

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Μεσσαλάς Δημήτριος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

BUSINESS COMMUNICATION AND
NEGOTIATIONS

By
Dimitios Messalas

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, September 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα και την Αγγελική Τσουκαλά για την υπομονή και πολύτιμη βοήθειά της.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Περίληψη

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής εργασίας με θέμα την Επιχειρησιακή Επικοινωνία και τις Διαπραγματεύσεις έχει ως στόχο την καταγραφή και ανάλυση των εννοιών του τίτλου και την κατανόηση αυτών μέσα από την παράθεση Μελετών Περίπτωσης και την περαιτέρω ανάλυση και σύνδεσή τους με τη θεωρία, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί και αναπτύσσεται γύρω από τα συγκεκριμένα θέματα.

Η έννοια της Επικοινωνίας, όσον αφορά το ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό επίπεδο είναι άμεσα συνυφασμένη με τις Διαπραγματευτικές πρακτικές που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός και την επιτυχία που εμφανίζει αναλογικά με τις επιλογές του γύρω από την Επικοινωνία τις πληροφορίες και τη Διαπραγματέυση.

Ως απότοκος της ανωτέρω διαδικασίας προκύπτει και η επίτευξη της αναγκαίας επαφής μεταξύ των οργανισμών, μέσω των σύγχρονων συστημάτων μεταφοράς δεδομένων, πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και συναισθημάτων σε ένα πλαίσιο εταιρικής επικοινωνίας με γνώμονα τη διαπραγματέυση ως μορφή επικοινωνιακής τακτικής, το οποίο αποτελεί και το πρώτο πεδίο ανάλυσης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Τα τελευταία έτη, αν και η τεχνολογική πρόοδος είχε παράλληλη πορεία εξέλιξης με την επικοινωνία και τις διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές μεταξύ των ανωτέρω κατηγοριών, απ' ό,τι φαίνεται δημιούργησε στις Διοικήσεις εταιρειών αρκετά προβλήματα που χρήζουν αντιμετώπισης. Αυτό συμβαίνει διότι ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν τους οργανισμούς και τις διοικήσεις, έχει διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε καθίσταται σχεδόν αδύνατη η άσκηση διοίκησης με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους των υφισταμένων μέσω επικοινωνίας.

Στην σύγχρονη εποχή, το στέλεχος για να ασκεί το έργο της διοίκησης με επιτυχία πρέπει να συμβαδίζει με τις σύγχρονες διαδικασίες διακίνησης πληροφοριών, ενδό- και εξω-εταιρικά, καθώς και να επικοινωνεί το όραμα, την αποστολή και το έργο της εταιρείας και στην υπόλοιπη οργάνωση (ενδοεταιρικό περιβάλλον), αλλά και στο

ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που αφορά πελάτες, προμηθευτές και λοιπούς stakeholders της εταιρείας (εξωεταιρικό περιβάλλον).

Η επιτυχία στην διοίκηση της επιχείρησης έρχεται με την διακίνηση ελεύθερης ροής πληροφοριών (ενδοεταιρικά) και την επιτυχή καθοδήγηση των στελεχών και εργαζομένων προς επίτευξη των στόχων με τη διακίνηση συγκεκριμένων πληροφοριών προς το εξωεταιρικό περιβάλλον. Το στέλεχος, για να ελέγχει με επιτυχία την εξωεταιρική επικοινωνία και να παρέχει εκ νεου πληροφόρηση, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, προς όφελος της επιχείρησης ακολουθεί τη διαδικασία του κύκλου επαναπληροφόρησης (feedback) πριν ανατροφοδοτήσει με νέες πληροφορίες.

Στις εταιρείες η επικοινωνία αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στις εκτελέσεις διαδικασιών και αποτελεί το λόγο που μία εταιρεία θα προοδεύσει και θα αποδώσει κέρδη επιτυγχάνοντας τους στόχους της. Η αναφερόμενη ως “Επιχειρησιακή Επικοινωνία”, σύμφωνα με τον Kiyoshi Yamauchi, είναι εκείνη που θα μεταδώσει τη φιλοσοφία της εταιρείας, ενώ σύμφωνα με τον Thomas Jefferson τον τρίτο πρόεδρο των ΗΠΑ, ο οποίος χρησιμοποίησε πρώτος τον όρο (1802), αφορούσε το άνοιγμα της επιχείρησης προς το κοινωνικό σύνολο, κάτι που υλοποιήθηκε 100 χρόνια αργότερα (1902) από τον Ivy Lee, ο οποίος εισήγαγε το όραμα της επιχείρησης ως πρόσθετη αξία για το κοινωνικό σύνολο.

Στην εποχή που διανύουμε, η διαδικασία της επικοινωνίας στα πλαίσια επιχειρησιακών πρακτικών ενδο- αλλά και εξω- εταιρικά αφορά καθημερινά ένα αντικείμενο διαπραγμάτευσης, μιας και όσον τα ποιοτικά αλλά και ποσοτικά χαρακτηριστικά αυτής αυξάνονται, τόσο αλλάζει και η διαπραγματευτική θέση του υποκειμένου, ενώ παράλληλα εφόσον είναι ποσοτικά διαχειρίσιμη, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτής καθορίζουν σημαντικό μέρος της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης.

Τα άτομα, έχοντας πλέον στη διάθεσή τους όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την άσκηση της διαπραγμάτευσης, καλούνται να τα χρησιμοποιήσουν προς το προσωπικό τους όφελος, το οποίο ταυτίζεται άμεσα με την εταιρεία στα πλαίσια της εργασίας τους (ενδο-εταιρικά), τόσο και (εξω-εταιρικά) μέσα από συνεχείς κύκλους διαπραγματεύσεων και έχοντας πάντοτε ως επικοινωνιακή στόχευση την ανταλλαγή πληροφοριών με στόχο τη βελτιστοποίηση της διαπραγματευτικής τους θέσης, όπως περιγράφεται και αναλύεται από τις διαφορετικές οπτικές γωνίες που παραθέτει η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

BUSINESS COMMUNICATION AND NEGOTIATIONS

Abstract

The preparation of this Master Thesis on the subject of Business Communication and Negotiations aims to record and analyze the terms the title refers to and their understanding through the citation of Case Studies, as well as further analyzing them and connecting them to the theory, as it has been formulated and developed.

The meaning of Communication, in terms of intra-corporate and extra-corporate context is directly connected with the negotiation tactics each organization follows and the success it achieves in connection with the choices made about Communication, information and the Negotiation.

The above process also results in the achievement of the necessary contact between organizations, through the modern systems of transferring data, information, ideas, attitudes and feelings in a context of business communication given that negotiation is a type of communicational tactic, which constitutes the first analysis scope of this master thesis.

In the last years, despite the fact that technological progress was developed alongside the progress of communication as well as the communication practices between the above-mentioned categories, it seems that this has created a number of problems to companies' Management, which need to be resolved. The reason for this is that the cycle of information that affects the organizations and managements, has been broadened so much that managing by using the traditional means of communication has become almost impossible.

Nowadays, in order for the executive employee to successfully manage a company they must conform with the current information circulation process, intra- and extra-corporate. In addition, they must communicate the vision, the mission and the work of the company to the rest of the organization (intra-corporate environment), as well as the wider social group, which includes clients, suppliers and other stakeholders of the company (extra-corporate environment).

Success in management of a company comes with the free circulation of information (intra-corporate) and the successful guidance of the administration and

employees towards the achievement of goals relevant to the circulation of information to the extra-corporate context. In order for the executive member to successfully control extra-corporate communications and to provide new information, so much intra-corporate as extra-corporate, for the benefit of the company, they have to follow the process of feedback, prior to supplying the new information.

Within companies communication is the most important factor in following procedures and is the reason for which a company will make progress and make profit by achieving its goals. The term “Business Communication”, according to Kiyoshi Yamauchi, is the type of communication that will transmit the philosophy of a company, while according to Thomas Jefferson, the third president of the USA, who was first to use this term (1802), it refers to the opening of a company towards the public, and was realized 100 years later (1902) by Ivy Lee, who introduced the company vision as an added value to the public.

Today, the process of communication in terms of business practices, intra- and extra-corporate, is a topic of negotiation on a daily basis, because as its qualitative and quantitative characteristics increase, the negotiating position of the subject keeps altering. At the same time, while it is manageable in terms of quantity, it is the quality characteristics that define an important part of the process of negotiation.

With all the necessary negotiating tools available, negotiators are asked to use them to their own advantage, which identifies directly with the company, in terms of their job (intra-corporate), as well as (extra-corporate) through sustained negotiation cycles. The communicational target always is the exchange of information aiming at improving their negotiating position, as it is described and thoroughly analyzed in this Master Thesis.

Περιεχόμενα	
Περίληψη	v
Abstract	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Είδη Επικοινωνίας	
1.1 Εισαγωγή	11
1.2 Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία	12
1.3 Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία	13
1.4 Επικοινωνιακά Δίκτυα	13
1.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία	14
1.6 Επιχειρησιακή Επικοινωνία	15
1.6.1 Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	18
1.6.2 Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Επικοινωνία	20
1.6.3 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	20
1.6.4 Εμπόδια στην Επιχειρησιακή Επικοινωνία	23
1.6.5 Μέσα Επίτευξης Αποτελεσματικής Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	24
1.6.6. Μεθοδολογία Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	27
1.7 Ανακεφαλαίωση	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εταιρικές Διαπραγματεύσεις	
2.1 Εισαγωγή	33
2.2 Κύρια Είδη Διαπραγμάτευσης	34
2.2.1 Επιμεριστική Διαπραγμάτευση	35
2.2.2 Ενοποιητική Διαπραγμάτευση	37
2.3 Διαπραγματεύσεις με Πολλά Στάδια	40

2.4 Διαπραγματεύσεις Ανάμεσα σε Πολλές Πλευρές	40
2.5 Ευνοϊκότερη Εναλλακτική σε Συμφωνία Διαπραγμάτευσης	41
2.6 Δύσκολοι Διαπραγματευτές	43
2.7 Έλλειμα Εμπιστοσύνης	44
2.8 Διαπραγματευτικές Προσεγγίσεις	45
2.8.1 Διαπραγματεύσεις Τύπου Κερδίζω – Κερδίζεις (win-win)	53
2.8.1.1 Αντιμετώπιση των Διαπραγματευτικών Δυσκολιών	56
2.8.1.2 Επινοώντας Εναλλακτικές Λύσεις	59
2.8.1.3 Αξιολόγηση και Επιλογή των Εναλλακτικών Διαπραγματευτικών Λύσεων	62
2.9 Είδη Ενδοεπιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων	63
2.10 Είδη Διεπιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων	65
2.11 Βασικές Έννοιες Επιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων – Fishbone Key Concepts	67
2.12 Ανακεφαλαίωση	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτες Περίπτωσης	
3.1 AB Βασιλόπουλος - GlaxoSmithKline	83
3.2 Κρεμμύδια – Δούρειος Ίππος	85
3.3 GlaxoSmithKline	86
3.4 Εταιρεία Μπύρας – Αλυσίδα Ξενοδοχείων	87
3.5 Εστιατόριο – Εταιρεία Κρασιών	88
3.6 Εστιατόριο – Εταιρεία Αναψυκτικών	89
3.7 Διαπραγματεύσεις με Προσωπικό Εταιρείας	90
3.8 Διαπραγματεύσεις Αύξησης Μισθού	91
3.9 Ανακεφαλαίωση	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η επικοινωνία αφορά μια καθημερινή απλή διαδικασία ανταλλαγής ερεθισμάτων, λέξεων, μηνυμάτων ή γενικότερα πληροφοριών ποικίλου περιεχομένου και ταυτόχρονα μια σύνθετη διαδικασία επιθυμητής μετάδοσης σκέψεων, αντιλήψεων, στάσεων, συναισθημάτων και πεποιθήσεων με καθορισμένη δομή, συγκεκριμένο περιεχόμενο και σαφή σκοπό.

Η επικοινωνία ως διαδικασία, αν και προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο ζωής, συχνά υπακούει σε πολιτισμικά προκαθορισμένες συμπεριφορές και στερεότυπα. Με την τροποποίηση των στερεοτύπων και την άρση των προκαθορισμένων συμπεριφορών, αναλογικά με την ενεχόμενη «διαπραγμάτευση», η οποία εμπίπτει σε ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, επιτυγχάνεται η «επικοινωνιακή στόχευση» της πληροφορίας και καλλιεργείται η επιχειρησιακή οφέλεια.

Επι πρακτέου, η επικοινωνία αφορά το σύνθετο κοινωνικό – ψυχολογικό, αλλά και βιολογικό φαινόμενο, το οποίο είναι άμεσα συνυφασμένο με την ανθρώπινη υπόσταση, καθώς κατά την οποιαδήποτε επικοινωνιακή διαδικασία, οι επικοινωνιακοί σύντροφοι μετέχουν «ψυχή τε και σώματι», αλλά και φυσικά επειδή προϋπόθεση της μέθεξης είναι η πραγμάτωση διανοητικής λειτουργίας. Όπως ορίζει ο Keith Davis, «η επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο», δηλαδή μια γέφυρα νοημάτων μεταξύ των ανθρώπων.

Η παραπάνω προσέγγιση καταδεικνύει πως η επικοινωνία δεν αποτελεί αυτούσια στοιχείο της διαδικασίας Διοικήσεως, αλλά αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης ύπαρξης απο την φύση. Εξαιτίας της κοινωνικής φύσης του ο άνθρωπος καθημερινά αισθάνεται την ανάγκη για επικοινωνία με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν για να αναπτύσσει κοινωνικές επαφές και να συναλλάσσεται στα πλαίσια του βίου του με την τήρηση των ως ανωτέρω προϋποθέσεων. Ωστόσο, η επικοινωνία αποτελεί και βασικό στοιχείο της διαδικασίας Διοικήσεως κάθε οργανισμού και κατ'

επέκταση αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα ως υπάλληλοι της εταιρείας, συνδυαστικά με τις εργασιακές δραστηριότητές τους.

Μέσα από τις συγκεκριμένες επικοινωνιακές διαδικασίες των στελεχών επιτυγχάνεται τόσο ο συντονισμός της επιχείρησης, όσο και η ευημερία του προσωπικού που εκτελεί τις συγκεκριμένες δραστηριότητες επιδιώκοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους αυτής, οι οποίοι εΐθισται να αντιμετωπίζονται ως αντικείμενα διαπραγμάτευσης και όσον αφορά τη διαδικασία της σύλληψης αυτών, αλλά και κατά τη διαδικασία της εκτέλεσής τους.

1.2 Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία

Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας, η ψηφιακή και η αναλογική, που συμπληρώνουν το μήνυμα και είναι εξΐσου απαραίτητες, αφού το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά, ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική. Άρα οι άνθρωποι επικοινωνούν και ψηφιακά και αναλογικά.

Η ψηφιακή γλώσσα είναι πιο πολύπλοκη από την αναλογική, αλλά έχει μια λογική σύνταξη και η σχέση της δεν έχει επαρκές νόημα σε αντίθεση βέβαια με την αναλογική όπου ισχύει ακριβώς το αντίθετο.

1.3 Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία

Δύο είναι οι βασικοί τύποι επικοινωνίας, η επίσημη και η ανεπίσημη. Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από την διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό. Η διοίκηση επίσης καθορίζει το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις και τα

συναισθήματά τους σχετικά με τον εαυτό τους, τις δουλειές τους, την πολιτική του οργανισμού, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν.

Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και την δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών εκείνων που πιστεύουν ότι δεν έχουν οι συνάδελφοί τους. Παρόλο που οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης, δημιουργούν ένα καινούργιο και εξίσου σημαντικό δίκτυο μέσα στην επιχείρηση. Τα κανάλια αυτά συχνά αναφέρονται ως «κλήματα» γιατί εξαπλώνονται στην επιχείρηση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την δομή ή τα κανάλια της επιχείρησης. Αυτά τα επίσημα ή ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα ή προσωρινά μέσα στην επιχείρηση.

1.4 Επικοινωνιακά Δίκτυα

Η επικοινωνία δεν γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνιακών δικτύων τα συγκεντρωτικά και τα αποκεντρωτικά:

- Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας

Σ' αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί και ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σ' αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

- Τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας

Σ' αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

1.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε κοινωνική συνθήκη παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες, που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές (φύλο, ηλικία, προσωπικότητα, τρόπος επικοινωνίας, κίνητρα και ανάγκες, στάσεις και ιδεολογικό σύστημα αξιών, κοινωνική θέση και κοινωνικός ρόλος) είτε έχουν σχέση με το φυσικό/περιβαλλοντικό πλαίσιο επικοινωνίας. Για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη, ο αποδέκτης λοιπόν θα πρέπει να ερμηνεύσει τα σύμβολα της επικοινωνίας με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που είχε υπόψη του ο αποστολέας.

Στην πράξη αυτό δεν ισχύει γιατί παρεμβαίνουν δύο λειτουργίες της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα την ατελή επικοινωνία. Αυτές οι λειτουργίες είναι ο χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα και η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη, δηλαδή η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση του μηνύματος.

Ο χειρισμός των συμβόλων είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Ο αποστολέας καθορίζει την ταυτότητά του, τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδει τις αξίες του, την ψυχική διάθεση με την οποία μεταδίδει το μήνυμα και το κίνητρο ή το λόγο της επικοινωνίας. Ο κάθε άνθρωπος όμως έχει βούληση, κρίση, συνείδηση, συναισθήματα, αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και πολλά άλλα ψυχοπνευματικά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν καταλυτικά στον καθορισμό, στην έκφραση και τελικά στην πραγμάτωση της επικοινωνιακής του συμπεριφοράς. Ενσυνείδητα δημιουργεί επικοινωνιακά πλαίσια μέσα στα οποία επιχειρεί την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων και επιζητά την κατανόηση του επικοινωνιακού συντρόφου άλλοτε για λόγους επίδειξης και εντυπωσιασμού και άλλοτε για λόγους ζωτικής σημασίας, όπως είναι η τεχνολογική ή η εικαστική δημιουργία ή ακόμη και η ίδια του η επιβίωση καθώς η επικοινωνία συνταυτίζεται πλέον με την ίδια τη ζωή, τις απαιτήσεις και τις προοπτικές της.

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το

μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικός θόρυβος.

Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδο- οργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψισθούν σε οκτώ εμπόδια:

1. Κοινά πεδία εμπειριών. Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν πολλές κοινές εμπειρίες, η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται πιο δύσκολη.
2. Προβολή κύρους. Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.
3. Λάθος συνδέσεις.
4. Γλωσσικά προβλήματα. Διαφορετική αντίληψη μηνυμάτων και γλωσσικών ιδιωμάτων έστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.
5. Επιλεκτικότητα.
6. Διαφορές κοινωνικής θέσης.
7. Περιορισμοί χρόνου. Λόγω στενότητας χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το επικοινωνιακό μήνυμα καθώς χάνει την δύναμή του και την πειστικότητα του.
8. Υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από μια πληθώρα πληροφοριών και μηνυμάτων που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά.

1.6 Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
- ως όργανο λήψεως αποφάσεων
- ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και

- ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

Οι διαδικασίες επικοινωνίας εντός οργανισμού αναπτύσσονται συνήθως σύμφωνα με το οργανόγραμμα, ενώ η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική πραγματικότητα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση υπαγορεύουν και την σημασία που θα έχει για αυτήν η επικοινωνία.

Αναμφίβολα, στις επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται περισσότερη έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπος», η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Στις σύγχρονες πολυπληθείς επιχειρήσεις – οργανισμούς, συναντάμε άπειρες πληροφορίες, μηνύματα, ιδέες που μεταφέρονται καθημερινά μεταξύ των μελών τους. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει η επικοινωνία να είναι καλή προς όφελος όλων, και των μελών αλλά και της επιχείρησης.

Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια, με προσοχή, με σύνεση, να είναι κατάλληλα για να μπορούν όλοι να τα καταλάβουν και να ανταποκριθούν σε αυτά χωρίς εντάσεις και προβλήματα, που πιθανόν να δημιουργηθούν από μία κακή πληροφόρηση.

Με την καλή επικοινωνία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά και γνώσεις, οι απόψεις, τα πρότυπα και οι αξίες μεταβάλλονται ή ενισχύονται και η επιχείρηση λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη της κατοχυρώνεται και κερδίζει θετικά αποτελέσματα αφού μιλάμε για μία μεγάλη ομάδα, που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν όλα τα μέλη της στο βαθμό που επιτρέπεται στον καθένα.

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι λοιπόν σπουδαία, γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμό» της (οργανωσιακή επικοινωνία).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν, αν και ήταν «υγιείς», από προβλήματα εσωτερικής φύσεως) ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων τότε η κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα.

Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος. Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της έγκαιρης και

αποτελεσματικής επικοινωνίας και να μην επικεντρώνονται απλά στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Γενικότερα, το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας από την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή, κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή, διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέα προβλήματα και νέες προκλήσεις σε ό,τι αφορά την επικοινωνία, αφού αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο από επικοινωνιακής άποψης περιβάλλον.

Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με την δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Ο Harold Wilensky υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.

4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

1.6.1 Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες της μιας μορφής επικοινωνίες, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- Η τυπική και άτυπη επικοινωνία

Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας.

Αντίθετα, η άτυπη μορφή σημαίνει πως οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της εταιρίας.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, χρησιμοποιούνται ευρέως και οι δύο μορφές. Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμό, υποστηρίζεται η ύπαρξη δύο ξεχωριστών και αλληλοεπιδρώντων συστημάτων επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση: του εξωτερικού, το οποίο ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως “γραφειοκρατικό”, και του εσωτερικού, ανεπίσημου δικτύου πληροφόρησης το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση.

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η κάθετη

επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους.

Στην καθοδική, η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό τους, τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω.

Από την άλλη, η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι' αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων. Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης.

Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

- Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)
- Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)
- Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.
- Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ.

Οι δύο πιο βασικοί τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

Θα πρέπει να έχει κανείς υπ' όψιν του πως η τηλεφωνική επικοινωνία είναι λιγότερο προσωπική από τη δια ζώσης, καθώς δεν υπάρχει οπτική επαφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες από τις εκφράσεις και τις κινήσεις του συνομιλητή. Η ηλεκτρονική επικοινωνία ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται στις εταιρείες. Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας, με σημαντικότερο το γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα μηνύματα στην άλλη άκρη του κόσμου. Ακόμα, είναι ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορά ώρας και σε περιπτώσεις που οι επικοινωνούντες χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα. Στον εργασιακό χώρο, λοιπόν, η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος.

1.6.2 Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία
- αμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων
- μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία
- ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.

1.6.3 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας, αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την

αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι:

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του: Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων: Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος: Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης, πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι αναγκαίες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.
4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση: Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα, για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.
5. Η ειλικρίνεια: Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση έχει πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δεσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα: Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.
2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.
3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.
4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.
5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση. Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας.

Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία».

Αυτές είναι οι εξής:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία.
2. Να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.

4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτείται η ύπαρξη συνέχειας.
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

1.6.4 Εμπόδια στην Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Υπάρχουν εμπόδια που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα είναι:

1. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με τον πομπό:
 - Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου.
 - Έλλειψη σαφήνειας.
 - Λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας.
 - Τρόπος παρουσίασης (π.χ. προβληματικό μη-λεκτικό μέρος).
 - Αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης.
 - Λάθος ερμηνεία ή / και μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης. Αν για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, ο πομπός δεν καταφέρει να μεταδώσει αυτό που πραγματικά θέλει, τότε ο δέκτης θα λάβει λανθασμένο μήνυμα και θα δημιουργηθεί παρεξήγηση. Θα υπάρξει ένταση στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων αυτών.
2. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με το δέκτη:
 - «Ακούει αυτά που θέλει να ακούσει» (φιλτράρει το μήνυμα....).
 - Ψυχολογικές, νοητικές και συναισθηματικές μεροληψίες.
 - Βιαστικά συμπεράσματα.

- Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα.
- Συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για τον πομπό.

Το ίδιο ισχύει και με το αν ο δέκτης, για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, δεν αντιληφθεί αυτό που του μετέδωσε ο πομπός. Πρέπει να εφαρμόζει ενεργητική ακρόαση, δηλαδή να ακούει προσεκτικά κατανοώντας τη θέση και τα συναισθήματα του πομπού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη αποδέχεται και το μήνυμα που εκπέμπει.

1.6.5 Μέσα Επίτευξης Αποτελεσματικής Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης.

Είναι δύσκολο να βρείτε στελέχη και εργαζόμενους που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Όταν προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας-πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδοεταιρική επικοινωνία, πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης, πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης.

Άλλωστε, είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης.

Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα, η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης.

Όταν τα μηνύματα εντός ενός οργανισμού μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών, καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων.

Με τον τρόπο αυτό, η εκάστοτε διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους, καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί, όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Άλλωστε, ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζομένων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών –επικοινωνία.

Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. Ο αποκλεισμός των εργαζομένων από πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό οδηγεί σε αποξένωση, έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας:

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία: για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.

2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας: ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.
3. Η κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία: τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ., οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.
4. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα: για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.
5. Η αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων: το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.
6. Η σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους: πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντάς τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.
7. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή: αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.
8. Το ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος: έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.
9. Το φιλτράρισμα: ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται

τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

10. Η αποδοχή του ηγέτη: στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του.

1.6.6 Μεθοδολογία Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Οι μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους, διακρίνονται σε μεθόδους α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση και γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)

Ο επικεφαλής της ομάδας, πχ ο προϊστάμενος ενός τμήματος, κάνει μία ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζόμενους που αναφέρονται σε αυτόν για να τους ενημερώσει. Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενό του. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη και επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και από γραπτή ενημέρωση.

Κύκλοι Ποιότητας (Quality Cirles)

Οι «κύκλοι ποιότητας» βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα και εμπλέκονται για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Βασικό καθήκον των μελών του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα.

Οι εργαζόμενοι που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας προτείνουν λύσεις και ενέργειες, οι οποίες παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, ενώ παράλληλα παρέχουν στους άλλους εργαζόμενους εκπαίδευση στις τεχνικές ανάλυσης των προβλημάτων και λύσης των. Ο Ishikawa θεωρείται ο πατέρας των Κύκλων Ποιότητας. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο ως μία επανάσταση στη διοικητική σκέψη και προτείνει μία συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της Ποιότητας. Στις μέρες μας, η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μία καινούργια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους “κύκλους ποιότητας” είναι το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.

Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)

Είναι μία τεχνική επικοινωνίας όπου γίνονται συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους, συνήθως με επικεφαλής τον manager της επιχείρησης ο οποίος έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση. Στην μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οπτικά βοηθήματα, όπως slides και ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ακούσουν για την πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα και το μέλλον της. Θεωρείται σημαντικό προσόν να υπάρχει επικοινωνιακή ικανότητα από μέρους του ανώτατου διευθυντικού στελέχους. Είναι πάντως πολύ δύσκολο στη μαζική αυτή συνάντηση να έχουμε “διπλής κατεύθυνσης” ή “αμφίδρομη” επικοινωνία.

Συνεντεύξεις (Interviews)

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως είναι διαδικασία που απαιτεί πολλή ώρα, συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα.

Οι σημαντικότεροι τύποι συνεντεύξεων είναι:

1. Οι συνεντεύξεις παραπόνων
2. Οι συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
3. Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης
4. Οι συνεντεύξεις αποχώρησης.

Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους (Walking the floor)

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον χώρο όπου εργάζεται η ομάδα του, για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους.

Ακόμη και σε επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζόμενους είναι σημαντικό να έχει ο προϊστάμενος μπει στη διαδικασία να γνωρίσει, έστω και τμηματικά, ένα μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρησή του.

Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή των μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων υποδοχής είναι να δώσει την ευκαιρία στα καινούργια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη, την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας.

Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων

Σε κάθε οργάνωση κυκλοφορούν φήμες και διαδόσεις για διάφορα θέματα, οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίδονται από τους εργαζόμενους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι τελείως παραπλανητικές, αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως αληθινές.

Γραπτή επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία είναι επικοινωνία “μίας κατεύθυνσης”. Οι μέθοδοι γραπτής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι:

1. Ο Πίνακας Ανακοινώσεων: Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα γρήγορης ενημέρωσης μεγάλου αριθμού ατόμων με πλεονεκτήματα, γιατί αποτελεί ένα φτηνό μέσο επικοινωνίας, οδηγεί σε άμεση ενημέρωση, αφορά όλους τους εργαζομένους και είναι εύκολο για τον αποδέκτη να επανελέγξει το μήνυμα αργότερα. Βεβαίως απαιτείται καθημερινή ενημέρωση και αντικατάσταση των παλαιών ανακοινώσεων.
2. Οι Αναφορές: Με τις αναφορές είναι δυνατόν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να λαμβάνει γνώση των γεγονότων και των αντιρρήσεων οι οποίες υπάρχουν για κάποια θέματα, επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις. Ως μέθοδος γραπτής επικοινωνίας έχει το πλεονέκτημα ότι λαμβάνεται γρήγορα από τον αποδέκτη-ενδιαφερόμενο και δεν οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και εμπάθειες, γιατί δεν περιέχει το στοιχείο του διαλόγου και της κατά πρόσωπο αντιπαράθεσης.
3. Το Περιοδικό ή η Εφημερίδα της επιχείρησης: Εκδίδεται σε δεκαπενθήμερη ή μηνιαία βάση και αφορά θέματα όπως η πορεία της επιχείρησης στην αγορά εργασίας, επιχειρηματική και χρηματοοικονομική επίδοση, αποτελέσματα στην παραγωγή. Συναντήσεις του προσωπικού με σημαίνοντα πρόσωπα, το προφίλ των στελεχών της επιχείρησης, καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας, αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα, συνταξιοδοτήσεις, βραβεία για επιτυχημένες προτάσεις και για επιτυχημένες εφαρμογές του συστήματος ασφάλειας της επιχείρησης. Θεωρείται ακριβό μέσο γραπτής επικοινωνίας και γι' αυτό πρέπει να αξιολογηθεί αν τα θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχει δικαιολογούν υψηλό κόστος έκδοσης ενός τέτοιου εντύπου.
4. Το Δελτίο Τύπου: Με το δελτίο τύπου γίνονται επίσημες ανακοινώσεις της επιχείρησης για σοβαρά θέματα που την αφορούν ή για την πρόοδο και τις επιδόσεις της ή για εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει και διανέμεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης προς ενημέρωση του κοινού.
5. Το Βιβλίο Προσωπικού: Περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους (κυρίως τους νέους μιας επιχείρησης) και περιλαμβάνει θέματα όπως οι όροι της σύμβασης εργασίας, δηλ. τις ώρες εργασίας, το είδος της εργασίας, τον τίτλο της θέσης, το σύστημα πληρωμής, τους όρους ασφάλειας, το σωματείο του

προσωπικού ή την ιατρική περίθαλψη που έχει το προσωπικό. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις φωτογραφίες των διευθυντών, εικόνες των προϊόντων και των υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών, την ιστορία της επιχείρησης.

6. Ο Ετήσιος Απολογισμός στους εργαζόμενους: Περιλαμβάνει αναφορά στις δραστηριότητες στελέχωσης και διεύθυνσης του προσωπικού της επιχείρησης και ανασκόπηση του χρόνου που πέρασε σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα, επιτυχίες στις πωλήσεις, βραβεία και διακρίσεις, οικονομικό απολογισμό, πραγμάτωση των στόχων της παραγωγής και των πωλήσεων για τη χρονιά που πέρασε.

1.7 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται εκτενώς η έννοια της Επικοινωνίας, όπως αυτή αντιμετωπίζεται στα πλαίσια του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού πρίσματος και με ποιούς τύπους αυτή εκτελείται ως διαδικασία. Οι διάφοροι τύποι επικοινωνίας και οι περαιτέρω κατηγοριοποιήσεις αυτών στα πλαίσια της επιχειρησιακής πρακτικής, καθώς και τα εμπόδια στην επικοινωνία, οι προϋποθέσεις για σωστή ανταλλαγή πληροφοριών και τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η εύρυθμη ανταλλαγή πληροφοριών εντός και εκτός επιχείρησης προς όφελος αυτής.

Όλη η παραπάνω ανάλυση και κατάτμηση της πληροφορίας που αναφέρεται στη διαδικασία της επικοινωνίας όσον αφορά επιχειρησιακές πρακτικές, αλλά και τα ίδια τα άτομα, συνδέθηκε με τη διαδικασία της Διαπραγμάτευσης, όπως αυτή πηγάζει μέσα από την ανταλλαγή της πληροφορίας ενδοεπιχειρησιακά, αλλά και εξωεπιχειρησιακά, όπως αναλύεται στη συνέχεια και οφείλεται όπως αναφέρθηκε παραπάνω στη μεγιστοποίηση του οφέλους του εκάστοτε Διαπραγματευτή και ατομικά, αλλά και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

2.1 Εισαγωγή

Βάσει των ανωτέρω, είναι πλέον πασιφανές πως η επικοινωνία δεν αφορά τη μετάδοση μίας συνεχούς ροής πληροφοριών προς το εξω-εταιρικό περιβάλλον και τους λοιπούς εξωγενείς παράγοντες, αλλά τις συγκεκριμένες, στοχευμένες πληροφορίες που θα επικοινωνηθούν από την εταιρεία, μέσω συγκεκριμένων εργαζομένων της προς την αγορά, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, αν το δούμε από την πλευρά της Διοικήσεως.

Στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της παγκοσμιοποιημένης πληροφορίας στο οποίο κινούμαστε, η παραδοχή των ως ανωτέρω επικοινωνιακών προσέγγισεων όσον αφορά το επιχειρησιακό περιβάλλον, αλλά και το σύνολο της πληροφορίας που διακινείται, καταδεικνύει πως κατά τη διαδικασία της επικοινωνιακής στόχευσης είναι σαφές ότι η ανταλλαγή των πληροφοριών που επικοινωνούνται αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης.

Το γεγονός αυτό, εξειδικευμένα πλέον μας εισάγει στα πεδία των διαπραγματεύσεων, γύρω από το τι θα επικοινωνηθεί και το τι όχι, καθώς και από ποιόν και πού. Διαδικασίες και πρακτικές που είναι άγνωστες και αποτελούν με τη σειρά τους αχαρτογράφητα νερά για κάθε επιχείρηση, μέχρι να προκύψουν οι συγκεκριμένες ανάγκες ή να επικοινωνηθούν οι διακινούμενες πληροφορίες στο εξω-εταιρικό περιβάλλον και άλλοι οργανισμοί χρησιμοποιώντας αυτές να κοιτάξουν να επωφεληθούν ικανοποιώντας τις ανάγκες της επιχείρησης λ.χ για μεγιστοποίηση των εσόδων μέσα από την απόκτηση μίας εταιρείας με διευρυμένη πελατειακή βάση και θετικές ταμειακές ροές, ή να αυξήσουν το ποσοστό αποδοχής της επιχείρησής τους από το ευρύ καταναλωτικό κοινό μέσα από τη διαπραγμάτευση με μία εταιρεία marketing που στη συνέχεια θα αναλάβει επι πληρωμή το έργο.

Γενικότερα όμως, και ως άτομα διαπραγματευόμαστε απο την στιγμή που γεννιόμαστε μέχρι και το τέλος της ζωής, καθώς η διαπραγμάτευση είναι μια βασική διαδικασία της ζωής, όπως και η επικοινωνία που αναλύσαμε παραπάνω.

Ο μέσος άνθρωπος διαπραγματεύεται με μέλη της οικογένειάς του, με φίλους, με γείτονες, με προϊστάμενους, με συναδέλφους, με πελάτες, με προμηθευτές. Η διαπραγμάτευση αφορά τη λήψη μιας απόφασης, η οποία έχει μοναδικό γνώρισμα, καθώς στοιχείο αυτής είναι η ορθή επικοινωνία της μιας πλευράς προς την άλλη πλευρά. Κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, τα πράγματα που επικοινωνούνται πρέπει να είναι ξεκάθαρα, σαφή και αμοιβαίως αποδεκτά και από τα δύο μέρη.

Συνεπώς, διαπραγμάτευση έχουμε όταν η μια πλευρά χρειάζεται αποδοχή στην απόφαση της άλλης, ή όταν καμία πλευρά δεν έχει τη δύναμη, την εξουσία και το δικαίωμα να επιβάλει την απόφασή της προς την άλλη πλευρά. Η διαπραγμάτευση ενσαρκώνει τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών, καθώς εΐθισται να γίνονται διαπραγματεύσεις για την εξασφάλιση κάποιου οφέλους ή κέρδους.

Στη μαθηματική έκφανση της έννοιας, η εκάστοτε διαπραγμάτευση αποτελεί ένα μοναδικό κλάσμα $\frac{\text{Όφελος}}{\text{Κόστος}}$, στο οποίο είναι απαιτητό αποτέλεσμα μεγαλύτερο της μονάδας.

2.2 Κύρια Εΐδη Διαπραγμάτευσης

Υφίστανται δύο κύρια εΐδη διαπραγμάτευσης:

- **Επιμεριστική:** Διαπραγμάτευση, στην οποία οι εμπλεκόμενες πλευρές ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την κατανομή ενός ορισμένου ποσού ή αξίας. Κατά το τέλος μιας επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, η μία πλευρά θα έχει κερδίσει εις βάρος της άλλης.

- **Ενοποιητική:** Διαπραγμάτευση, στην οποία οι εμπλεκόμενες πλευρές συνεργάζονται για να πετύχουν μαζί όσο το δυνατόν μεγαλύτερα δυνατά οφέλη, ενοποιώντας τα συμφέροντά τους σε μία από κοινού συμφωνία. Στο τέλος αυτής της διαπραγμάτευσης οι εταιρείες στοχεύουν, μέσα από συναλλαγές, δημιουργία αξίας, καθώς και τη διεκδίκησή της.

Σπανίως οι διαπραγματεύσεις είναι καθαρά επιμεριστικές, παρότι ο άμεσος ανταγωνισμός συμφερόντων και στόχων των διαπραγματευόμενων πλευρών είναι ξεκάθαρος, σαφής και συνηθισμένος.

2.2.1 Επιμεριστική Διαπραγμάτευση

Σε μια επιμεριστική διαπραγμάτευση αυτό που ενδιαφέρει είναι το ποιός θα κερδίσει τα περισσότερα. Μερικοί άνθρωποι καλούν αυτό το είδος διαπραγμάτευσης «*Διαπραγμάτευση μηδενικού ή σταθερού αθροίσματος*» σύμφωνα με την «Τέχνη της Διαπραγμάτευσης», Harvard Business Essentials – Negotiation, 2015. Στο συγκεκριμένο τύπο διαπραγμάτευσης αυτό που διακυβεύεται είναι συγκεκριμένο και ο στόχος κάθε πλευράς είναι να λάβει όσα περισσότερα μπορεί.

Μελέτη Περίπτωσης - Case Study

Η εταιρεία Acme Manufacturing και ο προμηθευτής της Best Parts Company διαπραγματεύονται μία συμφωνία, σύμφωνα με την οποία η Best Parts Company θα κατασκευάσει και θα παραδώσει 10.000 τεμάχια από ένα υποθετικό προϊόν μέσα σε μία περίοδο έξι μηνών. Η διευθύντρια προμηθειών της Acme έχει εντολή να πετύχει την κατώτερη δυνατή τιμή και έτσι πιέζει για \$1,75/τεμάχιο. Ο διευθυντής πωλήσεων της Best Parts, από την άλλη πλευρά, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα έσοδα των εργοδοτών του, ζητάει λοιπόν \$2,00/τεμάχιο. Κανείς δεν δέχεται να συζητήσει τίποτα άλλο εκτός από την τιμή.

Στο τέλος, η Acme Manufacturing πετυχαίνει την τιμή που ζητάει. Με πολλούς πιθανούς προμηθευτές στην αγορά, η διευθύντρια προμηθειών επιμένει μέχρι η άλλη πλευρά, που δεν έχει τόσες επιλογές σε αγοραστές, να υποχωρήσει και να δεχτεί την τιμή \$1,75/τεμάχιο.

Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης

Ο στόχος του πωλητή σε μία επιμεριστική συμφωνία είναι να διαπραγματευτεί όσο το δυνατόν υψηλότερη τιμή, ενώ ο στόχος του αγοραστή είναι να διαπραγματευτεί όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή. Ένα δολάριο περισσότερο για την μία πλευρά, αποτελεί ένα ευρώ λιγότερο για την άλλη πλευρά. Συνεπώς, ο πωλητής και ο αγοραστής

ανταγωνίζονται σε διαπραγματευτικό επίπεδο, όπως τους έχει επικοινωνηθεί από στελέχη της εταιρείας, για να κερδίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία για τις εταιρείες και για τους εαυτούς τους.

Σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να έχουμε μία παρατεταμένη διαμάχη δίχως αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε διαπραγματευτής στοχεύει στο να τραβήξει την συμφωνία όσο πιο κοντά γίνεται στην επιθυμητή για αυτόν τιμή (ή ακόμη και πέρα από αυτήν, προκειμένου να εξασφαλίσει τη μεγιστοποίηση του κέρδους).

Σε αυτήν τη διαμάχη οι διαπραγματευτές δεν είναι διατεθειμένοι να χάσουν αξία στην συναλλαγή για να κερδίσουν αξία στις μεταξύ τους σχέσεις. Σε αυτό το είδος διαπραγμάτευσης, η πληροφόρηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Όσο λιγότερα γνωρίζει η μία πλευρά για τις αδυναμίες και τις πραγματικές προτιμήσεις της άλλης πλευράς, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτά. Για παράδειγμα, ο διευθυντής πωλήσεων της Best Parts δεν θα έπραττε σωστά εάν αποκάλυπτε στην άλλη εταιρεία ότι δεν έχει τόσους πολλούς αγοραστές για το προϊόν της εταιρείας του ή ότι είχε πουλήσει σε έναν άλλο πελάτη το ίδιο προϊόν σε τιμή χαμηλότερη των \$2,00/τεμάχιο. Αντίθετα, η διεθνή προμηθειών της Acme θα προτιμούσε να γνωστοποιήσει στην άλλη πλευρά ότι πολλοί προμηθευτές χτυπούν την πόρτα της θέλοντας να κλείσουν μία συμφωνία.

Συνεπώς, εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Η πρώτη προσφορά μπορεί να αποτελέσει ψυχολογικά ένα ισχυρό σημείο αναφοράς, που καθορίζει το εύρος των διαπραγματεύσεων. Μελέτες δείχνουν πως το αποτέλεσμα μίας διαπραγμάτευσης (πάνω στην τιμή) σχετίζεται άμεσα με την αρχική προσφορά.
2. Η βέλτιστη στρατηγική είναι να μην αποκαλύπτονται σημαντικές πληροφορίες για τις περιστάσεις που οδήγησαν στην συγκεκριμένη διαπραγμάτευση, συμπεριλαμβανομένου και του γιατί πρέπει να κλειστεί η συγκεκριμένη συμφωνία, τα πραγματικά συμφέροντα ή οι επαγγελματικοί περιορισμοί, οι προτιμήσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα, ή οι επιλογές, ή το σημείο στο οποίο απλώς θα αποχωρούσε ο διαπραγματευόμενος από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Είναι χρήσιμο παρόλα αυτά να γνωστοποιείται η πληθώρα εναλλακτικών επιλογών, σε περίπτωση που οι δύο πλευρές δεν καταλήξουν σε συμφωνία.

3. Από την άλλη πλευρά, πληροφορίες μπορούν να ευνοήσουν. Η γνώση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τα συμφέροντα και τις περιστάσεις που οδήγησαν την άλλη πλευρά στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων – συμπεριλαμβανομένου και του γιατί επιθυμούν αυτήν τη συμφωνία -, τα πραγματικά κίνητρα και τους επαγγελματικούς περιορισμούς, καθώς και προτιμήσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα ή επιλογές.
4. Η ωφέλεια της γνώσης της άλλης πλευράς για μία όσο το δυνατόν καλύτερη αρχική προσφορά, χωρίς επιθετικότητα ή απληστία, που μπορεί να οδηγήσουν την άλλη πλευρά στο να αποχωρήσει.

2.2.2 Ενοποιητική Διαπραγμάτευση

Κατά την ενοποιητική διαπραγμάτευση οι πλευρές συνεργάζονται για να επιτύχουν μεγαλύτερα οφέλη, προσαρμόζοντας τα συμφέροντά τους σε μία συμφωνία, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να μοιράσουν την αξία. Σε μία ενοποιητική διαπραγμάτευση πρέπει, εκτός από την δημιουργία αξίας, να υπάρχει και διεκδίκηση.

Μελέτη Περίπτωσης - Case Study

Η εταιρεία Gomez Electronics και ένας από τους βασικούς προμηθευτές της, η Kraft Components Company, διαπραγματεύονται μία συμφωνία, σύμφωνα με την οποία η Kraft θα κατασκευάσει και θα παραδώσει 10.000 διακόπτες μέσα σε μία περίοδο έξι μηνών. Η Gomez επιθυμεί να πετύχει την κατώτερη δυνατή τιμή, όμως ενδιαφέρεται εξίσου να διατηρήσει μία μακροχρόνια συνεργασία με την Kraft που έχει αποδειχτεί καινοτόμος και αξιόπιστος προμηθευτής τα τελευταία χρόνια.

Ο διευθυντής πωλήσεων της Kraft αποφάσισε πως η στρατηγική της εταιρείας είναι να μεγιστοποιήσει τα έσοδα των εργοδοτών του από το συμβόλαιο, αλλά χωρίς να διαταράξει τη συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών. Δεν θέλει να χάσει ένα μακροχρόνιο πελάτη.

Έχοντας μακροχρόνια συνεργασία, κάθε πλευρά είναι διατεθειμένη να αποκαλύψει κάποια από τα συμφέροντά της στην άλλη. Έτσι, αν μία πλευρά πρέπει να

υποχωρήσει στην τιμή, η άλλη πλευρά μπορεί να είναι σε θέση να δώσει αξία σε κάποιο άλλο κομμάτι.

Από κοινού, οι δύο διαπραγματευτές καταλήγουν σε συμφωνία που δίνει στην Kraft αυτό που θέλει, \$2,00/τεμάχιο. Σε αντάλλαγμα η Kraft συμφωνεί να δώσει στην Gomez Electronics 60 ημέρες να πληρώσει, αντί για το συνηθισμένο όριο των 30 ημερών. Οι 30 επιπλέον ημέρες βοηθούν την Gomez να μειώσει το κεφάλαιο κίνησης για την περίοδο της συμφωνίας. Επιπλέον, οι δύο εταιρείες συμφωνούν να συνεργαστούν στο σχεδιασμό μίας νέας σειράς διακοπών για ένα προϊόν της Gomez που βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού.

Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης

Παραδείγματα σαν το παραπάνω είναι πολύ συνηθισμένα στο μέτωπο των κατασκευαστών-προμηθευτών, καθώς οι μεγάλες εταιρείες αλλάζουν τακτική. Από το να πιέζουν τους προμηθευτές και να συνεργάζονται με πολλούς προμηθευτές για βραχυπρόθεσμες συναλλαγές, δημιουργούν μακροχρόνιες συνεργασίες με λίγους προμηθευτές. Σε πολλές περιπτώσεις, οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές συνεργάζονται στους τομείς διασφάλισης ποιότητας και ανάπτυξης προϊόντων. Η αυξανόμενη δημιουργία κοινοπραξιών και οι αναθέσεις σε τρίτους έχουν εξίσου παροτρύνει τους οργανισμούς να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις σχέσεις, αντί για τη νίκη, σε κάτι που πολλές φορές φαίνεται να είναι διαπραγμάτευση μηδενικού αθροίσματος.

Στην ενοποιητική διαπραγμάτευση ο ρόλος είναι διπλός:

1. Να δημιουργηθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία και για τις δύο πλευρές
2. Να διεκδικηθεί αξία προς όφελος της πλευράς της εταιρείας

Πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο “win-win” για να αναφερθούν στον συγκεκριμένο τύπο διακανονισμού. Αυτός ο όρος υπονοεί πως όλες οι πλευρές κερδίζουν αυτό που θέλουν, κάτι το οποίο συμβαίνει σπάνια. Είθισται η κάθε πλευρά να πληρώνει κάποιο τίμημα για να κερδίσει αυτό που επιθυμεί περισσότερο, θυσιάζοντας κάτι άλλο το οποίο αξιολογεί ως λιγότερο σημαντικό. Στη μελέτη περίπτωσης που αναφέρθηκε, η Kraft πέτυχε την τιμή που ήθελε, αλλά υποχώρησε στους όρους πληρωμής που πρότεινε η Gomez.

Κάποιες φορές τα συμφέροντα των δύο πλευρών είναι πιθανό να μην έρχονται σε αντίθεση. Σε αυτήν την περίπτωση η βέλτιστη στρατηγική είναι η κατάληξη σε μία

συμφωνία που ενοποιεί τα συμφέροντα των δύο πλευρών, όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Σε μία συμφωνία που αποδίδει περισσότερα στον ένα διαπραγματευτή δε σημαίνει απαραίτητα ότι ο άλλος διαπραγματευτής θα κερδίσει λιγότερα απ' όσα θεωρεί σημαντικά. Συνεπώς, η δυνατότητα της μίας πλευράς να διεκδικήσει αυτά που χρειάζεται ή θέλει δε μειώνει απαραίτητα τη δυνατότητα της άλλης πλευράς να διεκδικήσει ή να κερδίσει το ίδιο. Υπάρχουν πολλά αντικείμενα ή θέματα προς διαπραγμάτευση σε μία ενοποιητική διαπραγμάτευση και οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα είναι άφθονες.

Το δημοφιλές βιβλίο των Fisher, Yuri και Peyton «Getting to yes» υποστηρίζει την άποψη που μετατοπίζει το σημείο εστίασης των ανθρώπων από τις καταστάσεις «εγώ κερδίζω – εσύ χάνεις» στις ενοποιητικές διαπραγματεύσεις, στις οποίες κάθε πλευρά μπορεί να διεκδικήσει κέρδος. Κάποιοι παρερμηνεύουν αυτή τη θεωρία, ερμηνεύοντάς την ως «ο καθένας παίρνει αυτό που θέλει». Ωστόσο, οι συγγραφείς προσφέρουν προσεγγίσεις για τη δημιουργία αξίας (εστιάζοντας στα συμφέροντα, όχι στην τοποθέτηση· διαχωρίζοντας τους ανθρώπους από το πρόβλημα) όσο και για τη διεκδίκηση αξιών μέσα στα πλαίσια της «ηθικής» (προσδιορίζοντας αντικειμενικά κριτήρια). Άλλοι συγγραφείς, όπως ο David Lacks και ο James Sebenius στο «Manager as Negotiator» προτείνουν στους αναγνώστες να εστιάσουν στο να μεγαλώσουν το μερίδιο αγοράς μέσα από ανταλλαγές (δημιουργία αξίας), ενώ προσπαθούν να αποκτήσουν ένα λογικό μερίδιο από μία διευρυμένη πίτα για τις εταιρείες τους (διεκδίκηση αξίας).

Η ανεύρεση ευκαιριών για αμοιβαίο όφελος, εκ φύσεως προϋποθέτει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών. Αντίθετα από μία επιμεριστική συναλλαγή, μία ενοποιητική διαπραγμάτευση ενθαρύνει τα στελέχη σε επίπεδα επικοινωνιακής προσέγγισης να πράξουν τα ακόλουθα:

- Παροχή σημαντικών πληροφοριών για περιστάσεις που οδηγούν σε διαπραγμάτευση.
- Εξηγούν το λόγο για τον οποίο επιθυμούν να κλείσουν τη συμφωνία.
- Εκφράζουν πραγματικά συμφέροντα ή επαγγελματικούς περιορισμούς.
- Αποκαλύπτουν και εξηγούν σε γενικές γραμμές προτιμήσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα και επιλογές.

- Εξετάζουν και αποκαλύπτουν οποιαδήποτε επιπρόσθετη δυνατότητα ή πόρο που διαθέτουν, που μπορεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς και μπορεί να συμβάλει στο κλείσιμο συμφωνίας.
- Να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που τους έχουν επικοινωνηθεί, για να βρουν με τη σειρά τους δημιουργικές επιλογές που θα ικανοποιούν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

2.3 Διαπραγματεύσεις με Πολλά Στάδια

Οι διαπραγματεύσεις με πολλά στάδια και η δυναμική της προοπτικής μίας μελλοντικής συναλλαγής προσφέρουν σημαντικά οφέλη για τις πλευρές που είναι αξιόπιστες και δεκτικές στη διαδικασία διαπραγματεύσεων, ενώ τα στελέχη τους που βρίσκονται στα κέντρα αποφάσεων έχουν αποφασίσει πως θα ακολουθήσουν τακτικές συνεργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα πρώτα στάδια επιτρέπουν στα στελέχη που μετέχουν στη διαπραγμάτευση να ενισχύσουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη εξυπηρετώντας την άλλη πλευρά και εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις τους ακριβώς όπως αυτές έχουν συμφωνηθεί.

Μία αποτυχία σε αυτό το στάδιο λειτουργεί ως σηματοδότης για την άλλη πλευρά στο να είναι σχετικά επιφυλακτική και να δημιουργήσει μηχανισμούς επιβολής για την κατοχύρωσή της από το αντισυμβαλλόμενο μέρος.

Τα πρώτα στάδια επιτρέπουν επίσης στις διαπραγματευόμενες πλευρές την εξοικίωση με το ύφος και τις πρακτικές του έταίρου συνεργαζόμενου μέρους, γνωρίζοντας την εργασιακή κουλτούρα και τις διαδικασίες που ακολουθεί η άλλη πλευρά. Συχνά, αυτή η εξοικίωση οδηγεί στην ένταση και αύξηση των υπόλοιπων ενεργειών που πρέπει να διενεργηθούν από τα στελέχη, κάνοντάς τα πιο αποδοτικά.

2.4 Διαπραγματεύσεις Ανάμεσα σε Πολλές Πλευρές

Οι διαπραγματεύσεις στον επιχειρησιακό χώρο συνήθως περιλαμβάνουν πάνω από δύο πλευρές και στις περισσότερες περιπτώσεις πάνω από δύο διαπραγματευτές. Οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε πολλές πλευρές διαφέρουν από τις διαπραγματεύσεις

ανάμεσα σε δύο πλευρές σε ένα πολύ σημαντικό σημείο: Υφίσταται η πιθανότητα δημιουργίας συμμαχιών ανάμεσα στις διαπραγματευόμενες ομάδες. Οι συμμαχίες μπορούν να βοηθήσουν τις πιο αδύναμες πλευρές να ενώσουν τις δυνάμεις τους, για να προωθήσουν τις προτάσεις που επιθυμούν ή τουλάχιστον να επιβάλουν εμπόδια σε τρίτα συναλλασσόμενα μέρη όσον αφορά την κατάθεση προτάσεων που δεν άπτονται του επιχειρηματικού τους ενδιαφέροντος.

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο είδη συμμαχιών:

- Η φυσική συμμαχία μεταξύ ομάδων εταιρειών που μοιράζονται ένα ευρύ φάσμα κοινών συμφερόντων.
- Η μεμονομένη συμμαχία, κατά την οποία ομάδες εταιρειών που διαφωνούν σε άλλα ζητήματα ενώνονται για να υποστηρίξουν ή να εμποδίσουν μία κατάσταση ή ένα μεμονομένο ζήτημα (συχνά για διαφορετικούς λόγους η κάθε ομάδα).

Η πρόκληση στις διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε πολλές πλευρές είναι να ελεγχθούν οι συναφθείσες συμμαχίες, διαλύοντας ή διατηρώντας αυτές ανάλογα με τα συμφέροντα της εταιρείας που εκπροσωπείται. Όπως και στις διαπραγματεύσεις που γίνονται ανάμεσα σε δύο ομάδες, καλό θα ήταν οι στόχοι, τα συμφέροντα, αλλά και οι σχέσεις να είναι σαφή και ξεκάθαρα για τις ομάδες που συμμετέχουν, αλλά και η διεργασία που κάνει η εταιρεία κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης να βασιστεί στα συγκεκριμένα δεδομένα.

Μία φυσική συμμαχία μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να χαλάσει εξαιτίας της κοινής δράσης δύο εταιρειών για την επιβολή «Σινικών Τειχών». Αντίθετα, μία μεμονομένη συμμαχία μεταξύ δύο εταιρειών με κατά τ' άλλα διαφορετικούς στόχους είναι συχνά πιο ευάλωτη.

2.5 Ευνοϊκότερη Εναλλακτική σε Συμφωνία Διαπραγμάτευσης

Όταν οι άνθρωποι ή οι εταιρείες δεν έχουν τη δύναμη να πιέσουν για το επιθυμητό αποτέλεσμα συνήθως διαπραγματεύονται. Ωστόσο, αυτό συμβαίνει μόνο όταν πιστεύουν πως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα αποβεί προς όφελός τους. Σε αυτήν την περίπτωση, η λύση που προκύπτει μέσω της διαπραγμάτευσης είναι συμφέρουσα μόνο κάτω από ορισμένες συνθήκες, δηλαδή όταν μία καλύτερη επιλογή

δεν είναι διαθέσιμη. Οποιαδήποτε πετυχημένη διαπραγμάτευση κινείται γύρω από ένα θεμελιώδες πλαίσιο, το οποίο προϋποθέτει και βασίζεται στην ακόλουθη γνώση:

- Η εναλλακτική της διαπρασμάτευσης
- Το ελάχιστο όριο σε μία συμφωνία διαπραγμάτευσης
- Πόσο ευέλικτη είναι η άλλη πλευρά και τι είδους ανταλλάγματα θα προσφέρει.

Μελέτη Περίπτωσης – Case Study¹

Ο Λουδοβίκος ΙΑ', ένας από τους πιο πολυμήχανους μονάρχες στην Ευρώπη του 15^{ου} αιώνα, αποφάσισε να διαπραγματευτεί, όντας πιο αδύναμος, όταν ο Εδουάρδος Δ' διεκδίκησε κάποια εδάφη. Γνωρίζοντας ότι η καλύτερη εναλλακτική του ήταν να πολεμήσει σε έναν μακροχρόνιο και πολυέξοδο πόλεμο, ο Λουδοβίκος υπολόγισε ότι ήταν λιγότερο επικίνδυνο και πιο οικονομικό να κλείσει συμφωνία με τον Εδουάρδο. Έτσι, υπεγράφη η συνθήκη με τους Άγγλους το 1475, προκαταβάλλοντας 50.000 κορόνες και πληρώνοντας ένα ετήσιο επίδομα 50.000 κορονών για το υπόλοιπο της ζωής του Εδουάρδου (που αποδείχθηκε σύντομη). Για να σφραγίσει τη συμφωνία, ο Λουδοβίκος προσκάλεσε τον Εδουάρδο και το στρατό της Αγγλίας σε ένα διήμερο γλέντι. Ως επιπλέον δείγμα φιλίας, διόρισε τον Καρδινάλιο της Βουρβόνης ως προσωπικό συνοδό του Εδουάρδου, με την αποστολή να συγχωρεί τις αμαρτίες του καθώς τις έπραττε.

Όταν ο Εδουάρδος και ο στρατός του επέστρεψαν μεθυσμένοι στα καράβια τους, βάζοντας τέλος στον Εκατονταετή Πόλεμο, τότε ο Λουδοβίκος σχολίασε *«Εδιώξα τους Άγγλους από την Γαλλία πιο εύκολα από ό,τι ο πατέρας μου· εκείνος τους απομάκρυνε με τη δύναμη των όπλων, ενώ εγώ τους απομάκρυνα με τη δύναμη του φαγητού και του καλού κρασιού»*.

Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης

Αυτή είναι η δύναμη της διαπραγμάτευσης, όταν κάποιος γνωρίζει την καλύτερη εναλλακτική του. Αναποτελεσματικές παραμένουν οι διαπραγματεύσεις οι οποίες δεν είναι συμφέρουσες στις αμφοτέρες πλευρές και αποχωρούν έχοντας εναλλακτικές πιο δόκιμες για τις ίδιες. Επίσης, διαπραγματεύσεις αποτυγχάνουν παρότι μπορεί να υπάρχει μια προοπτική συμφωνίας.

¹ Richard Luecke, *Scuttle Your Ships Before Advancing* (New York: Oxford University Press, 1993),

Ιστορικά, πολλές συγκρούσεις θα μπορούσαν να έχουν διευθετηθεί αν οι διαπραγματεύσεις των εμπλεκόμενων μερών διεξάγονταν με αντικειμενικά κριτήρια, με γνώση των γεγονότων και όχι με συναισθήματα παρόρμησης και εγωισμού. Αλλά και στις διαπροσωπικές- επαγγελματικές διαπραγματεύσεις ισχύει αυτό. Εξετάζοντας λοιπόν σε αυτό το κεφάλαιο τα προσχώματα σε μια διαπραγμάτευση, που θα μπορούσε να στεφθεί με επιτυχία, μπορούμε να βρούμε τρόπο απομάκρυνσής τους καθώς και εξαφάνισής τους.

2.6 Δύσκολοι Διαπραγματευτές

Οι διαπραγματεύσεις με σκληρούς διαπραγματευτές μπορούν να είναι ατελέσφορες, επειδή κάθε διαπραγμάτευση για αυτούς είναι ένα παιχνίδι δύναμης και κέρδους. Παρατίθενται ορισμένες δύσκολες περιπτώσεις στο πεδίο της διαπραγμάτευσης:

Τα επόμενα χρόνια μετά τη Γαλλική Επανάσταση, οι διαμάχες ανάμεσα στη νέα κυβέρνηση της Γαλλίας (το Διευθυντήριο) και στις αναπτυσσόμενες Ην. Πολιτείες ήταν έντονες. Το Διευθυντήριο έκλεισε όλα τα γαλλικά λιμάνια στα Αμερικάνικα πλοία, ενώ το γαλλικό ναυτικό ξεκίνησε αυτό που ονομάστηκε "Σχεδόν Πόλεμος" (QuasiWar) συλλαμβάνοντας αμερικανικά εμπορικά σκάφη. Οι απεσταλμένοι που επισκέφθηκαν το Παρίσι, προκειμένου να διαπραγματευτούν για ελεύθερο εμπόριο και ειρηνικές σχέσεις, ήταν ανεπιθύμητοι.

Η αμερικανική γνώμη για την άλλοτε σύμμαχό της Γαλλία κειμήνονταν πλέον αρνητική λόγω της πολύ αιματηρής Γαλλικής Επανάστασης και του (Quasi-War) "Σχεδόν Πόλεμος" στη θάλασσα. Επιβράβευαν δε την ιδέα ενός πολέμου.

Ο Αμερικανός Πρόεδρος Τζον Άνταμς, αντίθετα, δημιούργησε μια πολυετή ειρηνική καμπάνια, προκειμένου να εξασφαλίσει την επανεκκίνηση του εμπορίου, θεωρώντας πως ένας πόλεμος με τη Γαλλία θα ήταν επισφαλής και ζημιογόνος για τη χώρα του.

Η Γαλλία υπερτερούσε ξεκάθαρα σε αυτή την διαμάχη με τις Ηνωμένες Πολιτείες. Δεν της ήταν αναγκαία η φιλία και το εμπόριο των ΗΠΑ τόσο, όσο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Όταν ο Ναπολέων Βοναπάρτης ισχυροποιήθηκε, διαμόρφωσε τη Γαλλία στη μεγαλύτερη στρατιωτική δύναμη στη Δύση, φροντίζοντας να αντιμετωπίσει ταπεινωτικά τη μικρή χώρα της Βορείου Αμερικής.

Παράλληλα, ο Άνταμς φρόντισε να ενδυναμώσει τη θέση του αυξάνοντας το αμερικάνικο ναυτικό από λίγα σκάφη που είχε σε πενήντα πλοία, έχοντας στο δυναμικό του και φρεγάτες τελευταίας τεχνολογίας, καθώς συνέχιζε τις πειστικές του διαπραγματεύσεις. Αυτή η ναυτική δύναμη που δημιούργησε, βοήθησε στο να λυθεί το αδιέξοδο.

Ο βιογράφος Νέιβιντ ΜακΚάλα αναφέρει "Αυτή η επιμονή του Άνταμς να ενδυναμώσει το αμερικανικό ναυτικό αποδείχθηκε καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη της ειρήνης με τη Γαλλία" το 1800.

Ο μετέπειτα αμερικανός πρόεδρος Θίοντορ Ρούσβελτ εκατό χρόνια αργότερα μιμήθηκε το παράδειγμα του Άνταμς λέγοντας το σλόγκαν "Μιλήστε ήπια, αλλά κρατάτε μεγάλο ραβδί".

2.7 Έλλειμα εμπιστοσύνης

Το έλλειμα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης είναι τροχοπέδη για τις συμφωνίες. Το πιο σύνθημα σχολίου είναι: "Είναι δυνατόν να διαπραγματευτούμε με τέτοιους ανθρώπους; Πως είμαστε σίγουροι ότι θα τιμήσουν το λόγο τους, αν καταλήξουμε σε συμφωνία;"

Μιλώντας στο Harvard Business Review ένας συνταξιούχος διαπραγματευτής του αστυνομικού Τμήματος της Ν. Υόρκης σε καταστάσεις ομηρίας, ο Ντόμινικ Μισίνο, αναλύοντας την σπουδαιότητα της εμπιστοσύνης είπε ότι αρχίζει από την ευγένεια και το σεβασμό. "Όταν αντιμετώπιζα έναν ένοπλο εγκληματία, για παράδειγμα, η πρώτη μέθοδός μου ήταν απλά να είμαι ευγενικός...Πολλές φορές οι άνθρωποι με τους οποίους είχα να κάνω ήταν ιδιαίτερα μοχθηροί. Και ο κύριος λογος ήταν ότι ήταν ιδιαίτερα νευρικοί: Κάποιος που είναι οπλισμένος και ταμπουρωμένος σε μια τράπεζα στην ουσία αυτό που νιώθει συνοψίζεται στο "όλα ή τίποτα". Για να εκτονωθεί η κατάσταση, πρέπει να προσπαθήσω να καταλάβω ποιες είναι οι σκέψεις του. Το πρώτο βήμα για να τα καταφέρω είναι να του δείξω σεβασμό, κάτι που δείχνει ειλικρίνεια και την αξιοπιστία μου. Έτσι, πριν ακόμη μου ζητήσει κάτι, τον ρωτάω αν υπάρχει κάτι που χρειάζεται".

Θεμελιώδεις αξίες για το κτίσιμο της εμπιστοσύνης είναι η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία.

Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν καταλήγουν να διαπραγματευτούν με κάποιον αναξιόπιστο, θα μελετήσουν τις εναλλακτικές τους ή θα θέσουν περιορισμούς. Είναι οι λεγόμενες επισφαλείς συμφωνίες. Παρόλα αυτά η παραίτηση από τη διαπραγμάτευση δεν πρέπει να είναι σύντομη, έστω και αν η άλλη πλευρά δεν είναι αξιόπιστη.

- Η συμφωνία είναι προϋπόθεση αξιόπιστης και ελικρινής περιγραφής της κατάστασης.
- Η παροχή εγγράφων για την υποστήριξη της συμφωνίας είναι απαιτούμενο, καθώς οι όροι της συμφωνίας θα εξαρτώνται από την αξιοπιστία τους.
- Η δομή της συμφωνίας πρέπει να είναι τέτοια, ώστε τα μελλοντικά οφέλη της να εξαρτώνται άμεσα από τη συμμόρφωση στους όρους της και τις επιδόσεις της άλλης πλευράς .

2.8 Διαπραγματευτικές Προσεγγίσεις

Το να εκτιμάται η αξία του αποτελέσματος ή όχι στην επίτευξη συμφωνίας για το έταιρο μέρος με έμμεσο τρόπο.

Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα μέσω πολλών διαφορετικών τρόπων. Για παράδειγμα, το να γίνει προσπάθεια εύρεσης των πληροφοριών βάσει των οποίων κινήθηκε το δεύτερο μέρος για να διαμορφώσει τις προσδοκίες του, καθώς και το σημείο αντίστασης, αλλά και ερμηνείας των συγκεκριμένων πληροφοριών. Η διαδικασία εύρεσης των χρησιμοποιούμενων πηγών ποικίλει, καθώς υπάρχει η δυνατότητα έρευνας σε πολυεπίπεδα στρώματα πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να μελετήσουμε έγγραφα, τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα (δημόσια πρόσβαση) ή να συμβουλευτούμε ειδικούς (π.χ εκτιμητές). Όπως και να έχει, στην περίπτωση που ακολουθείται η συγκεκριμένη οδός είναι πολύ σημαντικό να υπολογίζεται η πιθανότητα του διαχειριστικού σφάλματος, καθώς είναι απολύτως λογικό πως η χρησιμοποίηση των ανωτέρω πηγών δεν αποτελεί μονόδρομο. Αντ'αυτού, καλό και χρήσιμο θα ήταν να βρεθεί το πού βασίζει ο αντίπαλος τις πληροφορίες του, καθώς όποιες και αν είναι αυτές η ερμηνεία που θα δώσει μπορεί να μας βοηθήσει να εξάγουμε διάφορα συμπεράσματα σχετικά με το πώς εκλαμβάνει τη συγκεκριμένη πληροφορία.

Το να εκτιμάται η αξία του αποτελέσματος ή όχι στην επίτευξη συμφωνίας για το έταιρο μέρος ευθέως.

Κατά την έκβαση των διαπραγματεύσεων Κερδίζω-Χάνεις εΐθισται το έταιρο μέρος να μην αποκαλύπτει τις προθέσεις, τις πληροφορίες ή τα κίνητρα που τον οδηγούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Επομένως, λόγω των παραπάνω είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθεί τι αξία έχει για το συγκεκριμένο μέρος η επίτευξη συμφωνίας και από ποιό σημείο και έπειτα δεν πρόκειται να υποχωρήσει. Στη συγκεκριμένη περίπτωση βέβαια, κατά τη διαδικασία στην οποία απαιτείται μία γρήγορη συμφωνία (εφόσον υπάρχει η πεποίθηση ότι η πρόταση που υποβάλει βρίσκεται στη ζώνη πιθανής συμφωνίας), εΐθισται να προσεγγίζει ευθέως και με ειλικρίνεια θέτωντας τα όρια του προσδοκώντας και ελπίζοντας το βαρύκεντρο της διαπραγμάτευσης να γύρει προς την πλευρά του.

Ασφαλώς, υπάρχει και η σχετικά ανήθικη πρακτική εκμαΐευσης πληροφοριών από το άλλο μέρος, η οποία περιλαμβάνει την κλοπή αυτών ή την πίεση του άλλου μέρους σε τέτοιο βαθμό, που αναγκάζεται να αποκαλύψει τις συγκεκριμένες πληροφορίες που θα οφελήσουν την πλευρά μας.

Χειρισμός των εντυπώσεων του άλλου μέρους, κρύβοντας τις θέσεις και προθέσεις μας και αποκρύπτοντας τις χρήσιμες, για την άλλη πλευρά, πληροφορίες.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αυτό που θα περιμέναμε να συμβεί είναι να προσπαθούμε να ακούμε όσο το δυνατόν περισσότερο το συνομιλητή μας, δίχως να αποκαλύπτουμε την οποιαδήποτε πληροφορία και λεπτομέρεια που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη στον ίδιο. Είναι αρκετά σημαντικό στη συγκεκριμένη περίπτωση να μην αποκαλυφθεί το σημείο αντίστασης.

Όσον αφορά την περίπτωση κατά την οποία οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται μέσω αντιπροσώπων, η βέλτιστη τακτική θα ήταν να μην αποκαλυφθούν ούτε στον αντιπρόσωπο μας όλες οι λεπτομέρειες.

Η συγκεκριμένη τακτική καλείται ως «οριακή εξουσιοδότηση» και αναφέρεται στην περίπτωση που το ένα μέρος για να αποδεχτεί ή να απορρίψει την οποιαδήποτε πρόταση, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον ιεραρχικά ανώτερο του στην εταιρεία. Επιπλέον, μία διαφορετική προσέγγιση της ίδιας τακτικής επιβάλει το να θέτονται διαφορετικά και πολυσύνθετα θέματα στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, έχοντας

ως σκοπό, να μην είναι διακριτή από το έταιρο μέρος η πραγματικότητα από τα σημαντικά για εμάς θέματα.

Χειρισμός εντυπώσεων εταίρου μέρους ευθέως

Είναι εφικτό να γίνουν πολλές ενέργειες, οι οποίες θα μας εξασφαλίσουν την ενδυνάμωση της διαπραγματευτικής μας θέσης ή τουλάχιστον θα την κάνουν να φαίνεται πιο δυνατή στα μάτια του άλλου μέρους. Μια από τις πιο κοινές μεθόδους που χρησιμοποιούνται είναι η επιλεκτική παρουσίαση, το να αποκαλύπτουμε δηλαδή μόνο εκείνα τα στοιχεία που υποστηρίζουν τις θέσεις μας και όχι αυτά που είναι αντίθετα σ' αυτές.

Άλλη μέθοδος θεωρείται η έντονη συναισθηματική αντίδραση σε προτάσεις, επιχειρήματα ή συμπεράσματα του άλλου μέρους, για να τους δείξουμε τι είναι σπουδαίο και τι όχι για μας. Βέβαια, οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να είναι αληθινές, αλλά μπορεί και να τις χρησιμοποιούνται ως μπλόφα για να χειριστούμε το τι θα πιστέψει το αντίπαλο μέρος.

Επίδραση στις αντιλήψεις του έταιρου μέρους

Η συγκεκριμένη τακτική έχει ως στόχο την παρουσίαση αποτελεσμάτων με λιγότερο ελκυστικό τρόπο συνήθως αυξάνοντας πλασματικά το κόστος επίτευξης συμφωνίας. Η ενέργεια αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την έμφαση και περιγραφή στα ανεπιθύμητα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης στην περίπτωση που το δικό μας μέρος αποδέχεται την πρόταση του έταιρου μέρους. Επιπρόσθετα και αν εξετάσουμε το θέμα εκ του αντιθέτου, αντίστοιχο αποτέλεσμα υλοποιείται με την απόκρυψη πληροφοριών που οδηγούν σε χειρότερο για τα συμφέροντα μας αποτέλεσμα.

Χειρισμός κόστους καθυστέρησης δρώντας αποδιοργανωτικά

Υπάρχει η εναλλακτική παρουσίασης μεγάλου κόστους σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνεται συμφωνία, αν και η συγκεκριμένη τακτική συνήθως οδηγεί σε θυμό και κλιμάκωση αντιπαράθεσης. Η συγκεκριμένη τακτική προσβλέπει στην επιτάχυνση των διαδικασιών μέσω της μεγιστοποίησης του κόστους για την έταιρη πλευρά.

Συμμαχία με τρίτους

Ένας άλλος τρόπος να μεγαλώσει το κόστος της καθυστέρησης ή του τερματισμού των διαπραγματεύσεων είναι να ανακατευτούν άνθρωποι που μπορούν να

επηρεάσουν το αποτέλεσμα.

Χειρισμός του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός της διαπραγμάτευσης μπορεί καμία φορά να βάλει το ένα μέρος σε μειονεκτική θέση όπως π.χ. να οριστεί μια ώρα που δεν βολεύει καθόλου, ή να είναι υποχρεωμένοι να διαπραγματευτούν υπό την πίεση του χρόνου. Οι ευκαιρίες που έχουμε να επηρεάσουμε αυτόν τον παράγοντα ποικίλλουν από διαπραγμάτευση σε διαπραγμάτευση. Επίσης ποικίλλουν ανάλογα με το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης.

Αρχικό άνοιγμα – Υποχωρήσεις – Τελική προσφορά

Αυτή, σε γενικές γραμμές, είναι η διαδικασία που ακολουθούν όλοι οι διαπραγματευτές που επιλέγουν την διανεμητική στρατηγική. Για να κάνει κάποιος επιτυχημένες διαπραγματεύσεις αυτού του τύπου θα πρέπει να είναι άριστος γνώστης της διαδικασίας αυτής. Τα ερωτήματα που θέτει στον εαυτό του ο διαπραγματευτής είναι: Πόσο μεγάλη πρέπει να είναι η αρχική προσφορά; Αν είναι εξωφρενική από τη μια μας δίνει χώρο για περισσότερες υποχωρήσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης αλλά από την άλλη μπορεί να απορριφθεί ασυζητητί από το άλλο μέρος και να έχει ως συνέπεια ακόμα και την αποχώρησή του ή μια ακόμα πιο εξωφρενική απάντηση από την αντίθετη κατεύθυνση εκ μέρους του.

Αν πάλι είναι μετριοπαθής η αρχική προσφορά κινδυνεύουμε να μην πετύχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα όπως δείχνουν οι περισσότερες μελέτες γιατί θα έχουμε λιγότερο χώρο για υποχωρήσεις και θα φτάσουμε πιο γρήγορα στο σημείο αντίστασής μας. Η καλύτερη τακτική για τα συμφέροντά μας επομένως είναι η εξωφρενική αρχική προσφορά όχι όμως σε επίπεδα αυτόματης απόρριψης από το άλλο μέρος και έχοντας πάντα εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση απόρριψης. (Αν δεν έχουμε, καλό είναι να μην κάνουμε εξωφρενικά ανοίγματα). Μετά από την αρχική προσφορά ακολουθούν οι υποχωρήσεις, που έχουν κεντρικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, είναι η καρδιά τους. Σίγουρα ο αντίπαλος τις περιμένει και είναι διατεθειμένος να τις κάνει και αυτός.

Το ζήτημα τακτικής που εγείρεται εδώ είναι με ποιο τρόπο γίνονται αυτές οι υποχωρήσεις; Λίγες και μεγάλες ή πολλές και μικρές; Η καλύτερη τακτική είναι να βαίνουν μειούμενες σε μέγεθος οι υποχωρήσεις έτσι ώστε να δώσουμε την εντύπωση ότι ο χώρος που έχουμε για παραχωρήσεις εξαντλείται. Η τελευταία υποχώρηση

μάλιστα μπορεί να είναι πολύ μικρή, το «κερασάκι στην τούρτα» όπως λέγεται, και μ' αυτή να περάσουμε στην τελική προσφορά η οποία πρέπει να γίνει με τρόπο που να γίνει κατανοητό στο άλλο μέρος ότι δεν υπάρχει άλλος χώρος για υποχωρήσεις.

Χρήση δεσμευτικών δηλώσεων

Όσον αφορά τις δεσμευτικές δηλώσεις, αυτές αναφαίρονται στις διαπραγματευτικές θέσεις που εμπεριέχουν ξεκάθαρες και σαφείς δηλώσεις, οι οποίες αφορούν μελλοντικές δράσεις. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, αυτές ακούγονται στ' αυτιά του άλλου μέρους σαν απειλές: «Αν δεν κάνεις αυτό που θέλω, θα υπάρξουν δυσάρεστες συνέπειες για σένα». Φυσικά, όποιος χρησιμοποιεί αυτού του είδους την τακτική θα πρέπει να την επιβεβαιώνει και στην πράξη, διότι αν δεν το κάνει στο μέλλον δεν θα γίνεται πιστευτός. Οποσδήποτε όταν κάνει κάποιος μια τέτοια δεσμευτική δήλωση κατά κάποιο τρόπο αυτοδεσμεύεται κιόλας και έτσι αποκτά και ένα ισχυρό κίνητρο για να κρατηθεί σ' αυτή τη θέση. Οι δεσμευτικές δηλώσεις έχουν μεγάλη επίδραση στο να διαμορφώσουν μια εικόνα στο άλλο μέρος για το τι είναι δυνατόν να επιτευχθεί και τι όχι. Επίσης χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν μελλοντικές δράσεις που θα αναληφθούν έτσι ώστε να μετατεθεί η ευθύνη για δυσάρεστες συνέπειες στο άλλο μέρος. Άλλη χρησιμότητά τους είναι να παγιώσουν μια διαπραγματευτική μας θέση από την οποία δεν θέλουμε να μετακινηθούμε περαιτέρω. Οι δεσμευτικές δηλώσεις πρέπει να είναι τελεσίδικες, να έχουν μεγάλο βαθμό σαφήνειας και να τις συνοδεύει μια καθαρή δήλωση συνεπειών. Τακτικές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να τις κάνουμε πιο ισχυρές είναι:

- Να γίνονται δημοσίως, ώστε να καθίσταται δυσκολότερη η αλλαγή.
- Να συνδέονται με κάποιον/-ους συμμάχους.
- Να μεγαλώνει η σπουδαιότητα των απαιτήσεων, λέγοντας τις πιο δυνατά ή γράφοντας αυτές.
- Να ενισχύεται η απειλή ή η ενεχόμενη υπόσχεση κάνοντας φανερή την προετοιμασία δρώντας προκαταβολικά προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, έστω απλά υπενθυμίζοντας μία αντίστοιχη περίπτωση.

Μεγάλη σπουδαιότητα έχει, επίσης, να εμποδίζεται το άλλο μέρος από το να κάνει

εκείνο δεσμεύσεις. Αυτό επιτυγχάνεται κατά μέγα μέρος με το να παρακολουθείται ο θυμός και ο βαθμός ανυπομονησίας του. Αν προχωρήσει στη δέσμευση μπορεί κανείς να την αγνοήσει, να την υποβαθμίσει (κάνοντας π.χ. ένα αστείο γι' αυτήν) ή να κάνει πως δεν την άκουσε. Από την άλλη μεριά οι δεσμεύσεις του άλλου μέρους μπορεί να αποκαλύψουν τα σημεία τα οποία έχουν γι' αυτόν/-ους τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Εφευρίσκοντας τρόπους να εγκαταλείψουμε τις δεσμεύσεις

Πολλές φορές είναι αναγκαίο να εγκαταλείψουμε τις δεσμεύσεις μας, χωρίς όμως να έχει αυτό συνέπειες για μας ή να μπορέσουμε να κάνουμε το άλλο μέρος να εγκαταλείψει τις δικές του. Όταν προχωρούμε σε μια δεσμευτική δήλωση λοιπόν καλό είναι να έχουμε σχεδιάσει εξ' αρχής μια διέξοδο, παραδεχόμενοι π.χ. ότι άλλαξαν οι συνθήκες βάσει των οποίων έγινε η δήλωση. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για το άλλο μέρος, δίνοντας του έτσι την ευκαιρία να υποχωρήσει από την άκαμπτη θέση του χωρίς να χάσει την αξιοπιστία του. Μπορούμε επίσης να αφήσουμε το ζήτημα να ξεχαστεί σιωπηλά κάνοντας π.χ. μια εναλλακτική πρόταση που ανατρέπει την δέσμευση χωρίς να την αναφέρουμε και αν το άλλο μέρος δείξει ότι ανταποκρίνεται με τη σιωπή του ή και με λόγια, τότε προχωρούμε προς αυτή την κατεύθυνση αγνοώντας την δέσμευση. Η επαναδιατύπωση της δέσμευσης, αλλάζοντας τις λεπτομέρειες ή κάνοντάς την πιο γενική έτσι ώστε να μπορεί να επαναδιαπραγματευτεί κανείς πάνω σ' αυτήν. Τέλος, αν το άλλο μέρος υποχωρήσει από μια δεσμευτική θέση, είναι σπουδαίο να ελαχιστοποιήσουμε κάθε ζημιά που μπορεί να υποστεί όσον αφορά την αυτοεκτίμηση του. Οι δεσμεύσεις πάντως είναι ένα πολύ δυνατό εργαλείο και πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή έτσι κι αλλιώς.

Τακτικές κλεισίματος διαπραγματευτικής συμφωνίας

Υπάρχουν διάφορες τακτικές κλεισίματος των διαπραγματεύσεων και η επιλογή μιας από αυτές σε κάθε περίπτωση είναι και θέμα τέχνης, καθώς και της ατμόσφαιρας που επικρατεί στις διαπραγματεύσεις εκείνη τη στιγμή. Τέτοιες τακτικές είναι:

- Να ρίξει στο τραπέζι εναλλακτικές λύσεις λίγο πολύ ίδιας αξίας, έτσι ώστε να δώσει στο άλλο μέρος επιλογές και να το διευκολύνει να συμφωνήσει στο να κλείσει η συμφωνία.
- Να υποθέσει κανείς ότι συμφωνούν οι δύο πλευρές, και να «πουλήσει » το

όραμα της συμφωνίας στο άλλο μέρος. (Οι πωλητές χρησιμοποιούν αυτή την τακτική πολύ συχνά). Να μοιραστεί την διαφορά, η πιο δημοφιλής τακτική κλεισίματος.

- Εκρηκτική προσφορά, με στενά χρονικά περιθώρια για την αποδοχή της που στόχο έχει το γρήγορο κλείσιμο της συμφωνίας. «Κερασάκι στην τούρτα», μικρές σχετικά (σχεδιασμένες από πριν) παραχωρήσεις που φυλάσσονται για το τέλος ώστε να κάνουν την τελική μας προσφορά ελκυστική.

Σκληρές τακτικές

Αυτές είναι σχεδιασμένες να πιέσουν το άλλο μέρος να κάνει πράγματα που δεν θα τα έκανε υπό φυσιολογικές συνθήκες και λειτουργούν καλύτερα απέναντι σε μη προετοιμασμένους αντιπάλους. Μπορούν να γυρίσουν όμως μπούμερανγκ σε μας γιατί οι περισσότεροι προσβάλλονται όταν χρησιμοποιούνται εναντίον τους τέτοιες τακτικές και προδιαθέτονται για εκδίκηση. Γενικά οι σκληρές τακτικές δεν ενδείκνυνται, κάνουν περισσότερο κακό παρά καλό στις διαπραγματεύσεις και αυτοί που τις χρησιμοποιούν αποκτούν αρνητική φήμη που δυσκολεύει τις μελλοντικές τους συμφωνίες. Είναι όμως βασικό για έναν διαπραγματευτή να τις γνωρίζει και να τις αντιμετωπίζει. Αν έρθει αντιμέτωπος με τέτοιες τακτικές, μπορεί είτε να τις αγνοήσει, είτε να τις συζητήσει με το άλλο μέρος και να του δείξει έτσι ότι γνωρίζει τι προσπαθεί να κάνει και ότι δεν το εγκρίνει καθόλου. Επίσης μπορεί να ακολουθήσει το Βιβλικό «οφθαλμόν αντί οφθαλμού και οδόντα αντί οδόντος» διακινδυνεύοντας όμως να τα τινάξει όλα στον αέρα. Αν δεν συμβεί όμως το τελευταίο, θα έχει δείξει στο άλλο μέρος ότι δεν περνούν αυτά και ότι πρέπει να αλλάξει τακτική. Τέλος, μπορεί να προσπαθήσει να τον πάρει με το μέρος του, για να μην συνεχίσει να χρησιμοποιεί τέτοιες τακτικές εναντίον του. Σκληρές τακτικές είναι οι εξής:

- Καλός μπάτσος / κακός μπάτσος: Γνωστή τακτική που λίγους πια μπορεί να ξεγελάσει μιας και έχει χρησιμοποιηθεί και περιγραφεί κατά κόρον σε πολλές αστυνομικές ταινίες. Προϋποθέτει δύο άτομα που παίζουν αυτούς τους ρόλους, αρχικά έναν «κακό», ο οποίος κάνει τη ζωή όλων δύσκολη με εξωφρενικά αιτήματα, απειλές και άλλα και σε κάποια στιγμή αποσύρεται για λίγο με κάποια δικαιολογία και τότε αναλαμβάνει ο «καλός», που προσφέρει μια γρήγορη λύση προτού γυρίσει ο «κακός» και αγριέψουν τα πράγματα.

- Εξωφρενικές προσφορές: έχουν σαν σκοπό να κάνουν το άλλο μέρος να επανεξετάσει την αρχική του προσφορά και να μετακινηθεί προς το σημείο αντίστασής του. Ο κίνδυνος είναι βέβαια να διακοπούν οι διαπραγματεύσεις επειδή το άλλο μέρος μπορεί να τις θεωρήσει χάσιμο χρόνου. Η καλύτερη απάντηση σε περίπτωση που δεχθεί κανείς μια τέτοια προσφορά είναι να μην κάνει αντιπροσφορά γιατί έτσι «νομιμοποιεί» τις εξωφρενικές απαιτήσεις του άλλου μέρους. Μεγάλη σημασία εδώ έχει το πόσο καλά είναι προετοιμασμένος κανείς για να μπορέσει να αξιολογήσει και να αναγνωρίσει το πόσο έξω από τα λογικά όρια είναι αυτή η προσφορά και να το πει, έτσι ώστε να αναγκάσει τον άλλο να κάνει άλλη, πιο λογική, προσφορά και σε περίπτωση που επιμένει να απειλήσει με αποχώρηση.
- Παρελκόμενα: Μικρής σημασίας ζητήματα που μεγεθύνονται τεχνητά προκειμένου να αποσπάσουν την προσοχή από τα πραγματικά μεγάλα θέματα της διαπραγμάτευσης. Για παραχωρήσεις στα μικρά αυτά ζητήματα το άλλο μέρος ζητά μεγάλες υποχωρήσεις από μας στα σοβαρά, και στο τέλος δίνοντας το υποτίθεται ότι κάνει μια μεγάλη παραχώρηση ενώ στην πραγματικότητα έχει ξεγελάσει τον αντίπαλο. Δύσκολα μπορεί να αμυνθεί σ' αυτού του είδους την τακτική, μόνο η καλή προετοιμασία μπορεί να προστατέψει.
- «Τσιμπολόγημα»: Αυτοί που χρησιμοποιούν αυτή την τακτική ζητούν κάποια μικρή υποχώρηση από μας (που δεν τέθηκε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων στο τραπέζι) για να κλείσουν την συμφωνία στο τέλος. Η άμυνα εδώ είναι να ερωτηθεί το άλλο μέρος αν θέλει και κάτι άλλο και να συνεχιστεί η διαπραγμάτευση βάζοντας όλα τα θέματα ή να τσιμπολογήσει και ο άλλος ως απάντηση.
- Το παιχνίδι της «κότας»: Ονομάστηκε έτσι από την ταινία «Επαναστάτης χωρίς αιτία» με τον Τζέιμς Ντην, με δύο ανθρώπους να οδηγούν τα αυτοκίνητά τους το ένα εναντίον του άλλου, μέχρι κάποιος να δειλιάσει και να στρίψει για να αποφύγει την σύγκρουση, οπότε αυτός είναι και η «κότα». Είναι μια δύσκολα αντιμετωπίσιμη τακτική γιατί ποτέ δεν είναι φανερό πού σταματά η μπλόφα και πού αρχίζει η αλήθεια. Τα μέρη που εμπλέκονται στο παιχνίδι της «κότας» μπορεί να οδηγηθούν στην καταστροφή μόνο και μόνο για να μην υποχωρήσουν και χαρακτηριστούν «κότες».
- Εκφοβισμός: Η προσπάθεια του άλλου μέρους να μας επηρεάσει χρησιμοποιώντας συναισθήματα όπως φόβο ή οργή. Επίσης μπορεί να προσπαθήσει να μας κάνει να νοιώσουμε ενοχή χτυπώντας την ακεραιότητα μας ή την έλλειψη εμπιστοσύνης προς

αυτόν. Η παραπάνω τακτική αντιμετωπίζεται με καλή προετοιμασία που οδηγεί στο να κάνουμε υποχωρήσεις όταν πρέπει και όχι για συναισθηματικούς λόγους. Οι εκφοβιστικές τακτικές σκοπεύουν να καταστήσουν τον εκφοβιστή πιο δυνατό (ή τουλάχιστον να δημιουργήσουν αυτή την αίσθηση). Αν το άλλο μέρος φέρεται επιθετικά, τότε πρέπει να συζητήσουν και οι δύο μαζί τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και να του εφισταθεί η προσοχή στο ότι πρέπει η διαπραγμάτευση να είναι αξιοπρεπή και δίκαια. Τέλος, μπορεί να συμμετέχει και κάποια ομάδα, διότι κάτι που μπορεί να φοβίζει κάποιον δεν είναι απαραίτητο να φοβίζει και τους άλλους και έτσι δεν θα πέσουν στην παγίδα.

- **Επιθετική συμπεριφορά:** Αυτή συνίσταται στο να ζητά πολλές υποχωρήσεις πολύ νωρίς ή να επιτίθεται στις θέσεις μας. Η απάντηση εδώ είναι να σταματάει η διαπραγμάτευση μέχρι να συζητηθούν οι κανόνες με τους οποίους θα διεξαχθεί. Επίσης μπορεί να μεταφερθεί στο άλλο μέρος ότι η απόφασή θα στηριχθεί στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά και όχι στο ποιος θα φωνάζει δυνατότερα.
- «Ρίψη χιονιού»: Αυτή η τακτική εμφανίζεται όταν το άλλο μέρος μας δίνει τόσες πολλές πληροφορίες που καθιστάται δύσκολο το να διακρίνει κανείς ποιες είναι οι σπουδαίες πραγματικά και ποιες συμπεριέλαβε μόνο για να μας αποσπάσει την προσοχή. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν διαπραγματεύονται επαγγελματίες όπως μηχανικοί, δικηγόροι και άλλοι, που δίνουν τόσες πολλές πληροφορίες που δεν μπορεί να βγει άκρη. Η τακτική αυτή αντιμετωπίζεται με προσεκτικές ερωτήσεις για ότι δεν κατανοείται χωρίς την σκέψη ότι μπορεί να φανούμε αδαείς ή και άσχετοι. Στην περίπτωση μάλιστα τεχνικών ζητημάτων με επαγγελματίες καλό είναι να ζητάται και τη γνώμη ειδικού. Όπως πάντα, η καλή προετοιμασία είναι ικανή να αντιμετωπίσει την τακτική του «χιονιού».

2.8.1 Διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω – Κερδίζεις (win – win)

Στις διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω - Κερδίζεις οι στόχοι των δύο πλευρών δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι. Αν η μια πλευρά πετύχει τους στόχους της, η άλλη δεν αποκλείεται να τους πετύχει και αυτή. Το κέρδος της μίας πλευράς δεν είναι απαραίτητα και χάσιμο της άλλης. Η θεμελιώδης ιδιότητα αυτού του είδους διαπραγματεύσεων είναι ότι επιτρέπει και στις δύο πλευρές να επιτύχουν αυτό που

θέλουν. Στην αρχή κάθε διαπραγμάτευσης μπορεί να φαίνεται ότι είναι μια υπόθεση που κάποιος θα κερδίσει ό,τι θα χάσει ο άλλος αλλά με συζήτηση και αμοιβαία εξερεύνηση των αναγκών του άλλου μέρους συνήθως καταλήγουμε στο να προταθούν εναλλακτικές λύσεις στις οποίες και τα δύο μέρη ωφελούνται.

Οι διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω - Κερδίζεις έχουν τα εξής χαρακτηριστικά που τις ξεχωρίζουν:

- Εστιάζουν στις ομοιότητες παρά στις διαφορές
- Προσπαθούν να απευθύνουν στο άλλο μέρος ανάγκες και ενδιαφέροντα, όχι άκαμπτες θέσεις
- Προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων μερών
- Ανταλλάσσουν ιδέες και πληροφορίες
- Βρίσκουν λύσεις για αμοιβαίο όφελος
- Χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια για να κρίνουν την απόδοση της διαπραγμάτευσης. Όπως είναι αντιληπτό οι προκαταλήψεις που έχει κανείς, οι εμπειρίες του στις διαπραγματεύσεις και η διανεμητική φύση του παζαριού κάνουν πολύ δύσκολο το να γίνουν οι διαπραγματεύσεις ολοκληρωμένες (integrative) και για την ακρίβεια είναι απορίας άξιον πώς υπάρχουν κιόλας. Υπάρχουν χάριν της εκπαίδευσης των διαπραγματευτών και της σκληρής προσπάθειας που καταβάλλουν προκειμένου να βρουν κοινό έδαφος μεταξύ των διαπραγματευόμενων. Πριν δει κανείς τις τακτικές που μπορεί να εφαρμόσει σ' αυτό του είδους τις διαπραγματεύσεις, καλό είναι να πει δύο λόγια για τις διαδικασίες που ακολουθούνται και που είναι απαραίτητες προκειμένου να πάρουν ολοκληρωμένη (integrative) μορφή:
- Δημιουργία ελεύθερης ροής των πληροφοριών: Αν δεν υπάρχει ελεύθερα ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μερών ή οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται δεν είναι αρκετές για να μπορέσουν τα μέρη να καταλήξουν σε αμοιβαία επωφελείς συμφωνίες, τότε καταλήγουν σε διανεμητικές (distributive) διαπραγματεύσεις. Πρέπει να μοιραζόμαστε όλες τις πληροφορίες, ακόμα και τις εναλλακτικές μας λύσεις αν αποτύχουν οι διαπραγματεύσεις (τις ΚΕΛΔΙΣΥ), για να μπορέσουν από κοινού να εξερευνήσουν τις πιθανότητες εξεύρεσης λύσης που θα υπερβαίνει και για τα δύο μέρη ακόμα και τις ΚΕΛΔΙΣΥ τους.
- Προσπάθεια για κατανόηση των πραγματικών αναγκών και των στόχων του άλλου μέρους: Ό,τι είναι ανάγκη και στόχος για τη μια πλευρά δεν είναι κατ' ανάγκη και για την άλλη. Πρώτα πρέπει να προσπαθήσει κανείς να καταλάβει τι πραγματικά

θέλει το άλλο μέρος. Σε πολλές περιπτώσεις και παρά τα αρχικά φαινόμενα, οι στόχοι και οι επιδιώξεις μπορεί να μην επικαλύπτονται και να μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Σημαντικό είναι να επικοινωνηθούν στο άλλο μέρος για τις προτεραιότητες που μπορεί να μην είναι ίδιες (άλλα πράγματα να είναι σημαντικά για τη μια πλευρά, άλλα για την άλλη). Αυτό όμως θα το επιτύχει κανείς μόνο με το να καταλάβει το άλλο μέρος, να τον ακούσει προσεκτικά και να μην υπάρχουν εμπόδια επικοινωνίας ανάμεσά τους, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

- Να δοθεί έμφαση στις ομοιότητες και να υποβαθμιστούν οι διαφορές: Πολλές φορές ο κοινός στόχος είναι προφανής και τα πράγματα εύκολα, άλλες όμως όχι και τότε χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια να βρεθεί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεργατική προσπάθεια και κυρίως με επανατοποθέτηση των ζητημάτων σε διαφορετικό πλαίσιο. Λέγοντας επανατοποθέτηση εννοούμε εστίαση στα σπουδαιότερα σημεία, διαμόρφωση και ορισμό του προβλήματος έτσι ώστε να είναι κατανοητό και οργάνωση όλων των στοιχείων και πληροφοριών που είναι χρήσιμα για την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης. Επίσης χρειάζεται συνεχής υπενθύμιση στα μέρη του μεγάλου στόχου και επικέντρωση σ' αυτόν για να γίνει ευκολότερη μια συμφωνία αμοιβαία επωφελής.

- Να βρεθεί μια λύση που θα εκπληρώνει τους στόχους και τις επιδιώξεις και των δύο πλευρών: Εδώ βασίζεται η επιτυχία των διαπραγματεύσεων τύπου Κερδίζω - Κερδίζεις.

Οι διαπραγματευτές σ' αυτή τη διαδικασία πρέπει να είναι σταθεροί στις επιδιώξεις τους αλλά και ευέλικτοι όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους θα τις επιτύχουν τελικά. Επίσης πρέπει να νοιάζονται (μαζί με τις δικές τους) και για την επιτυχία των επιδιώξεων του άλλου μέρους. Εδώ δεν προσπαθούμε να «νικήσουμε» αλλά να συνεργαστούμε γιατί όπως είπαμε στην αρχή αυτού του είδους οι διαπραγματεύσεις χρησιμοποιούνται όταν έχουμε να κάνουμε με μακροχρόνιες σχέσεις ή με σχέσεις που έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για μας. Εν ολίγοις, οι διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω - Κερδίζεις απαιτούν ολωσδιόλου διαφορετικές διαδικασίες από τις διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω - Χάνεις. Εδώ οι διαπραγματευτές επιθυμούν ειλικρινά να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές και γι' αυτό το λόγο επιδεικνύουν εμπιστοσύνη, προσπαθούν να ανακαλύψουν τις πραγματικές ανάγκες του άλλου μέρους και αφήνουν ελεύθερη και ανεμπόδιστη τη ροή των πληροφοριών.

2.8.1.1 Αντιμετώπιση των Διαπραγματευτικών Δυσκολιών

Ορισμός του προβλήματος έτσι ώστε να είναι αποδεκτός και από τις δύο πλευρές

Οι δύο πλευρές οφείλουν να διατηρούν ανοιχτά μυαλά σχετικά με τις ανάγκες που μπορεί να έχει ο άλλος. Όταν το πρόβλημα ορίζεται από κοινού, σίγουρα αντιπροσωπεύει τις ανάγκες και τις προτεραιότητες και των δύο. Διαφορετικά, πρέπει να γίνει έντονη προσπάθεια προκειμένου να υπάρχει αμοιβαία αποδεκτός ακριβής ορισμός, για να μην υπάρχουν κενά και να μπορέσουν οι δύο πλευρές να συμφωνήσουν σχετικά με τα σημεία που προκαλούν διαφωνία, για να προχωρήσουν σε λύση του προβλήματος.

Ορισμός του προβλήματος συνοπτικά και πρακτικά

Κάποια προβλήματα που είναι πολύπλοκα είναι δύσκολο να οριστούν από κοινού. Πρώτα πρέπει να κατορθώσει κανείς να συμπεριλάβει στον ορισμό τις πιο σπουδαίες πραμέτρους, αλλά και να τον διατηρήσει όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό. Η τακτική αυτή είναι η αντίθετη από εκείνη που ακολουθείται σε διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω-Χάνεις, όπου οι δύο πλευρές προσπαθούν να φέρουν στο τραπέζι ζητήματα λιγότερο σημαντικά, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για «παζάρι» (τακτική «χιονιού»).

Ορισμός του προβλήματος ως στόχου και αναγνώριση των εμποδίων που υπάρχουν για την επίτευξή του

Οι δύο πλευρές πρέπει να ορίσουν το πρόβλημα ως έναν συγκεκριμένο στόχο, ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί, όχι σαν διαδικασία επίλυσης, και μετά να προσδιορίσουν τα εμπόδια που πρέπει να αρθούν για την πραγματοποίηση του στόχου. Επίσης, οι δύο πλευρές πρέπει να εντοπίσουν ποιες από τις δυσκολίες μπορούν να ξεπεραστούν και ποιες όχι. Τα εμπόδια που δεν μπορούν να αρθούν από τους ίδιους δεν μπορούν να παρουσιαστούν ως αντικείμενο διαπραγμάτευσης και θα πρέπει να θεωρούνται ως δεδομένα κατά τη διαπραγμάτευση.

Μη προσωποποίηση των προβλημάτων

Όταν ένα άτομο εμπλέκεται σε κάποια συμπλοκή, έχει την τάση να γίνεται επικριτικό απέναντι στους αντιπάλους του. Ό,τι κάνει ο ίδιος θεωρείται σωστό και ότι κάνει ο αντίπαλος είναι λάθος. Αφαιρώντας κανείς τον εαυτό του από ένα πρόβλημα και θεωρώντας πως είναι ένα πρόβλημα που υπάρχει “εκεί έξω”, έχει τη δυνατότητα να ψάξει για λύση με μεγαλύτερη ευκολία, χωρίς συναισθηματισμό και προσωπική ανάμειξη, βλέποντας τα πράγματα πιο αντικειμενικά. Λέγοντας σε κάποιον πως ο τρόπος σκέψης του είναι λανθασμένος, είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει επίθεση στο πρόβλημα χωρίς να γίνει επίθεση στο άτομο αυτό

Διαχωρισμός του ορισμού του προβλήματος από το ψάξιμο λύσεων

Έχει ιδιαίτερη σημασία το να μην προχωράει κανείς στη λύση χωρίς να έχει προηγηθεί πλήρης ορισμός του προβλήματος. Στη συνέχεια πρέπει να εξετάζονται όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις για να βρεθεί η καλύτερη. Κοινά συμφωνηθέντα επίσης πρέπει να είναι τα βασικά με τα οποία αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις για το ταίριασμα των στόχων και των δύο πλευρών. Οι εμπλεκόμενοι πρέπει να γνωρίζουν από την αρχή το πώς βρέθηκε λύση για το πρόβλημα, το πώς επιτεύχθηκε ο στόχος και το ότι διευθετήθηκαν οι διαφωνίες μεταξύ τους, και θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει στον τρόπο με τον οποίο θα γίνουν αυτά.

Πλήρης κατανόηση του προβλήματος και αναγνώριση των αναγκών και συμφερόντων όλων των πλευρών

Στην επίτευξη ενός αποτελέσματος τύπου Κερδίζω-Κερδίζεις έχει πρωταγωνιστικό ρόλο η ικανότητα και όλων των διαπραγματευτών να κατανοούν και να ικανοποιούν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Αυτό καθιστά την αναγνώριση των συμφερόντων της αντίπαλης πλευράς σπουδαίο στάδιο στην διαδικασία αυτού του τύπου των διαπραγματεύσεων. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται στις δύο πλευρές να επινοούν λύσεις που θα ικανοποιήσουν αυτά τα συμφέροντα.

Τα είδη συμφερόντων είναι πολλά, όπως τα φυσικά (οικονομικά ή καταμερισμού πόρων), διαδικαστικά (για το “παζάρι”), σχέσεων (στην περίπτωση που η μια πλευρά ενδιαφέρεται περισσότερο για την σχέση με την άλλη πλευρά, παρά για την διαπραγμάτευση) και τέλος για θέματα αρχών, όπου οι διαπραγματευτές έχουν τόσο έντονη πεποίθηση για το σωστό, το δίκαιο και το αποδεκτό, που η αρχή αυτή καθοδηγεί όλες τις πράξεις τους, των διαπραγματεύσεων συμπεριλαμβανομένων. Φυσικά, σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχει το ενδεχόμενο να εμπλέκονται και

περισσότερα από ένα είδη συμφερόντων, πχ. να υπάρχει ουσιαστικό συμφέρον για κάτι από την μία πλευρά, αλλά παράλληλα να νοιάζεται πολύ και για τη σχέση με την αντίπαλη πλευρά.

Επίσης, οι δύο πλευρές μπορεί στη διαμάχη να έχουν διαφορετικά είδη συμφερόντων, δηλαδή η μία να ενδιαφέρεται για τη διαδικασία και η άλλη για το φυσικό αποτέλεσμα. Εάν αυτό είναι κατανοητό, τότε η λύση που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές ως προς τα συμφέροντα τους είναι ευκολότερα επιτεύξιμη.

Οι ανάγκες και οι αξίες του ανθρώπου είναι η πηγή των συμφερόντων. Αυτό απεικονίζεται στην γνωστή πυραμίδα του Maslow, όπου στη βάση της έχει φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ύπνος, σεξ), οι οποίες όταν ικανοποιηθούν, ακολουθούνται από ανάγκες υψηλότερα στην ιεραρχία (σεβασμός, αναγνώριση) και τέλος από την αυτοπραγμάτωση.

Πρέπει να σημειωθεί πως τα συμφέροντα μπορούν να αλλάξουν, ακόμα και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Οι δύο πλευρές της διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι σε ετοιμότητα και να προσέχουν τις αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διαπραγμάτευση, όπως την αλλαγή γλώσσας ή σημείων στα οποία δίνεται η αντίστοιχη έμφαση. Υπάρχει πιθανότητα ο ίδιος ο διαπραγματευτής να μη γνωρίζει τα πραγματικά του συμφέροντα, τα οποία μπορεί όμως να προσδιορίσει κάνοντας μια σειρά ερωτήσεων στον εαυτό του. Για παράδειγμα, «τι θέλω από αυτή τη διαπραγμάτευση;» ή «γιατί το θέλω;» και «ποιά είναι η σπουδαιότητα του αποτελέσματος για εμένα;». Έτσι, θα έρθουν στην επιφάνεια κάποια πράγματα τα οποία εκ πρώτης όψεως δεν γίνονται αντιληπτά. Βέβαια, το ίδιο πρέπει να κάνει κανείς και για την άλλη πλευρά και να δώσει προσοχή σε αυτά που λέγονται αλλά και στη γλώσσα του σώματος. Έχοντας αναγνωρίσει τα πραγματικά «θέλω» και των δύο πλευρών, μπορεί κανείς να βρει τρόπους να τα συνδυάσει, καταλήγοντας σε μια αμοιβαίως επωφελή λύση. Είναι σημαντικό να μην δωθεί βάση μόνο σε αυτό και να θεωρηθεί η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μόνο ως διαδικασία εξεύρεσης λύσης και αμοιβαίας ικανοποίησης συμφερόντων, διότι διακινδυνεύεται ο σκοπός της διαπραγμάτευσης. Τέλος, στην περίπτωση που τα αντικειμενικά συμφέροντα διαφέρουν από τα υποκειμενικά («θέλω»), πιθανότατα να μην βρεθεί αμοιβαία επωφελής λύση και να κινηθεί η διαπραγμάτευση σε λάθος κατεύθυνση.

2.8.1.2 Επινοώντας Εναλλακτικές Λύσεις

Η φάση αυτή στις διαπραγματεύσεις τύπου Κερδίζω – Κερδίζεις είναι και η πιο δημιουργική. Υπάρχει πληθώρα τακτικών και τεχνικών με τις οποίες μπορεί κανείς να εφεύρει εναλλακτικές λύσεις, μετά τον από κοινού ορισμό του προβλήματος και την κατανόηση των συμφερόντων των δύο πλευρών.

Μεγάλωμα της πίτας

Όταν μια διαπραγμάτευση αρχίζει με έλλειψη πόρων, είναι αδύνατο να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα των διαπραγματευόμενων πλευρών ή να εκπληρωθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, όπως και να γίνει ο καταμερισμός. Στο πρόβλημα αυτό η πιο απλή λύση είναι να προστεθούν πόροι (μεγάλωμα της πίτας), έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να μπορέσουν να επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους τους. Σε αυτή την περίπτωση αρκεί να είναι γνωστό στη μια πλευρά το τι θέλει η άλλη, και να υποθέτει πως η αύξηση των πόρων θα λύσει το πρόβλημα. Η κίνηση αυτή μπορεί βέβαια να μεγαλώσει και το κόστος για κάποιον τρίτο ο οποίος δεν είναι άμεσα εμπλεκόμενος στη διαδικασία, συνεπώς χρειάζεται μεγάλη προσοχή για να μην δημιουργηθούν παράσιτα.

Κυλιόμενες διαπραγματεύσεις (logroll)

Σε μια τέτοια διαπραγμάτευση, βασική προϋπόθεση είναι να βρεθούν και από τις δύο πλευρές περισσότερα από ένα θέματα προς συζήτηση. Στη συνέχεια θα πρέπει να συμφωνήσουν και οι δύο να υποχωρήσουν ο καθένας σε ένα από αυτά, και η άλλη πλευρά να έχει το αντίστοιχο επιθυμητό αποτέλεσμα στο προτιμώμενο θέμα. Όταν στην πραγματικότητα και οι δύο πλευρές έχουν διαφορετικές προτιμήσεις σε διαφορετικά θέματα και η κάθε πλευρά καταφέρνει να πάρει αυτό που επιθυμεί στο θέμα με την μεγαλύτερη σημασία, τότε και οι δύο πλευρές θα μείνουν ευχαριστημένες με το τελικό αποτέλεσμα. Όταν ακολουθείται αυτή η τακτική, η πιο συνηθισμένη διαδικασία είναι η “δοκιμή και απόρριψη” διαφόρων συνδυασμών λύσεων σε όσα θέματα είναι στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης και στο τέλος επιλογή του συνδυασμού που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Μια πιο σπάνια περίπτωση που συναντά κανείς κυλιόμενη διαπραγμάτευση είναι στις μακροχρόνιες σχέσεις, όπου τη μια φορά ικανοποιείται η μια πλευρά και την επόμενη η άλλη. Όταν οι

διαπραγματεύομενοι δεν πρόκειται να διαπραγματευτούν ξανά στο ορατό μέλλον, τότε είναι απίθανο να συναντήσει κανείς “κυλιόμενες χρονικά διαπραγματεύσεις” (logrolling over time).

Αποζημίωση με τρόπο μη συνδεδεμένο με τη διαπραγμάτευση

Ο τρίτος τρόπος επινόησης εναλλακτικών λύσεων είναι να επιτραπεί στη μια πλευρά να επιτύχει τους στόχους της και στην άλλη να ξεπληρωθεί γι’ αυτό με κάποιον τρόπο μη συνδεδεμένο με τη διαπραγμάτευση, που όμως παρουσιάζεται ως λογικό αντάλλαγμα των αξιώσεων της πρώτης πλευράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει κίνδυνος η διαπραγμάτευση να εξελιχθεί σε διαπραγμάτευση τύπου Κερδίζω – Χάνεις, ειδικά εάν η δεύτερη πλευρά ζητήσει ιδιαίτερα υψηλή αποζημίωση προκειμένου να συναινέσει στην προτεινόμενη λύση.

Μείωση του κόστους με σκοπό τη συμμόρφωση

Σε αντίθεση με την παραπάνω τακτική, όπου δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ αποζημίωσης και διαπραγμάτευσης, αυτή η τακτική έχει δημιουργηθεί για να χαμηλώνει το κόστος και την απώλεια για την πλευρά που δεν την υφίσταται και δεν αποπειράται να την ανταμείψει για την υποχώρηση. Είναι απαραίτητη η καλύτερη γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων της άλλης πλευράς, ποιά είναι τα συμφέροντά της, τι πραγματικά είναι σπουδαίο γι’ αυτήν και πώς μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της. Επομένως, είναι μια τακτική δυσκολότερη στην εφαρμογή της.

Γεφυροποίηση των διαφορών

Με αυτόν τον τρόπο οι δύο πλευρές είναι ικανές να εφεύρουν λύσεις οι οποίες θα ικανοποιούν τις ανάγκες και των δύο. Προκειμένου να γεφυρωθούν οι διαφορές πρέπει να υπάρχει θεμελιώδης επανατοποθέτηση του προβλήματος, ώστε οι δύο πλευρές να μην διαφωνούν για τις θέσεις τους. Αντιθέτως, πρέπει να αποκαλύπτουν επαρκή στοιχεία για να ανακαλύψει ο ένας τα συμφέροντα του άλλου, καθώς και τις ανάγκες του, και να είναι σε θέση να εφεύρουν λύσεις που θα τις ικανοποιούν. Το γεφύρωμα δεν είναι απαραίτητα η ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων της κάθε πλευράς. Εάν όμως οι διαπραγματευτές έχουν δεσμευθεί στην προσπάθεια να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα τύπου Κερδίζω – Κερδίζεις, τότε οι λύσεις γεφύρωσης

των διαφορών είναι πολύ πιθανό να ικανοποιούν και τις δύο πλευρές.

Εντατική σύσκεψη (Brainstorming)

Μικρές ομάδες ατόμων δουλεύουν εντατικά σκεπτόμενοι για να προτείνουν όσες περισσότερες εναλλακτικές λύσεις μπορούν πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και από τους ίδιους τους διαπραγματευόμενους ή και από τρίτους (ακροατήριο, συμβούλους, κτλ.). Ομάδες ανθρώπων είναι σίγουρα πιο αποτελεσματικές στη λύση προβλημάτων παρά μεμονωμένα άτομα. Όλες οι πιθανές λύσεις θα πρέπει να πέσουν στο τραπέζι χωρίς λογοκρισία, όσο αδύνατες ή ανεφάρμοστες φαίνονται αρχικά. Στη συνέχεια αυτής της διαδικασίας κάποιος αναλαμβάνει να καταγράφει τις προτεινόμενες λύσεις, δίχως σχόλια, και στο τέλος να τις παρουσιάσει. Η επιτυχία αυτής της τακτικής στηρίζεται στις διαφορετικές διαδρομές που ακολουθεί η σκέψη των συμμετεχόντων στη διαδικασία, όσο ποικίλες και να είναι οι προτάσεις τους. Με γνώμονα αυτό, πρέπει να τηρούνται οι εξής κανόνες:

- Αποφυγή κριτικής ή αξιολόγησης των προτάσεων. Η κριτική ανστέλλει την δημιουργική σκέψη, που παράγει δημιουργικές λύσεις, οι οποίες αρχικά φαίνονται ανφάρμοστες.

- Διαχωρισμός των ατόμων από το πρόβλημα. Συχνά οι άνθρωποι θιοθετούν τις λύσεις που οι ίδιοι προτείνουν και έχουν αμυντική στάση απέναντι σε λύσεις που προτείνει η άλλη πλευρά. Μια λύση είναι να εφαρμοστούν τεχνικές που να εξασφαλίζουν “ανωνυμία” των προτάσεων, έτσι ώστε οι εμπλεκόμενοι να διαλέξουν πιο αντικειμενικά την καλύτερη λύση.

- Εξάντληση όλων των χρονικών περιθωρίων. Πολλές φορές οι καλύτερες ιδέες προκύπτουν μετά το τέλος της συνάντησης ή όταν οι εμπλεκόμενοι νομίζουν πως το πρόβλημα έχει λυθεί. Αυτό μπορεί να γίνει όταν οι πλευρές δεν είναι αρκετά επίμονες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Πάντως, οι περισσότερες καλές ιδέες έρχονται στο τέλος της διαδικασίας, επειδή οι ιδέες γεννιούνται από άλλες ιδέες και όπως είναι φυσικό, οι τελευταίες είναι πιο ολοκληρωμένες από τις πρώτες. Σε κάθε περίπτωση πρέπει όλες οι ιδέες να πέφτουν στο τραπέζι για να είναι βέβαιο πως δεν χάθηκε κάποια καλή λύση.

- Να ερωτώνται άτομα εκτός της διαπραγμάτευσης. Άτομα που δεν γνωρίζουν τίποτα για το θέμα και το ιστορικό της διαπραγμάτευσης μπορούν να σκεφτούν

πιθανές λύσεις τις οποίες δεν θα σκεφτόταν ο εμπλεκόμενος, ή και να βοηθήσουν την διαδικασία.

Εικονικές Ομάδες

Οι διαπραγματευόμενοι προετοιμάζουν ατομικά μια λίστα με όσες περισσότερες προτάσεις μπορούν και στη συνέχεια συναντούνται σε μικρές ομάδες για να εξετάσουν τις προτεινόμενες λύσεις.

Έρευνες

Η προηγούμενη τακτική έχει το μειονέκτημα ότι δεν αναζητά ιδέες αυτών που δεν συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση και μπορεί να αποδειχτεί χρονοβόρα διαδικασία. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι να μοιραστεί ένα ερωτηματολόγιο σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, από τους οποίους θα ζητηθεί να γράψουν όλες τις πιθανές λύσεις για το θέμα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με γρήγορο ρυθμό, όμως έχει το μειονέκτημα σε σχέση με τις εικονικές ομάδες πως δεν μπορούν να ακουστούν οι ιδέες των άλλων εν τη γενέσει τους.

2.8.1.3 Αξιολόγηση και Επιλογή των Εναλλακτικών Διαπραγματευτικών Λύσεων

Μετά τον ορισμό το προβλήματος και την κατανόησή του, καθώς και την εφεύρεση εναλλακτικών λύσεων, είναι η ώρα για την αξιολόγηση τους και την επιλογή μιας από αυτές. Για να γίνει αυτό με επιτυχία ακολουθούνται κάποιες από τις παρακάτω τακτικές:

- Περικοπές στη λίστα. Οι εναλλακτικές λύσεις που προτείνουν περισσότεροι από ένας συμμετέχοντες παραμένουν στη λίστα, ή εκείνες που υποστηρίζονται σθεναρά ακόμα και από ένα άτομο.
- Αξιολόγηση με βάση την ποιότητα, την δεκτικότητα και άλλα σταθερά κριτήρια. Όσο πιο αποδεκτή είναι μια λύση από τους συμμετέχοντες, τόσοι περισσότερους “ποντους” κερδίζει, μιας και αυτοί είναι που θα την εφαρμόσουν. Η

ποιότητα αναφέρεται στο τι είναι καλύτερο, λογικότερο και πιο ορθολογικό. Τέλος, οι διαπραγματευόμενοι θα αναφερθούν σε αντικειμενικά κριτήρια για να πάρουν την τελική τους απόφαση.

- Συμφωνία για κοινά κριτήρια πριν από την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

- Θέληση για νομιμοποίηση των προσωπικών προτιμήσεων των άλλων
- Προσοχή στην επίδραση των ανελαστικών αρχών κατά την επιλογή λύσεων
- Χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας για την αξιολόγηση περίπλοκων λύσεων
- Διερεύνηση διαφορετικών τρόπων προκειμένου να “κυλήσει” η διαπραγμάτευση (logroll). Παρόμοια με την περίπτωση επινόησης λύσεων, υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης της τακτικής της “κύλισης” (logrolling) ως μηχανισμό μετατροπής εναλλακτικών λύσεων σε συνδυασμούς προς συμφωνία. Οι κυριότερες προσεγγίσεις είναι τρεις: εκείνες που σχετίζονται με το αποτέλεσμα (τι θα συμβεί), τις πιθανότητες να συμβεί και το πότε θα συμβεί. Προκειμένου να κάνει κανείς μικροαλλαγές στην προτεινόμενη εναλλακτική λύση και να γίνει ακόμα πιο ελκυστική προς όλες τις διαπραγματευόμενες πλευρές, μπορεί να εκμεταλλευτεί διαφορές των διαπραγματευτών στην προτίμηση για ανάληψη ρίσκου, στις χρονικές προτιμήσεις και στις προσδοκίες.

- Κράτημα των αποφάσεων ως προσωρινές και υπό όρους έως ότου οριστικοποιηθούν

- Ελαχιστοποίηση της τυπικότητας και της κράτησης αρχείων μέχρι να οριστικοποιηθεί η συμφωνία.

Για να μπορεί γίνει κατανοητό το θέμα της επιλογής διαπραγματευτικές τακτικές στις ενδοεπιχειρησιακές και διεπιχειρησιακές σχέσεις, θα πρέπει πρώτα να οριστούν αυτές. Στη συνέχεια, λοιπόν, διακρίνονται όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί προσώπων, τμημάτων ή μονάδων μεταξύ των οποίων υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις τόσο εντός, όσο και μεταξύ επιχειρήσεων.

2.9 Είδη Ενδοεπιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται κυρίως από τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτές και πολλές θεωρούν τους εργαζομένους τους ως τον πιο πολύτιμο πόρο τους.

Στις μέρες μας δεν υπάρχει τεχνολογία ή μέθοδος που να μην μπορεί ένας ανταγωνιστής να αντιγράψει, αργά ή γρήγορα. Το δυνατό σημείο μιας επιχείρησης, που δύσκολα αντιγράφεται, είναι η κουλτούρα της, η οποία στηρίζεται στην ιστορία και τους ανθρώπους που την αποτελούν.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιτυχημένης επιχείρησης είναι η κουλτούρα. Καθώς όμως η κουλτούρα δημιουργείται από ανθρώπους, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για εμφανή ανταμοιβή, όπως χρήματα αλλά και για λιγότερο εμφανή ανταλλάγματα όπως αναγνώριση ή ανάγκη για συντροφικότητα, η σχέση του προσωπικού με την επιχείρηση, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού διαφορετικών βαθμίδων είναι σχέσεις συνεχούς ανταλλαγής και μόνιμης ενδοεπιχειρησιακής διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματεύσεις αυτές (ενδοεπιχειρησιακές) γίνονται είτε μεταξύ ομάδων ή τμημάτων, είτε σε ατομικό επίπεδο μεταξύ στελεχών. Ακολουθούν τα είδη ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων:

- *Σχέσεις Μετόχων – ΔΣ*: Πρόκειται για σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που χρηματοδοτούν μια επιχείρηση προκειμένου να ξεκινήσει τις εργασίες της και των επαγγελματιών που είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση αυτού του κεφαλαίου. Κατά συνέπεια η συνεργασία αυτών σχετίζεται με τον καθορισμό στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι αποσκοπούν στην δημιουργία ισορροπίας μεταξύ της επιθυμίας των μετόχων για την υψηλότερη δυνατή απόδοση της επένδυσής τους, και του ρεαλισμού σε συνδυασμό με το τεχνοκρατικά επιτεύξιμο που εκφράζουν οι διαχειριστές (μέλη ΔΣ).

- *Σχέσεις μεταξύ τμημάτων*: Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ότι λειτουργούν μέσω περιορισμένων πόρων. Οι πόροι αυτοί πρέπει να κατανεμηθούν στα διάφορα τμήματα, να αξιοποιηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να συμβάλλουν στην δημιουργία αξίας. Είναι προφανές ότι τα διάφορα τμήματα ανταγωνίζονται προκειμένου να αποσπάσουν μεγαλύτερο κομμάτι από τους διαθέσιμους πόρους. Διαπραγματεύσεις για αυτά τα θέματα γίνονται κάθε χρόνο στις συναντήσεις για το μοίρασμα του προϋπολογισμού της επιχείρησης, αλλά και σε καθημερινή βάση με αφορμή τις ανάγκες που προκύπτουν κάθε μέρα. Εδώ είναι σπουδαίο για μια επιχείρηση όλα της τα τμήματα να διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας στα πλαίσια ενός κοινού στόχου.

- *Σχέση εργοδότη – εργαζόμενου:* Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι μικρή όπως οι περισσότερες Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει απευθείας διαπραγματεύση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι διαπραγματεύσεις γίνονται μεταξύ της ένωσης των εργαζομένων και του εργοδότη. Σε πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο εργοδότης δεν είναι κάποιο πρόσωπο αλλά είναι ο εντεταλμένος ανώτερος υπάλληλος της επιχείρησης (π.χ. Γενικός Διευθυντής). Οι σχέσεις αυτές δεν αφορούν μόνο τις αποδοχές του εργαζόμενου αλλά και την εκπαίδευσή του, την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του, την αξιολόγηση του, την εξέλιξή του κτλ.

- *Σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου:* Αυτή η σχέση απαντάται πιο συχνά στις επιχειρήσεις όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις, μιας και καθημερινά γίνεται ένα ατέλειωτο πάρε – δώσε μεταξύ ανθρώπων διαφορετικών βαθμίδων σε μια επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα διερευνήσουμε ποιες είναι οι καταλληλότερες τακτικές τόσο από την σκοπιά του προϊσταμένου, όσο και από την σκοπιά του υφισταμένου. Οι δυο τους μπορεί να χρειαστεί να διαπραγματευτούν για πολλά θέματα, όπως υπευθυνότητες, αμοιβές, αξιολόγηση, εξέλιξη, συμμετοχή σε αποφάσεις που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης κτλ.

- *Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων:* Ακόμα και αυτού του είδους οι σχέσεις μεταξύ ομοιοβάθμων εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση είναι βασικές για την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εμφορούνται από πνεύμα συνεργασίας και να μην υπονομεύουν ο ένας τον άλλον. Αυτό επιτυγχάνεται με κινητοποίηση όλου του δυναμικού μιας επιχείρησης που προκύπτει μετά από διαπραγματεύσεις μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων. Κανείς δεν πρέπει να είναι αποκομμένος από τα προβλήματα και τους στόχους της επιχείρησης και όλοι πρέπει να συμμετέχουν στην αντιμετώπιση των πρώτων και τη θέσπιση των δεύτερων, ώστε να είναι και συνυπεύθυνοι για την ακολούθηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.10 Είδη Διεπιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων

Οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο αλλά και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η χαραγμένη στρατηγική της εταιρείας επηρεάζει τις καθημερινές δράσεις της εταιρείας

αλλά και επηρεάζεται από τις σχέσεις και ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως το πιστωτικό σύστημα, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, η πολιτεία και η κοινωνία. Είναι σπουδαίο για μια επιχείρηση σήμερα να έχει την ικανότητα της συνδιαλλαγής με τις παραπάνω δυνάμεις. Μια επιχείρηση σήμερα μπορεί να επηρεάσει με πολλούς τρόπους όχι μόνο το μικρο-περιβάλλον της, αλλά και το μακρο-περιβάλλον. Ακολουθούν τα είδη των διεπιχειρησιακών σχέσεων:

- Σχέσεις με προμηθευτές: Σπουδαίο κεφάλαιο για μια σύγχρονη επιχείρηση οι σχέσεις της με τους προμηθευτές της. Οι σύγχρονες αντιλήψεις είναι ότι οι προμηθευτές μας είναι συνεργάτες μας σε μακροχρόνιο ορίζοντα και η επιτυχία μας είναι και επιτυχία τους, ή μάλλον πρώτα επιτυχία τους, έτσι ώστε εκτός από μια καλή τιμή που ήταν το μόνο που μας ενδιέφερε κάποτε, τώρα να ενδιαφερόμαστε και για σταθερή ποιότητα, συνέπεια στις παραδόσεις και άλλα, πράγμα που διευκολύνει την διασφάλιση ποιότητας και την επιτυχία μοντέρνων μεθόδων, όπως just-in-time systems, σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά. Καταλαβαίνουμε λοιπόν το ρόλο που παίζουν οι διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές μας.

- Σχέσεις με πελάτες: Είναι φανερό ότι αυτή η σχέση είναι ο κεντρικός στόχος της κάθε επιχείρησης. Από την έναρξη της σχέσης αυτής μέχρι τη διατήρηση της και την εξυπηρέτηση της περιστρέφονται οι περισσότερες από τις δραστηριότητες μιας μοντέρνας επιχείρησης. Το τμήμα πωλήσεων κατέχει περίοπτη θέση σε κάθε επιχείρηση και οι τεχνικές διαπραγματεύσεων με τους πελάτες (πωλήσεις) έχουν αναχθεί σε επιστήμη. Υπάρχουν μάλιστα και ειδικές εταιρείες σύμβουλοι σε τέτοια θέματα καθώς και εταιρείες που εκπαιδεύουν τους πωλητές στις διάφορες τεχνικές διαπραγματεύσεων. Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση της επιχείρησης αυτής με τους πελάτες της, από το πλασάρισμα της μέσω των διαπραγματεύσεων που αφορούν την πώληση. Είναι ο πιο ζωτικός τομέας για αυτές.

- Σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις: Αυτές μπορεί να είναι π.χ. οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτουν μεταξύ τους επιχειρήσεις με συμπληρωματικούς στόχους με σκοπό τη συνεργασία και την αμοιβαία ανάπτυξη. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συντονίσουν κάποιες δραστηριότητες τους για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Κίνητρα για την σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να

είναι ο επιμερισμός του κινδύνου, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας ή η πρόσβαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Η άλλη επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να είναι ανταγωνίστρια και η συμφωνία να αφορά συνεργασία σε ορισμένους τομείς, ή έστω να είναι μια συμφωνία «μη επίθεσης» όπως είναι μια συμφωνία για να αποφευχθεί ένας πόλεμος τιμών που θα ζημιώσει και τις δύο επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στη χρησιμοποίηση των πόρων με πιο αποδοτικό τρόπο και να περιορίσει τη σπατάλη, όπως μια συμφωνία για κοινό περιορισμό της διαφημιστικής καμπάνιας και των δύο πράγμα που μπορεί να απελευθερώσει κεφάλαια για προώθηση της έρευνας για νέα προϊόντα.

- Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Είναι μια μορφή επεκτατικής στρατηγικής της επιχείρησης, είτε κάθετα (συγχωνευόμενη με ομοειδή επιχείρηση), είτε οριζόντια (με προμηθευτή ή πελάτη) για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας ή να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς και άλλα. Οι διαπραγματεύσεις κατά τη διάρκεια αυτού του τύπου των διεπιχειρησιακών σχέσεων είναι πολύ κρίσιμες διότι πολλές συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν μετά την ολοκλήρωση τους γιατί δεν έγιναν σωστά και ολοκληρωμένα ή παραβλέφθηκαν σπουδαίες παράμετροι σε εκείνο το στάδιο. Πρόσφατο παράδειγμα η αποτυχία συγχώνευσης Εθνικής - Άλφα λόγω διαφορετικής κουλτούρας και οργάνωσης, δύο πράγματα που υποεκτιμήθηκαν αρχικά υπό το κράτος του ενθουσιασμού.

2.11 Βασικές Έννοιες Επιχειρησιακών Διαπραγματεύσεων - Fishbone Key Concepts

Πολλές από τις έννοιες που χρησιμοποιούνται είναι έννοιες του marketing, κάνοντας όμως διαπραγματεύσεις πρέπει να έχει κανείς δεδομένο ότι “consumer is the king”. Το άτομο που πληρώνει είναι ο πελάτης ή ο τελικός καταναλωτής, συνεπώς η διαπραγμάτευση δεν αφορά την επιχείρηση και τον προμηθευτή, αλλά τον τελικό πελάτη. Ο πελάτης έχει την δύναμη να στραφεί αλλού για να αγοράσει το προϊόν ή να καταναλώσει, γι’ αυτόν τον λόγο πρέπει κατά την συζήτηση/διαπραγμάτευση ο κύριος στόχος να είναι το καλύτερο αποτέλεσμα για τον πραγματικό πελάτη και όχι για την επιχείρηση. Αυτό που έχει σημασία είναι ο πελάτης να μείνει πλήρως ικανοποιημένος και να το μεταδώσει.

The capo rule (Αρίων Γουλόπουλος)

Πρόκειται για τον κανόνα της διοίκησης και λήψης αποφάσεων με μια σελίδα και είναι δημιούργημα του Αρίωνα Γουλόπουλου. Με αυτό το έγγραφο μπορεί ο επικεφαλής των διαπραγματεύσεων ή η ομάδα να έχει άμεση και πλήρη εικόνα της εταιρείας, του τμήματος ή του καταστήματος, με τα δεδομένα συμπυκνωμένα και αιτιολογημένα, βάσει του οποίου να κατευθύνεται προς την σωστή απόφαση.

Ivory tower syndrome

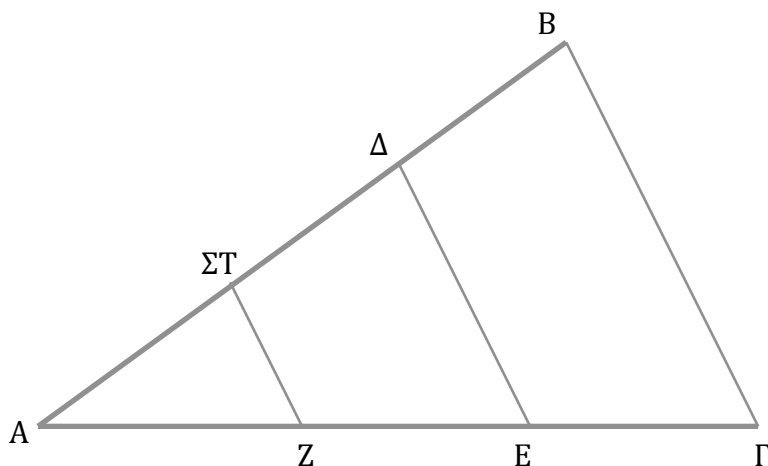
Ένας μεγάλος αριθμός managers, προερχόμενοι από top schools ή/και μη θέλοντας να βγουν από το γραφείο τους, υποφέρουν από έλλειψη γνώσης και τριβής με την αγορά, που έχει ως αποτέλεσμα να μην αντιλαμβάνονται τα τεκταινόμενα της αγοράς και μακροπρόθεσμα να γίνονται απόμακροι και στριφνοί. Η αποτελεσματικότερη λύση είναι για τον επικεφαλής να έχει επαφή με τον κόσμο και την αγορά, προκειμένου να συλλέγει σωστές πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην διαπραγμάτευση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα απομάκρυνσης της εξουσίας από τα δεδομένα είναι η ρήση «αν δεν έχουν ψωμί γιατί δεν τους δίνεται παντεσπάνι» που προηγήθηκε της Γαλλικής επανάστασης.

Όρια Εξουσίας

Ο κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει να αναρωτιέται ποιά είναι τα δικά του όρια εξουσίας, δηλαδή και όρια διαπραγμάτευσης, καθώς και να ψάξει τα όρια του αντιπάλου του. Για παράδειγμα, εαν κάποιος στην μία πλευρά δεν έχει την εξουσία να διαπραγματευτεί ή να πάρει απόφαση, αυτομάτως ορίζει και ο διαπραγματευτής της άλλης πλευράς τα δικά του όρια, τα οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει ο άλλος.

Τα όρια αυτά μπορούν να διευρυνθούν, να ελαστικοποιηθούν, να γίνει εξώθηση τους στα έξω όρια (to the edge) σύμφωνα με την κρίση του καθενός. Αντίστοιχα, μπορούν και να παραμείνουν σταθερά, με τον διαπραγματευτή να δρα εντός των ορίων του ή και να μην τα χρησιμοποιεί.

Στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται ένα τρίγωνο με πλευρές εξουσίας λήψης αποφάσεων:



Διάγραμμα 2.1

Διαγραμματική απεικόνιση ορίων εξουσίας κατά τις διαπραγματεύσεις

Ο Α ΣΤ Ζ είναι ένας υπεύθυνος τομέας που μπορεί να κινηθεί σε αυτά τα όρια.
 Ο Α Δ Ε είναι ένας περιφερειακός Διευθυντής Τομέα που μπορεί να κινηθεί σε αυτά τα όρια.
 Ο Α Β Γ είναι ο διαπραγματευτής. Δίνει το δικαίωμα στους προηγούμενους να ξεπερνούν τα όρια τους, όποτε το κρίνουν οι ίδιοι. Αρκεί όταν ερωτηθούν, να μπορούν να αιτιολογήσουν πλήρως γιατί βγήκαν από αυτά.

Είναι σημαντικό να υπάρχει σεβασμός προς τον διαπραγματευτή, ακόμα και στην περίπτωση που οι υπόλοιποι είναι ανώτεροί του, καθώς πρέπει να αναγνωρίζεται το γεγονός πως ό,τι έχει πετύχει η ομάδα το οφείλει σε ένα βαθμό και σε αυτόν. Η αντίθετη στάση μπορεί μακροπρόθεσμα να έχει αρνητική επίπτωση. Κάποιος κατώτερος υπάλληλος πηγαίνει, για παράδειγμα, σε μία διαπραγμάτευση με κάποια εταιρεία ή κάποιον προμηθευτή και κλείνει κάποια συμφωνία – είτε λόγω γνωριμίας ή επειδή προτίμησαν να μιλήσουν με αυτόν – τότε, διακινδυνεύει να κυκλοφορήσει η φήμη πως οι διαπραγματεύσεις είναι καλύτερα να γίνονται από τον ανώτερο. Με αυτόν τον τρόπο ακυρώνονται οι λήψεις αποφάσεων, οι αρνήσεις ή διαφοροποιήσεις των ανωτέρων ή το δικαίωμα της ανώτατης απόφασης. Είναι προτιμότερο να υποστηρίξει κανείς τον συνομιλητή, εκφάζοντας θετική διάθεση προς αυτόν, αλλά και τα προϊόντα του προτρέποντάς τον να συμφωνήσει. Έτσι, οι τεχνικές και

διαπραγματευτικές λεπτομέρειες περνάνε στους ειδικούς, προκύπτει καλύτερο αποτέλεσμα και γίνεται προφανές πως υπάρχουν διαβαθμίσεις.

Ανοικτές-κλειστές ερωτήσεις

Χρειάζεται προσοχή στις απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά τις συνεντεύξεις πρόσληψης αλλά και σε διαπραγματεύσεις. Παραδείγματος χάρη, η ερώτηση «πόσο χρονών είστε;» είναι μία κλειστή ερώτηση, η οποία χωρά απάντηση, κυρίως αριθμητική. Αντίθετα, η ερώτηση «τι χρώμα αυτοκίνητο θέλετε;» είναι μια γενική ανοιχτή ερώτηση, η οποία χωρά άπειρες υποκειμενικές απαντήσεις. Οι διαδοχικές κλειστές ερωτήσεις μπορούν εύκολα να οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις.

Ψυχομετρικά tests

Συχνά υπάρχουν ερωτήσεις που μπορεί η μία να ακυρώνει την άλλη και χρειάζονται προσοχή. Για παράδειγμα:

«Κάποιοι μήνες έχουν 30 ημέρες και κάποιοι έχουν 31 ημέρες. Πόσοι μήνες έχουν 28 ημέρες;» «Ο Φεβρουάριος». Η απάντηση είναι λάθος διότι όλοι οι μήνες έχουν 28 ημέρες.

Επιβράβευση

Η έννοια αυτή μπορεί να είναι ηθική ή και υλική. Μπορεί επίσης να είναι ομαδική ή ατομική, γραπτή ή προφορική. Σε κάθε περίπτωση όμως έχει ένα βασικό χαρακτηριστικό: είναι καλύτερο κάποιος να μην την περιμένει και να τη δέχεται ή να περιμένει κάτι μικρό και να παίρνει κάτι μεγαλύτερο. Η επιβράβευση στη διαπραγμάτευση προσφέρει μια σπάνια ευκαιρία για καλύτερη έκβαση της επόμενης συνάντησης ή διαπραγμάτευσης.

Πήγης

Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, εάν υποσχεθεί κανείς επιβράβευση χιλίων ευρώ, αλλά εντέλει επιβραβεύσει με τριακόσια ευρώ, ο υπάλληλος/διαπραγματευτής θα απογοητευτεί. Αντιθέτως, εάν ο πήγης είναι πιο χαμηλά με την υπόσχεση της επιβράβευσης να είναι εκατό ευρώ και ο υπάλληλος/διαπραγματευτής επιβραβευτεί με το ποσό των διακοσίων ευρώ, θα εισπράξει μεγαλύτερη ικανοποίηση, αν και το ποσό που θα λάβει θα είναι μικρότερο από το προαναφερόμενο.

Πίστη

Σε ένα τραπέζι διαπραγματεύσεων είθισται ο διαπραγματευτής να γνωρίζει πως υπάρχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, αυτό που θα φέρει την ικανοποίηση της επιτυχημένης συναλλαγής. Ο διαπραγματευτής είναι καλό να ξέρει μέχρι που να φτάσει στην διαπραγμάτευση και πόσο πιστεύει στο προδιαγεγραμμένο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Win-win philosophy²

Προκειμένου να υπάρξει διαπραγμάτευση μεταξύ δύο πλευρών στο μέλλον, πρέπει και οι δύο να μείνουν ευχαριστημένοι με το αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του «orange quarrel», όπως αναφέρεται από τους Fisher και Ury³. Σύμφωνα με αυτό, δύο αδέρφια θέλουν το τελευταίο πορτοκάλι για διαφορετικούς σκοπούς, αλλά καταλήγουν να πάρουν το μισό ο καθένας και να το χρησιμοποιήσει όπως επιθυμεί, καταλήγοντας σε μια διαπραγμάτευση win-win.

Υποτίμηση

Ένας βασικός κανόνας στο τραπέζι μιας διαπραγμάτευσης είναι να μην υποτιμάει κανείς τον αντίπαλό του, να μην μειώνει την διαπραγμάτευση ή αυτόν που διαπραγματεύεται. Είναι σημαντικό να σκέφτεται κανείς πως πρέπει να κερδίσουν και οι δύο πλευρές προκειμένου να υπάρξει ικανοποίηση της επιτυχίας της ολοκλήρωσης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Η ακολουθία επιτυχιών είναι ένα πολύ καλό κίνητρο για τις επόμενες διαπραγματεύσεις. Πρέπει κανείς να υπολογίζει πως αυτός που τώρα φαίνεται να είναι σε αδύναμη θέση, μπορεί στο μέλλον να έχει θέση πιο ισχυρή. Σε διαπραγματεύσεις που είναι εκ των πραγμάτων χαμηλότερου επιπέδου, υπάρχει η τάση από τους «ισχυρότερους» να καυχούνται για τα επιτεύγματά τους, όμως αυτό δεν είναι το κατάλληλο περιβάλλον για επίδειξη γνώσεων και επιτυχιών.

Benchmarking

Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, οι καλύτερες ιδέες, αποτελεσματικότεροι χειρισμοί ή παραδείγματα επιτυχίας «σημειώνονται» νοητά για να χρησιμοποιηθούν ξανά, με

² Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.

³ Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2nd ed., Houghton Mifflin.

σκοπό την βελτίωση και όχι την αντιγραφή. Η πληροφόρηση που λαμβάνει ο διαπραγματευτής πρέπει να μην είναι ευνουχισμένη ή συμπερασματική, καθώς όσο πιο ακατέργαστη είναι τόσο λιγότερες αλλοιώσεις θα έχει υποστεί από αυτόν που μεταφέρει την πληροφορία. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός διαπληκτισμού είναι προτιμότερο, για να υπάρχει δίκαιη απόφαση, να περιγράφονται τα γεγονότα με ακρίβεια και να αξιολογούνται ανάλογα, παρά να μεταφέρονται συμπεράσματα που έχουν υποστεί κρίση/ υποκειμενική επεξεργασία.

Best practices

Οι βέλτιστες πρακτικές που βοηθάνε την επιτυχία της διαπραγμάτευσης σημειώνονται προς παραδειγματισμό και επανάληψη. Υπάρχει φυσικά η περίπτωση όπου κάτι που έχει χαρακτηριστεί ως επιτυχές ή προσοδοφόρο σε κάποια άλλη περίπτωση δεν έχει την ίδια εφαρμογή στο μέλλον. Παρόλα αυτά, οφείλει κανείς να το λάβει υπόψιν, έστω και ιστορικά, και ίσως ακόμα να το προσαρμόσει στην περίπτωσή του. Σε πολλές περιπτώσεις η βέλτιστη πρακτική εφαρμόζεται καλύτερα τη δεύτερη φορά, καθώς μπορεί το έδαφος να μην ήταν κατάλληλα προετοιμασμένο έως τότε. Εάν όμως έχει κριθεί ως βέλτιστη, τότε οφείλει ο διαπραγματευτής να προχωρήσει στην ανάλυσή της.

Out of the box:

Η βασική αρχή των διαπραγματεύσεων είναι να μην θεωρείται τίποτα δεδομένο και να μπορεί κανείς να δρα και να σκέφτεται αιφνιδιαστικά, χωρίς όμως ο αντίπαλος να χάνει την εμπιστοσύνη του για να συνεχίσει την διαπραγμάτευση. Νοηματικά συνάδει με τον όρο "ανέκκλητη απειλή" που χρησιμοποιείται στην διπλωματία και σημαίνει πως όταν μια απειλή επαναλαμβάνεται χωρίς να πραγματοποιείται, χάνει την αξία της.

Στην αρχαία ιστορία συναντάται η αρχή της out of the box σκέψης στην περίπτωση του Αννίβα, όταν κλήθηκε να αποφασίσει να περάσει τα χιονισμένα Απέννινα Όρη με τα ζώα και τον στρατό του. Οι στρατηγοί του Αννίβα του είπαν πως οι Ρωμαίοι δεν περιμένουν να περάσουν τα βουνά, έπραξε αυτό λοιπόν και είχε ως αποτέλεσμα να χάσει μεγάλο μέρος της δύναμής του. Συνεπώς, όταν εμφανίστηκε έξω από τη Ρώμη, οι Ρωμαίοι αναφώνησαν "ο Αννίβας προ των πυλών".

Αντίθετα με την ανέκκλητη απειλή, είναι η "ασσύμετρη απειλή", η οποία έχει ανησυχητικό χαρακτήρα σε σχέση με την ποινή, τα αντίποινα, την τιμωρία που φέρει

ως αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, σε μια αποτροπή μάχης σε ένα συνοριακό φυλάκιο, η ασύμμετρη απειλή είναι να πυροβολήσει η μια πλευρά και η άλλη να βομβαρδίσει με πυρηνικά το έδαφος της αντιπάλου χώρας.

Παράπλευρες απώλειες:

Ο φόβος της απώλειας κατά την διαπραγμάτευση έχει ως αποτέλεσμα τον φόβο για διαπραγμάτευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να γίνεται υπολογισμός των πιθανών απωλειών εκ των προτέρων, με γνώση πως είναι ο μόνος τρόπος να προχωρήσει η διαπραγμάτευση, και να γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την μεγαλύτερη δυνατή μείωση των απωλειών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι παράπλευρες απώλειες γίνονται αντιληπτές μετά το τέλος της διαπραγμάτευσης, κατά την καταμέτρηση και την τελική έκβαση: πρόβλημα - ανάλυση - λύση - επίλογος/πράξη, αποτέλεσμα επιτυχίας. Επίτευξη αρχικού στόχου - Παράπλευρες απώλειες.

Άρρητη γνώση:

Πρόκειται για την γνώση που πρεσβεύει το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο οι δεξιότητες βελτιώνονται από τη συσσωρευμένη εμπειρία, εκτός εγχειριδίων και θεωρίας. Τα ιαπωνικά εγχειρίδια οδηγιών χρήσης συσκευών, για παράδειγμα, είναι άκρως περιγραφικά, σε αντίθεση με τα αμερικάνικα που παραθέτουν συγκεκριμένες οδηγίες στον αναγνώστη.

Παράδειγμα: σε ένα διαγωνισμό όπου η μια εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα παραγωγικό φράγμα πυρός σε μια πολύ χαμηλή τιμή για το προϊόν, όποιος προσπαθεί να εισχωρήσει καταστρέφεται κοστολογικά. Σε αυτήν την περίπτωση, ο αντίπαλος δηλώνει την επιθυμία να κερδίσει την διαπραγμάτευση και προτάσει μια χαμηλότερη τιμή πολύ κάτω του παραγωγικού κόστους του ανταγωνιστή, ενώ στη συνέχεια σταματάει απότομα να αντιπροτάσει. Έτσι, η άλλη πλευρά εγκλωβίζεται και κερδίζει τον διαγωνισμό, χωρίς όμως να αντιλαμβάνεται ακόμα το μέγεθος της ζημιάς.

Θεωρία των παιγνίων:

Η θεωρία αυτή εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο κανείς λαμβάνει αποφάσεις, παίρνει συγκεκριμένες θέσεις και προχωρά στο δέντρο λήψης των αποφάσεων. Η εμπλοκή της θεωρίας των παιγνίων συναντάται συχνά, από τις σχέσεις μεταξύ άνδρα και γυναίκας ή ακόμα και στις σχέσεις δύο χωρών όπως η Κούβα και Αμερική ή η

Ελλάδα και η Τουρκία. Επίσης, συναντάται σε αποφάσεις προσωπικού επιπέδου, πχ για το πως θα κινηθεί κανείς με τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Πάντα πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη τις δικές του θέσεις, καθώς και των άλλων.

Μέσω της θεωρίας των παιγνίων μπορεί κανείς να απαντήσει χιλιάδες ερωτήματα ή και διλλήματα, εφόσον η σκέψη δεν σταματά ποτέ, προτού ληφθεί η οποιαδήποτε απόφαση και πραγματοποιηθεί το γεγονός. Το σημαντικότερο στοιχείο της θεωρίας των παιγνίων είναι η σκέψη να συμπεριλαμβάνει πάντα και την πιο απίθανη πιθανότητα και να την προλαμβάνει.

9 hats rule

Σε συνέχεια της θεωρίας των παιγνίων, σε κάθε διαπραγμάτευση είθισται να λαμβάνει κανείς υπόψη και την οπτική γωνία του αντιπάλου ή ταυτόχρονα την οπτική γωνία από πολλαπλές θέσεις - του λογιστή, του πωλητή, του ιδιοκτήτη, του δικηγόρου, κ.ο.κ.

Plus one

Σε κάθε διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να αποτελείται από ένα τουλάχιστον άτομο περισσότερο από την αντίπαλη, ακόμα και αν ο ρόλος αυτού του ατόμου είναι πρακτικά μηδαμινός. Μεγάλη σημασία έχει, όμως, η ομάδα να έχει ξεκαθαρίσει εκ των προτέρων ποιος εκτίθεται, ποιος ρίχνει τα δολώματα, ποιος κρατά σημειώσεις, ποιος κατευθύνει τη συζήτηση, ποιος αναλύει, ποιος συνοψίζει και ποιος τελικά παίρνει την απόφαση.

Σημειώσεις:

Είθισται να κρατούνται σημειώσεις ή όχι. Επιστρέφοντας από μια διαπραγμάτευση, οι σημειώσεις βοηθούν την ανάλυση διαφόρων σκοτεινών σημείων, αλλά και τον επαναπροσδιορισμό λύσεων προβλημάτων.

Συμπληρωματικά στοιχεία:

Ιδιαίτερη σημασία κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης έχει η τέχνη της ακοής, η οποία μπορεί να χαρίσει στον διαπραγματευτή αξιοσημείωτες πληροφορίες ζητώντας συμπληρωματικά στοιχεία. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι όταν κάποιος ζητά συμπληρωματικά και πιθανώς απόρρητα στοιχεία από την αντίπαλη πλευρά χωρίς να υπάρχει ουσιαστικός λόγος. Η μια περίπτωση, που είναι και η ευκολότερη

στην αντιμετώπισή της, είναι η άρνηση ή διερώτηση για τον λόγο για τον οποίο ζητούνται αυτά τα στοιχεία. Στη δεύτερη περίπτωση, είναι πιθανό να μειωθεί το κύρος του διαπραγματευτή, και της πλευράς που αντιπροσωπεύει, εκτός και αν η συζήτηση γίνεται με βάση κάποια συγκεκριμένη στρατηγική.

Μέθοδος του ασανσέρ

Γνωστή από τον Γιόζεφ Γκαίμπελς ως η μέθοδος "ανεβοκατεβάσματος". Αυτή ακολουθείται προκειμένου ο συνομιλητής να αισθάνεται ασφάλεια καθώς το ασανσέρ ανεβαίνει, αλλά όταν πέφτει ναιώθει ανασφάλεια. Η στρατηγική που ακολουθείται από τον διαπραγματευτή είναι η εξύψωση της αντίπαλης πλευράς, υπογραμμίζοντας τις αρετές και τα θετικά στοιχεία της, και ενώ συμφωνεί με τα λεγόμενα και η αυτοπεποίθηση είναι υψηλά, της κάνει την πρόταση που επιθυμεί και τη δέχεται ή κάνει μια πρόταση "παγίδα" και την εγκλωβίζει.

Συναισθηματική νοημοσύνη:

Όταν μια διαπραγμάτευση ή ένας οργανισμός οδηγείται στην επιτυχία με γνώμονα την εμπιστοσύνη, τη γλώσσα της καρδιάς και την ενσυναίσθηση, και όχι με βάση τις αισθήσεις όπως η ακοή και η όραση.

Συναισθήματα:

Ένα βασικό συναίσθημα είναι ο φόβος. Η άγνοια φόβου είναι ένα άλλο. Για παράδειγμα, ο ναύτης που χειρίζεται το πολυβόλο ενός πλοίου έχει απέναντί του εχθρικό στόλο και φοβάται να ρίξει. Ή ακόμα χειρότερα, διακατέχεται από φόβο και ρίχνει πρώτος χωρίς εντολή. Αυτό είναι μια λανθασμένη απόφαση, κατά τη λήψη της οποίας κυριάρχησε το συναίσθημα, χωρίς αυτό να σημαίνει πως αν κάποιος κάνει λάθος είναι αποτυχημένος. Αντιθέτως, μέσα από τα λάθη μπορεί κανείς να μάθει και να γίνει καλύτερος. Κατά την αμερικάνικη θεωρία πρέπει να πέσει κανείς δέκα φορές και να σηκωθεί έντεκα.

Ήττα:

Ο κάθε διαπραγματευτής οφείλει να είναι προετοιμασμένος για την ήττα. Αναλύοντας και διαχειρίζοντας την θέτει ως παράδειγμα για την επόμενη φορά, διότι διαφορετικά, εάν τον πάρει από κάτω, δεν θα μπορέσει να ορθοποδήσει. Για παράδειγμα, όταν στην αεροπορία ένας πιλότος έχει ένα ατύχημα με το αεροπλάνο

και σκοτώνεται, ο διοικητής της μοίρας του σηκώνει το σμήνος στον αέρα. Έτσι αποτίει φόρο τιμής στον χαμένο πιλότο, αλλά κυρίως εξωθεί τον φόβο του θανάτου από τους συναδέλφους του, αναγκάζοντάς τους να αντιμετωπίσουν το γεγονός.

Βασικές διαπραγματεύσεις:

Στις διαπραγματεύσεις αυτού του είδους υπάρχουν βασικές αρχές, οι οποίες εκπορεύονται από τα ανώτερα επίπεδα εξουσίας. Ο διαπραγματευτής οφείλει να τις σέβεται και να βαδίζει πάνω σε αυτές. Η ύπαρξή τους, εκφρασμένες με τον εκάστοτε τρόπο, προϋποθέτει πως κάποιος έχει μοχθήσει για να τις διατηρήσει και να τις σεβαστεί, γεγονός το οποίο δίνει κύρος στον διαπραγματευτή.

Fishbone:

Είναι σημαντικό να οργανώνονται τα βασικά στάδια της διαπραγμάτευσης στο σχήμα της ραχοκκοκαλιάς του ψαριού, πάνω στην οποία ορίζονται τα χρονικά περιθώρια της συζήτησης. Οι στόχοι ορίζονται ως αρχικοί, ενδιάμεσοι και τελικοί, συμπεριλαμβάνοντας όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους, προκειμένου να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στρατηγική makro και micro:

Στην περίπτωση που ο διαπραγματευτής πιστεύει πως πρέπει να μην σηκώσει το γάντι σε μια περίπτωση, αλλά να παραιτηθεί από την συγκεκριμένη διαπραγμάτευση, λαμβάνοντας υπόψιν το μέλλον ή την προσδοκία μεγαλύτερου αποτελέσματος, σωστά πράττει.

Αίτιο:

Η αρχή κάθε διαπραγμάτευσης είναι η απάντηση βασικών ερωτήσεων. Τι θέλει η πλευρά που αντιπροσωπεύει ο διαπραγματευτής, για ποιό λόγο, πώς θα το κερδίσει, ποιόν έχει απέναντί του, τι εναλλακτικές λύσεις έχει, με τι αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιημένος. Πρόκειται για τις κλασικές ερωτήσεις 7 p's του marketing (place,

product, promotion, price, public, public relations, people), όπως ορίστηκαν από τους Booms και Bitner⁴ ή καλύτερα οι ερωτήσεις what, who, which, where, whom, when.

Αποτέλεσμα:

Φτάνοντας στο επιθυμητό αποτέλεσμα και έχοντας εντοπίσει τα σημεία διαφωνίας ή προσέγγισης, ο διαπραγματευτής καλείται να κλείσει την διαπραγμάτευση με δίκαιο και εποικοδομητικό τρόπο. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή σε περίπτωση που μια τελική άρνηση μπορεί να δυσαρεστήσει την αντίπαλη πλευρά, με αποτέλεσμα η προσέγγιση να χάσει το νόημά της και να περάσει η διαδικασία σε ανάποδο στάδιο άρνησης, καθώς μπορεί να οδηγήσει και σε δυσφήμιση. Σε αυτή την περίπτωση, είθισται να κλείνει την διαπραγμάτευση κάποιο άλλο μέλος της ομάδας ή η απέναντι πλευρά, προκειμένου ο διαπραγματευτής να έχει το δικαίωμα του τελικού λόγου.

Νομικοί όροι:

Στην περίπτωση που ο διαπραγματευτής επιθυμεί να εισάγει νομικούς όρους σε μια συζήτηση, είναι προτιμότερο να γίνεται παρουσία δικηγόρου ή τουλάχιστον με την συμβουλή δικηγόρου.

Εκπαίδευση:

Καθημερινά, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατακλύζονται από δημοσιεύματα σχετικά με διαπραγματεύσεις. Διαβάζοντάς τα, μπορεί κανείς να αποκτήσει πληροφορίες σχετικές με το θέμα που τον απασχολεί και να ξεκινήσει να μαθαίνει. Δεν απαιτείται πάντα έρευνα ιστορικών αρχείων. Αυτό είναι κάτι που θα αναζητήσουν αυτοί που θέλουν να προχωρήσουν βαθύτερα σε έναν τομέα (field specialist vs. field expert).

Co-opetition:

Συν-ανταγωνισμός. Σύμφωνα με αυτόν τον όρο, ο οποίος καθιερώθηκε από τους Brandenburger και Nalebuff⁵, η διαπραγμάτευση προχωρά με τις δύο πλευρές να αποδέχονται πως δεν είναι αντίπαλοι αλλά συνεργάτες.

⁴ Booms, B., H., and Bitner, M., J., 1981. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J., H., and George, W., R., (eds). Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association.

Leader vs manager:

Είναι πάντα προτιμότερο ο επικεφαλής να οδηγεί σταθερά χρησιμοποιώντας την ψυχή του και τα αυτιά της καρδιάς του, προκαλώντας τον σεβασμό, παρά να τον υπακούν επειδή τον φοβούνται.

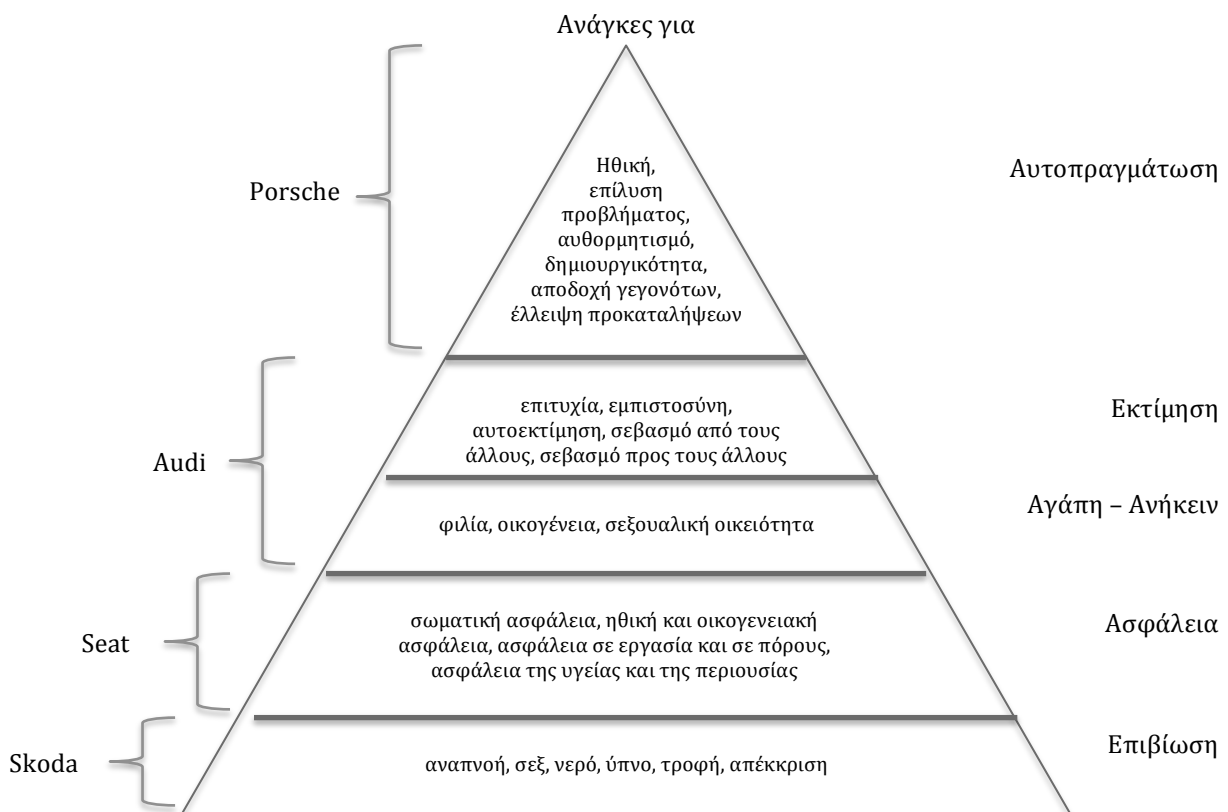
Πυραμίδα του Maslow:

Η νομπελική θεωρία του Maslow⁶ ξεκαθαρίζει τη διαφορά μεταξύ needs και wants. Σύμφωνα με αυτήν, στη βάση της πυραμίδας ο άνθρωπος κυνηγά, τρέφεται και ντύνεται, ενώ στην κορυφή της αποφασίζει να μάθει να παίζει πιάνο ή ξένες γλώσσες. Ο διαχωρισμός αυτός μπορεί να βοηθήσει σε κάθε διαπραγμάτευση, προκειμένου να αντιληφθεί ο διαπραγματευτής εάν έχει ανάγκη το προτεινόμενο προϊόν και κατά συνέπεια εάν υπηρετεί τον αρχικό του στόχο.

Για παράδειγμα, η Audi θέλοντας να φτάσει την high end κατηγορία οδηγών, αγόρασε την Porsche. Στη συνέχεια, θέλοντας το ευρύ κοινό αγόρασε και την Volkswagen. Τέλος, γυρνώντας στα δύο χαμηλότερα επίπεδα needs αγόρασε την Seat και λίγο χαμηλότερα την Skoda και έγιναν αυτά τα βασικά προϊόντα (commodity).

⁵ Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York, Doubleday.

⁶ Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd ed.). New York, NY: Harper & Row



Διάγραμμα 2.2
Διαγραμματική απεικόνιση της πυραμίδας του Maslow

Consumer journey:

Ο όρος αυτός περιγράφει την εμπειρία αγορών ακόμη και για τα καθημερινά ψώνια. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής μπαίνοντας στο ΙΚΕΑ είναι υποχρεωμένος να περάσει μέσα από όλα τα τμήματα, ενώ σε ένα hypermarket έχει την ελευθερία να παραλείψει τα τμήματα που δεν τον ενδιαφέρουν. Έτσι, χάνεται η στιγμιαία αγορά (impulse buying), εάν ο καταναλωτής δεν δει το προϊόν. Με γνώμονα αυτό, μεγάλες εταιρείες όπως η Coca Cola, τοποθετούν ψυγεία ακόμη και σε τμήματα ρούχων εντός ενός πολυκαταστήματος.

Επίδειξη δύναμης:

Μία παρεκλυστική τακτική, η οποία τείνει να εκλείψει από τις διαπραγματεύσεις, που όμως διατηρεί τη σημασία της. Εφαρμόζεται ακόμη σε πρωτόγονες καταστάσεις, όπως σε αγώνες πυγμαχίας όπου οι αθλητές βρίζουν και δείχνουν τους μύες τους στον αντίπαλο, ως μια μορφή εκφοβισμού.

Τιμωρία:

Στην περίπτωση όπου μετά από προειδοποιήσεις προς την άλλη πλευρά (έστω και για διακοπή των διαπραγματεύσεων), δεν επέλθει αποτέλεσμα, τότε είναι προτιμότερο να επέλθει τιμωρία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η άλλη πλευρά θα γνωρίζει την επόμενη φορά πως υπάρχει κόστος για την καθυστέρηση, τη ματαίωση ή την παρεκλυστική τακτική που ακολούθησε. Η τιμωρία μπορεί να είναι αντίστοιχη ή δυσανάλογη της σχέσης (αυτό που νωρίτερα περιγράφηκε ως ασσύμετρα απειλή, γίνεται πλέον ασσύμετρα τιμωρία).

Μέσα ενημέρωσης:

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όταν χρησιμοποιούνται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να επικοινωνηθεί ένα μήνυμα, διότι είναι πιθανόν να αλλοιωθεί το μήνυμα ή ακόμα και να παρανοηθεί, που θα έχει ως συνέπεια το αποτέλεσμα να είναι πολύ μακριά από το επιδιωκόμενο. Είναι βέβαια προτιμότερο, εάν δεν υπάρχει επίγνωση του μέσου και του τρόπου με τον οποίο θα διαβιβαστεί το μήνυμα προς το κοινό, να αποφευχθεί εξ' ολοκλήρου η έκθεση.

Core competence στο value chain activity:

Στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων του, οφείλει ο κάθε διαπραγματευτής να γνωρίζει τα δυνατά του σημεία.

Motto:

Το εκάστοτε motto εΐθισται να υποστηρίζει την συζήτηση που γίνεται. Για παράδειγμα, η Nokia δεν πουλά τηλέφωνα - "*Connecting people*", όπως και η Samsung δεν πουλά συσκευές - "*Invited everyone*".

Vision statement:

Εΐναι απαραίτητο να υπάρχει επίγνωση των αριθμητικών μεγεθών του διαπραγματευτή και πότε θα τα φτάσει.

Για παράδειγμα: σε τρία έτη η επιχείρηση θα ΐναι η πιο φημισμένη στον κλάδο της. Σε έξι έτη θα πιάσει το 4% μερίδιο της αγοράς. Σε δύο έτη θα έχει αυξήσει τον αριθμό των υπαλλήλων από 20 σε 52.

Mission statement:

Πρόκειται για την δήλωση αποστολής προς τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους μετόχους, τις τοπικές κοινωνίες, το περιβάλλον ή όπου αλλού αναφέρεται η επιχείρηση και πρέπει να δεσμεύει τον ΐδιο τον διαπραγματευτή αλλά και την επιχείρηση που εκπροσωπεί.

Brand manifesto:

Η μετάλλαξη του mission statement.

2.12 Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναλύθηκαν εκτενώς τα κύρια και κάποια από τα ειδικότερα είδη διαπραγματεύσης. Δόθηκαν σαφείς ορισμοί για το εννοιολογικό περιεχόμενο της κάθε έννοιας εξειδικευμένα, καθώς και παραδείγματα για να ενισχυθεί η κατανόηση των εννοιών που περιγράφονται αναλυτικά σε θεωρητικό επίπεδο. Στη συνέχεια έγινε αναφορά στις κατηγορίες των διαπραγματεύσεων ενδο και εξω-επιχειρησιακά καθώς και στις εναλλακτικές λύσεις με στόχο την επίτευξη συμφωνίας. Η τακτική που ακολουθήθηκε όσον αφορά την ανάλυση του περιεχομένου είναι επεξηγηματική και κινείται από το γενικότερο, στο ειδικότερο επίπεδο ανάλυσης, έχοντας ως στόχο την ευκολότερη κατανόηση του επιστημονικού περιεχομένου μέσα από την ανάλυση παραδειγμάτων, τα οποία βασίζονται μεν στη θεωρία, ωστόσο έχουν υλοποιηθεί στην πραγματικότητα σε επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σε κάθε παράδειγμα διαπραγματεύσεων περιγράφονται οι επικρατούσες συνθήκες της εποχής και ό,τι θεωρείται αναγκαίο να γνωρίζει ο αναγνώστης, προκειμένου να αντιληφθεί καλύτερα τη διαπραγμάτευση.

3.1 ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ - GLAXO SMITHKLINE

Κατηγορία: Retail B2B (business to business)

Αγορά/κλάδος: Στοματική Υγιεινή (OHC) (oral health care)

Οι πρωταγωνιστές: Πολυεθνική hypermarkets vs Πολυεθνικός προμηθευτής ειδών στοματικής υγιεινής

Τίτλος: "Ανεβαίνοντας το Everest του Ραφιού"

Στην κατηγορία OHC στοματικής υγιεινής υπήρχαν 5 πολυεθνικές εταιρείες και άλλες 4 ελληνικές. Η φιλοσοφία που ακολουθεί η αλυσίδα είναι συγκεκριμένη.

Category captain είναι η εταιρεία-ηγέτης του χώρου και στις υπόλοιπες θέσεις συνωστίζονται οι υπόλοιπες, κυρίως με βάση την κερδοφορία, μεταξύ των οποίων και τα προϊόντα της προκειμένης περίπτωσης.

Ο στόχος του προμηθευτή στην συγκεκριμένη αλυσίδα είναι να βελτιώσει τη θέση του στο ράφι, επειδή στρατηγικά κρίνει πως η συγκεκριμένη αλυσίδα έχει την καλύτερη εικόνα στα μάτια του καταναλωτή (καινοτομία, νέα προϊόντα, high end customers, κτλ) και συνεπώς συνάδει με την αντίστοιχη εικόνα των προϊόντων του προμηθευτή.

Setting: Τρίτη 9.00 π.μ στα κεντρικά γραφεία της αλυσίδας στην Αττική. Negotiation Box. Παρόντες είναι ο Διευθυντής αγορών κ. Αγοραστής, ο Διευθυντής πωλήσεων της εταιρείας κ. Δίνης και ο Διευθυντής πωλήσεων κ. Δένης. Το κλίμα είναι ουδέτερο.

Insight: Ο προμηθευτής είναι μια εταιρεία νέα στην ελληνική αγορά, διατεθειμένη να επενδύσει και σε marketing and promotion budget, καθώς και σε entrance fee - δικαιώματα εισόδου του προϊόντος - στην συγκεκριμένη αλυσίδα.

Η συμμετοχή της Glaxo Smith-Kline στα ράφια του A/B ήταν πενιχρή, καθώς είναι πολύ μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία παγκοσμίως (η GSK Pharma Healthcare είναι πολύ δυνατή εταιρεία σε σχέση με την GSK Consumer Healthcare που είναι ένα πολύ μικρό μέρος της εταιρείας).

Βάσει μεριδίου αγοράς, η NIELSEN ήταν στην ένατη θέση στην κατηγορία της στοματικής υγιεινής, με ελάχιστα πρόσωπα, ενώ ταυτόχρονα ήταν category captains στα ενεργειακά ποτά, όμως με πολύ μικρό μερίδιο απέναντι στα αναψυκτικά. Τα αναψυκτικά κυριαρχούν στα ράφια, ενώ τα ενεργειακά ποτά καταλαμβάνουν μόνο ένα tete (μια κεφαλή ραφιού).

Με τη διαπραγμάτευση για την άνοδο σε θέση ραφιού στη στοματική υγιεινή, γίνεται έντεχνη προσπάθεια να μεταφερθεί η εταιρεία από την πρώτη θέση στα ενεργειακά στην τελευταία θέση στα αναψυκτικά, και αυτόματα να μεγαλώσει τα πρόσωπά της στο ράφι. Η πρόταση που κάνει η εταιρεία στον κεντρικό αγοραστή είναι να πάρει την πέμπτη θέση στα ράφια, εφόσον και ο ίδιος βλέπει αύξηση των μεριδίων μέσω της ραγδαίας ανόδου που παρουσιάζουν τα προϊόντα.

Η κερδοφορία του με τη νέα τοποθέτηση των προϊόντων θα είναι πολύ μεγαλύτερη και δεν έχει λόγο να αρνηθεί την πρόταση. Όμως, αντί να δεχτεί, προτείνει στην εταιρεία να πάρει την πρώτη θέση.

Ο διαπραγματευτής της εταιρείας αποφασίζει να μην δεχτεί την αντιπρότασή του με το επιχείρημα πως η εταιρεία του δεν μπορεί να καλύψει τον αγοραστή και τις απαιτήσεις της αλυσίδας και του πελάτη της, με promotion packs και άλλες ενέργειες προς τον καταναλωτή. Γι' αυτό, εάν δεχτεί, θα εκτεθεί και ο ίδιος ο αγοραστής αλλά και η εταιρεία σε βάθος χρόνου. Με το επιχείρημα αυτό ζητά ο διαπραγματευτής την δεύτερη θέση, στις απαιτήσεις της οποίας μπορεί να δεσμευτεί πως θα μπορέσει να ανταποκριθεί.

Με αυτήν την τακτική, η εταιρεία μετέφερε τις τσίχλες Aquafresh από τα ράφια της στοματικής υγιεινής στα ταμεία, για να έχει μεγαλύτερα μερίδια και το ενεργειακό ποτό Lucozade στα αναψυκτικά. Έτσι, σύντομα βρέθηκε στην δεύτερη θέση πανελλαδικά, κυνηγώντας τον πρώτο.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Μέσω της παραπάνω προσέγγισης και σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε στη θεωρία των διαπραγματεύσεων είναι ξεκάθαρο πως ο διαπραγματευτής για να επιτύχει το απαραίτητο αποτέλεσμα στη Win-Win διαπραγμάτευση επικεντρώθηκε στην εύρεση εναλλακτικής λύσης προς όφελος και των δύο μερών, ενώ παράλληλα χαμήλωσε το κόστος επίτευξης συμφωνίας.

3.2 Κρεμμύδια - Δούρειος Ίππος

Δελφοί, Φεβρουάριος 1992

Ο πωλητής εργάζεται για μια εταιρεία που έχει στο portfolio της ελληνικά κρασιά, αλλά και κύριους κωδικούς ούισκι, βότκα, τρόφιμα, μπισκότα κ.λπ. Όταν αναλαμβάνει ο πωλητής, ο τζίρος στην περιοχή της Ανατολικής Στερεάς Ελλάδας είναι 15 εκ. δρχ. και μέχρι το τέλος του 1992 έχει φτάσει τα 800 εκ. δρχ.

Είναι πρώτος σε παγκόσμια αναλογία πωλήσεων σε διάφορα προϊόντα και έχει κάνει μεγάλες αλλαγές με βάση ένα μόνο κανόνα: Όταν θέλεις να αλλάξεις τα πάντα, ξέρεις τι θα κρατήσεις σταθερό.

Στην ίδια περιοχή, με έδρα τη Λαμία, έχει τρεις φίλους που είναι πωλητές σε μη ανταγωνιστικές για τον ίδιο πολυεθνικές εταιρείες, με τους οποίους πάει συχνά μαζί στη δουλειά. Ο πρώτος πουλάει premium καλλυντικά, ο δεύτερος χαρτικά και ο τρίτος καλλυντικά fmcg.

Μοιράζονται τα κόστη της μετακίνησής τους με το αυτοκίνητο, πληροφορίες για επισφάλειες, αλλά και για διάφορους από τους πελάτες τους. Ποτέ όμως δεν εμφανίζονται μαζί σε έναν πελάτη, παρά μόνον ανταλλάσσουν απόψεις και εντυπώσεις. Κάθε Δευτέρα πάνε στους Δελφούς.

Ο πωλητής στους Δελφούς έχει ένα δυνητικό πελάτη με επτά εστιατόρια και ξενοδοχεία, ο οποίος προμηθεύεται κρασί από τον τοπικό συναιτερισμό και με τον οποίο θα ήθελε πολύ να ξεκινήσει μια συνεργασία.

Το πέτρινο κτίριο που στεγάζει το κυρίως εστιατόριο του πελάτη είναι το μοναδικό κτίσμα σε όλο το δελφικό τοπίο και υποδέχεται καθημερινά πολλά τουριστικά λεωφορεία.

Κάθε Δευτέρα στις 9.00 π.μ. ο πωλητής συστήνεται στον πελάτη, ο οποίος τον ρωτάει από ποιά εταιρεία είναι και στην συνέχεια τον διώχνει.

Έπειτα από έξι μήνες προσπάθειας, ο πωλητής έχει αρχίσει να δυσανασχετεί, αφού στο 7x6 ΗΔΔ (Ημερήσιο Δελτίο Δραστηριότητας) σημειώνει συνεχώς "Ανεπιτυχής".

Αποφασίζει να προσπαθήσει μία τελευταία φορά και την Δευτέρα πλησιάζει ξανά τον ιδιοκτήτη, με σκέψη στη θετική ενέργεια του τόπου των Δελφών, τα 4 μαντεία από Δ, τη δύναμη των πυραμίδων κ.λπ. αλλά όχι συγκεντρωμένος στην προσπάθεια πώλησης.

Συστήνεται ξανά και αφού τον ρωτήσει ο πελάτης για την εταιρεία, ξεκινά μια φασαρία επειδή ο σεφ έχει ξεχάσει να προμηθευτεί κρεμμύδια από την Άμφισσα, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να μαγειρέψει το γεύμα των τουριστών που θα καταφτάσουν σε 2 ώρες με 80 τουριστικά λεωφορεία.

Βλέποντας την ευκαιρία ο πωλητής προθυμοποιείται να οδηγήσει 70 χιλιόμετρα ως στην Άμφισσα για να φέρει τα κρεμμύδια. Είναι σίγουρος πως το γεγονός αυτό θα εντυπωθεί στη μνήμη του πελάτη και θα είναι ο πρώτος άνθρωπος με τον οποίο θα επικοινωνήσει, όταν θα έχει κάποιο πρόβλημα στο μέλλον.

Επιστρέφει με τα κρεμμύδια, όμως ο πελάτης δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία και τον διώχνει για μια ακόμη φορά. Παρά την απογοήτευσή του, την επόμενη Δευτέρα επιστρέφει στους Δελφούς και πλησιάζει τον πελάτη. Του συστήνεται και αφού εκείνος τον ρωτάει από ποιά εταιρεία έρχεται, του ζητά να του παρουσιάσει τα προϊόντα του...

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ξεκάθαρο πως ο πωλητής προσπάθησε να επιδράσει στις αντιλήψεις του άλλου μέρους, όσον αφορά την διαπραγματευτική του τακτική, κάτι το οποίο υλοποίησε, όπως φαίνεται εκ του αποτελέσματος της διαπραγμάτευσης.

3.3 GLAXOSMITHKLINE

Οι εκπρόσωποι της εταιρείας πήγαιναν στην επίσκεψη με προκαθορισμένο ραντεβού σε έναν απο τους βασικούς της πελάτες. Σχεδόν κάθε φορά, κάποιος εκπρόσωπος ανταγωνιστικής εταιρείας έμπαινε εμβόλιμα και εκπρόθεσμα στο πρόγραμμα του

πελάτη, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στο προκαθορισμένο ραντεβού.

Σε μια από τις επόμενες συναντήσεις μόλις έφτασε, και πέρασε η προκαθορισμένη ώρα του ραντεβού, αποφάσισαν να αποχωρήσουν και να μην επιστρέψουν. Μετά από αυτό το συμβάν, ο πελάτης άρχισε να τους υπολογίζει με σοβαρότητα και να μην καθυστερεί στα ραντεβού τους.

Ο ίδιος ο πελάτης διέδωσε τη φήμη "του σκληρού παίκτη" στον οποίο αξίζει σεβασμός. Η συμπεριφορά του πελάτη προς την εταιρεία ήταν δυσανάλογα υπέρ τους σε σχέση με το μέγεθος της εταιρείας.

Αποτέλεσμα ήταν η εταιρεία να γίνει ο νούμερο ένα προμηθευτής.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται πώς υπάρχει ένας συνδυασμός διαπραγματευτικών τακτικών, καθώς οι εκπρόσωποι της εταιρείας επέδρασαν στις αντιλήψεις του άλλου μέρους με την αποχώριση τους, αλλά και μέσω του χειρισμού του προγραμματισμού της συνάντησης. Παράλληλα, χειρίστηκαν τις εντυπώσεις του άλλου μέρους με ευθεία δράση αφήνοντας ανεπηρέαστο το κόστος της συμφωνίας.

3.4 Εταιρεία Μπύρας - Αλυσίδα Ξενοδοχείων

Χαλκιδική, 1992

Ξεκινά διαπραγμάτευση με μεγάλο ξενοδοχείο της Χαλκιδικής για αγορά χιλίων βαρελιών μπύρας. Η εταιρεία μπύρας έχει ήδη τρεις υπογεγραμμένες συμφωνίες. Η τιμή βαρελιού στην κάθε μια είναι ως εξής: 11.000 δραχμές, 13.000 δραχμές και 15.000 δραχμές.

Φτάνοντας τη συζήτηση στο προκείμενο, ο αγοραστής προτείνει στην εταιρεία την τιμή του βασικού της ανταγωνιστή, ο οποίος τα πουλάει στο ξενοδοχείο με 9.000 δραχμές το βαρέλι.

Η εταιρεία αντιτείνει, λέγοντας πως έχει ήδη τρεις προτάσεις υπογεγραμμένες, τις οποίες και δείχνει στον αγοραστή. Ο διαπραγματευτής εξηγεί στον πελάτη πως ανάλογα με τον χρόνο ωρίμανσης του προϊόντος η τιμή του πέφτει. Προκειμένου λοιπόν να μπορέσει να πουλήσει το προϊόν σε τιμή χαμηλότερη από αυτή της τρίτης

πρότασης (11.000 δραχμές), θα χρειαστεί να επέμβει στα ποιοτικά standards ωρίμανσης και να μειώσει τον χρόνο από τις 21 ημέρες που είναι τώρα. Η φιλοσοφία της εταιρείας δε συνάδει με αυτόν τον τρόπο παραγωγής, ο οποίος είναι πιθανό να δημιουργήσει προβληματικά προϊόντα με χαμηλή ποιότητα, συνεπώς ο διαπραγματευτής αρνείται την πώληση με αυτούς τους όρους.

Καθώς κλείνει η συζήτηση, ο πελάτης παραδέχεται πως έχει πολλά προβλήματα με τα βαρέλια που αγοράζει από τον προμηθευτή του και αποφασίζει επιτόπου να δεχτεί την προσφορά με την χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Η συγκεκριμένη περίπτωση αφορά αποκλειστικά την αξία του αποτελέσματος και του κόστους μη επίτευξης συμφωνίας για το άλλο μέρος με ευθύ τρόπο, καθώς καταδεικνύεται πως αν ο πελάτης συνεχίσει να υιοθετεί την ίδια πρακτική όσον αφορά τις επιλογές των προϊόντων θα συνεχίσει να αντιμετωπίζει προβλήματα.

3.5 Εστιατόριο - Εταιρεία Κρασιών

Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας κρασιών γευματίζει στο εστιατόριο, όταν ο ένας εκ των εστιατόρων αποφασίζει να του προσφέρει το γεύμα του. Αυτός αντιλαμβάνεται την ευκαιρία διασκέδασης και το εκμεταλλεύεται αντίστοιχα. Ζητά από τον ιδιοκτήτη του εστιατορίου να τοποθετήσει έξι από τα κρασιά του. Το θέμα περνά στον αγοραστή του εστιατορίου, ο οποίος πρέπει να αγοράσει σωστά, εξισορροπώντας το κόστος λειτουργίας του εστιατορίου και τον τρόπο φιλοξενίας που επιθυμούν οι δύο ιδιοκτήτες.

Ο αγοραστής ζητά από την εταιρεία κρασιών τους παράπλευρους όρους της συμφωνίας, έκπτωση, πίστωση, ενέργειες προβολής και ό,τι άλλο θεωρούν σχετικό, αλλά ο διευθυντής πωλήσεων και ο πωλητής διστάζουν. Ο αγοραστής τους ρωτά τι έκπτωση πιστεύουν ότι θα πάρει εάν επιλέξει να αγοράσει τα προϊόντα από έναν από τους τέσσερις προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται το εστιατόριο. Η απάντηση που του δίνουν είναι "μηδέν".

Χωρίς να διστάσει, ο αγοραστής καλεί επιτόπου έναν από τους προμηθευτές του, χωρίς να αποκαλύψει το όνομά του ή να τον εκθέσει, ο οποίος του προσφέρει έκπτωση 28% στο τιμολόγιο και ένα επιπλέον 5% επειδή αγοράζει τους μετρητοίς.

Ο διαπραγματευτής μεταφέρει αυτή τη συνομιλία στους επισκέπτες και τους ανακοινώνει την απόφασή του να απαγορεύσει για δύο χρόνια την είσοδο των προϊόντων τους στο εστιατόριο.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται πώς η αρχική προσέγγιση ήταν αυτή του σκληρού παίκτη από τους διαπραγματευτές, γι' αυτό το λόγο η διαπραγμάτευση δε συνεχίστηκε, εφόσον ο πελάτης έδειξε πως εκτιμά πιο διπλωματικές τακτικές και ενδεχομένως να επιθυμούσε μία προσέγγιση με ευθεία δράση και χειρισμό της αξίας του αποτελέσματος και του κόστους μη επίτευξης συμφωνίας ευθέως.

3.6 Εστιατόριο - Εταιρεία Αναψυκτικών

Μεγάλη εταιρεία διανομής αναψυκτικών και ποτών ζητά από το εστιατόριο να αναλάβει όλες τις κατηγορίες, και να αποκλειστούν οι μικροί προμηθευτές αναψυκτικών, ούζων, κρασιών, μπυρών και νερού, οι οποίοι όμως στήριζαν σταθερά την επιχείρηση με προϊόντα, ευνοϊκούς τρόπους πληρωμής και προωθητικές ενέργειες (εφόσον ο τζίρος θα πήγαινε αυτόματα σε αυτήν την εταιρεία - domination phaenomeno).

Η εταιρεία διανομής προσφέρει θεωρητικά χαμηλότερες τιμές αγοράς, στην προσπάθειά της να αποδείξει πως αξίζει αυτή την θέση. Ο διαπραγματευτής του εστιατορίου γνωρίζει πως είναι ένα πολύ καλό σημείο προβολής για την εταιρεία, αντιτείνει λοιπόν να επιλέξουν κάποιο προϊόν ενδεικτικά από την γκάμα του εστιατορίου και να δουν την τιμή που το προμηθεύεται. Εάν η τιμή είναι χαμηλότερη από αυτή που του έχει προσφέρει η εταιρεία, σε συνεχή τιμολόγια και όχι σε μεμονωμένες περιπτώσεις, σαν αμοιβή για την πληροφορία, θα τους κόψει ένα τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών 1.500 ευρώ συν Φ.Π.Α.

Φυσικά, ο εκπρόσωπος της εταιρείας δεν δέχτηκε να ανατρέξει στα τιμολόγια του εστιατορίου και συνέχισε την παρελκυστική τακτική.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, με τη χρήση της παρελκυστικής τακτικής στην προσπάθεια να μειωθεί το κόστος επίτευξης συμφωνίας παρατηρείται η αναποτελεσματικότητα της προσέγγισης του χειρισμού των εντυπώσεων του άλλου μέρους με ευθεία δράση, όπως αυτός αναλύθηκε στη θεωρία.

3.7 Διαπραγματεύσεις με προσωπικό εταιρείας

Εκπρόσωπος της εταιρείας πηγαίνει στη Θεσσαλονίκη με εντολή να κλείσει μη κερδοφόρο υποκατάστημα, να απολύσει τους τέσσερις πωλητές και την γραμματέα και να επιστρέψει στα κεντρικά γραφεία σα νικητής-ηττημένος.

Στην πρώτη συνάντηση, ο διαπραγματευτής παρουσιάζει αντίγραφα του ισολογισμού και την ανάλυσή του. Τους γνωστοποιεί τι σημαίνει υποχρεώσεις προς τρίτους, συσσωρευμένες ζημιές 11 δισ. δραχμές, τι σημαίνει κύκλος εργασιών, φόροι - τέλη και ό,τι άλλο θεώρησε πως πρέπει να γνωρίζουν.

Το υποκατάστημα πουλούσε 80.000 κιβώτια και προκειμένου να έχει κέρδος, θα έπρεπε να πουλά τουλάχιστον τα διπλάσια, που ήταν εξαιρετικά δύσκολο λόγω της εποχής (Φεβρουάριος) και με δεδομένο ότι το προϊόν είχε υψηλό καλοκαιρινό seasonality.

Προτείνει στους εργαζομένους, αντί για απόλυση, αποζημίωση και συστατική επιστολή που θα έπαιρναν έτσι κι αλλιώς, να κάνουν επισκέψεις στους βασικούς πελάτες της περιοχής προκειμένου να διαπιστώσουν εάν επιθυμούν να τους στηρίξουν και αν τα ζητούμενα διπλάσια κιβώτια μπορούν να επιτευχθούν, ώστε να διατηρηθεί το τμήμα.

Οι δύο πωλητές δεν το πίστεψαν και αντικαταστάθηκαν, όμως το υποκατάστημα κατάφερε να συγκεντρώσει τα διπλάσια κιβώτια που χρειαζόταν για να παραμείνει ανοιχτό. Τρεις άνθρωποι παρέμειναν στις δουλειές τους και δύο νέοι προσλήφθηκαν.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται το φαινόμενο της ευθείας προσέγγισης με στόχο την επίτευξη της αξίας του αποτελέσματος για την πλευρά της επιχείρησης σε σχέση με τον εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη περίπτωση καθιστά σαφές πως αν και

έγινε χρήση δεσμευτικών δηλώσεων, αυτές δεν επέδρασαν κατάλληλα στο προσωπικό, το οποίο και αντικαταστάθηκε.

3.8 Διαπραγματεύσεις Αύξησης Μισθού

Μια εταιρεία ήθελε να ανταμείψει τον υπάλληλό της με υψηλότερο μισθό. Ήταν ευχαριστημένοι από τα νούμερα που τους έφερνε, τον τρόπο εργασίας του και του έλεγαν πως αξίζει μια αύξηση, αλλά όταν ερχόταν η στιγμή της πληρωμής δεν έκαναν την κίνηση.

Έτσι ο υπάλληλος, αφού έβλεπε αδυναμία να αυξήσουν τον μισθό του, τους πρότεινε να μειώσει τις ημέρες εργασίας του κατά μια εβδομάδα, με το ίδιο αποτέλεσμα. Δηλαδή, χωρίς να μειωθεί ή να αυξηθεί ο μισθός του, να εργάζεται 4 ημέρες την εβδομάδα, αντί για επτά.

Σε αντίστοιχη περίπτωση σε άλλη εταιρεία, όπου ένας υπάλληλος έλαβε μια πολύ μικρή αύξηση στο μισθό του, για τους τύπους, την επέστρεψε στην εταιρεία με επιστολή παραίτησης αύξησης για να την ενισχύσει στους δύσκολους καιρούς που περνούσε.

Ανάλυση του αποτελέσματος, βάσει της θεωρίας

Πρόκειται για ενδοεπιχειρησιακές διαπραγματεύσεις, στις οποίες ο πρώτος υπάλληλος προσπάθησε να χαμηλώσει το κόστος μη επίτευξης συμφωνίας προς όφελος του και στη δεύτερη περίπτωση ο υπάλληλος προσπάθησε να επιδράσει στις εντυπώσεις του άλλου μέρους με ευθεία δράση, δείχνοντας τη μη ικανοποίηση του έμμεσα.

3.9 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκε εις βάθος η σύνδεση της επικοινωνίας και της επικοινωνιακής στόχευσης και ανταλλαγής πληροφοριών στα πλαίσια των Διαπραγματεύσεων. Η ενσάρκωση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης σε πραγματιστικό περιβάλλον εργασιακής – επιχειρησιακής πραγματικότητας μέσα από

διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν χώρα σε πολυεπίεδα στάδια και σε πολλές πλευρές με τη βοήθεια μελετών περίπτωσης. Έγινε αντιληπτό πώς εφευρίσκονται εναλλακτικές στη Διαπραγματευτική Συμφωνία, καθώς και πώς θα ήταν καλύτερο να αντιμετωπίζονται οι Δύσκολοι διαπραγματευτές και το έλλειμα της εμπιστοσύνης, το οποίο αφορά κάθε διαπραγμάτευση.

Έπειτα, δόθηκε έμφαση στην ανάλυση της επιχειρησιακής προσέγγισης των Διαπραγματεύσεων και στους διαφορετικούς τύπους αυτών (win- win, win-lose) καθώς αναλύθηκαν και Διεπιχειρησιακές Τακτικές που αφορούν τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε οργανισμούς και εταιρείες, όπως αυτές εξετάστηκαν μέσα από τα case studies.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αντωνιάδης, Α. (1992) *Δημόσιες Σχέσεις*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ΖΗΤΑ
- Βαληνάκης Γιάννης, «Εισαγωγή στις διεθνείς διαπραγματεύσεις». Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1988.
- Γουλόπουλος Αρίων, *Διαπραγματεύσεις «Don't Do It»*, Εκδόσεις Πληθώρα, Αθήνα, 2014
- Δεριζιώτης Χ, Σκυφτός Κ, Χαροκόπος Γ. (2006), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- Διεθνές γραφείο Εργασίας, μετάφραση Νικόλαος Ι. Πολύζος, «Αι συλλογικά διαπραγματεύσεις». Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1975.
- Ζαβλάνος Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Ελλην
- Ζευγαρίδης Σπ., Κουφίδου Στ. (1980) *Οργάνωση και διοίκηση- Διοίκηση και αποτελεσματική συμπεριφορά στελεχών*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη,
- Κακουλίδης Κ. (2009) *Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Διόνικος.
- Καλφιωτης, Σ. (1978) *Τουριστικό Marketing. Βασικές Αρχές*. Αθήνα, εκδόσεις ΤΥΡΟΒΟΛΟΣ,
- Κόντης Θ. (1983) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Κουσκουβέλης Ι. Ηλίας, «Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση: θεωρία και πράξη» Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1997.
- Λούτας Γ. (2002) *Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην,
- Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Θεσσαλονίκη,

Εκδόσεις University Studio Press

Μπόγκα- Καρτέρη Κ. (2005) *Επικοινωνία. Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή θεωρία και εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη, University Studio Press

Πετρονώτη Μ. (1995) *Δίκτυα κοινωνικών σχέσεων: Όψεις και αλληλεπιδράσεις με τη διαδικασία επαγγελματικής κινητικότητας*. Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

Τζωρτζιάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili,

Φαναριώτης Π. (1981) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη,

Φαναριώτης Π. (2002) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη,

Χατζηπαντελή Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο

Ξένη

E.Jones, B.Watson, J.Gardner, C.Gallois (2004) *Organizational Communication: Challenges for the New Century*, DOI

Harold Wilensky (1975) *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books

Harvard Business Essentials- Negotiation, «Η Τέχνη της Διαπραγμάτευσης- Οι δρόμοι για τη σωστή επίτευξη μιας συμφωνίας», Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα, 2009.

D. Patrick George, μετάφραση Ευθυμιάδου Γ. Αλεξάνδρα, Τσίτος Κ. Δημήτρης, «Τέχνη και τεχνική των διαπραγματεύσεων». Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1997.

Donaldson Michael C., μετάφραση Παναγιώτης Δρεπανιώτης, «Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες». Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα, 1997.

Fisher Roger, Ury L. William, Patton Bruce, Patton M. Bruce, “Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In”. New York, N.Y.: Penguin Books, 1991.

Fleming Peter, μετάφραση Ευγενία Μανωλοπούλου, «Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις σε μία εβδομάδα». Εκδόσεις Anubis, Αθήνα, 1993.

Herb Cohen, “You Can Negotiate Anything”. Secausus, NJ: Carol Publishing Groups, 1996.

Johnson, Ralph A. , “Negotiation basics: concepts, skills and exercises”. Newbury Park, California: Sage publications, 1993.

Krause G. Donald, «Η Τέχνη του Πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων», μετάφραση Ναθαναήλ Μ., Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1998.

Lewicki Roy J., Barry Bruce, Saunders M. David, Minton W. John, “Negotiation” 4th edition, McGraw – Hill Higher education, 2003.

Program on Negotiation at Harvard Law School (notes), 501 Pound Hall, Cambridge, MA 02138, USA

Pruitt, Dean G. “Negotiation in social conflict”. Pacific Grove, California: Brooks / Cole Pub. Co., 1993.

Raiffa Howard, “The Art and Science of Negotiation” Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

Salacuse Jeswald W., μετάφραση Γεωργίου Δημήτρης, «Κλείνοντας διεθνείς συμφωνίες». Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα, 2002.

Schelling C. Thomas, “The strategy of conflict”. Cambridge, Harvard University Press, 1980.

Ury L. William, “Getting past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation”. New York: Bantam Books, 1993.

Walker, Michael A. „Negotiations: six steps to success”. Englewood Cliffs, NJ: PTR Prentice Hall, 1995.

William L. Ury, μετάφραση Κλαίρη Παπαμιχαήλ, «Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση: από την αντιπαλότητα στην συνεργασία». Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα, 2001.

Zartman, William, “The practical negotiator”. New Haven: Yale University Press, 1982.

Διαδικτυακοί Τόποι

<http://mindconnection.com>

<http://pf.inc.com>

<http://www.bbraham.com>

<http://www.billradin.com>

<http://www.bostonlawcollaborative.com>

<http://www.brodow.com>

<http://www.carolltech.net>

<http://www.chinabusiness.gr>

<http://www.cnr.berkeley.edu>

<http://www.findarticles.com>

<http://www.nextlevelnews.com>

<http://www.pertinent.com>

<http://www.searchmastersinternational.com>

<http://www.swe.org>

<http://www.mbo.com.mt>

<http://www.clark.net>

<http://www.igs.apc.org>

<http://www.harvard.edu>