



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΤΜΗΜΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

**ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ  
ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.**

**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ:**

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:

ΤΖΑΛΑ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΜΑΡΙΑ ΑΜ:7888

ΖΩΗ ΚΟΥΦΟΓΙΑΝΝΗ ΑΜ:7876

## Περίληψη

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως καθημερινά σχεδόν όλοι, είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε σε επαγγελματικό επίπεδο διενεργούν διαπραγματεύσεις. Η διαπραγμάτευση θεωρείται σήμερα από τους ειδικούς στο χώρο του μάρκετινγκ ως το κυριότερο εργαλείο επικοινωνίας και επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων στον επιχειρηματικό κλάδο. Παρόλα αυτά, ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων δεν αρέσκεται να διαπραγματεύεται. Αυτό είναι συνήθως το κοινό χαρακτηριστικό των απείρων στελεχών. Αντιθέτως, τα πιο ώριμα και πιο πεπειραμένα στελέχη, έχουν λιγότερο άγχος και ανησυχία και δεν φοβούνται να αναλάβουν την ευθύνη για την επίτευξη επιχειρηματικών συμφωνιών ή να διεξάγουν σοβαρές διαπραγματεύσεις

Κατά τη διεξαγωγή μιας διαπραγμάτευσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον εκτός από το θέμα συζήτησης, έχει και ο αριθμός των μελών που απαρτίζουν το γκρουπ της συνομιλίας. Ειδικότερα, στην παρούσα εργασία το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν χώρα για την λήψη ομαδικών αποφάσεων σε μικρές ομάδες. Η ιδιαιτερότητα του θέματος αυτού έγκειται στο γεγονός ότι σε μικρές ομάδες ο διαπραγματευόμενος καλείται να ακολουθήσει ορισμένες στρατηγικές που θα επηρεάσουν πιο ισχυρά και πιο αποτελεσματικά την απόφαση των άλλων μελών του γκρουπ. Για την πραγματοποίηση του ανώτερου σκοπού, η παρούσα πτυχιακή εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια. Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις ομαδικές αποφάσεις, στις μεθόδους λήψεων ομαδικών αποφάσεων για μικρά γκρουπ καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους για τον επιχειρηματικό κλάδο

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τις διαπραγματεύσεις, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις ενέργειες που ενεργούνται από θέση ισχύος και από θέση αδυναμίας. Ειδικότερα, αναφέρονται οι πηγές δύναμης που δύναται να έχει ένας διαπραγματευόμενος ώστε να πετύχει την επιχειρηματική συμφωνία που έχει αναλάβει. Επιπροσθέτως παρουσιάζονται οι τεχνικές που μπορεί να ακολουθήσει όταν ο διαπραγματευτής βρίσκεται σε θέση αδυναμίας και δυνητικά μπορεί να τον επωφεληθούν. Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις παραχωρήσεις που καλούνται τα μέλη μιας ομάδα να κάνουν κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης ενώ το τέταρτο αναφέρεται στις τεχνικές επίλυσης των αδιέξοδων

συζητήσεων. Η εργασία ολοκληρώνεται παρουσιάζοντας τα κυριότερα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν κατά την εκπόνησή της.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

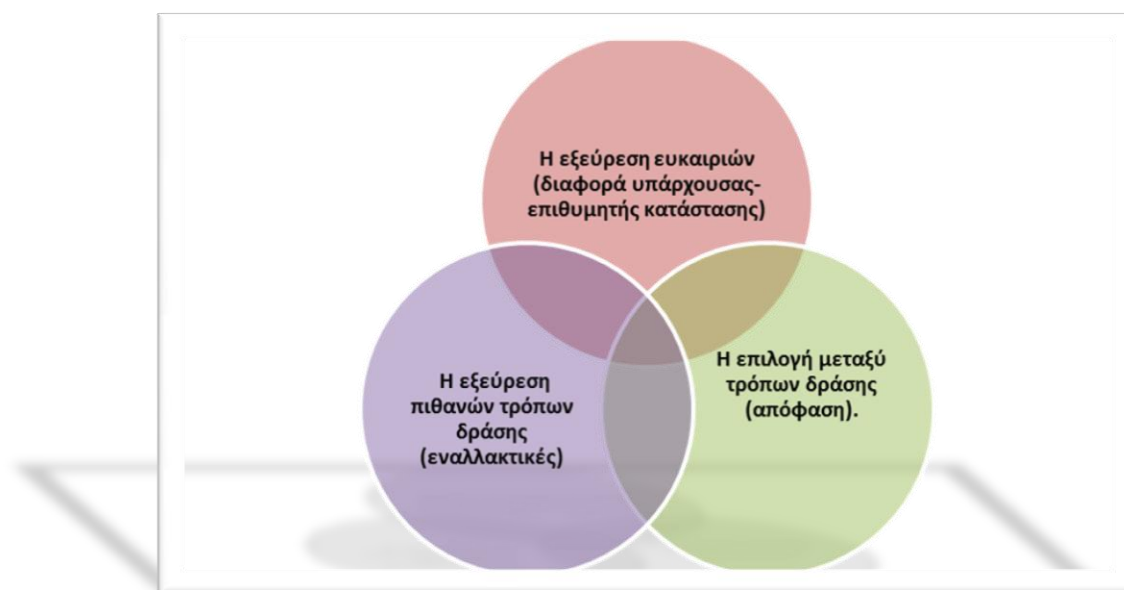
Περίληψη	3
Εισαγωγή	4
1.1 Η Έννοια της Απόφασης	4
1.2 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων	6
1.3 Ομάδες λήψη αποφάσεων	7
1.4 Ομαδικά Συστήματα Υποστήριξης αποφάσεων	8
1.5 Περιπτώσεις Εφαρμογής της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	9
1.6 Πλεονεκτήματα της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	9
1.7 Μειονεκτήματα της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	11
1.8 Διαδικασία της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	14
1.8.1 Μέθοδοι Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	20
2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	20
2.1 Ορισμός διαπραγμάτευσης	25
2.2 Διαπραγματεύσεις από θέση ισχύος και από θέση αδυναμίας	27
2.2.1 Διαπραγματευτική δύναμη	27
2.2 Πηγές Δύναμης	28
2.2.α Δύναμη Πληροφόρησης	28
2.2.β Ανταγωνισμός	29
2.2.γ Εξειδίκευση	30
2.2.δ Μέγεθος και οικονομική ευρωστία	30
2.2.ε Αγοραία Αξία	31
2.2.ζ Κύρος	32
2.2.η Προηγούμενο	32
2.2.θ Εταιρική Πολιτική	33
2.3 Διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας	36
2.3.1 Απόκρυψη της αδυναμίας	37
2.3.2 Αποφυγή αποκλειστικών συμφωνιών	38
2.3.4 Κάντε το BATNA τους χειρότερο πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση	38
2.3.5 Η αδυναμία μπορεί να είναι η δύναμή του διαπραγματευτή	39
3. Παραχωρήσεις	40
3.1 Εισαγωγή	41
3.2 Θέματα άμεσης προτεραιότητας	42
3.3 Αμοιβαιότητα Παραχωρήσεων	43
3.4 Αποφυγή εύκολων παραχωρήσεων	43
3.5 Πρώτη Πρόσφορα	44
3.6 Πρώτη Αντιπροσφορα	44
3.7 Αποφυγή μοιράσματος της διαφοράς	45
3.7 Αποφυγή της πρώτης υποχώρησης σε σημαντικά θέματα	46
3.8 Αποφυγή συνεχών παραχωρήσεων ή προτάσεων	46
3.9 Σταδιακή μείωση του μεγέθους των παραχωρήσεων	47
3.10 Υπεράσπιση των τιμών	47
3.11 Το πρόβλημα με τις εκπτώσεις	47
4 Επίλυση αδιεξόδων	48
4.1 Εισαγωγή	48
4.2 Τεχνικές επίλυσης των αδιεξόδων συζητήσεων	49
4.2α Ανταλλαγή περισσότερων πληροφοριών	49

4.2γΕφαρμογή της μεθόδου καταγισμού ιδεών	50
4.2δΠρόταση για μια Μικρή Διακοπή	51
4.2εΑλλαγή τόπου διαπραγμάτευσης	52
4.3ζΑλλαγή διαπραγματευτή	52
4.2ηΣυμφωνία για Διαιτησία	58
4.2θΔιορία για την επίλυση του αδιεξόδου	58
4.2ιΔιαπραγμάτευση σε Ανώτερο Επίπεδο	58
4.2κ Παραχώρηση	59
Συμπεράσματα	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
4.2βΒάλτε το θέμα της διαφωνίας προσωρινά στην άκρη	50

## 1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### 1.1 Η Έννοια της Απόφασης

Με τον όρο απόφαση ορίζεται η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών. Βασιζόμενοι στον ανώτερο τον ορισμό, η «λήψη των αποφάσεων» είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή αυτή είναι αναγκαία, εξαιτίας της απόστασης που παρατηρείται μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης. Η απόσταση μπορεί να είναι ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία για τα οποία θα πρέπει να ληφθεί σχετική απόφαση. Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κτλ., με τα οποία η υπάρχουσα κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή τη μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει πραγματικότητα (Παναγιώτου, 2011). Ο M. Simon (1978) δίνει έναν πληρέστερο ορισμό στη «λήψη αποφάσεων» τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας απεικονίζονται στην Εικόνα 1.1



**Εικόνα 1.1.** Βασικά χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων κατά τον Simon (1978).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η "λήψη αποφάσεων" αποτελεί μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή του στελέχους της οργάνωσης. Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου

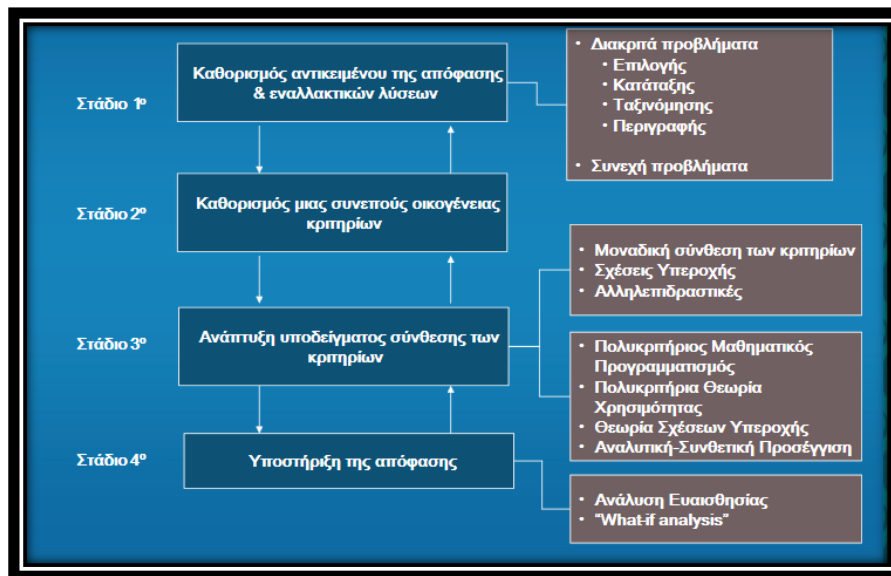
αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών (Ζιγκρίδης, 2011). Επιπλέον, διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις, και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα.

Η αναγκαιότητα των αποφάσεων για την αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης ή του οργανισμού και την επιτυχία των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες στις οποίες προσκρούει η λήψη σωστών αποφάσεων, οδήγησαν στην έρευνα και τη συστηματοποίηση ενός αρκετά ικανοποιητικού συνόλου σχετικών γνώσεων, που η απόκτησή τους από τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη. Όμως, η λήψη αποφάσεων απαιτεί ειδικές ικανότητες από τα διοικητικά στελέχη, τις οποίες οφείλουν να αναπτύξουν (Costa, and McCrae, 1980).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο είναι δυνατό να αναλυθεί με βάση πέντε παράγοντες («μοντέλο των πέντε παραγόντων») που στην ουσία περιγράφουν την ανθρώπινη προσωπικότητα (Σχήμα 1.1):



**Σχήμα 1.1:** Το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Costa, and McCrae, 1980).



Σχήμα 1.2 Διάγραμμα λήψης αποφάσεων (Ζιγκιρίδης, 2011).

## 1.2 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής και επιχειρησιακής ζωής. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται πλέον κατά προτίμηση ομαδικά και όχι από κάποιον υπεύθυνο για τον σκοπό αυτό.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι δυνατό να θεωρηθεί ως μια διεργασία, που χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αποφασιζόντων και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, που είναι η επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Με αυτό τον τρόπο ορισμού, καθίσταται σαφές αφενός, ότι μια καλή συνεργασία μεταξύ των αποφασιζόντων δεν εξασφαλίζει την ποιότητα του αποτελέσματος και αφετέρου, ότι ένα πολύ καλό αποτέλεσμα δεν προϋποθέτει μια άριστη συνεργασία.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από δυο βασικά ζητήματα: της σύνθεσης των προτιμήσεων των αποφασιζόντων και της ανάγκης για συμβιβασμό των προσωπικών προτιμήσεων, ώστε η απόφαση να ωφελεί όλη την ομάδα.

Έχει διατυπωθεί ότι η λήψη αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο δύναται να πραγματοποιηθεί ακολουθώντας μια παρόμοια ως προς την σύλληψη μεθοδολογία. Ωστόσο, έχουν διατυπωθεί ισχυρά επιχειρήματα ενάντια σε αυτή την πρόταση, όπως είναι το θεώρημα του αδυνάτου (Arrow's Impossibility Theorem). Το θεώρημα αυτό υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μεθοδολογία που να συνδυάζει τις ατομικές προτιμήσεις (individual rankings) σε μια ομαδική προτίμηση

(group ranking) χωρίς να θέτει ευθέως το ερώτημα για το πώς θα γίνει η σύνθεση των ατομικών προτιμήσεων. Είναι ακόμη εμφανές ότι τα αποτελέσματα της ομαδικής λήψης απόφασης, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της ατομικής, δεν είναι δυνατό να εξασφαλιστούν με την απλή εφαρμογή μιας μαθηματικής μεθόδου· θα πρέπει να πραγματοποιηθούν διαδοχικές διαπραγματευτικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε μια συμβιβαστική λύση. Από το γεγονός αυτό απορρέει η ανάγκη για υποστήριξη της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων από συστήματα που θα μπορούν να χειριστούν τις συλλογικές διεργασίες και θα αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις της ομάδας (group dynamics).(Ζιγκριδής, 2011)

Τα πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναπόφευκτα, αφορούν αρκετά από τα άτομα που το συνθέτουν. Συνήθως, όμως, κάθε ενδιαφερόμενος έχει διαφορετικές απόψεις και διαφορετική τοποθέτηση ως προς το πρόβλημα. Συνεπώς, η λήψη απόφασης για έναν συγκεκριμένο τρόπο δράσης, που από κάποιον ενδιαφερόμενο μπορεί να θεωρείται βέλτιστη, ίσως δεν θεωρείται βέλτιστη από τους υπόλοιπους ή δεν είναι η βέλτιστη για την επιχείρηση ως σύνολο.

Η ευρεία υιοθέτηση της ομαδικής λήψης αποφάσεων ως τον κύριο τρόπο επίλυσης ζητημάτων, συχνά πολύπλοκων και κρίσιμων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αποφάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την καθιστά αντικείμενο μελέτης.(Ζιγκριδής, 2011).

### **1.3 Ομάδες λήψη αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που βασίζεται σε μικρές ομάδες ατόμων, έχει αρχίσει να γίνεται πλέον αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής δομής στην καθημερινή πρακτική της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Έτσι, καθώς όλο και περισσότερο σημαντικές αποφάσεις παίρνονται από ομάδες, γίνονται πιο εμφανείς οι αντικειμενικές αδυναμίες της επικοινωνίας μιας μικρής ομάδας, οι παγίδες που αυτή μας επιφυλάσσει καθώς επίσης και τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων σ'αυτή. Συνέπεια της σπουδαιότητας της ύπαρξης των μικρών ομάδων λήψης αποφάσεων είναι να γίνονται πολλές προσπάθειες από διαφορετικές επιστήμες να μειώσουν τις αρνητικές τους επιπτώσεις, αυξάνοντας παράλληλα τα αναμφισβήτητα θετικά τους αποτελέσματα.



#### 1.4 Ομαδικά Συστήματα Υποστήριξης αποφάσεων

Ομαδικό Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι ένα μηχανοργανωμένο σύστημα με αλληλεπιδράσεις, το οποίο χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των λαμβανόμενων αποφάσεων για δομημένα ή αδόμητα προβλήματα, που προκύπτουν σε επίπεδο ομαδικής λήψης απόφασης στη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών.(Power, 2000).

Όπως και τα ατομικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων έτσι και τα ΟΣΥΑ είναι σχεδιασμένα ώστε να μπορούν να παρέχουν εργαλεία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων υποστηρίζοντας τις τρεις βασικές λειτουργίες των Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (ΣΥΑ), δηλαδή τη συγκέντρωση στοιχείων, την κατασκευή μοντέλου και τη διαλεκτική. (Sprague and Carlson, 1982). Πάντως και προς αντιδιαστολή με τα ΣΥΑ, τα ΟΣΥΑ χρησιμοποιούνται για αποφάσεις, οι οποίες παίρνονται από περισσότερα του ενός άτομα με τη χρησιμοποίηση ενός υποσυστήματος επικοινωνίας. Με βάση τον πιο πάνω ορισμό τα ΟΣΥΑ πρέπει να περιέχουν:

1. Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας τόσο σε προσωπικό όσο και σε μη προσωπικό επίπεδο.
2. Ταυτόχρονες ή μη συσκέψεις: με άλλα λόγια αλληλοεπηρεαζόμενες συμμετοχές, που γίνονται ταυτόχρονα (όπως και με τις τηλεφωνικές συνδιασκέψεις) ή σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα, τότε δηλαδή που διευκολύνονται οι συμμετέχοντες (όπως συμβαίνει με την ηλεκτρονική αλληλογραφία) και
3. Σχηματική διαμόρφωση που θέτει τις ομάδες είτε κοντά είτε τις διασκορπίζει, (π.χ. οι συμμετέχοντες είναι είτε στο ίδιο γραφείο, είτε διαχωρίζονται γεωγραφικά).

Η παρούσα μελέτη εστιάζεται σε διαδικασίες αποφάσεων τύπου ΟΣΥΑ που αναφέρονται σε ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι επικοινωνούν "πρόσωπο με πρόσωπο", έχουν άμεση συμμετοχή και συγχρονισμένη επικοινωνία. Τέτοιες διαδικασίες είναι γενικά γνωστές ως "αίθουσες επιχειρήσεων" ή "αίθουσες αποφάσεων". (DeSanctis and Gallupe , 1985)

Η αίθουσα αποφάσεων εκτός της παραδοσιακής αλληλεπίδρασης της μικρής ομάδας, χαρακτηρίζεται και από μηχανογραφημένη υποστήριξη. Για καλύτερη κατανόηση ας φανταστούμε το ΟΣΥΑ ως μία αίθουσα σύσκεψης ή συνεδρίου με

υποστήριξη υπολογιστή. Απεικονίζουμε το μέρος στο οποίο έχουμε παρακολουθήσει συσκέψεις κατά το παρελθόν και προσθέτουμε ένα τερματικό υπολογιστή σε κάθε συμμετέχοντα. Στη συνέχεια τοποθετούμε μία μεγάλη οθόνη προβολής βίντεο σε θέση που να είναι ορατή από τους συμμετέχοντες και καθόμαστε μαζί με όποιους συνεργαζόμαστε πίσω από κάθε τερματικό. Αυτό είναι ένα ΟΣΥΑ. Όταν μία ομάδα λάβει θέσεις σε αίθουσα αποφάσεων, η πραγματική διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να αρχίσει. Μολονότι η ομάδα έχει πάντοτε τη δυνατότητα χρησιμοποίησης ηλεκτρονικών μέσων, που θα βοηθήσουν τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων, τα μέσα αυτά δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την παραδοσιακή αλληλοεπίδραση των μικρών ομάδων. Για παράδειγμα μία ομάδα μπορεί να καθιερώσει την πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση μέχρις ότου αποφασίσει ότι θα εφαρμόσει τη μέθοδο καταγισμού ιδεών για να παράγει εναλλακτικές λύσεις στο υπό συζήτηση πρόβλημα. Σε αυτό το σημείο μέλη της ομάδας θα μπορούσαν μέσω του τερματικού τους να προβάλουν τις ιδέες τους ανώνυμα και ιδία

Όταν συμπληρωθεί η διαδικασία του καταγισμού ιδεών, η ομάδα μπορεί να προχωρήσει στο σχολιασμό των προταθεισών λύσεων και τα μέλη της να καταλήξουν σε απόφαση ή μπορεί να αποφασίσουν να επαναλάβουν τη διαδικασία καταγισμού ιδεών.

## 1.6 Περιπτώσεις Εφαρμογής της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Οι λόγοι για τους οποίους μια ομάδα μπορεί να κληθεί να αποφασίσει ποικίλουν. Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζεται μια κατηγοριοποίηση των λόγων που είναι δυνατό να προκύψουν:

**Πίνακας 1.1:** Αίτια εφαρμογής ομαδικής λήψης αποφάσεων (Μαρτίνου, 2007)

Μέθοδος	Χαρακτηριστικά
Στρατηγική	Οι συσκέψεις της ομάδας για να επιλεγεί ο κατάλληλος σχεδιασμός στρατηγικής, στοχεύουν σε λήψη αποφάσεων που καθορίζουν το πλαίσιο των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Συζητείται η καταλληλότητα της αποστολής – αν θα πρέπει να επαναπροσδιορισθεί – και των ήδη εφαρμοζόμενων στρατηγικών.
Επίλυση προβλήματος	Όταν ένα πρόβλημα εμφανίζεται η ομάδα μπορεί να το αντιμετωπίσει με δύο τρόπους: ο πρώτος είναι να λύσει το άμεσο πρόβλημα ώστε να ικανοποιήσει προσωρινά μια ανάγκη ενώ ο δεύτερος είναι να λυθεί το έμμεσο πρόβλημα έτσι ώστε να μην υπάρχει πιθανότητα να παρουσιαστεί στο μέλλον κάποιο άμεσο πρόβλημα.
Λειτουργικές αποφάσεις	Πρόκειται για αποφάσεις όπως οι προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού ή η ροή εργασιών ενός τμήματος μιας επιχείρησης.
Αξιολόγηση	Οι συσκέψεις αξιολόγησης έχουν ως στόχο την αξιολόγηση μιας αλλαγής, νέας διαδικασίας ή προγράμματος κλπ.. Όπως και στην περίπτωση των λειτουργικών αποφάσεων, καθορίζεται ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης που να βασίζεται στους στόχους της νέας διαδικασίας ή της οποιασδήποτε αλλαγής.

## 1.7 Πλεονεκτήματα της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία πιο πολύπλοκη από την ατομική λήψη αποφάσεων. Η πολυπλοκότητα αυτή αποτελεί και το μέτρο της δυναμικής της. Στο σχήμα 1.3 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων. (Μαρτίνου, 2007)

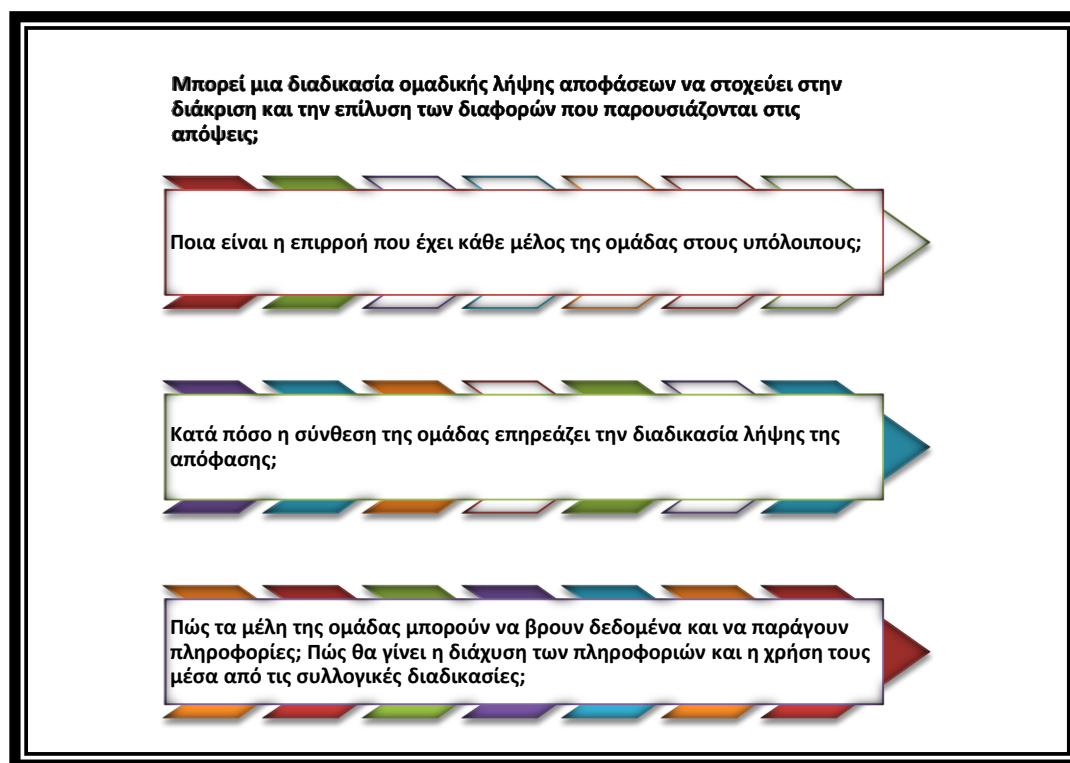


**Σχήμα 1.3** Πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων(Μαρτίνου, 2007)

Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι ουσιαστικά και παρατηρούμε ότι σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα και την αποδοτικότητα της απόφασης. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μελέτες εντοπισμού των προβληματικών σημείων της ομαδικής λήψης αποφάσεων και στην αναζήτηση διαδικασιών εξάλειψής τους.

## 1.8 Μειονεκτήματα της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια σύνθετη διαδικασία και η δυσκολία των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διενέργεια των διαπραγματεύσεων είναι προφανής αν δούμε μερικά από τα ερωτήματα παρακάτω:



Εικόνα1.1 : Μειονέκτημα των λήψεων ομαδικών αποφάσεων (Μαρτίνου, 2007)

## 1.5 Διαδικασία της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Πριν αναπτύξουμε την διαδικασία της Ομαδικής Λήψης Απόφασης θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι πάντα καθορίζεται ένας επικεφαλής της ομάδας. Αρχικά ο επικεφαλής θα πρέπει να διευκρινίσει ποιο ύφος θα ακολουθήσει. Το ύφος του μπορεί να κυμαίνεται από αυταρχικό έως δημοκρατικό. Αν στοχεύει στην πραγματοποίηση μιας διαδικασίας επίλυσης προβλήματος, ο επικεφαλής θα πρέπει να ορίσει έναν συντονιστή, ο οποίος θα έχει υπό την εποπτεία του όλη την διεξαγωγή της διαδικασίας και την καθοδήγηση των συμμετεχόντων. Αν ο επικεφαλής κρίνει ότι έχει την δυνατότητα να συντονίσει ο ίδιος την ομάδα, θα το αναλάβει. Η αρμοδιότητα του συντονιστή της ομάδας είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία της

διαδικασίας και είναι προτιμότερο να δοθεί σε κάποιο άλλο άτομο, ακόμη και στο μέσο της διαδικασίας, παρά να δημιουργηθεί σύγχυση στους αποφασίζοντες. Ο συντονιστής θα πρέπει να παρουσιάσει αρχικά ένα συνοπτικό διάγραμμα της διαδικασίας που θα ακολουθήσουν.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

- Βήμα 1: Ταυτοποίηση του προβλήματος (Problem Identification) Σε αυτή την φάση γίνεται ο προσδιορισμός του προβλήματος. Ο προσδιορισμός θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να ενεργοποιεί τα κοινά ενδιαφέροντα των μελών της ομάδας και να ολοκληρώνεται με την σαφή διατύπωση ενός πρωταρχικού στόχου. Η ομάδα θα πρέπει να εστιάσει στους στόχους που έχει θέσει και να αγνοήσει την προσωπικότητα των συμμετεχόντων.
- Βήμα 2: Διάγνωση του προβλήματος (Problem Diagnosis) Σε αυτή την φάση αναπτύσσεται ένα μοντέλο του προβλήματος με εξαρτημένη μεταβλητή τον στόχο που θέλουμε να επιτευχθεί. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου θα αναπαριστούν τις πιθανές αιτίες του προβλήματος.
- Βήμα 3: Παραγωγή εναλλακτικών δραστηριοτήτων-λύσεων (Solution Generation). Στην φάση της παραγωγής εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να αποφευχθεί, η εμμονή σε μια ή περισσότερες λύσεις που φαίνονται ικανοποιητικές, προτού εξεταστούν όλα τα πιθανά σενάρια.
- Βήμα 4: Αξιολόγηση εναλλακτικών δραστηριοτήτων και επιλογή (Solution Evaluation and Choice). Η αξιολόγηση των εναλλακτικών γίνεται κάνοντας συγκρίσεις με τους περιορισμούς που έχουν καταγραφεί κατά την φάση του προσδιορισμού του προβλήματος.
- Βήμα 5: Σχεδιασμός υλοποίησης της επιλογής (Implementation Planning)  
Βήμα 6: Αξιολόγηση (Evaluation). Ανάπτυξη στρατηγικής για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης λύσης.

## 1.9. Μέθοδοι Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

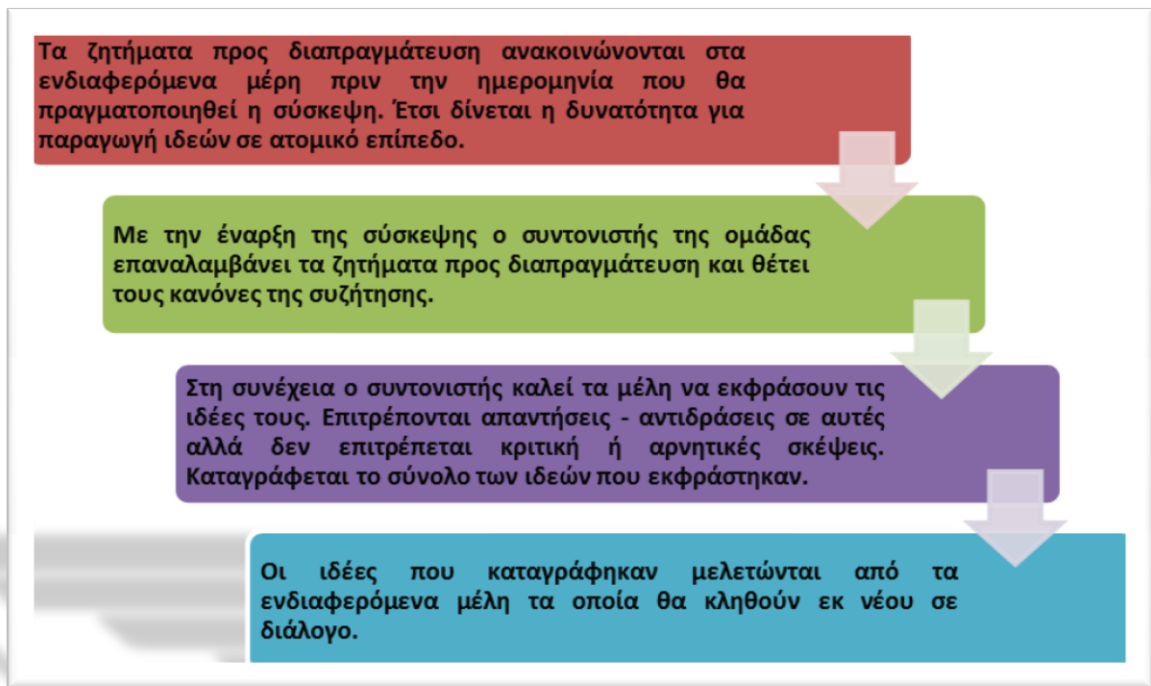
Οι μέθοδοι που περιγράφονται παρακάτω ακολουθούν την διαδικασία που αναλύθηκε ή εφαρμόζονται κατά το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων.

- **Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)**

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή των ΟΣΥΑ στη λήψη αποφάσεων από ομάδες ατόμων . Είναι μια τακτική λήψης αποφάσεων, όπου το κάθε μέλος της ομάδας μπορεί ελεύθερα να αναπτύξει την άποψη του ή εναλλακτικές αποφάσεις για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ομάδα. Κατ' επέκταση ο μηχανογραφημένος καταιγισμός ιδεών στηρίζεται στην ανάπτυξη εναλλακτικών με τη βοήθεια κάποιου λογισμικού και η διαδικασία διευκολύνεται μέσω του πληκτρολογίου και της αποθήκευσης των εναλλακτικών σε ηλεκτρομαγνητικά μέσα. Οι συσκέψεις που λαμβάνουν χώρα και κατά τη διάρκεια των οποίων εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή θα πρέπει να είναι σύντομες (1/2h).

Αν και η εφαρμογή αυτή είναι συχνά χρήσιμη, κάτω από ορισμένες συνθήκες είναι αρκετά επικίνδυνη (π.χ. adhoc μη συνεκτικές ομάδες). Καθώς η μηχανογραφημένη διαδικασία του καταιγισμού ιδεών δεν μοιάζει με τον παραδοσιακό καταιγισμό ιδεών (ο παράγων ανωνυμία εισάγεται δια του υπολογιστή και αντικαθιστά το χαρτί και το μολύβι), είναι βασικό να εξεταστεί εάν και κατά πόσο ο μηχανογραφημένος καταιγισμός ιδεών παράγει πράγματι καλύτερα αποτελέσματα από τις παραδοσιακές μεθόδους καταιγισμού ιδεών. ([http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-brainstm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-brainstm.pdf).)

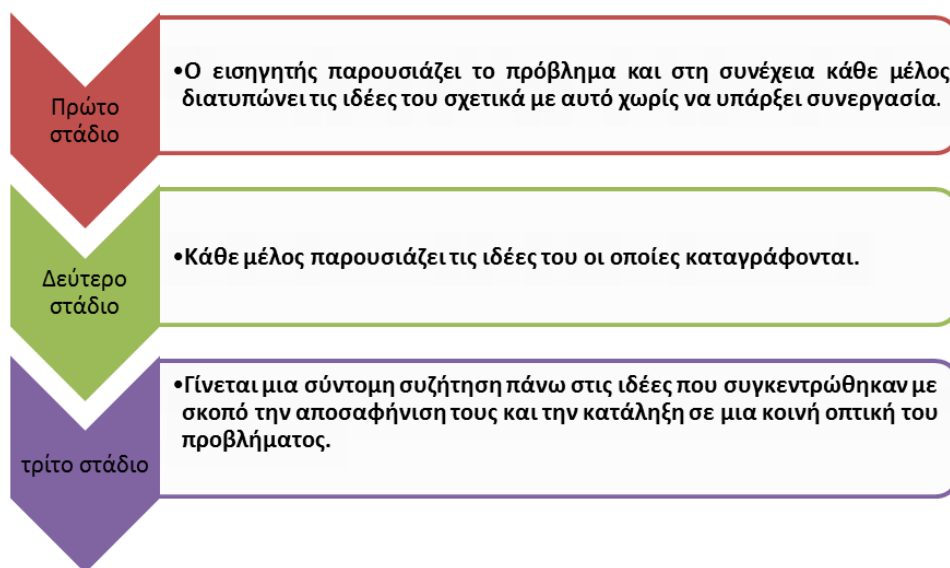
Σχετικά με τα βήματα της μεθόδου αυτής σημειώνεται πως αρχικά ο συντονιστής κατευθύνει την συζήτηση επισημαίνοντας συγκεκριμένα δεδομένα, ή να αναφέρει σχετικά θέματα συζήτησης και εν συνέχεια ακολουθούνται τέσσερα βήματα όπως αυτά απεικονίζονται στο σχήμα 1.4



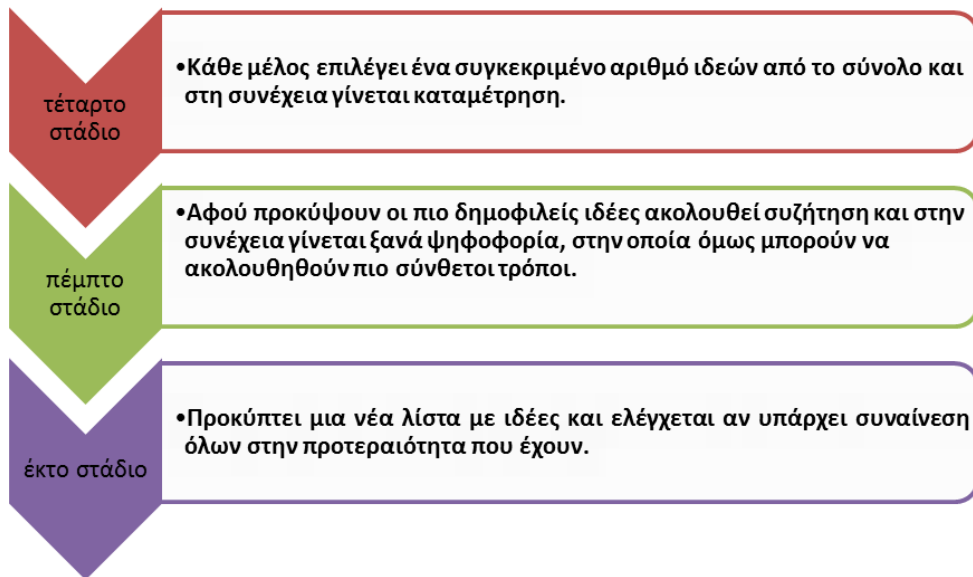
Σχήμα 1.4 : Τα βήματα εφαρμογής της μεθόδου του καταγισμού των ιδεών

- **Μέθοδος ονομαστική (Nominal Group Technique)**

Η ομάδα των ενδιαφερόμενων μερών πραγματοποιεί σύσκεψη με στόχο την διατύπωση του προβλήματος, την λήψη αποφάσεων για την επίλυση του και τέλος την κατάστρωση του σχεδίου αντιμετώπισης. Οι συσκέψεις συνήθως διαρκούν 2-3 h και η ομάδα αποτελείται από 6-12 μέλη.( Chapple, and Murphy,1996). Όταν οι συμμετέχοντες είναι περισσότεροι η ομάδα διασπάται σε υποομάδες. Η διαδικασία που ακολουθείται παρουσιάζεται στο σχήμα 1.5:





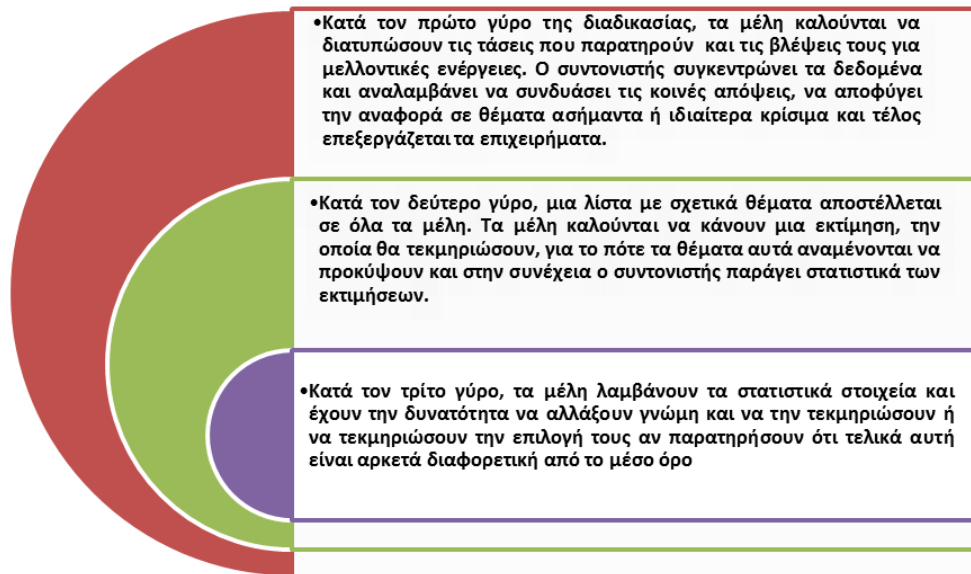


**Σχήμα 1.5:** Στάδια της ονομαστικής μεθόδου

Η μέθοδος βοηθά στην αποφυγή των προβλημάτων που συνήθως εμφανίζονται σε μια ολιγομελή ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αντιστάθμισης των ενδιαφερόντων των μελών αλλά και της αύξησης της συμμετοχής τους κατά την διαδικασία. Ακόμη διευκολύνεται η παραγωγή ιδεών, η παρουσίαση δεδομένων και η κατανόηση του προβλήματος.

- **Μέθοδος Delphi**

Τα μέλη της ομάδας δεν έρχονται σε επαφή μεταξύ τους, αλλά επικοινωνούν με ανταλλαγή εγγράφων. Η διαδικασία βοηθά στον συγκερασμό των απόψεων, σε περιπτώσεις όπου τα δεδομένα του κάθε συμμετέχοντα είναι κρίσιμης σημασίας για την τελική απόφαση και πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ορίζεται και σε αυτή την μέθοδο ένας συντονιστής της ομάδας, ενώ τα μέλη που συμμετέχουν δεν δηλώνουν την ταυτότητα τους, κάτι που διευκολύνει την ελεύθερη έκφραση ιδεών αλλά και την αλλαγή γνώμης. (Rowe, and Wright, 1999). Η διαδικασία αναφέρεται συνοπτικά στο σχήμα 1.6:

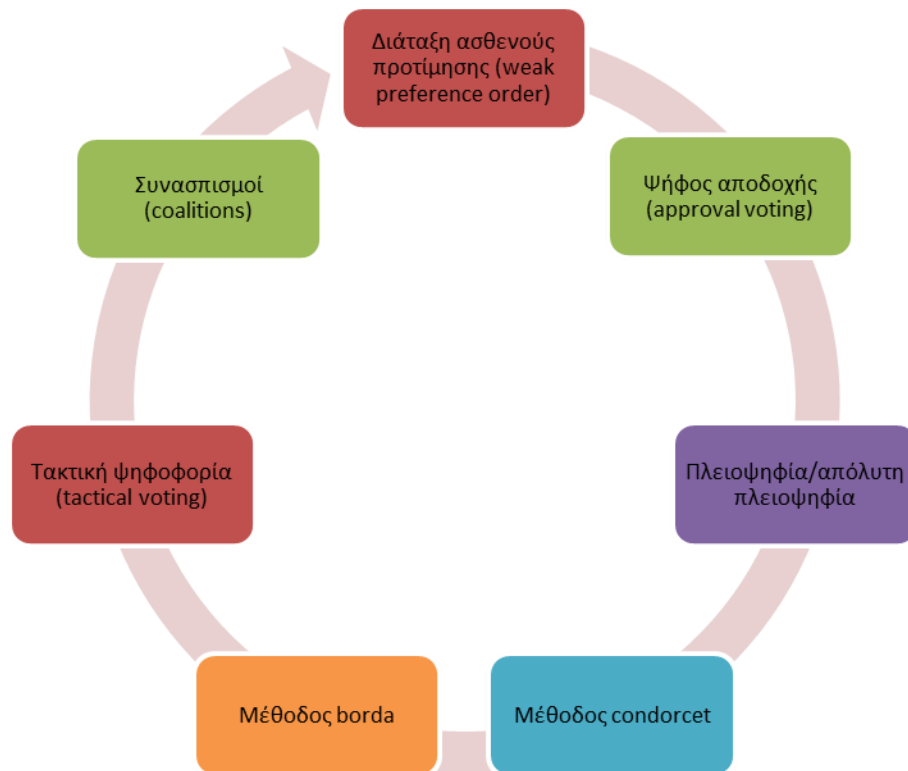


**Σχήμα 1.6 :** Στάδια μεθόδου Delphi

Η μέθοδος μπορεί να δώσει ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα απαιτεί όμως αρκετή δουλειά και αρκετό χρόνο. Επιπλέον εμφανίζει κάποια τρωτά σημεία όπως το ότι τα μέλη παρά την εξειδίκευση τους δεν είναι πάντα ικανά να κάνουν σωστές προβλέψεις και πολλές φορές τα τρέχοντα γεγονότα μονοπωλούν το ενδιαφέρον ή τα επιθυμητά γεγονότα παρουσιάζονται, λανθασμένα, ως τα πιο πιθανά να συμβούν. Τα ερωτηματολόγια που διατυπώνονται δεν έχουν πάντα σαφείς ερωτήσεις και οι απαντήσεις των μελών είναι συχνά διφορούμενες. Τέλος, όταν η ομάδα είναι ομοιογενής τα αποτελέσματα τείνουν προς μια κατεύθυνση ενώ θα μπορούσαν να υπάρξουν περισσότερες εναλλακτικές.

- **Ψηφοφορία**

Η συνακόλουθη τακτική του καταιγισμού ιδεών είναι αυτή της ψηφοφορίας / ιεράρχησης. Εφόσον η ομάδα "παράγει" εναλλακτικές αποφάσεις αυτές πρέπει με κάποιο τρόπο να ταξινομούνται, για παράδειγμα ως προς τη βαρύτητα, την εφικτότητα κ.λπ., να ιεραρχούνται και να επιλέγονται. Ακολούθως, ο υπολογιστής παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην επίλυση των προβλημάτων, αφού με τη δημιουργία έντυπων σελίδων και την ηλεκτρονική ψηφοφορία διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές διαδικασίες που στηρίζονται στην ιδέα της ψήφου από τα μέλη της ομάδας. Συνοπτικά έχουμε τις πιο βασικές:



**Σχήμα 1.7:** Διαδικασίες που στηρίζονται στην ιδέα της ψήφου από τα μέλη της ομάδας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διαδικασία ψηφοφορία / ιεράρχηση της ομαδικής λήψης αποφάσεων επιλέχθηκε, διότι είναι μία από τις πιο θεμελιώδεις δραστηριότητες, που χρησιμοποιούνται από ομάδες. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται τεχνικές ψηφοφορίας, γιατί είναι δίκαιες και ισοδύναμες. Έτσι η ομάδα όχι μόνο θα πρέπει να εμπιστεύεται, αλλά και να "αισθάνεται" άνετα με το χρησιμοποιούμενο σύστημα (Chechile, 1984). Η διαδικασία της ψηφοφορίας / ιεράρχησης έχει χρησιμοποιηθεί αρκετά σε προηγούμενες μελέτες ως μεμονωμένη εφαρμογή των ΟΣΥΑ ή ως μέρος της σύνθεσης πολλών εφαρμογών. Στην παρούσα έρευνα κρίθηκε αναγκαίο να εκτιμηθεί η επίδραση, που επιφέρει στην ομαδική λήψη αποφάσεων, η μηχανογραφημένη διαδικασία της ψηφοφορίας / ιεράρχησης.

- **Πολυκριτήρια Λήψη Αποφάσεων**

Η πολυκριτήρια ανάλυση αποτελεί μια προσέγγιση της υποστήριξης λήψης αποφάσεων που αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Η πολυκριτήρια ανάλυση προσφέρει όπως και οι υπόλοιπες μέθοδοι που παρουσιάσαμε μια σύνθεση των προτιμήσεων των αποφασιζόντων. Η ειδοποιός διαφορά της πολυκριτήριας ανάλυσης

από άλλες εναλλακτικές προσεγγίσεις, είναι η πραγματοποίηση της αναγκαίας σύνθεσης υπό το πρίσμα της πολιτικής λήψης των αποφάσεων και του συστήματος προτιμήσεων και αξιών το οποίο, συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιεί ο αποφασίζων.

Θεωρούμε ότι το πρόβλημα απόφασης περιγράφεται με ένα σύνολο κριτηρίων και ότι υπάρχει ένα σύνολο εναλλακτικών δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Στόχος της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι η διατύπωση ενός μοντέλου σύνθεσης των κριτηρίων με στόχο την αξιολόγηση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

Οι πολυκριτήριες μέθοδοι συνεισφέρουν σημαντικά στις ακόλουθες διαδικασίες της ομαδικής λήψης αποφάσεων:

- Παρουσιάζουν πολλές απόψεις για το ίδιο πρόβλημα. Αναπτύσσοντας σχέσεις μεταξύ κριτηρίων και εναλλακτικών δραστηριοτήτων και ορίζοντας βαθμούς προτίμησης, δίνεται μια πλήρης και σαφής αντιμετώπιση του προβλήματος.
- Παρέχεται η δυνατότητα σύνθεσης των προτιμήσεων των αποφασιζόντων που συμμετέχουν σε μια ομάδα, ακολουθώντας κάποιους κανόνες που εξαρτώνται από την φύση της ομάδας και την φύση του προβλήματος (το οποίο καθορίζει την κατάλληλη πολυκριτήρια μέθοδο που το επιλύει).
- Οργανώνουν την διαδικασία λήψης απόφασης. Ακολουθείται μια συγκεκριμένη πορεία συλλογής δεδομένων από τους αποφασίζοντες που εξαρτάται από την πολυκριτήρια μέθοδο που έχουμε επιλέξει. Έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι οι προτιμήσεις των αποφασιζόντων είναι δυνατό να μεταβάλλονται ή και να σχηματίζονται κατά την διεξαγωγή της διαδικασίας. Η τυπική διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος (problem definition), την δημιουργία της ομάδας (group constitution), την ιεράρχηση των κριτηρίων αξιολόγησης (prioritization of evaluation criteria), την σύνθεση των ατομικών προτιμήσεων (aggregation of individual preferences) και τέλος την σύνθεση ατομικών και ομαδικών προτιμήσεων μέσω συναίνεσης και συμβιβασμών.

## **2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

### **2.1 Ορισμός διαπραγμάτευσης**

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975) η διαπραγμάτευση αναφέρεται σε μια διαδικασία στην οποία τα άτομα δουλεύουν μαζί για να διατυπώσουν τις συμφωνίες για τα ζητήματα που διαφωνούν.

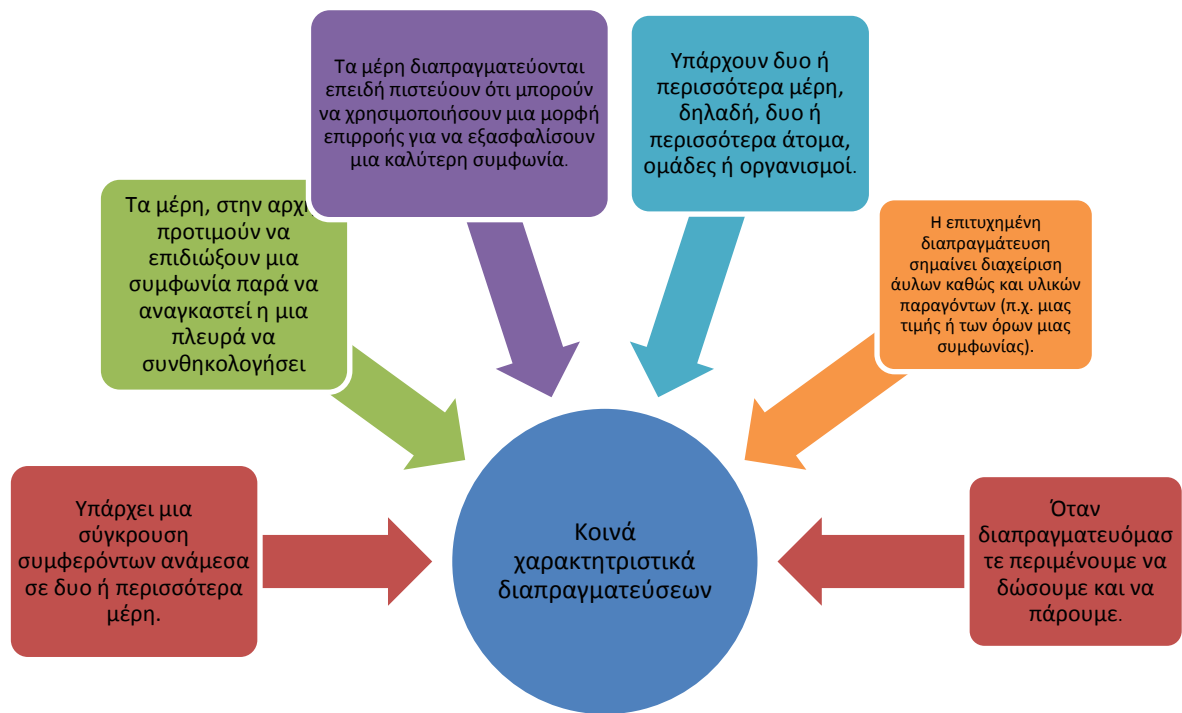
Οι Lax και Sebenius (1986) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με σκοπό την αποκόμιση οφέλους, στην οποία δυο ή περισσότερα μέρη, που έχουν κάποιες διαφορές, προσπαθούν να τις επιλύσουν μέσα από κοινή δράση και αποφάσεις.

Ο Kotler (2000) καθορίζει την διαδικασία διαπραγμάτευσης ως μια διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη ανταλλάσσουν αγαθά ή υπηρεσίες και προσπαθούν να φτάσουν σε αμοιβαία ευχάριστους όρους.

Κατά τους Lewicki, Saunders και Minton (2001) διαπραγματευόμαστε για δυο κυρίως λόγους: 1. για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που καμιά πλευρά δεν μπορεί να κάνει μόνη της ή 2. για να λύσουμε ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ των δυο πλευρών.

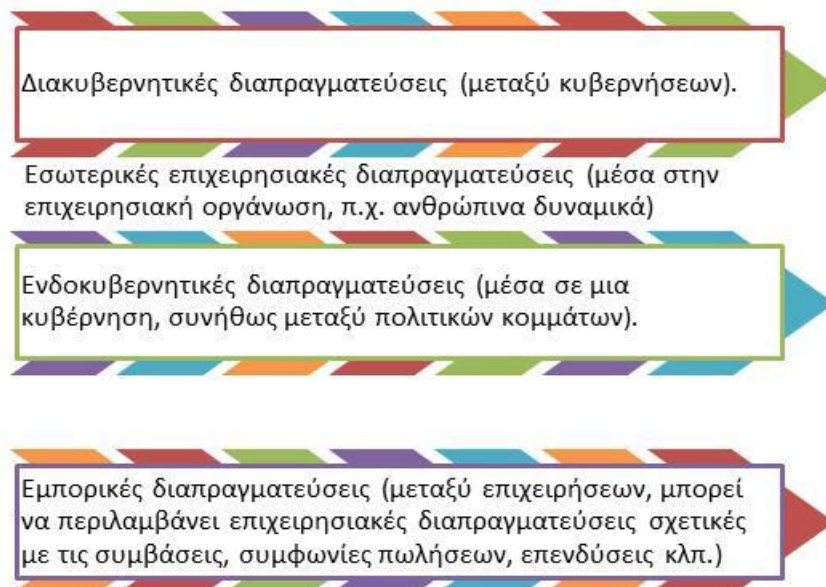
Οι Guasco και Robinson (2007) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων που προσπαθούν να φτάσουν σε συμφωνία.

Σύμφωνα με τους Neale και Bazerman (1991) υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης:



**Εικόνα 2.1** :Κοινά χαρακτηριστικά των μέρων που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση.

Οι Monning και Feketekuty (2004) διατύπωσαν τους παρακάτω τύπους διαπραγματεύσεων, οι οποίοι παρουσιάζονται στο κάτωθι σχήμα (Σχήμα 2.1)



**Σχήμα 2.1:** Κατηγορίες διαπραγματεύσεων

## 2.2. Διαπραγματεύσεις από θέση ισχύος και από θέση αδυναμίας

### 2.2.1 Διαπραγματευτική δύναμη

Η διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να ειπωθεί μέσα από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Δημητρέσης, 2016), όπως:

- **την πιθανή δύναμη**: Η πιθανή δύναμη που έχει ένας διαπραγματευτής είναι η ικανότητα που διαθέτει να λαμβάνει οφέλη από μια συμφωνία. Η πιθανή δύναμη καθορίζεται από την εξάρτηση που έχει το άλλο μέρος από τον εμπλεκόμενο. Αυτή η εξάρτηση βασίζεται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι η ελκυστικότητα των εναλλακτικών επιλογών του άλλου μέρους και η επίδραση του χρόνου σε αυτές.
- **την αντιληπτή δύναμη**: Η αντιληπτή δύναμη είναι η εκτίμηση που έχει το κάθε μέρος για τη δική του δύναμη, αλλά και τη δύναμη της άλλης πλευράς. Αυτή η δύναμη δεν είναι απαραίτητα σταθερή, αφού είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, ο εμπλεκόμενος να προβεί σε ενέργειες που θα διαμορφώσουν την αντίληψη του άλλου μέρους, τόσο για το μέγεθος της δικής του ισχύος όσο και για το μέγεθος της δικής του.
- **την εξασκούμενη δύναμη**: Η εξασκούμενη ισχύς, καθορίζεται από τον βαθμό που κάθε διαπραγματευτής διεκδικεί οφέλη από μια διαπραγμάτευση. Ένας διαπραγματευτής, ακόμη κι όταν έχει μεγάλη δύναμη, δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα διεκδικήσει τόσα, όσα θα του επέτρεπε το μέγεθος της ισχύος του
- **τη δύναμη που προκύπτει από διάφορες τακτικές**: οι τακτικές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, αποτελούν πηγή δύναμης και αναφέρονται σε συμπεριφορές που έχουν σχεδιαστεί είτε για να εξασφαλίσουν ότι η δύναμη που υπάρχει θα χρησιμοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο είτε για να αλλάξουν τους υπάρχοντες συσχετισμούς ισχύος.

Τα συνήθη λάθη που λαμβάνουν χώρα στην εκτίμηση της διαπραγματευτικής ισχύος είναι αρκετά κοινά και σχετίζονται (Mahmodi, 2012) :

- ✧ με ελλιπή προετοιμασία και ανεπαρκή πληροφόρηση του διαπλεκόμενου και
- ✧ με νοητικές προκαταλήψεις του διαπλεκόμενου που επηρεάζουν την

ορθή λήψη αποφάσεων.

✧ με την υπερβολική και κάποιες φορές αποκλειστική εξέταση των παραγόντων που μειώνουν τη δική τους ισχύ και σε εκείνους που δίνουν δύναμη στους άλλους. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διαπλεκόμενοι πολύ συχνά , τείνουν να υποτιμούν τη δική τους δύναμη και να υπερεκτιμούν τη δύναμη του άλλου μέρους, άσχετα από το γεγονός ότι οι υπολογισμοί τους δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια εκτίμηση.

Για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης (Εικόνα 2.2). θα πρέπει και τα δυο μέρη να έχουν την ικανότητα (Roy et al.,2007) :

- ✧ να κατανοήσουν ορθά τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη κάθε πλευράς,
- ✧ να εκτιμήσουν σωστά το μέγεθος τους καθώς και το ρόλο που διαδραματίζουν στο τελικό αποτέλεσμα.
- ✧ να διαθέτουν οι εναλλακτικές επιλογές: Όποιος έχει τις περισσότερες και καλύτερης ποιότητας εναλλακτικές επιλογές, έχει και μεγαλύτερη ισχύ. Οι επιλογές που διαθέτει κανείς δεν παραμένουν απαραίτητα σταθερές στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.



**Εικόνα 2.2:** Αποτελεσματική διαπραγμάτευση (<http://www.paratiritis->



[news.com/?p=79421](http://news.com/?p=79421)).

Συμπληρωματικά με τα ανώτερα κάθε εμπλεκόμενος σε μια διαπραγμάτευση πρέπει να γνωρίζει ότι πρέπει να διαθέτει υπομονή και ψυχραιμία ώστε να αξιολογήσει την κατάσταση κατά τη διάρκεια έντονων επαγγελματικών συζητήσεων ώστε :

- ✧ να δύναται να βελτιώσει τις υπάρχουσες επιλογές,
- ✧ να δύναται να συνεργαστεί με εκείνους που μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια νέες λύσεις.

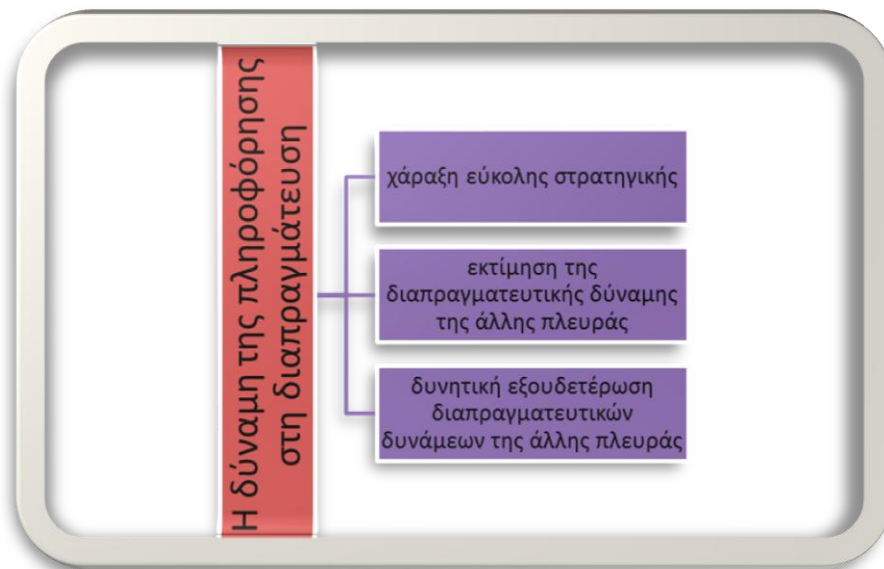
Σύμφωνα με τα ανώτερα προκύπτει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει και το τελικό αποτέλεσμα σε μια διαπραγμάτευση είναι η διαχείριση της αντιληπτής δύναμης.

## 2.2 Πηγές Δύναμης

Αναμφισβήτητα, υπάρχουν πολλές και ποικίλες πηγές δύναμης που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάθε διαπραγματευτής για να επηρεάσει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, στην παρούσα υποενότητα, γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν κάποιες από τις βασικότερες πηγές δύναμης (Kolmáčková, 2011).

### 2.2.α Δύναμη Πληροφόρησης

Είναι κοινό αποδεκτό, ότι όσο πληρέστερα προετοιμασμένος είναι ένας διαπραγματευτής, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα έχει να συγκεντρώσει στοιχεία που θα του φανούν χρήσιμα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο διαπραγματευτής που διαθέτει καλύτερη πληροφόρηση για τις ανάγκες της άλλης πλευράς αλλά και για τυχόν παράγοντες που προκαλούν σε αυτήν πίεση, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση γιατί μπορεί να χαράξει ευκολότερα στρατηγική και να διαμορφώσει την αντίληψη του άλλου μέρους για τη δική του ισχύ με μεγαλύτερη ακρίβεια. (Δημητρήσης, 2016). Επιπροσθέτως, δεν πρέπει να παραλειφθεί πως η γνώση μια πληρέστερης πληροφόρησης δύναται να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα σε μια διαπραγμάτευση και να εξουδετερώσει άλλες πηγές δύναμης, όπως είναι το απόλυτο μέγεθος μιας εταιρείας. (Σχήμα 2.1).



**Σχήμα 2.1:** Απεικόνιση των οφελών της σωστής πληροφόρησης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

## 2.2.βΑνταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός δύναται να αποτελέσει πηγή δύναμης για έναν διαπραγματευτή, αν εκείνος μπορεί εύκολα να απευθυνθεί σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις χωρίς :

- ✧ να επιβαρυνθεί με μεγάλα κόστη που συνδέονται με την αλλαγή σε περίπτωση που προτιμηθεί ένας ανταγωνιστής,
- ✧ χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα ή άλλες σημαντικές παράμετροι, και
- ✧ χωρίς να χρειάζεται να αναθεωρηθεί η συνολική στρατηγική της εταιρείας.

Ουσιαστικά, ο ανταγωνισμός λειτουργεί σαν μοχλός πίεσης, κυρίως σε πωλητές, καθώς η τυχόν προστιθέμενη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν προσκρούει στο γεγονός ότι ο αγοραστής επικαλείται τιμές του ανταγωνισμού, άσχετα αν τα προϊόντα που συγκρίνονται δεν είναι εφάμιλλα. Ουσιαστικά, ένας αγοραστής επιθυμεί να αποκτήσει όλα τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ενός πωλητή αλλά με τις τιμές που δίνει ο φτηνότερος ανταγωνιστής του. (Δημητρέσης, 2016).

## 2.2.γΕξειδίκευση

Σε μια διαπραγμάτευση, αν μια πλευρά διαθέτει πιο ειδικές γνώσεις συγκριτικά με την άλλη πλευρά, τότε αναμφισβήτητα διαθέτει ένα σημαντικό πλεονέκτημα και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται από ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη.

Σε αυτή την περίπτωση σημαντικό είναι να επισημανθεί ότι πολλές φορές οι εμπλεκόμενοι αγνοούν την αξία του συγκεκριμένου «διαπραγματευτικού κλειδιού» επιτυχίας που διαθέτουν, με αποτέλεσμα να παραμένει σε δυσμενής θέση λόγω μη αξιοποίησης αυτής της πηγής δύναμης. Συχνά, ένας μέλος με ειδικές γνώσεις σε μια επαγγελματική συζήτηση, ξαχνά πόσο σπάνιες είναι οι ειδικές γνώσεις που έχει αποκτήσει μετά από μακροχρόνιες σπουδές ή τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσουν αυτές στη διαπραγμάτευση. (Δημητρέσης, 2016).

Και όμως οι ειδικές γνώσεις μπορεί να είναι ένα δυνατό «όπλο ενός εμπλεκόμενου σε μια διαπραγμάτευση ακόμα και όταν αντιμετωπίζει έναν διαπραγματευτή με μεγάλη οικονομική δύναμη. Οι ειδικές γνώσεις που κατέχει του επιτρέπει:

- ℞ να κατανοήσει καλύτερα τις επιδράσεις των όρων μιας συμφωνίας
- ℞ να διαμορφώσει του όρους συμφωνίας προς όφελος του και
- ℞ να υπερασπιστεί αποτελεσματικότερα τα επιχειρήματά του.

Από την άλλη μεριά, ο ευκολότερος τρόπος να εξουδετερωθεί ένας ειδικός είναι με έναν άλλο ειδικό. Δηλαδή, αν διαπιστωθεί ότι η άλλη πλευρά προσπαθεί να χρησιμοποιήσει κάποιον ειδικό για να τεκμηριώσει τις διεκδικήσεις της, τότε προφανώς θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει ο διαπλεκόμενος ότι θα φέρει στη διαπραγμάτευση τον δικό του ειδικό που, φυσικά, θα έχει θέσεις που στηρίζουν τις δικές του διεκδικήσεις.

### **2.2.δ Μέγεθος και οικονομική ευρωστία**

Μια επιχείρηση μεγάλου μεγέθους που είναι επιπλέον οικονομικά εύρωστη, έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από μια μικρότερη. Εταιρείες κολοσσοί έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, επειδή το μέγεθος τους, αλλά και το μέγεθος των συμφωνιών που συνάπτουν είναι τεράστιο.

Το μέγεθος από μόνο του δεν συνιστά αυτόματα πλεονέκτημα αν μια εταιρεία δεν το χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Αν βρεθεί ένας εμπλεκόμενος σε μια διαπραγμάτευση με μια πολύ μεγάλη εταιρεία, δεν πρέπει να πιστεύει πως έχει μεγαλύτερη και διαπραγματευτική δύναμη, εξαιτίας του μεγέθους της. Συνήθως ένας εμπλεκόμενος σε μια διαπραγμάτευση δεν διαπραγματεύεται με ολόκληρη την «εταιρεία - κολοσσό» αλλά με κάποιο τμήμα της, που έχει τον δικό του τρόπο να διαπραγματεύεται και τη δική του πίεση. Ως εκ τούτου, είναι πιθανόν η αξία του αγαθού που προσφέρει ο διαπλεκόμενος να έχει μεγάλη σημασία για το συγκεκριμένο τμήμα, άσχετα αν δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό συνολικά την επιχείρηση. (Δημητρέσης, 2016).

### **2.2.ε Αγοραία Αξία**

Όταν κάποιος προσπαθεί να πουλήσει ένα αυτοκίνητο ή ένα διαμέρισμα, ζητάει συνήθως περισσότερα χρήματα από την αγοραία αξία του εν λόγω αγαθού. Σε αρκετές περιπτώσεις, αυτό σχετίζεται με τη πεποίθηση ότι το δικό του αυτοκίνητο ήταν καλύτερο από αντίστοιχα άλλα, με μοναδικό κριτήριο υπεροχής ότι ήταν δικό του ή επειδή δεν είχε πραγματική αίσθηση της αγοραίας αξίας του αγαθού που πουλούσε.

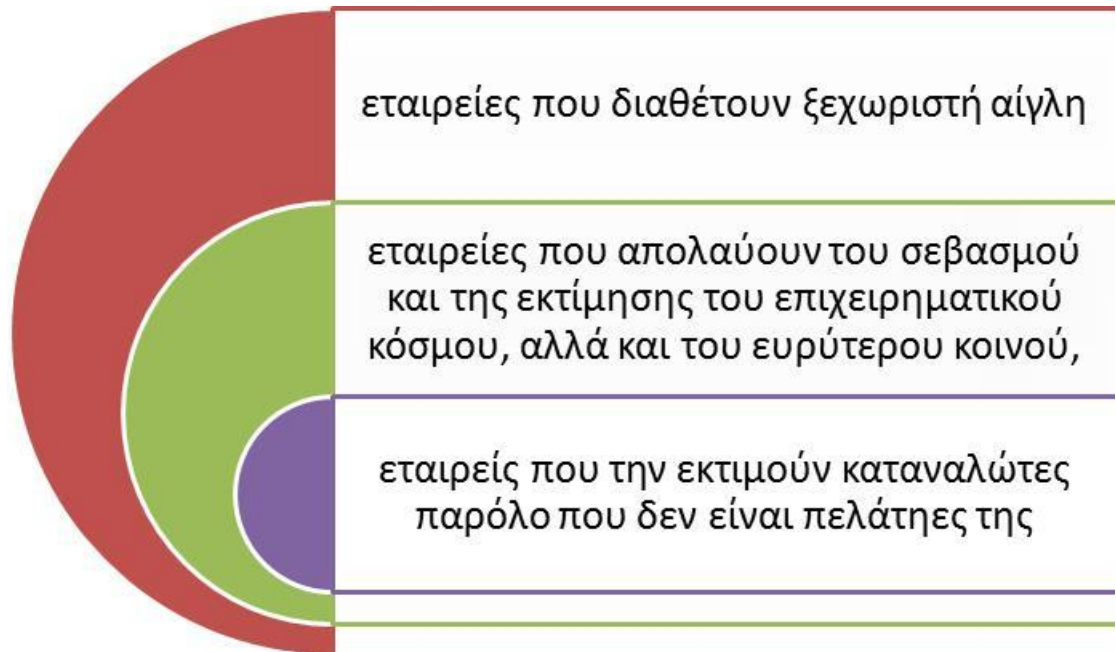
Η «μέση τιμή που υπάρχει στην αγορά» χαρακτηρίζεται ως ένα πολύ χρήσιμο κριτήριο που μπορεί να επικαλεστεί κάποιος για να δικαιολογήσει το τίμημα που ζητάει ή είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Επειδή συνήθως υπάρχουν στοιχεία για την αγοραία αξία οποιουδήποτε αγαθού, η επίκλησή του:

- ✧ είναι αρκετά αποτελεσματική γιατί δεν είναι εύκολο να αμφισβητηθεί.

- ✧ τυγχάνει της αποδοχής των περισσότερων ανθρώπων γιατί θεωρείται λογικό κριτήριο που στηρίζεται σε κάποια αντικειμενικά δεδομένα.

## 2.2.ζΚύρος

Πολύ συχνά ακούγεται ότι μια συγκεκριμένη εταιρεία ανεξαρτήτου του μεγέθους της ότι είναι κορυφαία στον τριτογενή τομέα και χαρακτηρίζεται από υψηλό κύρος. Τα βασικά χαρακτηριστικά των εταιρειών αυτών παρουσιάζονται στο σχήμα 2.2



**Σχήμα 2.2:** Απεικόνιση βασικών χαρακτηριστικών εταιρειών με κύρος

Ενδεικτικά αναφέρεται η εταιρεία αυτοκινήτων Ferrari, τα οποία παρόλο που τα κατέχουν λίγοι, το status που έχει κατακτήσει η εταιρεία είναι υψηλό, κερδίζοντας τον θαυμασμό και την αποδοχή τόσο των ανταγωνιστών όσο και του μέσου καταναλωτή. Σε περίπτωση που ένας διαπραγματευόμενος διαθέτει υψηλή αναγνωσιμότητα και αξιοζήλευτη ακτινοβολία λόγω της εικόνας και των επιτευγμάτων της επιχείρησής του, αυτή η επιβλητικότητα αποτελεί πηγή δύναμης σε μια διαπραγμάτευση. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στο ότι στη σημερινή ανταγωνιστική εμπορικά εποχή, οι περισσότερες επιχειρήσεις συνήθως επιθυμούν και επιδιώκουν να συνδέεται το όνομά τους με καταξιωμένες επιχειρήσεις. (Δημητρήσης, 2016).

## **2.2.η Προηγούμενο**

Η επιδίωξη της επανασυνεργασίας με πρότερα μέλη σε σοβαρές διαπραγματευτικές συζητήσεις αποτελεί ισχυρό παράγοντα διαπραγματευτικής δύναμης και η επίκλησή του είναι συνήθως εξαιρετικά αποτελεσματική. Η δύναμη της τακτικής αυτή γίνεται εύκολα αντιληπτή αφού αποτελεί προγνωστικό δείκτη για το πώς θα αντιμετωπιστούν ανάλογα ζητήματα σε μια επόμενη διαπραγμάτευση, παρόμοια με αυτή που είχε αντιμετωπίσει εμπλεκόμενος με κάποιο μέλος της διαπραγμάτευσης στο παρελθόν.

Σε συνδυασμό με τα ανώτερα, δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι και η μη ύπαρξη προηγούμενου δύναται να αποτελεί επίσης πηγή δύναμης. Αυτό είναι ιδανικό να πραγματοποιείται, όταν το ένας μέλος επιθυμεί να αποφύγει ορισμένες ενέργειες που είχαν λάβει χώρα στον παρελθόν, με κάποιο άλλος μέλος της τρέχουσας διαπραγμάτευσης. (Δημητρέσης, 2016).

## **2.2.θ Εταιρική Πολιτική**

Ο διαπραγματευτής μπορεί να επικαλεστεί την εταιρική πολιτική μιας επιχείρησης για να αιτιολογήσει γιατί πρέπει να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο ή για ποιον-λόγο αδυνατεί να ικανοποιήσει ένα αίτημα.

### 2.3 Διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας

Για την αποτελεσματική διαπραγμάτευση ενός επαγγελματικού θέματος κρίνεται απαραίτητο ο εμπλεκόμενος να αναγνωρίζει εξαρχής τη διαπραγματευτική του δύναμη σε σχέση με τη δύναμη της άλλης πλευράς. Πρακτικά αυτό δεν είναι εύκολα αντιληπτό και ούτε επισφαλές στην εφαρμογή του, αφού υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο οι επιλογές του εμπλεκόμενου να κυμαίνονται από μέτριες έως οικτρές και ως εκ τούτου να θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα ευάλωτος. Ωστόσο το ίδιο μπορεί να λάβει χώρα και από την άλλη πλευρά με αποτέλεσμα και τα δυο μέρη να μην έχουν κρίνει σωστά τη διαπραγματευτική ισχύ τους.

Πιο συγκεκριμένα, αν ο εμπλεκόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του είναι αδύναμη, τότε θα πρέπει να βρει το θάρρος και την εσωτερική δύναμη να διαχειριστεί με δυναμικότητα την όλη κατάσταση, προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό του. Επιπροσθέτως, θα πρέπει ταυτόχρονα να έχει την κριτική ικανότητα να αξιολογήσει και τη θέση του άλλου μέρους ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει εάν ο άλλος εμπλεκόμενος έχει γνώση της αδυναμίας του (Δημητρήσης, 2016).

Ένα βασικό κλειδί επιτυχίας, όταν διαπραγματεύεται κάποιος από θέση αδυναμίας, είναι να εστιάζει στα δυνατά του σημεία και όχι στις αδυναμίες του. Ακόμη κι όταν η διαπραγματευτική δύναμη του εμπλεκόμενου είναι πολύ μικρότερη από εκείνη της άλλης πλευράς, είναι βέβαιο ότι υπάρχουν κάποια σημεία που, εάν τα αντιληφθεί άμεσα θα του δώσουν έστω και μια μικρή δύναμη. Για αυτό το λόγο, ο εμπλεκόμενος θα πρέπει να έχει την ικανότητα, να προσαρμόζει την διαπραγματευτική του στρατηγική ανάλογα με τις επικροτούμενες καταστάσεις, ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται για το τι είναι εφικτό σε μια διαπραγμάτευση.

Σε αυτό το σημείο σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι δυστυχώς στην σύγχρονη απαιτητική εποχή, παρόλο που οι καταστάσεις απαιτούν την προσωπική υπέρβαση, υπάρχουν ορισμένοι άνθρωποι που όταν διαπιστώσουν ότι η διαπραγματευτική τους ισχύς είναι ισχνή, τότε εγκλωβίζονται σε μια αδράνεια που δεν τους αφήνει να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τη θέση τους. Για αυτό το λόγο, ο διαπραγματευόμενος πρέπει να είναι σε θέση κατά τη διάρκεια όλη της διαπραγμάτευσης να έχει τη ψυχραιμία να αποτιμήσει τη διαπραγματευτική του ισχύ με διαύγεια μυαλού και εν συνεχεία να την αποδεχτεί, χωρίς πανικό.

Για την επίλυση του ανώτερου θέματος κρίνεται απαραίτητο, ο κάθε διαπραγματευόμενος να γνωρίζει ορισμένες στρατηγικές, τις οποίες μπορεί άμεσα να τις χρησιμοποιήσει ώστε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τους ισχυρότερους αντιπάλους του. Οι βασικότερες από τις στρατηγικές αυτές παρουσιάζονται στις ακόλουθες υποενότητες (Roy et al., 2007, Δημητρέσης, 2016).

### **2.3.1 Απόκρυψη της αδυναμίας**

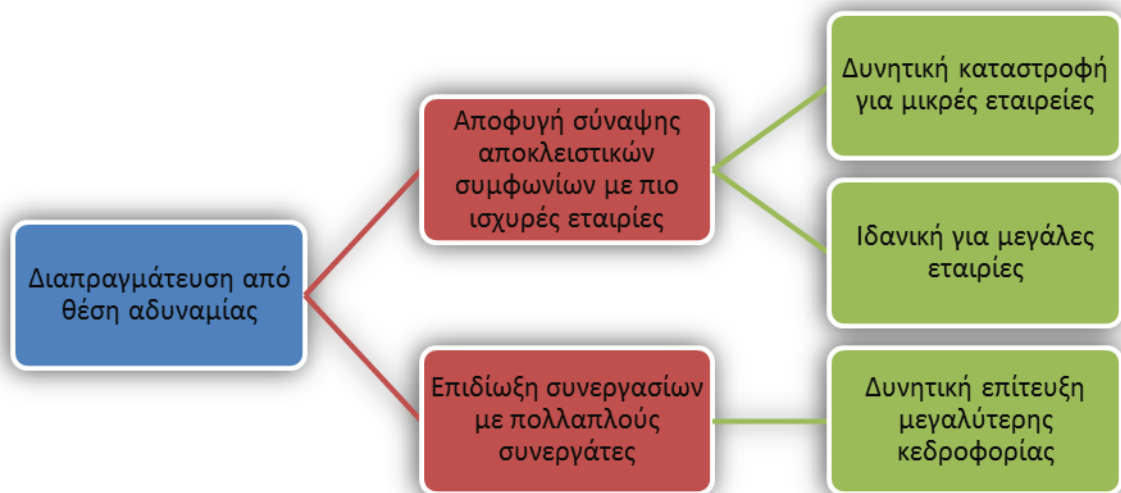
Μια σοφή στρατηγική κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και όχι μόνο είναι να αποκρύψει την αδύναμη θέση του ο εμπλεκόμενος, όταν την αντιληφθεί από την άλλη πλευρά. Για να επιτύχει αυτό θα πρέπει το μέρος που αντιλαμβάνεται ότι βρίσκεται σε θέση αδυναμίας να μην το φανερώσει και το γνωστοποιήσει στα άλλα μέρη είτε με τις πράξεις του: απραξία, άστοχες απαντήσεις και πληροφορίες. είτε μέσω του υπερβολικού του άγχους. Αντιθέτως, θα πρέπει να αυτοπροστατευτεί και να διαφυλάξει την περιορισμένη έστω δύναμη που του έχει απομείνει.

Πρακτικά, η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής έχει ως αποτέλεσμα να εφοδιάσει τον εμπλεκόμενο με μεγαλύτερες πιθανότητες για να διεκδικήσει τους στόχους του. Δηλαδή, αν η άλλη πλευρά αγνοεί την πίεση κάτω από την οποία βρίσκεται το άλλο μέρος, τότε είναι δύσκολο να χαράξει την στρατηγική που βασίζεται στην υπόθεση ότι έχει πολύ μεγαλύτερη ισχύ από αυτόν. Ακόμη κι αν η άλλη πλευρά υποψιάζεται την αδυναμία του εμπλεκόμενου, τότε εάν αυτός δεν παρουσιάσει τα σημάδια που να ενισχύουν τις υποψίες της άλλης πλευράς, τότε δύναται να οδηγηθεί σε μια επαγγελματική συμφωνία.

### **2.3.2 Αποφυγή αποκλειστικών συμφωνιών**

Η στρατηγική αυτή ουσιαστικά προτρέπει τον διαπραγματευόμενο να αποφύγει τη σύναψη αποκλειστικών συμφωνιών με την άλλη πλευρά, στην περίπτωση που διαθέτει μικρότερη διαπραγματευτική ισχύ από την αντίστοιχη του άλλου μέρους. Η τακτική αυτή κρίνεται ιδιαίτερα επωφελής σε τέτοιες καταστάσεις, γιατί συχνά ο πιο «αδύναμος» διαπραγματευόμενος πέφτει στη παγίδα λόγω ανασφάλειας και άγχους να συνάψει υποθετικά ιδανικές επαγγελματικές συμφωνίες.. Έτσι, ο διαπλεκομένος επωφελείται από δυνητικές συνεργασίες με τρίτους που μπορεί να είναι πιο κερδοφόρες για την επιχείρησή του (Σχήμα 2.3).





**Σχήμα 2.3:** Οφέλη της αποφυγής σύναψης αποκλειστικών συμφωνιών

### 2.3.3 Σύναψη συμμαχιών

Η σύναψη συμμαχιών μεταξύ επιχειρηματικών ομάδων κρίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων με αξιώσεις. Σύμφωνα με τον Mockler (1999), εάν οι στρατηγικές συμμαχίες σχεδιαστούν και διοικηθούν κατάλληλα μπορεί να έχουν τα εξής οφέλη για τον διαπραγματευτή (Σχήμα 2.4)



**Σχήμα 2.4:** Οφέλη της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών

Για να είναι εφικτή η δόμηση μιας συμμαχίας πρέπει και τα δυο μέρη να έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά αλλά και επιπροσθέτως να λαμβάνει χώρα μια ειδική προεργασία (Σχήμα 2.5).



**Σχήμα 2.5** Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη μια αποτελεσματικής συμμαχίας.

Ένα από τα λάθη που κάνουν αρκετές φορές όσοι έχουν μικρή διαπραγματευτική ισχύ είναι ότι δε διερευνούν αρκετά νωρίς τις προθέσεις άλλων μερών που θεωρούν ότι μπορεί να συμμαχήσουν μαζί τους. Αυτή η στάση είναι προβληματική για δύο βασικούς λόγους, πρώτος λόγος είναι ότι,

- ✧ ακόμη και αν θεωρεί ο εμπλεκόμενος πως έχει κοινά συμφέροντα με κάποιον τρίτο,
- ✧ ακόμη κι αν πιστεύει ότι θα είναι προς όφελος του να συμμαχήσει μαζί του για την από κοινού αντιμετώπιση του μέρους εκείνου που έχει πολύ μεγάλη ισχύ, αυτό δε σημαίνει ότι θα υπάρξει συμμαχία.
- ✧ ακόμη κι αν κάποιος τρίτος συμφωνεί μαζί με τον διαπλεκόμενο ότι η λογικότερη στρατηγική απόφαση θα ήταν για αυτόν να γίνει μέρος μιας ευρύτερης συμμαχίας, εντούτοις, μπορεί να είναι διατακτικός να προχωρήσει σε μια τέτοια κίνηση ( Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τα ανωτέρα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως εάν ο κάθε διαπλεκόμενος δεν έχει διερευνήσει αρκετά πριν από την έναρξη της διαπραγμάτευσης τις προθέσεις του, „μπορεί να θεωρήσει λανθασμένα ότι θα τον στηρίξει και στο τέλος να βρεθεί απομονωμένος στο περιβάλλον μιας διαπραγμάτευσης. Η διερεύνηση των προθέσεων τέτοιων εν δυνάμει συμμάχων πριν

τη διαπραγμάτευση θα μας δώσει τουλάχιστον τη δυνατότητα να προσπαθήσουμε να επηρεάσουμε την απόφασή τους.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι ακόμη και μέρη που θα ήταν πιθανότατα διατεθειμένα να στηρίξουν τον εμπλεκόμενο δεν το πράττουν γιατί δεν τα έχει προσεγγίσει εγκαίρως. Συνεπώς, όταν καθυστερημένα ένας μέλος προσπαθεί να προσεγγίσει τα άλλα μέλη κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, τότε δεν υπάρχει ο χρόνος ώστε να δομηθεί η συμμαχία για να αντιμετωπιστεί με ενιαία στρατηγική ο κοινός αντίπαλος πριν τη λήξη των διαπραγματεύσεων (Volkema 1999).

#### **2.3.4 Κάντε το BATNA τους χειρότερο πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση**

Το «BATNA» είναι το ακρωνύμιο του όρου «best alternative to a negotiated agreement», που σημαίνει ουσιαστικά τι θα συμβεί αν σηκωθεί και φύγει ο εμπλεκόμενος οριστικά, από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων δίχως να επιτευχθεί καμιά συμφωνία.

Ουσιαστικά στην περίπτωση αυτή, προτείνεται ο εμπλεκόμενος να διαμορφώσει το διαπραγματευτικό πεδίο έτσι ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας της στρατηγικής του. Πιο συγκεκριμένα, ενέργειες που μπορεί να κάνει πριν από την έναρξη της διαπραγμάτευσης για να μειώσει την ελκυστικότητα των εναλλακτικών της άλλης πλευράς έχουν ακόμη μεγαλύτερη σημασία όταν η δική του ισχύς είναι μικρή, συνήθως δε, είναι αποτελεσματικές όταν είναι πολυμέτωπες.

Πολλές φορές απαιτείται να αυξηθεί το κόστος της εναλλακτικής της άλλης πλευράς, όπως έκαναν οι επιζώντες του ολοκαυτώματος στη διένεξή τους με τις Ελβετικές τράπεζες. Άλλες φορές, επιδιώκεται η διαμόρφωση της κοινής γνώμης με στοχευόμενες ενέργειες που θα αναδεικνύουν τις θέσεις του διαπραγματευτή και θα υποσκάπτουν τις θέσεις της άλλης πλευράς.

Μια σημαντική απόφαση που πρέπει εδώ να λάβει ο διαπραγματευτής είναι αν θα κάνει παρασκηνιακές ενέργειες που απαιτούν μυστικότητα ή θα προτιμήσει να χρησιμοποιήσει τη δημοσιοποίηση των διαπραγματεύσεων για να αποδυναμώσει την πηγή δύναμης της άλλης πλευράς. (Kolmačková, 2011).

### **2.3.5 Η αδυναμία μπορεί να είναι η δύναμή του διαπραγματευτή**

Η συγκεκριμένη στρατηγική ουσιαστικά παροτρύνει τον καθένα που διαπραγματεύεται μια «πρόταση να αποκρύψει στον συνομιλητή του, την πεποίθησή του για την μικρή δύναμη του, η οποία αυξάνει τον δυνητικό κίνδυνο αστοχίας της διαπραγμάτευσης. Κατά την τεχνική αυτή κρίνεται ιδιαίτερα ωφέλιμο για κάθε διαπραγματευόμενο να παραδεχτεί στην άλλη πλευρά ότι δεν έχει καθόλου ισχύ και να επισημάνει τις δυσμενείς επιπτώσεις που μπορεί να έχει μια πολύ κακή συμφωνία για αυτόν.

Πιο συγκεκριμένα, αν κάποιος διαπραγματεύεται μια επαγγελματική συμφωνία με μια εταιρεία που έχει πολύ μεγαλύτερη δύναμη από την αντίστοιχη της δική του και με την οποία έχει ήδη μια σχέση συνεργασίας, τότε μπορεί να επισημάνει ότι, αν αναγκαστεί να αποδεχτεί μια συμφωνία που δεν είναι ελκυστική, θα επηρεαστεί δυσμενώς η οικονομική βιωσιμότητα της εταιρείας του.

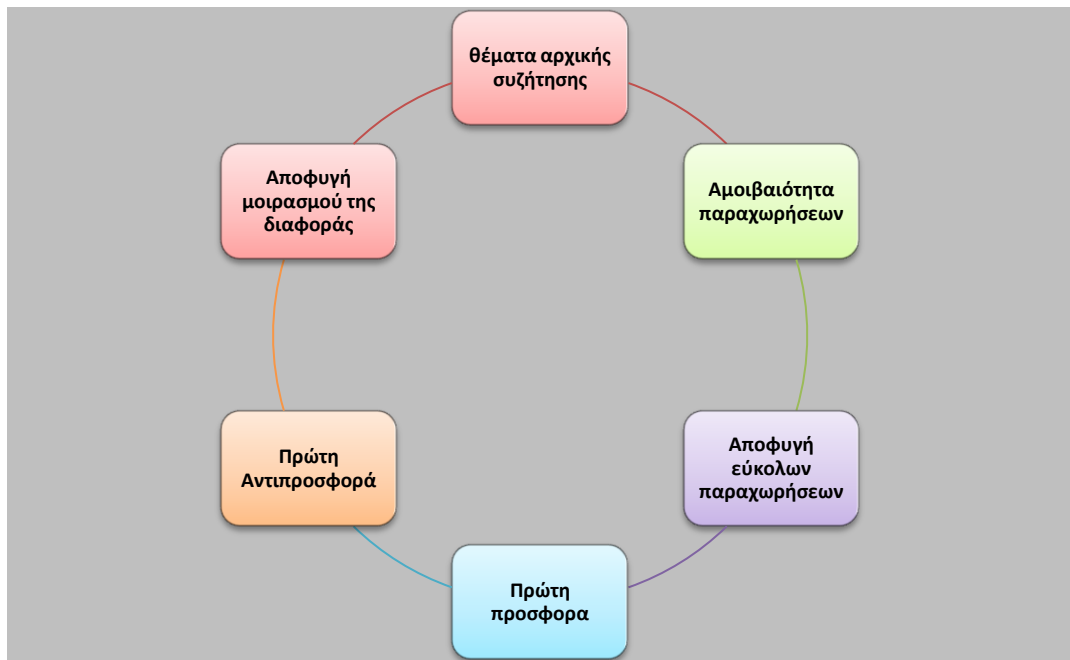
Σε αυτή την περίπτωση συνιστάται να εξηγήσει ο διαπραγματευτής στο άλλο μέρος ότι μια τέτοια εξέλιξη στο τέλος θα επιφέρει αρνητικές συνέπειες και για τη μεγαλύτερη εταιρεία που στην περίπτωση που καταστείτε μη βιώσιμοι θα πρέπει να αναζητήσει νέο συνεργάτη. Ωστόσο για να έχει αυτή η τακτική κάποιο αποτέλεσμα απαραίτητη προϋπόθεση είναι να προσφέρει πραγματική αξία, το προϊόν ή η υπηρεσία σας να διαφοροποιείται σημαντικά από τον ανταγωνισμό, τα υποκατάστατα να είναι λίγα, και το κόστος αλλαγής προμηθευτή υψηλό. Διαφορετικά, μονάχα η επίκληση της σχέσης και της μακροχρόνιας συνεργασίας που πιθανά να έχει, ίσως να μην είναι αρκετή για να αποτρέψει την άλλη πλευρά από το να είναι πιεστική. Αν αντιμετωπίσετε έναν σκληρό διαπραγματευτή σε μια καθαρά επιμεριστική διαπραγμάτευση, η παραπάνω τακτική θα είναι μάλλον ανώφελη.

### **3. Παραχωρήσεις**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Το στάδιο της διαπραγμάτευσης όπου θα χρειαστεί να γίνουν ανταλλαγές και πιθανά αμοιβαίες παραχωρήσεις από τα μέρη, είναι νευραλγικής σημασίας και δεν επιτρέπεται ποτέ να αντιμετωπίζεται διεκπεραιωτικά. Οι άνθρωποι που γίνονται αποδέκτες παραχωρήσεων νιώθουν πολύ καλύτερα για το τελικό αποτέλεσμα από εκείνους που απλώς γίνονται αποδέκτες μιας λογικής και δίκαιης προσφοράς, η οποία όμως δεν έχει προκύψει μέσα από διαπραγμάτευση. Αυτό συμβαίνει γιατί συνήθως οι περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα όταν αυτό που έχουν λάβει είναι αποτέλεσμα παραχώρησης και διαπραγμάτευσης, καθώς με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο αυτοεπιβεβαιώνονται, αφού πιστεύουν πως οι ικανότητές τους είναι αυτές που διαμόρφωσαν το τελικό αποτέλεσμα, αλλά και επειδή κάτι τέτοιο τους δίνει το αίσθημα ότι έχουν «νικήσει». Οι περισσότεροι άνθρωποι δυσανασχετούν, ακόμη και αγανακτούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με διαπραγματευτές που προχωρούν σε απόλυτες προσφορές λέγοντας: «Αυτή είναι η προσφορά μου, αν θες τη δέχεσαι, αν θες όχι», το λεγόμενο «take it or leave it» στα Αγγλικά. Αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι συμφωνίες που συνάπτουν προκύπτουν μέσα από αμοιβαίες παραχωρήσεις.

Ένα κοινό λάθος που διαπράττουν αρκετοί διαπραγματευτές είναι ότι ξεκινούν τη διαδικασία των παραχωρήσεων και ανταλλαγών πολύ πρώιμα. Δεν πρέπει κανείς να ξεκινά να μιλά για ανταλλαγές και παραχωρήσεις ούτε να βιάζεται να αρχίσει μια τέτοια διαδικασία προτού διαμορφώσει πλήρη και σαφή εικόνα για τις ανάγκες και τη διαπραγματευτική δύναμη του άλλου μέρους. Στο σχήμα 3.6 παρουσιάζονται συνοπτικά τα έξι θέματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ένας διαπραγματευτής πριν την έναρξη των παραχωρήσεων με το άλλο μέρος.



**Σχήμα 3.6:** Έξι θέματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν την έναρξη των παραχωρήσεων (Δημητρέσης, 2016)

### 3.2 Θέματα άμεσης προτεραιότητας

Όταν έλθει η στιγμή για τη συζήτηση θεμάτων για τα οποία έχει διαφανεί κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ότι είναι σημαντικά για όλα τα μέρη, θα πρέπει να ληφθεί απόφαση με ποιον τρόπο θα γίνει προσέγγιση της διαδικασίας. Πολλοί συμβουλεύουν πως είναι προτιμότερο να ξεκινάει τη διαπραγμάτευση ο εμπλεκόμενος θίγοντας πρώτα τα θέματα εκείνα που δύναται να δημιουργήσουν δυσκολίες, δηλαδή θέματα που συνήθως είτε είναι πολύπλοκα, είτε προκαλούν τριβές, είτε είναι μεγάλης σημασίας για όλες τις πλευρές. Άλλοι ειδικοί, συμβουλεύουν να ξεκινάει ο διαπραγματευτής με τα ζητήματα που είναι εύκολο να διευθετηθούν και τα ακανθώδη ζητήματα να συζητιούνται αργότερα.

Η προσέγγιση δύσκολων ζητημάτων στην αρχή μιας διαπραγμάτευσης έχει το μειονέκτημα ότι τα μέρη είναι πάντα περισσότερο διεκδικητικά και ανυποχώρητα, κάνοντας ένα αδιέξοδο πιθανότερο. Αν όμως τα δύσκολα ζητήματα συζητηθούν αργότερα, οι αμοιβαίοι συμβιβασμοί και παραχωρήσεις που πιθανά θα έχουν προκύψει μέχρι εκείνο το σημείο για ζητήματα μικρότερης σημασίας, θα επηρεάσουν και τη στάση των μερών για τα ζητήματα που αποτελούν πρόκληση, λειτουργώντας θετικά στη διάθεσή τους να διερευνήσουν λύσεις.

Κάθε μία από τις δύο αυτές προσεγγίσεις έχει αξία, οπότε η καταλληλότητα κάθε επιλογής εξαρτάται από την περίπτωση. Θεωρείτε ότι όσο πιο πολύπλοκη είναι η διαπραγμάτευση κι όσο περισσότερα είναι τα ζητήματα προς διευθέτηση, είναι προτιμότερο τα δύσκολα θέματα να εξετάζονται αργότερα. Τυχόν συμφωνία σε κάποιους βασικούς άξονες θα βοηθήσει τους διαπραγματευτές να καταλάβουν την άλλη πλευρά καλύτερα, δίνοντας παράλληλα κάποιες ενδείξεις σχετικά με την πιθανότητα συμφωνίας στα υπόλοιπα θέματα. Αν δεν υπάρχει χρονική πίεση, αυτή η τακτική θα επιτρέψει να μεσολαβήσει αρκετός χρόνος για να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Από την άλλη μεριά, αν βιάζεται ο εμπλεκόμενος ή αν η διαπραγμάτευση αφορά μονάχα ένα σημαντικό θέμα και μπορεί να διευθετηθεί γρήγορα, είναι προτιμότερο το μείζον ζήτημα να εξεταστεί με την έναρξη της διαπραγμάτευσης.

### **3.3 Αμοιβαιότητα Παραχωρήσεων**

Άπειροι διαπραγματευτές υποπίπτουν πολλές φορές σε δύο βασικά λάθη. Το πρώτο είναι ότι κάνουν παραχωρήσεις πολύ εύκολα, χωρίς να ζητάνε κάτι για αντάλλαγμα, χωρίς ξεκάθαρη ιδέα για ποιον λόγο κάνουν την όποια παραχώρηση και δίχως να έχουν επεξεργαστεί αν πράγματι η συγκεκριμένη παραχώρηση θα έχει το αποτέλεσμα που επιθυμούν. Το δεύτερο λάθος είναι ακριβώς το αντίθετο. Πρωτόπειροι ή αμαθείς διαπραγματευτές θέλοντας να δείξουν ότι είναι διεκδικητικοί, θεωρούν την όποια παραχώρηση ένδειξη αδυναμίας και αρνούνται να κάνουν παραχωρήσεις, ακόμη κι όταν κάτι τέτοιο θα προχωρούσε τη διαπραγματευτική διαδικασία και θα αύξανε κατά πολύ την πιθανότητα συμφωνίας. Το αποτέλεσμα είναι να δυναμιτίζονται αχρείαστα διαπραγματεύσεις που θα μπορούσαν με προσεκτικότερο χειρισμό να αποβούν αμοιβαία επωφελείς.

Κατά τη διάρκεια των ανταλλαγών και των αμοιβαίων παραχωρήσεων είναι προτιμότερο να μην αφήνει το ένα μέρος την άλλη πλευρά να γνωρίζει εξαρχής ποια είναι τα ζητήματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τα συμφέροντά του. Πολλοί δυστυχώς έχουν την τάση να δηλώνουν πως όλα τα ζητήματα είναι εξαιρετικά σημαντικά και να επιμένουν σε αυτό. Συνήθως, κάτι τέτοιο δε γίνεται πιστευτό και δυσχεραίνει τη συνέχεια της διαπραγμάτευσης γιατί «βαραίνει» το κλίμα, καθώς η άλλη πλευρά εύλογα θεωρεί ότι κρύβει το άλλο μέρος υπερβολικά τα χαρτιά του.



### 3.4 Αποφυγή εύκολων παραχωρήσεων

Σε γενικές γραμμές, ακόμη κι αν αυτό που ζητάει η άλλη πλευρά από τον διαπραγματευόμενο είναι κάτι που είναι απλό και εύκολο να γίνει, είναι συνετό η πρώτη αντίδρασή του να μην είναι «κανένα πρόβλημα». Αντίθετα, είναι χρήσιμο να δείχνει διατακτικός να προβεί στην άμεση ικανοποίηση οποιουδήποτε αιτήματος και, βέβαια να ζητάει κάτι για αντάλλαγμα. Φυσικά, όσο καλύτερη είναι η σχέση με την άλλη πλευρά, τόσο λιγότερο χρειάζεται να εφαρμοστεί αυτή η τακτική. Κι αυτό γιατί, αν γνωρίζει το ένα μέλος καλά με τον άλλο διαπραγματευτή και έχει δημιουργηθεί σχέση αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης, η ικανοποίηση ενός αιτήματος θα ενισχύσει περαιτέρω τη σχέση και πιθανότατα θα προχωρήσει τη διαπραγμάτευση πιο γρήγορα. Παρόλα αυτά, είναι χρήσιμο να μην αγνοείται ο τρόπος που πολλοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται μια παραχώρηση.

Δεν είναι μυστικό ότι όσοι έχουν πετύχει κάποιο αποτέλεσμα με κόπο το εκτιμούν περισσότερο από αυτούς που το πέτυχαν με ελάχιστη προσπάθεια. Στο στάδιο που γίνονται αμοιβαίες παραχωρήσεις θα υπάρξουν φορές που κάτι που έχει μικρή αξία για τον διαπραγματευτή έχει μεγαλύτερη αξία για την άλλη πλευρά. Ακόμη κι όταν καλείται να κάνει παραχωρήσεις σε ένα ζήτημα χαμηλής προτεραιότητας δεν είναι καλή ιδέα να αποκαλύπτει αυτό το γεγονός. Μια παραχώρηση που γίνεται αφού έχει πρώτα εγείρει αντιρρήσεις αποτελεί την πιο ενδεδειγμένη τακτική, αφού μεταξύ άλλων επηρεάζει και την αντίληψη του παραλήπτη για την αξία της.

Αντίστοιχα, όταν κάνει ο διαπραγματευτής μια παραχώρηση χωρίς να αναγκάσει την άλλη πλευρά να κοπιάσει για αυτή, γεννώνται δύο ανεπιθύμητες παρενέργειες. Η πρώτη είναι ότι η αξία αυτού που προσφέρεται δεν εκτιμάται καταλλήλως, κι έτσι είναι πιο δύσκολο να επικαλεστεί αργότερα μια παραχώρηση που έκανε σαν μια υποχώρηση που έγινε για να εξασφαλίσει μια δική της. Η δεύτερη είναι ότι η ικανοποίηση που νιώθει κανείς είναι αισθητά μικρότερη όταν η παραχώρηση κερδίζεται εύκολα.

Επίσης, είναι αναγκαίο όταν κάνει μια παραχώρηση ο διαπραγματευτής να την επικοινωνεί ως τέτοια. Με άλλα λόγια, πρέπει να δηλώνει στην άλλη πλευρά ότι αυτό που έγινε αποτελεί μια παραχώρηση ώστε όλοι να γνωρίζουν πως κάπου υποχώρησε και ότι αναμένει η ενέργεια του να αναγνωριστεί ρητά ως παραχώρηση. Αν κάποιος κάνει παραχωρήσεις χωρίς να τις «σηματοδοτεί», τότε η άλλη πλευρά ενδέχεται να

προσπαθήσει να τις θεωρήσει αυτονόητες ή να τις προσπεράσει ασχολίαστα υποβαθμίζοντας έτσι τη σημασία τους.

### **3.5 Πρώτη Πρόσφορα**

Πολλοί ειδικοί συμβουλεύουν τους διαπραγματευτές πως δεν πρέπει ποτέ να κάνουν την πρώτη προσφορά, ενώ κάποιοι άλλοι πως όποιος κάνει την πρώτη προσφορά μπορεί να αποκομίσει μεγαλύτερα κέρδη από τη διαπραγμάτευση. Βέβαια, η απάντηση στο κρίσιμο αυτό ερώτημα είναι; εξαρτάται. Σε πολλές περιπτώσεις, απλώς δεν είναι εφικτό να μην κάνει την πρώτη προσφορά ο διαπραγματευτής. Ένας σημαντικός λόγος για να θελήσει κάποιος να κάνει την πρώτη προσφορά είναι επειδή, αυτή λειτουργεί ως νοητικό σημείο αναφοράς, Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για να λειτουργήσει η πρώτη προσφορά αποτελεσματικά σαν άγκυρα είναι να θεωρείται ρεαλιστική στα μάτια της άλλης πλευράς.

Υπάρχουν διαπραγματευτές που παρεξηγούν την έννοια των φιλόδοξων στόχων και κάνουν μια πρώτη προσφορά που δεν μπορεί να στηριχθεί σε κανένα απολύτως «αντικειμενικό» κριτήριο. Έτσι όμως, η προσφορά τους κινδυνεύει να απορριφθεί χωρίς καν να συζητηθεί, εκτός του ότι κινδυνεύουν να θεωρηθούν παράλογοι ή μη επαγγελματίες, εκτίμηση που θα κλονίσει καίρια την αξιοπιστία τους. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο, είναι απαραίτητο η όποια πρόταση γίνεται να μπορεί να δικαιολογηθεί με κάποιον τρόπο, κατά προτίμηση με τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων που πιστεύουμε πως λειτουργούν προς όφελος του διαπραγματευτή.

Όταν δεν υπάρχει χρονική πίεση να ολοκληρωθεί μια διαπραγμάτευση σε μία και μόνο συνάντηση, οι αντιδράσεις του διαπραγματευτή χρειάζεται να έχουν υπολογιστεί προσεκτικά. Αν ο άλλος διαπραγματευτής μετά τη δική του πρώτη προσφορά κάνει αμέσως μια αντιπροσφορά, είναι προτιμότερο να μην υποχωρήσει γρήγορα και να αποφύγει να διατυπώσει μια δεύτερη προσφορά στην ίδια συνάντηση. Ο λόγος είναι ότι όταν προβαίνει σε μια υπαναχώρηση άμεσα, υποσκάπτει τη δύναμη της αρχικής του πρότασης, ειδικά αν είχε αφιερώσει αρκετή ενέργεια -όπως άλλωστε θα έπρεπε— για να αναπτύξει τα λογικά επιχειρήματα που δικαιολογούσαν το ποσό που αναφερόταν στην προσφορά.

### **3.6 Πρώτη Αντιπροσφορά**

Η πρώτη προσφορά μαζί με την πρώτη αντιπροσφορά θέτουν τα όρια εντός των οποίων θα κινηθεί η διαπραγμάτευση. Συνήθως, η τελική τιμή στην οποία καταλήγουν τα μέρη τείνει να είναι κοντά στο μέσον των δύο αυτών τιμών. Ένας τρόπος να εξουδετερωθεί ή να μειωθεί η δύναμη της άγκυρας που προκύπτει από μια πρώτη προσφορά, είναι να γίνει μια εξίσου επιθετική πρώτη αντιπροσφορά.

### **3.7 Αποφυγή μοίρασματος της διαφοράς**

Το μοίρασμα της διαφοράς, ενώ ακούγεται λογικό και είναι συμβατό με το αίσθημα δικαιοσύνης που είναι ζητούμενο σε πολλές κουλτούρες, σπάνια είναι το ίδιο επωφελές και για τους δύο, αφού το μοίρασμα έχει προσαρμοστεί από άγκυρα και πρώτη αντιπροσφορά. Αν κάποιος έχει αρχίσει με μία πολύ ακραία προσφορά και η αντιπροσφορά του άλλου μέρους δεν έχει προσαρμοστεί επαρκώς, τότε το μοίρασμα δεν είναι δίκαιο. Αντίστροφα, αν κάποιος κάνει μια αισιόδοξη πρώτη προσφορά και η αντιπροσφορά του άλλου διαπραγματευτή την προσαρμόσει με ακραίο τρόπο, πάλι το μοίρασμα δε θα είναι δίκαιο.

Ένα επιπλέον πρόβλημα με το μοίρασμα της διαφοράς είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις γίνεται πολύ πρόωρα, πριν δηλαδή εξαντληθούν όλα τα περιθώρια συμβιβασμών ή ανταλλαγών για πράγματα που έχουν διαφορετική αξία για την κάθε πλευρά. Ας υποθέσουμε όμως ότι μετά από αμοιβαίους συμβιβασμούς, έχετε φτάσει σε ένα σημείο όπου κατανοείτε ότι το μοίρασμα της διαφοράς αποτελεί μάλλον τη λογικότερη λύση. Σε αυτό το σημείο διαγράφεται ένα δίλλημα. Ένας έμπειρος διαπραγματευτής μπορεί να χειριστεί την κατάσταση με ακόμη μεγαλύτερη επιδεξιότητα λέγοντας: «Ενδιαφέρουσα πρόταση. Άσε με σε παρακαλώ να τη δω με τα κεντρικά, να δω τι θα μου πουν και από εκεί», παραπέμποντας την απόφαση σε μια ανώτερη αρχή.

### **3.8 Αποφυγή της πρώτης υποχώρησης σε σημαντικά θέματα**

Μια συμβουλή που δίνουν αρκετοί ειδικοί στις διαπραγματεύσεις είναι να μην κάνει ο διαπραγματευτής ποτέ πρώτος μια παραχώρηση. Αν γίνει κάτι αντίστοιχο, τότε θα αντιληφθεί άμεσα ότι αποτελεί τον γρηγορότερο τρόπο να οδηγηθεί η διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο, γιατί αν ακολουθήσει και ο άλλος διαπραγματευτής την ίδια συμβουλή, τότε η συζήτηση θα καταλήξει σε έναν διαγωνισμό αποφασιστικότητας και θέλησης. Η συμβουλή έχει αξία αν την επαναδιατυπώσει ο διαπραγματευτής λέγοντας πως είναι καλό να αποφεύγει την πρώτη παραχώρηση σε σημαντικά ζητήματα.

Ο λόγος είναι ότι, όταν κάνει ο διαπραγματευτής πρώτος μια παραχώρηση σε ένα μείζον ζήτημα, αυξάνει τις πιθανότητες να δώσει στην άλλη πλευρά σημαντικό πλεονέκτημα, επειδή παραχωρεί σε κάτι που έχει μεγάλη αξία πολύ νωρίς στη διαπραγμάτευση. Μέλημά του λοιπόν δεν πρέπει να είναι μόνο να εξασφαλίσει ότι θα λαμβάνει πάντα κάποιο αντάλλαγμα για κάθε παραχώρηση που κάνει αλλά και ότι το μέγεθος του ανταλλάγματος θα ταιριάζει με το μέγεθος και τη σημασία της παραχώρησης που έγινε από αυτόν.. Ο κίνδυνος να ανταλλάσει πράγματα που έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτόν από αυτά που λαμβάνει αυξάνει όσο πλησιάζει στο τέλος μιας διορίας και νιώθει την πίεση να ολοκληρώσει τη διαπραγμάτευση.

### **3.9 Αποφυγή συνεχών παραχωρήσεων ή προτάσεων**

Σε γενικές γραμμές, όταν μια πλευρά κάνει μια παραχώρηση, η άλλη πλευρά αναμένεται να ανταποδώσει. Διαδοχικές μονομερείς παραχωρήσεις πρέπει να αποφεύγονται. Όταν ο διαπραγματευτής οδηγείται σε μια δεύτερη παραχώρηση χωρίς η άλλη πλευρά να έχει ανταποδώσει την πρώτη παραχώρηση που έκανε τότε στην ουσία χαρίζετε κάτι χωρίς κανένα αντάλλαγμα. Όταν κατατίθεται μια πρόταση και η άλλη πλευρά την αγνοεί ή αρνείται να τη συζητήσει, πολλοί διαπραγματευτές επανέρχονται με μια άλλη πρόταση που φυσικά εμπεριέχει καλύτερους όρους, ευελπιστώντας ότι έτσι θα έλθουν πιο κοντά σε συμφωνία. Αυτή η τακτική είναι προβληματική γιατί ουσιαστικά η παραχώρηση γίνεται στα τυφλά. Η δεύτερη πρόταση μπορεί να περιλαμβάνει μεγαλύτερες παραχωρήσεις από ό,τι θα ήταν αναγκαίο. Μια πρόταση που κατατίθεται στο διαπραγματευτικό τραπέζι, ακόμη κι αν θεωρείται απαράδεκτη από την άλλη πλευρά, πρέπει να χρησιμοποιείται ως εφελτήριο συζήτησης.

### 3.10 Σταδιακή μείωση του μεγέθους των παραχωρήσεων

Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς ότι οι διαπραγματευτές που κάνουν λιγότερες και μικρότερες παραχωρήσεις πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνους που κάνουν μεγάλες και συχνές παραχωρήσεις. Πέρα όμως από τον αριθμό και το μέγεθος των παραχωρήσεων, το ίδιο το μοτίβο των παραχωρήσεων είναι εξαιρετικά σημαντικό. Οι παραχωρήσεις σχεδιάζονται ώστε να σηματοδοτήσουν στην άλλη πλευρά τις προθέσεις μας, επικοινωνώντας με τρόπο που δεν επιδέχεται παρερμηνείας μέχρι που είμαστε διατεθειμένοι να προχωρήσουμε. Το ασφαλέστερο και αποδοτικότερο μοτίβο παραχωρήσεων είναι εκείνο όπου η αρχική παραχώρηση δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, είναι εντούτοις αρκετή για να προκαλέσει την ανταπόδοση της άλλης πλευράς.

Συνεχείς παραχωρήσεις ίσης αξίας όταν αφορούν χρήματα πρέπει να αποφεύγονται γιατί έτσι ο έτερος διαπραγματευτής δεν έχει τρόπο να γνωρίζει μέχρι που είστε διατεθειμένοι να φτάσετε, αφού το μοτίβο των παραχωρήσεων που χρησιμοποιείτε δεν του δίνει ευκρινές σημάδι για το που βρίσκεται η τιμή επιφύλαξης, με αποτέλεσμα να παραμένει το ίδιο ή να γίνεται ολοένα και πιο διεκδικητικός, ακόμα και μετά από αρκετές παραχωρήσεις.

Είναι ενδιαφέρον πως οι διαπραγματευτές που ξεκινούν με μια σκληρή στάση και κάνουν λίγες, μικρές παραχωρήσεις που ακολουθούνται από μεγαλύτερες παραχωρήσεις στη συνέχεια, πετυχαίνουν περισσότερες παραχωρήσεις από την άλλη πλευρά, από όσους ξεκινούν τη διαπραγμάτευση κάνοντας γενναιόδωρες παραχωρήσεις, τηρώντας σκληρή στάση στη συνέχεια. Ο λόγος είναι ότι στην πρώτη περίπτωση η αρχική σκληρή στάση αναγκάζει την άλλη πλευρά να μοχθήσει για να κερδίσει παραχωρήσεις. Έτσι, όταν κατόπιν γίνονται μεγαλύτερες παραχωρήσεις, πιστεύει ότι αυτές έγιναν λόγω των δικών της προσπαθειών και παραχωρήσεων και είναι πιο πρόθυμη να ακολουθήσει και εκείνη μια παρόμοια πρακτική.

Στη δεύτερη περίπτωση, οι παραχωρήσεις που γίνονται στην αρχή της διαδικασίας δεν εκτιμούνται όσο θα έπρεπε, καθώς ακόμη βρισκόμαστε στο ξεκίνημα της διαπραγμάτευσης. Αντίθετα, αναπροσαρμόζουν προς τα πάνω τις φιλοδοξίες της άλλης πλευράς και την κάνουν πιο μαχητική, με αποτέλεσμα όταν αργότερα γίνονται μικρότερες παραχωρήσεις να θεωρεί ότι αυτές αποτελούν απλώς μια τακτική και πως υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω πίεση. Έτσι, είναι διατακτική να προβεί σε παραχωρήσεις, αλλά ακόμη κι όταν προχωρά σε κάποιες παραχωρήσεις αυτές είναι

σχετικά μικρές, αφού θέλει να βρίσκονται σε αντιστοιχία με εκείνες που κάνει τώρα ο άλλος διαπραγματευτής. Πάντως και τα δύο παραπάνω μοτίβα διαπραγματεύσεων, φέρνουν τις περισσότερες φορές κατώτερα αποτελέσματα από εκείνο όπου κάνουμε ολοένα και μικρότερες παραχωρήσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

### **3.11 Υπεράσπιση των τιμών**

Πέρα από τις περιπτώσεις που για τη σύναψη μιας επιχειρηματικής συμφωνίας ο καθορισμός της τελικής τιμής μπορεί να προκόψει μετά από διαβούλευση ή διαπραγμάτευση, όπως είναι π.χ. η πώληση ενός οικοπέδου. Η υπεράσπιση αυτής της τιμής σε μια διαπραγμάτευση πέρα από τη χρήση οποιωνδήποτε τεχνικών ή την επίκληση οποιωνδήποτε «αντικειμενικών» κριτηρίων, προϋποθέτει ότι έχει γίνει και η απαραίτητη δουλειά πολύ πιο πριν σε επίπεδο Marketing και τοποθέτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά. Αυτή η τοποθέτηση (positioning), θα πρέπει να εστιάζει στην αξία που δίνει το προϊόν στον κάτοχό του και στη διαφοροποίησή του από τον ανταγωνισμό.

Με άλλα λόγια, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και οι ενέργειες Marketing που έχουν σχεδιαστεί, επιβάλλεται να έχουν σαν κεντρικό άξονα τη διαμόρφωση θετικής αντίληψης του πελάτη για τη μοναδικότητα ή τη χρησιμότητα του προϊόντος και να λειτουργούν αποτρεπτικά σε οποιαδήποτε προσπάθεια εστίασης μόνο στην τιμή. Στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί κάτι τέτοιο, τότε μοιραία το επίκεντρο της διαπραγμάτευσης θα γίνει η τιμή, όπου σχεδόν αναπόφευκτα θα έλθει στην επιφάνεια και αίτημα μείωσής της. Μια τέτοια προοπτική είναι συνήθως ανεπιθύμητη για τον πωλητή, εκτός βέβαια από την περίπτωση που η στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία για τα προϊόντα της, βασίζεται στο να ανταγωνιστεί με στρατηγική χαμηλότερου κόστους. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να θυμάται ο διαπραγματευτής πάντα ότι η συνολική εταιρική στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει οπωσδήποτε να καθορίζει τη διαπραγματευτική στρατηγική. (Δημητράκης 2016).

### **3.12 Το πρόβλημα με τις εκπτώσεις**

Οι εκπτώσεις σε πολλούς κλάδους είναι διαδεδομένες και αναμενόμενες. Ως στρατηγική επιλογή έχουν νόημα όταν, για παράδειγμα, είναι επιθυμητή η δραστική μείωση του στοκ από είδη που είναι δύσκολο να πουληθούν ή όταν γίνεται προσφορά διαφορετικών συναφή προϊόντων ομαδοποιημένων σε ένα πακέτο. Δυστυχώς όμως,

όταν οι εκπτώσεις χρησιμοποιούνται ως στρατηγική προσέλκυσης πελατών, επιφέρουν ως κύρια, αρνητική και δύσκολα αντιμετωπίσιμη επίπτωση, την προσέγγιση λάθος πελατών.

Στα μάτια πολλών ανθρώπων η τιμή είναι μια σημαντική αλλά όχι η μοναδική και πολλές φορές ούτε καν η καθοριστική- παράμετρος για τη σύναψη μιας συμφωνίας. Το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης συνήθως υποστηρίζεται το αντίθετο με σθένος και επιμονή, δεν κάνει τη δήλωση αληθινή. (Δημητρέσης 2016).

## 4 Επίλυση αδιεξόδων

### 4.1 Εισαγωγή

Πολλές φορές, παρόλο που όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν την πρόθεση να βρεθεί μια λύση ή να γίνει μια συμφωνία, οι διαπραγματεύσεις καταλήγουν σε αδιέξοδο. Η κατάσταση αυτή δύναται να είναι είτε προσωρινή αν τα μέρη κάνουν ενέργειες για να το άρουν, είτε οριστικής οριστική ρήξης και ως εκ τούτου να οδηγηθούν και τα δυο μέρη σε διακοπή των διαπραγματεύσεων. Το αδιέξοδο αυτό πολύ συχνά δημιουργείται στις εξής περιπτώσεις (Kolmačková, 2011) :

- ✍ όταν τα δυο μέρη αδυνατούν να αποδεχτούν όρους που δε θεωρούν ελκυστικούς σε ζητήματα υψηλής σημασίας για αυτά,
- ✍ όταν ένα από τα δυο μέρη κάποιες φορές παρουσιάζεται στο άλλον με την εικόνα του σκληρού και αδιάλλακτου διαπραγματευτή,
- ✍ όταν έχει γίνει λάθος εκτίμηση της διαπραγματευτικής ισχύς και των δυο μέρων , με αποτέλεσμα να οι διαπραγματευόμενοι να προχωρούν σε ενέργειες και να διατυπώνουν όρους που θεωρούνται απαράδεκτοι.
- ✍ όταν ένας διαπραγματευτής έχει ορισμένες νοητικές προκαταλήψεις (π.χ εγωκεντρισμός ή η τάση για επιλεκτική αξιολόγηση πληροφοριών) τότε δύναται μια διαπραγμάτευση να οδηγηθεί πολύ εύκολα μια διαπραγμάτευση σε τέλμα

Αν πιεστεί η άλλη πλευρά υπερβολικά αυξάνεται την πιθανότητα να βρεθεί σε αδιέξοδο. Η πιθανότητα ικανοποίησης των διεκδικήσεων ενός διαπραγματευτή αυξάνει όταν οι προτάσεις και οι θέσεις του παρουσιάζονται με κάποιο βαθμό οριστικότητας, όταν δηλαδή υπονοείται ότι η πρότασή του δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω αλλαγών ή συμβιβασμών. Αυτή η οριστικότητα με την οποία παρουσιάζεται μια πρόταση, ενδέχεται να λειτουργήσει ανασταλτικά σε τυχόν επιβεβλημένη απόφαση για αναδίπλωση σε περίπτωση που ο διαπραγματευτής έχει κάνει ένα βήμα παραπάνω από όσο θα έπρεπε, με αποτέλεσμα να επέρχεται αδιέξοδο. Είναι αλήθεια ότι το αδιέξοδο είναι μια κατάσταση που προκαλεί νευρική κατάσταση στον διαπραγματευτή, αφού γεννά μεγάλη αβεβαιότητα για το αν και πώς θα προχωρήσει η διαπραγμάτευση. Ωστόσο σε κάθε διαπραγμάτευση δεν πρέπει να διαφεύγει ότι και ο έτερος διαπραγματευτής μάλλον νιώθει το ίδιο άβολα όσο και το άλλο μέρος για την κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η διαπραγμάτευση. Βέβαια, όσο καλύτερα

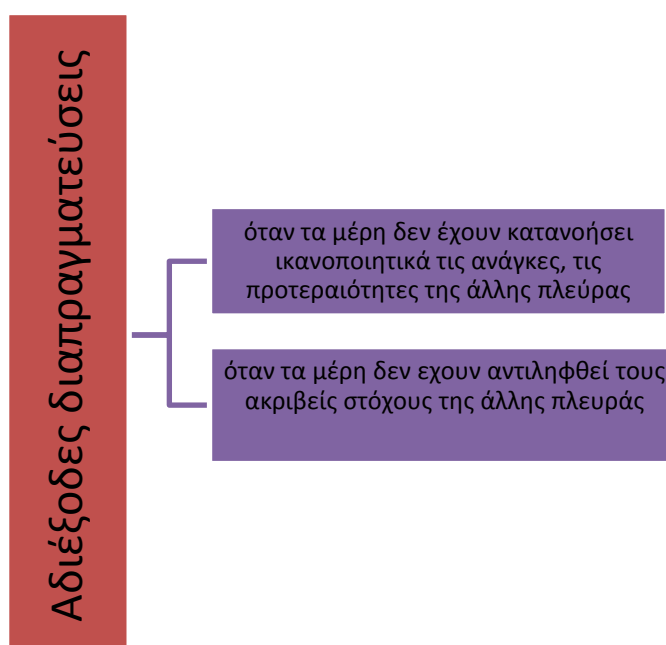


προετοιμασμένος είναι κανείς για το ενδεχόμενο ύπαρξης αδιεξόδου, τόσο καλύτερα μπορεί να χειριστεί την πίεση και το άγχος που προκαλεί μια τέτοια κατάσταση. Η προετοιμασία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, ειδικά μάλιστα αν περιλαμβάνει ασκήσεις με παιχνίδια ρόλων στα οποία εξετάζονται διάφοροι λόγοι που μπορεί να επιφέρουν αδιέξοδο και επινοούνται πιθανές αντιδράσεις που σκοπεύουν στην άρση του. Η προετοιμασία βοηθά επιπλέον τον διαπραγματευτή να μη διστάζει να οδηγήσει τη διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν.

## 4.2 Τεχνικές επίλυσης των αδιεξόδων συζητήσεων

### 4.2α Ανταλλαγή περισσότερων πληροφοριών

Κατά τη διάρκεια ορισμένων επαγγελματικών συνεδριάσεων, είναι δυνατό οι συζητήσεις να μην είναι αποδοτικές και να καταλήγουν σε αδιέξοδο. Αυτό σύμφωνα με τον είναι πιθανό να συμβεί σε δυο περιπτώσεις (Σχήμα 4.1).



**Σχήμα 4.1:** Περιπτώσεις αδιεξόδων καταστάσεων

Ως εκ τούτου, όταν λαμβάνουν χώρα τέτοιες καταστάσεις, οι συζητήσεις μεταξύ των δυο μερών καταλήγουν σε παράλληλους μονόλογους. Αυτό μπορεί εύκολα να αποφευχθεί με την αμοιβαία προσπάθεια και των δυο μερών για την ανταλλαγή περισσότερων πληροφοριών, η οποία συμβάλλει:

- β στην επινοήση λύσεων που απαντούν πειστικότερα στις ανάγκες της άλλης πλευράς.
- β στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, παράγοντα που διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην προθυμία των μερών να διερευνήσουν λύσεις και
- β στην υπερνίκηση εμποδίων που αναπόφευκτα προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

#### **4.2βΒάλτε το θέμα της διαφωνίας προσωρινά στην άκρη**

Αρκετές φορές, η επαγγελματική συζήτηση μεταξύ δυο μερών λαμβάνει χώρα για την διαπραγμάτευση πολλαπλών θεμάτων, διαφορετικού βαθμού σημαντικότητας και δυσκολίας. Κατά την διάρκεια των συζητήσεων αυτών, οι διαφωνίες και οι εντάσεις είναι αρκετές. Ωστόσο όμως δύναται, η ισχυρότερη διαφωνία να παρουσιάζεται μονάχα σε ένα ζήτημα που θεωρείται σημαντικό από όλους τους εμπλεκόμενους. Σε αυτή την περίπτωση μια έξυπνη τακτική είναι η προτροπή της προσωρινής διακοπής διαπραγμάτευσης του συγκεκριμένου θέματος, ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες για την επίτευξη συμφωνίας στα υπόλοιπα θέματα . .(Δημητρέσης 2016).

Ουσιαστικά με αυτό τον τρόπο, δίνεται ο χρόνος στους εμπλεκόμενους να συζητήσουν εκτενώς και πιο ήρεμα τα υπόλοιπα θέματα της υποκείμενης συνεδρίασης. Εάν με την εφαρμογή της τεχνικής αυτής, επιτευχθεί πράγματι σημαντική πρόοδος στα υπόλοιπα ζητήματα, τα μέρη γίνονται περισσότερο ευέλικτα και είναι διατεθειμένα να διερευνήσουν λύσεις με μεγαλύτερη προθυμία για το ζήτημα που προκάλεσε το αδιέξοδο.

#### **4.2γΕφαρμογή της μεθόδου καταιγισμού ιδεών**

Στη συγκεκριμένη τεχνική, τα μέρη προτείνουν όσο το δυνατόν περισσότερες πιθανές λύσεις, χωρίς να γίνεται καμιά κριτική για την ελκυστικότητα ή εφαρμοσιμότητα αυτών των ιδεών. Στην περίπτωση αυτή, ο βασικός στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να ακουστούν πρωτότυπες ιδέες χωρίς καμία αυτολογοκρισία. Η λογική της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών είναι ότι ακόμη και από ιδέες που φαίνονται να έχουν μικρή αξία, μπορεί να προκόψουν στη συνέχεια ρηζικέλευθες λύσεις που δεν είχαν αρχικά εξεταστεί.

Δεν πρέπει να παραλειφθεί, πως οι περισσότεροι άνθρωποι διστάζουν να προτείνουν τη συγκεκριμένη τεχνική γιατί φοβούνται ότι θα αντιμετωπιστούν με

σκεπτικισμό ή ακόμη και ειρωνεία. Ωστόσο στην πράξη είναι δυνατό απλά να ειπωθεί «Έχουμε κάνει αρκετή πρόοδο, νομίζω ότι είμαστε αρκετά κοντά σε μια συμφωνία. Ας μην αφήσουμε το προσωρινό αδιέξοδο να μπλοκάρει τις προσπάθειές μας. (Δημητρέσης 2016).

#### 4.2δ Πρόταση για μια Μικρή Διακοπή

Μια μικρή διακοπή κατά τη διάρκεια συζητήσεων σοβαρών θεμάτων κρίνεται ιδιαίτερα επωφελής και για τα δυο μέρη, όταν.(Δημητρέσης 2016).:

- ✚ οι διαπραγματεύσεις φαίνεται να έχουν βαλτώσει,
- ✚ όταν η κούραση που νιώθουν οι εμπλεκόμενοι αποτελεί αρνητικός παράγοντας που επηρεάζει οποιαδήποτε προσπάθεια εξεύρεσης λύσης.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η πραγματοποίηση μια μικρής διακοπής των συζητήσεων δίνει τη δυνατότητα για πολλές ενέργειες οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά στο σχήμα 4.2 :

**δίνει τη δυνατότητα, να δοκιμαστούν ιδέες και να ανταλλαχθούν απόψεις με μεγαλύτερη χαλαρότητα,**

**δίνει τη δυνατότητα σε όλους να ηρεμήσουν**

**δίνει τη δυνατότητα σε όλους να αναλάβουν δυνάμεις για τη συνέχεια της διαπραγμάτευσης**

**δίνει τη δυνατότητα να γίνουν άτυπες συζητήσεις**

**Σχήμα 4.2:** Οφέλη της διακοπής συζήτησης για τους εμπλεκόμενους

. Δεν είναι λίγες οι φορές που η ροή μιας διαπραγμάτευσης αντιστρέφεται μετά από μια διακοπή, ακριβώς για αυτόν του λόγο. Μετά τη διακοπή, συνιστάται να ανακεφαλαιώνονται ότι έχουν ειπωθεί νωρίτερα και να επαναδιατυπωθεί ο λόγος που

έχει προκαλέσει το αδιέξοδο. Επίσης συνιστάται, ο διαπραγματευτής να εστιάσει εν συνεχεία στα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέρη από την επίτευξη μιας συμφωνίας, αναδεικνύοντας κοινά συμφέροντα και περιγράφοντας παράλληλα τις αρνητικές επιπτώσεις μη επίτευξης συμφωνίας. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατόν να δοθεί μια λύση στην πρότερη αδιέξοδη συζήτηση. .(Δημητρέσης 2016).

#### **4.2εΑλλαγή τόπου διαπραγμάτευσης**

Αρκετά συχνά οι διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα σε προκαθορισμένα μέρη, π.χ στην αίθουσα συνεδριάσεων των εταιρειών, σε ξενοδοχειακές μονάδες με αίθουσες συσκέψεων κλπ. Η συνεχής συνάντηση των εμπλεκόμενων στο ίδιο μέρος μπορεί να αποτελέσει ένα δυσχερή παράγοντα για την επίλυση των υπό εξέταση θεμάτων, λόγω της επιπρόσθετης επίδρασης στην ψυχολογία των δυο μέρων.

Για αυτό δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις ,όπου μια αλλαγή του τόπου διενέργειας των διαπραγματεύσεων, είχε τη δύναμη να συμβάλλει στην άρση ενός αδιεξόδου. Αυτό δεν είναι εύκολα να γίνει αντιληπτό ακόμα και από διαπραγματευτές με εμπειρία εξαιτίας της δυσπιστίας σχετικά , με ποιον τρόπο είναι ικανή η απλή αλλαγή σκηνικού να αλλάξει την κατάσταση. Και όμως έχει παρατηρηθεί ότι η αλλαγή του τόπου διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων μπορεί να αλλάξει τη διάθεση και την προθυμία των εμπλεκόμενων να βρεθεί λύση. .(Δημητρέσης 2016).

Ελάχιστες είναι οι διαφωνίες που δεν μπορούν να ξεπεραστούν, αρκεί βέβαια να υπάρχει η θέληση για να γίνει κάτι τέτοιο. Συχνά, όταν οι διαπραγματευτές συναντώνται σε άλλο χώρο, ειδικά όταν αυτός είναι λιγότερο επίσημος και μακριά από την έδρα τους, όπου συνήθως νιώθουν μεγαλύτερη πίεση να αποδείξουν ότι είναι σκληροί διαπραγματευτές, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευελιξία και δημιουργικότητα. Ένα πιο χαλαρό περιβάλλον, αποφορτίζει το κλίμα που αναπόφευκτα δημιουργείται όταν δεν υπάρχει πρόοδος στις διαπραγματεύσεις, συνεισφέροντας στην επανεξέταση των ζητημάτων από μια φρέσκια οπτική γωνία

#### **4.3ζΑλλαγή διαπραγματευτή**

Ενδέχεται σε ορισμένους εμπλεκόμενους σε επαγγελματικές συμφωνίες, η παρότρυνση για την εφαρμογή της στρατηγικής να «ακούγεται» περίεργα και να αμφισβητείται η αποτελεσματικότητά της. Και όμως, μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής και για τα δυο μέρη, εάν ληφθεί υπόψη , ότι ορισμένες φορές, η «χημεία»

μεταξύ δύο ανθρώπων είναι εκρηκτική με αποτέλεσμα, οποιεσδήποτε προτάσεις και εάν γίνονται να αντιμετωπίζονται εκ προοιμίου με αρνητική διάθεση.

Ακόμη κι αν η συμπεριφορά του διαπραγματευτή δεν είναι εριστική, όπως ατυχώς συμβαίνει ενίοτε σε διαπραγματεύσεις, η ασυμβατότητα χαρακτήρων και οι διαφορές στον τρόπο που προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση να έχει τη δύναμη να δημιουργήσει τεταμένο κλίμα που εξάπτει αρνητικά συναισθήματα. Οι βασικότερες συνέπειες μια διαφωνίας κατά τη διάρκεια μια διαπραγμάτευσης παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.(Δημητρέσης 2016).

**Πίνακας 4.1:** Συνέπειες μια διαφωνίας κατά τη διάρκεια μια διαπραγμάτευσης

<b>Προκαλεί Ακαμψία στις απόψεις</b>	<b>Μεγεθύνει τις διαφορές και ελαχιστοποιεί τις ομοιότητες και τα κοινά συμφέροντα</b>
<b>Θολώνει το τοπίο και επικρατούν οι γενικεύσεις.</b>	<b>Δυσκολεύει την επικοινωνία</b>
<b>Δημιουργεί μεροληψία και λανθασμένες αντιλήψεις</b>	<b>Επιβάλλει συναισθηματική φόρτιση</b>
<b>Η «ανταγωνιστικότητα» μπορεί να οδηγήσει σε παραπέρα κλιμάκωση της αντιπαράθεσης.</b>	

Σύμφωνα με τα ανώτερα, γίνεται εύκολα κατανοητό πως κατά τη διάρκεια μιας διαφωνίας σε μια διαπραγμάτευση καθίσταται πολύ δύσκολη οποιαδήποτε προσπάθεια συνεργασίας ή επίλυσης μιας διαφωνίας.

Σε περίπτωση που ένα από τα δυο μέρη αντιληφθεί τέτοια συμπεριφορά, η οποία δύναται να γίνει τροχοπέδη στην άρση ενός αδιεξόδου, τότε ο εμπλεκόμενος μπορεί να αιτηθεί για την αλλαγή συνομιλίας με κάποιον άλλο. Με την εφαρμογή της τακτικής παρέχεται η δυνατότητα στον προηγουμένως δυσαρεστημένο

διαπραγματευτή να επανεκκινήσει τις διαπραγματεύσεις. Σε αυτό το σημείο σημαντικό είναι να διευκρινιστεί ότι η επιλογή της εφαρμογής της τακτικής αυτή δεν υποδεικνύει ενέργειες που υποβιβάζουν τον διαπραγματευτή (Εικόνα 4.1)



**Εικόνα 4.1:**Υποθετικές αρνητικές ενδείξεις μιας υποχώρησης για τον διαπραγματευόμενο.

Αντιθέτως φανερώνει πως το άλλο μέρος αξιολογεί συνειδητά και κατανοεί πως η άσχημη διαπροσωπική σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ δύο εμπλεκόμενων δεν μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαία επωφελής επαγγελματική συμφωνία. Εν συνέχεια παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον πίνακα 4.2, οι συνιστώμενες στρατηγικές που δύναται να επιλέξει ένας διαπραγματευόμενος κατά τη διάρκεια μιας έντονης συζήτησης. (Δημητρέσης 2016).

**Πίνακας 4.2α.** Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων σε μια διαπραγμάτευση

ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p><b>Yielding</b></p> <p><b>Obliging</b></p> <p>«Ενδιαφερόμαστε λίγο για την επίτευξη των στόχων μας αλλά ενδιαφερόμαστε αρκετά για την επίτευξη των στόχων του αντιπάλου»</p>	<p>✘ όταν πιστεύουμε ότι κάνουμε λάθος.</p> <p>✘ όταν το ζήτημα είναι πολύ πιο σημαντικό για το αντίπαλο μέρος.</p> <p>✘ όταν είμαστε διατεθειμένοι να παραχωρήσουμε κάτι στο «αντίπαλο» μέρος προκειμένου να ανταποδώσουν στο μέλλον.</p> <p>✘ όταν διαπραγματευόμαστε από θέση «αδυναμίας».</p> <p>✘ όταν η διατήρηση/διαφύλαξη της σχέσης με το αντίπαλο μέρος θεωρείται ζήτημα προτεραιότητας.</p>	<p>✘ όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας.</p> <p>✘ όταν πιστεύουμε ότι οι θέσεις μας σωστές ή δίκαιες.</p> <p>✘ όταν το άλλο μέρος διατυπώνει λανθασμένες θέσεις ή / είναι ανήθικες.</p>

**Πίνακας 4.2β.** Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων σε μια διαπραγμάτευση

ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p><b>Inaction</b></p> <p><b>Avoiding (Αποχή)</b></p> <p>Δεν ενδιαφερόμαστε για την επίτευξη των στόχων μας αλλά ούτε δείχνουμε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων.</p>	<p>✘ όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο.</p> <p>✘ όταν απαιτείται μια περίοδος ηρεμίας ή περισυλλογής.</p> <p>✘ όταν οι δυνητικές αρνητικές παρενέργειες από την αντιπαράθεση με το άλλο μέρος υπεραντισταθμίζουν τα οφέλη από την επίλυση ενός προβλήματος.</p>	<p>✘ όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας.</p> <p>✘ όταν είναι δική μας υποχρέωση η ευθύνη να πάρουμε μια απόφαση.</p> <p>✘ όταν τα αντίπαλα μέρη δεν επιθυμούν καθυστερήσεις και αναβολές.</p> <p>✘ όταν απαιτείται άμεση προσήλωση.</p>

**Πίνακας 4.2γ.** Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων σε μια διαπραγμάτευση

ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p><b>«Competing ή Dominating ή Contending»</b></p> <p>Επιδιώκουμε με κάθε μέσο την επίτευξη των στόχων μας ή ενδιαφερόμαστε λίγο για τις επιδιώξεις του «αντιπάλου»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ όταν απαιτείται μια απόφαση τάχιστα.</li> <li>✘ όταν ακολουθούνται μη δημοφιλείς διαδικασίες.</li> <li>✘ όταν πρέπει να αντιμετωπίσουμε «κατηγορηματικούς υφιστάμενους»</li> <li>✘ όταν μια ανεπιθύμητη απόφαση του άλλου μέρους μπορεί να μας κοστίζει πολύ.</li> <li>✘ όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για τον εμπλεκόμενο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ όταν το ζήτημα είναι πολύπλοκο.</li> <li>✘ όταν το ζήτημα δεν είναι σημαντικό για μας.</li> <li>✘ όταν τα αντίπαλα μέρη διαθέτουν την ίση διαπραγματευτική δύναμη.</li> <li>✘ όταν οι υφιστάμενοι διαθέτουν ικανές/υψηλές αρμοδιότητες - ικανότητες.</li> </ul>



Πίνακας 4.2δ. Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων σε μια διαπραγμάτευση

ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p><b>Compromising</b></p> <p><b>Συμβιβασμού</b></p> <p>Δείχνουμε μικρό ενδιαφέρον για τους στόχους μας και εκδηλώνουμε σχετικά περιορισμένο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα που θα επιτύχει ο αντίπαλος.</p>	<p>✘ όταν οι στόχοι των αντιπάλων είναι αμοιβαία αποκλινόμενοι.</p> <p>✘ όταν οι αντίπαλοι είναι ισοδύναμοι.</p> <p>✘ όταν η συμφωνία/κατάληξη είναι αδύνατη.</p> <p>✘ όταν η στρατηγική της «επικράτησης» ή η στρατηγική της «Επίλυσης Προβλημάτων» θεωρούνται αποτυχημένες.</p> <p>✘ όταν μια προσωρινή λύση σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα είναι απαραίτητη.</p>	<p>✘ όταν το ένα μέρος διαθέτει μεγαλύτερη δύναμη.</p> <p>✘ όταν το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο και απαιτεί την προσέγγιση «Επίλυσης των Προβλημάτων».</p>

Πίνακας 4.2ε. Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων σε μια διαπραγμάτευση

ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ για την Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p><b>Integrating</b></p>	<p>✘ όταν τα ζητήματα είναι πολύπλοκα.</p> <p>✘ όταν χρειάζεται σύνθεση ιδεών και απόψεων για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.</p>	<p>✘ όταν το πρόβλημα/ζήτημα είναι απλό.</p> <p>✘ όταν απαιτείται άμεση λύση ή άμεση απόφαση.</p>
<p><b>Problem Solving</b></p> <p>«Ενδιαφερόμαστε εξίσου τόσο για την επίτευξη των στόχων μας όσο και για την επίτευξη των στόχων του αντιπάλου»</p>	<p>✘ όταν υπάρχει χρόνος για την επίλυση της κρίσης</p> <p>✘ όταν μόνο το ένα μέρος αδυνατεί να λύσει το πρόβλημα.</p> <p>✘ όταν το κοινό πρόβλημα απαιτεί τη διάθεση πόρων οι οποίοι δεν βρίσκονται στην αποκλειστική κατοχή ενός εκ των δύο.</p>	<p>✘ όταν το αντίπαλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.</p> <p>✘ όταν το «αντίπαλο» μέρος δεν έχει ικανότητες ή δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων δηλ. όταν δεν ενδιαφέρεται για την επίλυση και των δικών μας προβλημάτων.</p>

#### **4.2η Συμφωνία για Διαιτησία**

Πρόκειται για μια έξυπνη τακτική την οποία πολλές φορές οι εμπλεκόμενοι δεν την σκέφτονται κυρίως λόγω έλλειψης εμπειρίας και εκνευρισμού-άγχους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων μεταξύ τους. Ουσιαστικά πρόκειται για μια τακτική, η οποία συνιστάται να εφαρμόζεται, όταν οι συζητήσεις έχουν οδηγήσει σε αδιέξοδο και παρά τις συνέχεις ενέργειες και από τα δυο μέρη, δεν παρατηρείται καμία πρόοδος. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις είναι προτιμότερο να προταθεί η επίλυση της διαφοράς μέσω διαιτησίας. (Δημητρέσης 2016).

#### **4.2θ Διορία για την επίλυση του αδιεξόδου**

Αρκετές φορές ορισμένα θέματα οδηγούν σε εκτενείς και επαναλαμβανόμενες συζητήσεις μεταξύ των δυο εμπλεκόμενων, μη οδηγώντας πουθενά. Συνήθως οι διαπραγματεύσεις αυτές είναι μη αποτελεσματικές και οδηγούνε ως εκ τούτου και τα δυο μέρη σε αδιέξοδες καταστάσεις. Όπως είναι εύκολα κατανοητό, το επιθυμητό αποτέλεσμα στις διαπραγματεύσεις είναι να κλείσουν συμφωνίες για τα περισσότερα από τα υπό εξέταση θέματα. Όταν όμως επικρατούν καταστάσεις αντίστοιχη με αυτήν που περιγράφηκε ανώτερα, δύναται τα μέρη να αρχίσουν να κωλυσιεργούν, θεωρώντας ότι η δολιχοδρομία θα υποχρεώσει την άλλη πλευρά να υποχωρήσει.

Σε αυτή την περίπτωση η μόνη λύση είναι να ωθήσει το ένα μέρος το άλλο να λάβει δράση ώστε να μη βαλτώσουν οι συνομιλίες. Μια τακτική για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι η εντολή διορίας για τη λήξη των διαπραγματεύσεων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Με την εφαρμογή αυτής της τεχνικής ουσιαστικά ενημερώνεται το άλλο μέρος ότι εάν δεν ληφθεί μια απόφαση επί του εξεταζόμενου θέματος μέχρι την ημερομηνία που έχει καθοριστεί τότε το άλλος μέρος δύναται να αποχωρήσει. Ουσιαστικά μια διορία έχει τη δύναμη να προτρέψει σε δράση έναν διαπραγματευτή, με την προϋπόθεση βέβαια ότι εκείνος επιθυμεί πράγματι την εξεύρεση λύσης. (Δημητρέσης 2016).

#### **4.2ι Διαπραγμάτευση σε Ανώτερο Επίπεδο**

Σύμφωνα με τον Δημητρέση (2016) κρίνεται απαραίτητο όταν λαμβάνει χώρα μια διαπραγμάτευση, το ένα από τα δυο μέρη να έχει επιλέξει να διαπραγματευτεί με αυτόν που έχει την υψηλότερη ισχύ και ως εκ τούτου τη δύναμη για παίρνει τις

τελικές αποφάσεις. Ωστόσο, μερικές φορές συμβαίνει το εξής παράδοξο αλλά όχι ασυνήθιστο: «ο έτερος διαπραγματευτής, αν και έχει την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις, η εξουσία αυτή υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς. Στην περίπτωση αυτή δεν είναι δυνατό ο διαπραγματευτής να συμφωνήσει σε κάποια πρόταση του άλλου μέρους και να κλείσει μια επαγγελματική συμφωνία, μόνο και μόνο επειδή δεν έχει την αρμοδιότητα αυτή.

Επιπροσθέτως, κάποιες φορές ορισμένες διαπραγματεύσεις καθίστανται δυσχερές και δυσάρεστες για τους δυο εμπλεκόμενους, με αποτέλεσμα η επικοινωνία μεταξύ των δυο μέρων να είναι μη αποδοτική. Αυτό δύναται να παρουσιαστεί στην περίπτωση που δεν υπάρχει συμβατότητα των χαρακτήρων των εμπλεκόμενων.

Εάν κάτι τέτοιο γίνει άμεσα αντιληπτό από ένα από τους δυο εμπλεκόμενους τότε πρέπει να αιτηθεί για την συνομιλία του με κάποιον άλλο διαπραγματευτή που βρίσκεται υψηλότερα στην ιεραρχία. Αυτό κρίνεται απαραίτητο να λάβει χώρα όταν κρίνονται πολύ σοβαρά θέματα που πριν ήταν δυσεπίλυτα λόγω του ανώτερου προβλήματος. Η εφαρμογή της τακτικής της συνομιλίας με υφιστάμενο πρόσωπο, μπορεί να οδηγήσει σε τελική συμφωνία, εάν ο εμπλεκόμενος διατηρήσει άψογες σχέσεις με αυτόν και γενικότερα κινηθεί πιο ευέλικτα.

#### **4.2κ Παραχώρηση**

Ο πιο άμεσος τρόπος για να βγει ένας διαπραγματευτής από το αδιέξοδο που έχει δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια των συνομιλιών με την άλλη πλευρά, είναι η αποδοχή των θέσεων της άλλης πλευράς για το ζήτημα που το προκάλεσε.

Η υποχώρηση, θεωρείται σε ορισμένες περιπτώσεις μια πολύ έξυπνη λύση και μνημονεύεται από αρκετούς ως ο μοναδικός και πιο άμεσος τρόπος για να προχωρήσουν οι διαπραγματεύσεις. Σημαντικό είναι σε αυτό το σημείο να επισημανθεί πως μια τέτοια ενέργεια, δεν υποδεικνύει πως το μέρος που την υλοποιεί έχει έλλειψη ή μειωμένη μαχητικότητα. Αντιθέτως υποδεικνύει ότι ο διαπραγματευτής που υποχωρεί έχει μειωμένο εγωισμό με αποτέλεσμα να μην τίθενται ψυχολογικοί παράμετροι εμπόδιο στη λήψη των αποφάσεων.

Για να γίνει αντιληπτή η αξία της υποχώρησης και η δυναμική πραγματοποίησής της θα πρέπει το μέρος που θα υποχωρήσει να αντιληφθεί ότι εάν το ζήτημα που προκάλεσε το αδιέξοδο δεν ήταν για αυτόν ιδιαίτερα σοβαρό, μια

παραχώρηση δε θα συμβιβάσει τα συμφέροντά του αφού μπορεί να τη χρησιμοποιήσει στη συνέχεια για να διεκδικήσει κάτι πιο ουσιαστικό.

Κλείνοντας την υποενότητα αυτή, τονίζεται ότι σε περίπτωση , που ένα από τα δύο μέρη αποφασίσει να προχωρήσει σε παραχώρηση, τότε είναι προτιμότερο να λάβει υπόψη του όλα τα θέματα που έχουν τεθεί στο τραπέζι της συζήτησης, ώστε να δηλώσει ότι αποδέχεται το Α ή το Β μόνο αν η άλλη πλευρά συμφωνήσει σε άλλα θέματα.

## **Συμπεράσματα**

Στις μέρες μας οι περισσότεροι άνθρωποι καλούνται να δράσουν σε σύνθετα, άκρως ανταγωνιστικά και ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Για αυτό το λόγο, οι ανεπτυγμένες διαπραγματευτικές δεξιότητες μπορεί να επηρεάσουν δραστικά τη ζωή, αφού ειδικά στον επαγγελματικό τομέα η ικανότητα, η ευφυΐα, η τεχνική επάρκεια και το εργασιακό ήθος δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία.

Για να μπορεί να επιτύχει μια διαπραγμάτευση θα πρέπει να ακολουθούνται ορισμένες τεχνικές που επηρεάζονται από πολλαπλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων και ο αριθμός των μελών που συμμετέχουν στη συνεδρίαση. Στη σημερινή εποχή, πολύ συχνά οι διευθυντές ή τα ηγετικά στελέχη μεγάλων εταιριών όταν πρέπει να λάβουν σοβαρές αποφάσεις για την αναδιοργάνωση της εταιρείας τους, ή να συμμετέχουν σε βαρυσήμαντες επαγγελματικές διαπραγματεύσεις, προτιμούν τη συμμετοχή τους σε μικρές ομάδες ατόμων. Έτσι, καθώς όλο και περισσότερο σημαντικές αποφάσεις παίρνονται από ομάδες, γίνονται πιο εμφανείς οι αντικειμενικές αδυναμίες της επικοινωνίας μιας μικρής ομάδας, οι παγίδες που αυτή μας επιφυλάσσει καθώς επίσης και τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων σε αυτή. Συνέπεια της σπουδαιότητας της ύπαρξης των μικρών ομάδων λήψης αποφάσεων είναι να γίνονται πολλές προσπάθειες από διαφορετικές επιστήμες να μειώσουν τις αρνητικές τους επιπτώσεις, αυξάνοντας παράλληλα τα αναμφισβήτητα θετικά τους αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει την αναγκαιότητα της χρήση της στο επιχειρηματικό περιβάλλον και αφετέρου στην ανάπτυξη μεθόδων και συστημάτων υποστήριξης που θα την διευκολύνουν και θα αντιμετωπίζουν τα προβληματικά σημεία που εμφανίζει.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Δημητρέσης, Ν. (2011). Αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις για ρεαλιστική προσέγγιση και καλύτερες συμφωνίες. Εκδόσεις. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ζιγκιρίδης, (2011). Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων(<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>.)
- Μαρτίνου, Ι.(2007). Ομαδική λήψη αποφάσεων και πολυκριτηρια ανάλυση. Επισκόπηση και ανάπτυξη πρωτότυπου συστήματος για την υποστήριξη αποφάσεων ταξινόμησης. Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών. Τομέας ηλεκτρικών βιομηχανικών διατάξεων και συστημάτων αποφάσεων.
- Παναγιώτου, Ν.Α. (2011).Συστήματα Αποφάσεων. Εισαγωγή στην Ανάλυση Αποφάσεων .Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, Ερευνητική Ομάδα Βιομηχανικού Λογισμικού.
- Παπαδάκης Β., (2002).Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

- Bazerman, M. H., Mannix, E. A., & Thompson, L. L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. *Advances in Group Processes*, 5, 195-216.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. (1999). Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, 10, 385-402.
- Chapple, M. and Murphy, R. (1996)..The Nominal Group Technique: extending the evaluation of students" teaching and learning experiences". *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 21 (2): 147–160. [doi:10.1080/0260293960210204](https://doi.org/10.1080/0260293960210204).
- Costa, P. T., Jr., & McCrae. R. R. (1980). Still stable after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age. In P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Eds.), *Life span development and behavior* (Vol. 3. pp. 65-102). New York: Academic Press

- DeSanctis, G. and Gallupe, R. B. (1985). Group Decision Support Systems: A new frontier, Data Base, Vol. 16, No. 2, pp. 3-1
- Guasco, M και Robinson, P. (2007).Principles of negotiation». Canada. Johnston, R.W. (1982 March- April).Negotiation Strategies: Different strokes for different folks». Personnel, τ.59, σσ 36-45.
- Kolmačková, M. (2011).Strategies and Tactics of Effective Business Negotiation. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií
- Lax και Sebenius. (1986)The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain.New York: Free Press
- Monning, William W. and Geza Feketekuty, (2004).. International Trade Negotiations, training manual, preliminary draft 5, instructional module 17 (Arlington, Virginia, United States, Institute for Trade and Commercial Diplomacy).
- Neale, M και Bazerman, M.H. (1991). Cognition and nationality in negotiation. New York: Free Press.
- Power, D. J. (2000).Decision Support Systems Hyperbook, Supporting Business.Decision-Making, Cedar Falls, IA: DSSResources.COM, Fall 2000,
- Rowe, G. and Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis.*International Journal of Forecasting*, 15, 353-375. Διαθέσιμο στο δικτυακό  
τόπο:<http://forecastingprinciples.com/files/delphi%20technique%20Rowe%20Wright.pdf>.
- Rubin, J.Z και Brown, B.R. (1975).The social psychology of bargaining and negotiation. New York: Academic Press.
- Simon, H.A (1978).Rational decision-making in business organizations Nobel Memorial Lecture, 8 December, 1978. *Economic Science*,343-372.
- Sprague Jr., R.H., & Carlson, E.D. (1982). Building effective decision support systems. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mockler J. R, (1999) Multinational Strategic Alliances. Wiley Series in Practical Strategy

#### **Ισότοποι**

- <http://www.paratiritis-news.com/?p=79421>
- [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-)

[brainstm.pdf](#)