



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ “**LOGISTICS**”  
(ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)

**Η ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ**  
**ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

**ΒΑΣΙΛΑΚΟΥ ΑΙΜΙΛΙΑ**

A.M.: ΜΠΛ/0901

Πειραιάς 2012

Σε ποιον να αφιερώσεις μια διπλωματική εργασία που αποτελούσε όνειρο που γίνεται πραγματικότητα;

Αφιερωμένη στους καθηγητές που πίστεψαν σ' εμένα και υποστήριξαν το πρωτότυπο αυτό θέμα ενώ διδάσκουν σε ένα τεχνοκρατικό τμήμα, στην οικογένειά μου που με στήριξε όλο το διάστημα που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου και στον γάτο μου τον Σοφοκλή, που καθόταν δίπλα μου και μου κρατούσε παρέα τις ατελείωτες ώρες που ασχολήθηκα για να τη γράψω.

Αιμιλία Βασιλάκου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Ευχαριστίες

Οι ευχαριστίες ίσως να θεωρούνται ένα πολύ τυπικό μέρος μιας διπλωματικής εργασίας. Εγώ είχα την τύχη να βρω υποστήριξη από ανθρώπους, χωρίς τη βοήθεια των οποίων, δεν θα μπορούσα να φέρω εις πέρας το δυσκολότερο κομμάτι της παρούσας διπλωματικής που είναι η έρευνα. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω πρωτίστως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Μπλέσιο, ο οποίος δέχτηκε να υποστηρίξει την ιδέα μου να συνδυάσουμε τις στρατηγικές των διαπραγματεύσεων με τη γλώσσα του σώματος. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου γενικά για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν πάνω στο αντικείμενο εργασίας μου και ειδικότερα, τον κ. Δημήτριο Εμίρη, τον κ. Γιάννη Γιαννατσή, τον κ. Γιώργο Μακροκάνη, την κ. Μαρία Ντατβάνη και τον κ. Σωτήρη Κόνταρη που με βοήθησαν με τη βιβλιογραφία και την έρευνα της εργασίας και που συνεχίζουν να με στηρίζουν εκτός σχολής σε οποιονδήποτε επαγγελματικό μου προβληματισμό. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών που μου άνοιξε τη βιβλιοθήκη του για να πάρω ιδέες και πληροφορίες και πιο συγκεκριμένα το ευχαριστώ είναι για τη Χρυσούλα και τη Γεωργία που εργάζονται εκεί και με βοήθησαν και μετά το πέρας του ωραρίου τους για να συλλέξω το απαραίτητο υλικό. Επίσης, ευχαριστώ τον πρώην συνάδελφο και φίλο Νίκο, για τη βοήθεια με τα στατιστικά στοιχεία, καθώς και την ξαδέρφη μου Μαίρη, για τις πολύτιμες σημειώσεις της. Πάνω απ' όλα όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Εύη και Χάρη, και τον αδερφό μου Διονύση, που πιστεύουν σ' εμένα και υποστηρίζουν κάθε μου ιδέα και απόφαση.

## Περιεχόμενα

1. Διαπραγμάτευση	5
1.1 Καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος	5
1.2 Επιθυμητοί στόχοι και στρατηγική	13
1.3 Κατάστρωση στρατηγικής	15
1.4 Διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής	19
2. Στρατηγική της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης	31
2.1 Διαπραγματευτικό φάσμα	32
2.2 Βασικές στρατηγικές της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης	34
2.3 Κινήσεις τακτικής	36
2.4 Θέσεις κατά την επιμεριστική διαπραγμάτευση	40
2.5 Επιθετικές τακτικές επιμεριστικής διαπραγμάτευσης	50
3. Στρατηγική της συνθετικής διαπραγμάτευσης	57
3.1 Γενικό πλαίσιο της συνθετικής διαπραγμάτευσης	57
3.2 Διαδικασία της συνθετικής διαπραγμάτευσης	59
3.3 Παράγοντες που διευκολύνουν τη συνθετική διαπραγμάτευση	68
4. Επικοινωνία, αντίληψη και γνωστικές προκαταλήψεις	73
4.1 Επικοινωνία στις διαπραγματεύσεις	73
4.2 Αντίληψη και διαπραγματεύσεις	74
4.3 Γνωστικές προκαταλήψεις στις διαπραγματεύσεις	77
4.4 Αντιμέτωπιση γνωστικών προκαταλήψεων	82
4.5 Βελτίωση της επικοινωνίας στις διαπραγματεύσεις	83
4.6 Διάθεση, συναισθήματα και διαπραγματεύσεις	85
5. Χρήση της διαπραγματευτικής μας επιρροής	87
5.1 Η επιρροή ως πλεονέκτημα	87
5.2 Ορισμός της εξουσίας	88
6. Πώς οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις	90
7. Γλώσσα του σώματος	92
7.1 Οπτική επαφή	92
7.2 Εκφράσεις προσώπου	97
7.3 Κινήσεις κεφαλιού	103
7.4 Χειρονομίες και κινήσεις του σώματος	107
7.5 Στάσεις και πόζες	114
7.6 Ζωτικός χώρος και προσανατολισμός	119
7.7 Σωματική επαφή	125
7.8 Εμφάνιση και σωματική διάπλαση	129
7.9 Χρονισμός και συγχρονισμός	133
8.0 Γλώσσα του σώματος και ομιλία	137
Έρευνα με ερωτηματολόγιο	139
Επίλογος	169
Παραρτήματα/Βιβλιογραφία	170/175

## Κεφάλαιο 1

### ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

**Διαπραγμάτευση**<sup>1</sup>: ο πιο απλός ορισμός που έχει δοθεί, ορίζει πως είναι η συζήτηση μεταξύ δύο μερών ώστε να βρεθεί μια συμβιβαστική λύση. Στην πραγματικότητα όμως η διαπραγμάτευση δεν έχει πάντα σαν στόχο τον συμβιβασμό. Το αντίθετο μάλιστα. Συνήθως όσοι διαπραγματεύονται προσπαθούν να κερδίσουν όσα περισσότερα μπορούν. Η διαπραγμάτευση έχει στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν και χρειάζεται σωστή προετοιμασία για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τι πρέπει να κάνουν οι διαπραγματευτές πριν καθίσουν στο τραπέζι; Η αποτελεσματική οργάνωση και η κατάστρωση στρατηγικής είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες για να επιτευχθούν οι στόχοι της διαπραγμάτευσης. Με αποτελεσματική οργάνωση και καθορισμό των στόχων, οι περισσότεροι διαπραγματευτές μπορούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Χωρίς αυτά, τα αποτελέσματα προκύπτουν περισσότερο από τύχη παρά χάρη στην προσπάθεια του διαπραγματευτή.

Αναφερόμενοι στο σχεδιασμό και την κατάστρωση στρατηγικής, εστιάζουμε σε μια διαδικασία που αποκαλείται καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος. Ο καθορισμός των πλαισίων είναι το μέσο με το οποίο οι πλευρές σε μια διαπραγμάτευση ορίζουν το πρόβλημα. Αυτός ο επιλεγμένος ορισμός του προβλήματος κατευθύνει τα επόμενα βήματα στη διαδικασία επιλογής στρατηγικής και σχεδιασμού.

Μετά τον καθορισμό των πλαισίων του προβλήματος ακολουθούν τρία πρόσθετα βήματα:

1. Τα διαπραγματευόμενα μέρη καθορίζουν τους στόχους τους
2. Καταστρώνουν μια στρατηγική για να πετύχουν αυτούς τους στόχους
3. Φτιάχνουν ένα σχέδιο εφαρμογής αυτής της στρατηγικής

Θα αναλυθούν:

1. Ο καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος
2. Ο καθορισμός των στόχων
3. Η κατάστρωση της στρατηγικής
4. Η προετοιμασία ενός σχεδίου για την εφαρμογή της στρατηγικής

#### 1.1 Καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος

Ο καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος αποτελεί πλέον μια δημοφιλή έννοια στους κοινωνικούς επιστήμονες που μελετάνε τη σκέψη, τη λήψη αποφάσεων, την πειθώ και την επικοινωνία. Η δημοτικότητα αυτής της έννοιας προήλθε από τη διαπίστωση ότι συχνά, δύο

<sup>1</sup> <http://el.thefreedictionary.com/>

ή περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση, τη βλέπουν ή την ορίζουν με διαφορετικούς τρόπους.

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις σχετικά με τον καθορισμό των πλαισίων ενός προβλήματος:

1. Τα πλαίσια ως **επαγωγικός συλλογισμός**

Μια δημοφιλής άποψη για τα πλαίσια είναι πως πρόκειται για «την αντίληψη που έχει αυτός που παίρνει την απόφαση για τις ενέργειες, τα αποτελέσματα και τα ενδεχόμενα που συνδέονται με μια συγκεκριμένη επιλογή». Από αυτήν την άποψη, το πλαίσιο είναι ένας μηχανισμός μέσω του οποίου το άτομο αναλογίζεται το ρίσκο που συνδέεται με το πρόβλημα και ταυτόχρονα χρησιμοποιεί επαγωγικούς συλλογισμούς (απλούς κανόνες αποφάσεων), όχι απαραίτητα για να πάρει την καλύτερη απόφαση, αλλά μια απόφαση η οποία θα είναι απλώς ικανοποιητική (αποδεκτή και λογική).

2. Τα πλαίσια ως **κατηγορίες εμπειριών**

Μια δεύτερη ομάδα ερευνητών συνδέει τα πλαίσια και τις εμπειρίες ως εξής: οι διαφωνίες όπως και άλλες κοινωνικές καταστάσεις, είναι ασαφείς και υποκείμενες σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι άνθρωποι μπορεί να αντιμετωπίζουν την ίδια διαφωνία και να την αντιλαμβάνονται με εντελώς διαφορετικό τρόπο, σαν αποτέλεσμα του επιπέδου τους, της επαγγελματικής τους εκπαίδευσης ή των μέχρι τώρα εμπειριών τους. Μια ονομασία που έχει δοθεί σε αυτήν τη μορφή εξατομικευμένου ορισμού μιας κατάστασης, ο οποίος βασίζεται στην αλληλεπίδραση προηγούμενων εμπειριών, γνώσης και της υπάρχουσας κατάστασης, είναι ένα «πλαίσιο».

Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, το πλαίσιο είναι ένας ευρύς ορισμός της κατάστασης που επεκτείνεται πέρα από το ρίσκο της λήψης αποφάσεων και ενσωματώνει διάφορους προσωπικούς και περιστασιακούς παράγοντες, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο ορίζει το πρόβλημα ή το βασικό συμφέρον που διακυβεύεται.

3. Τα πλαίσια ως **τρόπος ανάπτυξης θεμάτων**

Μια τελευταία άποψη για τα πλαίσια είναι της Mary Parker Follett, διακεκριμένης ερευνήτριας τα θεωρίας του μάνατζμεντ, η οποία ήταν η πρώτη που έγραψε για τη συνθετική διαπραγμάτευση (νίκης – νίκης) στους οργανισμούς. Περιγράφοντας τη διαδικασία με την οποία οι πλευρές που έχουν διαφορετικές απόψεις σε ένα ζήτημα καταλήγουν σε μια αμοιβαία συμφωνία, η Follett υποστηρίζει ότι οι πλευρές αποκτούν κάποια μορφή ενότητας «όχι υποχωρώντας» (δηλαδή κάνοντας συμβιβασμούς), αλλά «τοποθετώντας τις επιθυμίες της κάθε πλευράς μέσα σε ένα οπτικό πεδίο». Έτσι, τα πλαίσια προβάλλουν καθώς οι πλευρές συζητούν για τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητές τους και επιτρέπουν στα διαπραγματευόμενα μέρη να αρχίσουν να αναπτύσσουν έναν κοινό ορισμό των ζητημάτων που συνδέονται με το πρόβλημα και μια διαδικασία για την επίλυσή τους.

## Γιατί τα πλαίσια<sup>2</sup> είναι σημαντικά για την κατανόηση της στρατηγικής

Ενώ οι ερευνητές άρχισαν πρόσφατα να εξετάζουν σε βάθος τα πλαίσια και τη δυναμική του καθορισμού των πλαισίων ενός προβλήματος, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν τα πλαίσια για να καθορίσουν τα προβλήματα κι επίσης ότι βλέπουμε να χρησιμοποιούνται τα πλαίσια καθώς παρατηρούμε τις διαπραγματεύσεις. Είτε το πλαίσιο είναι η «αντίληψη των ενεργειών, των αποτελεσμάτων και των ενδεχόμενων που συνδέονται με μια συγκεκριμένη επιλογή», είτε «ο εξατομικευμένος ορισμός μιας κατάστασης», ή «ένα οπτικό πεδίο», ο τρόπος που οι δυο πλευρές τοποθετούν σε πλαίσιο κι έτσι ορίζουν ένα διαπραγματευτικό ζήτημα ή πρόβλημα, είναι (και πρέπει να είναι) μια ξεκάθαρη και σαφής απεικόνιση για το τι ορίζουν σαν κεντρικό και ζωτικό στους διαπραγματευόμενους σκοπούς τους, ποιες είναι οι προσδοκίες και οι προτιμήσεις τους για ορισμένα πιθανά αποτελέσματα, τι πληροφορίες ζητάνε και χρησιμοποιούν για να υπερασπιστούν τη θέση τους, τι διαδικασίες εφαρμόζουν για να παρουσιάσουν την περίπτωση τους και πώς αξιολογούν τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στην πραγματικότητα. Τα πλαίσια είναι αναπόφευκτα, κανείς δεν μπορεί να τα «αποφύγει». Επιλέγοντας να καθορίσει και να εκφράσει την όψη μιας πολύπλοκης κοινωνικής κατάστασης, ο διαπραγματευτής έχει ήδη «επιλέξει» σιωπηρά να χρησιμοποιήσει ορισμένα πλαίσια και να αγνοήσει άλλα. Αυτή η διαδικασία συχνά προκύπτει χωρίς καμιά σκοπιμότητα από μέρους του. Μπορεί κανείς να καθορίσει τα πλαίσια ενός προβλήματος βασισμένος σε απωθημένες παλιές εμπειρίες, βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις και αξίες ή έντονα συναισθήματα. Τα πλαίσια μπορούν επίσης να διαμορφωθούν από το είδος της πληροφορίας που επιλέγεται ή τη θέση και το περιβάλλον εντός των οποίων παρουσιάζεται η πληροφορία. Συνεπώς, η κατανόηση της δυναμικής διαμόρφωσης των πλαισίων βοηθάει την κάθε πλευρά να αναγάγει τη διαδικασία καθορισμού των πλαισίων ενός προβλήματος σε μια πιο συνειδητή και ελεγχόμενη διαδικασία. Οι διαπραγματευτές που κατανοούν πώς καθορίζουν τα πλαίσια του προβλήματος ενδεχομένως μπορούν να καταλάβουν ακριβώς τι κάνουν, τι κάνει η άλλη πλευρά και πώς θα ελέγξουν καλύτερα τη διαδικασία καθορισμού των πλαισίων του προβλήματος. Τέλος, τόσο η πρόσφατη θεωρία όσο και το ολοένα αυξανόμενο ρεύμα της έρευνας που την υποστηρίζει, δείχνουν ότι τα πλαίσια μπορούν να είναι ευέλικτα και τότε, μπορούν να διαμορφωθούν ή να αναδιαμορφωθούν ως αποτέλεσμα της πληροφόρησης και της επικοινωνίας στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων (δηλαδή η τρίτη άποψη, τα πλαίσια σαν τρόπος ανάπτυξης θεμάτων). Η προσέγγιση εδώ είναι να εξηγηθεί στο διαπραγματευτή η δύναμη και η διάδοση των πλαισίων, έτσι ώστε να μπορεί να καταλάβει: τα διαφορετικά είδη πλαισίων, πώς ορισμένα πλαίσια μπορούν να συμπεριληφθούν ή να αγνοηθούν σε μια δεδομένη κατάσταση, τις συνέπειες του καθορισμού των πλαισίων μιας σύγκρουσης με ένα συγκεκριμένο τρόπο και τις προσεγγίσεις που μπορούν να ακολουθήσουν οι διαπραγματευτές για να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τα πλαίσια.

---

<sup>2</sup> Τα πλαίσια είναι αφηρημένες έννοιες, σύνολα αντιλήψεων και σκέψεων που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να ορίσουν μια κατάσταση, να οργανώσουν τις πληροφορίες, να καθορίσουν τι είναι σημαντικό, κ.ο.κ.: Roy Lewicki, David Saunders, John Minton “Η φύση των διαπραγματεύσεων”

## Κατανόηση των πλαισίων

Παρακάτω γίνεται ανάλυση των πλαισίων σύμφωνα με τις τρεις κυριότερες προσεγγίσεις:

### 1. Τα πλαίσια ως **επαγωγικός συλλογισμός**

Η πρώτη προσέγγιση για τον καθορισμό των πλαισίων ενός προβλήματος είναι ο ορισμός του πλαισίου ως επαγωγικού συλλογισμού, δηλαδή ενός συνόλου κανόνων για την απλοποίηση περίπλοκων καταστάσεων και για τη λήψη αποφάσεων. Οι βάσεις αυτής της προσέγγισης εδρεύουν στη συμπεριφορική θεωρία των αποφάσεων και την προοπτική θεωρία της ανθρώπινης κρίσης και λήψης αποφάσεων. Οι αναλυτές της θεωρίας των αποφάσεων ενδιαφέρθηκαν για την ανάπτυξη των επαγωγικών συλλογισμών (ή των συντομότερων δρόμων) στη λήψη αποφάσεων, επειδή τέτοιες αφαιρέσεις ωθούν συχνά τις πλευρές να παίρνουν αποφάσεις που δεν είναι άριστες ή είναι παράλογες. Για παράδειγμα, όταν βρίσκονται σε μια κατάσταση που μπορούν να πάρουν αποφάσεις βασισμένοι μόνο σε εύκολα διαθέσιμες πληροφορίες, οι διαπραγματευτές συχνά δεν μπαίνουν στον κόπο να ζητήσουν επιπλέον πληροφορίες που ίσως είναι δυσκολότερο να τις βρουν ή να τις καταλάβουν, κι έτσι μπορεί να καθορίσουν το πλαίσιο της απόφασης με τρόπο που να δίνει το πλεονέκτημα στην άλλη πλευρά.

Μερικές γνωστικές διαδικασίες έχουν τραβήξει την προσοχή σε αυτόν τον τομέα της έρευνας: η αίσθηση των ζημιών και των ωφελειών που θα προκύψουν από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, η τάση για ριψοκίνδυνες κρίσεις αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις (η επιδίωξη του ρίσκου έναντι της αποφυγής του ρίσκου), η αφετηρία (πώς ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς για μια απόφαση επηρεάζει αυτήν την απόφαση), η υπερβολική αυτοπεποίθηση (η τάση να υπερεκτιμούμε την πιθανότητα επιτυχίας), η διαθεσιμότητα των πληροφοριών (πώς οι αποφάσεις διαμορφώνονται από τις πληροφορίες που είναι σαφείς ή άμεσα διαθέσιμες τη στιγμή της απόφασης) και η διαδικασία της απομόνωσης (πώς οι διαπραγματευόμενες πλευρές ξεχωρίζουν τις διάφορες πληροφορίες και αποκλείουν αυτές που θεωρούν λιγότερο σχετικές).

Η προσέγγιση του επαγωγικού συλλογισμού στον καθορισμό των πλαισίων έχει χαρακτηριστεί γενικά ως στατική και όχι ως δυναμική, με την έννοια ότι εστιάζει στο πώς μια πλευρά αντιλαμβάνεται και διαμορφώνει το αποτέλεσμα (ιδιαίτερα σε σχέση με το ρίσκο) και πώς το πλαίσιο αυτό τείνει να παραμένει το ίδιο, άσχετα από τα γεγονότα και τις πληροφορίες που το ακολουθούν. Αυτό το είδος πλαισίου θα το θεωρήσουμε ως γνωστική προκατάληψη που μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων του διαπραγματευτή ως προς την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των εναλλακτικών λύσεων.

### 2. Τα πλαίσια ως **κατηγορίες εμπειριών**

Η δεύτερη άποψη για τα πλαίσια είναι ότι αποτελούν κατηγορίες εμπειριών τις οποίες οι δύο πλευρές (δηλαδή οι διαπραγματευτές) μεταφέρουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Τα πλαίσια διαμορφώνονται από τις εμπειρίες που έχει ο διαπραγματευτής από προηγούμενες



διαπραγματεύσεις, από εμπειρίες με ένα συγκεκριμένο άτομο ή άλλα άτομα, από εμπειρίες από παρόμοιες καταστάσεις, στάση απέναντι στο διαπραγματευόμενο ζήτημα, κοκ. Οι εμπειρίες μας βοηθούν να ορίσουμε τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο κι αυτοί οι ορισμοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες μας για το μέλλον, δηλαδή τι είμαστε συνηθισμένοι να βλέπουμε ή να επιδιώκουμε (και συνεπώς τι αγνοούμε και τι παραμελούμε). Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, τα πλαίσια μπορεί να δράσουν και σαν προκαταλήψεις, με την έννοια ότι προδιαθέτουν το διαπραγματευτή να προσέξει ορισμένες πλευρές μιας κατάστασης και να αγνοήσει κάποιες άλλες. Οι ερευνητές που μελετούν τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών, προσδιορίζουν ποια πλαίσια βρίσκονται σε λειτουργία, αναλύοντας τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι πλευρές σε μια διαπραγμάτευση και συνάγοντας το πλαίσιο από τη φύση των όσων λέγονται.

Η Gray και οι συνάδελφοί της υποστήριξαν ότι υπάρχουν επτά (7) κυρίαρχα πλαίσια που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι δυο πλευρές σε μια σύγκρουση:

1. *Ουσιαστικό*: για ποιο θέμα γίνεται η σύγκρουση. Οι πλευρές που επιλέγουν ένα ουσιαστικό πλαίσιο έχουν συγκεκριμένη διάθεση απέναντι στο βασικό ζήτημα.
2. *Απώλειας-κέρδους*: πώς βλέπουν οι πλευρές το ρίσκο που σχετίζεται με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ένα πλαίσιο απώλειας-κέρδους είναι παρόμοιο με ένα πλαίσιο γνωστικής προκατάληψης απέναντι σε θέματα ρίσκου, αλλά είναι πιο πιθανό να μεταβληθεί σε λειτουργία εμπειρίας και αλληλεπίδρασης με την άλλη πλευρά.
3. *Χαρακτηρισμού*: πώς η μία πλευρά βλέπει την άλλη. Ένα πλαίσιο χαρακτηρισμού μπορεί να διαμορφωθεί ξεκάθαρα από την εμπειρία με την άλλη πλευρά, από πληροφορίες για την ιστορία ή τη φήμη της άλλης πλευράς ή από τον τρόπο που συμπεριφέρεται η άλλη πλευρά στα αρχικά στάδια της διαπραγματευτικής εμπειρίας.
4. *Αποτελέσματος*: τι προδιαθέσεις έχει η άλλη πλευρά για να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα από τη διαπραγμάτευση. Στο βαθμό που ένας διαπραγματευτής έχει συγκεκριμένη προτίμηση ως προς το αποτέλεσμα που θέλει να επιτύχει, το κυρίαρχο πλαίσιο θα είναι να εστιάσει όλες τις μεθόδους στρατηγικής, τακτικής και επικοινωνίας στην εξασφάλιση αυτού του αποτελέσματος. Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, οι πλευρές που έχουν ισχυρό πλαίσιο αποτελέσματος είναι πιο πιθανό να μετέχουν αρχικά σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις (νίκης – ήττας ή ήττας – ήττας) παρά σε άλλες μορφές διαπραγματεύσεων.
5. *Βλέψεων*: τι προδιαθέσεις έχει η μία πλευρά να ικανοποιήσει ένα ευρύτερο σύνολο συμφερόντων ή αναγκών στη διαπραγμάτευση. Αντί να εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ο φιλόδοξος διαπραγματευτής προσπαθεί να βεβαιωθεί ότι θα ικανοποιηθούν τα βασικά του συμφέροντα και οι ανάγκες. Όπως θα επισημανθεί και παρακάτω, οι πλευρές που έχουν ισχυρό πλαίσιο βλέψεων, είναι πιο πιθανό να μετέχουν αρχικά σε συνθετική διαπραγμάτευση (νίκης-νίκης) παρά σε άλλες μορφές διαπραγματεύσεων.
6. *Διαδικαστικό*: πώς θα ενεργήσουν οι πλευρές για να επιλύσουν τη διαφορά τους. Οι διαπραγματευτές που έχουν ισχυρό διαδικαστικό πλαίσιο είναι λιγότερο πιθανό να ενδιαφερθούν για τα συγκεκριμένα διαπραγματευόμενα ζητήματα, αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο για το ποιος βρίσκεται στο τραπέζι, πώς θα συνεχιστούν οι συζητήσεις ή πώς θα

χειριστούν συγκεκριμένα θέματα. Όταν το ενδιαφέρον είναι κυρίως διαδικαστικό αντί να είναι ουσιαστικό, τα διαδικαστικά πλαίσια είναι ισχυρά.

7. *Αποδεικτικό:* γεγονότα και στοιχεία τεκμηρίωσης που παρουσιάζουν οι δυο πλευρές για να στηρίξουν τα δεδομένα ή τις «αποδείξεις» που συνηγορούν υπέρ ή κατά μιας συγκεκριμένης έκβασης ή ενός πλαισίου απώλειας-κέρδους.

Η επικοινωνία παίζει κεντρικό ρόλο σε αυτήν την προσέγγιση που θεωρεί τα πλαίσια ως κατηγορίες εμπειριών. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η φρασεολογία που επιλέγει μια πλευρά να χρησιμοποιήσει αντανακλά ξεκάθαρα τις πεποιθήσεις της, την εμπειρία της και τη γνώμη που έχει για τη διαπραγμάτευση.

Η Gray και οι συνάδελφοί της το περιέγραψαν αυτό μέσω γλωσσολογικής ανάλυσης των πρακτικών ορισμένων διαπραγματεύσεων. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε σημαντικές παρατηρήσεις για τα πλαίσια:

1. Οι πλευρές μπορεί να χρησιμοποιήσουν περισσότερα από ένα πλαίσια. Ένας εργολάβος που κουβεντιάζει σε μια σύγκρουση σχετικά με το γήπεδο γκολφ που θα καλύψει έναν υδροβιότοπο, μπορεί να μιλάει για το γήπεδο του γκολφ (το ουσιαστικό ζήτημα), τις προτιμήσεις του για το πώς μπορεί να αποξηρανθεί η γη (πλαίσιο αποτελέσματος) και πόση συμμετοχή θα πρέπει να έχει η γειτονιά και οι περιβαλλοντολογικές ομάδες στο τι θα συμβεί σε αυτόν τον υδροβιότοπο που βρίσκεται στο δικό του οικόπεδο (διαδικαστικό πλαίσιο), καθώς και αν βλέπει ευμενώς ή δυσμενώς αυτές τις ομάδες (πλαίσιο χαρακτηρισμού).

2. Οι ασυμβατότητες στα πλαίσια των δύο πλευρών αποτελούν πηγές σύγκρουσης. Δύο διαπραγματευτές ενδέχεται να συζητάνε μεταξύ τους μέσα από διαφορετικά πλαίσια (πχ. ο ένας να χρησιμοποιεί πλαίσιο αποτελέσματος και ο άλλος διαδικαστικό πλαίσιο), δίνοντας διαφορετικό περιεχόμενο στο ίδιο πλαίσιο (πχ. και οι δύο χρησιμοποιούν διαδικαστικό πλαίσιο, αλλά έχουν πολύ έντονες προτιμήσεις για διαφορετικές διαδικασίες), ή χρησιμοποιώντας διαφορετικά επίπεδα αφηρημένων εννοιών (πχ. ένα πλαίσιο ευρύτερων βλέψεων σε αντίθεση με ένα πλαίσιο συγκεκριμένου αποτελέσματος). Τέτοιες ασυμβατότητες προκαλούν συγκρούσεις και ασάφειες που μπορεί είτε να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις, να οδηγήσουν τις δύο πλευρές σε κλιμάκωση σύγκρουσης ή και σε αδιέξοδο, είτε να ωθήσουν τη μία ή και τις δύο πλευρές να «επαναπροσδιορίσουν» πιο συμβατά τα πλαίσια της σύγκρουσης, τα οποία πιθανώς να οδηγήσουν σε μια λύση. Σε διαφωνίες με έντονη πόλωση ο αμοιβαίος επαναπροσδιορισμός των πλαισίων ενδέχεται να μην είναι εφικτός χωρίς τη μεσολάβηση μιας τρίτης πλευράς.

3. Συγκεκριμένα είδη πλαισίων μπορεί να οδηγούν σε συγκεκριμένα είδη συμφωνιών. Για παράδειγμα, οι πλευρές που επιτυγχάνουν συνθετικές συμφωνίες είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν πλαίσια βλέψεων και να συζητούν μεγάλο αριθμό θεμάτων στις διαβουλεύσεις τους. Αντιθέτως, πλευρές που χρησιμοποιούν πλαίσια αποτελέσματος ή αρνητικού χαρακτηρισμού, πιθανώς να έχουν αρνητικές απόψεις για την άλλη πλευρά και μια έντονη προτίμηση για συγκεκριμένα αποτελέσματα, οπότε να οδηγηθούν ενδεχομένως σε έντονη σύγκρουση με την άλλη πλευρά.

4. Για ορισμένα είδη θεμάτων συνήθως χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα πλαίσια. Δύο πλευρές που κουβεντιάζουν για αγοραπωλησίες, χρησιμοποιούν ενδεχομένως πλαίσια

αποτελέσματος, ενώ δύο πλευρές που συζητούν προβλήματα σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιούν πλαίσια χαρακτηρισμού.

5. Οι πλευρές ενδέχεται να υιοθετούν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εξαιτίας ποικίλων παραγόντων. Οι διαφορετικές αξίες των αντιμαχόμενων πλευρών, οι διαφορές στην προσωπικότητα, στη δύναμη, στο υπόβαθρο και στο κοινωνικό περιβάλλον των διαπραγματευτών, μπορεί να κάνουν τα μέρη να υιοθετήσουν διαφορετικά πλαίσια.

Παρότι η έννοια των πλαισίων φαίνεται επιβεβλημένη σε όσους έχουν παρακολουθήσει πολλές συγκρούσεις, η έρευνα σε αυτόν το τομέα είναι δύσκολη και βρίσκεται ακόμα στα πρώτα στάδια. Πάντως, διάφοροι ερευνητές που μελετούν τις συγκρούσεις συνεχίζουν να ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση αναφορικά με τα πλαίσια, επειδή υπόσχεται μεγαλύτερη κατανόηση για το πώς οι δύο πλευρές ορίζουν ποιο είναι το θέμα της σύγκρουσης, πώς χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να υπερασπιστούν το δικό τους πλαίσιο και προσπαθούν να επηρεάσουν τον προσανατολισμό της άλλης πλευράς και πώς επιλύουν τις διαφορές τους όταν είναι προφανές ότι λειτουργούν μέσα σε διαφορετικά πλαίσια.

### 3. Τα πλαίσια ως **διαδικασία ανάπτυξης του θέματος**

Η τρίτη προσέγγιση στον καθορισμό πλαισίων του προβλήματος είναι παρόμοια με την προηγούμενη προσέγγιση και εμπεριέχει και αυτή μια επικοινωνιακή πλευρά. Ωστόσο, αντί να εστιάζει μόνο στα κυρίαρχα πλαίσια που οι πλευρές υιοθετούν σε μια σύγκρουση ή μια διαπραγμάτευση, η προσέγγιση αυτή εστιάζει στα πρότυπα αλλαγής (μετασχηματισμού) που προκύπτουν καθώς οι δύο πλευρές επικοινωνούν μεταξύ τους σε περιβάλλον διένεξης. Συνεπώς, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο η συζήτηση σε μια διαφωνία αλλάζει ή «μετασχηματίζει» τη φύση της ίδιας της διαφωνίας. Για παράδειγμα, σε μια κλασική μελέτη διενέξεων και παραπόνων νομικού χαρακτήρα, οι Felstiner, Abel και Sarat υποστήριξαν ότι αυτές οι διενέξεις τείνουν να μετασχηματιστούν μέσα από μια διαδικασία «χαρακτηρισμών, μομφών και αξιώσεων». Χαρακτηρισμός υπάρχει όταν οι δύο πλευρές σε μια νομική διαφωνία εντοπίζουν ή ταυτοποιούν ένα πρόβλημα και το χαρακτηρίζουν. Μετά ακολουθούν οι μομφές, καθώς τα αντιμαχόμενα μέρη προσπαθούν να καθορίσουν ποιος ή τι δημιουργήσε το πρόβλημα. Τέλος, οι αξιώσεις προκύπτουν όταν το άτομο που έχει το πρόβλημα αποφασίζει να έρθει σε αντιπαράθεση, να υποβάλλει μήνυση ή να ενεργήσει με κάποιον τρόπο ενάντια στο άτομο ή στον οργανισμό που προκάλεσε το πρόβλημα.

*«Παρ' όλο που η κάθε πλευρά ξεκινάει τη διαπραγμάτευση με κάποια αντίληψη ή ερμηνεία ενός θέματος στην ατζέντα της, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι εκφράζονται για ένα πρόβλημα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το ορίζουν. Τα πλαίσια τότε, δεν είναι απλώς στοιχεία της ατομικής γνωστικής λειτουργίας, κατασκευάζονται με τρόπο που οι διαπραγματευτές ορίζουν τα προβλήματα και τους τρόπους δράσης από κοινού στη συνομιλία τους.»*

*Putnam και Holmer, 1992*

Όσοι ασχολούνται με την ανάπτυξη των θεμάτων, παρατηρούν πως ένα πλαίσιο διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες. Πρώτον, το διαπραγματευτικό περιβάλλον και το ιστορικό των σχέσεων μεταξύ των δύο μερών, σαφώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν και οι δύο πλευρές το πρόβλημα. Δεύτερον, τα πλαίσια μπορούν επίσης να

διαμορφωθούν από τις συζητήσεις που κάνουν οι δύο πλευρές μεταξύ τους, σχετικά με τα θέματα που υπάρχουν στο διαπραγματευτικό μίγμα. Ενώ και τα δύο μέρη πιθανόν να προσεγγίζουν τη συζήτηση με αρχικά πλαίσια που πιθανώς να μοιάζουν με τις κατηγορίες που αναφθηκαν παραπάνω, η ανταλλαγή απόψεων διαπλάθει τη συζήτηση, καθώς η κάθε πλευρά προσπαθεί να επιχειρηματολογήσει σύμφωνα με τη δική της οπτική γωνία ή να αντικρούσει τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς. Τέσσερις τουλάχιστον παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την εξέλιξη της συζήτησης:

1. Οι δύο πλευρές διαφωνούν για μόνιμα θέματα ή ζητήματα που τίθενται κάθε φορά που συναντιούνται. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, ο Spector υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις που ορίζονται στα πλαίσια «εθνικιστικά, εθνικά ή ιδεολογικά» είναι δύσκολο να επιλυθούν και μια σημαντική αποστολή των διαμεσολαβητών σε τέτοιου είδους διενέξεις, είναι να παρουσιάσουν δημιουργικά καινούρια πλαίσια.

2. Η κάθε πλευρά προσπαθεί να υπερασπιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα την προτιμώμενη θέση ή άποψή της. Η μια πλευρά μπορεί να συγκεντρώσει γεγονότα, αριθμούς, καταθέσεις ή άλλα αδιάσειστα στοιχεία για να πείσει την άλλη πλευρά για την εγκυρότητα των επιχειρημάτων ή της άποψής της. Στα αρχικά στάδια, όταν η κάθε πλευρά παρουσιάζει τη θέση της, δεν είναι ασυνήθιστο «να μιλάει η μια πάνω από την άλλη», προσπαθώντας να επιβάλλει μια συγκεκριμένη προοπτική ως κυρίαρχη, αντί να ακούσει την άποψη της άλλης πλευράς και να προσπαθήσει να την αντικρούσει. Η κάθε πλευρά ενδιαφέρεται να αποκτήσει τον έλεγχο της συζήτησης ελέγχοντας το επίκεντρό της. Ωστόσο, η επιχειρηματολογία της κάθε πλευράς σταδιακά μετατοπίζεται, καθώς και οι δυο επικεντρώνονται είτε στην κατάρριψη των επιχειρημάτων των αντιπάλων, είτε στην τροποποίηση των δικών τους επιχειρημάτων ανάλογα με τα επιχειρήματα των άλλων.

3. Με μια πιο «μακροσκοπική» έννοια, τα πλαίσια ενδέχεται επίσης να καθορίζουν σημαντικές αλλαγές θέσης και μετατοπίσεις στη συνολική διαπραγμάτευση. Ο Ikle, αναφερόμενος στις διπλωματικές διαπραγματεύσεις, υποστήριξε ότι οι επιτυχημένες διαπραγματεύσεις προκύπτουν από μια διαδικασία δύο σταδίων, την οποία αποκάλεσε «φόρμουλα/λεπτομέρεια». Οι Lewinski, Weiss και Lewin περιγράφουν αυτή τη διαδικασία ως εξής: «οι πλευρές αναζητούν πρωτίστως ένα συμβιβασμό που να καθιερώνει κάποια φόρμουλα ή ένα πλαίσιο ευρύτερων αντικειμενικών στόχων και αρχών. Έπειτα επιλέγουν κάποια επιμέρους σημεία συμφωνίας. Το πλαίσιο ορίζει το υποσύνολο των σημείων που είναι συζητήσιμα, ενώ η φάση της λεπτομέρειας επιτρέπει τη συζήτηση και το «πακετάρισμα» συγκεκριμένων ζητημάτων, ώστε να επιτευχθεί μια διευθέτηση αποδεκτή και από τις δύο πλευρές». Ο Zartman και οι συνάδελφοί του βελτίωσαν το μοντέλο φόρμουλα/λεπτομέρεια, ορίζοντας τρία στάδια: 1. Διάγνωση, όπου οι πλευρές αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή ή βελτίωση, επανεξετάζουν τα σχετικά στοιχεία και προετοιμάζουν τις θέσεις τους, 2. Φόρμουλα, όπου οι πλευρές προσπαθούν να αναπτύξουν μια κοινή αντίληψη για τη σύγκρουση, συμπεριλαμβάνοντας κοινούς όρους, παραπομπές και κριτήρια αμεροληψίας και 3. Λεπτομέρεια, όπου οι πλευρές επεξεργάζονται τις λειτουργικές λεπτομέρειες που είναι συμβατές με τη βασική φόρμουλα.

4. Τέλος, η ατζέντα πολλαπλών θεμάτων βοηθάει επίσης να διαμορφωθούν τα πλαίσια ανάπτυξης των θεμάτων. Παρ' όλο που οι πλευρές έχουν συνήθως έναν ή δύο κύριους σκοπούς, προτεραιότητες ή βασικά θέματα προς συζήτηση, συχνά υπάρχουν αρκετά δευτερεύοντα ή λιγότερο σημαντικά θέματα. Όταν τίθενται αυτά τα δευτερεύοντα θέματα, συχνά αλλάζουν τη συζήτηση σχετικά με τα κυρίως θέματα.

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια του καθορισμού των πλαισίων ενός προβλήματος ως ανάπτυξη του θέματος είναι η διαδικασία του επανακαθορισμού των πλαισίων ή ο τρόπος με

τον οποίο η ορμή, ο τόνος και το επίκεντρο μιας συζήτησης αλλάζουν καθώς οι πλευρές παρασύρονται σε αυτήν. Ο επανακαθορισμός των πλαισίων είναι μια δυναμική διαδικασία που μπορεί να προκύψει πολλές φορές σε μια συζήτηση. Συμβαίνει καθώς οι πλευρές προκαλούν η μία την άλλη, παρουσιάζουν τη θέση τους ή αποκρούουν τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς, ή καθώς αναζητούν τρόπους για να συμφιλιώσουν φαινομενικά ασύμβατες απόψεις. Ο επανακαθορισμός των πλαισίων μπορεί επίσης να συμβεί όταν η μια πλευρά χρησιμοποιεί μεταφορές, αναλογίες ή συγκεκριμένα παραδείγματα για να τονίσει ένα σημείο, κάνοντας την άλλη πλευρά να χρησιμοποιήσει τη μεταφορά ή το παράδειγμα σαν έναν νέο τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης. Συνεπώς, ο επανακαθορισμός των πλαισίων ενός προβλήματος μπορεί να γίνει σκόπιμα από τη μια ή την άλλη πλευρά, ή να προκύψει από τη συζήτηση καθώς οι προκλήσεις ενός ατόμου πυροδοτούν τη δημιουργικότητα και τη φαντασία ενός άλλου ατόμου. Σε κάθε περίπτωση, οι πλευρές συχνά προτείνουν έναν νέο τρόπο προσέγγισης του προβλήματος.

## **1.2 Επιθυμητοί στόχοι και στρατηγική**

Μετά τον καθορισμό των πλαισίων του προβλήματος, το δεύτερο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη και την εκτέλεση μιας διαπραγματευτικής στρατηγικής είναι ο καθορισμός των στόχων. Οι διαπραγματευτές πρέπει να ξέρουν τι θέλουν να επιτύχουν σε μια διαπραγμάτευση και να προετοιμαστούν. Η προετοιμασία πρέπει να βασίζεται στα ουσιαστικά θέματα – που περιλαμβάνουν τους στόχους, την ιεράρχηση των στόχων και τα πακέτα πολλαπλών στόχων – καθώς και σε διαδικαστικά ζητήματα που έχουν σχέση με την ημερήσια διάταξη και το διαπραγματευτικό παρελθόν. Η αποτελεσματική προετοιμασία απαιτεί μια μεθοδική και προσεκτική προσέγγιση αυτών των θεμάτων. Οι διαπραγματευτές πρέπει να ορίσουν ξεκάθαρα τους στόχους και τους σκοπούς τους. Αυτό σημαίνει να δηλώσουν όλους τους στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν στη διαπραγμάτευση, να ορίσουν ποιοι από αυτούς τους στόχους έχουν προτεραιότητα, να εντοπίσουν πιθανά πακέτα πολλαπλών στόχων και να αξιολογήσουν την πιθανότητα ανταλλαγής μεταξύ των στόχων. Οι στόχοι είναι συνήθως υλικοί – ποσοστά, τιμές, συγκεκριμένοι όροι, γραπτά συμβόλαια, σταθερά πακέτα, κ.ο.κ. – αλλά ενδέχεται να περιλαμβάνουν επίσης και άυλες αξίες, όπως είναι η διατήρηση ενός κεκτημένου, η υπεράσπιση μιας αρχής ή η εξασφάλιση μιας συμφωνίας ανεξάρτητα από το κόστος.

### **Ταυτόχρονη ανάπτυξη στόχων και πλαισίων**

Βλέπουμε την ανάπτυξη πλαισίων και στόχων τόσο στενά συνδεδεμένες και με τέτοια αλληλεπίδραση μεταξύ τους, ώστε τα αντιμετωπίζουμε σαν να προκύπτουν ταυτόχρονα. Αυτό που θέλει κάποιος να επιτύχει μπορεί να επηρεάσει εντυπωσιακά τον τρόπο που φτιάχνει το πλαίσιο για τις συνομιλίες και την προσέγγιση της άλλης πλευράς και πώς προσπαθεί να θέσει τα πλαίσια της συζήτησης μεταξύ τους. Αντίστοιχα, το πώς βλέπει κανείς μια κατάσταση επιδρά στον καθορισμό αυτού που θέλει και ελπίζει να επιτύχει σε μια επικείμενη διαπραγμάτευση. Υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ επιλογής των στόχων και επιλογής των πλαισίων και η ύπαρξη του ενός οδηγεί πολύ σύντομα στο άλλο.

Οι στόχοι ενός διαπραγματευτή έχουν σημαντική επίδραση στην επιλογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής του, όχι μόνο άμεση αλλά και έμμεση.

### **Άμεσες επιδράσεις των στόχων στην επιλογή στρατηγικής**

Όταν μπαίνουμε σε μια κατάσταση παζαρέματος, όλοι έχουμε κάποια ιδέα για το ποιο θα θέλαμε να είναι το αποτέλεσμα. Λέμε συχνά, «θα ήμουν ευχαριστημένος αν...» κι έπειτα δηλώνουμε κάτι που πραγματικά θέλουμε να αποκτήσουμε, πχ. «αν μπορούσα να αγοράσω ένα καινούριο αυτοκίνητο σε μια τιμή που η μηνιαία δόση της να μη μου τρώει όλο το μισθό...». Σαν ευχή δεν είναι άσχημη, αλλά δεν είναι καλός στόχος για διαπραγμάτευση. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε τέσσερα πράγματα για το πώς οι στόχοι επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση:

1. Οι ευχές δεν αποτελούν στόχους, ειδικά στη διαπραγμάτευση. Οι ευχές μπορεί να έχουν σχέση με βλέψεις ή ανάγκες που υποκινούν τους στόχους, αλλά οι ίδιες δεν είναι στόχοι. Η ευχή είναι μια φαντασίωση, μια ελπίδα ότι κάτι μπορεί να συμβεί. Ο στόχος είναι ένας εξειδικευμένος, ξεκάθαρος, ρεαλιστικός σκοπός, που μπορεί κανείς να καταστρώσει ένα σχέδιο για να τον πετύχει.
2. Οι στόχοι μας συχνά συνδέονται με τους στόχους της άλλης πλευράς. Ο σύνδεσμος ανάμεσα στους στόχους των δύο πλευρών ορίζει ένα ζήτημα προς διευθέτηση. Ο στόχος μου είναι να αγοράσω το αυτοκίνητο φθηνά και ο στόχος του πωλητή είναι να το πουλήσει όσο πιο ακριβά γίνεται. Συνεπώς, το «ζήτημα» είναι η τιμή που θα πληρώσω για το αυτοκίνητο. Αν μπορούσα να επιτύχω τον στόχο μου χωρίς την άλλη πλευρά, πιθανώς να μη χρειαζόταν να διαπραγματευτώ. Οι στόχοι που δεν συνδέονται μεταξύ τους, συχνά κάνουν τις δυο πλευρές να μιλούν χωρίς να ακούει η μία την άλλη ή να εντείνουν τη σύγκρουση.
3. Υπάρχουν όρια ή περιορισμοί για το τι μπορεί να είναι οι στόχοι μας. Αν αυτό που θέλουμε ξεπερνάει τα όρια (δηλαδή αυτό που η άλλη πλευρά μπορεί ή θέλει να δώσει), πρέπει είτε να αλλάξουμε τους στόχους μας, είτε να δώσουμε τέλος στη διαπραγμάτευση. Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί σε λογικά πλαίσια. Αν ο στόχος μου (να αγοράσω φθηνά αυτό το αυτοκίνητο) δεν είναι εφικτός επειδή ο πωλητής δεν θα το πουλήσει φθηνά, τότε είτε θα πρέπει να αλλάξω το στόχο μου, είτε να βρω φθηνότερο αυτοκίνητο (ίσως από άλλον πωλητή).
4. Οι αποτελεσματικοί στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι και κατά προτίμηση μετρήσιμοι. Όσο λιγότερο σαφείς και μετρήσιμοι είναι οι στόχοι μας, τόσο δυσκολότερο είναι 1) να πληροφορήσουμε την άλλη πλευρά τι θέλουμε, 2) να καταλάβουμε τι θέλει η άλλη πλευρά και 3) να αποφασίσουμε αν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ικανοποιεί τις επιδιώξεις μας ή όχι. Το «να αγοράσω ένα αυτοκίνητο σε τιμή που η μηνιαία δόση να μη μου τρώει όλο μου το μισθό» δεν είναι πολύ ξεκάθαρος στόχος. Εννοώ τον εβδομαδιαίο ή το μηνιαίο μισθό; Θέλω η δόση να είναι απλώς λιγότερη από το 100% του μισθού μου, γύρω στο 50% ή ίσως ακόμα και το 25% του μισθού μου; Μιλάω για τον τωρινό μισθό μου ή τους μισθούς που περιμένω πως θα παίρνω μέχρι να αποπληρώσω το δάνειο;

Οι στόχοι που αναφέρθηκαν είναι όλοι υλικοί και αναφέρονται άμεσα στα ζητήματα της τιμής αγοράς και της οικονομικής δυνατότητας του αγοραστή. Εξίσου σημαντικοί είναι οι πολλοί άυλοι στόχοι που συνήθως προκύπτουν σε κάθε διαπραγμάτευση. Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της αγοράς του αυτοκινήτου, οι άυλοι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν τους εξής: να βελτιώσω την εντύπωση που δίνω στους φίλους μου αποκτώντας και οδηγώντας ένα ακριβό, δυνατό αυτοκίνητο, να διατηρήσω την εντύπωση που έχουν οι φίλοι μου για μένα, ότι είμαι ένας έξυπνος διαπραγματευτής που παζαρεύει και τη δεκάρα, ή να πληρώσω οποιοδήποτε τίμημα για να εξασφαλίσω ένα βολικό και αξιόπιστο μεταφορικό μέσο. Σε άλλες διαπραγματεύσεις, οι άυλοι στόχοι μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τους εξής: να διατηρήσω τη φήμη μου σαν σκληρός αλλά ηθικός διαπραγματευτής, να παγιώσω ένα προηγούμενο που θα χρησιμεύσει σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις ή να διεξάγω τις διαπραγματεύσεις με τρόπο αμερόληπτο που να εξασφαλίζει δίκαιη μεταχείριση και στις δύο πλευρές.

Ποια από αυτά τα πολλά κριτήρια πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές? Όλα σημαντικά για διαφορετικούς λόγους το καθένα και ο ορισμός τους είναι απαραίτητος για την επιλογή στρατηγικής και την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης.

### **Έμμεσες επιδράσεις των στόχων στην επιλογή στρατηγικής**

Ορισμένοι στόχοι –όσοι είναι απλοί και άμεσοι- μπορούν να επιτευχθούν με μία μόνο διαπραγματευτική συνάντηση. Επειδή τέτοιου είδους στόχοι δεν παρουσιάζονται πολύ συχνά (όπως όταν αγοράζουμε ένα αυτοκίνητο ή ένα σπίτι), έχουμε την τάση να θεωρούμε τη διαπραγμάτευση σαν ένα και μόνο επεισόδιο, ένα μεμονωμένο γεγονός χωρίς μελλοντικές συνέπειες. Αυτή η υπόθεση επηρεάζει την επιλογή της στρατηγικής μας. Όταν αναπτύσσουμε και καθορίζουμε τα πλαίσια των στόχων μας, ενδέχεται να αγνοήσουμε την (παρούσα ή μελλοντική) σχέση με την άλλη πλευρά χάρη σε ένα απλοϊκό ενδιαφέρον να επιτύχουμε μόνο το ουσιαστικό αποτέλεσμα. Έτσι, η επιδίωξη ενός μοναδικού, ουσιαστικού στόχου, τείνει να υποστηρίζει την επιλογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Άλλοι διαπραγματευτικοί στόχοι –όσοι είναι πολύπλοκοι ή δύσκολο να καθοριστούν- πιθανώς να απαιτούν μια σειρά από διαπραγματευτικά επεισόδια. Σε αυτές τις περιπτώσεις αναμένουμε πως η πρόοδος θα είναι σταδιακή και άρα απαιτείται η εδραίωση μιας ισχυρής σχέσης με την άλλη πλευρά. Τέτοιο παράδειγμα είναι η επιδίωξη εδραίωσης προνομιακής μεταχείρισης με έναν σημαντικό εμπορικό εταίρο. Τέτοιος στόχος που αποβλέπει στη σχέση, θα πρέπει να παροτρύνει το διαπραγματευτή να επιλέξει μια στρατηγική όπου η σχέση με την άλλη πλευρά αποκτά την ίδια αξία (ή ίσως και μεγαλύτερη) με αυτή του ουσιαστικού αποτελέσματος. Συνεπώς, οι σχεσιακοί στόχοι υπαγορεύουν την επιλογή μιας συνεργατικής ή συνθετικής στρατηγικής.

### **1.3 Κατάστρωση στρατηγικής**

Αφού οι διαπραγματευτές εκφράσουν τους στόχους τους και δημιουργήσουν πλαίσια μέσα στα οποία θα επιδιώξουν την επίτευξη αυτών των στόχων, προχωρούν στο τρίτο στοιχείο της σειράς: στην επιλογή και ανάπτυξη μιας στρατηγικής. Η στρατηγική έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Η ίδια η λέξη προέρχεται από τον ελληνικό όρο για την τέχνη και τη δράση του στρατηγού και εμπεριέχει τις ιδιότητες του οραματισμού, της προετοιμασίας, της ευθύνης και της εποπτείας. Ο Henry Mintzberg και ο J. Brian Quinn, αυθεντίες στην επιχειρησιακή στρατηγική, ορίζουν τη στρατηγική ως «το πρότυπο ή το σχέδιο που συνενώνει σε μια συνεκτική ολότητα τους σημαντικότερους στόχους, τις πολιτικές και τη σειρά ενεργειών ενός οργανισμού» και δηλώνουν ότι «μια σωστά διατυπωμένη στρατηγική βοηθάει να συγκεντρωθούν και να κατανεμηθούν οι πόροι ενός οργανισμού σε μια μοναδική και βιώσιμη παρουσία, με βάση τις σχετικές εσωτερικές ικανότητες και αδυναμίες του, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις απρόοπτες κινήσεις ευφύων αντιπάλων». Ένας άλλος ορισμός της στρατηγικής, ιδιαίτερα χρήσιμος για τις διαπραγματεύσεις, προέρχεται από τη θεωρία των παιγνίων. Βάσει της θεωρίας αυτής, μια στρατηγική είναι «ένα ολοκληρωμένο πλάνο: ένα πλάνο που προσδιορίζει τι επιλογές θα κάνει (ο παίκτης) σε κάθε πιθανή κατάσταση». Αυτός ο ορισμός προϋποθέτει πως όλοι οι παίκτες έχουν απόλυτη και τέλεια πληροφόρηση (δηλαδή όλοι ξέρουν τα πάντα). Αναγνωρίζοντας πως τέτοιες συνθήκες τυχαίνουν σπάνια (για να μην πούμε ποτέ) στις ανθρώπινες υποθέσεις, μια πιο ρεαλιστική θεωρία των παιγνίων απομακρύνεται από το κλασικό μοντέλο και εντοπίζει τέσσερα στοιχεία που συναντώνται συνήθως σε μια πιο ρεαλιστική στρατηγική: την επιλογή, την τύχη, την αλληλεξάρτηση και την

ατελή πληροφόρηση. Αυτά τα στοιχεία απαρτίζουν μια ρεαλιστική περιγραφή της στρατηγικής:

- Οι περισσότεροι ορισμοί της στρατηγικής τη χαρακτηρίζουν ως εκούσια – ένα ζήτημα επιλογής.
- Τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης σπάνια είναι απολύτως προβλέψιμα. Συνήθως υπόκεινται σε κάποιον παράγοντα τύχης στη διάρκεια του παιχνιδιού, καθώς αλληλεπιδρούν οι ανάγκες, τα συμφέροντα, οι δυνάμεις και οι δεξιότητες των διαπραγματευόμενων πλευρών.
- Πολλά διαφορετικά κίνητρα επηρεάζουν συνήθως την απόφαση να γίνει το παιχνίδι, κίνητρα που αναγνωρίζουν, διευκρινίζουν και ορισμένες φορές ενισχύουν την αλληλεξάρτηση των πλευρών.
- Παρ' όλο που η κάθε πλευρά σε μια διαπραγμάτευση ενδέχεται να γνωρίζει τα συμφέροντα, τις ανάγκες της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, η αντίστοιχη γνώση για την άλλη πλευρά είναι συνήθως ατελής και μη ολοκληρωμένη και μπορεί να βελτιωθεί ή όχι, στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

### **Στρατηγική, τακτικές και σχεδιασμός**

Πώς συνδέονται η στρατηγική και οι τακτικές; Παρ' όλο που το όριο ανάμεσα στη στρατηγική και τις τακτικές μπορεί να φαίνεται ασαφές, σημαντικές διαφορές είναι αυτές της κλίμακας, της προοπτικής ή της αμεσότητας. Οι τακτικές είναι βραχυπρόθεσμες, ευπροσάρμοστες κινήσεις με σκοπό την άσκηση ευρύτερων (ή υψηλότερου επιπέδου) στρατηγικών, οι οποίες με τη σειρά τους παρέχουν σταθερότητα, συνέχεια και κατεύθυνση στις συμπεριφορές τακτικής. Για παράδειγμα, η διαπραγματευτική στρατηγική μας μπορεί να είναι συνθετική, με σκοπό να χτίσει και να διατηρήσει μια παραγωγική σχέση με την άλλη πλευρά, ενώ χρησιμοποιούμε μια προσέγγιση κοινής επίλυσης των προβλημάτων στα διάφορα ζητήματα. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, οι σωστές τακτικές είναι, μεταξύ άλλων, να διατηρούμε αξιόπιστες, προβλέψιμες προτιμήσεις (για να κάνουμε τους άλλους να μας εμπιστευτούν), να κάνουμε ερωτήσεις που δεν απαιτούν μονολεκτική απάντηση και να ακούμε ενεργά (για να προωθήσουμε την επικοινωνία). Οι τακτικές τότε, υποτάσσονται στη στρατηγική: είναι δομημένες, κατευθυνόμενες και υποκινούμενες από στρατηγικές σκέψεις.

Πώς σχετίζονται η στρατηγική και ο σχεδιασμός; Ο σχεδιασμός είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής διαδικασίας, είναι το συστατικό της «δράσης». Η διαδικασία σχεδιασμού ενσωματώνει όλες τις εκτιμήσεις και τις επιλογές που κάνουν τα διαπραγματευόμενα μέρη για τις τακτικές, τη χρήση των πόρων και τις αντιδράσεις σε ενδεχόμενες εξελίξεις κατά την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής, δηλαδή πώς ετοιμάζονται να προχωρήσουν, να χρησιμοποιήσουν τα μέσα που έχουν για να αποκτήσουν αυτό που θέλουν, ανάλογα με τις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής τους.

### **Στρατηγικές επιλογές**

Με τη στενότερη έννοια, μια μονόπλευρη επιλογή στρατηγικής θα είναι προφανώς ετεροβαρής και θα αγνοεί σκόπιμα οποιαδήποτε πληροφορία για τον άλλο διαπραγματευτή. Όπως χρησιμοποιούμε όμως εμείς αυτόν τον όρο, μια μονόπλευρη επιλογή είναι αυτή που γίνεται χωρίς την ενεργό ανάμειξη της άλλης πλευράς. Πάντα είναι χρήσιμο να κάνουμε μια λογική προσπάθεια να πάρουμε πληροφορίες για την άλλη πλευρά και να τις ενσωματώσουμε στην επιλογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής μας.



## Διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών

Οι Savage, Blair και Sorenson προτείνουν ένα μοντέλο για την επιλογή μιας διαπραγματευτικής στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η μονόπλευρη επιλογή στρατηγικής ενός διαπραγματευτή, εκφράζεται στις απαντήσεις σε δυο απλές ερωτήσεις: 1. πόσο ενδιαφέρεται ο διαπραγματευτής να πετύχει τα ουσιαστικά αποτελέσματα που διακυβεύονται σε αυτήν τη διαπραγμάτευση (ουσιαστικοί στόχοι) και 2. πόσο ενδιαφέρεται ο διαπραγματευτής για την ισχύουσα και μελλοντική ποιότητα της σχέσης με την άλλη πλευρά (σχεσιακοί στόχοι); Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις οδηγούν στο συνδυασμό των εναλλακτικών στρατηγικών που παρουσιάζονται στην εικόνα 1 (μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος).

		Είναι σημαντικό το ουσιαστικό αποτέλεσμα;	
		Ναι	Όχι
Είναι σημαντικό το σχεσιακό αποτέλεσμα;	Ναι	Συνεργασία	Συμβιβασμός
	Όχι	Ανταγωνισμός	Αποφυγή

Εικόνα 1<sup>3</sup>  
Επιλογή της αρχικής διαπραγματευτικής στρατηγικής

### Εναλλακτικές στρατηγικές

Η δύναμη του μοντέλου του διπλού ενδιαφέροντος βρίσκεται στο ότι απαιτεί από το διαπραγματευτή να καθορίσει πρώτα τη σχετική σημασία και προτεραιότητα των δύο διαστάσεων στον επιθυμητό διακανονισμό. Όπως δείχνει η εικόνα 1, οι απαντήσεις σε αυτές τις δυο απλές ερωτήσεις οδηγούν σε τουλάχιστον τέσσερα είδη αρχικών στρατηγικών για τους διαπραγματευτές: τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία, το συμβιβασμό και την αποφυγή. Το έντονο ενδιαφέρον για την επίτευξη μόνο ουσιαστικών επιδιώξεων (να κλείσουμε αυτήν τη συμφωνία, να νικήσουμε σε αυτήν τη διαπραγμάτευση, με ελάχιστη ή καμία μέριμνα για τις συνέπειες στη σχέση ή τις επόμενες συναλλαγές με την άλλη πλευρά) υποστηρίζει μια ανταγωνιστική (επιμεριστική) στρατηγική. Το έντονο ενδιαφέρον για την επίτευξη μόνο των σχεσιακών στόχων (να χτίσουμε, να διατηρήσουμε ή να ενδυναμώσουμε μια καλή σχέση με την άλλη πλευρά) υποστηρίζει μια συμβιβαστική στρατηγική. Αν είναι σημαντικές τόσο η ουσία όσο και οι σχέσεις, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να ακολουθήσει μια συνεργατική (συνθετική) στρατηγική. Τέλος, αν δεν έχει σημασία να επιτευχθούν ούτε σημαντικά αποτελέσματα, ούτε μια καλή σχέση, η κάθε πλευρά ίσως ωφεληθεί περισσότερο αποφεύγοντας τη διαπραγμάτευση. Καθεμιά από αυτές τις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις έχει και διαφορετικές συνέπειες για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της διαπραγμάτευσης.

<sup>3</sup> ΠΗΓΗ: Προσαρμογή G. T. Savage, J. D. Blair και R. J. Somerson, «Consider Both Relationship and Substance When Negotiating Strategically», *Academy of Management Executive* 3 (1989), σελ. 37-48

## Στρατηγικές της αποφυγής και του συμβιβασμού

### Αποφυγή: Η στρατηγική της μη ανάμιξης

Η αποφυγή μπορεί να εξυπηρετεί μια σειρά από στρατηγικούς διαπραγματευτικούς σκοπούς. Πράγματι, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους εμείς, ως διαπραγματευτές, μπορούμε να διαλέξουμε να μη διαπραγματευτούμε. Πρώτον, αν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας χωρίς να διαπραγματευτούμε καθόλου, ίσως είναι λογικό να χρησιμοποιήσουμε μια στρατηγική αποφυγής. Η άλλη πλευρά μπορεί να θέλει να μας «δώσει μερτικό» βασισμένη σε ένα απλό αίτημα, ή η σχέση της μαζί μας μπορεί να είναι τόσο κακή ώστε δεν έχει καν νόημα να ζητήσουμε οτιδήποτε. Δεύτερον, πολύ απλά, ίσως να μην αξίζει να σπαταλήσουμε ούτε το χρόνο ούτε τις προσπάθειές μας για να διαπραγματευτούμε σε τέτοιες περιστάσεις. Τρίτον, η απόφαση να διαπραγματευτούμε είναι στενά συνδεδεμένη με το πόσο επιθυμητές είναι οι διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις, δηλαδή τι αποτελέσματα ελπίζαμε να πετύχουμε αν οι διαπραγματεύσεις διακοπούν ή δεν καταλήξουν σε λύση.

Οι εναλλακτικές λύσεις είναι πηγή δύναμης στη διαπραγμάτευση. Ένας διαπραγματευτής με ισχυρές εναλλακτικές λύσεις έχει σημαντική δύναμη επειδή δεν χρειάζεται τη διαπραγμάτευση για να επιτύχει έστω ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Όμως οι αδύναμες εναλλακτικές λύσεις βάζουν τους διαπραγματευτές σε μειονεκτική θέση. Συνεπώς, η ύπαρξη μιας εναλλακτικής λύσης μπορεί να είναι δίκοπο μαχαίρι στην απόφασή μας για το αν πρέπει να αποφύγουμε ή όχι τις διαπραγματεύσεις. Πρώτον, αν έχουμε κάποια δυνατή εναλλακτική λύση, ίσως θέλουμε να αποφύγουμε τη διαπραγμάτευση αποκλειστικά και μόνο για λόγους αποτελεσματικότητας, δηλαδή είναι γρηγορότερο κι ευκολότερο να διαλέξουμε την εναλλακτική λύση από το να εμπλακούμε σε μια διαπραγμάτευση. Αλλά κι αν έχουμε αδύναμη εναλλακτική λύση ίσως πάλι να πρέπει να αποφύγουμε τη διαπραγμάτευση, γιατί μόλις ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις, η πίεση της διαπραγματευτικής διαδικασίας μπορεί να μας οδηγήσει σε δυσμενές αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να νιώσουμε υποχρεωμένοι να αποδεχτούμε επειδή η εναλλακτική μας λύση είναι κι αυτή ανεπαρκής.

Τέλος, η αποφυγή μπορεί να είναι κατάλληλη στρατηγική όταν ο διαπραγματευτής έχει την ευθύνη να εκπαιδεύσει άλλους (πχ. κάποιους υφιστάμενους) ώστε να γίνουν καλύτεροι διαπραγματευτές. Βελτιωνόμαστε στη διαπραγμάτευση, όπως και σε κάθε άλλη δεξιότητα, όσο συχνότερα την κάνουμε. Ας πούμε ότι ένας ανώτερος διευθυντής μπορεί να επιλέξει να μην εμπλακεί προσωπικά στη διαπραγμάτευση, αλλά να αναθέσει αυτήν την αποστολή σε ένα νεαρότερο στέλεχος που πρέπει να εκτεθεί και να αποκτήσει εμπειρία. Σε τέτοιες περιπτώσεις όμως, το σωστό είναι συνήθως να βοηθάμε το νεόκοπο διαπραγματευτή στην προετοιμασία της στρατηγικής και να παρέχουμε κάποιο είδος συμβουλευτικής υποστήριξης καθώς εξελίσσεται η διαπραγμάτευση.

### Στρατηγικές ενεργού ανάμιξης: Ανταγωνισμός, συνεργασία και συμβιβασμός

Ο ανταγωνισμός θα περιγραφεί σαν επιμεριστική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης-ήττας και η συνεργασία σαν συνθετική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης-νίκης. Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική νίκης-ήττας όπως και ο ανταγωνισμός, αν και έχει τελείως διαφορετική εικόνα. Αφορά σε μια ανισορροπία αποτελεσμάτων, αλλά από την αντίθετη πλευρά («εγώ χάνω, εσύ κερδίζεις» σε αντίθεση με το «εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»). Όπως φαίνεται στην εικόνα 1, μια συμβιβαστική στρατηγική ενδεχομένως να είναι κατάλληλη όταν ο

διαπραγματευτής θεωρεί το σχεσιακό αποτέλεσμα πιο σημαντικό από το ουσιαστικό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, ο διαπραγματευτής θέλει να αφήσει τους άλλους να κερδίσουν, να τους έχει ευχαριστημένους, ή να μη διακινδυνεύσει τη σχέση πιέζοντας πολύ για να επιτύχει κάποιο στόχο στα ουσιαστικά ζητήματα. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συχνά όταν ο πρωταρχικός στόχος της συναλλαγής είναι να χτιστεί ή να δυναμώσει η σχέση (ή η άλλη πλευρά) και ο διαπραγματευτής είναι πρόθυμος να κάνει μια σημαντική θυσία όσον αφορά στο αποτέλεσμα. Μια συμβιβαστική στρατηγική μπορεί επίσης να είναι απαραίτητη αν ο διαπραγματευτής περιμένει τη σχέση να συνεχιστεί και μετά την πρώτη διαπραγματευτική συνάντηση. Η σκέψη είναι ότι αν «εγώ χάσω και εσύ κερδίσεις» αυτή τη φορά, μετά από πολλαπλές διαπραγματεύσεις στη σχέση θα εξισορροπήσουν οι νίκες με τις ήττες.

Πώς διαφέρουν αυτές οι τρεις στρατηγικές, δηλαδή ο ανταγωνισμός, η συνεργασία και ο συμβιβασμός; Ο πίνακας 1 στο παράρτημα Β συνοψίζει τα τρία είδη στρατηγικής και τα συγκρίνει ως προς ορισμένες διαστάσεις. Εκτός από τα θετικά τους χαρακτηριστικά, καθεμιά από αυτές τις διαπραγματευτικές στρατηγικές (αν εφαρμοστεί στα τυφλά, απερίσκεπτα ή άκαμπτα) έχει και ορισμένα αναμενόμενα μειονεκτήματα. Οι επιμεριστικές (ανταγωνιστικές) στρατηγικές τείνουν να δημιουργούν μοντέλα «εμείς-αυτοί» ή «ανωτερότητας-κατωτερότητας», τα οποία συχνά οδηγούν σε παραμορφωμένες εκτιμήσεις σχετικά με τη συμβολή και τις προσπάθειες της άλλης πλευράς, καθώς και διαστρεβλωμένες αντιλήψεις για τις αξίες, τις ανάγκες και τις θέσεις της άλλης πλευράς. Οι συνθετικές (συνεργατικές) στρατηγικές μπορούν κι αυτές να αποδειχτούν προβληματικές αν χρησιμοποιηθούν στην τύχη ή αποκλειστικά. Αν ένας διαπραγματευτής ακολουθήσει συνεργατική στρατηγική χωρίς να υπολογίσει τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς, τότε η άλλη πλευρά μπορεί να τον χειραγωγήσει και να εκμεταλλευτεί την καλή πίστη και την καλή θέληση που έδειξε. Η υπερβολική σύγκλιση μπορεί επίσης να κάνει τους διαπραγματευτές να πάψουν να υπακούουν στους εντολείς τους, συνεπαρμένοι από την ίδια τη διαπραγματευτική διαδικασία. Για παράδειγμα οι διαπραγματευτές που προσεγγίζουν τη διαδικασία με την επιθετική στάση «μπορούμε να λύσουμε το πρόβλημα», ίσως καταλήξουν σε μια συμφωνία που να μην είναι αποδεκτή από τις εταιρίες τους. Ακόμη και οι συμβιβαστικές στρατηγικές έχουν τα μειονεκτηματά τους. Μπορεί να δημιουργήσουν ένα μοντέλο συνεχών παραχωρήσεων για να παραμένει ευχαριστημένη η άλλη πλευρά ή να αποφευχθεί ένας καβγάς. Αυτό το μοντέλο θεσπίζει ένα προηγούμενο που θα είναι δύσκολο να ξεπεραστεί. Πιθανώς ακόμα να οδηγήσει την άλλη πλευρά σε μια ψευδή αίσθηση επιτυχίας, λόγω της ικανοποίησης που συνοδεύει την «αρμονία» μιας καλής σχέσης, η οποία μπορεί να παραβλέψει τελείως όλες τις παραχωρήσει επί της ουσίας. Αυτή η ανισορροπία δεν είναι πιθανό να διαρκέσει, αλλά οι προσπάθειες να σταματήσουν οι παραχωρήσεις ή να αποκατασταθεί η ισορροπία, μπορεί να συναντήσει την έκπληξη και τη δυσφορία της άλλης πλευράς.

#### **1.4 Διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής**

Επιφανειακά, όταν κάποιος παρακολουθεί το δράμα και τη θεατρικότητα μιας κατά πρόσωπο αντιπαράθεσης, γεμάτης ένταση και συγκρούσεις, μπορεί πολύ εύκολα να αποκομίσει την εντύπωση ότι η επιτυχία της διαπραγμάτευσης έγκειται στην πειθώ, στην ευφράδεια, στους έξυπνους ελιγμούς και περιστασιακά, στα υστερικά ξεσπάσματα. Παρ' όλο που αυτές οι τακτικές κάνουν ενδιαφέρουσα (και κατά καιρούς διασκεδαστική) αυτήν την διαδικασία, το θεμέλιο της επιτυχίας στη διαπραγμάτευση δεν είναι το παιχνίδι ή η θεατρικότητα. Η κυρίαρχη δύναμη για την επιτυχία στη διαπραγμάτευση είναι ο σχεδιασμός που έχει γίνει πριν ξεκινήσει ο διάλογος. Ενώ η επιτυχία στη διαπραγμάτευση επηρεάζεται από το πώς παίζει

κάνεις το παιχνίδι, το πιο σημαντικό βήμα για αυτήν την επιτυχία είναι πώς προετοιμάζεται κανείς για το παιχνίδι.

### **Κατανοώντας την ανάγκη σχεδιασμού**

Δυστυχώς ο συστηματικός σχεδιασμός δεν είναι κάτι που κάνουν ηθελημένα οι περισσότεροι από εμάς. Η αφιέρωση ανεπαρκούς χρόνου στο σχεδιασμό είναι μια αδυναμία που μπορεί να οδηγήσει τους διαπραγματευτές στην αποτυχία. Άλλες αδυναμίες είναι οι εξής:

- Οι διαπραγματευτές δεν καταφέρνουν να ορίσουν σαφείς αντικειμενικούς στόχους που να χρησιμοποιηθούν σαν πρότυπα για την αξιολόγηση των προσφορών και των πακέτων. Όταν κάποιος πρέπει να υποχωρήσει ή όταν η άλλη πλευρά κάνει μια πρόταση που ανακατατάσσει τα συστατικά στοιχεία ενός διακανονισμού, ο διαπραγματευτής που δεν έχει ξεκάθαρους αντικειμενικούς στόχους δεν είναι σε θέση να αξιολογήσει τις νέες πιθανότητες με ταχύτητα και ακρίβεια. Σαν αποτέλεσμα, αυτός ο διαπραγματευτής ενδεχομένως να συμφωνήσει σε κάτι που δεν είναι προς όφελός του.
- Αν οι διαπραγματευτές δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα, ίσως να μην καταλαβαίνουν τη δύναμη και την αδυναμία των δικών τους θέσεων ή αυτών της άλλης πλευράς. Σαν αποτέλεσμα, μπορεί να μην καταφέρουν να διατυπώσουν πειστικά επιχειρήματα για να υποστηρίξουν τη θέση τους ή για να αντικρούσουν τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς.
- Οι διαπραγματευτές δεν πρέπει να βασιστούν απλά στην οξυδέρκεια και την ευστροφία, στο δούνα και λαβείν της διαπραγμάτευσης. Αν η άλλη πλευρά σκοπεύει να νικήσει με κωλυσιεργίες και αναβολές, επιμένοντας σε μια θέση για να εξαντλήσει την υπομονή του διαπραγματευτή, αυτός θα χρειαστεί μια νέα προσέγγιση. Οι διαπραγματευτές συχνά διαπιστώνουν πως το να είναι ετοιμόλογοι κι εύγλωττοι στην παρουσίαση των θέσεών τους, δεν βοηθάει όταν η άλλη πλευρά καταρρίπτει αυτή τη θέση ως παράνομη, ατελέσφορη ή αναποτελεσματική.

Ο εντοπισμός ενδεχόμενων μειονεκτημάτων στη διαδικασία σχεδιασμού είναι απαραίτητος, αλλά δεν αρκεί. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απαιτεί επίσης σκληρή δουλειά σε μια σειρά από συγκεκριμένα βήματα: 1. τον καθορισμό των θεμάτων, 2. τη συγκέντρωση των θεμάτων και τον προσδιορισμό του διαπραγματευτικού μίγματος, 3. τον ορισμό των συμφερόντων, 4. τις συσκέψεις με άλλους, 5. την αναγνώριση των ορίων, 6. τον καθορισμό των στόχων, 7. την ανάπτυξη υποστηρικτικών επιχειρημάτων και 8. την ανάλυση της άλλης πλευράς.

### **Καθορισμός των θεμάτων**

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού είναι να οριστούν τα προς συζήτηση θέματα. Συνήθως αυτό το βήμα ξεκινάει με μια ανάλυση της σύγκρουσης. Ο διαπραγματευτής παραθέτει ένα ή δύο σημαντικά θέματα (πχ. μια τιμή ή ένα ποσοστό) και μερικά δευτερεύοντα θέματα. Σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, μια ολοκληρωμένη λίστα των θεμάτων προς συζήτηση είναι καλύτερο να προέρχεται από τις εξής πηγές:

- Μια ανάλυση της κατάστασης σύγκρουσης.
- Τη δική μας εμπειρία σε παρόμοιες συγκρούσεις.
- Την έρευνα που έγινε για να συγκεντρωθούν πληροφορίες.
- Συμβουλές από ειδικούς.

## Συγκέντρωση των θεμάτων και προσδιορισμός του διαπραγματευτικού μίγματος

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό είναι να συγκεντρωθούν σε έναν πλήρη κατάλογο όλα τα θέματα που έχουν οριστεί. Ο συνδυασμός των καταλόγων της κάθε πλευράς στη διαπραγμάτευση προσδιορίζει το διαπραγματευτικό μίγμα. Φτιάχνοντας έναν κατάλογο θεμάτων, οι διαπραγματευτές ίσως αισθανθούν ότι βάζουν με τη μία πολλά στο τραπέζι, θέτουν υπερβολικά πολλά ζητήματα. Αυτό μπορεί να συμβεί αν οι δυο πλευρές δεν συζητάνε συχνά ή αν έχουν πολλή δουλειά να διεκπεραιώσουν. Συχνά όμως αποδεικνύεται ότι η υποβολή ενός μεγάλου καταλόγου θεμάτων σε μια διαπραγμάτευση έχει περισσότερες παρά λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας, υπό την προϋπόθεση ότι όλα τα θέματα είναι πραγματικά. Τα μεγάλα διαπραγματευτικά μίγματα επιτρέπουν πολλά πιθανά υποσύνολα και ρυθμίσεις για διευθέτηση, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα ένα συγκεκριμένο πακέτο να καλύπτει τις ανάγκες και των δύο μερών και άρα, να οδηγήσει σε έναν επιτυχημένο διακανονισμό. Ταυτόχρονα, τα μεγάλα διαπραγματευτικά μίγματα μπορούν να παρατείνουν τις διαπραγματεύσεις, επειδή παρουσιάζουν πολλούς πιθανούς συνδυασμούς θεμάτων υπό εξέταση και η συνένωση, καθώς και η αξιολόγηση όλων αυτών των μιγμάτων περιπλέκουν πολύ την κατάσταση.

Αφού συγκεντρώσει τα θέματα στην ατζέντα, ο διαπραγματευτής πρέπει να τα ιεραρχήσει. Αυτή η διαδικασία αποτελείται από δύο βήματα:

1. Να αποφασίσει ποια θέματα είναι τα πιο σημαντικά και ποια είναι λιγότερο σημαντικά, γιατί μόλις ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, οι πλευρές μπορούν εύκολα να παρασυρθούν από τη δίνη των πληροφοριών, των επιχειρημάτων, των προτάσεων και των αντιπροτάσεων, των ανταλλαγμάτων και των παραχωρήσεων. Όσοι δεν έχουν ξεκαθαρίσει από την αρχή τι θέλουν (και τι δεν τους είναι απαραίτητο) είναι εύκολο να χάσουν το στόχο τους και να συμφωνήσουν σε λιγότερο ευνοϊκές διευθετήσεις ή να επιμείνουν σε σημεία που είναι σχετικά ασήμαντα.

Οι προτεραιότητες μπορούν να οριστούν με ένα σωρό τρόπους. Ένας απλός τρόπος είναι να ιεραρχήσει ο διαπραγματευτής τα θέματα ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, ρωτώντας «τι είναι πιο σημαντικό;», «τι είναι το αμέσως πιο σημαντικό;» και «τι είναι το λιγότερο σημαντικό;». Μια ακόμα απλούστερη διαδικασία είναι να χωρίσει τα θέματα σε κατηγορίες μεγάλης, μεσαίας και μικρής σημασίας. Όταν ο διαπραγματευτής εκπροσωπεί κάποια άτομα ή ομάδες, πρέπει να ζητήσει τη γνώμη τους στον καθορισμό των προτεραιοτήτων. Οι προτεραιότητες μπορούν να οριστούν τόσο για γενικά συμφέροντα, όσο και για πιο συγκεκριμένα θέματα, καθώς επίσης και για υλικές και άυλες αξίες.

2. Να αποφασίσει αν τα θέματα είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους ή ξεχωριστά. Αν τα θέματα είναι ξεχωριστά, τότε μπορούν εύκολα να προστεθούν ή να αφαιρεθούν. Αν είναι συνδεδεμένα, τότε η συμφωνία ως προς το ένα θα συνδέεται με τη συμφωνία ως προς τα υπόλοιπα και οι παραχωρήσεις σε κάποιο θέμα θα συνδέονται αναπόφευκτα με κάποιο άλλο ζήτημα. Εδώ ο διαπραγματευτής πρέπει να αποφασίσει αν όντως υπάρχει συσχετισμός

μεταξύ των θεμάτων ή αν απλώς τα έχει συνδεδεμένα στο μυαλό του για να προσπαθήσει να πετύχει μια καλή συμφωνία.

### **Ορισμός των συμφερόντων μας**

Αφού καθορίσει τα θέματα, ο διαπραγματευτής πρέπει να προχωρήσει στον ορισμό των βασικών συμφερόντων και αναγκών. Παρ' όλο που ο ορισμός των συμφερόντων είναι πιο σημαντικός στη συνθετική παρά στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, ακόμα και οι επιμεριστικές συνομιλίες πιθανώς να ωφεληθούν από τον εντοπισμό των κυρίαρχων συμφερόντων της μιας ή και των δύο πλευρών. Αν τα θέματα μας βοηθάνε να ορίσουμε τι θέλουμε, τότε για να καταλάβουμε τα συμφέροντα, πρέπει να ρωτήσουμε γιατί το θέλουμε. Οι ερωτήσεις με το «γιατί» φέρνουν συνήθως στην επιφάνεια ζωτικές αξίες, ανάγκες ή αρχές τις οποίες θέλουμε να επιτύχουμε στη διαπραγμάτευση. Τα συμφέροντα μπορεί να είναι:

- Ουσιαστικά, δηλαδή άμεσα συνδεδεμένα με τα κεντρικά θέματα προς διαπραγμάτευση.
- Βασισμένα στη διαδικασία, δηλαδή συνδεδεμένα με τον τρόπο που οι διαπραγματευτές επιλύουν τη διαφορά.
- Βασισμένα στη σχέση, δηλαδή αφορούν στην ισχύουσα ή την επιθυμητή μελλοντική σχέση των πλευρών.
- Βασισμένα στα άυλα στοιχεία της διαπραγμάτευσης, δηλαδή σε αξίες ή πρότυπα τα οποία επιθυμούν να προωθήσουν οι πλευρές, ή σε ανεπίσημους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους θα διαπραγματευτούν και σε σημεία αναφοράς που θα χρησιμοποιήσουν για να οδηγηθούν σε ένα διακανονισμό.

### **Διαβουλεύσεις με άλλους**

Αφού έχουν καθορίσει τη σχετική σημασία των θεμάτων, έχουν αξιολογήσει το διαπραγματευτικό μίγμα και έχουν εξακριβώσει τα βασικά συμφέροντα και τις ανάγκες τους, οι διαπραγματευτές σε αυτό το στάδιο συμβουλευονται συχνά άλλους, ειδικά αν εκπροσωπούν κάποια ομάδα ή οργανισμό. Αυτό μπορεί να φανεί πρόωρο στους άπειρους διαπραγματευτές, όμως οι έμπειροι γνωρίζουν ότι ένας διαπραγματευτής δεν μπορεί να καθορίσει μόνος του τα θέματα σε μια ατζέντα.

### **Διαβουλεύσεις με τα άτομα που εκπροσωπεί**

Ένας διαπραγματευτής που παζαρεύει εκ μέρους άλλων (πχ. ενός τμήματος ή μιας ολόκληρης εταιρίας), πρέπει να τους συμβουλευτεί ώστε να συμπεριληφθούν στο μίγμα οι δικές τους ανησυχίες και οι προτεραιότητες. Ένας διαπραγματευτής που εκπροσωπεί μια ομάδα ατόμων είναι υπόλογος σε αυτά τα άτομα και πρέπει να συμπεριλάβει τις επιθυμίες τους στις προτάσεις του και μετά είτε να ικανοποιήσει αυτές τις επιθυμίες εκ μέρους τους, ή να τους εξηγήσει γιατί δεν έγιναν αποδεκτές. Πολλές φορές ο διαπραγματευτής αναγνωρίζει ότι οι επιθυμίες των ατόμων που εκπροσωπεί είναι ανέφικτες και καθόλου ρεαλιστικές. Τότε θα

πρέπει να διαπραγματευτεί με τα μέλη της ομάδας τι θέματα πρέπει να μπουν στην ατζέντα και τι είναι ρεαλιστικό να προσδοκούν.

### **Διαβουλεύσεις με την άλλη πλευρά – Θέματα, ατζέντα και βασικοί κανόνες**

Η σύσκεψη με την άλλη πλευρά πριν την κανονική διαπραγμάτευση πολύ συχνά παραλείπεται. Ένας διαπραγματευτής μπορεί να συντάξει μονομερώς έναν εκτενή κατάλογο θεμάτων και να ορίσει ακόμα και συγκεκριμένους στόχους πολύ πριν την αρχική διαπραγματευτική συνάντηση. Αυτή η διαδικασία είναι πολύτιμη γιατί αναγκάζει το διαπραγματευτή να εξετάσει σχολαστικά τη θέση του και να καταλήξει στους αντικειμενικούς του σκοπούς. Ωστόσο, υπάρχει ένα πιθανό ρίσκο σε αυτή τη διαδικασία, ειδικά αν ο κατάλογος του διαπραγματευτή διαφέρει από μια προκαθορισμένη ή αναμενόμενη ατζέντα. Ο διαπραγματευτής μπορεί να φέρει θέματα στο τραπέζι τα οποία η άλλη πλευρά δεν είναι διατεθειμένη να συζητήσει, ή ίσως καθορίσει προτεραιότητες που είναι ρεαλιστικά ανέφικτες. Οι αντίπαλοι διαπραγματευτές δεν καλοδέχονται τους αιφνιδιασμούς ή την αμηχανία που ενδεχομένως να προκληθεί όταν η άλλη πλευρά θέτει ένα θέμα για το οποίο είναι εντελώς απροετοίμαστοι. Γι' αυτό το λόγο, πολλοί επαγγελματίες διαπραγματευτές συχνά ανταλλάσσουν (και διαπραγματεύονται) εκ των προτέρων τους καταλόγους των θεμάτων τους. Θέλουν πρώτα να συμφωνήσουν ποια θέματα θα συζητηθούν (την ατζέντα) πριν ασχοληθούν με την ουσία αυτών των θεμάτων.

Εκτός από τη διαπραγμάτευση της ατζέντας, ίσως είναι χρήσιμο να γίνουν εκ των προτέρων διαπραγματεύσεις και για άλλα στοιχεία του διαπραγματευτικού πρωτοκόλλου – στην ουσία, πρέπει να διαπραγματευτούμε τον τρόπο με τον οποίο θα διαπραγματευτούμε. Υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία σε αυτό το πρωτόκολλο και το καθένα μπορεί να έχει υποδόριες συνέπειες για τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

#### **1. Ο τόπος της διαπραγμάτευσης**

Οι διαπραγματευτές συνήθως τα πηγαίνουν καλύτερα στο δικό τους γήπεδο, δηλαδή στο γραφείο τους, στο κτίριό τους ή στην πόλη τους. Γνωρίζουν τον χώρο, αισθάνονται άνετα και χαλαρά και έχουν άμεση πρόσβαση σε όλες τις ευκολίες (στη γραμματεία, στις συμβουλές των ειδικών, στους υπολογιστές, κτλ.). Σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, μπορεί να προκύψουν διαφορές γλώσσας και πολιτισμικών στοιχείων και οι δυο πλευρές μπορεί να πρέπει να ταξιδέψουν με διαφορά ώρας. Αν οι διαπραγματευτές θέλουν να ελαχιστοποιήσουν το πλεονέκτημα που τους δίνει ο οικείος χώρος, τότε θα πρέπει να διαλέξουν ένα ουδέτερο έδαφος, στο οποίο καμιά πλευρά δεν θα έχει αυτό το πλεονέκτημα. Επιπλέον, οι διαπραγματευτές μπορούν να επιλέξουν το βαθμό της επισημότητας του περιβάλλοντος. Οι επίσημες διαπραγματεύσεις συνήθως διεξάγονται σε αίθουσες συνεδριάσεων ή ακόμα και σε αίθουσες συνεδρίων σε ξενοδοχεία. Οι ανεπίσημες διαπραγματεύσεις μπορούν να γίνουν σε εστιατόρια, σε μπαρ ή σε δωμάτια επιπλωμένα έτσι ώστε να μοιάζουν με ένα συνηθισμένο σαλόνι.

## 2. Η χρονική περίοδος της διαπραγμάτευσης

Αν οι διαπραγματευτές φοβούνται τις μακρές, παρατεταμένες συσκέψεις, ίσως πρέπει να διαπραγματευτούν το χρόνο και τη διάρκεια της κάθε συνεδρίας. Πότε ξεκινάμε; Πόση ώρα θα διαρκέσει η σύσκεψη; Πότε πρέπει να τελειώσουμε; Πότε μπορούμε να κάνουμε διάλειμμα για καφέ ή για να συσκεφθούμε με την ομάδα μας;

## 3. Άλλες πλευρές που μπορεί να συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση γίνεται μόνο μεταξύ των κύριων συμβαλλόμενων; Μήπως η μια πλευρά ή και οι δύο θα φέρουν μαζί τους ειδικούς ή συμβούλους; Τι ρόλο θα παίξουν αυτά τα άτομα; Μήπως η μία ή και οι δύο πλευρές εκπροσωπηθούν από κάποιο άτομο που θα διαπραγματεύεται εκ μέρους τους; Κι αν συμβεί αυτό, θα είναι παρόντες οι κύριοι συμβαλλόμενοι ή ο εκπρόσωπός τους θα τους συμβουλευτεί αργότερα; Εμπλέκονται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τι ρόλο μπορεί να παίξουν;

## 4. Τι μπορεί να γίνει **αν αποτύχει** η διαπραγμάτευση

Τι θα συμβεί αν φτάσουμε σε αδιέξοδο; Θα προσφύγουμε σε μια ουδέτερη τρίτη πλευρά; Υπάρχει περίπτωση να δοκιμάσουμε άλλες τεχνικές; Σε καινούριες διαπραγματευτικές σχέσεις, οι συζητήσεις γι' αυτά τα διαδικαστικά θέματα χρησιμοποιούνται συχνά σαν τεστ για να καθοριστεί πώς θα προχωρήσει η διαπραγμάτευση στα ουσιαστικά θέματα. Αν ο διαπραγματευτής επιτύχει σε αυτές τις διαδικαστικές διαπραγματεύσεις, περιμένει ίσως ότι θα είναι ευκολότερο να καταλήξει αργότερα σε μια συμφωνία επί των ουσιαστικών θεμάτων.

## Η αναγνώριση των ορίων μας

Τι θα συμβεί αν η άλλη πλευρά σε μια διαπραγμάτευση αρνηθεί να αποδεχτεί κάποια προτεινόμενα θέματα στην ατζέντα ή παρουσιάσει τα θέματα με τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκονται πολύ πιο κάτω από το σημείο της αντίστασής μας; Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να επανεκτιμήσουν αυτά τα θέματα και να αποφασίσουν πόσο σημαντικά είναι στην πραγματικότητα. Μπορούν να τα αφήσουν; Μπορούν να τα αναβάλλουν και να τα συζητήσουν αργότερα; Αν η απάντηση είναι αρνητική, τότε η άλλη πλευρά πρέπει να σκεφτεί αν θα προχωρήσει ή όχι. Η απόφαση πιθανόν να είναι να μη διαπραγματευτεί. Θα είναι λάθος αυτό; Όχι απαραίτητα. Μια τέτοια περίπτωση μπορεί να θεωρηθεί σαν το πρώτο τεστ στην ερώτηση: «είναι εφικτή μια συμφωνία μετά από διαπραγμάτευση;». Η απάντηση εδώ είναι όχι. Σε αυτό το σημείο, η μία πλευρά τουλάχιστον εξετάζει μήπως πρέπει να επιλέξει κάποια εναλλακτική λύση. Πάνω απ' όλα, ο διαπραγματευτικός σχεδιασμός πρέπει να είναι ρεαλιστικός. Αν οι ανάγκες μας μπορούν να ικανοποιηθούν χωρίς διαπραγμάτευση ή αν το πιθανό κόστος της διαπραγμάτευσης (συμπεριλαμβανομένης και της επένδυσης σε χρόνο) υπερβαίνει τα πιθανά οφέλη, ίσως είναι καλύτερο να αποφύγουμε τελείως τη διαπραγμάτευση.



## **Καθορισμός των στόχων**

Αφού οι διαπραγματευτές ορίσουν τα θέματα, συντάξουν μια πιθανή ατζέντα και συμβουλευτούν όσους έπρεπε ή χρειαζόταν, το επόμενο βήμα είναι να καθορίσουν συγκεκριμένους στόχους για τα βασικά θέματα στο διαπραγματευτικό μίγμα.

### **Αισιόδοξοι, ρεαλιστικοί ή απαισιόδοξοι στόχοι**

Στον καθορισμό των στόχων πρέπει να εξετάσουμε τέσσερα σημεία-κλειδιά: το συγκεκριμένο σημείο στόχου (στο οποίο προσδοκούμε ρεαλιστικά να επιτύχουμε μια συμφωνία), το σημείο αντίστασης (το λιγότερο αποδεκτό σημείο της συμφωνίας ή το σημείο κάτω από το οποίο πιθανώς να απορρίψουμε τη συμφωνία), την εναλλακτική λύση (το σημείο όπου μπορεί να φτάσουμε μόνοι μας) και την επιθυμητή τιμή ή την εναρκτήρια προσφορά (που εκπροσωπεί την καλύτερη συμφωνία που μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα επιτύχουμε). Στον καθορισμό των στόχων προκύπτει το ερώτημα από πού θα πρέπει να ξεκινήσει ο σχεδιασμός: από το αισιόδοξο σημείο, το πιο πιθανό σημείο στόχου ή το πιο απαισιόδοξο σημείο αντίστασης;

Ίσως είναι δύσκολο να είναι κανείς αμερόληπτος (και συνεπώς ρεαλιστής) στον προσδιορισμό αυτών των σημείων. Η διεξαγωγή ανοιχτών συζητήσεων, η προσφυγή σε ειδικούς για συμβουλές ή ακόμα και το να ζητήσουμε από κάποιον να παίξει το συνήγορο του διαβόλου, ίσως βοηθήσουν να δημιουργηθεί η απαραίτητη αίσθηση ισορροπίας. Για τον καθορισμό των στόχων, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να ξεκινήσει από το σημείο όπου νιώθει πιο άνετα ή να ορίσει σημεία στόχων ή σημεία αντίστασης υπαγορευμένα ξεκάθαρα από τη σχετική έρευνα και την προετοιμασία του. Έπειτα, θα πρέπει σκόπιμα και συστηματικά να κινηθεί σε μια περιοχή που ίσως θα προτιμούσε να αποφύγει (πχ. να ορίσει μια εναλλακτική λύση) ή να μη σκεφτεί τόσο διεξοδικά (πχ. από πού να αρχίσει). Αρχίζοντας από το ένα σημείο κι έπειτα καθορίζοντας τα άλλα δύο, ο διαπραγματευτής θα είναι επίσης καλύτερα προετοιμασμένος να καθορίσει τα πλαίσια των προτάσεών του και να αξιολογήσει τις αντιπροτάσεις. Αυτή η διαδικασία αναγκάζει το διαπραγματευτή να ορίσει ένα διαπραγματευτικό φάσμα, ώστε να αποφύγει την ακαμψία που συχνά συνοδεύει την τάση μας να εστιάζουμε σε ένα και μόνο επιθυμητό σημείο διακανονισμού.

### **Ο καθορισμός των στόχων απαιτεί θετικές σκέψεις για τους αντικειμενικούς σκοπούς**

Όσο πλησιάζει η ώρα της διαπραγμάτευσης, ο διαπραγματευτής αρχίζει να σκέφτεται την άλλη πλευρά, πώς θα συμπεριφερθούν τα μέλη της αντίπαλης ομάδας, τι ενδέχεται να αξιώσουν και πώς νιώθει που θα παζαρέψει μαζί τους. Ωστόσο, είναι πιθανό να δώσει υπερβολική προσοχή στο τι θέλει η άλλη πλευρά, πώς να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της κτλ. Καθορίζοντας ρεαλιστικούς, αισιόδοξους και απαισιόδοξους στόχους για τους εαυτούς τους, οι διαπραγματευτές μπορούν να υιοθετήσουν μια προνοητική θέση, στην οποία έχουν επίγνωση του φάσματος των πιθανών αποτελεσμάτων. Αυτό τους επιτρέπει να είναι ευέλικτοι σχετικά

με το τι θα αποδεχτούν και αυξάνει την πιθανότητα να καταλήξουν σε ένα αμοιβαία ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

### **Ο καθορισμός των στόχων απαιτεί συνήθως προσδοκία ενός συνδυασμού θεμάτων και αντικειμενικών σκοπών**

Επειδή οι περισσότεροι διαπραγματευτές έχουν ανάμικτους αντικειμενικούς σκοπούς, πρέπει να σκεφτούν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να ικανοποιηθούν πολλαπλά ζητήματα. Αυτό μας ξαναγυρίζει στον καθορισμό των θεμάτων, στο διαπραγματευτικό μίγμα και στην κατανόηση του διαπραγματευτικού μίγματος της άλλης πλευράς. Οι διαπραγματευτές προτείνουν διακανονισμούς που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν ρεαλιστικούς ή αισιόδοξους στόχους στα θέματα που έχουν ορίσει ως σημαντικά. Έπειτα μπορούν να αντισταθμίσουν αυτούς τους τομείς θέτοντας πιο συντηρητικούς στόχους για θέματα που είναι λιγότερο σημαντικά γι' αυτούς. Η αξιολόγηση του διαπραγματευτικού μίγματος ενδεχομένως να απαιτήσει ο διαπραγματευτής να επινοήσει νέες δυνατότητες που θα επιτρέψουν και στις δύο πλευρές να ικανοποιήσουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς.

### **Ο καθορισμός των στόχων απαιτεί κατανόηση των ζητημάτων που θα θυσιαστούν και θα εγκαταλειφθούν**

Αναλύοντας τα διαπραγματευτικά πακέτα παρατηρούμε και άλλο ένα πιθανό πρόβλημα: τι θα κάνουμε αν η άλλη πλευρά προτείνει ένα πακέτο που θέτει τα θέματα Α, Β και Γ στο αισιόδοξο φάσμα, το θέμα Δ στο ρεαλιστικό μας φάσμα, το θέμα Ε στο απαισιόδοξο σημείο μας και δεν αναφέρει καν το θέμα Ζ, το οποίο αποτελεί μέρος του διαπραγματευτικού μας μίγματος; Το θέμα Ζ είναι από αυτά που μπορούμε να αγνοήσουμε; Αν δεν θέλουμε να το εγκαταλείψουμε, μήπως είναι σχετικά ασήμαντο και αξίζει τον κόπο να το ξεχάσουμε για να κλείσουμε τη συμφωνία με τα Α, Β και Γ στο αισιόδοξο φάσμα μας; Ας υποθέσουμε τώρα πως η άλλη πλευρά μας έχει προτείνει δύο πακέτα, το ένα όπως περιγράφηκε παραπάνω και ένα δεύτερο που θέτει τα θέματα Α και Ε στο αισιόδοξο φάσμα, τα θέματα Β και Ζ στο ρεαλιστικό φάσμα, το Γ στο απαισιόδοξο φάσμα, ενώ αγνοεί το Δ. Ποιο πακέτο είναι πιο ελκυστικό, το πρώτο ή το δεύτερο;

Για να αξιολογήσει αυτά τα πακέτα ο διαπραγματευτής, πρέπει να έχει μια ιδέα τι αξίζει το κάθε θέμα του διαπραγματευτικού μίγματος σε όρους συγκρίσιμους μεταξύ τους. Ο διαπραγματευτής χρειάζεται έναν τρόπο να θεσπίσει θυσίες. Μερικές φορές αυτό είναι δύσκολο γιατί τα διαφορετικά θέματα ή ζητήματα έχουν διαφορετική αξία για το διαπραγματευτή και συχνά υπολογίζονται με διαφορετικούς όρους<sup>4</sup>.

Παρ' όλο που μπορεί να μην είναι δυνατόν να βρεθεί μια κοινή διάσταση (όπως η χρηματική αξία) για να συγκρίνουμε τα θέματα ενός διαπραγματευτικού μίγματος, ή να συγκρίνουμε

---

<sup>4</sup> Πχ. αν αγοράζαμε ένα μεταχειρισμένο αυτοκίνητο θα έπρεπε να αποφασίσουμε πόσο σημαντικό είναι για εμάς καθένα από τα παρακάτω: 1. η μάρκα, 2. το χρώμα, 3. η ηλικία του αυτοκινήτου και 4. η τιμή.

υλικές με άυλες αξίες, πολλοί διαπραγματευτές θεωρούν βολικό να βαθμολογούν όλα τα θέματα με μια κοινή διάσταση. Το σκεπτικό είναι πως, ακόμα και αν δεν ταιριάζει απόλυτα, οποιαδήποτε ένδειξη είναι καλύτερη από καμία. Το να μεταφράζουμε κάθε θέμα σε χρήματα είναι ένας τρόπος για να διευκολύνουμε αυτές τις συγκρίσεις. Οι διαπραγματευτές που θέλουν έναν εναλλακτικό τρόπο για να συγκρίνουν θέματα και ζητήματα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια κλίμακα μονάδων ή ωφέλειας για να τα αξιολογήσουν. Για παράδειγμα, αν η αξία ολόκληρου πακέτου θεμάτων στα οποία στοχεύουμε είναι 500 μονάδες, τότε μπορούν να επιμεριστούν λιγότερες κατ' αναλογία μονάδες για κάθε θέμα του μίγματος, οι οποίες να απεικονίζουν τις αντίστοιχες προτεραιότητες, με άθροισμα το 500. Περιττό να πούμε ότι αυτές οι μονάδες έχουν σημασία μόνο για την ομάδα που τις θεσπίζει και μόνο για όσο διάστημα οι μονάδες εκφράζουν τις βασικές αξίες και τους στόχους του διαπραγματευτή στη συγκεκριμένη κατάσταση. Υπό αυτήν την προϋπόθεση, τέτοιες κλίμακες είναι χρήσιμο εργαλείο για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση προτάσεων και αντιπροτάσεων.

### **Ανάπτυξη τεκμηριωμένων επιχειρημάτων**

Μια σημαντική πλευρά των διαπραγματεύσεων είναι να μπορούν να παρουσιάζουν ξεκάθαρα μια θέση και να παραθέσουν άφθονα γεγονότα και επιχειρήματα που να την τεκμηριώνουν. Μια άλλη είναι να μπορούν να αποκρούσουν τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς με αντεπιχειρήματα.

Λόγω του εύρους και της ποικιλίας των θεμάτων που μπορούν να συμπεριληφθούν στις διαπραγματεύσεις, δεν γίνεται να αναφερθούν λεπτομερώς όλες οι διαδικασίες που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Υπάρχουν ωστόσο μερικές καλές γενικές οδηγίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Ένας διαπραγματευτής μπορεί να θέσει τις εξής ερωτήσεις:

1. Ποια γεγονότα υποστηρίζουν την άποψή μου; Τι είναι αυτό που τεκμηριώνει ή επικυρώνει αυτήν την πληροφορία ως πραγματική;
2. Ποιον μπορώ να συμβουλευτώ, με ποιον μπορώ να μιλήσω για να με βοηθήσει να αναπτύξω ή να εξηγήσω τα γεγονότα; Τι αρχεία, στοιχεία ή πηγές δεδομένων υπάρχουν που τεκμηριώνουν τα επιχειρήματά μου;
3. Άραγε αυτά τα θέματα τα έχουν διαπραγματευτεί κι άλλοι στο παρελθόν υπό παρόμοιες συνθήκες; Μπορώ να συμβουλευτώ αυτούς τους διαπραγματευτές για να βρω ποια σημαντικά επιχειρήματα μεταχειρίστηκαν, ποια από αυτά ήταν επιτυχημένα και ποια όχι;
4. Ποια μπορεί να είναι η άποψη της άλλης πλευράς; Τι συμφέροντα έχει; Τι επιχειρήματα ενδέχεται να αναφέρει; Πώς μπορώ να απαντήσω σε αυτά τα επιχειρήματα και να αναζητήσω πιο δημιουργικές θέσεις που να προωθούν ακόμα καλύτερα τα θέματα και τα συμφέροντα και των δύο πλευρών;
5. Πώς μπορώ να αναπτύξω και να παρουσιάσω τα γεγονότα ώστε να είναι περισσότερο πειστικά; Ποια οπτικά βοηθήματα, εικόνες, διαγράμματα, πίνακες, καταθέσεις από ειδικούς θα με βοηθήσουν να παρουσιάσω όσο το δυνατόν καλύτερα τις θέσεις μου;

## **Ανάλυση της άλλης πλευράς**

Η συγκέντρωση πληροφοριών που αφορούν στην άλλη πλευρά είναι κρίσιμο βήμα στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης. Τι πληροφορίες χρειάζεται η μια πλευρά για την άλλη ώστε να προετοιμαστεί αποτελεσματικά; Ορισμένες πληροφορίες είναι εξαιρετικά σημαντικές:

- Οι πόροι, τα συμφέροντα και οι ανάγκες της άλλης πλευράς σε αυτήν τη φάση.
- Οι αντικειμενικοί σκοποί της άλλης πλευράς.
- Η φήμη και το διαπραγματευτικό στυλ της άλλης πλευράς.
- Η εναλλακτική λύση (ή λύσεις) της άλλης πλευράς.
- Η δικαιοδοσία που έχει η άλλη πλευρά να κλείσει μια συμφωνία.
- Οι πιθανές στρατηγικές και τακτικές της άλλης πλευράς.

Θεωρητικά, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να έχουμε όσο το δυνατόν περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες πριν ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις. Στην πραγματικότητα μπορεί να μην είναι εφικτό να αποκτήσουμε αυτές τις πληροφορίες, είτε με άμεση επικοινωνία με το διαπραγματευτή της άλλης πλευράς είτε μέσω άλλων πηγών. Τότε ο διαπραγματευτής θα πρέπει να συγκεντρώσει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί στη διάρκεια των αρχικών σταδίων της κανονικής διαπραγμάτευσης<sup>5</sup>.

### **Οι πόροι, τα συμφέροντα και οι ανάγκες της άλλης πλευράς**

Σαν διαπραγματευτής, θα μάθουμε πολλά για την άλλη πλευρά μόλις καθίσουμε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, αλλά κανονικά θα πρέπει να συγκεντρώσουμε εκ των προτέρων όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες μέσα από έρευνα και προσωπική μελέτη. Ποια από τα δεδομένα είναι περισσότερο σχετικά, θα εξαρτηθεί από το είδος της διαπραγμάτευσης που διεξάγεται και από το ποιοι βρίσκονται στην άλλη πλευρά. Μια ανάλυση του επιχειρηματικού παρελθόντος ή των προηγούμενων διαπραγματεύσεων των αντιπάλων (επιτυχημένων ή όχι), μπορεί να μας προμηθεύσει χρήσιμα στοιχεία. Τα οικονομικά δεδομένα για την άλλη πλευρά μπορούμε να τα μάθουμε από βάσεις δεδομένων, από οικονομικές εκθέσεις, εφημερίδες, αρχεία, βιογραφικά εταιριών, αναφορές μετοχών και δημόσια αρχεία δικαστικών αποφάσεων. Ορισμένες φορές μπορούμε να μάθουμε πολλά με μια απλή επίσκεψη στην άλλη πλευρά ή κουβεντιάζοντας με τους φίλους και τους συναδέλφους της. Ένας άλλος τρόπος είναι να ρωτήσουμε ανθρώπους που έχουν συνεργαστεί με αντιπάλους.

Εκτός από πληροφορίες για το υπόβαθρο της άλλης πλευράς, θα πρέπει να πάρουμε πληροφορίες και για τα τρέχοντα συμφέροντα και τις ανάγκες της. Μπορούμε να πάρουμε τέτοιου είδους πληροφορίες με διάφορους τρόπους:

- Διεξάγουμε μια προκαταρκτική συζήτηση για το τι θα ήθελε να επιτύχει η άλλη πλευρά στην επικείμενη διαπραγμάτευση.

---

<sup>5</sup> Bill Richardson “How to Negotiate with Really Tough Guys”, Fortune, 27/5/1996

- Προβλέπουμε τα συμφέροντα της άλλης πλευράς βάζοντας τον εαυτό μας στη θέση της.
- Ρωτάμε άτομα που ξέρουν ή έχουν διαπραγματευτεί με την άλλη πλευρά.
- Διαβάζουμε τι λέει για τον εαυτό της η άλλη πλευρά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

### **Οι αντικειμενικοί σκοποί της άλλης πλευράς**

Μόλις αποκτήσουμε πληροφορίες για τους πόρους και τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, πρέπει επίσης να καταλάβουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς της, όπως ακριβώς προσδιορίσαμε τους δικούς μας. Οι άνθρωποι συχνά κάνουν στερεότυπες σκέψεις για τα συμφέροντα και τους στόχους των αντιπάλων. Χρησιμοποιούν σαν οδηγό τους δικούς τους στόχους και τις δικές τους αξίες και υποθέτουν ότι οι άλλοι είναι σαν κι αυτούς κι επιζητούν παρόμοια πράγματα.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να αποκτήσουμε αυτές τις πληροφορίες είναι κατευθείαν από την άλλη πλευρά. Επειδή οι πληροφορίες για τους στόχους των αντιπάλων είναι τόσο σημαντικές για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και των δύο πλευρών, οι επαγγελματίες διαπραγματευτές ανταλλάσσουν συχνά πληροφορίες σχετικά με τους στόχους ή τις αρχικές τους προτάσεις μερικές μέρες ή και εβδομάδες πριν ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις.

### **Η φήμη και το διαπραγματευτικό στυλ της άλλης πλευράς**

Η παρελθούσα διαπραγματευτική συμπεριφορά της άλλης πλευρά είναι μια καλή ένδειξη για το πώς θα συμπεριφερθεί στο μέλλον. Κατά συνέπεια, ακόμα και αν ένας διαπραγματευτής δεν έχει καμιά προηγούμενη εμπειρία με τον αντίπαλο, θα του είναι πολύ χρήσιμο να μιλήσει με όσους είχαν δοσοληψίες μαζί του στο παρελθόν. Παρ' όλο που η συγκέντρωση πληροφοριών για τη παρελθούσα συμπεριφορά της άλλης πλευράς αποτελεί ένα λογικό σημείο εκκίνησης για να κάνουμε υποθέσεις, πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι άνθρωποι αλλάζουν με τον καιρό.

Η εντύπωσή μας για τη φήμη της άλλης πλευράς μπορεί να βασίζεται σε διάφορους παράγοντες:

- Πώς οι προκάτοχοι της άλλης πλευράς έχουν διαπραγματευτεί μαζί μας στο παρελθόν.
- Πώς έχει διαπραγματευτεί η άλλη πλευρά μαζί μας στο παρελθόν για τα ίδια ή για διαφορετικά ζητήματα.
- Πώς η άλλη πλευρά έχει διαπραγματευτεί με άλλους στο παρελθόν.

### **Η εναλλακτική λύση της άλλης πλευράς**

Ένα μέρος της προπαρασκευαστικής διαδικασίας, είναι να κατανοήσουν οι διαπραγματευτές τις εναλλακτικές τους λύσεις. Η εναλλακτική λύση προσφέρει στο διαπραγματευτή μια ρεαλιστική δυνατότητα για συμφωνία, αν η τρέχουσα διαπραγμάτευση δεν αποφέρει ένα αποδεκτό αποτέλεσμα. Με τον ίδιο τρόπο, οι διαπραγματευτές πρέπει να προσπαθήσουν να καταλάβουν την ποιότητα της εναλλακτικής λύσης που έχει η άλλη πλευρά. Αν η άλλη πλευρά διαθέτει μια ισχυρή και εφικτή εναλλακτική λύση, κατά πάσα πιθανότητα θα διεξαγάγει με αυτοπεποίθηση τη διαπραγμάτευση, θα θέσει υψηλούς αντικειμενικούς σκοπούς και θα είναι προετοιμασμένη να ασκήσει πίεση για να τους επιτύχει. Αντιθέτως, αν η άλλη πλευρά έχει μια αδύναμη εναλλακτική λύση, θα εξαρτάται περισσότερο από το να πετύχει μια ικανοποιητική

συμφωνία μαζί μας και συνεπώς, ίσως έχουμε τη δυνατότητα να κάνουμε πιο σκληρό παζάρεμα.

### **Η δικαιοδοσία της άλλης πλευράς**

Όταν οι διαπραγματευτές εκπροσωπούν άλλους, η δικαιοδοσία τους να κλείσουν συμφωνίες ενδέχεται να είναι περιορισμένη και μάλιστα, η ικανότητά τους να διεξάγουν τις διαπραγματεύσεις μπορεί να περιορίζεται με διάφορους τρόπους. Μερικές φορές αυτοί τους οποίους εκπροσωπούν ορίζουν ότι οι διαπραγματευτές δεν μπορούν να κλείσουν συμφωνίες. Συχνά, το μόνο που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν είναι να παρουσιάσουν προτάσεις από τους ανωτέρους τους ή να συγκεντρώσουν πληροφορίες και να τους τις μεταφέρουν.

Υπάρχουν παράγοντες που περιορίζουν τη δικαιοδοσία ενός διαπραγματευτή. Οι διαπραγματευτές που περιορίζονται από τους ανωτέρους τους δεν μπορούν να παρασυρθούν από μια πειστική παρουσίαση και να δεσμεύσουν αυτούς τους οποίους εκπροσωπούν με μια μη επιθυμητή συμφωνία. Δεν μπορούν επίσης να αποκαλύψουν απερίσκεπτα απόρρητες πληροφορίες. Παρ' όλο που αυτοί οι περιορισμοί ενδέχεται να βοηθήνε στην πραγματικότητα τον διαπραγματευτή, μπορεί να αποτελούν επίσης αιτία απογοήτευσης. Πιθανώς να αναρωτηθούμε: «γιατί να μιλήσω με αυτό το άτομο αν δεν μπορεί να πάρει μια απόφαση και ίσως να μην έχει καν τις κατάλληλες πληροφορίες για αυτό που θέλω;». Μια διαπραγμάτευση υπό αυτές τις συνθήκες μπορεί να φανεί μάταιη. Όταν ένας διαπραγματευτής πρέπει πάντα να ενημερώνει εκείνους που εκπροσωπεί και να ζητάει έγκριση, η άλλη πλευρά ίσως αρνηθεί να συνεχίσει, ώσπου να καθίσει στο τραπέζι κάποιος που να έχει τη δικαιοδοσία να απαντάει σε ερωτήσεις και να παίρνει αποφάσεις. Συνεπώς, οι διαπραγματευτικές ομάδες πρέπει να το σκεφτούν καλά προτού στείλουν έναν διαπραγματευτή με περιορισμένες δικαιοδοσίες. Παρ' όλο που αυτό το άτομο δεν θα είναι σε θέση να πάρει μη εξουσιοδοτημένες αποφάσεις, η περιορισμένη δικαιοδοσία του μπορεί να απογοητεύσει τους άλλους και να δημιουργήσει μια μη παραγωγική ένταση στη διαπραγματευτική σχέση. Πριν ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις, ίσως είναι σκόπιμο να ρωτήσουμε συγκεκριμένα την άλλη πλευρά αν υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στη δικαιοδοσία της για την επικείμενη διαπραγμάτευση. Ο πειρασμός να μας πούνε ψέματα θα αντισταθμιστεί από το πιθανό προσωπικό τους κόστος και το κόστος για τη διαπραγμάτευση.

### **Η στρατηγική και οι τακτικές της άλλης πλευράς**

Τέλος, θα μας βοηθούσε πολύ να αποκτήσουμε πληροφορίες για την πιθανή στρατηγική και τις τακτικές της άλλης πλευράς. Αν και δεν είναι τόσο πιθανό να μας αποκαλύψει αμέσως η άλλη πλευρά τη στρατηγική της (ειδικά αν σκοπεύει να χρησιμοποιήσει επιμεριστικές στρατηγικές), μπορούμε παρ' όλα αυτά να συναγάγουμε αυτές τις πληροφορίες από όποια δεδομένα συγκεντρώσουμε ως απάντηση στα προηγούμενα ερωτήματα αυτής της λίστας. Έτσι, η φήμη, το στυλ, η εναλλακτική λύση, η δικαιοδοσία και οι αντικειμενικοί σκοποί (συγκρινόμενα με τα δικά μας) μπορούν να μας πούνε πολλά για τη στρατηγική που σκοπεύουν να ακολουθήσουν οι αντίπαλοί μας, απλά θα αναγκαστούμε να συγκεντρώσουμε αυτές τις πληροφορίες σταδιακά, καθώς εξελίσσεται η διαπραγμάτευση. Αν οι προσδοκίες μας ήταν λανθασμένες, θα πρέπει να αναπροσαρμόσουμε της δική μας στρατηγική.

## Κεφάλαιο 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σε μια κατάσταση επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, οι στόχοι της μιας πλευράς βρίσκονται συνήθως σε θεμελιώδη και άμεση σύγκρουση με τους στόχους της άλλης πλευράς. Οι πόροι είναι σταθεροί και περιορισμένοι και οι δύο πλευρές θέλουν να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στους πόρους. Σαν αποτέλεσμα, η κάθε πλευρά θα χρησιμοποιήσει ένα σύνολο στρατηγικών για να μεγιστοποιήσει το μερίδιό της από τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. Μια σημαντική στρατηγική είναι να διαφυλάσσονται προσεκτικά οι πληροφορίες – η μία πλευρά θα δώσει πληροφορίες στην άλλη μόνον όταν αυτό αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα. Στο μεταξύ, είναι εξαιρετικά επιθυμητό να εκμαιοτούν πληροφορίες από την άλλη πλευρά, ώστε να αυξηθεί η διαπραγματευτική δύναμη. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι βασικά ένας ανταγωνισμός για το ποιος θα εξασφαλίσει μεγαλύτερο κομμάτι από έναν περιορισμένο πόρο (που συχνά είναι χρήματα). Το αν η μία ή και οι δύο πλευρές επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους, θα εξαρτηθεί από τις στρατηγικές και τις τακτικές που θα ακολουθήσουν.

Για πολλούς ο όρος διαπραγμάτευση παραπέμπει στις στρατηγικές και τις τακτικές της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης. Στο μυαλό έρχονται εικόνες από δωμάτια με καπνό, όπου πολλοί άντρες διαφωνούν και τσακώνονται για τις απόψεις τους. Σε πολλούς αρέσει αυτή η εικόνα της διαπραγμάτευσης και ανυπομονούν να μάθουν και να τελειοποιήσουν μια σειρά από σκληρές διαπραγματευτικές δεξιότητες. Άλλοι απωθούνται από την επιμεριστική διαπραγμάτευση και θα προτιμούσαν να αποχωρήσουν παρά να διαπραγματευτούν με τέτοιο τρόπο. Υποστηρίζουν ότι η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι παρωχημένη, φαλλοκρατική και καταστροφική.

Δύο είναι οι λόγοι για τους οποίους κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την επιμεριστική διαπραγμάτευση. Πρώτον, ορισμένες αλληλεξαρτώμενες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι διαπραγματευτές είναι επιμεριστικές και για να τα καταφέρουν πρέπει να καταλαβαίνουν πώς λειτουργούν. Δεύτερον, επειδή πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν σχεδόν αποκλειστικά επιμεριστικές διαπραγματευτικές στρατηγικές και τακτικές, όλοι οι διαπραγματευτές πρέπει να ξέρουν πώς να τις αντικρούσουν. Ενώ οι επιμεριστικές στρατηγικές και τακτικές είναι χρήσιμες, ενδέχεται να γίνουν αντιπαραγωγικές και δαπανηρές. Συχνά κάνουν τα διαπραγματευόμενα μέρη να βλέπουν μόνο τις διαφορές τους και να αγνοούν τα κοινά τους σημεία. Πέρα από αυτές τις αρνητικές συνέπειες, οι επιμεριστικές διαπραγματευτικές στρατηγικές και τακτικές είναι πολύ χρήσιμες όταν ένας διαπραγματευτής θέλει να μεγιστοποιήσει την αξία που επιτυγχάνεται με μία μόνο συμφωνία και όταν η σχέση με την άλλη πλευρά δεν είναι σημαντική.

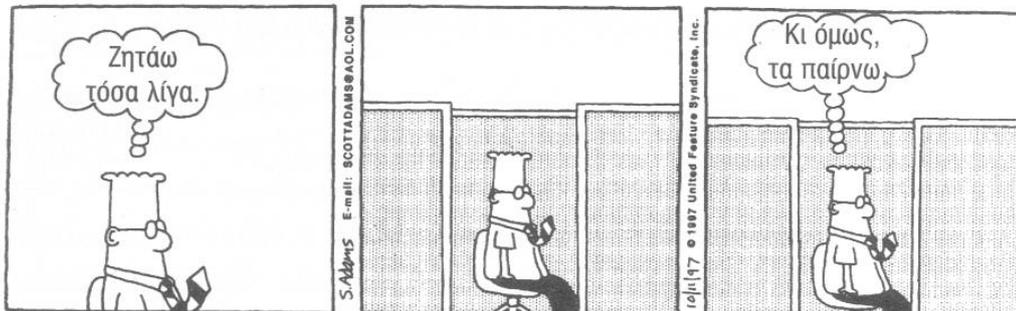
Ορισμένες από τις τακτικές, προκαλούν επίσης ηθικούς προβληματισμούς. Δεν πρέπει να υποθέσουμε ότι η άλλη πλευρά συμμερίζεται τις ηθικές μας αξίες όταν διαπραγματευόμαστε. Παρ' όλο που μπορεί να μην πιστεύουμε ότι είναι ηθικό να χρησιμοποιήσουμε ορισμένες από τις τακτικές που θα αναλυθούν παρακάτω, άλλοι διαπραγματευτές δεν θα έχουν κανένα πρόβλημα να τις χρησιμοποιήσουν. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές αποδέχονται τη διαφορά μεταξύ «ήπιας» και «σκληρής» διαπραγμάτευσης. Με την περιγραφή των στρατηγικών και των τακτικών, θα καταλάβουμε τη δυναμική των επιμεριστικών καταστάσεων και θα επιτύχουμε έτσι μια καλύτερη συμφωνία. Η καλή κατανόηση αυτών των εννοιών θα

επιτρέπει στους διαπραγματευτές που από τη φύση τους δε νιώθουν πολύ άνετα με την επιμεριστική διαπραγμάτευση, να αποκτήσουν πρωτοβουλία σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις.

## 2.1 Διαπραγματευτικό φάσμα

Και οι δύο πλευρές σε μια διαπραγμάτευση θα πρέπει να ορίσουν τα σημεία εκκίνησης, τους στόχους και τα σημεία αντίστασής τους έστω και σιωπηρά, αν όχι ρητά, προτού ξεκινήσει η διαπραγμάτευση. Τα σημεία εκκίνησης βρίσκονται συνήθως στις αρχικές δηλώσεις που κάνει η κάθε πλευρά (δηλαδή η τιμή του πωλητή και η πρώτη προσφορά του αγοραστή). Ο στόχος τις περισσότερες φορές μαθαίνεται ή συνάγεται καθώς προχωρούν οι διαπραγματεύσεις. Οι άνθρωποι θυσιάζουν συνήθως το περιθώριο ανάμεσα στα σημεία εκκίνησης και τους στόχους τους καθώς κάνουν παραχωρήσεις. Το σημείο αντίστασης πέρα από το οποίο το άτομο δεν προτίθεται να προχωρήσει και προτιμάει να διακόψει τις διαπραγματεύσεις, δεν είναι γνωστό στην άλλη πλευρά και θα πρέπει να παραμείνει μυστικό. Η μια πλευρά μπορεί να μη μάθει το σημείο αντίστασης της άλλης, ακόμα και μετά το τέλος μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης. Ύστερα από μια ανεπιτυχή διαπραγμάτευση, η μια πλευρά ενδέχεται να συμπεράνει ότι το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς προσέγγιζε την τελευταία προσφορά που ήταν πρόθυμοι να εξετάσουν οι άλλοι πριν λήξει η διαπραγμάτευση.

Τα σημεία εκκίνησης και αντίστασης των δύο πλευρών συνήθως είναι τοποθετημένα με αντίστροφη σειρά, ώστε το σημείο αντίστασης να είναι μια υψηλή τιμή για τον αγοραστή και μια χαμηλή τιμή για τον πωλητή.



Εικόνα 2<sup>6</sup>

Το άνοιγμα ανάμεσα στο σημείο αντίστασης, το οποίο λέγεται διαπραγματευτικό φάσμα, φάσμα διακανονισμού ή ζώνη δυνητικής συμφωνίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Σε αυτό το χώρο γίνεται πραγματικά η διαπραγμάτευση, γιατί οτιδήποτε έξω από αυτά τα σημεία θα απορριφθεί με συνοπτικές διαδικασίες από τον ένα εκ των δύο διαπραγματευτών. Όταν το σημείο αντίστασης του αγοραστή είναι υψηλότερο από αυτό του πωλητή, υπάρχει **θετικό διαπραγματευτικό φάσμα**. Όταν ισχύει το αντίστροφο (το σημείο αντίστασης του πωλητή είναι υψηλότερο από του αγοραστή και ο αγοραστής δεν θέλει να πληρώσει περισσότερα από την ελάχιστη τιμή που θα αποδεχτεί ο πωλητής), τότε υπάρχει **αρνητικό διαπραγματευτικό φάσμα**. Οι διαπραγματεύσεις που ξεκινάνε με αρνητικό διαπραγματευτικό φάσμα ενδέχεται να φτάσουν γρήγορα σε αδιέξοδο. Μπορούν να επιλυθούν μόνο αν η μία ή και οι δύο πλευρές πειστούν να αλλάξουν τα σημεία αντίστασής τους, ή αν κάποιος άλλος τους επιβάλλει μια λύση η οποία δυσαρεστεί τη μία ή και τις δύο πλευρές. Ωστόσο, επειδή οι διαπραγματευτές δεν ξεκινάνε τις διαβουλεύσεις τους κουβεντιάζοντας για τα σημεία

<sup>6</sup> ΠΗΓΗ: Roy Lewicki, David Saunders, John Minton “Η φύση των διαπραγματεύσεων”



αντίστασής τους (αντίθετα, μιλάνε για αρχικές προσφορές και αξιώσεις), συχνά είναι δύσκολο να καταλάβουν αν ισχύει στην πραγματικότητα ένα θετικό φάσμα διακανονισμού ή όχι, ώσπου οι διαπραγματευτές να προχωρήσουν τη διαδικασία σε βάθος. Μπορεί και τα δύο μέρη να συνειδητοποιήσουν πως δεν υπήρξε καμιά σύμπτωση στα σημεία αντίστασής τους παρά μόνον αφότου εξαντληθούν οι παρατεταμένες διαπραγματεύσεις. Τότε, θα πρέπει να αποφασίσουν αν θα διακόψουν τις διαπραγματεύσεις ή αν θα επαναξιολογήσουν τα σημεία αντίστασής τους.

### **Ο ρόλος των εναλλακτικών λύσεων σε μια διαπραγματευτική συμφωνία**

Εκτός από τις αρχικές προσφορές, τους στόχους και τα σημεία αντίστασης, ένας τέταρτος παράγοντας ενδέχεται να εισαχθεί στις διαπραγματεύσεις: ένα εναλλακτικό αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί φτάνοντας σε μια άλλη συμφωνία με μια διαφορετική πλευρά. Σε ορισμένες διαπραγματεύσεις, τα μέρη έχουν μόνο βασικές επιλογές: να καταλήξουν σε μια συμφωνία με την άλλη πλευρά ή να μη συμφωνήσουν καθόλου. Σε άλλες διαπραγματεύσεις ωστόσο, το ένα ή και τα δύο μέρη ίσως έχουν την επιλογή να περατώσουν μια εναλλακτική συμφωνία.

Οι εναλλακτικές λύσεις είναι σημαντικές γιατί δίνουν τη δύναμη στο διαπραγματευτή να αποχωρήσει από οποιαδήποτε διαπραγμάτευση όταν η συμφωνία που διαγράφεται δεν είναι πολύ ικανοποιητική. Ο αριθμός των ρεαλιστικών εναλλακτικών λύσεων που μπορεί να έχουν οι διαπραγματευτές ποικίλλει σημαντικά από τη μια κατάσταση στην άλλη. Σε διαπραγματεύσεις όπου έχουν πολλές ελκυστικές εναλλακτικές λύσεις, μπορούν να θέσουν υψηλότερους στόχους και να κάνουν λιγότερες παραχωρήσεις. Σε διαπραγματεύσεις στις οποίες δεν έχουν ελκυστική εναλλακτική λύση, όπως όταν συναλλάσσονται με έναν και μόνο προμηθευτή, έχουν πολύ μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι καλοί επιμεριστικοί διαπραγματευτές εντοπίζουν τις ρεαλιστικές εναλλακτικές τους λύσεις πριν ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις με την άλλη πλευρά, ώστε να μπορούν να υπολογίσουν σωστά πόσο ακλόνητοι θα φανούν στη διαπραγμάτευση.

### **Σημείο συμβιβασμού**

Η βασική διαδικασία της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός μέσα στα όρια ενός θετικού διαπραγματευτικού φάσματος. Ο αντικειμενικός σκοπός και των δύο πλευρών είναι να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του διαπραγματευτικού φάσματος, δηλαδή να φτάσουν τη συμφωνία όσο πιο κοντά γίνεται στο σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς.

Και τα δύο μέρη στην επιμεριστική διαπραγμάτευση γνωρίζουν πως ίσως αναγκαστούν να συμβιβαστούν με κάτι λιγότερο από όσο θα προτιμούσαν (το σημείο εκκίνησής τους ή το στόχο τους), αλλά ελπίζουν ότι το σημείο συμβιβασμού θα είναι καλύτερο από το δικό τους σημείο αντίστασης. Για να επιτευχθεί συμφωνία και οι δύο πλευρές πρέπει να πιστεύουν πως το σημείο συμβιβασμού (αν και λιγότερο επιθυμητό ίσως από αυτό που θα προτιμούσαν), είναι ό,τι καλύτερο μπορούν να πετύχουν. Η πεποίθηση αυτή είναι σημαντική, τόσο για την επίτευξη της συμφωνίας όσο και για την τήρηση της συμφωνίας μετά τις διαπραγματεύσεις. Όσοι δεν πιστεύουν ότι πέτυχαν την καλύτερη δυνατή συμφωνία ή νομίζουν ότι έχασαν κάτι, αργότερα προσπαθούν να ξεγλιστρήσουν από όσα συμφώνησαν ή να ψάχνουν να βρουν

άλλους τρόπους για να αντισταθμίσουν τα χαμένα. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση για το σημείο συμβιβασμού είναι αν οι δύο πλευρές θα ξανασυναντηθούν ή όχι.

### **Διαπραγματευτικό μίγμα**

Διαπραγματευτικό μίγμα είναι το πακέτο των θεμάτων προς διαπραγμάτευση. Το κάθε θέμα στο μίγμα έχει δικό του σημείο εκκίνησης, στόχο και σημείο αντίστασης. Ορισμένα θέματα έχουν προφανή σημασία και για τα δύο μέρη, ενώ άλλα είναι σημαντικά μόνο για τη μια πλευρά. Οι διαπραγματευτές πρέπει να ξέρουν τι είναι σημαντικό γι' αυτούς και την άλλη πλευρά και να φροντίσουν να λάβουν υπόψη τους αυτές τις προτεραιότητες στη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού.

## **2.2 Βασικές στρατηγικές επιμεριστικής διαπραγμάτευσης**

Ο κύριος σκοπός στην επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι να μεγιστοποιήσει την αξία αυτής της μίας συμφωνίας. Για να κάνουμε τους ανθρώπους να συμφωνήσουν, είναι σημαντικό να αισθανθούν πως έκαναν την καλύτερη δυνατή συμφωνία. Η ικανοποίηση του εγώ είναι συχνά εξίσου σημαντική όσο και η εξασφάλιση υλικών στόχων.

Δύο πράγματα είναι σημαντικά σε όλες τις καταστάσεις επιμεριστικής διαπραγμάτευσης: 1. να ανακαλύψουμε το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς και 2. να το επηρεάσουμε.

### **Πώς θα ανακαλύψουμε το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς**

Οι πληροφορίες αποτελούν τη ζωτική δύναμη της διαπραγμάτευσης. Όσα περισσότερα μπορούμε να μάθουμε για την αξία που έχουν για την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα, για το σημείο αντίστασής της, τα κίνητρά της, την αίσθηση αυτοπεποίθησής της, κτλ., τόσο περισσότερες δυνατότητες θα έχουμε να καταλήξουμε σε μια ευνοϊκή συμφωνία. Ταυτόχρονα, δε θέλουμε να μάθει η άλλη πλευρά ορισμένες πληροφορίες για εμάς. Είναι καλύτερα να κρατήσουμε κρυφό το πραγματικό σημείο αντίστασής μας, ορισμένες από τις αξίες που έχουν για εμάς τα αποτελέσματα, καθώς και εμπιστευτικές πληροφορίες για μια αδύναμη στρατηγική θέση ή την ευάλωτη συναισθηματική μας κατάσταση. Εναλλακτικά, μπορεί να θέλουμε να αποκτήσει κάποιες πληροφορίες η άλλη πλευρά, μερικές από αυτές πραγματικές και σωστές και άλλες σχεδιασμένες με σκοπό να κάνουν τον αντίπαλο να πιστέψει πως όλα είναι ευνοϊκά για εμάς. Αφού η κάθε πλευρά θέλει να αποκτήσει κάποιες πληροφορίες και να αποκρύψει κάποιες άλλες, κι επειδή γνωρίζει ότι το ίδιο ισχύει και για την άλλη πλευρά, η επικοινωνία μπορεί να γίνει περίπλοκη. Οι πληροφορίες μεταδίδονται συχνά με έναν κώδικα που εξελίσσεται στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Οι άνθρωποι απαντούν σε ερωτήματα με άλλα ερωτήματα ή με ημιτελείς προτάσεις, αλλά για να καταφέρει η καθεμιά πλευρά να επηρεάσει την αντίληψη της άλλης, πρέπει και οι δύο κάποια στιγμή να διευκρινίσουν κάποια σημεία με αποτελεσματικό και πειστικό τρόπο.

### **Πώς θα επηρεάσουμε το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς**

Για το σχεδιασμό της στρατηγικής και των τακτικών που θα ακολουθηθούν σε μια επιμεριστική διαπραγμάτευση, είναι βασικός ο εντοπισμός του σημείου αντίστασης της άλλης πλευράς και η σχέση του με το δικό μας σημείο αντίστασης. Το σημείο αντίστασης ορίζεται από την αναμενόμενη αξία ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος, η οποία με τη σειρά της είναι προϊόν

της αξίας και του κόστους ενός αποτελέσματος. Ένα σημείο αντίστασης θα επηρεαστεί επίσης από το κόστος που έχει για ένα άτομο η καθυστέρηση, η δυσκολία στη διαπραγμάτευση (άυλη αξία), ή η διακοπή της διαπραγμάτευσης. Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι σημαντικοί στην προσπάθειά μας να επηρεάσουμε το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς: 1. η αξία που δίνει η άλλη πλευρά σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, 2. το κόστος που προσδίδει η άλλη πλευρά στις κωλυσιεργίες ή στις δυσκολίες της διαπραγμάτευσης και 3. το κόστος που έχει για την άλλη πλευρά η διακοπή των διαπραγματεύσεων.

Ένας σημαντικός παράγοντας για να κάνουμε τον άλλο να αντιληφθεί τι είναι εφικτό (και συνεπώς να επηρεάσουμε την αξία που δίνει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα), είναι να καταλάβει τη δική μας κατάσταση. Έτσι, όταν επηρεάζουμε την άποψη των άλλων, πρέπει να φροντίσουμε να καταλάβει η άλλη πλευρά την αξία που δίνουμε εμείς σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, το κόστος που προσδίδουμε στις κωλυσιεργίες ή τις δυσκολίες στη διαπραγμάτευση και το κόστος που θα έχουμε αν διακοπούν οι διαπραγματεύσεις.

Παρακάτω θα διευκρινιστεί πώς μπορούν αυτοί οι παράγοντες να επηρεάσουν τη διαδικασία της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, κάνοντας τέσσερις σημαντικές υποδείξεις:

**1. Το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς είναι ευθέως ανάλογο του κόστους που αυτή εκτιμά ότι θα έχουν οι κωλυσιεργίες ή η διακοπή των διαπραγματεύσεων.** Αν η άλλη πλευρά αντιληφθεί ότι εμείς θέλουμε να επιτευχθεί γρήγορα μια συμφωνία και δεν μπορούμε να την αναβάλουμε, μπορεί να αδράξει αυτό το πλεονέκτημα και να πιέσει για ένα αποτέλεσμα προς όφελός της. Άρα, οι προσδοκίες θα αυξηθούν και η άλλη πλευρά θα θέσει ένα πιο απαιτητικό σημείο αντίστασης. Όσο περισσότερο μπορούμε να πείσουμε τους άλλους ότι το κόστος που θα έχουμε από μια καθυστέρηση ή από τη διακοπή των διαπραγματεύσεων θα είναι χαμηλό (πως δεν βιαζόμαστε και μπορούμε να περιμένουμε για πάντα), τόσο πιο συγκρατημένο θα είναι το σημείο αντίστασής τους.

**2. Το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς μεταβάλλεται αντιστρόφως ανάλογα με το κόστος που θα έχει για αυτήν μια αναβολή ή η διακοπή των διαπραγματεύσεων.** Όσο πιο πολύ χρειάζεται ένα άτομο τη συμφωνία, τόσο πιο συγκρατημένο θα φανεί στον καθορισμό του σημείου αντίστασής του. Έτσι, όσα περισσότερα μπορούμε να κάνουμε για να πείσουμε την άλλη πλευρά ότι οι κωλυσιεργίες ή η διακοπή των διαπραγματεύσεων θα είναι δαπανηρές γι' αυτήν, τόσο πιθανότερο είναι οι αντίπαλοί μας να ορίσουν ένα μετριοπαθές σημείο αντίστασης. Αν οι διαπραγματεύσεις αποβούν ανεπιτυχείς, η άλλη πλευρά μπορεί να προχωρήσει σε μια ελκυστική εναλλακτική λύση.

**3. Ένα σημείο αντίστασης θα μεταβάλλεται ανάλογα με την αξία που προσδίδει στο αποτέλεσμα αυτό η άλλη πλευρά.** Συνεπώς, το σημείο αντίστασης μπορεί να γίνει πιο μετριοπαθές καθώς το άτομο μειώνει την αξία που πιστεύει πως έχει αυτό το αποτέλεσμα. Αν καταφέρουμε να πείσουμε την άλλη πλευρά ότι η παρούσα διαπραγματευτική θέση δεν θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή ότι η παρούσα θέση δεν είναι ελκυστική γιατί άλλες θέσεις είναι ακόμα ελκυστικότερες, τότε αυτή θα προσαρμόσει το σημείο αντίστασής της.

**4. Το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς μεταβάλλεται αντιστρόφως ανάλογα με την αξία που προσδίδει η πρώτη πλευρά σε ένα αποτέλεσμα.** Ξέροντας πως μια συγκεκριμένη θέση είναι σημαντική για την άλλη πλευρά, περιμένουμε να αντισταθεί και να μην υποχωρήσει. Έτσι, θα υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες για έναν ευνοϊκό διακανονισμό σε αυτό το θέμα και

εμείς ενδέχεται να μειώσουμε τις προσδοκίες μας σε ένα πιο μετριοπαθές σημείο αντίστασης. Συνεπώς, όσο περισσότερο μπορούμε να πείσουμε τους άλλους ότι για εμάς έχει αξία ένα αποτέλεσμα που βρίσκεται έξω από το διαπραγματευτικό τους φάσμα, τόση περισσότερη πίεση τους ασκούμε να ορίσουν ένα πιο μετριοπαθές σημείο αντίστασης σε σχέση με αυτό το αποτέλεσμα.

### 2.3 Κινήσεις τακτικής

Υπάρχουν τέσσερις σημαντικές κινήσεις τακτικής για έναν διαπραγματευτή που βρίσκεται σε κατάσταση επιμεριστικής διαπραγμάτευσης: 1. να αποτιμήσει τις αξίες της άλλης πλευράς για το αποτέλεσμα και το κόστος της διακοπής των διαπραγματεύσεων, 2. να επηρεάσει την εντύπωση που έχει η άλλη πλευρά για τις αξίες του διαπραγματευτή για το αποτέλεσμα, 3. να αλλάξει την αντίληψη της άλλης πλευράς για τις δικές της αξίες για το αποτέλεσμα και 4. να «παίξει» με το πραγματικό κόστος των κωλυσιεργιών ή της διακοπής των διαπραγματεύσεων.

#### **Αποτίμηση των αξιών του αποτελέσματος και του κόστους διακοπής των διαπραγματεύσεων**

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα για έναν διαπραγματευτή είναι να πάρει πληροφορίες για την αξία του αποτελέσματος και τα σημεία αντίστασης της άλλης πλευράς. Ο διαπραγματευτής μπορεί να ακολουθήσει δύο διαδρομές: να αποκτήσει έμμεσα πληροφορίες για τις αφανείς διαστάσεις ενός θέματος (έμμεση αποτίμηση) ή να πάρει πληροφορίες άμεσα από την άλλη πλευρά για την αξία που αυτή δίνει στα αποτελέσματα και τα σημεία αντίστασής της (άμεση αποτίμηση).

#### **Έμμεση αποτίμηση**

Η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο ορίζει κάποιο σημείο αντίστασης, μπορεί να συνδυάζει πολλούς παράγοντες. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να καταλήξουμε σε μια απόφαση. Η έμμεση αποτίμηση έχει σκοπό να καθορίσει τις πληροφορίες που πιθανώς χρησιμοποίησε κάποιο άτομο για να προσδιορίσει το στόχο και τα σημεία αντίστασής του, καθώς και το πώς ερμήνευσε αυτές τις πληροφορίες.

#### **Άμεση αποτίμηση**

Σε μια διαπραγμάτευση, η άλλη πλευρά συνήθως δεν δίνει ακριβείς και σαφείς πληροφορίες για τις αξίες των αποτελεσμάτων της, τα σημεία αντίστασής της και τις προσδοκίες της. Ορισμένες φορές όμως, παρέχει ακριβείς πληροφορίες. Όταν πιέζεται ως τα ανώτατα όριά της και θέλει ένα γρήγορο διακανονισμό, η άλλη πλευρά θα θέσει με μεγάλη σαφήνεια τα γεγονότα. Σε αυτές τις περιπτώσεις φυσικά, η πλευρά που αποκαλύπτει τις πληροφορίες πιστεύει ότι ο διακανονισμός που προτείνεται βρίσκεται εντός του φάσματος διακανονισμού και ότι η άλλη πλευρά θα δεχτεί τις πληροφορίες αυτές ως αληθινές και δεν θα τις θεωρήσει διαπραγματευτικό τέχνασμα. Ένας πωλητής βιομηχανικών προϊόντων μπορεί να μιλήσει στον αγοραστή για την ποιότητα του προϊόντος και την εξυπηρέτηση, για άλλους πελάτες που θέλουν να αγοράσουν το προϊόν, καθώς και για το χρόνο που απαιτείται για να κατασκευαστούν οι ειδικές παραγγελίες.

Τις περισσότερες φορές όμως, η άλλη πλευρά δεν είναι τόσο ειλικρινής και οι μέθοδοι συγκέντρωσης άμεσων πληροφοριών είναι πολύ περίπλοκες. Άλλες μέθοδοι είναι να προκαλείται η άλλη πλευρά σε σημείο που να ξεσπάσει από θυμό ή να της ασκείται πίεση ώστε άθελά της να αποκαλύψει πολύτιμες πληροφορίες. Η μία πλευρά μπορεί να παραστήσει ότι έχει φτάσει σε απόγνωση και να αποχωρήσει εξοργισμένη από τις διαπραγματεύσεις, ελπίζοντας πως η άλλη, σε μια απόπειρα να αποφύγει το αδιέξοδο, θα αποκαλύψει τις ζητούμενες πληροφορίες.

### **Χειρισμός των εντυπώσεων της άλλης πλευράς**

Επειδή η κάθε πλευρά προσπαθεί να πάρει πληροφορίες για τους αντιπάλους της από άμεσες ή έμμεσες πηγές, μια σημαντική κίνηση τακτικής για εμάς που διαπραγματευόμαστε, είναι να εμποδίσουμε την άλλη πλευρά να πάρει ακριβείς πληροφορίες για τη θέση μας, ενώ ταυτόχρονα την καθοδηγούμε έτσι που να σχηματίσει για εμάς την εντύπωση που εμείς θέλουμε. Η αποστολή μας λοιπόν, είναι να αποκρύψουμε τις πραγματικές πληροφορίες για τις θέσεις μας και να τις παρουσιάσουμε όπως θα θέλαμε να τις πιστέψουν οι άλλοι. Γενικά, η απόκρυψη είναι πιο σημαντική στην αρχή μιας διαπραγμάτευσης και η άμεση δράση είναι χρησιμότερη αργότερα. Αυτή η σειρά μας δίνει το χρόνο να συγκεντρώσουμε πληροφορίες από την άλλη πλευρά, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να αξιολογήσουμε το σημείο αντίστασής μας και να αποφασίσουμε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να πληροφορήσουμε τους αντιπάλους για τις θέσεις μας.

### **Ενέργειες απόκρυψης**

Ο πιο απλός τρόπος για να αποκρύψουμε τη θέση μας είναι να πούμε και να κάνουμε όσο το δυνατόν λιγότερα. Η σιωπή είναι χρυσός όταν απαντάμε σε ερωτήσεις, οπότε καλύτερα να επενδύσουμε τα λόγια μας σε ερωτήσεις. Η επιλεκτική συγκράτηση μειώνει την πιθανότητα των προφορικών ολισθημάτων ή την παρουσίαση στοιχείων τα οποία θα μπορούσε η άλλη πλευρά να χρησιμοποιήσει για να βγάλει συμπεράσματα. Ένα βλέμμα απογοήτευσης ή ανίας, οι νευρικές και ανήσυχες κινήσεις ή το έντονο ενδιαφέρον, μπορούν να δώσουν στοιχεία για το πόσο σημαντικά είναι τα θέματα που συζητούνται. Η συγκάλυψη είναι η πιο γενική ενέργεια απόκρυψης.

Μια άλλη προσέγγιση, εφικτή όταν διεξάγονται ομαδικές διαπραγματεύσεις μέσω εκπροσώπων, είναι η εσκεμμένη ανικανότητα. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εκπροσωπούμενοι δε δίνουν στον εκπρόσωπό τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες κι έτσι εκείνος είναι αδύνατον να τις αφήσει να διαρρεύσουν. Αντίθετα, ο διαπραγματευτής έχει την αποστολή να συγκεντρώσει απλώς τα γεγονότα και να τα φέρει στην ομάδα. Αυτή η στρατηγική μπορεί να κάνει τις διαπραγματεύσεις πολύπλοκες και κουραστικές και συχνά η άλλη πλευρά διαμαρτύρεται έντονα για την ανικανότητα του διαπραγματευτή να αποκαλύψει σημαντικά δεδομένα ή να καταλήξει σε κάποια συμφωνία. Οι εκπρόσωποι μπορεί επίσης να έχουν περιορισμένη δικαιοδοσία (ή να περιορίζουν οι ίδιοι τον εαυτό τους) για τη λήψη αποφάσεων.

Πέρα από τη μείωση του αριθμού των ατόμων που μπορούν ενεργά να αποκαλύψουν πληροφορίες, η απόκρυψη επιτρέπει σε άλλα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας να παρατηρούν και να ακούνε προσεκτικά τι λέει η άλλη πλευρά, ώστε να εντοπίσουν στοιχεία και πληροφορίες για τη θέση της. Μια ακόμη ενέργεια απόκρυψης είναι να παρουσιαστούν πάρα πολλά θέματα για διαπραγμάτευση, εκ των οποίων λίγα μόνο είναι σημαντικά για το

διαπραγματευτή. Με αυτόν τον τρόπο, η άλλη πλευρά αναγκάζεται να συγκεντρώσει τόσες πολλές πληροφορίες για πολλά διαφορετικά θέματα, ώστε δυσκολεύεται να εντοπίσει ποια από αυτά είναι όντως σημαντικά. Αυτή η τακτική που αποκαλείται χιονοστιβάδα, μπορεί να θεωρηθεί σκληρή τακτική αν φτάσει στα άκρα.

### **Άμεση δράση για αλλαγή εντυπώσεων**

Οι διαπραγματευτές μπορούν να ενεργήσουν με πολλούς τρόπους για να παρουσιάσουν στοιχεία που θα ενισχύσουν άμεσα τη θέση τους ή τουλάχιστον θα την κάνουν να φανεί ισχυρότερη στην άλλη πλευρά. Μια από τις πιο προφανείς μεθόδους είναι η επιλεκτική παρουσίαση, στην οποία οι διαπραγματευτές αποκαλύπτουν μόνο τα γεγονότα που είναι απαραίτητα για να υποστηρίξουν τη θέση τους. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την επιλεκτική παρουσίαση για να κάνουν την άλλη πλευρά να σχηματίσει την εντύπωση που θέλουν εκείνοι για το σημείο αντίστασής τους ή για να δημιουργήσουν πρόσθετες πιθανότητες συμφωνίας, πιο ευνοϊκές από τις ήδη ισχύουσες. Μια άλλη προσέγγιση είναι να εξηγήσουμε ή να ερμηνεύσουμε γνωστά γεγονότα έτσι ώστε να παρουσιάσουμε ένα λογικό επιχείρημα που δείχνει τα δικά μας κόστη ή ρίσκα, αν εφαρμόζονταν οι προτάσεις της άλλης μεριάς. Εναλλακτικά, μπορούμε να πούμε: «αν ήσασταν στη θέση μου, ορίστε πώς θα φαινόταν αυτά τα γεγονότα σύμφωνα με την πρόταση που παρουσιάσατε». Αυτά τα επιχειρήματα είναι πιο πειστικά όταν έχουμε συγκεντρώσει τα γεγονότα από μια ουδέτερη πηγή, επειδή τότε η άλλη πλευρά δεν θα θεωρήσει ότι επηρεάζονται από το αποτέλεσμα που προτιμάμε. Αν η άλλη πλευρά καταλάβει πώς βλέπουμε τα πράγματα, είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί ο τρόπος σκέψης της.

Η εκδήλωση συναισθηματικής αντίδρασης σε γεγονότα, προτάσεις και πιθανά αποτελέσματα, είναι άλλη μια μορφή άμεσης δράσης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές για να παράσχουν πληροφορίες σχετικά με το τι είναι σημαντικό γι' αυτούς. Η απογοήτευση ή ο ενθουσιασμός συνήθως σημαίνουν ότι ένα ζήτημα είναι σημαντικό, ενώ η βαρεμάρα ή η αδιαφορία σημαίνουν πως είναι αμελητέο ή ασήμαντο. Ένα δυνατό, οργισμένο ξέσπασμα ή μια πρόθυμη ανταπόκριση δείχνουν ότι το θέμα είναι πολύ σημαντικό κι ίσως του προσδώσει μια σπουδαιότητα που θα διαμορφώσει τη συζήτηση. Η συναισθηματική αντίδραση μπορεί να είναι γνήσια ή προσποιητή.

Η ανάληψη άμεσης δράσης για να αλλάξουμε τις εντυπώσεις της άλλης πλευράς συνεπάγεται διάφορους κινδύνους. Είναι άλλο πράγμα να επιλέξουμε να παρουσιάσουμε ορισμένα γεγονότα κι έπειτα να τονίσουμε ή να μειώσουμε τη σημασία τους και εντελώς διαφορετικό να πούμε ψέματα ή να επινοήσουμε καταστάσεις. Το πρώτο είναι αναμενόμενο και κατανοητό στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, ενώ το δεύτερο, ακόμα και στις πιο σκληρές διαπραγματεύσεις, προκαλεί δυσφορία και συχνά έντονα ξεσπάσματα, αν γίνει αντιληπτό. Ανάμεσα στα δύο άκρα ωστόσο, όσα λέγονται και γίνονται ως «επιδέξιοι κομπασμοί» από τη μια πλευρά, μπορεί να εκληφθούν ως ανέντιμη διαστρέβλωση από την άλλη.

### **Αλλαγή των αντιλήψεων της άλλης πλευράς**

Ένας διαπραγματευτής μπορεί να αλλάξει τις εντυπώσεις που έχει η άλλη πλευρά για τους αντικειμενικούς του σκοπούς, κάνοντας τα αποτελέσματα να φαίνονται λιγότερο ελκυστικά ή το κόστος της απόκτησής τους να μοιάζει υψηλότερο. Ο διαπραγματευτής μπορεί επίσης να

προσπαθήσει να κάνει τις αξιώσεις και τις θέσεις του να φανούν πιο ελκυστικές ή λιγότερο δυσάρεστες στην άλλη πλευρά.

Ένας τρόπος για να αλλάξουμε τις αντιλήψεις των αντιπάλων είναι να τους εξηγήσουμε ποια θα είναι τα πραγματικά αποτελέσματα της πρότασής τους. Ένας διαπραγματευτής μπορεί να εξηγήσει λογικά πώς θα προκύψει ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα αν η άλλη πλευρά όντως αποκτήσει αυτά που ζήτησε. Αυτό πιθανώς μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να τονίσουμε κάτι που έχει ως τότε παραβλεφθεί.

### **Πώς να διαχειριστούμε το πραγματικό κόστος της αναβολής ή της διακοπής των διαπραγματεύσεων**

Οι διαπραγματευτές έχουν χρονικές διορίες. Ένα συμβόλαιο θα εκπνεύσει. Μια συμφωνία πρέπει να επιτευχθεί πριν γίνει κάποια σημαντική συνάντηση. Οι διαπραγματεύσεις που παρατείνονται πέρα από το χρονικό τους όριο μπορεί να αποβούν δαπανηρές, ιδιαίτερα για το άτομο που έχει τη διορία, γιατί θα πρέπει ή να παρατείνει τη διορία του ή να επιστρέψει με άδεια χέρια. Ταυτόχρονα, η έρευνα και η πρακτική εμπειρία δείχνουν πως η πλειονότητα των συμφωνιών στην επιμεριστική διαπραγμάτευση καταλήγουν σε ένα αποτέλεσμα όσο πλησιάζει το χρονικό όριο. Η διαχείριση μιας διορίας ή η αποτυχία να επιτευχθεί συμφωνία μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία, μπορούν να αποβούν αποτελεσματικά εργαλεία στα χέρια του ατόμου που δεν αντιμετωπίζει χρονικές πιέσεις. Υπάρχουν τρεις τρόποι να διαχειριστούμε το κόστος αναβολής στη διαπραγμάτευση: 1. με το να σχεδιάσουμε αποδιοργανωτικές ενέργειες, 2. κάνοντας συμμαχίες με τρίτους και 3. με το να διαχειριστούμε το χρονοδιάγραμμα των διαπραγματεύσεων.

#### **Αποδιοργανωτικές ενέργειες**

Ένας τρόπος για να οδηγηθούμε σε συμφωνία είναι να αυξήσουμε το κόστος της μη κατάληξης σε συμφωνία. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τακτικές που κοστίζουν στην άλλη πλευρά και την αποδιοργανώνουν προκειμένου να αναγκαστεί να διαπραγματευτεί μαζί μας, όμως αυτό ενδέχεται να της προκαλέσει οργή και να δημιουργήσει μεταξύ μας συγκρούσεις.

#### **Συμμαχία με τρίτους**

Ένας άλλος τρόπος να αυξηθεί το κόστος της αναβολής ή της διακοπής των διαπραγματεύσεων, είναι να εμπλακεί μια τρίτη πλευρά που να μπορεί με κάποιο τρόπο να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

#### **Διαχείριση χρονοδιαγράμματος**

Η διαδικασία του χρονοδιαγράμματος σε μια διαπραγμάτευση μπορεί συχνά να βάλει σε μειονεκτική θέση τη μία πλευρά. Τα στελέχη που ταξιδεύουν στο εξωτερικό για να διαπραγματευτούν με προμηθευτές, πολλές φορές ανακαλύπτουν ότι οι διαπραγματεύσεις έχουν προγραμματιστεί να αρχίσουν αμέσως μετά την άφιξή τους, ενώ εκείνοι υποφέρουν ακόμη από την κούραση του ταξιδιού και τη διαφορά της ώρας. Εναλλακτικά, η πλευρά που φιλοξενεί τις διαπραγματεύσεις μπορεί να χρησιμοποιήσει αναβλητικές τακτικές ώστε να στριμώξει τις διαπραγματεύσεις στα τελευταία λεπτά μιας συνεδρίας και να εκμαιεύσει έτσι παραχωρήσεις από τους επισκέπτες. Οι αγοραστές για λογαριασμό βιομηχανιών έχουν να

αντιμετωπίσουν πολύ πιο δύσκολες διαπραγματεύσεις όταν ο χρόνος τους είναι περιορισμένος, γιατί τα εργοστάσιά τους ίσως αναγκαστούν να μείνουν άπραγα αν δεν καταφέρουν να εξασφαλίσουν έγκαιρα ένα νέο συμβόλαιο για πρώτες ύλες.

Οι ευκαιρίες να αυξηθεί ή να μεταβληθεί η χρονική στιγμή της διαπραγμάτευσης ποικίλλουν από τομέα σε τομέα. Σε κάποιες βιομηχανίες είναι εφικτό να συσσωρευτούν αποθέματα πρώτων υλών με σχετικά χαμηλό κόστος ή να αγοραστούν σε τεράστιες ποσότητες. Σε άλλες βιομηχανίες όμως, είναι απαραίτητο τα υλικά να έρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα επειδή έχουν μικρή διάρκεια ζωής.

## **2.4 Θέσεις κατά την επιμεριστική διαπραγμάτευση**

Οι αποτελεσματικοί επιμεριστικοί διαπραγματευτές πρέπει να καταλάβουν τη διαδικασία πώς να παίρνουν μια θέση στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (την εναρκτήρια προσφορά ή εναρκτήρια στάση), καθώς και το ρόλο των παραχωρήσεων κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία. Στην αρχή των διαπραγματεύσεων η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση. Συνήθως μια πλευρά θα αλλάξει στη συνέχεια θέση σαν αντίδραση σε πληροφορίες από την άλλη πλευρά ή σαν αντίδραση στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς. Και η θέση της άλλης πλευράς αλλάζει συνήθως κατά τη διαπραγμάτευση. Οι αλλαγές θέσης συνοδεύονται από καινούριες πληροφορίες σχετικά με τις προθέσεις και την αξία των αποτελεσμάτων των αντιπάλων, καθώς και για τις πιθανές ζώνες διακανονισμού. Η διαπραγμάτευση είναι επαναληπτική. Παρέχει την ευκαιρία και στις δύο πλευρές να ανταλλάξουν για τις θέσεις τους πληροφορίες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε μετατοπίσεις αυτών των θέσεων.

### **1.α. Εναρκτήρια προσφορά**

Όταν αρχίζουν οι διαπραγματεύσεις, ο διαπραγματευτής αντιμετωπίζει ένα περίπλοκο πρόβλημα. Ποια θα πρέπει να είναι η εναρκτήρια προσφορά; Μήπως η προσφορά θεωρηθεί υπερβολικά χαμηλή ή υπερβολικά υψηλή από τους άλλους και συνεπώς την απορρίψουν με περιφρόνηση; Αντίστοιχα, μια προσφορά που θεωρείται μετριοπαθής από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να είναι υψηλότερη, είτε για να αφήσει περισσότερο χώρο για ελιγμούς, είτε για να επιτευχθεί κάποια στιγμή ένας καλύτερος διακανονισμός. Μήπως η εναρκτήρια προσφορά θα έπρεπε να είναι πλησιέστερα στο σημείο αντίστασης, υποδηλώνοντας μια πιο συνεργατική στάση; Αυτές οι ερωτήσεις γίνονται λιγότερο περίπλοκες καθώς ο διαπραγματευτής μαθαίνει περισσότερα για τα όρια και την προγραμματισμένη στρατηγική της άλλης πλευράς. Αλλά παρότι οι γνώσεις για τους αντιπάλους βοηθούν τους διαπραγματευτές να ορίσουν τις εναρκτήριες προσφορές τους, δεν τους λένε τι ακριβώς να κάνουν. Το βασικό ερώτημα είναι αν η εναρκτήρια προσφορά πρέπει να είναι ακραία ή μετριοπαθής. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι διαπραγματευτές που κάνουν ακραίες εναρκτήριες προσφορές πετυχαίνουν υψηλότερους διακανονισμούς από αυτούς που κάνουν χαμηλές ή μετριοπαθείς εναρκτήριες προσφορές.

Υπάρχουν τουλάχιστον δυο λόγοι που μια ακραία εναρκτήρια προσφορά είναι συμφέρουσα. Πρώτον, δίνει στο διαπραγματευτή χώρο να κινηθεί και άρα, του αφήνει περιθώριο να μάθει για τις προτεραιότητες της άλλης πλευράς. Δεύτερον, μια ακραία εναρκτήρια προσφορά λειτουργεί ως μετα-μήνυμα και μπορεί να δώσει στους αντιπάλους την εντύπωση ότι: 1. υπάρχει πολύς δρόμος ακόμα προτού επιτευχθεί ένας λογικός διακανονισμός και 2. ίσως πρέπει να γίνουν περισσότερες παραχωρήσεις από όσες είχαν προγραμματιστεί αρχικά, ώστε να γεφυρωθεί η απόσταση ανάμεσα στις δύο εναρκτήριες προσφορές. Δύο μειονεκτήματα



μιας ακραίας εναρκτήριας προσφοράς είναι: 1. ότι μπορεί να απορριφθεί άμεσα από την άλλη πλευρά και 2. ότι δείχνει μια στάση σκληρότητας που μπορεί να ζημιώσει τις μακροπρόθεσμες σχέσεις. Συνεπώς, οι διαπραγματευτές που κάνουν ακραίες εναρκτήριες προσφορές, θα πρέπει να έχουν και εφικτές εναλλακτικές λύσεις, τις οποίες να μπορούν να χρησιμοποιήσουν αν ο αντίπαλος διαπραγματευτής αρνηθεί να συζητήσει μαζί τους.

### **1.β. Εναρκτήρια στάση**

Μια δεύτερη απόφαση που πρέπει να ληφθεί στο ξεκίνημα της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, αφορά στη στάση που θα υιοθετηθεί στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Θα είμαστε ανταγωνιστικοί (θα αγωνιστούμε να πετύχουμε το καλύτερο σε κάθε θέμα) ή μετριοπαθείς (πρόθυμοι να κάνουμε παραχωρήσεις και συμβιβασμούς); Ορισμένοι διαπραγματευτές παίρνουν εριστική στάση και επιτίθενται στις θέσεις, στις προσφορές, ακόμα και στο χαρακτήρα της άλλης πλευράς. Αντιδρώντας, η άλλη πλευρά ενδέχεται να μιμηθεί αυτή τη στάση, αντιμετωπίζοντας την επιθετικότητα με επιθετικότητα. Ακόμα κι αν η άλλη πλευρά δεν αντιδράσει άμεσα σε μια επιθετική στάση, είναι μάλλον απίθανο να ανταποκριθεί με εγκάρδιο και ειλικρινή τρόπο. Άλλοι διαπραγματευτές υιοθετούν μια στάση μετριοπάθειας και κατανόησης, σαν να λένε: «ας φερθούμε σαν λογικοί άνθρωποι που μπορούν να λύσουν αυτό το πρόβλημα έτσι ώστε να ικανοποιηθούμε και οι δύο». Ακόμα κι αν δεν μιμηθούν τη στάση τους, οι αντίπαλοι ενδέχεται να αντιδράσουν πιο συγκρατημένα μπροστά σε μια τέτοια μετριοπαθή εναρκτήρια στάση.

Για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να προσπαθήσει να στείλει ένα συνεπές μήνυμα μέσω της εναρκτήριας προσφοράς και της στάσης του. Μια λογική διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια φιλική στάση και μια ακραία διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια πιο σκληρή, πιο ανταγωνιστική στάση. Όταν αλληλοσυγκρούονται τα μηνύματα της εναρκτήριας προσφοράς και της εναρκτήριας στάσης, η άλλη πλευρά θα δυσκολευτεί να τα ερμηνεύσει και να απαντήσει.

### **Αρχικές παραχωρήσεις**

Μια εναρκτήρια προσφορά αντιμετωπίζεται συνήθως με αντιπροσφορά και αυτές οι δύο προσφορές καθορίζουν το αρχικό διαπραγματευτικό φάσμα. Μερικές φορές, η άλλη πλευρά δεν κάνει αντιπροσφορά, αλλά απλώς δηλώνει ότι η πρώτη προσφορά (ή το σύνολο των αξιώσεων) είναι απαράδεκτη και ζητάει από αυτόν που ξεκίνησε πρώτος να επανέλθει με μια πιο λογική σειρά προτάσεων. Πάντως, μετά τον πρώτο γύρο προσφορών, το επόμενο ερώτημα είναι: ποια κίνηση ή ποιες παραχωρήσεις πρέπει να γίνουν τώρα; Μπορούμε να επιλέξουμε να μην κάνουμε απολύτως τίποτα, να παραμείνουμε σταθεροί και να επιμένουμε στην αρχική μας θέση ή να κάνουμε ορισμένες παραχωρήσεις. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε, ότι δεν αποτελεί επιλογή να αυξήσουμε την εναρκτήρια προσφορά μας, δηλαδή να κάνουμε μια πρόταση που να απέχει ακόμα περισσότερο από το στόχο της άλλης πλευράς. Κάτι τέτοιο σίγουρα θα αντιμετωπιστεί με δυσφορία από τους άλλους. Αν πρόκειται να γίνουν παραχωρήσεις, το επόμενο ερώτημα είναι: πόσο μεγάλες πρέπει να είναι αυτές; Είναι σημαντικό να ξέρουμε ότι η πρώτη παραχώρηση μεταδίδει ένα μήνυμα, συχνά συμβολικό, για το ποιά είναι η πρόθεσή μας να προχωρήσουμε.

Οι εναρκτήριες προσφορές, οι εναρκτήριες στάσεις και οι αρχικές παραχωρήσεις είναι στοιχεία στην αρχή των διαπραγματεύσεων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δυο

μέρη για να δείξουν πώς σκοπεύουν να διαπραγματευτούν. Μια ακραία εναρκτήρια προσφορά, μια αποφασιστική εναρκτήρια στάση και μια πολύ μικρή αρχική παραχώρηση δείχνουν άκαμπτη στάση. Μια μετριοπαθής εναρκτήρια προσφορά, μια λογική και συνεργάσιμη εναρκτήρια στάση και μια γενναιόδωρη αρχική παραχώρηση δηλώνουν ευέλικτη νοοτροπία. Υιοθετώντας μια άκαμπτη στάση, προσπαθούμε να εξασφαλίσουμε για τον εαυτό μας το μεγαλύτερο μέρος του διαπραγματευτικού φάσματος, ώστε να μεγιστοποιήσουμε το τελικό μας αποτέλεσμα ή να διατηρήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερα περιθώρια ελιγμών στην πορεία της διαπραγμάτευσης. Η ακαμψία δημιουργεί επίσης ένα κλίμα στο οποίο η άλλη πλευρά ενδέχεται να αποφασίσει ότι οι παραχωρήσεις είναι τόσο αμελητέες, ώστε καλά θα κάνει να υποχωρήσει και να καταλήξει γρήγορα σε μια συμφωνία, αντί να παρατείνει τις διαπραγματεύσεις. Παραδόξως, η ακαμψία ίσως επισπεύσει τελικά τις διαπραγματεύσεις<sup>7</sup>. Υπάρχει όμως και η πολύ ρεαλιστική πιθανότητα, η ακαμψία να ανταποδοθεί με ακαμψία από την άλλη πλευρά. Η μία ή και οι δύο πλευρές μπορεί να γίνουν αδιάλλακτες ή να απηυδίσουν και να αποχωρήσουν τελείως.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να υιοθετήσουμε μια ευέλικτη θέση. Πρώτον, όταν υιοθετούμε διάφορες στάσεις στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, μπορούμε να μάθουμε την αξία του αποτελέσματος για την άλλη πλευρά και τις δυνατότητες που πιστεύει ότι έχει, παρατηρώντας πώς αντιδρά στις προτάσεις σας. Ενδεχομένως να θέλουμε να εδραιώσουμε μια συνεργατική και όχι ανταγωνιστική σχέση, ελπίζοντας να εξασφαλίσουμε μια καλύτερη συμφωνία. Επιπλέον, η ευελιξία δίνει τη δυνατότητα να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις. Όσο πιο ευέλικτοι φανούμε, τόσο περισσότερο η άλλη πλευρά θα πιστέψει ότι είναι εφικτός ένας διακανονισμός.



© 1996. Χρησιμοποιήθηκε με την άδεια της εφημερίδας *The Atlanta Journal-Constitution*.

Εικόνα 3<sup>8</sup>

### Ο ρόλος των παραχωρήσεων

Οι παραχωρήσεις είναι σημαντικές σε μια διαπραγμάτευση και μάλιστα χωρίς αυτές δεν θα υπήρχαν διαπραγματεύσεις. Αν η μια πλευρά δεν είναι προετοιμασμένη να κάνει

<sup>7</sup> Eyuboglu και Buja, 1993

<sup>8</sup> ΠΗΓΗ: Roy Lewicki, David Saunders, John Minton “Η φύση των διαπραγματεύσεων”, από την εφημερίδα *The Atlanta Journal-Constitution*, 1996

παραχωρήσεις, η άλλη πρέπει να συνθηκολογήσει, αλλιώς οι διαπραγματεύσεις θα φτάσουν σε αδιέξοδο.

Οι άνθρωποι ξεκινάνε τις διαπραγματεύσεις περιμένοντας παραχωρήσεις. Οι καλοί επιμεριστικοί διαπραγματευτές δεν θα ξεκινήσουν τις διαπραγματεύσεις με μια εναρκτήρια προσφορά που να βρίσκεται πολύ κοντά στο σημείο αντίστασής τους, αλλά θα βεβαιωθούν πως υπάρχει αρκετό περιθώριο στο διαπραγματευτικό φάσμα για να κάνουν ορισμένες παραχωρήσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι δέχονται γενικά την πρώτη ή τη δεύτερη προσφορά που είναι καλύτερη από το στόχο τους, οπότε οι διαπραγματευτές θα πρέπει να προσδιορίσουν με ακρίβεια το στόχο της άλλης πλευράς και να αποφύγουν να συναινέσουν υπερβολικά γρήγορα σε αυτόν το στόχο.

Επίσης, οι διαπραγματευτές δυσφορούν γενικά με το ύφος «αυτό είναι, άμα σου αρέσει». Έτσι, μια προσφορά που θα μπορούσε να γίνει δεκτή αν είχε προκύψει σαν αποτέλεσμα παραχώρησης, ίσως απορριφθεί όταν παρουσιαστεί σαν τετελεσμένο γεγονός. Αυτή η τελευταία προσέγγιση λέγεται Μπουλγουαρισμός<sup>9</sup>.

Υπάρχουν άφθονα δεδομένα που αποδεικνύουν ότι οι δυο πλευρές νιώθουν καλύτερα με έναν διακανονισμό όταν η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει προοδευτικές παραχωρήσεις, παρά όταν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, ίσως επειδή οι διαπραγματευτές θέλουν να πιστεύουν ότι είναι ικανοί να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς, να την κάνουν να επιλέξει.

Επειδή οι παραχωρήσεις σημαίνουν αναγνώριση της άλλης πλευράς και κίνηση προς τη θέση της, υποδηλώνουν την παραδοχή αυτή της θέσης και τη νομιμότητάς της. Οι άυλοι παράγοντες του κύρους και της αναγνώρισης του δικαιώματος μιας διαπραγματευτικής θέσης ίσως είναι εξίσου σημαντικοί με τα υλικά θέματα. Επίσης, οι παραχωρήσεις εκθέτουν αυτόν που τις κάνει σε κάποιο ρίσκο. Αν η άλλη πλευρά δεν ανταποδώσει, αυτός που κάνει την παραχώρηση ίσως φανεί αδύναμος. Έτσι, η μη ανταπόδοση μιας παραχώρησης μπορεί να στείλει ένα έντονο μήνυμα περί ακαμψίας κι αυτός που έκανε την παραχώρηση να αισθανθεί πως το κύρος του μειώθηκε και η υπόληψή του υπέστη πλήγμα.

Μια αμοιβαία παραχώρηση δεν μπορεί να είναι άνιση. Αν η μια πλευρά έκανε μια μεγάλη παραχώρηση σε κάποιο σημαντικό σημείο, αναμένεται ότι η αντιπροσφορά θα είναι για το ίδιο σημείο ή για ένα θέμα αντίστοιχου κύρους και σπουδαιότητας. Το να κάνουμε μια επιπλέον παραχώρηση όταν δεν μας έχουν κάνει καμία (ή όταν η παραχώρηση της άλλης πλευράς ήταν ανεπαρκής) μπορεί να δηλώσει αδυναμία και να σπαταλήσει πολύτιμο χώρο ελιγμών. Αν δεχτούμε μια ανεπαρκή παραχώρηση, εμείς σαν διαπραγματευτής μπορούμε να εξηγήσουμε ρητά τι περιμένουμε πριν προσφέρουμε περισσότερες παραχωρήσεις: «αυτό δεν αρκεί, θα πρέπει να αυξήσετε κατά X την προσφορά σας πριν σκεφτώ να κάνω περισσότερες παραχωρήσεις».

Για να ενθαρρύνουν περισσότερες παραχωρήσεις από την άλλη πλευρά, οι διαπραγματευτές μερικές φορές συνδέουν τις παραχωρήσεις τους με μια προηγούμενη παραχώρηση που έκανε

<sup>9</sup> Ο όρος «Μπουλγουαρισμός» πήρε το όνομά του από τον επικεφαλής της συνδικαλιστικής ομάδας στις διαπραγματεύσεις με την General Electric στη δεκαετία του 1950. Αντί να αφήσει το συνδικάτο να παρουσιάσει πρώτα τις μισθολογικές του αξιώσεις, η εταιρία έριξε στο τραπέζι μία μόνο «δίκαιη» προσφορά και αρνήθηκε να κάνει άλλες διαπραγματεύσεις. Το Εθνικό Συμβούλιο Εργασιακών Σχέσεων αποφάνθηκε ότι αυτή η πρακτική ήταν άδικη επειδή η διοίκηση δεν «διαπραγματεύτηκε με καλή πίστη».

η άλλη πλευρά. Ίσως πούνε: «αφού μειώσετε τις απαιτήσεις σας στο X, δέχομαι να υποχωρήσω στο Y». Μια αποτελεσματική μέθοδος παραχωρήσεων είναι να συμπεριλάβουμε κάποια παραχώρηση σε ένα πακέτο, που μερικές φορές περιγράφεται σαν αμοιβαίο όφελος (logrolling). Για παράδειγμα: «αν δώσετε A και B, εγώ θα δώσω Γ και Δ». Η ενσωμάτωση των παραχωρήσεων σε πακέτο οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι αν ο διαπραγματευτής έκανε παραχωρήσεις χωριστά σε μεμονωμένα θέματα.

### **Η διάταξη των παραχωρήσεων**

Η διάταξη των παραχωρήσεων που κάνει ένας διαπραγματευτής περιλαμβάνει πολύτιμες πληροφορίες, αλλά δεν είναι πάντα εύκολο να ερμηνευτούν. Όταν οι διαδοχικές παραχωρήσεις μικραίνουν ολοένα, το πιο ξεκάθαρο μήνυμα είναι πως η θέση αυτού που κάνει τις παραχωρήσεις γίνεται πιο άκαμπτη και κοντεύει να φτάσει στο σημείο αντίστασής του. Αυτή η γενίκευση πρέπει να αμβλυνθεί, ωστόσο, από την επισήμανση πως μια μικρή παραχώρηση στα τελευταία στάδια της διαπραγμάτευσης πιθανόν και να σημαίνει ότι υπάρχει ελάχιστο περιθώριο ελιγμών. Όταν η εναρκτήρια προσφορά είναι ακραία, ο διαπραγματευτής έχει αρκετό χώρο διαθέσιμο για να συγκεντρώσει σε πακέτα καινούριες προσφορές και είναι σχετικά εύκολο να κάνει σημαντικές παραχωρήσεις. Όταν η προσφορά ή η αντιπροσφορά έχει πλησιάσει στο σημείο όπου ο διαπραγματευτής ελπίζει να γίνει ο διακανονισμός, μια παραχώρηση του ίδιου μεγέθους με την αρχική μπορεί να τον οδηγήσει πέρα από το σημείο αντίστασής του. Υποθέτουμε ότι ένας διαπραγματευτής κάνει μια πρώτη προσφορά 100 ευρώ κάτω από το στόχο της άλλης πλευράς. Μια αρχική παραχώρηση 10 ευρώ θα μείωνε το χώρο ελιγμών κατά 10%. Όταν οι διαπραγματεύσεις φτάσουν στο σημείο να απέχουν 10 ευρώ από το στόχο της άλλης πλευράς, μια παραχώρηση 1 ευρώ αφαιρεί 10% του χώρου που έχει απομείνει για ελιγμούς. Ένας διαπραγματευτής δεν μπορεί πάντα να εκφράσει τέτοιες μηχανικές αναλογίες όταν κάνει ή ερμηνεύει ορισμένες παραχωρήσεις, αλλά αυτό το παράδειγμα περιγράφει πώς ο αποδέκτης μπορεί να εκλάβει τη σημασία του μεγέθους της παραχώρησης ανάλογα σε ποιο σημείο της διαπραγματευτικής διαδικασίας συμβαίνει.

Η διάταξη των παραχωρήσεων είναι επίσης σημαντική. Όταν διαπραγματευόμαστε, οι συμπεριφορές μας ερμηνεύονται από την άλλη πλευρά. Είναι σημαντικό να δώσουμε στους άλλους να καταλάβουν τόσο με τη συμπεριφορά μας όσο και με τα λόγια μας, ότι οι παραχωρήσεις πλησιάζουν στο τέλος.

Σε διαπραγματεύσεις πολλαπλών θεμάτων, οι έμπειροι διαπραγματευτές θα προτείνουν και διαφορετικές μορφές ενός πιθανού διακανονισμού, οι οποίες έχουν περίπου την ίδια αξία για αυτούς. Αναγνωρίζουν πως όλα τα θέματα δεν έχουν την ίδια αξία και για τις δύο πλευρές. Για παράδειγμα, ένας διαπραγματευτής σε μια συμφωνία αγοράς μπορεί να ενδιαφέρεται αποκλειστικά για το συνολικό έσοδο ενός πακέτου και να μην τον νοιάζει αν θα πληρωθεί ολόκληρο μέσα σε ένα μήνα χωρίς τόκο ή σε έξι μήνες με το τρέχον επιτόκιο. Η διάρκεια της περιόδου αποπληρωμής όμως, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την άλλη πλευρά, αν έχει πρόβλημα ρευστότητας. Οι άλλοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το επιτόκιο για να έχουν την άνεση να χωρίσουν το ποσό σε δόσεις. Μάλιστα, οι διάφοροι συνδυασμοί του αρχικού κεφαλαίου, του επιτοκίου και της περιόδου αποπληρωμής μπορεί να έχουν την ίδια αξία για τη μια πλευρά και εντελώς διαφορετική αξία για την άλλη. Αφού δοκιμάσουν διάφορες προτάσεις που έχουν περίπου την ίδια αξία για αυτούς, οι έμπειροι επιμεριστικοί διαπραγματευτές συχνά κρατούν μια τελευταία μικρή παραχώρηση για τα τελευταία στάδια της διαπραγμάτευσης ώστε να γλυκάνουν τη συμφωνία.

## Τελική προσφορά

Τελικά ο διαπραγματευτής θέλει να μεταδώσει το μήνυμα ότι δεν υπάρχει άλλο περιθώριο ελιγμών, ότι η παρούσα προσφορά είναι και η τελική. Ένας καλός διαπραγματευτής θα πει: «δεν μπορώ να κάνω τίποτε άλλο», ή «μέχρι εδώ μπορώ να φτάσω». Μερικές φορές όμως, μια απλή πρόταση δεν αρκεί. Μια εναλλακτική λύση είναι να χρησιμοποιήσει κάποιες παραχωρήσεις για να τονίσει αυτό το σημείο. Ένας διαπραγματευτής μπορεί απλώς να αφήσει την απουσία περαιτέρω παραχωρήσεων να μεταδώσει αυτό το μήνυμα, παρά την παρότρυνση της άλλης πλευράς. Η άλλη πλευρά ίσως στην αρχή να μην καταλάβει ότι η τελευταία προσφορά ήταν και η τελική και ενδεχομένως να προσφέρει μια ακόμα παραχώρηση για να κάνει την πρώτη πλευρά να ανταποκριθεί. Όταν διαπιστώσει πως δεν πρόκειται να γίνει άλλη παραχώρηση, μπορεί να αισθανθεί προδομένη και να θεωρήσει πως παραβιάστηκε η διάταξη της παραχώρησης-αντιπαραχώρησης. Η πικρία που θα ακολουθήσει ίσως περιπλέξει περισσότερο τις διαπραγματεύσεις.

Ένας τρόπος για να δείξουν οι διαπραγματευτές ότι μια προσφορά είναι η τελική, είναι να κάνουν μια σημαντική τελευταία παραχώρηση. Έτσι, υποδηλώνουν πως παραδίδουν και τον υπόλοιπο χώρο του διαπραγματευτικού τους φάσματος. Η τελική προσφορά πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να εντυπωσιάσει, αλλά όχι και τόσο μεγάλη ώστε να δημιουργήσει υποψίες πως μέχρι τώρα ο διαπραγματευτής συγκρατιόταν και άρα υπάρχουν διαθέσιμες παραχωρήσεις και για τα άλλα θέματα του διαπραγματευτικού μίγματος. Μια παραχώρηση μπορεί επίσης να έχει προσωπικό χαρακτήρα για την άλλη πλευρά (πχ. «πήγα στον προϊστάμενό μου και εξασφάλισα μια συμφωνία ειδικά για εσάς»), πράγμα που σημαίνει ότι πρόκειται για την τελευταία παραχώρηση που θα κάνει ο διαπραγματευτής.

## Δέσμευση

Μια βασική έννοια στη διατύπωση μιας διαπραγματευτικής θέσης είναι αυτή της δέσμευσης. Ένας ορισμός της δέσμευσης είναι η ανάληψη μιας διαπραγματευτικής θέσης με κάποια ρητή ή σιωπηρή υπόσχεση ως προς τη μελλοντική πορεία δράσης. Οι δεσμεύσεις μειώνουν και τις επιλογές της άλλης πλευράς, που έχουν ως σκοπό να την εξωθήσουν σε ένα συρρικνωμένο χαρτοφυλάκιο επιλογών.

Μια δέσμευση ερμηνεύεται συχνά από την άλλη πλευρά σαν απειλή, πχ. αν οι άλλοι δεν συμμορφωθούν ή δεν υποχωρήσουν, θα υπάρξουν κάποιες αρνητικές επιπτώσεις. Ορισμένες δεσμεύσεις ενδέχεται να είναι απειλές και άλλες είναι απλώς δηλώσεις προθέσεων που μεταθέτουν στην άλλη πλευρά την ευθύνη για την αποφυγή μιας αμοιβαίας καταστροφής.

Εξαιτίας της φύσης τους, οι δεσμεύσεις είναι δηλώσεις που συνήθως απαιτούν μια συνέχεια. Ένας διαπραγματευτής που απειλεί με επιπτώσεις, δεν εξασφαλίζει αυτά που θέλει αν χρησιμοποιήσει την απειλή κι έπειτα δεν πραγματοποιεί αυτά που υποσχέθηκε, διότι δεν πρόκειται να γίνει πιστευτός στο μέλλον. Επίσης, θα μειωθεί η αυτοεκτίμησή του αν δεν πραγματοποιήσει τις δεσμεύσεις που εξέφρασε δημοσίως. Κατά συνέπεια, μόλις ένας διαπραγματευτής δεσμευτεί για κάποιο θέμα, έχει ισχυρό κίνητρο να τηρήσει την υπόσχεσή του. Επειδή η άλλη πλευρά μάλλον θα το καταλάβει αυτό, μια δέσμευση, όταν γίνεται αποδεκτή, θα έχει ισχυρή επίδραση στο τι θεωρεί εφικτό η άλλη πλευρά.

## **Ζητήματα τακτικής όταν χρησιμοποιούνται δεσμεύσεις**

Όπως πολλά εργαλεία, έτσι και οι δεσμεύσεις έχουν δύο πλευρές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξασφαλίσουν τα πλεονεκτήματα που περιγράφηκαν παραπάνω, αλλά είναι επίσης πιθανό να καθηλώσουν το διαπραγματευτή σε μια συγκεκριμένη θέση ή σημείο, χωρίς δυνατότητα διαφυγής. Οι δεσμεύσεις ανταλλάσσουν την ευελιξία με τη βεβαιότητα ορισμένων ενεργειών, αλλά δημιουργούν δυσκολίες αν θέλουμε να μετατοπιστούμε σε νέα θέση. Υποθέτουμε ότι αφού δεσμευτήκαμε για μια πορεία δράσης, αποκτάμε συμπληρωματικές πληροφορίες που δείχνουν πως είναι επιθυμητή μια διαφορετική θέση, πχ. κάποιες πρόσφατες δηλώσεις που αποκαλύπτουν ότι η προηγούμενη αξιολόγηση του σημείου αντίστασης της άλλης πλευράς ήταν ακριβής και στην πραγματικότητα υπάρχει αρνητικό διαπραγματευτικό φάσμα. Ίσως να είναι επιθυμητό ή ακόμα και αναγκαίο να αλλάξουμε θέση μετά από κάποια δέσμευση. Για τους λόγους αυτούς, όταν δεσμευόμαστε, πρέπει επίσης να κάνουμε ευέλικτα σχέδια, τα οποία μας επιτρέπουν να αποδεσμευτούμε αν χρειαστεί. Για να είναι αποτελεσματική η αρχική δέσμευση, τα σχέδια αυτά πρέπει να παραμείνουν κρυφά.

### **Καθιέρωση μιας δέσμευσης**

Δεδομένου ότι στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων γίνονται δυναμικές και γεμάτες πάθος δηλώσεις (μερικές από τις οποίες είναι μπλόφες), πώς μπορεί ένας διαπραγματευτής να εξασφαλίσει ότι μια δήλωση πρέπει να εκληφθεί σαν δέσμευση;

Μια δεσμευτική δήλωση έχει τρία χαρακτηριστικά: είναι εξαιρετικά οριστική, συγκεκριμένη και είναι μια ξεκάθαρη δήλωση επιπτώσεων. Ένας αγοραστής μπορεί να πει: «θα μας κάνετε κλιμακωτή έκπτωση ανάλογα με το ύψος της παραγγελίας, αλλιώς δεν θα τα πάμε καλά». Αυτή η πρόταση είναι πολύ λιγότερο ισχυρή απ' ό,τι να έλεγε: «πρέπει να έχουμε συνολική έκπτωση 10% στο επόμενο συμβόλαιο, αλλιώς τον άλλο μήνα υπογράφουμε συμβόλαιο με άλλο προμηθευτή». Η τελευταία πρόταση είναι οριστική (πώς και πότε πρέπει να δοθεί η έκπτωση), συγκεκριμένη (πόση έκπτωση αναμένεται) και ξεκάθαρα δηλώνει τις επιπτώσεις (τι θα συμβεί ακριβώς αν δεν δοθεί η έκπτωση). Είναι πολύ πιο ισχυρή από την πρώτη πρόταση και πιο δύσκολο να απεμπλακεί κανείς από αυτήν. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να δημιουργηθεί μια δέσμευση:

#### **A. Δημόσια εξαγγελία**

Όσοι περισσότεροι άνθρωποι γνωρίζουν μια δήλωση δέσμευσης, τόσο αυξάνεται η ισχύς της. Ορισμένες διαπραγματευόμενες πλευρές οργανώνουν συνεντεύξεις τύπου ή βάζουν καταχωρήσεις στις εφημερίδες και σε άλλα έντυπα, δηλώνοντας τι θέλουν και τι θα γίνει ή δεν θα γίνει αν δεν αποκτήσουν αυτά που θέλουν. Σε καθεμιά από αυτές τις περιπτώσεις, όσο μεγαλύτερο το ακροατήριο, τόσο ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες να μεταβληθεί η δέσμευση.

#### **B. Σύνδεσμος με έναν εξωτερικό σύμμαχο**

Ένας άλλος σύμμαχος να ενισχυθεί μια δέσμευση είναι να συνδεθούμε με έναν ή περισσότερους συμμάχους.

## **Γ. Να κάνουμε τη δέσμευση να ξεχωρίσει**

Μπορούμε να κάνουμε μια δεσμευτική δήλωση να ξεχωρίσει με πολλούς τρόπους. Αν οι περισσότερες προσφορές και παραχωρήσεις έγιναν προφορικά, τότε μια γραπτή δήλωση θα τραβήξει την προσοχή στη δέσμευση. Αν οι προηγούμενες δηλώσεις έγιναν γραπτά, τότε μπορούμε να επιστήσουμε την προσοχή στη νέα δέσμευση χρησιμοποιώντας διαφορετικά τυπογραφικά στοιχεία ή χαρτί με άλλο χρώμα. Η επανάληψη είναι ένα από τα πιο ισχυρά μέσα για να κάνουμε μια δήλωση να ξεχωρίσει. Χρησιμοποιώντας διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας για να μεταδώσουμε μια δέσμευση, την εντυπώνουμε στο μυαλό των άλλων. Για παράδειγμα, μιλάμε στην άλλη πλευρά για μια δέσμευση, έπειτα της δίνουμε μια γραπτή δήλωση, μετά διαβάζουμε μεγαλόφωνα τη δήλωση και ύστερα τη διαδίδουμε σε άλλους.

## **Δ. Ενισχύοντας την απειλή ή την υπόσχεση**

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ενισχυθεί η σιωπηρή ή ρητή απειλή σε μια δέσμευση. Ένας τρόπος είναι να εξετάσουν οι διαπραγματευτές παρόμοιες καταστάσεις και τις συνέπειές τους. Ένας άλλος είναι να κάνουν φανερές προετοιμασίες για την πραγματοποίηση της απειλής. Ένας άλλος τρόπος είναι να πραγματοποιήσουμε μικρές απειλές εκ των προτέρων, κάνοντας έτσι την άλλη πλευρά να πιστέψει ότι θα πραγματοποιηθούν και οι σημαντικές απειλές. Για παράδειγμα, ένας διαπραγματευτής μπορεί να πει: «αν δεν επιταχυνθεί η διαδικασία αυτών των διαπραγματεύσεων, δεν πρόκειται να επιστρέψω στη σύσκεψη μετά το μεσημεριανό γεύμα» και να το κάνει.

Η έρευνα σχετικά με τις απειλές στη διαπραγμάτευση δείχνει ότι οι διαπραγματευτές που εκτοξεύουν απειλές, θεωρούνται πιο ισχυροί από όσους δεν απειλούν. Αυτή η αντίληψη της μεγαλύτερης ισχύος ωστόσο, δεν φαίνεται να μεταφράζεται σε καλύτερα διαπραγματευτικά αποτελέσματα για όσους χρησιμοποιούν απειλές. Και μάλιστα, οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν απειλές θεωρούνται λιγότερο συνεργάσιμοι και τα αποτελέσματά τους σε ενοποιητικές καταστάσεις μοιάζουν να μην είναι τόσο ικανοποιητικά όσο των διαπραγματευτών που δεν χρησιμοποιούν απειλές.

## **Πώς θα εμποδίσουμε την άλλη πλευρά να δεσμευτεί πρόωρα**

Όλα τα πλεονεκτήματα μιας δεσμευμένης θέσης λειτουργούν σε βάρος ενός διαπραγματευτή όταν δεσμεύεται η άλλη πλευρά. Συνεπώς, μια γενική στρατηγική είναι να προσπαθήσουμε να εμποδίσουμε τους άλλους να δεσμευτούν. Οι άνθρωποι συνήθως δεσμεύονται όταν θυμώνουν ή νιώθουν ότι πιέζονται μέχρι τα όριά τους. Αυτές οι δεσμεύσεις είναι συχνά απρογραμματίστες και πιθανώς να αποβούν σε βάρος και των δύο πλευρών. Συνεπώς, οι διαπραγματευτές πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στα επίπεδα εκνευρισμού, θυμού και ανυπομονησίας της άλλης πλευράς.

Ένας τρόπος να εμποδίσουμε την άλλη πλευρά να εδραιώσει μια δεσμευτική θέση, είναι να της αρνηθούμε τον απαραίτητο χρόνο. Ένας άλλος τρόπος για να εμποδίσουμε την άλλη πλευρά να πάρει μια δεσμευμένη θέση είναι να αγνοήσουμε ή να υποτιμήσουμε την απειλή, μη δεχόμενοι τη δέσμευση των άλλων ή ακόμα και να την αντιμετωπίσουμε σαν αστείο. Ένας διαπραγματευτής μπορεί να πει απλά: «δεν το εννοείς αυτό», ή «αποκλείεται να το λες σοβαρά και να κάνεις στ' αλήθεια κάτι τέτοιο», ή απλώς να συνεχίσει τις διαπραγματεύσεις σαν να μην άκουσε ή να μην κατάλαβε τη δεσμευτική δήλωση. Αν ο διαπραγματευτής

προσποιηθεί ότι δεν άκουσε τη δήλωση της άλλης πλευράς ή δεν τη θεώρησε σημαντική, η δήλωση μπορεί να αγνοηθεί αργότερα χωρίς να προκαλέσει τις συνέπειες που θα ακολουθούσαν αν είχε εκληφθεί ως σοβαρή. Παρ' όλο που η άλλη πλευρά είναι ακόμα σε θέση να πραγματοποιήσει την απειλή, ίσως να έχει ελαττωθεί η πεποίθηση ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί.

### **Τρόποι για να εγκαταλειφθεί μια δέσμευση**

Συχνά, οι διαπραγματευτές θέλουν να απαλλάξουν την άλλη πλευρά από κάποια δέσμευση και πολλές φορές θέλει και η άλλη πλευρά να απαλλαγεί. Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Εξετάστηκε ήδη μια μέθοδος: όταν εδραιώνεται μια δέσμευση, ο διαπραγματευτής θα πρέπει ταυτόχρονα να οργανώσει κρυφά την αποφυγή της. Επίσης, μπορεί να διατυπώσει αλλιώς μια δέσμευση, ώστε να δείξει ότι άλλαξαν οι συνθήκες υπό τις οποίες ίσχυε. Ορισμένες φορές οι πληροφορίες που παρέχονται από την άλλη πλευρά στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ίσως επιτρέπουν σε ένα διαπραγματευτή να πει: «δεδομένων όσων έμαθα από εσάς στη διάρκεια αυτής της συζήτησης, καταλαβαίνω ότι θα πρέπει να ξανασκεφτώ την προηγούμενη θέση μου». Το ίδιο μπορεί να γίνει και για την άλλη πλευρά. Ένας διαπραγματευτής θέλοντας να δώσει τη δυνατότητα στους άλλους να εγκαταλείψουν τη δέσμευσή τους χωρίς να χάσουν την αξιοπιστία τους, θα μπορούσε να πει: «δεδομένων όσων σας είπα για τα γεγονότα της κατάστασης (ή δεδομένης αυτής της νέας πληροφορίας), θα μπορούσα να σας βοηθήσω να δείτε ότι η προηγούμενη θέση σας δεν ισχύει πλέον». Προφανώς, το τελευταίο πράγμα που θέλει ένας διαπραγματευτής είναι να φέρει σε δύσκολη θέση την άλλη πλευρά ή να κάνει επικριτικές δηλώσεις για την αλλαγή θέσης. Αντίθετα, η άλλη πλευρά πρέπει να έχει κάθε δυνατή ευκαιρία να αποχωρήσει με αξιοπρέπεια και χωρίς να χάσει το κύρος της.

Ένας δεύτερος τρόπος να εγκαταλειφθεί μια δέσμευση είναι να αφήσουμε το ζήτημα να σβήσει ήσυχα. Ύστερα από κάποιο διάστημα, ένας διαπραγματευτής μπορεί να κάνει μια νέα πρόταση στον τομέα της δέσμευσης, χωρίς να αναφέρει την προηγούμενη πρόταση. Μια παραλλαγή αυτής της διαδικασίας είναι να γίνει ένα διστακτικό βήμα προς μια κατεύθυνση που νωρίτερα είχε αποκλειστεί από τη δέσμευση της άλλης πλευράς.

Μια τρίτη μέθοδος είναι η αναδιατύπωση της δέσμευσης με πιο γενικούς όρους. Η πλευρά που θέλει να εγκαταλείψει κάποια δέσμευση θα κάνει μια νέα πρόταση, αλλάζοντας κάποιες λεπτομέρειες ώστε να είναι πιο ευθυγραμμισμένη με τις τρέχουσες ανάγκες της, ενώ υποτίθεται πως εξακολουθεί να συμμορφώνεται με τις γενικές αρχές της προηγούμενης διατύπωσής της. Για παράδειγμα, ο αγοραστής που αξίωσε μια συνολική έκπτωση 10%, μπορεί να ξαναδιατυπώσει αργότερα αυτήν την πρόταση, λέγοντας απλά ότι είναι απαραίτητη μια σημαντική συνολική έκπτωση. Η άλλη πλευρά μπορεί τότε να εξετάσει σε ποιο επίπεδο μπορεί να κυμανθεί αυτή η «σημαντική» έκπτωση.

Τέλος, αν η άλλη πλευρά υποχωρήσει από μια θέση στην οποία έχει δεσμευτεί, είναι σημαντικό να ελαχιστοποιηθεί οποιοδήποτε ενδεχόμενο πλήγμα στην αυτοεκτίμησή της ή στη σχέση της με όσους εκπροσωπεί. Η στρατηγική που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε μια τέτοια περίπτωση, είναι να κάνουμε μια δημόσια δήλωση αποδίδοντας την κίνηση της άλλης πλευράς σε κάποιο ευγενή ή υψηλότερο εξωτερικό σκοπό.

Η δέσμευση είναι ισχυρό μέσο σε μια διαπραγμάτευση, όμως είναι και μέσο χωρίς ευελιξία και γι' αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή. Όπως με οποιοδήποτε άλλο μέσο, πρέπει



να είμαστε πάντα έτοιμοι να βρούμε τρόπους για να το αρνηθούμε στην άλλη πλευρά, όσο και για να το χρησιμοποιήσουμε προς όφελός μας. Δυστυχώς, πολύ περισσότερες δεσμεύσεις γίνονται λόγω θυμού και επιθυμίας να σταματήσουμε τις παραχωρήσεις, παρά σαν αποτέλεσμα ξεκάθαρου και μελετημένου σχεδιασμού. Ούτως ή άλλως, η βασική ιδιότητα μιας δέσμευσης είναι να παρατάξει τις επιπτώσεις μιας ενέργειας έτσι ώστε από ένα σημείο και μετά να μην αποτελεί πλέον θέμα συζήτησης, ή να μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης μόνο με σοβαρό ρίσκο για το ένα ή και τα δύο μέρη. Το να πειστεί η άλλη πλευρά ότι η μοίρα έχει ήδη αποφασίσει για ένα ζήτημα είναι δύσκολη δουλειά και απαιτεί προετοιμασία, χρόνο και επιδεξιότητα. Πολλά από τα βήματα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας διαπραγματευτής για να απαλλαγεί από μια δέσμευση, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν την άλλη πλευρά να απαλλαγεί από κάποια δεσμευτική θέση ή, ακόμα καλύτερα, να την εμποδίσουν να κάνει από την αρχή μια τέτοια δέσμευση.

### **Κλείσιμο της συμφωνίας**

Αφού διαπραγματευτεί για κάποιο διάστημα και μάθει τις ανάγκες, τις θέσεις και πιθανώς το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς, η επόμενη πρόκληση για ένα διαπραγματευτή είναι να κλείσει τη συμφωνία. Υπάρχουν αρκετές τακτικές διαθέσιμες στους διαπραγματευτές για να κλείσουν μια συμφωνία. Η επιλογή της καλύτερης τακτικής για τη δεδομένη διαπραγμάτευση είναι τόσο ζήτημα τέχνης όσο και επιστήμης.

1. Πρέπει να δώσουμε εναλλακτικές λύσεις. Αντί να κάνουν μία μόνο τελική προσφορά, οι διαπραγματευτές μπορούν να δώσουν στην άλλη πλευρά δύο ή τρία εναλλακτικά πακέτα, τα οποία θα είναι λίγο-πολύ ίσης αξίας. Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν επιλογές και η παροχή εναλλακτικών πακέτων στον αντίπαλο μπορεί να αποβεί εξαιρετικά αποτελεσματική τεχνική για το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης. Αυτή η τεχνική μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί όταν μια ομάδα δεν ξέρει τι πρέπει να συστήσει στους ανωτέρους της. Αν υπάρχουν δύο διακριτές εφικτές λύσεις τις οποίες είναι σε θέση να υπερασπίσει, η ομάδα μπορεί να τις προωθήσει και τις δύο με μια περιγραφή του κόστους και των ωφελημάτων της καθεμιάς.
2. Υποθέτουμε ότι κλείσαμε τη συμφωνία. Οι πωλητές χρησιμοποιούν συχνά αυτήν την τεχνική. Αφού κάνει μια γενική συζήτηση για τις ανάγκες και τις θέσεις του αγοραστή, συχνά ο πωλητής βγάζει μια μεγάλη φόρμα παραγγελίας και αρχίζει να τη συμπληρώνει. Ο πωλητής ξεκινάει συνήθως ρωτώντας το όνομα και τη διεύθυνση του αγοραστή προτού προχωρήσει σε κάποια πιθανώς αμφισβητήσιμα θέματα (πχ. την τιμή, το μοντέλο). Όταν χρησιμοποιούν αυτήν την τεχνική, οι διαπραγματευτές δεν ρωτάνε την άλλη πλευρά αν θέλει να κάνει την αγορά. Αντίθετα, ενεργούν σαν να έχει ήδη παρθεί η απόφαση να γίνει η αγορά, οπότε το καλύτερο είναι να ξεμπερδεύουν με τα διαδικαστικά.
3. Πρέπει να μοιραζόμαστε τη διαφορά. Το μοίρασμα της διαφοράς είναι ίσως η πιο δημοφιλής τακτική κλεισίματος της συμφωνίας. Ο διαπραγματευτής που τη χρησιμοποιεί κάνει συνήθως μια σύντομη περίληψη της διαπραγμάτευσης («αφιερώσαμε και οι δυο πολύ χρόνο, κάναμε πολλές παραχωρήσεις, κτλ.») κι έπειτα προτείνει, μια που βρίσκονται τόσο κοντά σε μια συμφωνία: «γιατί να μη μοιράσουμε τη διαφορά;». Παρ' όλο που αυτή είναι μια αποτελεσματική τακτική κλεισίματος, προϋποθέτει ότι οι πλευρές ξεκίνησαν με δίκαιες εναρκτήριοιες προσφορές. Ένας διαπραγματευτής που χρησιμοποίησε μια ακραία εναρκτήριο προσφορά κι έπειτα προτείνει να μοιράσουν τη διαφορά για να κλείσουν τη συμφωνία, χρησιμοποιεί επιθετική τακτική.
4. Εκρηκτικές προσφορές. Μια εκρηκτική προσφορά περιλαμβάνει ένα εξαιρετικά στενό χρονικό περιθώριο, ώστε να πειστεί η άλλη πλευρά να συμφωνήσει γρήγορα. Ωστόσο, οι

άνθρωποι μπορεί να αισθανθούν άβολα όταν δέχονται εκρηκτικές προσφορές, επειδή νιώθουν ότι υφίστανται άδικη πίεση. Αυτές οι προσφορές φαίνεται να είναι πιο χρήσιμες στους οργανισμούς που διαθέτουν τους πόρους να κάνουν μια εξαιρετικά ελκυστική προσφορά στα πρώτα στάδια μιας διαπραγμάτευσης, ώστε να αποτρέψουν την άλλη πλευρά από το να συνεχίσει να ψάχνει για μια πιθανώς καλύτερη προσφορά.

5. Γλυκαντικά. Άλλη μια τακτική κλεισίματος είναι να φυλάξουμε μια ξεχωριστή παραχώρηση για το τέλος. Λέμε στον άλλο διαπραγματευτή: «θα σου δώσω X, αν συμφωνήσεις στο διακανονισμό». Όμως, για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά αυτή η προσφορά, οι διαπραγματευτές πρέπει να συμπεριλάβουν το γλυκαντικό στα διαπραγματευτικά τους σχέδια, αλλιώς υπάρχει πιθανότητα να παραχωρήσουν πάρα πολλά στο κλείσιμο της συμφωνίας.

## **2.5 Επιθετικές τακτικές επιμεριστικής διαπραγμάτευσης**

Πολλά βιβλία σχετικά με τη διαπραγμάτευση τονίζουν πόσο συναρπαστικό είναι να χρησιμοποιεί κανείς επιθετικές τακτικές για να ηττηθεί η άλλη πλευρά. Τέτοιες τακτικές έχουν σκοπό να ασκήσουν πίεση στους αντιπάλους για να κάνουν πράγματα τα οποία δεν θα έκαναν αλλιώς και αυτός που τις χρησιμοποιεί έχει υιοθετήσει σίγουρα μια επιμεριστική διαπραγματευτική προσέγγιση. Δεν είναι ξεκάθαρο πόσο συχνά ή πόσο καλά λειτουργούν αυτές οι τακτικές, αλλά «πιάνουν» καλύτερα στους διαπραγματευτές που δεν είναι καλά προετοιμασμένοι. Μπορεί επίσης να έχουν αποτέλεσμα αντίθετο από το επιθυμητό. Πολλοί άνθρωποι θεωρούν προσβλητικές αυτές τις τακτικές και όποτε χρησιμοποιούνται εναντίον τους, τους δίνουν κίνητρο για εκδίκηση. Πολλοί διαπραγματευτές τις θεωρούν απαράδεκτες για οποιαδήποτε διαπραγματευτική κατάσταση. Δεν συστήνεται η χρήση καμιάς από τις ακόλουθες τακτικές. Μάλιστα έχει διαπιστωθεί από πείρα ότι περισσότερο βλάπτουν παρά ωφελούν στις διαπραγματεύσεις. Είναι πολύ πιο δύσκολο να τις εφαρμόσουμε από το να τις διαβάσουμε και η καθεμία περιλαμβάνει ρίσκα για το άτομο που τη χρησιμοποιεί, όπως ζημιά στην υπόληψή του, χαμένες συμφωνίες, αρνητική δημοσιότητα και εκδίκηση της άλλης πλευράς. Είναι όμως σημαντικό να καταλάβουν οι διαπραγματευτές αυτές τις σκληρές τακτικές και το πώς λειτουργούν, ώστε να τις αναγνωρίσουν και να τις κατανοήσουν όταν στρέφονται εναντίον τους.

### **Πώς αντιμετωπίζονται οι επιθετικές τακτικές**

Ο διαπραγματευτής που οι αντίπαλοί του χρησιμοποιούν τις επιθετικές τακτικές που περιγράφονται παρακάτω, έχει πολλές επιλογές αντίδρασης. Μια καλή στρατηγική αντίδραση σε αυτές τις τακτικές απαιτεί από το διαπραγματευτή να αναγνωρίσει αμέσως μια τέτοια τακτική και να καταλάβει τι είναι και πώς λειτουργεί. Οι περισσότερες σκληρές τακτικές έχουν ως σκοπό είτε να ενισχύσουν την εμφάνιση της διαπραγματευτικής θέσης του ατόμου που χρησιμοποιεί την τακτική ή να αποτρέψουν την εμφάνιση εναλλακτικών επιλογών της άλλης πλευράς. Ποια είναι η καλύτερη αντίδραση σε μια τέτοια τακτική εξαρτάται από τους στόχους μας και το ευρύτερο περιβάλλον της διαπραγμάτευσης (με ποιους διαπραγματευόμαστε, ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις;). Καμία αντίδραση δεν είναι αποτελεσματική σε όλες τις καταστάσεις.

Όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τις συνήθεις επιθετικές τακτικές, έχουμε τέσσερις κύριες επιλογές:

1. **Να τις αγνοήσουμε.** Παρ' όλο που μπορεί να θεωρηθεί αδυναμία, στην πραγματικότητα πρόκειται για πολύ δυναμική αντίδραση. Χρειάζεται μεγάλη ενεργητικότητα για να χρησιμοποιηθεί κάποια από τις παρακάτω επιθετικές τακτικές κι ενώ η άλλη πλευρά χρησιμοποιεί τη δική της ενεργητικότητα για να παίξει αυτά τα παιχνίδια, εμείς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη δική μας για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας. Συχνά, ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσουμε μια απειλή, είναι να μην αντιδράσουμε και να προσποιηθούμε ότι δεν ακούσαμε. Αλλάζουμε συζήτηση και παρασέρνουμε την άλλη πλευρά σε κάποιο άλλο θέμα. Ζητάμε διάλειμμα και στην επιστροφή συζητάμε για διαφορετικά ζητήματα. Όλες αυτές οι επιλογές μετριάζουν τις επιδράσεις μιας απειλής και μας επιτρέπουν να συνεχίσουμε με τα θέματα της ατζέντας μας, όσο η άλλη πλευρά προσπαθεί να αποφασίσει ποιο θα είναι το επόμενο κόλπο που θα χρησιμοποιήσει.

2. **Να τις συζητήσουμε.** Ένας καλός τρόπος να αντιμετωπίσουμε επιθετικές τακτικές είναι να διαπραγματευτούμε τη διαπραγματευτική διαδικασία (πώς θα διεξάγουμε τη διαπραγμάτευση) πριν προχωρήσουμε στη διαπραγμάτευση των ουσιαστικών θεμάτων. Προσπαθούμε να στραφούμε σε λιγότερο επιθετικές μεθόδους διαπραγμάτευσης. Αναγνωρίζουμε ρητά ότι η άλλη πλευρά είναι σκληρός διαπραγματευτής και ότι μπορούμε κι εμείς να γίνουμε πιο σκληροί. Έπειτα κάνουμε την πρόταση να μεταχειριστούμε και οι δύο πιο παραγωγικές μεθόδους που θα επιτρέψουν και στις δύο πλευρές να επωφεληθούν.

3. **Να αντιδράσουμε με τον ίδιο τρόπο.** Υπάρχει πάντα η δυνατότητα να αντιδράσουμε σε μια επιθετική τακτική χρησιμοποιώντας κι εμείς μια ίδια. Παρ' όλο που μια τέτοια αντίδραση μπορεί συχνά να επιφέρει χάος και δυσάρεστα συναισθήματα, είναι μια επιλογή την οποία δεν πρέπει να απορρίψουμε αμέσως. Μόλις ξεκαθαρίσει το τοπίο και οι δύο πλευρές θα συνειδητοποιήσουν πως είναι επιδέξιες στη χρήση σκληρών μεθόδων και ενδεχομένως να αναγνωρίσουν πως ήρθε η ώρα να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό. Η ανταπόδοση ίσως φανεί πιο χρήσιμη όταν διαπραγματευόμαστε με μια πλευρά που δοκιμάζει την αποφασιστικότητά μας, ή σαν απάντηση σε εξωφρενικές θέσεις της άλλης πλευράς.

4. **Να πάρουμε την άλλη πλευρά με το μέρος μας.** Ένας άλλος τρόπος για να αντιμετωπίσουμε διαπραγματευτές που είναι γνωστοί για τις επιθετικές τακτικές που χρησιμοποιούν, είναι να προσπαθήσουμε να τους κάνουμε φίλους μας πριν χρησιμοποιήσουν αυτές τις τακτικές εναντίον μας. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη θεωρία πως είναι πολύ πιο δύσκολο να επιτεθεί κανείς σε ένα φίλο παρά σε έναν εχθρό. Αν μπορούμε να τονίσουμε τα κοινά σημεία που έχουμε με την άλλη πλευρά και να ρίξουμε αλλού το φταίξιμο (στο σύστημα, στον ξένο ανταγωνισμό), τότε μπορούμε να αποσπάσουμε την προσοχή των αντιπάλων από τις επιθετικές μεθόδους κι έτσι να τους εμποδίσουμε να τις χρησιμοποιήσουν εναντίον μας.

### **Συνήθειες επιθετικές τακτικές**

Θα εξεταστούν μερικές από τις πιο συχνές επιθετικές τακτικές, καθώς και τα μειονεκτήματά τους.

1. **Ο καλός και ο κακός.** Η τακτική του καλού και του κακού πήρε το όνομά της από μια τεχνική ανάκρισης που χρησιμοποιεί η αστυνομία, όπου δύο αστυνομικοί (ένας ήπιος κι ένας σκληρός) ανακρίνουν εναλλάξ τον ύποπτο, όπως ακριβώς το έχουμε δει να γίνεται σε διάφορες ταινίες και τηλεοπτικές σειρές. Η χρήση αυτής της τακτικής στις διαπραγματεύσεις γίνεται ως εξής: ο πρώτος διαπραγματευτής (ο κακός) παρουσιάζει μια σκληρή εναρκτήρια

θέση που τη διανθίζει με απειλές, αντιπαθή συμπεριφορά και αδιαλλαξία. Έπειτα φεύγει από την αίθουσα δήθεν για να κάνει ένα σημαντικό τηλεφώνημα ή να ηρεμήσει (συχνά μετά από πρόταση του συναδέλφου του). Όσο είναι έξω, ο άλλος διαπραγματευτής (ο καλός) προσπαθεί γρήγορα να καταλήξει σε μια συμφωνία προτού επιστρέψει ο κακός και δυσκολέψει τη ζωή όλων. Μια πιο διακριτική εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι να μιλάει ο κακός μόνον όταν οι διαπραγματεύσεις παίρνουν μια κατεύθυνση ανεπιθύμητη για την ομάδα. Εφόσον όλα πάνε καλά, αυτός που μιλάει είναι ο καλός. Παρ' όλο που η τακτική του καλού και του κακού μπορεί να είναι ευδιάκριτη, συχνά οδηγεί σε παραχωρήσεις και συμφωνίες.

Αυτή η τακτική έχει πολλές αδυναμίες. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι σχετικά ευδιάκριτη, ειδικά όταν χρησιμοποιείται επανειλημμένα. Μπορεί να αντικρουστεί αν περιγράψουμε ξεκάθαρα τι κάνουν οι διαπραγματευτές. Αν πούμε εύθυμα: «δεν φαντάζομαι εσείς οι δύο να παίζετε αυτό το παλιό παιχνίδι του καλού και του κακού;» υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να τους σταματήσουμε, όσο κι αν το αρνηθούν αγανακτισμένοι. Επίσης, η τακτική του καλού και του κακού είναι δυσκολότερο να χρησιμοποιηθεί απ' όσο φαίνεται. Συνήθως απομακρύνει την ομάδα που έχει βάλει για στόχο και συχνά απαιτεί από το διαπραγματευτή να αφιερώσει περισσότερη ενέργεια για να σιγουρευτεί πως η τακτική θα λειτουργήσει ομαλά, απ' ό,τι για να επιτύχει τους στόχους που διαπραγματεύεται. Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική ενδεχομένως να παρασυρθούν τόσο πολύ από το παιχνίδι και τις προσποιήσεις τους, ώστε να μη συγκεντρωθούν στην προσπάθεια να επιτύχουν τους σκοπούς τους.

**2. Πολύ υψηλή/πολύ χαμηλή προσφορά.** Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική ξεκινάνε με μια απαράδεκτα υψηλή (χαμηλή) εναρκτήρια προσφορά που ξέρουν ότι αποκλείεται να γίνει ποτέ δεκτή. Η θεωρία είναι πως η ακραία προσφορά θα αναγκάσει την άλλη πλευρά να επανεκτιμήσει τη δική της εναρκτήρια προσφορά και να πλησιάσει περισσότερο στο σημείο αντίστασης. Το ρίσκο αυτής της τακτικής είναι ότι η άλλη πλευρά θα πιστέψει πως η διαπραγμάτευση είναι χάσιμο χρόνου και θα διακόψει τη διαδικασία. Αλλά ακόμα και αν η άλλη πλευρά συνεχίσει τις διαπραγματεύσεις αφού δεχθεί μια πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή προσφορά, θα πρέπει ο διαπραγματευτής να είναι πολύ επιτήδειος για να καταφέρει να δικαιολογήσει την υψηλή εναρκτήρια προσφορά και να στρέψει επιδέξια τη διαπραγμάτευση σε ένα σημείο όπου η άλλη πλευρά θα είναι πρόθυμη να κάνει μια σημαντική παραχώρηση στην εξωφρενική προσφορά.

Ο καλύτερος τρόπος να αντιμετωπιστεί η τακτική της πολύ υψηλής/πολύ χαμηλής προσφοράς, είναι να μην κάνουμε αντιπροσφορά. Ο λόγος είναι πως αυτή η τακτική «πιάνει» στο δευτερόλεπτο ανάμεσα στην εναρκτήρια προσφορά της άλλης πλευράς και στη δική μας πρώτη προσφορά. Αν υποκύψουμε στη φυσιολογική τάση να αλλάξουμε την εναρκτήρια προσφορά μας επειδή θα νιώσουμε αμηχανία να ξεκινήσουμε τη διαπραγμάτευση με τόση διαφορά, τότε θα πέσουμε θύμα αυτής της τακτικής. Μια καλή προετοιμασία για τη διαπραγμάτευση αποτελεί η ζωτική άμυνα ενάντια σε αυτήν την τακτική. Ο σωστός σχεδιασμός θα μας βοηθήσει να ξέρουμε το γενικό φάσμα της αξίας του θέματος που συζητάμε και θα μας επιτρέψει να ανταποκριθούμε προφορικά με μια από τις εξής στρατηγικές: 1. να επιμείνουμε να ξεκινήσει η άλλη πλευρά με μια λογική εναρκτήρια προσφορά και να αρνηθούμε να διαπραγματευτούμε άλλο ώσπου να γίνει αυτό, 2. να δηλώσουμε ότι γνωρίζουμε τη γενική αγοραία αξία του θέματος που συζητάμε, τεκμηριώνοντάς τη με γεγονότα και αριθμούς, δείχνοντας έτσι στην άλλη πλευρά ότι δεν

μπορεί να μας παραπλανήσει και 3. να απειλήσουμε πως θα αποχωρήσουμε από τη διαπραγμάτευση, είτε για λίγο είτε για πάντα, ώστε να δείξουμε τη δυσaréσκεία μας επειδή η άλλη πλευρά χρησιμοποίησε αυτήν την τακτική.

**3. Η παραπλάνηση.** Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν την τακτική της παραπλάνησης προσποιούνται πως είναι πολύ σημαντικό ένα θέμα που γι' αυτούς έχει ελάχιστη σημασία. Αργότερα, μπορούν να ανταλλάξουν αυτό το θέμα με μεγάλες παραχωρήσεις σε θέματα που είναι πραγματικά σημαντικά γι' αυτούς. Αυτή η τακτική είναι πιο αποτελεσματική όταν οι διαπραγματευτές εντοπίζουν ένα θέμα που είναι πολύ σημαντικό για την άλλη πλευρά, αλλά δεν έχει μεγάλη αξία για τους ίδιους. Για παράδειγμα, ένας πωλητής μπορεί να έχει στην αποθήκη του ένα προϊόν έτοιμο για παράδοση. Όταν διαπραγματεύεται ωστόσο με έναν αγοραστή, ο πωλητής πιθανώς να ζητήσει μεγάλες παραχωρήσεις για να κανονίσει μια βιαστική παράδοση στον πελάτη. Ο πωλητής μπορεί να μειώσει το μέγεθος της παραχώρησης για τη βιαστική παράδοση παίρνοντας σαν αντάλλαγμα παραχωρήσεις σε άλλα θέματα, όπως η τιμή ή το μέγεθος της παραγγελίας. Ένα άλλο παράδειγμα παραπλάνησης είναι να επιχειρηματολογούμε σαν να θέλουμε μια συγκεκριμένη θέση ή αποστολή (ενώ βασικά δεν το προτιμάμε) και μετά, με αντάλλαγμα μεγάλες παραχωρήσεις από την άλλη πλευρά, να αποδεχτούμε τη θέση που θέλαμε στην πραγματικότητα (αλλά παριστάναμε ότι δεν τη θέλαμε).

Αυτή η τακτική ίσως είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Συνήθως η άλλη πλευρά διαπραγματεύεται καλοπροαίρετα και μας παίρνει στα σοβαρά όταν προσπαθούμε να υπερασπιστούμε το θέμα με το οποίο θέλουμε να τους παραπλανήσουμε. Κάτι τέτοιο οδηγεί στην πολύ ασυνήθιστη κατάσταση να επιχειρηματολογούν και οι δύο διαπραγματευτές ενάντια στις πραγματικές τους επιθυμίες (η άλλη πλευρά ζητάει μεγάλες παραχωρήσεις σε άλλα θέματα για να μας δώσει το παραπλανητικό θέμα που στην πραγματικότητα δεν θέλουμε και σπαταλάμε χρόνο αποτιμώντας προσφορές και βρίσκοντας επιχειρήματα για ένα θέμα που ξέρουμε ότι δεν θέλουμε). Επίσης, μπορεί να είναι δύσκολο να αλλάξουμε γνώμη και να αποδεχτούμε μια προσφορά που βρίσκεται σε εντελώς αντίθετη κατεύθυνση. Αν δεν μπορούμε όμως να κάνουμε αυτόν τον ελιγμό, ίσως καταλήξουμε να δεχτούμε μια συμφωνία που δεν είναι ευνοϊκή για εμάς, αφού μπορεί να μη θέλουμε στην πραγματικότητα το παραπλανητικό θέμα και ίσως να μην το θέλει ούτε η άλλη πλευρά.

Παρά το γεγονός ότι είναι δύσκολο να αμυνθούμε ενάντια σε μια τακτική παραπλάνησης, αν είμαστε σωστά προετοιμασμένοι για τη διαπραγμάτευση θα έχουμε λιγότερες πιθανότητες να εκτεθούμε. Όταν η άλλη πλευρά πάρει μια θέση τελείως αντίθετη από αυτήν που περιμέναμε, θα υποψιαστούμε ότι ίσως χρησιμοποιεί τακτική παραπλάνησης. Κάνοντας διεισδυτικές ερωτήσεις για να μάθουμε γιατί η άλλη πλευρά θέλει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ίσως μπορούμε να μειώσουμε την αποτελεσματικότητα της παραπλάνησης. Τέλος, θα πρέπει να φανούμε πολύ επιφυλακτικοί απέναντι σε ξαφνικές αντιστροφές των θέσεων που υιοθετεί η άλλη πλευρά, ειδικά στα τελευταία στάδια μιας διαπραγμάτευσης. Μπορεί αυτό να αποτελεί ένδειξη ότι είχαν μεταχειριστεί παραπλανητική τακτική. Ξανά, ρωτώντας προσεκτικά την άλλη πλευρά γιατί η αντίστροφη θέση είναι ξαφνικά αποδεκτή και μη κάνοντας παραχωρήσεις αν η άλλη πλευρά έχει αντιστρέψει τη θέση της, μπορούμε να μειώσουμε σημαντικά την αποτελεσματικότητα της παραπλανητικής τακτικής.

**4. Το δόλωμα.** Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική ζητάνε μια αναλογικά μικρή παραχώρηση για να κλείσουν τη συμφωνία για ένα θέμα που δεν είχε συζητηθεί προηγουμένως (για παράδειγμα, 1-2% του συνολικού κέρδους της συμφωνίας). Ο

Herb Cohen περιγράφει το δόλωμα ως εξής: αφού δοκιμάσουμε πολλά διαφορετικά κουστούμια σε ένα κατάστημα, λέμε στον υπάλληλο ότι θα πάρουμε ένα συγκεκριμένο κουστούμι αν μας δώσει δωρεάν και μια γραβάτα. Η γραβάτα είναι το δόλωμα. Ο Cohen υποστηρίζει ότι συνήθως παίρνει τη γραβάτα. Σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, η τακτική λειτουργεί κάπως έτσι: όταν πλησιάζει το κλείσιμο της συμφωνίας μετά από ένα μεγάλο διάστημα διαπραγμάτευσης, η μια πλευρά ζητάει να συμπεριληφθεί μια ρήτρα που δεν έχει συζητηθεί προηγουμένως και που θα έχει σχετικά μικρό κόστος για την άλλη πλευρά. Πρόκειται για ένα ποσό πολύ μικρό ώστε να χάσει κανείς τη συμφωνία για χάρη του, αλλά αρκετά μεγάλο ώστε να θυμώσει η άλλη πλευρά. Αυτή είναι η βασική αδυναμία της τακτικής του δολώματος. Πολλοί άνθρωποι αισθάνονται ότι η πλευρά που χρησιμοποιεί το δόλωμα δεν διαπραγματεύτηκε με καλή πίστη (όπως ορίζει μια δίκαιη διαπραγματευτική διαδικασία, όλα τα θέματα που θα συζητηθούν στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης πρέπει να τοποθετηθούν εγκαίρως στην ατζέντα). Ακόμα κι αν η άλλη πλευρά ισχυριστεί πως νιώθει φοβερή αμηχανία που ξέχασε αυτό το θέμα μέχρι τώρα, αυτοί που τρώνε το δόλωμα δεν θα νιώσουν καλά για τη διαδικασία και ενδέχεται να εκδικηθούν σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις.

Σύμφωνα με τον Landon, υπάρχουν δυο καλοί τρόποι να αντισταθούμε στο δόλωμα. 1. Πρέπει να ανταποκριθούμε στο κάθε δόλωμα κάνοντας την εξής ερώτηση: «τι άλλο θέλετε;». Αυτό πρέπει να συνεχιστεί ώσπου η άλλη πλευρά να δηλώσει πως όλα τα θέματα έχουν βγει στην επιφάνεια. Τότε οι δύο πλευρές μπορούν να συζητήσουν ταυτόχρονα όλα τα θέματα. 2. Πρέπει να έχουμε κι εμείς τα δικά μας δολώματα έτοιμα να τα προσφέρουμε σε αντάλλαγμα. Όταν η άλλη πλευρά προτείνει ένα δόλωμα σε κάποιο θέμα, μπορούμε να ανταποκριθούμε με το δικό μας δόλωμα σε κάποιο άλλο θέμα.

5. **Ο δειλός.** Η τακτική αυτή ονομάστηκε έτσι ύστερα από μια πρόκληση της δεκαετίας του 1950, η οποία παρουσιάστηκε στην ταινία «Επαναστάτης χωρίς αιτία» με τον Τζέιμς Ντιν. Δυο άτομα οδηγούν τα αυτοκίνητά τους το ένα προς το μέρος του άλλου ή προς ένα βράχο, ώσπου ο ένας από τους δύο στρίβει για να αποφύγει τη σύγκρουση ή το πέσιμο. Το άτομο που στρίβει χαρακτηρίζεται δειλός και ο άλλος γίνεται ήρωας. Οι διαπραγματευτές που χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική συνδυάζουν μια μεγάλη μπλόφα με μια απειλή για να αναγκάσουν την άλλη πλευρά να δειλιάσει και να τους δώσει αυτό που θέλουν.

Το μειονέκτημα της τακτικής του δειλού είναι πως η διαπραγμάτευση μετατρέπεται σε ένα σοβαρό παιχνίδι όπου το ένα ή και τα δύο μέρη δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν την πραγματικότητα από τις ψεύτικες διαπραγματευτικές θέσεις. Η άλλη πλευρά θα πραγματοποιήσει όντως τις απειλές της; Συχνά δεν μπορούμε να ξέρουμε με σιγουριά, επειδή οι περιστάσεις πρέπει να είναι σοβαρές για να γίνει πιστευτή μια τέτοια τακτική. Ακριβώς τότε όμως, όταν οι περιστάσεις είναι σοβαρές, μπαίνει σε πειρασμό ένας διαπραγματευτής να χρησιμοποιήσει μια τέτοια τακτική.

Είναι πολύ δύσκολο για έναν διαπραγματευτή να αμυνθεί στην τακτική του δειλού. Στο βαθμό που η απειλή μπορεί να υποτιμηθεί, να αναδιατυπωθεί ή να αγνοηθεί, μπορεί να χάσει τη δύναμή της. Ίσως η πιο ριψοκίνδυνη ανταπόκριση είναι να ακολουθήσει και ο αντίπαλος διαπραγματευτής την τακτική αυτή. Τότε καμιά από τις δυο πλευρές δεν θέλει να υποχωρήσει για να μη ρεζίλευτεί. Η προετοιμασία και η κατανόηση της κατάστασης σε βάθος είναι απολύτως αναγκαίες για να εντοπίσουμε πού τελειώνει η πραγματικότητα και πού αρχίζει η τακτική του δειλού. Μια άλλη επιλογή είναι να χρησιμοποιήσουμε εξωτερικούς ειδικούς

συνεργάτες για να επιβεβαιώσουν πληροφορίες ή να βοηθήσουν στον επαναπροσδιορισμό των πλαισίων της κατάστασης.

6. **Εκφοβισμός.** Πολλές τακτικές μπορούν να συγκεντρωθούν κάτω από τη γενική ταμπέλα του εκφοβισμού. Το κοινό τους σημείο είναι πως όλες προσπαθούν να αναγκάσουν τους αντιπάλους να συμφωνήσουν χρησιμοποιώντας συναισθηματικά τεχνάσματα, συνήθως θυμό ή φόβο. Για παράδειγμα, η άλλη πλευρά μπορεί να χρησιμοποιήσει σκόπιμα το θυμό για να δηλώσει τη σοβαρότητα μιας θέσης.

Μια άλλη μορφή εκφοβισμού είναι να αυξηθεί η επίφαση της νομιμότητας. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός νομιμότητας, υπάρχουν καθορισμένες στρατηγικές ή διαδικασίες για την επίλυση των διαφορών. Οι διαπραγματευτές που δεν έχουν πρόσβαση σε τέτοιες στρατηγικές ή διαδικασίες, ίσως να προσπαθήσουν να τις επινοήσουν και μετά να τις επιβάλλουν στον άλλο διαπραγματευτή, έχοντας κάνει τη διαδικασία να φαίνεται νομότυπη. Για παράδειγμα, οι στρατηγικές που είναι γραμμένες σε εγχειρίδια ή σε επίσημα έγγραφα και συμφωνίες, είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητηθούν από αυτές που εφαρμόζονται προφορικά. Όσο μεγαλύτερη είναι η επίφαση της νομιμότητας, τόσο λιγότερες είναι οι πιθανότητες να αμφισβητήσει η άλλη πλευρά τη διαδικασία που ακολουθείται ή τους όρους που προτείνονται σε ένα συμβόλαιο.

Τέλος, ακόμα και οι ενοχές ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν σαν μέθοδος εκφοβισμού. Οι διαπραγματευτές μπορούν να αμφισβητήσουν την ακεραιότητα της άλλης πλευράς ή την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντί τους. Ο σκοπός αυτής της τακτικής είναι να κάνει την άλλη πλευρά να φέρεται αμυντικά, έτσι ώστε η συζήτηση να στραφεί σε θέματα ενοχών ή εμπιστοσύνης αντί στα ουσιαστικά θέματα της διαπραγμάτευσης.

Για να αντιμετωπίσουν τις τακτικές εκφοβισμού, οι διαπραγματευτές έχουν αρκετές επιλογές. Οι τακτικές εκφοβισμού έχουν ως σκοπό να κάνουν αυτόν που εκφοβίζει να αισθανθεί πιο ισχυρός από τους αντιπάλους του και να τους πείσει να κάνουν παραχωρήσεις μάλλον για συναισθηματικούς παρά για αντικειμενικούς λόγους. Όταν κάνουν οποιαδήποτε παραχώρηση, είναι σημαντικό για τους διαπραγματευτές να καταλάβουν γιατί την κάνουν. Αν κάποιος αρχίσει να νιώθει απειλημένος, υποθέτει πως η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή (ενώ αντικειμενικά δεν είναι) ή απλώς έχει δεχτεί τη νομιμότητα της «πολιτικής της εταιρίας» του άλλου διαπραγματευτή, τότε είναι πιθανό ο εκφοβισμός να επιδρά στις διαπραγματεύσεις.

Αν ο άλλος διαπραγματευτής φέρεται επιθετικά, τότε μια καλή επιλογή είναι να συζητήσουμε μαζί του τη διαπραγματευτική διαδικασία. Μπορούμε να εξηγήσουμε ότι η πολιτική μας είναι να διαπραγματευόμαστε δίκαια και με σεβασμό και περιμένουμε ανάλογη συμπεριφορά και από τους άλλους. Μια άλλη καλή επιλογή είναι να αγνοήσουμε τις προσπάθειες της άλλης πλευρά να μας εκφοβίσει, γιατί ο εκφοβισμός μπορεί να μας επηρεάσει μόνο αν το επιτρέψουμε. Ίσως αυτό να ακούγεται πολύ απλό για να είναι ρεαλιστικό, αλλά ας σκεφτούμε γιατί ορισμένοι άνθρωποι που ξέρουμε φοβούνται τα πρόσωπα με εξουσία και άλλοι όχι: η αιτία, πολύ συχνά, δεν είναι τα πρόσωπα με εξουσία, αλλά αυτός που τα εκλαμβάνει έτσι.

Μια άλλη αποτελεσματική στρατηγική για να αντιμετωπίσουμε τον εκφοβισμό είναι να διαπραγματευτούμε σαν ομάδα με την άλλη πλευρά. Οι ομάδες έχουν τουλάχιστον δύο πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τα μεμονωμένα άτομα ως προς την αντιμετώπιση του εκφοβισμού. Πρώτον, όλοι οι άνθρωποι δεν φοβούνται τα ίδια πράγματα και δεύτερον, τα

μέλη της ομάδας μπορούν να συζητήσουν μεταξύ τους τις τακτικές που χρησιμοποιούν οι άλλοι διαπραγματευτές και να συμπαρασταθούν ο ένας στον άλλο αν ο εκφοβισμός αρχίσει να τους ενοχλεί.

7. **Επιθετική συμπεριφορά.** Ένα σύνολο τακτικών παρόμοιων με αυτές του εκφοβισμού περιλαμβάνουν διάφορους τρόπους επιθετικής συμπεριφοράς όταν πιέζουμε για να υπερिσχύσει η θέση μας ή κάνουμε επίθεση στη θέση των άλλων. Οι επιθετικές τακτικές συμπεριλαμβάνουν μια αδυσώπητη πίεση για περαιτέρω παραχωρήσεις («μπορείτε να προσφέρετε κάτι καλύτερο;»), την απαίτηση για καλύτερη προσφορά από τα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης («ας μη χάνουμε χρόνο. Ποιο είναι το υψηλότερο ποσό που είστε διατεθειμένοι να δώσετε;»), την αξίωση να εξηγήσει και να δικαιολογήσει η άλλη πλευρά τη θέση της θέμα προς θέμα ή γραμμή προς γραμμή («ποιο είναι το αναλυτικό κόστος για κάθε ημέρα;»). Ο διαπραγματευτής που χρησιμοποιεί αυτές τις τεχνικές δηλώνει μια σκληρή, αδιάλλακτη θέση και προσπαθεί να πιέσει την άλλη πλευρά να κάνει πολλές παραχωρήσεις για να καταλήξουν σε μια συμφωνία.

Όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τακτικές επιθετικής συμπεριφοράς, μια εξαιρετική αντίδραση είναι να διακόψουμε τις διαπραγματεύσεις ώστε να κουβεντιάσουμε την ίδια τη διαπραγματευτική διαδικασία. Οι διαπραγματευτές τότε μπορούν να εξηγήσουν ότι θα καταλήξουν σε μια απόφαση βασισμένοι στις ανάγκες και στα συμφέροντά τους και όχι στην επιθετική συμπεριφορά. Και πάλι, το να έχουμε μια ομάδα που αποκρούει τις επιθετικές συμπεριφορές, μπορεί να βοηθήσει στις τακτικές εκφοβισμού. Η καλή προετοιμασία και η κατανόηση τόσο των δικών μας αναγκών και συμφερόντων όσο και της άλλης πλευράς, διευκολύνει την αντιμετώπιση των επιθετικών τακτικών, επειδή τότε μπορούν να τονιστούν τα οφέλη που θα έχουν και τα δύο μέρη από το κλείσιμο μιας συμφωνίας.

8. **Χιονοστιβάδα.** Η τακτική της χιονοστιβάδας ισχύει όταν οι διαπραγματευτές κατακλύζουν τον αντίπαλο με τόσες πολλές πληροφορίες, ώστε να έχει πρόβλημα να αποφασίσει ποια γεγονότα είναι πραγματικά ή σημαντικά και ποια λειτουργούν απλώς ως αντιπερισπασμοί. Ένα άλλο παράδειγμα της χιονοστιβάδας είναι η χρήση τεχνικής ορολογίας για να κρύψουν την απλή απάντηση σε μια ερώτηση που κάνει κάποιος μη ειδικός. Οποιαδήποτε ομάδα επαγγελματιών (οι μηχανικοί, οι δικηγόροι, όσοι δουλεύουν σε δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών) μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτήν την τακτική για να κατακλύσει («να σκεπάσει με χιόνι») την άλλη πλευρά, με τόσες πολλές πληροφορίες ώστε να μην καταλάβει την απάντηση. Συχνά, για να μην έρθει σε αμηχανία κάνοντας «προφανείς» ερωτήσεις, ο αποδέκτης της χιονοστιβάδας θα κουνήσει απλώς το κεφάλι του και θα συμφωνήσει παθητικά με την ανάλυση ή τις δηλώσεις της άλλης πλευράς.

Οι διαπραγματευτές που προσπαθούν να αντικρούσουν μια τακτική χιονοστιβάδας μπορούν να διαλέξουν μια από τις εναλλακτικές αντιδράσεις. Πρώτον, δεν θα πρέπει να φοβηθούν να κάνουν ερωτήσεις μέχρι να πάρουν μια απάντηση την οποία να καταλαβαίνουν. Δεύτερον, αν το υπό συζήτηση θέμα είναι όντως τεχνικό, τότε οι διαπραγματευτές μπορούν να προτείνουν να συναντηθούν οι ειδικοί και των δύο πλευρών για να συζητήσουν τις τεχνικές λεπτομέρειες. Τέλος, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να ακούσουν προσεκτικά την άλλη πλευρά και να εντοπίσουν τις σχετικές και άσχετες πληροφορίες. Αν ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες αφού εντοπίσουν κάποια άσχετη πληροφορία, μπορούν να υποβαθμίσουν την αποτελεσματικότητα της χιονοστιβάδας.



## Κεφάλαιο 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΤΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σε πολλές διαπραγματεύσεις δεν χρειάζεται να υπάρχουν κερδισμένοι και χαμένοι, αφού και τα δύο μέρη μπορούν να βγούνε κερδισμένα. Αντί να θεωρούν ότι όλες οι συγκρούσεις είναι περιπτώσεις νίκης ή ήττας, οι διαπραγματευτές θα μπορούσαν να αναζητήσουν λύσεις επωφελείς και για τα δύο μέρη και συνήθως τις βρίσκουν. Η συνθετική διαπραγμάτευση είναι γνωστή και ως συνεργατική ή νίκης-νίκης ή επωφελής και για τις δύο πλευρές ή διαπραγμάτευση επίλυσης προβλημάτων.

Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση οι στόχοι των δύο πλευρών βρίσκονται αρχικά σε αντιπαράθεση, ή τουλάχιστον έτσι πιστεύουν κάποια ή και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντίθετα, στη συνθετική διαπραγμάτευση οι στόχοι των δύο πλευρών δεν είναι ασύμβατοι ούτε αποκλείονται αμοιβαία. Αν η μια πλευρά πετύχει τους στόχους της, αυτό δεν εμποδίζει και την άλλη να πετύχει τους δικούς της. Το κέρδος της μιας πλευράς δεν επιτυγχάνεται αναγκαστικά σε βάρος της άλλης. Η θεμελιώδης δομή μιας περίπτωσης συνθετικής διαπραγμάτευσης είναι τέτοια ώστε επιτρέπει και στις δύο πλευρές να πετύχουν αυτό που θέλουν. Παρ' όλο που αρχικά η αντιπαράθεση ίσως φαίνεται να ευνοεί τη μια πλευρά έναντι της άλλης (περίπτωση νίκης-ήττας), με τη συζήτηση και την αμοιβαία διερεύνηση μπορούν να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις που να συμφέρουν και τις δύο πλευρές (νίκης-νίκης).

#### 3.1 Γενικό πλαίσιο της συνθετικής διαπραγμάτευσης

Συχνά είναι αξιοθαύμαστο πώς επιτυγχάνονται συνθετικές συμφωνίες, αν λάβει κανείς υπόψη ότι δυσχεραίνονται από τις εμπειρίες του παρελθόντος, τις προκαταλήψεις και τον πραγματικά επιμεριστικό χαρακτήρα της διαπραγμάτευσης. Κι όμως, επιτυγχάνονται κυρίως επειδή οι διαπραγματευτές πασχίζουν να ξεπεράσουν τους ανασταλτικούς παράγοντες και αναζητούν δυναμικά κάποιο κοινό έδαφος. Όσοι επιθυμούν να επιτύχουν συνθετικά αποτελέσματα, διαπιστώνουν ότι πρέπει να χειριστούν τόσο το περιεχόμενο όσο και τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την πρόθυμη συνεργασία και τη δέσμευση όλων των μερών. Οι παρακάτω διαδικασίες είναι συνήθως σημαντικές για την επίτευξη όλων σχεδόν των συνθετικών συμφωνιών.

#### Απρόσκοπτη ροή πληροφοριών

Μετά από πολλές έρευνες, τα στοιχεία δείχνουν ότι η αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών προάγει την ανάπτυξη καλών συνθετικών λύσεων. Για να προκύψει η απαραίτητη ανταλλαγή, οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι πρόθυμοι να αποκαλύψουν τους πραγματικούς τους στόχους και να ακούσουν προσεκτικά ο ένας τον άλλον. Δηλαδή οι διαπραγματευτές πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες για μια ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση όλων των σχετικών θεμάτων και των ενδεχόμενων ανησυχιών. Η προθυμία για ανταλλαγή πληροφοριών δεν αποτελεί χαρακτηριστικό στις περιπτώσεις επιμεριστικής διαπραγμάτευσης στις οποίες τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν εμπιστεύονται το ένα το άλλο, αποκρύπτουν ή αλλοιώνουν τις πληροφορίες και προσπαθούν να μάθουν στοιχεία για την άλλη πλευρά ώστε να αποκτήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων του άλλου διαπραγματευτή**

Οι διαπραγματευτές διαφέρουν ως προς τις αξίες και τις προτιμήσεις τους. Αυτό που χρειάζεται και θέλει η μια πλευρά ίσως να μην είναι αυτό που χρειάζεται κα θέλει η άλλη. Αν θέλουμε να βοηθήσουμε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες κάποιου, πρέπει πρώτα να τις κατανοήσουμε. Και μόνο η επίγνωση της πιθανότητας να μην είναι ίδιες οι προτεραιότητες του ενός και του άλλου αρκεί για να παρακινηθούν οι δυο πλευρές να ανταλλάξουν περισσότερες πληροφορίες, να καταλάβουν καλύτερα τη φύση της διαπραγμάτευσης και να πετύχουν περισσότερα αμοιβαία οφέλη σε σύγκριση με τα οφέλη που αποκομίζει η μια πλευρά όταν ελέγχει την άλλη. Αντίστοιχα, οι συνθετικές διαπραγματεύσεις διευκολύνονται όταν τα μέρη ανταλλάσσουν πληροφορίες για τις προτεραιότητές τους σε συγκεκριμένα θέματα, αλλά όχι απαραίτητα και για τις θέσεις τους σε αυτά τα θέματα. Συνεπώς, σε όλη τη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητές τους, τα μέρη πρέπει να κάνουν μια ειλικρινή προσπάθεια να κατανοήσουν τι πραγματικά επιζητεί να πετύχει η άλλη πλευρά. Αυτή η μέθοδος έρχεται σε αντίθεση με την επιμεριστική διαπραγμάτευση, όπου ο διαπραγματευτής είτε δεν κάνει την παραμικρή προσπάθεια να καταλάβει τις ανάγκες και τους στόχους της άλλης πλευράς, είτε κάνει την προσπάθεια μόνο και μόνο για να προκαλέσει, να υποβαθμίσει ή ακόμα και να αρνηθεί στην άλλη πλευρά την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τους στόχους της.

### **Έμφαση στα κοινά σημεία των δύο πλευρών και ελαχιστοποίηση των διαφορών**

Για να διατηρήσουν την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών και την προσπάθεια να κατανοήσουν πραγματικά τις ανάγκες και τους στόχους της άλλης πλευράς, οι διαπραγματευτές ίσως χρειάζεται να υιοθετήσουν διαφορετική αντίληψη ή διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς. Οι ατομικοί στόχοι ενδεχομένως να πρέπει να επανακαθοριστούν ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με προσπάθειες συνεργασίας που κατευθύνονται προς ένα συλλογικό στόχο. Ορισμένες φορές, ο συλλογικός στόχος είναι ξεκάθαρος και προφανής, ενώ άλλες φορές δεν είναι τόσο εύκολα αντιληπτός.

### **Αναζήτηση λύσεων που ικανοποιούν τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς και των δύο πλευρών**

Η επιτυχία της συνθετικής διαπραγμάτευσης εξαρτάται από την αναζήτηση λύσεων που θα καλύπτουν τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις ανάγκες όλων των μερών. Σε αυτήν τη διαδικασία, οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι σταθεροί αλλά και ευέλικτοι (σταθεροί ως προς τα πρωταρχικά συμφέροντά τους και τις ανάγκες τους, αλλά ευέλικτοι ως προς τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν αυτά τα συμφέροντα κι αυτές οι ανάγκες). Όταν οι δύο πλευρές έχουν συνηθίσει να υιοθετούν μια επιθετική και ανταγωνιστική στάση, τείνουν να ενδιαφέρονται μόνο για τους δικούς τους αντικειμενικούς στόχους. Σε μια τέτοια ανταγωνιστική αλληλεπίδραση, το ενδιαφέρον για τους στόχους του άλλου μπορεί να εκδηλωθεί με δύο διαφορετικού τύπου συμπεριφορές. Η πρώτη είναι να εξασφαλίσουμε ότι αυτό που κερδίζει η άλλη πλευρά δεν αναιρεί μέρος των δικών μας επιτευγμάτων. Η άλλη είναι να αποπειραθούμε να εμποδίσουμε την άλλη πλευρά να επιτύχει το στόχο της εξαιτίας μιας έντονης επιθυμίας να «κερδίσουμε» ή να «νικήσουμε τον αντίπαλο». Αντίθετα, η επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση απαιτεί από τον κάθε διαπραγματευτή όχι μόνο να καθορίσει και να επιδιώξει τους στόχους του, αλλά να υπολογίσει και τους στόχους της άλλης

πλευράς και να αναζητήσει λύσεις που θα ικανοποιούν και τους δύο. Τα αποτελέσματα υπολογίζονται σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι στόχοι και των δύο πλευρών και όχι από το αν η μία πλευρά τα πήγε καλύτερα από την άλλη. Αν ο αντικειμενικός σκοπός του ενός διαπραγματευτή είναι απλώς και μόνο να εξασφαλίσει περισσότερα από τον άλλο, η συνθετική διαπραγμάτευση είναι στην καλύτερη περίπτωση πολύ δύσκολη. Αν και οι δύο πασχίζουν να εξασφαλίσουν απλώς περισσότερα οφέλη από τον άλλο, τότε είναι αδύνατη.

### **3.2 Διαδικασία της συνθετικής διαπραγμάτευσης**

Υπάρχουν τέσσερα σημαντικά βήματα στη διαδικασία συνθετικής διαπραγμάτευσης: ο εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος, η κατανόηση του προβλήματος και η ανάδειξη των συμφερόντων και των αναγκών, η επινόηση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος και, τέλος, η αποτίμηση αυτών των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της πιο κατάλληλης.

#### **1. Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος**

Ο ορισμός του προβλήματος είναι συχνά το πιο δύσκολο βήμα. Πρέπει να αναλύσουμε διεξοδικά τα στοιχεία που έχουμε και να εντοπίσουμε ποιο είναι το πραγματικό θέμα προς επίλυση.

#### **2. Ορίζουμε το πρόβλημα ώστε να είναι αποδεκτό και από τις δύο πλευρές**

Το ιδανικό θα ήταν οι δύο πλευρές να εισέρχονται στη διαδικασία συνθετικής διαπραγμάτευσης με ελάχιστες ή καθόλου προκαταλήψεις για την επιζητούμενη λύση και να αντιμετωπίζουν ανοιχτόμυαλα η μία τις ανάγκες της άλλης. Αν ένα πρόβλημα ορίζεται από κοινού, θα αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τις ανάγκες και τις προτεραιότητες και των δύο μερών. Δυστυχώς, συνήθως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Ένας εύλογος και πολύ διαδεδομένος φόβος σχετικά με τη συνθετική διαπραγμάτευση είναι ότι στη διαδικασία ορισμού του προβλήματος, η άλλη πλευρά ελέγχει τις πληροφορίες ώστε να ορίσει το πρόβλημα όπως τη βολεύει εκείνη καλύτερα. Για να προκύψει θετική επίλυση του προβλήματος, τα δύο μέρη οφείλουν να δεσμευτούν ότι θα ορίσουν το πρόβλημα με ουδέτερους όρους. Η διατύπωση του προβλήματος πρέπει να είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές και όχι έτσι ώστε να κατηγορεί ένα από τα δύο μέρη ή να ευνοεί τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητες της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης. Ενδεχομένως τα μέρη να πρέπει να επεξεργαστούν αρκετές φορές τη διατύπωση του προβλήματος ώσπου να συμφωνήσουν. Ο ορισμός του προβλήματος είναι και θα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από οποιοδήποτε βιαστικό συμπέρασμα, το οποίο ίσως είναι αναμενόμενο από τους διαπραγματευτές εκείνους που δεν έχουν την υπομονή για μια προσεκτική συνθετική διαπραγμάτευση. Είναι κρίσιμο ωστόσο, σε αυτήν τη φάση να οριστούν με σαφήνεια τα προβλήματα, έστω και μόνο για να επιτευχθεί μια αρχική δομή μέσα στην οποία τα μέρη «συμφωνούν να διαφωνήσουν», ακόμα κι αν πρόκειται για ένα κοινό, ξεκάθαρο ζήτημα.

#### **3. Κάνουμε τη διατύπωση του προβλήματος ξεκάθαρη και απλή**

Ο κύριος στόχος μιας συνθετικής συμφωνίας είναι να επιλύσει το αρχικό πρόβλημα. Τα δευτερεύοντα θέματα και οι τυχόν ανησυχίες πρέπει να αναφερθούν μόνο αν είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το κυρίως πρόβλημα. Ο εντοπισμός των λιγότερο σημαντικών θεμάτων και ο

παραμερισμός τους απαιτεί πειθαρχία. Αυτή η προσέγγιση βρίσκεται σε έντονη αντίθεση με τη διαδικασία της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, όπου τα μέρη ενθαρρύνονται να προσθέσουν βάρος στις θέσεις τους συμπληρώνοντάς τις με μεγάλο αριθμό δευτερευόντων θεμάτων και ενδιαφερόντων, ώστε να ανταλλάξουν αυτά τα θέματα στη διάρκεια της σκληρής διαπραγματευτικής φάσης. Αν υπάρχουν πολλά θέματα στο τραπέζι σε μια συνθετική διαπραγμάτευση, οι πλευρές θα πρέπει να ορίσουν σαφώς τη μεταξύ τους σχέση και να αποφασίσουν αν θα τα προσεγγίσουν σαν ξεχωριστά προβλήματα (τα οποία μπορεί αργότερα να ενωθούν σε πακέτο), ή σαν ένα μεγαλύτερο πρόβλημα.

#### **4. Ορίζουμε το πρόβλημα σαν στόχο και εντοπίζουμε τα εμπόδια για την επίτευξή του**

Τα μέρη πρέπει να ορίσουν το πρόβλημα σαν έναν συγκεκριμένο στόχο που πρέπει να επιτευχθεί (τι θέλουμε να πετύχουμε), παρά σαν μια διαδικασία επίλυσης (πώς θα το πετύχουμε), κι έπειτα να εντοπίσουν συγκεκριμένα τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.

#### **5. Αποπροσωποποιούμε το πρόβλημα**

Όταν οι πλευρές βρίσκονται σε σύγκρουση, τείνουν να αξιολογούν και να κρίνουν. Βλέπουν θετικά τις δικές τους ενέργειες, τις στρατηγικές και τις προτιμήσεις τους και αρνητικά τις ενέργειες, τις στρατηγικές και τις προτιμήσεις της άλλης πλευράς. Τέτοιες αξιολογικές κρίσεις μπορεί να εμποδίσουν την καθαρή και αντικειμενική σκέψη. Όταν λέμε «η δική σου άποψη είναι λανθασμένη και η δική μου σωστή», εμποδίζουμε τη διαδικασία συνθετικής διαπραγμάτευσης επειδή δεν μπορούμε να επιτεθούμε στο πρόβλημα χωρίς να επιτεθούμε στο άτομο που έχει το πρόβλημα. Αντίθετα, η αποπροσωποποίηση του ορισμού του προβλήματος (πχ. να πούμε «έχουμε διαφορετικές απόψεις γι' αυτό το πρόβλημα») επιτρέπει και στις δύο πλευρές να προσεγγίσουν το θέμα σαν ένα πρόβλημα γενικότερο κι όχι σαν ένα πρόβλημα μόνο της μίας πλευράς.

#### **6. Διαχωρίζουμε τον ορισμό του προβλήματος από την αναζήτηση λύσεων**

Δεν πρέπει να βιαζόμαστε να καταλήξουμε σε λύσεις αν δεν οριστεί πλήρως το πρόβλημα. Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, οι διαπραγματευτές ενθαρρύνονται να διατυπώσουν το πρόβλημα σύμφωνα με τη λύση που προτιμάνε και να κάνουν παραχωρήσεις βασισμένοι σε αυτή τη διατύπωση. Αντίθετα, τα μέρη που προσπαθούν να κάνουν συνθετικές διαπραγματεύσεις, θα πρέπει να αποφύγουν να διατυπώσουν λύσεις που ευνοούν τη μια ή την άλλη πλευρά, αν δεν ορίσουν πλήρως το πρόβλημα και δεν εξετάσουν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

Αντί για πρόωρες λύσεις, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να αναπτύξουν πρότυπα με τα οποία θα κριθούν οι πιθανές λύσεις. Αυτά τα πρότυπα μπορούν να καθοριστούν κάνοντας στα ενδιαφερόμενα μέρη ερωτήσεις όπως:

Πώς θα ξέρουμε ότι λύθηκε το πρόβλημα;

Πώς θα ξέρουμε ότι επιτεύχθηκε ο σκοπός μας;

Υπάρχει κάποιο νόμιμο συμφέρον ή θέση που δεν έχει επιλύσει ο διακανονισμός μας;

## Κατανοώντας πλήρως το πρόβλημα – προσδιορίζοντας συμφέροντα και ανάγκες

Πολλοί από αυτούς που έχουν γράψει για τη διαπραγμάτευση<sup>10</sup> έχουν τονίσει πως το κλειδί για την επίτευξη μιας συνθετικής συμφωνίας είναι η ικανότητα των πλευρών να καταλαβαίνουν τα συμφέροντα ή μια της άλλης. Έτσι, θεωρούμε τον καθορισμό των συμφερόντων ένα σημαντικό δεύτερο βήμα στη διαδικασία της συνθετικής διαπραγμάτευσης. Τα συμφέροντα διαφέρουν από τις θέσεις ως προς το ότι είναι οι βασικές επιδιώξεις, οι ανάγκες, οι επιθυμίες ή οι φόβοι που υποκινούν έναν διαπραγματευτή να πάρει μια συγκεκριμένη θέση. Οι Fisher, Ury και Patton υποστηρίζουν ότι παρ' όλο που οι διαπραγματευτές ενδέχεται να δυσκολευτούν να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες θέσεις του καθενός, μια κατανόηση των βασικών συμφερόντων μπορεί να τους επιτρέψει να επινοήσουν λύσεις που να καλύπτουν αυτά τα συμφέροντα.

Η λέξη-κλειδί είναι «γιατί», γιατί θέλουν αυτό που θέλουν οι δύο πλευρές. Όταν δύο μέρη ξεκινάνε μια διαπραγμάτευση, συνήθως βάζουν τις θέσεις τους ή τις αξιώσεις τους στο τραπέζι. Αυτή η θέση ή αυτές οι αξιώσεις έχουν προκύψει από μια διαδικασία σχεδιασμού στην οποία τα μέρη αποφάσισαν τι ήθελαν κι έπειτα προσδιόρισαν τις εναρκτήριοιες προσφορές τους, τους στόχους τους και τα σημεία αντίστασής τους. Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, οι διαπραγματευτές παραχωρούν αμοιβαία αυτά τα σημεία και τις θέσεις, προσπαθώντας να επιτύχουν ένα διακανονισμό όσο το δυνατόν πλησιέστερα στο στόχο τους. Ωστόσο, στη συνθετική διαπραγμάτευση, ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να ακολουθήσει τη σκέψη του και τη λογική της άλλης πλευράς για να προσδιορίσει τους παράγοντες που την υποκίνησαν να φτάσει σε αυτά τα σημεία. Η υπόθεση είναι ότι, αν και οι δύο πλευρές καταλαβαίνουν τα κίνητρα των αντιπάλων, ενδέχεται να αναγνωρίσουν πιθανές συμβατότητες στα συμφέροντα τους που τους επιτρέπουν να επινοήσουν νέες θέσεις, τις οποίες θα υιοθετήσουν και οι δύο.

### Είδη συμφερόντων

Ο David Lax και ο Jim Sebenius υποστήριξαν ότι σε μια διαπραγμάτευση ενδέχεται να διακυβεύονται πολλά είδη συμφερόντων και το κάθε είδος μπορεί να είναι εσωτερικό (να έχει τη δική του αξία) ή εργαλειακό (να έχει αξία επειδή βοηθάει τα μέρη να αποκομίσουν πρόσθετα οφέλη στο μέλλον).

Τα ουσιαστικά συμφέροντα σχετίζονται με τα βασικά θέματα υπό διαπραγμάτευση (τα οικονομικά και χρηματοπιστωτικά θέματα, όπως είναι μια τιμή ή ένα ποσοστό ή με την ουσία μιας διαπραγμάτευσης, όπως είναι ο καταμερισμός των πόρων). Αυτά τα συμφέροντα μπορεί να είναι εσωτερικά, εργαλειακά ή και τα δύο. Μπορεί να θέλουμε κάτι επειδή είναι όντως ικανοποιητικό για μας ή/και μπορεί να θέλουμε κάτι επειδή μας βοηθάει να πετύχουμε έναν μακροπρόθεσμο στόχο.

Τα **διαδικαστικά** συμφέροντα έχουν σχέση με τον τρόπο που επιλύεται μια διένεξη. Η μια πλευρά μπορεί να υιοθετεί επιμεριστική διαπραγμάτευση επειδή απολαμβάνει το ανταγωνιστικό παιχνίδι που προέρχεται από το σκληρό παζάρι. Μια άλλη πλευρά μπορεί να απολαμβάνει τη διαπραγμάτευση επειδή πιστεύει ότι στο παρελθόν δεν τη συμβουλευτήκαν και θέλει να έχει λόγο στο πώς θα επιλυθεί ένα βασικό πρόβλημα. Στην τελευταία περίπτωση, ο διαπραγματευτής ενδεχομένως να διαπιστώσει ότι τα υπό συζήτηση θέματα είναι λιγότερο

<sup>10</sup> Ειδικότερα οι Roger Fisher, William Ury και Bruce Patton στο βιβλίο τους “Getting to Yes”

σημαντικά από την ευκαιρία που του δίνουν να εκφράσει τις απόψεις του στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Τα διαδικαστικά συμφέροντα μπορούν κι αυτά να είναι εσωτερικά και ταυτόχρονα εργαλειακά.

Τα συμφέροντα **σχέσεων** δηλώνουν ότι το ένα ή και τα δύο μέρη δίνουν αξία στη μεταξύ τους σχέση και δεν θέλουν να προβούν σε ενέργειες που θα την καταστρέψουν. Τα εσωτερικά συμφέροντα σχέσεων υπάρχουν όταν οι πλευρές δίνουν αξία τόσο στη σχέση καθεαυτή, όσο και στην ευχαρίστηση ή την ικανοποίηση που παρέχει η διατήρησή της. Τα εργαλειακά συμφέροντα σχέσεων υφίστανται όταν οι πλευρές αποκομίζουν θετικά οφέλη από τη σχέση και δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν τα μελλοντικά οφέλη κλονίζοντάς την.

Τέλος, οι Lax και Sebenius επισημαίνουν ότι τα μέρη μπορεί να έχουν συμφέροντα **αρχών**. Ορισμένες αρχές (τι είναι δίκαιο, τι είναι σωστό, τι είναι αποδεκτό, τι είναι ηθικό ή τι έχει γίνει στο παρελθόν και θα πρέπει να γίνει στο μέλλον) μπορεί να αποτελούν βαθιές πεποιθήσεις των δύο πλευρών και να λειτουργούν σαν κυρίαρχοι οδηγοί των πράξεών τους. Τα συμφέροντα αρχών μπορούν κι αυτά να είναι εσωτερικά (εκτιμούνται λόγω της ενδογενούς τους αξίας) ή εργαλειακά (εκτιμούνται επειδή μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορες μελλοντικές καταστάσεις και διαφορετικά σενάρια). Φέρνοντας τα συμφέροντα αρχών τους στην επιφάνεια, οι πλευρές θα μπορέσουν να συζητήσουν ξεκάθαρα τις αρχές που διακυβεύονται και να επιδιώξουν λύσεις συναφείς προς αυτές.

### **Ορισμένες παρατηρήσεις σχετικά με τα συμφέροντα**

Ακολουθούν ορισμένες παρατηρήσεις για τα συμφέροντα και τα διάφορα είδη συμφερόντων:

1. Σε μια διένεξη υπάρχουν συνήθως περισσότερα είδη συμφέροντος. Τα μέρη μπορεί να μην έχουν μόνο ουσιαστικά συμφέροντα ως προς τα θέματα. Ίσως να ενδιαφέρονται επίσης για τη διαδικασία, τη σχέση, τις αρχές που διακυβεύονται. Τα συμφέροντα αρχών τέμνονται με τα ουσιαστικά και τα διαδικαστικά συμφέροντα, καθώς και τα συμφέροντα σχέσεων, οπότε οι κατηγορίες αυτές δεν είναι κατ' ανάγκη αποκλειστικές.
2. Πιθανώς να διακυβεύονται διαφορετικά είδη συμφερόντων για την κάθε πλευρά. Η μια πλευρά μπορεί να ενδιαφέρεται πολύ για τα συγκεκριμένα θέματα που συζητιούνται, ενώ η άλλη για το πώς θα επιλυθούν αυτά τα θέματα (για ζητήματα αρχής ή διαδικασίας). Όταν βγούνε στην επιφάνεια αυτά τα διαφορετικά συμφέροντα, οι πλευρές θα μπορέσουν να αντιληφθούν ότι βασικά ενδιαφέρονται για πολύ διαφορετικά πράγματα κι έτσι θα πρέπει να βρουν μια λύση που να καλύπτει τα συμφέροντα και των δύο.
3. Τα συμφέροντα συχνά προέρχονται από βαθιά ριζωμένες ανθρώπινες ανάγκες ή αξίες. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κατανόηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών και αξιών βοηθάει στην κατανόηση των συμφερόντων. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι ανάγκες είναι ιεραρχημένες και η ικανοποίηση αυτών που βρίσκονται στη βάση, θα είναι πιο σημαντική στη διαπραγμάτευση απ' όσες βρίσκονται σε υψηλότερη κλίμακα.
4. Τα συμφέροντα μπορούν να αλλάξουν. Όπως και οι θέσεις σε ορισμένα θέματα, τα συμφέροντα μπορεί να αλλάξουν διαχρονικά. Αυτό που ήταν σημαντικό για τις πλευρές την περασμένη εβδομάδα (ή ακόμα και πριν 20 λεπτά) ίσως τώρα να μην είναι σημαντικό. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις δυο πλευρές μπορεί να ικανοποιήσει ορισμένα συμφέροντα, αλλά και να βγάλει άλλα στην επιφάνεια. Έτσι, τα δύο μέρη πρέπει διαρκώς να παρακολουθούν τις αλλαγές στα συμφέροντα τα δικά τους και της άλλης πλευράς. Όταν η μια πλευρά αρχίζει να μιλάει με διαφορετικό τρόπο για τα θέματα (όταν αλλάζει το λεξιλόγιο ή η

έμφαση), η άλλη πλευρά ενδεχομένως θα πρέπει να καταλάβει αν τα συμφέροντα έχουν αλλάξει.

5. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να κατανοήσουμε τα συμφέροντα. Ορισμένες φορές οι άνθρωποι δεν ξέρουν ούτε καν ποια είναι τα δικά τους συμφέροντα. Αν αυτό ισχύει για εμάς, πρέπει να αναρωτηθούμε όχι μόνο «τι θέλουμε από τη διαπραγμάτευση;» αλλά επίσης «γιατί το θέλουμε αυτό;», «γιατί είναι σημαντικό για εμάς;» και «τι θα συμβεί αν δεν πετύχουμε τον αντικειμενικό μας σκοπό;». Είναι σημαντικό να ακούσουμε τις εσωτερικές μας φωνές (τους φόβους, τις φιλοδοξίες, τις ελπίδες, τις επιθυμίες μας) για να βγάλουμε στην επιφάνεια τα συμφέροντά μας. Ο ίδιος διάλογος είναι απαραίτητος για την αποσαφήνιση των συμφερόντων της άλλης πλευράς.

6. Η κατανόηση των συμφερόντων δεν είναι πάντα εύκολη ούτε ωφέλιμη. Όσοι επικρίνουν την «προσέγγιση συμφερόντων» στη διαπραγμάτευση συχνά επισημαίνουν πόσο δύσκολος είναι ο καθορισμός των συμφερόντων και ο συνυπολογισμός τους. Συχνά δεν είναι εύκολο να ορίσουμε τι είναι συμφέρον και η προσπάθεια να εστιάσουμε μόνο στα συμφέροντα πολλές φορές υπεραπλουστεύει ή αποκρύπτει την πραγματική δυναμική μιας σύγκρουσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πλευρές δεν επιδιώκουν τα δικά τους αντικειμενικά συμφέροντα, αλλά αντίθετα εστιάζουν τα δικά τους αντικειμενικά σε ένα ή περισσότερα υποκειμενικά συμφέροντα, που πιθανώς να παραπλανήσουν την άλλη πλευρά.

7. Τέλος, η εστίαση στα ενδιαφέροντα μπορεί να αποβεί ζημιογόνα για μια ομάδα διαπραγματευτών που η κοινή τους στάση βασίζεται σε μια ενιαία θέση παρά σε ένα σύνολο συμφερόντων. Εφόσον ένας συνασπισμός συγκροτείται από τη δέσμευση να επιδιώξει ένα συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό στη διαπραγμάτευση, αν ενθαρρυνθεί ο επικεφαλής των διαπραγματευτών να συζητήσει τα συμφέροντα και όχι να επιδιώξει το συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό, θα παρεκκλίνει από τις επιδιώξεις του συνασπισμού.

### **Αναζητώντας εναλλακτικές λύσεις**

Η αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων είναι η δημιουργική φάση των συνθετικών διαπραγματεύσεων. Μόλις οι πλευρές συμφωνήσουν σε έναν κοινό ορισμό του προβλήματος και καταλάβουν τα συμφέροντα η μια της άλλης, ανοίγεται μπροστά τους μια ποικιλία από εναλλακτικές λύσεις. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι να καταγράψουν τις διαφορετικές επιλογές ή πιθανές λύσεις του προβλήματος. Η αποστολή τους στην τελική φάση θα είναι να αξιολογήσουν και να καταλήξουν σε μια από αυτές τις επιλογές.

### **Επινοώντας εναλλακτικές λύσεις**

Οι τεχνικές σε αυτήν την κατηγορία απαιτούν από τις πλευρές να καθορίσουν συγκεκριμένα τις βασικές ανάγκες τους και να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις για την ικανοποίησή τους. Έχουν προταθεί τουλάχιστον πέντε διαφορετικές μέθοδοι για να επιτευχθούν συνθετικές συμφωνίες. Η καθεμία από αυτές τις μεθόδους όχι μόνον επανεξετάζει επιτυχώς τα υπό συζήτηση θέματα, αλλά επίσης απαιτεί ολοένα περισσότερες πληροφορίες για τις πραγματικές ανάγκες της άλλης πλευράς και άρα προχωράει από τις απλούστερες, επιμεριστικές λύσεις σε πιο περίπλοκες (και κατανοητές) συνθετικές λύσεις. Αυτές λοιπόν παρουσιάζονται με σειρά αυξανόμενου «κόστους» και δυσκολίας. Σαν διορθωτικά μέτρα, θα μπορούσαν οι δυο πλευρές να αρχίσουν με το ευκολότερο και το λιγότερο δαπανηρό («μεγάλωμα της πίτας») και να προχωρήσουν σε πιο δαπανηρές προσεγγίσεις μόνο στην περίπτωση που θα αποτύχουν οι απλούστερες διορθωτικές κινήσεις.

### **1. Μεγάλωμα της πίτας**

Πολλές συγκρούσεις ξεκινάνε με την έλλειψη πόρων, οπότε δεν είναι εφικτό με την ισχύουσα κατανομή τους να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Μια απλή λύση είναι να προστεθούν πόροι (μεγάλωμα της πίτας) με τρόπο ώστε και τα δύο μέρη να μπορέσουν να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους. Αν οι σύζυγοι μπορούν να πείσουν τους εργοδότες τους να τους δώσουν τέσσερις εβδομάδες διακοπές, τότε μπορούν να πάνε και στο βουνό και στη θάλασσα, από δύο εβδομάδες στο κάθε μέρος. Μεγαλώνοντας την πίτα, η μια πλευρά δεν απαιτεί άλλες πληροφορίες για την άλλη εκτός από τα συμφέροντά της και αυτός είναι ένας απλός τρόπος για να επιλυθούν προβλήματα έλλειψης πόρων. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή υποθέτει πως μια απλή αύξηση των πόρων θα λύσει το πρόβλημα.

### **2. Ανταλλαγή παροχών**

Μια επιτυχημένη τέτοια τακτική απαιτεί να ορίσουν (ή να βρουν) οι πλευρές περισσότερα από ένα θέματα σύγκρουσης. Έπειτα συμφωνούν να κάνουν ανταλλαγή παροχών σε αυτά τα θέματα, έτσι ώστε η μία πλευρά να πετύχει ένα αποτέλεσμα που το ήθελε πολύ στο πρώτο θέμα και η άλλη πλευρά να πετύχει ένα αποτέλεσμα που το ήθελε πολύ στο δεύτερο θέμα. Αν οι πλευρές έχουν πράγματι διαφορετικές προτιμήσεις στα διαφορετικά θέματα, η κάθε πλευρά εξασφαλίζει το αποτέλεσμα που προτιμάει στο θέμα που έχει γι' αυτήν προτεραιότητα και θα έπρεπε να χαίρεται με τη συνολική συμφωνία.

Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική όταν οι πλευρές μπορούν να συνδυάσουν δυο θέματα, αλλά όχι όταν οι πλευρές εναλλάσσονται στις διαδοχικές διαπραγματεύσεις, δηλαδή όταν η μια πλευρά παίρνει αυτά που θέλει αυτή τη φορά, ενώ η άλλη παίρνει αυτά που θέλει την επόμενη φορά. Όταν τα μέρη δεν προβλέπουν να διαπραγματευτούν με τους άλλους στο μέλλον, είναι λιγότερο πιθανό να εφαρμόσουν στο μέλλον την ανταλλαγή παροχών κι έτσι να μην καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν το όφελος της συμφωνίας που επιτεύχθηκε στις τρέχουσες διαπραγματεύσεις.

### **3. Χρήση αόριστης αποζημίωσης**

Ένας τρόπος να επιλυθεί η σύγκρουση είναι να επιτρέψουμε σε ένα άτομο να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους και να αποζημιώσει το άλλο άτομο επειδή συμβιβάστηκε με τα συμφέροντα του πρώτου. Η αποζημίωση μπορεί να μην έχει σχέση με την ουσιαστική διαπραγμάτευση, αλλά η πλευρά που τη δέχεται τη θεωρεί ούτως ή άλλως επαρκή για να συγκατατεθεί στις προτιμήσεις της άλλης πλευράς. Μια τέτοια αποζημίωση είναι αόριστη, με την έννοια ότι εξαρτάται από την πλευρά που βρίσκεται «από κάτω» να αποφασίσει για τη φύση της, με ή χωρίς εκμαίευση από την πλευρά που βρίσκεται «από πάνω». Για να είναι αποτελεσματική αυτή η μέθοδος, το άτομο που προσφέρει την αποζημίωση πρέπει να γνωρίζει τι είναι σημαντικό για το άλλο άτομο και πόση αποζημίωση χρειάζεται για να αισθανθεί ικανοποίηση.

### **4. Μείωση του κόστους της ενδοτικότητας**

Με τη μείωση του κόστους, η μία πλευρά επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της στόχους και το κόστος της άλλης μειώνεται αν συμφωνήσει να συγκατατεθεί. Αντίθετα με την αόριστη αποζημίωση όπου η πλευρά που αποζημιώνεται παίρνει απλώς κάτι επειδή συμφώνησε, η



μείωση του κόστους έχει συγκεκριμένο στόχο να μειώσει τη δυσφορία της άλλης πλευράς και τις απώλειές της. Άρα, η μέθοδος αυτή είναι πιο σύνθετη από την ανταλλαγή παροχών ή την αόριστη αποζημίωση, επειδή απαιτεί μια βαθύτερη γνώση των πραγματικών αναγκών και προτιμήσεων της άλλης πλευράς (γνώση των συμφερόντων της άλλης πλευράς, τι πραγματικά έχει σημασία γι' αυτούς, πώς μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους).

### **5. «Γεφύρωση» των διαφορών**

Με τη «γεφύρωση», οι δυο πλευρές είναι σε θέση να επινοήσουν νέες εναλλακτικές λύσεις που καλύπτουν τις αντίστοιχες ανάγκες τους. Η επιτυχημένη γεφύρωση απαιτεί έναν βασικό επαναπροσδιορισμό του προβλήματος, έτσι ώστε τα δύο μέρη να μην τσακώνονται πια για τις θέσεις τους. Αντίθετα, φανερώνουν επαρκείς πληροφορίες για να ανακαλύψουν τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους κι έπειτα επινοούν εναλλακτικές λύσεις που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η γεφύρωση δεν λύνει πάντα όλα τα προβλήματα. Αν οι διαπραγματευτές βασικά δεσμευτούν να επιδιώξουν μια διαπραγμάτευση νίκης-νίκης, οι λύσεις που προκύπτουν με τη γεφύρωση πιθανόν να είναι πολύ ικανοποιητικές και για τις δύο πλευρές.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των παραπάνω πέντε στρατηγικών, απαιτεί ανταλλαγή σημαντικών πληροφοριών μεταξύ των δύο πλευρών. Τα μέρη πρέπει να δώσουν εκούσια αυτές τις πληροφορίες, είτε να κάνουν ερωτήσεις μεταξύ τους για να πάρουν επαρκείς πληροφορίες, οι οποίες θα αποκαλύψουν εναλλακτικές λύσεις νίκης-νίκης.

### **Αξιολογώντας και επιλέγοντας εναλλακτικές λύσεις**

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία συνθετικής διαπραγμάτευσης είναι να αξιολογήσουμε τις εναλλακτικές λύσεις που προέκυψαν από την προηγούμενη φάση και να διαλέξουμε τις καλύτερες για να τις εφαρμόσουμε. Όταν το πρόβλημα είναι σχετικά απλό, το στάδιο της αξιολόγησης και της επιλογής μπορεί να συνδυαστεί και να γίνει ένα. Όσοι όμως είναι άπειροι ή αισθάνονται άβολα με τη συνθετική διαπραγμάτευση, μπορούν να ακολουθήσουν πιστά τη σειρά των ξεχωριστών βημάτων: ορισμοί, πρότυπα, εναλλακτικές λύσεις, αξιολόγηση και επιλογή. Όσοι αντιμετωπίζουν πολύπλοκα προβλήματα ή μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων, είναι αναγκαίο να ακολουθήσουν αυτά τα ξεχωριστά βήματα. Οι διαπραγματευτές θα χρειαστεί να σταθμίσουν ή να ιεραρχήσουν την κάθε εναλλακτική λύση με βάση τα κριτήριά τους. Αν καμιά επιλογή ή καμιά ομάδα επιλογών δεν φαίνεται κατάλληλη κι αποδεκτή, αυτό αποτελεί σοβαρή ένδειξη ότι το πρόβλημα δεν ορίστηκε με σαφήνεια (επιστροφή στους ορισμούς) ή ότι τα πρότυπα που καθορίστηκαν δεν είναι λογικά, σχετικά ή/και ρεαλιστικά (επιστροφή στα πρότυπα). Τέλος, τα δύο μέρη θα πρέπει να εμπλακούν σε κάποια διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην οποία θα κουβεντιάσουν τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα των προτιμώμενων επιλογών της κάθε πλευράς και θα αποφασίσουν ποιες είναι οι καλύτερες εναλλακτικές λύσεις.

Τα παρακάτω βήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις και να επιτευχθεί ομοφωνία.

#### **1. Περιορίζουμε την έκταση των εναλλακτικών λύσεων**

Εξετάζουμε τη λίστα των επιλογών μας κι επικεντρωνόμαστε σε όσες υποστηρίζονται σθεναρά από έναν ή περισσότερους διαπραγματευτές. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο θετική από το να

επιτρέψουμε στα μέρη να εστιάσουν σε αρνητικά και μη αποδεκτά κριτήρια κι επιλογές. Οι λύσεις που δεν υποστηρίζονται από έναν τουλάχιστον διαπραγματευτή, πρέπει να διαγραφούν.

#### *2. Συμφωνούμε εκ των προτέρων στα κριτήρια για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων*

Οι Fisher, Ury και Patton παροτρύνουν τους διαπραγματευτές να «επιμείνουν στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων», δηλαδή να καθορίσουν πρότυπα για το τι είναι δίκαιο, σωστό ή «κατάλληλο» για την περίπτωση. Οι ομάδες συχνά ακολουθούν αυτήν τη διαδικασία όταν αναγκάζονται να περιορίσουν τις επιλογές τους σε μία μόνο εναλλακτική λύση, ή να επιλέξουν τη λύση που έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει. Αν τα μέρη συζητήσουν πρώτα τα κριτήριά τους και καθορίσουν ποια είναι τα πιο σημαντικά, θα μπορέσουν να καταλήξουν σε κριτήρια ανεξάρτητα από την εξέταση κάποιου συγκεκριμένου υποψηφίου ή εναλλακτικής λύσης. Όταν θα εξετάζουν τις εναλλακτικές λύσεις θα επιλέξουν την καλύτερη με βάση αυτά τα κριτήρια και όχι τις προσωπικές προτιμήσεις της μιας ή της άλλης πλευράς. Αν τα μέρη συμφωνήσουν, αργότερα ενδέχεται να αναθεωρήσουν τα κριτήριά τους για να βελτιώσουν την επιλογή τους, αλλά αυτό θα πρέπει να γίνει μόνο με συμφωνία όλων των διαπραγματευτών. Μάλιστα, δεν είναι κακή ιδέα να ελέγχονται κατά περιόδους τα κριτήρια και να αποφασίζεται αν ο κάθε διαπραγματευτής τους δίνει την ίδια προτεραιότητα όπως πριν. Η συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων κάνει συχνά τους διαπραγματευτές να αναθεωρήσουν τις προτιμήσεις και τους υπολογισμούς τους για την πιθανότητα επιτυχίας και το κόστος συγκεκριμένων εναλλακτικών λύσεων.

#### *3. Αξιολογούμε τις λύσεις στη βάση της ποιότητας και της πιθανότητας αποδοχής τους*

Οι λύσεις πρέπει να κρίνονται με δύο σημαντικά κριτήρια: πόσο καλές είναι και πόσο αποδεκτές θα γίνουν από αυτούς που θα τις εφαρμόσουν. Οι διαπραγματευτές θα αξιολογήσουν την ποιότητά τους αποφασίζοντας τι είναι το καλύτερο, το πιο ενδεδειγμένο, το πιο λογικό. Στο βαθμό που τα μέρη μπορούν να υποστηρίξουν τα επιχειρήματά τους με γεγονότα, λογικές επαγωγές ή λογικά κριτήρια, τότε θα κερδίσουν την υποστήριξη των άλλων. Αυτό σημαίνει πως οι πλευρές είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν μια λύση την οποία θεωρούν δίκαιη και ισότιμη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρά κάποια που θα τους φανεί μεροληπτική. Έτσι, τα μέρη πρέπει να αναζητήσουν προηγούμενες αντίστοιχες περιπτώσεις, αποφάσεις διαιτησίας ή άλλα αντικειμενικά δίκαια αποτελέσματα και διαδικασίες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν σημεία αναφοράς για να θεμελιώσουν ότι ο ισχύων διακανονισμός είναι αμερόληπτος. Αυτά τα κριτήρια ίσως είναι διαφορετικά από αυτά που οι διαπραγματευτές κρίνουν πιο λογικά ή ως καλύτερη λύση. Όσοι αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κάνουν και ανταλλαγές, ώστε να διασφαλίσουν ότι ικανοποιούνται τα κριτήρια τόσο της ποιότητας όσο και της αποδοχής (δικαιοσύνης).

#### *4. Να είμαστε πρόθυμοι να αιτιολογήσουμε τις προσωπικές μας προτιμήσεις*

Συχνά οι άνθρωποι δυσκολεύονται να εξηγήσουν δημοσίως γιατί τους αρέσει ή δεν τους αρέσει κάτι: «γιατί σας αρέσει αυτό;», «δεν ξέρω, απλά μου αρέσει», είναι συνήθως η απάντηση. Επιπλέον, οι διαπραγματευτές ελάχιστα ωφελούνται όταν πιέζουν τους αντιπάλους τους να αιτιολογήσουν τη θέση τους, αφού αυτό συνήθως τους κάνει να θυμώνουν και να φέρονται αμυντικά, γιατί ίσως αισθάνονται ότι μια απλή δήλωση προτίμησης δεν θεωρείται επαρκής. Αν η άλλη πλευρά αντιδράσει αμυντικά σε μια ερώτηση «γιατί», ο διαπραγματευτής πρέπει να εξηγήσει ότι πρόθεσή του είναι να διερευνήσει αν υπάρχουν

συμφέροντα που ίσως διευκολύνουν έναν συνεργατικό διακανονισμό και όχι να τους φέρει σε αμυντική θέση.

*5. Λαμβάνουμε υπόψη μας την επίδραση των άυλων αξιών στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων*  
Η μια πλευρά μπορεί να προτιμάει μια συγκεκριμένη εναλλακτική λύση επειδή της ικανοποιεί κάποια άυλη αξία, πχ. κερδίζει αναγνώριση, δίνει την εντύπωση ισχύος ή σκληρότητας σε αυτούς που εκπροσωπεί ή νιώθει νικήτρια. Οι άυλες αξίες πιθανώς να ωθήσουν ένα διαπραγματευτή να αγωνιστεί πιο σκληρά για να πετύχει μια συγκεκριμένη λύση, αν αυτή η λύση ικανοποιεί υλικούς και ταυτόχρονα άυλους παράγοντες. Ορισμένες πλευρές ενδεχομένως νιώθουν άβολα να συζητήσουν για άυλες αξίες ή μπορεί ακόμα και να μη συνειδητοποιούν τη φύση τους και τη δύναμή τους στη διαπραγματευτική διαδικασία. Παρά το γεγονός αυτό (ή ίσως εξαιτίας αυτού), συχνά είναι καλή πρακτική να βοηθάμε την άλλη πλευρά να εντοπίσει αυτές τις άυλες αξίες και να τις εκφράσει δημόσια σαν μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης.

*6. Χρησιμοποιούμε υποομάδες στην αξιολόγηση πολύπλοκων λύσεων*  
Οι μικρές ομάδες μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες όταν πρέπει να συζητηθούν πολλές και πολύπλοκες λύσεις ή όταν μια λύση πρόκειται να επηρεάσει πολλά άτομα. Οι ομάδες έξι ως οκτώ ατόμων που συγκροτούνται από εκπροσώπους της κάθε πλευράς ή υποομάδας, θα είναι σε θέση να δουλέψουν πιο αποτελεσματικά από μια μεγάλη ομάδα.

*7. Κάνουμε διάλειμμα για να ηρεμήσουμε*  
Παρ' όλο που οι πλευρές μπορεί να ολοκλήρωσαν το δυσκολότερο μέρος της διαδικασίας, δηλαδή τη δημιουργία μιας λίστας με εφικτές εναλλακτικές λύσεις, ίσως ταραχτούν αν η επικοινωνία σταματήσει, αν νιώσουν ότι οι προτιμήσεις τους αγνοούνται ή αν η άλλη πλευρά πιέσει πάρα πολύ για μια συγκεκριμένη εναλλακτική λύση. Αν οι πλευρές θυμώσουν, καλό είναι να κάνουν ένα διάλειμμα. Πρέπει να γνωστοποιήσουν τη δυσαρέσκειά τους και να συζητήσουν με ειλικρίνεια τι την προκάλεσε. Θα πρέπει να αισθανθούν ότι έχουν ηρεμήσει ψυχικά πριν συνεχίσουν να αξιολογούν τις επιλογές τους.

*8. Διερευνούμε τρόπους ανταλλαγής παροχών (logroll)*  
Η στρατηγική της ανταλλαγής παροχών είναι αποτελεσματική όχι μόνο στην εξεύρεση επιλογών, αλλά και σαν ένας μηχανισμός συνδυασμού των επιλογών σε διαπραγματευτικά πακέτα. Οι Neale και Bazerman επισημαίνουν διάφορες προσεγγίσεις πέρα από τον απλό συνδυασμό μερικών θεμάτων σε πακέτο. Τρεις ειδικά από αυτές σχετίζονται με ζητήματα αποτελέσματος, πιθανότητας και χρονισμού, δηλαδή τι πρόκειται να συμβεί, η πιθανότητα να συμβεί και πότε θα συμβεί.

*9. Ερευνούμε τις διαφορές στην προτίμηση ρίσκου.*  
Συχνά η μια πλευρά έχει πολλά να κερδίσει σήμερα, ενώ η άλλη έχει περισσότερα να ρισκάρει στο μέλλον. Η ανταλλαγή παροχών γύρω από αυτά τα συμφέροντα μπορεί να δημιουργήσει μια λύση που να προστατεύει την παρούσα επένδυση της μιας πλευράς, αλλά παρέχοντας επίσης στην άλλη μακροπρόθεσμα οφέλη.

*10. Ερευνούμε τις διαφορές στις προσδοκίες*  
Συχνά η μια πλευρά έχει πολύ αισιόδοξες προσδοκίες για το τι θα συμβεί στο μέλλον, ενώ η άλλη μπορεί για τα ίδια γεγονότα να έχει πολύ απαισιόδοξες προσδοκίες. Όπως με τις διαφορές στο ρίσκο, οι διαφορές ως προς τις μελλοντικές προσδοκίες μπορούν να ωθήσουν τις

δύο πλευρές να επινοήσουν μια λύση που να μοιράζεται τόσο τις ευκαιρίες ενός θετικού μέλλοντος, όσο και το κόστος ενός αρνητικού μέλλοντος.

#### 11. *Ερευνούμε τις διαφορές στις χρονικές προτιμήσεις*

Οι διαπραγματευτές ίσως έχουν διαφορετικές χρονικές προτιμήσεις, ο ένας να θέλει να ικανοποιήσει βραχυπρόθεσμες ανάγκες, ενώ ο άλλος να ενδιαφέρεται περισσότερο για μακροπρόθεσμα οφέλη. Οι πλευρές με διαφορετικές χρονικές πιέσεις μπορούν να βρουν λύσεις που καλύπτουν τα συμφέροντα και των δύο.

#### 12. *Φροντίζουμε οι αποφάσεις να είναι προσωρινές και υπό αίρεση ώσπου να ολοκληρωθούν όλες οι πλευρές της τελικής πρότασης*

Μολονότι μπορεί να υπάρξει ξεκάθαρη ομοφωνία για τις εναλλακτικές λύσεις που θα επιλεγούν, οι πλευρές πρέπει να κουβεντιάζουν για τη λύση με υποθετικούς όρους, σαν «χαλαρά δεμένο πακέτο». Τα σημεία που συμφωνήθηκαν στις προηγούμενες συζητήσεις δεν είναι αμετακίνητα αν δεν προσδιοριστεί ολόκληρο το πακέτο. Οι πλευρές δεν πρέπει να αισθάνονται ότι επειδή παραιτήθηκαν από μια προηγούμενη επιλογή δεν μπορούν να την ξανασυζητήσουν. Τίποτα δεν πρέπει να θεωρηθεί οριστικό προτού οριστικοποιηθούν τα πάντα.

#### 13. *Περιορίζουμε τις διατυπώσεις και τα πρακτικά μέχρι να κλείσουν οι τελικές συμφωνίες*

Τα διαπραγματευόμενα μέρη συνήθως δεν θέλουν να εγκλωβιστούν σε κάποια συγκεκριμένη φρασεολογία ή γραπτή συμφωνία, παρά μόνο αν πλησιάζουν σε μια συναίνεση. Θέλουν να σιγουρευτούν ότι δεν θα δεσμευτούν από κάποια σχόλια που καταγράφηκαν σε σημειώσεις ή πρακτικά. Γενικά, όσο λιγότερα είναι τα γραπτά ντοκουμέντα στη διάρκεια της φάσης όπου επινοούνται λύσεις, τόσο το καλύτερο. Αντίθετα, όταν επίκειται μια συναίνεση, η μια πλευρά θα πρέπει να καταγράψει τους όρους της συμφωνίας. Αυτό το έγγραφο μπορεί μετά να χρησιμοποιηθεί σαν «το μοναδικό κείμενο» που θα κυκλοφορήσει από τη μια πλευρά στην άλλη όσο συχνά χρειάζεται, μέχρι να συμφωνήσουν όλες οι πλευρές στη διατύπωση και τη φρασεολογία της συμφωνίας τους. Συστήνεται αποφυγή της «ψηφοφορίας» στις τελικές συμφωνίες ή τα πακέτα. Το μόνο που επιτυγχάνει μια ψηφοφορία είναι να νιώσει αρνητικά η πλευρά που χάνει και ενδεχομένως οι «χαμένοι» να αισθανθούν λιγότερο δεσμευμένοι απ' όσο είναι επιθυμητό για την εφαρμογή και την επίτευξη του αποτελέσματος που συμφωνήθηκε.

### **3.3 Παράγοντες που διευκολύνουν τη συνθετική διαπραγμάτευση**

Η επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση μπορεί να προκύψει μόνο αν τα μέρη είναι προδιατεθειμένα να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. Πολλοί άλλοι παράγοντες συντελούν στην προδιάθεση να επιλυθούν τα προβλήματα και στην προθυμία των δύο πλευρών για να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση.

#### **Κοινός αντικειμενικός σκοπός ή στόχος**

Όταν οι πλευρές πιστεύουν ότι είναι πιο πιθανό να ωφεληθούν από μια μεταξύ τους συνεργασία παρά δουλεύοντας ανταγωνιστικά ή χώρια, η κατάσταση προσφέρει μεγαλύτερες δυνατότητες για μια επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση. Τρία είδη στόχων –οι κοινοί, οι αμοιβαίοι και οι συλλογικοί- διευκολύνουν την ανάπτυξη συνθετικών συμφωνιών.

Ένας **κοινός** στόχος είναι αυτός που μοιράζονται εξίσου όλες οι πλευρές και η καθεμιά ωφελείται με τρόπο που δεν θα ήταν δυνατός αν δεν συνεργάζονταν.

Ένας **αμοιβαίος** στόχος είναι ο στόχος τον οποίο θέλουν να επιτύχουν και οι δύο πλευρές, αλλά ωφελεί διαφορετικά την καθεμία.

Ένας **συλλογικός** στόχος αφορά άτομα με διαφορετικούς προσωπικούς στόχους που συμφωνούν να τους συνδυάσουν σε μια συλλογική προσπάθεια.

Πρόσφατα, οι ειδικοί στη διαπραγμάτευση άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα κρίνουν τους στόχους. Μια σημαντική διαφορά είναι η έμφαση στην αλληλεξάρτηση των στόχων και όχι στον καταμερισμό των στόχων. Στο ζήτημα να ενώσουν τους πόρους τους για να επιτύχουν έναν αμοιβαίο ή ανώτερο στόχο, τα μέλη των κολεκτιβιστικών και των ατομικιστικών κοινωνιών θα κρίνουν διαφορετικά αυτόν τον κορυφαίο στόχο. Οι άνθρωποι με ατομικιστική κουλτούρα θεωρούν τους στόχους αυτούς ως αλληλοεξαρτώμενους με της άλλης πλευράς, που σημαίνει ότι συνεργάζονται επειδή έχουν ανάγκη τη συνεργασία της άλλης πλευράς για να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Οι άνθρωποι σε κολεκτιβιστικές κοινωνίες θεωρούν τους στόχους αυτούς αμοιβαίους και διακανονισμός γι' αυτούς σημαίνει να ενώσουν τη μοίρα ή το πεπρωμένο τους με τη μοίρα της άλλης ομάδας για να εξασφαλίσουν ένα σημαντικότερο όφελος. Οι διαπραγματευτές που καταλαβαίνουν αυτό το διαχωρισμό, χρησιμοποιούν τις κατάλληλες στρατηγικές για να «πουλήσουν» στόχους στους αντιπάλους τους. Για τους ατομικιστές, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να δώσει έμφαση στη χρησιμότητα της συμφωνίας: «η συνεργασία μαζί μας, σας προσφέρει τα εξής υλικά οφέλη...». Για τους κολεκτιβιστές, ο διαπραγματευτής πρέπει να κάνει έκκληση στο αίσθημα αυτοθυσίας για το κοινό καλό: «σκεφτείτε τι θα μας επιτρέψει να πετύχουμε αυτός ο διακανονισμός».

Το βασικό στοιχείο μιας κατάστασης συνθετικής διαπραγμάτευσης είναι η πεποίθηση ότι όλες οι πλευρές μπορούν να ωφεληθούν. Είτε εξασφαλίσουν ίδιο αποτέλεσμα, είτε διαφορετικά αποτελέσματα, όλες οι πλευρές πρέπει να πιστέψουν ότι θα κερδίσουν περισσότερα με μια συνεργασία παρά αν λειτουργήσουν ανεξάρτητα ή ανταγωνιστικά.

### **Πίστη στην ικανότητά μας να λύνουμε προβλήματα**

Οι πλευρές που πιστεύουν ότι μπορούν να δουλέψουν μαζί, συνήθως τα καταφέρνουν. Όσοι δεν συμμερίζονται αυτήν την πεποίθηση για τους εαυτούς τους (και τους άλλους), είναι λιγότερο πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο και ενεργητικότητα για τα πιθανά πλεονεκτήματα μια συνεργατικής σχέσης και είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια ανταγωνιστική ή συμβιβαστική προσέγγιση ως προς τη σύγκρουση. Η εμπειρία του διαπραγματευτή στην ουσία του προβλήματος ενισχύει την κατανόησή του σχετικά με την πολυπλοκότητα, τις αποχρώσεις του προβλήματος, καθώς και τις πιθανές λύσεις που υπάρχουν.

### **Πεποίθηση στην αξία της δικής μας θέσης και της άποψης των άλλων**

Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, οι διαπραγματευτές επενδύουν χρόνο κι ενεργητικότητα για να διογκώσουν και να αιτιολογήσουν την αξία της δικής τους άποψης, μειώνοντας την αξία και τη σπουδαιότητα της άποψης που έχει η άλλη πλευρά. Αντίθετα, η συνθετική διαπραγμάτευση απαιτεί από τους διαπραγματευτές να αποδεχθούν ως ακριβείς και έγκυρες

τις απόψεις, τις πληροφορίες και τις επιθυμίες τόσο της δικής τους, όσο και της άλλης πλευράς. Πρώτα πρέπει να πιστέψουμε στην εγκυρότητα της δικής μας θέσης (ότι δεν πρέπει να συμβιβαστούμε όσον αφορά στις πεποιθήσεις και ότι αξίζει να αγωνιστούμε γι' αυτές). Οι έρευνες δείχνουν πως οι διαπραγματευτές που επέμειναν με περισσότερη αποφασιστικότητα να ενσωματωθεί η δική τους άποψη στην ομαδική λύση, πέτυχαν περισσότερες συνθετικές διαπραγματεύσεις από αυτούς που ήταν λιγότερο αποφασιστικοί<sup>11</sup>. Πρέπει όμως να αποδεχθούμε επίσης και την εγκυρότητα της άποψης της άλλης πλευράς. Στόχος της συνθετική διαπραγμάτευσης δεν είναι να αμφισβητήσει ή να αντικρούσει τις απόψεις των άλλων, αλλά να τις ενσωματώσει στον ορισμό του προβλήματος και να τις εξετάσει, καθώς οι δυο πλευρές θα αναζητούν αμοιβαία αποδεκτές εναλλακτικές λύσεις.

### **Το κίνητρο και η δέσμευση για συνεργασία**

Για να πετύχει μια συνθετική διαπραγμάτευση, τα μέρη πρέπει να έχουν κίνητρο να συνεργαστούν και όχι να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο. Πρέπει επίσης να δεσμευτούν να καταλήξουν σε ένα στόχο που να είναι επωφελής και για τους δύο, αντί να επιδιώκουν μόνο την ικανοποίηση των δικών τους στόχων. Πρέπει να υιοθετήσουν διαπροσωπικές μεθόδους που να είναι ευχάριστες και όχι ανταγωνιστικές, περισσότερο ειλικρινείς και καλόπιστες, παρά διφορούμενες και αμυντικές, περισσότερο ευέλικτες (αλλά σταθερές) παρά πεισματικές (αλλά υποχωρητικές). Συγκεκριμένα, οι δυο πλευρές πρέπει να είναι πρόθυμες να δηλώσουν ρητά τις ανάγκες τους, να εντοπίσουν κοινά σημεία και να αναγνωρίσουν και να αποδεχτούν τις μεταξύ τους διαφορές. Επίσης, πρέπει να ανεχτούν τις αβεβαιότητες και να αποσαφηνίσουν τις ανακολουθίες.

### **Εμπιστοσύνη**

Παρ' όλο που κανείς δεν εγγυάται πως η εμπιστοσύνη θα οδηγήσει σε συνεργασία, υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν πως η δυσπιστία παρακωλύει τη συνεργασία. Οι άνθρωποι που αλληλοεξαρτώνται, αλλά δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, θα ενεργήσουν επιφυλακτικά ή αμυντικά. Η αμυντική συμπεριφορά συνήθως σημαίνει ότι δεν θα αποδεχτούν τις πληροφορίες όπως τις ακούνε, αλλά αντίθετα θα προσπαθήσουν να εντοπίσουν κάποιο κρυμμένο παραπλανητικό νόημα. Όταν οι άνθρωποι είναι σε άμυνα, αποκρύπτουν πληροφορίες. Επίσης επιτίθενται στις δηλώσεις και στις θέσεις των αντιπάλων τους, επιδιώκοντας να τους κατατροπώσουν, αντί να συνεργαστούν μαζί τους. Οποιαδήποτε από αυτές τις αντιδράσεις ενδέχεται να κάνει το διαπραγματευτή διστακτικό, επιφυλακτικό και δύσπιστο απέναντι στον αντίπαλό του, υπονομεύοντας τη διαπραγματευτική διαδικασία.

Η δημιουργία περιβάλλοντος εμπιστοσύνης είναι μια δύσκολη και αβέβαιη διαδικασία. Εξαρτάται εν μέρει από το πώς συμπεριφέρονται οι πλευρές και εν μέρει από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των δυο μερών. Όταν οι άνθρωποι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, είναι πιο πιθανό να εκφράσουν με ακρίβεια τις ανάγκες τους, τις θέσεις τους και τα γεγονότα μιας κατάστασης. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε μια διαπραγμάτευση επί των θέσεων, να εκτοξεύσουν απειλές και να δεσμευτούν με άκαμπτες θέσεις. Όπως η αμυντική συμπεριφορά, έτσι και η δυσπιστία συνήθως ανταποδίδεται και οδηγεί σε άκαμπτες διαπραγματεύσεις. Για να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η εμπιστοσύνη, ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να πιστεύει ότι τόσο αυτός

---

<sup>11</sup> Kemp και Smith, 1994

όσο και η άλλη πλευρά, επιλέγουν να συμπεριφερθούν με διάθεση συνεργασίας. Επιπλέον, πρέπει να πιστεύει ότι αυτή η συμπεριφορά είναι ένδειξη της εντιμότητας και της ειλικρίνειας του άλλου και μιας αμοιβαίας δέσμευσης να καταλήξουν σε μια ικανοποιητική λύση και για τους δύο.

### **Ξεκάθαρη και ειλικρινής επικοινωνία**

Η επόμενη προϋπόθεση για μια συνθετική διαπραγμάτευση υψηλής ποιότητας είναι η ξεκάθαρη και ειλικρινής επικοινωνία. Πρώτα απ' όλα, οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι πρόθυμοι να δώσουν πληροφορίες για τους εαυτούς τους, να πούνε τι θέλουν και, το πιο σημαντικό, να δηλώσουν γιατί το θέλουν με συγκεκριμένους και σαφείς όρους, χωρίς γενικότητες και αοριστίες. Δεύτερον, οι αντίπαλοι πρέπει να καταλάβουν αυτήν την επικοινωνία. Ή έστω να αντιληφθούν το νόημα που η κάθε πλευρά προσδίδει στις δηλώσεις της, με την ελπίδα ότι ερμηνεύουν τα γεγονότα με τον ίδιο τρόπο. Τα άλλα άτομα στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων συχνά είναι σε θέση να εντοπίσουν τις αοριστίες και τα χάσματα στην επικοινωνία.

Η χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας (δηλαδή ευκαιρίες για να επικοινωνήσουν οι δυο πλευρές με άλλους τρόπους πέρα από τις επίσημες διαπραγματεύσεις) θα βοηθήσει τους διαπραγματευτές να ξεπεράσουν τις τυπικότητες ή να διοχετεύσουν τις πληροφορίες που θέλουν, αν διακοπούν τα επίσημα κανάλια. Πέρα από τις επίσημες συσκέψεις, οι συζητήσεις στα διαλείμματα για καφέ, οι προσωπικές συναντήσεις αυτών που είναι επικεφαλής των δυο πλευρών και οι ανεπίσημες επαφές ανάμεσα σε μέλη των δύο ομάδων, είναι ορισμένοι εναλλακτικοί τρόποι. Οι διαπραγματευτές όμως, θα πρέπει να φροντίσουν να βεβαιωθούν ότι τα πολλαπλά μηνύματα και οι δημόσιες δηλώσεις τους διέπονται από συνέπεια. Τα αντικρουόμενα μηνύματα στις συνθετικές διαπραγματεύσεις στην καλύτερη περίπτωση μπερδεύουν τα άτομα στα οποία απευθύνονται, ενώ στη χειρότερη περίπτωση τα άτομα αυτά θυμώνουν ή νιώθουν να απειλούνται. Όταν υπάρχουν έντονα αρνητικά αισθήματα ή όταν ένα ή περισσότερα μέρη έχουν τάσεις κυριαρχίας, οι διαπραγματευτές μπορούν να δημιουργήσουν επίσημες, δομημένες διαδικασίες επικοινωνίας. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι διαπραγματευτές θα πρέπει να ακολουθήσουν μια διαδικασία που θα δίνει στον καθένα την ευκαιρία να μιλήσει. Για παράδειγμα, τα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν να τηρήσουν μια εκ των προτέρων συμφωνημένη ατζέντα, ώστε όλοι να ακουστούν.

### **Κατανόηση της δυναμικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης**

Είναι πιθανό οι διαπραγματευτές να έχουν «παραδοσιακές» απόψεις για τη διαπραγμάτευση που τους κάνουν να πιστεύουν ότι η διαδικασία επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι ο μόνος τρόπος προσέγγισης. Ωστόσο, οι μελέτες δείχνουν ότι η εκπαίδευσή τους στη συνθετική διαπραγμάτευση αυξάνει την ικανότητα των μερών να ακολουθήσουν με επιτυχία μια τέτοια διαδικασία. Η εκπαίδευση διαπραγματευτών σε συνθετικές τακτικές (και ειδικότερα πώς να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τις προτεραιότητες των θεμάτων και τις προτιμήσεις μέσα στα θέματα, καθώς και για τον καθορισμό υψηλών στόχων) αύξησαν σημαντικά τη συχνότητα των συνθετικών συμπεριφορών και βοήθησαν τις διαπραγματευόμενες πλευρές να επιτύχουν επωφελέστερα αμοιβαία αποτελέσματα. Μια μελέτη απέδειξε επίσης, ότι η χρήση επιμεριστικών τακτικών, όπως η επιτακτική προσπάθεια να πείσει ο ένας διαπραγματευτής τον άλλο για τη σπουδαιότητα των απόψεών του, είχαν αρνητική επίδραση στο αμοιβαίο αποτέλεσμα.

## Κεφάλαιο 4

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Παρακάτω θα αναλυθούν οι διαδικασίες με τις οποίες οι διαπραγματευτές επικοινωνούν μεταξύ τους για τα συμφέροντα, τις θέσεις και τους στόχους τους.

#### 4.1 Επικοινωνία στη διαπραγμάτευση

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που έχουν απασχολήσει τους ερευνητές στην επικοινωνία και στη διαπραγμάτευση είναι: «τι γνωστοποιείται στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;». Η έρευνα έχει δείξει ότι αγοραστές και πωλητές συμπεριφέρονται ανταποδοτικά (ο ένας ανταποκρίνεται στη συνθετική τακτική του άλλου), ότι οι περισσότερες πληροφορίες στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης δεν αφορούν στις προτιμήσεις τους διαπραγματευτή και ότι ενώ το μίγμα του συνθετικού περιεχομένου σε σύγκριση με του επιμεριστικού ποικίλλει ως συνάρτηση των θεμάτων που συζητιούνται, είναι επίσης σαφές ότι το περιεχόμενο της επικοινωνίας είναι εν μέρει μόνον υπεύθυνο για τα αποτελέσματα που θα προκύψουν. Για παράδειγμα, η μια πλευρά μπορεί να επιλέξει να μη γνωστοποιήσει ορισμένα πράγματα (όπως το λόγο που επέλεξε διαφορετικό προμηθευτή), οπότε η ομολογή της (δηλαδή ο προμηθευτής που δεν επιλέχθηκε) να μη γνωρίζει γιατί προκύπτουν ορισμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Tutzauer: «ίσως οι σημαντικότερες πληροφορίες σε μια διαπραγματευτική συνεδρία να είναι αυτές που μεταφέρουν τις προσφορές και τις αντιπροσφορές των αντιδίκων». Ένα επικοινωνιακό πλαίσιο για διαπραγμάτευση βασίζεται σε υποθέσεις ότι: 1. η επικοινωνία των προσφορών είναι μια δυναμική διαδικασία (οι προσφορές αλλάζουν ή μεταβάλλονται με το χρόνο), 2. η διαδικασία των προσφορών είναι διαδραστική (οι διαπραγματευτές επηρεάζουν ο ένας τον άλλο) και 3. υπάρχουν διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες (πχ. χρονικοί περιορισμοί, κανόνες αμοιβαιότητας, εναλλακτικές λύσεις, πιέσεις από τους εντολοδόχους των διαπραγματευτών) οι οποίοι προωθούν την αλληλεπίδραση και «υποκινούν έναν διαπραγματευτή να αλλάξει την προσφορά του». Πιο απλά, η διαδικασία προσφοράς-αντιπροσφοράς είναι δυναμική και διαδραστική.

Η επικοινωνία στη διαπραγμάτευση δεν περιορίζεται στην ανταλλαγή προσφορών και αντιπροσφορών. Μια άλλη σημαντική πλευρά που έχει ερευνηθεί είναι πώς η ανταλλαγή πληροφοριών με την άλλη πλευρά επηρεάζει τη διαπραγματευτική διαδικασία.

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης συνίσταται στους «κοινωνικούς απολογισμούς» που χρησιμοποιούν οι διαπραγματευτές για να δώσουν εξηγήσεις στην άλλη πλευρά, ειδικά όταν πρέπει να αιτιολογήσουν άσχημα νέα.

Μερικές έρευνες υποστηρίζουν ότι η πρόσληψη υπερβολικά πολλών πληροφοριών στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης ενδέχεται στην πραγματικότητα να αποβεί επιζήμια για τους διαπραγματευτές. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται συχνά ως «πληροφόρηση ίσον αδυναμία». Το επιχείρημα εδώ είναι ότι οι διαπραγματευτές που γνωρίζουν τις απόλυτες προτιμήσεις και των δύο πλευρών, θα δυσκολευτούν περισσότερο να αναγνωρίσουν τα δίκαια αποτελέσματα από τους διαπραγματευτές που δεν έχουν τέτοιες πληροφορίες.



Ενώ μπορεί να φαίνεται προφανές ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι διαπραγματευτές είναι εξίσου σημαντικός με αυτά που έχουν να πούνε, οι έρευνες έχουν διαπιστώσει διάφορες πλευρές της επικοινωνίας σε μια διαπραγμάτευση. Στις διαπραγματεύσεις, η γλώσσα λειτουργεί σε δύο επίπεδα: σε επίπεδο **λογικής** (για προτάσεις ή προσφορές) και σε επίπεδο **πραγματικό** (σημασιολογία, συντακτικό και ύφος). Το μήνυμα που μεταδίδει μια πρόταση ή δήλωση, είναι συνδυασμός ενός λογικού, επιφανειακού μηνύματος και αρκετών πραγματικών (συγκαλυμμένων ή συναγόμενων) μηνυμάτων. Δηλαδή, δεν έχει μόνο σημασία τι λέγεται και πώς λέγεται, αλλά επίσης, τι πρόσθετες, συγκαλυμμένες ή υπονοούμενες πληροφορίες απευθύνονται και μεταβιβάζονται προς τον αποδέκτη.

Είτε έχουν πρόθεση να επιβληθούν και να εξαναγκάσουν, να πουλήσουν, να πείσουν ή να εξασφαλίσουν μια δέσμευση, το πώς επικοινωνούν οι πλευρές στη διαπραγμάτευση φαίνεται να εξαρτάται από την ικανότητα του ομιλητή να κωδικοποιεί σωστά τις σκέψεις του, καθώς και από την ικανότητα του ακροατή να καταλαβαίνει και να αποκωδικοποιεί το επιδιωκόμενο μήνυμα (ή μηνύματα). Επιπλέον, το να χρησιμοποιούν οι διαπραγματευτές ιδιωματισμούς ή όρους της καθομιλουμένης, αποβαίνει συχνά προβληματικό, ειδικά σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Το μήνυμα που μεταβιβάζεται μπορεί να είναι σαφές στον ομιλητή, αλλά να μπερδεύει τον ακροατή. Και ξεκάθαρο να είναι το νόημα, η επιλογή μιας λέξης ή μιας μεταφοράς μπορεί να αποκαλύψει έλλειψη ευαισθησίας ή να δημιουργήσει αίσθημα αποκλεισμού, όπως συμβαίνει όταν οι άντρες περιγράφουν προβλήματα στρατηγικής χρησιμοποιώντας αθλητική ορολογία («είμαστε τέσσερις πόντους πίσω και πρέπει να βάλουμε γκολ, δεν είναι ώρα τώρα να αφήσουμε την μπάλα»). Είτε γίνεται σκόπιμα είτε όχι, το μήνυμα που παίρνουν ή συνάγουν οι γυναίκες είναι ότι εκείνες δεν ανήκουν σε αυτό το κλαμπ. Η Deborah Tannen υποστηρίζει ότι «η κακή επικοινωνία μεταξύ αντρών και γυναικών μπορεί να είναι πιο επικίνδυνη από την κακή επικοινωνία μεταξύ ατόμων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, επειδή έχει εισχωρήσει στη ζωή μας και είμαστε λιγότερο προετοιμασμένοι να την αντιμετωπίσουμε».

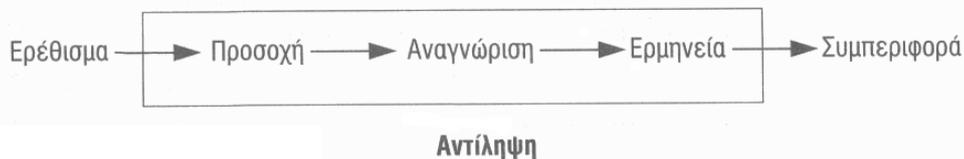
## 4.2 Αντίληψη και διαπραγμάτευση

### Ο ρόλος της αντίληψης

Παρακάτω αναλύονται μερικές από τις ψυχολογικές αρχές της αντίληψης. Οι διαπραγματευτές προσεγγίζουν την κάθε διαπραγμάτευση καθοδηγούμενοι από τις αντιλήψεις τους για παρελθούσες καταστάσεις και παρούσες στάσεις και συμπεριφορές. Οι προσδοκίες τους για μελλοντικά αποτελέσματα και τη μελλοντική συμπεριφορά της άλλης πλευράς βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις γνωστικές τους πληροφορίες, οι οποίες αποκτήθηκαν μέσω άμεσης ή υποκατάστατης εμπειρίας και παρατηρήσεων.

Η αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα συνδέονται με το περιβάλλον τους. Η διαδικασία της απόδοσης νοήματος στα μηνύματα που λαμβάνονται επηρεάζεται έντονα από την ισχύουσα διανοητική κατάσταση και το ρόλο του αποδέκτη, καθώς και από την κατανόηση της επικοινωνίας που έχει προηγηθεί. Οι αντιλήψεις των άλλων πλευρών, το περιβάλλον και οι διαθέσεις του αποδέκτη, είναι παράγοντες που επηρεάζουν το πώς αποδίδονται τα νοήματα και το αν ο αποδέκτης μπορεί να καθορίσει ακριβώς τι λέει η άλλη πλευρά και τι εννοεί.

Η αντίληψη είναι μια σύνθετη σωματική και ψυχολογική διαδικασία. Έχει οριστεί ως «η διαδικασία του φιλτραρίσματος, της επιλογής και της ερμηνείας των ερεθισμάτων, έτσι που να έχουν νόημα για το άτομο». Η αντίληψη είναι μια διαδικασία αποκωδικοποίησης του νοήματος, αφού οι άνθρωποι ερμηνεύουν το περιβάλλον τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα σε αυτό (εικόνα 4). Τα περισσότερα περιβάλλοντα είναι εξαιρετικά περίπλοκα. Παρουσιάζουν ένα μεγάλο αριθμό και μια μεγάλη ποικιλία ερεθισμάτων, που το καθένα έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως μέγεθος, χρώμα, σχήμα, υφή και σχετική πρωτοτυπία. Η περιπλοκότητα που συναντάται σε αυτά τα περιβάλλοντα καθιστά αδύνατη την επεξεργασία όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, οπότε η αντίληψη γίνεται επιλεκτική, εστιάζοντας σε ορισμένα ερεθίσματα και αγνοώντας άλλα. Σαν αποτέλεσμα, οι άνθρωποι έχουν στα αντιληπτικά τους συστήματα διάφορες μεθόδους συντόμευσης αυτής της διαδικασίας, που τους επιτρέπουν να επεξεργάζονται πιο εύκολα τις πληροφορίες. Δυστυχώς αυτές οι μέθοδοι συντόμευσης έχουν ένα τίμημα: τα σφάλματα αντίληψης, που συνήθως συμβαίνουν χωρίς να το συνειδητοποιούν οι άνθρωποι.



**Εικόνα 4**  
**Η διαδικασία της αντίληψης**

### **Σφάλματα αντίληψης στη διαπραγμάτευση**

Σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση, οι ανάγκες, οι επιθυμίες, τα κίνητρα και οι προσωπικές εμπειρίες του ατόμου μπορεί να δημιουργήσουν μια προδιάθεση απέναντι στην άλλη πλευρά. Αυτή η προδιάθεση γίνεται πιο προβληματική όταν οδηγεί σε προκαταλήψεις και λάθη στην αντίληψη και στην επακόλουθη επικοινωνία. Υπάρχουν τέσσερα (4) σημαντικά σφάλματα αντίληψης: **η δημιουργία στερεότυπων, το φαινόμενο του φωτοστέφανου, η επιλεκτική αντίληψη και η προβολή**. Η δημιουργία στερεότυπων και τα φαινόμενα του φωτοστέφανου αποτελούν παραδείγματα παραμόρφωσης της αντίληψης η οποία προκαλείται από την προσδοκία να βρούμε συγκεκριμένες ιδιότητες και χαρακτηριστικά σε κάποιον άλλο. Σε κάθε περίπτωση, το άτομο φιλτράρει και αλλοιώνει τις πληροφορίες για να καταλήξει σε μια λογικά συνεπή άποψη.

Οι αρχικές μελέτες περί αντίληψης και επικοινωνίας έγιναν πριν από δεκαετίες. Πιο πρόσφατα, οι επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν αυτό το θέμα και στο χώρο της διαπραγμάτευσης. Πέρα από οποιαδήποτε παραδείγματα στο χώρο της διαπραγμάτευσης, χρειάζονται περαιτέρω έρευνες για να περιγραφεί λεπτομερώς η έκταση στην οποία οι αντιληπτικές αλλοιώσεις επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις.

Η δημιουργία στερεότυπων είναι μια πολύ κοινή στρέβλωση της αντιληπτικής διαδικασίας. Συμβαίνει όταν ένα άτομο προσδίδει χαρακτηριστικά σε ένα άλλο, βασισμένο αποκλειστικά και μόνο στο ότι το άλλο άτομο ανήκει σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ή δημογραφική ομάδα. Τα στερεότυπα διαμορφώνονται για πολλές διαφορετικές ομάδες, πχ. για τη νεότερη γενιά, για τους άντρες ή τις γυναίκες, για άτομα διαφορετικών φυλών, θρησκειών, κτλ. Σε κάθε

περίπτωση, τα στερεότυπα διαμορφώνονται με τον ίδιο τρόπο. Οι άνθρωποι τοποθετούν ένα άτομο σε μια ομάδα, βασισμένοι σε ένα κομμάτι αντιληπτικής πληροφορίας (πχ. το άτομο είναι νέο ή ηλικιωμένο) και μετά προσδίδουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών της ομάδας σε αυτό το άτομο (πχ. οι ηλικιωμένοι είναι συντηρητικοί, άρα αυτό το άτομο είναι συντηρητικό). Ενδέχεται να μην υπάρχει τεκμηριωμένη βάση για το συμπέρασμα ότι αυτό το συγκεκριμένο ηλικιωμένο άτομο είναι συντηρητικό. Το συμπέρασμα βασίζεται στη γενίκευση των χαρακτηριστικών που έχουν αποδοθεί στη μεγαλύτερη ομάδα. Προσδίδοντας στο συγκεκριμένο άτομο άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτήν την κατηγορία, το σφάλμα περιπλέκεται ακόμα περισσότερο.

Τα φαινόμενα του φωτοστέφανου είναι παρόμοια με τα στερεότυπα. Αντί να χρησιμοποιηθεί η ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας σαν βάση κατάταξης ενός ατόμου, τα φαινόμενα του φωτοστέφανου προκύπτουν όταν οι άνθρωποι προβαίνουν σε γενικεύσεις ως προς μια ποικιλία χαρακτηριστικών, βασισμένοι σε ένα χαρακτηριστικό που έχει το άτομο. Ένας χαμογελαστός άνθρωπος κρίνεται πιο έντιμος από έναν συνοφρυωμένο ή βλοσυρό, παρ' όλο που δεν υπάρχει μια λογικά συνεπής σχέση ανάμεσα στο χαμόγελο και την εντιμότητα. Τα φαινόμενα του φωτοστέφανου μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Τα αρνητικά φαινόμενα του φωτοστέφανου ονομάζονται επίσης φαινόμενα των δίκρανων. Ένα καλό χαρακτηριστικό μπορεί να γενικευθεί έτσι ώστε οι άνθρωποι να έχουν πολύ θετική όψη, ενώ ένα αρνητικό χαρακτηριστικό έχει το αντίθετο αποτέλεσμα. Όσο πιο πολύ επηρεάζει το χαρακτηριστικό τη συνολική κρίση για ένα άτομο, τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιηθεί για να προσθέσει επιπλέον πληροφορίες στην αρχική κρίση. Τα φαινόμενα του φωτοστέφανου είναι πιο πιθανό να παρουσιαστούν στην αντιληπτική διαδικασία: 1. όταν υπάρχει ελάχιστη εμπειρία με ένα άτομο ως προς κάποια του διάσταση (και κατά συνέπεια οι γενικεύσεις προκύπτουν από τη γνώση που υπάρχει για το άτομο αυτό σε άλλα περιβάλλοντα), 2. όταν το άτομο είναι γνωστό και 3. όταν τα χαρακτηριστικά του έχουν σημαντικές ηθικές συνέπειες.

Τα φαινόμενα του φωτοστέφανου είναι τόσο συνηθισμένα στις διαπραγματεύσεις όσο και τα στερεότυπα. Οι διαπραγματευτές ενδέχεται να σχηματίσουν σύντομα κάποιες εντυπώσεις ο ένας για τον άλλον βασισμένοι σε πολύ περιορισμένες αρχικές πληροφορίες, όπως η εμφάνιση, η συμμετοχή σε κάποια ομάδα ή οι αρχικές δηλώσεις. Οι διαπραγματευτές τείνουν να διατηρούν αυτές τις κρίσεις καθώς γνωρίζονται καλύτερα, προσθέτοντας κάθε νέα πληροφορία σε κάποιο λογικά συνεπές μοντέλο. Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι Bruner και Tagiuri, και μόνο η υπόδειξη ότι μπορούμε να αντιμετωπίσουμε την άλλη πλευρά με ηθικούς όρους (να τη θεωρήσουμε πχ. έντιμη, ηθική ή ανήθικη), ενδέχεται να επηρεάσει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε πολλά άλλα χαρακτηριστικά της.

Μιλάμε για επιλεκτική αντίληψη όταν το άτομο ξεχωρίζει συγκεκριμένες πληροφορίες που υποστηρίζουν ή ενισχύουν μια πρότερη πεποίθησή του και απομακρύνει τις πληροφορίες που δεν επιβεβαιώνουν αυτήν την πεποίθηση. Η επιλεκτική αντίληψη οδηγεί στη διαιώνιση στερεοτύπων ή φαινομένων του φωτοστέφανου, δηλαδή οι διαπραγματευτές όχι μόνο σχηματίζουν βιαστικές κρίσεις για τα άτομα βασισμένοι σε περιορισμένες πληροφορίες, αλλά απομακρύνουν επίσης άλλα στοιχεία που πιθανώς διαψεύδουν την κρίση τους. Το αρχικό χαμόγελο της άλλης πλευράς το οποίο κάνει το διαπραγματευτή να τη θεωρήσει έντιμη, μπορεί να τον κάνει και να υποτιμήσει οποιεσδήποτε δηλώσεις της άλλης πλευράς του φανούν ανταγωνιστικές και επιθετικές. Αν ο διαπραγματευτής εκλάβει το ίδιο αρχικό χαμόγελο ως ειρωνικό, τότε μπορεί να αγνοήσει τις προσπάθειες της άλλης πλευράς για να εδραιώσουν μια έντιμη σχέση συνεργασίας. Και στις δύο περιπτώσεις, οι προκαταλήψεις του

διαπραγματευτή (η προδιάθεση να εκλάβει το χαμόγελο ως έντιμο ή ανέντιμο) ενδέχεται να τον επηρεάσουν στην αντίληψη και την ερμηνεία της συμπεριφοράς των αντιπάλων.

Η προβολή συμβαίνει όταν οι άνθρωποι αποδίδουν σε άλλους τα χαρακτηριστικά ή τα αισθήματα που διαθέτουν οι ίδιοι. Η προβολή προκαλείται συνήθως από την ανάγκη να προστατεύσει κάποιος την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του. Οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη να βλέπουν τους εαυτούς τους ως συνεπείς και καλούς. Οι διαπραγματευτές έχουν την τάση να υποθέτουν ότι η άλλη πλευρά θα αντιδράσει με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που θα αντιδρούσαν και οι ίδιοι αν βρίσκονταν στην ίδια κατάσταση. Όμως οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στις εκάστοτε καταστάσεις και μπορεί να είναι λανθασμένη η προβολή των οικείων αισθημάτων και πεποιθήσεων στον άλλο διαπραγματευτή. Για παράδειγμα, αν ένας διαπραγματευτής ενοχλείται από καθυστερήσεις στις διαπραγματεύσεις αλλά πρέπει να πει στην άλλη πλευρά ότι θα υπάρξει μια αναπόφευκτη καθυστέρηση, θα περιμένει ότι η άλλη πλευρά θα εκφράσει την απογοήτευσή της μετά από μια τέτοια ανακοίνωση. Ενώ κάτι τέτοιο είναι πιθανό, ενδέχεται η άλλη πλευρά να θεωρήσει ευπρόσδεκτη αυτήν την αναβολή, γιατί ίσως έτσι της δίνεται η ευκαιρία να ολοκληρώσει ένα διαφορετικό σχέδιο και η απογοήτευση ήταν απλά μια προβολή την οποία φαντάστηκε ο διαπραγματευτής.



### 4.3 Γνωστικές προκαταλήψεις στη διαπραγμάτευση

Πώς παίρνουν αποφάσεις οι διαπραγματευτές βασισμένοι στις πληροφορίες που τους έχουν γνωστοποιηθεί στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης; Αντί να επεξεργάζονται τέλεια τις πληροφορίες, είναι σαφές ότι οι διαπραγματευτές τείνουν να κάνουν συστηματικά σφάλματα όταν επεξεργάζονται πληροφορίες. Αυτά τα σφάλματα που ονομάζονται γνωστικές προκαταλήψεις, συνήθως εμποδίζουν την απόδοση του διαπραγματευτή. Περιλαμβάνουν: 1.

την παράλογη κλιμάκωση της δέσμευσης, 2. τη λανθασμένη πεποίθηση πως τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι όλα αυστηρά καθορισμένα, 3. τη διαδικασία της αφετηρίας και της προσαρμογής στη λήψη αποφάσεων, 4. τον καθορισμό των πλαισίων στα θέματα και τα προβλήματα, 5. τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών, 6. την κατάρα του νικητή, 7. την υπερβολική αυτοπεποίθηση του διαπραγματευτή, 8. το νόμο των μικρών αριθμών, 9. τις ιδιοτελείς προκαταλήψεις, 10. την τάση να παραγνωρίζονται οι γνωστικές ικανότητες των άλλων και 11. τη διαδικασία της αντιδραστικής υποτίμησης.

### **1. Παράλογη κλιμάκωση της δέσμευσης**

Ορισμένες φορές οι διαπραγματευτές διατηρούν τη δέσμευσή τους σε μια πορεία δράσης, ακόμα κι όταν αυτή η δέσμευση συνιστά παράλογη συμπεριφορά εκ μέρους τους. Αυτό οφείλεται εν μέρει στη μεροληπτική δική τους αντίληψη και κρίση. Μόλις αποφασιστεί μια πορεία δράσης, οι διαπραγματευτές συχνά αναζητούν στοιχεία που να υποστηρίζουν (να επιβεβαιώνουν) τη συγκεκριμένη επιλογή τους, ενώ αγνοούν ή δεν αναζητούν στοιχεία που να τη διαψεύδουν. Οι αρχικές δεσμεύσεις παραμένουν αμετάβλητες και η διάθεση να φανούν συνεπείς, τους εμποδίζει να τις αλλάξουν. Αυτή η διάθεση για συνέπεια συχνά ενισχύεται από την επιθυμία τους να διατηρήσουν το κύρος τους, καθώς και την εντύπωση του ειδήμονα προς τους άλλους. Σε κανέναν δεν αρέσει να παραδέχεται το σφάλμα ή την αποτυχία του, ειδικά όταν η άλλη πλευρά μπορεί να τα εκλάβει ως αδυναμία. Ένας τρόπος να αντιπαλέψουμε αυτές τις τάσεις είναι να έχουμε ένα σύμβουλο που ο ρόλος του θα είναι να μας επαναφέρει στην πραγματικότητα, κάποιον που δεν παρασύρεται από το παιχνίδι και μπορεί να επισημαίνει στους διαπραγματευτές πότε, άθελά τους, αρχίζουν να συμπεριφέρονται παράλογα.

### **2. Λανθασμένες πεποιθήσεις περί αυστηρά καθορισμένης πίτας**

Πολλοί διαπραγματευτές υποθέτουν ότι όλες οι διαπραγματεύσεις (κι όχι μόνο μερικές) αφορούν μια αυστηρά καθορισμένη πίτα. Οι διαπραγματευτές συχνά προσεγγίζουν τις ευκαιρίες για συνθετική διαπραγμάτευση σαν παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος ή συναλλαγές νίκης-ήττας. Όσοι πιστεύουν σε μια μυθική σταθερή πίτα, υποθέτουν ότι δεν υπάρχει πιθανότητα να καταλήξουν σε συνθετικούς διακανονισμούς και ανταλλαγές με αμοιβαία οφέλη, οπότε εγκαταλείπουν τις προσπάθειες να επιδιώξουν τέτοιους διακανονισμούς ή ανταλλαγές.

### **3. Αφετηρία και προσαρμογή**

Οι γνωστικές προκαταλήψεις αυτού του είδους έχουν σχέση με το γνώμονα βάσει του οποίου υπολογίζονται οι προσαρμογές (κέρδη ή απώλειες) στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η επιλογή γνώμονα (πχ. της αρχικής προσφοράς ή του επιδιωκόμενου στόχου) μπορεί να βασίζεται σε εσφαλμένες ή ελλιπείς πληροφορίες κι έτσι να είναι από μόνη της παραπλανητική. Ωστόσο, μόλις καθοριστεί ο γνώμονας, οι δυο πλευρές τον αντιμετωπίζουν σαν πραγματικό και έγκυρο σημείο αναφοράς και προσαρμόζουν σύμφωνα με αυτόν τις άλλες κρίσεις τους, όπως το μέγεθος της εναρκτήριας προσφοράς της μιας πλευράς. Η σχολαστική προετοιμασία και η συνεργασία με ένα άτομο που ο ρόλος του θα είναι να παριστάνει το συνήγορο του διαβόλου ή να μας επαναφέρει στην πραγματικότητα, μπορεί να βοηθήσει να αποτραπούν λάθη στην αφετηρία και στην προσαρμογή.

### **4. Καθορισμός πλαισίων**

Σύμφωνα με τη θεωρία των αποφάσεων, το πλαίσιο είναι μια οπτική γωνία ή μια άποψη που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι όταν συγκεντρώνουν πληροφορίες και λύνουν προβλήματα. Η

διαδικασία καθορισμού των πλαισίων ενός προβλήματος κάνει τους ανθρώπους να επιδείξουν ορισμένα είδη συμπεριφοράς, αγνοώντας ή αποφεύγοντας άλλα είδη συμπεριφοράς. Το πιο ενδιαφέρον εδώ είναι ότι τα πλαίσια ειδικά μπορεί να ωθήσουν τους ανθρώπους να επιδιώξουν, να αποφύγουν ή να είναι ουδέτεροι ως προς τα ρίσκα στη λήψη αποφάσεων και στη διαπραγμάτευση. Ο τρόπος που καθορίζεται το πλαίσιο μιας διαπραγμάτευσης μπορεί να κάνει τους διαπραγματευτές να αποφεύγουν το ρίσκο (ή να το επιζητούν). Για παράδειγμα, οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά όταν διαπραγματεύονται για να «κερδίσουν» κάτι, παρά για να «μη χάσουν» κάτι.

Ο τρόπος που καθορίζεται το πλαίσιο μιας διαπραγμάτευσης φαίνεται πως επηρεάζει τους τρόπους με τους οποίους οι διαπραγματευτές αντιλαμβάνονται το ρίσκο και αντιδρούν σε σχέση με αυτό. Οι Neale και Bazerman υποστηρίζουν δυο πράγματα σε σχέση με την επίδραση των πλαισίων στην αποφυγή του ρίσκου στις διαπραγματεύσεις 1. οι διαπραγματευτές συνήθως δεν είναι αδιάφοροι απέναντι στο ρίσκο, αλλά 2. δεν πρέπει απαραίτητα να εμπιστεύονται τη διαίσθησή τους σε σχέση με αυτό. Δηλαδή, οι διαπραγματευτές ενδέχεται να αντιδράσουν υπερβολικά σε μια διαφαινόμενη απώλεια, ενώ ίσως αντιδρούσαν πιο θετικά στην ίδια κατάσταση αν αυτή είχε τοποθετηθεί σε ένα πλαίσιο διαφαινόμενης ωφέλειας. Ίσως ως διαπραγματευτές πρέπει «να αποφύγουμε τις παγίδες να μας εντάξουν σε ένα καθορισμένο πλαίσιο, ενώ ταυτόχρονα να καταλάβουμε πώς εντάσσουμε εμείς τον αντίπαλό μας με τρόπο θετικό και αρνητικό». Όταν οι διαπραγματευτές αποφεύγουν το ρίσκο, είναι πιθανό να αποδεχτούν κάθε εφικτή προσφορά, επειδή απλώς φοβούνται να μη χάσουν. Αντίθετα, όταν οι διαπραγματευτές επιζητούν το ρίσκο, ίσως προσπεράσουν κάποια προσφορά, επιλέγοντας να περιμένουν μια καλύτερη ή πιθανές παραχωρήσεις στο μέλλον.

Η τάση της επιδίωξης ή της αποφυγής του ρίσκου βασίζεται ενδεχομένως στο σημείο αναφοράς σύμφωνα με το οποίο κρίνονται οι προσφορές και οι παραχωρήσεις. Η διαδικασία του καθορισμού θετικών/αρνητικών πλαισίων δεν είναι χωρίς συνέπειες. Οι διαπραγματεύσεις στις οποίες τα αποτελέσματα καθορίζονται σε αρνητικά πλαίσια τείνουν να παράγουν λιγότερες παραχωρήσεις, να καταλήγουν σε λιγότερες συμφωνίες και να βλέπουν τα αποτελέσματα ως λιγότερο δίκαια σε σύγκριση με τις διαπραγματεύσεις όπου τα αποτελέσματα καθορίζονται σε θετικά πλαίσια. Τα επανορθωτικά μέτρα (δηλαδή επαρκείς πληροφορίες, σχολαστική ανάλυση και έλεγχοι πραγματικότητας) είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν επειδή τα πλαίσια συνήθως συνδέονται με βαθιά ριζωμένες αξίες και πεποιθήσεις ή με άλλα πρότυπα που δύσκολα εντοπίζονται.

### **5. Διαθεσιμότητα πληροφοριών**

Οι διαπραγματευτές πρέπει επίσης να ενδιαφέρονται για τις πιθανές προκαταλήψεις που δημιουργεί η διαθεσιμότητα πληροφοριών ή η ευκολία απόκτησής τους, δηλαδή πόσο εύκολα μπορεί μια πληροφορία να ανακληθεί και να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει μια διαδικασία ή μια απόφαση. Στη διαπραγμάτευση, η διαθεσιμότητα έχει σημασία όταν μια πληροφορία που παρουσιάζεται με ζωηρό, ενδιαφέροντα κι εντυπωσιακό τρόπο, αποτυπώνεται εύκολα στη μνήμη και γίνεται κεντρική και κρίσιμη στην αξιολόγηση γεγονότων κι εναλλακτικών λύσεων. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται μέσα από ιδιαίτερα σαφείς γραφικές παραστάσεις, διαγράμματα ή μαθηματικούς τύπους (έστω και απλουστευμένους) ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν ή να γίνουν ευκολότερα πιστευτές, σε αντίθεση με πληροφορίες που παρουσιάζονται με τρόπο μπερδεμένο ή λεπτομερειακό, άσχετα από την ακρίβεια της καθεμίας.

## **6. Η κατάρα του νικητή**

Η κατάρα του νικητή αναφέρεται στην τάση των διαπραγματευτών, ειδικά στις δημοπρασίες, να καταλήγουν γρήγορα σε μια συμφωνία για ένα θέμα και μετά να νιώθουν άβολα για μια διαπραγματευτική νίκη που έρχεται υπερβολικά εύκολα. Αν η άλλη πλευρά υποχωρήσει πολύ γρήγορα, ο διαπραγματευτής συχνά αναρωτιέται: «μήπως θα μπορούσα να το είχα πάρει με λιγότερα χρήματα;» ή προβληματίζεται: «τι δεν πάει καλά με αυτό το θέμα/ το προϊόν/ την επιλογή;». Ο διαπραγματευτής υποψιάζεται ενδεχομένως ότι η άλλη πλευρά ξέρει πολλά ή έχει επίγνωση κάποιου πλεονεκτήματος το οποίο δεν είδε εκείνος. Σκέφτεται λοιπόν: «θα μπορούσα να είχα κάνει καλύτερη συμφωνία» ή «αυτή είναι μάλλον κακή συμφωνία».

Η καλύτερη γιατρεία για την κατάρα του νικητή είναι να την εμποδίσουμε να συμβεί. Η σχολαστική έρευνα και προετοιμασία μπορούν να δώσουν στους διαπραγματευτές μια επιβεβαίωση του σωστού σημείου συμβιβασμού. Οι διαπραγματευτές μπορούν επίσης να προσπαθήσουν να εξασφαλίσουν εγγυήσεις επίδοσης ή ποιότητας από την άλλη πλευρά, ώστε να βεβαιωθούν ότι το αποτέλεσμα δεν είναι ελαττωματικό ή προβληματικό.

## **7. Υπερβολική αυτοπεποίθηση**

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι η τάση των διαπραγματευτών να πιστεύουν ότι η ικανότητά τους να φανούν σωστοί ή ακριβείς είναι μεγαλύτερη απ' όσο στην πραγματικότητα. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι δίκικο μαχαίρι: 1. μπορεί να ενισχύσει το βαθμό στον οποίο οι διαπραγματευτές υποστηρίζουν θέσεις ή επιλογές που είναι λανθασμένες ή ακατάλληλες και 2. μπορεί να ωθήσει τους διαπραγματευτές να υποτιμήσουν την αξία ή την εγκυρότητα της κρίσης των άλλων, με αποτέλεσμα να αποκλείουν την άλλη πλευρά ως πηγή πληροφοριών, να αποκλείουν ορισμένα συμφέροντα ή επιλογές αναγκαίες για μια επιτυχημένη συνθετική διαπραγμάτευση. Οι Neale και Bazerman διαπίστωσαν ότι διαπραγματευτές που δεν ήταν εκπαιδευμένοι να αναγνωρίζουν την ύπαρξη υπερβολικής αυτοπεποίθησης, είχαν την τάση να υπερεκτιμούν την πιθανότητα επιτυχίας τους και ήταν πολύ λιγότερες οι πιθανότητες να συμβιβαστούν ή να καταλήξουν σε συμφωνίες, σε αντίθεση με τους εκπαιδευμένους σε αυτό διαπραγματευτές.

Ο Lim επίσης αναφέρει ότι τα άτομα με υπερβολική αυτοπεποίθηση ήταν πιο επίμονα κι έδειχναν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα δικά τους αποτελέσματα απ' όσο οι διαπραγματευτές με ρεαλιστική αυτοπεποίθηση.

## **8. Ο νόμος των μικρών αριθμών**

Στη θεωρία των αποφάσεων, ο νόμος των μικρών αριθμών αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να βγάζουν συμπεράσματα από μικρά δείγματα. Στη διαπραγμάτευση, ο νόμος των μικρών αριθμών ισχύει για τον τρόπο που οι διαπραγματευτές μαθαίνουν και βγάζουν συμπεράσματα από τις δικές τους εμπειρίες. Αν οι εμπειρίες τους είναι περιορισμένες από άποψη χρόνου ή εύρους (αν πχ. οι προηγούμενες διαπραγματεύσεις τους ήταν δύσκολες και επιμεριστικές), η τάση είναι να μεταφέρουν τα συμπεράσματα από τις παλαιότερες εμπειρίες τους στις μελλοντικές διαπραγματεύσεις (πχ. γι' αυτούς όλες οι διαπραγματεύσεις είναι επιμεριστικές). Αυτή η τάση οδηγεί συχνά σε αυτοεκπληρούμενη προφητεία με τον εξής τρόπο: οι άνθρωποι που περιμένουν να τους αντιμετωπίσουν οι άλλοι με επιμεριστικό τρόπο, είναι πιο πιθανό: 1. να εκλάβουν τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς ως επιμεριστική και 2. να φερθούν στην άλλη πλευρά με πιο επιμεριστικό τρόπο. Ύστερα η άλλη πλευρά θα ερμηνεύσει τη συμπεριφορά του διαπραγματευτή ως απόδειξη επιμεριστικής τάσης και άρα θα ανταποκριθεί αναλόγως. Όσο μικρότερο το παλαιότερο δείγμα (δηλαδή όσο πιο

περιορισμένη είναι η διαπραγματευτική εμπειρία), τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να χρησιμοποιηθούν εσφαλμένα τα παλιά μαθήματα για να βγάλει κανείς συμπεράσματα.

### **9. Ιδιοτελείς προκαταλήψεις**

Η εσφαλμένη κατανόηση οδηγεί σε προκαταλήψεις ως προς την επεξεργασία πληροφοριών και την κρίση (δηλαδή γνωστικά σφάλματα), ή με άλλα λόγια, οδηγεί στις γκάφες κοινωνικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι εξηγούν συχνά τη συμπεριφορά του άλλου ατόμου αποδίδοντας ευθύνη είτε στο άτομο (δηλαδή ότι η συμπεριφορά του προκαλείται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η ικανότητα, η διάθεση ή η προσπάθεια), είτε στην κατάσταση (δηλαδή ότι η συμπεριφορά του προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι το συγκεκριμένο καθήκον, οι άλλοι άνθρωποι ή η μοίρα). Στην «εξήγηση» της συμπεριφοράς του άλλου ατόμου, η τάση είναι να υπερεκτιμάται ο αιτιακός ρόλος των προσωπικών ή των εσωτερικών παραγόντων και να υποτιμάται ο αιτιολογικός ρόλος των περιστασιακών ή εξωτερικών παραγόντων. Αυτό το σφάλμα αντίληψης έχει καθιερωθεί να λέγεται **θεμελιώδες σφάλμα χαρακτηρισμού**. Τα σφάλματα κατανόησης συχνά επιδεινώνονται από το φαινόμενο δράστη-παρατηρητή, σύμφωνα με το οποίο, τα άτομα τείνουν να αποδίδουν τη δική τους συμπεριφορά σε περιστασιακούς παράγοντες, αλλά τη συμπεριφορά των άλλων σε προσωπικούς παράγοντες, εννοώντας βασικά: «αν τα κάνω εγώ θάλασσα θα φταίει η κακή μου τύχη (η κατάσταση, κάποιος άλλος, κτλ.), ενώ αν τα κάνεις εσύ θάλασσα, το φταίξιμο είναι δικό σου».

Οι πρόσφατες έρευνες έχουν καταδείξει τις επιπτώσεις των ιδιοτελών προκαταλήψεων στη διαπραγματευτική διαδικασία. Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι οι διαπραγματευτές πίστευαν πως χρησιμοποιούσαν πιο εποικοδομητικές τακτικές από τους αντιπάλους τους και πως αυτή η ιδιοτελής προκατάληψη αυξανόταν με την ένταση της αντιπαλότητας ανάμεσα στις δύο πλευρές. Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες σε μια διαπραγμάτευση εκτιμούσαν τα προτιμώμενα αποτελέσματα της άλλης πλευράς με μικρότερη ακρίβεια, σε σύγκριση με παρατηρητές που παρακολουθούσαν τη διαπραγμάτευση χωρίς να συμμετέχουν. Αυτή η μελέτη βρήκε επίσης ότι όταν οι παρατηρητές συμμετείχαν, η ανάμιξή τους στη διαπραγμάτευση μείωνε την ακρίβεια των εκτιμήσεών τους για τις προτιμήσεις της άλλης πλευράς, ενώ αύξανε την αντιληπτική ακρίβεια των παρατηρητών που δεν συμμετείχαν. Αυτή η σοβαρή διαπίστωση είναι πως για ανθρώπους που «ξέρουν» πότε έχουν δίκιο, η αυτοπεποίθηση δεν συνδέεται με την ακρίβεια των αντιλήψεών τους.

### **10. Παραγνώριση των γνωστικών ικανοτήτων των άλλων**

Οι διαπραγματευτές συχνά δεν μπαίνουν στον κόπο να ρωτήσουν για τις αντιλήψεις και τις σκέψεις της άλλης πλευράς, γεγονός που τους αφήνει με ελλιπείς πληροφορίες, με αποτέλεσμα να παράγονται ελαττωματικά αποτελέσματα. Η αποτυχία να κατανοήσουν τις γνωστικές λειτουργίες των άλλων, κάνει τους διαπραγματευτές να απλοποιούν τις σκέψεις τους για διαδικασίες που κατά τα άλλα είναι περίπλοκες και αυτό συνήθως οδηγεί σε πιο επιμεριστική στρατηγική. Επίσης, δεν αναγνωρίζονται οι απρόοπτοι παράγοντες στη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των δύο πλευρών. Παρ' όλο που αυτή η «αποτυχία κατανόησης» ενδέχεται να αποδοθεί σε κάποια προκατάληψη ενάντια στην άλλη πλευρά, οι έρευνες δείχνουν ότι τις πιο πολλές φορές είναι ένας τρόπος για «να γίνει ευκολότερη η λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας». Οι έρευνες δείχνουν επίσης ότι η εκπαίδευση και η επίγνωση αυτής της παγίδας μειώνουν ελάχιστα τις επιπτώσεις της. Τα συναισθηματικά κίνητρα που λειτουργούν εδώ ίσως είναι πολύ βαθιά ριζωμένα και μπορούν να αποφευχθούν



μόνο αν οι διαπραγματευτές εστιάσουν ξεκάθαρα τις προσπάθειές τους στην κατανόηση των συμφερόντων, των στόχων και των απόψεων της άλλης πλευράς.

### **11. Αντιδραστική υποτίμηση**

Η αντιδραστική υποτίμηση είναι η διαδικασία να υποτιμάμε τις παραχωρήσεις της άλλης πλευράς απλά και μόνο επειδή τις έκανε η άλλη πλευρά. Τέτοια υποτίμηση μπορεί να βασίζεται σε συναισθηματικότητα («απλά δε μου αρέσει αυτός ο τύπος») ή σε κάποια δυσπιστία που υποκινείται από παλιές εμπειρίες. Η αντιδραστική υποτίμηση κάνει τους διαπραγματευτές να ελαχιστοποιούν το μέγεθος μιας παραχώρησης που κάνει ο αντιπαθητικός αντίπαλος, να μην είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν με μια ισομεγέθη παραχώρηση ή να ζητάνε ακόμα περισσότερα από την άλλη πλευρά μόλις γίνει η παραχώρηση. Η αντιδραστική υποτίμηση μπορεί να μειωθεί διατηρώντας μια αντικειμενική θεώρηση της διαδικασίας ή αναθέτοντας σε ένα συνάδελφο αυτή τη δουλειά, διευκρινίζοντας τις προτιμήσεις της κάθε πλευράς σχετικά με τις επιλογές και τις παραχωρήσεις πριν να γίνουν, ή χρησιμοποιώντας μια τρίτη πλευρά για να μεσολαβήσει στη διαδικασία των παραχωρήσεων.

## **4.4 Αντιμετώπιση γνωστικών προκαταλήψεων στη διαπραγμάτευση**

Οι παρανοήσεις και οι γνωστικές προκαταλήψεις προκύπτουν αυτόματα και υποσυνείδητα καθώς οι διαπραγματευτές συγκεντρώνουν και επεξεργάζονται διάφορες πληροφορίες. Είναι πολύ δύσκολο να απαντηθεί το ερώτημα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσουμε τις αρνητικές τους συνέπειες. Σίγουρα το πρώτο επίπεδο αντιμετώπισης τέτοιων παρανοήσεων είναι να έχουμε συναίσθηση ότι μπορεί να προκύψουν. Ωστόσο, η επίγνωση και μόνο, πιθανώς να μην αρκεί. Τα στοιχεία των ερευνών δείχνουν ότι η απλή προειδοποίηση για το ενδεχόμενο παρανοήσεων και γνωστικών προκαταλήψεων βοηθάει ελάχιστα στην εξουδετέρωση των επιπτώσεών τους.

Πρέπει να διεξαχθούν αρκετές έρευνες για να δοθούν συμβουλές στους διαπραγματευτές σχετικά με το πώς να αντιμετωπίζουν τις αρνητικές επιπτώσεις των παρανοήσεων και των γνωστικών προκαταλήψεων στις διαπραγματεύσεις. Μέχρι τότε, η καλύτερη συμβουλή που μπορούν να ακολουθήσουν οι διαπραγματευτές είναι απλώς να έχουν επίγνωση των αρνητικών πλευρών αυτών των επιπτώσεων και να τις συζητήσουν με την ομάδα και τους αντιπάλους τους με συγκροτημένο τρόπο. Μπροστά στη δύναμη των προκαταλήψεων, αυτό μπορεί να είναι αδύναμο, αλλά ίσως στο μέλλον βρεθούν κι άλλες χρήσιμες τεχνικές για την αντιμετώπιση των παρανοήσεων και των προκαταλήψεων.

### **Επανακαθορισμός πλαισίων**

Συνήθως οι διαπραγματευτές καθορίζουν αρκετά διαφορετικά πλαίσια για την ίδια διαπραγμάτευση. Όταν οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν διαφορετικά ή ασύμβατα πλαίσια, βρίσκουν τη διαπραγματευτική διαδικασία αμφιλεγόμενη και απογοητευτική. Σε τέτοιες καταστάσεις, ίσως είναι αναγκαίο να γίνει συστηματικός επανακαθορισμός των πλαισίων της διαπραγμάτευσης, να βοηθήσουμε την άλλη πλευρά να επανακαθορίσει το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης ή, στην ιδανική περίπτωση, να εδραιώσουμε ένα κοινό πλαίσιο ή ένα σύνολο πλαισίων, μέσα στο οποίο θα μπορεί να διεξαχθεί πιο παραγωγικά η διαπραγμάτευση.

Ο επανακαθορισμός των πλαισίων ενδέχεται να περιλαμβάνει μια σειρά προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, ο διαπραγματευτής αντί να εκλάβει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα σαν απώλεια, μπορεί να το θεωρήσει ως μια ευκαιρία να κερδίσει, δηλαδή μια πιο αισιόδοξη εναλλακτική λύση στην προσέγγιση μιας δεδομένης κατάστασης.

Οι διαπραγματευτές μπορούν επίσης να επανακαθορίσουν τα πλαίσιά τους προσπαθώντας να καταλάβουν την κατάσταση με διαφορετικό τρόπο ή να την δούνε από διαφορετική οπτική γωνία. Για παράδειγμα, μπορούν να επανακαθορίσουν εποικοδομητικά τα πλαίσια ενός προβλήματος, ορίζοντάς το σε πλαίσια ευρύτερα ή στενότερα, μεγαλύτερα ή μικρότερα, με μεγαλύτερο ή μικρότερο ρίσκο, με μεγαλύτερους ή μικρότερους χρονικούς περιορισμούς.

Επειδή ο επανακαθορισμός των πλαισίων απαιτεί από τους διαπραγματευτές να είναι ευέλικτοι στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, αυτοί θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τα πολλαπλά απρόοπτα που ενδέχεται να προκύψουν. Η άμπωτη και η παλίρροια των διαδικασιών του καθορισμού των πλαισίων και της ανάπτυξης των θεμάτων, σημαίνει ότι οι διαπραγματευτές δεν μπορούν να προσχεδιάσουν πλήρως την πορεία μιας διαπραγμάτευσης από το ξεκίνημά της, αλλά θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για μετατοπίσεις της συζήτησης.

#### **4.5 Βελτίωση της επικοινωνίας στη διαπραγμάτευση**

Είναι τόσοι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να διακοπεί ή να αλλιωθεί η επικοινωνία, ώστε είναι θαύμα πώς οι διαπραγματευτές μπορούν και καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλο. Οι αποτυχίες και οι αλλοιώσεις στην αντίληψη, την κατανόηση και την επικοινωνία είναι οι κύριες αιτίες για τη διακοπή και την αποτυχία μιας διαπραγμάτευσης. Ακόμα και τα μέρη που οι ουσιαστικοί τους στόχοι είναι μεταξύ τους συμβατοί ή συνθετικοί, μπορεί είτε να αποτύχουν να καταλήξουν σε συμφωνία ή να καταλήξουν σε λιγότερο επωφελείς συμφωνίες λόγω των παρανοήσεων της άλλης πλευράς ή επειδή διακόπηκε η διαδικασία επικοινωνίας.

Τρεις κύριες τεχνικές έχουν προταθεί για τη βελτίωση της επικοινωνίας στη διαπραγμάτευση: να ρωτάμε, να ακούμε προσεκτικά και να αντιστρέφουμε τους ρόλους.

##### **1. Ερωτήσεις**

Μια από τις πιο συνηθισμένες τεχνικές για την καθαρή επικοινωνία και την απάλειψη των παρανοήσεων και των στρεβλώσεων, είναι η χρήση των ερωτήσεων. Ο Nierenberg τόνισε ότι οι ερωτήσεις είναι απαραίτητα στοιχεία στη διαπραγμάτευση για την εξασφάλιση πληροφοριών. Κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις, οι διαπραγματευτές μπορούν να εκμαιεύσουν πολλές πληροφορίες σχετικά με τη θέση, τα επιχειρήματα που τη στηρίζουν και τις ανάγκες της άλλης πλευράς.

Ο Nierenberg πρότεινε να διαιρεθούν οι ερωτήσεις σε δύο βασικές κατηγορίες: αυτές που είναι θετικές ως προς την προσέγγισή τους κι αυτές που είναι αρνητικές ως προς την προσέγγισή τους και προκαλούν δυσκολίες. Οι ερωτήσεις θετικής προσέγγισης τραβάνε την προσοχή και προετοιμάζουν τις σκέψεις των άλλων για περαιτέρω ερωτήσεις (πχ. μπορώ να σας κάνω μια ερώτηση;), αντλούν πληροφορίες (πχ. πόσο θα κοστίσει αυτό;) και προκαλούν σκέψεις (πχ. έχετε κάποιες προτάσεις για το πώς θα βελτιωθεί αυτό;). Οι ερωτήσεις αρνητικής προσέγγισης δημιουργούν δυσκολίες, παρέχουν πληροφορίες (πχ. δεν ξέρετε ότι δεν έχουμε την οικονομική δυνατότητα για κάτι τέτοιο;) και οδηγούν τη συζήτηση σε ένα

παραπλανητικό συμπέρασμα (πχ. δεν νομίζετε ότι μιλήσαμε αρκετά γι' αυτό;). Οι περισσότερες ερωτήσεις αρνητικής προσέγγισης ενδέχεται να προκαλέσουν την αμυντική στάση και την οργή της άλλης πλευράς. Παρ' όλο που μπορεί να αποσπάσουν πληροφορίες, είναι πιθανό να κάνουν την άλλη πλευρά να αισθανθεί δυσάρεστα και να μην είναι πια τόσο πρόθυμη να δώσει πληροφορίες στο μέλλον.

Οι διαπραγματευτές μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν ερωτήσεις για να αντιμετωπίσουν διαπραγματεύσεις δύσκολες ή αδιέξοδες. Εκτός από τις συνηθισμένες τους χρήσεις που είναι η συλλογή και η ανάλυση πληροφοριών ή η παροχή βοήθειας στην άλλη πλευρά για να καταλάβει και να εκφράσει τις ανάγκες και τα συμφέροντά της, οι ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν τακτική για να επηρεάσουν ή να ανασύρουν μια διαπραγμάτευση από μια διακοπή ή ένα φαινομενικό αδιέξοδο. Οι Deerp και Sussman εντοπίζουν μια σειρά από τέτοιες καταστάσεις και προτείνουν συγκεκριμένες ερωτήσεις για την αντιμετώπισή τους. Η αξία αυτών των ερωτήσεων μοιάζει να βρίσκεται στη δύναμή τους να βοηθάνε ή να κάνουν την άλλη πλευρά να δει τις συνέπειες της συμπεριφοράς της, είτε αυτή είναι σκόπιμη και αναμενόμενη είτε όχι. Επιπλέον, ο Ury υποστηρίζει ότι το «γιατί όχι» αντί για το «γιατί» είναι καλός τρόπος να ξεμπλοκάρουν οι διαπραγματεύσεις. Η άλλη πλευρά μπορεί να είναι περισσότερο προετοιμασμένη να συζητήσει τα μειονεκτήματα μιας πρότασης παρά τα προτερήματά της, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις που ξεκινάνε με «γιατί όχι» και ακούγοντας προσεκτικά, οι διαπραγματευτές θα μπορέσουν να καταλάβουν τις προτιμήσεις της άλλης πλευράς.

## **2. Ακούμε προσεκτικά**

Η ενεργή ακρόαση και η ανακλαστική απόκριση είναι όροι που χρησιμοποιούνται συχνά σε υποστηρικτικά επαγγέλματα όπως αυτά των συμβούλων και των ψυχοθεραπευτών. Οι σύμβουλοι αναγνωρίζουν ότι οι επικοινωνίες είναι συχνά φορτισμένες με πολλαπλά μηνύματα και ότι εκείνοι πρέπει να προσπαθήσουν να εντοπίσουν αυτά τα διαφορετικά μηνύματα χωρίς να προκαλέσουν θυμό ή αμυντική στάση σε αυτόν που τα εκφράζει. Στις δεκαετίες που πέρασαν από τότε που ο Carl Rogers υποστήριξε αυτή τη βασική επικοινωνιακή δυναμική, το ενδιαφέρον για τις δεξιότητες της ακρόασης και ειδικότερα για την ενεργή ακρόαση, συνέχισε να μεγαλώνει τόσο γενικά όσο και στους τομείς των επιχειρήσεων και των οργανώσεων.

Υπάρχουν τρία σημαντικά είδη ακρόασης:

1. Η **παθητική ακρόαση** σημαίνει να λαμβάνει κάποιος το μήνυμα χωρίς να δίνει στον αποστολέα απόκριση για την ακρίβεια ή την πληρότητα της λήψης του. Ορισμένες φορές η παθητική ακρόαση αρκεί από μόνη της για να κάνει αυτόν που επικοινωνεί να συνεχίσει να στέλνει πληροφορίες. Σε ορισμένους ανθρώπους αρέσει να μιλάνε και αισθάνονται άβολα με τις παρατεταμένες σιωπές. Οι διαπραγματευτές που έχουν φλύαρους αντίπαλους, ίσως ανακαλύψουν ότι η καλύτερη στρατηγική που μπορούν να ακολουθήσουν είναι να μιλάνε και να κάθονται και να ακούνε, καθώς οι αντίπαλοί τους σταδιακά συγκλίνουν με τις θέσεις τους ή αποκλίνουν.
2. Η **αναγνώριση** είναι το δεύτερο είδος ακρόασης και είναι κάπως πιο ενεργή από την παθητική ακρόαση. Όταν αναγνωρίζουν τη λήψη του μηνύματος, οι αποδέκτες συνήθως κουνάνε τα κεφάλια τους, διατηρούν την οπτική επαφή ή παρεμβάλλουν απαντήσεις όπως «κατάλαβα», «χμ», «ενδιαφέρον», «αλήθεια;», «βεβαίως», «συνεχίστε», κτλ. Αυτές οι αντιδράσεις αρκούν για να κάνουν αυτούς που επικοινωνούν να συνεχίσουν να στέλνουν μηνύματα, αλλά από την άλλη, ίσως μερικές να παρερμηνευτούν ως συμφωνία του αποδέκτη με τις θέσεις τους, παρά ως απλή αναγνώριση λήψης του μηνύματος.

3. Η **ενεργή ακρόαση** είναι το τρίτο είδος ακρόασης. Όταν οι αποδέκτες ασκούν ενεργά, επαναλαμβάνουν ή παραφράζουν το μήνυμα του αποστολέα στη δική τους γλώσσα.

Οι Athos και Gabarro επισημαίνουν ότι η επιτυχημένη αντανακλαστική απόκριση είναι ζωτικό σημείο της ενεργής ακρόασης και χαρακτηρίζεται από τα εξής: 1. πρέπει να δίνουμε μεγαλύτερη έμφαση στην ακρόαση παρά στην ομιλία, 2. πρέπει να ανταποκριθούμε στα προσωπικά σημεία και όχι στα αφηρημένα (δηλαδή στα αισθήματα, στις πεποιθήσεις και στις θέσεις κι όχι σε αφηρημένες ιδέες), 3. πρέπει να ακολουθήσουμε τον άλλον αντί να τον οδηγούμε σε περιοχές που πιστεύουμε ότι θα έπρεπε να εξερευνηθούν (δηλαδή επιτρέπουμε στον ομιλητή να προσδιορίσει εκείνος τα πλαίσια της διαδικασίας της συζήτησης), 4. Πρέπει να αποσαφηνίσουμε ό,τι είπε ο ομιλητής για τις σκέψεις και τα αισθήματά του αντί να τον αμφισβητούμε ή να του λέμε τι θα έπρεπε να σκέφτεται ή να αισθάνεται και 5. Πρέπει να ανταποκριθούμε στα αισθήματα που εξέφρασε ο άλλος.

Η ενεργή ακρόαση συνιστάται σε συμβουλευτικές επικοινωνίες. Στη διαπραγμάτευση μπορεί αρχικά να φαίνεται πως η ενεργή ακρόαση είναι ακατάλληλη γιατί, αντίθετα με κάποιο σύμβουλο, ο αποδέκτης συνήθως έχει καθορισμένη θέση και έντονα αισθήματα για τα υπό συζήτηση θέματα. Συνιστώντας την ενεργό ακρόαση, δε σημαίνει ότι οι αποδέκτες πρέπει να συμφωνήσουν αυτομάτως με τη θέση της άλλης πλευράς και να εγκαταλείψουν τη δική τους. Η ενεργή ακρόαση είναι μια δεξιότητα που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να μιλάνε πιο συγκροτημένα για τα αισθήματά τους, τις προτεραιότητές τους, τα πλαίσια αναφοράς τους και κατ' επέκταση για τις θέσεις που υιοθετούν. Όταν το κάνει αυτό η άλλη πλευρά, ο διαπραγματευτής θα καταλάβει καλύτερα τις θέσεις της, τους παράγοντες και τις πληροφορίες που τις στηρίζουν και τους τρόπους με τους οποίους αυτή η θέση μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης ή συμβιβασμού σύμφωνα με τις δικές τους προτιμήσεις.

### **3. Αντιστροφή ρόλων**

Η επικοινωνία μπορεί επίσης να βελτιωθεί μέσω της αντιστροφής των ρόλων. Ο Rapoport υποστηρίζει ότι η συνεχής διαφωνία για μια συγκεκριμένη θέση σε μια συζήτηση, οδηγεί σε «μια τύφλωση» ή σε ένα φαύλο κύκλο επιχειρηματολογιών που εμποδίζει τους διαπραγματευτές να αναγνωρίσουν την πιθανή συμβατότητα ανάμεσα στη δική τους θέση και τη θέση της άλλης πλευράς. Η ενεργή ακρόαση είναι μια κάπως παθητική διαδικασία σε σχέση με την αντιστροφή ρόλων. Οι τεχνικές αντιστροφής ρόλων επιτρέπουν στο διαπραγματευτή να καταλάβει πιο ολοκληρωμένα τις θέσεις της άλλης πλευράς συζητώντας ενεργά αυτές τις θέσεις, ώσπου η άλλη πλευρά να πειστεί ότι έχει γίνει κατανοητή. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να μας ρωτήσει πώς θα αντιδρούσαμε στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται εκείνος. Κάνοντας κάτι τέτοιο, θα καταλήξουμε να καταλάβουμε τη θέση αυτού του ατόμου, να αποδεχτούμε ίσως την εγκυρότητά της και να δούμε πώς μπορούμε να τροποποιήσουμε τις θέσεις και των δυο μας για να τις φέρουμε κοντύτερα.

## **4.6 Διάθεση, συναισθήματα και διαπραγματεύσεις**

Μεγάλο μέρος της έρευνας σχετικά με την επικοινωνία και τη διαπραγμάτευση είναι ψυχρό. Σύμφωνα με τους Davidson και Greenhalgh, οι διαπραγματευτές παρουσιάζονται σαν υπερβολικά λογικά όντα, τα οποία αγνοούν τα συναισθήματα. Τα μοντέλα που αναλύθηκαν, κάνουν αυτούς που επικοινωνούν να μοιάζουν υπολογιστικοί, ψύχραιμοι και σε πλήρη έλεγχο («ψυχρή» επικοινωνία), κάτι που συνήθως συμβαίνει στις διαπραγματεύσεις. Υπάρχει όμως και μια άλλη επικοινωνιακή πλευρά στη διαπραγμάτευση: ο εκφραστικός, θυμωμένος,

γεμάτος πάθος διαπραγματευτής («θερμή» επικοινωνία). Δύο είδη θερμής επικοινωνίας έχουν μελετηθεί στη διαπραγμάτευση: 1. διάθεση/θυμικό και 2. συναίσθημα/θυμός. Οι δύο κύριες διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες είναι η ένταση και η διάρκεια. Οι καταστάσεις διάθεσης/θυμικού είναι λιγότερο έντονες κι έχουν μικρότερη διάρκεια από τις καταστάσεις συναίσθηματος/θυμού.

Σε σχέση με τη διάθεση, οι Carnevale και Isen ανακάλυψαν ότι οι διαπραγματευτές με καλή διάθεση ήταν πιο πιθανό να διαπραγματευτούν συνθετικά. Πιο πρόσφατα, οι Kramer, Newton και Rommehrenke διαπίστωσαν επίσης ότι οι διαπραγματευτές που είχαν καλή διάθεση κατέληξαν σε περισσότερα συνθετικά διαπραγματευτικά αποτελέσματα κι ένιωσαν καλύτερα για την απόδοσή τους από τους διαπραγματευτές με ουδέτερη διάθεση. Σε μια ανασκόπηση των μελετών σχετικά με το θυμικό και τη διαπραγμάτευση, ο Kumar υποστηρίζει ότι το θυμικό φαίνεται να έχει τρεις θετικές συνέπειες στη διαπραγμάτευση: 1. αυξάνει τη διανοητική ευελιξία, 2. βελτιώνει τα αισθήματα για την άλλη πλευρά και 3. κάνει τους διαπραγματευτές πιο επίμονους. Σημειώνει επίσης ότι το θυμικό μπορεί να έχει και αρνητική επίδραση στη διαπραγμάτευση, όταν οι απογοητευμένοι διαπραγματευτές ενδέχεται να κατηγορήσουν την άλλη πλευρά για τα αδιέξοδα της διαπραγμάτευσης κι αυτό με τη σειρά του να οδηγήσει σε σύγκρουση.

Μελέτες σχετικά με το συναίσθημα/θυμό και τη διαπραγμάτευση, δεν υπάρχουν πολλές. Μια πρωτογενής εργασία σε αυτόν τον τομέα γράφτηκε από τον Daly, ο οποίος εξέτασε τι πυροδοτεί το θυμό στις διαπραγματεύσεις και ποιες είναι οι συνέπειές του. Ανακάλυψε ότι ο θυμός προκύπτει στις διαπραγματεύσεις σαν αντίδραση στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς για αρκετούς λόγους, μεταξύ των οποίων είναι η εσκεμμένα παραπλανητική παρουσίαση των θέσεών της, οι υπερβολικές αξιώσεις και οι πιθανές προσβολές. Ο Daly υποστηρίζει ότι ο θυμός επηρεάζει τη διαπραγματευτική διαδικασία με δύο τρόπους: 1. αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επεξεργάζονται πληροφορίες, περιορίζοντας την οπτική τους γωνία, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται λιγότερες εφικτές εναλλακτικές λύσεις και 2. αλλάζει τους στόχους των ανθρώπων, κάνοντάς τους συχνά να προσπαθούν να εκδικηθούν ή να τιμωρήσουν την άλλη πλευρά.

## Κεφάλαιο 5

### ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΜΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Λέγοντας επιρροή εννοούμε τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές για να δώσουν στους εαυτούς τους ένα πλεονέκτημα ή να αυξήσουν την πιθανότητα να πετύχουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς. Όλοι οι διαπραγματευτές θέλουν επιρροή. Θέλουν να ξέρουν τι μπορούν να κάνουν για να ασκήσουν πίεση στην άλλη πλευρά, να την πείσουν να δει τα πράγματα με τον δικό τους τρόπο ή να της αλλάξουν γνώμη. Οι τακτικές της επιμεριστικής και της συνθετικής διαπραγμάτευσης είναι τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί η καλύτερη συμφωνία για τη μια ή και τις δύο πλευρές.

Η εξουσία είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει επίσης τις διαπραγματεύσεις. Υπάρχουν πολλές πηγές εξουσίας που δίνουν στους διαπραγματευτές τη δυνατότητα επιρροής. Οι τρεις πιο σημαντικές πηγές εξουσίας είναι: η πληροφόρηση και η αυθεντία, ο έλεγχος επί των πόρων και η θέση μέσα σε μια οργανωσιακή δομή.

#### 5.1 Η επιρροή ως πλεονέκτημα

Η επιρροή συχνά χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της εξουσίας. Οι περισσότεροι διαπραγματευτές πιστεύουν ότι η εξουσία είναι σημαντική στη διαπραγμάτευση επειδή δίνει στον διαπραγματευτή ένα πλεονέκτημα έναντι της άλλης πλευράς. Οι διαπραγματευτές που διαθέτουν αυτό το πλεονέκτημα θέλουν συνήθως να το χρησιμοποιήσουν για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο από τα αποτελέσματα ή να πετύχουν τη λύση που προτιμούν εκείνοι. Η επιδίωξη επιρροής σε μια διαπραγμάτευση προέρχεται συνήθως από κάποια από τις παρακάτω αντιλήψεις:

1. Ο διαπραγματευτής πιστεύει ότι προς το παρόν έχει λιγότερη επιρροή από την άλλη πλευρά. Θεωρεί ότι η άλλη πλευρά διαθέτει ήδη κάποιο πλεονέκτημα το οποίο μπορεί και πρόκειται να χρησιμοποιήσει, οπότε αναζητάει την ισχύ να εξουδετερώσει ή να αντισταθμίσει αυτό το πλεονέκτημα.
2. Ο διαπραγματευτής πιστεύει ότι χρειάζεται περισσότερη επιρροή απ' ό,τι η άλλη πλευρά ώστε να αυξήσει την πιθανότητα να την ελέγξει, εξασφαλίζοντας έτσι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο διαπραγματευτής πιστεύει ότι του χρειάζεται πρόσθετη εξουσία για να αποκτήσει ή να διατηρήσει ένα πλεονέκτημα στην επικείμενη διαπραγμάτευση.

Αυτές οι δύο πεποιθήσεις αποτελούν σημαντικά ζητήματα τακτικής και κινήτρων. Οι τακτικές ενδέχεται να έχουν στόχο να ενισχύσουν την εξουσία του διαπραγματευτή ή να μειώσουν την εξουσία των άλλων και να δημιουργήσουν μια κατάσταση εξισορρόπησης δυνάμεων (και τα δύο μέρη έχουν σχεδόν ίση ή αντισταθμιστική εξουσία) ή διαφοράς ισχύος (η ισχύς τους ενός είναι μεγαλύτερη από του άλλου). Τα ζητήματα κινήτρων συνδέονται με το γιατί ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί αυτές τις τακτικές. Συνήθως οι διαπραγματευτές εφαρμόζουν τακτικές με σκοπό να δημιουργήσουν εξισορρόπηση δυνάμεων για να επηρεάσουν τον αγωνιστικό χώρο. Τέτοιες τακτικές ελαχιστοποιούν την ικανότητα της κάθε πλευράς να κυριαρχήσει στη σχέση και συχνά λειτουργούν ως βάση για να μετακινηθούν οι συζητήσεις προς μια συμβιβαστική, ή ακόμα και μια συνεργατική, συνθετική συμφωνία. Αντίθετα, οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν τακτικές που έχουν σκοπό να δημιουργήσουν διαφορά δυνάμεων για να κερδίσουν το πάνω χέρι ή να εμποδίσουν κινήσεις ισχύος της άλλης πλευράς. Αυτές οι τακτικές αυξάνουν την ικανότητα της μιας πλευράς να κυριαρχήσει στη σχέση και συχνά λειτουργούν ως βάση για μια ανταγωνιστική ή

αυταρχική στρατηγική και μια επιμεριστική διαπραγμάτευση. Γενικά, οι διαπραγματευτές που δεν ενδιαφέρονται για την εξουσία τους ή που έχουν την ίδια εξουσία (εξίσου μεγάλη ή μικρή) θα διαπιστώσουν ότι οι διαβουλεύσεις τους προχωρούν με μεγαλύτερη ευκολία και απλότητα προς ένα αμοιβαία ικανοποιητικό και αποδεκτό αποτέλεσμα. Αντίθετα, οι διαπραγματευτές που ενδιαφέρονται για την εξουσία τους και προσπαθούν να αντισταθμίσουν ή να υπερβούν την εξουσία της άλλης πλευράς, είναι πιο πιθανό να επιδιώκουν μια λύση στην οποία είτε δεν θα χάσουν στη διαπραγμάτευση (αμυντική στάση), είτε θα κερδίσουν στη διαπραγμάτευση (επιθετική στάση).

## 5.2 Ορισμός της εξουσίας

Οι άνθρωποι διαθέτουν ισχύ ή εξουσία όταν έχουν «την ικανότητα να καταλήξουν στα αποτελέσματα που επιθυμούν» ή «την ικανότητα να κάνουν τα πράγματα με τον τρόπο που θέλουν»<sup>12</sup>.

### Πηγές εξουσίας – Πώς οι άνθρωποι αποκτούν εξουσία

Για να κατανοηθούν οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να ασκηθεί εξουσία, εξετάζονται πρώτα οι διάφορες πηγές εξουσίας. Στην πρωτογενή τους μελέτη περί εξουσίας, οι French και Raven καθόρισαν πέντε μείζονες τύπους εξουσίας: την εξουσία της αυθεντίας, την εξουσία της ανταμοιβής, την καταπιεστική εξουσία, τη νόμιμη εξουσία και την εξουσία της προσωπικότητας. Παρ' όλο που πολλές σύγχρονες συζητήσεις περί εξουσίας, εξακολουθούν να βασίζονται σ' αυτήν την τυπολογία, παρακάτω θα αναλυθούν μόνο οι τρεις παραλλαγές: η πληροφόρηση και η αυθεντία, ο έλεγχος στους πόρους και η θέση μέσα σε κάποια τυπική ή άτυπη οργανωσιακή δομή.

#### 1. Πληροφόρηση και αυθεντία

Μέσα στο περιβάλλον της διαπραγμάτευσης, η πληροφόρηση είναι ίσως η πιο κοινή πηγή εξουσίας. Η εξουσία της πληροφόρησης προέρχεται από την ικανότητα του διαπραγματευτή να συγκεντρώνει και να οργανώνει τα δεδομένα που υποστηρίζουν τη θέση του, την επιχειρηματολογία του, ή τα επιθυμητά γι' αυτόν αποτελέσματα. Οι διαπραγματευτές μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες ως εργαλείο για να αμφισβητήσουν τη θέση ή τα επιθυμητά αποτελέσματα της άλλης πλευράς, ή να υποσκάψουν την αποτελεσματικότητα των διαπραγματευτικών επιχειρημάτων της. Ακόμα και στην απλούστερη διαπραγμάτευση, τα μέρη παίρνουν μια θέση κι έπειτα παρουσιάζουν επιχειρήματα και γεγονότα που τεκμηριώνουν αυτήν τη θέση.

Η ανταλλαγή πληροφοριών στη διαπραγμάτευση βρίσκεται επίσης στην καρδιά της διαδικασίας των παραχωρήσεων. Καθώς η κάθε πλευρά δίνει πληροφορίες, προβάλλει ένας κοινός ορισμός της κατάστασης.

Η εξουσία που πηγάζει από την αυθεντία είναι μια ιδιαίτερη μορφή εξουσίας της πληροφόρησης. Η εξουσία που εκπορεύεται από την πληροφόρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όποιον έχει συγκεντρώσει γεγονότα και αριθμούς για να τεκμηριώσει τα επιχειρήματά του, αλλά η εξουσία της αυθεντίας αποδίδεται σε όσους θεωρούνται ότι πέτυχαν κάποιο επίπεδο υπεροχής και βαθιάς γνώσης ενός όγκου πληροφοριών. Οι αυθεντίες απολαμβάνουν εκτίμησης, σεβασμού και

<sup>12</sup> Salancik και Pfeffer, 1977

αξιοπιστίας που βασίζεται στην πείρα τους, στις μελέτες τους ή στα επιτεύγματά τους. Η μια ή και οι δυο πλευρές σε μια διαπραγμάτευση θα πιστέψουν ευκολότερα τα επιχειρήματα των ειδικών απ' όσο τα επιχειρήματα των μη ειδικών.

## **2. Έλεγχος στους πόρους**

Όσοι ελέγχουν τους πόρους έχουν τη δυνατότητα να τους δώσουν σε κάποιον που θα κάνει αυτό που θέλουν και να τους στερήσουν (ή να τους πάρουν) από κάποιον που δεν κάνει ό,τι θέλουν. Μετά την πληροφόρηση, ο έλεγχος των πόρων είναι η δεύτερη πιο σημαντική πηγή εξουσίας στη διαπραγμάτευση.

Οι πόροι μπορεί να είναι πολλά πράγματα. Ο πιο σημαντικός πόρος είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη σημασία για τους συμμετέχοντες στη διαπραγμάτευση ή για το στόχο μιας προσπάθειας επιρροής. Σε μια επιχείρηση, ορισμένοι από τους σημαντικότερους πόρους είναι οι εξής:

1. Το χρήμα στις διάφορες μορφές του: μετρητά, μισθοί, κατανομή του προϋπολογισμού, υποτροφίες, χρηματικά πριμ, έξοδα παραστάσεως, δωροδοκίες.
2. Προμήθειες: πρώτες ύλες, ανταλλακτικά και εξαρτήματα.
3. Ανθρώπινο δυναμικό: διαθέσιμη προσφορά εργατικού δυναμικού, ανθρώπινο κεφάλαιο, προσωπικό στο οποίο μπορεί να ανατεθεί ένα πρόβλημα ή μια αποστολή.
4. Χρόνος: ελεύθερος χρόνος, η ικανότητα να τηρούνται οι προθεσμίες, η ικανότητα να ελέγχεται μια προθεσμία. Αν υπάρχει πίεση χρόνου στη μια ή και στις δυο πλευρές, η ικανότητα να βοηθήσουμε κάποιον να φανεί συνεπής ως προς την προθεσμία του ή να τη μεταθέσει, μπορεί να αποδειχτεί εξαιρετικά ισχυρή.
5. Εξοπλισμός: μηχανήματα, εργαλεία, τεχνολογία, τερματικά υπολογιστών και λογισμικό, οχήματα.
6. Ζωτικές υπηρεσίες: επισκευή, συντήρηση, διατήρηση, εγκατάσταση και διανομή, τεχνική υποστήριξη, μεταφορά.
7. Διαπροσωπική στήριξη: προφορικοί έπαινοι και ενθάρρυνση για υψηλή απόδοση ή επίκριση για χαμηλή απόδοση. Πρόκειται για έναν ενδιαφέροντα πόρο, επειδή είναι διαθέσιμος στον καθένα, δεν απαιτεί σημαντική προσπάθεια για να αποκτηθεί και είναι ο ίδιος πολύ ισχυρός.

## **3. Εξουσία που προέρχεται από τη θέση μέσα σε κάποια τυπική ή άτυπη οργανωσιακή δομή**

Εδώ υπάρχουν δύο είδη εξουσίας: η νόμιμη εξουσία και η εξουσία που πηγάζει από τη θέση σε μια οργανωσιακή δομή. Ο νόμιμη εξουσία πηγάζει από μια συγκεκριμένη ευθύνη ή ένα γραφείο, δηλαδή η εξουσία εδρεύει στον τίτλο, στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις της ίδιας της δουλειάς. Το δεύτερο είδος της εξουσίας προέρχεται επίσης από τη θέση σε μια οργανωσιακή δομή, αλλά όχι απαραίτητα ιεραρχική.

### **Η επιρροή στις διαπραγματεύσεις μέσω εξουσίας**

Η επιρροή μέσω της εξουσίας μπορεί να είναι φευγαλέα και εφήμερη στις διαπραγματεύσεις. Σχεδόν οτιδήποτε μπορεί να αποτελέσει πηγή επιρροής, αν δίνει στον διαπραγματευτή ένα προσωρινό πλεονέκτημα έναντι της άλλης πλευράς (πχ. μια εναλλακτική πρόταση ή μια χρονική προθεσμία), όμως η χρήση της εξουσίας ως μέσο επιρροής των διαπραγματεύσεων καθιστά απαγορευτική την οποιαδήποτε μελλοντική συνεργασία μαζί της.



## Κεφάλαιο 6

### ΠΩΣ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Δεδομένου ότι οι πολιτισμικές διαφορές υπάρχουν, το ζήτημα είναι πώς επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις. Οι μελέτες των Weiss, Stripp και του Foster, υποστηρίζουν πως η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τις διεθνείς διαπραγματεύσεις με τουλάχιστον οκτώ διαφορετικούς τρόπους:

1. **Ορισμός της διαπραγμάτευσης.** Ο βασικός ορισμός του τι είναι διαπραγμάτευση ή του τι συμβαίνει όταν διαπραγματευόμαστε, μπορεί να διαφέρει σημαντικά από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, «οι Αμερικανοί τείνουν να θεωρούν τη διαπραγμάτευση ως μια ανταγωνιστική διαδικασία προσφορών και αντιπροσφορών, ενώ οι Ιάπωνες τείνουν να βλέπουν τη διαπραγμάτευση σαν μια ευκαιρία για ανταλλαγή πληροφοριών».
2. **Επιλογή των διαπραγματευτών.** Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να επιλεγούν τα άτομα που θα συμμετάσχουν στις διαπραγματεύσεις, διαφέρουν στις διάφορες κουλτούρες. Αυτά τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν τη γνώση του υπό διαπραγμάτευση θέματος, την αρχαιότητα, τις οικογενειακές διασυνδέσεις, το γένος, την ηλικία, την εμπειρία και το κύρος. Οι διάφορες κουλτούρες σταθμίζουν διαφορετικά αυτά τα κριτήρια, με αποτέλεσμα να ποικίλλουν οι απόψεις για το ποιο είναι κατάλληλο στα διαφορετικά είδη διαπραγμάτευσης.
3. **Πρωτόκολλο.** Οι κουλτούρες διαφέρουν ως προς τη σημασία που δίνουν στο πρωτόκολλο ή στην εθιμοτυπία των σχέσεων ανάμεσα στις διαπραγματευόμενες πλευρές (πχ. η αμερικανική κουλτούρα συγκαταλέγεται στις λιγότερο τυπικές). Ένας οικείος τρόπος επικοινωνίας είναι πολύ διαδεδομένος, πχ. χρησιμοποιούνται τα μικρά ονόματα, ενώ οι τίτλοι παραλείπονται. Αντίθετα, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (πχ. Γαλλία, Γερμανία, Αγγλία) είναι πολύ τυπικές και θεωρείται προσβλητικό να μη χρησιμοποιούμε την κατάλληλη προσφώνηση όταν απευθυνόμαστε σε κάποιον. Τα επίσημα επισκεπτήρια ή οι επαγγελματικές κάρτες που χρησιμοποιούνται σε πολλές χώρες του Ειρηνικού (πχ. στην Κίνα, στην Ιαπωνία) είναι απαραίτητα για τις συστάσεις. Οι διαπραγματευτές που ξεχνάνε να φέρουν επαγγελματικές κάρτες ή που γράφουν μηνύματα πάνω τους, συχνά παραβιάζουν το πρωτόκολλο και προσβάλλουν τον ομόλογό τους. Ακόμα και ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται οι επαγγελματικές κάρτες, γίνονται οι χειραψίες ή τηρούνται οι ενδυματολογικοί κανόνες, αποτελεί αντικείμενο ερμηνείας από τους διαπραγματευτές και μπορεί να κρίνει το υπόβαθρο και την προσωπικότητα ενός ατόμου.
4. **Επικοινωνία.** Οι κουλτούρες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, προφορικά ή όχι. Υπάρχουν επίσης διαφορές στη γλώσσα του σώματος από κουλτούρα σε κουλτούρα. Μια συμπεριφορά που μπορεί να είναι ιδιαίτερα προσβλητική σε μια κουλτούρα, μπορεί να είναι τελείως ακίνδυνη σε μια άλλη. Για να αποφύγουν να προσβάλλουν την άλλη πλευρά σε διεθνείς διαπραγματεύσεις, οι διαπραγματευτές πρέπει να παρατηρούν προσεκτικά τους πολιτισμικούς κανόνες της επικοινωνίας. Προφανώς υπάρχουν πολλές πληροφορίες για το πώς πρέπει να επικοινωνεί, τις οποίες ένας διαπραγματευτής οφείλει να θυμάται ώστε να μην προσβάλλει, να μην εκνευρίσει ή να μη φέρει σε δύσκολη θέση την άλλη πλευρά στη διάρκεια των διεθνών διαπραγματεύσεων. Η αναζήτηση συμβουλών για το

πώς πρέπει να επικοινωνούν οι διαπραγματευτές στις διάφορες κουλτούρες, είναι αναγκαίο στοιχείο του σχεδιασμού για τις διεθνείς διαπραγματεύσεις.

5. **Χρόνος.** Οι κουλτούρες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τι σημαίνει χρόνος και πώς επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις. Στις ΗΠΑ, οι άνθρωποι σέβονται το χρόνο πηγαίνοντας στα ραντεβού τους στην καθορισμένη ώρα, φροντίζοντας να μη σπαταλάνε το χρόνο των άλλων και γενικά υποστηρίζοντας ότι το «γρηγορότερα» είναι καλύτερο από το «αργότερα», επειδή συμβολίζει υψηλή παραγωγικότητα. Άλλες κουλτούρες έχουν τελείως διαφορετικές απόψεις για το χρόνο. Σε πιο παραδοσιακές κοινωνίες, ιδιαίτερα στα θερμά κλίματα, ο ρυθμός είναι πιο αργός απ' όσο στις ΗΠΑ. Αυτό τείνει να μειώνει τη σημασία του χρόνου, βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον. Άλλες κουλτούρες θεωρούν τους Αμερικανούς σκλάβους των ρολογιών τους επειδή ο χρόνος εξοικονομείται σαν πολύτιμος πόρος. Σε ορισμένες κουλτούρες, όπως στην Κίνα και στη Λατινική Αμερική, ο χρόνος δεν είναι σημαντικός. Το επίκεντρο των διαπραγματεύσεων είναι η αποστολή, άσχετα από το χρόνο που χρειάζεται για να διεκπεραιωθεί. Η πιθανότητα να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων περί χρόνου, είναι μεγάλη στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Οι Αμερικανοί ίσως θεωρούνται ότι βιάζονται πάντα και πετάνονται από το ένα θέμα στο άλλο, ενώ οι Κινέζοι ή οι Λατινοαμερικανοί διαπραγματευτές μπορεί στα μάτια των Αμερικανών να φαίνονται πως δεν κάνουν τίποτα και σπαταλάνε το χρόνο των Αμερικανών.
6. **Ανάληψη κινδύνων.** Οι κουλτούρες διαφέρουν ως προς το βαθμό που είναι πρόθυμες να ριψοκινδυνέψουν. Ορισμένες κουλτούρες παράγουν τελείως γραφειοκρατικά και συντηρητικά άτομα, τα οποία θέλουν πάρα πολλές πληροφορίες για να καταλήξουν σε μια απόφαση. Άλλες κουλτούρες παράγουν διαπραγματευτές που είναι πιο τολμηροί και πρόθυμοι να ενεργήσουν και να πάρουν το ρίσκο όταν διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες (το γνωστό ρητό «όποιος δεν τολμά, δεν κερδίζει»). Σύμφωνα με τον Foster, οι Αμερικανοί ανήκουν στους ριψοκίνδυνους, ορισμένοι Ασιάτες είναι ακόμα πιο επιρρεπείς στο ρίσκο και μερικές ευρωπαϊκές κουλτούρες είναι πολύ συντηρητικές (όπως η Ελλάδα). Η ροπή μιας κουλτούρας προς το ρίσκο θα έχει μεγάλη επίδραση στο υπό διαπραγμάτευση θέμα και στο περιεχόμενο του διαπραγματευτικού αποτελέσματος. Οι κουλτούρες που αναλαμβάνουν ρίσκο θα φανούν πιο πρόθυμες να προχωρήσουν νωρίς σε μια συμφωνία και γενικά θα ριψοκινδυνέψουν περισσότερο. Οι κουλτούρες που αποφεύγουν το ρίσκο, θα αναζητήσουν περισσότερες πληροφορίες και είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια στάση «βλέποντας και κάνοντας».
7. **Ομάδες αντί για άτομα.** Οι κουλτούρες διαφέρουν ανάλογα με το αν δίνουν έμφαση στο άτομο ή στην ομάδα. Οι ΗΠΑ είναι σε μεγάλο βαθμό κουλτούρα που εστιάζει στο άτομο, όπου η ανεξαρτησία και η επιμονή εκτιμάται και επαινείται. Αντίθετα, οι κουλτούρες που εστιάζουν στις ομάδες, προτιμούν την ανωτερότητα της ομάδας και βλέπουν τις ατομικές ανάγκες ως δευτερεύουσες μπροστά στις ανάγκες της ομάδας. Τέτοιες κουλτούρες εκτιμούν την προσαρμογή και ανταμείβουν τους αφοσιωμένους παίκτες της ομάδας. Όσοι τολμάνε να είναι διαφορετικοί, εξοστρακίζονται κοινωνικά – μεγάλο αντίτιμο σε μια κοινωνία που δίνει έμφαση στις ομάδες. Αυτή η πολιτισμική διαφορά ενδέχεται να έχει ποικίλες επιδράσεις στη διαπραγμάτευση. Οι Αμερικανοί πολύ πιθανόν να έχουν ένα άτομο υπεύθυνο για την τελική απόφαση, ενώ κουλτούρες που δίνουν έμφαση στην ομάδα, όπως οι Κινέζοι, είναι πιο πιθανό να αναθέσουν τη λήψη της απόφασης σε μια ομάδα. Η λήψη των αποφάσεων σε τέτοιου είδους κουλτούρες προϋποθέτει συναίνεση και ίσως χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο απ' όσο έχουν συνηθίσει οι Αμερικανοί. Επιπλέον, επειδή πολλοί άνθρωποι εμπλέκονται στις

διαπραγματεύσεις σε κουλτούρες που δίνουν έμφαση στις ομάδες και επειδή η συμμετοχή τους μπορεί να είναι διαδοχική και όχι ταυτόχρονη, οι Αμερικανοί διαπραγματευτές ίσως αντιμετωπίσουν μια σειρά συνομιλιών με πολλά διαφορετικά άτομα για τα ίδια θέματα και υλικά.

8. **Φύση των συμφωνιών.** Η κουλτούρα έχει επίσης σημαντική επίδραση τόσο για την κατάληξη σε συμφωνία, όσο και στη μορφή που παίρνει μια διαπραγματευόμενη συμφωνία. Στις ΗΠΑ οι συμφωνίες βασίζονται συνήθως στη λογική (πχ. ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος παίρνει τη δουλειά), είναι συχνά τυποποιημένες και επιβάλλονται μέσω του συστήματος νόμων, σε άλλες κουλτούρες ωστόσο, το να κλείσεις μια συμφωνία ίσως εξαρτάται από το ποιος είσαι (πχ. από την οικογένειά μας ή τις πολιτικές μας διασυνδέσεις) παρά από το τι μπορούμε να κάνουμε. Επιπλέον, οι συμφωνίες δεν σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε όλες τις κουλτούρες. Ο Foster επισημαίνει ότι οι Κινέζοι χρησιμοποιούν συχνά υπομνήματα συμφωνιών για να επισημοποιήσουν μια σχέση και να σηματοδοτήσουν την έναρξη των διαπραγματεύσεων (αμοιβαίες χάρες και συμβιβασμός). Συχνά όμως, οι Αμερικανοί ερμηνεύουν το ίδιο υπόμνημα της συμφωνίας σαν ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης, την οποία μπορεί να επιβάλλει ένα δικαστήριο. Και πάλι, οι πολιτισμικές διαφορές για το πώς κλείνει μια συμφωνία και τι ακριβώς συμβαίνει, ενδέχεται να οδηγήσουν σε σύγχυση και παρανοήσεις όταν διαπραγματευόμαστε πέραν των συνόρων μας.

Είναι εμφανής η σπουδαιότητα της κουλτούρας στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Οι ακαδημαϊκοί και οι επαγγελματίες μπορεί να χρησιμοποιούν τη λέξη κουλτούρα και να εννοούν διαφορετικά πράγματα, παρ' όλα αυτά, συμφωνούν πως πρόκειται για μια ζωτική πλευρά των διεθνών διαπραγματεύσεων, η οποία μπορεί να έχει ευρεία επίδραση σε πολλούς τομείς της διαδικασίας και του αποτελέσματος των διεθνών διαπραγματεύσεων.

Η ανάλυση της γλώσσας του σώματος παρακάτω, της γλώσσας που «μιλάνε» όλοι οι άνθρωποι στον κόσμο, ίσως μικρύνει τα κενά μεταξύ των λαών και βοηθήσει τους διαπραγματευτές να καταλήξουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις με μη λεκτικές μεθόδους επικοινωνίας.

## Κεφάλαιο 7

### Η ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ

Η ανθρώπινη επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με **ορατά μέσα** (π.χ. με την ομιλία, το γράψιμο, τα Μ.Μ.Ε., τον υπολογιστή, κλπ.) και **μη ορατά μέσα**, όπως η γλώσσα του σώματος. Η σωματική γλώσσα αποτελεί μια αρχέγονη και αδιάψευστη μη λεκτική επικοινωνία. Χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους εξωλεκτικούς κώδικες συμπεριφοράς κάθε άνθρωπος μπορεί να δώσει έμφαση σε όσα θέλει να εκφράσει και να περάσει το μήνυμά του, παρακάμπτοντας το επιφανειακό επίπεδο των λέξεων.

Έχει παρατηρηθεί ότι σε μια προφορική επικοινωνία, η ολική εντύπωση του μηνύματος οφείλεται κατά 7% στις λέξεις, κατά 38% στα φωνητικά χαρακτηριστικά και κατά 55% στις κινήσεις του σώματος.

Υπάρχει μια γλώσσα που όλοι γνωρίζουν. Αυτή είναι η γλώσσα του σώματος. Κάθε φορά που μιλάμε σε κάποιον άλλο το σώμα συμπληρώνει αυτά που λέμε με δεκάδες μικρές χειρονομίες, κινήσεις ματιών, αλλαγές στη στάση του σώματος και της έκφρασης προσώπου. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν συνειδητοποιούν πόσο πολύ χρησιμοποιούν αυτήν τη “μη ομιλούμενη” (unspoken) γλώσσα κάθε φορά που επικοινωνούν με ένα άλλο άτομο. Τη χρησιμοποιούν ασυνείδητα. Το ίδιο κάνουμε κι εμείς.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια και ιδιαίτερα την τελευταία δεκαπενταετία, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες πάνω στη μη λεκτική επικοινωνία. Ερευνητές από ποικίλους κλάδους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας και της γλωσσολογίας, έχουν μελετήσει τις πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς που φαίνονται να έχουν μία επικοινωνιακή λειτουργία. Πολλοί νέοι τομείς δημιουργήθηκαν (π.χ. η κινήσιολογία (kinesics), η παρα-γλωσσολογία (paralinguistics), κ.ά.) για να παρέχουν στέγη κάτω από την οποία έχουν επιχειρηθεί διάφορα είδη έρευνας. Το αποτέλεσμα είναι ότι τώρα γνωρίζουμε αρκετά περισσότερα απ’ όσα γνωρίζαμε σχετικά με την ανθρώπινη αλληλεπίδραση στο επίπεδο του μικρόκοσμου. Σε πολλές περιπτώσεις ό,τι ενστικτωδώς αισθανόμασταν να είναι αληθινό με βάση τον κοινό νου, έχει επιβεβαιωθεί, σε άλλες όμως όχι.

#### 7.1 Οπτική επαφή

Αρχίζουμε να εμπλουτίζουμε τις γνώσεις μας για τη γλώσσα του σώματος όταν εξετάζουμε τα μάτια και πώς αυτά χρησιμοποιούνται στην καθημερινή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Αρχίζουμε με τα μάτια επειδή είναι το πιο ισχυρό μέσο επικοινωνίας που κατέχουμε μετά τις λέξεις (αν και μερικές φορές, μια και μόνο ματιά σημαίνει χίλιες λέξεις όπως λένε). Η ένταση των ματιών είναι πιο έντονη φυσικά, όταν δύο άνθρωποι κοιτάζουν ο ένας τον άλλο. Αυτό συνήθως καλείται αμοιβαίο κοίταγμα (mutual gaze) ή αλλιώς, **οπτική επαφή**.

Γιατί η οπτική επαφή είναι τόσο ισχυρή δεν είναι ξεκαθαρισμένο. Αρκετοί συγγραφείς της μη λεκτικής επικοινωνίας (εναλλακτικός όρος της γλώσσας του σώματος) έχουν κάνει υποθέσεις για διάφορους λόγους. Μερικοί έχουν πει, ότι από την κούνια κιόλας, βρίσκουμε στα μάτια των άλλων ανθρώπων ένα ακαταμάχητο ενδιαφέρον και μπορεί να ανταποκριθούμε ακόμη και σε

συνδυασμό από κύκλους που μπορεί να δείχνουν σαν τα μάτια, επειδή διαμέσου των ματιών γνωρίζουμε τους άλλους για πρώτη φορά. Μερικοί έχουν πει, ότι η ανταπόκρισή μας στη οπτική επαφή είναι ενστικτώδης και συνδέεται με βασικά πρότυπα επιβίωσης.

## Μορφές οπτικής επαφής

Η οπτική επαφή μπορεί να είναι **μεγάλης διάρκειας** (όπως όταν δύο ερωτευμένοι καρφώνουν το βλέμμα τους ο ένας στον άλλο) ή μπορεί να είναι **μικρής διάρκειας** (όπως όταν κοιτάζουμε κάποιον που ξέρουμε ότι δεν του αρέσει να τον κοιτάζουν). Το βλέμμα μπορεί να είναι επίσης **ευθύ** (π.χ. ένα ειλικρινές μετωπικό βλέμμα) ή **πλάγιο**. Μπορεί να είναι **διακεκομμένο** (π.χ. το είδος που χρησιμοποιούμε στη συζήτηση όταν θέλουμε απλά να ελέγξουμε ότι το άλλο άτομο μας έχει κατανοήσει) ή **συνεχές** (π.χ. όταν κοιτάζουμε επίμονα – “stare”).

Υπάρχουν κανόνες σχετικά με το πού μπορούμε να κοιτάξουμε κάποιον και για πόση ώρα. Ας προσπαθήσουμε να κοιτάξουμε τη γεννητική περιοχή κάποιου ή το κοντό φόρεμα μιας κοπέλας και σύντομα θα καταλάβουμε ότι έχουμε παραβεί έναν κανόνα. Πολλοί άνθρωποι θα έρθουν σε δύσκολη θέση με αυτήν την κίνησή μας.

Η μεγάλης διάρκειας οπτική επαφή μπορεί να είναι ενοχλητική για τους περισσότερους. Το έντονο κοίταγμα θεωρείται συνήθως αγενές. Από την άλλη, σχεδόν ποτέ δεν είναι ανεκτό από τους ενήλικες· και εκείνοι που κοιτάζουν επίμονα θεωρούνται διανοητικά καθυστερημένοι ή κοινωνικά επικίνδυνοι και απειλητικοί κατά κάποιο τρόπο. Ένα συνεχές, έντονο βλέμμα είναι ο απλούστερος τρόπος για να αναστατώσεις ή να προκαλέσεις κάποιον.

Οι περισσότεροι από τους κανόνες της οπτικής γραμματικής (όπως ισχύει και για τις άλλες μορφές της σωματικής γλώσσας) εξαρτώνται από τα συμφραζόμενα (contexts) μέσα στα οποία θα συμβεί η οπτική επαφή. Μερικοί κανόνες όμως, είναι παγκόσμιοι. Αυτό σημαίνει ότι εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε οποιοσδήποτε συνθήκες, σε οποιοσδήποτε ώρες και οπουδήποτε στον κόσμο.

Οι βασικότεροι κανόνες, σύμφωνα με τον Michael Argyle και άλλους ερευνητές είναι:

- Η παρατεταμένη οπτική επαφή θεωρείται γενικότερα ως επίδειξη ανωτερότητας (ή τουλάχιστον έκφρασή της), έλλειψη σεβασμού, απειλητική στάση και επιθυμία να προσβάλλουμε κάποιον.
- Η πολύ λίγη οπτική επαφή μεταφράζεται σαν έλλειψη προσοχής, δείχνει ότι είμαστε αγενείς, ανειλικρινείς, ανέντιμοι, ή απλά ντροπαλοί.
- Το να διακόπτουμε τη οπτική επαφή χαμηλώνοντας το βλέμμα, είναι σημάδι υποταγής.
- Ένας άνθρωπος θα κοιτάξει τον άλλο αρκετά: όταν είναι τοποθετημένοι μακριά, όταν συζητούν απρόσωπα ή απλά θέματα, όταν ενδιαφέρεται για τον άλλο ή την άλλη και τις αντιδράσεις του/της, όταν αγαπάει τον άλλο, όταν προσπαθεί να κυριαρχήσει ή να επηρεάσει τον άλλο, όταν είναι εξωστρεφής, ή απλά όταν βασίζεται στον άλλο και ο άλλος είναι αδιάφορος και απαθής.
- Ένας άνθρωπος θα κοιτάξει τον άλλο πολύ λίγο: όταν κάθονται πολύ κοντά, όταν συζητούν προσωπικά ή δύσκολα θέματα, όταν δεν ενδιαφέρεται για τις αντιδράσεις του άλλου, όταν δεν του αρέσει το άλλο άτομο, όταν ανήκει σε υψηλότερο κοινωνικό επίπεδο, όταν είναι εσωστρεφής.
- Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά εάν η αλληλεπίδρασή τους περιέχει τόση οπτική επαφή όση θεωρούν ότι αρμόζει στην περίπτωση.

## Χρήσεις της οπτικής επαφής

Σε γενικό πλαίσιο, οι περισσότερες χρήσεις μπορούν να χωριστούν σε έξι (6) κατηγορίες. Μπορούμε να ενισχύσουμε την οπτική επαφή όταν:

- Αναζητούμε πληροφορίες.
- Δείχνουμε προσοχή και ενδιαφέρον.
- Προσκαλούμε και διευθύνουμε τη συζήτηση.
- Επιβάλλουμε, απειλούμε και επηρεάζουμε τους άλλους.
- Παρέχουμε ανατροφοδότηση (feedback) κατά τη διάρκεια μιας ομιλίας.
- Αποκαλύπτουμε προθέσεις.

Το είδος της πληροφορίας που αποκτούμε μέσω της οπτικής επαφής συνίσταται από στοιχεία όπως, π.χ. ενδείξεις σχετικά με το εάν κάποιος μας λέει την αλήθεια (οι ψεύτες τείνουν να αποφεύγουν την οπτική επαφή εκτός και αν είναι πολύ θρασεείς)· εάν κάποιος μας συμπαθεί ή όχι· εάν ο άλλος μας προσέχει και κατανοεί τι λέμε.

Όταν κοιτάμε κάποιον, τον προσκαλούμε να αλληλεπιδράσει μαζί μας. Εάν αυτή η αλληλεπίδραση λάβει χώρα, τότε η οπτική επαφή χρησιμοποιείται με ποικίλους τρόπους για να ελέγξουμε τη φύση και τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης. Παίζει ένα βασικό ρόλο στο να συγχρονιστούν αυτά που γίνονται μεταξύ δύο ανθρώπων.

Όχι μόνο υπάρχει περισσότερο κοίταγμα στον άλλο από άκουσμα ή ομιλία, αλλά η οπτική επαφή μπορεί κίόλας να σημάνει το τέλος μιας ομιλίας όταν ο ομιλητής δίνει το λόγο στο συνομιλητή του. Όταν χαιρετάμε ανθρώπους, όχι μόνο τους κοιτάζουμε, αλλά τα φρύδια μας κινούνται μια φορά πάνω-κάτω και γρήγορα. Αυτή η **“αναλαμπή των φρυδιών”** όπως ονομάζεται, συμβαίνει παγκοσμίως σε ποικίλους πολιτισμούς σαν μία ένδειξη αναγνώρισης και χαιρετισμού. Όταν η οπτική επαφή διακόπτεται, ένα άλλο μοτίβο παρατηρείται. Οι άνθρωποι συνήθως διακόπτουν την οπτική επαφή κοιτάζοντας κάτι άλλο δεξιά ή αριστερά από αυτόν που έχουν απέναντί τους. Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι όσοι κοιτούν αριστερά από το άτομο που συνομιλούν, τείνουν να είναι καλλιτέχνες παρά επιστήμονες και έχουν ισχυρή φαντασία. Όσοι κοιτάζουν δεξιά τείνουν να είναι επιστημονικά εκπαιδευμένοι και έχουν μικρότερη φαντασία. Η ματιά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να ελέγξουμε την αλληλεπίδραση και για να δείξουμε είτε ότι κάτι δεν πρέπει να το πάρουμε στα σοβαρά, είτε ότι έχουμε φιλική διάθεση προς τον άλλο.

Παρατεταμένο κοίταγμα, χωρίς ανοιγοκλείσιμο των βλεφάρων, χρησιμοποιείται από εκείνους που προσπαθούν να κυριαρχήσουν, να απειλήσουν, να εκβιάσουν ή να επηρεάσουν τους άλλους. Σε πολλούς ανθρώπους δεν αρέσει να νιώθουν εξουσιασμένοι ή απειλημένοι, έτσι, εάν αυτό το είδος συμπεριφοράς συμβεί όπως σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων, μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Από την αντίθετη πλευρά, υπάρχει το κλείσιμο των ματιών, μια κίνηση που γίνεται ασυνείδητα από κάποιον που θέλει να μας αποκλείσει από τη θέα του (εικόνα 5). Αυτή η αποφυγή οπτικής επαφής χαρακτηρίζει τους ανθρώπους που νιώθουν ανώτεροι από τους άλλους.



**Εικόνα 5**  
**Εξαφανίζοντας κάθε ανεπιθύμητο**

Συγκριτικά με το συνηθισμένο ρυθμό των έξι έως οκτώ βλεφαρισμάτων το λεπτό στη διάρκεια της συζήτησης, τα βλέφαρα σε αυτήν την περίπτωση κλείνουν και παραμένουν κλειστά για ένα δευτερόλεπτο ή περισσότερο.

Η ανατροφοδότηση (ανάδραση – feedback) είναι σημαντική όταν οι άνθρωποι μιλάνε μεταξύ τους. Οι ομιλητές πρέπει να σιγουρευτούν ότι οι άλλοι τους ακούνε και οι δέκτες πρέπει να νιώσουν ότι η προσοχή που δείχνουν εκτιμάται. Και οι δύο αυτές ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με την κατάλληλη χρήση της οπτικής επαφής.

Οι στάσεις συχνά αποκαλύπτονται από την προθυμία ενός ατόμου, ή αλλιώς, από τις ευκαιρίες που θα δώσει στον άλλο για οπτική επαφή. Οι άνθρωποι που συμπαθούν ο ένας τον άλλο συνδέονται με περισσότερη οπτική επαφή από αυτούς που δεν τρέφουν αισθήματα συμπάθειας. Η επιθετικότητα, μια υπερβολική μορφή κυριαρχίας, μπορεί να φανερωθεί από μια παρατεταμένη οπτική επαφή. Η ντροπή, η αμηχανία και η λύπη συνήθως χαρακτηρίζονται από εσκεμμένη αποφυγή της οπτικής επαφής. Το ίδιο ισχύει και για τα υπόλοιπα συναισθήματα. Όταν ο κόσμος είναι ενθουσιασμένος, τα μάτια τείνουν να κάνουν γρήγορες, σαρωτικές κινήσεις. Όταν είμαστε φοβισμένοι, τα μάτια μας φαίνονται ανοιγμένα και να παγώνουν, για να μη χάσουν την παραμικρή κίνηση που μπορεί να φέρει τον κίνδυνο κοντύτερα. Όταν είμαστε νευριασμένοι, τα μάτια κλείνουν, συχνά γίνονται σαν σχισμές. Η θλίψη εκφράζεται κοιτάζοντας προς τα κάτω, καθώς επίσης και μειώνοντας την οπτική επαφή· και αυτό φαίνεται να γίνεται παγκοσμίως.

### **Έρευνα στην οπτική επαφή**

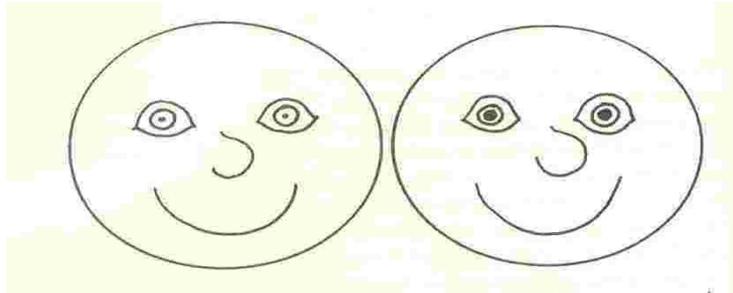
Οι κινήσεις των ματιών, όταν αντιλαμβανόμαστε ακίνητα αντικείμενα ή όταν διαβάζουμε, ακολουθούν όμοιους κανόνες με εκείνους που χρησιμοποιούνται όταν αντιλαμβανόμαστε τους ανθρώπους. Με βάση πολλές έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι η περισσότερη οπτική επαφή οδηγεί σε περισσότερη συμπάθεια.

Υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές στην **ποσότητα** και στον **τύπο** της οπτικής επαφής που χρησιμοποιείται, όπως π.χ. μεταξύ εσωστρεφών και εξωστρεφών, ή αντρών και γυναικών. Ακόμα και όταν οι άνθρωποι συνομιλούν στο τηλέφωνο, και επομένως δεν μπορούν να βλέπουν ο ένας τον άλλο, τα σχέδια των οφθαλμικών κινήσεων έχουν πολλές ομοιότητες με εκείνα της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας.

### **Οι αποκαλυπτικές κόρες**

Δύο ενδιαφέροντα μυστικά σχετικά με τη συμπεριφορά των ματιών έχουν ανακαλυφτεί τα τελευταία χρόνια. Το ένα σχετίζεται με τη διαστολή της κόρης των ματιών, η οποία παρατηρείται

όταν δούμε κάτι που μας ενδιαφέρει. Το άλλο έχει σχέση με την παρατήρηση ότι συμπαθούμε περισσότερο τα άτομα που έχουν διασταλμένες κόρες παρά συσταλμένες. Το πρώτο περιστατικό υπήρξε αποτέλεσμα έρευνας που διεξήχθη από τον Eckard Hess. Οι έρευνές του θεμελίωσαν το συμπέρασμα ότι αυτές **οι αλλαγές στις κόρες των ματιών συσχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων** για τις διαφορετικές εικόνες.



**Εικόνα 6**

**Και τα δύο πρόσωπα χαμογελούν, αλλά στους περισσότερους ανθρώπους το αριστερό φαίνεται ψυχρό και ανειλικρινές**

#### **Συμβουλές για καλύτερη χρήση των ματιών**

- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε όλες τις παραπάνω πληροφορίες για να βελτιώσουμε τη χρήση αυτής της πλευράς της γλώσσας του σώματος;
- Κατ' αρχάς μπορούμε να γίνουμε πιο παρατηρητικοί. Μπορούμε, χωρίς να είναι πολύ εμφανές, να δείχνουμε λίγη παραπάνω προσοχή τι κοιτάζουν οι άλλοι και για πόση ώρα. Μπορούμε να γίνουμε ιδιαίτερα παρατηρητικοί όσον αφορά στις αλλαγές του μεγέθους της κόρης. Αυτό φυσικά μπορεί να γίνει με ανθρώπους που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση.
- Έπειτα, μπορούμε να συμμετέχουμε σε περισσότερη οπτική επαφή με σκοπό να προωθήσουμε τον εαυτό μας και να αρέσουμε στους άλλους και να παράγουμε θετικές προβλέψεις (εικόνα 7).



**Εικόνα 7**

**Το κοινωνικό βλέμμα**

**(εστιάζουμε το βλέμμα μας στο τρίγωνο που σχηματίζουν τα μάτια με το στόμα)**

- Επιπλέον, μπορούμε να θυμόμαστε ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, ένα ευθύ, ανοιχτό βλέμμα είναι προτιμότερο από οποιοδήποτε ίχνος αποφυγής της οπτικής επαφής ή την τάση να κοιτάμε γρήγορα το ένα πράγμα μετά το άλλο.
- Μετά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε όλες τις πληροφορίες που συλλέξαμε νωρίτερα για να αυξήσουμε την ευαισθησία μας στα είδη και στην ποσότητα της οπτικής επαφής που είναι



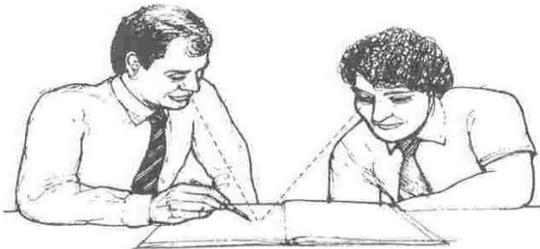
κατάλληλη σε διαφορετικές καταστάσεις και να αποφύγουμε τις υπερβολικές ματιές ή την ολική άρνηση να συναντήσουμε το βλέμμα κάποιου άλλου.

➤ Μπορούμε να αναπτύξουμε θετικές συμπεριφορές απέναντι σε άλλους ανθρώπους, αφού αυτό το θέλω μας, ασυνείδητα και χωρίς καμία προσπάθεια, προωθεί πιο αποτελεσματικά τη χρήση της οπτικής επαφής από την πλευρά μας.

➤ Μπορούμε να αναπτύξουμε μία πιο εξωστρεφή μέθοδο προσέγγισης προς τους άλλους για τον ίδιο λόγο. Εάν συμπαθούμε τους ανθρώπους και βγαίνουμε εκτός των συνηθειών μας για να ανακατευτούμε μαζί τους, αυτό φαίνεται, εντελώς φυσικά, να βοηθάει στην καλύτερη χρήση της οπτικής επαφής.

### **Πώς ελέγχουμε το βλέμμα ενός προσώπου**

Όταν κάνουμε μια οπτική παρουσίαση σε κάποιον χρησιμοποιώντας βιβλία, χάρτες, γραφήματα, κλπ., πώς μπορούμε να ελέγξουμε το βλέμμα του; Έρευνες έχουν δείξει ότι από τις πληροφορίες που μεταδίδονται στον εγκέφαλο ενός ατόμου, το 87% έρχονται από τα μάτια, το 9% από τα αυτιά και το 4% από άλλες αισθήσεις. Αν για παράδειγμα, το άτομο κοιτάει στο οπτικό μας βοήθημα, θα απορροφήσει μόνο το 9% του μηνύματός μας αν αυτό δεν σχετίζεται με ό,τι βλέπει. Αν το μήνυμα σχετίζεται με το οπτικό βοήθημα, θα απορροφήσει το 25%-30% του μηνύματός μας αν κοιτάει το οπτικό βοήθημα. Για να διατηρήσουμε το μέγιστο έλεγχο του βλέμματός του, πρέπει να χρησιμοποιήσουμε ένα στυλό ή δείκτη για να δείχνουμε το οπτικό βοήθημα, ενώ συγχρόνως μιλάμε για αυτό που βλέπει. Μετά, αρκεί να σηκώσουμε το στυλό από το οπτικό βοήθημα και να το κρατήσουμε μεταξύ των ματιών του και των ματιών μας. Αυτό έχει τη μαγνητική επίδραση να τον κάνει να σηκώσει το κεφάλι του, ώστε να μας κοιτά στα μάτια, να βλέπει και να ακούει αυτά που λέμε. Επιτυγχάνουμε με αυτόν τον τρόπο τη μέγιστη απορρόφηση του μηνύματός μας. Να προσπαθήσουμε να έχουμε ανοιχτή την παλάμη του άλλου μας χεριού καθώς μιλάμε (εικόνες 8, 9).



**Εικόνα 8**



**Εικόνα 9**

**Χρήση στυλό για τη διατήρηση του ελέγχου του βλέμματος**

## **7.2 Εκφράσεις του προσώπου**

Η μελέτη της έκφρασης του προσώπου έχει μακρά ιστορία. Ο Charles Darwin δημοσίευσε την πρώτη σοβαρή επιστημονική μελέτη, “Έκφραση συναισθημάτων στον άνθρωπο και στα ζώα”, το 1872. Βέβαια η ανθρώπινη φυσιολογία είχε απασχολήσει πολλούς ψευτο-επιστήμονες πριν από αυτόν. Αρκετοί προσπάθησαν να αποδείξουν ότι η όψη του προσώπου ήταν ένας αξιόπιστος δείκτης της ποικιλίας των ανθρώπινων χαρακτηριστικών, όπως εξυπνάδα, εγκληματικότητα, συναισθηματική σταθερότητα ακόμη και παραφροσύνη. Φυσικά απέτυχαν. Είναι απλώς αδύνατο να χρησιμοποιήσουμε το πρόσωπο ως αξιόπιστη πηγή πρόβλεψης λίγο πολύ όλων των πραγμάτων. Αυτό που μπορούμε να κάνουμε, παρ’ όλα αυτά, είναι να χρησιμοποιήσουμε τις εκφράσεις του προσώπου για να κερδίσουμε καλύτερη επικοινωνία μαζί τους (αφού θα

μεταφράζουμε τα μηνύματά τους με μεγαλύτερη ακρίβεια). Στη γλώσσα του σώματος, η εκφραστικότητα του προσώπου έρχεται δεύτερη μετά την έκφραση των ματιών (οπτική επαφή).

Με τις εκφράσεις του προσώπου, παίρνουμε πολλές πληροφορίες σχετικά με τη συναισθηματική κατάσταση των ανθρώπων. Οι συμπεριφορές τους απέναντί μας γίνονται εμφανείς ανάλογα με το τι δείχνουν οι εκφράσεις τους, ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, ενδιαφέρον ή βαρεμάρα, φόβο ή θυμό. Ας μην ξεχνάμε ότι, συχνά, το πρώτο πράγμα που κοιτάμε σε κάποιον είναι το πρόσωπο, του οποίου οι εκφράσεις χρησιμοποιούνται πάρα πολύ στους χαιρετισμούς.

### Ποικιλία των εκφράσεων

Εάν σκεφτούμε πόσοι πολλοί μύες υπάρχουν στο πρόσωπο, θα θεωρήσουμε απολύτως λογικό το ότι η γκάμα των εκφράσεων του προσώπου είναι μεγάλη. Άλλωστε, για κάθε όργανο του προσώπου μας και ανάλογα με τον κάθε άνθρωπο, υπάρχουν οι αντίστοιχες υπο-εκφράσεις, π.χ. δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο χαμόγελο, υπάρχει μεγάλο χαμόγελο, μικρό χαμόγελο, σοβαρό χαμόγελο, κλπ.

Δύο Αμερικανοί ερευνητές, ο Paul Eckman και ο Wallace Friesen, ανακάλυψαν ότι υπάρχουν έξι (6) βασικές εκφράσεις που χρησιμοποιούνται για να δείξουν πότε κάποιος είναι χαρούμενος, λυπημένος, αηδιασμένος, θυμωμένος, φοβισμένος και δείχνει ενδιαφέρον (αν και το τελευταίο δεν αποτελεί συναίσθημα στην πραγματικότητα). Βρήκαν ότι αυτά είναι λίγο πολύ τα κύρια συναισθήματα που οι περισσότεροι από εμάς θα καταλάβουμε όταν δούμε τους άλλους να τα εκφράζουν.

Τα **χαμόγελα**, αν και χαρακτηρίζονται για τη μεγάλη ποικιλία τους, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε: **λεπτά** (αδιόρατα) χαμόγελα, **κανονικά** (φυσικά) χαμόγελα και **πλατιά** (ανοιχτά) χαμόγελα. Σε ένα χαμόγελο, το στόμα είναι συνήθως κλειστό, αλλά στα ανοιχτά χαμόγελα μπορούν να φανούν τα δόντια. Ένα πλατύ χαμόγελο, με τα δόντια να φαίνονται, συνήθως ονομάζεται **γκριμάτσα** (μορφασμός) και οι γκριμάτσες χωρίζονται σε: **κλειστές** (με τα δόντια ενωμένα) και **ανοιχτές** (με τις δύο οδοντοστοιχίες χωρισμένες). Τα χαμόγελα κανονικά χρησιμοποιούνται σαν μια χαιρετιστήρια χειρονομία και γενικά, για να υποδείξουν ποικίλους βαθμούς ευχαρίστησης, διασκέδασης και ευτυχίας, αν και με ορισμένα συμφραζόμενα μπορούν να δείξουν επιθετικότητα, σαρκασμό και άλλα αρνητικά συναισθήματα.

Στην αντίθετη συναισθηματική περιοχή, η **λύπη**, δεν φαίνεται από μια και μοναδική έκφραση. Η λύπη, η απογοήτευση και η κατάθλιψη συνήθως αποκαλύπτονται με έλλειψη έκφρασης και με κινήσεις όπως, το “αντίστροφο” χαμόγελο (όταν οι άκρες του στόματος γυρίζουν προς τα κάτω), ματιές προς τα κάτω και ένα γενικό “κρέμασμα – βαθούλωμα” των χαρακτηριστικών. Η θλίψη, στη χειρότερη μορφή της, μπορεί να φανερωθεί με κλάματα, τρέμουλο των χειλιών και προσπάθειες να προφυλαχτεί το πρόσωπο από το οπτικό πεδίο των άλλων.

**Αηδία** και **περιφρόνηση** γίνονται αισθητά από τη σμίκρυνση των ματιών και από το μορφασμό του στόματος, ο οποίος χειροτερεύει όσο αυξάνεται η ένταση του συναισθήματος. Η μύτη μάλλον θα ζαρώσει και το κεφάλι θα γυρίσει στο πλάι, ώστε να αποφύγει να κοιτάξει την αιτία της αντίδρασης.

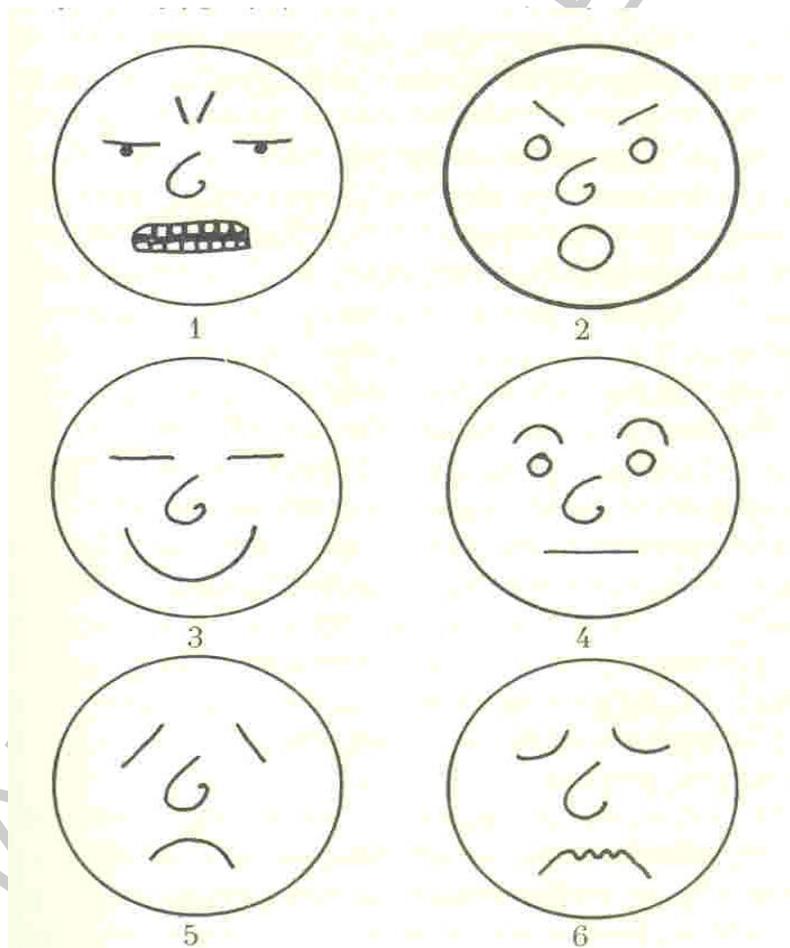
Ο **θυμός** είναι πάρα πολύ συνηθισμένο να χαρακτηρίζεται από σταθερό βλέμμα προς την πηγή της προσβολής, δυσανασχέτηση ή κατσούφιασμα και τρίξιμο των δοντιών. Μερικοί άνθρωποι

γίνονται χλωμοί όταν θυμώνουν, ενώ άλλοι γίνονται κόκκινοι – ακόμη και μωβ – σε περιπτώσεις μεγάλου θυμού ή οργής. Η στάση ολόκληρου του σώματος θα βρίσκεται σε ένταση, σαν να είναι έτοιμο να προβεί σε μια άμεσα προκλητική πράξη ή επίθεση.

Ο **φόβος** δεν χρησιμοποιεί μόνο μία έκφραση για να μαρτυρήσει την παρουσία του. Μπορεί να φανεί με ορθάνοιχτα μάτια, ένα ανοιχτό στόμα, ή με ένα γενικότερο τρέμουλο, το οποίο επηρεάζει τόσο το πρόσωπο, όσο και το υπόλοιπο σώμα. Μπορούν να υπάρχουν επίσης, σημάδια εφίδρωσης και χλωμό χρώμα.

Το **ενδιαφέρον** υποδεικνύεται με αυτό που λέμε “το κεφάλι του κόκορα”. Αυτό σημαίνει ότι το κεφάλι στέκεται με μία γωνία προς το αντικείμενο του ενδιαφέροντος. Το ενδιαφέρον μπορεί επίσης να φανεί όταν ανοιχτούν τα μάτια περισσότερο από το κανονικό και ανοίξει ελαφρά το στόμα. Όταν οι άνθρωποι είναι καθιστοί, το σαγόι μπορεί να στηριχτεί στα δάχτυλα εάν ακούνε με προσοχή.

Στην εικόνα 10 παρατίθενται μερικές από τις πολλές εκφράσεις προσώπου.



Εικόνα 10

- |    |            |                      |
|----|------------|----------------------|
| 1. | Θυμός/οργή | 4. Ενδιαφέρον        |
| 2. | Φόβος      | 5. Λύπη              |
| 3. | Ευτυχία    | 6. Αηδία/περιφρόνηση |

## Πρόσωπα και πρώτη εντύπωση

Λέγεται ότι η πιο κρίσιμη περίοδος σε μία συνάντηση μεταξύ δύο ανθρώπων είναι τα πρώτα πέντε λεπτά. Οι εντυπώσεις που σχηματίζονται σε αυτόν τον χρόνο θα διατηρηθούν και ακόμα θα ενισχυθούν από τη μετέπειτα συμπεριφορά, η οποία θα τείνει να μεταφραστεί όχι αντικειμενικά, αλλά με βάση αυτές τις πρώτες εντυπώσεις. Τείνουμε να σημειώνουμε τις περιπτώσεις όπου οι πρώτες εντυπώσεις από τους άλλους ήταν λανθασμένες και έπρεπε αργότερα να τις ξανακοιτάξουμε γιατί ήταν τόσες λίγες. Από τη στιγμή που το πρόσωπο είναι ένα από τα πρώτα χαρακτηριστικά που προσέχουμε σε κάποιον, παίζει προφανώς έναν ζωτικό ρόλο στη διαδικασία της καθιέρωσης φιλικών σχέσεων με τους άλλους.

Μια χειρονομία, που παρατηρείται σχεδόν παγκοσμίως, στην αρχή της φάσης του χαιρετισμού, είναι η **“αναλαμπή των φρυδιών”**. Αυτή συνίσταται από τη γρήγορη κίνηση των φρυδιών πάνω – κάτω, συνοδευόμενη με ένα χαμόγελο, και δείχνει στο άτομο που θα μιλήσουμε ότι είμαστε χαρούμενοι που τον βλέπουμε. Σε περίπτωση που γνωρίζουμε τον άλλο, η “αναλαμπή των φρυδιών” φαίνεται να λειτουργεί σαν κίνηση αναγνώρισης. Χρησιμοποιείται ευρέως και σε πολιτισμένες και πρωτόγονες κοινωνίες.

Όταν γνωρίσουμε για πρώτη φορά κάποιον και κοιτάξουμε το πρόσωπό του, η πρώτη γνώμη που έχουμε είναι για το αν τον συμπαθούμε ή όχι.

Αλλά σε αυτά τα πρώτα λίγα λεπτά, κάνουμε πολλά περισσότερα πράγματα από το να αποφασίσουμε απλά εάν συμπαθούμε κάποιον ή όχι. Κάνουμε κριτικές για τον χαρακτήρα του, την προσωπικότητα, την εξυπνάδα, το ταμπεραμέντο, τις προσωπικές συνήθειες, τις ικανότητες για δουλειά, την καταλληλότητα για τη δημιουργία φιλίας ή σχέσης, και άλλα πολλά. Όλα αυτά τα σκεφτόμαστε βασιζόμενοι σε πολύ λίγες πληροφορίες για τον άλλο, και παρ’ όλα αυτά, τις περισσότερες φορές κάνουμε σωστές εκτιμήσεις παρά λανθασμένες.

## Μιλώντας με το πρόσωπό μας

Μαζί με τα μάτια, το πρόσωπο είναι το πιο “δυνατό” μέσο μη λεκτικής επικοινωνίας. Το χρησιμοποιούμε – και οι άλλοι εξαρτώνται από αυτό για ενδείξεις – για να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας σε μια δεδομένη στιγμή, να δείξουμε πόσο ενδιαφερόμαστε και παρακολουθούμε τους άλλους, κλπ. Ένα χαμόγελο δείχνει στους άλλους ότι είμαστε ευχαριστημένοι που τους βλέπουμε, ένα κατσούφιασμα τους προειδοποιεί ότι κάτι δεν πάει καλά. Ένα βλέμμα στραμμένο προς τα κάτω σημαίνει ότι δεν είμαστε και τόσο χαρούμενοι. Ένα προτεταμένο κεφάλι προς την πλευρά κάποιου σημαίνει ότι παρακολουθούμε τι λέει.

Μπορούμε να πούμε αρκετά πράγματα για το πρόσωπό μας. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε εκφράσεις του για να επικοινωνήσουμε όταν οι λέξεις είναι ακατάλληλες. Κάποιος λέει κάτι που είναι εκτός τόπου και χρόνου και προσπαθούμε να του δείξουμε με το πρόσωπό μας ότι έκανε γκάφα. Σε ένα θορυβώδες εργαστάσιο, οι λέξεις είναι απολύτως άχρηστες, αλλά ένας φιλικός χαιρετισμός περνά το μήνυμα.

Οι εκφράσεις του προσώπου, μπορούν παρ’ όλα αυτά, να χρησιμοποιηθούν για να δυναμώσουν τα λεκτικά μηνύματα. Μια ομάδα πωλητριών λέει την αντίδρασή της σχετικά με την τελευταία πώληση, στον μάνατζερ και αυτός πρέπει να σκεφτεί κάτι καλύτερο. Σε μια επίσημη συνάντηση,

δύο απόλυτα αντίθετοι άνθρωποι, κάνουν ευγενική συζήτηση, αλλά το παγωμένο πρόσωπό τους μαρτυράει το αμοιβαίο μίσος τους.

Είναι φανερό λοιπόν, ότι ο βασικός ρόλος που χρησιμοποιούμε τη γλώσσα του σώματος είναι για να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας. Το πρόσωπο αναμφίβολα συμβάλλει σε ένα βαθμό, όχι μόνο στην έκφραση οποιασδήποτε συγκίνησης, αλλά και στην έκφραση οποιουδήποτε **βαθμού** της συγκίνησης, και αυτό είναι πολύ σημαντικό για την επικοινωνία με τους άλλους.

Μια άλλη πλευρά που αξίζει να προσέξουμε, είναι το πόσο πολύ μια **“τεχνητή εμφάνιση”** μπορεί να συμβάλλει στα μη λεκτικά μηνύματα. Τέτοιου είδους τεχνητές εμφανίσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μουστάκια, γένια, γυαλιά, σκουλαρίκια και η χρήση του μείκαπ. Από τη στιγμή που αυτά τα πράγματα αλλάζουν την εμφάνισή μας, πρέπει να λάβουμε υπόψη το πώς επηρεάζουν την αντίληψη των άλλων για μας. Για παράδειγμα, τα μουστάκια συχνά μαρτυρούν μεγαλύτερη ηλικία απ’ ό,τι ένα φρεσκοξυρισμένο πρόσωπο (ίσως γι’ αυτό να είναι τόσο δημοφιλές το ξύρισμα στους νέους άντρες). Τα γένια μπορεί να ληφθούν ως σημάδι ενός ανεξάρτητου μυαλού που αντιστέκεται στις πιέσεις για συμμόρφωση. Τα γυαλιά συχνά “χρεώνουν” μεγαλύτερη εξυπνάδα σε κάποιον απ’ ό,τι διαθέτει στην πραγματικότητα. Τα σκουλαρίκια, εάν φορεθούν από άντρες, μπορούν να μεταφραστούν ως σημάδι θηλυπρέπειας, αν και, τη σημερινή εποχή, πολλά αγόρια τα φορούν σαν μια προκλητική έκφραση του εκκολλημένου ανδρισμού τους. Μια κοπέλα που φορά βαρύ μείκαπ μπορεί να χαρακτηριστεί ανήθικη εξαιτίας αβάσιμων συμπερασμάτων.

Γίνεται δηλαδή κατανοητό, ότι δεν στέλνουμε πάντα τα μη λεκτικά μηνύματα που σκοπεύαμε αρχικά να στείλουμε. Όσο περισσότερο είμαστε γνώστες αυτών των παγίδων που υπάρχουν στη γλώσσα του σώματος, τόσο καλύτερα μπορούμε να τη χρησιμοποιήσουμε.

### **Το πρόσωπο επηρεάζεται από τα γεγονότα**

Έρευνες στις εκφράσεις του προσώπου έδειξαν, ότι όχι μόνο μας βοηθούν να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας, αλλά και να αποκαλύπτουμε την προσωπικότητά μας, τη στάση που κρατάμε απέναντι στους άλλους, την ερωτική μας έλξη και γοητεία, την επιθυμία μας να επικοινωνήσουμε ή να ξεκινήσουμε την αλληλεπίδραση, αλλά και το βαθμό της εκφραστικότητάς μας όταν επικοινωνούμε. Βέβαια, αυτές οι έρευνες απέδειξαν και άλλα, πολύ ενδιαφέροντα ευρήματα.

Οι εκφράσεις του προσώπου μπορούν να επηρεαστούν από την υγεία ενός ατόμου. Όσοι έχουν κάποια πληγή κατσουφιάζουν πιο εύκολα από αυτούς που είναι καλά.

Για κάθε διαφορετικό συναίσθημα παρακολουθούμε και διαφορετικά μέρη του προσώπου. Το φόβο και τη λύπη τα αναζητούμε συνήθως στα μάτια. Η ευτυχία φαίνεται στα μάγουλα, στο στόμα, καθώς επίσης και στα μάτια. Η έκπληξη φαίνεται στις κινήσεις του μετώπου, των ματιών και του στόματος. Ο θυμός λαμβάνεται από την εμφάνιση ολόκληρου του προσώπου και όχι μόνο από τα φρύδια και το χρώμα του προσώπου όπως πολλοί νομίζουν.

Η έκφραση του προσώπου, όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν, αλλάζει συνεχώς. Ανάμεσα σε αυτές τις αλλαγές, νέες τεχνικές έρευνας μας έδωσαν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουμε μικροστιγμιαίες (micromomentary) εκφράσεις προσώπου. Αυτές διαρκούν για ένα κλάσμα του δευτερολέπτου και συχνά αποκαλύπτουν τα πραγματικά συναισθήματα κάποιου. Για παράδειγμα, μπορεί να ισχυρίζεται κάποιος ότι είναι χαρούμενος που βλέπει έναν γνωστό του

και να χαμογελά, αλλά μπορεί να αποκαλύψει την πραγματική του συμπεριφορά με μια μικροστιγμαϊα έκφραση δυσφορίας. Αυτές εκφράσεις είναι ανεπαίσθητες και ο περισσότερος κόσμος δεν τις αντιλαμβάνεται, αλλά μπορούμε να τις δούμε με την κάμερα. Έρευνες σαν και αυτή προσφέρουν πολλές δυνατότητες της χρήσης του ανθρώπινου σώματος ώστε να ανακαλύψουμε τι πραγματικά σκέφτονται και αισθάνονται οι άλλοι για εμάς.

Ένας αριθμός ερευνών έχει βασιστεί πάνω στις ανθρώπινες ικανότητες να αντιγράψουν τις εκφράσεις του προσώπου των άλλων. Οι περισσότεροι ήταν ικανοί να αντιγράψουν καλύτερα με τη βοήθεια ενός καθρέπτη, αλλά οι πολύ αγχώδεις φαίνονταν να τα πηγαίνουν καλύτερα χωρίς τη χρήση καθρέπτη. Προφανώς, κανένας δεν έχει επεκτείνει αυτήν την έρευνα, με σκοπό, π.χ. να προσδιορίσει τις πρακτικές εφαρμογές στο επάγγελμα του συμβούλου.

Έχουν παρατηρηθεί διαφορές στον τρόπο με τον οποίο, οι άντρες και οι γυναίκες, χρησιμοποιούν τις εκφράσεις του προσώπου όταν επικοινωνούν. Οι γυναίκες τείνουν να γελάνε και να χαμογελάνε περισσότερο από τους άντρες, όχι επειδή θεωρούν ελαφρώς άβολη την κατάσταση, αλλά επειδή έχουν μεγαλύτερη κοινωνικότητα.

Οι άνθρωποι, όταν επιχειρούν να εξαπατήσουν άλλους, τείνουν να μιλούν λιγότερο, να κάνουν περισσότερα λάθη στον προφορικό λόγο και να χαμογελάνε περισσότερο.

### **Χαμόγελο: η πιο θετική έκφραση προσώπου**

Το χαμόγελο είναι η πιο θετική έκφραση προσώπου, αλλά και η πιο πολυχρησιμοποιημένη παγκοσμίως. Τα χαμόγελα χρησιμοποιούνται για να δείξουν ή να αντανάκλασουν χαρά ή ευτυχία (εικόνα 11). Ακόμη και τα παιδιά που έχουν γεννηθεί τυφλά, χαμογελούν όταν είναι ευχαριστημένα. Τα χαμόγελα επίσης χρησιμοποιούνται για να δείξουν ανασφάλεια, διασκέδαση, ακόμη και γελοιοποίηση.

Τα χαμόγελα σπανίως χρησιμοποιούνται εσκεμμένα, όμως συμβαίνει και αυτό. Έγινε πείραμα κατά το οποίο, ζητήθηκε από ορισμένα άτομα να χαμογελάσουν και μετά τους έδειξαν εικόνες από ποικίλα γεγονότα. Στο τέλος ρωτήθηκαν πώς τους φάνηκαν οι εικόνες και ανέφεραν ότι τις βρήκαν ευχάριστες έως και υπέροχες. Κατά τη διάρκεια του ίδιου πειράματος ζητήθηκε από τα ίδια άτομα να κατσουφιάσουν αντί να χαμογελάνε. Το αποτέλεσμα ήταν να νιώθουν συναισθήματα ενόχλησης ή ακόμα και θυμού. Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί την επιστημονική τεκμηρίωση της ξένης παροιμίας “χαμογέλασε και ο κόσμος θα χαμογελάσει μαζί σου”.

Τα χαμόγελα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να κρύψουν ορισμένα συναισθήματα. Ένα χαμόγελο μπορεί επίσης να αποτελέσει μία ήπια αντίδραση για να αποκρούσουμε την επίθεση κάποιου άλλου. Το χαμόγελο μπορεί ακόμη να χρησιμοποιηθεί για να κάνει μια τεταμένη ατμόσφαιρα πιο υποφερτή. Ένα χαμόγελο μπορεί να εκμαιεύσει χαμόγελο από έναν άλλον και έτσι εύκολα αποφορτίζει και διώχνει την ένταση.



Εικόνα 11  
Χαμογελώντας

### 7.3 Κινήσεις κεφαλιού

Εάν δούμε δύο άτομα να μιλάνε, θα παρατηρήσουμε ότι, εκτός από τις κινήσεις των στομάτων και τις αλλαγές στις εκφράσεις των προσώπων τους, τα κεφάλια τους κουνιούνται με έναν περίεργο τρόπο ο οποίος μπορεί και να θεωρηθεί τυχαίος. Όμως δεν είναι έτσι. Καμία κίνηση δεν είναι τυχαία.

Η πιο εμφανής και ίσως πιο συχνά χρησιμοποιούμενη κίνηση του κεφαλιού είναι το καταφατικό νεύμα. Υποδηλώνει συμφωνία, επιβεβαίωση ή αποδοχή και γι' αυτό μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο όταν η προφορική γλώσσα καθιστά δύσκολη την επικοινωνία.

Οι κινήσεις του κεφαλιού είναι σημαντικές όχι μόνο όταν μιλάμε, αλλά και όταν ακούμε, γιατί εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορούν να μας βοηθήσουν να επικοινωνήσουμε πιο εύκολα. Υπάρχουν φορές που το κεφάλι πρέπει να υποκλίνεται και υπάρχουν φορές που το κεφάλι πρέπει να στέκεται στητό.

#### Το κεφάλι μας “μιλάει” στους άλλους

Όπως με τις άλλες όψεις της γλώσσας του σώματος, οι κινήσεις του κεφαλιού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορους σκοπούς. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν συμπεριφορές, να αντικαταστήσουν την ομιλία και για να υποστηρίξουν ή να διαψεύσουν ό,τι έχει ειπωθεί.

Παρακάτω θα αναλυθεί πώς οι κινήσεις του κεφαλιού εκφράζουν τη συμπεριφορά κάποιου, συνειδητά ή ασυνειδητά. Όταν το κεφάλι είναι **σηκωμένο** και με ελαφριά κλίση προς τα πίσω, αυτό συχνά μεταφράζεται σαν ένα σημάδι υπεροψίας, ή επιθετικής συμπεριφοράς (εάν συνοδεύεται από σταθερό βλέμμα, ένα σφίξιμο των χειλιών και ένα ασυνήθιστα κόκκινο πρόσωπο). Όταν το κεφάλι είναι **χαμηλωμένο**, αυτό δείχνει υποταγή ή ταπεινότητα ή ακόμα και κατάθλιψη (εάν συνοδεύεται από παράγοντες όπως αργό, αραιό και χαμηλής έντασης λόγο, ένα γενικότερο κρέμασμα της στάσης του σώματος και αποφυγή της οπτικής επαφής).

Οι κινήσεις του κεφαλιού συνδυάζονται άμεσα με την ομιλία. Μικρά νεύματα, κλίση προς μία πλευρά και πίεση του σαγονιού καθώς μιλάμε, προσθέτουν έμφαση σε συγκεκριμένες λέξεις και φράσεις.

Το κεφάλι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να **δείξει** αυτές τις καταστάσεις όπου το να δείξουμε με το δάχτυλο θεωρείται ακατάλληλο ή αγένεια. Το κεφάλι κινείται για να δείξει την κατεύθυνση προς την οποία κάποιος θέλει να κοιτάξει ή να κινηθεί. Χρησιμοποιείται επίσης από προέδρους σε συναντήσεις (meetings) για να δείξουν ποιο είναι το επόμενο άτομο που θα έχει την άδεια να μιλήσει.

Είναι ενδιαφέρον να παρακολουθήσουμε τα κεφάλια των ανθρώπων καθώς μιλάνε (ένα καλό μέσο είναι η τηλεόραση χωρίς τον ήχο) για να δούμε τις μικρές αλλά ρυθμικές κινήσεις που κάνει το κεφάλι σε συνδυασμό με την ομιλία. Π.χ. στο τέλος μιας πρότασης, το κεφάλι κάνει μια ελαφριά κίνηση προς τα κάτω, μια ελαφριά παύση και μετά αρχίζει να ξανακινείται.

### **Ακοή και κατεύθυνση κεφαλιού**

Για την επαρκή ακοή δεν αρκεί μόνο να είναι υγιή τα όργανα στο εσωτερικό των αυτιών μας. Βασικό ρόλο παίζει και η κατεύθυνση του κεφαλιού. Είναι δύσκολο να αποδεχτούμε ότι κάποιος ακούει τι λέμε ενώ δεν μας κοιτάζει. Για ποιο λόγο το νομίζουμε αυτό, δεν είναι ξεκάθαρο, διότι φυσικά και είναι εφικτό το να μας ακούει κάποιος με προσοχή, ακόμη και αν τα μάτια του είναι κλειστά και είναι γυρισμένος προς την αντίθετη κατεύθυνση. Παρ' όλα αυτά, το να ακούς, φαίνεται ότι δεν πρέπει μόνο να το κάνει κανείς αλλά και να το δείχνει.

Μια άλλη συμπεριφορά είναι το **“κεφάλι του κόκορα”**. Αυτό συμβαίνει όταν ο ακροατής γέρνει το κεφάλι του ελαφρώς (πλησιάζει δηλαδή τον ώμο του, εικόνα 12). Αυτή η στάση χρησιμοποιείται συνήθως από τα ζώα, ειδικά τους σκύλους, αλλά και από τα μικρά παιδιά, τα οποία γέρνουν έτσι το κεφάλι τους ακόμη και όταν μιλούν, ώστε να τραβήξουν την προσοχή των άλλων. Είναι σαν να δείχνουν στον άλλο πώς πρέπει να συμπεριφέρεται για να δείξει τον επιθυμητό βαθμό προσοχής στα λεγόμενα του ομιλητή.



**Εικόνα 12**  
**Δύο εκδοχές του “κεφαλιού του κόκορα”**



Όταν ακούμε τους άλλους, τείνουμε να αντιγράψουμε ασυναίσθητα τις κινήσεις των κεφαλιών τους. Μοιάζει σαν να θέλουμε να αποδείξουμε στον ομιλητή ότι εκτός από ίδια ενδιαφέροντα, έχουμε και την ίδια συμπεριφορά.

Θεωρείται επίσης συνηθισμένο, όταν είμαστε ακροατές σε μια αρκετά κοντινή απόσταση, να πλησιάζουμε το κεφάλι πιο κοντά στον ομιλητή. Η σωματική προσέγγιση χρησιμοποιείται και ως ένδειξη πνευματικής και συναισθηματικής οικειότητας.

Όταν είμαστε ακροατές σε καθιστή στάση, το κεφάλι συχνά στηρίζεται από τον αντίχειρα και τα πρώτα δύο δάχτυλα του χεριού. Αυτό λανθασμένα ερμηνεύεται ως ένδειξη ενδιαφέροντος. Στην πραγματικότητα, δείχνει επικριτική διάθεση (εικόνα 13). Το γνήσιο ενδιαφέρον φαίνεται όταν το χέρι είναι πάνω στο μάγουλο και δεν χρησιμοποιείται για στήριγμα του κεφαλιού (εικόνα 14). Προσοχή πρέπει να δοθεί επίσης, εάν το σαγόκι στηρίζεται στην παλάμη (και ειδικότερα εάν τα βλέφαρα τείνουν να χαμηλώνουν) γιατί μπορεί να θεωρηθεί σαν ένδειξη βαρεμάρας και ως προς τον ομιλητή και ως προς τα λεγόμενά του (εικόνα 15).



**Εικόνα 13**  
Ένδειξη επικριτικής διάθεσης



**Εικόνα 14**  
Ένδειξη γνήσιου ενδιαφέροντος



**Εικόνα 15**  
Ένδειξη βαρεμάρας

Η επαρκής ακρόαση δηλαδή, είναι μια καθαρά παθητική απασχόληση. Μια ενεργητική συμπεριφορά με τη χρήση των προαναφερθέντων τρόπων, δείχνει στον ομιλητή ότι έχει την πλήρη και αμέριστη προσοχή του ακροατή.

## Προσανατολισμός κεφαλιού

Ο προσανατολισμός του κεφαλιού όταν κοιτάζουμε τους άλλους μπορεί να επηρεάσει το πώς θα ερμηνεύσουν οι άλλοι τη συμπεριφορά μας. Ένας από τους λόγους που κοιτάζουμε κάποιον με “την άκρη του ματιού μας” είναι ότι οι άνθρωποι περιμένουν ότι το κέντρο της προσοχής μας θα είναι εκεί που κοιτάμε. Μια κατεύθυνση του βλέμματος αντίθετη προς την κατεύθυνση του κεφαλιού, ή και παρατεταμένες πλάγιες ματιές, θα εντοπιστούν από τους άλλους. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί προσβλητικό και να επηρεάσει αρνητικά την αλληλεπίδραση με τους συνομιλητές μας.

Το κεφάλι μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιθετικά. Το σκύψιμό του μπροστά από τους ώμους, δείχνει απειλή στον αντίπαλο.

Ανάλογα με το φύλο υπάρχουν διαφορές στις κινήσεις του κεφαλιού αλλά και ολόκληρης της γλώσσας του σώματος γενικότερα. Οι γυναίκες χρησιμοποιούν το “κεφάλι του κόκορα” περισσότερο από τους άντρες και συχνά παρουσιάζονται σε περιοδικά με γυρτά τα κεφάλια. Οι άντρες γέρνουν τα κεφάλια τους μπροστά σαν νεύμα χαιρετισμού, περισσότερο από τις γυναίκες. Έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες χαμηλώνουν υποτακτικά το κεφάλι τους πιο συχνά από τους άντρες. Αυτές οι διαφορές στη συμπεριφορά μπορεί να είναι μη λεκτικοί δείκτες της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των διαφορών ανά γένος. Καθώς όμως οι γυναίκες γίνονται όλο και πιο απελευθερωμένες, μπορεί αυτές οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων να γίνουν λιγότερο αισθητές.

### **Το καταφατικό νεύμα**

Το καταφατικό νεύμα του κεφαλιού συμβολίζει συμφωνία, έγκριση, αποδοχή, συνεχή προσοχή και κατανόηση ανάλογα με το λόγο για τον οποίο χρησιμοποιείται. Γενικά, η δύναμη του καταφατικού νεύματος (αυτό σημαίνει ο βαθμός της κίνησής του πάνω - κάτω) ελαττώνεται σύμφωνα με τις παραπάνω κατηγορίες.

Τα μεγαλύτερα καταφατικά νεύματα συνήθως υποδηλώνουν συμφωνία, ενώ τα μικρότερα κουνήματα του κεφαλιού μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση (feedback) στον ομιλητή, σχετικά με το πόσο καλά γίνεται κατανοητός. Όσον αφορά στις υπόλοιπες κινήσεις του σώματος, όσο πιο μακριά είναι ο ομιλητής, τόσο μεγαλύτερος πρέπει να είναι ο βαθμός της κίνησης για να γίνει ακριβέστερα αντιληπτός.

Η λιγότερο εμφανής αλλά πιο ουσιαστική χρήση του καταφατικού νεύματος δείχνει συνεχή προσοχή. Γνέφοντας προς τα κάτω αρκετά συχνά (όμως όχι συνεχώς), ενθαρρύνουμε τον ομιλητή να μιλήσει περισσότερη ώρα και να πει πιο πολλά. Αυτό προσδιορίστηκε από διάφορες έρευνες, οι οποίες έδειξαν ότι η “ποσότητα” της ομιλίας που μπορεί να παραχθεί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να είναι τρεις ή τέσσερις φορές μεγαλύτερη από το κανονικό. Το εύρημα αυτό έχει πολύ μεγάλη πρακτική αξία στη διαδικασία των συζητήσεων και στο πώς μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικές και αποτελεσματικές. Μια άρνηση από τον ακροατή να κουνήσει καταφατικά το κεφάλι του, μπορεί να οδηγήσει τον ομιλητή να χάσει τη μιλιά του χωρίς να ξέρει το γιατί, εκτός από ένα ακαθόριστο συναίσθημα που θα έχει ότι ο ακροατής δεν τον παρακολουθούσε πραγματικά, ακόμη και εάν τον κοιτούσε το μεγαλύτερο διάστημα.

Η καταφατική κίνηση του κεφαλιού είναι επίσης σημαντική στο να διευκολύνει τον ομιλητή, ειδικά κάποιον που μιλάει δημόσια, ώστε να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένες λέξεις και φράσεις.

Σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί με κάποιο μέτρο, αλλιώς χάνει την αποτελεσματικότητά της. Η πολλή επανάληψη και χρήση αναιρεί την ισχυρή εντύπωση οποιασδήποτε τεχνικής που στοχεύει στην έμφαση.

Από τη στιγμή που οι άντρες χρησιμοποιούν το καταφατικό νεύμα πιο συχνά από τις γυναίκες, αυτό σημαίνει ότι θα ήταν χρήσιμο για τις γυναίκες να εξασκηθούν περισσότερο σε αυτές τις κινήσεις του κεφαλιού. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν στοιχεία που υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες θεωρούνται καλύτερες ακροάτριες από τους άντρες και αυτό ίσως να σημαίνει ότι μόνο όταν μιλούν οι γυναίκες χρειάζεται να εξασκήσουν το καταφατικό νεύμα του κεφαλιού.

#### 7.4 Χειρονομίες και κινήσεις του σώματος

Με τη χρήση των χειρονομιών έχουμε τον έλεγχο της γλώσσας του σώματός μας και αποκτάμε πραγματική ευφράδεια. Η οπτική επαφή, η έκφραση του προσώπου και οι κινήσεις του κεφαλιού, αν και είναι ζωτικής σημασίας, έχουν ορισμένους περιορισμούς. Οι χειρονομίες επιτρέπουν έναν τέτοιο βαθμό εκφραστικότητας και λεπτότητας που δεν επιτυγχάνεται με άλλες μορφές της μη λεκτικής επικοινωνίας.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να κατηγοριοποιήσουν τις χειρονομίες. Ο Michael Argyle πιστεύει ότι υπάρχουν πέντε (5) διαφορετικές **λειτουργίες** που μπορούν να εξυπηρετήσουν οι χειρονομίες, και συγκεκριμένα είναι: 1) οι επεξηγητές<sup>13</sup> και άλλα σχετικά με την ομιλία σινιάλα, 2) τα συμβατικά σήματα και γλωσσικά σήματα, 3) οι κινήσεις που εκφράζουν τα συναισθήματα, 4) οι κινήσεις που εκφράζουν την προσωπικότητα, και 5) οι κινήσεις που χρησιμοποιούνται σε ποικίλες θρησκευτικές και άλλες τελετές.



Εικόνα 16

Τρίψιμο των χεριών ως ένδειξη προσδοκίας για κάτι

Οι Paul Eckman και Wallace Friesen έχουν επίσης διατυπώσει την άποψη ότι υπάρχουν πέντε (5) κατηγορίες: 1) τα εμβλήματα-σύμβολα (κινήσεις που υποκαθιστούν τις λέξεις), 2) οι επεξηγητές (κινήσεις που συνοδεύουν την ομιλία), 3) οι ρυθμιστές (κινήσεις που διατηρούν ή σηματοδοτούν

<sup>13</sup> επεξηγητές: κινήσεις που συνοδεύουν την ομιλία

μια αλλαγή στο ρόλο του ακροατή ή του ομιλητή), 4) οι προσαρμοστές<sup>14</sup> (κινήσεις όπως το ξύσιμο του κεφαλιού ή το τρίψιμο των χεριών), και 5) οι χειρονομίες που φανερώνουν συγκινησιακή κατάσταση (κινήσεις που αποκαλύπτουν ευθέως τα συναισθήματα, όπως οι εκφράσεις του προσώπου).

Πέρα από οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση, οι χειρονομίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκφράσουν μια μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών, συναισθημάτων και άλλων μηνυμάτων. Ο Michael Argyle αναφέρει έναν αριθμό συνηθισμένων χειρονομιών που φαίνονται να έχουν σχεδόν παγκόσμιο νόημα. Παραδείγματα είναι το κούνημα της γροθιάς για να δείξουμε οργή, το τρίψιμο των χεριών ως ένδειξη προσδοκίας (εικόνα 16), το χειροκρότημα σαν ένδειξη έγκρισης, το σήκωμα του χεριού για να τραβήξουμε την προσοχή, το χασμουρητό σαν σημάδι πλήξης, το ελαφρύ χτύπημα στην πλάτη κάποιου για να τον ενθαρρύνουμε, και το τρίψιμο του στομάχου για να δείξουμε πείνα. Οι Gerard Nierenberg και Henry Calero αναφέρουν ότι οι χειρονομίες ανάμεσα σε όλα τα άλλα, χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν ειλικρίνεια, αμυντική διάθεση, ετοιμότητα, ανασφάλεια, απογοήτευση, εμπιστοσύνη, νευρικότητα, αποδοχή, αναμονή, αλληλεξάρτηση και καχυποψία. Δείχνουν τι συμβαίνει και πώς προκύπτουν ακόμη και σε περιπτώσεις όπου δε βλέπουμε το άλλο άτομο, π.χ. όταν μιλάμε στο τηλέφωνο ή χρησιμοποιούμε κασετόφωνο.

### **Το σώμα μας “μιλάει”**

Οποιοδήποτε τμήμα του σώματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κάνει μια χειρονομία. Ξεκινώντας από το κεφάλι και κατεβαίνοντας προς τα κάτω, στο υπόλοιπο σώμα, μπορούμε να αναγνωρίσουμε και άλλες χειρονομίες που έχουν επικοινωνιακό χαρακτήρα. Αυτή η πλευρά της γλώσσας του σώματος καλείται **κίνηση**. Αυτός ο όρος δημιουργήθηκε από έναν Αμερικανό ερευνητή, τον Ray Birdwhistell, ο οποίος ήταν ένας από τους πρώτους που μελέτησαν την επικοινωνία μέσω της κίνησης του σώματος, όταν ξεκίνησαν και άλλοι να ενδιαφέρονται σοβαρά, γύρω στα τέλη της δεκαετίας του '40.

Η πιο συνηθισμένη κίνηση των ώμων είναι το σήκωμά τους, το οποίο συνήθως μεταβιβάζει τα μηνύματα “Δεν ξέρω”, “Δεν ενδιαφέρομαι”, “Αμφιβάλλω”, ή “Τι μπορείς να κάνεις;” (μια κατάσταση δηλαδή πραγματικά απελπιστική).

Ο θώρακας μπορεί να φουσκώσει σαν μια κίνηση υπερηφάνειας ή κατορθώματος, αλλά πιο συχνά χρησιμοποιείται με χιουμοριστικό και αυτοσαρκαστικό τρόπο. Όποιος το χρησιμοποιεί στα σοβαρά, μάλλον θα θεωρηθεί επαρμένος.

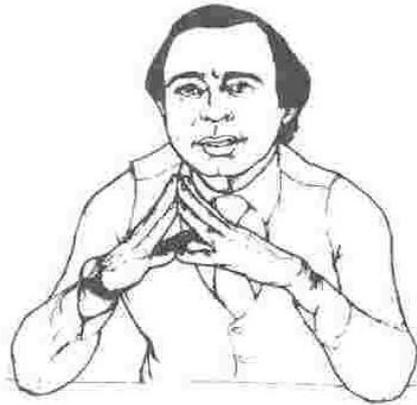
Το στομάχι μπορεί να τραβηχτεί προς τα μέσα σαν να θέλει να πει, “Είμαι γυμνασμένος” ή “Δεν είμαι τόσο παχύς όσο φαίνομαι”.

Η λεκάνη και οι γλουτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν διάφορες κινήσεις, αλλά οι περισσότερες από αυτές μεταφράζονται από τους άλλους σαν σεξουαλικές προκλήσεις και συχνά θεωρούνται ακατάλληλες. Εάν χρειάζομαστε τέτοιες κινήσεις σαν προκλήσεις, αυτό ίσως είναι ένα σημάδι ότι η γλώσσα του σώματός μας είναι, τουλάχιστον, μη εκλεπτυσμένη.

Τα μπράτσα, τα χέρια και τα δάχτυλα χρησιμοποιούνται για μεγάλη ποικιλία κινήσεων. Μια ενδιαφέρουσα χειρονομία με το χέρι (από τις πάρα πολλές που υπάρχουν), είναι το

<sup>14</sup> προσαρμοστές: κινήσεις που ρίχνουν φως στη συγκινησιακή κατάσταση ενός προσώπου

**“καμπαναριό”**. Οι άκρες των δαχτύλων των δύο χεριών ακουμπούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να μοιάζουν σαν να έχουν πάρει στάση προσευχής (εικόνες 17, 18). Εξαίρεση αποτελούν οι παλάμες, οι οποίες κρατιούνται σε αρκετή απόσταση. Ο Nierenberg και ο Calero την αναφέρουν ως μια χειρονομία που εκφράζει εμπιστοσύνη ή, τουλάχιστον, μια επιθυμία να κάνεις τον ακροατή να νιώσει αυτοπεποίθηση.



**Εικόνα 17**  
**Το “καμπαναριό” με τα χέρια ψηλά**

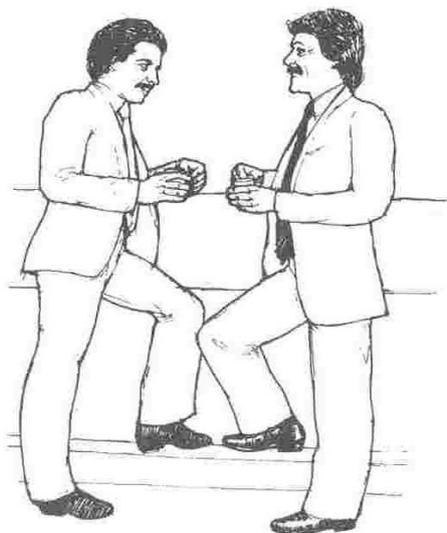


**Εικόνα 18**  
**Το “καμπαναριό” με τα χέρια χαμηλά**

Τα πόδια μπορούν να είναι σταυρωμένα ή όχι, και πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να διαβάσουν όλα τα είδη των μηνυμάτων μέσα από αυτές τις κινήσεις. Βέβαια, είναι ενδιαφέρον το γεγονός πως οι γυναίκες συνήθως κάθονται με τα πόδια σταυρωμένα, ακόμη και όταν φοράνε τζιν ή παντελόνια. Οι άντρες φαίνεται να είναι ευτυχισμένοι όταν παίρνουν νωχελική στάση και κάθονται με ανοιχτά τα πόδια.

Τα άκρα των ποδιών μπορεί να έχουν ιδιαίτερη σημασία. Για παράδειγμα, όταν κάποιος τα χτυπά ελαφρά και ρυθμικά (τακ-τακ-τακ) ή τα τινάζει, αυτό μπορεί να είναι ένδειξη διαρροής πληροφοριών, που σημαίνει ότι προσπαθεί να αποκαλύψει συμπεριφορές ή να αποσπάσει πληροφορίες από τους άλλους και δεν τα καταφέρνει. Τέτοια διαρροή πληροφοριών συνήθως συμβαίνει στο κάτω μέρος του σώματος, μάλλον επειδή ασχολούμαστε περισσότερο με το να ελέγξουμε τις εκφράσεις του προσώπου.

Ένα άλλο ενδιαφέρον φαινόμενο είναι ο **“χειρονομιακός αντίλαλος”**. Αν προσέξουμε μια ομάδα ατόμων που συνομιλούν, θα δούμε ότι εάν κάποιος χρησιμοποιήσει μία κίνηση, θα τη χρησιμοποιήσουν και οι άλλοι αργότερα (εικόνα 19).



Εικόνα 19

Ο “χειρονομιακός αντίλαλος” – ο ένας αντιγράφει τις κινήσεις του άλλου

### Οι χάρτες χειρονομιών του Morris

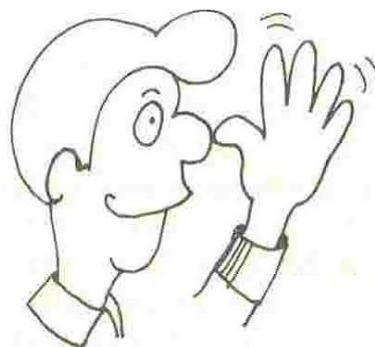
Ο Desmond Morris είναι ένας πολύ δημοφιλής συγγραφέας στα θέματα της μη λεκτικής επικοινωνίας. Το 1979, ο ίδιος μαζί με μία ομάδα ερευνητών από το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης δημοσίευσαν έναν οδηγό με είκοσι επιλεγμένες κινήσεις - χειρονομίες. Από πληροφορίες που συλλέχτηκαν από σαράντα περιοχές σε ολόκληρη την Ευρώπη, ήταν ικανοί να αναγνωρίσουν πόσο συχνά παρατηρούνταν η κάθε χειρονομία και ποια μηνύματα συνδέονταν με αυτές. Τα ευρήματα έδειξαν πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζει κανείς το κείμενο για το οποίο χρησιμοποιείται η χειρονομία προτού μεταφράσει το νόημά της. Επίσης έδειξαν, ότι μια κίνηση ή χειρονομία μπορεί να έχει το αντίθετο νόημα σε ένα μέρος της Ευρώπης απ’ ό,τι σε ένα άλλο.

Η πρώτη κίνηση που μελέτησε η ομάδα του Morris ήταν **“Το φιλί με τα ακροδάχτυλα”** (The fingertip kiss, εικόνα 20). Έτσι ονομάζεται η κίνηση που κάνουμε όταν ενώνουμε τις άκρες του αντίχειρα, του δείκτη και του μέσου δαχτύλου, τις φιλάμε και μετά απομακρύνουμε το χέρι γρήγορα από το στόμα, ανοίγουμε τις παλάμες και χωρίζουμε τα δάχτυλά μας. Συμβολίζει το πραγματικό φιλί με το στόμα και αποτελεί κίνηση που χρησιμοποιείται σε όλον τον κόσμο για να δείξουμε συμπάθεια. Στη χώρα μας, όπως επίσης και στην Ισπανία, στη Γαλλία και τη Γερμανία, χρησιμοποιείται για να δείξει έπαινο. Στην Πορτογαλία, τη Σαρδηνία και τη Σικελία, χρησιμοποιείται σαν χαιρετισμός. Σπάνια χρησιμοποιείται στην Ιταλία και στα Βρετανικά νησιά.



Εικόνα 20

Το φιλί με τα ακροδάχτυλα

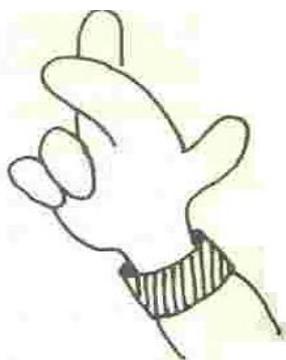


Εικόνα 21

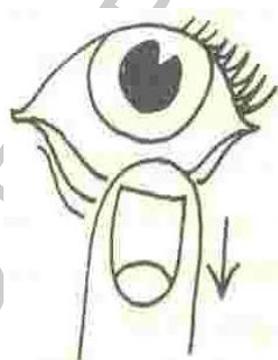
Ο αντίχειρας στη μύτη

Μία κίνηση που φαίνεται να έχει κοινό νόημα σε όλη την Ευρώπη είναι **“Ο αντίχειρας στη μύτη”** (εικόνα 21). Έτσι ονομάζεται η κίνηση κατά την οποία ο αντίχειρας τοποθετείται στη άκρη της μύτης και τα δάχτυλα αναπτύσσονται απλωτά (σαν βεντάλια) και καμιά φορά κινούνται. Συνήθως χρησιμοποιείται σαν κίνηση εμπαιγμού προς τον άλλον.

Από την άλλη πλευρά, το **“Σταύρωμα των δαχτύλων”** έχει πολλές έννοιες (εικόνα 22). Το πρώτο και το δεύτερο δάχτυλο διπλώνονται το ένα γύρω από το άλλο και τα υπόλοιπα δάχτυλα κρατιούνται κάτω από τον αντίχειρα. Ο βασικός σκοπός αυτής της κίνησης είναι η προστασία. Όταν κάποιος λέει ψέματα, θα σταυρώσει τα δάχτυλά του για να γλιτώσει από την οργή του Θεού που θα πέσει πάνω του για αυτήν του την απάτη. Αυτή η “μετάφραση” της κίνησης είναι πολύ διαδεδομένη στα Βρετανικά νησιά και στη Σκανδιναβία. Στην Τουρκία, το σταύρωμα των δαχτύλων χρησιμοποιείται για να χαλάσει μια φίλια. Οπουδήποτε αλλού, χρησιμοποιείται για να δείξει ότι κάτι είναι καλό ή ωραίο, για να ορκιστεί κανείς, ή σαν σύμβολο ζευγαρώματος.



Εικόνα 22  
Το “σταύρωμα των δαχτύλων”



Εικόνα 23  
Το “κατέβασμα του βλέφαρου”

Το **“Κατέβασμα του βλέφαρου”** (εικόνα 23), όπου ο δείκτης τοποθετείται στο κόκαλο του μάγουλου και τραβάει προς τα κάτω τις κάτω βλεφαρίδες για να ανοίξει το μάτι λίγο περισσότερο, σημαίνει “Είμαι σε εγρήγορση” στη Γαλλία, τη Γερμανία, την πρώην Γιουγκοσλαβία και την Τουρκία. Στην Ισπανία και την Ιταλία σημαίνει “Να είσαι σε εγρήγορση”. Στην Αυστρία βρέθηκε ότι συμβολίζει τη βαρεμάρα.

Το “Ελαφρό χτύπημα της μύτης”, όπου ο δείκτης χτυπά ελαφρά και στιγμιαία το πλαϊνό της μύτης, συμβολίζει συνεργία, εμπιστευτικότητα ή διαταγή να διατηρηθεί η μυστικότητα στα Βρετανικά νησιά, την Ολλανδία και την Αυστρία (εικόνα 24).



Εικόνα 25  
Το “ελαφρό χτύπημα της μύτης”

Οι χάρτες των κινήσεων που δημιούργησαν ο Desmond Morris και οι συνεργάτες του, με τις είκοσι χειρονομίες, είναι οι λιγότερο συναρπαστικοί. Αλλά μπορούν να έχουν πρακτική αξία.

### **Άνθρωποι που κοιτάζουν**

Εκτός από τον Desmond Morris, πολλοί άλλοι έκαναν παρατηρήσεις και έρευνα στις χειρονομίες από το 1600 μΧ. τουλάχιστον, ενώ η μελέτη των κινήσεων αρχίζει από την αρχαία Ρώμη με τον “Λόγο του Κικέρωνα” (“De Oratore”). Άνθρωποι παρατηρούσαν άλλους ανθρώπους και έγραφαν και μετέφραζαν τις κινήσεις τους για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι πρόσφατες έρευνες έχουν γίνει πιο επιστημονικές και πιο συστηματικές. Οι περισσότερες έχουν επικεντρωθεί στο τι συμβαίνει όταν η γλώσσα του σώματος δεν χρησιμοποιείται σωστά. Οι ψυχασθενείς, έχουν ως σύμπτωμα να εμφανίζουν ποικιλία μη λεκτικής συμπεριφοράς, η οποία, εξαιτίας του γεγονότος ότι είναι ασυνήθιστη, ρίχνει φως στο τι είναι συνηθισμένο στην καθημερινή αλληλεπίδραση.

Ένας ερευνητής έχει αναγνωρίσει το φαινόμενο που είναι γνωστό σαν “**Χειρονομιακός συγχρονισμός**”. Καθώς μιλάει κάποιος, οι κινήσεις του σώματός του συμβαδίζουν σαν χορός, με το ρυθμό της ομιλίας. Οι κινήσεις του ακροατή χορεύουν επίσης στον ίδιο ρυθμό, σαν να ήταν οι κινήσεις του ομιλητή. Στους πνευματικά ασθενείς ανθρώπους, αυτός ο ρυθμός λείπει, και αυτό αποτελεί μια άλλη ένδειξη του πώς μπορούμε να αντιληφθούμε την ύπαρξη προβλήματος (το οποίο είναι ευδιάκριτο μέσω της απουσίας του).

Οι Eckman και Friesen παρατήρησαν ότι ορισμένες χειρονομίες συνοδεύουν ορισμένες στάσεις. Ένα περιστροφικό σήκωμα των ώμων συνοδεύει αισθήματα αβεβαιότητας και σύγχυσης. Το κρέμασμα των χεριών συνοδεύει την έκφραση αισθήματος ανικανότητας ελέγχου στη συμπεριφορά κάποιου. Επαναλαμβανόμενο σύρσιμο των ποδιών παρατηρείται όταν οι ασθενείς εισάγονται στα ψυχιατρικά ιδρύματα, ενώ όταν εξέρχονται, οι κινήσεις των ποδιών είναι γενικά πιο ποικίλες και δυναμικές.

Μία ερευνητική ομάδα βρήκε ότι όπου οι άνθρωποι είναι δραστήριοι, με πολλές μη λεκτικές κινήσεις, θεωρούνται ζεστοί, πιο απλοί και καθημερινοί, πιο ευχάριστοι και ενεργητικοί. Όταν οι ίδιοι άνθρωποι είναι ακίνητοι, με λίγες κινήσεις, θεωρούνται περισσότερο λογικοί, ψυχροί και αναλυτικοί. Είναι ενδιαφέρον να προσέξουμε την εξίσωση της κίνησης και της ενέργειας. Προφανώς, εάν θελήσουμε να δώσουμε την αίσθηση ενεργητικότητας και ενθουσιασμού, π.χ. σε μία διαπραγμάτευση, μπορούμε να το πετύχουμε αυξάνοντας τη χρήση των χειρονομιών.

Μερικές ενδιαφέρουσες μελέτες έχουν γίνει με τακτικότητα κατά τη διάρκεια αποχαιρετισμού κάποιου, ακόμη και μετά από κλείσιμο σημαντικών επαγγελματικών συμφωνιών. Στο τελευταίο λεπτό περίπου της συνάντησης, το άτομο που προσπαθεί να το σταματήσει, διακόπτει την οπτική επαφή, σκύβει μπροστά και κουνά καταφατικά το κεφάλι του συνέχεια. Η κορύφωση μιας τέτοιας δραστηριότητας συμβαίνει στα τελευταία δεκαπέντε δευτερόλεπτα προτού σηκωθεί όρθιο. Εάν τότε κάποιος δεν “αποδεσμευτεί” από τη συνάντηση, υφίστανται και οι δύο ένα βαθμό απογοήτευσης γιατί σημαίνει ότι θα πρέπει να ξαναπεράσουν ολόκληρη τη διαδικασία από την αρχή. Δεν υπάρχει άλλο τόσο ξεκάθαρο παράδειγμα της μεγάλης σπουδαιότητας που έχει το να παρακολουθούμε τα σήματα που μας στέλλουν οι άλλοι.



## **Χειρονομίες και ψυχολογικοί παράγοντες**

Τα είδη των χειρονομιών μπορούν να συσχετισθούν, αλλά και να μεταβληθούν ανάλογα με διάφορους ψυχολογικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, η προσωπικότητα επιδρά πάνω στον αριθμό και την ποικιλία των χειρονομιών που χρησιμοποιούνται. Επίσης, χρησιμοποιούμε χειρονομίες που μας παρέχουν τη δυνατότητα να κάνουμε μια εκτίμηση σχετικά με το είδος της προσωπικότητας που κάποιος έχει.

Ένα κομμάτι έρευνας έχει δείξει ότι μεγάλος αριθμός γυναικών που κάθονται με τα γόνατα και τα δάχτυλα των ποδιών ενωμένα και τις κνήμες ανοιχτές, έχουν μια προσωπικότητα που σχετίζεται με την επιθυμία για καθαριότητα και τακτικότητα στη δουλειά, που έχει κλίση στο να κάνει έργα, που δεν συμπαθεί την αλλαγή και την αβεβαιότητα, και προτιμά να οργανώνει τη ζωή σύμφωνα με ένα αυστηρό πρόγραμμα. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι αυταρχικές προσωπικότητες τείνουν να χρησιμοποιούν λιγότερες κινήσεις σώματος από τους μη αυταρχικούς. Οι κόρες χωρίς πατεράδες φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερες νευρικές χειρονομίες απ' ό,τι αυτές που έχουν πατέρα. Οι κόρες χωρισμένων σκύβουν συχνότερα μπροστά, ανοίγουν περισσότερο τα χέρια και τα πόδια, και κάνουν τρεις φορές περισσότερες κινήσεις ή εκφραστικές κινήσεις χεριών απ' ό,τι οι κοπέλες που έχουν χάσει τον πατέρα τους πριν την ηλικία των πέντε ετών.

Ένας ερευνητής βρήκε πως όταν κάποιος ακούει έναν ομιλητή με φυσική αναπηρία, κάνει λιγότερες και μικρότερες κινήσεις απ' ό,τι συνήθως. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ορισμένη αβεβαιότητα για το πώς θα αλληλεπιδράσει με ένα ανάπηρο άτομο.

Όσον αφορά στις φυλετικές διαφορές σε σχέση με τη συμπεριφορά των χειρονομιών, έχει βρεθεί ότι οι άντρες κάνουν συχνότερες αλλαγές σε καθιστή θέση απ' όσο οι γυναίκες.

Άλλη έρευνα έχει δείξει ότι όταν δυο άνθρωποι, σε μία συζήτηση, χρησιμοποιούν το ίδιο είδος χειρονομιών και κινήσεων του σώματος, θα θεωρήσουν ότι μοιάζουν και θα συμπαθήσουν περισσότερο ο ένας τον άλλο. Από αυτήν την έρευνα μπορεί επίσης να βγει το συμπέρασμα ότι, όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να επικοινωνήσουν, μπορούν να φανούν χρήσιμες οι ομοιότητες στο στυλ των χειρονομιών. Τέτοιες ομοιότητες μπορούν και παρέχουν ένα υπόβαθρο αρμονίας το οποίο να μην μπορεί καν να παρατηρηθεί συνειδητά.

Ανοιχτές και θετικές χειρονομίες και κινήσεις του σώματος είναι πιο ισχυρές όταν προσπαθούμε να πείσουμε κάποιον για τη δική μας άποψη. Η ευθύτητα και η εμπιστοσύνη στις κινήσεις, κρίθηκαν από τους συμμετέχοντες στα πειράματα, ως πιο ενεργητικοί, θετικοί και δυνατοί, από αυτούς που είχαν κλειστές ή διστακτικές χειρονομίες και σωματικές κινήσεις.

## **Πώς να μιλήσουμε τη γλώσσα του σώματος**

Είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι χειρονομίες και οι κινήσεις του σώματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μεγαλύτερο αποτέλεσμα.

Όταν χρησιμοποιούμε μια συγκεκριμένη χειρονομία θα πρέπει να προσέξουμε τα συμφραζόμενα ώστε να είμαστε σίγουροι ότι η κίνηση αυτή είναι κατάλληλη. Πρέπει να έχουμε υπόψη ότι άνθρωποι από διαφορετικά μέρη του κόσμου μπορεί να “μεταφράσουν” με άλλο νόημα μια χειρονομία μας. Χειρονομίες και κινήσεις, ειδικά στο κάτω μέρος του σώματός μας, μπορούν να φανερώσουν σε έναν παρατηρητή τα πραγματικά συναισθήματα που προτιμούμε να κρύψουμε.

Μια χρήσιμη χειρονομία όταν προσπαθούμε να εκφράσουμε εμπιστοσύνη ή αυτοπεποίθηση σε κάποιο βαθμό, είναι το “καμπαναριό”, δεδομένου ότι δεν θα γίνει ούτε επιδεικτικά ούτε προσποιητά. Οι ήχοι των χειρονομιών, μπορεί να αποτελέσουν ένα χρήσιμο τρόπο για να δείξουμε μια γενική αίσθηση συμπάθειας σε μια ομάδα ατόμων, δεδομένου ότι δεν θα γινόταν με ολοφάνερη προσπάθεια μιμητισμού.

Πρέπει να είμαστε όσο μπορούμε περισσότερο παρατηρητικοί με τις κινήσεις των υπολοίπων. Άλλωστε, όλες οι μορφές της γλώσσας του σώματος μπορούν να παρέχουν πολλές “συνοδευτικές” πληροφορίες για όσα πραγματικά λέγονται. Ανάλογα με το πόσο ενεργητικός είναι κάποιος όταν κάνει χειρονομίες, μπορούμε να βγάλουμε πολλά συμπεράσματα σχετικά με την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του.

Πρέπει να είμαστε ευαίσθητοι με τις κινήσεις των άλλων όταν πλησιάζει το τέλος μιας συνάντησης. Δεν υπάρχει λόγος να παραταθεί με το να αρνούμαστε να “απελευθερώσουμε” κάποιον που θέλει ολοφάνερα να τον αφήσουμε μόνο του.

Ανοιχτές χειρονομίες και κινήσεις του σώματος μπορούν να αποτελέσουν έναν χρήσιμο τρόπο για να επικοινωνήσουμε με φιλικό τρόπο, ζεστασιά και εμπιστοσύνη. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν προσπαθούμε να πείσουμε κάποιον να αλλάξει τη γνώμη του. Οι λέξεις μπορεί να αποτελούν τη βασική μέθοδο πειθούς, με βάση τα απτά δεδομένα και τα λογικά επιχειρήματα, αλλά ο ρόλος της γλώσσας του σώματος σε αυτήν τη διαδικασία δεν πρέπει να υποτιμηθεί.

## 7.5 Στάσεις και πόζες

Οι χειρονομίες και οι πόζες συσχετίζονται στενά και πράγματι, τουλάχιστον ένας συγγραφέας, ο Warren Lamb, δέχεται την άποψη ότι είναι αδύνατον να διαχωριστούν και επιπλέον έχει εξερευνήσει αυτό που αποκαλεί “κράμα χειρονομιών και πόζας”. Ωστόσο, για ευκολία, θα αναλυθούν οι πόζες ξεχωριστά, με τον ίδιο τρόπο που μπορεί κάποιος να κάνει και με τις λεκτικές γλώσσες.

Υπάρχει η τάση να αγνοούνται σε έναν βαθμό οι πόζες ως προς την επικοινωνιακή τους αξία. Παραδοσιακά έχουν συνδεθεί με μαθήματα καλής συμπεριφοράς σε ειδικά σχολεία για νεαρές κυρίες και με περπάτημα γύρω γύρω σε ένα δωμάτιο με ένα βιβλίο να ισορροπεί στο κεφάλι. Όχι ότι οι τρόποι καλής συμπεριφοράς είναι άνευ ουσίας, αλλά είναι μία μόνο όψη των χρήσεων της πόζας.

Ο καθένας μας έχει ένα ρεπερτόριο από πόζες που χαρακτηριστικά χρησιμοποιεί, μολονότι αυτά τα ρεπερτόρια είναι αρκετά περιορισμένα. Μπορούμε να αναγνωρίσουμε ανθρώπους που ξέρουμε από μια απόσταση με βάση τις πόζες που τυπικά χρησιμοποιούν. Η πόζα μπορεί να αποτελέσει έναν ερμηνευτικό οδηγό προς την προσωπικότητα και το χαρακτήρα. Το πρόσωπο που συνήθως κρατά στήτο το σώμα του συχνά έχει ένα αρκετά διαφορετικό ταμπεραμέντο από ένα πρόσωπο που κρεμάει προς τα κάτω το σώμα του με κατεβασμένους ώμους.

Υπάρχουν τρία κύρια είδη στάσης: η όρθια στάση, το κάθισμα (όπου μπορούν να συμπεριληφθούν και το σταυροπόδι και το γονάτισμα) και το ξάπλωμα. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές τους, που εξαρτώνται από τις διάφορες θέσεις των χεριών και των ποδιών κι από τις διάφορες γωνίες στις οποίες κρατιέται το σώμα. Ένας Αμερικανός ερευνητής, ο Ray Birdwhistell,

έχει προχωρήσει σε μια εξαιρετικά πολύπλοκη ταξινόμηση των δυνατών στάσεων, αλλά μερικές χρησιμοποιούνται μόνο σε συγκεκριμένους πολιτισμούς (όπως η υπόκλιση των Γιαπωνέζων στο χαιρετισμό) και κάθε άτομο έχει μια συγκεκριμένη γκάμα στάσεων που συνήθως προτιμά.

Αυτές οι προτιμώμενες πόζες ανακαλούν το παρελθόν ενός προσώπου. Άνθρωποι που σε κάποια περίοδο της ζωής τους έχουν βιώσει παρατεταμένη κατάθλιψη, για παράδειγμα, συνεχίζουν να σκύβουν και να σακουλιάζουν ακόμα επί πολλά χρόνια μετά τη θεραπεία τους και την αυγή της καινούριας τους ζωής. Ίσως οι αλλαγές των προτύπων στάσης είναι ένα ενδιαφέρον μέρος στη διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς και βελτίωσης της ικανότητας εγκατάστασης μιας θετικής επικοινωνιακής σχέσης με τους άλλους.

### **Διαβάζοντας τη σκέψη από τη στάση του σώματος**

Κανένας δε θέλει να υποστηρίξει ότι μπορούμε να πούμε λεπτομερώς το τι σκέφτεται κάποιος, απλά και μόνο παρατηρώντας τη στάση του σώματός του. Ωστόσο είναι δυνατόν να διαγνώσουμε σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογική του κατάσταση, αν είναι αισιόδοξος ή απαισιόδοξος, αν έχει αυτοπεποίθηση ή είναι ντροπαλός, αν είναι αυταρχικός ή υποχωρητικός και ούτω καθεξής. Για παράδειγμα, αυτοί που αισθάνονται αισιόδοξα, έχουν αυτοπεποίθηση ή είναι αυταρχικοί, θα υιοθετούν γενικά μια περισσότερο στητή στάση του σώματος από εκείνους που αισθάνονται καταθλιπτικά, ντροπαλά ή υποχωρητικά. Η παρατήρηση της στάσης του σώματος είναι, επομένως, μια χρήσιμη δραστηριότητα, ιδιαίτερα πριν ξεκινήσει μια συνάντηση, επειδή μπορεί να μας βοηθήσει να καθορίσουμε ποια είναι η πιο θετική προσέγγιση που μπορούμε να δρομολογήσουμε προς ένα άλλο πρόσωπο. Οι στάσεις του σώματος έχουν επίσης το πλεονέκτημα ότι μπορούν να παρατηρηθούν με ακρίβεια από αρκετή απόσταση, σε αντίθεση, για παράδειγμα, με τις εκφράσεις του προσώπου όπου είναι αναγκαία μια μεγαλύτερη εγγύτητα.

Οι θετικές στάσεις προς τους άλλους τείνουν να συνοδεύονται από μια προς τα εμπρός κλίση του σώματος, ιδίως όταν καθόμαστε. Οι αρνητικές ή εχθρικές στάσεις σηματοδοτούνται από προς τα πίσω στάσεις του σώματος. Μια μη θετική στάση προς ένα πρόσωπο μπορεί επίσης να φανεί με το σταύρωμα των χεριών στο στήθος. Αν τα χέρια αφήνονται χαλαρά να πέφτουν στα πλευρά του σώματος, αυτό συνήθως ερμηνεύεται σαν μια ανοιχτή και προσιτή συμπεριφορά και γενικά σαν μια προθυμία για αλληλεπίδραση.

Όπως και οι άλλες όψεις της γλώσσας του σώματος, έτσι και οι στάσεις του σώματος προϋποθέτουν πρότυπα και επομένως εμπεριέχουν ένα στοιχείο προβλεψιμότητας.

Ο Albert Mehrabian έχει κάνει μερικές ενδιαφέρουσες ανακαλύψεις για τις στάσεις του σώματος. Μια χαλαρή στάση σε μια συνάντηση, για παράδειγμα, σηματοδοτείται από ασύμμετρες θέσεις χεριών και ποδιών, μια προς τα πλάγια κλίση, χαλαρή πτώση των χεριών και μια προς τα πίσω κλίση του σώματος. Αυτή η στάση χρησιμοποιείται συχνότερα όταν κάποιος θεωρεί ότι οι άλλοι είναι ίσοι ή κατώτεροί του κοινωνικοοικονομικά. Λιγότερο χαλαρές στάσεις υιοθετούνται όταν οι άλλοι παρόντες είναι ανεπιθύμητοι.

Πιθανώς ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα του Mehrabian (για τους άντρες οποιασδήποτε φυλής) είναι ότι οι γυναίκες, όταν κάθονται, υιοθετούν μια στάση με ανοιχτά χέρια ενώπιον κάποιου που συμπαθούν. Αν τα χέρια είναι σταυρωμένα στο στήθος, αυτό δείχνει απώλεια της χαλαρότητας και συχνά σηματοδοτεί αδιαφορία ή αντιπάθεια.

## Κοινωνικές τάξεις και στάσεις

Στη σηματοδότηση της ταξικής θέσης, της απειλής και της επίθεσης – με την έννοια μιας συνεχώς αυξανόμενης ακραίας εκδοχής της ίδιας συμπεριφοράς – οι στάσεις του σώματος επιτελούν έναν πολύ σημαντικό ρόλο. Απλώς η υψηλή κοινωνικοοικονομική θέση μπορεί να σηματοδοτηθεί με μια όρθια στάση και η αντίθετη, η υπακοή και η ταπείνωση, με ένα κρέμασμα ή γενικά ένα σακούλιασμα.

Η ισότητα κοινωνικοοικονομικής κατάστασης συχνά καταδεικνύεται με ζευγαρωτές στάσεις, δηλαδή οι μετέχοντες σε μια συνάντηση δείχνουν αξιοσημείωτη ομοιότητα των στάσεων που υιοθετούν. Αν ο ένας στέκεται με τα χέρια του στις τσέπες, ο άλλος θα κάνει το ίδιο επίσης. Αν ο ένας κάθεται σε μια καρέκλα γέρνοντας προς τα πίσω με το ένα πόδι πάνω στο άλλο, με τον αστράγαλο σταυρωτά στο γόνατο σε θέση ενός ανοιχτού σταυροποδιού, τότε το άλλο άτομο θα πάρει την ίδια στάση.

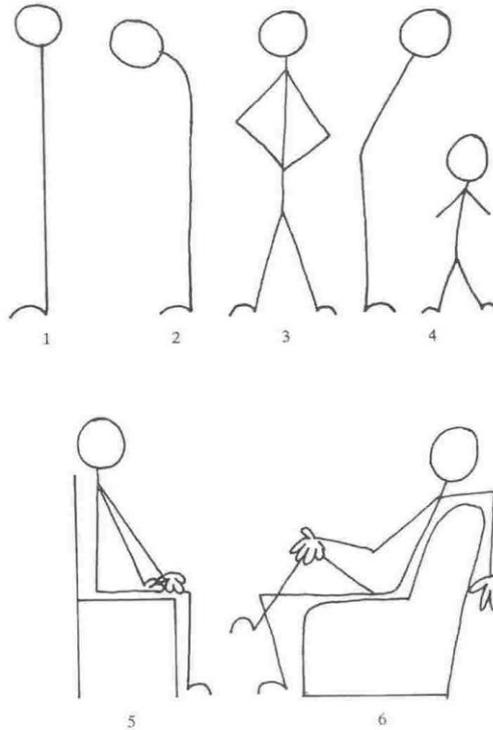
Η κατώτερη τάξη συχνά καταδεικνύεται με μια κλίση του κεφαλιού, προς τα εμπρός κλειστές θέσεις του σώματος (σαν να θέλουν να προστατεύσουν τον εαυτό τους από επίθεση) και ένα κράτημα του σώματος, έτσι ώστε να φαίνεται μικρότερο (και επομένως υποθετικά λιγότερο ευάλωτο σε μια απειλή) από ό,τι στην πραγματικότητα είναι.

Όταν η ανώτερη τάξη καταδεικνύεται με μια στητή στάση και το κεφάλι ψηλά, ίσως, όπως όταν χρησιμοποιείται για να μην καταδειχτεί ότι αυτή η ανώτερη τάξη δεν είναι κατ' ανάγκη μια απειλή, συχνά τα χέρια είναι πλεγμένα πίσω στην πλάτη. Αλλά η απειλή μπορεί να μην εκλείψει εντελώς, εξαιτίας του ότι το κεφάλι μπορεί να κρατιέται με το μέτωπο μπροστά (όπως όταν το άτομο δείχνει έτοιμο να αντιδράσει σε οποιονδήποτε προκαλεί σοβαρά τη θέση του).

Ο θυμός και η απειλή, φυσιολογικά, αποτελούνται από μια προοδευτική επίδειξη ταξικής υπεροχής ή συμπεριφοράς. Τα χέρια μπορεί να μην πιάνονται πίσω στην πλάτη, αλλά ίσως κρατιούνται στα πλάγια, με τις γροθιές σφιγμένες, σε ετοιμότητα. Και το μέτωπο (ή κάποτε το πηγούνι) μπορεί να προεξέχει πιο φανερά.

Κάποτε, ωστόσο, μια χαλαρή στάση μπορεί να έχει έναν επιθετικό σκοπό, ειδικά σε περιστάσεις όπου θα περίμενε κανένας μια όρθια, στητή στάση (όπως σε μια πειθαρχική διοικητική εξέταση). Μια ακραία χαλάρωση της στάσης του σώματος μπορεί να χρησιμοποιείται για να σηματοδοτήσει μια απόρριψη και ολοκληρωτική απώλεια κάθε σεβασμού προς την εξουσία. Παρ' όλα αυτά, είναι πολύ συχνό για τις στάσεις του σώματος να είναι διπλά τεταμένες, ακόμα κι όταν απειλούμε άλλους ή επιτιθέμεθα εναντίον τους ή όταν απειλούμαστε ή δεχόμαστε την επίθεσή τους. Ασφαλώς είναι πιο συνηθισμένη η περίπτωση κατά την οποία ένα ανήσυχο άτομο είναι και πιο επίφοβο από ένα ήρεμο. Κάποιος που είναι αγχώδης ολοφάνερα είναι πιο εύκολο να επιτεθεί από έναν άλλο που είναι ήρεμος.

Όλες αυτές οι περιπτώσεις απεικονίζονται παρακάτω (εικόνα 26).



**Εικόνα 26**  
**Διάφορες στάσεις σώματος**

### Στάσεις και βαθμός συμπάθειας

Ο Albert Mehrabian έχει κάνει ορισμένες ενδιαφέρουσες ανακαλύψεις για τις σχέσεις μεταξύ στάσεων του σώματος και συμπάθειας. Για παράδειγμα, βρήκε ότι όταν οι άνθρωποι αρέσουν ο ένας στον άλλο, τείνουν να γέρνουν ο ένας προς τον άλλο. Και αυτό φαίνεται να συμβαίνει με οποιονδήποτε βαθμό συμπάθειας, από την απλή αποδοχή της συνεχούς παρουσίας κάποιου άλλου έως τη στενή διαπροσωπική οικειότητα.

Μια προς τα πλάγια κλίση του σώματος, όταν καθόμαστε, βρέθηκε ότι είναι ένας δείκτης χαλαρότητας και ότι οι μετρίου βαθμού κλίσεις προδίδουν φιλικότητα. Οι άντρες δείχνουν μικρότερες πλάγιες κινήσεις και μικρότερη σωματική χαλάρωση παρουσία άλλων αντρών που αντιπαθούν. Οι γυναίκες, ωστόσο, έδειχναν τη μέγιστη προς τα πλάγια κλίση παρουσία αντρών και γυναικών που αντιπαθούσαν. Η τοποθέτηση των χεριών και των ποδιών σε μια ανοιχτή στάση από καθιστές γυναίκες εξέπεμπε συμπάθεια προς πιο ηλικιωμένα ή νεότερα άτομα, αλλά όχι προς τα άτομα της ίδιας ηλικίας. Μια στάση με τα χέρια στη μέση είναι πολύ πιο πιθανό να χρησιμοποιείται όταν παρευρίσκονται άτομα κατώτερης τάξης παρά ανώτερης. Αυτό αληθεύει επίσης για το σήκωμα του κεφαλιού, τις χαλαρές στάσεις των χεριών και του σώματος και τις προς τα πλάγια κλίσεις όταν καθόμαστε.

Οι Eckman και Friesen έχουν βρει ότι, ενώ οι εκφράσεις του προσώπου έδιναν περισσότερες πληροφορίες για τα συναισθήματα, οι στάσεις του σώματος έδειχναν το βαθμό της έντασής τους. Άλλοι ερευνητές έχουν βρει ότι οι στάσεις του σώματος μας δίνουν πολλές πληροφορίες για τη συγκινησιακή κατάσταση ενός προσώπου.

Μερικά από αυτά τα ευρήματα δεν είναι εύκολο να ερμηνευτούν. Γιατί, για παράδειγμα, οι ανοιχτές στάσεις του σώματος, όταν χρησιμοποιούνται από γυναίκες, θα πρέπει να σημαίνουν συμπάθεια ενώπιον πιο ηλικιωμένων και νεότερων ανθρώπων αλλά όχι μπροστά σε συνομήλικους; Δεν έχει διευκρινιστεί. Μπορεί να υπάρχει ένα μειονέκτημα στην πειραματική διαδικασία, το οποίο όμως δεν εντοπίστηκε. Ασφαλώς, με τις στάσεις του σώματος, όπως και με όλες τις άλλες όψεις της γλώσσας του σώματος, μια περαιτέρω έρευνα είναι αναγκαία για να εξηγήσει κάθε απρόσμενο εύρημα και να ξεκαθαρίσει εκείνα που φαίνεται να αψηφούν μια σωστή προς το παρόν εξήγηση.

Πάντως, φαίνεται σχεδόν απόλυτα επιβεβαιωμένο ότι η προς τα εμπρός κλίση με μια χαλαρή στάση του σώματος είναι ένας τρόπος για να δείξουμε σε κάποιον ότι τον συμπαθούμε. Φυσικά, δεν είναι ανάγκη να σκύψουμε δύο φορές. Εδώ, όπως παντού, η ισορροπία είναι αναγκαία (στην περίπτωση αυτή, τόσο κυριολεκτικά όσο και μεταφορικά).

Εκτός από τα παραπάνω ευρήματα, η έρευνα των στάσεων του σώματος έχει “ξεθάψει” κάποια άλλα που η σημασία τους δεν είναι αμέσως φανερή. Ένα τέτοιο εύρημα είναι η έκταση στην οποία οι μετέχοντες σε μια συνάντηση αντιγράφουν ο ένας τις στάσεις σώματος του άλλου. Αυτός ο “αντίλαλος” των στάσεων σημαίνει ότι αν ένα άτομο σφίγγει τα χέρια του, το ένα με το άλλο, ή σταυρώνει τα πόδια του ή διπλώνει τα χέρια του, οι άλλοι θα τον μιμηθούν. Η τάση είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη εκεί που παρατηρείται ένας υψηλός βαθμός ομοιότητας μεταξύ των ατόμων.

Αντιθέτως, μπορεί να προκύψουν φιλονικίες από τις στάσεις του σώματος όπου οι άνθρωποι υιοθετούν προμελετημένα στάσεις διαφορετικές από εκείνες που υποθέτουν οι άλλοι. Αυτό συνήθως γίνεται για να δοθεί μια “απόσταση” μεταξύ δύο ατόμων. Οι στάσεις του σώματος μπορεί επίσης να χρησιμοποιούνται για να ορίσουν το “χώρο” μιας αλληλεπίδρασης. Τα χέρια μπορεί να τοποθετηθούν με έναν τέτοιο τρόπο και τα πόδια προτεταμένα, για να καταδειχτεί ότι αυτοί είναι μια ομάδα και ότι οι παρείσακτοι δεν είναι ευπρόσδεκτοι. Μερικές φορές, εκτός και αν χρησιμοποιηθεί σωματική βία, είναι αδύνατον να μπει κάποιος σε μια παρέα.

Άλλες αλλαγές των στάσεων του σώματος χρησιμοποιούνται για να σηματοδοτήσουν τα διάφορα στάδια μιας συζήτησης. Για παράδειγμα, όταν συντελείται μια αλλαγή θέματος από ένα γενικό σε ένα πιο ειδικό ή ιδιωτικό, θα σημειωθεί μια αντίστοιχη αλλαγή της στάσης του σώματος που θα φέρει τους συνομιλητές πιο κοντά. Υπάρχουν ακόμα και κατά τη διάρκεια του ύπνου αλλαγές της στάσης του σώματος που ορίζουν τα στάδιά του, δηλαδή τη μετάβαση από τον χωρίς όνειρα ύπνο στο είδος ύπνου REM (rapid eye movement = ταχείες οφθαλμικές κινήσεις), που συνοδεύει τα όνειρα. Αυτές οι αλλαγές των στάσεων του σώματος είναι τόσο κανονικές, που είναι προβλέψιμες και ακολουθούν ένα πρότυπο. Είναι δεδομένο ότι πρόκειται για μια περιοχή που τραβάει την προσοχή πολλών ερευνητών.

Επίσης μια έρευνα έχει διεξαχθεί για να δείξει τη σχέση μεταξύ των στάσεων του σώματος και της προσωπικότητας. Σταυρωμένα χέρια σε ένα είδος πόζας αυτοπεριτυλίγματος δείχνουν αποχώρηση και μια επιθυμία για αυτοπροστασία, ιδίως των ματιών. Συνεπώς είναι πιο συχνό στις γυναίκες παρά στους άντρες. Το να μιλά κανείς με τους ώμους ανασηκωμένους και με τις παλάμες να βλέπουν προς τα έξω δείχνει αδυναμία και ανεπάρκεια.

## 7.6 Ζωτικός χώρος και προσανατολισμός

Εξετάστηκε ήδη ένα από τα υποσυστήματα της μη λεκτικής επικοινωνίας, την κινησιολογία (kinesics), δηλαδή τη μελέτη των κινήσεων του σώματος. Ένα άλλο υποσύστημα είναι η μελέτη της χρήσης της απόστασης όταν επικοινωνούμε (proxemics). Το πόσο κοντά στους ανθρώπους στεκόμαστε και το αν είμαστε προσανατολισμένοι πρόσωπο με πρόσωπο προς αυτούς ή είμαστε στραμμένοι αλλού μπορεί να επηρεάσουν την αλληλεπίδραση σε σημαντικό βαθμό και συχνά με προβλέψιμο τρόπο.

**Ζωτικός χώρος** είναι μια περιοχή όπου ένα άτομο διεκδικεί σαν δική του, σαν να ήταν μια προέκταση του σώματός του.

### Ζώνες

Ήταν ο Edward Hall που εισήγαγε τον όρο “proxemics” και καθόρισε τέσσερις ζώνες στη χρήση του χώρου:

**“Ζώνη Οικειότητας”** (intimate, 0 – 45 εκ.)

Από όλες τις ζώνες είναι η πιο σημαντική γιατί αυτήν ακριβώς φρουρεί το άτομο σαν ιδιοκτησία του. Μόνο σε εκείνους που είναι συναισθηματικά κοντά με αυτό το άτομο επιτρέπεται να μπαίνουν μέσα της. Αυτό περιλαμβάνει τους εραστές, τους γονείς, το σύζυγο, τα παιδιά, τους στενούς φίλους και συγγενείς. Υπάρχει μια υποζώνη που εκτείνεται μέχρι τα 15 εκατοστά από το σώμα, στην οποία μπορεί να μπει κάποιος μόνο στη διάρκεια της σωματικής επαφής. Αυτή είναι η στενή ζώνη οικειότητας.

**“Προσωπική Ζώνη”** (personal, 45 – 120 εκ.)

Αυτή είναι η απόσταση που στεκόμαστε από τους άλλους στα πάρτι, τις κοινωνικές συναναστροφές και τις φιλικές συγκεντρώσεις. Είναι αρκετή η απόσταση ώστε να μπορεί κάποιος να δώσει χειραψία ή να απέχει από τους άλλους όχι περισσότερο από το μήκος των χεριών του.

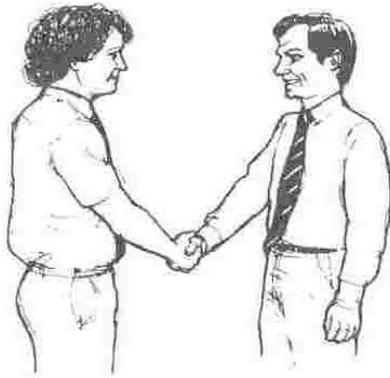
**“Κοινωνική – συμβουλευτική Ζώνη”** (social – consultive, 120 – 360 εκ.)

Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη στις καθημερινές συναντήσεις κοινωνικής ή επαγγελματικής φύσεως. Στεκόμαστε σε αυτήν την απόσταση από ξένους, τον υδραυλικό ή τον ξυλουργό που κάνει επιδιορθώσεις στο σπίτι μας, τον ταχυδρόμο, τον νέο υπάλληλο στη δουλειά και τους ανθρώπους που δεν ξέρουμε πολύ καλά.

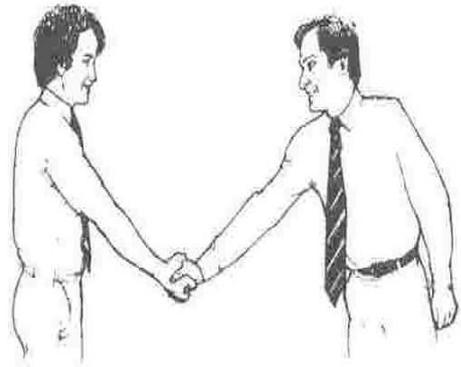
**“Δημόσια Ζώνη”** (public, πάνω από 3,6 μ.)

Είναι η βολική απόσταση που διαλέγουμε να σταθούμε κάθε φορά που απευθυνόμαστε σε μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων.

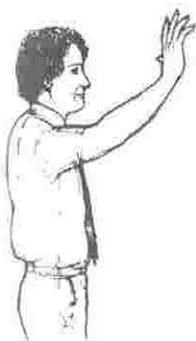
Βέβαια, το ποσό του προσωπικού χώρου που διεκδικεί ένα άτομο εξαρτάται από την πυκνότητα του πληθυσμού της περιοχής στην οποία μεγάλωσε. Αυτοί που μεγάλωσαν σε αραιοκατοικημένες αγροτικές περιοχές, χρειάζονται περισσότερο προσωπικό χώρο από εκείνους που μεγάλωσαν σε πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές (εικόνες 27, 28, 29).



**Εικόνα 27**  
**Δύο άνθρωποι της πόλης**  
**που χαιρετιούνται μεταξύ τους**



**Εικόνα 28**  
**Δύο άνθρωποι από επαρχία**



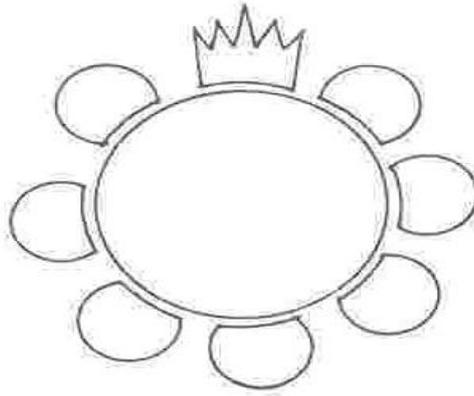
**Εικόνα 29**  
**Άνθρωποι αραιοκατοικημένης περιοχής**

Μαθαίνοντας να χρησιμοποιούμε την απόσταση πιο αποτελεσματικά, θα μας βοηθήσει να κάνουμε ένα σημαντικό βήμα προς την κατάκτηση του ελέγχου της γλώσσας του σώματος. Θα μελετήσουμε πέντε (5) κύριες όψεις: τα αποτελέσματα της διαφορετικής τοποθέτησης των καθισμάτων στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία· τον οριζόντιο κάθετο και ασύμμετρο προσανατολισμό· πώς η κοινωνική τάξη αναδεικνύεται με την εγγύτητα και τον προσανατολισμό· τι συμβαίνει όταν οι άνθρωποι έρχονται πολύ κοντά, και κάποιους από τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε με την εγγύτητα και τον προσανατολισμό για να αλληλεπιδράσουμε με τους άλλους πιο εύκολα, πιο άνετα και πιο αποτελεσματικά.

### **Τοποθέτηση των καθισμάτων**

Όταν οι άνθρωποι διαλέγουν να καθίσουν σε διάφορες καταστάσεις στις οποίες παρευρίσκονται, αυτό αποκαλύπτει ορισμένα προβλεπτά πρότυπα συμπεριφοράς. Αλλά το πού διαλέγουν να καθίσουν μπορεί να μην είναι πάντα η καλύτερη θέση γι' αυτούς, ώστε να επιτύχουν αυτό που επιθυμούσαν. Ποιο θα είναι το αποτέλεσμα σε επαγγελματικές διαπραγματεύσεις εάν επρόκειτο να χρησιμοποιηθεί μια τοποθέτηση καθισμάτων διαφορετική από την παραδοσιακή «πρόσωπο με πρόσωπο στο τραπέζι»; Είναι επίσης φανερό ότι το στρογγυλό τραπέζι του βασιλιά Αρθούρου που δίνει ισότιμη θέση σε όλους τους καλεσμένους, προέβλεψε με τον τρόπο του, μερικά από τα πορίσματα των σύγχρονων ερευνών στη μη λεκτική επικοινωνία (εικόνα 30).





**Εικόνα 30**  
**Το τραπέζι του βασιλιά Αρθούρου**

### Είδη προσανατολισμού

Ο **προσανατολισμός** ορίζεται ως η γωνία μεταξύ της γραμμής που συνδέει δύο πρόσωπα και της κατεύθυνσης προς την οποία είναι στραμμένο το πρόσωπο που μας ενδιαφέρει. Επομένως, όταν δύο άνθρωποι κοιτάζονται κατευθείαν ο ένας προς τον άλλο, πρόσωπο με πρόσωπο, αυτή η γωνία είναι  $0^\circ$ . Έχει βρεθεί ότι όσο περισσότερο μακριά είναι δύο άνθρωποι, τόσο περισσότερο πιθανό είναι η γωνία προσανατολισμού τους να είναι  $0^\circ$ .

Ο προσανατολισμός μπορεί επίσης να είναι **συμμετρικός** ή **ασύμμετρος**. Συμμετρικός σημαίνει ότι οι εμπλεκόμενοι άνθρωποι βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο, πλάτη με πλάτη ή οι γωνίες προσανατολισμού τους είναι ίδιες (δηλαδή και οι δύο είναι, π.χ. κατά το ένα τρίτο ή κατά το ήμισυ στραμμένοι μακριά ο ένας από τον άλλο). Ασύμμετρος προσανατολισμός είναι όταν οι γωνίες είναι διαφορετικές, όπως όταν το ένα πρόσωπο κοιτάζει κατευθείαν μπροστά, αλλά ο άλλος είναι μισοστραμμένος αλλού. Μεγαλύτερη εγγύτητα επιτρέπουν μάλλον οι ασύμμετροι παρά οι συμμετρικοί προσανατολισμοί, ιδίως όταν οι συμμετρικοί είναι πρόσωπο με πρόσωπο. Οι προσανατολισμοί πλάτη με πλάτη καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη, γιατί, αν και τα λεκτικά μηνύματα συνεχίζουν να είναι κατανοητά, το γεγονός ότι δεν είναι δυνατόν να παρατηρούν ο ένας τη γλώσσα του σώματος του άλλου σημαίνει ότι ένα μεγάλο μέρος του ολικού μηνύματος έχει αποκοπεί. Ο Mehrabian έχει υπολογίσει από τις έρευνές του ότι ένα μεγάλο ποσοστό, σχεδόν 93%, του μηνύματος σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση, είναι μη λεκτικό, αφήνοντας μόνο 7% για τη λεκτική.

Ο προσανατολισμός μπορεί να είναι **οριζόντιος** ή **κάθετος**. Στο οριζόντιο πλάνο το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται στο αν ο προσανατολισμός είναι καταπρόσωπο ή όχι. Στο κάθετο πλάνο, το ενδιαφέρον εστιάζεται στο αν το πρόσωπο που μας ενδιαφέρει είναι ψηλότερα ή χαμηλότερα από ένα άλλο. Όταν βρίσκεται ψηλότερα από ένα πρόσωπο ή ακόμα κι όταν είναι απλώς ψηλότερος, αυτό επηρεάζει σημαντικά την αλληλεπίδραση που συντελείται.

Υπάρχουν διαφορές στον τρόπο που οι άνθρωποι συμπεριφέρονται όταν είναι ξαπλωμένοι ή όρθιοι. Οι άνθρωποι που είναι ξαπλωμένοι, γενικά, τείνουν να θυμούνται περισσότερο. Η ανάκληση είναι αρνητική συνάρτηση του χρόνου, δηλαδή συνήθως η μνήμη δραστηριοποιείται στα πρώτα λίγα λεπτά της ώρας. Οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη φαντασία και ετοιμότητα όταν είναι ξαπλωμένοι, αλλά είναι λιγότερο δραστήριοι. Όταν στεκόμαστε, η σκέψη μας τείνει να μετατρέπεται ευκολότερα σε δράση, αλλά ανταποκρίνεται λιγότερο σε νέες προτάσεις και σε μια

βαθύτερη διερεύνηση ενός θέματος. Οι αποφάσεις είναι ταχύτερες και πιο έντονες όταν στεκόμαστε όρθιοι. Αυτό μπορεί να συμφωνεί με την πρόταση που έχει γίνει από τουλάχιστον ένα συγγραφέα των τεχνικών της διοίκησης ότι οι καθημερινές συναντήσεις εργασίας των μάνατζερ θα έπρεπε να γίνονται στα όρθια μάλλον παρά, όπως συνηθίζεται, καθισμένοι γύρω από ένα τραπέζι.

### **Κοινωνική τάξη, εγγύτητα και προσανατολισμός**

Εξετάζοντας το πού καθόμαστε ως μια άλλη όψη του προσανατολισμού, αξίζει να σημειώσουμε πώς η κοινωνική τάξη, και μεταβιβάζεται με τον τρόπο που καθόμαστε, και μπορεί να απονεμηθεί με αυτόν. Η “κεφαλή του τραπεζιού” είναι, λοιπόν, μια πραγματικότητα και είναι σαφώς συνδεδεμένη με ανώτερη τάξη.

Τοποθετώντας τον εαυτό μας ψηλότερα, για παράδειγμα, πάνω σε ένα βήμα ή απλώς όντας ψηλότερος, θεωρείται κάποιος ότι βρίσκεται σε επικρατέστερη θέση. Οι αρχηγοί τείνουν να είναι ψηλότεροι και αυτό επιβεβαιώνεται από τα σχετικά λίγα γνωστά ιστορικά παραδείγματα αρχηγών που ήταν κοντοί. Ωστόσο έχει παρατηρηθεί – και αυτό προκαλεί σύγχυση – ότι οι αρχηγοί τείνουν να κάθονται, ενώ οι άλλοι στέκονται όρθιοι.

Σε μερικά ενδιαφέροντα πειράματα, έχει μελετηθεί η συμπεριφορά των ανθρώπων όταν μπαίνουν σε γραφεία, για να καταδειχθεί το πώς σηματοδοτούμε την κοινωνική μας τάξη στους άλλους. Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα κατώτερης κοινωνικής τάξης τείνουν να στέκονται κοντά στην πόρτα αμέσως μετά την είσοδο. Άτομα της ανώτερης κοινωνικής τάξης προχωρούν κατευθείαν προς το γραφείο. Άτομα της ίδιας τάξης θα μούνε και θα καθίσουν δίπλα στο γραφείο. Οι φίλοι συναντιούνται πίσω από το γραφείο. Συνεπώς η εγγύτητα και ο προσανατολισμός μπορούν να χρησιμοποιηθούν όχι μόνο για να δείξουν την κοινωνική μας τάξη, αλλά επίσης για να δούμε και πώς αυτή εκλαμβάνεται από τους άλλους. Αν και δεν είναι ο μόνος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί, ωστόσο είναι ένας σημαντικός παράγοντας.

Ο Robert Sommer έχει καθορίσει αυτό που ονόμασε “προσωπικός χώρος”, δηλαδή την περιοχή εκείνη γύρω από τον καθένα μας στην οποία δεν επιτρέπουμε στους άλλους να εισέλθουν, εκτός και αν τους προσκαλέσουμε, ή κάτω από ορισμένες ειδικές συνθήκες. Κουβαλάμε μαζί μας αυτόν τον προσωπικό χώρο γύρω μας, οπουδήποτε και αν πάμε. Μπροστά μας εκτείνεται μάλλον μακρύτερα παρά προς τα πλάγια, και είναι ελάχιστος πίσω από την πλάτη μας.

Όταν είμαστε σε συνωστισμό, είμαστε προετοιμασμένοι να αποδεχτούμε μικρότερο προσωπικό χώρο από ό,τι συνήθως. Ένας ερευνητής έχει εκτιμήσει ότι σε μεγάλο συνωστισμό έχουμε μισό έως τρία τέταρτα τετραγωνικά μέτρα (0,5 – 0,75 τ.μ.) ο καθένας μας, ενώ σε αραιές συγκεντρώσεις έχουμε περίπου ένα τετραγωνικό μέτρο (1 τ.μ.) ο καθένας.

Για να αποτραπούν οι παραβιάσεις του προσωπικού χώρου, ο προσανατολισμός μπορεί συχνά να χρησιμοποιηθεί σαν “εδαιφικός δείκτης” (territorial marker). Είμαστε απρόθυμοι να περάσουμε ανάμεσα σε δύο ανθρώπους, διότι τους κόβουμε τον κοινό προσωπικό τους χώρο. Είναι πιθανόν να καθόμαστε υπό γωνία με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείουμε την αλληλεπίδραση στους εισερχόμενους. Για να το κάνουμε αυτό, τα πόδια τεντώνονται μπροστά έτσι ώστε οι άλλοι να είναι ανεπιθύμητοι αν διασταυρωθούν μαζί τους. Στην πραγματικότητα, η γωνία προσανατολισμού μπορεί να ρυθμίσει το πόσο μια συζήτηση είναι ιδιωτική. Οι άνθρωποι που

ανταλλάσσουν εμπιστευτικά μυστικά συχνά θα συμπεριφέρονται διαφορετικά από τη συνήθη γενική αλληλεπίδραση, με σκοπό να αποθαρρύνουν τους εισβολείς.

Αν ο προσωπικός χώρος παραβιάζεται, οι άνθρωποι θα τραβηχτούν προς τα πίσω από τον εισβολέα, αλλά διατηρούν τον προσανατολισμό τους κατευθείαν ο ένας προς τον άλλο, για να θυμίζουν στον εισβολέα ότι η παρουσία του δεν είναι ευπρόσδεκτη και ότι θα ξαναπάρουν τις προηγούμενες θέσεις τους όταν θα έχει την καλοσύνη να φύγει. Μερικές φορές, εάν ο εισβολέας επιμένει να παραμείνει, οι άνθρωποι μπορεί να αποπροσανατολιστούν μακριά από τον εισβολέα, για να δώσουν έμφαση στην απόρριψη της εισβολής.

Πολλές σημαντικές παρατηρήσεις έχουν γίνει για τη χρήση του προσανατολισμού ως ενός εργαλείου μη λεκτικής επικοινωνίας. Για παράδειγμα, στη διάρκεια των αφίξεων και των αναχωρήσεων ο προσανατολισμός θα λάβει υπόψη του την κοινωνική τάξη, όπως στο συχνά παρατηρούμενο φαινόμενο των ανθρώπων που κάνουν ένα βήμα πίσω ενώπιον ανθρώπων ανώτερης τάξης, προτού γυρίσουν να φύγουν. Αυτό ίσως έχει τις ρίζες του είτε στη μακροχρόνια παράδοση της υποχώρησης μπροστά στην παρουσία των αυλικών προσώπων ή ενδέχεται αυτή η συγκεκριμένη συνήθεια να προέρχεται από μια φυσική αίσθηση της ταξικής διαφοράς.

Οι άνθρωποι που έχουν συνωμοτικές σχέσεις με άλλους τείνουν να πλησιάζουν από τα πλάγια, κυριολεκτικά πλευρίζοντας το σύντροφο – συνωμότη. Είναι εκπληκτικό πόσο συχνά μπορεί να παρατηρηθεί αυτή η δραστηριότητα σε πολιτικές συναντήσεις και συνεντεύξεις, παράλληλα με το είδος εκείνο της απομάκρυνσης από τη συνήθη αλληλεπίδραση που προαναφέρθηκε.

Ο προσανατολισμός σε συνθήκες συνωστισμού που προαναφέρθηκε μπορεί να παρουσιάσει μερικές ενδιαφέρουσες αποκλίσεις από τη φυσιολογική συμπεριφορά. Οι άνθρωποι στα ασανσέρ και στις δημόσιες συγκοινωνίες αποφεύγουν έναν άμεσο προς τα εμπρός προσανατολισμό – ή σε περιστάσεις όπου ο συνωστισμός είναι τόσο μεγάλος, ώστε το σώμα δεν μπορεί να γυρίσει, μπορεί όμως το κεφάλι. Αυτό παρατηρείται ίσως συχνότερα στα τρένα και σε άλλα μέσα μαζικής μεταφοράς, όπου οι άνθρωποι συνωστίζονται τόσο πολύ, ώστε αγγίζουν ο ένας τον άλλο. Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται συχνά στους υπόγειους σιδηροδρόμους είναι ότι οι άνθρωποι στέκονται ακίνητοι, κάνοντας όσο το δυνατόν λιγότερες κινήσεις και στυλώνοντας το βλέμμα στο κενό, αποφεύγοντας κάθε οπτική επαφή με τους άλλους.

Άνδρες και γυναίκες χρησιμοποιούν τον κατευθείαν προσανατολισμό για ανώτερης τάξης άνδρες που δε συμπαθούν (για να τους παρακολουθούν στενά, ώστε να μπορούν να τους ελέγχουν, αν τους απειλήσουν;), αλλά χρησιμοποιούν έναν πλάγιο προσανατολισμό για κατώτερης τάξης γυναίκες (σε ένα βαθμό απομακρύνονται από κάποιον που θεωρείται όχι και τόσο σημαντικό πρόσωπο;). Φαίνεται να είναι αλήθεια ότι όταν η απειλή είναι δυνητικά μεγαλύτερη, ο προσανατολισμός είναι περισσότερο κατευθείαν εμπρός.

Όταν οι γυναίκες συνομιλούν, περισσότερο από τους άντρες, στέκονται πιο κοντά η μία στην άλλη και χρησιμοποιούν άμεσο προσανατολισμό. Αυτό είναι μία από τις κύριες διαφορές των δύο φύλων στη χρήση της γλώσσας του σώματος.

Ένα φαινόμενο που δείχνει κάποια ασυνήθιστη συμπεριφορά είναι η περίπτωση ανθρώπων που τους θεωρούμε “μη πρόσωπα”. Ένα “μη πρόσωπο” (non-person) είναι οποιοσδήποτε προς τον οποίο λειτουργούμε σαν να μην υπάρχει. Παράδειγμα μπορεί να είναι οι γιατροί που συζητούν για τους αρρώστους στα νοσοκομεία όταν αυτοί είναι παρόντες. Κάποιος που είναι ένα “μη

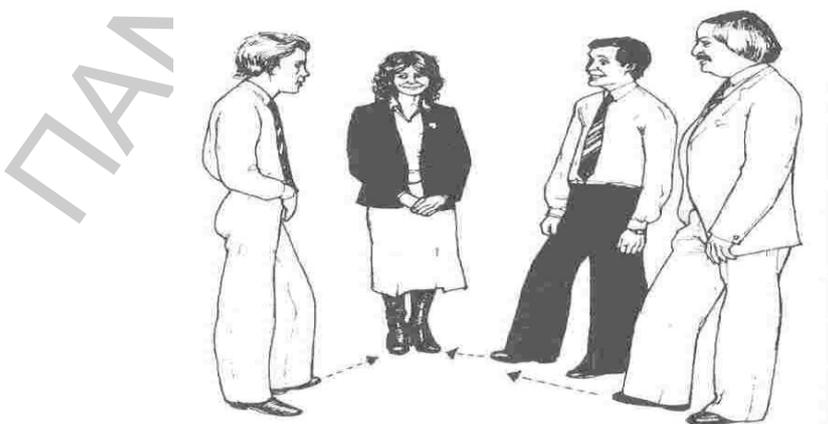
πρόσωπο” ή “μια μύγα στον τοίχο” (fly on the wall) έχει τη μοναδική ευκαιρία να παρατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά που είναι απροσπέλαστη από μας τους υπόλοιπους.

### **Διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση**

Όσο πιο άμεσος, πρόσωπο με πρόσωπο, είναι ο βαθμός του προσανατολισμού, τόσο πιο πολλή προσοχή δίνεται συνήθως. Αν χρησιμοποιείται ένας πλάγιος προσανατολισμός, αυτό συνήθως σημαίνει ότι η συμμετοχή στη συζήτηση είναι μικρή. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί πού και πού κάποιος να στρέφει το κεφάλι προς τους συζητητές, ακριβώς για να δείξει ότι δεν έχει διακοπεί εξ ολοκλήρου η επαφή του. Αν γυρίσουμε την πλάτη μας σε κάποιον, αυτό θα διακόψει τη συζήτηση αμέσως, γιατί κατά κανόνα θεωρείται η μεγαλύτερη αγένεια. Όταν κοιτάζουμε κάποιον και στρέφουμε το κεφάλι αλλού ή κοιτάζουμε πάνω από την πλάτη του προς άλλους παρευρισκόμενους, αυτό έχει το ίδιο αποτέλεσμα, αν και απαιτεί κάπως περισσότερο χρόνο. Σε μια ομάδα τριών ανθρώπων παρατηρείται συχνά ένα παράξενο είδος περισπασμένου προσανατολισμού, όπου το άνω μέρος του σώματος μπορεί να είναι στραμμένο προς το ένα πρόσωπο και το κάτω προς το άλλο. Έχει προταθεί ότι εάν δεν συνέβαινε έτσι, το τρίτο πρόσωπο θα ένιωθε ότι είναι παρεύσας.

Αυτά δείχνουν ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον προσανατολισμό για να προκαλέσουμε ή να αποφύγουμε την αλληλεπίδραση με τους άλλους. Γενικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ένας άμεσος προσανατολισμός θα προκαλέσει σχέση αλληλεπίδρασης. Συχνά μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν πλάγιο προσανατολισμό καθώς πλησιάζουμε άλλους ανθρώπους, έτσι ώστε να απομακρύνουμε οποιαδήποτε πιθανή άγνωστη απειλή και να επιτρέψουμε στον εαυτό μας μια αξιοπρεπή υπαναχώρηση, εάν εκείνοι δείχνουν ότι δεν επιθυμούν να μιλήσουν μαζί μας, χωρίς να πληγωθεί ο αυτοσεβασμός μας. Αν μας επιτραπεί να μπούμε στην παρέα, μπορούμε να στραφούμε προς έναν πιο άμεσο προσανατολισμό στο κατάλληλο σημείο.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η κοινή οπτική επαφή αυξάνει με έναν έμμεσο σωματικό προσανατολισμό. Όπως είδαμε, η αυξημένη οπτική επαφή αυξάνει τις πιθανότητες μιας επιτυχούς αλληλεπίδρασης. Συνεπώς πρέπει να παρατηρούμε προσεκτικά την ισορροπία του προσανατολισμού με τις άλλες πλευρές της γλώσσας του σώματος για να ενθαρρύνουμε τους άλλους να αλληλεπιδράσουν. Είναι κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μας βοηθήσει να επικοινωνήσουμε, μη λεκτικά, πιο αποτελεσματικά με τους άλλους. Είναι ένα πρόσθετο όπλο στη φαρέτρα μας, που δεν πρέπει να παραμελούμε.



**Εικόνα 31**

**Ο προσανατολισμός βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία**

## 7.7 Σωματική επαφή

Η αφή ίσως είναι η πρώτη από τις αισθήσεις μας που αναπτύσσεται. Η αφή μπορεί να επηρεάσει καταλυτικά το πώς αντιδρούμε σε μια κατάσταση. Ακόμα και αν μας άγγιξαν τυχαία ή μη εσκεμμένα, μπορεί και τότε να επηρεαστούμε σημαντικά από αυτή.

Χρησιμοποιούμε την αφή με πολλούς τρόπους, αν και ίσως όχι με όσους θα μπορούσαμε, γιατί ζούμε σε μια κοινωνία που δεν ενθαρρύνει τους ενήλικους να αγγίζουν ο ένας τον άλλο. Αλλά χρησιμοποιούμε διάφορες μορφές αφής για να ενθαρρύνουμε, να εκφράσουμε τρυφερότητα ή συμπάθεια και να δείξουμε υποστήριξη.

Είναι πιο πιθανό να υπάρξει αφή σε ορισμένες καταστάσεις παρά σε κάποιες άλλες. Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αγγίζουν τους άλλους όταν δίνουν πληροφορίες ή συμβουλές παρά όταν παίρνουν· όταν δίνουν μια εντολή παρά όταν εκτελούν μια εντολή· όταν ζητούν μια χάρη παρά μια ικανοποίηση· όταν προσπαθούν να πείσουν παρά να πειστούν· όταν βρίσκονται σε ένα πάρτι παρά στην εργασία τους· όταν εκφράζουν την αναστάτσή τους παρά όταν ακούνε κάποιου άλλου την αναστάτωση και όταν ακούνε τις ανησυχίες και τους φόβους κάποιου άλλου παρά όταν εκφράζουν τις δικές τους. Μια έρευνα βρήκε ότι οι εξήντα στους εκατό ανθρώπους, καθώς χαιρετούν ή λένε αντίο σε ένα αεροδρόμιο, αγγίζονται. Όπως ίσως κάποιος θα περίμενε, παρατεταμένα αγκαλιόσματα παρατηρήθηκαν συχνότερα στις αναχωρήσεις παρά στις αφίξεις. Με βάση ορισμένες μελέτες έχει διαπιστωθεί επίσης ότι το άγγιγμα πιο συχνά ξεκινάει από τους άντρες παρά από τις γυναίκες.

### Σωματική επαφή και άγγιγμα

**Απτική** (haptics) είναι ο όρος με τον οποίο συχνά περιγράφουμε την απτική συμπεριφορά. Αξίζει να γίνουν μερικές διευκρινήσεις μεταξύ της σωματικής επαφής και του αγγίγματος. Κατά κανόνα η σωματική επαφή αναφέρεται σε δραστηριότητες που είναι τυχαίες, ασυνείδητες και συνδέονται με οποιοδήποτε μέρος του σώματος. Το άγγιγμα υπονοεί ότι η δράση αυτή είναι εσκεμμένη, συνειδητή και επιτελείται κατά κύριο λόγο με τα χέρια. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία της γλώσσας του σώματος, οι όροι δεν καθορίζονται πάντα τόσο ξεκάθαρα με αυτόν τον τρόπο, αλλά σε κάθε περίπτωση η διάκριση είναι αρκετά φανερή για τους σκοπούς μας εδώ. Θα χρησιμοποιούμε και τους δύο όρους, αλλά συνήθως το άγγιγμα περιέχει και την παράλληλη δήλωση μιας πιο ενεργούς εμπλοκής του ανθρώπου που το κάνει.

Ο Richard Hedin έχει ταξινομήσει τους διάφορους **τύπους αφής** σε κατηγορίες, που αρχίζουν από τα πολύ απρόσωπα μηνύματα μέχρι τα πολύ προσωπικά:

**Λειτουργικά – επαγγελματικά:** όπως ένα επαγγελματία του γκολφ με ένα μαθητή του· ένας ράφτης με έναν πελάτη· ένας γιατρός με έναν ασθενή.

**Κοινωνικά – ευγενικά:** όπως το κούνημα ή το σφίξιμο των χεριών.

**Φιλίας – ζεστασιάς:** όπως ένα φιλικό χτύπημα στην πλάτη ή ένα αγκαλιάσμα στους ώμους.

**Αγάπης – οικειότητας:** όπως το άγγιγμα στο μάγουλο ή το φιλί των ερωτευμένων.

**Σεξουαλικής διέγερσης:** όπως το αμοιβαίο άγγιγμα που συνοδεύει τον έρωτα.

Ωστόσο το τι σημαίνουν τα διάφορα είδη αφής εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες. Εξαρτάται από το ποιο μέρος του σώματος άγγιξε το άλλο πρόσωπο· ποιο μέρος του σώματος αγγίζεται· πόσο διαρκεί το άγγιγμα· πόση πίεση χρησιμοποιείται· εάν μετά την επαφή μετακινηθούν· εάν

παρευρίσκεται οποιοσδήποτε άλλος· εάν παρευρίσκονται άλλοι, ποιοι είναι αυτοί· η γενική κατάσταση μέσα στην οποία συμβαίνει το άγγιγμα και η διάθεσή της· και η σχέση μεταξύ των ανθρώπων που εμπλέκονται. Σε τελική ανάλυση, ο καθορισμός της έννοιας της αφής είναι μια σύνθετη υπόθεση. Είναι τόσο σύνθετη, όσο οποιαδήποτε άλλη πλευρά της γλώσσας του σώματος.

Το άγγιγμα προϋποθέτει ένα δέσιμο μεταξύ αυτού που αγγίζει και εκείνου που αγγίζεται. Αυτό σημαίνει πως οι κύριες διαφορές στο πώς ανταποκρινόμαστε όταν μας αγγίζουν εξαρτώνται από την εγγύτητα της μεταξύ μας σχέσης. Υπάρχει μια πολύ στενή σχέση μεταξύ αφής και συμπάθειας. Στην πραγματικότητα, μια ομάδα κοινωνικών ψυχολόγων και άλλων επιστημόνων με έδρα την Καλιφόρνια που αποτελούν την “Κίνηση των Ανθρώπινων Δυνατοτήτων”, πιστεύουν ότι το άγγιγμα οδηγεί στη συμπάθεια. Υπάρχει μια σημείωση στο τέλος του κεφαλαίου που συμβουλεύει να είμαστε προσεκτικοί ως προς τη συμπάθεια όταν συναντούμε ανθρώπους. Το άγγιγμα μπορεί να οδηγήσει σε συμπάθεια, αλλά όχι απομονωμένο από τις άλλες πλευρές της γλώσσας του σώματος. Δεν πρέπει να υποθέσουμε ότι αν βγούμε έξω στο δρόμο και αγγίζουμε τους ανθρώπους, θα τους αρέσει οπωσδήποτε. Πολύ προτιμότερο είναι να χρησιμοποιήσουμε τις άλλες δεξιότητες της σωματικής γλώσσας για να αναπτύξουμε μια σχέση και να αφήσουμε τη σωματική επαφή να αναπτυχθεί μόνη της, φυσικά, ως μέρος αυτής της διαδικασίας.

Οι στάσεις απέναντι στην αφή μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά. Όταν οι διάφορες μορφές σωματικής επαφής (αγκάλιασμα, περίπτυση, φίλημα, κτλ) αποτελούν λειτουργικά γνωρίσματα της οικογενειακής ζωής διαφόρων ανθρώπων, τότε αυτοί τείνουν να έχουν πιο θετικές στάσεις· το αντίθετο συμβαίνει σε εκείνους στους οποίους είναι σπάνιες. Θα πρέπει, παρατηρώντας, να ανακαλύψουμε το είδος της επαφής με το οποίο οι άνθρωποι νιώθουν άνετα, πριν αυξήσουμε τις ποικίλες μορφές χαδιών, ακόμα και των μη σεξουαλικών. Το σεξουαλικό άγγιγμα είναι μια πολύ επικίνδυνη περιοχή για καθημερινό πειραματισμό και εξαιτίας των πιθανοτήτων παρερμηνείας των προθέσεων είναι καλύτερα να το αποφύγουμε τελείως. Αν αυτό συμβαίνει με αμοιβαία συμφωνία, είναι πολύ θετικό, αλλά η καλύτερη συμβουλή είναι: Αν έχουμε αμφιβολίες δεν πρέπει να αγγίζουμε!

### **Σωματική επαφή και χέρια**

Υπάρχουν ορισμένες λογικά ασφαλείς περιοχές όπου η σωματική επαφή μπορεί να αυξηθεί. Στους χαιρετισμούς και στους αποχαιρετισμούς, όπως έχουμε διαπιστώσει ήδη, η σωματική επαφή συχνά αποτελεί φυσικό γεγονός όλης της κατάστασης. Το κούνημα των χεριών είναι εξαιρετικά κοινό και εάν οι άνθρωποι δεν το κάνουν αυθόρμητα, μπορούν συχνά να αρχίσουν με αυτό χωρίς αμηχανίες ή ντροπή.

Μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, από το άτονο πιάσιμο ενός χεριού που επιτρέπει στο άλλο άτομο να το κρατά χαλαρά και σύντομα, μέχρι το δυναμικό και πιο ενεργητικό κούνημα του χεριού του άλλου, που είναι γνωστό ότι μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και αίσθημα πόνου από τη μεριά του αποδέκτη. Φαίνεται πως η πλειοψηφία των ανθρώπων προτιμά χειραψίες μάλλον δυνατές παρά ασθενικές. Η άτονη χειραψία φαίνεται ότι υποδηλώνει θηλυπρέπεια στους άντρες και γενικά μια μη έντονη προσωπικότητα. Οι γυναίκες μπορούν να δίνουν μια ασθενική χειραψία, αλλά ακόμα και εδώ, εάν είναι υπερβολικά ασθενική, μπορεί να θεωρηθεί ότι δίνεται με κρύα καρδιά και χωρίς ειλικρίνεια.

Πρέπει να θυμόμαστε ότι ο σκοπός μιας χειραψίας είναι να χαιρετήσουμε κάποιον ή να τον αποχαιρετήσουμε ή να κλείσουμε μια συμφωνία. Πρέπει να είναι ικανοποιητικά θετική, ζεστή και φιλική, εάν θέλουμε να βοηθήσει στην υλοποίηση του έργου μας.

Τα χέρια χρησιμοποιούνται επίσης για ένα πιο παρατεταμένο κράτημα από όσο το κούνημα των χεριών. Ο Desmond Morris περιλαμβάνει το κράτημα των χεριών σε αυτό που ονομάζει “σημεία που μας δένουν” (tie - signs) ή συμπεριφορά που δείχνει την ύπαρξη μιας προσωπικής σχέσης. Άλλα παραδείγματα είναι ο “σωματικός οδηγός” (“body - guide”), όπου το χέρι που χρησιμοποιείται για να οδηγήσει κάποιον προς την κατεύθυνση που θέλουμε να πάει, μέσω ελαφριάς πίεσης στην πλάτη του· το ελαφρύ χτύπημα (“pat”) στο βραχίονα, στον ώμο ή στην πλάτη και τα αγκαλιάσματα διαφόρων μορφών.

Τα χέρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για αυτοεπαφή. Μερικές κοινές μορφές της είναι το χάιδεμα του πιγουνιού και των μαλλιών, το ξύσιμο του κεφαλιού και το τρίψιμο της μύτης. Τέτοιες δραστηριότητες συμβαίνουν συχνά κατά τη διάρκεια στιγμών άγχους. Για παράδειγμα, μπορούμε να παρατηρήσουμε τον οδηγό αυτοκινήτου που “πολιορκείται στενά” από τον πίσω του (“tailgated”, δηλαδή ο οδηγός του πίσω οχήματος έχει έρθει επικίνδυνα κοντά για την ασφάλειά του, σύμφωνα με την ταχύτητα με την οποία ταξιδεύουν). Πολύ συχνά οι οδηγοί, σε τέτοιες περιστάσεις, ξύνουν το κεφάλι τους ή τα φρύδια τους ή τη μία πλευρά του προσώπου τους.

### **Αγκαλιές και φιλιά**

Υπάρχει μια σχολή ψυχολογικής σκέψης που αποδίδει τα περισσότερα από τα σύγχρονα προσωπικά και κοινωνικά μας προβλήματα στο γεγονός ότι, ως ενήλικοι, δεν ενδίδουμε σε αγκαλιάσματα τόσο όσο όταν ήμασταν παιδιά. Θεωρούν ότι αν μπορούσαμε απλώς να γυρίσουμε πίσω, σε μια κατάσταση όπου θα αγκαλιάζουμε ο ένας τον άλλο τόσο ελεύθερα όσο κάνουν τα παιδιά, όλοι μας θα ήμασταν πολύ πιο ευτυχισμένοι εξαιτίας αυτού του γεγονότος. Μπορεί βέβαια να υπάρχει κάποια αλήθεια σε αυτό, αλλά είναι δύσκολο να δούμε πώς μπορεί να επιτευχθεί. Ίσως θα μπορούσε ο καθένας μας να κάνει μια αρχή αγκαλιάζοντας λίγο συχνότερα τους πιο κοντινούς του ανθρώπους.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για δραστηριότητες, όπως, π.χ. το αγκάλιασμα και το γαργάλημα, αν και για μια ακόμα φορά κατευθυντήρια αρχή για το τι επιτρέπεται αποτελεί το τι είναι κατάλληλο. Σε τελική ανάλυση, υπάρχουν εκείνοι που ευχαριστιούνται τη σωματική επαφή και ανταποκρίνονται αμέσως σε αυτήν, και εκείνοι που είναι απρόθυμοι να ενδίδουν σε πολλή επαφή και τείνουν να την αποφεύγουν. Συχνά διαιρούνται σε δύο κατηγορίες: αυτούς που αγγίζουν και αυτούς που δεν αγγίζουν. Υπάρχουν μερικές ενδείξεις ότι υπάρχει μια σχέση με τις χειρονομίες, δηλαδή αυτοί που τους αρέσει να αγγίζουν προτιμούν τις ανοιχτές χειρονομίες και αυτοί που τους αρέσει η λίγη επαφή τείνουν να χρησιμοποιούν κλειστές χειρονομίες.

Μια άλλη δυσκολία ερμηνείας αυτών των δραστηριοτήτων, όπως τα αγκαλιάσματα και τα φιλιά, εμφανίζεται ιδίως στη σχέση μεταξύ σωματικής επαφής και κοινωνικής τάξης. Αυτή επηρεάζει την όλη απτική συμπεριφορά. Είναι αρκετά εύκολο να αγκαλιάσεις και να φιλήσεις ένα παιδί, αλλά ίσως είναι αδύνατον να επεκτείνεις αυτή τη συμπεριφορά σε έναν ανώτερο στη δουλειά.

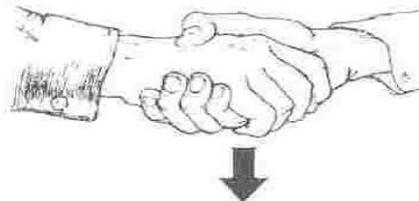
## Καλύτερη σωματική επαφή

Βάσει των παραπάνω μπορούμε ίσως να συναγάγουμε κάποιους κανόνες με τους οποίους είμαστε σε θέση να βελτιώσουμε την παρουσίασή μας γι' αυτό που ήδη αναγνωρίσαμε ως μια εξαιρετικά ευαίσθητη περιοχή της γλώσσας του σώματος, που είναι γεμάτη παγίδες για τους απρόσεκτους και τους ανυποψίαστους. Μπορούμε να προχωρήσουμε σε μια δυναμική (αλλά όχι τόσο σταθερή) φιλική χειραψία που θα δώσει στους άλλους το πράσινο φως για να αρχίσει η σχέση αλληλεπίδρασης. Μπορούμε να δώσουμε ένα κοινωνικό φιλί σε περιστάσεις όπου θεωρείται κατάλληλο. Για να αποφασίσουμε ποιες καταστάσεις είναι κατάλληλες, πρέπει να αναπτύξουμε την ευαισθησία μας στο άγγιγμα εκ μέρους των άλλων.

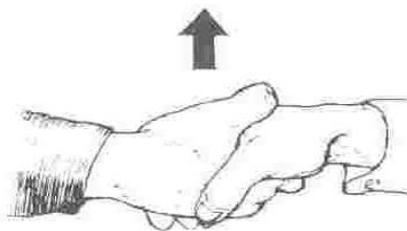
Ένα παλιό ρητό λέει ότι ο καλύτερος τρόπος για να αφαιρέσουμε ένα ψυχικό βάρος από την πλάτη ενός ατόμου είναι να τον (ή την) χτυπήσουμε ελαφρά στην πλάτη. Αυτό είναι κάτι παραπάνω από μια μεταφορά για το χτύπημα στο βραχίονα, στους ώμους ή στην πλάτη· μπορεί αυτό να είναι μια χειρονομία ενθάρρυνσης ή υποστήριξης. Συνήθως αυτό ακριβώς χρειάζονται οι άνθρωποι που έχουν ανασφάλεια, αφού μια τέτοια στάση συχνά είναι το αποτέλεσμα άγνοιας ή υποτίμησής τους κατά κάποιον τρόπο.

Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι σε ευνοϊκές συνθήκες το άγγιγμα μπορεί να ενισχύσει τη συμπάθεια. Το άγγιγμα μπορεί επίσης να δημιουργήσει ευνοϊκές αντιδράσεις από τους άλλους, επομένως είναι ένα μέσο επηρεασμού της κρίσης ή ακόμα και των ενεργειών τους. Συνήθως είναι της μορφής του ελαφρού χτυπήματος στην πλάτη, της χειραψίας ή του αγκαλιάσματος (εικόνα 32).

Το άγγιγμα συχνά μπορεί να χρησιμοποιηθεί δικαιολογημένα για να τραβήξει την προσοχή, ειδικά κάποιου του οποίου η προσοχή είναι ολοφάνερα στραμμένη αλλού. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί όταν δείχνουμε το δρόμο σε κάποιους ανθρώπους. Ίσως είναι καλύτερα να αναπτύξουμε τη χρήση της σωματικής επαφής με τέτοιους παρά με άλλους τρόπους.

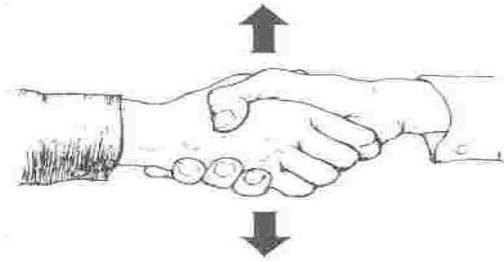


**Εικόνα 32**  
**Παίρνοντας τον έλεγχο μέσω της χειραψίας**



**Εικόνα 33**  
**Δίνοντας τον έλεγχο μέσω της χειραψίας**





**Εικόνα 34**  
**“Αντρική χειραψία”**

### **7.8 Εμφάνιση και σωματική διάπλαση**

Παρακάτω θα αναλυθεί η επικοινωνιακή αξία του τρόπου με τον οποίο βλέπουμε τους άλλους ανθρώπους. Το μέγεθος και το σχήμα των σωμάτων μας και ο τρόπος με τον οποίο καλύπτουμε αυτά τα σώματα με ρούχα διαφόρων τύπων επηρεάζει αξιολογώντας το πώς μας βλέπουν οι άλλοι άνθρωποι και πόση προσοχή μας δίνουν. Με βάση μια πρώτη εξέταση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτά είναι περιοχές όπου μπορούμε να ασκήσουμε μικρό έλεγχο, αλλά όπως θα δούμε, τα πράγματα δεν είναι έτσι ακριβώς. Στην πραγματικότητα, είναι περιοχές τις οποίες έχουμε σοβαρούς λόγους να διαχειριζόμαστε σωστά, και μάλιστα χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους άλλους ανθρώπους που συναντάμε στην καθημερινή μας ζωή. Μερικές πλευρές είναι υπό τον έλεγχό μας, άλλες όμως είναι μόνο σε ένα βαθμό.

Ο Mark Knapp μας προσκαλεί να φανταστούμε ένα τυπικό πρωινό στο σπίτι. Η κυρία του σπιτιού βάζει μάσκα, κραγιόν, ρουζ, αϊλάινερ και ψεύτικες βλεφαρίδες. Υπάρχουν ίσως πολύ περισσότερα πράγματα να κάνει πριν να αισθανθεί έτοιμη να βγει στον κόσμο. Ο άντρας του σπιτιού ξυρίζεται, κάνει γαργάρες, βάζει την κολόνια του μετά το ξύρισμα και αποφασίζει τι θα φορέσει.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι είναι μεγάλος μπελάς το να κάνουμε τον εαυτό μας ευπαρουσίαστο στον κόσμο. Στην πραγματικότητα, πολύ λίγοι από μας απλώς σηκώνονται από το κρεβάτι, φορούν ό,τι φορούσαν χτες και βγαίνουν να συναντήσουν ό,τι θα φέρει η μέρα. Είναι σαφέστατο ότι ο τρόπος που εμφανιζόμαστε επηρεάζει τον τρόπο που οι άλλοι αντιδρούν και ανταποκρίνονται σ' εμάς.

#### **Η πρώτη εντύπωση**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η πρώτη επαφή με τους άλλους ανθρώπους είναι “μάτι – σώμα”. Δηλαδή κοιτάζουμε πρώτα το σώμα τους, πριν αποκαταστήσουμε οπτική επαφή. Εξαιρέσεις μπορεί να υπάρχουν, αλλά αυτό ισχύει κατά κανόνα. Αυτό σημαίνει πως τα πρώτα πράγματα που συνήθως βλέπουμε είναι τα ρούχα που φορούν οι άλλοι και από αυτά συνάγουμε ορισμένα συμπεράσματα.

Σε μέτρια και ψυχρά κλίματα, τα ρούχα μπορεί να είναι αναγκαία για προστασία και ίσως γενικά είναι πολιτισμικά αναγκαία για λόγους σεμνότητας, ωστόσο εξακολουθούν να έχουν αξιολογούμενη επικοινωνιακή αξία. Αποκαλύπτουν σε ένα βαθμό το εισόδημά μας, την τάξη μας, το επάγγελμά μας, την προσωπικότητά μας και πολλά άλλα πράγματα. Οι άνθρωποι μπορούν να

πούνε πολλά πράγματα για εμάς, απλώς και μόνο από την επιλογή των συγκεκριμένων ρούχων που φοράμε, την οποία έχουμε κάνει με βάση μια μεγάλη ποικιλία. Ακόμα και τα ρούχα που ρίχνουμε πάνω μας, αν σε έκτακτες περιπτώσεις είμαστε πολύ βιαστικοί, δίνουν πολλές πληροφορίες. Δεν είναι φρόνιμο να προσπαθούμε να δώσουμε μια εντύπωση στους άλλους, π.χ. πλούτου ή ότι ακολουθούμε κατά πόδας τη μόδα, εκτός και αν τα ρούχα μας επιβεβαιώνουν αυτό που λέμε. Αλλιώς αυτά θα μας προδώσουν.

Τα ρούχα μπορούν, φυσικά, να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους, αλλά μια βασική διάκριση είναι το αν είναι επίσημα ή ανεπίσημα. Τα επίσημα μπορεί να περιλαμβάνουν πολύ περισσότερα από το βραδινό σακάκι και το πρωινό φόρεμα. Περιλαμβάνουν στολές διαφόρων ειδών ακόμα και κουστούμια των διευθυντών των επιχειρήσεων.

Κάποτε, όχι στο μακρινό παρελθόν, τα ρούχα περιπάτου θεωρούνταν ανεπίσημα, και οι προσκλήσεις σε εκδηλώσεις που επιβάλλουν “ντυθείτε ανεπίσημα” σημαίνουν ακόμα ότι μπορεί να μας λοξοκοιτάξουν εάν ντυθούμε με πουλόβερ και τζιν. Ωστόσο, σε καθημερινές συνθήκες, ανεπίσημο ντύσιμο συχνά θεωρείται ακριβώς αυτό, και περιλαμβάνει αδιάβροχα (anoraks) πουκάμισα ξεκούμπωτα, οποιοδήποτε παντελόνι, κτλ. Οι γυναίκες μπορούν επίσης να φορούν όλα τα παραπάνω καθώς και φόρμες (jumpers), φούστες και φορέματα τεράστιας ποικιλίας.

Γενικά μιλώντας, τα επίσημα ρούχα φοριούνται πιο συχνά στο εργασιακό περιβάλλον και τα ανεπίσημα στον ελεύθερο χρόνο και στο παιχνίδι, αλλά τείνουμε να διαλέγουμε αυτά που θα φορέσουμε με βάση το τι είναι άνετο, το τι καλύπτει το σώμα μας με την πρέπουσα σεμνότητα και το τι δείχνουν τα σώματά μας έτσι ώστε να μεταδίδουν στους άλλους την εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας.

Η μόδα επηρεάζει ιδιαίτερα την απόφαση των νέων ανθρώπων για το τι θα φορέσουν, αν και στις μέρες μας δεν υπάρχει μόνο μία μόδα για να ακολουθήσει κανείς. Έτσι, η μόδα δεν είναι πια τόσο περιοριστικός παράγοντας στην επιλογή όσο ήταν κάποτε. Τα κοσμήματα και τα άλλα στολίδια συμπληρώνουν το αισθητικό αποτέλεσμα των ρούχων.

Δεν πρέπει να αμελούμε το αποτέλεσμα του σχήματος του σώματος μέσα στα ρούχα. Τα σώματά μας μπορούν να καθορίζουν πολύ περισσότερα από το νούμερα του πουκαμίσου ή του φορέματος. Για παράδειγμα, στους υπέρβαρους συχνά προτείνεται να προτιμούν σκοτεινότερα χρώματα για το κάτω μέρος του σώματος και φωτεινότερα για το πάνω, κατακόρυφες ρίγες παρά οριζόντιες, κτλ.

### **Στυλ και επικοινωνία**

Μιας και μπορούμε να διαχειριστούμε το πώς ντυνόμαστε, είναι σαφές λοιπόν, ότι το ντύσιμό μας αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του επικοινωνιακού μας ύφους. Η επιλογή των ρούχων μας λέει στους άλλους ποιοι είμαστε ή τουλάχιστον, τους λέει το πώς βλέπουμε εμείς τον εαυτό μας. Τονίζει τη μοναδικότητά μας, ή εάν φοράμε κάποια στολή, την ομοιότητά μας με τους άλλους. Τους δείχνει πώς βλέπουμε την προσωπικότητά μας. Αυτό συχνά συνδέεται με χρώματα, όπου οι πιο εσωστρεφείς άνθρωποι θα διαλέξουν απαλότερα ή πιο γκριζα χρώματα και οι πιο εξωστρεφείς θα διαλέξουν φωτεινότερα ή ακόμα και δυσαρμονικά χρώματα. Τα ρούχα μας αποκαλύπτουν την ηλικία και το φύλο μας και μπορούν επίσης να δώσουν έμμεσες πληροφορίες για την κοινωνική μας τάξη ή κατάσταση, καθώς και για το επάγγελμά μας.

Το πόσο πολύ επικοινωνούμε με τους άλλους μέσω της επιλογής των ρούχων μας μπορεί να εξαρτάται από το πόσο πολύ θέλουμε να επικοινωνήσουμε. Και πάλι όμως, αυτό μπορεί να περιορίζεται από τη φυσική μας κατάσταση. Κάποιες φορές μπορεί να επιθυμούμε να είμαστε επιδεικτικοί και κάποιες άλλες μπορεί να επιθυμούμε να γίνουμε ένα με το πλήθος. Το πόσο συχνά αλλάζουν όλοι αυτοί οι παράγοντες θα επηρεάσει το πόσο συχνά θα αλλάζουμε τα ρούχα μας, ανεξάρτητα από τις απόψεις μας για την προσωπική υγιεινή. Μερικοί άνθρωποι φαίνονται ότι φορούν το ίδιο πουλόβερ και το ίδιο τζιν για πάντα και άλλοι αλλάζουν πολλές φορές κάθε μέρα.

Η εμφάνιση, επομένως, μας προσφέρει ένα χρήσιμο στοιχείο για το τι είδους είναι οι άνθρωποι που συναντούμε για πρώτη φορά. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι πωλητές και οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων μπαίνουν σε τόσο μεγάλο κόπο για να είναι κομψοί εμφανισιακά. Κάποιες φορές το παρακάνουν και ντύνονται υπερβολικά, γίνονται πολύ γλυκομίλητοι και υπερπρόθυμοι. Ξεπερνούν τα όρια και καταλήγουν να γίνονται ψεύτικοι και κουραστικοί. Είναι φρόνιμο να προχωράμε τόσο όσο οι άγραφοι νόμοι καλής συμπεριφοράς υποδεικνύουν και να αποφεύγουμε τις υπερβολές, όπως π.χ. κουμπότρυπες, μαντίλια στα τσεπάκια, μεγάλη ποσότητα αρώματος, κτλ.

Συχνά έχουμε την ανάγκη να μπορούμε να αγνοούμε την εμφάνιση και τη φυσική κατάσταση και να βλέπουμε μέσα από αυτές το πραγματικό μήνυμα που μεταδίδεται. Δεν πρέπει να επιτρέπουμε στο μέσο να καταλήξει να γίνει το μήνυμα. Το τι μεταδίδεται είναι πολύ πιο σπουδαίο από το πώς, μόνο εάν μπορούμε να δούμε μέσα και πέρα από το πώς. Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο όσο ακούγεται.

### **Ξεχωρίζοντας τους άντρες από τις γυναίκες**

Αν και ζούμε στην εποχή στην οποία η ισότητα των φύλων διεκδικείται ενεργά και τα “σεξιστικά” υπονοούμενα και οι εικόνες αποδοκιμάζονται, οι διαφορές στην εμφάνιση και τη σωματική διάπλαση μεταξύ αντρών και γυναικών είναι αισθητές. Μοιραία, εφόσον υπάρχουν, επηρεάζουν τους τρόπους με τους οποίους ανταποκρινόμαστε μη λεκτικά ο ένας στον άλλο. Θα αδικούσαμε τον εαυτό μας εάν τις παραβλέπαμε.

Οι άντρες συνήθως είναι ψηλότεροι και βαρύτεροι από τις γυναίκες. Είναι σκληρότεροι και ικανοί να μεταφέρουν περισσότερα βάρη. Έχουν μακρύτερα πόδια και μεγαλύτερες πατούσες σε σχέση με το υπόλοιπο σώμα τους. Τρέχουν ταχύτερα, είναι καλύτεροι στις ρίψεις και είναι καλύτεροι δρομείς μικρών και μεγάλων αποστάσεων. Έχουν φαρδύτερη πλάτη και μακρύτερα χέρια, ευρύτερο θώρακα, πνευμόνια και καρδιά, σκληρότερο κρανίο και δυνατότερα σαγόνια. Άρα είναι καλύτερα προφυλαγμένοι απέναντι στη φυσική βία. Έχουν βαθύτερη φωνή, έχουν περισσότερα μαλλιά (αν και στα γεράματά τους γίνονται φαλακροί) και συνήθως εμφανίζουν την “κοιλιά της καλοπέρασης”.

Όλα αυτά μας βοηθούν να ξεχωρίσουμε τους άντρες από τις γυναίκες. Βέβαια, τις τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες ντύνονται παρόμοια με τους άντρες (φορούν παντελόνια) και οι άντρες έχουν αρχίσει να ασχολούνται όλο και περισσότερο με τα προϊόντα κοσμετολογίας (και να τα χρησιμοποιούν επίσης). Παρ’ όλα αυτά, η θηλυκότητα των γυναικών μπορεί να αναγνωρισθεί. Υπάρχουν μερικές περιοχές της ανατομίας προς τις οποίες μπορούμε να κοιτάξουμε για να βρούμε ενδείξεις αυτής της υπόθεσης: για παράδειγμα, στο πρόσωπο των γυναικών δεν φυτρώνουν γένια. Οι γυναίκες έχουν, γενικά, μεγαλύτερη λεκάνη, που καταλήγει σε αυτό που ο

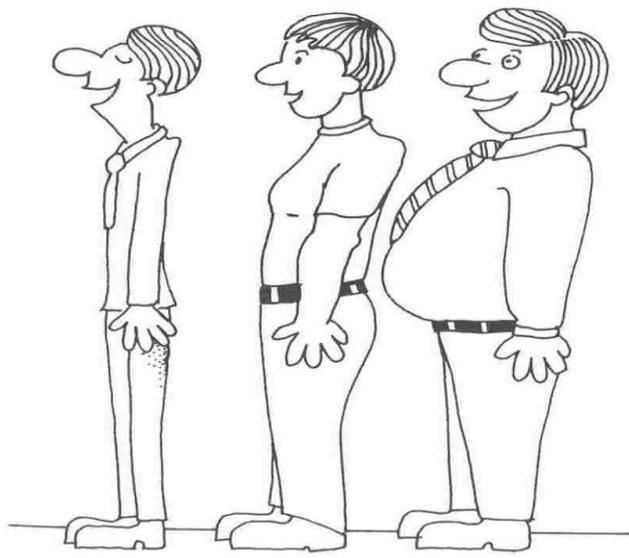
Desmont Morris ονομάζει “ευρύτερο καβάλο” (“crotch gap”), ένα φυσικό πλεονέκτημα για να ανταποκριθούν στο ρόλο τους ως μητέρων. Έχουν λεπτότερη μέση και παχύτερους μηρούς. Ο αφαλός τους είναι βαθύτερος από ό,τι των αντρών και η κοιλιά τους μακρύτερη. Τα στήθη συνήθως προεξέχουν. Έχουν πιο στρογγυλεμένο πισινό και οι γοφοί τους λικνίζονται περισσότερο καθώς περπατούν.

Θα μπορούσε κάποιος να ρωτήσει ίσως γιατί είναι απαραίτητο να μπορούμε να διακρίνουμε τις διαφορές των φύλων. Σε πολλές καθημερινές συναντήσεις είναι αλήθεια ότι το φύλο των συμμετεχόντων δεν έχει πραγματική σημασία και αξία. Στη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία οι ρόλοι των δύο φύλων είναι σε μεγάλη έκταση ανταλλάξιμοι.

### Σχήμα και μέγεθος του σώματος

Γενικά είναι ευκολότερο να αλλάξουμε την εμφάνισή μας παρά τη σωματική μας διάπλαση, ωστόσο ορισμένες αλλαγές μπορούν να γίνουν. Είναι της μόδας σήμερα να είμαστε λεπτοί και οι γυναίκες περισσότερο από τους άντρες προσπαθούν να διορθώσουν το μέγεθος του σώματός τους με δίαιτες. Οι άντρες συνήθως προσπαθούν να πετύχουν το ίδιο αποτέλεσμα μέσω άσκησης, όπως π.χ. πηγαίνοντας στο γυμναστήριο.

Έτσι αλλάζει και το πώς μας βλέπουν οι άλλοι και επηρεάζεται ο βαθμός προσοχής που μας δίνουν. Αρκετοί, άντρες και γυναίκες, που αδυνάτισαν σωστά, συχνά αναφέρουν μια βελτίωση της κοινωνικής τους ζωής. Ακόμα και ρούχα που καλύπτουν το σώμα μπορεί να εξασφαλίσουν ένα παρόμοιο αποτέλεσμα.



Εικόνα 35

Από αριστερά προς τα δεξιά: εκτομορφικός, μεσομορφικός, ενδομορφικός

Τα σωματικά σχήματα γενικά ταξινομούνται ως **εκτομορφικά** (ectomorph, λεπτά και κοκαλιάρικα), **μεσομορφικά** (mesomorph, μυώδη) και **ενδομορφικά** (endomorph, παχιά). Ο Michael Argyle αναφέρει ότι οι εκτομορφικοί συχνά εκλαμβάνονται από τους άλλους ως ήρεμοι αλλά αγχώδεις, οι μεσομορφικοί ως περιπετειώδεις και με αυτοπεποίθηση και οι ενδομορφικοί ως ζεστοί και εγκάρδιοι, προσηνείς και εξαρτημένοι (εικόνα 35).

## 7.9 Χρονισμός και συγχρονισμός

**Ο χρόνος** μπορεί να *είναι ένας πανίσχυρος πομπός μη λεκτικών μηνυμάτων*. Αυτή η πλευρά της γλώσσας του σώματος (ο εναλλακτικός τίτλος “μη λεκτική επικοινωνία” θα ήταν, στην πραγματικότητα, πιο ακριβής εδώ) καλύπτεται από τον όρο “**χρονισμός**”, δηλαδή τη μελέτη της χρήσης του χρόνου. Το ενδιαφέρον μας σε αυτό το πεδίο εστιάζεται στο τι μπορεί να μας πει ο χρονισμός όχι μόνο για το πώς η χρήση του χρόνου επηρεάζει την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, αλλά επίσης και για το πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τις ικανότητές μας στην επικοινωνία με τη βελτίωση της χρήσης του χρόνου.

Στην άποψή μας για τον κόσμο, η έννοια του χρόνου είναι θεμελιώδους σημασίας. Υπάρχει μια ιδεοληψία με το χρόνο στο δυτικό πολιτισμό. Δίνουμε μεγάλη σημασία στην τυπικότητα και στην τήρηση προκαθορισμένων προγραμμάτων. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο, στην ιστορία του Hall<sup>15</sup>, όταν αφήνεις τους ανθρώπους να περιμένουν, αυτό είναι μια εξαιρετικά επιθετική πράξη. Ο ρυθμός των δραστηριοτήτων μας γνωστοποιεί στους άλλους ένα σωρό πράγματα για μας. Ένας απλός τρόπος να εντυπωσιάσουμε τους άλλους είναι να δείχνουμε ότι είμαστε πάντα απασχολημένοι με πολλές συνεδριάσεις και ραντεβού. Ένας γρήγορος βηματισμός μετράει πιο πολύ στη Δύση από ό,τι ένας βραδύς. Θεωρούμε τους αργούς ανθρώπους τεμπέληδες, παρότι στην πραγματικότητα μπορεί να πετυχαίνουν περισσότερα από εκείνους που είναι παντού και πουθενά.

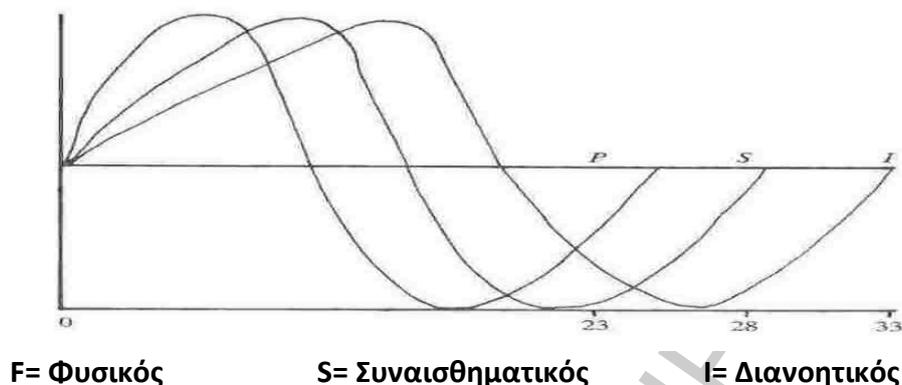
### Καλές και κακές στιγμές

Όλοι μας ξέρουμε ότι υπάρχουν ορισμένες στιγμές που νιώθουμε υπέροχα και μπορούμε να επικοινωνούμε με μεγαλύτερη ευκολία και ενθουσιασμό, και άλλες στιγμές που το μόνο που θα ευχόμασταν είναι να απομονωθούμε και να αποφύγουμε κάθε επαφή με τους άλλους ανθρώπους. Τέτοια συναισθήματα επηρεάζονται συχνά από τους φυσικούς ρυθμούς του σώματος. Αυτοί οι κιρκαδικοί ρυθμοί (circadian rhythms) επηρεάζουν το καθετί που κάνουμε. Όταν όμως αυτοί διακόπτονται, π.χ. όταν νιώθουμε κατάπτωση, μπορεί τότε να νιώθουμε έξω από τα νερά μας, αλλά επίσης να κάνουμε και λάθη, να παίρνουμε λανθασμένες αποφάσεις και να συμπεριφερόμαστε ανορθολογικά. Να γιατί τους ταξιδιώτες που νοικιάζουν αυτοκίνητα, όταν πετούν πάνω από τον Ατλαντικό, για παράδειγμα, τους συμβουλεύουν να παραμείνουν τη νύχτα σε ένα ξενοδοχείο του αεροδρομίου και να οδηγήσουν μετά από έναν καλό νυχτερινό ύπνο, στη διάρκεια του οποίου το σώμα έχει την ευκαιρία να προσαρμοστεί σε μια ζώνη διαφορετικού χρόνου.

Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η συμπεριφορά μας ελέγχεται από τους κανονικούς κύκλους που είναι γνωστοί ως “βιορυθμοί”. Πιστεύουν ότι υπάρχει ένας φυσικός κύκλος που διαρκεί κατά μέσο όρο είκοσι οκτώ ημέρες και ένας διανοητικός κύκλος που διαρκεί περίπου τριάντα τρεις ημέρες. Με ένα κομπιουτεράκι μπορούμε να υπολογίσουμε τους δικούς μας βιορυθμούς, αρχίζοντας από την ημερομηνία γέννησής μας και να βρούμε εάν βρισκόμαστε σήμερα σε ένα υψηλό σημείο ενός κύκλου (στο μέσο του πρώτου μισού) ή σε ένα χαμηλό σημείο (στο μέσο του δεύτερου μισού). Στο φυσικό κύκλο, η ενεργητικότητα και η αντοχή υποτίθεται ότι ανέρχονται μέχρι ένα κορυφαίο σημείο και ύστερα πέφτουν· στο συναισθηματικό κύκλο συμβαίνει το ίδιο με τη διάθεσή μας και τα συναισθήματα, και στο διανοητικό κύκλο είναι η εξυπνάδα και η διανοητική ικανότητα που αλλάζουν. Και για τους τρεις κύκλους η ημέρα κατά την οποία

<sup>15</sup> “The Silent Language” του Edward Hall

παρατηρείται μια αλλαγή από τα θετικά προς τα αρνητικά είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Πιστεύεται ότι είναι η ημέρα που έχουμε τις περισσότερες πιθανότητες να πάθουμε ένα ατύχημα, να είμαστε κακόκεφοι, ανήσυχoi και ευερέθιστοι, να σκεφτόμαστε αργά ή να έχουμε εξασθενημένη μνήμη. Τα διαγράμματα αυτών των ρυθμών παρουσιάζονται στην εικόνα 36.



**Εικόνα 36**  
**Πώς να υπολογίζουμε τους βιορυθμούς**

Για να υπολογίσουμε το σημείο που βρισκόμαστε σε κάθε κύκλο:  
 Αριθμός ημερών από τη γέννησή μας δια 23 ή 28 ή 33  
 Υπόλοιπο = ημερήσιος βιορυθμός  
 Παράδειγμα:  $17.029 / 23 = 740$ , και υπόλοιπο = 9  
 Δηλαδή, 9 μέρες μέσα σε έναν κύκλο 23 ημερών

Θα πρέπει ωστόσο, να ξέρουμε πως πολλοί κοινωνικοί επιστήμονες θεωρούν ότι οι βιορυθμοί ανήκουν στην ίδια κατηγορία με την αστρολογία, δηλαδή στην καλύτερη περίπτωση είναι αναπόδεικτοι. Άλλοι θεωρούν ότι στηρίζονται σε εντελώς λανθασμένες βάσεις. Παρ' όλα αυτά, οι βιορυθμοί, όπως και τα ωροσκόπια, αποτελούν μια αθώα και χιουμοριστική πνευματική ασχολία, αν δεν εννοούνται τόσο σοβαρά.

Ορισμένοι άνθρωποι θεωρούν ότι συνήθως λειτουργούν καλύτερα κάποιες ώρες της ημέρας παρά κάποιες άλλες. Μερικοί είναι στις καλές τους το πρωί. Άλλοι αργότερα ή ακόμα και τη νύχτα. Δε φαίνεται να έχει και τόση σημασία σε ποια κατηγορία κατατάσσουμε τον εαυτό μας, μια και οι "κορυδαλλοί" μπορούν να κάνουν το σπουδαιότερο έργο τους νωρίς το πρωί, οι δε "κουκουβάγιες" μπορούν να οργανώσουν τη ζωή τους εντελώς διαφορετικά.

Ωστόσο, σε ένα βαθμό, αυτή η διαφορά είναι μια ψευδαίσθηση. Με βάση τα στοιχεία μελετών για την ικανότητα διεξαγωγής έργου σε διάφορες ώρες της ημέρας υποστηρίζεται ότι το μέσο του πρωινού είναι η καλύτερη ώρα, με μια ακόμα κορυφή νωρίς το απόγευμα (αλλά μικρότερη από την πρωινή), ενώ τα βραδινά είναι οι χειρότερες ώρες. Παρ' όλα αυτά, εάν οι άνθρωποι νιώθουν ότι εργάζονται παραγωγικότερα τα βράδια, αυτό είναι το καλύτερο εύρημα γι' αυτούς παρά εκείνο που η οποιαδήποτε έρευνα προτείνει ως το καταλληλότερο. Ίσως η σχετική απουσία διασπάσεων της προσοχής τα απογεύματα και τις νύχτες κάνει μερικούς ανθρώπους να τις προτιμούν.

## Σιωπή και παύσεις

Η διάρκεια των σιωπών και των παύσεων μπορεί να έχει επικοινωνιακή αξία. Οι μικροί δισταγμοί, εάν συνοδεύονται με πολλά λεκτικά λάθη, μπορεί να δείξουν ότι ο ομιλητής είναι νευρικός ή ότι λέει ψέματα. Μια παρατεταμένη παύση μπορεί να είναι ένας δείκτης ότι ο ομιλητής στέρεψε. Μπορεί επίσης, σε μια συζήτηση, να δείχνει περίσκεψη και μια απροθυμία να δώσουμε μια απάντηση.

## Ο συγχρονισμός στη συζήτηση

Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί από τους κινησιολόγους πάνω στο πώς συγχρονιζόμαστε καθώς αλληλεπιδρούμε με τους άλλους. Από μια λεπτομερειακή, καρέ καρέ, ανάλυση ταινιών, όπου οι άνθρωποι μιλούν ο ένας στον άλλο, έχουν ανακαλύψει ότι χρησιμοποιούμε όλες τις πλευρές της γλώσσας του σώματος για να συγχρονίσουμε, να ελέγξουμε και να ρυθμίσουμε τις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις μας με τους άλλους. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούμε την οπτική επαφή, τα νεύματα του κεφαλιού, τις κινήσεις του σώματος και τις χειρονομίες κατά τρόπο που απέχει πολύ από το να είναι τυχαίος. Στην πραγματικότητα, ο συγχρονισμός με τους άλλους παράγει ένα ρυθμικό σχέδιο που ορισμένοι πιστεύουν ότι είναι αναγκαίο για μια σωστή επικοινωνία.

Ο William Condon είναι ένας Αμερικανός ερευνητής που έχει ξοδέψει πολλές χιλιάδες ώρες αναλύοντας κινηματογραφικές ταινίες. Έχει ανακαλύψει ότι οι άνθρωποι όχι μόνο κινούνται ρυθμικά όταν μιλούν, αλλά ότι και οι ακροατές κινούνται με τον ίδιο ρυθμό. Ακόμα και όταν ένας ακροατής φαίνεται ότι κάθεται τελείως ακίνητος, το ανοιγοκλείσιμο των ματιών του ή ο τρόπος που φυσά τον καπνό του συγχρονίζονται με τις λέξεις που ακούει. Σε μεγάλο βαθμό ο ρυθμός αυτός δε γίνεται αμέσως αντιληπτός σε έναν περαστικό παρατηρητή παρά μόνο σε μια συζήτηση, όταν μια ταινία αναλυθεί καρέ καρέ.

Ο Adam Kendon, σε μια μελέτη για το πρότυπο της οπτικής επαφής μεταξύ δύο ανθρώπων που συνομιλούν με σκοπό να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο, βρήκε ότι υπάρχει ένα πρότυπο οπτικής επαφής και κατά την έναρξη και κατά την ολοκλήρωση μεγάλων ομιλιών. Καθώς ένας άνθρωπος τελειώνει αυτά που έχει να πει, κοιτάζει σταθερά προς τον άλλο, ο οποίος αμέσως κοιτάζει μακριά και ξεκινάει να λέει αυτά που θέλει να πει. Ο Kendon βρήκε ότι αν αυτό δε συμβαίνει, συχνά μεσολαβεί μια παύση πριν το άλλο πρόσωπο αρχίσει να μιλά. Διαμέσου ρυθμών τόσο λεπτών όσο αυτοί, ρυθμίζεται η όλη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Αν η επαφή αυτή διακοπεί, η συζήτηση στην πραγματικότητα μπορεί να καταστεί αδύνατη.

Ο Kendon βρήκε επίσης ότι όταν κάποιος αρχίζει να μιλά, ο ακροατής θα δείξει αυξημένο συγχρονισμό των κινήσεων του σώματος και ίσως, ακριβώς σαν ηχώ των κινήσεων του ομιλητή, να δείξει ότι δίνει μεγαλύτερη προσοχή. Μετά μπορεί να επιστρέψει στην προηγούμενη στάση του και να κάνει πολύ μικρές κινήσεις ώσπου να διαπιστώσει ότι ο ομιλητής πλησιάζει στο τέλος της ομιλίας του. Τότε ο ακροατής θα αρχίσει ξανά να κινείται αρκετά φανερά. Αυτή τη στιγμή, οι κινήσεις του μπορεί να υιοθετήσουν το ρυθμό των άλλων, αλλά δε θα ταυτιστούν μαζί του. Κινούμενος με αυτόν τον τρόπο, ο ακροατής στέλνει ένα σήμα ότι τώρα επιθυμεί να πάρει το λόγο.

## Βρίσκοντας μια λέξη για να μπούμε στην κουβέντα

Αν θέλουμε να μπούμε σε μια συζήτηση, μας βοηθά το να είμαστε από ανώτερη κοινωνική τάξη. Ασυνείδητα υποκλινόμαστε σε εκείνους που αισθανόμαστε ότι βρίσκονται ψηλότερα από μας στην κοινωνική ιεραρχία ή στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Ωστόσο, και ο κατώτερος από μας θα βρει μια καλή ευκαιρία να τον ακούσουν, εάν συμπεριφέρεται με ορισμένο τρόπο και αποφεύγει κάποιους άλλους.

Ο Michael Argyle ισχυρίζεται ότι υπάρχουν διάφορα σήματα που μπορούμε να χρησιμοποιούμε για να πετύχουμε κάτι τέτοιο. Αν θέλουμε να πούμε κάτι, μπορούμε, φυσικά, απλώς να διακόψουμε. Αλλά υπάρχουν και πιο ευγενικοί τρόποι. Μιλώντας λίγο δυνατώτερα από το γενικό επίπεδο της συζήτησης συχνά θα εξασφαλίσουμε αρκετή προσοχή, για να μπορέσουμε να αρχίσουμε να λέμε αυτά που θέλουμε. Η συνήθης ευγένεια θα μας επιτρέψει στη συνέχεια να χαμηλώσουμε την ένταση της φωνής μας και θα μας δοθεί έτσι η δυνατότητα να τελειώσουμε. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να μην υψώσουμε τη φωνή μας πολύ, γιατί το να διακόπτουμε μπορεί να εκληφθεί από τους άλλους σαν αγένεια.

Ένα τριπλό νεύμα της κεφαλής, ειδικά εάν συνοδεύεται από λεκτικά σήματα, όπως π.χ., “ναι”, “αλλά” ή “ωραία”, μπορεί να λειτουργήσει θετικά. Κανονικά, καθώς ακούμε, τα νεύματα του κεφαλιού, είναι απλά ή διπλά. Έτσι, το τριπλό νεύμα του κεφαλιού ερμηνεύεται από τους άλλους ότι σηματοδοτεί κάτι άλλο εκτός από προσοχή. Στην πραγματικότητα, τους δείχνει πως θέλουμε να μιλήσουμε εμείς.

Για να αποφύγουμε να μας διακόψει κάποιος μπορούμε να υψώσουμε τον τόνο της φωνής μας. Αυτό λειτουργεί σαν ένας ανασταλτικός παράγοντας, αλλά και πάλι μπορεί να θεωρηθεί από τους άλλους ως αγένεια, αν υψώσουμε υπέρ το δέον την έντασή της. Μπορεί να δείξουμε το ίδιο πράγμα με λίγο περισσότερη λεπτότητα, κρατώντας το χέρι σε θέση μισο-χειρονομίας καθώς τελειώνει η πρότασή μας.

Για να δείξουμε ότι θέλουμε να αφήσουμε κάποιον άλλο να πάρει το λόγο σε μια συζήτηση ή να βρει μια λέξη και να μπει στην κουβέντα, έχουμε αρκετές επιλογές. Μπορούμε απλά να φτάσουμε στο τέλος μιας πρότασης και να σταματήσουμε. Μπορούμε να τελειώσουμε λέγοντας “εσείς τώρα”. Μπορούμε να σύρουμε κάπως την τελευταία συλλαβή. Μπορούμε να τελειώσουμε με έναν επιμηκυμένο, αυξημένο ή πεσμένο τόνο. Μπορούμε να τελειώσουμε μια κίνηση του χεριού που συνοδεύει την ομιλία. Ή μπορούμε απλά να κοιτάξουμε σταθερά προς το άλλο πρόσωπο, όπως έδειξε η έρευνα του Kendon.

Από την άλλη πλευρά, εάν θέλουμε να προσφέρουμε μια ευκαιρία να μιλήσουν άλλοι, αλλά επιθυμούμε να το αρνηθούμε προς στιγμήν, μπορούμε απλά να νεύσουμε. Μπορούμε να κάνουμε ένα επιφώνημα, όπως, “μμμ” ή να κάνουμε “αχά” ή παρόμοιους ήχους. Μπορούμε να ζητήσουμε περισσότερες διευκρινίσεις του τελευταίου σημείου, ή μπορούμε να επαναλάβουμε αυτό που ειπώθηκε, πράγμα που θα ενθαρρύνει τους άλλους να συνεχίσουν και να το αναπτύξουν περισσότερο.



## 8. Γλώσσα του σώματος και ομιλία

Οι αριθμοί 55 – 38 – 07 αναφέρονται στα ποσοστά της αποτελεσματικότητας ενός μηνύματος, σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση, που έχουν υπολογιστεί για: 1) τις εκφράσεις του προσώπου, 2) τις μη λεκτικές πλευρές της ομιλίας και 3) την ομιλία καθαυτή. Με άλλα λόγια, μόνο το 7% της μετάδοσης ενός μηνύματος είναι λεκτικό, το υπόλοιπο 93% είναι μη λεκτικό. Η λεκτική συνιστώσα είναι πολύ λιγότερο σημαντική από όσο υποτίθεται ότι είναι.

Εδώ ενδιαφερόμαστε για το 55%, που οφείλεται στις μη λεκτικές όψεις της ομιλίας, και για το πώς αυτό το 38% σχετίζεται με το 7%, τη λεκτική συνιστώσα. Ο όρος “παραγλωσσολογία” χρησιμοποιείται για αυτήν την περιοχή έρευνας.

Οι μη λεκτικές πλευρές της ομιλίας συμπεριλαμβάνουν πολλά επιμέρους στοιχεία. Προκειμένου να αποφασίσουμε πώς θα ερμηνεύσουμε αυτές τις πλευρές, συνεκτιμούμε την ένταση, τον τόνο, τη χροιά, την ποιότητα της φωνής (π.χ. αν βγαίνει από τη μύτη ή με την ανάσα ή αν αντηχεί), την ταχύτητα της ομιλίας, την προφορά και την έμφαση. Επηρεαζόμαστε επίσης, από τη φύση και τον αριθμό των λαθών της ομιλίας.

Βγάζουμε πολλά συμπεράσματα από τη φωνή (αγνοώντας προς στιγμήν τις λέξεις που προφέρονται). Συνάγουμε συμπεράσματα για την ηλικία, το φύλο, την ελκυστικότητα, την κοινωνική τάξη και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Χρησιμοποιούμε επίσης τα χαρακτηριστικά της ομιλίας για να συμπεράνουμε για να αποφασίσουμε εάν πιστεύουμε ή εμπιστευόμαστε κάποιον και για να βοηθηθούμε ώστε να ξεκαθαρίσουμε εάν συμπαθούμε κάποιον ή όχι.

### Δίνοντας έμφαση στα λεγόμενα

Η γλώσσα του σώματος μπορεί γενικά να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει και να δώσει έμφαση σε αυτό που λέγεται. Οι μη λεκτικές όψεις της ομιλίας, ωστόσο, παίζουν έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο από αυτήν την άποψη. Έμφαση μπορεί να δοθεί σε σημαντικές λέξεις και φράσεις, με αύξηση της γενικής έντασης της φωνής και τονίζοντας επιπλέον τις λέξεις ή τις φράσεις. Έμφαση μπορεί να δοθεί με επανάληψη των λέξεων, με μια παρόμοια αλλά κάπως εντονότερη επανάληψη των χαρακτηριστικών της φωνής. Αν η ταχύτητα της ομιλίας ξαφνικά αυξάνεται ή μειώνεται, αυτό επίσης μπορεί να έχει ένα εμφαντικό αποτέλεσμα. Το καίριο σημείο που θα πρέπει να θυμόμαστε με όλες τις τεχνικές που προσδίδουν έμφαση στην επικοινωνία, είναι ότι όσο συχνότερα χρησιμοποιούνται, τόσο μικρότερο αποτέλεσμα έχουν. Για να δώσουμε έμφαση, πρέπει να επιλέξουμε. Ας φανταστούμε ένα κομμάτι κειμένου που κάθε πρότασή του έχει στο τέλος της ένα θαυμαστικό επιφώνημα. Η πολλή έμφαση ισοδυναμεί με μηδαμινή έμφαση.

Οι μη λεκτικές πλευρές της ομιλίας μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να υπογραμμίσουν τα συναισθήματα που εκφράζονται. Η λύπη χαρακτηρίζεται συνήθως από τη χαμηλή ένταση της φωνής, το σοβαρό τόνο, τη φωνή που είναι βαθύτερη από το φυσιολογικό, τη μικρή ταχύτητα ομιλίας και από μια σχετική ομοιομορφία των λέξεων. Η ευτυχία και η έξαρση, αντιθέτως, χαρακτηρίζονται από υψηλότερη ένταση, οξύτερους τόνους, μια ξέπνοη φωνή, μεγαλύτερη ταχύτητα ομιλίας και πιο μεγάλη έμφαση στις λέξεις και φράσεις-κλειδιά.

Τα σημεία στίξης μπορούν επίσης να φανούν και στην ομιλία με κάποια από τα προηγούμενα στοιχεία, καθώς επίσης και με διάφορα άλλα στοιχεία, όπως π.χ. νεύματα του κεφαλιού,

χειρονομίες και διακοπές της οπτικής επαφής. Το ύψος της φωνής συνήθως μειώνεται στο τέλος των προτάσεων, εκτός από τις ερωτήσεις όπου αυξάνεται. Παύσεις μπορούν επίσης να παρεμβληθούν πριν και μετά από συγκεκριμένες λέξεις και φράσεις στις οποίες ο ομιλητής επιθυμεί να δώσει έμφαση. Οποιοσδήποτε δεν είναι και τόσο σίγουρος πού να βάλει τελείες καθώς γράφει, μπορεί να βοηθήσει τον εαυτό του σε ένα βαθμό διαβάζοντας φωναχτά αυτό που έχει γράψει, ώστε να αντιληφθεί πού πέφτει ή ανεβαίνει το ύψος της φωνής, όταν συνοδεύεται από μικρές παύσεις. Τυπικά, εκεί είναι που τελειώνουν οι προτάσεις.

### **Λάθη στην ομιλία**

Οι περισσότεροι άνθρωποι το θεωρούν εξαιρετικά δύσκολο να διαβάζουν χωρίς να κάνουν λάθη, ακόμα και όταν διαβάζουν ένα γνωστό σε αυτούς κείμενο. Μια αυξημένη αναλογία λαθών μπορεί να είναι ένας δείκτης του ότι λέγονται ψέματα ή γίνεται μια προσπάθεια εξαπάτησης κατά κάποιο τρόπο. Τα σφάλματα αυτά μπορούν να πάρουν τη μορφή μιας απλής, κακής προφοράς των λέξεων, όπως το να ειπωθεί “ακολμία” αντί για “ατολμία”. Μπορούν να πάρουν τη μορφή τραυλισματος και όταν αυτά δεν αποτελούν μέρος του τρόπου με τον οποίο ένας άνθρωπος μιλάει, θα ερμηνευτούν σαν νευρικότητα ή προσπάθεια παραπλάνησης. Μπορούν να πάρουν τη μορφή του “μμμ”, “εεε” και “ααα” ή παρόμοιων ήχων, που δίνουν τη δυνατότητα στον ομιλητή να κάνει μια παύση για να σκεφτεί, χωρίς να σιωπήσει τελείως και να φανεί έτσι ότι δεν έχει τίποτε άλλο να πει· ωστόσο συχνά είναι προτιμότερο να εκπαιδευτούμε ώστε να μην κάνουμε τέτοιους ήχους, γιατί οι σιωπές ερμηνεύονται σαν στέγνωμα πιο συχνά από τους ομιλητές παρά από τους ακροατές. Τα σφάλματα μπορούν επίσης να πάρουν τη μορφή των διορθωμένων ή ημιτελών προτάσεων, του βήχα, των παραλείψεων και άλλων αποκλίσεων από το κανονικό.

### **Αντικρούοντας αυτό που λέγεται**

Τα λάθη στην ομιλία και οι άλλες πλευρές της γλώσσας του σώματος έχουν την τάση να δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες αυτό που λέει το στόμα έρχεται σε αντίθεση με αυτό που κάνει το σώμα. Ένα πρόσωπο μπορεί να είναι ευχάριστο σε κάποιο άλλο, αλλά η γλώσσα του σώματος και ειδικά ο τόνος της φωνής μπορεί να είναι παγερά. Μπορεί να λέμε σε κάποιον ότι ενδιαφερόμαστε πολύ γι’ αυτά που λέει, αλλά πάλι να μας είναι ίσως αδύνατον να κρατήσουμε οπτική επαφή μαζί του και να κοιτάζουμε συχνά πυκνά προς τους άλλους ανθρώπους, σε μια ομάδα που μας ενδιαφέρει. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, είναι η γλώσσα του σώματος εκείνη που θα γίνει πιστευτή.

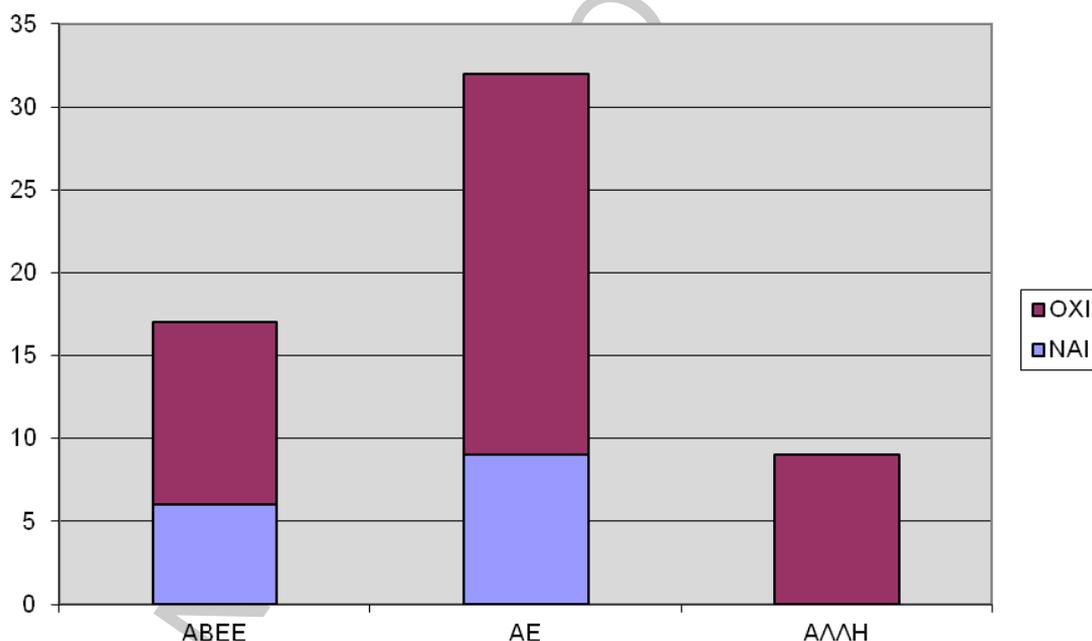
## Έρευνα με ερωτηματολόγιο (Μάιος 2012 – Ιούλιος 2012)

Σκέφτηκα ότι θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να κάνω έρευνα σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο ώστε να διαπιστώσω εάν ασχολούνται με τη γλώσσα του σώματος τα στελέχη των τμημάτων προμηθειών που διαπραγματεύονται καθημερινά με προμηθευτές. Παράλληλα, θα μπορούσαμε να δούμε εάν υπάρχει η σχετική εκπαίδευση σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων και τελικά να καταλήξουμε αν ο συνδυασμός αυτών των δύο, αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, το οποίο πιθανώς και να μην το γνωρίζουν.

Δημιούργησα έτσι ένα ερωτηματολόγιο με 25 ερωτήσεις (Παράρτημα Α), το οποίο εστάλη σε 90 εταιρίες διαφόρων κλάδων, με έδρα ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, από τις οποίες απάντησαν οι 58, δηλαδή ποσοστό 64,4%. Η έρευνα διήρκεσε 2 μήνες (από 10/5/2012 έως 10/7/2012) και εδώ θα ήθελα οπωσδήποτε να ευχαριστήσω τις εταιρίες και τα στελέχη τους που αφιέρωσαν πολύτιμο χρόνο από την εργασία τους για να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να βοηθήσουν να πραγματοποιηθεί αυτή η έρευνα και να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.

Παρακάτω απεικονίζονται τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από το συνδυασμό ορισμένων απαντήσεων.

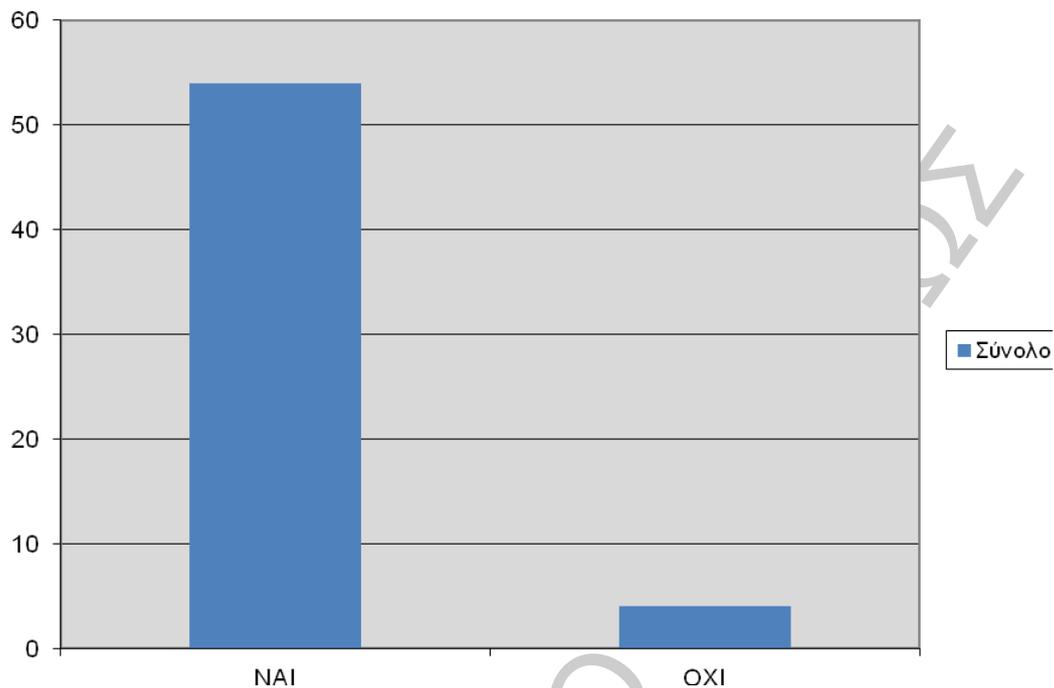
### 1. Ποια είναι η νομική μορφή των εταιριών και από αυτές, πόσες είναι πολυεθνικές;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε1

Παρατηρούμε ότι το 55% των εταιριών που απάντησαν είναι εμπορικές, το 29% είναι βιομηχανικές, ενώ το υπόλοιπο 16% είναι άλλης νομικής μορφής (ετερόρρυθμες ή ομόρρυθμες εταιρίες, συνεταιρισμοί, δημόσιο, κτλ). Αν και ήταν αναμενόμενο οι εμπορικές εταιρίες να είναι περισσότερες από τις βιομηχανικές λόγω της τρομακτικής μείωσης της παραγωγής που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, το ποσοστό που των βιομηχανιών ανταποκρίθηκε στην έρευνα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό και υψηλότερο από τις αρχικές προβλέψεις. Στο διάγραμμα Ε1, με θαλασσί χρώμα φαίνονται οι επιχειρήσεις ξένων συμφερόντων, ενώ με μωβ φαίνονται όσες είναι ελληνικών. Συνολικά λοιπόν, 26% των εταιριών είναι πολυεθνικές και 74% ανήκουν σε Έλληνες ιδιοκτήτες.

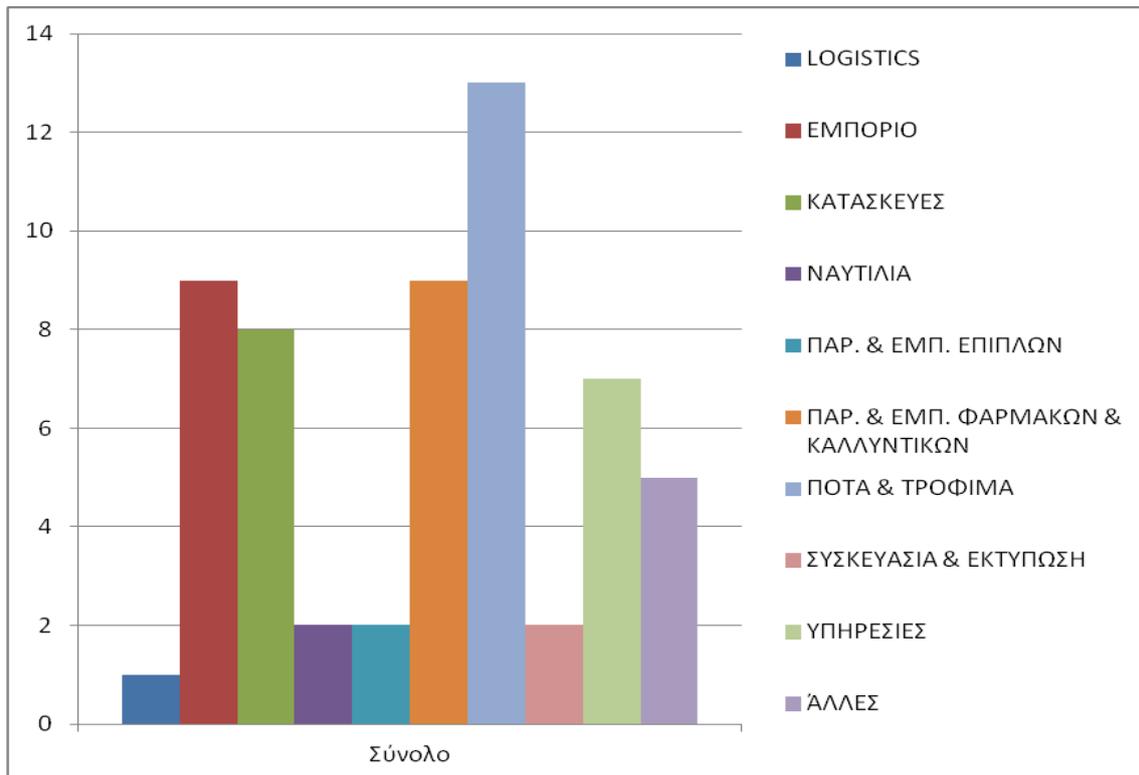
## 2. Πόσες εταιρίες έχουν τμήμα προμηθειών;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε2

Η ερώτηση ήταν απλή: θεωρητικά όλες οι εταιρίες μεσαίου και άνω μεγέθους, θα πρέπει να έχουν τμήμα προμηθειών. Μπορεί όμως οι προμήθειες να «συνυπάρχουν» με τα logistics, ή η εταιρία που τελικά πήγε το ερωτηματολόγιο, να είναι πολύ μικρή και να μην έχει τμήμα προμηθειών, αλλά κάποιον υπάλληλο που συνδυάζει πολλά καθήκοντα. Η απάντηση φαίνεται στο διάγραμμα Ε2, όπου το 93% των εταιριών που συμμετείχαν, απάντησαν ότι η εταιρία τους έχει τμήμα προμηθειών.

### 3. Ποιοι κλάδοι εταιριών απάντησαν στην έρευνα;

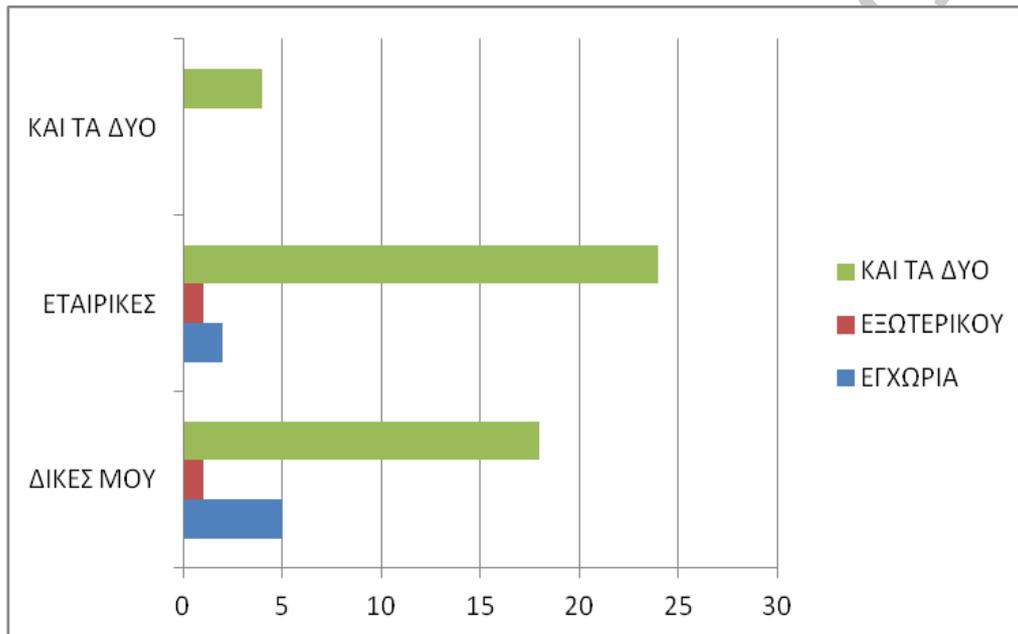


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε3

Δεν θα ήταν εφικτό και ούτε θα είχε νόημα να αναφερθούν αναλυτικά όλοι οι κλάδοι των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα, γιατί δεν θα έβγαινε κάποιο ουσιαστικό συμπέρασμα. Έτσι, γενικεύθηκαν λίγο οι κλάδοι ώστε να μπορέσουμε να δώσουμε μια εικόνα των εταιριών που τελικά απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα Ε3 παρατηρούμε ότι το 1,7% των εταιριών ανήκει στον κλάδο των Logistics, το 15,5% ασχολούνται με το εμπόριο, το 13,8% ανήκουν στον κατασκευαστικό κλάδο και το 3,5% στη ναυτιλία. Επίσης είναι εμφανές, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηματολογίων έχει απαντηθεί από στελέχη που εργάζονται σε παραγωγή και εμπορία ποτών και τροφίμων (22,4%) και ακολουθεί ο κλάδος των φαρμάκων και καλλυντικών με ποσοστό 15,5%. Οι κλάδοι των επίπλων και της συσκευασίας και της εκτύπωσης συμμετείχαν στην έρευνα με ίσα ποσοστά, δηλαδή με 3,5% κάθε ένας, ενώ υψηλό ήταν το ποσοστό των απαντήσεων που λάβαμε από εταιρίες παροχής υπηρεσιών (εδώ συμπεριλαμβάνεται και ο τραπεζικός κλάδος, ο τουριστικός, κ.ά.) το οποίο άγγιξε το 12%. Τέλος, το ποσοστό των εταιριών που ανήκουν σε διάφορους άλλους κλάδους (όπως εξαγωγές, παραγωγή ενέργειας, στρατιωτικός τομέας, αμυντική βιομηχανία, κτλ.) φτάνει το 8,6%.

#### 4. Συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαπραγμάτευσης και του τόπου πώλησης των αγαθών/υπηρεσιών των εταιριών

Στην ερώτηση αν τα στελέχη χρησιμοποιούν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης ή εταιρικές, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 57 στα 58 ερωτηματολόγια. Αντίστοιχα, στην ερώτηση για τον τόπο πώλησης των αγαθών/υπηρεσιών της εταιρίας, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 56 στα 58 ερωτηματολόγια. Κατά συνέπεια, το σύνολο των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα Ε4 είναι συνολικά 55.

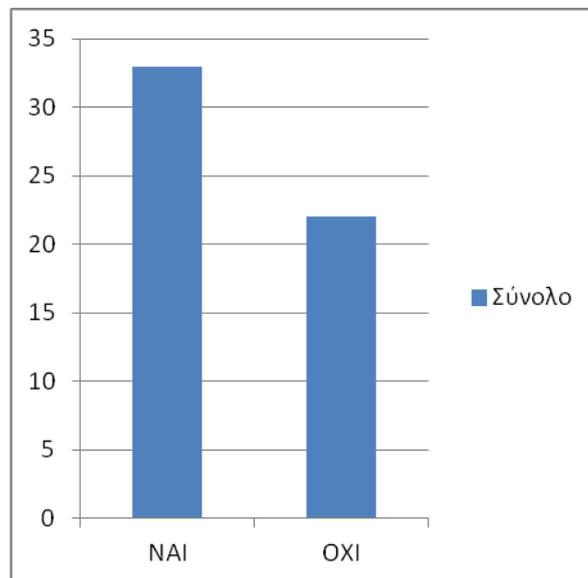


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε4

Παρατηρούμε ότι οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και στην εγχώρια αγορά αλλά και στο εξωτερικό παράλληλα (ποσοστό 83,5% από τα 55 ερωτηματολόγια). Τα στελέχη προμηθειών τους ακολουθούν πρωτίστως εταιρικές στρατηγικές διαπραγματεύσεων, σε ποσοστό 43,6%, ενώ σε ποσοστό 33% ακολουθεί ο καθένας ελεύθερα τις προσωπικές του στρατηγικές. Ορισμένα στελέχη αγορών, σε ποσοστό 6,9%, συνδυάζουν τις στρατηγικές διαπραγματεύσεων που τους επιβάλλουν οι εταιρίες τους να ακολουθήσουν, με τις δικές τους τεχνικές διαπραγμάτευσης.

## 5. Πόσα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων;

Στην ερώτηση αν τα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 55 στα 58 ερωτηματολόγια και αυτό είναι το σύνολο που έχει υπολογιστεί στο διάγραμμα Ε5.

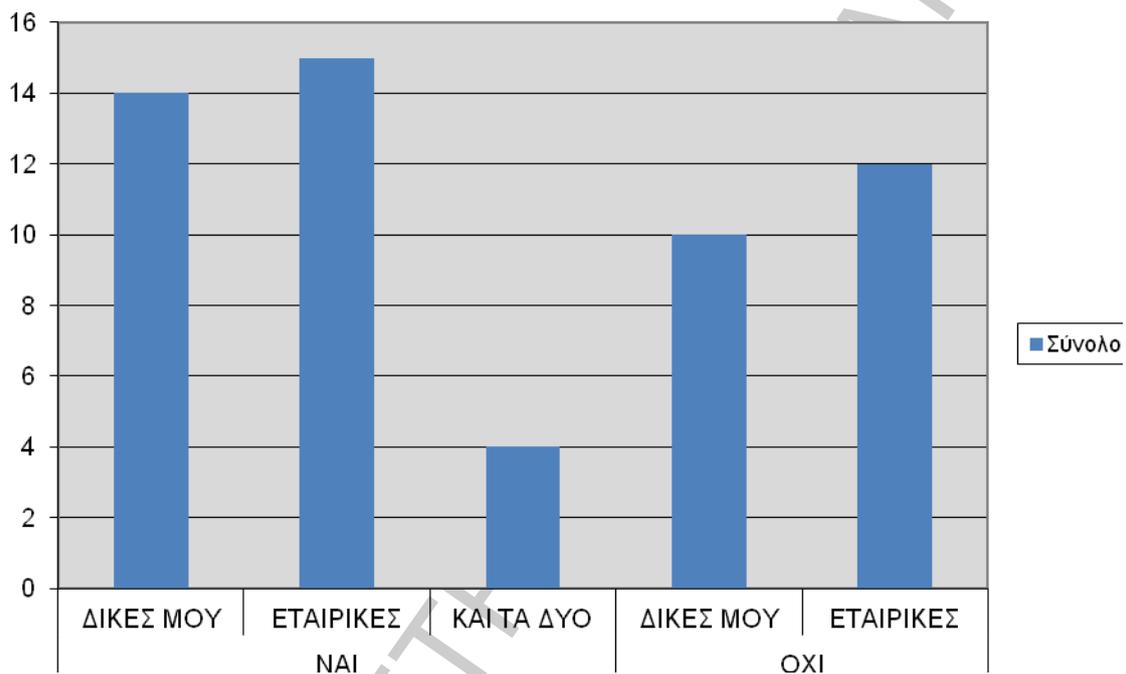


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε5**

Παρατηρούμε ότι μόνο το 60% των στελεχών έχει εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μια εταιρία δεν έχει ικανά στελέχη που μέσω της εμπειρίας τους μπορούν να μειώσουν το κόστος και να προσφέρουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Παρ' όλα αυτά, θεωρούμε μειονέκτημα να μην υπάρχει σχετική εκπαίδευση των στελεχών σε τόσο καίριες θέσεις όπως το τμήμα προμηθειών, το οποίο μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρία, ειδικά σε καιρούς οικονομικής κρίσης, όπως είναι η περίοδος που διανύουμε.

## 6. Πόσοι από τους εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης χρησιμοποιούν δικές τους στρατηγικές;

Στην ερώτηση αν τα στελέχη χρησιμοποιούν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης ή εταιρικές, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 57 στα 58 ερωτηματολόγια. Αντίστοιχα, στην ερώτηση για το αν τα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 55 στα 58 ερωτηματολόγια. Κατά συνέπεια, το σύνολο των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα Ε6 είναι συνολικά 55.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε6

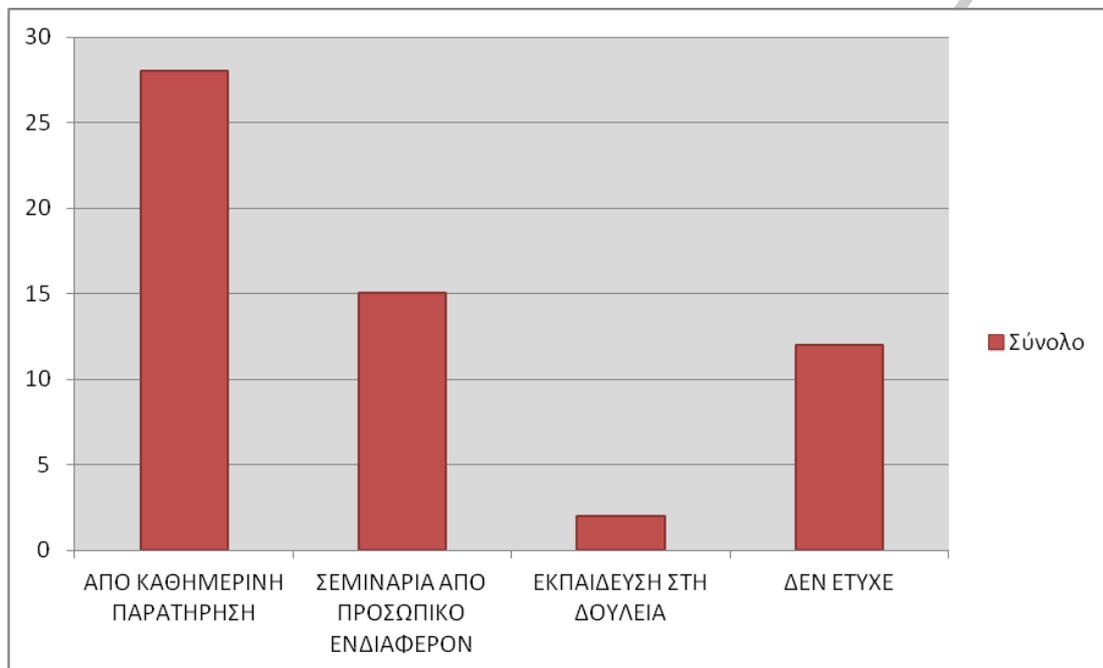
Στο διάγραμμα Ε6 παρατηρούμε ότι από τα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (60% σύμφωνα με το διάγραμμα Ε5), το 42,4% χρησιμοποιεί δικές του τεχνικές για να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές, το 45,5% χρησιμοποιεί μόνο εταιρικές στρατηγικές, ενώ το 12,1% συνδυάζει τις προσωπικές του στρατηγικές διαπραγμάτευσης με αυτές που του επιβάλλει η εταιρία να χρησιμοποιεί.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να σχολιάσουμε το γεγονός ότι από τους μη εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (θυμίζουμε ότι αποτελούν το 40% του συνόλου σύμφωνα με το διάγραμμα Ε5), δεν υπάρχουν στελέχη που να συνδυάζουν δικές τους στρατηγικές και εταιρικές. Άρα, τα στελέχη που δεν έχουν εκπαιδευτεί να διαπραγματεύονται, είτε ακολουθούν τη δική τους προσωπική, έμφυτη τάση προς διαπραγμάτευση εάν υπάρχει (διαφορετικά καλλιεργείται με το πέρασμα του χρόνου), είτε ακολουθούν πιστά τις εταιρικές τεχνικές και δεν αφήνουν ελεύθερο τον εαυτό τους να μάθει και να εξελιχθεί μέσα από τη δουλειά ώστε να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην εταιρία.



## 7. Πόσα από τα στελέχη έχουν ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος και με ποιον τρόπο;

Στην ερώτηση προς τα στελέχη αν έχουν ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος και με ποιον τρόπο, λάβαμε συμπληρωμένα 57 ερωτηματολόγια από τα 58, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα Ε7.



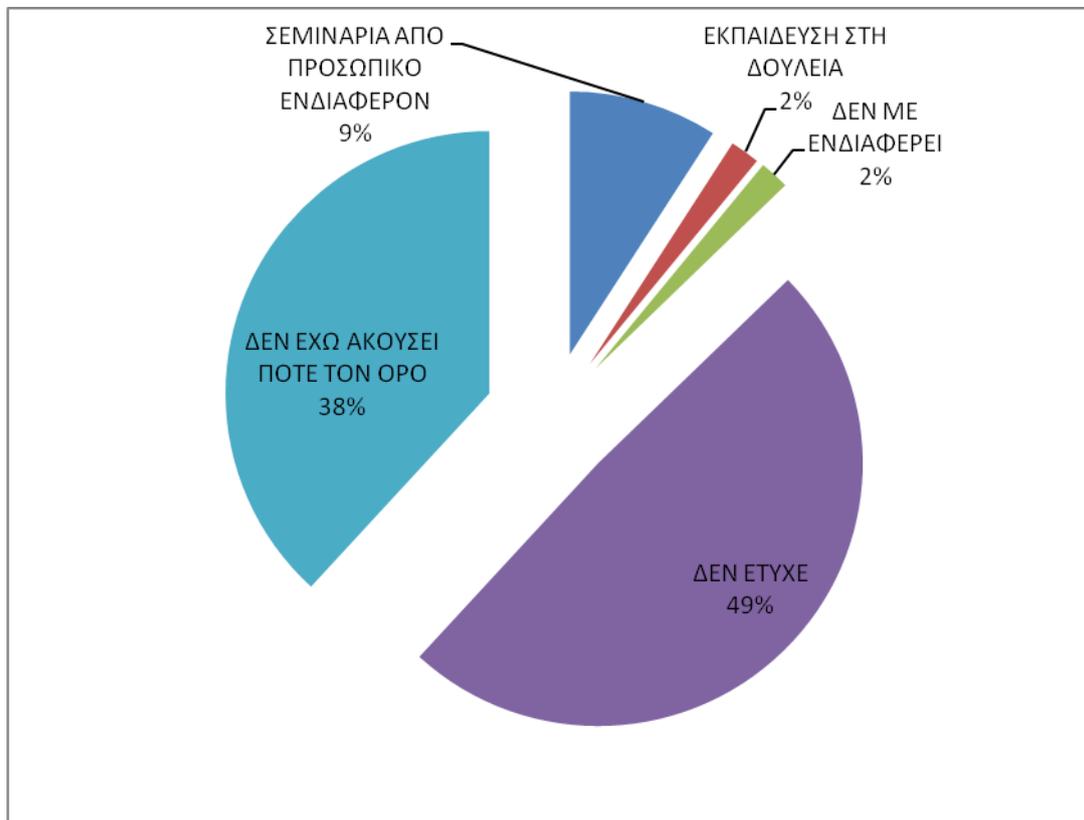
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε7**

Παρατηρούμε ότι μόνο το 21,1% των ερωτηθέντων δεν έχει ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος γιατί δεν έτυχε να ασχοληθεί, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (49,1%, δηλαδή σχεδόν οι μισοί) έχουν ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος από παρατήρηση στην καθημερινότητά τους. Το 26,3% έχει παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια με δική του πρωτοβουλία από καθαρά προσωπικό ενδιαφέρον, ενώ μόνο το 3,5% έχει εκπαιδευτεί στη γλώσσα του σώματος στο εργασιακό του περιβάλλον.

Ίσως η γλώσσα του σώματος να μην είναι ακόμα αναγνωρισμένη ως ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στο χώρο των διαπραγματεύσεων και γι' αυτόν τον λόγο να μην την προσφέρουν οι εταιρίες στα στελέχη τους. Διαπιστώνουμε όμως, ότι τελικά το 75,4% των ερωτηθέντων έχει καταφέρει από μόνο του να ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος, με αποτέλεσμα να φαίνεται αναγκαίο και επιτακτικό να υπάρχει σχετική εκπαίδευση των στελεχών από τις επιχειρήσεις. Μαθαίνοντας τη γλώσσα του σώματος με ειδικά σεμινάρια, δεν μαθαίνουμε μόνο να διαπραγματευόμαστε με το εξωτερικό μας περιβάλλον όπως τους προμηθευτές ή τους πελάτες, αλλά και με το εσωτερικό, που είναι οι συνάδελφοί μας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση των συναδελφικών σχέσεων μέσα σε μια εταιρία και κατά συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

## 8. Πόσα από τα στελέχη έχουν ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό (NLP);

Στην ερώτηση προς τα στελέχη αν έχουν ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό (NLP), λάβαμε συμπληρωμένα 55 στα 58 ερωτηματολόγια (διάγραμμα Ε8).



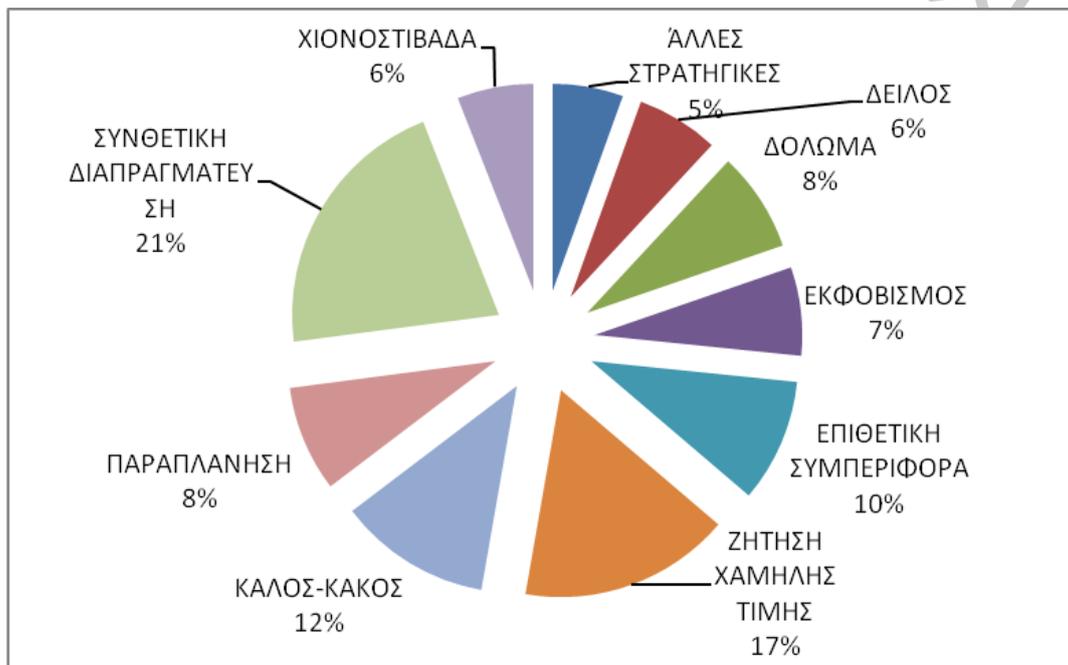
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε8

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 49%) δεν έτυχε να ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό, ενώ το 38% δεν γνωρίζει ούτε την ορολογία. Σε συζήτηση που είχα με συνεργάτες στους οποίους προώθησα το ερωτηματολόγιο και οι οποίοι με τη σειρά τους με βοήθησαν και το προώθησαν σε δικούς τους συνεργάτες, θα ήθελα να επισημάνω ότι το πρώτο ποσοστό είναι ελαφρώς αμφισβητήσιμο, καθώς όπως μου ανέφεραν, αρκετοί ήταν αυτοί που ρωτούσαν τι είναι NLP πριν απαντήσουν στην ερώτηση. Κατά συνέπεια, μπορεί να είναι μεγαλύτερο το ποσοστό των στελεχών που δεν έχουν ακούσει ποτέ τι είναι νευρογλωσσικός προγραμματισμός.

Λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων που προσφέρει ο NLP, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το ότι το 9% των ερωτηθέντων έχει παρακολουθήσει σεμινάρια από προσωπική του πρωτοβουλία, ενώ το 2% έχει παρακολουθήσει σεμινάρια στο εργασιακό του περιβάλλον. Όσο για το 2% που δεν επιθυμεί να ασχοληθεί, η μόνη εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι πιθανώς αυτά τα στελέχη να μην ήθελαν να σημειώσουν ότι δεν έχουν ακούσει ποτέ αυτόν τον όρο, διότι είναι πραγματικά περίεργο, να γνωρίζει ένα στέλεχος τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό και να μην αναγνωρίζει τη σπουδαιότητά του στον εργασιακό χώρο αλλά και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις.

## 9. Ποια στρατηγική διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται περισσότερο;

Με δεδομένο ότι τα στελέχη χρησιμοποιούν συνδυασμό στρατηγικών για να καταλήξουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, ζητήσαμε να μας σημειώσουν σε τι ποσοστό χρησιμοποιούν την καθεμιά από αυτές. Επειδή δεν λάβαμε συμπληρωμένα τα ποσοστά σε όλα τα ερωτηματολόγια, αποφασίσαμε να μην συνυπολογίσουμε και αυτόν τον παράγοντα στις αναλύσεις μας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε9

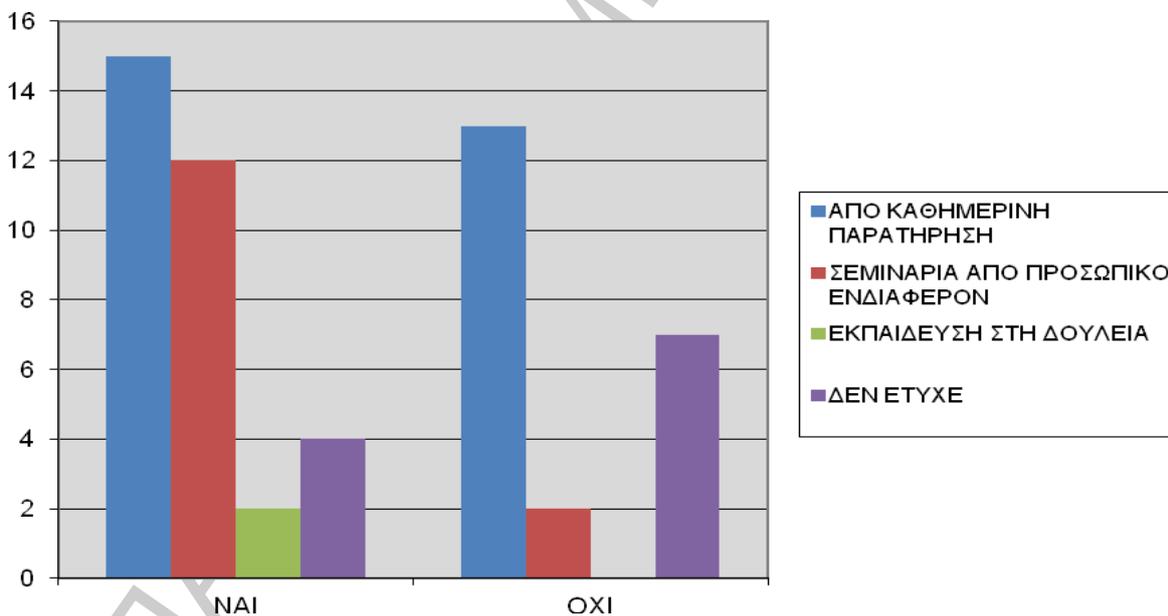
Στο διάγραμμα Ε9 ξεχωρίζουν τέσσερις στρατηγικές διαπραγμάτευσης: σε ποσοστό 10% χρησιμοποιείται η επιθετική συμπεριφορά, 12% η μέθοδος του καλού και του κακού, 17% η ζήτηση χαμηλής τιμής και πρώτη στρατηγική που ξεχωρίζει με διαφορά από τις άλλες θεωρείται η συνθετική διαπραγμάτευση. Στο 5% που βρίσκονται οι άλλες στρατηγικές, είναι οι προσωπικές τεχνικές που ακολουθούν τα στελέχη και τις αναφέρουμε επιγραμματικά: 1. ΤCO, 2. ανάλυση κόστους του προϊόντος και έρευνα αγοράς, 3. άριστη γνώση της αγοράς (διακύμανση τιμών του ενδιαφερόμενου αντικειμένου), 3. γνώση και εστίαση στον στόχο που έχω βάλει, 4. εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς, 5. ευγένεια και συναισθηματική εξάρτηση, 6. καλή ανάλυση δεδομένων και επικοινωνία, 7. καλή προετοιμασία του θέματος διαπραγμάτευσης, 8. λεπτομερής ανάλυση αγοραζόμενου είδους, 9. οι διαπραγματεύσεις στηρίζονται σε στοιχεία και όχι σε τεχνικές για να υπάρξει επιθυμητό αποτέλεσμα, 10. σπάντα όροι συμβάσεων, 11. στοιχειοθέτηση επιχειρημάτων.

Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η συνθετική διαπραγμάτευση θεωρείται η νούμερο ένα στρατηγική των διαπραγματεύσεων σήμερα. Σίγουρα ο συνδυασμός των στρατηγικών σε δεδομένες περιπτώσεις και καταστάσεις κρίνεται αναγκαίος, όμως το χτίσιμο σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές που θα οδηγήσει σε αμοιβαία οφέλη στο άμεσο μέλλον, αποτελεί στόχο μόνο της συνθετικής διαπραγμάτευσης. Οι αμοιβαίες υποχωρήσεις οδηγούν και σε αμοιβαίες νίκες (win-win situation). Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται πρέπει να καταλάβουν ότι αποτελούν τους κρίκους μιας ενιαίας εφοδιαστικής αλυσίδας και έχουν έναν

κοινό στόχο: την επιβίωση και την κερδοφορία στο τώρα και στο μέλλον μέσω της ικανοποίησης του τελικού καταναλωτή που θα επιλέξει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες τους. Κατανοώντας τις ανάγκες του προηγούμενου και του επόμενου κρίκου, έχει γίνει το πρώτο βήμα για να πλησιάσουμε τους συνεργάτες μας. Όταν σταματήσουμε να θεωρούμε ότι ο πωλητής μας επισκέπτεται μόνο για να κάνει είσπραξη και αρχίσουμε να συζητάμε μαζί του, αλλά και σε υψηλότερο επίπεδο, τις δυνατότητες συνεργασίας και υποστήριξης που μπορούμε να έχουμε από τον προμηθευτή μας, τότε πλέον αρχίζουμε να ενοποιούμε τα οικονομικά μας οφέλη. Ένα στέλεχος που χρησιμοποιεί τη στρατηγική της συνθετικής διαπραγμάτευσης, προσδίδει πραγματική αξία στην επιχείρηση που εργάζεται. Πέρα από την ουσιαστική μείωση του κόστους που είναι μετρήσιμη, παράλληλα χτίζει και ισχυρές συνεργασίες, μια φράση κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη των εταιριών σήμερα, ειδικά εν μέσω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε.

**10. Από τα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης, πόσα έχουν ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος;**

Στην ερώτηση αν τα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 55 στα 58 ερωτηματολόγια, ενώ στην ερώτηση αν έχουν ασχοληθεί με τη γλώσσα του σώματος και με ποιον τρόπο, λάβαμε συμπληρωμένα 57 από τα 58. Κατά συνέπεια, το σύνολο των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα Ε10 είναι συνολικά 55.



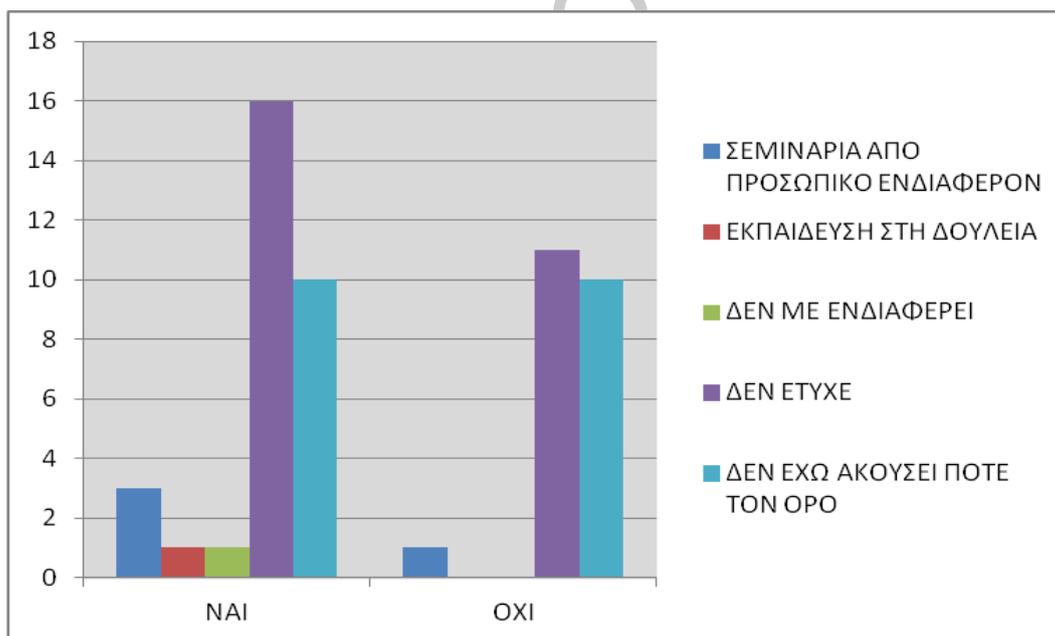
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε10**

Παρατηρούμε ότι από τους εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (θυμίζουμε ότι αποτελούν το 60% των ερωτηθέντων σύμφωνα με το διάγραμμα Ε5), το 32% ασχολείται με τη γλώσσα του σώματος από προσωπική παρατήρηση στην καθημερινότητά του και το 21% από σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει επίσης από προσωπικό ενδιαφέρον. Στον εργασιακό χώρο έχει εκπαιδευτεί μόνο το 3% στη γλώσσα του σώματος, ενώ το 7% έτυχε να μην εκπαιδευτεί καθόλου.

Από τους μη εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (θυμίζουμε ότι αποτελούν το 40% των ερωτηθέντων σύμφωνα με το διάγραμμα E5), το 23% ασχολείται με τη γλώσσα του σώματος από προσωπική παρατήρηση στην καθημερινότητά του και το 3% έχει παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια από προσωπικό ενδιαφέρον. Κανένας από τους μη εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης δεν έχει εκπαιδευτεί στη γλώσσα του σώματος στον εργασιακό του χώρο, κάτι που φαίνεται απολύτως λογικό, αφού βασικότερη και σωστότερη πρώτη επιλογή εκπαίδευσης θα ήταν οι τεχνικές διαπραγμάτευσης. Στους μη εκπαιδευμένους στις διαπραγματεύσεις, το ποσοστό συνδυασμού μη ενασχόλησης και με τη γλώσσα του σώματος, αγγίζει το 12%.

**11. Από τα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης πόσα έχουν ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό (NLP);**

Στην ερώτηση αν τα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, οι συμπληρωμένες απαντήσεις που λάβαμε ήταν 55 στα 58 ερωτηματολόγια. Αντίστοιχα, στην ερώτηση αν έχουν ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό (NLP), λάβαμε επίσης συμπληρωμένα 55 στα 58. Κατά συνέπεια, το σύνολο των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα E11 είναι συνολικά 55.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E11**

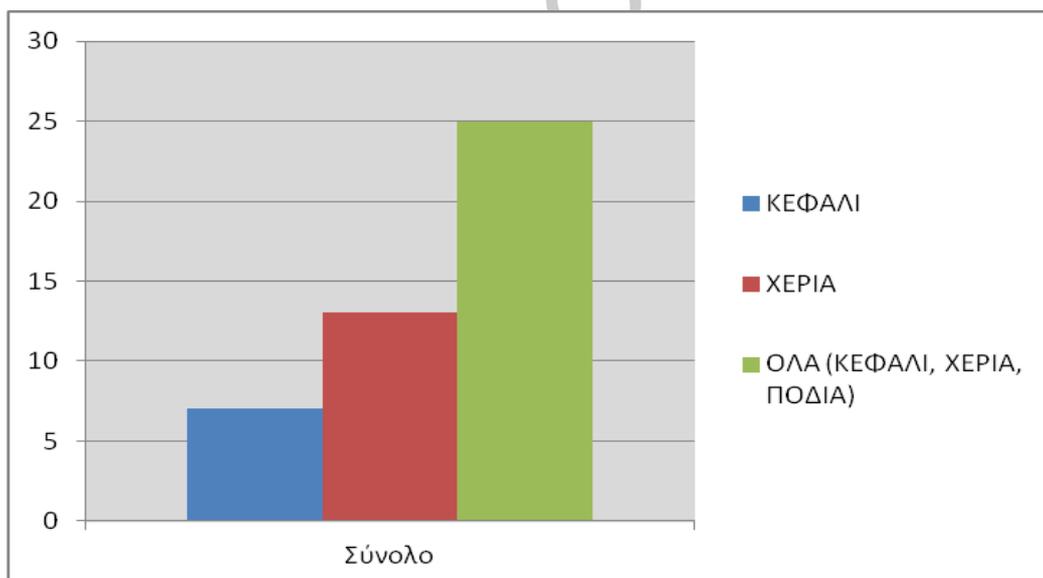
Παρατηρούμε ότι από τους εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (θυμίζουμε ότι αποτελούν το 60% των ερωτηθέντων σύμφωνα με το διάγραμμα E5), το 5% έχει παρακολουθήσει σεμινάρια νευρογλωσσικού προγραμματισμού από προσωπικό ενδιαφέρον, το 2% έχει εκπαιδευτεί σχετικά στον χώρο εργασίας του, το 29% δεν έχει τύχει να εκπαιδευτεί στο συγκεκριμένο αντικείμενο, ενώ το 18% δεν έχει ακούσει ποτέ τον όρο NLP. Το 2% που δεν ενδιαφέρεται να ασχοληθεί με τον νευρογλωσσικό προγραμματισμό, είναι ήδη εκπαιδευμένο σε τεχνικές διαπραγματεύσεων, γεγονός που μας κάνει να συμπεράνουμε ότι πιθανώς και να έχει λάβει κάποια πολύ εξειδικευμένη εκπαίδευση, η οποία να είχε αναφορές και σε κομμάτια του

νευρογλωσσικού προγραμματισμού και άρα να μην υπάρχει ενδιαφέρον για περαιτέρω ενασχόληση.

Από τους μη εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης (θυμίζουμε ότι αποτελούν το 40% των ερωτηθέντων σύμφωνα με το διάγραμμα E5), είναι αξιοσημείωτο και μόνο το γεγονός ότι υπάρχει έστω και 2% το οποίο έχει παρακολουθήσει σεμινάρια νευρογλωσσικού προγραμματισμού από προσωπικό ενδιαφέρον, ενώ αθροιστικά βλέπουμε ότι το 38% είτε δεν γνωρίζει τι είναι NLP, είτε δεν έχει τύχει να ασχοληθεί με αυτόν. Επίσης, κανένας από τους μη εκπαιδευμένους σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης δεν έχει εκπαιδευτεί στον νευρογλωσσικό προγραμματισμό στον εργασιακό του χώρο, κάτι που φαίνεται απολύτως λογικό, αφού και εδώ, όπως και προηγουμένως παρατηρήσαμε στη γλώσσα του σώματος, θεωρούμε βασικότερη πρώτη επιλογή εκπαίδευσης τις τεχνικές διαπραγμάτευσης.

## 12. Τα στελέχη που διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος, όταν παρατηρούν την άλλη πλευρά, ποια μέρη του σώματος διαβάζουν?

Οι απαντήσεις που λάβαμε σχετικά με το ποια μέρη του σώματος διαβάζουν τα στελέχη που ασχολούνται με τη γλώσσα του σώματος και την παρατηρούν στους άλλους, είναι συνολικά 45 και απεικονίζονται στο διάγραμμα E12.



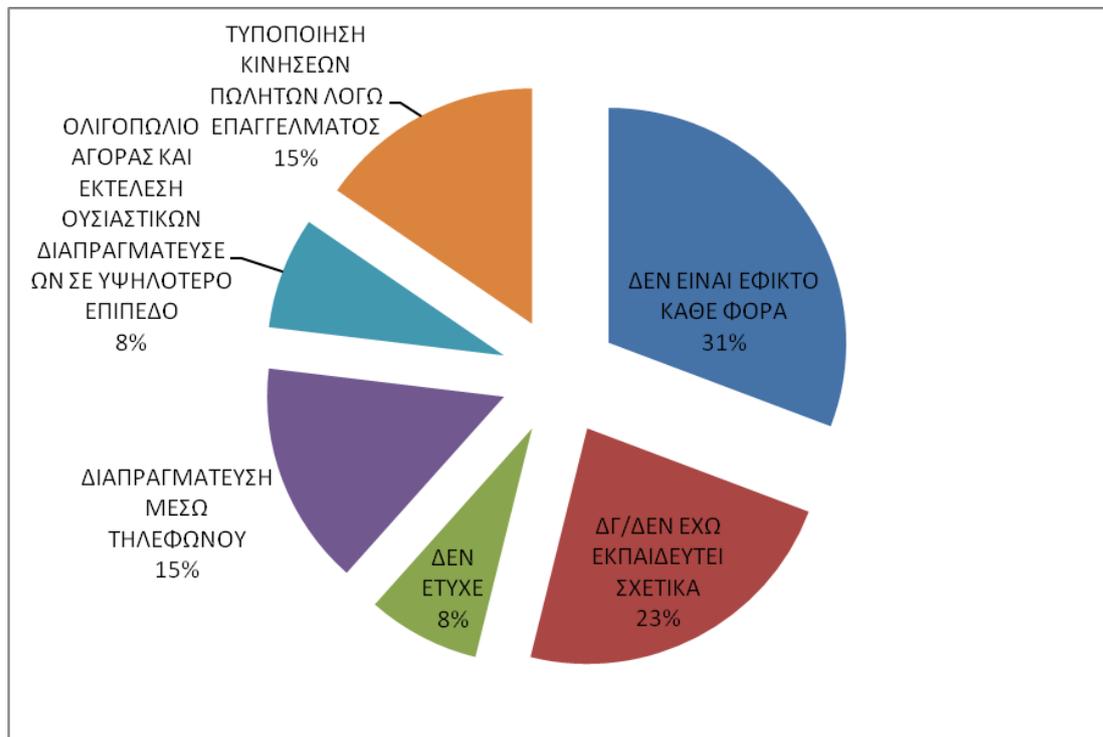
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E12

Παρατηρούμε ότι το 15,6% των στελεχών παρατηρεί στους άλλους τις κινήσεις του κεφαλιού, το 28,9% παρατηρεί τις κινήσεις των χεριών και το 55,5% παρατηρεί συνδυασμό κινήσεων που κάνουν οι άλλοι με τα χέρια, τα πόδια και το κεφάλι.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το ότι τα στελέχη, ασχέτως ηλικίας, φύλου και εμπειρίας, δεν επικεντρώνονται στην κλασική περιοχή των χεριών και δεν επηρεάζονται από τις γνωστές, συνηθισμένες κινήσεις που πιθανώς κάνουν οι άλλοι. Αντίθετα, αποδεικνύεται ότι, ασχέτως αν τα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί με σεμινάρια στη γλώσσα του σώματος ή την έχουν παρατηρήσει στην καθημερινότητά τους, έχουν μάθει να συνδυάζουν το σύνολο των κινήσεων που βλέπουν στην άλλη πλευρά και προφανώς να το αξιοποιούν προς όφελός τους.

### 13. Πόσα στελέχη δεν «διαβάζουν» τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς;

Στην ερώτηση πόσοι δεν διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς, το 18,2% των στελεχών (δηλαδή 10 στους 55) απάντησε ότι δεν τη διαβάζει. Το σύνολο των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα E13 είναι συνολικά 10.



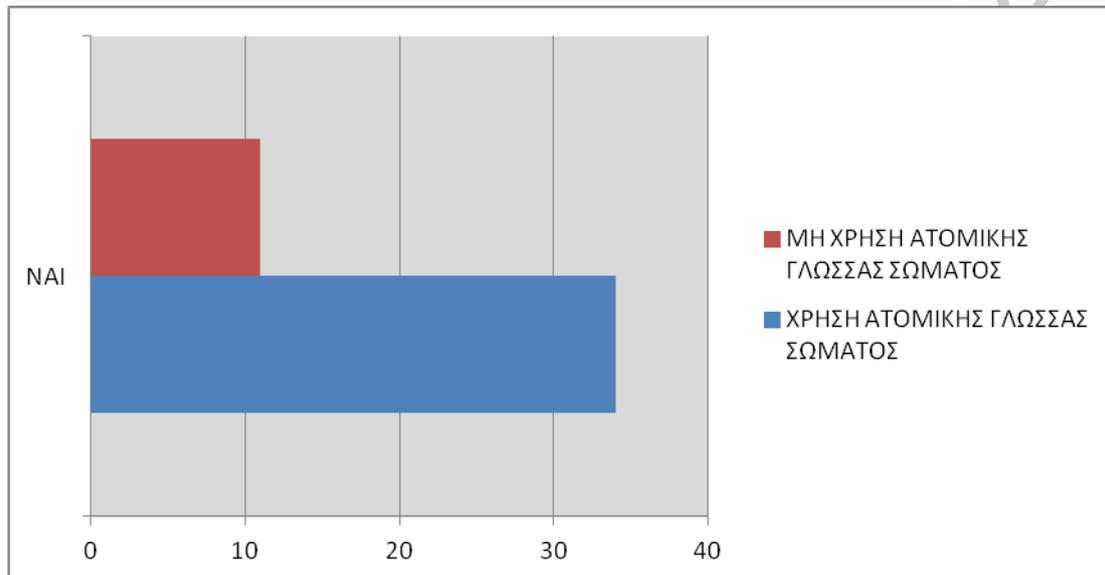
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E13

Τα στελέχη που απάντησαν ότι δεν παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς, το αιτιολόγησαν ως εξής: το 31% είπε ότι δεν είναι εφικτό να παρατηρούν τις κινήσεις των άλλων κάθε φορά που διαπραγματεύονται, το 23% είπε δεν έχει εκπαιδευτεί να «διαβάζει» τους άλλους και το 8% είπε ότι δεν έτυχε (προφανώς δεν έχει δώσει σημασία στην παρατήρηση).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ελεύθερα σχόλια που σημειώθηκαν από τα στελέχη στον χώρο που τους δόθηκε για αιτιολόγηση. Παρατηρήσαμε ότι το 15% απάντησε ότι διαπραγματεύεται μέσω τηλεφώνου και άρα είναι λογικό να μην του χρησιμεύει η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος της άλλης πλευράς. Πολύ ιδιαίτερη ήταν η απάντηση που δόθηκε από το 8% που ισχυρίστηκε ότι υπάρχει oligopώλιο αγοράς και ότι οι ουσιαστικές και σημαντικές διαπραγματεύσεις γίνονται σε υψηλότερο επίπεδο. Ακόμη και oligopώλιο να μην υπήρχε, είναι γεγονός ότι ορισμένες αποφάσεις μπορεί να παίρνονται σε επίπεδο μανάτζμεντ με βάση στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ δύο εταιριών, αδιαφορώντας για τη μεταξύ τους γλώσσα του σώματος στις διαπραγματεύσεις. Εξίσου ενδιαφέρουσα θα λέγαμε ότι είναι η απάντηση του υπόλοιπου 15% που απάντησε ότι δεν ασχολείται με τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς, γιατί υπάρχει μια τυποποίηση πλέον στις κινήσεις των πωλητών λόγω επαγγέλματος. Είναι γεγονός ότι οι πωλητές πλέον εκπαιδεύονται να προσέχουν τις κινήσεις τους και τη συμπεριφορά τους απέναντι στους υποψήφιους αγοραστές, όμως ο έμπειρος αγοραστής και πραγματικός γνώστης της γλώσσας του σώματος και κυρίως του νευρογλωσσικού προγραμματισμού, μπορεί να τους «διαβάσει» και να καταλάβει αν του πουλάνε «φύκια για μεταξωτές κορδέλες».

**14. Τα στελέχη που διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος σε διαπραγματεύσεις;**

Στην ερώτηση προς τα στελέχη για το αν διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς, οι καταφατικές απαντήσεις που λάβαμε ήταν 77,6%, δηλαδή 45 στα 58 ερωτηματολόγια. Αυτό το σύνολο έχει ληφθεί υπόψη στο διάγραμμα Ε14.



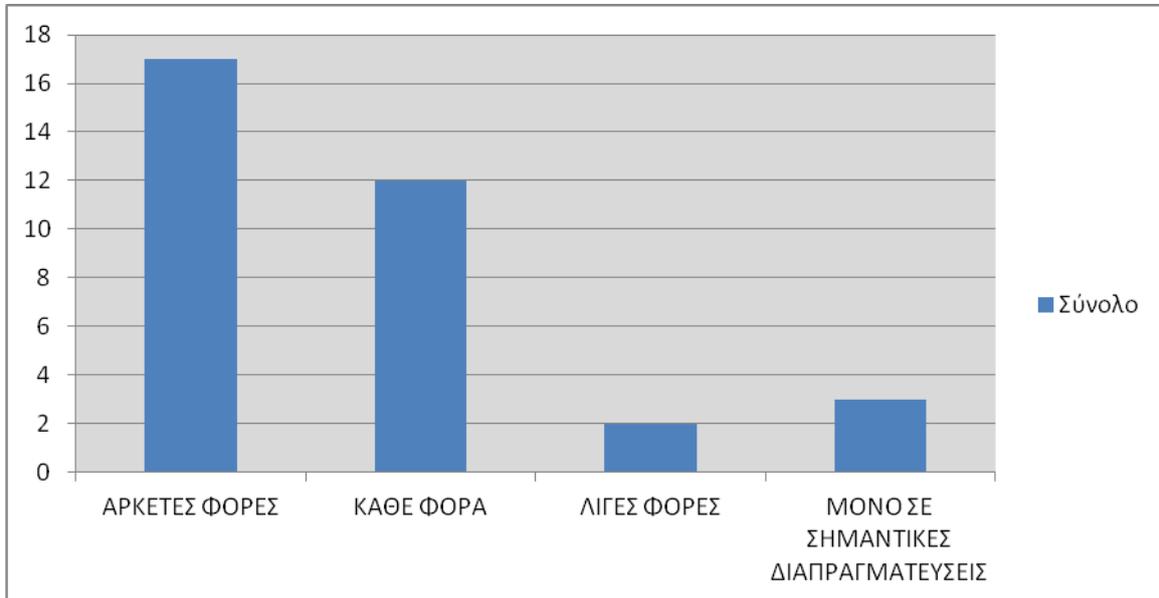
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε14**

Από τα στελέχη που διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς, παρατηρούμε ότι μόνο το 24,4% δεν χρησιμοποιεί παράλληλα και τη δική του γλώσσα του σώματος όταν διαπραγματεύεται. Αντίθετα, το 75,6%, δηλαδή η πλειοψηφία των στελεχών που παρατηρούν τους άλλους, προσέχουν και τις δικές τους εκφράσεις και κινήσεις κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων. Το μεγάλο αυτό ποσοστό μας δείχνει ότι ο συνδυασμός της «παρακολούθησης της γλώσσας του σώματος στους άλλους-χρήσης από εμάς» θεωρείται χρήσιμο εργαλείο από τα στελέχη για τις διαπραγματεύσεις τους, ασχέτως ηλικίας, φύλου και ετών εμπειρίας που μπορεί να έχουν στον χώρο.



### 15. Συχνότητα όσων χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος

Οι απαντήσεις που λάβαμε σχετικά με το πόσο συχνά χρησιμοποιούν τα στελέχη τη δική τους γλώσσα του σώματος, είναι συνολικά 34 και απεικονίζονται στο διάγραμμα Ε15.

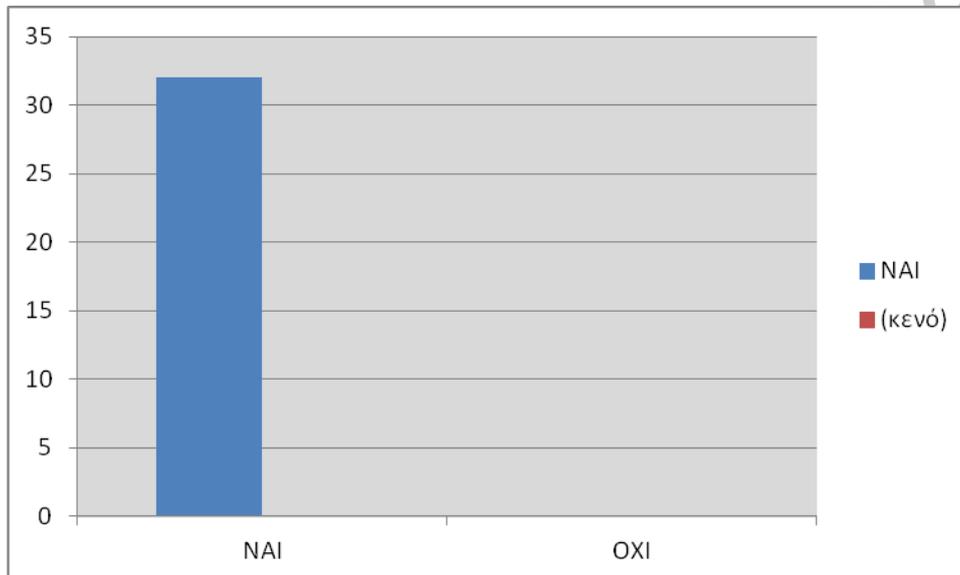


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε15**

Παρατηρούμε ότι το 35,3% των στελεχών χρησιμοποιούν κάθε φορά τη γλώσσα του σώματός τους κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων, ενώ το 50% τη χρησιμοποιεί αρκετές φορές. Το 5,9% τη χρησιμοποιεί λίγες φορές και το 8,8% τη χρησιμοποιεί μόνο κατά τη διάρκεια σημαντικών διαπραγματεύσεων. Παρακολουθώντας βήμα-βήμα την εμφανή τάση που έχουν τα στελέχη να χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος στην επαγγελματική τους καθημερινότητα, σύμφωνα με το διάγραμμα Ε15 διαπιστώνουμε ότι ουσιαστικά σχεδόν κάθε φορά, το 85,3% των στελεχών προσέχει τον τρόπο που εκφράζεται και κινείται όταν προβαίνει σε εμπορικές συμφωνίες.

**16. Τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις;**

Σχετικά με το αν τα στελέχη χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος, αλλά και με το αν θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, λάβαμε συνολικά 32 απαντήσεις οι οποίες απεικονίζονται στο διάγραμμα E16.

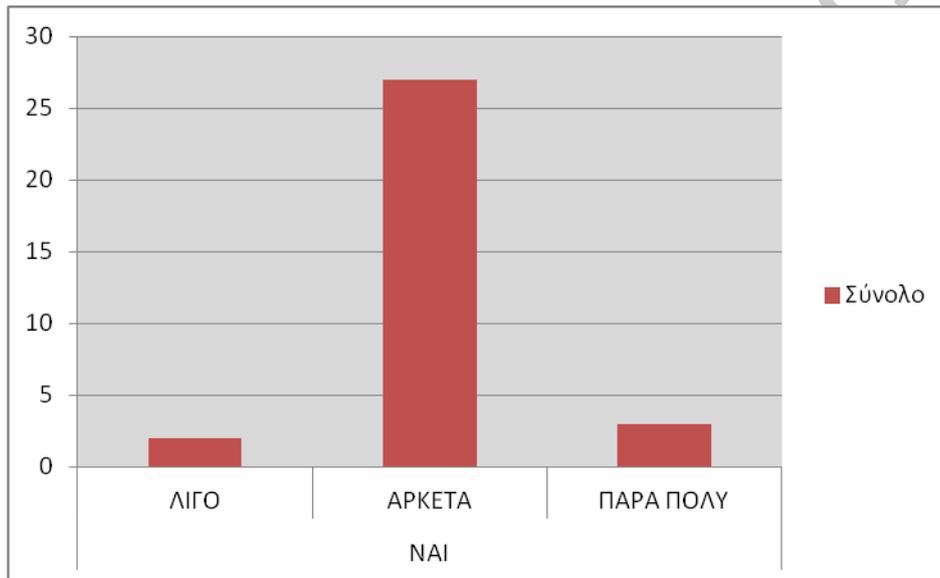


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E16**

Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένα στέλεχος που να θεωρεί ότι χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματός του δεν οδηγήθηκε σε επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Αντιθέτως, με ποσοστό 100%, όλοι θεωρούν ότι με τη χρήση των κατάλληλων κινήσεων και εκφράσεων του σώματός τους, κατάφεραν να επιτύχουν το επιθυμητό για αυτούς εμπορικό αποτέλεσμα. Και φυσικά αυτό ισχύει ασχέτως φύλου, ηλικίας και ετών επαγγελματικής εμπειρίας.

**17. Τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος και θεωρούν ότι τους οδηγεί σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, πόσο πιστεύουν ότι επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις τους;**

Στην ερώτηση 16 διαπιστώσαμε ότι όλα τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματός τους, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Στο διάγραμμα E17 θα απεικονίσουμε πόσο πιστεύουν ότι επηρεάζονται αυτές οι επιτυχημένες διαπραγματεύσεις που κάνουν.

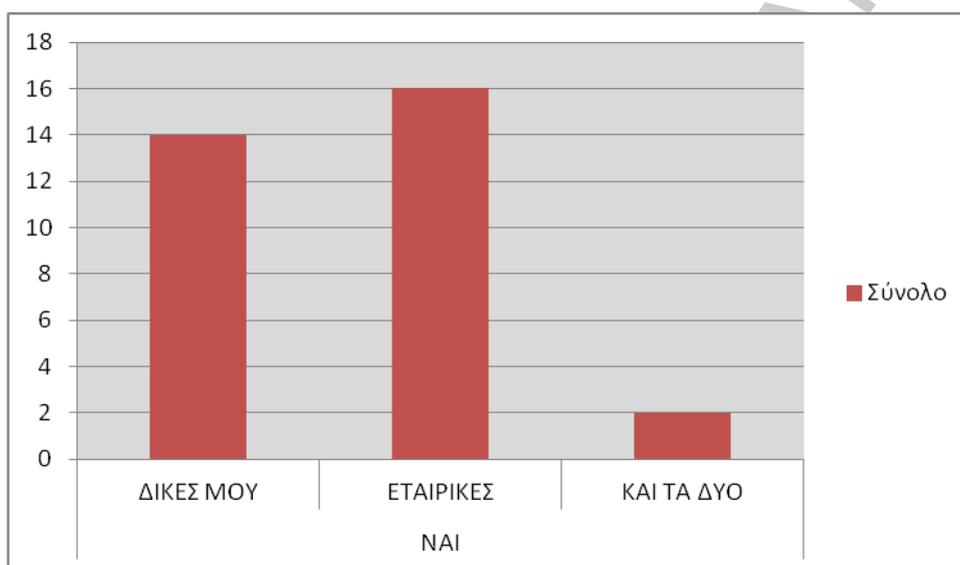


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E17**

Παρατηρούμε ότι από τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος, το 6,3% θεωρεί ότι η χρήση της επηρεάζει μόνο σε μικρό βαθμό τις διαπραγματεύσεις τους (αν και πάλι καταλήγουν να είναι επιτυχημένες), σε αντίθεση με το 84,4% που θεωρεί ότι η ατομική χρήση της γλώσσας του σώματος επηρεάζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τις εμπορικές τους συμφωνίες. Υπάρχει και μια μερίδα στελεχών που αγγίζει το 9,4% και θεωρεί ότι οι διαπραγματεύσεις μπορούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό να επηρεαστούν και να επιτύχουν, εάν τα ίδια τα στελέχη χρησιμοποιήσουν τη γλώσσα του σώματός τους. Είναι λοιπόν εμφανής η επιρροή της γλώσσας του σώματος στις διαπραγματεύσεις, αφού αθροιστικά, το 93,8% των στελεχών πιστεύει ότι επηρεάζονται αρκετά έως και πάρα πολύ οι εμπορικές τους συμφωνίες με τη χρήση των κατάλληλων ατομικών κινήσεων και εκφράσεών τους.

**18. Από τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος και θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, πόσοι εφαρμόζουν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης;**

Στην ερώτηση 16 διαπιστώσαμε ότι όλα τα στελέχη που χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματός τους, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Στο διάγραμμα E18 θα απεικονίσουμε πόσα από αυτά τα στελέχη εφαρμόζουν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Σημειώνουμε ότι ενώ στο ερωτηματολόγιο δεν υπήρχε επιλογή συνδυασμού προσωπικών και εταιρικών τεχνικών διαπραγμάτευσης, επειδή λάβαμε ορισμένα ερωτηματολόγια που είχαν κυκλωμένες και τις δύο επιλογές, αποφασίσαμε να τα δεχτούμε σαν μια τρίτη επιλογή.

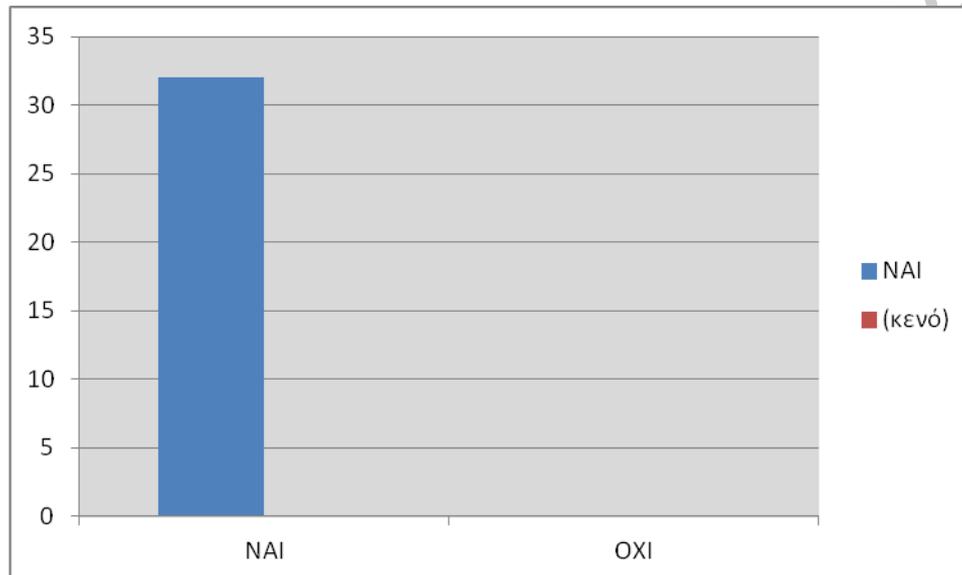


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E18**

Παρατηρούμε ότι το 43,8% όσων χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματός τους και θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, χρησιμοποιούν δικές τους τεχνικές διαπραγμάτευσης. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον όμως, προέρχεται από το γεγονός ότι το 50% όσων πετυχαίνουν στις διαπραγματεύσεις τους με χρήση της δικής τους γλώσσας σώματος, χρησιμοποιούν στρατηγικές διαπραγμάτευσης που τους επιβάλλουν οι εταιρίες τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες γνωρίζουν καλά την αγορά, καθώς και ποια είναι η δύναμή τους και ποιες τεχνικές θα πρέπει να ακολουθήσουν. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρικές στρατηγικές δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να συνδυαστούν εξαιρετικά με τη χρήση της γλώσσας του σώματος ενός έμπειρου στελέχους που προσπαθεί να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη από τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχει στον κλάδο. Πάντως, η διαφορά της τάξης του 6,2% θεωρείται μικρή για να δοθεί συγκριτικό πλεονέκτημα στις εταιρικές στρατηγικές. Το αντίθετο μάλιστα. Αποδεικνύεται πως, ένα στέλεχος αγορών μπορεί να πετύχει τόσο καλές διαπραγματεύσεις ακολουθώντας τις δικές του τεχνικές αφού έχει μελετήσει τη γλώσσα του σώματος, όσο και ένα άλλο στέλεχος αγορών που θα βρισκόταν στην ίδια θέση αλλά θα έπρεπε να ακολουθήσει αποκλειστικά τις στρατηγικές που θα του ζητούσε η εταιρία του. Το 6,2% έχει καταφέρει να συνδυάσει τις εταιρικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης με τις προσωπικές του στρατηγικές, κάτι το οποίο είναι πολύ δύσκολο και θαυμαστό παράλληλα. Συνήθως οι μεγάλες εταιρίες που έχουν συγκεκριμένες αυστηρές γραμμές διαπραγμάτευσης δεν επιτρέπουν στα στελέχη τους να αποκλίνουν από αυτές, οπότε ο συνδυασμός της προσωπικής εμπειρίας των στελεχών με τις εταιρικές τεχνικές, σίγουρα θα αποφέρει αποτελέσματα και αποτελεί μια πολύ καλή επιλογή.

**19. Τα στελέχη που παρατηρούν στους άλλους τη γλώσσα του σώματος, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις;**

Σχετικά με το αν τα στελέχη παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος των άλλων, αλλά και με το αν θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, λάβαμε συνολικά 32 απαντήσεις οι οποίες απεικονίζονται στο διάγραμμα E19.

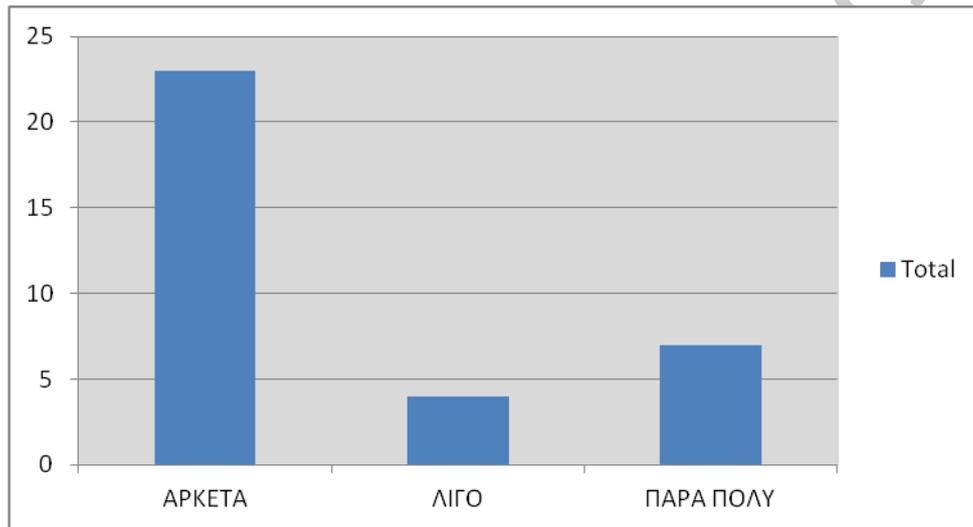


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E19**

Όπως παρατηρήσαμε και στην ερώτηση 16 όπου μελετήσαμε τη χρήση της ατομικής γλώσσας του σώματος, έτσι και στο διάγραμμα E19 όπου μελετάμε την παρατήρηση της στους άλλους, το ποσοστό των στελεχών που θεωρούν ότι τους έχει βοηθήσει να καταλήξουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, είναι και εδώ 100%. Κάνοντας μια γενική ανασκόπηση και ανάλυση σύμφωνα με τις συμπληρωμένες απαντήσεις που έχουμε λάβει, θα λέγαμε το εξής: το 55,2% όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα είτε χρησιμοποιούν, είτε διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς και όλα αυτά τα στελέχη (ασχέτως ηλικίας, φύλου και ετών επαγγελματικής εμπειρίας) έχουν δηλώσει ότι αυτό τους οδηγεί σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις.

**20. Τα στελέχη που παρατηρούν στους άλλους τη γλώσσα του σώματος και θεωρούν ότι τους οδηγεί σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, πόσο πιστεύουν ότι επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις τους;**

Στην ερώτηση 19 διαπιστώσαμε ότι όλα τα στελέχη που παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος στους άλλους, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Στο διάγραμμα E20 θα απεικονίσουμε πόσο πιστεύουν ότι επηρεάζονται αυτές οι επιτυχημένες διαπραγματεύσεις που κάνουν.

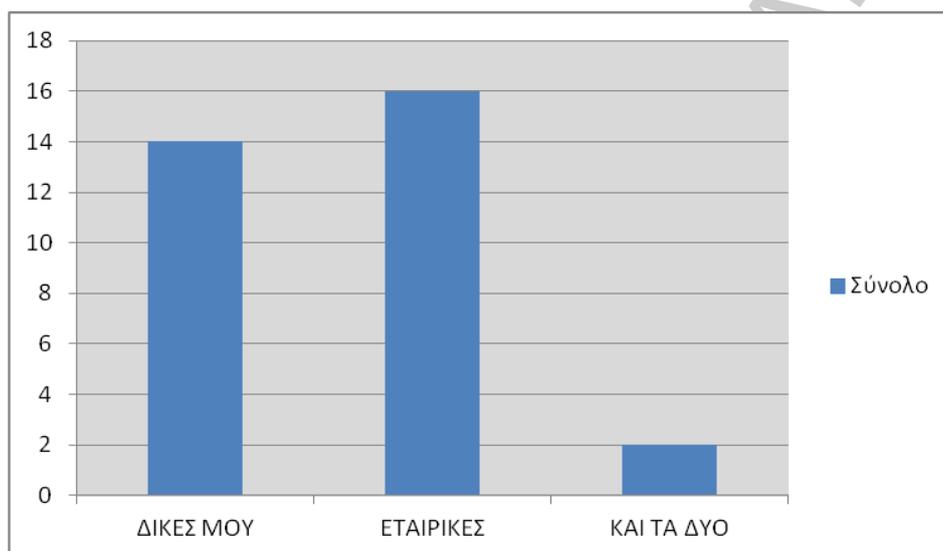


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E20**

Παρατηρούμε ότι από τα στελέχη που διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος των άλλων, το μεγαλύτερο ποσοστό (68,8%) θεωρεί ότι επηρεάζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τις διαπραγματεύσεις τους, ενώ μόνο το 9,3% θεωρεί ότι επηρεάζονται λίγο οι εμπορικές τους συμφωνίες. Ιδιαίτερα αυξημένο είναι το ποσοστό των στελεχών οι οποίοι θεωρούν ότι επηρεάζονται πάρα πολύ οι διαπραγματεύσεις τους (21,9%) παρατηρώντας τις κινήσεις και τις εκφράσεις των άλλων, με αποτέλεσμα να είναι ακόμα πιο επιτυχημένες.

**21. Από τα στελέχη που παρατηρούν στους άλλους τη γλώσσα του σώματος και θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, πόσοι εφαρμόζουν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης;**

Στην ερώτηση 19 διαπιστώσαμε ότι όλα τα στελέχη που παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος των άλλων, θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Στο διάγραμμα E21 θα απεικονίσουμε πόσα από αυτά τα στελέχη εφαρμόζουν δικές τους στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Σημειώνουμε ότι ενώ στο ερωτηματολόγιο δεν υπήρχε επιλογή συνδυασμού προσωπικών και εταιρικών τεχνικών διαπραγμάτευσης, επειδή λάβαμε ορισμένα ερωτηματολόγια που είχαν κυκλωμένες και τις δύο επιλογές, αποφασίσαμε να τα δεχτούμε σαν μια τρίτη κατηγορία.

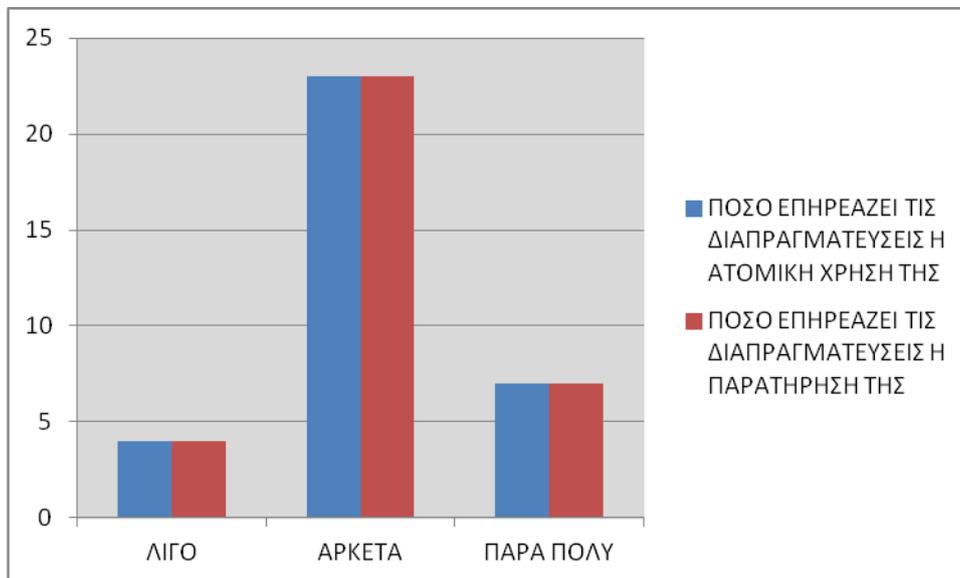


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ E21**

Παρατηρούμε ότι το 43,8% όσων διαβάζουν τη γλώσσα του σώματος των άλλων και θεωρούν ότι καταλήγουν σε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, χρησιμοποιούν δικές τους τεχνικές διαπραγμάτευσης, ενώ το 50% των στελεχών χρησιμοποιούν τις στρατηγικές που τους επιβάλλουν οι εταιρίες τους. Μόνο το 6,2% των στελεχών που παρατηρούν τις κινήσεις και τις εκφράσεις των άλλων, έχουν καταφέρει να συνδυάσουν τις εταιρικές στρατηγικές με τις προσωπικές τους τεχνικές διαπραγμάτευσης.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί εδώ, είναι ότι τα αποτελέσματα (στατιστικά και προτιμήσεις) είναι ακριβώς τα ίδια με την ερώτηση 18 η οποία συσχετίζει τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης με τη χρήση της ατομικής γλώσσας του σώματος, σε αντίθεση με την παρατήρησή της στους άλλους (τρέχουσα ερώτηση). Αυτό σημαίνει ότι πρακτικά, τα στελέχη δίνουν την ίδια σχεδόν βαρύτητα και στη χρήση αλλά και στην παρατήρηση της γλώσσας του σώματος. Επίσης, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι τόσο ισχυρός, που καμία εταιρική στρατηγική δεν θα μπορέσει στο βάθος του χρόνου να εξαλείψει την προσωπικότητα και τη δυναμική που έχουν ορισμένα ταλαντούχα στελέχη στη δημιουργία ισχυρών συνεργασιών και στο κλείσιμο επιτυχημένων διαπραγματεύσεων. Θα ήταν χρήσιμο να υπήρχε η καθοδήγηση και η σωστή εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις, ώστε τα στελέχη τους να ακολουθούσαν μεν τις εταιρικές στρατηγικές, αλλά και να καλλιεργούσαν ή να μπορούσαν να αναπτύξουν τις δικές τους τεχνικές παράλληλα και να τις χρησιμοποιούσαν σε συνδυασμό με τις πρώτες, ώστε να επιτυγχάνεται πάντα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

22. Πόσα στελέχη χρησιμοποιούν και παράλληλα παρατηρούν στους άλλους τη γλώσσα του σώματος «αρκετά» ή και περισσότερο, επηρεάζοντας έτσι τις διαπραγματεύσεις τους;

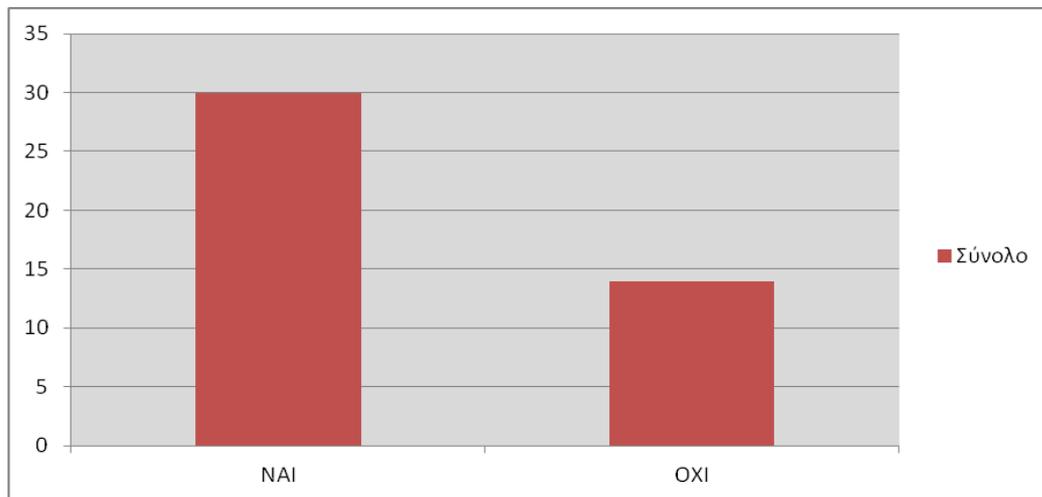


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε22

Στην ερώτηση 21 καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη ουσιαστικά δίνουν την ίδια βαρύτητα στη χρήση αλλά και στην παρατήρηση της γλώσσας του σώματος. Στο διάγραμμα Ε22 αποδεικνύεται το ίδιο και στις δύο περιπτώσεις αντίστοιχα. Το 67,6% θεωρεί ότι επηρεάζει αρκετά τις διαπραγματεύσεις τους, ενώ το 20,6% πιστεύει ότι τις επηρεάζει πάρα πολύ. Έτσι, συνολικά, το 88,2% των στελεχών που προσέχουν τις κινήσεις τους και «διαβάζουν» ταυτόχρονα των άλλων, θεωρούν ότι ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους στις εμπορικές τους συμφωνίες επιτυγχάνεται από το «εργαλείο» που λέγεται γλώσσα του σώματος και τον τρόπο με τον οποίο το χρησιμοποιούν.



**23. Πόσα από τα στελέχη που παρατηρούν στους άλλους τη γλώσσα του σώματος έχουν αλλάξει στρατηγική διαπραγμάτευσης μετά από παρατήρηση;**

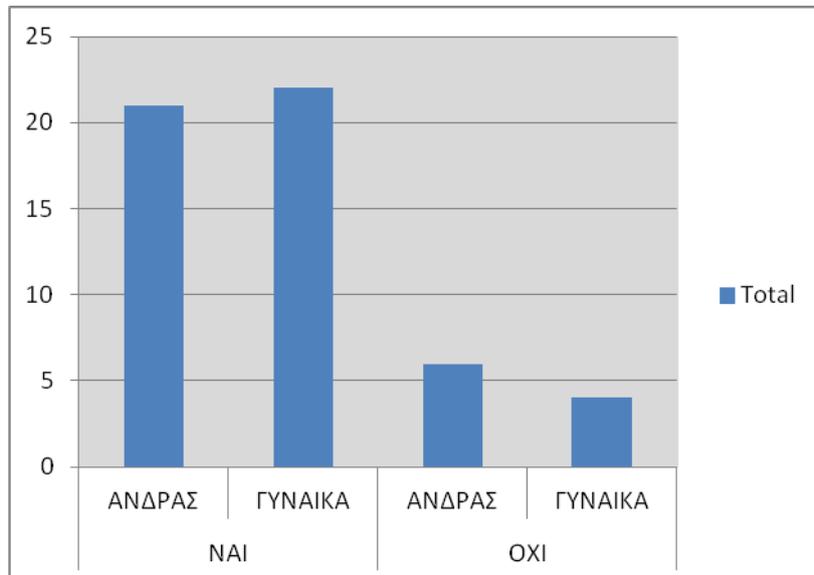


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε23**

Παρατηρούμε ότι το 68,2% των στελεχών έχει αλλάξει στρατηγική διαπραγμάτευσης μετά από παρατήρηση της γλώσσας του σώματος της άλλης πλευράς. Το ποσοστό είναι ιδιαίτερα υψηλό και δείχνει τη σπουδαιότητα των κινήσεων και των εκφράσεών μας στις επαγγελματικές μας συναντήσεις. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τη βαρύτητα που δίνουν τα στελέχη τους σε αυτό το πολύτιμο, ορατό, αλλά μη από εργαλείο και να αναπτύξουν τις δεξιότητες των εργαζομένων τους.

**24. Πόσοι ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος (διαχωρισμός ανά φύλο);**

Στην ερώτηση για τον αν ενδιαφέρονται τα στελέχη να εκπαιδευτούν, λάβαμε συμπληρωμένες 53 απαντήσεις στα 58 ερωτηματολόγια, ενώ στην ερώτηση ποιο είναι το φύλο των συμμετεχόντων, λάβαμε 56 συμπληρωμένες απαντήσεις στα 58 ερωτηματολόγια.



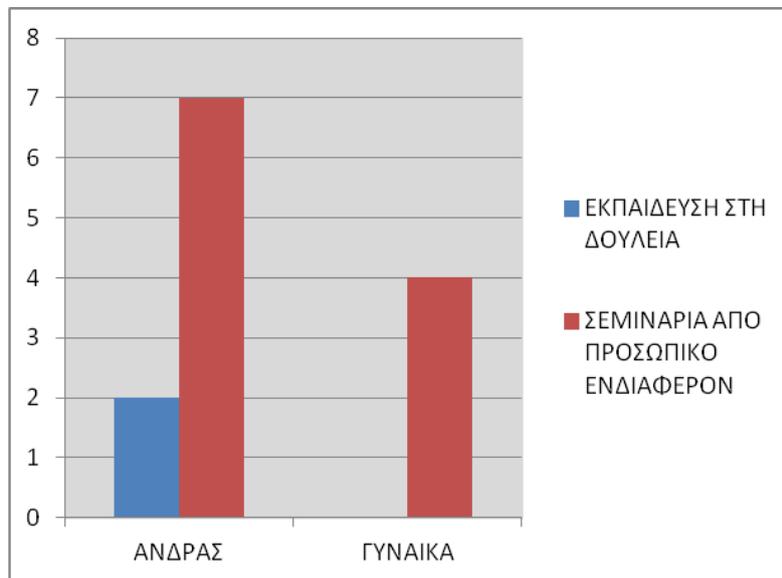
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε24**

Παρατηρούμε ότι το σύνολο των στελεχών που επιθυμούν να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος είναι 81,1%. Αυτό το ποσοστό διαχωρίζεται ως εξής: το 41,5% είναι γυναίκες και με μικρή διαφορά, δηλαδή με 39,6% ακολουθούν οι άντρες που εξέφρασαν την επιθυμία τους να μάθουν περισσότερα για τη γλώσσα του σώματος.

Δεν μπορούμε να εκφέρουμε γνώμη για το ποια θα περιμέναμε να είναι η τάση από πλευράς φύλου, καθότι οι γυναίκες συνήθως δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη γλώσσα του σώματος, όμως στη συγκεκριμένη έρευνα τα ερωτηματολόγια έχουν σταλεί τυχαία σε επιχειρήσεις μη γνωρίζοντας το φύλο που θα μας απαντήσει ώστε να έχει προκαθοριστεί το σύνολο δείγματος στο οποίο θα το στέλναμε. Παρ' όλα αυτά, είναι συγκλονιστικά υψηλό το ποσοστό όσων επιθυμούν να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος και δεν πρόκειται μόνο για χαμηλόβαθμα στελέχη, αλλά και για υψηλόβαθμα που έχουν πραγματικά αναγνωρίσει την αξία της.

Αντίθετα, το ποσοστό όσων δεν ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος ανέρχεται στο 18,8%, το οποίο προκύπτει από άρνηση αντρών για σχετική εκπαίδευση σε ποσοστό 11,3% και άρνηση γυναικών σε ποσοστό 7,5%.

25. Από τα στελέχη που ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος, πόσοι έχουν ήδη εκπαιδευτεί με σεμινάρια (διαχωρισμός ανά φύλο);

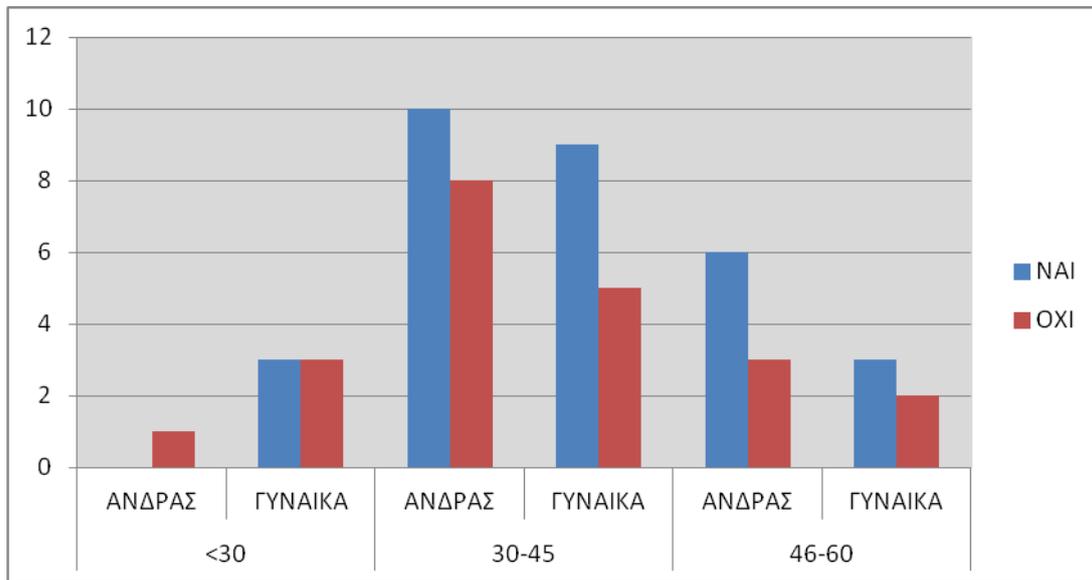


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε25

Από το σύνολο των στελεχών που επιθυμούν να εκπαιδευτούν στη γλώσσα του σώματος, δηλαδή από το 81,1% (53 στους 58), μόνο το 24,5% έχει ήδη εκπαιδευτεί σχετικά με σεμινάρια είτε στον επαγγελματικό του χώρο, είτε από προσωπικό ενδιαφέρον (13 στους 53).

Για άλλη μια φορά θα σημειώσουμε ότι επειδή δεν θεωρείται τυχαίο το δείγμα των ατόμων (φύλων) που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, γιατί ουσιαστικά τυχαία ήταν μόνο η επιλογή των εταιριών που εστάλη, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε βάσιμο ένα σχόλιο και μία ανάλυση στην οποία θα αναφέρουμε ότι οι άντρες φαίνεται να έχουν εκπαιδευτεί περισσότερο από τις γυναίκες, γιατί κάτι τέτοιο δεν αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα. Αυτό που μπορούμε όμως να εξάγουμε ως συμπέρασμα, είναι ότι οι άντρες φαίνεται να εκπαιδεύονται στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ οι γυναίκες όχι. Αυτό ίσως να οφείλεται και στην προσωπικότητα των γυναικών και οι επιχειρήσεις να μην αναγνωρίζουν την ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσής τους, διότι οι γυναίκες έχουν ένα έμφυτο ταλέντο να χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματός τους, αφού είναι συνήθως πιο εκφραστικές από τους άντρες.

## 26. Φύλο και ηλικίες εκπαιδευμένων σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων



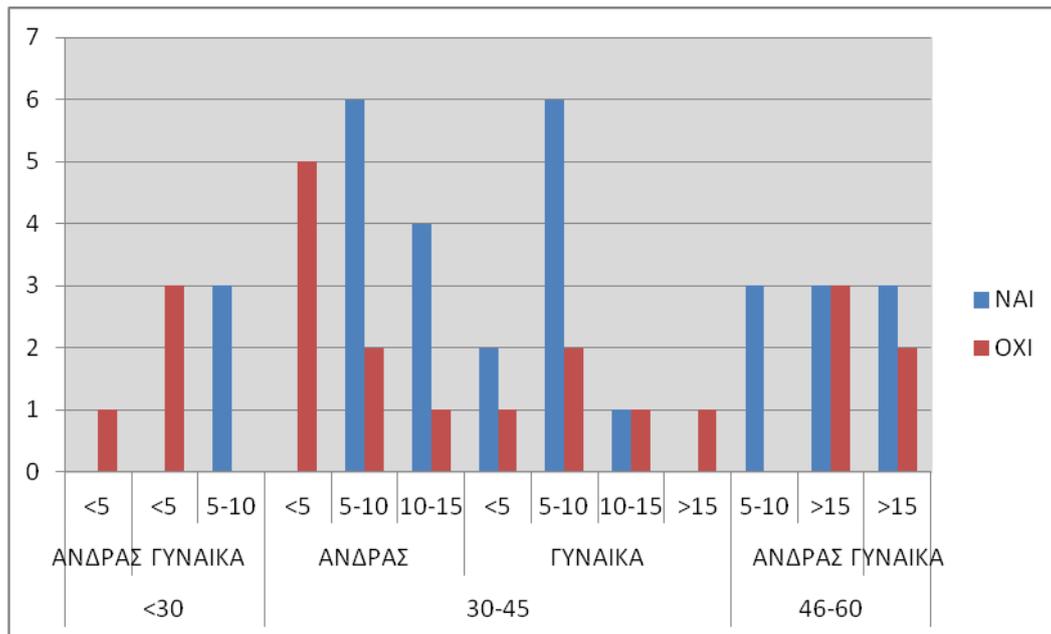
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε26Α

Σε σύνολο 53 ερωτηματολογίων με συμπληρωμένες όλες τις ερωτήσεις που απεικονίζονται στο διάγραμμα Ε26Α, παρατηρούμε ότι το 13,2% των στελεχών είναι ηλικίας μικρότερης των 30 ετών, το 26,4% είναι μεταξύ 46-60 ετών, ενώ η πλειοψηφία (60,4%) βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία των 30 έως 45 ετών, δηλαδή στα πιο παραγωγικά επαγγελματικά χρόνια.

Ξεκινώντας από τα στελέχη κάτω των 30 ετών, παρατηρούμε ότι οι άντρες δεν έχουν εκπαιδευτεί καθόλου σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, ενώ στις γυναίκες, οι μισές έχουν εκπαιδευτεί και οι άλλες μισές δεν έχουν. Στην κατηγορία των 30 έως 45 ετών, το 55,6% από το σύνολο των αντρών έχει εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων, ενώ στις γυναίκες έχει εκπαιδευτεί το 64,3% του συνόλου. Στην κατηγορία των 46 έως 60 ετών έχει εκπαιδευτεί το 66,7% του συνόλου των αντρών σε τεχνικές διαπραγματεύσεων και το 60% του συνόλου των γυναικών.

Γενικά παρατηρούμε ότι υπάρχει τάση για εκπαίδευση σε στρατηγικές διαπραγματεύσεων των στελεχών σε όλες τις ηλικίες και τα φύλα. Επίσης, ανά ηλικιακή κατηγορία και ανά φύλο, είναι αισθητή η διαφορά μεταξύ των ήδη εκπαιδευμένων σε τεχνικές και των μη εκπαιδευμένων.

Στο διάγραμμα Ε26Β που ακολουθεί, έχει αναλυθεί περισσότερο το διάγραμμα Ε26Α και φαίνεται η ηλικία των στελεχών, το φύλο και αν έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγματεύσεις σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν στον χώρο.

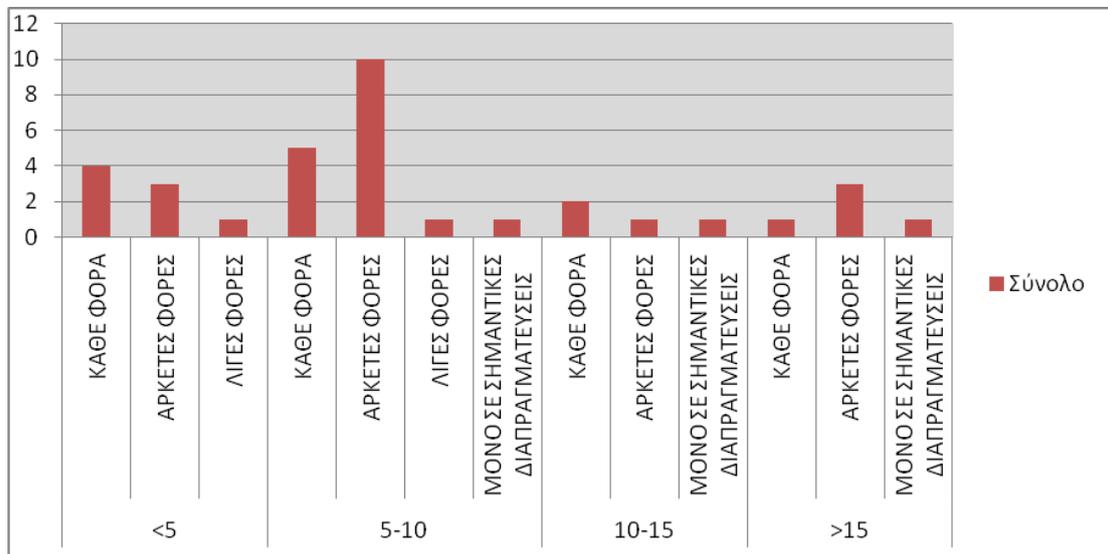


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε26Β**

Σε συνέχεια των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων του διαγράμματος Ε26Α, εδώ παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση των στελεχών σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης έρχεται μετά τα 5 έτη προϋπηρεσίας στο αντικείμενο, γεγονός που ηλικιακά ταιριάζει (και λογικό είναι να συμπίπτει) με την κατηγορία των 30 έως 45 ετών. Παρ' όλα αυτά, τα «παλαιά» και έμπειρα στελέχη της αγοράς που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 46-60 ετών και έχουν πάνω από 15 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, εξακολουθούν να μην έχουν εκπαιδευτεί σε στρατηγικές διαπραγμάτευσης και να μην έχουν εμπλουτίσει τις εμπειρικές τους γνώσεις με τις θεωρητικές. Η τάση της αγοράς σήμερα επιβάλλει χτίσιμο ισχυρών συνεργασιών για να υπάρχουν αμοιβαία οφέλη στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων. Έτσι στο τέλος μένει ικανοποιημένος ο καταναλωτής για να κινείται το χρήμα και να είναι υγιής η οικονομία. Η συνθετική διαπραγμάτευση θεωρείται νούμερο ένα εταιρική και προσωπική στρατηγική και μπορεί κάλλιστα να συνδυαστεί και με άλλες τεχνικές διαπραγμάτευσης.

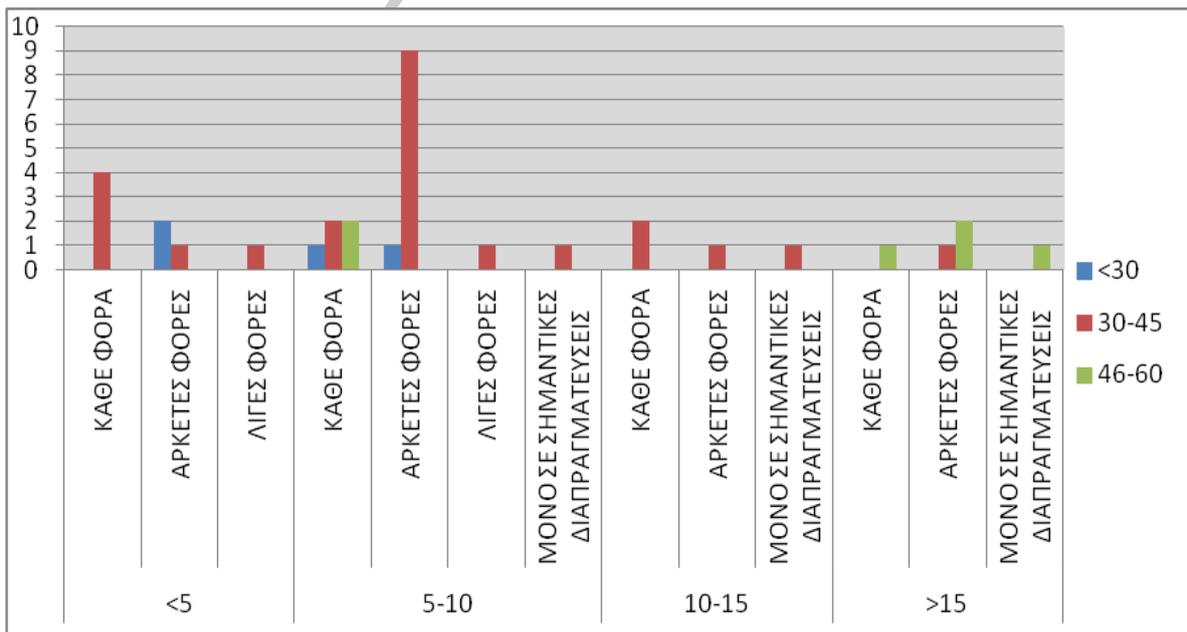
## 27. Συσχετισμός ετών εμπειρίας και γλώσσας σώματος

Θα πρέπει να γίνει ο συσχετισμός αν όσοι έχουν περισσότερα χρόνια εμπειρίας χρησιμοποιούν περισσότερο τη γλώσσα του σώματός τους στις διαπραγματεύσεις ή το αντίθετο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε27Α

Παρατηρούμε μια αυξανόμενη τάση χρήσης της γλώσσας του σώματος τα πρώτα 10 έτη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των στελεχών. Ύστερα η χρήση της πέφτει κατακόρυφα και αυτό μπορεί να εξηγηθεί ποικιλοτρόπως. Στο διάγραμμα Ε27Β που ακολουθεί, έχει προστεθεί και ο παράγοντας ηλικία.



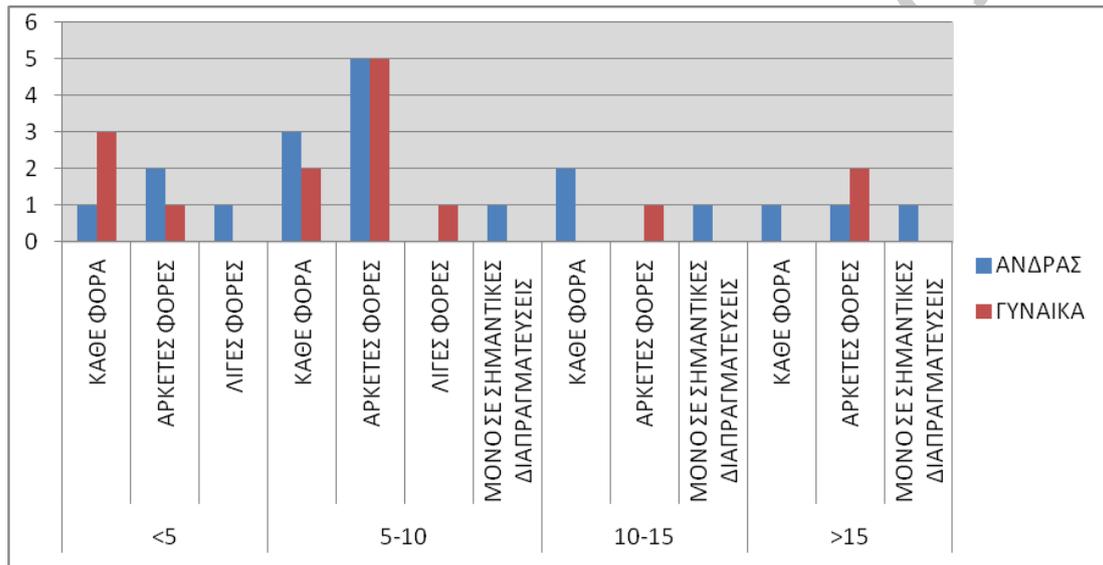
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε27Β

Παρατηρούμε ότι οι ηλικίες που χρησιμοποιούν περισσότερο την ατομική γλώσσα του σώματος είναι μεταξύ 30 και 45 ετών και έχουν από 0 έως 15 χρόνια προϋπηρεσίας. Δύσκολα θα βρούμε στελέχη που θα είναι σε αυτήν την ηλικιακή κατηγορία και θα έχουν περισσότερα έτη εμπειρίας, αν και στο διάγραμμα E27B, βλέπουμε ότι υπάρχουν ορισμένα και μάλιστα ασχολούνται αρκετές φορές με τις προσωπικές τους εκφράσεις και κινήσεις. Οι μεγαλύτερες ηλικίες που κουβαλούν και περισσότερα από 15 χρόνια εμπειρίας χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος σχεδόν κάθε φορά, προφανώς γιατί η χρήση γίνεται πλέον εμπειρικά και αυθόρμητα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τη γλώσσα του σώματος τη χρησιμοποιούν κυρίως τα μεσαίου επιπέδου στελέχη (ή τουλάχιστον τα στελέχη με προϋπηρεσία 5-10 χρόνια), αφού μάλλον τα επόμενα ιεραρχικά επίπεδα εστιάζουν σε πιο στρατηγικά κομμάτια και τη χρησιμοποιούν κυρίως σε σημαντικές διαπραγματεύσεις. Η μεγάλη εμπειρία άνω των 15 ετών στον χώρο, η γνώση της αγοράς και η εμπιστοσύνη στις επαγγελματικές επιλογές που έχει κάνει το κάθε στέλεχος, οδηγούν σε μια «επιστροφή» στην αξία της γλώσσας του σώματος στις μεγαλύτερες ηλικίες. Έτσι, παρατηρείται αύξηση της χρήσης της ατομικής γλώσσας του σώματος σε συχνότητα μετά τα 15 χρόνια προϋπηρεσίας και ειδικότερα στις ηλικίες άνω των 46 ετών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## 28. Συσχετισμός φύλου και γλώσσας σώματος

Με δεδομένο ότι δεν είχαμε το ίδιο δείγμα ανδρών και γυναικών για να συγκρίνουμε αποτελέσματα, για να μπορέσουμε να συγκρίνουμε ποιο από τα δύο φύλα χρησιμοποιεί περισσότερο τη γλώσσα του σώματος, χρησιμοποιήσαμε σαν κοινό παράγοντα τα έτη προϋπηρεσίας (διάγραμμα Ε28). Συνολικά απεικονίζονται 34 άτομα που χρησιμοποιούν τη δική τους γλώσσα του σώματος, από τα οποία οι 19 είναι άντρες (55,9%) και οι 15 είναι γυναίκες (44,1%).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ε28

Όταν τα έτη εμπειρίας είναι λιγότερα από 5, οι άντρες κάνουν αξιόλογες προσπάθειες να χρησιμοποιήσουν τη γλώσσα του σώματος, αλλά οι γυναίκες την έχουν ήδη ανακαλύψει σαν όπλο και τη χρησιμοποιούν σε πολύ μεγαλύτερη συχνότητα. Με 5 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας στον χώρο, οι άντρες ξεπερνούν το γυναικείο φύλο και εκτός από τη συνεχή χρήση της, εκμεταλλεύονται τα οφέλη της και σε σημαντικές διαπραγματεύσεις. Οι γυναίκες εξαφανίζονται από το διάγραμμα Ε27 στην επόμενη ηλικιακή κατηγορία που είναι 10-15 έτη εμπειρίας. Παρατηρούμε ότι συνεχίζουν να τη χρησιμοποιούν αρκετά συχνά, αλλά οι άντρες δεν μειώνουν τη συχνότητα χρήσης της, της διατηρούν σχετικά σταθερή. Στην κατηγορία με προϋπηρεσία άνω των 15 ετών, οι γυναίκες διατηρούν σταθερή τη χρήση της ατομικής γλώσσας του σώματος σε συχνότητα, ενώ οι άντρες τη μειώνουν.

Αυτό που μπορούμε να εξάγουμε ως συμπέρασμα, είναι ότι η ουσιαστική περίοδος χρήσης της γλώσσας του σώματος και για τα δύο φύλα είναι περίπου 10 χρόνια. Για τις γυναίκες ξεκινάει από την αρχή τις καριέρας τους, ενώ οι άντρες αργούν λίγο περισσότερο να ανακαλύψουν τον τρόπο που μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτό το «εργαλείο», οπότε η δική τους περίοδος χρήσης ξεκινάει μια πενταετία αργότερα. Αντίστοιχα, μετά από τα πρώτα 10 χρόνια προϋπηρεσίας, οι γυναίκες «χάνουν τον ενθουσιασμό τους» αλλά συνεχίζουν να προσέχουν τις κινήσεις τους αρκετά συχνά και για όλο το υπόλοιπο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, ενώ οι άντρες, ακολουθούν την ίδια διαδρομή και το ίδιο μοτίβο λίγο αργότερα, όταν κλείσουν τα 15 χρόνια εργασίας.



## Επίλογος

Σε όλη τη διπλωματική εργασία δόθηκαν συμβουλές σχετικά με τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης, πώς μπορούμε να διαβάζουμε τη γλώσσα του σώματος των άλλων, πώς να χειριζόμαστε τη δική μας, κτλ. Στόχος αυτής της μελέτης που έγινε, ήταν να αφυπνίσει τις εταιρίες και τους φοιτητές και να αποδείξει ότι πέρα από τις τεχνικές, υπάρχουν και μη λεκτικά μηνύματα στις επαγγελματικές διαπραγματεύσεις, τα οποία αν μάθουμε να τα αποκωδικοποιούμε σωστά, αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο για να επιτύχουμε τους στόχους μας. Προτείνω λοιπόν, να κρατήσει ο καθένας αυτά που «του ταιριάζουν» και μπορεί να τα χρησιμοποιήσει λίγο ή περισσότερο στην καθημερινότητά του (επαγγελματική ή προσωπική) και φυσικά, θεωρώ χρήσιμη κάθε είδους εκπαίδευση στη γλώσσα του σώματος και στον νευρογλωσσικό προγραμματισμό που δεν είναι και τόσο διαδεδομένα στην Ελλάδα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Παράρτημα Α'

### Ερωτηματολόγιο

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί από την Αιμιλία Βασιλάκου, τελειόφοιτη του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Logistics" του Πανεπιστημίου Πειραιά, προκειμένου να συλλεχθούν στατιστικά στοιχεία για την εκπόνηση της σχετικής διπλωματικής της εργασίας. Τα στοιχεία των συμμετεχόντων δεν θα δοθούν σε τρίτους και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια. Όλες οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα για την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων πάνω στη χρήση της γλώσσας του σώματος ως στρατηγική διαπραγματεύσεων των αγοραστών. Η έρευνα θα διαρκέσει 2 μήνες και θα πραγματοποιηθεί στο διάστημα από 10/05/2012 έως και 10/07/2012.

Η διεύθυνση αποστολής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου είναι: [aimilia.vasilakou@yahoo.gr](mailto:aimilia.vasilakou@yahoo.gr)

Ευχαριστώ για τον χρόνο και τη βοήθειά σας. Θα εκτιμούσα τη συντομότερη δυνατή συμπλήρωση και αποστολή του.

**1. ΣΕ ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ?**

- A. ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ (Α.Ε.)
- B. ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ (Α.Β.Ε.Ε.)
- Γ. ΆΛΛΗ (Ο.Ε., Ε.Π.Ε., κτλ.)

**2. ΣΕ ΤΙ ΚΛΑΔΟ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ (πχ. κατασκευαστικό, φαρμακευτικό, κτλ.)?**

**3. Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ

**4. Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ

**5. ΠΟΣΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΕΧΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΑΣ (συμπεριλαμβανομένων και των προϊσταμένων/διευθυντών προμηθειών)?**

**6. ΤΙ ΤΖΙΡΟ ΑΓΟΡΩΝ ΕΧΕΤΕ ΩΣ ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ?**

**7. ΑΓΟΡΑΖΕΤΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΜΕΤΑΠΛΟΥΝΤΑΙ/ΜΕΤΑΠΟΙΟΥΝΤΑΙ/ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΕΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ:**

- A. ΜΟΝΟ ΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ
- B. ΜΟΝΟ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
- Γ. ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

**8. ΣΑΣ ΥΠΟΧΡΕΩΝΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΤΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΕΤΕ Ή ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΑΥΤΟΒΟΥΛΩΣ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ?**

- A. ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
- B. ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΔΙΚΕΣ ΜΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

**9. ΕΧΕΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΙ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ

**10. ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ** (μπορείτε να δώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις, αλλά σε κάθε περίπτωση, παρακαλώ σημειώστε δίπλα κατά προσέγγιση με ποσοστό, ποια στρατηγική εφαρμόζετε συχνότερα):

- A. Ο ΚΑΛΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΑΚΟΣ (στις περιπτώσεις που δεν διαπραγματεύεστε μόνος/η) \_\_\_\_\_%
- B. ΖΗΤΗΣΗ ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗΣ ΤΙΜΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (έναρξη συζητήσεων ζητώντας πολύ χαμηλή τιμή αγοράς από τον προμηθευτή, η οποία στη συνέχεια θα καταλήξει σε «παζάρεμα» τιμών) \_\_\_\_\_%
- Γ. ΠΑΡΑΠΛΑΝΗΣΗ (προσποίηση ότι ένα θέμα είναι σημαντικό για εσάς και μετά υποχώρηση σε αυτό από την πλευρά σας, προκειμένου να υποχωρήσει η άλλη πλευρά σε κάτι που πραγματικά σας ενδιαφέρει) \_\_\_\_\_%
- Δ. ΤΟ ΔΟΛΩΜΑ (πλησιάζοντας στο κλείσιμο της συμφωνίας προσθέτετε και άλλη μια ρήτρα μικρού σχετικά κόστους για την άλλη πλευρά, αναγκάζοντας έτσι την άλλη πλευρά να υποχωρήσει για να μην χαλάσει η συμφωνία) \_\_\_\_\_%
- Ε. Ο ΔΕΙΛΟΣ (συνδυασμός μεγάλης μπλόφας με απειλή προκειμένου να αναγκαστεί η άλλη πλευρά να δειλιάσει και να σας δώσει αυτό που θέλετε) \_\_\_\_\_%
- Ζ. ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ (σκόπιμη χρήση συναισθηματικών τεχνασμάτων, όπως πχ. θυμό για να δηλώσετε τη σοβαρότητα της θέσης που κρατάτε ή δημιουργία ενοχών στην άλλη πλευρά ως μέθοδο εκφοβισμού) \_\_\_\_\_%
- Η. ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (πχ. αδυσώπητη πίεση για περαιτέρω υποχωρήσεις, τήρηση αδιάλλακτης και σκληρής στάσης προς την άλλη πλευρά, κτλ.) \_\_\_\_\_%
- Θ. ΧΙΟΝΟΣΤΙΒΑΔΑ (κατακλύζετε την άλλη πλευρά με πολλές πληροφορίες ώστε να μην μπορεί να ξεχωρίσει τα πραγματικά γεγονότα από τους αντιπερισπασμούς) \_\_\_\_\_%
- Ι. ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ (αναζήτηση επωφελών λύσεων και για τις δύο πλευρές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους με αμοιβαίες υποχωρήσεις) \_\_\_\_\_%
- Κ. ΔΕΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩ ΚΑΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ
- Λ. ΆΛΛΟ (παρακαλώ περιγράψτε τη στρατηγική σας):

**11. ΕΧΕΤΕ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙ (λίγο ή περισσότερο) ΜΕ ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ?**

- A. ΝΑΙ, ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΟΥ
- B. ΝΑΙ, ΕΧΩ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ
- Γ. ΝΑΙ, ΜΕ ΕΧΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ
- Δ. ΟΧΙ, ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΕΤΥΧΕ
- Ε. ΟΧΙ, ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ

**12. ΕΧΕΤΕ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙ ΜΕ ΤΟΝ ΝΕΥΡΟΓΛΩΣΣΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ (NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING – NLP)?**

- A. ΝΑΙ, ΕΧΩ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ
- B. ΝΑΙ, ΜΕ ΕΧΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ
- Γ. ΟΧΙ, ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΕΤΥΧΕ
- Δ. ΟΧΙ, ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ
- Ε. ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΑΚΟΥΣΕΙ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΟΡΟ «ΝΕΥΡΟΓΛΩΣΣΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ»

**13. ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ, «ΔΙΑΒΑΖΕΤΕ» ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ Η ΑΛΛΗ ΠΛΕΥΡΑ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ (αν απαντήσετε όχι, παρακαλώ πηγαίνετε στην ερώτηση 21)

**14. ΑΝ ΝΑΙ (δηλαδή αν προσπαθείτε να διαβάσετε τις κινήσεις της άλλης πλευράς), ΠΟΙΟ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΕΠΙΔΙΩΚΕΤΕ ΝΑ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΤΕ?**

- A. ΤΙΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΙΟΥ
- B. ΤΙΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΧΕΡΙΩΝ
- Γ. ΤΙΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΟΔΙΩΝ
- Δ. ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

**15. ΕΣΕΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΕ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΤΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΑΣ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ (αν απαντήσετε όχι, παρακαλώ πηγαίνετε στην ερώτηση 20)

**16. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΕ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ?**

- A. ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ/ΣΧΕΔΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ
- B. ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
- Γ. ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ
- Δ. ΜΟΝΟ ΣΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ (πχ. όταν εμπλέκονται μεγάλα ποσά αγορών, όταν χρειάζονται τεχνικές συμβάσεις, όταν αγοράζετε κρίσιμα υλικά, κτλ.)

**17. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ Ή Η ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ, ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΝΑ ΚΑΤΑΛΗΞΕΤΕ ΣΕ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ

**18. ΠΟΣΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΑΣ ΟΤΑΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΕΣΕΙΣ ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ?**

- A. ΚΑΘΟΛΟΥ/ΣΧΕΔΟΝ ΚΑΘΟΛΟΥ
- B. ΛΙΓΟ
- Γ. ΑΡΚΕΤΑ
- Δ. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**19. ΠΟΣΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΑΣ ΟΤΑΝ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΕ ΤΙΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ?**

- A. ΚΑΘΟΛΟΥ/ΣΧΕΔΟΝ ΚΑΘΟΛΟΥ
- B. ΛΙΓΟ
- Γ. ΑΡΚΕΤΑ
- Δ. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**20. ΕΧΕΤΕ ΑΛΛΑΞΕΙ ΠΟΤΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΑΦΟΤΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΑΤΕ ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ?**

- A. ΝΑΙ (παρακαλώ πηγαίνετε στην ερώτηση 22)
- B. ΟΧΙ (παρακαλώ πηγαίνετε στην ερώτηση 22)

**21. ΑΝ ΟΧΙ (δηλαδή αν δεν ασχολείστε με τη γλώσσα του σώματος της άλλης πλευράς), ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΤΟ ΚΑΝΕΤΕ?**

- A. ΘΕΩΡΩ ΠΩΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΦΙΚΤΟ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ
- B. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΕΥΕΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ
- Γ. ΔΕΝ ΑΣΧΟΛΟΥΜΑΙ ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ
- Δ. ΑΛΛΟ (παρακαλώ περιγράψτε το λόγο):

**22. ΘΑ ΣΑΣ ΕΝΔΙΕΦΕΡΕ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΙΤΕ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ?**

- A. ΝΑΙ
- B. ΟΧΙ

**23. ΕΙΣΤΕ:**

- A. ΑΝΔΡΑΣ
- B. ΓΥΝΑΙΚΑ

**24. ΠΟΣΩΝ ΧΡΟΝΩΝ ΕΙΣΤΕ?**

- A. ΚΑΤΩ ΤΩΝ 30
- B. 30 – 45
- Γ. 46 – 60
- Δ. ΑΝΩ ΤΩΝ 60

**25. ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΕΧΕΤΕ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ?**

- A. ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ
- B. 5 ΕΩΣ 10 ΧΡΟΝΙΑ
- Γ. 10 ΕΩΣ 15 ΧΡΟΝΙΑ
- Δ. ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 15 ΧΡΟΝΙΑ

**26. ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟΝ ΤΙΤΛΟ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΑΣ**

## Παράρτημα Β'

Πίνακας 1

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΟΥ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ

Θέμα	Ανταγωνισμός (Επιμεριστική Διαπραγμάτευση)	Συνεργασία (Συνθετική Διαπραγμάτευση)	Συμβιβαστική Διαπραγμάτευση
Δομή της δαπάνης	Συνήθως σταθερή ποσότητα πόρων προς καταμερισμό	Συνήθως μεταβλητή ποσότητα πόρων προς καταμερισμό	Συνήθως καθορισμένη ποσότητα πόρων προς καταμερισμό
Επιδίωξη στόχων	Επιδίωξη ιδίων στόχων εις βάρος των στόχων των άλλων	Κοινή επιδίωξη στόχων με την άλλη πλευρά	Υποταγή των ιδίων στόχων στους στόχους των άλλων
Σχέσεις	Βραχυπρόθεσμη συνεργασία· οι πλευρές δεν αναμένουν να συνεργαστούν στο μέλλον	Μακροπρόθεσμη προοπτική· οι πλευρές αναμένουν να συνεργαστούν στο μέλλον	Ίσως βραχυπρόθεσμες (ας αφήσουμε τους άλλους να νικήσουν για να διατηρήσουμε τη γαλήνη) ή μακροπρόθεσμες (ας αφήσουμε τους άλλους να νικήσουν για να ενθαρρύνουμε την ανταποδοτικότητα στο μέλλον)
Πρωταρχικό κίνητρο	Μεγιστοποίηση ιδίου αποτελέσματος	Μεγιστοποίηση κοινού αποτελέσματος	Μεγιστοποίηση του αποτελέσματος των άλλων ή ας τους αφήσουμε να κερδίσουν για να ενισχύσουμε τη σχέση
Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια	Μυστικότητα κι αμυντική συμπεριφορά· μεγάλη εμπιστοσύνη στους εαυτούς, μικρή εμπιστοσύνη στους άλλους	Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, ενεργή ακρόαση, από κοινού εξέταση των εναλλακτικών λύσεων	Η μια πλευρά σχετικά ειλικρινής, εκθέτοντας τα ευάλωτα σημεία της στην άλλη
Γνώση αναγκών	Οι πλευρές γνωρίζουν τις δικές τους ανάγκες αλλά τις κρύβουν ή τις παρουσιάζουν παραπλανητικά· καμία πλευρά δεν αποκαλύπτει στην άλλη τις πραγματικές τις ανάγκες	Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, ενεργή ακρόαση, από κοινού εξέταση των εναλλακτικών λύσεων	Η μία πλευρά σχετικά ειλικρινής, εκθέτοντας τα ευάλωτα σημεία της στην άλλη
Προβλεψιμότητα	Οι πλευρές χρησιμοποιούν απρόβλεπτη συμπεριφορά και αιφνιδιασμό για να μπερδέψουν τον αντίπαλο	Οι πλευρές είναι προβλέψιμες κι ευέλικτες όταν πρέπει, προσπαθώντας να μην προβαίνουν σε αιφνιδιασμούς	Οι ενέργειες της μιας πλευράς απόλυτα αναμενόμενες, εξυπηρετούν πάντα την άλλη πλευρά

Επιθετικότητα	Οι πλευρές απειλούν και μπλοφάρουν, για να έχουν το πάνω χέρι	Οι πλευρές μοιράζονται με εντιμότητα τις πληροφορίες, φέρονται η μια στην άλλη με κατανόηση και σεβασμό	Η μια πλευρά υποχωρεί από τη θέση της για να κατευνάσει την άλλη
Συμπεριφορά αναζήτησης λύσης	Οι πλευρές προσπαθούν να φαίνονται αμετακίνητες στις θέσεις τους, χρησιμοποιώντας επιχειρήματα και χειραγωγώντας την άλλη πλευρά	Οι πλευρές προσπαθούν να βρουν κοινά αποδεκτές λύσεις, χρησιμοποιώντας λογική, δημιουργικότητα, επινοητικότητα	Η μια πλευρά κάνει προσπάθεια να βρει τρόπους να συμβιβαστεί με την άλλη
Μέτρα επιτυχίας	Η επιτυχία ενισχύεται από τη δημιουργία άσχημης εικόνας της άλλης πλευράς· αυξημένα επίπεδα εχθρότητας και έντονη ενδοομαδική υποστήριξη	Η επιτυχία απαιτεί εγκατάλειψη των άσχημων εικόνων και αξιολογική θεώρηση των ιδεών	Η επιτυχία καθορίζεται από την ελαχιστοποίηση ή την αποφυγή της σύγκρουσης και την εξάλειψη κάθε εχθρότητας· αγνοούνται τα αισθήματα της ίδιας πλευράς χάριν της αρμονίας
Ακραία φαινόμενα	Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η μια πλευρά θέλει να εξολοθρεύσει την άλλη· η ήττα της άλλης πλευράς γίνεται αυτοσκοπός	Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η μια πλευρά υποτάσσει όλα τα συμφέροντα της στο κοινό καλό, ξεχνώντας την ταυτότητα της και την ευθύνη της απέναντι στον εαυτό της	Ακραία φαινόμενα εμφανίζονται όταν η υποταγή στην άλλη πλευρά είναι απόλυτη, σε βάρος των ιδίων στόχων
Βασική στάση	Η βασική στάση είναι «Εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»	Η βασική στάση είναι «Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να ικανοποιηθούν οι ανάγκες όλων;»	Η βασική στάση είναι «Εσύ κερδίζεις, εγώ χάνω»
Αποκατάσταση των διαπραγματεύσεων	Αν προκύψει αδιέξοδο, ίσως χρειαστεί διαμεσολαβητής ή διαιτητής	Αν προκύψουν δυσκολίες, ίσως χρειαστεί κάποιος που θα διευκολύνει τη δυναμική των ομάδων	Αν η συμπεριφορά αυτή διαγωνίζεται, η πλευρά δεν έχει στο μέλλον διαπραγματευτική ισχύ

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή και επέκταση Robert W. Johnston, «Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks», *Personnel* 59 (Μάρτιος-Απρίλιος 1982)

## Βιβλιογραφία

-  “Supply chain strategy, planning and operations”, Sunil Chopra, Peter Meindl, ASHOKE GHOSH publication 2007, third edition
-  “Negotiating a complex world”, Brigid Starkey, Mark A. Boyer and Jonathan Wilkenfeld, New Millennium Books in International Studies, second edition
-  “The art and science of negotiation”, Howard Raiffa, Harvard University Press 1982
-  “Η γλώσσα του σώματος στην εργασία και την καριέρα”: Allan Pease, Barbara Pease, εκδόσεις Έσοπτρον, 2011
-  “Η γλώσσα του σώματος”: Allan Pease, Barbara Pease, εκδόσεις Έσοπτρον, 2006
-  “Η φύση των διαπραγματεύσεων”, Roy Lewicki, David Saunders, John Milton, εκδόσεις Κριτική, 2004
-  “Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007
-  “Σύγχρονη διοίκηση προμηθειών”, Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, εκδόσεις Παπαζήση 1995
-  “Η γλώσσα του σώματος” Gordon R. Wainwright, Hodder and Stoughton Limited, 1985
-  “Η γλώσσα του σώματος και πώς να τη μελετήσετε καλύτερα” Κομνηνάκης Μάρκος, εκδόσεις Έλλην 1998
-  “Επιχειρησιακές Επικοινωνίες” Θεμιστοκλής Κόντης, Σύγχρονη Εκδοτική 1992
-  “Parvuis Larousse Britannica” εγκυκλοπαίδεια
-  “Η απαρχή του ανθρώπινου είδους” Richard Lea Key, Εκδόσεις Κάτοπτρο, 1996
-  “Τα μυστικά του επιτυχημένου πωλητή” Χάρης Τσιμπόγου, Εκδόσεις Πρώτη Εκπαιδευτική
-  “Savoir Vivre” Marie Alex, Εκδόσεις Γιάννη Οικονόμου, 1981
-  <http://el.thefreedictionary.com/>
-  [www.google.com](http://www.google.com)