

MANAGEMENT – ΗΓΕΣΙΑ

DEEPAK MALHOTRA  
MAX H. BAZERMAN

Καθηγητές στο Harvard Business School

**FINE** Ιδιοφυΐα στις  
διαπραγματεύσεις

ΜΕ ΑΛΗΘΙΝΑ  
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ



Πώς να ξεπεράσεις  
τα εμπόδια και να πετύχεις  
εκπληκτικά αποτελέσματα  
στο τραπέζι των  
διαπραγματεύσεων  
και πέρα από αυτό

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: NEGOTIATION GENIUS  
Από τις Εκδόσεις Bantam Books, Νέα Υόρκη 2007  
ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Γίνε ιδιοφυΐα στις διαπραγματεύσεις**  
ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: Deepak Malhotra, Max H. Bazerman  
ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουξής  
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Πέτρος Γαρμινίτης  
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, 2007  
This translation published by arrangement with Bantam Books,  
an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

© Εικόνας εξωφύλλου: hstrongart/123rf

© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2018

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2614-3  
Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2615-0

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

#### **ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.**

Έδρα: Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση  
Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα  
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr  
**www.psychogios.gr • http://blog.psychogios.gr**

#### **PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

Head Office: 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfoosi, Greece  
Bookstore: 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece  
Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr  
**www.psychogios.gr • http://blog.psychogios.gr**

© Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, 2007  
/© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

DEEPAK MALHOTRA,  
MAX H. BAZERMAN

# ΓΙΝΕ **Ιδιοφυΐα** στις **διαπραγματεύσεις**



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



*Αφιερωμένο στη Σικκά και τη Μάρλα:  
Οι ιδέες σας και η ενθάρρυνσή σας  
ασκούν επιρροή σε οτιδήποτε κάνουμε.*

*Και στον Τζάι:  
Έναν δεινό διαπραγματευτή,  
με την πραγματική έννοια του όρου.*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος .....	11
Εισαγωγή: Πώς να γίνετε δεινοί διαπραγματευτές .....	13
<b>ΜΕΡΟΣ Ι: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ</b>	
Κεφάλαιο 1: Απόσπαση αξίας στη διαπραγμάτευση .....	33
Κεφάλαιο 2: Δημιουργία αξίας στη διαπραγμάτευση .....	84
Κεφάλαιο 3: Διερευνητική διαπραγμάτευση .....	135
<b>ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ</b>	
Κεφάλαιο 4: Όταν η λογική αποτυγχάνει: Νοητικές παγίδες .....	169
Κεφάλαιο 5: Όταν η λογική αποτυγχάνει: Συναισθηματικές παγίδες .....	200
Κεφάλαιο 6: Πώς να διαπραγματεύεστε λογικά μέσα σ' έναν παράλογο κόσμο .....	222
<b>ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ</b>	
Κεφάλαιο 7: Στρατηγικές επηρεασμού .....	251
Κεφάλαιο 8: Τυφλά σημεία στη διαπραγμάτευση .....	278
Κεφάλαιο 9: Αντιμετωπίζοντας τα ψεύδη και την εξαπάτηση .....	306



# Πρόλογος

Οι διαπραγματεύσεις και η επίλυση διαφορών ή συγκρούσεων είναι ζητήματα τα οποία συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών. Συνυφαίνονται τόσο με τις «εσωτερικές» σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους όσο και με τις «εξωτερικές» σχέσεις με πελάτες, χρηματοδότες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, εκπροσώπους κοινωνικών ομάδων κ.λπ.

Από τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτάται σημαντικά η επίτευξη των στόχων ενός στελέχους, μιας επιχειρήσης ή ενός οργανισμού, και κατ' επέκταση μια επιτυχημένη καριέρα. Για τον λόγο αυτό, το μάθημα των Διαπραγματεύσεων εντάσσεται πλέον στα προγράμματα σπουδών όλων των σοβαρών Σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων και Πολιτικών Επιστημών στον κόσμο. Ταυτόχρονα, όλες οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προσφέρουν στα στελέχη τους ειδικά σεμινάρια ανάπτυξης των δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση ή για την επίλυση διαφορών και συγκρούσεων. Αλλά και στην προσωπική μας ζωή, όλοι συχνά λαμβάνουμε μέρος σε διαπραγματεύσεις ακόμη και με πολύ δικούς μας ανθρώπους. Πολλές φορές μάλιστα ακούμε ότι σημαντικές διαφορές, που ενδέχεται να έχουμε με τους άλλους, λύνονται πιο αποτελεσματικά μέσω της διαπραγμάτευσης παρά στα δικαστήρια. Για αυτό τον λόγο, άλλωστε, τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί ταχύτητα η *διαμεσολάβηση* ως πρα-

κτική επίλυσης διαφορών, αφού αποδεδειγμένα φέρνει καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τη δικαστική οδό. Τούτο όμως απαιτεί από τους επαγγελματίες διαμεσολαβητές και τα εμπλεκόμενα μέρη την ανάπτυξη των διαπραγματευτικών ικανοτήτων τους.

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους λοιπόν, το ανά χείρας βιβλίο αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και για τον καθένα από μας. Απευθύνεται σε όλους όσους επιθυμούν να αντεπεξέλθουν με επιτυχία στις ευθύνες που συνεπάγονται οι διαπραγματεύσεις και η επίλυση διαφορών ή συγκρούσεων.

*Δημήτρης Μπουραντάς*



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

# Πώς να γίνετε δεινοί διαπραγματευτές

Τι ακριβώς είναι η διαπραγματευτική δεινότητα; Ας ξεκινήσουμε με την απλή παρατήρηση ότι συχνά καταλαβαίνετε αν κάποιος είναι δεινός διαπραγματευτής με το που τον βλέπετε. Μπορείτε να διακρίνετε την επιδεξιότητά του στον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, καταστρώνει και εφαρμόζει τη διαπραγματευτική του στρατηγική, πετυχαίνει να αντιστρέψει μια φαινομενικά χαμένη διαπραγμάτευση ή διαπραγματεύεται κατά κανόνα επιτυχημένες συμφωνίες, και ταυτόχρονα διατηρεί την ηθική του ακεραιότητα, αναπτύσσει σχέσεις με την άλλη πλευρά και αυξάνει τη φήμη του. Κατά πάσα πιθανότητα μάλιστα, ήδη γνωρίζετε ποιοι είναι οι δεινοί διαπραγματευτές στον τομέα σας. Αυτό το βιβλίο θα σας μάθει τα μυστικά τους.

Ακολουθούν ορισμένες ιστορίες, στις οποίες διαπραγματευτές που αντιμετώπιζαν τεράστια εμπόδια εντέλει κατόρθωσαν να τα ξεπεράσουν και να σημειώσουν εκπληκτικές επιτυχίες. Ωστόσο, δε θα αποκαλύψουμε ακόμη πώς τα κατάφεραν. Αντ' αυτού, θα επανέλθουμε στις συγκεκριμένες ιστορίες στα κεφάλαια που ακολουθούν. Παρουσιάζοντας αυτές και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις, θα μοιραστούμε μαζί σας τις στρατηγικές και τις γνώσεις που χρειάζεστε για να γίνετε δεινοί διαπραγματευτές σε όλους τους τομείς της ζωής.

## ΜΑΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι αντιπρόσωποι μιας εταιρείας που ανήκει στη λίστα Fortune 500 διαπραγματεύονταν την αγορά ενός συστατικού, που απαιτούνταν για την παρασκευή ενός καινούργιου προϊόντος, από έναν μικρό Ευρωπαίο προμηθευτή. Οι δύο πλευρές είχαν καταλήξει σε συμφωνία ως προς την τιμή (39,6 δολάρια το κιλό, για 454 τόνους προϊόντος τον χρόνο), ξέσπασε όμως διαμάχη γύρω από τους όρους αποκλειστικότητας. Ο προμηθευτής δε συμφωνούσε να πουλά το συστατικό αποκλειστικά στην αμερικανική εταιρεία, και αυτή δεν ήταν διατεθειμένη να επενδύσει στην παραγωγή ενός προϊόντος σε περίπτωση που οι ανταγωνιστές της είχαν πρόσβαση στο βασικό του συστατικό. Το ζήτημα ήταν σε τέτοιο βαθμό σοβαρό, ώστε κινδύνευε να χαλάσει η συμφωνία. Οι Αμερικανοί διαπραγματευτές ενοχλήθηκαν και εξεπλάγησαν από την ανένδοτη στάση που τηρούσε η μικρή ευρωπαϊκή εταιρεία πάνω στο ζήτημα της αποκλειστικότητας, αφού πίστευαν ότι η προσφορά τους ήταν όχι απλώς δίκαιη αλλά και γενναϊόδωρη. Τελικά, αποφάσισαν να κάνουν πιο ελκυστική τη συμφωνία προσφέροντας έναν ελάχιστο όγκο εγγυημένων παραγγελιών και δηλώνοντας ότι ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή ανά κιλό προϊόντος. Έτσι, σοκαρίστηκαν όταν η ευρωπαϊκή εταιρεία αρνήθηκε και πάλι να τους παραχωρήσει το δικαίωμα αποκλειστικότητας! Ως έσχατη λύση, οι Αμερικανοί διαπραγματευτές αποφάσισαν να καλέσουν τον πιο δεινό διαπραγματευτή που διέθεταν στην εταιρεία, τον Κρις, ο οποίος αφού κατέφτασε αεροπορικώς στην Ευρώπη ενημερώθηκε για την όλη κατάσταση. Μέσα σε μερικά λεπτά, ο Κρις πέτυχε να δομήσει μια συμφωνία που αποδέχθηκαν αμέσως και οι δύο πλευρές, χωρίς μάλιστα να προβεί σε ουσιαστικές παραχωρήσεις ούτε να απειλήσει

τη μικρή εταιρεία. Πώς κατάφερε να σώσει την κατάσταση; Θα επανέλθουμε σε αυτή την ιστορία στο Κεφάλαιο 3.

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΟ ΑΔΙΕΞΟΔΟ**

Το φθινόπωρο του 2000, ορισμένοι γερουσιαστές των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής άρχισαν να ζητούν την αποχώρηση της χώρας από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών. Ταυτόχρονα, οι ΗΠΑ βρέθηκαν στα πρόθυρα του να χάσουν το δικαίωμα ψήφου που διαθέτουν στη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ. Η σύγκρουση αφορούσε σε ένα χρέος ύψους σχεδόν 1,5 δισεκατομμυρίου δολαρίων, που όφειλαν οι ΗΠΑ στα Ηνωμένα Έθνη. Οι ΗΠΑ δεν ήταν διατεθειμένες να αποπληρώσουν το χρέος αν ο ΟΗΕ δε συμφωνούσε σε μια σειρά μεταρρυθμίσεων, που θεωρούσαν ότι έπρεπε να έχουν γίνει εδώ και καιρό, η σημαντικότερη εκ των οποίων ήταν η μείωση του ποσοστού «συνεισφοράς» των ΗΠΑ επί του ετήσιου τακτικού προϋπολογισμού των Ηνωμένων Εθνών, την οποία ήταν υποχρεωμένες να καταβάλλουν, από 25% σε 22%. Το πρόβλημα ήταν πως, αν οι ΗΠΑ έδιναν λιγότερα χρήματα, κάποιος άλλος θα έπρεπε να δώσει περισσότερα.

Ταυτόχρονα, υπήρχαν και άλλες σοβαρές επιπλοκές. Πρώτ' απ' όλα, σύμφωνα με τους κανονισμούς του ΟΗΕ, ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ, πρέσβης των Ηνωμένων Πολιτειών στα Ηνωμένα Έθνη, έπρεπε να πείσει και τις 190 χώρες να εγκρίνουν τις αλλαγές που απαιτούσε η χώρα του. Δεύτερον, ο Χόλμπρουκ είχε να αντιμετωπίσει μια πιεστική προθεσμία: αν αποτύγχανε να καταλήξει σε συμφωνία πριν το τέλος του 2000, τα χρήματα που προόριζε το Κογκρέσσο για την αποπληρωμή του χρέους της χώρας θα εξαφανίζονταν από τον προϋπολογισμό. Τρίτον, κανένα κράτος δε φαινόταν διατεθειμένο να αυξήσει τη δική του συνεισφορά προκειμέ-

νου να μειωθεί εκείνη των ΗΠΑ. Πώς θα μπορούσε να πείσει ο Χόλμπρουκ έστω και ένα κράτος να αυξήσει το ποσοστό συμμετοχής του όταν όλα ισχυρίζονταν πως κάτι τέτοιο ήταν αδύνατον; Καθώς πλησίαζε το τέλος του 2000, ο Χόλμπρουκ αποφάσισε να αλλάξει στρατηγική. Σταμάτησε τις προσπάθειες να πείσει τα υπόλοιπα κράτη να δεχθούν τα αιτήματά του. Η νέα στρατηγική του έφερε θαυμαστά αποτελέσματα: το ζήτημα επιλύθηκε και ο Χόλμπρουκ απέσπασε τα συγχαρητήρια τόσο των κρατών-μελών του ΟΗΕ όσο και των αντιπροσώπων και των δύο πολιτικών παρατάξεων στο Κονγκρέσσο. Πώς κατάφερε να επιλύσει τη διαφωνία; Θα επανέλθουμε στη συγκεκριμένη ιστορία στο Κεφάλαιο 2.

### **ΑΙΤΗΜΑ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΙΑΣ ΣΤΙΓΜΗΣ**

Ο διευθύνων σύμβουλος μιας κατασκευαστικής εταιρείας διαπραγματευόταν μια συμφωνία με την οποία η εταιρεία του θα αναλάμβανε την ανέγερση ενός κτιρίου γραφείων μεσαίου μεγέθους για λογαριασμό ενός αγοραστή. Μετά την ολοκλήρωση των πολύμηνων διαπραγματεύσεων –αλλά πριν την υπογραφή του συμβολαίου– ο αγοραστής προέβαλε ένα εντελώς νέο και μάλλον δαπανηρό αίτημα στον κατασκευαστή. Ήθελε να συμπεριληφθεί στο συμβόλαιο μια ποινική ρήτρα που θα απαιτούσε από τον τελευταίο να καταβάλει μεγάλα χρηματικά ποσά ως αποζημίωση σε περίπτωση που η ολοκλήρωση του έργου καθυστερούσε περισσότερο από έναν μήνα. Ο κατασκευαστής εκνευρίστηκε από αυτή την ξαφνική απαίτηση· ήταν λες και ο αγοραστής προσπαθούσε να τον εξαναγκάσει σε μια παραχώρηση της τελευταίας στιγμής. Έτσι, ζύγισε τις επιλογές του: μπορούσε να αποδεχθεί το αίτημα και να κλείσει τη συμφωνία· μπορούσε να το απορρίψει, ελπίζοντας ότι δε θα χαλούσε η συμφω-

νία ή μπορούσε να διαπραγματευτεί για να μειώσει το ύψος των προτεινόμενων αποζημιώσεων. Αφού σκέφτηκε προσεκτικά τις παραπάνω επιλογές, αποφάσισε να ακολουθήσει μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση. Διαπραγματεύτηκε με τον αγοραστή την *αύξηση* του ύψους των αποζημιώσεων που θα έπρεπε να καταβάλει σε περίπτωση καθυστέρησης του έργου – η αναθεωρημένη συμφωνία ωφελοούσε περισσότερο και τα *δύο* μέρη. Πώς είναι δυνατόν κάτι τέτοιο; Θα επανέλθουμε στο συγκεκριμένο παράδειγμα στο Κεφάλαιο 3.

### ΠΡΟΕΚΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ

Εν έτει 1912 ο πρώην πρόεδρος θίοντορ Ρούσβελτ είχε θέσει υποψηφιότητα για την τρίτη του θητεία. Η προεκλογική αναμέτρηση ήταν σκληρή και κάθε μέρα έφερνε νέες προκλήσεις. Η συγκεκριμένη όμως πρόκληση ήταν εντελώς απρόσμενη. Τρία εκατομμύρια αντίτυπα της φωτογραφίας του Ρούσβελτ είχαν ήδη τυπωθεί προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως εξώφυλλο για το φυλλάδιο μιας προεκλογικής του ομιλίας, όταν ο συντονιστής της εκστρατείας του ανακάλυψε ένα καταστροφικό λάθος: δεν είχαν ζητήσει άδεια από τον φωτογράφο για να χρησιμοποιήσουν τη φωτογραφία του Ρούσβελτ. Σαν να μην έφτανε αυτό, σύντομα διαπίστωσε ότι η νομοθεσία περί πνευματικών δικαιωμάτων επέτρεπε στον φωτογράφο να απαιτήσει έως και 1 δολάριο ανά αντίτυπο για τα δικαιώματα χρήσης της φωτογραφίας. Τα 3 εκατομμύρια που ενδέχεται να έχαναν το 1912 αντιστοιχούν σήμερα σε 60 εκατομμύρια δολάρια. Καμία εκστρατεία δε θα μπορούσε να διαθέσει ένα τέτοιο ποσό. Η εναλλακτική λύση ήταν σχεδόν το ίδιο ασύμφορη: η ανατύπωση τριών εκατομμυρίων φυλλαδίων θα ήταν εξαιρετικά δαπανηρή και θα μπο-

ρούσε να προκαλέσει σοβαρές καθυστερήσεις. Ο συντονιστής της εκστρατείας έπρεπε να διαπραγματευτεί μια χαμηλότερη τιμή με τον φωτογράφο – αλλά πώς; Ο φωτογράφος έμοιαζε να κρατά όλα τα χαρτιά. Ωστόσο, εκείνος διέθετε κάτι ακόμη καλύτερο: μια αποτελεσματική στρατηγική, την οποία χρησιμοποίησε για να διαπραγματευτεί και να φτάσει σε μια σχεδόν απίστευτη συμφωνία. Θα αποκαλύψουμε την τελική συμφωνία και τη στρατηγική του στο Κεφάλαιο 1.

Όπως ελπίζουμε ότι θα σας πείσουμε, σπάνια γεννιόμαστε με έμφυτη ικανότητα στις διαπραγματεύσεις. Αντίθετα, αυτό που φαντάζει ως έμφυτη ικανότητα ουσιαστικά αποτελεί αντανάκλαση της προσεκτικής προετοιμασίας, της κατανόησης του θεωρητικού πλαισίου των διαπραγματεύσεων, της γνώσης πώς να αποφεύγονται τα σφάλματα και οι παγίδες που μαστίζουν ακόμη και τους πιο πεπειραμένους διαπραγματευτές, και της ικανότητας στρατηγικής και συστηματικής διάρθρωσης και διενέργειας μιας διαπραγμάτευσης. Εδώ θα σας προσφέρουμε αυτό ακριβώς το θεωρητικό πλαίσιο, μαζί με ένα μεγάλο εύρος από διαπραγματευτικές στρατηγικές και τακτικές που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο και τις στρατηγικές αυτές στις διαπραγματεύσεις σας –στις επιχειρήσεις, την πολιτική ή την καθημερινή σας ζωή– θα αποκτήσετε τη φήμη δεινού διαπραγματευτή.

## Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΑΣ

Μόλις πριν από είκοσι πέντε χρόνια, το μάθημα των διαπραγματεύσεων σπάνια διδασκόταν στις σχολές μάνατζμεντ ή σε προγράμματα εκπαίδευσης διευθυντικών στελεχών. Στις μέρες

μας αποτελεί ένα από τα πιο περιζήτητα μαθήματα στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων ολόκληρου του κόσμου. Τα μαθήματα διαπραγμάτευσης είναι επίσης εξαιρετικά δημοφιλή στις νομικές σχολές και στις σχολές πολιτικών επιστημών και δημόσιας διοίκησης. Τούτο συμβαίνει διότι, σε έναν κόσμο που γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκος, ποικιλόμορφος και δυναμικός, η διαπραγμάτευση θεωρείται ο πιο πρακτικός και αποτελεσματικός μηχανισμός καταμερισμού πόρων που διαθέτουμε, με σκοπό την εξισορρόπηση ανταγωνιστικών συμφερόντων και την επίλυση παντός είδους συγκρούσεων. Τόσο οι σύγχρονοι όσο και οι μελλοντικοί μάντζερ, δικηγόροι, πολιτικοί, διαμορφωτές της δημόσιας πολιτικής και καταναλωτές θέλουν και οφείλουν να γνωρίζουν πώς να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στις διαπραγματεύσεις και τις διαμάχες στις οποίες εμπλέκονται. Η διαπραγμάτευση αποτελεί, ενδεχομένως τώρα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, μια απαραίτητη δεξιότητα, αν επιθυμούμε να πετύχουμε σε οποιονδήποτε τομέα της ζωής.

Γιατί, λοιπόν, τόσοι άνθρωποι συνεχίζουν να διαπραγματεύονται αναποτελεσματικά; Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχουμε αντιμετωπίσει ως καθηγητές και σύμβουλοι είναι η διαδεδομένη πεποίθηση ότι κάποιος έχει ή δεν έχει ικανότητα στις διαπραγματεύσεις, και ότι δεν μπορεί να κάνει και πολλά προκειμένου να το αλλάξει. *Προσωπικά, διαφωνούμε κάθετα.* Επιπλέον, πάρα πολλοί –μεταξύ των οποίων πλήθος πεπειραμένων διαπραγματευτών– θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση αποτελεί εξ ολοκλήρου τέχνη και όχι επιστήμη, με αποτέλεσμα να βασίζονται στο ένστικτο ή στη διαίσθησή τους όταν διαπραγματεύονται. Το ένστικτο όμως δεν αποτελεί στρατηγική, ομοίως και η παρορμητικότητα ή ο αυτοσχεδιασμός.

Εμείς σας προσφέρουμε μια πιο συστηματική και αποτελεσματική προσέγγιση, που βασίζεται στις τελευταίες έρευνες πά-

νω στον κλάδο των διαπραγματεύσεων και της επίλυσης διαφορών, στην εμπειρία χιλιάδων πελατών και στελεχών τους οποίους έχουμε εκπαιδεύσει, καθώς και στην προσωπική μας πείρα πάνω στη διαπραγμάτευση, τη συμβουλευτική και την εκπαίδευση. Είναι μια προσέγγιση που έχει δοκιμαστεί και τελειοποιηθεί μέσα από τα μαθήματα των προγραμμάτων MBA και εκπαίδευσης στελεχών της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ, καθώς και από τη συνεργασία μας με πάνω από πενήντα μεγάλες εταιρείες σε περισσότερες από είκοσι πέντε χώρες. Το θεωρητικό πλαίσιο, που προέκυψε ως αποτέλεσμα των παραπάνω διεργασιών, θα σας βοηθήσει να ελαχιστοποιήσετε τον βαθμό εξάρτησης από τη διαίθησή σας, να κατανοήσετε καλύτερα και να χρησιμοποιείτε συχνότερα δοκιμασμένες στρατηγικές, και να επιτυγχάνετε συστηματικά καλύτερα διαπραγματευτικά αποτελέσματα.

Επίσης, ως στόχο έχουμε να καταρρίψουμε την αντίληψη ότι αποτελεσματική διαπραγμάτευση σημαίνει απλώς επίτευξη «αμοιβαία επωφελών (win-win) συμφωνιών». Κρίνοντας από την πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών με τα οποία έχουμε συνεργαστεί, σίγουρα θα σας έχει τύχει να έχετε κάθε διάθεση να διαπραγματευτείτε για να φτάσετε σε ένα αμοιβαία επωφελές αποτέλεσμα, αλλά να διαπιστώσετε ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη, συμπεριφέρεται ανήθικα ή διαπραγματεύεται με μόνο γνώμονα το δικό της συμφέρον. Ή, ενδεχομένως, σας έχει τύχει να πρέπει να διαπραγματευτείτε από θέση αδυναμίας, να έχετε απέναντί σας κάποιον που δεν κατέχει αρκετές γνώσεις για να διαπραγματευτεί αποτελεσματικά ή να μην είναι αρμόδιος να διαπραγματευτεί τη συμφωνία που επιθυμούσατε. Σε τέτοιες περιπτώσεις η αρχή της «αμοιβαίας ωφέλειας» δε θα σας βοηθήσει. Σε πολύπλοκες διαπραγματεύσεις, όπου ενδέχεται να υπάρχουν πολλά μέρη, αυξημένη αβεβαιότητα, απει-



λές δικαστικής προσφυγής, οξυμένα συναισθήματα και φαινομενικά παράλογη συμπεριφορά, ίσως να μην είναι ξεκάθαρο καν τι σημαίνει «αμοιβαία επωφελής συμφωνία». Επειδή τέτοιες περιπλοκές είναι συνηθισμένες, πρέπει να μπορείτε να τις αντιμετωπίζετε με συστηματικότητα. Σε αυτό το βιβλίο θα σας προσφέρουμε τα εργαλεία που χρειάζεστε για να τα καταφέρετε. Με άλλα λόγια, διατηρώντας όλα τα πλεονεκτήματα μιας νοοτροπίας win-win, θα σας βοηθήσουμε να κατανοήσετε πώς να επιλέγετε αποτελεσματικές στρατηγικές όταν η αρχή της αμοιβαίας ωφέλειας δεν μπορεί να σας σώσει.

Ακολουθεί ένα σύντομο περίγραμμα των περιεχομένων του βιβλίου.

## **ΜΕΡΟΣ Ι: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ**

Στο Πρώτο Μέρος αναπτύσσουμε ένα θεωρητικό πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση, την προετοιμασία και τη διενέργεια σχεδόν οποιασδήποτε διαπραγμάτευσης. Στο Πρώτο Μέρος παρατίθενται επίσης μια σειρά από γενικές αρχές, στρατηγικές και τακτικές, που θα σας βοηθήσουν να ολοκληρώσετε επιτυχώς κάθε στάδιο της διαπραγμάτευσης: από το χρονικό σημείο πριν την πρώτη προσφορά μέχρι και την τελική συμφωνία. Όπως θα διαπιστώσετε, σε ένα μεγάλο ποσοστό οι λύσεις στα προβλήματα εκατομμυρίων δολαρίων που αντιμετωπίζουν οι εταιρικοί μας πελάτες περιέχονται σε αυτά τα αρχικά κεφάλαια. Επειδή αναπτύσσουμε το θεωρητικό πλαίσιο και τα εργαλεία με μεθοδικό τρόπο, θα σας συνιστούσαμε να διαβάσετε το Πρώτο Μέρος από την αρχή μέχρι το τέλος, στην ακολουθία με την οποία παρουσιάζεται.

**Κεφάλαιο 1: Απόσπαση αξίας στη διαπραγμάτευση.** Θα ξεκινήσουμε εστιάζοντας σε ένα εξαιρετικά σημαντικό θέμα, που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για όλους τους διαπραγματευτές: πώς μπορώ να πετύχω την καλύτερη συμφωνία για την πλευρά μου; Ξεκινάμε την ανάπτυξη του θεωρητικού μας πλαισίου αναλύοντας μια απλή διμερή διαπραγμάτευση στην οποία ένας αγοραστής και ένας πωλητής διαπραγματεύονται ένα μόνο ζήτημα: την τιμή. Το κεφάλαιο αυτό καλύπτει μεταξύ άλλων τα εξής: πώς να προετοιμαστείτε για τη διαπραγμάτευση, κάποια συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι διαπραγματευτές, κατά πόσο πρέπει να κάνετε εσείς την αρχική προσφορά, πώς να αντιδράτε στις προσφορές της άλλης πλευράς, πώς να δομήσετε την αρχική σας προσφορά, πόσο μπορείτε να πιέσετε την άλλη πλευρά, στρατηγικές για να παζαρεύετε αποτελεσματικά και πώς να μεγιστοποιήσετε όχι μόνο το όφελός σας, αλλά και την αμοιβαία ικανοποίηση των δύο εμπλεκόμενων μερών από τη συμφωνία.

**Κεφάλαιο 2: Δημιουργία αξίας στη διαπραγμάτευση.** Εδώ διευρύνουμε τη θεωρία της «απόσπασης αξίας» εξετάζοντας την πιο δύσκολη και καίρια διαδικασία της *δημιουργίας αξίας*. Μια βασική ιδέα αυτού του κεφαλαίου είναι ότι οι διαπραγματευτές που εστιάζουν μόνο στην απόσπαση αξίας φτάνουν σε χειρότερες εκβάσεις από όσους συνεργάζονται με την άλλη πλευρά για να βελτιώσουν τη συμφωνία και για τα δύο μέρη. Για να το αποδείξουμε αυτό, εξετάζουμε μια πιο πολύπλοκη διαπραγμάτευση στην οποία τα μέρη διαπραγματεύονται πολλαπλά ζητήματα και αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα. Το Κεφάλαιο 2 καλύπτει θέματα όπως: στρατηγικές δημιουργίας αξίας, ένα θεωρητικό πλαίσιο για την αποτελεσματική διαπραγμάτευση συμφωνιών, την προετοιμασία και τη διενέργεια πολύπλοκων διαπραγματεύσεων, πώς και πότε να κάνετε παραχωρήσεις,

πώς να μάθετε περισσότερα για τα πραγματικά ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς και τι να κάνετε μετά την υπογραφή της συμφωνίας.

**Κεφάλαιο 3: Διερευνητική διαπραγμάτευση.** Πολλά από όσα πρέπει να κάνουν οι διαπραγματευτές για να δημιουργήσουν και να αποσπάσουν αξία εξαρτώνται από την ικανότητά τους να εκμαιεύσουν πληροφορίες από την άλλη πλευρά. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει μια εξαιρετικά αποτελεσματική προσέγγιση πάνω στη συλλογή πληροφοριών, την οποία αποκαλούμε «διερευνητική διαπραγμάτευση». Οι αρχές και οι στρατηγικές της θα σας βοηθήσουν να ανακαλύψετε και να εκμεταλλευτείτε τα ενδιαφέροντα, τις προτεραιότητες, τις ανάγκες και τους περιορισμούς της άλλης πλευράς – ακόμη και όταν εκείνη είναι απρόθυμη να μοιραστεί μαζί σας τις συγκεκριμένες πληροφορίες.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Ακόμη και οι έμπειροι διαπραγματευτές κάνουν λάθη κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της διαπραγματευτικής τους στρατηγικής. Στο κάτω κάτω, είναι κι αυτοί άνθρωποι, και όλοι οι άνθρωποι είναι ευάλωτοι σε *ψυχολογικές παγίδες* – συστηματικές και προβλέψιμες αποκλίσεις από την ορθολογικότητα – που μπορούν να εκτρέψουν μια κατά τα άλλα αποτελεσματική διαπραγματευτική στρατηγική. Το Δεύτερο Μέρος βασίζεται στις τελευταίες έρευνες πάνω στους τομείς της ψυχολογίας των διαπραγματεύσεων και της λήψης αποφάσεων. Εδώ, μετουσιώνουμε τη θεωρία στα κατάλληλα και απαραίτητα πρακτικά εργαλεία προκειμένου να αποφύγετε αυτά τα δαπανηρά λάθη, καθώς και

για να αναγνωρίσετε και να εκμεταλλευτείτε τα λάθη της άλλης πλευράς.

**Κεφάλαιο 4: Όταν η λογική αποτυγχάνει: Νοητικές παγίδες.** Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε στις *νοητικές παγίδες* – στα λάθη που κάνουν ακόμη και οι καλύτεροι διαπραγματευτές εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το μυαλό μας. Όπως θα δείξουμε, ο άνθρωπος νους είναι συνηθισμένος να επιλέγει πάντοτε τη συντομότερη οδό· παρότι όμως αυτό μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο όταν προσπαθούμε να λάβουμε αποφάσεις γρήγορα, εντούτοις, όταν διαπραγματευόμαστε, μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές κινήσεις.

**Κεφάλαιο 5: Όταν η λογική αποτυγχάνει: Συναισθηματικές παγίδες.** Έπειτα εξετάζουμε τις *υποκινητικές παγίδες* – τα λάθη που κάνουμε λόγω της επιθυμίας μας να βλέπουμε τον κόσμο όχι όπως είναι πραγματικά αλλά όπως θα θέλαμε να είναι. Δυστυχώς, είναι πιθανόν να έχει κανείς μια αδύναμη διαπραγματευτική στρατηγική και παρ' όλ' αυτά να αισθάνεται καλά με τον εαυτό του και τις προοπτικές επιτυχίας του. Επίσης, υπάρχει πιθανότητα να συνεχίσει στον λάθος δρόμο, δίχως να ανακαλύψει πότε και γιατί μια αλλαγή στρατηγικής είναι απαραίτητη. Το Κεφάλαιο 5 θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε και να αποφύγετε αυτές τις πιθανές παγίδες και να δείτε τον κόσμο μέσα από ένα πιο αντικειμενικό και ρεαλιστικό πρίσμα.

**Κεφάλαιο 6: Πώς να διαπραγματεύεστε λογικά μέσα σ' έναν παράλογο κόσμο.** Εδώ προσφέρουμε ακόμη περισσότερες στρατηγικές για να ξεπεράσετε τις παγίδες και να εκμεταλλευτείτε τις παγίδες στις οποίες πέφτουν οι άλλοι. Εξηγούμε, επίσης, πότε σας συμφέρει να βοηθήσετε την άλλη πλευρά να γίνει πιο αμε-

ρόληπτη. Κι αυτό διότι, συχνά, η μη ορθολογικότητά τους βλάπτει εξίσου κι εσάς.

### **ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ**

Τέλος, στρεφόμεστε σε ένα σύνολο θεματικών που πολύ συχνά παραβλέπονται στα σεμινάρια και τα βιβλία με θέμα τις διαπραγματεύσεις. Πώς μπορείτε να καταλάβετε αν κάποιος σας λέει ψέματα; Πώς μπορείτε να πείσετε απρόθυμους διαπραγματευτές να συμφωνήσουν με τα αιτήματα ή τις προτάσεις σας; Πώς πρέπει να διαπραγματεύεστε όταν έχετε ελάχιστη ή καθόλου δύναμη; Πώς μπορείτε να εντάξετε τα ηθικά ζητήματα στη διαπραγματευτική στρατηγική σας; Πώς πρέπει να διαπραγματεύεστε με τους ανταγωνιστές, τους αντιπάλους και τους εχθρούς σας; Όπως και στο πρώτο μέρος του βιβλίου, οι ιδέες και οι συμβουλές μας πάνω σε αυτά τα θέματα προκύπτουν μέσα από την εμπειρία χιλιάδων διαπραγματευτών και ύστερα από χρόνια συστηματικής επιστημονικής έρευνας πάνω στις διαπραγματεύσεις, τη στρατηγική λήψη αποφάσεων, την ψυχολογία και τα οικονομικά. Καθένα από αυτά τα κεφάλαια μπορεί να διαβαστεί μεμονωμένα – γι' αυτό, μη διστάσετε να επιλέξετε πρώτα τις θεματικές που σχετίζονται περισσότερο με τη διαπραγματευτική κατάσταση που αντιμετωπίζετε.

**Κεφάλαιο 7: Στρατηγικές επηρεασμού.** Συχνά δεν αρκεί να έχετε μια καλή ιδέα, μια καλά δομημένη πρόταση ή να προσφέρετε μια σπουδαία υπηρεσία ή προϊόν. Πρέπει να γνωρίζετε και πώς να το «πουλήσετε» στην άλλη πλευρά. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει οκτώ δοκιμασμένες στρατηγικές επηρεασμού, που

θα αυξήσουν τις πιθανότητες να αποδεχθεί η άλλη πλευρά τα αιτήματα, τις απαιτήσεις, τις προσφορές και τις προτάσεις σας. Να σημειωθεί εδώ ότι αυτές οι στρατηγικές δε βελτιώνουν το ουσιαστικό περιεχόμενο των θέσεών σας, αλλά, αντίθετα, αυξάνουν την πιθανότητα να πει το «ναι» η άλλη πλευρά δίχως να χρειαστεί να μεταβάλετε τις θέσεις σας. Φυσικά, επειδή θα αποτελέσετε τον στόχο των στρατηγικών επηρεασμού της άλλης πλευράς, σας εφοδιάζουμε με λεπτομερειακές στρατηγικές άμυνας, που θα εξουδετερώσουν τις προσπάθειές τους να εκμεταλλευτούν τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά σας.

**Κεφάλαιο 8: Τυφλά σημεία στη διαπραγμάτευση.** Πολλοί διαπραγματευτές εστιάζουν τόσο στενά σε ένα διαπραγματευτικό πρόβλημα, ώστε αδυνατούν να λάβουν υπόψη πώς επηρεάζεται η στρατηγική τους και οι προοπτικές επιτυχίας της από το περιβάλλον, τις αποφάσεις της άλλης πλευράς και τους κανόνες του διαπραγματευτικού παιχνιδιού. Επίσης, χάνουν ευκαιρίες να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού. Σε αυτό το κεφάλαιο σας παρέχουμε συγκεκριμένες συμβουλές για να διευρύνετε την εστίασή σας, ώστε να βεβαιωθείτε ότι λαμβάνετε υπόψη όλα τα στοιχεία που μπορεί να διαδραματίσουν κάποιον ρόλο κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

**Κεφάλαιο 9: Αντιμετωπίζοντας τα ψεύδη και την εξαπάτηση.** Παρότι πολλοί ενστερνίζονται την άποψη ότι «η ειλικρίνεια είναι η καλύτερη πολιτική», οι περισσότεροι από αυτούς παραδέχονται ότι είπαν ψέματα σε κάποια διαπραγμάτευση, και σχεδόν όλοι πιστεύουν ότι κάποια στιγμή τούς έχει πει ψέματα η άλλη πλευρά. Σε αυτό το κεφάλαιο ασχολούμαστε με ερωτήματα όπως: Τι μπορεί να παρακινήσει κάποιον να πει ψέματα σε μια διαπραγ-

μάτευση; Τι στρατηγικό κόστος μπορεί να έχει το ψέμα; Πώς μπορείτε να διακρίνετε αν κάποιος λέει ψέματα; Πώς μπορείτε να αποτρέψετε τους άλλους από το να σας πουν ψέματα; Τι πρέπει να κάνετε αν πιάσετε κάποιον να ψεύδεται; Τι εναλλακτικές λύσεις έχετε, αν είναι σημαντικό για σας να λέτε την αλήθεια αλλά δε θέλετε να ηττηθείτε κατά κράτος στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων;

### **Κεφάλαιο 10: Αναγνωρίζοντας και επιλύοντας ηθικά διλήμματα.**

Πολλοί πιστεύουν ότι η ηθική είναι κάτι εξαιρετικά προσωπικό και ιδιοσυγκρασιακό για να αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς συζήτησης και απόλυτων υπαγορεύσεων. Αυτό αναμφισβήτητα ισχύει – μέχρι έναν βαθμό. Ωστόσο, σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι συχνά συμπεριφέρονται λιγότερο ηθικά απ' ό,τι θεωρούν οι ίδιοι σωστό. Σε άλλες περιπτώσεις, δεν αντιλαμβάνονται καν τη βλάβη που προκαλούν στους άλλους όταν ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές. Και υπό τη σκιά των μεγάλων επιχειρηματικών σκανδάλων που έχουν ξεσπάσει κατά καιρούς, παράλληλα με την επιδίωξη της διαπραγματευτικής επιτυχίας, δίνεται πλέον ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της ηθικής ακεραιότητας. Σε αυτό το κεφάλαιο σας παρέχουμε ένα θεωρητικό πλαίσιο για να σκεφτείτε πιο προσεκτικά και διεξοδικά τα συγκεκριμένα ζητήματα.

**Κεφάλαιο 11: Διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας.** Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με τη δύναμη – αλλά και με την έλλειψή της. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές θα βρεθούν κάποια στιγμή σε θέση αδυναμίας, έχοντας φαινομενικά ελάχιστες ή και καθόλου εναλλακτικές δυνατότητες. (Μάλιστα, πολλοί από τους εταιρικούς πελάτες μας, καθώς και από τα στελέχη που εκπαιδεύουμε, παραπονιούνται ότι διαπραγματεύονται *πάντοτε* από θέση

αδυναμίας σε σχέση με τους πελάτες τους, τα αφεντικά ή τις συζύγους τους!) Τέτοιες διαπραγματεύσεις απαιτούν προσεκτική ανάλυση, δημιουργική σκέψη και γνώσεις πάνω στο πώς μπορούν να αναστραφούν καταστάσεις όπως αυτές. Εδώ σας δείχνουμε πώς να διαπραγματευτείτε αποτελεσματικά σε περιπτώσεις που δε διαθέτετε δύναμη και πώς να ανατρέψετε την ισορροπία δυνάμεων ώστε να περάσετε από θέση αδυναμίας σε θέση ισχύος.

**Κεφάλαιο 12: Η άσχημη πλευρά των διαπραγματεύσεων: Αντιμετωπίζοντας τον παραλογισμό, την έλλειψη εμπιστοσύνης, τον θυμό, τις απειλές και τον εγωισμό.** Πώς διαπραγματεύεστε όταν η άλλη πλευρά μοιάζει εντελώς παράλογη; Πώς διαπραγματεύεστε όταν η εμπιστοσύνη έχει χαθεί και η άλλη πλευρά είναι απρόθυμη να καθίσει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων; Πώς μπορείτε να εξουδετερώσετε αδιάλλακτες τακτικές όπως τα τηλεσίγραφα και οι απειλές; Πώς πρέπει να αντιμετωπίσετε κάποιον όταν είναι θυμωμένος ή πολύ υπερήφανος για να παραδεχθεί ότι η στρατηγική του ήταν προβληματική; Η προσέγγιση που παρουσιάζουμε σε αυτό το κεφάλαιο αναγνωρίζει ότι οι περισσότερες σημαντικές διαπραγματεύσεις παρουσιάζουν τουλάχιστον ορισμένες από τις παραπάνω δυσκολίες και ότι το να τις αγνοούμε είναι όχι μόνο εξαιρετικά αναποτελεσματικό αλλά συχνά αδύνατον.

**Κεφάλαιο 13: Πότε να μη διαπραγματεύεστε.** Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η διαπραγμάτευση δεν είναι η απάντηση. Αν έχετε περιορισμένη δύναμη και ελάχιστες πιθανότητες επιτυχίας, ίσως φτάσετε σε απροσδόκητα καλύτερα αποτελέσματα εάν εγκαταλείψετε εντελώς την όποια ελάχιστη δύναμη έχετε. Ή, αν το κόστος της διαπραγμάτευσης είναι υψηλό, ίσως θελή-



σετε να βρείτε οικονομικότερες εναλλακτικές για να φτάσετε σε συμφωνία ή να επιλύσετε τη διαμάχη. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να συνιστά εμπόδιο η ίδια η διαπραγμάτευση, επειδή δε σας επιτρέπει να δημιουργήσετε το είδος της σχέσης που επιθυμείτε με την άλλη πλευρά. Όμως, τι εναλλακτική έχετε αν δε διαπραγματευτείτε; Το θεωρητικό υπόβαθρο αυτού του κεφαλαίου θα σας βοηθήσει να διακρίνετε πότε πρέπει να παίζετε το παιχνίδι της διαπραγμάτευσης και πότε να αλλάζετε παιχνίδι.

**Κεφάλαιο 14: Ο δρόμος προς την αρτιότητα.** Η απόκτηση αρτιότητας στις διαπραγματεύσεις απαιτεί γνώση, κατανόηση και συνειδητή προσπάθεια. Το ανά χείρας βιβλίο μπορεί να σας προσφέρει την πρώτη και να σας βοηθήσει με τη δεύτερη. Ωστόσο, η προσπάθεια εξαρτάται κατά κύριο λόγο από σας. Θα ολοκληρώσουμε εξετάζοντας τι συμβαίνει όταν κλείνουμε το βιβλίο και επιστρέφουμε στον πραγματικό κόσμο. Ποια νοοτροπία θα μεγιστοποιήσει την ικανότητά σας να εφαρμόσετε στην πράξη όσα μάθατε; Ποιες συνήθειες πρέπει να καλλιεργήσετε τις επόμενες εβδομάδες και μήνες; Τι προσδοκίες θα πρέπει να έχετε από τον εαυτό σας και τους άλλους; Πώς μπορείτε να βοηθήσετε άλλα μέλη στον τομέα σας να διαπραγματεύονται αποτελεσματικότερα;

Η παρακάτω αντίληψη, διατυπωμένη κάποτε από τον Ραλφ Γουόλντο Έμερσον, εκφράζει απόλυτα την ουσία του μηνύματός μας: «Ο απλός άνθρωπος ελπίζει· ο ιδιοφυής άνθρωπος δημιουργεί». Όταν το έργο του διαπραγματευτή είναι δύσκολο, όταν προκύπτουν εμπόδια, όταν οι διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν και το ενδεχόμενο συμφωνίας δείχνει να απομακρύνεται, οι περισσότεροι πανικοβάλλονται ή απλά εύχονται να βρεθεί λύση ως διά μαγείας. Αντίθετα, οι εξαιρετικοί διαπραγματευτές δεί-

χνουν ακόμη μεγαλύτερη αποφασιστικότητα να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν μια σωστή διαπραγματευτική τακτική. Ελπίζουμε πως το βιβλίο μας θα σας πείσει να κάνετε το ίδιο και ότι θα σας προσφέρει τις γνώσεις και τα εργαλεία που χρειάζεστε για να διαπραγματευτείτε με επιδεξιότητα, τόσο στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων όσο και πέρα από αυτό.

Γραμμένο από δύο κορυφαίους καθηγητές στην εκπαίδευση στελεχών της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, το βιβλίο αυτό έρχεται να σας διδάξει όσα χρειάζεστε προκειμένου να επιτυγχάνετε εξαιρετικά αποτελέσματα σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση.

Ακόμα κι αν νομίζετε ότι τα έχετε διαβάσει όλα, ή αν μόλις ξεκινάτε να μαθαίνετε για διαπραγματεύσεις, το βιβλίο αυτό θα απογειώσει τις διαπραγματευτικές σας ικανότητες και την αυτοπεποίθησή σας. Αντλώντας στοιχεία από έρευνες δεκαετιών και αξιοποιώντας την εμπειρία τους από χιλιάδες εταιρικούς πελάτες, οι συγγραφείς εξηγούν κάθε στάδιο στην προετοιμασία και τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης – είτε αυτό αφορά μια επαγγελματική διαπραγμάτευση, είτε μια προσωπική.

**Ποιοί είναι αυτοί που ξεχωρίζουν σε μια διαπραγμάτευση;** Είναι οι άνδρες και οι γυναίκες που ξέρουν να:

- Εντοπίζουν ευκαιρίες διαπραγμάτευσης, όταν οι άλλοι δε βλέπουν καν περιθώριο για συζήτηση.
- Ανακαλύπτουν την αλήθεια, ακόμα και όταν η άλλη πλευρά προσπαθεί να την κρύψει.
- Διαπραγματεύονται επιτυχημένα ακόμα κι από θέση αδυναμίας.
- Αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά απειλές, τελεσίγραφα, ψέματα, ανήθικες τακτικές.

Αυτό το βιβλίο σας δίνει λεπτομερείς στρατηγικές που λειτουργούν στον πραγματικό κόσμο, ακόμα και όταν η άλλη πλευρά είναι επιθετική, ανήθικη ή πιο δυνατή. Όταν το διαβάσετε, θα έχετε ήδη ένα πλάνο δράσης για την επόμενη διαπραγμάτευσή σας.

Ένα βιβλίο που απευθύνεται σε όλους, καθώς η διαπραγμάτευση είναι μια δραστηριότητα που όλοι ασκούμε καθημερινά.

---

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

---



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**

[www.psichogios.gr](http://www.psichogios.gr)



ΔΕΙΤΕ ΕΔΩ ΚΡΙΤΙΚΕΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

ISBN: 978-618-01-2614-3



9 786180 126143

ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 19462