

ΜΕΡΟΣ 1

Θεμέλια της Διαπραγμάτευσης και της Επίλυσης Διαφορών



Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Κεφάλαιο 2: Η Γλώσσα της Διαπραγμάτευσης



Στόχοι Κεφαλαίου

Αφού διαβάσεις αυτό το κεφάλαιο και συμπληρώσεις τις ασκήσεις θα πρέπει να μπορείς να:

- Αναγνωρίζεις καταστάσεις στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις.
- Περιγράφεις τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.
- Ξεχωρίζεις τα συμφέροντα από τα ζητήματα.
- Αξιολογείς τον ρόλο των κινήτρων στις διαπραγματεύσεις.
- Κατανοήσεις την σημασία της προετοιμασίας.
- Αναγνωρίζεις τα διάφορα είδη συγκρούσεων.

Εισαγωγή



Τ_ι σκέφτεσαι, όταν σου έρχεται στο μυαλό μια διαπραγμάτευση; Σκέφτεσαι τον Donald Trump να διαπραγματεύεται επιχειρηματικές συμφωνίες πολλών εκατομμυρίων δολαρίων ή τον θρυλικό Kofi A. Annan να διαπραγματεύεται συμφωνίες διεθνούς ειρήνης; Σκέφτεσαι την αστυνομία να διαπραγματεύεται με έναν άνθρωπο που σκέφτεται να αυτοκτονήσει πηδώντας από μια γέφυρα ή τους κυβερνητικούς πράκτορες να διαπραγματεύονται την απελευθέρωση ομήρων; Σκέφτεσαι τον Kyle McDonald και τον κόκκινο συνδέτηρα; Ποιον Kyle; Ποιον συνδέτηρα;

Σενάριο Κεφαλαίου

Μπορεί να έχεις δει την ιστορία στην τηλεόραση ή στο διαδίκτυο. Μπορεί να έχεις επισκεφτεί ακόμα και την ιστοσελίδα. Ο Kyle MacDonald, ένας 26χρονος Καναδός, μέσω μιας σειράς διαπραγματεύσεων, απέκτησε ένα σπίτι ξεκινώντας από την απλή κατοχή ενός κόκκινου συνδετήρα. Του πήρε σχεδόν ένα χρόνο, αλλά αυτό που άρχισε ως χόμπι μετατράπηκε σε κάτι πολύ μεγαλύτερο που του απέφερε ένα σπίτι και μεγάλη προβολή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η ιστορία ξεκίνησε με τον συνδετήρα και μια ιστοσελίδα. Η πρώτη ανταλλαγή ήταν αυτή του συνδετήρα με ένα στίλο που έμοιαζε σαν ψάρι, το οποίο αντάλλαξε με ένα πόμολο πόρτας, το οποίο αντάλλαξε με μία φορητή ψησταριά, την οποία με τη σειρά της αντάλλαξε με μια γεννήτρια, την οποία αντάλλαξε με μπύρα και υλικά για ένα «έτοιμο πάρτι». Το «έτοιμο πάρτι» ανταλλάχθηκε με ένα σνοουμπομπίλ, το οποίο αντάλλαξε με μια εκδρομή στο Γιάκ της Βρετανικής Κολομβίας (Yahk, British Columbia), την οποία αντάλλαξε με ένα φορτηγό. Αντάλλαξε το φορτηγό με ένα συμβόλαιο ηχογράφησης, το οποίο αντάλλαξε με νοίκι ενός χρόνου στο Φοίνιξ (Phoenix), το οποίο αντάλλαξε με ένα απόγευμα με τον Alice Cooper. Αντάλλαξε το απόγευμα με τον ροκ σταρ με μια χιονόμπαλα, την οποία αντάλλαξε με έναν ρόλο σε μια ταινία, τον οποίο χρησιμοποίησε για να προβεί σε μια τελευταία ανταλλαγή με την πόλη του Κίπλινγκ της Σασκάτσουαν (Kipling, Saskatchewan)-αυτή τη φορά πήρε ένα σπίτι.¹

Η ιστορία του Kyle και του κόκκινου συνδετήρα μπορεί να είναι καταπληκτική, όμως διαπραγματεύσεις γίνονται πιο συχνά από όσο συχνά συναντούμε τα δημοφιλή παραδείγματα που αναφέρονται στα MME. Όπου υπάρχει διαπραγμάτευση, υπάρχει επίσης η πιθανότητα σύγκρουσης, επειδή τα μέρη που εμπλέκονται μπορεί να έχουν διαφορετικά «θέλω» και ανάγκες. Αντίστοιχα, οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν αποτελεσματικά μέσω των διαπραγματεύσεων. Συνεπώς, τα δύο θέματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Χωρίς αμφιβολία, οι ικανότητες διαπραγμάτευσης είναι βασικές ικανότητες που πρέπει να τις έχουν όλοι για να είναι επιτυχημένοι. Στον εργασιακό χώρο, είτε είσαι εργαζόμενος, διευθυντής, στέλεχος, ή ιδιοκτήτης επιχείρησης, θα διαπραγματεύεσαι και θα επιλύεις διαφορές σχεδόν κάθε μέρα και κάτω από διάφορες συνθήκες. Μάλιστα δεν διαπραγματεύεσαι μόνο στην επαγγελματική σου ζωή, αλλά και στην προσωπική σου ζωή.

Τα καλά νέα είναι ότι η διαπραγμάτευση είναι μια μεταβιβάσιμη ικανότητα που μπορείς να την μάθεις - ανεξάρτητα με το τι ή με ποιον διαπραγματεύεσαι, η διαδικασία είναι ίδια. Ακόμα και αν δεν ήσουν ποτέ ιδιαίτερα επιδέξιος ή άνετος με την διαπραγμάτευση, μπορείς να μάθεις. Καθώς εξασκείς τις διαπραγματευτικές σου ικανότητες θα γίνεις πιο άνετος με την διαδικασία. Αυτό που στην αρχή μπορεί να φαίνεται επιτηδευμένο, γίνεται πιο ρευστό και φυσικό με την εξάσκηση. Όταν μάθεις την διαδικασία, μπορείς να την εφαρμόσεις σχεδόν σε κάθε κατάσταση, προσωπική ή επαγγελματική. Αυτός είναι ο σκοπός αυτού του βιβλίου, να αυξήσει την άνεση και την επιδεξιότητά σου στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης

προσφέροντας το απαραίτητο εννοιολογικό υλικό και δίνοντάς σου πολυάριθμες ευκαιρίες να εφαρμόσεις την γνώση και την ικανότητά σου σε διάφορες καταστάσεις. Θα σε ενθαρρύνουμε να δεις τις διαπραγματεύσεις από την οπτική της άλλης πλευράς, για να αποκτήσεις μια καλύτερη κατανόηση των πραγματικών αναγκών της. Το να βοηθάς την άλλη πλευρά να ικανοποιήσει τις ανάγκες της συνήθως σε βοηθάει να ικανοποιήσεις τις δικές σου ανάγκες και βελτιώνει τη σχέση τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Με αυτό θα θέλαμε να σε καλωσορίσουμε επίσημα στις *Διαπραγματεύσεις και την Επίλυση Διαφορών*. Ξέρουμε ότι είναι πιο πιθανόν να αφιερώσεις περισσότερο χρόνο και προσπάθεια σε μαθήματα που πιστεύεις ότι είναι σχετικά και χρήσιμα στη ζωή σου. Συνεπώς, μέσα από αυτό το βιβλίο χρησιμοποιούμε παραδείγματα και ασκήσεις που ασχολούνται με μια μεγάλη έκταση θεμάτων και καταστάσεων, που πιθανότατα να αντιμετωπίσεις τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική σου ζωή. Επίσης, ελπίζουμε να καταστήσουμε την εκμάθηση σχετικά με τις διαπραγματεύσεις και την επίλυση συγκρούσεων ευχάριστη, ακόμα και διασκεδαστική. Οι έμπειροι διαπραγματευτές και μεσολαβητές γενικά απολαμβάνουν τη διαδικασία. Ο Kyle MacDonald είπε ότι διασκεδάσε πολύ κατά την διάρκεια της ανταλλαγής του συνδετήρα του με το σπίτι.² Πέρα από την προσφορά του απαραίτητου υλικού που ενημερώνει για το τι, το πώς, και το γιατί της διαπραγμάτευσης και της επίλυσης συγκρούσεων, προσφέρουμε μεγάλο εύρος ευκαιριών για την εξάσκηση στην εφαρμογή των εννοιών. Μπορεί ποτέ να μην αποκτήσεις ένα σπίτι μέσα από μια αλυσίδα διαπραγματεύσεων που θα ξεκινήσει από ένα κόκκινο συνδετήρα, αλλά θα βελτιώσεις τις ικανότητες διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων, ώστε να τις χρησιμοποιήσεις σε όλες τις περιοχές της ζωής σου. Και αν όλα πάνε καλά θα διασκεδάσεις και λίγο κατά την διαδικασία.

ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΜΕΛΕΤΗΣΩ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ;

Στο κορυφαίο σε πωλήσεις βιβλίο τους, *Freakonomics*,³ οι Steven Levitt και Stephen Dubner δείχνουν ότι τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν τους ανθρώπους να κάνουν οτιδήποτε στην ζωή τους. Θυμάσαι τι είπαμε για τους φοιτητές που προσπαθούν περισσότερο σε μαθήματα που είναι πιο σχετικά και τους προσφέρουν χρήσιμες ικανότητες; Αυτό συμβαίνει γιατί οι φοιτητές θεωρούν ότι αυτά τα μαθήματα θα τους προσδώσουν αξία στο μέλλον. Εξηγεί γιατί οι φοιτητές λογιστικής συνήθως προσπαθούν περισσότερο σε ένα μάθημα λογιστικής από τους φοιτητές του μάρκετινγκ, και οι φοιτητές του μάρκετινγκ προσπαθούν περισσότερο σε ένα μάθημα μάρκετινγκ από τους φοιτητές της λογιστικής. Μια αμιγώς οικονομική άποψη αναφέρει ότι δεν κάνουμε τίποτα, αν δεν έχουμε κίνητρο. Με άλλα λόγια, κάνουμε πράγματα επειδή λαμβάνουμε κάτι ως αντάλλαγμα. Πηγαίνουμε στο πανεπιστήμιο, επειδή μας βοηθάει να βρούμε καλύτερη δουλειά απ' ότι θα μπορούσαμε με ένα απολυτήριο λυκείου. Ακόμη και αν αγαπάμε τις δουλειές μας, σε τελική ανάλυση, πηγαίνουμε στη δουλειά κάθε μέρα, επειδή πληρωνόμαστε. Στην δουλειά εργαζόμαστε σκληρά και προσπαθούμε περισσότερο για να πάρουμε προαγω-

γή ή να αναγνωριστούμε. Σε όλη τη διάρκεια της καριέρας μας, εμπλεκόμαστε σε δια βίου εκπαίδευση - ή τουλάχιστον θα έπρεπε, για να διατηρήσουμε την αξία μας στην αγορά. Προσφέρουμε εθελοντική εργασία, επειδή θα φαίνεται καλό στην εικόνα μας ή επειδή μας βοηθάει να νιώθουμε καλά εμείς. Οπότε, τι θα κερδίσεις με το να αφιερώνεις χρόνο και προσπάθεια στην βελτίωση των ικανοτήτων διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων; Υπάρχουν πολλά πράγματα.

Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να είναι κερδοφόρες. Οι καλές διαπραγματευτικές ικανότητες οδηγούν σε καλύτερες συμφωνίες στα πάντα, από τον μισθό και τις λοιπές παροχές σου μέχρι οτιδήποτε αγοράζεις ή πουλάς. Κατά τη διάρκεια της ζωής σου, η χρηματική αξία των οικονομικών κερδών που προέρχεται από επιτυχημένες διαπραγματεύσεις μπορεί να είναι τρομερή.

Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μια μεγάλη ποικιλία θετικών και αρνητικών συναισθημάτων.⁷ Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να είναι λυτρωτικές. Σε έχει πείσει κανείς στο να κάνεις κάτι που δεν ήθελες πραγματικά; Έχεις αγοράσει ποτέ κάτι για να συνειδητοποιήσεις έπειτα ότι δεν είναι αυτό που ήθελες; Οι καλές διαπραγματευτικές ικανότητες θα καταστήσουν λιγότερο πιθανόν να αισθανθείς ότι κάποιος σε εκμεταλλεύτηκε. Μπορεί να είναι κατευναστική η χρησιμοποίηση των διαπραγματευτικών σου ικανοτήτων για να επιλύσεις μια σύγκρουση με κάποιον κοντινό σου και να σώσεις τη σχέση. Οι διαπραγματεύσεις μπορεί να είναι επίσης εκνευριστικές, αν η άλλη πλευρά δεν είναι συνεργάσιμη ή τίμια. Παρ' όλα αυτά, το να είσαι ικανός να αναγνωρίζεις και να διαχειρίζεσαι με επιτυχία τέτοιους ανθρώπους μπορεί να μειώσει το χρόνο και τους πόρους που ξοδεύεις. Οι διαπραγματεύσεις μπορούν επίσης να είναι καλές για τον εγωισμό σου. Όταν διαπραγματεύεσαι καλά, νιώθεις ένα αίσθημα επίτευξης, ειδικά αν είσαι λίγο ανταγωνιστικός. Το να συμμετέχεις σε παιχνίδια ρόλων διαπραγμάτευσης μπορεί επίσης να σε βοηθήσει να αναπτύξεις τις ικανότητες κριτικής σκέψης σου, κάτι που μεταφέρεται σε πολλές άλλες καταστάσεις στην ζωή. Αν τίποτα από αυτά δεν σε έχει πείσει ακόμα, σκέψου αυτό: η αλήθεια είναι ότι δεν έχεις άλλη επιλογή. Είτε σου αρέσει είτε όχι, διαπραγματεύεσαι σχεδόν κάθε μέρα, πρακτικά σε κάθε πλευρά της ζωής σου, ακόμα και αν δεν το σκέφτεσαι έτσι.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ: ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΟΥ

Στους οργανισμούς, οι διευθυντές διαπραγματεύονται, όταν προσλαμβάνουν εργαζόμενους και συνεχίζουν να διαπραγματεύονται μαζί τους καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου σε διάφορα θέματα που διατρέχουν το σύνολο της απασχόλησης, από αναθέσεις εργασιών μέχρι άδειες και μέχρι την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων. Διαπραγματεύονται κονδύλια προϋπολογισμού με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθώς και εργασιακά συμβόλαια και καταγγελίες με τα σωματεία. Οι εργαζόμενοι που δεν βρίσκονται στη διοίκηση διαπραγματεύονται και επιλύουν συγκρούσεις με πελάτες, προμηθευτές, συναδέλφους, ή και άλλα τμήματα εντός του οργανισμού. Πλέον, καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί μετατρέπονται σε εργασιακά περιβάλλοντα με βάση την ομάδα, υπάρχει αυξημένη αλ-

ληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων. Καθώς η αλληλεπίδραση με τους άλλους αυξάνεται, ιδιαίτερα στην απουσία εξουσίας που απορρέει από τη θέση τους, αυξάνεται και η ανάγκη για ικανότητες διαπραγματεύσεως και επίλυσης συγκρούσεων.

Πέρα από τις διαπραγματεύσεις που συναντά κάθε εργαζόμενος σε τακτική βάση, για ολοένα και περισσότερους εργαζομένους, η διαπραγμάτευση αποτελεί επίσημο μέρος της εργασίας τους. Πέρα από τις συνήθεις εργασίες σε πωλήσεις και αγορές, οι εργαζόμενοι στις λειτουργίες παραγωγής, στην διοίκηση, στο τμήμα των μηχανικών, στα χρηματοοικονομικά, στους ανθρώπινους πόρους, και σε άλλες λειτουργικές περιοχές διαπραγματεύονται πιο συχνά. Ένας λόγος για αυτήν την αλλαγή είναι η αύξηση της εξωτερικής ανάθεσης και της δημιουργίας υπεράκτιων επιχειρήσεων, κάτι που απαιτεί διαπραγμάτευση και στη συνέχεια επίλυση συγκρούσεων με μια μεγάλη ποικιλία υπεργολάβων, τόσο εγχώριων όσο και διεθνών. Υπάρχει επίσης μια αύξηση στις επιχειρήσεις, ειδικά αυτών που ήταν ιστορικά ανταγωνίστριες, που καταβάλλουν κοινές προσπάθειες να παράγουν προϊόντα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην βιομηχανία της άμυνας, όπου συνεργασίες όπως αυτές μεταξύ των General Dynamics και United Defense, και Lockheed και General Dynamics είναι πλέον ο κανόνας παρά η εξαίρεση λόγω των συνεχών και δραστικών μειώσεων σε προϋπολογισμούς που εγκρίνονται από το κράτος. Όλες αυτές οι διαπραγματεύσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση με πελάτες, προμηθευτές, και επιχειρηματικούς εταίρους. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ συνεργάζονται ακόμα και με ξένες επιχειρήσεις (π.χ. Chrysler και Fiat, General Dynamics και MTU, μια γερμανική επιχείρηση), περιπλέκοντας περισσότερο τα πράγματα με ζητήματα που εκτείνονται από γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές μέχρι προκλήσεις εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, με την αυξημένη προτεραιότητα στην αποκάλυψη και την τιμωρία ανήθικων συμπεριφορών στους οργανισμούς, η ανάγκη για κατανόηση του ρόλου της ηθικής και η ανάπτυξη ικανοτήτων βασισμένη σε αρχές είναι ουσιώδεις στις διαπραγματεύσεις.

Αν είσαι ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης, μπορεί να διαπραγματεύεσαι με αντιπρόσωπους της τοπικής αυτοδιοίκησης για άδειες, αποκλίσεις οριοθέτησης, ή διάφορα άλλα ζητήματα. Μπορεί πιθανώς να διαπραγματεύεσαι την ενοικίαση ή την αγορά κτιρίου για να στεγάσεις την επιχείρησή σου, οχήματα της επιχείρησης για να μεταφέρεις προϊόντα και μια ποικιλία ειδών για εξοπλισμό γραφείου. Μπορεί να διαπραγματεύεσαι με άλλες επιχειρήσεις για υλικά και προμήθειες, συντήρηση εξωτερικών χώρων και χώρου στάθμευσης, όπως και υπηρεσίες καθαρισμού, απορριμμάτων και ανακύκλωσης. Οποιαδήποτε από αυτές τις συναλλαγές θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση σχετικά με τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες. Θα μπορούσες ακόμη να βρεθείς στο μέσον μιας σύγκρουσης με μια γειτονική επιχείρηση για τη χρήση εφαπτόμενων χώρων στάθμευσης ή με έναν σπιτονοικοκύρη που δεν ανταποκρίνεται στους όρους μίσθωσής σου ή με έναν πελάτη που δεν πληρώνει τον λογαριασμό του. Ιστορικά, αν το διεκδικούμενο ποσό ήταν κάτω από μια συγκεκριμένη αξία (π.χ. \$2,000), η σύγκρουση θα λυνόταν στο δικαστήριο μικροδιαφορών. Αν το διεκδικούμενο ποσό ήταν πάνω από το ελάχιστο για μικρές διαφορές, θα γινόταν μια αγωγή. Πλέον, όμως, υπάρχει μια τάση προς την αντικα-

τάσταση της πιο επίσημης και ακριβής οδού νομικής δράσης με μεθόδους που υπάγονται στο γενικό τίτλο της Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών (Alternative Dispute Resolution - ADR), από τις οποίες πιο συνηθισμένες είναι η μεσολάβηση και η διαιτησία. Φυσικά, ιδανικό θα ήταν να μη χρειάζεσαι ένα τρίτο μέρος και να μπορούσες να διαπραγματευτείς απευθείας με την άλλη πλευρά για να επιλύσεις τη διαφορά, κάτι που θα ήταν πιο άτυπο και λιγότερο δαπανηρό.

Ακόμα και αν δεν είσαι ιδιοκτήτης επιχείρησης, είναι πιθανόν να αγοράσεις αυτοκίνητο, σπίτι και πολλά άλλα προϊόντα υψηλής αξίας στην προσωπική σου ζωή. Οι καλές διαπραγματευτικές ικανότητες μπορούν να κάνουν την διαφορά μεταξύ του να πετύχεις μια καλή συμφωνία και μια συμφωνία στην οποία θα κληθείς να πληρώσεις πολύ παραπάνω. Σε βάθος χρόνου, αυτό εύκολα ισοδυναμεί με δεκάδες χιλιάδες δολάρια. Εκτός εργασίας θα διαπραγματευτείς και θα επιλύσεις συγκρούσεις με επιχειρηματικούς συνεργάτες, μέλη της οικογένειας, φίλους, γείτονες, ακόμη και τελείως αγνώστους. Εδώ οι ικανότητες διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να είναι η διαφορά μεταξύ της διατήρησης -ή και βελτίωσης- μιας σχέσης και της λήξης της.

Προφανώς, η διαπραγμάτευση και η επίλυση συγκρούσεων είναι μέρος της καθημερινής σου ζωής. Στον εργασιακό χώρο, οι καλές διαπραγματευτικές ικανότητες μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερους όρους και συνθήκες εργασίας και μεγαλύτερη επιτυχία όταν εκπροσωπείς τον εργοδότη σου. Αντίστοιχα, η ικανότητα να επιλύεις συγκρούσεις με άλλους ή συγκρούσεις μεταξύ άλλων οδηγεί σε ένα πιο αρμονικό εργασιακό περιβάλλον. Σε περιβάλλον εκτός εργασίας, αυτές οι ικανότητες είναι εξίσου ωφέλιμες. Για παράδειγμα, έχουμε διαπιστώσει ότι οι περισσότεροι καταναλωτές κοιτάνε τα συμβόλαια ως άκαμπτες συμφωνίες. Είτε υπογράφεις το συμβόλαιο είτε αποχωρείς από την συμφωνία. Αυτό απλά δεν είναι αλήθεια. Σε πολλές συναλλαγές, οι όροι μπορούν και πρέπει να είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης, όπως η τιμή μιας υπηρεσίας, οι όροι αγοράς του νέου αυτοκινήτου σου, ακόμη και ένα συμβόλαιο με τον εκδότη ενός βιβλίου! Αντίστοιχα, όταν οι άνθρωποι έχουν μια σύγκρουση με κάποιον, μπορεί απλώς να τερματίσουν τη σχέση, ακόμα και όταν η σχέση θα ήταν αμοιβαία ωφέλιμη. Συνεπώς, η βελτίωση των ικανοτήτων διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα τόσο στην εργασία σας όσο και στην προσωπική σας ζωή. Αλλά τι γίνεται αν νιώθεις άβολα να διαπραγματευτείς ή αν νομίζεις ότι δεν είσαι πολύ καλός σε αυτό; Μπορεί ο καθένας να γίνει καλύτερος διαπραγματευτής;

Εναύσματα για συλλογισμό

1. Τι είδους πράγματα έχεις διαπραγματευτεί;
2. Ήταν εύκολο για σένα;
3. Σου αρέσει να διαπραγματεύεσαι με άλλους;
4. Τι θα ήθελες να μάθεις για τις διαπραγματεύσεις;

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ : ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

Όλοι ξέρουμε κάποιους ανθρώπους που πάντα φαίνεται να κάνουν καλές συμφωνίες όταν διαπραγματεύονται. Όποια και αν είναι η άλλη πλευρά και όποιο και να είναι το θέμα, παίρνουν αυτό που θέλουν, όταν το θέλουν, και το παίρνουν με τους δικούς τους όρους. Κάποιοι άνθρωποι είναι ικανοί να το κάνουν αυτό διατηρώντας παράλληλα ή και βελτιώνοντας την σχέση τους με την άλλη πλευρά. Είναι αξιοσέβαστοι και αρεστοί, και οι άνθρωποι θέλουν να συνδέονται μαζί τους εντός και εκτός του χώρου εργασίας τους. Υπάρχουν άλλοι άνθρωποι, παρ'όλα αυτά, που παίρνουν αυτό που θέλουν αλλά καταστρέφουν την σχέση κατά την διαδικασία. Αυτοί οι άνθρωποι συχνά χαρακτηρίζονται ως νταήδες ή τύραννοι. Είναι τα αφεντικά για τα οποία δεν θέλει κανείς να δουλέψει, οι συνάδελφοι με τους οποίους κανείς δεν θέλει να συνεργαστεί, και οι πελάτες που κανείς δεν θέλει να εξυπηρετήσει. Κοιτάμε τις οικογένειες τους και τις λυπόμαστε.

Επίσης ξέρουμε ανθρώπους που ποτέ δε φαίνεται να παίρνουν αυτό που θέλουν. Είναι οι εργαζόμενοι που εγκλωβίζονται σε ανειδίκευτες εργασίες που κανείς δεν θέλει να κάνει και δουλεύουν περισσότερο και πιο σκληρά από τους συναδέλφους τους. Παρ'όλα αυτά δεν παίρνουν καμιά αναγνώριση για την σκληρή εργασία και την αφοσίωσή τους. Είναι οι άνθρωποι που συνεχώς παραβλέπονται όσον αφορά τις προαγωγές. Κάποιες φορές λυπόμαστε αυτούς τους ανθρώπους και θέλουμε να τους βοηθήσουμε και άλλες φορές αναρωτιόμαστε γιατί δεν διεκδικούν τα δικαιώματά τους. Μπορεί να αρχίσουμε να πιστεύουμε ότι απολαμβάνουν να είναι θύματα. Αλλά οι απαντήσεις είναι συχνά πιο περίπλοκες. Ίσως δεν έχουν σκεφτεί τι στ'αλήθεια θέλουν ή αν είναι εφικτό αυτό. Μπορεί να είναι πολύ συνεσταλμένοι ή δεν ξέρουν πώς να ζητήσουν αυτό που θέλουν. Ίσως δεν έχουν αναλογιστεί γιατί θα πρέπει να λαμβάνουν αυτό που θέλουν ή δεν έχουν αναπτύξει πειστικά επιχειρήματα. Είναι πιθανόν τέτοιοι άνθρωποι να μην καταλαβαίνουν την διαδικασία ή την αξία της διαπραγμάτευσης.

Αλλά δεν είναι απλώς ένας άνθρωπος πάντα ένας καλός διαπραγματευτής ή πάντα ένας κακός διαπραγματευτής. Συχνά οι άνθρωποι τα καταφέρνουν σε συγκεκριμένα πλαίσια αλλά σε άλλα όχι. Κάποιοι άνθρωποι διαπραγματεύονται σκληρά στον εργασιακό χώρο αλλά συναινούν σε όλα, όταν πρόκειται για την οικογένεια. Άλλοι μπορεί πάντα να παίρνουν αυτό που θέλουν στην οικογένεια - αν και κάποιες φορές με το να γκρινιάζουν — αλλά να είναι διστακτικοί στο να ζητήσουν κάτι που θέλουν στην δουλειά τους. Κάποιες φορές οι άνθρωποι τα πάνε καλά με συγκεκριμένα είδη διαπραγματεύσεων, αλλά όχι με άλλα. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να διαπραγματεύεται εξαιρετικές συμφωνίες με προμηθευτές, αλλά να διστάζει να ζητήσει την αύξηση που ξεκάθαρα αξίζει. Οι άνθρωποι μπορεί να είναι πιο αποφασιστικοί διαπραγματευτές, όταν δρουν εκ μέρους ενός άλλου ανθρώπου απ'ότι όταν εκπροσωπούν τους εαυτούς τους.

Ποια είναι η διαφορά μεταξύ αυτών που διαπραγματεύονται καλά και αυτών που δεν το κάνουν; Γιατί κάποιοι είναι αποτελεσματικοί σε κάποιες περιπτώσεις αλλά σε άλλες όχι; Με κάποιους ανθρώπους αλλά με άλλους όχι; Μπορεί ο καθένας

να μάθει πώς θα γίνει καλύτερος διαπραγματευτής σε όλες τις περιπτώσεις με όλους τους ανθρώπους; Ναι! Αν είσαι από αυτούς που δεν αισθάνεσαι άνετα, όταν διαπραγματεύεσαι, με εξάσκηση μπορείς να αυξήσεις το επίπεδο άνεσής σου. Αν είσαι από αυτούς που είσαι ήδη άνετος με τις διαπραγματεύσεις, μπορείς να βελτιώσεις και να βελτιστοποιήσεις τις ικανότητές σου. Αν τα πας καλά σε κάποιες καταστάσεις αλλά σε άλλες όχι, μπορείς να μάθεις να εφαρμόζεις την διαδικασία σε πολλές καταστάσεις και να μεταφέρεις τις ικανότητές σου από το χώρο εργασίας στην αγορά και στο σπίτι. Μπορείς ακόμη και να μάθεις να αντιμετωπίζεις αποτελεσματικότερα αυτούς με τους οποίους δεν νιώθεις πολύ άνετα να διαπραγματεύεσαι.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Οι ειδικοί έχουν αναγνωρίσει έξι χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης.¹⁰ Αρχικά, πρέπει να υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη. Παρόλο που πολλές φορές οι άνθρωποι πετυχαίνουν συμφωνίες με τους εαυτούς τους (π.χ., αν χάσω δέκα κιλά, θα αγοράσω καινούρια ρούχα. Όταν τελειώσω αυτό το κεφάλαιο, θα πάρω μια μέρα ρεπό), αυτό δεν θεωρείται πραγματική διαπραγμάτευση. Δεύτερον, πρέπει να υπάρχει μια σύγκρουση συμφερόντων. Προφανώς, αν ο καθένας ήταν ήδη σε συμφωνία δεν θα υπήρχε τίποτα προς διαπραγμάτευση. Η σύγκρουση μπορεί να ποικίλει από κάτι σχετικά ασήμαντο χωρίς ισχυρό διακύβευμα, μέχρι κάτι που μπορεί να έχει επίδραση στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων. Ασήμαντες διαφορές μπορεί να προκύψουν μεταξύ φίλων, όπως το που να πάνε για φαγητό ή τι ταινία να δουν. Το πιθανότερο είναι ότι αν το ένα μέρος δεν πάρει αυτό που θέλει, δεν θα υπάρξει σημαντική επίδραση στην ζωή του. Από την άλλη, οι σημαντικές διαφορές μπορούν να έχουν δραματικές επιδράσεις στις ζωές των ανθρώπων, όπως η σύγκρουση μεταξύ των ΗΠΑ και του Saddam Hussein που οδήγησε σε πόλεμο, όπου χιλιάδες άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους και οι ζωές εκατομμυρίων επηρεάστηκαν.

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι ότι θα πρέπει να περιμένεις μια καλύτερη έκβαση ως αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Αν δεν μπορείς να κάνεις καλύτερη συμφωνία με την διαπραγμάτευση, γιατί να προσπαθήσεις να το κάνεις; Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν διαπραγματεύονται. Κάποιοι μπορεί να υποθέτουν ότι δεν γίνεται καλύτερα από την προσφορά που έχουν ήδη, οπότε δεν προσπαθούν να διαπραγματευτούν. Κάποιοι άνθρωποι ντρέπονται να ζητήσουν καλύτερη τιμή σε κάτι. Πιστεύουν ότι ο πωλητής ή οι άλλοι θα σκεφτούν ότι είναι φτωχοί ή τσιγκούνηδες αν το ζητήσουν. Κάποιοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν να διαπραγματευτούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά όχι σε άλλο.¹² Η αλήθεια είναι ότι ποτέ δεν θα πετύχεις ένα καλύτερο αποτέλεσμα, αν δεν το ζητήσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να είσαι αγενής ή ανταγωνιστικός. Πράγματι, ένα ευγενικό “Αυτό είναι το καλύτερο που μπορείς να κάνεις;” συχνά γίνεται δεκτό με μια καλύτερη προσφορά. Απλώς πρέπει να συνηθίσεις να διεκδικείς.

Η διεκδίκηση μπορεί είναι ιδιαίτερα δύσκολη για κάποιους υποψήφιους σε μια θέση εργασίας, όταν ένας εργοδότης τους προσφέρει μια δουλειά. Συχνά φοβούνται ότι ο εργοδότης θα εκνευριστεί και θα ανακαλέσει την προσφορά. Παρ’όλα

αυτά είναι ιδιαίτερα απίθανο ένας εργοδότης να απαντήσει με τόσο σκληρό τρόπο σε ένα ευγενικό “Αυτό είναι το καλύτερο που μπορείτε να κάνετε;”. Έρευνες δείχνουν ότι ένας εργοδότης θα επανέλθει με μια υψηλότερη προσφορά,¹³ ίσως και μια προσφορά αρκετών χιλιάδων περισσότερων δολαρίων, που μπορεί να αποτελεί σημαντική διαφορά στην πορεία του χρόνου. Ας δούμε το παράδειγμα της Σοφίας, η οποία έθεσε αυτήν την απλή ερώτηση στον τελευταίο εργοδότη της, όταν της προσφέρθηκε μια εργασία. Ο εργοδότης αμέσως αύξησε το βασικό μισθό που προσέφερε κατά \$3000 το χρόνο. Επιφανειακά φαίνεται ότι η Σοφία κέρδισε \$3000, που για πολλούς ανθρώπους δεν είναι ένα ασήμαντο ποσό. Αλλά αν κοιτάξεις βαθύτερα, η Σοφία κέρδισε πολύ περισσότερα από αυτό. Με το χρόνο το ποσό θα ισοδυναμούσε με δεκάδες χιλιάδες δολάρια. Αν η Σοφία μείνει με τον εργοδότη για δέκα χρόνια η διαφορά είναι \$30,000. Αν μείνει 20 χρόνια, είναι \$60,000. Αν καταλήξει να περάσει όλη τη καριέρα της (από την αποφοίτηση του πανεπιστημίου στα 22 μέχρι την συνταξιοδότησή της στα 67) με αυτόν τον εργοδότη το ποσό θα είναι \$135,000, ένα εκπληκτικό ποσό μονάχα επειδή έκανε απλά την ερώτηση “Αυτό είναι το καλύτερο που μπορείτε να κάνετε;”. Αν αλλάξει εργοδότες πολλές φορές και πάρει πιο πολλά από αυτά που θα της προσφέρουν αρχικά, οι αριθμοί θα μεγαλώσουν ακόμα περισσότερο. Και τα παραπάνω περιορίζονται μόνο σε απλούς μαθηματικούς υπολογισμούς.

Αν ήθελες μεγαλύτερη ακρίβεια, θα συνυπολόγιζες το αυξημένο ποσό που θα συσσωρευόταν με τις αυξήσεις. Στην ουσία, αυτή είναι η ίδια αρχή με τον ανατοκισμό. Αν λάβεις αυξήσεις που είναι ποσοστό του βασικού μισθού σου και ο βασικός μισθός είναι υψηλότερος, η αύξηση σου θα είναι μεγαλύτερη. Στην περίπτωση της Σοφίας, υποθέτοντας ότι λαμβάνει μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 3%, η αύξηση των επιπρόσθετων \$3000 θα ισοδυναμούσε με \$90 παραπάνω τον πρώτο χρόνο. Αν και αυτό δε φαίνεται πολύ στην αρχή, προστίθεται ανατοκίζοντας με το χρόνο. Πρόσθεσε σε αυτό το αυξημένο ποσό που προσδίδεται σε όλα τα είδη μισθών και άλλων παροχών που μπορούν να υπολογιστούν ως ποσοστό των βασικών αποδοχών (πληρωμή υπερωριών, εργοδοτικές εισφορές στο πλάνο συνταξιοδότησής σου, ασφάλεια ζωής ή αναπηρίας, κοινωνική ασφάλιση, κ.ο.κ.) και θα δεις την επίδραση της διαπραγματεύσης.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι ότι τα μέρη προτιμούν αμοιβαίες συμφωνίες και όχι παραίτηση, καυγάδες, εγκατάλειψη της σχέσης, ή επίκληση σε αυθεντίες. Σκέψου ότι μένεις δίπλα με κάποιον που πηγαίνει για ύπνο νωρίς και θέλει να σηκώνεται με το που φέξει για να φροντίζει τις εξωτερικές του δουλειές με μεγάλα θορυβώδη εργαλεία. Εσύ από την άλλη δουλεύεις τις νύχτες, σου αρέσει να φέρνεις φίλους μετά την δουλειά και να ακούτε μουσική και κοιμάσαι τις πρώτες πρωινές ώρες. Αυτές οι διαφορές έχουν φέρει εμένα και τον γείτονά σου σε κάτι λιγότερο από φιλικούς όρους. Οι επιλογές σου είναι να σταματήσεις να διασκεδάζεις μετά τη δουλειά, να ξεκινήσεις ανοιχτή διαμάχη με τον γείτονά σου, να μεταφερθείς σε μια πιο αγροτική περιοχή, όπου είσαι μισό χιλιόμετρο μακριά από τον πιο κοντινό γείτονα, να καλέσεις την αστυνομία, όταν ο γείτονας αρχίζει να κουρεύει το γκαζόν στις 7:00 το πρωί, ή να διαπραγματευτείς μια αμοιβαία σύμφωνη λύση με τον γεί-

τονα. Ενώ δεν υπάρχει εγγύηση ότι θα μπορέσεις να διορθώσεις τα πράγματα, ποτέ δεν θα μάθεις αν δεν προσπαθήσεις.

Το πέμπτο χαρακτηριστικό της διαπραγμάτευσης είναι ότι υπάρχει μια υπονοούμενη συναλλαγή. Με άλλα λόγια, και τα δύο μέρη χρειάζεται να είναι πρόθυμα να δώσουν κάτι για να πάρουν κάτι. Δεν μπορείς να περιμένεις στ' αλήθεια από τον γείτονα σου που ξυπνάει με την ανατολή να παρατήρει τα ηλεκτρικά εργαλεία του και να αρχίσει να διασκεδάζει μαζί σου στις τέσσερις το πρωί με το Τοπ 40 της μουσικής. Αυτό που είναι πιο ρεαλιστικό είναι να συμφωνήσεις να κρατήσεις σε χαμηλά επίπεδα τον θόρυβο αργά την νύχτα με αντάλλαγμα ο γείτονάς σου να δείξει αντίστοιχη ευγένεια νωρίς το πρωί. Μπορεί να μην γίνετε φίλοι αλλά θα μπορείς να βρεις έναν τρόπο να συνυπάρχετε ειρηνικά.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό της διαπραγμάτευσης είναι ότι αφορά και απτά και μη απτά στοιχεία. Μένοντας στο παράδειγμα του γείτονα, μπορεί να συμφωνεί να κρατά τα ηλεκτρικά του εργαλεία στο γκαράζ μέχρι τις 9:00, αν συμφωνήσεις να έχεις χαμηλά την μουσική σου και να περιορίσεις τον αριθμό των ανθρώπων με τους οποίους διασκεδάζεις. Εναλλακτικά μπορείς και να συμφωνήσεις να περιορίσεις τις δραστηριότητες που ο άλλος βρίσκει ενοχλητικές σε συγκεκριμένες μέρες της εβδομάδας. Σε κάθε περίπτωση και οι δύο λαμβάνετε απτά αποτελέσματα όπως και την μη απτή μείωση του άγχους που προκαλείται από την σύγκρουση.

Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης βοηθάνε στην αναγνώριση καταστάσεων, όπου η διαπραγμάτευση μπορεί να φαίνεται αποδοτική, αλλά είναι μόνο η αρχή. Υπάρχουν άλλες σημαντικές έννοιες που πρέπει να κατανοηθούν, αν κάποιος θέλει να γίνει επιτυχημένος διαπραγματευτής.

Αλληλεξάρτηση

Σε όλες τις διαπραγματεύσεις, υπάρχει άρρητα μεταξύ των μερών κάποιο επίπεδο αλληλεξάρτησης (interdependence) (δηλαδή, τα μέρη δεν είναι ούτε τελείως εξαρτώμενα ούτε τελείως ανεξάρτητα), και αν συνεργαστούν, όλοι θα επωφεληθούν. Ενώ υπάρχουν πολλά παραδείγματα αλληλεξάρτησης, οι Sly and the Family Stone είναι ένα καλό μουσικό παράδειγμα στο κλασικό rock and roll “Dance to the Music”: “All we need is a drummer for people who only need a beat (Το μόνο που χρειαζόμαστε είναι ένας ντράμερ για αυτούς που χρειάζονται ένα ρυθμό). I’m gonna add a little guitar and make it easy to move your feet (θα προσθέσω μια κιθάρα για να το κάνω ευκολότερο να κουνήσεις τα πόδια σου). I’m gonna add some bottom, so that the dancers just won’t hide (Θα προσθέσω και λίγο μπάσο ώστε να μην κρυφτούν οι χορευτές). You might like to hear my organ playing ‘Ride Sally Ride.’ (μπορεί να θες να ακούσεις και το όργανό μου να παίζει Ride Sally Ride) You might like to hear the horns blowin’ (Μπορεί να ακούσεις τα πνευστά να φυσάνε). . . “ και το τραγούδι συνεχίζει με την συμβολή των διάφορων μουσικών του γκρουπ. Χωρίς να προσβάλουμε τους ντράμερς εκεί έξω που ζουν για τα σόλο τους, οι περισσότεροι

άνθρωποι δεν θα παρακολουθούσαν μια συναυλία ή δεν θα αγόραζαν ένα CD που θα περιείχε μόνο σόλο των ντραμς. Αυτό ισχύει γιατί η μουσική είναι καλύτερη, όπως μπορεί να κρίνει κανείς από τις παρακολουθήσεις συναυλιών και τις πωλήσεις CD, όταν όλα τα μέλη της μπάντας παίζουν μαζί.

Αυτή είναι η φύση της αλληλεξάρτησης, έχουμε και οι δύο κάτι να συνεισφέρουμε και κάτι να πετύχουμε. Είναι σπάνιο μάλιστα να είμαστε είτε τελείως εξαρτημένοι είτε τελείως ανεξάρτητοι. Αυτό ισχύει στον εργασιακό χώρο, όπου εξαρτόμαστε από άλλους εντός και εκτός του οργανισμού. Εξαρτόμαστε σχεδόν από όλους στον δικό μας οργανισμό για να μας βοηθήσουν να ολοκληρώσουμε την εργασία μας. Αν δουλεύουμε στην παραγωγή, εξαρτόμαστε από ανθρώπους στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ για να αποκτήσουμε παραγγελίες για τα προϊόντα μας, από μηχανικούς για να καθορίσουν πώς θα κατασκευάσουν τα προϊόντα μας, από αγοραστές που θα αποκτήσουν τις πρώτες ύλες για να κατασκευαστούν τα προϊόντα, και από ανθρώπους στο λογιστήριο για να συλλέγουν τις πληρωμές των προϊόντων και να παρακολουθούν τα οικονομικά της επιχείρησης, απλώς για να αναφέρουμε κάποια παραδείγματα. Έξω από τον οργανισμό, βασιζόμαστε σε προμηθευτές για να μας παρέχουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που χρειαζόμαστε και σε πελάτες για να αγοράσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες μας. Ακόμα και αυτοί που είναι αυτοαπασχολούμενοι βασιζονται σε μια ποικιλία προμηθευτών και πελατών για να προσφέρουν υλικά και υπηρεσίες. Αντίστοιχα, στις κοινότητές μας εξαρτόμαστε ο ένας από τον άλλον για να κάνουμε διάφορες συνεισφορές, που εκτείνονται από την εθελοντική εργασία μέχρι την απλή δράση της ψήφου και της πληρωμής των φόρων μας. Τόσο στην εργασία όσο και στις προσωπικές μας ζωές, βασιζόμαστε σε φίλους και μέλη της οικογένειας για να μας βοηθήσουν σε στιγμές δυσκολίας και να μοιραστούμε τη χαρά μας κατά τις καλές στιγμές. Αυτές οι αλληλεξαρτήσεις επηρεάζουν και την ισορροπία της δύναμης στις διαπραγματεύσεις και συχνά είναι αντικείμενο πιο αποτελεσματικής διαχείρισης μέσω της διαπραγμάτευσης. Αυτό το σημείο θα το ερευνήσουμε με λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 3.

Ζητήματα έναντι Συμφερόντων

Όταν διαπραγματεύεσαι, είναι σημαντικό να μπορείς να ξεχωρίζεις τα ζητήματα από τα συμφέροντα. Ζητήματα (issues) είναι τα συγκεκριμένα θέματα ή όροι για τους οποίους διαπραγματεύεσαι στην πραγματικότητα και είναι γενικά το πρώτο πράγμα που σκεφτόμαστε, όταν αναμένουμε να διαπραγματευτούμε. Περιλαμβάνει το τι πρόκειται ή δεν πρόκειται να συμβεί, ποιος θα είναι υπεύθυνος, πότε θα συμβεί ή δεν θα συμβεί, πώς θα πραγματοποιηθεί και τι συμβαίνει, αν ένα από τα μέρη δεν ανταποκρίνεται στην συμφωνία. Στο παράδειγμα των γειτόνων, τα ζητήματα μπορεί να περιλαμβάνουν το χρόνο στον οποίο ξεκινάει ο γείτονάς σου να χρησιμοποιεί τα εργαλεία του, τις μέρες ή την συχνότητα που θα χρησιμοποιούνται τα εργαλεία, ένα χρονικό όριο στα πάρτι σου, και/ή ένα όριο στην συχνότητα ή τις μέρες που μπορείς να τα κάνεις. Υπάρχει μια πληθώρα ζητημάτων που μπορούν να είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης με βάση την κατάσταση. Παρ'όλα αυτά, σε όλες τις περιπτώσεις τα ζητήματα που διαπραγματευόμαστε χρειάζεται να ικανοποιήσουν τα συμφέροντά μας.

Συμφέροντα (interests) είναι αυτό που ελπίζεις να πετύχεις για να αντιμετωπίσεις τις βασικές σου ανησυχίες, ανάγκες, επιθυμίες, ή φόβους. Τα συμφέροντα μπορεί να περιλαμβάνουν ουσιώδη ζητήματα, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, την διατήρηση της σχέσης, και ζητήματα αρχής.¹⁴ Ο Fisher και οι συνεργάτες του¹⁵ ισχυρίζονται ότι τα πιο ισχυρά ανθρώπινα συμφέροντα είναι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την οικονομική ευημερία και μια αίσθηση του ανήκειν, την αναγνώριση, και τον έλεγχο στην ζωή μας. Αυτά τα συμφέροντα διαπνέουν ολόκληρη τη ζωή μας και υπερβαίνουν τα όρια μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής μας ζωής. Για παράδειγμα, η ασφάλεια εργασίας και οι επαρκείς απολαβές προσφέρουν μια αίσθηση οικονομικής ευημερίας που επηρεάζουν το επίπεδο ζωής μας και τον τρόπο που διαθέτουμε το χρόνο μας έξω από την δουλειά (π.χ. γυμναστική, αθλήματα). Την ίδια ώρα αυτό που κάνουμε έξω από την δουλειά (π.χ. το να υιοθετούμε έναν υγιή τρόπο ζωής) μπορεί να επηρεάσει τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. συστηματικές απουσίες).

Στο παράδειγμα των γειτόνων, τα συμφέροντα μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη του κάθε μέρους για επαρκή ύπνο (έλεγχος της ζωής τους), ειδικά σε μέρες στις οποίες πρέπει να δουλεύουν (οικονομική ευημερία). Ο γείτονάς σου μπορεί επίσης να έχει μια ισχυρή επιθυμία να έχει ένα καλά διατηρημένο σπίτι και κήπο (για να διατηρεί ή να αυξάνει την αξία του σπιτιού και την αναγνώριση των άλλων), και να τελειώνει τις εργασίες του νωρίς το πρωί για να αποφεύγει την ζέστη του μεσημεριού (για να μειώσει τους κινδύνους της υγείας του), ή για να αφήσει χρόνο για άλλες δραστηριότητες το απόγευμα (έλεγχος της ζωής του). Μπορεί να έχεις την ανάγκη να χαλαρώσεις μετά την δουλειά ή να διατηρείς την κοινωνική επαφή με τους φίλους σου (η αίσθηση του να ανήκεις κάπου), η οποία μπορεί να είναι δύσκολη λόγω του προγράμματος της εργασίας σου. Μπορεί και οι δύο να έχετε την επιθυμία να το επιλύσετε αυτό με δίκαιο τρόπο που σέβεται τα δικαιώματα όλων των μερών για να αποτρέψετε αυτήν την σύγκρουση από το να κλιμακωθεί (ασφάλεια). Μπορεί επίσης να εύχεσαι να τα πηγαίνεις καλά με τον άλλον καθώς είστε γείτονες (η αίσθηση του να ανήκεις κάπου).

Ο Ρόλος των Κινήτρων

Τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις διαπραγματεύσεις υλοποιούνται συνήθως, όταν ικανοποιούνται τα συμφέροντα όλων των μερών σε κάποιο βαθμό. Συνεπώς, η διαπραγμάτευση δεν έχει να κάνει μόνο με το χτύπημα της γροθιάς σου στο τραπέζι και με το να παίρνεις ό,τι θέλεις καθώς η άλλη πλευρά φεύγει με άδεια χέρια γλείφοντας τις πληγές της. Αυτά μπορεί να αποτελούν συστατικά στοιχεία ενός κλασσικού δράματος του Hollywood αλλά στην πραγματική ζωή μια τέτοια κατάσταση συνήθως δεν δουλεύει, ειδικά όταν πρέπει να αντιμετωπίσεις την άλλη πλευρά ξανά στο μέλλον. Αλλά αν η διαπραγμάτευση δεν έχει να κάνει με το χτύπημα της γροθιάς, ώστε να εκφοβίσεις τον αντίπαλό σου σε παραίτηση, τότε με τι έχει να κάνει; Σύμφωνα με το λεξικό, το να διαπραγματεύεσαι είναι “το να κανονίζεις ή το να προκαλείς κάτι μέσω συζήτησης και διακανονισμού όρων”.¹⁶ Αλλά οι διαπραγματεύσεις δεν έχουν να κάνουν ούτε μόνο με το να είσαι γλυκομίλητος. Πέρα από

το ότι έχουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, οι πραγματικά πετυχημένοι διαπραγματευτές καταλαβαίνουν την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, ιδιαιτέρως τα κίνητρα και τις μεθόδους πειθούς, τα μέρη που περιλαμβάνονται, το θέμα της διαπραγμάτευσης, και την συγκεκριμένη κατάσταση.

Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές ξέρουν ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στα κίνητρα και ότι μπορείς να πάρεις περισσότερα για τον εαυτό σου κατανοώντας και προσφέροντας στην άλλη πλευρά ό,τι θέλει. Βλέπουμε ότι αυτό γίνεται κάθε μέρα σε πολλές καταστάσεις. Ένα παράδειγμα είναι οι πωλήσεις νέων αυτοκινήτων. Όταν η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, οι άνθρωποι δεν ξοδεύουν τόσα χρήματα. Για να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αγοράσουν νέα αυτοκίνητα οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσφέρουν άτοκη ή χαμηλότοκη χρηματοδότηση ή εκπτώσεις, και κάποιες φορές και τα δύο. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες κατανοούν ότι ακόμα και όταν η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, υπάρχουν άνθρωποι που θα ήθελαν ένα νέο αυτοκίνητο και το να προσφέρεις μια καλή συμφωνία μπορεί να παρέχει τα κίνητρα που χρειάζονται οι άνθρωποι για να ξοδέψουν χρήματα που αλλιώς δεν θα ξόδευαν. Σε μικρότερη κλίμακα, οι λιανοπωλητές διαφημίζουν προσφορές “αγόρασε ένα και πάρε ένα δωρεάν” ή “αγόρασε ένα και πάρε το μισό δωρεάν” για τα πάντα, από σουπερμάρκετ μέχρι ενδύματα μέχρι ανακλινόμενα καθίσματα. Όταν οι καταναλωτές νομίζουν ότι πετυχαίνουν καλή συμφωνία αγοράζουν περισσότερο, κάποιες φορές ανεξάρτητα από το αν χρειάζονται στα αλήθεια το προϊόν.

Όταν υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας, οι εργοδότες χρησιμοποιούν κίνητρα για να προσελκύσουν εργαζομένους. Με την συνεχή έλλειψη νοσοκόμων και άλλων επαγγελματιών ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, τα νοσοκομεία κάποιες φορές ενθαρρύνουν τους υποψήφιους εργαζομένους να δουλέψουν γι' αυτούς με την υπογραφή μπόνους. Για να μετριάσουν τις ελλείψεις τους σε λιγότερο επιθυμητές γεωγραφικές περιοχές, κάποια νοσοκομεία προσφέρονται να ξεπληρώσουν το χρέος των φοιτητικών δανείων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους γιατρούς, που συχνά αποφοιτούν με τεράστια ποσά χρέους, καθιστώντας τέτοια κίνητρα ακόμα πιο δελεαστικά. Σε κάποιες περιπτώσεις οι εργοδότες προσφέρουν κίνητρα, συνήθως με την μορφή αυξήσεων, για να κρατήσουν εργαζομένους που τους έχουν ενημερώσει ότι ψάχνουν για άλλη εργασία. Αυτό, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι αν απειλείς ότι θα παραιτηθείς, ο εργοδότης σου θα σου προσφέρει αυτόματα περισσότερα χρήματα για να μείνεις. Πράγματι οι περισσότεροι από εμάς ξέρουμε κάποιον που απείλησε να παραιτηθεί στην προσπάθειά του να πείσει τον εργοδότη του για αύξηση και κατάφερε μόνο να κάνει τον εργοδότη του να του ευχηθεί καλή επιτυχία στις νέες του προσπάθειες.

Αντίστοιχα, το να προσφέρεις κίνητρα δεν εγγυάται ότι όλοι θα ενθουσιαστούν με την προσφορά. Ένα συγκεκριμένο κίνητρο μπορεί να λειτουργεί σε έναν άνθρωπο αλλά σε έναν άλλον όχι. Όταν οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσφέρουν κίνητρα, κάποιοι άνθρωποι αγοράζουν αυτοκίνητα ενώ άλλοι όχι. Όταν μια απομονωμένη πόλη στην μέση του πουθενά προσφέρεται να αποπληρώσει τα φοιτητικά δάνεια ενός γιατρού, δεν κάνουν ενθουσιωδώς αιτήσεις όλοι οι νέοι απόφοιτοι ιατρικής. Τότε πώς ξέρεις αν ένα κίνητρο θα είναι αποτελεσματικό; Συνήθως δεν ξέρεις στα

σίγουρα, αλλά μπορείς να κάνεις αρκετά ακριβείς προβλέψεις, αν καταλάβεις τι θέλει ή χρειάζεται η άλλη πλευρά. Για να το κάνεις αυτό πρέπει να αποδεχτείς ότι είμαστε όλοι διαφορετικοί και αποτιμούμε διαφορετικά τα πράγματα. Είναι στη φύση του ανθρώπου να υποθέτει ότι οι άλλοι έχουν τις ίδιες αξίες και προτεραιότητες στη ζωή που έχεις εσύ, αλλά αυτό δεν είναι ακριβές. Οι ψυχολόγοι έχουν όνομα γι' αυτό: θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης (fundamental attribution error). Ενώ μπορεί να δίνεις μεγάλη αξία στο γεγονός ότι οδηγείς ένα νέο αυτοκίνητο ή ότι μένεις στην πόλη της επιλογής σου, άλλοι μπορεί να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην κατοχή χρημάτων στην τράπεζα για μια δύσκολη στιγμή ή να έχουν πληρώσει τα φοιτητικά τους δάνεια. Για να κατανοήσεις τις ανάγκες της άλλης πλευράς, πρέπει να γνωρίσεις αυτήν και το παρελθόν της, και να είσαι ικανός να δεις την κατάσταση από την δική της οπτική γωνία. Και ναι, όλο αυτό θέλει χρόνο και προσπάθεια.

Οι διαπραγματευτές πρέπει επίσης να κατανοήσουν το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης. Αν διαπραγματεύεσαι να αγοράσεις ατσάλι για να το χρησιμοποιήσεις στην κατασκευή των προϊόντων της επιχείρησής σου, πρέπει να είσαι καλός γνώστης των τεχνικών προδιαγραφών του ατσαλιού, όπως και των απαιτήσεων για την συγκεκριμένη εφαρμογή. Αν διαπραγματεύεσαι μια θέση εργασίας πρέπει να κατανοήσεις την ζήτηση για την γνώση σου, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες στην σχετική αγορά εργασίας και τις διάφορες πτυχές των αποδοχών και των παροχών. Αν η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει την αγορά ενός οχήματος, πρέπει να κατανοήσεις τις μάρκες, τα μοντέλα, και τις επιλογές που είναι διαθέσιμες. Όποιο και αν είναι το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, πρέπει να μπορείς να αναγνωρίσεις και να κατανοήσεις ένα μεγάλο εύρος εναλλακτικών, επειδή η έρευνα και η προετοιμασία είναι ζωτικές για την επιτυχία σε μια διαπραγμάτευση. Όπως με την κατανόηση της άλλης πλευράς, η κατανόηση του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης και η έρευνα των εναλλακτικών έρευνας θέλει χρόνο και προσπάθεια.

Τέλος, οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές κατανοούν την κάθε συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτό που λειτουργεί σε έναν συγκεκριμένο άνθρωπο σε μια κατάσταση μπορεί να μην δουλεύει σε άλλη. Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος που κανονικά θα εκμεταλλευόταν την εξαιρετική χρηματοδότηση και τις στιγμιαίες εκπτώσεις ενός νέου αυτοκινήτου μπορεί να μην το κάνει αν ανησυχεί για το αν θα απολυθεί από την εργασία του. Πράγματι οι οικονομολόγοι παρακολουθούν πολλές στατιστικές στην συμπεριφορά των ανθρώπων, από την καταναλωτική δαπάνη μέχρι την νέα κατασκευή κατοικιών, ώστε να τις χρησιμοποιούν όταν κάνουν προβλέψεις για την οικονομία. Στο ίδιο πνεύμα, κάποιος που μπορεί να δελεαζόταν να μετακομίσει σε μια απομονωμένη περιοχή, αν ήταν μόνος μπορεί να μην ήταν πρόθυμος να το κάνει αυτό, αν έχει μικρά παιδιά ή άρρωστους γονείς. Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές κάνουν μια προσπάθεια να κατανοήσουν την κατάσταση από την οπτική της άλλης πλευράς, και προσφέρουν λύσεις και επιλογές που θα εκλαμβάνονταν ως πολύτιμες ή επιθυμητές. Αυτό δεν είναι πάντα όσο εύκολο νομίζεις.

Μια επιπλέον επιπλοκή αποτελεί το γεγονός ότι οι καταστάσεις αλλάζουν, κάποιες φορές δραματικά και ταχέως. Πάρε την περίπτωση της Elizabeth Vargas και του Bob Woodruff, που το 2006 δέχτηκαν θέσεις ως συμπαρουσιαστές των βραδινών

ειδήσεων του ABCστις ΗΠΑ. Λίγο αφ' ότου δέχτηκαν αυτές τις πολυπόθητες θέσεις, η κατάσταση άλλαξε δραματικά και για τους δύο παρουσιαστές, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Η Elizabeth έκπληκτη ανακάλυψε ότι περίμενε παιδί. Περίπου την ίδια περίοδο ο Bob τραυματίστηκε κρίσιμα καθώς κάλυπτε τον πόλεμο στο Ιράκ. Λόγω μη προβλεπόμενων συνθηκών, ο Bob βρέθηκε να παλεύει για την ζωή του και η Elizabeth ως εκ τούτου έμεινε μόνη παρουσιάστρια. Λόγω της μη σχεδιασμένης εγκυμοσύνης και της επιπρόσθετης ευθύνης της εργασίας της, η Elizabeth πήρε την δύσκολη απόφαση να αποσυρθεί από μια υπέροχη ευκαιρία καριέρας.

Οι καταστάσεις μπορεί να αλλάζουν απροσδόκητα, όμως οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές το καταλαβαίνουν αυτό και λειτουργούν με βάση αυτό. Μπορεί επίσης να είναι ικανοί να επηρεάσουν την κατάσταση για να την κάνουν πιο ευνοϊκή. Παρά το γεγονός ότι παραιτήθηκε από την θέση της ως συμπαρουσιάστριας, η Elizabeth Vargas έμεινε στο ABC, επιστρέφοντας σε μια θέση στο ειδησεογραφικό πρόγραμμα "20/20". Στο τέλος είχε μια θέση που ταίριαζε καλύτερα στην προσωπική της ζωή δεδομένης της αλλαγμένης κατάστασης και το ABC κράτησε μια εργαζόμενη που είδε ξεκάθαρα ως πολύτιμη. Αντίστοιχα, ο Bob Woodruff ανάρρωσε από τον τραυματισμό του και μπόρεσε να γυρίσει στην δουλειά στις αρχές του 2007. Πολλά από τα ρεπορτάζ του τώρα αφορούν καταστάσεις που προκύπτουν από την επιστροφή βετεράνων και έχει αντίκτυπο σε πολλές ζωές μέσα από την εργασία του. Τα απογευματινά νέα παρουσιάζονται τώρα από την Diane Sawyer, αλλά και η Elizabeth και ο Bob προσαρμόστηκαν και έκαναν το καλύτερο δυνατόν για τις αντίστοιχες καταστάσεις τους. Αυτό κάνουν οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές; προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και βρίσκουν εναλλακτικές που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Αλλά ακόμη και οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές κάποιες φορές αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις ή ανθρώπους και έρχονται αντιμέτωποι με συγκρούσεις.

Σύγκρουση

Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως καυγάς, διαμάχη, αγώνας, μια αντιπαράθεση ή διαφωνία, ασυμφωνία δράσης, συναισθήματος, ή αποτελέσματος, ασυμβατότητα ή παρέμβαση. Μπορεί να είναι ενδο- ή δια- προσωπική ή ομαδική. Η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι η σύγκρουση που αισθάνεται ένα άτομο μέσα του ή μέσα της. Ένα σύνηθες παράδειγμα είναι η σύγκρουση εργασίας- οικογένειας, όπου ένας άνθρωπος προσπαθεί να εκπληρώσει τους ρόλους του εργαζόμενου και του γονιού ταυτόχρονα και αισθάνεται να διχάζεται μεταξύ των δύο ρόλων. Παρότι αυτό είναι ένα σοβαρό ζήτημα, δεν ικανοποιεί την απαίτησή μας να υπάρχουν δύο ή περισσότερα άτομα για να προκύψει μια διαπραγμάτευση. Η διαπροσωπική σύγκρουση είναι η σύγκρουση μεταξύ δύο ανθρώπων και περιλαμβάνει σύγκρουση μεταξύ συνεργατών, γνώριμων επαγγελματιών, γειτόνων, ή φίλων. Η ενδοομαδική σύγκρουση συμβαίνει, όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ ατόμων σε μια ομάδα. Αυτή μπορεί να αφορά μια εργασιακή ομάδα, μία οικογένεια, ή μια κοινωνική ομάδα. Η διομαδική σύγκρουση είναι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων και μπορεί να περιλαμβάνει συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων, ομάδων ή ακόμα και χωρών.

Γενικά, η σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική ή μη λειτουργική και είναι αναγκαία σε ένα εύλογο επίπεδο, πάρα πολλή ή πάρα πολύ λίγη σύγκρουση δεν είναι καλή. Αν η σύγκρουση αποτελέσει αντικείμενο σωστών χειρισμών, διευκολύνει την καινοτομία και την αλλαγή, και οδηγεί σε αποφάσεις καλύτερης ποιότητας. Μπορούν επίσης να αποκαλυφθούν προβλήματα που προηγουμένως είχαν αγνοηθεί, ώστε να αντιμετωπιστούν ξεκαθαρίζοντας παράλληλα τις προσδοκίες των ατόμων και ενισχύοντας την οργανωτική δέσμευση. Επίσης, τείνει να διεγείρει το ενδιαφέρον του εργαζομένου και να αυξάνει την κατανόηση του γιατί τα πράγματα είναι όπως είναι. Αν η σύγκρουση δεν είναι αντικείμενο σωστής διαχείρισης και βγει εκτός ελέγχου, το αποτέλεσμα είναι ένα υψηλό επίπεδο προσωπικού άγχους, ανησυχίας, και εξουθένωσης. Σε οργανωσιακό επίπεδο, συνήθως δημιουργεί ένα κλίμα δυσπιστίας, όπου τα άτομα παρουσιάζουν αμυντικές συμπεριφορές αποφυγής κινδύνου, και υπάρχει μειωμένη συνεργασία και μοιρασιά των πόρων. Στις διαπραγματεύσεις, η κακώς διαχειριζόμενη σύγκρουση συχνά οδηγεί σε διακοπή της διαδικασίας διαπραγμάτευσης και μπορεί να οδηγήσει στο σημείο τα μέλη να μη φτάσουν σε συμφωνία. Θα συζητήσουμε το ζήτημα της σύγκρουσης και τις προσεγγίσεις επίλυσής της με λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 5.

Είτε είσαι αρχάριος είτε έμπειρος διαπραγματευτής μπορείς πάντα να βελτιώσεις τις ικανότητες διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων. Σκοπός μας είναι να σε βοηθήσουμε να το κάνεις αυτό με το να σε βοηθήσουμε να καταλάβεις τις σχετικές διαδικασίες και να γίνεις ικανός στην συλλογή, την συγκέντρωση, και τη χρησιμοποίηση σχετικών πληροφοριών, ώστε να είσαι καλά προετοιμασμένος και εξοπλισμένος για την επιτυχία στις διαπραγματεύσεις και την επίλυση διαφορών σε ένα μεγάλο εύρος πλαισίων.

Εναύσματα για συλλογισμό

1. Έχεις εσύ ή κάποιος που ξέρεις τερματίσει μια σχέση όπου υπήρχε σύγκρουση, η οποία ίσως θα μπορούσε να είχε αποκατασταθεί;
2. Τι είδους πράγματα έχεις κάνει για να αποκαταστήσεις μια διαλυμένη σχέση;
3. Τι θα ήθελες να μάθεις για την επίλυση συγκρούσεων;

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ: ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές, ανεξάρτητα από το επίπεδο εμπειρίας τους, ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης παρά στην ίδια τη διαπραγμάτευση. Είναι επίσης πιο πιθανόν να την προσεγγίσουν από μια οπτική επίλυσης προβλημάτων παρά από την οπτική ενός ανταγωνιστικού παιχνιδιού. Το πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση των πιθανών συμφερόντων και ζητημάτων που περιλαμβάνονται, απτών και μη απτών. Η κατανόηση των αναγκών σου οδηγεί σε μεγαλύτερες προσδοκίες,¹⁸ που οδηγεί σε πιο

επιθυμητά αποτελέσματα.¹⁹ Όταν εξετάζεις τα ζητήματα, είναι σημαντικό να σκέφτεσαι πέρα από το τι έχει σημασία για σένα και να εξετάσεις ζητήματα που μπορεί να είναι σημαντικά για την άλλη πλευρά.

Ας υποθέσουμε ότι σχεδιάζεις διακοπές στη Χαβάη με ένα φίλο. Τα εμφανή απτά ζητήματα που είναι πιθανόν να σου έρθουν στο μυαλό πρώτα είναι πότε θα πας, που θα μείνεις, και πόσο θα σου κοστίσει. Πρέπει να βρεις ημερομηνίες για το ταξίδι σου λαμβάνοντας υπόψιν σου τόσο το πρόγραμμα των σπουδών σου όσο και το πρόγραμμα της δουλειάς του φίλου σου. Θα πρέπει επίσης να αποφασίσεις που θα μείνεις: θα είναι ένα πεντάστερο θέρετρο στην παραλία ή ένα οικονομικό μοτέλ κάποια τετράγωνα μακριά από την παραλία; Αυτό θα εξαρτηθεί λογικά από τα οικονομικά σας. Αν ο εργαζόμενος φίλος σου έχει μετρητά στην τράπεζα και εσύ παλεύεις να πληρώσεις τα δίδακτρά σου, η απάντηση είναι απίθανο να είναι εύκολη.

Αλλά θα πρέπει να προχωρήσεις πέρα από τα εμφανή ζητήματα και να συζητήσεις τα συμφέροντα όλων όσων εμπλέκονται. Εσύ μπορεί να το βλέπεις ως μια ευκαιρία να δεις τα αξιοθέατα και να συμμετέχεις σε όλες τις δραστηριότητες, ενώ ο φίλος σου μπορεί να θέλει να σπαταλήσει σχεδόν όλον το χρόνο του στην παραλία. Εκ πρώτης όψεως, αυτό θα μπορούσε να εξελιχθεί ως μια διαφορά για το τι θέλει να κάνει το κάθε μέρος - περιήγηση στα αξιοθέατα έναντι μαυρίσματος στην παραλία - αλλά τα υποβόσκοντα συμφέροντα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικά. Μπορεί να θέλεις να πας εκδρομή στο Pearl Harbor, επειδή σχεδιάζεις να παρακολουθήσεις ένα μάθημα ιστορίας σχετικά με τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο και να θέλεις να το χρησιμοποιήσεις αυτό ως ευκαιρία να επισκεφθείς τα πιο σημαντικά αξιοθέατα που περιλαμβάνονται. Ο φίλος σου μπορεί να βλέπει την εκδρομή ως ευκαιρία να χαλαρώσει από ένα πολυσύχολο εργασιακό πρόγραμμα. Συνεπώς, ένα λιγότερο εμφανές ζήτημα που θα πρέπει να σε απασχολήσει είναι γιατί θέλεις να πας και τι θέλεις να πετύχεις ενώ είσαι εκεί. Αν το κάνεις αυτό, θα έχεις μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεις ένα σχέδιο που να ικανοποιεί τις ανάγκες και των δυο σας.

Όταν εντοπίσεις τα συμφέροντα και τα ζητήματα πρέπει να τα βάλεις σε σειρά προτεραιότητας. Ένας τρόπος να το κάνεις αυτό είναι να σκεφτείς τι πρέπει να έχεις, τι θα ήθελες να έχεις, και πράγματα για τα οποία νοιάζεσαι λιγότερο. Μένοντας στο παράδειγμα της εκδρομής στη Χαβάη, θα πρέπει να κάνεις μια λίστα με όλες τις δραστηριότητες και τα αξιοθέατα που εσύ και ο φίλος σου συζητάτε και στη συνέχεια να ταξινομήσεις τα ζητήματα ως υψηλής, μέτριας, ή χαμηλής προτεραιότητας από την οπτική σου γωνία. Από εκεί μπορείς να εκτιμήσεις την προτεραιότητα που θέτει ο φίλος σου σε κάθε μια από τις δραστηριότητες. Για να το κάνεις αυτό θα πρέπει να έχεις στο μυαλό σου τα βασικά συμφέροντά σου καθώς και του φίλου σου, δηλαδή, να δεχτείς τη χαλάρωση και τα αξιοθέατα αντιστοίχα. Φυσικά σε αυτό το σημείο απλά υποθέτεις τις προτεραιότητες του φίλου σου, αλλά αυτή η εκτίμηση μπορεί να σου δώσει μια αίσθηση του κοινού εδάφους με το φίλο σου, όταν αρχίσει η πραγματική διαπραγμάτευση. Μπορεί να σκεφτείς ότι αυτό ενέχει υπερβολική λεπτομέρεια, όμως στ' αλήθεια βοηθάει να κάνεις την λίστα σου, ώστε εσύ και ο φίλος σου να μπορείτε να οραματιστείτε τις εναλλακτικές και τις προτεραιότητές σας. Ο Πίνακας 1.1 είναι ένα παράδειγμα του πώς μπορεί να είναι αυτή η λίστα.

Η διάταξη των εναλλακτικών με αυτόν τον τρόπο το καθιστά εύκολο να δεις διαφορετικά ενδεχόμενα. Δεν προσφέρει μια μόνο λύση, υπάρχουν πραγματικά αρκετές εύλογες λύσεις. Μπορεί να αποφασίσετε να κάνετε την περιήγηση του νησιού με το ελικόπτερο, επειδή και οι δύο θέλετε να το κάνετε αυτό (και επειδή είναι πολύ διασκεδαστικό). Μπορεί επίσης να αποφασίσετε να ξοδέψετε χρόνο στην παραλία και να κάνετε περιήγηση στο Pearl Harbor μαζί, γιατί το κάθε ένα από αυτά είναι υψηλής προτεραιότητας για έναν από εσάς. Αντίθετα, θα μπορούσες να συμφωνήσεις να κάνεις βόλτα στο Pearl Harbor, ενώ ο φίλος σου είναι στην παραλία, και στην συνέχεια να κάνετε το Hawaiian Luau ή το δείπνο στο Catamaran μαζί, γιατί είναι κάτι για το οποίο ενδιαφέρεστε μέτρια και οι δύο. Και αυτά είναι κάποια από τα πολλά ενδεχόμενα. Το παράδειγμα αυτό είναι πολύ απλό, θα μπορούσες, ωστόσο, εύκολα να προσθέσεις και άλλους παράγοντες προς εξέταση. Αν το κόστος ήταν ζήτημα που σας απασχολούσε, θα μπορούσες να συμπεριλάβεις μια στήλη με το εκτιμώμενο κόστος κάθε δραστηριότητας, ώστε να μπορέσεις να εκτιμήσεις τις απαιτήσεις του προϋπολογισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Βάζοντας Ζητήματα σχετικά με την Εκδρομή σου στη Χαβάη σε Σειρά Προτεραιότητας

Δραστηριότητα	Η δική σου προτεραιότητα	Η προτεραιότητα του φίλου σου
Ώρα παραλίας	Χαμηλή	Υψηλή
Pearl Harbor	Υψηλή	Χαμηλή
Υποβρύχιο Atlantis	Χαμηλή	Χαμηλή
Hawaiian Luau	Μέτρια	Μέτρια
Περιήγηση στις φυτείες του Ανανά	Μέτρια	Χαμηλή
Βόλτα και δείπνο με το Catamaran	Μέτρια	Μέτρια
Ψώνια	Χαμηλή	Μέτρια
Ζωολογικός κήπος/ Ενυδρείο	Χαμηλή	Χαμηλή
Περιήγηση στο νησί με ελικόπτερο	Υψηλή	Υψηλή
Πεζοπορία στο Diamond Head	Μέτρια	Χαμηλή

Αφότου έχεις αναγνωρίσει και βάλει τα σχετικά ζητήματα και συμφέροντα σε σειρά προτεραιότητας, πρέπει να εξετάσεις τις εναλλακτικές σου. Αν δεν πετύχεις μια διαπραγματευθείσα συμφωνία με το φίλο σου, ποιες είναι οι επιλογές; Μια εναλλακτική θα ήταν να πας μόνος σου. Αυτό πιθανόν να αύξανε τα έξοδα σου, επειδή δεν θα μοιραζόσουν το δωμάτιο. Πέρα από αυτό όμως, οι περισσότεροι

άνθρωποι το βρίσκουν πιο διασκεδαστικό να ταξιδεύουν με κάποιον άλλον. επίσης, θα μπορούσες να βρεις κάποιον άλλον να πάτε μαζί. Σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται να σκεφτείς ανθρώπους που θα μπορούσαν να ενδιαφέρονται, να έχουν διαθέσιμο χρόνο και οικονομικούς πόρους, και με τους οποίους ενδεχομένως να συμφωνείτε ως προς το ποιες δραστηριότητες θα βρίσκατε διασκεδαστικές. Θα μπορούσες ακόμη και να βρεις κάποια οργανωμένη ομαδική περιήγηση με την οποία θα μπορούσες να πας. Φυσικά μια άλλη εναλλακτική είναι απλά να μην πας. Η προσέγγιση σου στη διαπραγμάτευση πρόκειται να εξαρτηθεί από το πόσο πολύ θέλεις να πας και πόσο ελκυστικές είναι οι εναλλακτικές σου. Αν η ιδέα προέκυψε μια νύχτα μετά από μερικά κοκτέιλ και δεν είσαι 100% σίγουρος ότι θέλεις να πας, μπορεί να αποφασίσεις ότι δεν αξίζει και μεγάλη προσπάθεια. Από την άλλη, αν στ' αλήθεια θέλεις να πας και δεν έχεις με ποιον άλλον να ταξιδέψεις, θα είσαι ίσως πρόθυμος να καταβάλεις περισσότερη προσπάθεια για να καταλήξεις σε συμφωνία. Φυσικά χρειάζεται επίσης να δεις τα παραπάνω από την οπτική γωνία του φίλου σου. Πόσο πολύ θέλει να πάει; Ποιες είναι οι εναλλακτικές του; Συχνά, βοηθάει το να βάλεις τον εαυτό σου στη θέση του φίλου σου για να καταλάβεις την οπτική του γωνία.

Αφού προσδιορίσεις τις εναλλακτικές σου και εκείνες του φίλου σου, πρέπει να σκεφτείς τι θέλεις να πεις και πώς θα το πεις. Μπορείς ακόμη και να το προβάρεις με κάποιον τρίτο για να πάρεις ανατροφοδότηση. Αν πιστεύεις ότι αυτό είναι υπερβολή, σκέψου τη χειρότερη παρουσίαση σου στην τάξη. Όλοι έχουμε μια τέτοια στο ενεργητικό μας. Πας με μεγάλη πεποίθηση στην ικανότητά σου να αυτοσχεδιάσεις, με αποτέλεσμα να βρεθείς τελικά στη μέση της ομιλίας σου κομπιάζοντας και ευχόμενος/η να τελειώσει. Παρότι μάλλον δε θα έχεις κοινό όταν διαπραγματεύεσαι, θέλεις ωστόσο να επικοινωνήσεις τη θέση σου αποτελεσματικά.

Η προετοιμασία σου θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την πρόβλεψη του τί μπορεί να πει η άλλη πλευρά και πώς μπορεί να αντιδράσει. Δεν θέλεις να πεις ή να κάνεις κατά λάθος κάτι που θα εκνευρίσει την άλλη πλευρά, ειδικά αν σε νοιάζει να διατηρήσεις τη σχέση και έπειτα από την διαπραγμάτευση. Ακόμα και αν δεν νοιάζεσαι για την σχέση, το να εκνευρίσεις την άλλη πλευρά θα εκμηδενίσει την πιθανότητα να φτάσετε σε συμφωνία. Η προετοιμασία για τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς είναι συχνά ευκολότερη, όταν κάνεις πρόβα με κάποιον τρίτο, γιατί μπορείς να του ζητήσεις τη γνώμη του για την προσέγγιση και τις παραδοχές σου. Φυσικά η γνώμη ενός τρίτου δεν αποτελεί υποκατάστατο μιας καλής έρευνας.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είτε σχεδιάζεις ένα ταξίδι είτε προετοιμάζεσαι για κάποια άλλη διαπραγμάτευση, ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας προετοιμασίας είναι η έρευνα για να μπορέσεις να καταλάβεις ποιες είναι οι εναλλακτικές σου και να προβλέψεις τι να περιμένεις από την άλλη πλευρά. Ευτυχώς, πλέον το διαδίκτυο προσφέρει πρόσβαση σε πολλές πηγές για συλλογή πληροφοριών. Πριν το διαδίκτυο έπρεπε να πας αυτοπροσώπως στην τράπεζα ή σε κάποιο πιστωτικό ίδρυμα για να βρεις την «λογιστική

αξία» των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων στη σχετική λίστα της εταιρίας εκτίμησης μεταχειρισμένων οχημάτων Kelley Blue Book. Πλέον μπορείς να έχεις πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες διαδικτυακά στην ιστοσελίδα της Kelley Blue Book (www.kbb.com) ή σε μια από τις διάφορες άλλες αντίστοιχες ιστοσελίδες (το Κεφάλαιο 13 παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις διαπραγματεύσεις που αφορούν αυτοκίνητα). Αλλά οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες επί του παρόντος δεν περιορίζονται μόνο σε αυτοκίνητα. Υπάρχει διαθέσιμος ένας πλούτος πληροφοριών που βοηθάει να προετοιμαστεί κανείς για μια πληθώρα διαπραγματεύσεων.

Αν σχεδιάζεις ν' αγοράσεις ένα σπίτι δέκα χρόνια πριν, επαφίσσουν σε ένα μεσιτικό πρακτορείο για να σου δώσει πρόσβαση στο βιβλίο πολλαπλών καταχωρήσεών του, ένα τετράπαχο τετράδιο που περιείχε μια σελίδα με πληροφορίες για κάθε σπίτι προς πώληση σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Αν σχεδιάζεις να πουλήσεις το σπίτι σου, επαφίσσουν στο ίδιο μεσιτικό πρακτορείο για να σου δώσει πληροφορίες σχετικά με την τιμή πώλησης άλλων εφάμιλλων σπιτιών στην περιοχή που είχαν πωληθεί πρόσφατα. Πλέον οι ιστοσελίδες των περισσότερων μεσιτών είναι συνδεδεμένες με την βάση δεδομένων πολλαπλών καταχωρήσεων όλων των ιδιοκτησιών προς πώληση σε μια περιοχή (βλ. Κεφάλαιο 14 για περισσότερες πληροφορίες για τις διαπραγματεύσεις ακινήτων). Οι διαθέσιμες πληροφορίες αφορούν κι άλλες ιδιοκτησίες πέρα από αυτοκίνητα και σπίτια.

Όταν οι γονείς σου έψαχναν την πρώτη τους δουλειά, μάλλον ξεψάχνιζαν τις σελίδες με τις «Μικρές Αγγελίες» στις Κυριακάτικες εφημερίδες. Αν ήθελαν να μάθουν τους μέσους μισθούς και τα πακέτα επιδομάτων στον τομέα τους, είτε θα βασίζονταν σε φήμες είτε θα αναζητούσαν πληροφορίες από κάποιον «κυνηγό ταλέντων» (δηλ. κάποιον με ειδικευση στις προσλήψεις). Πλέον μπορείς απλώς να μπεις στο διαδίκτυο και να επισκεφθείς μια από τις ιστοσελίδες που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με δημοσκοπήσεις μισθών, όπως η www.salary.com ή η www.monster.com (βλ. Κεφάλαιο 12 για περισσότερες πληροφορίες για τις διαπραγματεύσεις στον εργασιακό χώρο). Αν σκέφτεσαι να μετακομίσεις, υπάρχουν επίσης διαθέσιμες ιστοσελίδες που σου δείχνουν τις διαφορές στο κόστος διαβίωσης από τη μια γεωγραφική περιοχή στην άλλη, κάτι που μπορεί να κάνει μεγάλη διαφορά ως προς το αν η μετακόμιση αποτελεί έξυπνη κίνηση από οικονομικής σκοπιάς.

Η έρευνα μετατοπίζει την εστίαση της διαπραγμάτευσης από το «Θέλω αύξηση γιατί θέλω/χρειάζομαι περισσότερα χρήματα» στο «Αξίζω μια αύξηση γιατί οι τρέχουσες τιμές της αγοράς στην περιοχή μας για άτομα με τα προσόντα και την εμπειρία μου είναι υψηλότερες κατά 15% από όσα βγάζω εγώ επί του παρόντος.» Το να έχεις στη διάθεσή σου την κατάλληλη πληροφοριακή τεκμηρίωση βοηθάει στην εστίαση της διαπραγμάτευσης σε γεγονότα και λογικά συμπεράσματα αντί για συναισθήματα. Κάνοντάς το αυτό αυξάνεις την πιθανότητα να φτάσεις σε μια συμφωνία που ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των μερών και ν' αποφύγεις τη σύγκρουση.

Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Οι διαπραγματεύσεις είναι μια μορφή κοινωνικής ανταλλαγής, που σημαίνει ότι υπάρχει πιθανότητα η μια πλευρά να εκμεταλλευτεί, ή να προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί, την άλλη.²⁰ Επομένως, ένα ζήτημα που μπορεί να προκύψει στις διαπραγματεύσεις είναι το κατά πόσο ένα άτομο συμπεριφέρεται ή όχι ηθικά, ή κατά πόσο χρησιμοποιεί στρατηγικές διαπραγμάτευσης που είναι ηθικά αμφίβολες. Η ηθική του καθενός μας είναι προσωπική και βασίζεται στο σύστημα αξιών του. Μια τακτική που ένα άτομο αντιλαμβάνεται ως ηθικά σωστή μπορεί να μην γίνει αντιληπτή με τον ίδιο τρόπο από άλλους. Ακόμα και αν πάντα συμπεριφέρεσαι με εξαιρετικά ηθικό τρόπο, άλλοι με τους οποίους διαπραγματεύεσαι ή έχεις διαμάχες μπορεί να μη φέρονται έτσι. Άρα, είναι σημαντικό να αξιολογείς όχι μόνο τη συμπεριφορά σου σε μια ορισμένη κατάσταση, αλλά και πως οι άλλοι θα μπορούσαν να δράσουν. Για να διευκολύνουμε κάτι τέτοιο, περιλαμβάνουμε ένα ή περισσότερα ηθικά διλήμματα στο τέλος κάθε κεφαλαίου για να δώσουμε την ευκαιρία στον αναγνώστη να αξιολογήσει πολυάριθμες συμπεριφορές σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όταν αξιολογείς κατά πόσο ένα άτομο συμπεριφέρεται ηθικά ή αν μια ορισμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης θεωρείται ηθική και δεν παράγουν όλες τα ίδια αποτελέσματα. Εξετάζουμε τις τρεις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις εντός της βιβλιογραφίας της επιχειρηματικής ηθικής— βάσει ωφελειών, δικαιωμάτων, και δικαιοσύνης.²¹ Η προσέγγιση βάσει ωφελειών* (utilitarian)²² ενέχει ότι η καλύτερη εναλλακτική είναι εκείνη που έχει σαν αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια και ταυτόχρονα τη μικρότερη δυνατή ζημιά για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, παρότι κάποια άτομα μπορεί να υποφέρουν ως συνέπεια της. Ενδεικτικό του παραπάνω θα ήταν μια τοπική κυβέρνηση να ασκεί πίεση σε μια ιδιοκτήτρια γης να πουλήσει την ιδιοκτησία της για να επιτρέψει την επέκταση ενός αεροδρομίου ή την κατασκευή μιας νέας λεωφόρου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα ατομικά συμφέροντα του εκάστοτε ιδιοκτήτη κατοικίας θεωρούνται λιγότερο σημαντικά από εκείνα του ευρέος κοινού. Όταν κανείς αξιολογεί μια κατάσταση βάσει ωφελειών, οι ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν είναι: ποιος ωφελείται από τη δράση και ποιος βλάπτεται; Αν υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που ωφελούνται απ' ό,τι βλάπτονται, βάσει ωφελειών η δράση είναι δικαιολογημένη.

Η προσέγγιση της ηθικής βάσει δικαιωμάτων (rights) υποστηρίζει ότι ηθικές αποφάσεις είναι εκείνες που προστατεύουν τα ατομικά δικαιώματα (π.χ., την ιδιωτικότητα, την ελευθερία λόγου), παρότι μπορεί να μην καταλήγουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα ή συνολική αξία.²³ Τα ζητήματα που πρέπει να θιχτούν είναι: ποια δικαιώματα εξασκούνται, από ποιον, και κατά πόσο υπάρχουν δικαιώματα που θίγονται, αν όντως υπάρχουν, ποια είναι αυτά και ποιους αφορούν; Ας δούμε το παράδειγμα των δύο γειτόνων που συζητήθηκε νωρίτερα. Το δικαίωμα του

* Σ.τ.Ε.: Γνωστή και ως ωφελισμός.

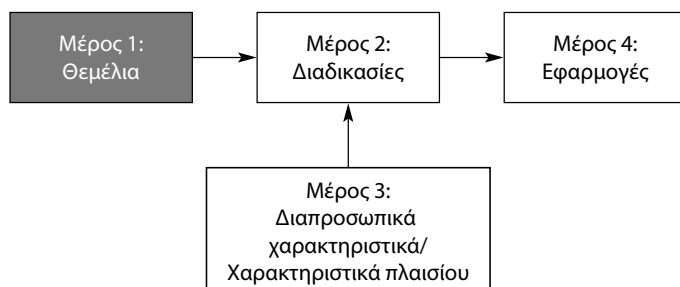
ενός γείτονα για γαλήνη και ηρεμία βαραίνει περισσότερο από το δικαίωμα του άλλου να κάνει ό,τι επιθυμεί εντός της δικής του ιδιοκτησίας; Όπως μπορεί να μαντέψει κανείς, στο παράδειγμα αυτό θα μπορούσε να επιχειρηματολογήσει κάποιος υπέρ είτε της μίας είτε της άλλης πλευράς ανάλογα με ποιας πλευράς τα δικαιώματα τον ενδιαφέρουν περισσότερο, ακόμη και το αν είναι πρωινός ή βραδινός τύπος.

Η οπτική της δικαιοσύνης (justice) εστιάζει στη δίκαιη και αμερόληπτη δημιουργία και εφαρμογή κανόνων.²⁴ Δόκιμο παράδειγμα θα ήταν ένας εργοδότης που αρνείται να κάνει εξαιρέσεις σε έναν κανόνα ανεξάρτητα από την κατάσταση. Αν είσαι εργαζόμενος σε μια τέτοια επιχείρηση θα είναι μάλλον πολύ πιο απαιτητικό να διαπραγματευτείς δημιουργικούς διακανονισμούς για το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας σου απ' ό,τι θα ήταν αλλιώς. Σχετικά ζητήματα που πρέπει να τεθούν, όταν αξιολογεί κανείς καταστάσεις βάσει αυτής της προσέγγισης, είναι: Υπάρχουν νόμοι, πολιτικές, ή κανόνες που παραβιάζονται; Ποιοι ακριβώς; Από ποιους; Στο παράδειγμα των γειτόνων, το αποτέλεσμα θα επηρεαζόταν από οποιαδήποτε τοπική οδηγία σχετική με το θόρυβο.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ

Όπως αναπαριστάται στο Σχήμα 1.1, έχουμε χωρίσει αυτό το βιβλίο σε τέσσερις ενότητες που παρέχουν ένα κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις διαπραγματεύσεις και την επίλυση συγκρούσεων, και πολυάριθμες ευκαιρίες να εξασκηθεί και να αναπτύξει κανείς τις δεξιότητες του στην διαπραγμάτευση και την επίλυση συγκρούσεων για εφαρμογή σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρηματικών και προσωπικών καταστάσεων. Το Μέρος I αποτελεί τη θεμέλιο λίθο. Παρέχει μια επισκόπηση των διαπραγματεύσεων εν γένει, και ορίζει τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις και την επίλυση συγκρούσεων. Το Μέρος II καλύπτει τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται σε διανεμητικές και ενοποιητικές διαπραγματεύσεις και την επίλυση συγκρούσεων. Το Μέρος III εξετάζει τα διαπροσωπικά και σχετικά με το πλαίσιο χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων, που εκτείνονται από τον αντίκτυπο των προσωπικοτήτων, της επικοινωνίας, και των σχέσεων ως τον αντίκτυπο της κουλτούρας και της εμπλοκής επιπλέον μερών σε μια διαπραγμάτευση.

ΣΧΗΜΑ 1.1 Οργάνωση του Βιβλίου



Αφότου εισάγουμε τις βασικές παραδοχές των διαπραγματεύσεων και της επίλυσης συγκρούσεων, στο Μέρος IV στρέφουμε το ενδιαφέρον μας στην εφαρμογή αυτών που έχουμε μάθει. Εδώ εμβαθύνουμε στα επιμέρους στοιχεία διαπραγματεύσεων που είναι πιθανό να συναντήσει κανείς στον εργασιακό χώρο, καθώς και διαπραγματεύσεων που αφορούν αυτοκίνητα και ακίνητη περιουσία και μπορεί να προκύψουν τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική σας ζωή. Αυτή η εμβάθυνση στην έρευνα, το σχεδιασμό, και την εκτέλεση αυτών των διαδεδομένων μορφών διαπραγμάτευσης παρέχει μεγαλύτερο εύρος εμπειρίας με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, το οποίο μπορείς να μεταφέρεις σε άλλα πλαίσια.

Περίληψη

Είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, διαπραγματευόμαστε κάτι σχεδόν κάθε μέρα της ζωής μας. Διαπραγματευόμαστε και προσπαθούμε να επιλύσουμε συγκρούσεις στην εργασία και στην προσωπική μας ζωή. Ορισμένοι από εμάς είμαστε ιδιαίτερα καταρτισμένοι διαπραγματευτές που απολαμβάνουν τη διαδικασία, και άλλοι όχι. Κάποιοι από εμάς είμαστε καλοί σε ορισμένες καταστάσεις ή αναφορικά με ορισμένα θέματα, αλλά όχι με άλλα. Παρ'όλα αυτά, ανεξάρτητα από το επίπεδο δεξιοτήτων ή άνεσής μας, μπορούμε όλοι να βελτιωθούμε. Για να είμαστε πιο επιτυχημένοι, πρέπει να κατανοήσουμε τον ρόλο των κινήτρων, το συμφέρον των μερών που εμπλέκονται, τα ζητήματα που ενέχει η διαπραγμάτευση, και τη σημασία της προετοιμασίας πριν από μια διαπραγμάτευση. Αν αποκτήσουμε δεξιότητες καθώς το κάνουμε αυτό, θα πετύχουμε καλύτερα ουσιώδη αποτελέσματα και θα απολαμβάνουμε καλύτερες σχέσεις με τους άλλους.

Περίληψη: Η Ευρύτερη Εικόνα

Διαπραγματεύσεις
και Επίλυση Διαφορών

Οι διαπραγματεύσεις και η επίλυση συγκρούσεων αφορούν δεξιότητες που μπορούν να γίνουν αντικείμενο εκμάθησης και μεταβίβασης.

Οι διαδικασίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα πλήθος καταστάσεων σχετιζόμενων και μη σχετιζόμενων με την εργασία για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και να βελτιωθούν σχέσεις.

Το εκάστοτε επίπεδο άνεσης των εμπλεκομένων με τη διαπραγμάτευση και την επίλυση διαφορών μπορεί να εξαρτάται από το πλαίσιο.

Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης

Δύο ή περισσότερα μέρη.

Σύγκρουση συμφερόντων.

Προσδοκία ενός καλύτερου αποτελέσματος.

Προτίμηση αμοιβαίας συμφωνίας.

Υπονοούμενη ανταποδοτικότητα.

Απτά και μη απτά στοιχεία.

Αλληλεξάρτηση

Χρειαζόμαστε τους άλλους και οι άλλοι χρειάζονται εμάς.

Συμφέροντα και ζητήματα	Τα συμφέροντα είναι βασικές ανάγκες. Τα ζητήματα είναι εκείνα πάνω στα οποία διαπραγματευόμαστε για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας.
Κίνητρα	Τα κίνητρα παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το να προσφέρεις κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες της άλλης πλευράς αυξάνει την πιθανότητα η άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις προτάσεις σου. Πρέπει να κατανοήσεις τα «θέλω» και τις ανάγκες της άλλης πλευράς, το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης και τη συγκεκριμένη κατάσταση.
Σύγκρουση	Μπορεί να είναι δια- ή ενδο-προσωπική, ή ομαδική-λειτουργική ή δυσλειτουργική.
Προετοιμασία για τη διαπραγμάτευση	Ξεκαθάρισε σκοπούς και συμφέροντα, και ιεράρχησέ τα σε σειρά προτεραιότητας. Προσδιόρισε τα σχετικά ζητήματα και ιεράρχησέ τα σε σειρά προτεραιότητας. Διερεύνησε εναλλακτικές. Σχεδίασε αυτά που θα πεις. Πρόβλεψε τι θα πει η άλλη πλευρά και πώς θα αντιδράσει στις προτάσεις σου.
Έρευνα	Αναζήτησε στοιχεία σχετικά με όλες τις εναλλακτικές.
Η ηθική στη διαπραγμάτευση	Η προσέγγιση βάσει ωφελειών αναζητά τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια για τους περισσότερους. Η προσέγγιση βάσει δικαιωμάτων εστιάζει στην προστασία των ατομικών δικαιωμάτων. Η προσέγγιση βάσει δικαιοσύνης εφαρμόζει δίκαιους και αμερόληπτους κανόνες για τη λήψη αποφάσεων.

Βασικοί Όροι και Έννοιες

Σύγκρουση: Μια ασυμφωνία δράσης, αισθήματος, ή επίδρασης ή ασυμβατότητα ή παρεμβολή.

Αλληλεξάρτηση: Μια κατάσταση αμοιβαίας εξάρτησης, ούτε πλήρης εξάρτηση ούτε πλήρης ανεξαρτησία.

Συμφέροντα: Αυτά που ελπίζουμε να πετύχουμε για να καταλαγιάσουμε/ικανοποιήσουμε τις υποβόσκουσες ανησυχίες, ανάγκες, επιθυμίες, ή φόβους μας.

Ζητήματα: Τα συγκεκριμένα σημεία ή οι όροι που διαπραγματευόμαστε.
Διαπραγμάτευση βάσει δικαιοσύνης: Μια προσέγγιση της ηθικής που εστιάζει στη δίκαιη και αμερόληπτη δημιουργία και εφαρμογή κανόνων.

Διαπραγματευόμαι: Προβαίνω σε διακανονισμό ή επιφέρω μέσω συζήτησης και ρύθμισης όρων.

Διαπραγμάτευση βάσει Δικαιωμάτων: Μια προσέγγιση της ηθικής που θεωρεί ότι ηθικές είναι οι αποφάσεις που προστατεύουν τα δικαιώματα των ατόμων (π.χ., την ιδιωτικότητα και την ελευθερία λόγου), παρότι η προσέγγιση αυτή μπορεί να μην έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα ή συνολική αξία.

Διαπραγμάτευση βάσει Ωφελειών: Μια προσέγγιση της ηθικής όπου η καλύτερη εναλλακτική είναι εκείνη που παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια και τη μικρότερη δυνατή ζημιά για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, παρότι κάποια άτομα μπορεί να υποφέρουν ως συνέπεια της.

Ερωτήσεις προς Συζήτηση

1. Βρες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο και στην προσωπική σου ζωή όπου η διαπραγμάτευση είναι πιθανή.
2. Χρησιμοποιώντας μια διαπραγμάτευση η οποία σου είναι οικεία, περίγραψε τα διαπραγματευτικά χαρακτηριστικά.
3. Χρησιμοποιώντας μια διαπραγμάτευση η οποία σου είναι οικεία, συζήτησε πώς τα ζητήματα που τέθηκαν υπό διαπραγμάτευση σχετίζονταν με τα συμφέροντα των εμπλεκομένων μερών.
4. Περίγραψε πώς η παρουσία κινήτρων επηρεάζει τη συμπεριφορά σου στο σχολείο ή τη δουλειά και στην προσωπική σου ζωή.
5. Χρησιμοποιώντας μια διαπραγμάτευση η οποία σου είναι οικεία, προσδιόρισε την προετοιμασία που περιλαμβάνει και το βαθμό στον οποίο ήταν επιτυχημένη. Τι άλλο θα μπορούσε να είχε γίνει;
6. Βρες πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να βιώσεις στον εργασιακό χώρο και στην προσωπική σου ζωή.
7. Συζήτησε το επίπεδο άνεσής σου στην διαπραγμάτευση με τους άλλους στη σχολή, τη δουλειά, και το σπίτι.

Ηθικό Δίλημμα: Η Περίπτωση προς Ερευνητική Εξέταση

Οι Βασίλης και η Κατερίνα είναι και οι δύο αναλυτές στο τμήμα έρευνας αγοράς της Επιχείρησης ABC. Ο Βασίλης θεωρείται γενικά άτομο κορυφαίας απόδοσης. Αντικειμενικά η δουλειά του είναι καλή, αλλά στ' αλήθεια είναι εξαιρετικός στην αυτο-προβολή. Όταν έχει να κάνει με άλλους, είναι σκληρός διαπραγματευτής με αυτοπεποίθηση στα όρια της υπεροψίας. Του αρέσει να κερδίζει και μάλιστα με διαφορά. Δε φοβάται να μπαίνει στα χωράφια των άλλων και λειτουργεί βάσει της αρχής ότι είναι ευκολότερο να εκλιπαρείς για συγχώρεση απ' ότι να ζητάς άδεια. Η Κατερίνα είναι έξυπνη και δουλεύει σκληρά. Παρ' όλα αυτά, είναι μετρίοφρων και το αφήνει στους άλλους να παρατηρήσουν την καλή δουλειά που κάνει. Πιστεύει ότι είναι πιο σημαντικό να ξοδεύει το χρόνο της δουλεύοντας από ό,τι να προβάλλει τον εαυτό της και να δημοσιοποιεί τα επιτεύγματά της. Θεωρεί τις συγκρούσεις απόλυτο χάσιμο χρόνου και δυσκολεύεται να υπερασπίζεται τον εαυτό της. Αυτό έχει συχνά σαν αποτέλεσμα οι άλλοι να την εκμεταλλεύονται.

Στον Βασίλη και την Κατερίνα έχει ανατεθεί πρόσφατα να δουλέψουν από κοινού σε κάτι που έχει την προοπτική να γίνει ένα έργο υψηλής προβολής. Το έργο περιλαμβάνει πολλή έρευνα, τη σύνταξη μιας αναφοράς, και την παρουσίαση των ευρημάτων στα ανώτερα στελέχη. Μόλις έληξε η συνάντησή τους για επισκόπηση των σχετικών καθηκόντων και σχεδιασμό του έργου. Στη συνάντησή τους ο Βασίλης είπε στην Κατερίνα ότι αυτή μπορεί να κάνει την έρευνα και να συντάξει την αναφορά, και ότι εκείνος θα κάνει την παρουσίαση. Όταν η Κατερίνα πρότεινε να δουλέψουν μαζί στην έρευνα και να κάνουν από κοινού την παρουσίαση, ο Βασίλης της είπε ότι πρέπει να κάνει εκείνη την έρευνα και να συντάξει την αναφορά γιατί είναι καλύτερη σε «τέτοιου είδους πράγματα», ενώ αυτός χρειάζεται να κάνει την παρουσίαση εξαιτίας των ανώτερων ικανοτήτων του σε αυτό.

Ο Βασίλης έφυγε από την συνάντηση ικανοποιημένος ότι είχε κερδίσει γι' άλλη μια φορά και πιστεύοντας ότι μιας που εκείνος θα κάνει την παρουσίαση θα λάβει το μεγαλύτερο μερίδιο των ευσήμεων για το έργο. Αυτό είναι σημαντικό για εκείνον γιατί έχει ακούσει ότι στο άμεσο μέλλον θα υπάρξει άνοιγμα για μια θέση ανώτερου αναλυτή. Θέλει την προαγωγή και πιστεύει ότι η προβολή του έργου του θα τον καταστήσει ιδανικό υποψήφιο για τη θέση.

Η Κατερίνα έφυγε από την συνάντηση πικραμένη και αδικημένη αλλά χωρίς να ξέρει τι να κάνει γι' αυτό. Αν και αυτό το πράγμα της έχει ξανασυμβεί στο παρελθόν αναστατώθηκε ιδιαίτερα αυτή τη φορά γιατί έχει ακούσει ότι σύντομα θα ανοίξει μια θέση ανώτερου αναλυτή και την ενδιαφέρει πολύ αυτή η θέση.

Ερωτήσεις

1. Συμπεριφέρεται ηθικά ο Βασίλης;
2. Τι πιστεύεις ότι θα έπρεπε να κάνει σε αυτήν την κατάσταση;
3. Πώς θα μπορούσε η Κατερίνα να διαπραγματευτεί ένα αποτέλεσμα που να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες της;

Πηγές

1. www.oneredpaperclip.com (accessed August 4, 2010).
2. Ibid.
3. Levitt, Steven D., and Stephen J. Dubner. *Freakonomics*. New York: William Morrow (Harper Collins), 2005.
4. Wheelan, Charles. *Naked Economics: Undressing the Dismal Science* New York: W. W. Norton & Company, 2002.
5. Zetik, D. C., and A. F. Stuhlmacher. "Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis." *Group Processes & Intergroup Relations* 5(1) (2002): 35–52.
6. Barron, A. Lisa. "Ask and You Shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary." *Human Relations* 56 (6) (2003): 635–662.
7. Kumar, Rajesh. "The Role of Affect in Negotiations: An Integrative Overview." *The Journal of Applied Behavioral Science* 33 (1) (1997): 84–100.
8. Page, D., and A. Mukherjee. "Promoting Critical-Thinking Skills by Using Negotiation Exercises." *Journal of Education for Business* 82 (5) (2007): 251–257.
9. Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1991.
10. Lewicki, Roy J., Bruce Barry, and David M. Saunders. *Negotiation* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin, 2010.
11. Terri Kurtzberg, and Victoria Husted Medvec. "Can We Negotiate and Still Be Friends?" *Negotiation Journal* 15 (4) (1999): 355–61.
12. Sillence, John A. A. "Organizational Context and the Discursive Construction of Organizing." *Management Communication Quarterly* 20 (4) (2007): 363–394.
13. Barron, Lisa A. "Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a higher salary." *Human Relations* 56 (6) (2003): 635–662.
14. Lax, D., and J. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* New York: Free Press, 1986.
15. Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin, 1991, p. 48.

16. The American Heritage[®] Dictionary of the English Language, Fourth Edition. Retrieved June 8, 2009, from Dictionary.com website: <http://dictionary.reference.com/browse/negotiate>
17. The American Heritage[®] Dictionary of the English Language, Fourth Edition. Retrieved June 8, 2009, from Dictionary.com website: <http://dictionary.reference.com/browse/conflict>
18. Stuhlmacher, Alice F., and Matthew V. Champagne. "The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions." *Group Decision and Negotiation* 9 (6) (2000): 471–491.
19. Zetik, D. C., and A. F. Stuhlmacher. "Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis." *Group Processes & Intergroup Relations* 5 (1) (2002): 35–52.
20. Olekalns, Mara, and Philip L. Smith. "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the Use of Deception in Negotiation." *Journal of Business Ethics* 85 (3) (2009): 347–365.
21. Whittier, Nathan C., Scott Williams, and Todd C. Dewett. "Evaluating Ethical Decision-Making Models: A Review and Application." *Society and Business Review* 1 (3) (2006): 235–247.
22. Mill, John Stuart. *Utilitarianism, On Liberty, Essay on Bentham*. New York: New American Library, 1962.
23. Kant, Immanuel. *Lectures on Ethics*. New York: Harper & Row, 1963.
24. Rawls, John. *A Theory of Justice*. Boston: Harvard University Press, 1971.

Άσκηση 1.1 Μια Αναδρομή στο Παρελθόν

Για αυτήν την άσκηση, πρέπει να σκεφτείς φορές στη ζωή σου που έχεις διαπραγματευτεί ή επιδιώξει να επιλύσεις μια σύγκρουση, και τα κατάφερες ή όχι. Οι διαπραγματεύσεις θα μπορούσαν να αφορούν μια αγορά ή μια πώληση, όπου προσπάθησες ν' αποκτήσεις κάτι που ήθελες, ή μια απόπειρά σου να βάλεις κάποιον να κάνει αυτό που ήθελες. Τα παραδείγματα αναφορικά με την επίλυση συγκρούσεων θα μπορούσαν να αφορούν μια απόπειρά σου να επιλύσεις μια σύγκρουση που είχες με ένα άλλο άτομο ή να διαμεσολαβήσεις σε μια σύγκρουση μεταξύ τρίτων. Μπορείς ν' αντλήσεις τα παραδείγματά σου από τη δουλειά, το σχολείο, ή την προσωπική σου ζωή.

Για κάθε παράδειγμα προσπάθησε να θυμηθείς όσες περισσότερες λεπτομέρειες μπορείς - τα ποιος, τι, που, και πότε της κατάστασης. Τι είχες τυχόν κάνει για να προετοιμαστείς ή για να εμψυχωθείς; Ποιο ήταν το ουσιαστικό αποτέλεσμα; Ποια ήταν η επίδραση στην σχέση σου με την άλλη πλευρά; Για να οργανώσεις τα παραδείγματα για περαιτέρω ανάλυση, συμπλήρωσε το φύλλο εργασίας στις επόμενες σελίδες. Για κάθε μια από τις κατηγορίες, κατάγραψε τις λεπτομέρειες ενός τουλάχιστον παραδείγματος όπου είχες επιτυχία και ενός όπου δεν είχες.

Αφού καταγράψεις τις λεπτομέρειες του κάθε παραδείγματος, βρες κοινά στοιχεία ανάμεσα στις καταστάσεις όπου είχες επιτυχία και εκείνες όπου δεν είχες. Για παράδειγμα, έχεις γενικά μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία, όταν έχεις να κάνεις με μέλη της οικογένειάς σου ή με ξένους; Έχεις μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία σε συγκεκριμένα θέματα (π.χ., αγοραπωλησίες έναντι διαπροσωπικών συγκρούσεων); Υπάρχει κάτι που κάνεις για να προετοιμαστείς που φαίνεται να βοηθάει;

Φύλλο Εργασίας: Άσκηση 1.1 Μια Αναδρομή στο Παρελθόν

1. Παραδείγματα περιπτώσεων όπου αγόρασες ή προσπάθησες να αγοράσεις κάτι και ήθελες να πετύχεις μια καλή συμφωνία.

Με επιτυχία

Ποιος: _____

Τι: _____

Που: _____

Πότε: _____

Ανεπιτυχώς

Ποιος: _____

Τι: _____

Που: _____

Πότε: _____

Προετοιμασία: _____	Προετοιμασία: _____
_____	_____
Αποτέλεσμα: _____	Αποτέλεσμα: _____
_____	_____
Σχόλια: _____	Σχόλια: _____
_____	_____

2. Παραδείγματα περιπτώσεων όπου πούλησες ή προσπάθησες να πουλήσεις κάτι και ήθελες να μεγιστοποιήσεις το αποτέλεσμα σου.

Με επιτυχία	Ανεπιτυχώς
Ποιος: _____	Ποιος: _____
Τι: _____	Τι: _____
Που: _____	Που: _____
Πότε: _____	Πότε: _____
Προετοιμασία: _____	Προετοιμασία: _____
_____	_____
Αποτέλεσμα: _____	Αποτέλεσμα: _____
_____	_____
Σχόλια: _____	Σχόλια: _____
_____	_____

3. Παραδείγματα περιπτώσεων όπου προσπάθησες να πείσεις κάποιον άλλο (συγγενή, φίλο, συνεργάτη, ή ξένο) να κάνει αυτό που θέλεις.

Με επιτυχία	Ανεπιτυχώς
Ποιος: _____	Ποιος: _____
Τι: _____	Τι: _____
Που: _____	Που: _____
Πότε: _____	Πότε: _____
Προετοιμασία: _____	Προετοιμασία: _____
_____	_____
Αποτέλεσμα: _____	Αποτέλεσμα: _____
_____	_____
Σχόλια: _____	Σχόλια: _____
_____	_____

4. Παραδείγματα περιπτώσεων όπου προσπάθησες να επιλύσεις μια σύγκρουση με ένα άλλο άτομο (συγγενή, φίλο, συνάδελφο, ή ξένο).

Με επιτυχία

Ποιος: _____

Τι: _____

Που: _____

Πότε: _____

Προετοιμασία: _____

Αποτέλεσμα: _____

Σχόλια: _____

Ανεπιτυχώς

Ποιος: _____

Τι: _____

Που: _____

Πότε: _____

Προετοιμασία: _____

Αποτέλεσμα: _____

Σχόλια: _____

Με βάση τα παραδείγματα που βρήκες, συμπλήρωσε τις παρακάτω παραγράφους.
Γενικά έχω μεγαλύτερη επιτυχία στη διαπραγμάτευση όταν: _____

Γενικά έχω μικρότερη επιτυχία στη διαπραγμάτευση όταν: _____

Γενικά έχω μεγαλύτερη επιτυχία στην επίλυση συγκρούσεων όταν: _____

Γενικά έχω μικρότερη επιτυχία στην επίλυση συγκρούσεων όταν: _____

Άσκηση 1.2 «Καθρέφτη, καθρεφτάκι μου...» / Αρχική Αυτο-Αξιολόγηση

Σε αυτήν την άσκηση, θα κληθείς ν'αξιολογήσεις τις δεξιότητές σου στη διαπραγμάτευση και την επίλυση συγκρούσεων. Για να ξεκινήσεις να σκέφτεσαι τις έννοιες αυτές με περισσότερη λεπτομέρεια, συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο στην παρακάτω σελίδα και γράψε μια παράγραφο που να περιγράφει πώς βλέπεις τον εαυτό σου ως διαπραγματευτή.

Στην τάξη θα σχηματίσετε μικρές ομάδες και θα μοιραστείτε τις Ατομικές Δήλώσεις Διαπραγμάτευσής σας. Τα μέλη κάθε ομάδας θα παρέχουν ανατροφοδότηση την οποία μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να αναθεωρήσεις τη δική σου Ατομική Δήλωση Διαπραγμάτευσης.

Στη συνέχεια, γράψε μια εργασία Αρχικής Αυτο-Αξιολόγησης που να αφορά τα παρακάτω:

1. Ατομική Δήλωση Διαπραγμάτευσης/ μια παράγραφος που περιγράφει τον εαυτό σου ως διαπραγματευτή.
2. Πόσο άνετος/η αισθάνεσαι με την διαπραγμάτευση; Πόσο εύκολο το βρίσκεις να ζητήσεις αυτό που θέλεις;
3. Πόσο άνετος/η είσαι σε καταστάσεις σύγκρουσης μέτριας έντασης; Τυπικά πως αντιδράς σε μια σύγκρουση;
4. Πόσο αποτελεσματικός/ή είσαι στο να πείθεις τους άλλους; Αν πρόκειται να προσπαθήσεις να πείσεις κάποιον, πως προετοιμάζεσαι τυπικά;
5. Τι ελπίζεις να μάθεις σε αυτό το μάθημα;

Φύλλο Εργασίας 1.2 «Καθρέφτη, καθρεφτάκι μου...» / Αρχική Αυτο-Αξιολόγηση Ερωτηματολόγιο Αυτο- Αξιολόγησης

Βαθμολόγησε κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5 = συμφωνώ απόλυτα.

Βαθμολόγηση

- _____ 1. Συνήθως μου αρέσει να προσπαθώ να πετύχω μια καλή συμφωνία όταν αγοράζω ή πουλάω κάτι.
- _____ 2. Γενικά είμαι άνετος/η στο να ζητάω καλύτερη τιμή σε κάτι που θέλω να αγοράσω.
- _____ 3. Τυπικά είμαι άνετος/η όταν μιλάω σε ανθρώπους που δε γνωρίζω καλά.
- _____ 4. Χρησιμοποιώ συχνά χιούμορ για να κάνω μια επισήμανση.
- _____ 5. Γενικά είμαι άνετος/η σε νέα περιβάλλοντα.
- _____ 6. Τυπικά μπορώ να μείνω ανέκφραστος/η όταν χρειάζεται.
- _____ 7. Συνήθως μπορώ να καταλάβω την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου.
- _____ 8. Κατά κύριο λόγο μου αρέσει να πείθω τους άλλους.
- _____ 9. Συνήθως είμαι άνετος/η σε καταστάσεις όπου υπάρχει μια σύγκρουση ήπιας έως μέτριας έντασης.

- _____ 10. Στις περισσότερες καταστάσεις είμαι γενικά ανταγωνιστικός/ή.
- _____ 11. Μπορώ να γίνω πολύ επίμονος/η όταν θέλω να πάρω αυτό που θέλω.
- _____ 12. Έχω διαπραγματευτεί αρκετές φορές στη ζωή μου.
- _____ 13. Καταφέρνω συχνά να κάνω πράγματα να συμβούν και να παίρνω αυτό που θέλω.
- _____ 14. Συνήθως στοχεύω ψηλά όταν θέτω στόχους.
- _____ Συνολική βαθμολογία

Με βάση τις απαντήσεις σου, γράψε μια παράγραφο που να περιγράφει πώς βλέπεις τον εαυτό σου ως διαπραγματευτή. _____

Άσκηση 1.3 Πώς Σε Βλέπουν οι Άλλοι ως Διαπραγματευτή;

Για αυτήν την άσκηση, θα κληθείς να πάρεις συνέντευξη από άλλους που σε γνωρίζουν στα πλαίσια διαφόρων ιδιοτήτων (συγγενείς, φίλοι, συνάδελφοι, συγκατοικοί, κ.λπ.) για να αναπτύξεις μια εικόνα αναφορικά με το πώς σε βλέπουν οι άλλοι ως διαπραγματευτή.

Μίλα σε τουλάχιστον τρεις ανθρώπους που σε γνωρίζουν στα πλαίσια διαφορετικών ιδιοτήτων. Εξήγησέ τους ότι παρακολουθείς ένα μάθημα πάνω στις διαπραγματεύσεις και θα ήθελες να τους κάνεις κάποιες ερωτήσεις που θα σε βοηθήσουν να καταλάβεις καλύτερα τις δεξιότητές σου στη διαπραγμάτευση και την επίλυση συγκρούσεων. Ζήτησέ τους να είναι πολύ ειλικρινείς στις αποκρίσεις τους, ώστε να μάθεις πάνω σε τί χρειάζεται να αφιερώσεις χρόνο μέσα στην τάξη.

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Πόσο επίμονος είμαι όταν θέλω κάτι;
2. Πόσο εύκολα τα παρατάω;
3. Πόσο ανταγωνιστικός είμαι;
4. Πόσο πιθανόν είναι να χρησιμοποιήσω:
 - α. Πρόκληση ενοχών ή επίκληση στο συναίσθημα; («Παρακαλώ!»)
 - β. Λογική επεξήγηση («Θα έπρεπε να κάνεις αυτό γιατί...»)
 - γ. Ανταλλαγή («Θα κάνω _____ για σένα αν κάνεις _____ για μένα.»)
5. Τι πιστεύεις ότι θα με έκανε καλύτερο διαπραγματευτή;

Σύνοψη Αποτελεσμάτων

1. Πώς σε περιέγραψαν οι άλλοι; _____

2. Ήταν οι περιγραφές αυτό που περίμενες; _____

3. Είπαν κάτι που σε εξέπληξε; Αν ναι, τι; _____

Άσκηση 1.4 Ακίνητος! / “Poker Face”

Ακίνητος! Μην κινείσαι! Σοβαρά, συνέχισε να αναπνέεις αλλά μην κινείς κανένα μέλος του σώματός σου. Κάνε μια απογραφή του σώματός σου. Είναι σφιγμένοι οι μύες σου; Είναι τα χέρια σου σφιγμένα σε γροθιές; Πώς είναι η στάση σου; Ποια είναι η έκφραση του προσώπου σου; Τι κάνουν τα χέρια σου; Συνέχισε να αναπνέεις και έχε συναίσθηση του σώματός σου. Είσαι χαλαρός/ή; Αν όχι, άφησε συνειδητά τους μύες να χαλαρώσουν. Άφησε ένα μικρό χαμόγελο να εμφανιστεί στο πρόσωπό σου. Πρόσεξε τους άλλους γύρω σου. Φαίνονται χαλαροί; Είναι τα χέρια τους σφιγμένα σε γροθιές; Φαίνονται τεταμένα τα πρόσωπά τους; Πώς είναι η στάση τους;

Αυτή είναι μια άσκηση που θα κάνεις πολλές φορές στη διάρκεια αυτού του μαθήματος ως μέθοδο απόκτησης μεγαλύτερης συναίσθησης, και με το χρόνο εκμάθησης ελέγχου, των μηνυμάτων που στέλνεις στους άλλους μέσω της γλώσσας του σώματός σου. Είναι πιο χρήσιμο να το δοκιμάζεις αυτό σε πιο τεταμένες καταστάσεις καθώς σε αυτές είναι πιο πιθανό τα μη λεκτικά μας μηνύματα να είναι διαφορετικά από τα λεκτικά μας.

Ο καθηγητής σου μπορεί να αναθέσει κάτι τέτοιο ως δραστηριότητα εκτός τάξης και να σου ζητήσει να καταγράψεις τις παρατηρήσεις σου για μετέπειτα συζήτηση στην τάξη ή/και περιοδικά να σταματήσει το μάθημα και να ζητήσει από όλους να αξιολογήσουν στα γρήγορα τη γλώσσα του σώματός τους.