υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και τα μέρη διαπραγματεύονται, ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή, ενώ και οι δύο πλευρές πρέπει να είναι ικανοποιημένες από το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Οι πλευρές συμμετέχουν με σκοπό την άσκηση επιρροής για την εξασφάλιση την καλύτερης συμφωνίας με τους όρους που επιβάλλει η καθεμία από αυτές. Τα μέρη στο παρόν στάδιο δεν αποσκοπούν σε ανοιχτή σύγκρουση, σε διακοπή των σχέσεων τους, στην συμμετοχή στην επίλυση με την βοήθεια τρίτων, αλλά σε μια συμφωνία. Η διαπραγμάτευση είναι μία διαδικασία δούνα και λαβείν. Για να μπορέσει το ένα μέρος να κατακτήσει κάτι, πιθανότατα θα πρέπει να συμβιβαστεί με τις επιδιώξεις του άλλου μέρους, να προβεί σε κάποιες παραχωρήσεις ώστε να καταλήξουν τα δύο μέρη σε μία κοινή συμφωνία που εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων. Μία διαπραγμάτευση για να θεωρείται επιτυχημένη είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει την διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων.

Συνήθως έχουμε διαπραγματεύσεις πολλαπλών φάσεων, δηλαδή διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται σε διαδοχικές χρονικές φάσεις με αριθμό από διαπραγματευτικούς γύρους.

Στις επαγγελματικές και επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις συνήθως συμμετέχουν πάνω από δύο μέρη. Εδώ συναντάμε και τη δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών μεταξύ των μερών που έτσι επηρεάζεται τόσο η διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Εδώ μπορεί να έχουμε φυσικούς συνασπισμούς που είναι οι αναμενόμενοι, ας πούμε συνασπισμοί μεταξύ μερών που μοιράζονται αρκετά κοινά συμφέροντα. Επίσης, πιθανόν να υπάρξουν συνασπισμοί για ένα μεμονωμένο θέμα όπου ενώ διαφέρουν μεταξύ τους σε αρκετά θέματα, συνεννοούνται για να υποστηρίξουν ή να εναντιωθούν αναλόγως σε ένα συγκεκριμένο θέμα, ακόμα και ο καθένας για ξεχωριστούς λόγους.

Και στις δύο περιπτώσεις είτε πολλαπλών φάσεων είτε πολλών πλευρών είναι εκ των πραγμάτων πολύπλοκες. (Aaron 2008 :28-34)

Αρκετοί είναι οι λόγοι που μας οδηγούν στο να αρχίσουμε μια διαπραγμάτευση. Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις είναι η επίλυση μιας διαφοράς ή ο αμοιβαίος επωφελής συμβιβασμός μεταξύ δύο τουλάχιστον πλευρών. Πέραν της επίλυσης ενός προβλήματος άλλος λόγος μπορεί να είναι η αναθεώρηση των μεταξύ τους σχέσεων ή η αναθεώρηση των κανόνων που διέπουν αυτές τις σχέσεις. Κάποιες φορές πάλι, διαπραγματεύονται απλά και μόνο για να κερδηθεί χρόνος ή να χαθεί αναλόγως της περίπτωσης. Διαπραγμάτευση ακόμα μπορεί να αρχίσουν έστω και με την πιο μικρή ελπίδα για βελτίωση της παρούσας κατάστασης, είτε για να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις προς επίλυση της διαφοράς στο μέλλον. Δηλαδή αν και φαίνεται ότι δεν υπάρχουν πιθανότητες εξεύρεσης λύσης αλλά μη έχοντας άλλη επιλογή, αναγκάζονται να διαπραγματευτούν. Μπορεί κάποιες φορές η μια τουλάχιστον πλευρά να προτείνει, να αποδεχτεί την πρόσκληση για μια διαπραγμάτευση έτσι ώστε να πιστωθεί σε αυτή η λογική και η καλή θέληση. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθούν και ως άλλοθι προκειμένου να δικαιολογηθεί η χρήση πιο επιθετικών και διεκδικητικών μεθόδων στη συνέχεια. Μπορεί να διεξάγονται απλά και μόνο για να αποφευχθεί η εφαρμογή μιας λύσης ή να αναβληθεί η εξεύρεση μιας λύσης. Ένας άλλος λόγος είναι η απόσπαση πληροφοριών από την άλλη πλευρά. Επιπλέον, μπορεί να διαπραγματεύονται δύο πλευρές για να ενισχύσουν την μεταξύ τους σχέση. Κάποιες φορές οι διαπραγματεύσεις είναι τυπικές απλά για να επισημοποιήσουν κάποιες προελημμένες αποφάσεις. (Κουσκουβέλης 1997:135-140)

Είναι χρήσιμο να ξεκαθαρίσουμε 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. (Σαμουρέλης 2014 : 26)

Καλό είναι να αναφέρουμε τι δεν είναι διαπραγμάτευση. Διαπραγμάτευση σίγουρα δεν είναι πώληση. Σίγουρα ο ένας επιθυμεί να αγοράσει και ο άλλος να πουλήσει, το ζητούμενο είναι με ποιους όρους πραγματοποιείται η αγορά ή η πώληση, ποιες οι επιπτώσεις στα κέρδη τους και ποιες διευθετήσεις θα γίνουν. Σίγουρα η διαπραγμάτευση δεν είναι υποχώρηση ή παραχώρηση, τουλάχιστο όχι μόνο από τη μια πλευρά. Η εμμονή και το πείσμα δεν έχουν θέση στη διαπραγμάτευση. (Oliver 2006:4-5 και Σαμουρέλης 2014 : 25).

3.2 Διαπραγματεύσιμες μεταβλητές.

Πιο κάτω θα δούμε ποιες είναι οι διαπραγματεύσιμες μεταβλητές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να συνυπολογιστούν σε μια διαπραγμάτευση πέραν της τιμής. Οι πιο προτιμητέες είναι σαφώς αυτές που κοστίζουν στη πλευρά μας φτηνά αλλά είναι για κάποιο λόγο απαραίτητες και πολύτιμες στην άλλη πλευρά.

Έτσι πρέπει να ελέγξουμε εάν το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να διαμορφωθεί. Ποια στοιχεία μπορούν να αφαιρεθούν ή χρειάζεται να προστεθούν. Ποιες επιπτώσεις έχουν στο κόστος κατασκευής, στην τιμή πώλησης, στη διάρκεια ζωής, στην αξιοπιστία, στην ποιότητα του κλπ. Ποιες οι επιπτώσεις της μεθόδου πληρωμής, για παράδειγμα είναι με πίστωση, προκαταβολή, προπληρωμή, εκπτώσεις, θα πραγματοποιηθεί με δόσεις. Ποιες οι συνέπιες της συσκευασίας της αποθήκευσης, της ασφαλείας της μεταφοράς. Ποιος πληρώνει για τα πιο πάνω. Τι αντιλαμβάνεται ο άλλος ως ποιότητα, υπάρχει η δυνατότητα αύξησης ή μείωσης του κόστους για διαφορετικά επίπεδα ποιότητας. Οι διάφοροι διακανονισμοί σχετικά με την παράδοση - παραλαβή, τι ποσότητα, σε ποιο μέρος, με τι συχνότητα. Η συντήρηση του

εξοπλισμού, υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση και τι περιλαμβάνει η φροντίδα του πελάτη μετά την πώληση. Τέλος, ποιες εγγυήσεις θεωρούνται ικανοποιητικές για να διασφαλίσουν τα πιο πάνω.

Για κάθε μια διαπραγματεύσιμη μεταβλητή, πρέπει να είναι εις γνώση μας το μηνιαίο ή ετήσιο κόστος ή όφελος, και ποιες οι επιπτώσεις επί του κόστους ή κέρδους για την πλευρά σας συνυπολογιζόμενο και επί το σύνολο των πελατών σας, παράλληλα απαιτείται να έχετε μια σαφή εικόνα για την αξία των όσων παραχωρούνται στην άλλη πλευρά ή θα σας παραχωρηθούν από την άλλη πλευρά αφού εντοπιστούν οι διαπραγματεύσιμες μεταβλητές - παραχωρήσεις, επιβάλλεται να ελέγξουμε ποιες παραχωρήσεις είμαστε πρόθυμοι να κάνουμε πιο εύκολα, ποια η μετρήσιμη αξία τους για την κάθε πλευρά, τι επιζήτητε ως αντάλλαγμα, υπάρχουν άλλες ανταλλάξιμες μεταβλητές που μπορούν να συμπεριληφθούν; Ποιες θα μπορούσαμε να παραχωρήσουμε που να έχουν μικρή αξία για εμάς αλλά μεγάλη για τους άλλους. Ποιες θα μπορούσαμε να ζητήσουμε που να έχουν μικρό κόστος για τους άλλους, αλλά είναι πολύτιμες για την πλευρά μας. (Oliver 2006:64-65).

3.3 Γιατί διαπραγματευόμαστε;

Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις είναι η επίλυση μιας διαφοράς ή ο αμοιβαίος επωφελής συμβιβασμός μεταξύ δύο τουλάχιστον πλευρών. Πέραν της επίλυσης ενός προβλήματος άλλος λόγος μπορεί να είναι η αναθεώρηση των μεταξύ τους σχέσεων ή η αναθεώρηση των κανόνων που διέπουν αυτές τις σχέσεις. Κάποιες φορές πάλι, διαπραγματεύονται οι πλευρές απλά και μόνο για να κερδηθεί χρόνος ή να χαθεί και εν πάση περιπτώσει να χρησιμοποιήσουν την παράμετρο του χρόνου υπέρ τους, με το να καλυτερεύσουν οι συνθήκες και τα δεδομένα υπέρ της πλευράς τους. Διαπραγμάτευση ακόμα μπορεί να αρχίσουν έστω και με την μικρότερη ελπίδα για καλύτερευση της παρούσας κατάστασης είτε για να αποτελέσει το θεμέλιο για την επίλυση της διαφοράς σε μεταγενέστερο χρόνο, με άλλα λόγια ενώ διαφαίνεται ότι δεν υπάρχουν πιθανότητες εύρεσης λύσης από την μια αλλά και εξαντλώντας όλα τα υπόλοιπα μέσα και μη έχοντας άλλη επιλογή, καταλήγουν στη διαπραγμάτευση. Μπορεί κάποιες φορές το ένα από τα δύο τουλάχιστον μέρη είτε να προτείνει, είτε να αποδέχεται την εμπλοκή σε μια διαπραγμάτευση προκειμένου να του πιστωθεί η νηφαλιότητα, η επίδειξη λογικής και της καλής θέλησης. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθούν και ως άλλοθι προκειμένου να δικαιολογηθεί η χρήση πιο επιθετικών και διεκδικητικών μεθόδων σε περίπτωση που ναυαγήσουν οι διαπραγματεύσεις. Άλλος λόγος, ιδίως στις παρατεταμένες διαπραγματεύσεις μπορεί να διεξάγονται μόνο και μόνο για να αποφευχθεί η εφαρμογή μιας λύσης ή να αναβληθεί η

εξεύρεση μιας λύσης. Ένας άλλος λόγος πολύ συνηθισμένος είναι και η απόσπαση και συγκέντρωση πληροφοριών από την άλλη πλευρά και η βολιδοσκόπηση για την θέση στην οποία βρίσκεται. Επιπλέον, μπορεί να διαπραγματεύονται δύο πλευρές χωρίς να υπάρχει κάποιο πρόβλημα απλά επειδή έχουν την επιθυμία να ανανεώσουν ή να επεκτείνουν την παρουσία κατάστασης, ενισχύοντας την μεταξύ τους σχέση. Κάποιες φορές οι διαπραγματεύσεις είναι τυπικές απλά για να επισημοποιήσουν κάποιες προελημμένες αποφάσεις που πάρθηκαν ήδη από μυστικές συμφωνίες και συναντήσεις σε προηγούμενο στάδιο. (Κουσκουβέλης 1997:135-140)

Όπως προαναφέρθηκε οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται εάν δεν μπορούν ή δεν θέλουν να επιβάλουν μια συμπεριφορά ή ένα αποτέλεσμα και αυτό πάλι εάν τους συμφέρει. Μια λύση που προέρχεται από διαπραγμάτευση θεωρείται ως πλεονεκτική εάν και εφόσον δεν υπάρχει κάποια προτιμητέα εναλλακτική λύση. Για να οδηγηθούμε με βεβαιότητα και σιγουριά στο να επιλεχθεί η διαπραγμάτευση ως μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων πρέπει να γνωρίζουμε τις πιο κάτω παραμέτρους.

ΚΕΛΕΠΣΥ(BATNA) είναι η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μιας Προσφερόμενης Συμφωνίας (Best alternative to a negotiated agreement). Πρέπει να διερευνήσουμε τη καλύτερη πορεία δράσης εάν για διάφορους λόγους δεν καταλήξουμε σε συμφωνία στο τέλος της διαπραγμάτευσης. Γνωρίζοντας την καλύτερη εναλλακτική που ίσως είναι και πολύ κοντά στο αναμενόμενο αποτέλεσμα με την διαπραγμάτευση ίσως κάνει την πλευρά να προχωρά με περισσότερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά, από την άλλη ίσως να θεωρηθεί ικανοποιητική μιας και θα μας γλιτώσει και από πολύ προσπάθεια και χρόνο. Η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι αυτή που καθορίζει το πότε δεν θα αποδεχτούμε μια πρόταση που δεν συμφέρει και μας δίνει την ισχυρότερη υπόδειξη πότε η προτεινόμενη πρόταση είναι καλύτερη από κάθε άλλη εναλλακτική που έχει η πλευρά μας.

Εκτός από το να γνωρίζει η μια πλευρά την δική της ΚΕΛΕΠΣΥ οφείλει να υπολογίσει με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και την ΚΕΛΕΠΣΥ της άλλης πλευράς. Φυσικά, η αξιολόγηση της ΚΕΛΕΠΣΥ και των δύο εταιριών πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και καλό είναι να ελέγχονται από κάποιο τρίτο που είναι ουδέτερος επί του θέματος άλλα και με τα μέρη της διαπραγμάτευσης.

Η «τιμή αποχώρησης» είναι το λιγότερο πλεονεκτικό σημείο στο οποίο μπορεί να γίνει αποδεκτή μια συμφωνία. Προκύπτει όπως αντιλαμβανόμαστε και από την ΚΕΛΕΠΣΥ αλλά δεν είναι ταυτόσημα, η τιμή αποχώρησης θα πλησιάζει περισσότερο στην ΚΕΛΕΠΣΥ μόνον

αν η συμφωνία θα περιορίζεται σε χρήματα και πάλι μόνο εάν για τον υπολογισμό της ΚΕΛΕΠΣΥ συμπεριλήφθηκαν όλα τα χρηματοοικονομικά μεγέθη.

Η «ζώνη εφικτής λύσης» είναι το εύρος μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η συμφωνία και ορίζεται από την τιμή αποχώρησης της κάθε πλευράς. Οπότε εάν υπάρχει επικαλυπτόμενο πεδίο μεταξύ των δύο ελάχιστων τιμών είτε πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλες αξίες, είτε να υπάρξουν μεταβολές στις ελάχιστες τιμές της μίας τουλάχιστον πλευράς, είτε δεν θα υπάρξει συμφωνία.

Τέλος, έχουμε τη «δημιουργία αξίας μέσω ανταλλαγών». Δηλαδή τα διαπραγματευόμενα μέρη βελτιώνουν τη θέση τους ανταλλάσσοντας αξίες που έχουν διαθέσιμες και ίσως να είναι διαφορετικής σημασίας για την κάθε πλευρά. Η ανταλλαγή αυτή είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της συνθετικής διαπραγμάτευσης. (Aaron 2008 :28-34)

3.4 Επιμεριστική και συνθετική διαπραγμάτευση.

Ανάλογα με το ποιο επιδιώκουμε να βγουν κερδισμένοι έχουμε δύο κατηγορίες διαπραγμάτευσης, την επιμεριστική και την συνθετική διαπραγμάτευση.

Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση οι πλευρές ανταγωνίζονται και διεκδικούν μια σταθερή πίτα, δηλαδή μια μεταβλητή αξία όπου το κέρδος της μια πλευράς επιτυγχάνεται μόνο εις βάρος της άλλης πλευράς. Εδώ συνήθως το μόνο υπό διαπραγμάτευση ζήτημα είναι τα χρήματα. Εάν είστε πωλητής στη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση τότε θέλετε να πουλήσετε στην όσο το δυνατό ψηλότερη τιμή, ενώ εάν είστε ο αγοραστής θέλετε να αγοράσετε στην χαμηλότερη τιμή. Σε αυτή την περίπτωση συμφωνίας η δημιουργικότητα ή η δυνατότητα διεύρυνσης του πεδίου διαπραγμάτευσης είναι περιορισμένη. Επιπρόσθετα η υπόληψη και η μεταξύ τους σχέση δεν θεωρούνται σημαντικές. (Aaron 2008 :16-26).

Ας δούμε συνοπτικά τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν μια επιμεριστική διαπραγμάτευση σε μια σειρά από θέματα. Εδώ υπάρχει μια σταθερή ποσότητα πόρων προς καταμερισμό, οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι μονομερείς, η σχέση που αναπτύσσεται είναι μικρής διάρκειας και συνήθως θα είναι η πρώτη και τελευταία φορά. Το πρωταρχικό κίνητρο είναι η μεγιστοποίηση των κερδών μονομερώς. Η εμπιστοσύνη είναι κάτι άγνωστο σε αυτή την περίπτωση και να υπάρχει όμως είναι μικρή, η μυστικότητα, η αμυντική συμπεριφορά και η ανειλικρίνεια ακόμα είναι συχνά. Η κάθε πλευρά γνωρίζει και ενδιαφέρεται μόνο για τις δικές της ανάγκες άλλα δεν τις παρουσιάζει στην άλλη πλευρά και αν ακόμα το κάνει, τότε τις παρουσιάζει παραπλανητικά. Αρκετές φορές η συμπεριφορά τους είναι απρόβλεπτη και

αψυχολόγητη σε μια προσπάθεια να μπερδέψουν και να αιφνιδιάσουν την άλλη πλευρά. Οι αντίπαλες πλευρές είναι αρκετά επιθετικές και διεκδικητικές και δεν διστάζουν να μπλοφάρουν και να απειλήσουν ακόμα. Όσο αφορά την εξεύρεση λύσης, οι πλευρές είναι αμετακίνητες και χρησιμοποιούν πλειάδα επιχειρημάτων και αντεπιχειρημάτων προκειμένου να χειραγωγήσουν την άλλη πλευρά. Στην ακραία της μορφή η μια πλευρά θέλει να καταστρέψει την άλλη πλευρά ή η ήττα της άλλης πλευράς είναι αυτοσκοπός. Σε περίπτωση αδιεξόδου χρειάζεται η βοήθεια διαμεσολαβητή ή διαιτητή.

Στη συνθετική διαπραγμάτευση έχουμε τη συνεργασία των δύο πλευρών για μεγιστοποίηση των οφελών με το να συμπεριλάβουν και ικανοποιήσουν στο μέτρο του δυνατού τα συμφέροντα τους εντός μιας συμφωνίας. Συνήθως εφαρμόζεται στην διαμόρφωση πολύπλοκων, μέσω και μακροπροθέσμων συνεργασιών και συμπράξεων, όταν η συμφωνία περικλείει τόσο οικονομικούς αλλά κυρίως μη οικονομικούς όρους και στις σχέσεις μεταξύ συνεργατών, υφιστάμενων και προϊστάμενων όπου τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα επωφελούνται από την ικανοποίηση της άλλης πλευράς. Όπως προαναφέρθηκε, στη συνθετική διαπραγμάτευση εμπεριέχονται πολλά ζητήματα και θέματα που διαπραγματεύονται και στόχος της κάθε πλευράς είναι να αυξήσει το κέρδος και για τις δύο πλευρές, οπότε γίνονται κάποιοι συμβιβασμοί για να αποκτήσει αυτά που έχουν μεγαλύτερη αξία για την ίδια και εγκαταλείπει άλλους με μικρότερη σημασία παράγοντες. Όταν τα συμφέροντα των δύο πλευρών διαφέρουν αλλά δεν είναι αντικρουόμενα μπορούν να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα. (Aaron 2008 :16-20)

Ας δούμε συνοπτικά τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν τη συνθετική διαπραγμάτευση στα ίδια θέματα που αναφερθήκαμε και στην επιμεριστική πιο πάνω. Η ποσότητα των πόρων που θα καταμεριστούν είναι μεταβλητή, οι επιδιωκόμενοι στόχοι τίθενται από κοινού και εξυπηρετούν και τους δύο, η διάρκεια της σχέσης τους είναι ήδη ή θέλουν να γίνει μακροχρόνια και ευελπιστούν ότι θα συνεργαστούν ξανά στο μέλλον. Το πρωταρχικό κίνητρο εδώ είναι η μεγιστοποίηση του κοινού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Η εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια σε συνδυασμό με την ενεργή ακρόαση και η κοινή προσπάθεια εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων είναι κάτι που χαρακτηρίζει τη συμμετοχική διαπραγμάτευση. Οι πλευρές εδώ γνωρίζουν και παρουσιάζουν τις πραγματικές τους ανάγκες και ενδιαφέρονται και προσπαθούν να ικανοποιήσουν και τις ανάγκες της άλλης πλευράς. Οι πλευρές είναι αρκετά προβλέψιμες ως προς την συμπεριφορά προκειμένου να μην αιφνιδιάζουν την άλλη πλευρά ενώ είναι και αρκετά ευέλικτες όπου παραστεί ανάγκη. Οι πλευρές δεν συμπεριφέρονται ούτε κατά διάνυα επιθετικά, αλλά συμπεριφέρονται με σεβασμό και με ειλικρίνεια μοιράζονται τις πληροφορίες που αποκτούν. Εδώ οι πλευρές από κοινού με την

λογική, την δημιουργικότητα, την επινοητικότητα και την απαραίτητη φαντασία κάνουν προσπάθειες για να βρουν τις βέλτιστες αποδέκτες λύσεις. Στην ακραία της μορφή η μια πλευρά υποτάσσει όλα της τα συμφέροντα για το κοινό καλό και έτσι μπορούμε να πούμε ότι οδηγούμαστε σε μια συμβιβαστική διαπραγμάτευση. Στη περίπτωση που οδηγηθούν σε αδιέξοδο ίσως το μόνο που χρειάζονται είναι λίγος χρόνος προκείμενου να ανασυνταχθούν και να ξαναπροσπαθήσουν είτε κάποιος πιο έμπειρος που θα τους διευκολύνει και θα τους καθοδηγήσει.(Lewicki et al 2004 86-87).

Κεφάλαιο 4

Η Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις

4.1 Γενικά στοιχεία για την Συνθετική Διαπραγμάτευση στις Επιχειρήσεις.

Η συνθετική διαπραγμάτευση ως τρόπος επίλυσης συγκρούσεων αντίστοιχη στη συνεργατική στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων, όπου έχουμε μεγάλο ενδιαφέρον και διεκδίκηση για τα συμφέροντα και τον δύο πλευρών και ο βαθμός συνεργασίας, αυτοπεποίθησης και επιβλητικότητας είναι υψηλός. (Schermerhorn 2012 504-505 και Bateman και Snell 2012: 926-928)

Η συνθετική διαπραγμάτευση στη βιβλιογραφία συναντάται και ως win - win διαπραγμάτευση, ως διαπραγμάτευση κερδίζω - κερδίζεις, ως συνεργατική διαπραγμάτευση, διαπραγματεύσεις με αμοιβαίο όφελος, ως διαπραγμάτευση με την μέθοδο μη ήττας, διαπραγμάτευση μη μηδενικού αθροίσματος. Η συνθετική διαπραγμάτευση είναι η διαπραγμάτευση που και τα δυο μέρη μπορούν να βγουν κερδισμένα μέσα από την αμοιβαία προσπάθεια ικανοποίησης συμφερόντων και κοινής νίκης, αποτελούν βασικό συστατικό ουσιαστικής επίλυσης των συγκρούσεων, ενθαρρύνει και προάγει την επικοινωνιακή επικοινωνία και θέτει τα θεμέλια για πιο μακροχρόνιες σχέσεις.

Να τονίσουμε ότι δεν σημαίνει ότι τα μέρη στη συμμετοχική διαπραγμάτευση πρέπει να εγκαταλείψουν τους στόχους τους ή να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς. Πρώτα προέχει η επίτευξη των στόχων της δικής τους πλευράς, εάν τώρα αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επιτευχθούν και οι στόχοι της άλλης πλευράς ας είναι. Αλλά από κοινού σίγουρα μπορούν να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις που να εξυπηρετούν και να

συμφέρουν όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, αρκεί βέβαια οι στόχοι τους να μην είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι ή πλήρως ασύμβατοι.

Σε ένα ιδανικό κόσμο οι μοναδικές διαπραγματεύσεις που θα έπρεπε να γίνονται είναι συνθετικές διαπραγματεύσεις και αυτό γιατί μακροπρόθεσμα αν δεν βγουν όλοι νικητές στο τέλος χάνουν και οι δύο.

Ακόμα και με τις καλύτερες συνθήκες οι διαπραγματευτές θα συναντήσουν αρκετά προβλήματα, σπάνια λειτουργεί εντελώς απρόσκοπτα, είτε θα απαιτείται περισσότερος χρόνος, είτε θα είναι δύσκολο τουλάχιστο αρχικά να καταλήξετε σε μια αμοιβαία συμφωνία και κάποιες φορές εντέλει αυτή η συμφωνία ίσως να μην μπορεί να τηρηθεί από κάποια πλευρά. Τα θετικά όμως είναι αρκετά διότι η συμμετοχή στην επίλυση συνεπάγεται και μεγαλύτερη δέσμευση στην υλοποίηση και εφαρμογή της, αν αυτό αφορά κάποια σύγκρουση η σύγκρουση επιλύεται οριστικά. Οι αποφάσεις συνήθως είναι υψηλότερης ποιότητας σύμφωνα και με το ρητό «δυο μυαλά σκέπτονται καλύτερα από ένα». Οι μεταξύ τους σχέσεις βελτιώνονται και αναπτύσσονται.

Να σημειώσουμε ότι εάν εντέλει οι δυο πλευρές με τη εφαρμογή της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης δεν καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή συμφωνία τότε μπορούν εύκολα να συμφωνήσουν ότι διαφωνούν και έτσι δεν προχωρούν σε συμφωνία αλλά αποδεσμεύονται αμοιβαία, έτσι δεν χρειάζεται να πιέσετε για την επιβολή των απόψεων σας. (Covey 2000:236-237)

Η συνθετική διαπραγμάτευση πρέπει να επιλέγεται μετά από σκέψη και να μην χρησιμοποιείται ως πανάκεια για όλες τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, αν ένας διαπραγματευτής χρησιμοποιεί συνεργατική διαπραγμάτευση αλλά η άλλη πλευρά όχι, τότε πιθανότατα να εκμεταλλευτούν την καλή πίστη που επεδίωξε. Εύκολα μπορούν να εκτροχιαστούν οι παραχωρήσεις και προκειμένου να ευχαριστήσει την άλλη πλευρά να υποχωρεί συνεχώς από τις θέσεις και τις αρχές του. (Lewicki et al 2004:89).

Κλείνοντας να τονίσουμε ότι πολλές φορές δεν θα είναι σε καθαρή μορφή η συμμετοχική διαπραγμάτευση έτσι ανάλογα με τα είδη των συγκρούσεων, των στόχων, των προθέσεων και των περιορισμών των διαπραγματευόμενων σε κάποια θέματα ίσως χρειαστεί να συνεργαστούν, να συμβιβαστούν, να ανταγωνιστούν και ενίοτε να τα αποφύγουν.

4.2 Πότε ενδείκνυται η εφαρμογή της Συνθετικής Διαπραγμάτευσης.

4.2.1 Γενικά στοιχεία.

Η συνθετική διαπραγμάτευση απαιτεί χρόνο, κόπο, γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες και πολλά αλλά ακόμα που θα συντελέσουν στο να διεξαχθεί με επιτυχία. Είναι προτιμότερη έναντι της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης σε περιπτώσεις όπου συντρέχουν κάποιοι λόγοι. Οι λόγοι όπου οδηγούν στο να επιλεχθεί η συμμετοχική διαπραγμάτευση μπορεί να είναι το ότι πιστεύουν και τα δύο μέρη ότι υπάρχει δυνατότητα εξεύρεσης μιας ολοκληρωτικής λύσης ακόμα και αν ο συμβιβασμός είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Άλλος λόγος είναι να επιθυμούν να μάθουν μέσα από την αυτή την σύγκρουση. Απαιτείται να θεωρούν ότι είναι επωφελές το να συνδυάσουν διαφορετικές απόψεις. Να βλέπουν ότι απαιτείται μια εκτενής λύση. Να προτίθεται να αναπτυχθεί μια δέσμευση και αφοσίωση ως προς τη συναποφασισμένη λύση ούτως ώστε να αυξηθούν τα κίνητρα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα. Να θέλει να αυξήσει την δύναμη του τουλάχιστο το ένα από τα δύο μέρη. Θεωρείται ότι είναι ένας τρόπος να αντιμετωπιστούν τα αρνητικά συναισθήματα και να προαχθούν τα θετικά.

Η συνθετική διαπραγμάτευση γενικά προτιμάται έναντι της επιμεριστικής όταν τα θέματα που καλούμαστε να δούμε είναι περίπλοκα και για την επίλυση του απαιτείται σύνθεση ιδεών προκειμένου να βρεθούν οι βέλτιστες λύσεις, όταν χρειάζονται πόροι και από τις δύο πλευρές οι οποίες είναι πρόθυμες να συμφωνήσουν να διαθέσουν. Επιλέγεται φυσικά εάν η σχέση που θέλουμε να αναπτύξουμε είναι μακροπρόθεσμη, ενώ παράλληλα πρέπει να έχουμε ικανοποιητικό χρόνο για να πραγματοποιήσουμε την διαπραγμάτευση.

Από την άλλη όταν απαιτείται άμεση απόφαση, το πρόβλημα είναι απλό, οι πλευρές αδιαφορούν για το αποτέλεσμα, και η μεταξύ τους σχέση είναι ανυποχώρητη σε κάθε συμβιβασμό τότε πρέπει να επιλεγεί είτε η επιμεριστική διαπραγμάτευση είτε άλλη μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με καταστάσεις διαπραγμάτευσης πολλές φορές καθημερινά τόσο εντός όσο και εκτός τους. Η επιλογή της σωστής κατηγορίας διαπραγμάτευσης κάθε φορά (συνθετικής ή επιμεριστικής) είναι καθοριστικής σημασίας και

θα κρίνει την επιτυχία ή όχι της διαπραγμάτευσης, του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και την διατήρηση ή ανάπτυξη μιας σχέσης τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης.

Συνήθως έχουμε στο μυαλό μας τις διαπραγματεύσεις που διεξάγονται διεπιχειρησιακά μιας και θεωρούνται ότι είναι αυτές που καθορίζουν την ανάπτυξη μια επιχείρησης. Εξίσου όμως σημαντικές αν όχι και σημαντικότερες είναι οι ενδοεπιχειρησιακές διαπραγματεύσεις γιατί έτσι εξαλείφονται τα εσωτερικά προβλήματα, όπου με την εύρυθμη λειτουργία στο εσωτερικό της, διασφαλίζει την ευκαιρία για καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ιδίως σήμερα που οι τεχνολογίες και οι μέθοδοι της επιχείρησης μπορεί εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, οι επιχειρήσεις πρέπει να θεωρούν τους ανθρώπους τους ως τον πιο πολύτιμο πόρο τους. Το εργατικό δυναμικό σε συνάρτηση με την ιστορία της εταιρίας συναποτελούν την εταιρική κουλτούρα που είναι πολλές φορές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας πετυχημένης επιχείρησης το οποίο να επαναλάβω δεν αντιγράφεται.

4.2.2 Συνθετική Διαπραγμάτευση στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποιες περίπτωσης σχέσεων που σύμφωνα με των Πατσαβούδη (2004) ενδείκνυται η εφαρμογή της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης όσο αφορά τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις.

Έχουμε τις διαπραγματεύσεις διοικητικού συμβουλίου και μετόχων που αφορούν τον καθορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης, τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων. Η όποια λύση έχει συμφωνηθεί μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων έχει και το πλεονέκτημα της δήμευσης της διοίκησης στους στόχους που συναποφάσισαν αλλά και στο ότι αυτοί θα μπορέσουν να τους μεταδώσουν καλύτερα προς τους υφιστάμενους

Διαπραγματεύσεις μεταξύ τμημάτων οι οποίες γίνονται στις ετήσιες συνήθως συναντήσεις για το διαμοιρασμό του προϋπολογίσιου της επιχείρησης, αλλά και σε καθημερινή βάση για τις εκάστοτε ανάγκες που προκύπτουν όπως για παράδειγμα ο καταμερισμός των ευθυνών και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνει το κάθε τμήμα και τον καθορισμό των κανόνων συνεργασίας και επικοινωνίας. Απαραίτητο σε μια επιχείρηση είναι όλα της τα τμήματα να διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας στα πλαίσια ενός κοινού στόχου.

Έχουμε τις διαπραγματεύσεις εργοδότη και εργοδοτούμενου, όπου εδώ μπορεί να είναι άμεση διαπραγμάτευση μεταξύ εργοδότη και εργοδοτούμενου (στις μικρές επιχειρήσεις) ή να έχουμε τις γνώστες συλλογικές διαπραγματεύσεις όπου την εκπροσώπηση των εργαζομένων

ή και των εργοδοτών αναλαμβάνουν συλλογικά όργανα όπως σωματεία, σύνδεσμοι και συντεχνίες. Έτσι οι κατά κανόνα πιο αδύναμοι εργαζόμενοι ενώνονται και εξισορροπούν την δύναμη μεταξύ των πλευρών. Οι διαπραγματεύσεις αυτές αφορούν τον μισθό, την εκπαίδευσή, την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας, την αξιολόγηση, προαγωγές, τις συνθήκες εργασίας, ασφάλεια και υγιεινή, ωράρια, εκπαίδευση, διάρκεια εργοδότησης κτλ.

Εδώ εντάσσονται και οι διαπραγματεύσεις που γίνονται για την πρόσληψη του εργαζομένου. Να σημειωθεί εδώ, όταν έχουμε ατομική διαπραγμάτευση και μόνο όταν ο εργαζόμενος κατέχει περιζήτητα, απαραίτητα επαγγελματικά αλλά όντως σπάνια προσόντα, μόνο τότε θα προτείνουμε επιμεριστική διαπραγμάτευση από την πλευρά του εργαζομένου και αυτό με μεγάλη προσοχή. Αλλιώς λόγω διαφοράς ισχύος η συμμετοχική διαπραγμάτευση είναι μονόδρομος (φυσικά εάν είναι εφικτή, δηλαδή εάν δέχεται και ο εργοδότης την συμμετοχική διαπραγμάτευση)

Διαπραγματεύσεις προϊσταμένου και υφισταμένου. Καθ' όλη την διάρκεια της μέρας διαπραγματεύονται για πολλά θέματα, όπως, από το τι δουλειά θα γίνει, πώς και πότε θα γίνει, με ποια μέσα, σε πόσο χρόνο, πόσο θα στοιχίσει, ποιος θα βοηθήσει, κτλ. Ο προϊστάμενος διεξάγει καθημερινά αρκετές άτυπες διαπραγματεύσεις σχετικά με υπευθυνότητες, αμοιβές, αξιολογήσεις κτλ. Στις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου έχουμε σαφώς διαφορά δύναμης την οποία εύκολα μπορεί να εξασκήσει, αλλά ένας σύγχρονος ηγέτης δεν θέλει δούλους αλλά άτομα που θα τα εμπνέει και θα θέλουν να τον ακολουθούν και για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να επενδύσει στις μακροχρόνιες σχέσεις. Να σημειώσουμε όμως ότι στα θέματα με τους υφισταμένους, υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις κατά τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει επιμεριστική διαπραγμάτευση προκειμένου να χρησιμοποιήσει την ισχύ του σε κάποιες περιπτώσεις όπως όταν ο υφιστάμενος δεν είναι έμπειρος ή ικανός να πάρει κάποια απόφαση ή όταν το πρόβλημα είναι πολύ σημαντικό και επείγον.

Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων σε μια επιχείρηση είναι καίριας σημασίας για την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διακατέχονται από συνεργατικό πνεύμα. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν αλλά και στη διαμόρφωση και τον καθορισμό των στόχων της εταιρίας.

4.2.3 Συνθετική Διαπραγμάτευση στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

Ας δούμε τώρα λίγο ποια μπορεί να είναι τα είδη των διεπιχειρησιακών σχέσεων που είναι χρήσιμη η εφαρμογή της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης.

Σχέσεις με προμηθευτές. Οι προμηθευτές πλέον θεωρούνται συνεργάτες ιδίως σε ένα μακροχρόνιο ορίζοντα (οι ονομαζόμενοι σταθεροί προμηθευτές). Εδώ ισχύει ότι η επιτυχία του ενός οδηγεί στην επιτυχία και του άλλου, έτσι στις περιπτώσεις αυτές εκτός από μια καλή τιμή απαιτείται και σταθερή καλή ποιότητα, συνέπεια στις παραδόσεις, τεχνική υποστήριξη αξιοπιστία του προμηθευτή κτλ. γιατί αυτά επηρεάζουν άμεσα και τη αξιοπιστία του πελάτη προς τους δικούς του πελάτες. Έτσι απαιτούνται βαθιές σχέσεις αλληλεξάρτησης με τους προμηθευτές τους, σε σημείο να συνδέονται διαδικτυακά με κοινά λογισμικά οι αποθήκες τους και τα λογιστήρια τους.

Στις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη συμμετοχική διαπραγμάτευση για να ξεκινήσουμε ή να καλλιεργήσουμε μια καλή σχέση με τον πελάτη. Μόνο εάν ο πελάτης δεν είναι τόσο σημαντικός, έχουμε τουλάχιστο μια καλή εναλλακτική λύση ή η σχέση αυτή θα εξαντληθεί στη παρούσα αγοραπωλησία τότε ίσως ενδείκνυται η επιμεριστική διαπραγμάτευση.

Όσο αφορά τις σχέσεις με τις άλλες επιχειρήσεις, πλέον οι επιχειρήσεις ψάχνουν άλλες επιχειρήσεις με συμπληρωτικούς στόχους με τους δικούς τους και συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες που αποσκοπούν στην αμοιβαία ανάπτυξη και τη συνεργασία. Με τις στρατηγικές συμμαχίες οι επιχειρήσεις μπορούν να συντονίσουν κάποιες δραστηριότητες τους, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους, αλλά παρόλα αυτά διατηρώντας την ανεξαρτησία τους. Μοιράζονται τους κινδύνους και το ρίσκο, αναπτύσσουν οικονομίες κλίμακας, αποκτούν πρόσβαση σε κάποιο νέο τμήμα της αγοράς. Οι διαπραγματεύσεις σε τέτοιου είδους σχέσεις αφορούν την διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων της συμμαχίας, καθώς και των αναμενόμενων κερδών που θα προκύψουν για το κάθε μέρος.

Τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις, μπορεί να διεξαχθούν ακόμα και με ανταγωνιστικές εταιρίες και αφορούν συνεργασίες σε ορισμένους τομείς ή συμφωνίες αποφυγής του εξοντωτικού πολέμου τιμών. Άλλες φορές όμως είναι συνεργασίες για την αποφυγή δαπανηρών ερευνητικών προγραμμάτων ή περιορισμού των μεγάλων δαπανών προβολής και διαφήμισης.

Εξαγορές και συγχωνεύσεις. Η εξαγορά είναι μια μορφή επεκτατικής στρατηγικής της επιχείρησης, είτε κάθετα (με ομοειδή επιχείρηση), είτε οριζόντια (με προμηθευτή ή πελάτη) για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς, να αυξηθεί η παρουσία της στην αγορά, την επέκταση της σε άλλες αγορές. Οι διαπραγματεύσεις εδώ είναι πολύ κρίσιμες διότι πολλές συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν μετά την ολοκλήρωσή τους γιατί δεν έγιναν σωστά και ολοκληρωμένα ή παραβλέφθηκαν σπουδαίες παράμετροι σε εκείνο το στάδιο. Υπό διαπραγμάτευση θέματα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η οργανωτική δομή της νέας επιχείρησης που θα προκύψει, το πώς θα αξιοποιηθούν τα στελέχη των δύο επιχειρήσεων, ποια καθήκοντα θα αναλάβουν το καθένα κτλ. Εδώ υπάρχει τεράστιος αριθμός θεμάτων που πρέπει να διευθετηθούν, στα περισσότερα εμπλέκεται και μεγάλος αριθμός ανθρώπων, ομάδων και διαπραγματευτών. Επιβάλλεται να υπάρχει κλίμα συνεργασίας για να μην αγνοηθεί κανένα θέμα ζωτικής σημασίας για την συγχώνευση. Αν παραμείνουν κάποια ανοιχτά ζητήματα μετά τη συγχώνευση, πιθανόν να οδηγήσουν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος. Μόνο όταν έχουμε επιθετική εξαγορά μπορεί να μην υπάρξουν καν διαπραγματεύσεις, κακώς βεβαία γιατί σίγουρα θα ήταν κερδισμένοι εάν πραγματοποιούσαν μια διαπραγμάτευση προηγουμένως.

4.3 Οι φάσεις και τα βήματα που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της Συνθετικής Διαπραγμάτευσης.

Εκτός από την γνώση και κατανόηση των βημάτων που ακολουθούνται σε μια συμμετοχική διαπραγμάτευση και τα οποία θα περιγραφούν εκτενέστερα πιο κάτω, για να έχουμε αυξημένες πιθανότητες να καταλήξει σε συμφωνία, η διαπραγμάτευση προϋποτίθεται ότι οι διαπραγματευτές γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν σε κάθε σημείο για να υπάρχει πρόοδος σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Οι διάφοροι μελετητές της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης ορίζουν ο κάθε ένας σχεδόν διαφορετικό αριθμό βημάτων από τρία έως και δέκα ανάλογα με την λεπτομέρεια που θέλουν να αναδείξουν σε κάθε στάδιο. Δηλαδή έχουμε κάποιους που απλά περιορίζονται στο πριν το κατά και στο μετά της διαπραγμάτευσης και κάποιους που αναλύουν κάποια ενδιάμεσα στάδια πιο διεξοδικά και τα θεωρούν ανεξάρτητα. Εγώ επέλεξα να χωρίσω τη διαδικασία σε τρεις φάσεις, τη φάση που προηγείται της διαπραγμάτευσης, τη φάση που διεξάγεται η διαπραγμάτευση και η φάση μετά την ολοκλήρωση της.

4.3.1 1^η Φάση. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Αυτό είναι το στάδιο της προετοιμασίας. Η προετοιμασία είναι σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων. Η καλή προετοιμασία προσφέρει πλεονεκτική θέση στη διαπραγματευτική διαδικασία. Όσο πιο σημαντική είναι μια διαπραγμάτευση τόσο περισσότερο πρέπει να προετοιμαστούμε για αυτή.

Το πρώτο βήμα αφορά τον εντοπισμό και ορισμό του προβλήματος. Καταρχάς η κάθε πλευρά πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης πρέπει να αποφασίσει εάν θέλει και εάν θεωρεί ότι την συμφέρει να διαπραγματευτεί. Επιπλέον, πρέπει να ελέγξει εάν τα προβλήματα που θα συζητηθούν είναι διαπραγματεύσιμα (δεν είναι μηδενικού αθροίσματος) και υπάρχει δυνατότητα να εξευρεθεί λύση. Επιπρόσθετα πρέπει να διαπιστωθεί κατά πόσον εάν η διαπραγμάτευση οδηγηθεί σε αδιέξοδο ή έχει αρνητικές συνέπειες για την ίδια, υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια δράσης ή τουλάχιστο να αποτρέψει την επιβολή μιας μη επιθυμητής λύσης. Αν τα πιο πάνω δεν μπορούν να απαντηθούν ικανοποιητικά τότε ίσως η απόφαση για έναρξη της διαπραγμάτευσης γίνεται μόνο και μόνο για να κερδηθεί χρόνος, να συλλεχθούν κάποιες πληροφορίες ή απλά και μόνο για τη δημιουργία εντυπώσεων (τουλάχιστο προσπαθήσαμε) (Κουσκουβέλης 1997:141 και Winston 2016 : 216).

Έπειτα πρέπει να οριστεί το πρόβλημα, πράγμα που θα αποδειχθεί αρκετές φορές δύσκολο. Στο σημείο αυτό πρέπει να κατανοήσετε το πρόβλημα και από την πλευρά των άλλων, πρέπει να αντιληφθείτε της ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τις βαθύτερες ανάγκες τους,

έπειτα εκφράστε τα δικά σας προβλήματα εύληπτα και με σαφήνεια. Πρέπει να υπάρξει μια αλληλοκατανόηση σχετικά με τους παράγοντες που οδήγησαν την άλλη πλευρά να υιοθετήσει αυτές τις θέσεις, γιατί με το να δουν τα κίνητρα των άλλων, πιθανόν να ανακαλύψουν συμβατά συμφέροντα που τους δίνουν τη δυνατότητα να θέσουν από κοινού νέους. Σημαντικό είναι να αποπροσωποποιήσουμε το πρόβλημα, δηλαδή να διαχωρίσουμε το πρόβλημα από τους ανθρώπους-διαπραγματευτές, ως θυμηθούμε τη φράση «μην σκοτώνετε τον αγγελιοφόρο», που στη περίπτωση μας δεν πρέπει να περιοριστεί στο ρόλο αυτό αλλά θα πρέπει να γίνει και σύμμαχος. Στη συνέχεια ορίστε το πρόβλημα από κοινού ούτως ώστε να αντιστοιχεί και να συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες αλλά και τις προτεραιότητες και των δύο πλευρών. Έτσι το πρόβλημα ορίζεται αμερόληπτα και μακριά από προκαταλήψεις υπέρ κάποιων λύσεων. Μπορεί να χρειαστεί να ξαναεπεξεργαστούν και να επαναπροσδιορίσουν τα προβλήματα μέχρις ότου ο ορισμός αυτός να είναι αποδεκτός από όλους. Στο σημείο αυτό πρέπει να δουν ποια θέματα θεωρούνται σημαντικά και ποια δευτερεύοντος σημασίας. Τα τελευταία πρέπει να τα παραμερίσουν και να συναποφασίσουν αν θα τα δουν στη συνέχεια ως ξεχωριστά προβλήματα, εάν θα τα ενώσουν σε ένα σύνολο σχετικών προβλημάτων - ένα πακέτο ή εάν αξίζει το κόπο και το χρόνο στη παρούσα διαπραγμάτευση. Αφού οριστεί το πρόβλημα ως στόχος που πρέπει να επιτύχουν, τότε πρέπει να βρουν τα εμπόδια που καλούνται να ξεπεράσουν. Κάποια προβλήματα που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν οι πλευρές (πχ λόγω έλλειψης χρόνου, πόρων κτλ) είναι αυτά που θα δείξουν και τα όρια και τις δυνατότητες της παρούσας διαπραγμάτευσης. (Lewicki et al 2004: 178-188, Gordon 2015:225)

Στο σημείο αυτό οι διαπραγματευτές πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους της εταιρίας τους και τα όρια των όποιων υποχωρήσεων, παραχωρήσεων ή συμβιβασμών χρειαστεί να κάνουν. Θα πρέπει να γνωρίζουν την ισχύ που διαθέτουν και πως μπορεί εάν χρειαστεί να πιάσουν την άλλη πλευρά.

Παράλληλα πρέπει να αναλύσουν την άλλη πλευρά να δουν ποιους πόρους διαθέτει, ποιες είναι οι ανάγκες της, ποιους στόχους έχει θέσει, εάν έχει εναλλακτικές λύσεις, ποιο στυλ διαπραγμάτευσης ακολουθεί συνήθως, ποιες στρατηγικές και τακτικές πιθανόν θα ακολουθήσει. (Lewicki et al 2004:103-108).

Έπειτα αφού αποδεχτούν την ανάγκη για την διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης τότε διερευνάται, καθορίζεται και συμφωνείται η ημερήσια διάταξη, δηλαδή ο αριθμός (ανάλογα με τον χρόνο και τη δυσκολία τους) και το ποια θα είναι τα υπό συζήτηση θέματα και η σειρά που αυτά θα τεθούν (Κουσκουβέλης 1997: 142 και Μπόγκα-Καρτέρη 2005 : 178).

Πρέπει να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα για τις συζητήσεις και να συμφωνηθούν οι βασικοί κανόνες της διαπραγμάτευσης που να συμπεριλαμβάνουν κάποιες δικλίδες ασφαλείας, τρόπους επανεκκίνησης της διαπραγμάτευσης σε περίπτωση αδιεξόδου ή πιθανές εναλλακτικές εάν δεν επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (πχ. διαμεσολάβηση, διαιτησία). Ακόμα πρέπει να αναφερθεί και να επαναβεβαιωθεί η καλοπροαίρετη διάθεση προς επίλυση των προβλημάτων μέσω της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης, η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία τους, η συνέπια στην εμφάνιση τους στη διαπραγμάτευση, η ευγένεια στη συμπεριφορά τους. Σε αυτό το σημείο καλό είναι να υπογράψουν ένα συμφωνητικό εμπιστευτικότητας των όσων λέγονται κατά τις συναντήσεις ενισχύοντας έτσι και την μεταξύ τους εμπιστοσύνη και απελευθερώνονται στο να εκφράσουν τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους.

Παρουσιάστε τα μέλη της διαπραγματευτικής σας ομάδας και δείτε κατά πόσο η άλλη πλευρά τους σέβεται και τους θεωρεί αξιόπιστους, εάν όχι ή ακόμα και εάν σας πει ότι κάποιον δεν τον εμπιστεύεται τότε ίσως πρέπει να τον απομακρύνετε από την διαπραγμάτευση. Καλό είναι να συναντηθούν και μεταξύ τους ανεπίσημα για να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των διαπραγματευτών αφού θα γνωριστούν καλύτερα, είτε σε ένα γεύμα, είτε σε ένα κοινωνικό γεγονός, είτε ακόμα και σε σεμινάρια συνεργατικής διαπραγμάτευσης. Σε αυτές τις συναντήσεις μπορούν να ανταλλαχθούν εμπειρίες από άλλες διαπραγματεύσεις και να ανακαλύψουν τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας μέσα από τα λάθη του παρελθόντος. (Cloke και Goldsmith 2014:324-328).

4.3.2 2^η Φάση κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Η κύρια διαπραγμάτευση πρέπει να γίνεται άμεσα και όχι από το τηλέφωνο ή με τη μορφή τηλεδιάσκεψης. Το βέλτιστο είναι να την πραγματοποιούν έμπειροι και εξειδικευμένοι επαγγελματίες διαπραγματευτές που μπορούν πιο εύκολα να αντιληφθούν τις τακτικές της άλλης πλευράς, μπορούν να αποφύγουν τις απρόβλεπτες εξελίξεις ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν και αναπτύσσουν τις προϋποθέσεις μιας επιτυχημένης κατάληξης.

Εδώ επιδιώκεται η σμίκρυνση του χάσματος μεταξύ των δύο πλευρών, η καταρχήν συμφωνία των κύριων προβλημάτων και η διασύνδεση της με άλλες ομάδες προβλημάτων ούτως ώστε να ασκηθεί η απαραίτητη πίεση προς επίλυση και αυτών, έπειτα επιχειρείται η επίλυση των μικρότερων διαφορών (Κουσκουβέλης 1997: 143).

Πρέπει το περιβάλλον και ο χώρος συνάντησης να είναι άνετος και όσο ανεπίσημος επιτρέπεται, είναι καλό να δοθεί λίγος χρόνος στην αρχή για προσωπικές, άτυπες συζητήσεις

για να νιώσουν οι διαπραγματευτές ότι αποτελούν κομμάτι μιας συλλογικής προσπάθειας. Συζητήστε και διευκρινίστε εάν θα φέρετε κάποιους ανεξαρτήτους σύμβουλους, πραγματογνώμονες που θα βοηθήσουν στη διαδικασία ή κάποιους που επηρεάζονται σημαντικά από αυτήν τη συμφωνία. (Cloke και Goldsmith 2014:328-331 Gordon 2015:225).

Πρέπει να καταγράφονται αρκετά στοιχεία στη κάθε διαπραγμάτευση όπως για παράδειγμα, τα θέματα που συζητηθήκαν, οι απόψεις, οι προτάσεις και οι ιδέες που ακούστηκαν, τα μελλοντικά ζητήματα που θα συζητηθούν, ακόμα καλό είναι να αξιολογείται σύντομα η διαδικασία και να προτείνονται τρόποι βελτίωσης για τις επόμενες συναντήσεις. Τα πρακτικά αυτά πρέπει να είναι προσβάσιμα σε όλες τις πλευρές. (Fleming 1993:91-95, Cloke και Goldsmith 2014:328-331 και Gordon 2015:225).

Εάν σε κάποιο σημείο δείτε ότι η διαδικασία δεν προχωρά όπως θα αναμένατε συζητήστε επί των διαδικαστικών θεμάτων και αν κρίνετε απαραίτητο χρησιμοποιήστε ένα εξωτερικό σύμβουλο, σε κάθε περίπτωση μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα ή να ξαναρχίστε ακόμα και από την αρχή εάν κριθεί απαραίτητο. (Cloke και Goldsmith 2014:328-331 και Gordon 2015:225).

Η δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και επιλογών βοηθά στο να μην καταλήγουμε σε αυτό τέλμα. Ο καταιγισμός ιδεών ενδεικνύεται σε αυτό το σημείο ούτως ώστε να συγκεντρωθεί ικανοποιητικός αριθμός καλών λύσεων. Αν λοιπόν αναζητηθούν εναλλακτικές επιλογές στηριζόμενες στα συμφέροντα της κάθε πλευράς, έτσι δίνεται η δυνατότητα να επιλεγεί η βέλτιστη, να προσαρμοστεί - τροποποιηθεί και να γίνει ακόμη καλύτερη. Για να επιλέξετε την καλύτερη λύση πρέπει να είναι και οι δυο πλευρές ειλικρινείς, να δουν τις αδυναμίες των προτεινόμενων λύσεων, να ξεχωρίσουν αυτές που δεν μπορούν να εφαρμοστούν ή να λειτουργήσουν, να αναφέρουν τις δυσκολίες εφαρμογής και υλοποίησης της κάθε λύσης και να δουν κατά πόσο είναι δίκαιη και για τους δύο.

Αν διαπιστώσετε κάποια εμπόδια προς την επίτευξη των στόχων μπορείτε να βρείτε λύσεις που να τα ξεπερνούν. Σε κάποιες περιπτώσεις ίσως θα πρέπει να ανακοινώσετε τα προβλήματα στους άμεσα ενδιαφερόμενους (συνάδελφους, πελάτες, συνεργάτες, τοπική κοινωνία κ.α.) και πιθανόν να προτείνουν νέους τρόπους επίλυσης των δύσκολων θεμάτων, ή κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές δίνοντας μια νέα ώθηση στην διαδικασία.

Αν κάποια θέματα φαίνεται ότι έχουν φτάσει σε αδιέξοδο συμφωνήστε ως προς τους λόγους που αυτά αποτελούν κόκκινη γραμμή αλλά και τους λόγους που αυτά πρέπει να ξεπεραστούν. Τέλος, επεκτείνετε τις διαπραγματεύσεις μεταξύ σας σε συνεχή βάση έστω και αν είναι

μικρής διάρκειας, έτσι δεν θα χρειάζεται να δημιουργηθούν μεγάλα προβλήματα ή συγκρούσεις για να προσέρχεται σε συζήτηση. (Cloke και Goldsmith 2014:328-331 και Gordon 2015:225)

Έπειτα περνάμε στο δημιουργικό κομμάτι των διαπραγματεύσεων όπου για να επιτευχθούν συνθετικές συμφωνίες πρέπει να επινοήσουμε εναλλακτικές λύσεις. Πιο κάτω περιγράφονται πέντε τρόποι για επίτευξη συνθετικών συμφωνιών με αύξουσα σειρά δυσκολίας και κόστους υλοποίησης.

Έχουμε το μεγάλωμα της πίτας. Ως γνωστό συχνά οι συγκρούσεις οφείλονται στην έλλειψη πόρων άρα με το να τους καταναίμουμε απλώς δεν θα ικανοποιηθούν πλήρως οι πλευρές οπότε μια «απλή» λύση είναι να προστεθούν πόροι, δηλαδή να μεγαλώσει η πίτα ούτως ώστε και οι δύο να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τους σκοπούς τους.

Έχουμε επίσης την ανταλλαγή παροχών. Εδώ πρέπει τα διαπραγματευόμενα μέρη να βρουν τουλάχιστον δύο σημεία σύγκρουσης αλλά το κάθε ένα να είναι σημαντικό για τη μια πλευρά. Οπότε η μια πλευρά θα πάρει το αποτέλεσμα που ήθελε στο πρώτο θέμα και το οποίο θεωρούσε πιο σημαντικό ενώ η άλλη πλευρά θα πάρει το αποτέλεσμα που ήθελε στο δεύτερο θέμα αλλά το οποίο θεωρούσε πιο σημαντικό από το πρώτο. Άρα η κάθε πλευρά επιτυγχάνει το αποτέλεσμα που θέλει στο θέμα που για αυτήν έχει προτεραιότητα. Να σημειώσουμε ότι είναι καλό αυτή η ανταλλαγή να λαμβάνει χώρα στη παρούσα διαπραγμάτευση και όχι να δεσμευόμαστε ότι εάν επιτύχει κάτι σε αυτή τη διαπραγμάτευση θα αφήσεις την άλλη πλευρά να κερδίσει στην επόμενη, γιατί απλώς μπορεί να μην υπάρξει επόμενη.

Ένα άλλος τρόπος είναι η αόριστη αποζημίωση, όπου η μια πλευρά που πέτυχε τους αντικειμενικούς στόχους αποζημιώνει την άλλη πλευρά που δεν το κατάφερε. Η αποζημίωση μπορεί να μην σχετίζεται με τα υπό συζήτηση θέματα της παρούσας διαπραγμάτευσης αρκεί όμως η άλλη πλευρά να τη θεωρήσει ικανοποιητική και να συναινέσει, σε αυτό το σημείο ενδέχεται να μετατραπεί σε επιμεριστική η διαπραγμάτευση.

Ακόμα ένα τρόπος είναι η μείωση του κόστους της ενδοτικότητας. Αυτή είναι πιο σύνθετη από τις προηγούμενες δύο μεθόδους διότι χρειάζεται να αντιληφθεί η μια πλευρά τις πραγματικές ανάγκες και προτιμήσεις της άλλης πλευράς, δηλαδή πρέπει να αντιληφθεί τα συμφέροντα της, τι θεωρεί σημαντικό αλλά ακόμα και πως θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες ούτως ώστε να μειώσει τόσο τη δυσφορία όσο και τις απώλειες της άλλης πλευράς, η οποία κερδίσει πιο λίγα.

Τέλος έχουμε το γεφύρωμα των διαφορών, όπου τα δύο μέρη επινοούν εναλλακτικές λύσεις που καλύπτουν τις ανάγκες και τα συμφέροντα τους, αφού προηγουμένως δεσμεύτηκαν για την αλληλεξάρτηση.

Έπειτα πρέπει να γίνει αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της προτιμητέας εναλλακτικής λύσης.(Lewicki et al 2004:195-200).

Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι η διαπραγμάτευση δεν είναι μια γραμμική διαδικασία που εμπεριέχει την προετοιμασία, την διαπραγμάτευση και τελική κατάληξη (συμφωνία ή αποτυχία). Όσο πιο πολύπλοκη είναι η διαπραγμάτευση τότε απαιτούνται συνήθως διαδοχικοί γύροι και αυτό γιατί μπορεί να προκύψουν καινούρια στοιχεία, πληροφορίες, δεδομένα σε διάφορα σημεία κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης και οι πλευρές μπορούν να αυξήσουν τις απαιτήσεις τους ή να παραχωρήσουν κάτι ποιο γενναιόδωρα οπότεν απαιτείται μια μη γραμμική προσέγγιση. Έτσι έχουμε τη προετοιμασία που ακολουθείται από την διαπραγμάτευση η οποία παράγει κάποια αποτελέσματα και μας προσφέρει νέες πληροφορίες τις οποίες πρέπει να αξιολογηθούν. Με την εξαγωγή των συμπερασμάτων τα οποία εντάσσουμε στο νέο πλαίσιο και επαναρχίζει νέος κύκλος προετοιμασίας και διαπραγματεύσεων έως ότου συμφωνήσουν ή διακόψουν οριστικά.

4.3.3 3^η Φάση μετά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης.

Έχουμε το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης όπου αφού επιτευχθεί από κοινού συμφωνία πρέπει να υπάρξει και μια γραπτή συμφωνία που θα διατυπώνει τα όσα συμφωνήθηκαν με ακρίβεια και σαφήνεια, ορισμός των απαραίτητων εννοιών και καταχώριση τεχνικών και άλλων λεπτομερειών χωρίς παραθυράκια και μικρά γράμματα. Αυτό βοηθά στην πραγματική επίλυση των διαφορών στη διατήρηση της σχέσης που αναπτύχθηκε μιας και έτσι δεν θα παρερμηνεύονται και έτσι δεν θα έχουμε νέες διαφορές επί του ιδίου θέματος (Κουσκουβέλης 1997: 144-146).

Με την ολοκλήρωση της διαπραγματευτικής διαδικασίας πρέπει να αναγνωριστεί η συμβολή όλων στην διαπραγμάτευση χωρίς όμως να φαίνεται ότι θυσιάσαν τα προσωπικά ή τα εταιρικά τους συμφέροντα ή ότι ευθυγραμμιστήκαν πλήρως με τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Οι διαπραγματευτές πρέπει να κάνουν μια περιληπτική παρουσίαση και να αναφερθούν τα όποια προβλήματα, μικρά ή μεγάλα, και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας. Γνωστοποιήστε τα αποτελέσματα στους άμεσα επηρεαζόμενους οι οποίοι δεν συμμετείχαν όμως στη διαπραγμάτευση, δώστε έμφαση σε όσα από κοινού επιτύχατε άλλα αναφερθείτε και τι δεν κατέστη δυνατό να επιτευχθεί. Απαραίτητο είναι να

υπενθυμίζετε το ποια πιθανότητα να ήταν η κατάληξη από την χρήση μιας ανταγωνιστικής διαπραγματεύσεως.

Πρέπει να υπάρξει δέσμευση ότι θα τηρηθούν τα συμφωνηθέντα αλλιώς θα θεωρηθεί πως την αποτυχία ή αδυναμία εφαρμογής θα την χρεωθεί η συμμετοχική διαπραγματεύσεως, οπότε τα όποια μικροπροβλήματα εμφανιστούν πρέπει να γίνεται προσπάθεια να λύνονται ανεπίσημα και οι συμφωνίες που φαίνεται ότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν στο μέλλον να επιδέχονται τις απαραίτητες προσαρμογές.

Εάν κάποια θέματα δεν κατέστη δυνατό να επιλυθούν καταγράψτε τα, βρείτε και συμφωνήστε να χρησιμοποιήσετε άλλους τρόπους και διαδικασίες επίλυσης.

Επεκτείνετε τις διαπραγματεύσεις μεταξύ σας σε συνεχή βάση έστω και αν είναι μικρής διάρκειας, έτσι δεν θα χρειάζεται να δημιουργηθούν μεγάλα προβλήματα ή συγκρούσεις για να προσέρχεστε σε συζήτηση και η επικοινωνία θα συνεχίζεται και θα αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των πλευρών.

Επί την ευκαιρία μπορείτε να γιορτάσετε αυτή την κοινή επιτυχία. (Cloke και Goldsmith 2014:331-334).

Οι διαπραγματευτές καλό είναι να συμπληρώνουν ένα σύντομο ερωτηματολόγιο σχετικά με τις μεθόδους που ακολούθησαν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν και τα διδάγματα και συμπεράσματα του τα οποία θα αποθηκεύονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων της εταιρίας ούτως ώστε να ενισχυθεί η διαπραγματευτική υποδομή της εταιρίας. Έτσι, θα μπορούν εύκολα να βρίσκουν οι υπόλοιποι διαπραγματευτές κάποιο συνάδελφο που έχει πείρα και να τον συμβουλεύονται, η διοίκηση θα μπορεί πιο εύκολα να εξάγει συμπεράσματα για το τι είναι αποτελεσματικό και τι όχι, έτσι η συλλογική εταιρική γνώση μετατρέπεται και σε εταιρική δύναμη. (Ertel 1999:110-115)

4.4 Τακτικές και αντίμετρα.

Η κάθε κατάσταση συμμετοχικής διαπραγμάτευσης δεν είναι ίδια, γιατί απαιτούνται διαφορετικές τακτικές ανάλογα με την κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Είναι απαραίτητο να γνωρίζει ο διαπραγματευτής τις πιο συνηθισμένες τακτικές και εάν η άλλη πλευρά τις εφαρμόσει πως μπορεί να τις αντιμετωπίσει (Oliver 2006:36). Ο αριθμός των τακτικών που ακολουθούνται στις διαπραγματεύσεις είναι τεράστιο όπως και οι ονομασίες που τους αποδίδει ο κάθε συγγραφέας. Επιθετικές τακτικές συναντούνται κατά κόρον στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, φυσικά αρκετές μπορεί να προσπαθήσει η άλλη πλευρά να τις εφαρμόσει προς όφελος της και κατά τη συμμετοχική διαπραγμάτευση οπότεν καλό είναι να τις γνωρίζει ο διαπραγματευτής προκειμένου να τις αντιμετωπίζει.

Με τη χρήση των τακτικών θέλουμε να αυξήσουμε τη διαπραγματευτική μας δύναμη και να μειώσουμε τη διαπραγματευτική δύναμη της άλλης πλευράς. Καμία τακτική δεν είναι ανίκητη αφού υπάρχουν τακτικές και αντίμετρα που να μπορούν να τις αντικρούσουν. Η επιτυχία των τακτικών εξαρτάται από τη σωστή διάγνωση των διαπραγματευτικών δεδομένων (τόσο των δικών μας όσο και της άλλης πλευράς) και των συνθηκών που επικρατούν στη διαπραγμάτευση. Η σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή των τακτικών αποτελεί από μόνο του ξεχωριστή δεξιότητα και σίγουρα απαιτεί εξάσκηση. Κάποιες αιτίες μη αποτελεσματικής εφαρμογής των τακτικών είναι η ανεπαρκής ανάλυση των διαπραγματευτικών δεδομένων, η έλλειψη γνώσης τακτικών που θα βοηθούσαν ώστε να είμαστε αποτελεσματικότεροι αλλά και η έλλειψη αναγκαίων δεξιοτήτων για τη σωστή εφαρμογή των τακτικών όπως είναι η προβληματική επικοινωνία, η έλλειψη αυθεντικότητας και πειστικότητας, η ανεπαρκής επιχειρηματολογία και η λανθασμένη γλώσσα του σώματος. (Καπουτσής και Νικολόπουλος 2017)

Έτσι κατά το στάδιο της προετοιμασίας ο διαπραγματευτής επιλέγει τις καταλληλότερες τακτικές που θα εφαρμόσει και αποφασίζει τον τρόπο που θα τις χρησιμοποιήσει αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα. Πρέπει να κάνει υποθέσεις για το ποιες τακτικές θα χρησιμοποιήσει η άλλη πλευρά, αλλά και κατά την πορεία της διαπραγμάτευσης μόλις αντιληφθεί τις τακτικές που ακολουθεί η άλλη πλευρά πρέπει είτε να τις χρησιμοποιήσει προς όφελος του είτε να λάβει κάποια αντίμετρα όπως το να αλλάξει αναλόγως τις τακτικές που αυτός ακολουθεί. Εκτός τα πιο πάνω που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν, πρέπει να επιλέξει τις τακτικές που του αρέσουν, αυτές με τις οποίες που έχει την μεγαλύτερη εξοικείωση, αυτές που του έρχονται φυσικά και αβίαστα και έτσι οδηγούν στο καλύτερο αποτέλεσμα. (Σαμουρέλης 2014: 34 και Γερογλής 2009: 8-9)

Σε γενικές γραμμές όταν αντιληφθείς τις τακτικές που χρησιμοποιεί η άλλη πλευρά μπορείτε απλά να αγνοήσετε την τακτική και μην επηρεαστείτε από αυτήν. Μπορείτε επίσης να την αποκαλύψετε δείχνοντας ότι το έχετε αντιληφθεί και φανερώστε ότι δεν σας ευχαριστεί, αλλά με προσοχή και διακριτικότητα και αν μπορείτε με τη χρήση χιούμορ. Μπορείτε ακόμα να πράξετε με τον ίδιο τρόπο αλλά το μόνο που θα επιτευχθεί είναι μια κλιμάκωση της κατάστασης με πιθανές αρνητικές συνέπειες. Τέλος, μπορείτε να συζητήσετε το τι έχετε αντιληφθεί (όπως την αποκάλυψη πιο πάνω) αλλά και να τους διαβεβαιώσετε ότι δεν χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν τέτοιες τακτικές για να βελτιώσουν το αποτέλεσμα τους αλλά διαβεβαιώστε τους ότι με την ειλικρίνεια και τη συνεργασία θα πετύχουν ακόμη περισσότερα.

4.4.1 Τακτικές κατά την συνθετική διαπραγμάτευση.

Οι τακτικές που ενδείκνυται να ακολουθούνται στην συνθετική διαπραγμάτευση παρουσιάζονται πιο κάτω.

Η προσφορά δεν πρέπει να γίνεται πολύ γρήγορα. Και αυτό διότι δεν θα αξιοποιηθούν όλες οι πληροφορίες που εισρέουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης με αποτέλεσμα ευνοϊκοί όροι και άλλα ζητήματα που συμφέρουν δεν θα συμπεριληφθούν σε αυτήν την πρόταση που έγινε πρόωρα.

Να διερευνηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Πρέπει να υπάρξει αλληλοκατανόηση όσο αφορά τα συμφέροντα τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους, η ειλικρίνεια και η ενεργή ακρόαση είναι απαραίτητες. Ακόμα και με την ανταλλαγή των μεταξύ τους διαφορών δημιουργείται αξία που κανένας από τους δύο μεμονωμένα δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει.

Πρέπει να αποκαλυφθούν οι επιπλέον διαθέσιμοι πόροι, δυνατότητες ή τι εναλλακτικές επιλογές έχετε και μπορεί να προστεθούν στη συμφωνία.

Δεν πρέπει να βιάζεστε να καταλήξετε σε συμφωνία έστω και αν υπάρχουν σχετικά αποδέκτες κατατεθειμένες προτάσεις προτού να ανταλλάξετε περαιτέρω πληροφορίες.

Πρέπει να αναζητηθούν εναλλακτικές λύσεις οι οποίες να προσφέρουν αμοιβαία οφέλη. Άρα είναι απαραίτητο εάν συγκεκριμένο ζήτημα σας φαίνεται ότι είναι δύσκολο να συμφωνηθεί τότε απομακρυνθείτε από το συγκεκριμένο και μελετήστε την ευρύτερη εικόνα του προβλήματος, μετά δείτε θεωρητικές λύσεις και επιστρέψτε ξανά στο συγκεκριμένο θέμα. Πρέπει να δίδετε ιδιαίτερη έμφαση στα κοινά συμφέροντα και στις δυνατότητες για τα οφέλη της συνεργασίας.

Ιδιαίτερη σημασία παίζει και η διατύπωση, η περιγραφή τόσο του προβλήματος όσο και των προτεινόμενων λύσεων γιατί μπορεί να καθορίσουν και τη μέθοδο διαπραγμάτευσης ή συμπεριφοράς της άλλης πλευράς.

Ιδίως στις πολύπλοκες διαπραγματεύσεις η διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν είναι γραμμική αλλά περιλαμβάνει αρκετούς γύρους προετοιμασίας, διαπραγμάτευση, απολογισμό αποτελεσμάτων και η εισροή πληροφοριών, αξιολόγηση και πάλι προετοιμασία κοκ, έτσι πρέπει να εντάσσονται οι νέες πληροφορίες και συνθήκες που προκύπτουν στη διαπραγμάτευση και να αναπροσαρμόζεται η πορεία πλεύσης της κάθε πλευράς. (Aaron 2008: 57-62)

Πιθανόν η άλλη πλευρά να θελήσει να μειώσει το ολικό χρηματικό κόστος που θα πληρώσει, άρα το αντίστοιχο κέρδος που πιθανό να είχε η δική του πλευρά. (Oliver D., 2006:36). Η άλλη πλευρά εφαρμόζει αυτή την τακτική είτε με το να συγκρίνει την τιμή πωλήσεως είτε τους ορούς της προσφοράς αυτής με τη προσφορά άλλων ανταγωνιστικών εταιριών. Έτσι θα συγκρίνει στοιχεία όπως το κόστος, ο χρόνος παράδοσης, η ποσότητα, επιπλέον χαρακτηριστικά (τηλεφωνική υποστήριξη) ασφάλεια - εγγυήσεις, ευκολίες πληρωμής κτλ. ακόμα και με άμεσο αίτημα για μείωση της τιμής θα σας ζητήσει ποσοστό έκπτωσης. Μιας και η τιμή είναι ένας αναμενόμενος στόχος κάθε διαπραγμάτευσης καλό είναι ως αντεπίθεση να ρωτήσετε για να διευκρινίσετε τους πραγματικούς λόγους που κρύβονται στην αμφισβήτηση της τιμής που θέσατε. Ίσως η άλλη πλευρά όντως βρήκε πιο οικονομική εναλλακτική, ίσως δεν πείστηκε για την αξία της υπηρεσίας ή του προϊόντος, ίσως απλά έχουν συνηθίσει να παίρνουν εκπτώσεις, δεν υπολόγισαν σωστά την τιμή που τους προτείνετε ή είναι πέραν του προϋπολογισμού τους. Μόλις διαπιστωθεί ο πραγματικός ρόλος του αιτήματος για μείωση της τιμής τότε είτε θα τους δείξετε την αξία της προσφοράς σας είτε θα κάνετε κάποιες ανταλλαγές για να μπορέσετε να κάνετε κάποια προσαρμογή στη τιμή. Καλό θα είναι η πλευρά σας να ζητήσει περισσότερα από την αρχή, ούτως ώστε να υπάρχει χώρος για κάποιες παραχωρήσεις. Αυτά που ζητάτε όμως να κινούνται σε λογικά και ρεαλιστικά πλαίσια.

Πιθανόν η άλλη πλευρά να θέσει ένα όριο στην τιμή για τον λόγο ότι δεν είναι σε θέση να πληρώσει περισσότερα. Εάν όντως δεν μπορεί η άλλη πλευρά τότε για να αλλάξετε την τιμή σας πρέπει να επιμείνετε στο να αλλάξετε κάποια ανάλογα στοιχεία στη πρόταση όπως στη μέθοδο πληρωμής, στο πακέτο που προσφέρετε, στη ποσότητα, στη ποιότητα ή στο χρόνο παράδοσης. το σημαντικό είναι να μην σταματήσει η διαδικασία διαπραγμάτευσης με μοναδική αίτια το θέμα της τιμής.

4.4.2 Ομάδες τακτικών.

Μπορούμε να κατατάξουμε τις τακτικές που ακολουθούνται σε πέντε ομάδες σύμφωνα με τον Κουσκουβέλλη (1997:146 - 156)

1^η Η ελάττωση της συνθετότητας. Ιδίως σε πολυμερείς διαπραγματεύσεις πρέπει να ελαττωθεί η συνθετότητα τους με τη δημιουργία ευέλικτων συμμαχιών, δηλαδή συμμαχιών που διαφοροποιούνται ανάλογα με το υπό διαπραγμάτευση θέμα. Εδώ συμβάλλει και η ανάπτυξη μιας δομημένης ανεπισημότητας όπου αν και δεν καταργούνται πλήρως οι τύποι εντούτοις διευκολύνει την προσέγγιση μεταξύ των πλευρών ούτως ώστε να εδραιωθεί η σταθερή και απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των διαπραγματευόμενων.

2^η Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Εδώ προϋποθέτει φυσικά την από κοινού απόφαση προς εξεύρεση μια συμφέρουσας και για τους δύο λύσεις. Πρώτα από όλα είναι η σαφής έκφραση λεκτική αλλά και έμπρακτη αυτής της επιθυμίας. Οι συγκρουόμενοι στόχοι πρέπει να μετατραπούν σε συμπληρωματικοί/αμοιβαίοι και οι προτάσεις να αφορούν κοινά συμφέροντα /στόχους. Πρέπει τουλάχιστον οι πλευρές να δείχνουν ότι δεν προτιμούν άλλα αποτελέσματα ή εξεύρεση λύσεων με εκτός της διαπραγμάτευσης μερών. Η δημιουργία ενός πιο φιλικού κλίματος βελτιώνει την επικοινωνία και την επίτευξη καλύτερων λύσεων. Φυσικά και οι πρόσφορες χωρίς ιδιαίτερο κόστος, οι χειρονομίες καλής θέλησης βελτιώνουν το όλο κλίμα. Επίσης, η αποφυγή αγενών και απειλητικών συμπεριφορών και η αποφυγή εξωπραγματικών υποσχέσεων βοηθούν. Βοηθούν επίσης και οι συμφωνίες της ταχύτερης εφαρμογής των όσων συμφωνηθήκαν αλλά επίσης η ρύθμιση και προσυμφώνηση τιμωριών και κυρώσεων εάν παραβιαστούν κάποια από τα συμφωνηθέντα.

3^η Οι συμφιλιοτικές τακτικές

Αυτές οι τακτικές συνήθως χρησιμοποιούνται μετά τις τακτικές οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Εδώ ανήκουν οι παραχωρήσεις που έχουν κάποιο κόστος αλλά συγκρινόμενες με το συνολικό υπό διαπραγμάτευση θέμα είναι δευτερεύουσας σημασίας. Οι ισοβαρείς ανταλλαγές βοηθούν στην εδραίωση ενός πιο φιλικού κλίματος. Επίσης εδώ έρχονται να παίξουν καθοριστικό ρόλο και η ενθάρρυνση μιας από κοινού προσπάθειας δημιουργικής διεύρυνσης της πίτας ή εξεύρεση λύσης με τον καταϊγισμό ιδεών, έτσι έρχονται πιο κοντά χωρίς απαραίτητα να κάνουν παραχωρήσεις, στο φιλικό κλίμα η ανεπίσημη χαλαρή συζήτηση και η συνάντηση εκτός του επίσημου τραπέζιού, σε κοινωνικές εκδηλώσεις για παράδειγμα τόσο των διαπραγματευτών όσο και για μέλη της υποστηρικτικής ομάδας.

4^η Οι αποσταθεροποιητικές τακτικές.

Με αυτές καταβάλλεται προσπάθεια είτε για να πιέσουν την άλλη πλευρά είτε για να καθυστερήσουν την διαπραγμάτευση (προς όφελος τους) είτε ακόμα και να διακόψουν την διαπραγμάτευση. Τέτοιες τακτικές είναι η απόκρυψη στοιχείων για κάποια τουλάχιστον ζητήματα, ή και η παραπλάνηση της άλλης πλευράς. Επίσης το στοιχείο της έκπληξης διαμέσου της παρουσίασης καινούριων δεδομένων ίσως αποσταθεροποιήσει τη διαπραγματευτική διαδικασία. Επίσης αποσταθεροποιητικά δρουν και σημαντική αλλαγή ακόμα και αντίστροφη των κατατεθειμένων θέσεων της μιας πλευράς, η απόσυρση μιας προσφοράς ακόμα και η υπαναχώρηση από τα συμφωνηθέντα. Πολλές φορές αυτό συμβαίνει προς το τέλος, δηλαδή ένα βήμα πριν την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης και οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η μια πλευρά πιέζει στο να κερδίσει κάτι περισσότερο, είτε εντέλει αντιλαμβάνεται ότι υποχώρησε ανισομερώς σε σχέση με την άλλη πλευρά, ακόμα ίσως συνυπολόγισε άλλους παράγοντες που προέκυψαν είτε εντός της εταιρίας είτε στην εγχώρια ή παγκόσμια οικονομική, νομική και πολιτική σκηνή.

Η συνεχής αναβολή και αποφυγή κατάθεσης ουσιαστικών προτάσεων προς συζήτηση, αλλά και τα μεγάλα διαστήματα αδράνειας και εμφανούς αδιαφορίας, είτε γιατί άλλαξαν κάποια δεδομένα, είτε γιατί ευθύς εξαρχής η μια πλευρά δεν είχε τη διάθεση να διαπραγματευτεί συμμετοχικά, τότε το κλίμα αλλάζει και οι πιθανότητες προς την επίτευξη διαπραγμάτευσης μειώνονται. Παρόλο που οι αναβολές πιθανόν να οφείλονται σε ουσιαστικούς λόγους που δεν επιτρέπουν να γίνει διαπραγμάτευση που θα οδηγήσει σε αποδεκτή συμφωνία, εντούτοις πάλι είναι δυσάρεστη για την μια πλευρά αλλά ίσως και πειστική και αγχωτική για την άλλη πλευρά που ζητά την αναβολή.

Η υιοθέτηση επιθετικών τακτικών και επιπρόσθετα οι συχνές διακοπές κατά την διαπραγμάτευση («επείγοντα» τηλεφωνήματα, συνεχείς μικρές συνεδριάσεις στις ομάδες διαπραγματευσέων) όπως και η μη προσέλευση την τελευταία στιγμή (λόγω τεχνικών δυσκολιών ή άλλων δυσκολιών πχ. λόγους υγείας) πραγματικών ή όχι το κλίμα διαταράσσεται.

Πολλές φορές η ηθελημένη διαρροή στοιχείων στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ίσως δημιουργήσει πίεση στην μια πλευρά για να υποχωρήσει ή να υπαναχωρήσει από τις υποχωρήσεις που ήδη έκανε, προς αποφυγή των όποιων μη επιθυμητών αντιδράσεων και αρνητικών επιπτώσεων.

Ο διαπραγματευτικός μαραθώνιος είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται προκειμένου να σπαταληθεί χρόνος ούτως ώστε να υπάρξουν παραχωρήσεις λόγω έλλειψης χρόνου, ή ακόμα και κόπωσης. Μπορεί να επιτευχθεί με την εκτενή και λεπτομερή παρουσίαση δεδομένων

(δευτερεύουσας πολλές φορές σημασίας), τις μακροσκελείς, γενικές και αόριστες τοποθετήσεις, ή τις σκηνοθετημένες εντάσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

5^η Οι τακτικές εξαναγκασμού.

Εδώ κατατάσσονται οι απειλές, ο εκφοβισμός ακόμα και ο εκβιασμός των διαπραγματευτών και η εκμετάλλευση ακόμα και προσωπικών αδυναμιών τους. Η δημιουργία τετελεσμένων γεγονότων ακόμα και για δημιουργία της εντύπωσης για τετελεσμένα γεγονότα τόσο στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων όσο και εκτός αυτού αρκεί για να καταλάβει ή να πιστέψει η μια πλευρά ότι δεν υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω εμμονής σε κάποιες θέσεις.

Πίεση προς στην άλλη πλευρά μπορεί να ασκηθεί και με την απειλή για αποχώρηση, η προειδοποιητική υποβάθμιση του επίπεδου των στελεχών που διαπραγματεύονται.

Η όποια απειλή πρέπει να ενισχύεται και από την πλευρά που την εκτοξεύει ότι όντως είναι αποφασισμένη στο να την πραγματοποιήσει και αυτό μπορεί να ενισχυθεί με την παρουσίαση προηγούμενων συμφωνιών με άλλες εταιρίες ή τις εσωτερικές ανακατατάξεις και αλλαγές στην εταιρία κτλ. Μια άλλη τακτική είναι αυτή του καταναγκασμού προς εξεύρεση λύσης όπου οι διαπραγματευτές κάθονται στο τραπέζι και το εγκαταλείπουν μόνο εάν και εφόσον βρουν μια λύση. (Κουσκουβέλλης 1997:146 - 156)

4.5 Παράγοντες που διευκολύνουν μια συνθετική διαπραγμάτευση.

Για να έχουμε μια επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα δύο μέρη να έχουν προηγουμένως τη διάθεση να καταλήξουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. Φυσικά αρκετοί παράγοντες είναι αυτοί που συμβάλλουν σε αυτήν την προδιάθεση στο να επιλυθεί το πρόβλημα, άλλα και στην προθυμία των πλευρών προς εξεύρεση της βέλτιστης λύσης στη παρούσα κατάσταση. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι είναι η ύπαρξη ενός κοινού στόχου, η εμπιστοσύνη των διαπραγματευτών στη δική τους ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα, η εμπιστοσύνη τους στην εγκυρότητα της δίκης τους θέσης αλλά και στην άποψη της άλλης πλευράς, τα κίνητρα και η από κοινού δέσμευση για συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η σαφής και ειλικρινής επικοινωνία και η κατανόηση της δυναμικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης. (Lewicki et al,2004: 200 και Κουτρούκης 2011: 17). Όλες αυτές οι προϋποθέσεις καλό είναι να καλυφθούν από τα δύο μέρη πριν να αρχίσουν, αλλιώς θα είναι υποχρεωμένοι εκ των πραγμάτων να επιλύσουν τα προβλήματα που θα προκύψουν στους πιο πάνω τομείς κατά τη διάρκεια της συνθετικής διαπραγμάτευσης, γεγονός που θα δυσχεραίνει και θα καθυστερεί την διαπραγματευτική διαδικασία ενώ παράλληλα μειώνει και δραστικά τις πιθανότητες επιτυχούς ολοκλήρωσης και κατάληξης της.

Έτσι λοιπόν ένα παράγοντας είναι: Ο κοινός στόχος ή σκοπός. Καταρχάς πρέπει οι διαπραγματευόμενες πλευρές να έχουν την ισχυρή πεποίθηση ότι τα οφέλη από τη συνεργασία τους είναι σίγουρα περισσότερα από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό ή από την ανεξάρτητη προσπάθεια της κάθε πλευράς ξεχωριστά. Έτσι οδηγούνται πιο εύκολα στο να επιλέξουν την εφαρμογή της συνθετικής διαπραγμάτευσης και μέσα από την κοινή προσπάθεια να καταλήξουν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Υπάρχουν τρία είδη στόχων που βοηθούν στην επιλογή και εφαρμογή συνθετικών διαπραγματεύσεων ούτως ώστε να καταλήξουν σε συνθετικές συμφωνίες.

Τα είδη στόχων είναι: α) Ο κοινός στόχος, που εννοούμε το στόχο που θέτουν και επιδιώκουν από κοινού όλες οι πλευρές και ο οποίος τις ωφελεί εξίσου, και θα ήταν ανέφικτο να επιτευχθεί εάν δεν συνεργαστούν.

β) Ο αμοιβαίος στόχος, που είναι ο στόχος που πάλι επιδιώκουν από κοινού όλες οι πλευρές άλλα ωφελεί με διαφορετικό τρόπο την κάθε πλευρά και που αυτό ίσως να καθορίζεται και από μια μεταξύ τους προηγούμενη συμφωνία (πχ. δυο συνεταίροι να μην μοιράζονται ισομερώς τα κέρδη για διάφορους λόγους).

γ) Ο συλλογικός στόχος, είναι ο στόχος που ενώ οι πλευρές έχουν διαφορετικούς στόχους τους συνδυάζουν σε μια από κοινού προσπάθεια.

Άλλος παράγοντας είναι η πίστη στην ικανότητα τους να λύνουν προβλήματα. Πόσες φορές δεν ακούσαμε την φράση “Όλα γίνονται, αρκεί να τα οραματιστής και να τα πιστέψεις”, μέχρι και ο Αριστοτέλης είπε « Το κάθε τι γίνεται αδύνατο, όταν νομίζετε ότι δεν μπορείτε να το πράξετε», άρα για να είναι σε θέση να λύνει κάποιος τα διάφορα και διαφορετικά προβλήματα πρέπει πρώτα να έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του να το πράξει αυτό. Αλλιώς πως είναι δυνατό να διαθέσει τον απαιτούμενο χρόνο και κόπο αλλά και πνεύμα συνεργασίας για να τα καταφέρει. Η εμπειρία και η αυτοπεποίθηση που αυτή επιφέρει, βεβαίως συμβάλουν καθοριστικά διότι αυξάνονται οι βασικές γνώσεις και η εμπιστοσύνη σε αυτές. Έτσι είναι σε θέση να δει την κατάσταση πιο ανοιχτόμυαλα και δημιουργικά αφού αντιλαμβάνεται πλήρως τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και την πολυπλοκότητα της, όπως και την διαβάθμιση των προβλημάτων.

Η πεποίθηση στην αξία της θέσης του αλλά και της θέσης των άλλων είναι ακόμη ένας παράγοντας. Γλιτώνοντας αρκετό χρόνο και ενέργεια από την υποστήριξη και αιτιολόγηση της αξίας των απόψεων τους ο ένας στον άλλο, ενώ παράλληλα θα προσπαθούσαν να εκμηδενίσουν την αξία και την σημαντικότητα των απόψεων της άλλης πλευράς, πράγμα που συμβαίνει στη επιμεριστική διαπραγμάτευση, μπορεί ο διαπραγματευτής να ασχοληθεί με πιο ουσιαστικά ζητήματα. Απαραίτητη προϋπόθεση της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης είναι η αποδοχή της εγκυρότητας και της ακριβείας των απόψεων, των πληροφοριών, αλλά και των επιθυμιών και των δύο πλευρών. Πρωτίστως επιβάλλεται να πιστέψουν στην εγκυρότητα της δικής τους θέσης και έπειτα να πιστέψουν στην εγκυρότητα της άλλης πλευράς. Και αυτό διότι μόνο έτσι δεν θα συμβιβαστεί εύκολα αφού θα είναι πεπεισμένος ότι αξίζει να παλέψεις για τις πεποιθήσεις του, αλλά από την άλλη θα εντάξει στην οριοθέτηση του προβλήματος και τις πεποιθήσεις των άλλων προς την αναζήτηση από κοινού αποδεκτών και λειτουργικών εναλλακτικών λύσεων.

Το κίνητρο και η δέσμευση για συνεργασία είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας. Τα μέρη πρέπει να έχουν κίνητρο προκειμένου να συνεργαστούν και όχι να ανταγωνιστούν, όσο πιο ισχυρό το κίνητρο τόσο πιο μεγάλη θα είναι και η θέληση και η προσπάθεια να τα καταφέρουν. Επίσης πρέπει να δεσμευτούν από κοινού στην επίτευξη στόχου που θα τους επιφέρει αμοιβαία οφέλη. Αυτό βεβαίως απαιτεί στις μεταξύ τους επαφές να είναι ειλικρινείς, καλόπιστες, ευέλικτες αλλά σταθερές, ακόμα πρέπει όσο το δυνατό να είναι και ευχάριστες. Άρα σίγουρα δεν πρέπει να τηρούν μια αμυντική στάση, πεισματική, αδιάλλακτη,

ανταγωνιστική που εντέλει θα τους εμποδίσει από το να ολοκληρώσουν την διαπραγμάτευση τους με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι πρέπει να δηλώνουν τις ανάγκες τους, να επισημαίνουν τα κοινά στοιχεία αλλά και να εντοπίζουν τις μεταξύ τους διαφορές ούτως ώστε να βρουν τις απαραίτητες λύσεις.

Άλλος παράγοντας είναι η εμπιστοσύνη. Με το να υπάρχει εμπιστοσύνη δεν σημαίνει ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης, αλλά σίγουρα η δυσπιστία δεν βοηθά καθόλου γιατί θα οδηγήσει τους διαπραγματευόμενους να υιοθετήσουν μια επιφυλακτική ακόμα και αμυντική στάση, όπου δεν θα αποδέχονται την πληροφόρηση που θα τους δίνεται και θα ψάχνουν για ανακριβείς και ψευδείς δηλώσεις και θα σπαταλήσουν αρκετό χρόνο για επιβεβαίωση και της παραμικρής λεπτομέρειας. Όλα αυτά βεβαίως λειτουργούν εις βάρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Η ανάπτυξη και εδραίωση του αισθήματος εμπιστοσύνης εξαρτάται όμως και από τους δύο. Καλό είναι να κάνει φανερή την εμπιστοσύνη του προς την άλλη πλευρά ούτως ώστε να τον εμπιστευτούν και οι άλλοι άλλα προσοχή στο να μην μετατραπεί η εμπιστοσύνη σε αφέλεια εκ μέρους της πλευράς του. Με την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης οι ανάγκες θα παρουσιαστούν πιο σωστά και πιο διευκρινιστικά, όπως και οι θέσεις τους και οι απόψεις τους αλλά και τα όποια στοιχεία διαθέτουν. Η εντιμότητα και η ειλικρίνεια έρχονται να συνδράμουν καθοριστικά τόσο κατά την διάρκεια της διαδικασίας αλλά και στα αρχικά στάδια όσον αφορά την από κοινού ειλικρινή και αμοιβαία δέσμευση στο ότι θα προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια ικανοποιητική λύση για όλους.

Μια ξεκάθαρη και ειλικρινής επικοινωνία είναι ένας σημαντικός παράγοντας, αφού για να επιτύχουμε μια συμμετοχική διαπραγμάτευση πρέπει οι διαπραγματευόμενοι να δίνουν πληροφορίες για τους ίδιους, για τις θέσεις και τις απαιτήσεις τους με συντομία και σαφήνεια, χωρίς αοριστολογίες και γενικότητες. Εδώ πρέπει να δοθεί έμφαση και στην χρησιμοποίηση διάφορων καναλιών επικοινωνίας και εκτός του επίσημου τραπεζιού των διαπραγματεύσεων. Επιβάλλεται όμως να μεταφέρουν μηνύματα που να διακρίνονται από συνέπια διότι τα αντικρουόμενα μηνύματα μπερδεύουν, αναστατώνουν και κάνουν τους αποδέκτες να θεωρήσουν ότι απειλούνται ή εμπαίζονται και έτσι να αναγκαστούν να αλλάξουν τη στάση τους. Παρόλα αυτά εάν υποβόσκουν αρνητικά συναισθήματα ή εάν τουλάχιστο το ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη έχει κυριαρχικές τάσεις τότε πρέπει να οριστούν πιο επίσημες και δομημένες διαδικασίες επικοινωνίας (πχ. προσυμφωνημένη ατζέντα με χρονικό περιορισμό για τις δηλώσεις) ούτως ώστε να δίνεται η δυνατότητα σε όλους να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Ένας ακόμη παράγοντας είναι η κατανόηση της δυναμικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευτές πρώτα από όλα πρέπει να αποδεσμευτούν από το παραδοσιακό επιμεριστικό στυλ διαπραγματεύσεων. Πρέπει επίσης μέσα από παραδείγματα να κατανοήσουν, να εμπιστευτούν και να αποδεχθούν τις δυνατότητες που τους δίνει η συμμετοχική διαπραγμάτευση. Με άλλα λόγια οι διαπραγματευτές πρέπει να εκπαιδευτούν σωστά ούτως ώστε να ανταποκριθούν όσο καλύτερα γίνεται στην όλη διαδικασία. Πρέπει να εκπαιδευτούν στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τη προτεραιότητα των θεμάτων και των προτιμήσεων τους στα θέματα και γενικά να εκπαιδευτούν σε τακτικές τις συνθετικής διαπραγμάτευσης. (Lewicki et al,2004: 200-207 και Καραγιαννίδης 2013: 117-127)

4.6 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης τους.

Είναι δεδομένο ότι κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της συνθετικής διαπραγμάτευσης θα προκύψουν διάφορα προβλήματα. Προβλήματα που εάν δεν αναγνωριστούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά θα οδηγήσουν αργά ή γρήγορα στον άδοξο τερματισμό της διαδικασίας, ή εν πάση περιπτώσει θα δυσχεράνουν αρκετά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Μερικά από αυτά θα παρουσιαστούν πιο κάτω όπως και οι τρόποι για να τα αντιμετωπίσουμε ή να τα αποτρέψουμε από το να εμφανιστούν.

Γενικά ο κάθε διαπραγματευτής ως άνθρωπος όταν βρίσκεται απέναντι από μια δύσκολη κατάσταση κατά τις διαπραγματεύσεις συνήθως αντιδρά παθητικά δηλαδή χωρίς προηγουμένως να σκεφτεί. Για παράδειγμα, όταν θεωρήσουν ότι η άλλη πλευρά τους επιτίθεται, αντεπιτίθενται και οι ίδιοι έτσι και αν ακόμα διασφαλίσουν τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα ζημιώνουν οι μακροπρόθεσμες σχέσεις, επιπρόσθετα εάν η άλλη πλευρά επιτίθεται πιθανότατα να είναι γιατί είναι πιο ισχυρή ή γνωρίζει αρκετά καλά αυτή την μέθοδο οπότεν ίσως να βγείτε χαμένοι. (Ury 2001:51-69). Από την άλλη παρουσιάζεται και το φαινόμενο των αμοιβαίων υποχωρήσεων που στηρίζεται στο κανόνα της ανταπόδοσης όπου αναγκάζεται κατά κάποιο τρόπο ο αποδέκτης μιας υποχώρησης να κάνει το ίδιο και αυτός ή γνωρίζοντας ότι ο άλλος θα ανταποδώσει κάνει αυτός πρώτος κάποια υποχώρηση και έτσι στο τέλος ίσως καταλήγουν να υποχωρήσουν από κάποιες θέσεις στις οποίες δεν ήταν απαραίτητο να πράξουν κιόλας με ότι αυτό συνεπάγεται. (Cialdini 2008 48- 50). Μια άλλη αντίδραση είναι η μονομερής υποχώρηση όπου ο διαπραγματευτής αισθάνεται ηττημένος, χρεώνεται αυτή την αδυναμία και επιπλέον επιβραβεύει αυτούς που επέδειξαν τη λάθος συμπεριφορά. Πολλές φορές υποχωρούν για να ξεμπερδεύουν από κάποιους παράλογους διαπραγματευτές αλλά συνήθως αυτοί θα απαιτούν και σε επόμενες διαπραγματεύσεις περισσότερα. (Ury 2001:51-69)

Μια άλλη αντίδραση είναι η διακοπή των μεταξύ σας σχέσεων οπότεν συνήθως το οικονομικό κόστος είναι υψηλό. Οπότεν μια καλή συμβουλή είναι όταν είστε σε μια τόσο δύσκολη κατάσταση, απομακρυνθείτε για λίγο, ηρεμήστε και αποστασιοποιηθείτε. Δείτε το ζήτημα αντικειμενικά, σκεφτείτε πιο εποικοδομητικά και βρείτε τρόπους που θα επιλύουν το πρόβλημα αλλά θα αφήνει και τους δύο ικανοποιημένους (Ury 2001:51-69)

Ένα άλλο πρόβλημα είναι τα αρνητικά συναισθήματα της άλλης πλευράς, δηλαδή η αμυντική στάση, ο φόβος, η καχυποψία ακόμα και η εχθρότητα. Το πιο συνηθισμένο είναι να δράσετε εναντίον τους σαν αντίπαλος ενισχύοντας και δικαιολογώντας έτσι την στάση τους. Όμως αφού είναι απαραίτητο να βρίσκεστε διπλά ο ένας στον άλλο για να αντιμετωπίσετε από κοινού το πρόβλημα, καλό είναι να σταθείτε στο πλευρό τους και όχι απέναντι τους. Πρέπει να τους ακούσετε ενεργά, δείξτε ότι κατανοείτε και αναγνωρίζετε την άποψη τους (αυτό δεν σημαίνει ότι συμφωνείτε) ούτως ώστε και αυτοί να συνειδητοποιήσουν και να αποδεχτούν ότι υπάρχουν και άλλες απόψεις. Επίσης, αναγνωρίστε και δείξτε κατανόηση στα συναισθήματα της άλλης πλευράς, αν κάνατε κάποιο σφάλμα μην διστάσετε να απολογηθείτε. Εκεί όπου μπορείτε συμφωνήστε μαζί τους. Αναγνωρίστε τον άλλο ως άτομο δείξτε του τον απαραίτητο σεβασμό και διαχωρίστε τον άνθρωπο από τη συμπεριφορά του. Στη συνέχεια πείτε τις δικές σας απόψεις χωρίς όμως να προκαλείτε. Όταν εκφραστούν οι διαφορές πρέπει να εκφραστεί και η αισιόδοξη άποψη ότι μπορούν να επιλυθούν. Έτσι η άλλη πλευρά θα αιφνιδιαστεί ευχάριστα. Δεν μπορεί να μην σεβαστεί κάποιον που την σέβεται, δεν μπορεί να θεωρεί αντίπαλο κάποιο που έστω και σε κάποια σημεία συμφωνεί μαζί της, και πιο εύκολα θα ακούσει την άποψη κάποιου που ήδη άκουσε την δική της. (Ury 2001:70-91)

Όταν η άλλη πλευρά υιοθετεί μια ανυποχώρητη στάση πεισματικά, όταν απειλεί ή προσπαθεί να σας φέρει προ τετελεσμένων γεγονότων, όταν οι απαιτήσεις τους φαίνονται εντελώς παράλογες σίγουρα θα μπειτε στο πειρασμό να διακόψετε ή να εφαρμόσετε μια πολύ επιθετική τακτική. Το καλύτερο είναι να τους συμπεριφερθείτε έστω και μονομερώς ως συνεργάτες σας. Πρέπει δηλαδή να μην απορρίπτετε αυτά που σας λένε αλλά να τα επαναπροσδιορίζετε και να τα εξετάζετε σε βάθος. Δηλαδή αντί να επικεντρώνεστε στις διαφορετικές αντικρουόμενες θέσεις να σκέφτεστε τους καλύτερους τρόπους για να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δύο. Αυτό θα το επιτύχετε με το να κάνετε ερωτήσεις για τα συμφέροντα τους, για τις πιθανές επιλογές και τα πρότυπα δικαίου που έχουν. (Ury 2001:92-120)

Πολλές φορές όταν φτάσετε στο τελικό στάδιο της αποδοχής κάποιων προτιμώμενων λύσεων η άλλη πλευρά καθυστερεί αδικαιολόγητα, αδιαφορεί πλήρως, περιορίζεται σε αοριστολογίες, υπαναχωρεί σε κάποια ήδη συμφωνηθέντα ή απλώς αρνείται να τις δεχτεί. Αυτό συμβαίνει συνήθως απλά και μόνο γιατί δεν ήταν δική τους ιδέα, μπορεί να έχουν παραβλεφθεί κάποια συμφέροντα τους που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικά. Ακόμα ίσως φοβούνται ότι θα μειωθεί το κύρος τους σε αυτούς που εκπροσωπεί ή άπλα αντιστέκεται στις αλλαγές γενικά. Το χειρότερο που μπορείτε να κάνετε είναι να τους πιέσετε και να επιμείνετε. Το καλύτερο είναι να τους προσελκύσετε προς τα ήδη συμφωνηθέντα, εκεί που θέλετε

δηλαδή. Άρα η άλλη πλευρά επιβάλλεται να εμπλακεί ενεργά στην εξεύρεση και ανάπτυξη λύσεων ούτως ώστε να την θεωρούν και δική τους ιδέα, πρέπει να συμπεριληφθούν τα συμφέροντα τους που παραγνωρίστηκαν. Άρα πρέπει να ζητήσετε τη γνώμη και τις ιδέες τους, να μην διστάσετε να αναπτύξετε αυτές που φαίνονται καλές, εάν επελέγη μια δική σας ιδέα ζητήστε από την άλλη πλευρά μια εποικοδομητική κριτική, εσείς με τη σειρά σας μην τους απορρίπτετε αμέσως ως παράλογους, συμπεριλάβετε τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (ασφάλεια, αναγνώριση, ταύτιση σε ομάδα, ελέγχει τη μοίρα του), μεγαλώστε την πίτα. Παράλληλα πρέπει να τους βοηθήσετε να διασώσουν το κύρος, την αξιοπρέπεια και την αυτοεκτίμηση τους δηλαδή να μην φανεί ότι υποχώρησαν ή ότι η συμφωνία δεν τους συμφέρει. Επιπρόσθετα αν αρχικά η κατάληξη σε συμφωνία για όλο το πακέτο φαντάζει αδύνατη τότε προχωρήστε τμηματικά, το ανέφικτο θα γίνει σταδιακά εφικτό όπως λέει και ο Ury W. Έπειτα πρέπει εάν δυσκολεύονται να δεσμευθούν απόλυτα για κάθε τμήμα, να τους δώσετε την ευκαιρία να δεσμευτούν οριστικά στο τελικό στάδιο όταν θα αντιληφθούν όλα τους τα οφέλη. (Ury 2001:120-142)

Εάν η άλλη πλευρά παρ' όλες της προσπάθειες συνεχίζει να μην συναινεί προς την επίτευξη, την επιτυχή ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης, συνήθως η άλλη πλευρά εφαρμόζει παιχνίδια εξουσίας, προσπαθεί να κλιμακώσει την πίεση, να απειλήσει, να εξαναγκάσει την άλλη πλευρά στο να αποδεχτεί τη λύση αλλά κατ' ουσίαν έστω και να τα καταφέρει με τεράστιες ίσως απώλειες σε χρήμα και ενέργεια, θα αποκτήσει ένα νέο εχθρό που θα καιροφυλακτεί να ανταποδώσει τα πλήγμα ή θα καταστραφεί η σχέση. Έτσι εδώ είναι καλύτερο να τονίσετε τα θετικά οφέλη της συμφωνίας και τις αρνητικές συνέπειες, τη σοβαρότητα τους αλλά και το κόστος της ασυμφωνίας. Πρέπει να τους προειδοποιήσετε για τους κινδύνους της μη συμφωνίας, προσοχή όμως να μην τους απειλήσετε. Χρησιμοποιήστε ακόμα και τρίτους για να τους πείσετε να συνεχίσουν τις διαπραγματεύσεις, ή να τους αποτρέψετε από το να σας επιτεθούν. Παρουσιάστε τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις που μπορείτε να καταφύγετε, ξεκαθαρίστε τους ότι προτιμάτε να διαπραγματευτείτε παρά να τους επιβάλετε μια λύση, ιδίως εάν είστε πιο ισχυροί, αφού ένα επιβεβλημένο αποτέλεσμα πιθανό να μην είναι και τόσο σταθερό (Ury 2001:143-168)

Ανεξάρτητο του μεγέθους και της σημασίας της συναλλαγής ο φόβος της απώλειας είναι πολλές φορές μεγαλύτερος από το θέλγητρο του κέρδους. Και όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Oliver D. “ακόμα και οι τύψεις μετά την αγορά μπορεί να χαλάσουν τη συμφωνία” (Oliver 2006:94). Είναι φυσικό οι διαπραγματευόμενοι να κατακλύζονται από κάποιες αμφιβολίες για παράδειγμα εάν η συμφωνία θα φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, εάν όλα θα πάνε εντάξει, ασχέτως από το γεγονός ότι γνωρίζουν ότι για προβλήματα που

οφείλονται σε λάθος χειρισμούς από την άλλη πλευρά θα μπορούν να κινηθούν νομικά εναντίον τους, εντούτοις γνωρίζοντας το κόπο και το χρόνο που διέθεσαν, το διακύβευμα της φήμης τους, αλλά ακόμα και οι παράπλευρες συνέπιες σε άλλες σχέσεις που διατηρούν ή αναπτύσσουν, ίσως τους οδηγήσουν στο να διακόψουν τη διαπραγμάτευση ή να ακυρώσουν τη συμφωνία. Ακόμα, όσο μεγαλύτερη είναι η αναμονή μέχρι να παραλάβει ή να είναι τουλάχιστο εμφανή τα αποτελέσματα της συνεργασίας τόσο αυξάνονται η πιθανότητες να διακοπεί.

Οπότεν καλό θα ήταν μετά το κλείσιμο της συμφωνίας να συνεχίσει η προσωπική επαφή, η ενημέρωση για το στάδιο που βρίσκεται πχ. η παραγγελία, να συνεχίσουν να διώκουν και να δικαιολογούν την εμπιστοσύνη τους για το αποτέλεσμα της συμφωνίας και τα οφέλη που αυτό θα έχει στους άλλους. (Oliver 2006 :94-96)

Πολλές φορές οδηγούμαστε σε αδιέξοδο το οποίο πρέπει να παρακαμφθεί όσο πιο σύντομα και ανώδυνα γίνεται και αυτό γιατί είναι σίγουρα ανεπιθύμητη και αντιπαραγωγική κατάληξη στην όλη διαπραγμάτευση. Πολλές φορές καταλήγουμε στο αδιέξοδο λόγω περιορισμένων διαπραγματεύσιμων μεταβλητών. Με μόνο κριτήριο την τιμή εύκολα θα καταλήξετε σε αδιέξοδο είτε θέλετε να αγοράσετε είτε να πουλήσετε, εάν η μία εκ των δύο πλευρών δικαιολογημένα είναι αμετακίνητη τότε μπορείτε να διαπραγματευτείτε άλλες παραμέτρους – προχωρήσεις.

Σίγουρα προτού καταλήξουν σε αδιέξοδο, ξόδεψαν χρόνο και κόπο τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά τη διαπραγμάτευση οπότεν εάν διαπιστώσουν ότι οδηγούνται σε αδιέξοδο αυτό αγχώνει και πανικοβάλλει τους διαπραγματευτές και τους απογοητεύει έτσι τους οδηγεί στο να αντιδρούν άσχημα και επιθετικά ακόμα, άρα δυσκολεύει ακόμα παραπάνω την κατάσταση ή τους οδηγεί στο να κάνουν σημαντικές υποχωρήσεις. Οπότεν οι όποιες πεισματικές, αδιάλλακτες και αμετακίνητες τοποθετήσεις πρέπει να αποφεύγονται γιατί αυτό θα οδηγήσει ανταντακλαστικά να πράξει και η άλλη πλευρά. Απαιτείται η επανεξέταση όλου του σχεδίου με θετικότητα, να καταγράφουν τα σημεία στα οποία συμφωνούν, να σημειωθεί η θετική πρόοδος (καλό θα είναι να υπάρχει και γραπτώς) που επιτυγχάνεται, να επανεπιβεβαιωθεί η δέσμευση για ανεύρεση μια επιθυμητής λύσης και να συνταχθεί μια αναφορά για την κοινή προσπάθεια μέχρι αυτού του σημείου. Έπειτα πρέπει να δοθεί η αναγκαία πίστωση χρόνου ώστε βρουν εναλλακτικές επιλογές και πιθανές λύσεις. Έτσι ορίζοντας μια νέα συνάντηση ανεπίσημη ή επίσημη σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα που θα δώσει το χρόνο για ανασυγκρότηση και αποφόρτιση από την έντονη πίεση.

Εάν ο διαπραγματευτής της άλλης πλευράς δεν είναι της φιλοσοφίας της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης αλλά αποδειχθεί ένας ανυποχώρητος διαπραγματευτής τότε δεν πρέπει να απογοητευτείτε, να πανικοβληθείτε ή να τρομοκρατηθείτε αλλά έστω και αν έχουν παράλογες απαιτήσεις και είναι απρόθυμοι για την όποια υποχώρηση τότε εσείς πρέπει να βελτιώσετε όσο μπορείτε την καλύτερη εναλλακτική λύση σας έναντι της προσφερόμενης συμφωνίας, να καθορίσετε την τιμή υποχώρησης σας και να υπολογίσετε την δική τους. Να γίνετε πιο προσεκτικός στο τι πληροφορίες αποκαλύπτετε ούτως ώστε να μην χρησιμοποιηθούν εναντίον σας. Με το να προτείνετε εναλλακτικά μέτρα ή λύσεις αν και απρόθυμη η άλλη πλευρά να σας παραχωρήσει πληροφορίες, μέσα από τις ερωτήσεις τους θα διαπιστώσετε τι θεωρούν σημαντικό και ποια είναι τα συμφέροντα τους. Εάν η δύσκολη συμπεριφορά τους δεν σας δίνει αλλά περιθώρια προς μια συμφέρουσα κατάληξη πείτε τους ότι εάν δεν αλλάξουν στάση είστε αναγκασμένοι να αποχωρίσετε, ίσως αυτό τους κάνει πιο διαλλακτικούς και συνεργάσιμους.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης και αυτό ενισχύεται σαφώς με τις ψευδείς δηλώσεις, τη δημιουργία ψεύτικων εντυπώσεων για τις πραγματικές δυνατότητες ή τις προθέσεις τους με σκοπό να σας παραπλανήσουν ή ακόμα βλέπετε κάποιες ενδείξεις ότι δεν μπορούν ή δεν προτίθενται να τηρήσουν τα συμφωνηθέντα, τότε υπενθυμίστε τους την αναγκαιότητα της ακεραιότητας, της ειλικρίνειας με τρόπο που δεν θα τους προσβάλει βεβαίως. Ζητήστε την παρουσίαση αποδείξεων και επιβεβαιωτικών τεκμηρίων, προσθέστε ως προϋπόθεση για τη συμφωνία σας μια προκαταβολή ασφαλείας, μια χρηματική εγγύηση ή θετικά κίνητρα για την έγκαιρη εκτέλεση της συμφωνίας ή κάποιες κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση. (Aaron 2008:63-78).

Η έλλειψη ειλικρινών και ανοιχτών σχέσεων ιδίως σε ενδοεπιχειρησιακές διαπραγματεύσεις λόγω του ότι η κάθε πλευρά υποστηρίζει το ρόλο που της ανατέθηκε πχ. Ηγέτης, υφιστάμενοι, όπου η έκφραση μιας ειλικρινής γνώμης μπορεί να θεωρηθεί ως θράσος, οπότε πρέπει να πειστούν όλοι ότι η όποια κατάληξη δεν θα επηρεάσει δυσμενώς και εκδικητικά κανένα άλλα και ότι από κοινού θα βρουν λύσεις και θα ικανοποιήσουν της ανάγκες τους, έτσι θα εκφράσουν ελεύθερα συναίσθημα, επικρίσεις και παράπονα τα οποία ποτέ ίσως να μην εκφράζονταν. (Gordon 2015:229-231).

Όταν παρατηρείται μια μεγάλη χρονική καθυστέρηση, αρκετοί θα μπουκ στο πειρασμό είτε να εγκαταλείψουν τη συμμετοχική διαπραγμάτευση και να υιοθετήσουν την επιμεριστική, είτε να στραφούν σε άλλους τρόπους επίλυσης. Αυτό είναι πιο εύκολο για την ισχυρή πλευρά αλλά το πρόβλημα είναι εκτός του ότι η άλλη πλευρά θα δυσανασχετήσει, θα θυμώσει και θα

αντισταθεί στην σχεδόν μονομερή απόφαση, αλλά τίθεται και το ζήτημα ότι δεν θα τον ξαναεμπιστευτούν σε μια συμμετοχική διαπραγμάτευση αφού όποτε τα πράγματα δεν ακολουθήσουν την πορεία που ελπίζει η ισχυρή πλευρά τότε θα κάνει χρήση την ισχύ της. Καλό θα ήταν εδώ το ισχυρό μέρος να συζητήσει με το αδύναμο εάν του επιτρέπει να αποφασίσει μονομερώς αλλιώς καλό θα είναι να συνεχίσουν τη διαπραγμάτευση. (Gordon 2015:237-239).

Κεφάλαιο 5

Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διαπραγματευτή.

Προς την διεξαγωγή μιας επιτυχημένης συνθετικής διαπραγμάτευσης η οποία θα μας επιφέρει το μεγαλύτερο όφελος απαιτείται να έχουμε αποτελεσματικούς διαπραγματευτές. Αξίζει να αναφερθεί όμως ότι αποτελεσματικός διαπραγματευτής δεν είναι ο σκληρός και αμετακίνητος διαπραγματευτής γιατί απλούστατα αυτό οδηγεί πολλές φορές σε άκαμπτες θέσεις, στη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, και πολύ συχνά φέρνουν σε ένα τέλμα την όλη διαπραγμάτευση. Εδώ να σημειώσουμε επίσης ότι η φαινομενική ή και πραγματική σκληρότητα, κυρίως οφείλεται είτε στην ανικανότητα είτε στην όποια ανασφάλεια του διαπραγματευτή. (Oliver 2006:98-107) Ο διαπραγματευτής ο οποίος λαμβάνει μέρος σε συμμετοχικές διαπραγματεύσεις προκειμένου να είναι αποτελεσματικός πέραν από την πίστη του στις δυνατότητες και τα οφέλη της διαδικασίας, την γνώση του, την προσπάθεια που καταβάλλει πριν κατά και μετά τη διαπραγμάτευση όπως και η σωρευμένη εμπειρία που αποκόμισε, χρειάζεται να διαθέτει και να αναπτύξει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω.

Ο διαπραγματευτής μας πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση, δηλαδή «συναισθηματική συμπαράσταση», πρέπει να είναι ικανός να δει τα πράγματα από την οπτική γωνιά του άλλου, να κατανοήσει τις ιδέες, τους προβληματισμούς και τα αισθήματα του άλλου διαπραγματευόμενου, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη η όποια υιοθέτηση εκ μέρους του. Αρκεί απλά και μόνο η αναγνώριση της μεταξύ τους διαφορετικότητας. (Devito 2004:291-292 και Donaldson και Donaldson 2007:384-387)

Ένα άλλο στοιχείο είναι ο σεβασμός. Καταρχάς ο αυτοσεβασμός και στη συνέχεια ο σεβασμός του άλλου διαπραγματευτή. Πολλές φορές αυτό λειτουργεί ανταποδοτικά, δηλαδή

εάν δείξει σεβασμό πρώτος πιθανότατα θα εισπράξει και σεβασμό από τον άλλο. Περισσότερο να αναφερθεί ότι ο αλληλοσεβασμός είναι μεγάλης σημασίας για τη συμμετοχική διαπραγμάτευση, έτσι επιβάλλεται πρώτα να γνωρίσει τον άλλο, να ακούσει τις ιδέες του και να επικροτήσει αυτές που του ακούγονται πιο λογικές και καλές. (Donaldson και Donaldson , 2007:384-387). Όταν σέβεται τον άλλο συνεπάγεται και το να μην κάνει οτιδήποτε ενοχλεί ή θίγει τον άλλο. Γιατί αυτό αν μη τι άλλο θα δυσχεράνει τη όλη διαδικασία εάν δεν τη διακόψει κιόλας. Έτσι εν συντομία πρέπει να μην συμπεριφέρεται με υπερβολική οικειότητα (εάν η σχέση δεν βρίσκεται ακόμα σε αυτό το επίπεδο), πρέπει να δίνει προσοχή στη γλωσσική έκφραση και στις όποιες κακές προσωπικές συνήθειες. Δεν πρέπει να προσβάλλει τον άλλο όπου έκανε λάθος, να μην τον κρίνει με μνησικακία, ούτε να είναι πλεονέκτης και εγωιστής. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στις παραδόσεις και τα ήθη των άλλων ιδίως εάν έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, προς αποφυγή παρεξηγήσεων. (Oliver 2006:104-105)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ακεραιότητα, δηλαδή η αξιοπιστία και η τιμιότητα του. Δεν είναι τυχαία η φράση «η τιμιότητα είναι η καλύτερη πολιτική». Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για να τον εμπιστευτεί κάποιος. Οπότε είναι προτιμότερο να μην απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις και να μην αποκαλύψει κάποιες πληροφορίες, από το να πει ψέματα ή να παρουσιάσει παραπλανητικά στοιχεία ή δεδομένα. (Covey 2000:240 και Donaldson και Donaldson, 2007:385-386).

Η δικαιοσύνη είναι ένα επιπλέον χαρακτηριστικό το οποίο βοηθά στο να αποδεχτεί ότι μαζί με τις δικές του ανάγκες και επιθυμίες πρέπει να λάβει υπόψη και αυτές των άλλων. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι είναι προτιμότερο να αντιμετωπίζει τον κάθε ένα με το κριτήριο της δικαιοσύνης και όχι της ισότητας γιατί για παράδειγμα εάν είμαστε ίσοι προς όλους θα πρέπει να αφιερώνουμε τον ίδιο ακριβώς χρόνο για την εξήγηση της θέσης μας στον κάθε ένα ξεχωριστά ενώ το δίκαιο είναι να αφιερώσουμε τον απαραίτητο χρόνο που χρειάζεται ο κάθε αντίπαλος διαπραγματευτής για να τον κατανοήσει.

Η υπομονή και επιμονή είναι ένα άλλο απαραίτητο χαρακτηριστικό ιδίως στη συμμετοχική διαπραγμάτευση. Ο δρόμος προς την επίτευξη των στόχων σίγουρα θα έχει και εμπόδια και απογοήτευση, φαινομενικές ή και όχι αξεπέραστες δυσκολίες αλλά και πολλά απρόοπτα. Ο επιμένων νικά όπως γνωρίζουμε. Έτσι με την υπομονή μπορεί να αντέξει αρκετές δυσκολίες και να υπερβεί αφού καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια στα εμπόδια. Η υπομονή αυτή δεν πρέπει να συγχέεται με το πείσμα και την καταστροφική εμμονή, έχουμε επίμονη αλλά προβαίνουμε και στις απαραίτητες υποχωρήσεις όπου και όποτε πρέπει.

Η υπευθυνότητα είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για να τον εμπιστευτούν οι ανώτεροι του και να του αναθέσουν το ρόλο του διαπραγματευτή, αλλά και η υφιστάμενοι του όπου θα νιώθουν ότι μπορούν να στηριχτούν πάνω του. Υπευθυνότητα σημαίνει εκτός των γνωστών, δηλαδή να εκτελεί την εργασία του σωστά και εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων, σημαίνει επίσης την ανάληψη και αποδοχή των ευθυνών εάν τα πράγματα δεν πάνε και τόσο καλά αλλά κυρίως το γεγονός ότι θα καταβάλει όλη την απαραίτητη προσπάθεια και θα προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να επιτύχει ό,τι καλύτερο μπορεί εάν τα πράγματα για διάφορους λόγους ξεφύγουν. (Donaldson και Donaldson 2007:384-387) Θα πρέπει να εμπνέει και εμπιστοσύνη, δηλαδή να είναι σίγουρος ο άλλος ότι θα κάνει ότι χρειαστεί για να πραγματοποιήσει ότι αυτός δεσμεύτηκε να κάνει. (Aaron 2008:82)

Η Ευελιξία. Ως γνωστό ένα δέντρο που δεν λυγίζει στο πολύ δυνατό αέρα θα σπάσει. Έτσι και ο διαπραγματευτής πρέπει να διακρίνεται από την απαραίτητη ευελιξία, δηλαδή την προσαρμοστικότητα που του επιτρέπει να αντιμετωπίζει την όποια αναποδιά με ευελιξία επιτρέποντας του πολλές φορές να κερδίσει και χρόνο. Εάν κάποια προσέγγιση ή τεχνική βλέπει ότι δεν λειτουργεί δοκιμάζει άλλη. Μόνο με τη ευελιξία θα καταφέρει οι στόχοι και οι ανάγκες των δύο πλευρών να ικανοποιηθούν αφού θα ελιχθεί δημιουργικά. Η ύπαρξη εναλλακτικών σχεδίων βοηθά στο να μην είναι τόσο σκεπτικός στο να αλλάξει κάποια απαραίτητα στοιχεία.

Η αυτοπειθαρχία είναι σημαντική γιατί έτσι δεν θα χρειάζεται κάποιον συνεχώς «από πάνω του» ούτως ώστε να τον παροτρύνει και να τον κινητοποιεί. Με άλλα λόγια να είναι επιμελής χωρίς επίβλεψη. Αφού προετοιμαστεί κατάλληλα να ακολουθεί πειθαρχημένα το σχέδιο που κατάστρωσε αυτός και η ομάδα του.

Αντοχή είναι το χαρακτηριστικό που θα του επιτρέψει να συνεχίσει ενώ οι άλλοι δεν μπορούν, αυτό θα γίνει δυνατό φυσικά με το να αντέχει τις πιέσεις των άλλων, τη πίεση από το βάρος των συνεπειών των πράξεων, των αποφάσεων και των συμφωνιών του. Αλλά εδώ χρειάζεται να προσθέσουμε και την σωματική αντοχή, πολύωρες διαπραγματεύσεις, σε κλειστούς χώρους καθιστούν τον διαπραγματευτή ευάλωτο. Πρέπει να διακατέχεται από την επιθυμία να τα καταφέρει αλλά και από την ψυχική και σωματική αντοχή να υποστεί αρκετές είτε εσκεμμένες ταλαιπωρίες είτε ταλαιπωρίες που προκύπτουν από την φύση αυτή καθεαυτή των διαπραγματεύσεων. Επίσης, ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής, θα πρέπει να διαθέτει άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες ούτως ώστε να υπάρχει μια συνεχής και σωστή ενημέρωση σχετικά με τα συμφέροντα, τις επιδιώξεις, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες, τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους. Σημαντικό είναι να δείχνει ενδιαφέρον και να ρωτά την

άλλη πλευρά εάν όλα προχωρούν όπως τα ανέμεναν ή εάν προέκυψαν κάποια νέα προβλήματα. (Aaron 2008:82-83). Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας, να προσθέσουμε εδώ και τη μη λεκτική επικοινωνία τόσο στο να την εφαρμόζει στέλνοντας τα μηνύματα που θέλει όσο και στο να την αποκωδικοποιεί σωστά, κυρίως κατά τη διάρκεια κάποιων κρίσιμων σημείων. (Oliver 2006:104-105)

Τέλος, να αναφέρουμε το χιούμορ, το οποίο θα ελαφρύνει την κατάσταση και θα βοηθήσει να ξεπεραστεί κάποιο τέλμα. Χρειάζεται όμως προσοχή να μην προσβληθούν οι άλλοι, γεγονός που ίσως επιφέρει και τη διακοπή της διαπραγμάτευσης ή ίσως την ανάγκη υποχώρησης για να ικανοποιηθεί η άλλη πλευρά. Δεν πρέπει να θεωρηθεί όμως ως έλλειψη σοβαρότητας, όσον αφορά το θέμα της επίτευξης των στόχων σας. (Donaldson και Donaldson 2007:387-389)

Κάποιες επιπλέον δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής είναι η ευθυγράμμιση των στόχων της παρούσας διαπραγμάτευσης με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας τους. (Aaron 2008:80-82) Παράλληλα θα πρέπει να έχουν υπόψη τους το ολικό πακέτο, ολόκληρη τη πρόταση και όχι μόνο το κομμάτι της τιμής, καλό θα ήταν να ενεργήσουν έτσι ώστε να το αντιληφθεί αυτό και ο άλλος διαπραγματευτής. Έτσι θα μπορούν από κοινού, αφού δεν θα θεωρούν τη τιμή ως το μοναδικό στοιχείο της συμφωνίας, να επιλύσουν από κοινού τα όποια προβλήματα εμφανιστούν.

Η όσο το δυνατό αρτιότερη προετοιμασία. Δηλαδή να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα δεδομένα και πληροφορίες και να είναι οργανωμένος πριν από κάθε βήμα της διαπραγμάτευσης.

Πρέπει να θέτει ως μια από τις προτεραιότητες τους την εξακρίβωση της καλύτερης εναλλακτικής έναντι μιας προσφερόμενης πρότασης, και τη τιμή αποχώρησης της άλλης πλευράς με διερευνητικές μεθόδους και μέσα από το διάλογο τόσο εντός όσο και εκτός του τραπεζιού των διαπραγματεύσεων.

Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών και να προτείνει εναλλακτικές λύσεις που να εμπεριέχουν αξία. Έτσι θα δείξει και στους άλλους τη σπουδαιότητα της ανταλλαγής πληροφοριών και της διερεύνησης των ευκαιριών που προκύπτουν μέσα από τη συνεργασία.

Σημαντικό είναι να διαχωρίσει τα προσωπικά ζητήματα από τα επί διαπραγμάτευση θέματα, ούτως ώστε αντικειμενικά, αποστασιοποιημένα αλλά και εστιασμένα να οδηγήσει στην κοινή προσπάθεια προς εξεύρεση της καλύτερης λύσης.

Θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει τα εμπόδια, είτε αυτά είναι στο προσκήνιο είτε στο παρασκήνιο, είτε είναι πιθανό να αναδυθούν μετέπειτα, ούτως ώστε να μπορεί να τα αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά.

Μια άλλη δεξιότητα είναι να μπορεί να αναπτύσσει συμμαχίες και συνασπισμούς που θα αυξάνουν την διαπραγματευτική ισχύ του.

Πρέπει να αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα και τα οφέλη των σταθερών μακροχρόνιων σχέσεων αλλά και να είναι σε θέση να τις διατηρεί είναι να τις αναπτύσσει μέσα από την εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία, την παραδοχή των δικών του λαθών και της επιδιόρθωσης τους. (Aaron 2008:80-82)

Μας επισημαίνει ο Σαμουρέλης Γ. (2014:79) ότι οι ικανοί διαπραγματευτές σκέφτονται διπλάσιο αριθμό εναλλακτικών λύσεων σε σύγκριση με τους λιγότερο ικανούς. Έτσι έχουμε καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου αφού όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα για εξεύρεση λύσης που θα οδηγήσει στην επιτυχή κατάληξη.

Ενώ οι περισσότεροι διαπραγματευτές εστιάζουν κυρίως σε συγκρούσεις ή διαφωνίες παρά σε περιοχές συμφωνίας, οι ικανοί διαπραγματευτές επικεντρώνουν την προσοχή τους τρεις φορές περισσότερο σε κοινά σημεία ή σημεία επαφής. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές ασχολούνται κυρίως με βραχυπρόθεσμα ζητήματα και λεπτομέρειες, ενώ οι ικανοί διαπραγματευτές χρησιμοποιούν το διπλάσιο χρόνο σε μακροπρόθεσμα ζητήματα. Ο μέσος διαπραγματευτής χρησιμοποιεί προετοιμασία σειράς. Δηλαδή, σχεδιάζει και συζητά το 1^ο θέμα, μετά το 2^ο, μετά το 3^ο και ούτω καθεξής. Οι ικανοί διαπραγματευτές, αντιθέτως, χρησιμοποιούν σχεδιασμό ζητημάτων και συζητούν κάθε θέμα ανεξάρτητα, χωρίς να υπάρχει ακριβής καθορισμένη σειρά θεμάτων, ακολουθώντας τη δυναμική του διαλόγου.

Τελειώνοντας, να σημειώσουμε ότι τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής στη περίπτωση της συμμετοχικής διαπραγμάτευσης χρειάζονται χρόνο να αναπτυχθούν και να βελτιστοποιηθούν, αλλά μέσα από την έμπρακτη εφαρμογή τους και την εκπαίδευση εκεί και όπου είναι απαραίτητο σίγουρα θα βελτιωθούν.(Aaron 2008:80)

Εν κατακλείδι και εν συντομία να δούμε και κάποια χαρακτηριστικά που σίγουρα δεν πρέπει να διαθέτουν. Δεν πρέπει να είναι αναποφάσιστοι, απροετοίμαστοι, να μην δεσμεύονται, να μην θεωρούν τη δίκη τους πρόταση ως σωστή, να μην είναι αναξιόπιστοι και πολύ

υποχωρητικοί, και να μην αναδεικνύουν κάποιες λεπτομέρειες σε μείζων σημασία. (Oliver 2006:106-107)

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα.

Οι συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων είναι συχνό και καθημερινό φαινόμενο, προκειμένου να διευθετηθούν αποτελεσματικά πρέπει να γνωρίζουμε κάποιους τρόπους που μας βοηθούν να το επιτύχουμε αυτό.

Ένας συνηθισμένος τρόπος και πολλές φορές αποδεικνύεται και ως η μοναδική συμφέρουσα, επωφελής επιλογή είναι η διαπραγμάτευση. Όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν ή δεν θέλουν να επιβάλουν ένα αποτέλεσμα τότε επιλέγουν να διαπραγματευτούν. Ανάλογα τώρα με τον χαρακτήρα του διαπραγματευτή, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, την πολυπλοκότητα του ζητήματος και το χρόνο που έχουμε στη διάθεση μας για συγκέντρωση στοιχείων και κατάλληλης προετοιμασίας αλλά πρωτίστως ανάλογα με το ποιο επιδιώκουμε να βγουν κερδισμένοι έχουμε να επιλέξουμε μεταξύ επιμεριστικής και συνθετικής διαπραγμάτευσης.

Η συμμετοχική διαπραγμάτευση είναι το κεντρικό θέμα που μας απασχόλησε σε αυτήν διατριβή όπου έγινε προσπάθεια να απαντηθεί μία σειρά ερωτημάτων. Πιστεύω ότι το κατάφερα σε ικανοποιητικό βαθμό και αν κάτι θα συμπλήρωνε τα ευρήματα που προέκυψαν μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα είναι η συλλογή πραγματικών δεδομένων από τοπικές επιχειρήσεις είτε με ερωτηματολόγια, είτε με την επίτοια παρατήρηση αλλά ακόμα πιο ενδιαφέρον με τη συμμετοχική παρατήρηση.

Οι περιπτώσεις που προτιμούμε την συνθετική διαπραγμάτευση είναι γενικά όταν καλούμαστε να δούμε θέματα τα οποία είναι περίπλοκα και για την επίλυση τους απαιτείται σύνθεση ιδεών προκειμένου να βρεθούν οι βέλτιστες λύσεις. Όταν χρειάζονται πόροι και από τις δύο πλευρές οι οποίες είναι πρόθυμες να συμφωνήσουν να διαθέσουν. Επιλέγεται φυσικά

εάν η σχέση που θέλουμε να αναπτύξουμε είναι μακροπρόθεσμη, ενώ παράλληλα πρέπει να έχουμε ικανοποιητικό χρόνο για να πραγματοποιήσουμε την διαπραγμάτευση.

Είδαμε ότι έχουμε τρεις φάσεις (πριν, κατά και μετά την διαπραγμάτευση) με αρκετά ενδιάμεσα βήματα που πρέπει να ακολουθούμε προκειμένου να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα κάθε φορά. Επίσης, παρουσιάσαμε κάποιες τακτικές που βοηθούν την συνθετική διαπραγμάτευση άλλα και κάποιες που την υποσκάπτουν όπως και τα αντίμετρα που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να αντικρουστούν κατάλληλα, χωρίσαμε τις τακτικές σε πέντε ομάδες, αυτές που συμβάλλουν στην ελάττωση της συνθετότητας, αυτές που προσφέρουν στη οικοδόμηση εμπιστοσύνης, οι συμφιλιωτικές τακτικές, οι αποσταθεροποιητικές τακτικές και οι τακτικές εξαναγκασμού. Γενικά όταν αντιληφθείς τις τακτικές που χρησιμοποιεί η άλλη πλευρά μπορείτε απλά να την αποκαλύψετε δείχνοντας ότι το έχετε αντιληφθεί και φανερώστε ότι δεν σας ευχαριστεί, με προσοχή όμως και διακριτικότητα. Μπορείτε ακόμα να πράξετε με τον ίδιο τρόπο. Τέλος, μπορείτε να συζητήσετε για αυτό. Στη συνέχεια είδαμε κάποιους παράγοντες οι οποίοι διευκολύνουν την διεξαγωγή της συνθετικής διαπραγμάτευσης με κύριους αυτό της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης, την δέσμευση και την ύπαρξη κοινού στόχου και σκοπού. Στη συνέχεια είδαμε αρκετά προβλήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης, και πως αυτά μπορούν να επιλυθούν.

Τέλος, είδαμε τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής και θα του χρησιμεύσουν εάν τα αξιοποιήσει στη διεξαγωγή και επιτυχή έκβαση των συνθετικών διαπραγματεύσεων που συμμετέχει.

Καλό είναι να πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με τον προτιμητέο τρόπο αλλά και τον τρόπο που τελικά πραγματοποιείται η διευθέτηση διαφορών στην Κύπρο τόσο σε επίπεδο μεταξύ υπαλλήλων, μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και έτσι θα συμπληρώνει θεωρώ την παρούσα διατριβή. Αρκετά διαφωτιστικό θα ήταν αν και είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί σε πραγματικό πρόβλημα μεταξύ δύο επιχειρήσεων, να δημιουργήσουμε δύο ανεξάρτητες ομάδες διαπραγμάτευσης για την κάθε πλευρά οι οποίες, οι πρώτες δύο θα διεξάγουν συμμετοχική διαπραγμάτευση και οι άλλες δύο επιμεριστική, ούτως ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα. Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις με τις επιπλέον δυσκολίες άλλα και με τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης τους είναι ενδιαφέρον θέμα που χρίζει περαιτέρω έρευνας. Ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα που συνδυάζει και άλλους τομείς έρευνας είναι αυτό της χρήσης εξωλεκτικών μεθόδων επικοινωνίας κατά τις διαπραγματεύσεις.

Σε μελλοντική έρευνα προσωπικά θα ήθελα να μελετήσω την επίλυση συγκρούσεων με την βοήθεια τρίτων και ειδικότερα με τη χρήση διαμεσολαβητή στο νομό Ρεθύμνου όπου εκεί πραγματοποιούν «σασμούς» με τη χρήση «μεσιτών» στις καθημερινές συγκρούσεις που αλλιώς θα αποτελούσαν αιτία για έναρξη βεντέτας ή θα κατέληγαν στα δικαστήρια, πράγμα που πολλές φορές πάλι δεν αποτελεί οριστική λύση του προβλήματος, έτσι θα ήθελα να ελέγξω εάν το φαινόμενο του σασμού της διαμεσολάβησης στη συγκεκριμένη περιοχή έχει υιοθετηθεί και στις επιχειρηματικές συγκρούσεις. Επιπρόσθετα, προσωπικά θα με ενδιέφερε και η μελέτη και ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων σε μια επιχείρηση όπου θα καταχωρούνταν από τα υψηλόβαθμα στελέχη διαπραγματευτικές τακτικές που ακολουθούν εντός της επιχείρησης άλλα και από τους εντεταλμένους διαπραγματευτές όπου θα συμπληρώνουν ένα σύντομο ερωτηματολόγιο σχετικά με τις μεθόδους που ακολούθησαν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν, τα διδάγματα και συμπεράσματα τα οποία θα αποθηκεύονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων της εταιρίας ούτως ώστε να ενισχυθεί η διαπραγματευτική υποδομή της εταιρίας, έτσι θα μπορούσαν εκεί να μελετηθούν ζητήματα σχετικά με τις απαραίτητες ερωτήσεις, την εκπαίδευση προς την ορθή χρήση και συμπλήρωση αλλά και προς την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία:

Aaron M C επιμέλεια: Ζηρίνης Γ. (2008). *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις*. 1^η έκδοση Αθήνα: Κριτική.

Bateman T., Snell S. (2012) επιμέλεια μετάφρασης Σδρόλιας Λ., Διοίκηση επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σ' έναν ανταγωνιστικό κόσμο. Θεσσαλονίκη: 8^η Έκδοση: Τζιόλα,

Borg J. επιμέλεια Καραβιώτη Μ.(2010). *Επιρροή , η τέχνη να πείθεις*. 1^η έκδοση Αθήνα: Κριτική

Cialdini R., (2008). *Η τέχνη της πειθούς*. . 1^η έκδοση Αθήνα: Δίαυλος

Cloke K., Goldsmith J., επιμέλεια Γαβριήλ Δ., (2014). *Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, 10 στρατηγικές για όλους*. Αθήνα : Νομική βιβλιοθήκη.

Covey S., (2000)Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων1^η έκδοση Αθήνα: Κλειδάριθμος

Donaldson M. & Donaldson M(2007) *Διαπραγματεύσεις για Πρωτάρηδες* Αθήνα: Κλειδάριθμος

Devito J., (2004)Ανθρώπινη επικοινωνία 1^η Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην,

Fisher R., Ury W., PattonB(2002) *Πετυχαίνω τη συμφωνία*. 1^η έκδοση. Αθήνα: Καστανιώτης.

Fleming P.(1993) *Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις, σε μια ευδομαδα!* 3^η έκδοση. Εκδόσεις Αηυbis

Gavin Kennedy (2008) *Το αλφαβητάρι του διαπραγματευτή, Βασικές αρχές διαπραγμάτευσης*. 2^η έκδοση Αθήνα: Κέρκυρα - Economia Publishing

Gordon T., επιμέλεια Παπάγος Α., Βασιλιού Ε.(2015). *Τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας* Αθήνα: Gordon Hellas και Μάρτης.

Judge ., Robbins S., επιμέλεια Σαχινίδης Α.(2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονη προσέγγιση*1^η έκδοση Αθήνα: Κριτική

Lewicki R., Saunders D., Minton J., (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. 1^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Oliver D., επιμέλεια Κοροντζή Γ.,(2006). *Πως να διαπραγματεύεστε αποτελεσματικά, οδηγός επιτυχίας*. The Sunday times. Αθήνα: Ειδικές εκδόσεις Ελευθερουδάκης.

Schermerhorn J., επιμέλεια Πολλάλης Γ. (2012) *Εισαγωγή στο management* Λευκωσία : Broken Hill Publishers

- Ury W. (2001) Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση, από την αντιπαλότητα στην συνεργασία.1^η έκδοση
Αθήνα: Καστανιώτης.
- Winston, N., επιμέλεια Τζωρτζάκης Κ., (2016) Άσκηση ηγεσίας : 10 βήματα για να γίνεις σπουδαίος
ηγέτης. 1^η έκδοση Αθήνα: Rosili
- Βακόλα, Μ. Νικολάου, Ι. (2012) Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά.1^η έκδοση Αθήνα:
Rosili
- Γερογλής Παναγιώτης (2009) Μελέτη διαπραγματευτικής ικανότητας Αθήνα : ΓΕΣ
- Ζαβλανός Μ., (2000) Οργάνωση και διοίκηση, β' Τομος Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία
της οργάνωσης. 4^η Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Κάντας Α., (2009) Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία, Γ' Τόμος Διεργασίες ομάδας –Σύγκρουση-
ανάπτυξη και αλλαγή-Κουλτούρα-επαγγελματικό άγχος.14^η έκδοση Αθήνα: ελληνικά γράμματα
- Καραγιαννίδης Ν.,(2013) Διαπραγματεύση και επικοινωνία.1^η έκδοση Αθήνα: Bookstars
- Κατσαλής Α., (2004)Αποτελεσματική διοίκηση: σκέψεις και συμβουλές 2^η έκδοση Αθήνα:
Κλειδάριθμος
- Κουσκουβέλης Η. (1997) Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγματεύση. Θεωρία και πράξη. 1^η έκδοση
Αθήνα:Παπαζήσης
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., (2005)Επικοινωνία : ανθρώπινη/επιχειρησιακή: θεωρία και εφαρμογές
Θεσσαλονίκη: 1^η Έκδοση: University Studio Press.
- Ρούσσοσ Ν. Μετάφραση, Συλλογικό έργο (2004). *Για διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων*
Harvard Business Review Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Σαμουρέλης Γ. (2014) Τεχνικές διαπραγματεύσεων στις αγορές – πώλησεις των εμπορικών
επιχειρήσεων Αθήνα ΕΣΕΕ
- Χυτήρης Λ., (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και
επιχειρήσεις. 3^η έκδοση Αθήνα: Interbooks

Διαδικτυακές πηγές :

<https://mke.aegean.gr/files/2014> , Θεόδωρος Κουτρούκης 2014 Διαπραγματεύσεις και Δικτύωση
(Ημερ. Πρόσβασης 10.12.2016)

<http://www.cirn.aueb.gr> , Καπουτσής Η και Νικολόπουλος Α. (2017) Διαχείριση Συγκρούσεων και
Διαπραγματεύσεις (Ημερ. Πρόσβασης 10.12.2016)