

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ, MSc, Οργανωσιακός Σύμβουλος

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαπραγμάτευση είναι μια συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που είτε έχουν ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες ανάγκες ή επιδιώξεις, είτε προσπαθούν να βρουν μια λύση σε κάποιο κοινό πρόβλημα που τους απασχολεί.

Είναι ουσιαστικά μια διαδικασία επικοινωνίας (μάλιστα ιδιαίτερα σύνθετης και κάποτε εξεζητημένης), όπου τα μέρη που συμμετέχουν προσπαθούν να «στείλουν ένα μήνυμα» στην άλλη πλευρά και να επηρεάσουν τις εκτιμήσεις και αποφάσεις της, σε μια προσπάθεια αναζήτησης μιας συμφωνίας (κοινά αποδεκτής) και ενός τρόπου συνεργασίας τους.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι σε προσωπικό, εταιρικό (οργανωσιακό) ή και διεθνές (διπλωματικό) επίπεδο. Τόσο οι μεμονωμένοι άνθρωποι, όσο και οι συγκροτημένοι οργανισμοί, αλλά και τα κράτη και η διεθνής κοινότητα ουκ ολίγες φορές συμμετέχουν σε διαπραγματεύσεις για ποικίλες περιπτώσεις, όπως:

- αγοραπωλησία ιδιοκτησιακού στοιχείου (*οικόπεδο, οικία, αυτοκίνητο, οικιακή συσκευή*)
- πώληση ειδών ή παροχή υπηρεσιών προς ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση
- ανάληψη νέου ρόλου ή καθηκόντων από κάποιο στέλεχος ή υπάλληλο οργανισμού
- καθορισμός μισθού ή αμοιβής για σύμβαση εργασίας, ανάθεση έργου κλπ
- ενδο-συζυγική συνεννόηση για κατανομή οικογενειακών βαρών και υποχρεώσεων
- ενδο-οικογενειακή συμφωνία (*γονείς με τέκνα*) για ζητήματα μελέτης και παιχνιδιού
- ρύθμιση ζητημάτων διαζυγίου (*οικογενειακού ή επαγγελματικού*)
- ρύθμιση ζητημάτων επιμέλειας (*προσώπων ή περιουσιακών στοιχείων*)
- συμμετοχή σε εταιρεία ή κοινοπραξία (*με σκοπό τον προσπορισμό οφέλους*)
- σύναψη ενός δανείου (*προσωπικού, οικογενειακού ή επαγγελματικού*)
- σχεδίαση και χρηματοδότηση έργων με επενδυτική ή αναπτυξιακή σημασία
- αντιμετώπιση προβλημάτων στα πλαίσια ενός κλάδου ή μιας κοινότητας
- επίλυση οικονομικών, εδαφικών ή άλλων διαφορών
- αποτροπή πολεμικών συρράξεων κλπ

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι αρχικά η εξερεύνηση της κατάστασης και τελικά η εξεύρεση λύσης. Η διαπραγμάτευση συμβαίνει όταν τα δύο μέρη *συνειδητοποιούν* ότι χωριστά δεν μπορούν να επιτύχουν κάτι, είτε αυτό είναι η δημιουργία κάτι καινούργιου, είτε η εξάλειψη κάποιου προβλήματος.

Αναγνωρίζοντας λοιπόν ότι μεταξύ τους υπάρχει κάποιο ζήτημα τριβής, αποφασίζουν να προσπαθήσουν να συμφωνήσουν, παρά να αντιπαρατεθούν (πολεμήσουν) ανοικτά και να εγκαταλείψουν (ή να διαλύσουν) τις επαφές.

Όταν τα δύο μέρη διαπραγματεύονται, συνήθως αναμένεται «να δίνουν και να παίρνουν». Αυτό δεν αφορά μόνο τις παραχωρήσεις τους από τα ανταλλάγματα που αρχικά είχαν σχεδιάσει, αλλά και τις αποκλίσεις τους από τους αρχικούς τους στόχους. Τούτο συμβαίνει επειδή τις περισσότερες φορές δεν επιθυμούν ή χρειάζονται ακριβώς το ίδιο πράγμα, γι αυτό και το κάθε μέρος προσπαθεί να πείσει το άλλο (δηλαδή να του επιβάλλει) τις ανάγκες εκείνες που είναι συμβατές με τις δικές του επιδιώξεις. Έτσι, τα δύο μέρη συχνά βρίσκονται στην ανάγκη να δημιουργήσουν μια λύση, η οποία (κατά το δυνατόν) θα ανταποκρίνεται στους στόχους και των δύο.

Αυτή η αλληλεπίδρασή τους (αλλά και η αλληλεξάρτησή τους) έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, όσο και στη φύση της περαιτέρω μεταξύ τους σχέσης.

Ειδικότερα όταν πρόκειται για μια συνεχιζόμενη σχέση (όπως η σταθερή συνεργασία ή ο συνεταιρισμός), είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο να υποτιμηθεί η σημασία της εμπιστοσύνης και του περί δικαίου αισθήματος και να πληγωθεί (συχνά ανεπανόρθωτα) η ομαδικότητα.

Σε τέτοιες μάλιστα περιπτώσεις η ειλικρίνεια και το ανοικτό πνεύμα είναι οι καλύτεροι σύμβουλοι, καθότι συμβάλλουν στη διατήρηση αλλά και την ενδυνάμωση της σχέσης αυτής, που αμοιβαία αναγνωρίζεται ως σημαντικότερη από το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης.

Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση (εκείνη δηλαδή που καταλήγει στην ανεύρεση μιας αμοιβαία αποδεκτής λύσης) είναι εν τέλει μια επιτυχής εξερεύνηση της ίδιας θέσης και της θέσης της άλλης πλευράς (μέσω της κατανόησης του τρόπου σκέψης και των αναγκών των δύο πλευρών), οι οποίες (θέσεις) σπανίως είναι τόσο αντίθετες όσο αρχικά εκτιμώνται (λόγω ακριβώς των διαφορετικών μοτίβων αντίληψης του κάθε ανθρώπου).

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Για να επιτύχουν τη συμφωνία, τα εμπλεκόμενα μέρη χρησιμοποιούν *συνεργατικές* και *ανταγωνιστικές* μεθόδους, ανάλογα με τη φύση του προβλήματος, αλλά και τον χαρακτήρα των διαπραγματευτών. Αναλόγως λοιπόν με τις περιστάσεις, υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και στυλ διαπραγματεύσεων.

Η συνεργατική προσέγγιση (cooperative), που αποσκοπεί στη κάλυψη των ενδιαφερόντων και την ικανοποίηση των αναγκών των δύο μερών (interest-based bargaining), χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι στόχοι και οι επιδιώξεις τους έχουν *θετική* αλληλεξάρτηση. Από την άλλη, η ανταγωνιστική προσέγγιση (competitive), που αποσκοπεί στην κατάληψη, διατήρηση και επέκταση θέσεων (positional bargaining), χρησιμοποιείται όταν υπάρχει *αρνητική* αλληλεξάρτηση.

Φαίνεται όμως πως ο συνδυασμός και των δύο αυτών προσεγγίσεων είναι εκείνος που δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα, καθώς οδηγεί σε μια διαδοχή «δημιουργίας και διεκδίκησης» (creating and claiming). Στη περίπτωση αυτή αρχικά δημιουργείται προστιθέμενη αξία μέσω της συνεργασίας («μεγαλώνει η πίτα») και κατόπιν χρησιμοποιούνται ανταγωνιστικές διεργασίες που την διεκδικούν (να την «μοιραστούν»).

Εάν για παράδειγμα πρόκειται απλώς για μια αγοραπωλησία ενός σπιτιού ή ενός αυτοκινήτου, τότε οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να αποκομίσουν το μέγιστο δυνατό όφελος για τη πλευρά τους (επειδή ακριβώς υποθέτουν ότι δεν θα ξανασυναντηθούν), οπότε υιοθετούν στυλ «σκληρού διαπραγματευτή» και μετέρχονται πολλών τεχνασμάτων, η δε συνήθης κατάληξη έχει ένα κερδισμένο και ένα χαμένο. Εάν από την άλλη πρόκειται για μια μεγάλης κλίμακας πώληση (ή και για την απαρχή μιας πολλά υποσχόμενης συνεργασίας), οι εμπλεκόμενοι συνήθως εμφανίζονται πιο προσεκτικοί και πιο «ευγενικοί», φροντίζοντας όλοι να έχουν στο τέλος μια αίσθηση (περισσότερο ή λιγότερο) κερδισμένου.

Σε γενικές γραμμές η διαπραγμάτευση αποτελεί ένα είδος *παιγνίου*, όπου υπάρχουν οι εξής εναλλακτικές καταστάσεις (το *Δίλημμα του Διαπραγματευτή*):

- εάν και τα δύο μέρη συνεργαστούν θα κερδίσουν (ικανοποιητικά ή τα μέγιστα, αναλόγως με τον χρονικό ορίζοντα εξέτασης του προβλήματος)
- εάν μόνο η μια πλευρά συνεργασθεί και η άλλη ανταγωνισθεί, τότε η πρώτη θα έχει ένα κάκιστο αποτέλεσμα και η δεύτερη ένα πολύ καλό (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα)
- εάν και οι δύο ανταγωνισθούν, τότε τα αποτελέσματα θα είναι γενικά μέτρια

Έτσι, υπό το βάρος της δεύτερης εκδοχής, σχεδόν πάντα όλες οι πλευρές επιλέγουν να ανταγωνισθούν και *τελικά* να καταλήξουν σε χειρότερη μοίρα!

3. ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μια διαπραγμάτευση συνήθως αρχίζει πριν ξεκινήσει επισήμως, με τη φάση της προετοιμασίας, που είναι εξαιρετικά σημαντική για την τελική έκβαση. Κατά τη φάση αυτή, κάθε πλευρά προσπαθεί να επικεντρώσει κυρίως στα ενδιαφέροντα, τα ζητήματα και τις θέσεις της άλλης πλευράς και να σχεδιάσει τη τακτική που θα ακολουθήσει κατά τη φάση της διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως στις διαπραγματεύσεις και οι μερικές από τις απαραίτητες δεξιότητες του διαπραγματευτή.

• Προετοιμάζοντας τη διαπραγμάτευση

Ανάλογα με τη περίπτωση, άλλοτε επιβάλλεται η πολύ καλή προετοιμασία των διαπραγματευομένων, ενώ σε κάποιες άλλες (μικρότερης έκτασης και αντικειμένου) ίσως κάτι τέτοιο να θεωρείτο υπερβολικό (μη συμφέρον οικονομικά), αλλά επιπλέον να αντιμετωπιζόταν με επιφύλαξη και καχυποψία από την άλλη πλευρά. Σε κάθε όμως περίπτωση είναι καλό πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης να εξετάζονται (στον ένα ή τον άλλο βαθμό) τα κάτωθι σημεία:

- **Στόχοι:** *τι επιδιώκεις να πετύχεις και πού νομίζεις ότι στοχεύει η άλλη πλευρά;*
- **Διαπραγματευτικά όπλα:** *τι έχεις (εσύ και ο άλλος) να διαπραγματευθείτε, τι είστε διατεθειμένοι να παραχωρήσετε για να πετύχετε τους στόχους σας;*
- **Εναλλακτικές λύσεις:** *σε περίπτωση μη συμφωνίας, ποιες είναι οι εναλλακτικές περιπτώσεις για κάθε πλευρά, πόσο πολύ δηλαδή «καίγεται» για την επίτευξη λύσης;*
- **Ιστορικό σχέσης:** *ποιο είναι το παρελθόν της σχέσης των δύο μερών και κατά πόσο επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις κάποια αδήλωτα αλλά ενεργά ανεπίλυτα σημεία;*
- **Στοιχεία δύναμης:** *ποια είναι η ισχυρή πλευρά σε αυτή τη σχέση, ποια ελέγχει τους πόρους, πόσο η κάθε μια φαίνεται ικανή να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της άλλης;*
- **Επιδιωκόμενα αποτελέσματα:** *τι είναι αυτό που (συλλογικά και τελικά) αναμένεται να είναι το αποτέλεσμα, υπάρχουν αντίστοιχα αποτελέσματα στο παρελθόν και τι μεθοδεύσεις είχαν προηγηθεί τότε;*
- **Ενδεχόμενες συνέπειες:** *ποιες είναι οι εκτιμώμενες συνέπειες για κάθε πλευρά από την επιτυχία ή την αποτυχία των διαπραγματεύσεων;*
- **Δημιουργία ατζέντας:** *ποια είναι τα θέματα που είναι καλό να υπάρχουν και ποια να απουσιάζουν από την ατζέντα της διαπραγμάτευσης;*
- **Πιθανές λύσεις:** *με βάση όλα τα παραπάνω, ποιοι είναι οι δυνατοί συμβιβασμοί;*

- **Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης**

Οι περισσότερες μεθοδολογίες διαπραγμάτευσης επιμένουν στην ανάγκη τήρησης ορισμένων σημείων και την αποφυγή κάποιων άλλων. Τα σημεία αυτά είναι τα κάτωθι:

- **Ηθική τάξη:** μην ψεύδεσαι και μη διαστρεβλώνεις τα λεγόμενα των άλλων
- **Ποιότητα:** μην τη θυσιάζεις για (βραχυχρόνιο) κέρδος
- **Αρχική συμφωνία:** συμφωνήστε την ατζέντα, τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα
- **Προφίλ:** φρόντισε να έχεις επαγγελματικό αλλά και ανθρώπινο στυλ
- **Επικοινωνία:** επιδίωξε απλή και καθαρή επικοινωνία, με έγγραφες περιλήψεις
- **Διευκρινίσεις:** μην φοβάσαι να ρωτάς ότι δεν καταλαβαίνεις πλήρως
- **Ανάγκες:** μην τις κλιμακώνεις, αλλά ούτε και να τις υπερεκτιμάς
- **Αξιοπιστία:** μην υπόσχεται πράγματα που δεν μπορείς να πραγματοποιήσεις
- **Απαιτήσεις:** μην θέτεις, αλλά ούτε και να δέχεσαι παράλογες απαιτήσεις
- **Θετικότητα:** να είσαι ανοικτός σε κάθε καλή ιδέα και πρόταση
- **Προσοχή:** να είσαι αυθεντικά εκεί και να ελαχιστοποιείς τους «θορύβους»
- **Πίεση:** προσπάθησε να ελέγχεις τις ξαφνικές εντάσεις του άγχους και της έντασης
- **Αυτοέλεγχος:** μην νοιώθεις απειλούμενος, ούτε να τρομοκρατείς την άλλη πλευρά
- **Εξουσία:** μην επιμένεις να έχεις πάντα το τελευταίο λόγο σε όλα
- **Εγωισμός:** μην προσπεράσεις μια καλή συμφωνία λόγω προσωπικής σύγκρουσης
- **Επικύρωση:** όλες οι συμφωνίες πρέπει να είναι γραπτές και νομικά ελεγμένες
- **Οργάνωση:** έχει διαθέσιμα όλα τα απαραίτητα έγγραφα

- **Χρήσιμες προσεγγίσεις και δεξιότητες**

Η προσέγγιση “όλοι κερδίζουν” (win - win)

Πρόκειται για μια προσέγγιση που αντιμετωπίζει στο πρόβλημα και όχι τους ανθρώπους και έχει αποτελέσματα ακόμα κι όταν η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών είναι χαμηλά. Θεωρεί τους «αντιπάλους» ως εταίρους στην ανεύρεση μιας κοινής λύσης, μέσω της ανακατεύθυνσης της σύγκρουσης. Ξεκινά από τη παραδοχή ότι όταν απειλούμαστε, νοιώθουμε αμέσως (δια)χωρισμό και αποσύνδεση από τους γύρω μας, μια ξαφνική αίσθηση «εγώ ή αυτός», η οποία δεν αφήνει περιθώριο ουσιαστικής αξιολόγησης της κατάστασης και μετατρέπει τη διαπραγμάτευση σε πάλη ισχύος.

Ο μεσολαβητής χρησιμοποιεί τη δεξιότητά του για να μεταστρέψει το αρχικό δίλημμα «εσύ ή εγώ» στο συνεργατικό «θέλω να κερδίσω εγώ ΚΑΙ να κερδίσεις κι εσύ».

Αυτό επιτυγχάνεται εστιάζοντας περισσότερο στις πραγματικές ανάγκες των μερών, παρά στις εξ αρχής πιθανές λύσεις (που τις περισσότερες φορές αγνοούν τις πρώτες), στην αναγνώριση των διαφορών των ατόμων και στη συμμετοχική προσπάθεια των εμπλεκομένων να προσαρμόσουν τις θέσεις τους υπό το φως των νέων πληροφοριών. Έτσι, αισθάνονται δικαιωμένοι, έστω κι αν η λύση δεν είναι η βέλτιστη δυνατή, αφού τους συνδέει η κοινή τους προσπάθεια για αυτή.

Η συναισθηματική ενσυναίσθηση (empathy)

Η τεχνική αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία περισσότερης αρμονίας και ανοικτών διαύλων επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους, ώστε να νοιώθουν ότι ο άλλος τους καταλαβαίνει. Γι αυτό και σχετίζεται με διαδικασίες ενεργητικής ακρόασης (active listening), που σχετίζονται με τρεις διαφορετικές καταστάσεις: τη πληροφόρηση, την επιβεβαίωση ή την ανάφλεξη.

Η πρώτη (*information*) έχει σκοπό να μας δώσει τη καθαρή εικόνα του προβλήματος, τις λεπτομέρειες για όσα λέγονται και όσα παραλείπονται για τις δυσκολίες, τα άγχη και τα ενδιαφέροντα του άλλου. Έτσι:

- Δεν βιαζόμαστε να προχωρήσουμε κατ' ευθείαν στις λύσεις
- Συλλέγουμε πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τα συμφραζόμενα και
- Βρίσκουμε πρώτα πώς είναι στην άλλη πλευρά

Η δεύτερη (*affirmation*) αποσκοπεί στη διερεύνηση του προβλήματος, αφήνοντας τον άλλο να μιλήσει για το πρόβλημα και να σκιαγραφήσουμε τα συναισθήματά του. Με τον τρόπο αυτό οικοδομούμε σχέση, όταν η προσφορά συμβουλής δεν αποδίδει. Γι αυτό:

- Ακούμε προσεκτικά, επιτρέποντας κενά στη συζήτηση
- Δίνουμε προσοχή στην έκφραση συναισθημάτων και στα σημάδια του σώματος
- Επαναλαμβάνουμε ότι ακούμε για να ακούνε τα λεγόμενά τους

Τέλος, η τρίτη (*inflammation*) στοχεύει στην αποφυγή των άμεσων δικαιολογιών μας στις «κατηγορίες» του άλλου εναντίον μας. Για το λόγο αυτό:

- Δεν αρχίζουμε να απολογούμαστε ή να γινόμαστε αμυντικοί
- Αναζητούμε με τρόπο τι υπάρχει πίσω από τη συναισθηματική φόρτιση
- Αποδεχόμαστε ότι για να αλλάξει ο άλλος πρέπει πρώτα να αλλάξουμε εμείς

Η διεύρυνση των προοπτικών

Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ένα μεγαλύτερο βάθος χρόνου (και προσπαθεί να πείσει για την ανάγκη αυτή εκείνους που αναζητούν λύση εδώ και τώρα), υιοθετεί μια σφαιρικότερη προοπτική (όπου διασυνδέονται οι εμπλεκόμενοι και πολλοί άλλοι) και εστιάζει στην αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (που όμως ίσως επηρεάσει τη δυναμική των πολύπλοκων συστημάτων και διανοίξει νέες δυνατότητες).

4. ΣΥΝΗΘΗ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Ορισμένες φορές οι διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν επειδή οι άνθρωποι που προσέρχονται σε αυτές δεν κατανοούν ότι βρίσκονται στην ανάγκη διαπραγμάτευσης, εκτιμώντας ότι έχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις που θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που τους απασχολεί αποτελεσματικότερα.

Επίσης, οι διαπραγματεύσεις συναντούν αξεπέραστα εμπόδια όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν αναγνωρίζουν την άλλη πλευρά, για λόγους ηθικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, εθνικούς ή πολιτισμικούς. Επειδή δεν επιθυμούν να την νομιμοποιήσουν, προσπαθούν (συνειδητά ή ασυνείδητα) να μην φθάσουν σε συμφωνία μαζί της, δαπανώντας χρόνο σε ατελέσφορες συζητήσεις, που όμως οξύνουν τη κατάσταση.

Σοβαρά εμπόδια στην αποτελεσματική έκβαση των διαπραγματεύσεων είναι ακόμη:

- η μη κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης
- η μη γνώση βασικών διαπραγματευτικών τεχνικών
- η έλλειψη βασικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- η βιαστική και απροετοίμαστη έναρξη των συζητήσεων
- η μη ωριμότητα επίλυσης της σύγκρουσης
- η εξ αρχής μη πίστη σε δυνατότητα διεξόδου
- η πεποίθηση ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη ή / και ανέντιμη
- η έλλειψη εμπιστοσύνης για την εκπλήρωση της συμφωνίας
- η περιπλοκή των προσωπικών αντιθέσεων και της ιστορίας των διαπραγματευτών
- ο μη χειρισμός της έντασης, της απογοήτευσης, του θυμού και της επιθετικότητας
- η αίσθηση της παγίδευσης από τη διαδικασία
- η ανάγκη υπεράσπισης προσωπικών / ομαδικών προκαταλήψεων και στερεοτύπων

5. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΣΧΥΣ

Διαπραγματευτική ισχύς είναι η ικανότητα επηρεασμού της άλλης πλευράς μέσω ανταμοιβής, εξαναγκασμού, νομικών μέσων, εμπειρογνωμοσύνης, γνωριμιών ή συνδυασμού αυτών.

Η διαπραγματευτική ισχύς διακρίνεται σε:

- Προσωπική ισχύ
- Ισχύ λόγω θέσεως
- Ισχύ λόγω σχέσεων

Η **προσωπική ισχύς** αφορά στην ικανότητα:

- *δημιουργίας κλίματος συνεργασίας.*
Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που βοηθούν στην δημιουργία κλίματος συνεργασίας είναι η ευαισθησία και η κατανόηση, η καλοσύνη και η ευελιξία.
- *ανταγωνισμού και αποτελεσματικότητας.*
Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα είναι: η ενεργητικότητα και αντοχή, η στοχοπροσήλωση, η εξοικείωση με τις συγκρούσεις και η εμπειρία και αυτοπεποίθηση.
- *απόκτησης υποστήριξης.*
Τα χαρακτηριστικά που βοηθούν στην απόκτηση υποστήριξης είναι: το χάρισμα, η ευγλωττία και το ιστορικό.

Η **Ισχύς λόγω θέσεως** μπορεί να προέρχεται από:

- την θέση που κατέχει το άτομο στην τυπική ιεραρχία (κατοχή θέσεως εξουσίας δυνάμενης να ανταμείψει)
- τη δυνατότητα και το βαθμό ελέγχου των στρατηγικών πόρων
- τη δυνατότητα και το βαθμό νομιμοποίησης και κατανομής της δύναμης

Στην **Ισχύ λόγω Σχέσεων** οι σχέσεις μπορεί να είναι *δυναμικές* ή *δικτυακές*.

- Οι δυναμικές σχέσεις χαρακτηρίζονται από: την υποστήριξη και συμβουλή, την πληροφόρηση, τη διάθεση πόρων, τη πολιτική προστασία και τη διορατικότητα.
- Οι δικτυακές σχέσεις (networking) χαρακτηρίζονται από τις άμεσες επαφές και τις επαφές μέσω τρίτων.

6. Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΩΣ ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Στη σημερινή εποχή είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη ότι η υιοθέτηση ακραίων θέσεων αρχικά οδηγεί στις μικρότερες δυνατές απώλειες, δηλαδή στους καλύτερους δυνατούς συμβιβασμούς.

Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζεται συνήθως από την εισαγωγική άσκηση απειλών ή άλλων μορφών βίας (ψυχολογικής, κοινωνικής, οικονομικής, πολιτικής, ή ακόμη και στρατιωτικής).

Παρ' όλα αυτά, μια τέτοια τακτική είναι τελικά αδιέξοδη, αφού καταπονεί εξαιρετικά τη μεταξύ των δύο μερών σχέση, χωρίς μάλιστα να έχει δοκιμάσει και εξαντλήσει όλες τις άλλες δυνατότητες που ενδεχομένως έχει.

Εκεί ακριβώς μάλιστα βρίσκεται και η αχίλλειος πτέρνα της, αφού ένας έμπειρος διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται μια τέτοια τακτική ως βεβιασμένη κίνηση υπό την έλλειψη εναλλακτικών λύσεων και ίσως και υπό το καθεστώς κάποιας άλλης πίεσης, κρυφής προς το παρόν, την οποία όμως έτσι ωθείται να αναζητήσει και να αναδείξει!

Η κατανόηση του διαφορετικού στυλ και των μοτίβων του συνομιλητή του και η ικανότητά του να τον ακούει προσεκτικά (και ουσιαστικά) και να του το δείχνει, βοηθά τον διαπραγματευόμενο να κερδίσει βαθμιαία την εμπιστοσύνη του ανθρώπου της άλλης πλευράς.

Η συμβατότητα των δύο λόγων (χωρίς κατ' ανάγκη να είναι ταυτόσημοι), δημιουργεί και στις δυο πλευρές την αίσθηση ότι οι απόψεις τους γίνονται αμοιβαίως κατανοητές κι έτσι αναπτύσσεται μια δεκτικότητα προς τις απόψεις του άλλου, κινούμενοι έτσι αμφότεροι προς τη κατεύθυνση της σύνθεσης, παρά της αντιπαράθεσης.

Αυτή η επιρροή (μέσα από τη κατανόηση και τη προσπάθεια συναντίληψης) συνήθως βοηθά να επιτευχθεί ο πρώτος στόχος, που είναι η συμφωνία σε επίπεδο θέσπισης κάποιων συμπεφωνημένων (αντικειμενικών) αρχών και διαδικασιών διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης, αλλά και της ίδιας της ατζέντας της.

Έτσι λοιπόν είναι αποδοτικότερο (και προτιμότερο) να εξασκούμε τις ικανότητες και τις δυνάμεις μας μαζί παρά επί της άλλης πλευράς.

7. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΕΝΟΙ Σ' ΕΝΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΚΟΣΜΟ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Από την εμπειρία μας γνωρίζουμε ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα συστήματα, πλην όμως ενιαία, τα οποία δεν μπορεί να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη για να μελετηθούν, χωρίς να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και να άρουμε ορισμένες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις. Σήμερα, η θεωρία της πολυπλοκότητας αναζητεί και αναδεικνύει κάποιες βαθύτερες σχέσεις, αόρατες μέχρι τώρα, που συνδέουν τα μέρη του όλου σε ένα παγκόσμιο ιστό αλληλεπίδρασης.

Στα πολύπλοκα συστήματα αναδύονται διαρκώς συγκρούσεις, που προκαλούνται από την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού συντελεστών των συστημάτων αυτών. Τον ρόλο αυτό στους οργανισμούς και τις κοινότητες παίζουν οι stakeholders, οι οποίοι καθότι διαφορετικοί μεταξύ τους και σε μόνιμη αλληλεπίδραση, προξενούν διαρκείς αλλαγές καταστάσεων και νέες ανάγκες στο σύστημα. Κάθε άνθρωπος, όταν έρχεται σε επαφή με το γύρω κόσμο, χρησιμοποιεί διαφορετικά φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας, που σχηματίζουν (αλλά και σχηματίζονται από) κάποια επαναλαμβανόμενα μοτίβα, τα οποία επηρεάζουν τις αντιλήψεις μας και κυριαρχούν στις αποφάσεις μας.

Αυτά τα μοτίβα έχουν διαμορφωθεί με την προσωπική και συλλογική εμπειρία ζωής και εργασίας και σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών, που ενυπάρχουν τόσο σε μας, όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον μας. Αντανακλούν κάποια αρχετυπικά χαρακτηριστικά, που ενυπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους και εκδηλώνονται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τη προσωπικότητα, τη κουλτούρα, το χώρο και το χρόνο. Εκφράζονται με σύμβολα, εικόνες, χαρακτήρες και καταστάσεις, που αποτυπώνονται κυρίως σε μύθους, όνειρα, μεταφορές και διηγήσεις.

Οι διηγήσεις και οι ιστορίες, εφόσον προκύπτουν αυθόρμητα, είναι ο εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τις αξίες και τις πρακτικές ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή και εθνών, καθώς παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με απλό, σαφή και ευκολομνημόνευτο τρόπο. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Εφόσον μάλιστα προκύπτουν αυθόρμητα, αποτυπώνουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές του εξεταζόμενου συστήματος, δηλαδή τη κουλτούρα του.

Οι διάφορες ομάδες των stakeholders (ενός οργανισμού - συστήματος), αλλά και οι εκπρόσωποι διαφορετικών συστημάτων (με διαφορετικούς πολιτισμούς), λειτουργώντας συνήθως κάτω από την επίδραση των δικών τους μοτίβων και μόνο, δυσκολεύονται να κατανοήσουν την «άλλη πλευρά».

Δυσκολεύονται ακόμη να αποδεχθούν τη σκοπιμότητα και το περιεχόμενο των διαφόρων αλλαγών που συμβαίνουν (ή που τείνουν να συμβούν) και έτσι τις αντιμετωπίζουν με καχυποψία ή αδιαφορία.

Επιπλέον, οι προσπάθειες μηχανιστικής επιβολής λύσεων σε καταστάσεις συγκρούσεων (καθημερινών αλλά και ιστορικών) έχουν δημιουργήσει μια αρνητική παράδοση (και προδιάθεση) στα εμπλεκόμενα μέρη. Στο ίδιο έχουν καταλήξει και οι απόπειρες σχεδίασης και εφαρμογής *συνολικών λύσεων*, χωρίς όμως την *ουσιαστική* συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών.

Επίσης, άλλες φορές, προσπαθώντας να εφαρμόσουμε κατά γράμμα τις μεθοδολογίες κάποιων από τα υπάρχοντα υπεραπλουστευτικά και στατικά μοντέλα διαπραγμάτευσης, διαπιστώνουμε ότι τα αποτελέσματα δεν είναι εκείνα που ελπίζαμε, όταν υιοθετούσαμε μηχανικά τις «οδηγίες». Αντιλαμβανόμαστε ότι μας διαφεύγει η πλούσια και ζωντανή πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνει διαρκώς νέα δεδομένα, ισορροπίες και δυνατότητες, που είναι αδύνατο να προβλεφθούν και (ακόμη περισσότερο να καταγραφούν) σε ένα σχετικό εγχειρίδιο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο D. Snowden «*οι άνθρωποι γνωρίζουν περισσότερα απ' όσα νομίζουν ότι ξέρουν και μιλάνε γι αυτά ευκολότερα απ' όσο γράφουν*», καθιστώντας έτσι μια τέτοια μηχανιστική προσέγγιση άγονη και ως εκ τούτου ακατάλληλη για ένα κατ' εξοχήν πολύπλοκο ζήτημα, όπως αυτό της διαπραγμάτευσης.

Όλες αυτές οι «λύσεις» αγνοούν τη βασική αρχή των θεωριών της πολυπλοκότητας και του χάους ότι «κάθε αλλαγή σε κάποιο από τα συστατικά μέρη επηρεάζει όλο το σύστημα, έξω από τα στενά όρια του πεδίου εφαρμογής και μάλιστα κατά ένα μη-γραμμικό, μη-αναμενόμενο τρόπο». Οι παράμετροι αυτές κάνουν τις διαπραγματεύσεις ακόμη πιο δύσκολες και δημιουργούν την ανάγκη κάποιας άλλης οπτικής και πρακτικής.

Σήμερα υπάρχουν αρκετές τεχνικές για τη συλλογή και τη διαχείρισή τους, με σκοπό τη κατανόηση του τρόπου σκέψης του άλλου, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την επίλυση συγκρούσεων, τη δημιουργία και έκφραση σεναρίων κλπ. Επίσης, υπάρχουν αρκετά «μοντέλα» και εργαλεία αρχετυπικής ανάλυσης ατόμων, ομάδων και οργανισμών, που βοηθούν ιδιαιτέρως στη κατανόηση των μοτίβων του συνομιλητή μας, αρκεί βέβαια να μην εκλαμβάνονται και αυτά ως «μαύρα κουτιά» που παρέχουν λύσεις.

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που συνδυάζουν επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα, με τη μορφή σεναρίων, σε μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

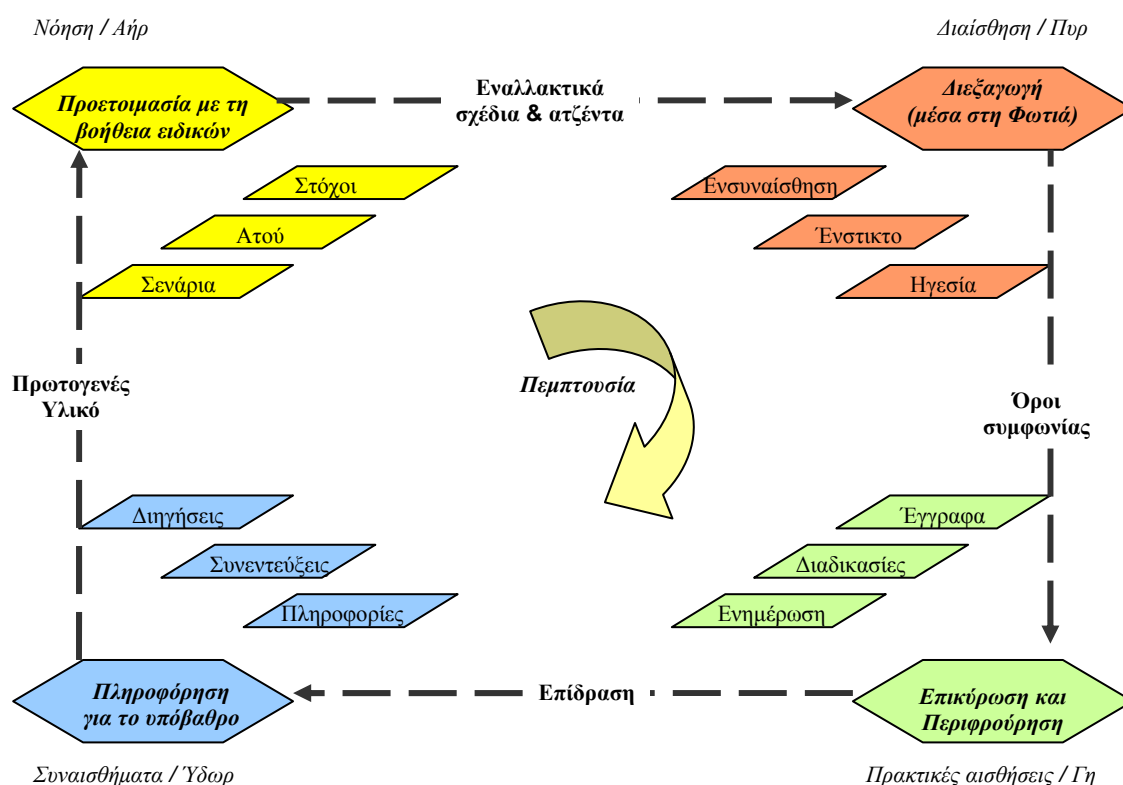
Ο M. Watkins προτείνει 10 σημαντικά στοιχεία, που πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη όταν διαπραγματευόμαστε σε περιβάλλον πολυπλοκότητας και τα οποία είναι τα εξής:

- Οι διαπραγματεύσεις είναι σπανίως καταστάσεις αμιγώς win - win (όλοι κερδίζουν) ή win – lose (ένας κερδίζει – ένας χάνει) και εκ τούτου πρέπει να προσεγγίζονται με ολοκληρωμένες (μη μονόπλευρες) στρατηγικές.
- Η αβεβαιότητα και η αμφισημία είναι αναπόφευκτες σε μια διαπραγμάτευση, επομένως οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν και να διαμορφώνουν (και τις δικές τους) αντιλήψεις κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας, προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία.
- Οι περισσότερες ρήξεις συμβαίνουν στα πλαίσια μιας προϋπάρχουσας σύγκρουσης, αλλά και εξ αιτίας κάποιας άλλης, αδήλωτης, υφέρουσας και δηλητηριώδους, επιβάλλοντας έτσι στους διαπραγματευτές να διαμεσολαβούν στις πρώτες και να αντιμετωπίζουν τις δεύτερες.
- Οι αλληλεπιδράσεις είναι κατά βάση χαοτικές και ακολουθούν μια μη-γραμμική δυναμική (αρχικές συνθήκες καθοριστικής σημασίας, μη-αναστρεψιμότητα, κατώφλια ενέργειας, βρόγχους ανάδρασης κλπ), την οποία οι διαπραγματευτές οφείλουν να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν τη διαδικασία.
- Παρά τη χαοτική τους εμφάνιση, οι διαπραγματεύσεις έχουν παρόμοια δομή, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα ζητήματα, τις πληροφορίες, το χρονοδιάγραμμα, τις διαδικασίες, τους συνδέσμους κλπ, τα οποία ένας καλός διαπραγματευτής πρέπει να αναγνωρίζει και να μπορεί να τα ανασυνθέτει, ώστε να επιφέρει αλλαγές στη δομή αυτή και να διαμορφώνει ad hoc στρατηγική.
- Οι διαπραγματεύσεις είναι συνήθως διασυνδεδεμένες και επηρεάζονται από άλλες διαπραγματεύσεις (που έχουν συμβεί στο παρελθόν, ή συμβαίνουν εν παραλλήλω, ή ακόμα που θα συμβούν στο μέλλον), τις οποίες οι διαπραγματευτές πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν, ώστε αναλόγως να τις τονίζουν ή να τις απομονώνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.
- Οι διαπραγματεύσεις συμβαίνουν κατά κύματα μέσα στο χρόνο (σαν τα κβάντα) και επομένως ένας καλός διαπραγματευτής πρέπει να δημιουργεί και να συντηρεί τη κατάλληλη ορμή και να αξιοποιεί τις διάφορες φάσεις και τις προθεσμίες, για την επίτευξη μιας συμφωνίας.
- Τα εμπλεκόμενα πρόσωπα έχουν ουσιαστικό διπλό ρόλο: ως διαπραγματευτές και ως ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να «προωθούν» τις υπηρεσίες-λύσεις τους, αλλά και ταυτόχρονα να επηρεάζουν (με την αξιοπιστία τους) τη λήψη αποφάσεων και μάλιστα προς αμφότερες τις πλευρές.

- Οι έμπειροι διαπραγματευτές πρέπει να αξιοποιούν, αλλά και να χτίζουν τη συλλογική (οργανωσιακή) γνώση και να διευκολύνουν τις διαδικασίες και διεργασίες συμμετοχής σε αυτήν, προσπαθώντας να ενοποιούν τις αποσπασματικές εμπειρίες και να κατασταλάζουν χρήσιμες πληροφορίες από πολύπλοκα και χαστικά γεγονότα.
- Τέλος, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες μπορούν να κατανοηθούν και να διδαχθούν, μέσω της αναγνώρισης μοτίβων, της προσομοίωσης σεναρίων, του συλλογισμού κατά τη διάρκεια της δράσης και του «χειρισμού» της διεργασίας.

8. ΈΝΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Μπορούμε να ανακεφαλαιώσουμε τις προαναφερθείσες διαδικασίες και τεχνικές για την προετοιμασία και διεξαγωγή μιας διαπραγμάτευσης, απεικονίζοντάς τις με τη βοήθεια ενός μεθοδολογικού εργαλείου (μοντέλο TetraSynthesis) σε τέσσερα στάδια, ως εξής:



1^ο Στάδιο: Αρχικά αναζητούμε *ουσιαστική* πληροφόρηση για το υπόβαθρο του ζητήματος, ανατρέχοντας σε δηγήσεις εμπλεκομένων, συνεντεύξεις πρωταγωνιστών ή πληροφορίες τρίτων, με σκοπό τη κατανόηση των συμφραζομένων και της προϊστορίας, που επηρεάζουν σημαντικά το «κλίμα» της διαπραγμάτευσης. Η πληροφόρηση αυτή αφορά και τις δύο πλευρές.

2^ο Στάδιο: Κατόπιν προσεγγίζουμε με ενσυναίσθηση το πρωτογενές και αδόμητο αυτό υλικό και με τη βοήθεια ειδικών προσπαθούμε να απαντήσουμε στα ερωτήματα της παραγράφου 3 («προετοιμάζοντας τη διαπραγμάτευση»). Προσπαθούμε δηλαδή ν' αφήσουμε για λίγο στην άκρη τα δικά μας μοτίβα, να φαντασθούμε την οπτική της άλλης πλευράς και να δούμε τη δική μας υπόθεση με τα δικά τους μάτια. Με τον τρόπο αυτό, οι εκτιμήσεις όπου θα καταλήξουμε θα μας βοηθήσουν να αντιμετωπίσουμε τις εκπλήξεις και τους αιφνιδιασμούς που σίγουρα θα μας επιφυλάξει η διαδικασία. Επιπλέον, τα σχέδια, η ατζέντα και οι προτάσεις μας θα «μιλάνε» περισσότερο (πιο διεισδυτικά) στην άλλη πλευρά.

3^ο Στάδιο: Έχοντας λοιπόν αυτά τα εφόδια και (το σημαντικότερο) έχοντας προσεγγίσει την άλλη πλευρά πέρα (κάτω) από το επιφανειακό (στερεοτυπικό) επίπεδο, είναι καλό να προσέλθουμε στη διαπραγμάτευση με *ανοικτό μυαλό και καρδιά*, έτοιμοι-ες δηλαδή να αντιληφθούμε και ν' αξιοποιήσουμε κάθε τι που θα συμβάλλει σε μια win-win προσέγγιση και θα βοηθά την άσκηση μιας βαθύτερης επιρροής (ηγεσίας) στους άλλους. Ένας τελευταίος αλλά κρίσιμος παράγοντας είναι η αίσθηση του *χρονικού ορίζοντα*, πάνω στον οποίο χτίζουμε κατά τη διαπραγμάτευση.

4^ο Στάδιο: Τέλος και εφόσον η διαπραγμάτευση ευοδωθεί, οι όροι της συμφωνίας πρέπει να επικυρωθούν μέσω εγγράφων, να τεθούν σε ισχύ μέσα από διαδικασίες εφικτές και να περιφρουρηθούν μέσα από ουσιαστική ενημέρωση των ομάδων τις οποίες αφορούσε η διαπραγμάτευση. Μόνο έτσι κλείνει ο κύκλος και το όφελος επιστρέφει στη συλλογική πηγή, ως πεμπτούσια.

Είναι φανερό ότι η «συνταγή» αυτή, αν και υπακούει σε ενιαία λογική, είναι μοναδική κάθε φορά. Κρίσιμη εδώ είναι η επιλογή του κατάλληλου «μίγματος» κάθε φορά, όπως δηλαδή των τρόπων συλλογής του πρωτογενούς υλικού, του συνδυασμού τεχνικών και στόχων, των τρόπων μετάδοσης - κοινωνικοποίησης των συμπερασμάτων και φυσικά (πάνω απ' όλα) της προσωπικότητας του ίδιου του διαπραγματευτή-τριας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Watkins Michael, "Negotiating in a Complex World," *Negotiation Journal*, 15:3 (July 1999)

Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict (www.beyondintractability.org)

James Manktelow, "*Win-Win Negotiation : Finding a fair compromise*", MindTools

Snowden David "Complex Acts of Knowing - Paradox and Descriptive _Self Awareness", *Journal of Knowledge Management*, Special Issue, July 2002