

Διαπραγματεύσεις

Στρατηγική και Τεχνικές

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γιατί διαπραγματευόμαστε?

- Για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που καμιά πλευρά δεν μπορεί να κάνει μόνη της
- Για να λύσουμε ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ των δύο πλευρών

Κοινά χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων

- Δύο ή περισσότερα μέρη
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Σκόπιμη επιλογή όχι αναγκαία
- Προτιμητέα η συμφωνία ως λύση
- Απαιτούνται συμβιβασμοί και από τις δύο πλευρές
- Απαιτείται διαχείριση υλικών και άυλων παραγόντων

Δύο βασικά είδη διαπραγμάτευσης

- Επιμεριστική (distributive)
 - Μηδενικού ή σταθερού αθροίσματος (win – lose)
- Συνθετική (integrative)
 - Δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές (win – win)
- ΠΡΟΣΟΧΗ: Πολύ λίγες διαπραγματεύσεις είναι αμιγώς Επιμεριστικές ή αμιγώς Συνθετικές

Είδη διαπραγμάτευσης

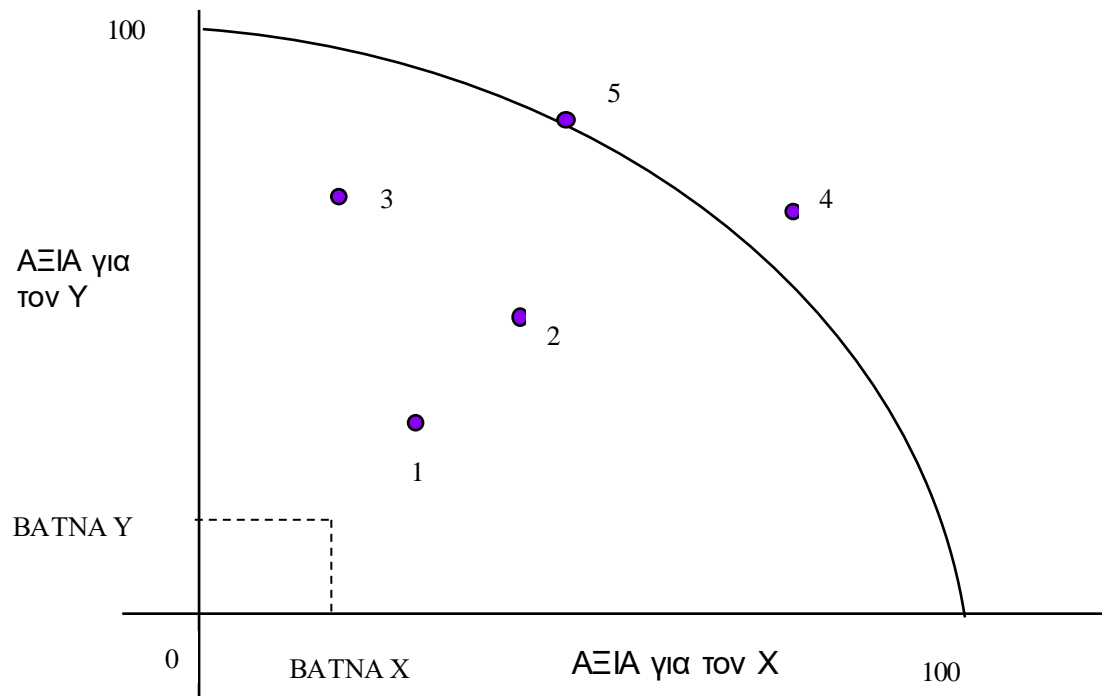
Συνθετική

- Δημιουργεί (συνθέτει) αξία
- Συνεργασία
- Win-win αποτέλεσμα
- Αμοιβαία οφέλη
- Αύξηση της πίτας

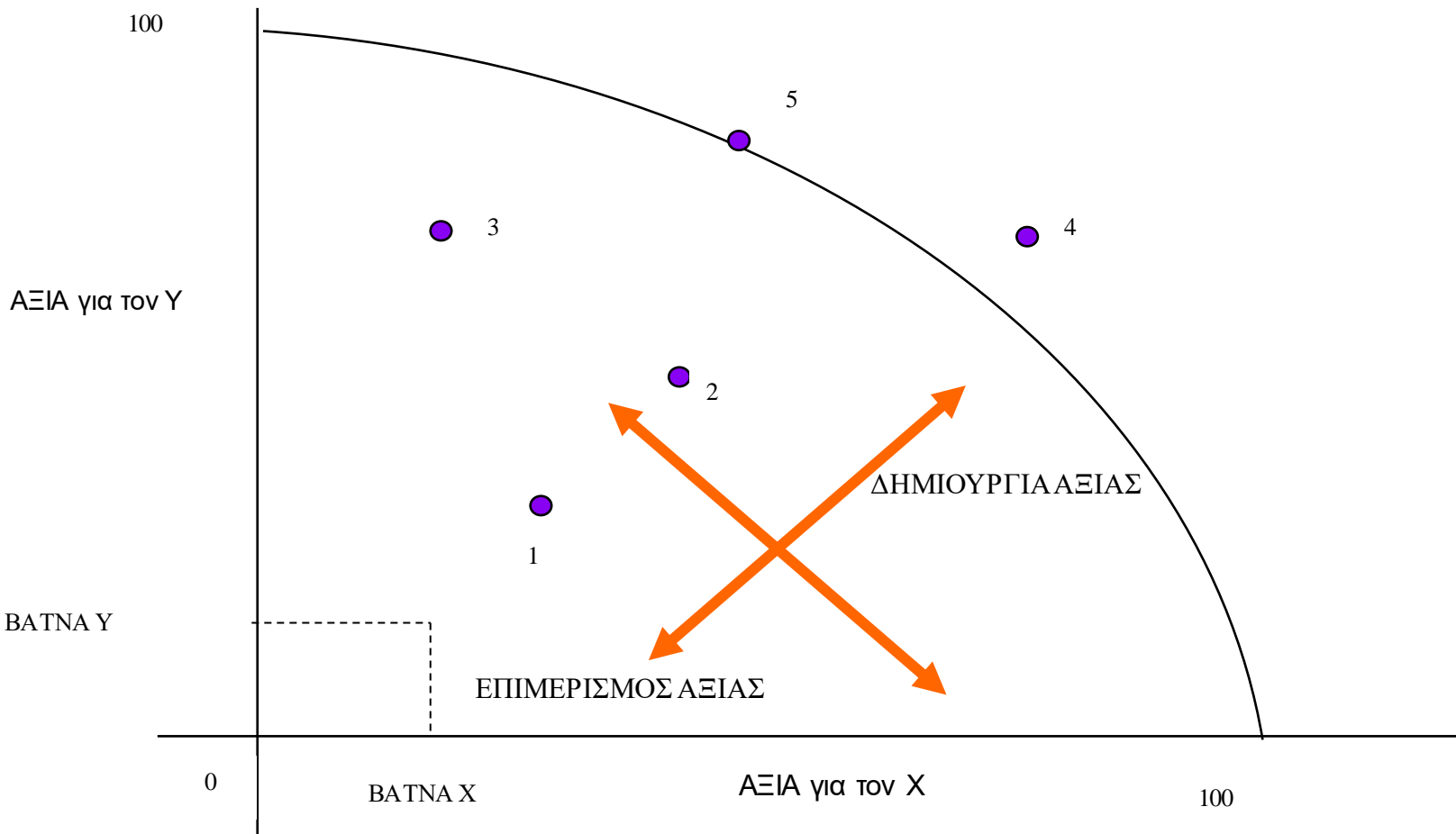
Επιμεριστική

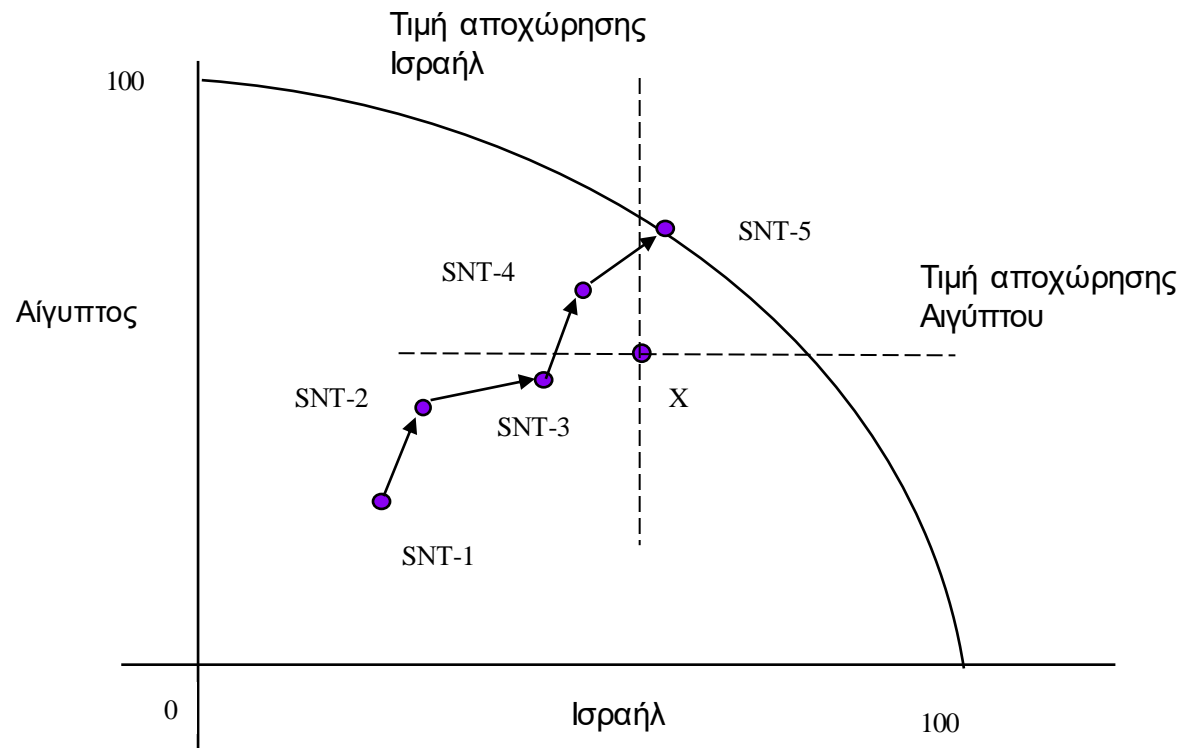
- Επιμερίζει αξία
- Ανταγωνισμός
- Win-lose αποτέλεσμα
- Μηδενικό άθροισμα
- Μοίρασμα της πίτας

Μέτωπο Pareto



Μέτωπο Pareto





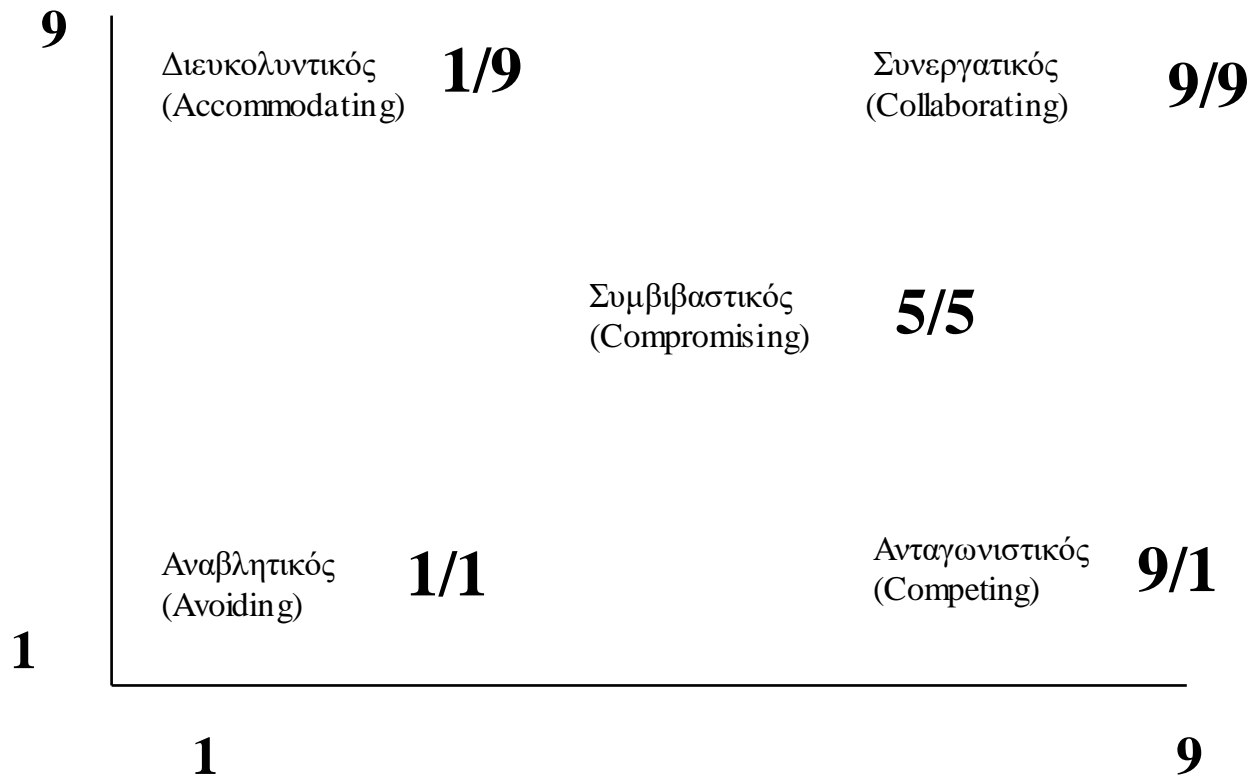
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Thomas-Kilmann

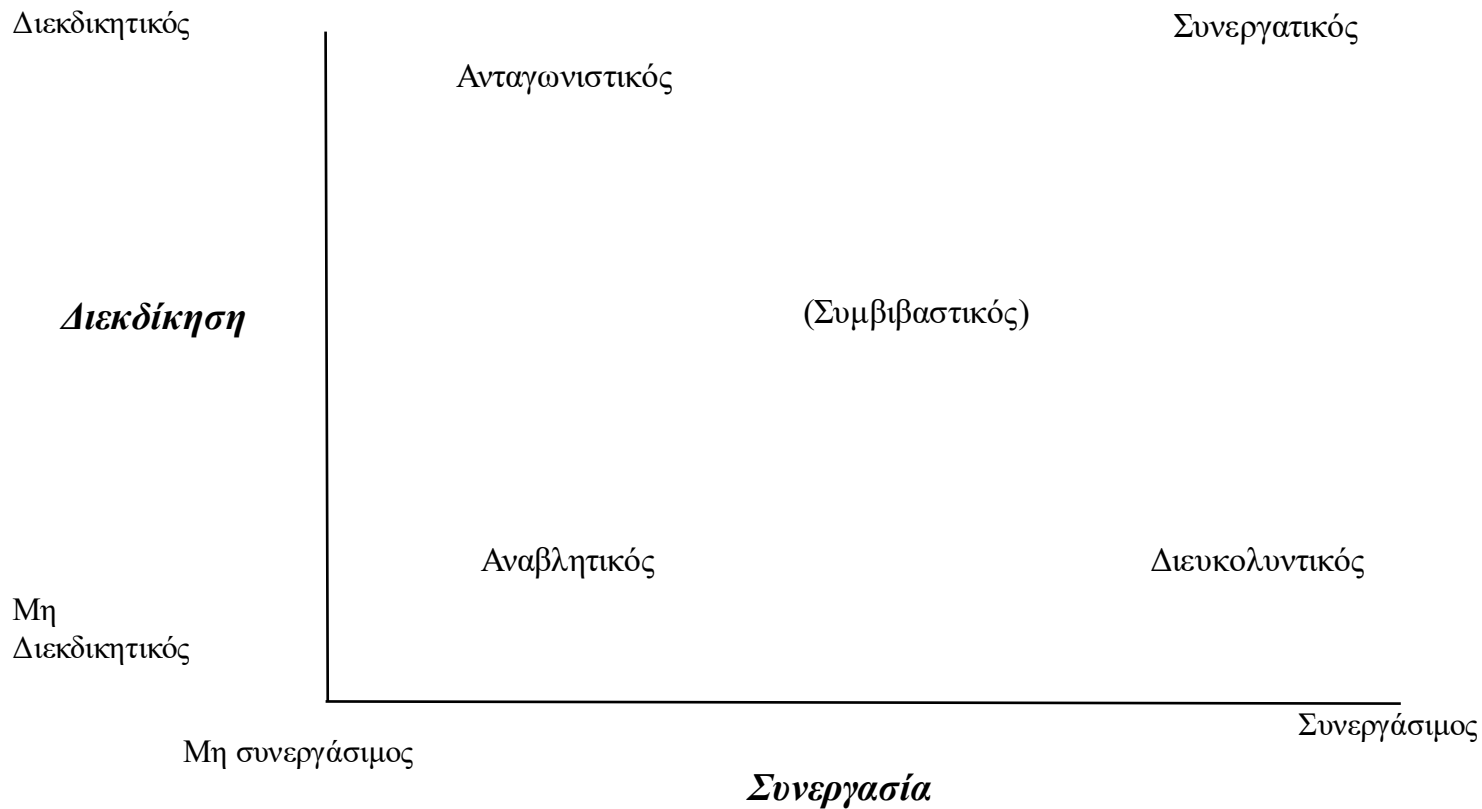
Το σκόρ σας

- Αθροίστε τις στήλες
- Δείξτε με βελάκια την πορεία από το μεγαλύτερο στο μικρότερο σκορ γράφοντας πάνω τους την διαφορά

Το στυλ του διαπραγματευτή



Το στυλ και η στρατηγική



Το στυλ και η στρατηγική (συν.)

Ανταγωνιστική

Κατάλληλη όταν:

- Διαφαίνεται κατάσταση κρίσης.
- Η μία πλευρά είναι σίγουρη για την ορθότητα της θέσης σας και ταυτόχρονα αυτό μετράει περισσότερο από την διατήρηση των σχέσεων με την άλλη πλευρά.
- Το επίμαχο θέμα είναι τετριμμένο και η άλλη πλευρά δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το αποτέλεσμα.

Ακατάλληλη όταν:

- Δεν έχει επιχειρηθεί ακόμα η στρατηγική συνεργασίας.
- Η συνεργασία από την άλλη πλευρά είναι σημαντική.
- Είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί η πλευρά σας συνήθως για τα περισσότερα θέματα.
- Όταν η χρήση της οδηγεί σε μείωση της αυτοεκτίμησης της άλλης πλευράς.

Το στυλ και η στρατηγική (συν.)

Συνεργατική

Κατάλληλη όταν:

- Η επίλυση του επίμαχου θέματος και η ταυτόχρονα καλή σχέση με την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικά.
- Η συνεργασία είναι σημαντική.
- Υπάρχει ελπίδα να βρεθεί λύση καθησυχάζοντας τις ανησυχίες όλων των πλευρών.

Ακατάλληλη όταν:

- Δεν υπάρχει χρόνος
- Τα επίμαχα θέματα δεν είναι σημαντικά.
- Η δικιά σας πλευρά είναι «υπερφορτωμένη».
- Οι στόχοι της άλλης πλευράς είναι σίγουρα λανθασμένοι.

Το στυλ και η στρατηγική (συν.)

Συμβιβαστική

Κατάλληλη όταν:

- Η συνεργασία είναι σημαντική αλλά ο χρόνος και οι πόροι είναι περιορισμένοι.
- Μία λύση, έστω και η μη βέλτιστη, είναι προτιμότερη από το αδιέξοδο.
- Όταν οι προσπάθειες για συνεργασία θα μπορούσαν να παρεξηγηθούν ως επιβαλλόμενες και ανταγωνιστικές.

Ακατάλληλη όταν:

- Είναι απαραίτητη η αναζήτηση μίας αρκετά δημιουργικής λύσης.
- Όταν το αποτέλεσμα του συμβιβασμού δεν είναι βιώσιμο.

Το στυλ και η στρατηγική (συν.)

Στρατηγική αποφυγής

Κατάλληλη όταν:

- Το επίμαχο ζήτημα είναι τετριμμένο.
- Η σχέση με την άλλη πλευρά είναι μη σημαντική.
- Υπάρχει έλλειψη χρόνου και η λήψη απόφαση δεν είναι αναγκαία.
- Η πλευρά σας είναι η αδύναμη σ' αυτή την διαπραγμάτευση και θέλετε μ' αυτό τον τρόπο να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά

Ακατάλληλη όταν:

- Είναι σημαντική και η σχέση με την άλλη πλευρά και το επίμαχο θέμα.
- Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για τα περισσότερα θέματα.
- Παρατείνει τα αρνητικά συναισθήματα.
- Η άλλη πλευρά θα είχε συμφέρον από την φροντισμένη αντιμετώπιση του θέματος.

Το στυλ και η στρατηγική (συν.)

Διευκολυντική Στρατηγική

Κατάλληλη όταν:

- Η δική σας πλευρά δεν θεωρεί πολύ σημαντικό το επίμαχο θέμα.
- Είστε η αδύναμη πλευρά και δεν έχετε τη θέληση να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά.
- Όταν αντιληφθείτε ότι έχετε λάθος

Ακατάλληλη όταν:

- Είναι πιθανό να δημιουργήσετε δυσαρέσκεια στην πλευρά σας.
- Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για να δημιουργήσει αποδοχή.
- Όταν η άλλη πλευρά θέλει να συνεργαστεί και με αυτό τον τρόπο αισθάνονται σαν να επιβάλλουν το δικό τους θέμα.

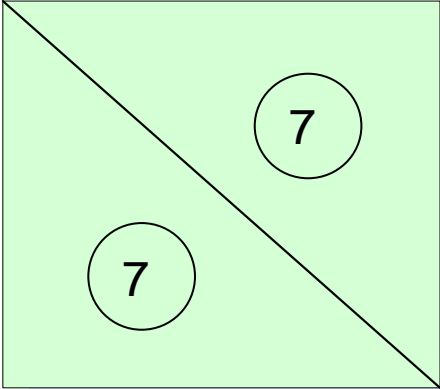
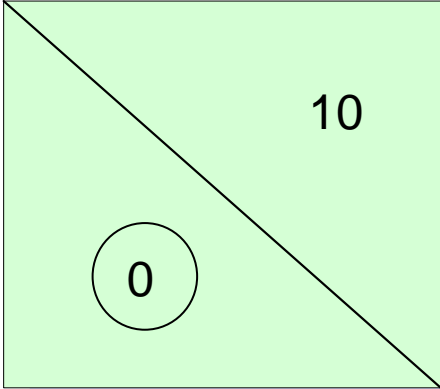
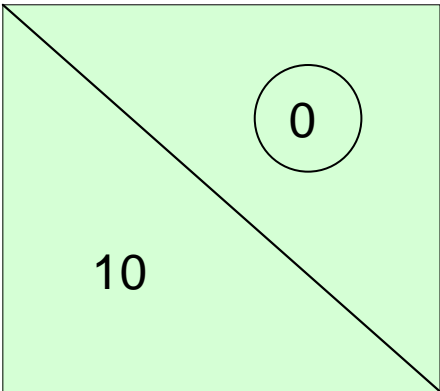
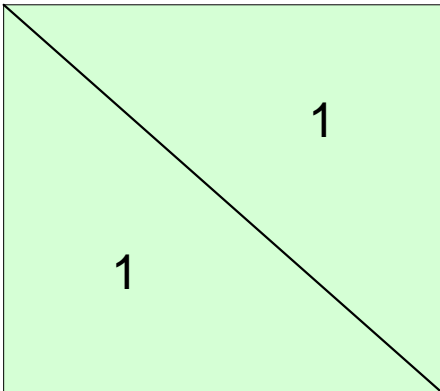
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ-ΣΧΕΣΕΙΣ

Πως εξηγούμε την συνεργασία

- Συγγένεια - Kinship theory.
- Η σκιά του μέλλοντος- Θεωρία παιγνίων
- Έτσι είμαστε από την φύση μας-Εξελικτική ψυχολογία

Το δίλημμα του φυλακισμένου (prisoner's dilemma)

Φυλακισμένος 2

		Ομολογεί	Δεν Ομολογεί
Φυλακισμένος 1	Ομολογεί	 <p>7</p>	 <p>0</p>
	Δεν Ομολογεί	 <p>10</p>	 <p>1</p>

Παραδείγματα

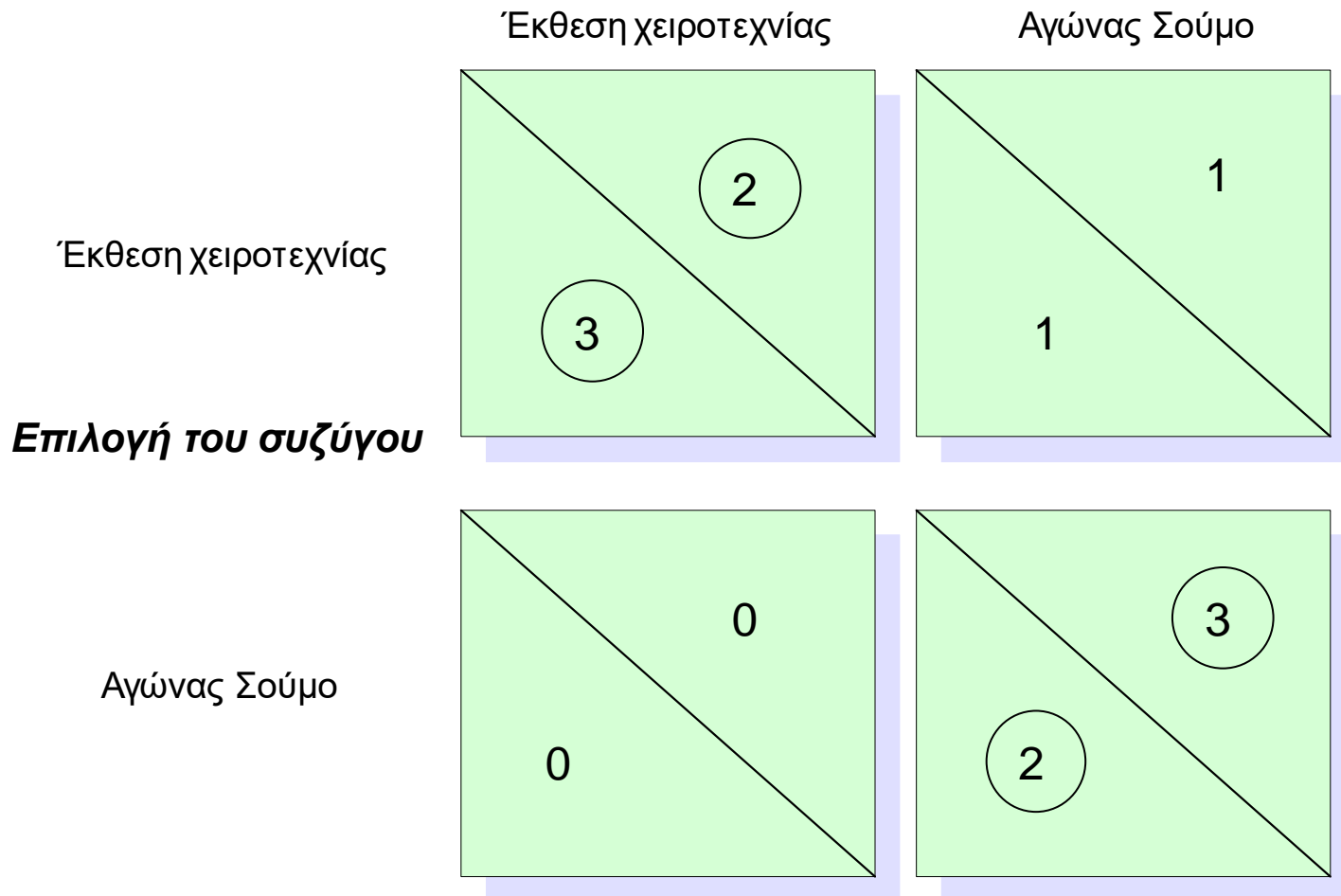
- Αποκόμιση στρατηγικών ωφελημάτων με την απόκρυψη της πληροφορίας (π.χ ποιότητας προϊόντων όταν η ποιότητα είναι δύσκολο να πιστοποιηθεί από τον αγοραστή (π.χ συλλογές CD, μεταχειρισμένα αυτοκίνητα))
- Πόλεμος τιμών

Επίλυση II Αλλαγή της δομής των οφελών

- Αλλαγή της δομής των οφελών
 - Νομικές συμβάσεις
 - Άγραφες απειλές με δέσμευση (π.χ. Omerta)
- Σημαντικός ο έλεγχος για την ύπαρξη Ισορροπίας Nash (Nash equilibrium), όπου και οι δύο στρατηγικές είναι οι πιο αποτελεσματικές.

Το πρόβλημα συντονισμού - Η μάχη των φύλων (battle of the sexes)

Επιλογή της συζύγου



Επίλυση

- Δύο λύσεις:
 - *Δέσμευση* (π.χ. εισιτήρια για τον αγώνα ή συνήθεια)
 - *Ιεραρχία*. Κάποιος παίρνει πάντα την απόφαση.
 - Η εξουσία του/της πηγάζει από:
 - Παλαιότητα
 - Κληρονομικότητα
 - ?

Εναλλακτικές λύσεις για την δημιουργία αξίας

- Παράδειγμα battle of the sexes
 - **Αύξηση της πίτας (expand the pie).** Π.χ. αν ο χρόνος των διακοπών γίνει τέσσερις εβδομάδες από δύο.
 - **Ανταλλαγή παροχών (logroll).** Π.χ. αν υπάρχουν διαφορετικές προτιμήσεις και σε ένα άλλο θέμα όπως π.χ. το που θα ήθελαν να μείνουν με την σύζυγο να προτιμά πολυτελή ξενοδοχεία και τον σύζυγο κάμπινγκ, θα μπορούσαν να πάνε στο βουνό και να μείνουν σε πολυτελές ξενοδοχείο, αν η γυναίκα ιεραρχούσε το είδος διαμονής πιο ψηλά από τον τόπο.
 - **Χρησιμοποίηση αόριστης αποζημίωσης (use nonspecific compensation).** Π.χ. Η γυναίκα μπορεί να πετύχει να πάει στην θάλασσα αποζημιώνοντας τον σύζυγο με μια καινούργια φωτογραφική μηχανή. Μπορεί εύκολα να γυρίσει σε επιμεριστική διαπραγμάτευση.
 - **Μείωση του κόστους της συμμόρφωσης (cut the costs for compliance).** Π.χ. Για παράδειγμα η σύζυγος μπορεί να ανακαλύψει πως ο σύζυγός της δεν θέλει να πάει διακοπές στην θάλασσα γιατί δεν του αρέσει η πολυκοσμία της παραλίας. Γι' αυτό τον λόγο πάνε σε ένα απομονωμένο ήσυχο νησί.
 - **Η λύση της γέφυρας (bridge solution).** Π.χ. συμφωνούν πρωτίστως ότι, το να πάνε μαζί διακοπές είναι πιο σημαντικό από τις διαφορές τους, και αποφασίζουν να πάνε στο Πήλιο που συνδυάζει και βουνό και θάλασσα.

Το πρόβλημα της διαφοροποίησης – Ποιος θα δειλιάσει πρώτος (chicken game)

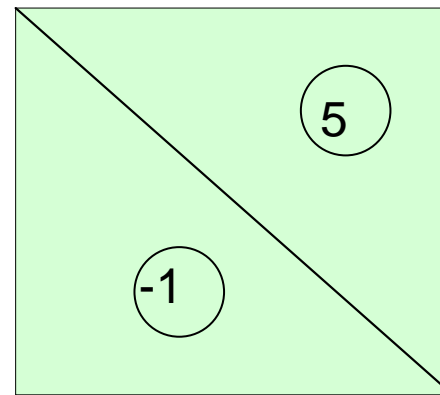
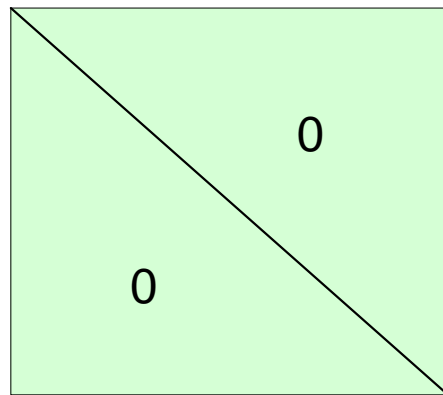
Παίκτης 2

Παίκτης 1

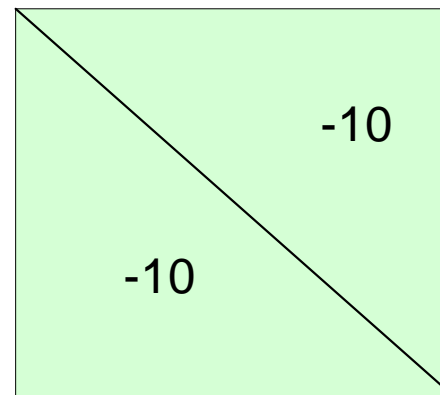
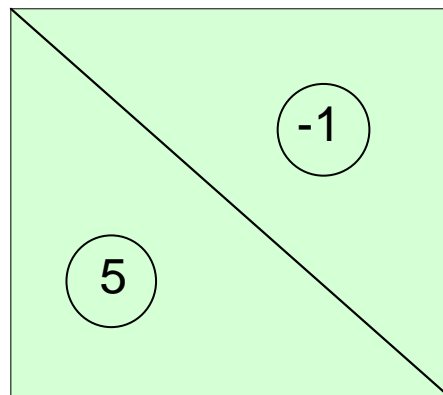
Στρίβει

Διατηρεί την πορεία του

Στρίβει

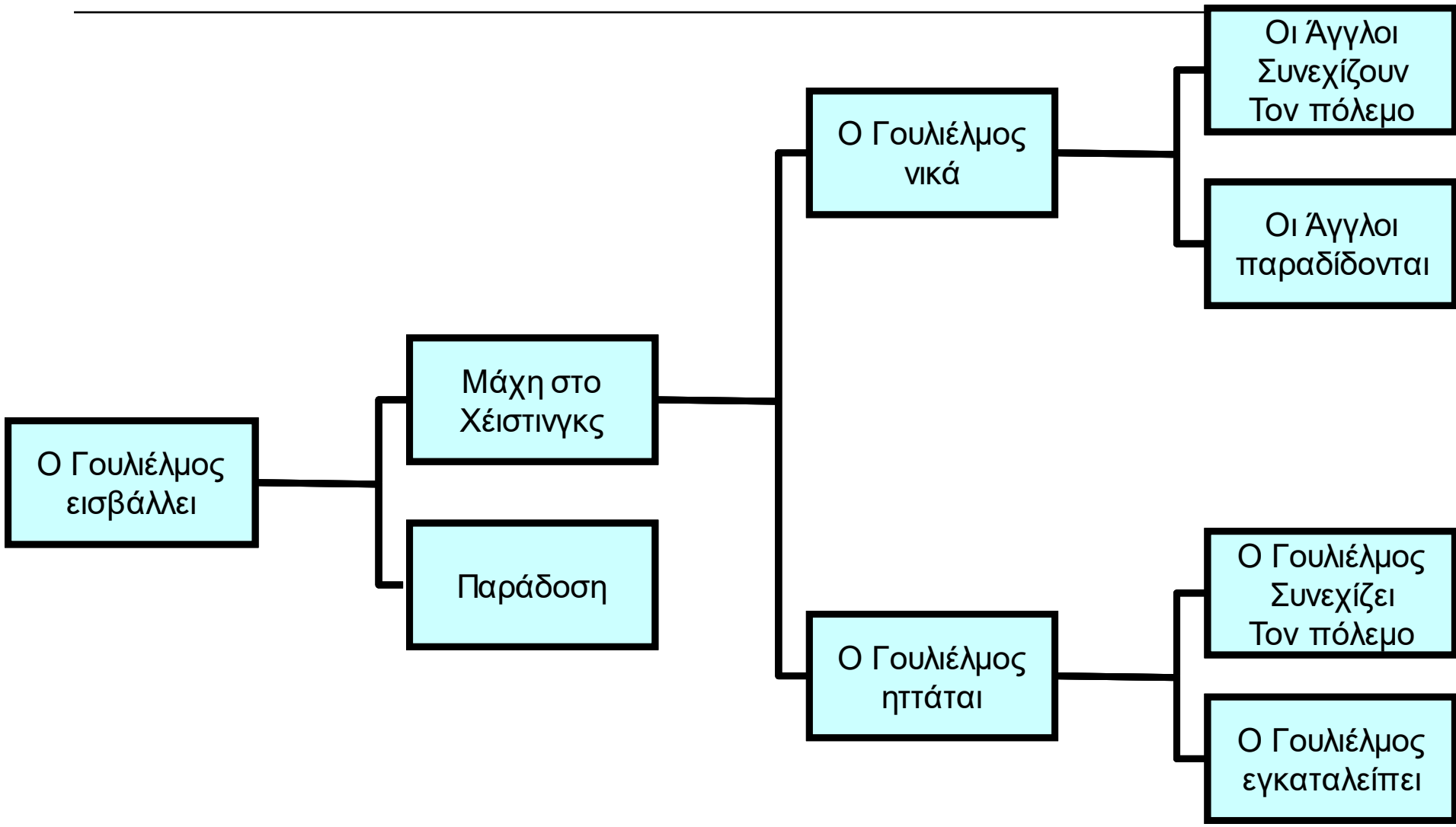


Διατηρεί την πορεία του

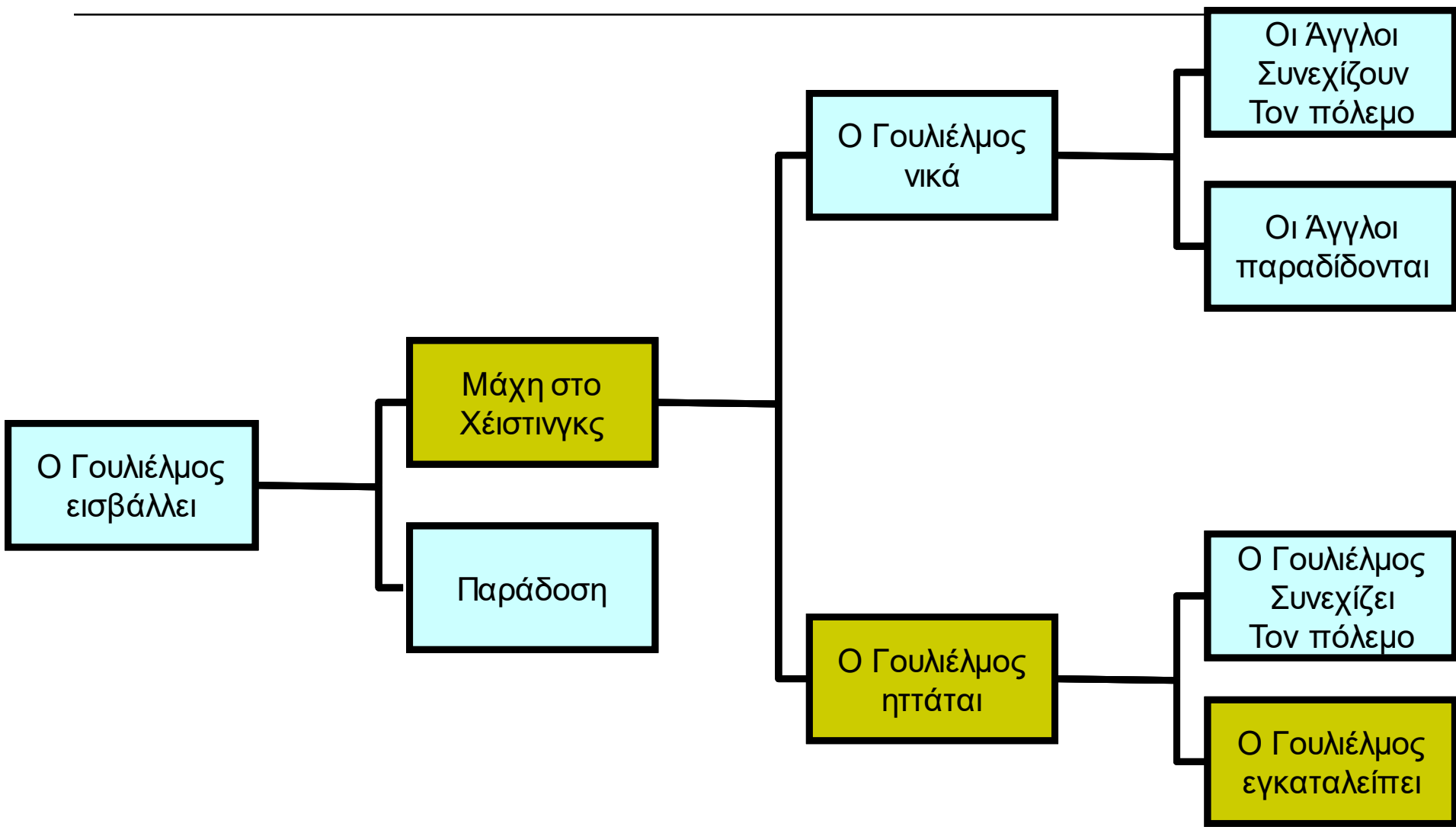


-
- Γνωστό από την ταινία "Επανάστατης χωρίς αιτία".
 - Επίλυση μέσω δέσμευσης και φήμης?
 - Επίλυση μέσω *μεικτών στρατηγικών*. Η συμπεριφορά μεταβάλλεται ακόμη και με τυχαίο τρόπο.
 - Παράδειγματα:
 - Είσοδος όλων των τηλεπικοινωνιακών εταιριών σε 3G.
 - Πόλεμος τιμών

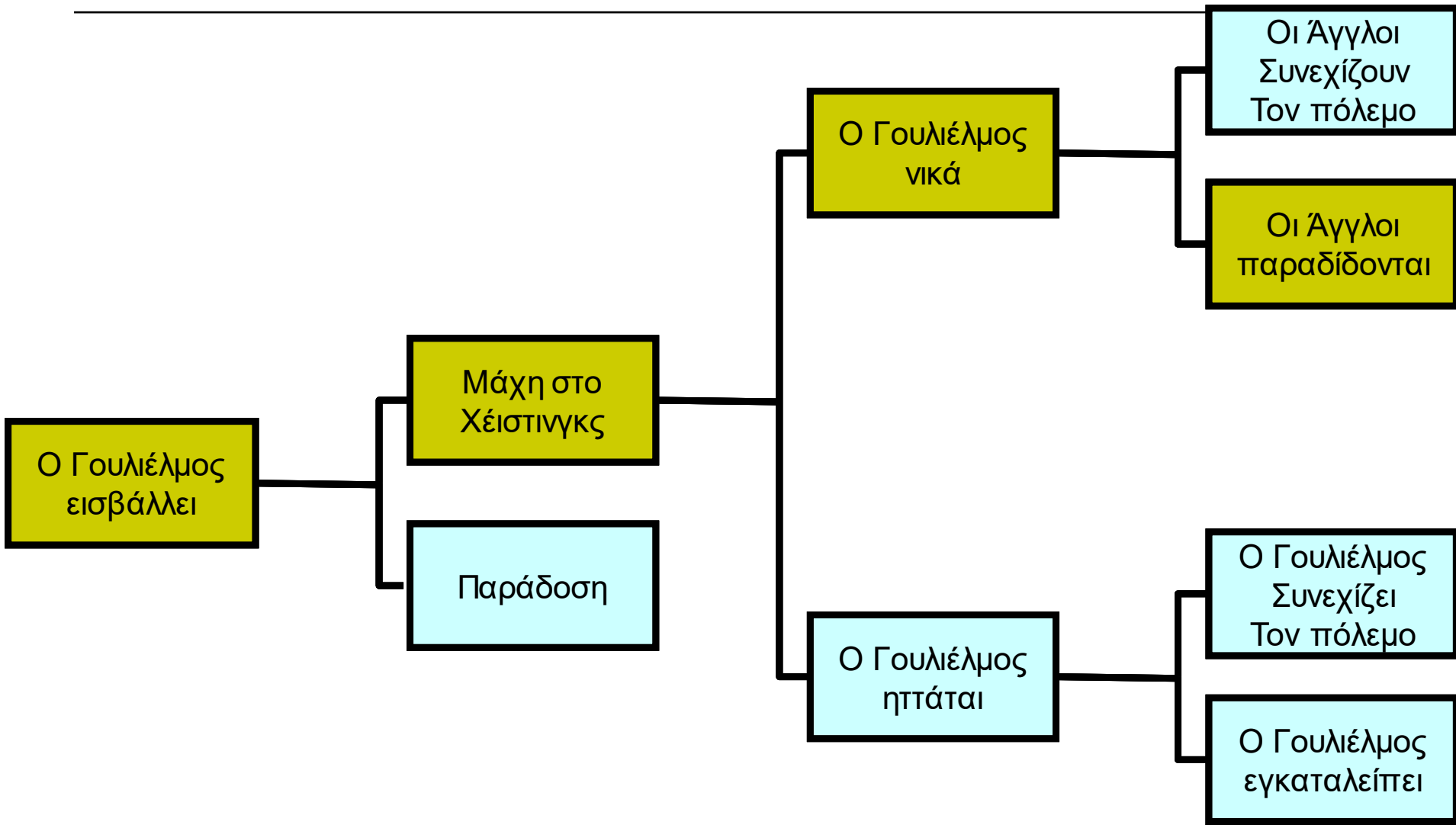
Παίγνια εκτεταμένης μορφής



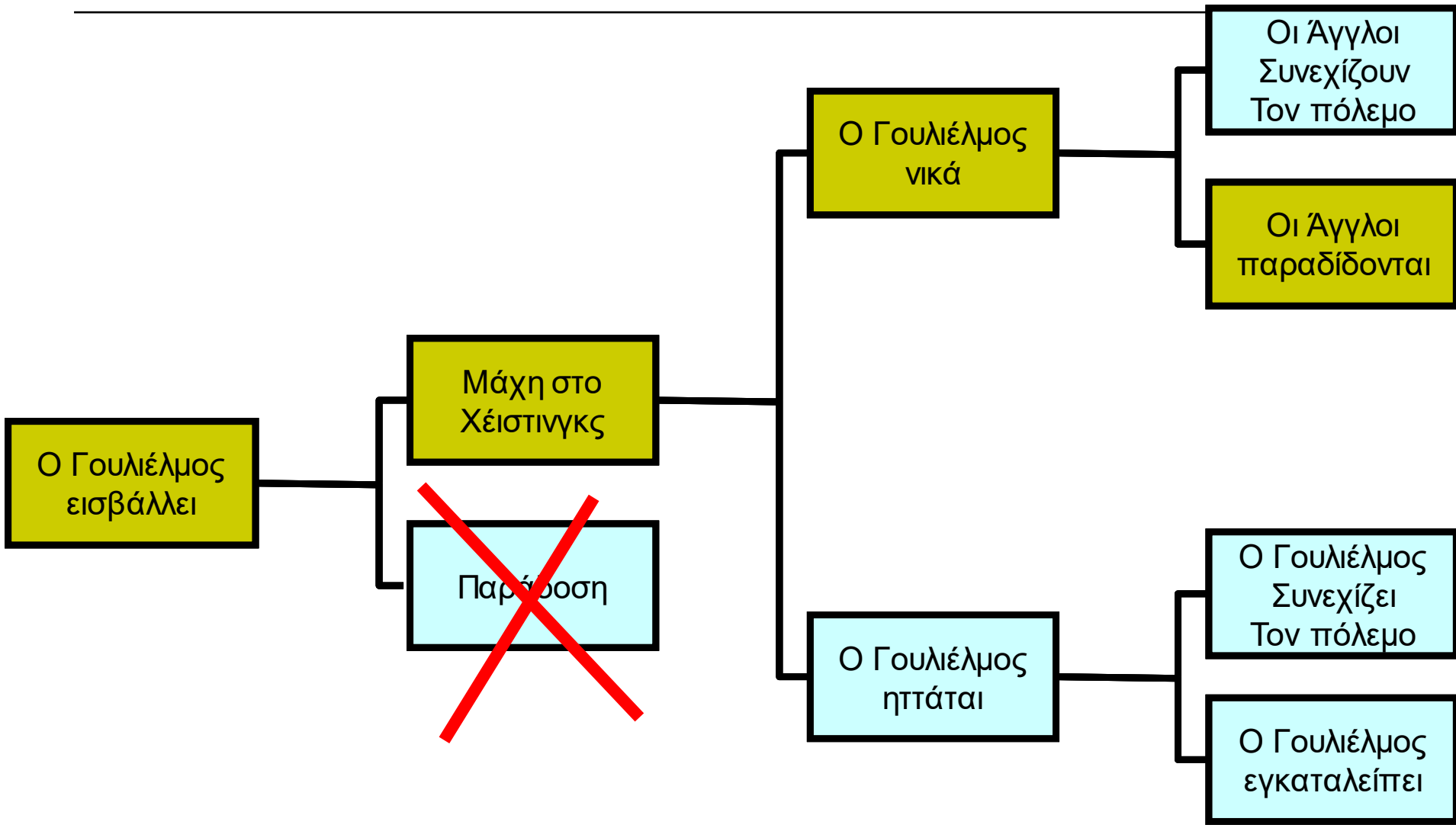
Η καλύτερη έκβαση των Άγγλων



Η καλύτερη έκβαση των Νορμανδών (Γουλιέλμος) Γιατι?



Η καλύτερη έκβαση των Νορμανδών (Γουλιέλμος) Γιατι?



Λίγα για τον Γουλιέλμο τον κατακτητή

- 28 Σεπτεμβρίου του 1066 εισέβαλε περνώντας το στενό της Μάγχης.
- Ο μύθος λέει ότι έκαψε τα πλοία του μόλις έφτασε στην στεριά
- Νίκησε στην μάχη του Hastings (14 Οκτωβρίου)
- Στέφθηκε Βασιλιάς της Αγγλίας και κυβέρνησε τα έτη 1066-87.
- Διέταξε την σύνταξη του Domesday Book .

4 Σημαντικές Έννοιες

Το βασικό πλαίσιο της διαπραγμάτευσης

- Πρέπει να ξέρουμε τα ακόλουθα
 - Τι εναλλακτική λύση έχουμε αντί της διαπραγμάτευσης?
 - Ποιό είναι το ελάχιστο, το κατώτερο όριο για μια διαπραγματευόμενη συμφωνία?
 - Πόσο ευέλικτη και προσαρμοστική είναι η άλλη πλευρά και τι ανταλλάγματα προτίθεται να δώσει?

4 σημαντικές έννοιες

- ΚΕΛΣΥ (Καλύτερη Εναλλακτική Λύση σε μία ΣΥμφωνία) [BATNA best alternative to a negotiated agreement]
- Τιμή ή Σημείο αντίστασης/επιφύλαξης (Reservation price)
- Ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA)
- Δημιουργία αξίας μέσω ανταλλαγών

ΚΕΛΣΥ (ΒΑΤΝΑ)

- Γνωρίζοντας το ΒΑΤΝΑ μας σημαίνει πως γνωρίζουμε τι θα κάνουμε ή τι θα συμβεί αν αποτύχουμε να καταλήξουμε σε συμφωνία στη διαπραγμάτευση
- Δυνατό ΒΑΤΝΑ = Δυνατή θέση
- Αδύνατο ΒΑΤΝΑ = Αδύνατη θέση
 - Το 2001 οι άνεργοι στην Γαλλία απείλησαν να απεργήσουν αν η κυβέρνηση δεν τους έδινε αύξηση στα επιδόματα ανεργίας. (Το ΒΑΤΝΑ τους?)
 - Π.χ. Ένας σύμβουλος επιχειρήσεων διαπραγματεύεται με έναν πελάτη

Ισχυροποίηση της θέσης μας

- Βελτιώστε το δικό σας BATNA (π.χ. έχετε τωρινό πελάτη?)
- Αναγνωρίστε το BATNA της άλλης πλευράς (π.χ. θέλουν την δουλειά γρήγορα)
- Αδυνατίστε το BATNA της άλλης πλευράς (π.χ. σε εξαγορές αποσύρετε άλλες εναλλακτικές)

Σε περίπτωση που δεν έχουμε
εναλλακτική (δηλ. ΒΑΤΝΑ)

ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΤΕ

ΈΝΑ!!!!!!

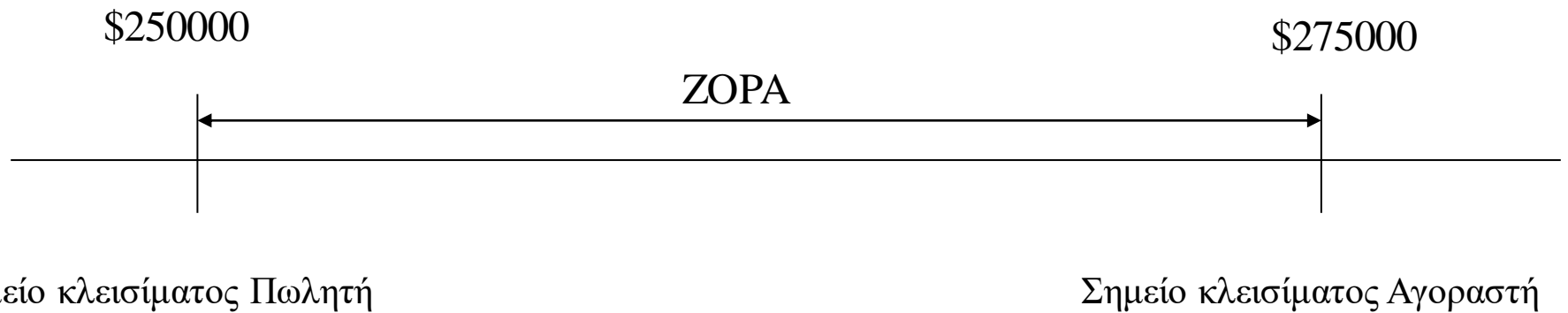
Τιμή ή Σημείο κλεισίματος / αποχώρησης (Reservation price)

- Είναι το ελάχιστο ευνοϊκό σημείο στο οποίο κάποιος θα δεχθεί μία πρόταση πριν υποχωρήσει από την διαπραγμάτευση.
- Το BATNA και το σημείο κλεισίματος δεν είναι ταυτόσημα πάντα
- Π.χ πληρώνω ενοίκιο για ένα γραφείο στο κέντρο (Σόλωνος) \$1000. Ψάχνω για καλύτερο μέρος (π.χ. Κολωνάκι) όπου θα πλήρωνα μέχρι και \$1200. Στη διαπραγμάτευση με τους ιδιοκτήτες ποιο είναι το σημείο κλεισίματος και ποιο το BATNA?

Ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA)

- Είναι η περιοχή στην οποία μία αμοιβαία συμφωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί
- Ο αγοραστής σπιτιού θα πληρώσει μέχρι \$275,000. Ο πωλητής δεν κατεβαίνει πιο κάτω από 250,000. τι σημεία είναι αυτά?

Ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA)



Δημιουργία αξίας μέσω ανταλλαγών

- Τα διαπραγματευόμενα μέρη μπορούν να βελτιώσουν την θέση τους ανταλλάσσοντας τις αξίες που διαθέτουν. Δηλαδή συνήθως το κάθε μέρος παίρνει κάτι σε αντάλλαγμα για κάτι που αξιολογεί χαμηλότερα.
- Σκεφτείτε έντονα για το ποια θα είναι αυτά τα ανταλλάγματα.

Αγκύρωση (Anchoring)

- Η Αγκύρωση είναι μια προσπάθεια να καθιερωθεί ένα σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο θα γίνουν διευθετήσεις
- Σε μερικές περιπτώσεις μία πλευρά μπορεί να κερδίσει πλεονέκτημα βάζοντας πρώτοι μια προσφορά στο τραπέζι.
- Βάζετε άγκυρα όταν έχετε εικόνα του σημείου κλεισίματος της άλλης πλευράς. Αλλιώς αφήνετε το προβάδισμα στην άλλη πλευρά
- Η άγκυρα θα πρέπει να είναι κοντά ή πιο κάτω από το σημείο κλεισίματος της άλλης πλευράς
- Θα πρέπει ταυτόχρονα να εξηγήσετε γιατί η προσφορά σας είναι λογική.

Αγκύρωση (Anchoring) (συν.)

- Υπάρχουν δύο ρίσκα:
 - Αν είσαστε πολύ επιθετικοί η άλλη πλευρά θα μπορεί να θεωρήσει αδύνατο να έρθει σε συμφωνία ακόμη και να προσβληθεί
 - Αν κάνετε λάθος εκτίμηση τότε η προσφορά σας μπορεί να είναι έξω από τη ΖΟΡΑ
- Μεγάλη σημασία αποκτά λοιπόν η προετοιμασία
- Εκτός από τιμή και προτάσεις, η Αγκύρωση περιλαμβάνει και είναι ευνοϊκή όταν μπορείτε να ορίσετε τα θέματα προς συζήτηση, την ατζέντα ή το εννοιολογικό πλαίσιο της συζήτησης.

Αντι-Αγκύρωση

- Τι γίνεται όταν η άλλη πλευρά προσπαθεί να Αγκυρώσει?
- Η αγκύρωση δουλεύει ευκολότερα όταν υπάρχει αβεβαιότητα.
- Μειώνοντας την αβεβαιότητα μειώνετε και την αγκίστρωση. Φέρτε αντικειμενικές πληροφορίες στο τραπέζι. Πως δικαιολογούν την τιμή/πρόταση/προσφορά τους?
- Αν νομίζετε ότι το σημείο Αγκύρωσης είναι άδικο τότε αποφύγετε την διαπραγμάτευση με νούμερα και προτάσεις και εστιάσετε σε συμφέροντα, ανησυχίες και γενικότητες. Μόλις περάσει λίγος χρόνος ρίξτε την δική σας Άγκυρα.

Παραχωρήσεις

- Μόλις υπάρξει Άγκυρα στο τραπέζι αρχίζουν οι παραχωρήσεις
- Οι μεγάλες παραχωρήσεις συνήθως σηματοδοτούν ότι υπάρχει αρκετή απόσταση από το σημείο κλεισίματος. Οι μικρές το αντίθετο.
- Όταν υπάρχει χρόνος και η μία πλευρά δεν βιάζεται και όταν έχει ισχυρό BATNA τότε μπορεί να περιμένει καλύτερες προσφορές.

ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αποφύγετε την παρόρμηση σας να κάνετε παραχωρήσεις
 - Κοιτάξτε πάλι τη ΒΑΤΝΑ σας. Αν είναι πολύ ισχυρή ίσως να μη χρειαστεί να κάνετε παραχώρηση
 - Αν η ανυπομνησία και το άγχος να τελειώσετε σας παρακινούν τότε διακόψτε για να βρείτε χρόνο να αναστοχαστείτε
 - Μην παρασύρεστε από την ιδέα ότι πρέπει να είστε αρεστοί

Ο χρόνος

- Ο χρόνος μπορεί να είναι σημαντικό εργαλείο
- Φανταστείτε να πουλάτε ένα σπίτι και να έχετε μία προσφορά από κάποιον. Μπορείτε να περιμένετε για καλύτερη προσφορά? Αν υπάρχει χρονικό όριο για την αποδοχή της προσφοράς?

Φτιάξτε εναλλακτικές δυνατότητες (options)

- Οι εναλλακτικές προτάσεις έχουν πολλαπλά οφέλη:
 - Οι άνθρωποι δεν αρέσκονται να θεωρούν ότι στριμώχνονται σε μία γωνία
 - Όταν τους παρουσιάζονται εναλλακτικές προτάσεις οι άνθρωποι τείνουν να συγκρίνουν αυτές τις προτάσεις ξεχνώντας τον αρχικό τους στόχο.

Πλαισίωση (framing)

- Όταν περιγράφουμε ένα ποτήρι ως μισογεμάτο ή μισοάδειο πλαισιώνουμε την κατάσταση.
- Το πώς η κάθε πλευρά πλαισιώνει την λύση επηρεάζει πώς η κάθε πλευρά θα συμπεριφερθεί.

Παράδειγμα

- Οι εργάτες:
 - Η εταιρία πηγαίνει καλά. Με τις προσπάθειες των εργατών τριπλασίασε τον τζίρο και διπλασίασε τα κέρδη. Οι μάνατζερς πήραν αυξήσεις και bonuses. Οι εργάτες? Μόνο 25% αύξηση σε τρία χρόνια. Είναι ντροπή!!

Παράδειγμα (συν.)

- Οι ιδιοκτήτες:
- Είμαστε ευτυχισμένοι που προσφέρουμε 25% αύξηση σε 3 χρόνια στους εργάτες. Η αύξηση είναι 30% παραπάνω από όσα δίνουν οι ανταγωνιστές μας. Κατά μέσο όρο ο μισθός του εργάτη θα είναι \$3,000 παραπάνω του μέσου όρου του κλάδου, και παράλληλα θα επιτρέψει στην εταιρία να επανα-επενδύσει κεφάλαια στην τεχνολογία, αναγκαία για την εργασιακή ασφάλεια και μελλοντικές αυξήσεις.

ΟΔΗΓΙΕΣ

- Πλαισιώστε την πρότασή σας με όρους που αναπαριστούν κέρδος αντί για ζημία
- Εκμεταλλευτείτε την φυσική απέχθεια των ανθρώπων για ρίσκο.
 - Οι άνθρωποι θα δεχθούν μεγαλύτερη ζημιά στο μέλλον παρά μικρότερη σήμερα. (πιστωτικές κάρτες, Έλληνες πολιτικοί)
 - Επίσης προτιμούν «Κάλλιο πέντε και στο χέρι...»

Άλλες τακτικές

- Προσφορές και Παραχωρήσεις με βάση αρχές και παραδοχές.
- Απειλές και υποσχέσεις
- Σιωπή και υπομονή
- Η περιορισμένη αρμοδιότητα
- Μπουλγουαρισμός
- Ο καλός και ο κακός
- Ζητείστε περισσότερα από όσα προσδοκάτε
- Ποτέ μην αποδεχθείτε την πρώτη προσφορά
- Αναπτύξτε την δύναμη να απομακρυνθείτε
- Αντιπερισπασμός ή η τακτική του σκιάχτρου

8^ο ΒΗΜΑ

- Παρουσιάστε εξωτερικά standards και αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με το τι αποτελεί δίκαιη λύση/πρόταση
- Κανένα μέρος δεν πρέπει να έχει την εντύπωση ότι έχει «ριχτεί».
- Υπάρχουν πολλά κριτήρια γι' αυτό:
 - Ερευνήστε όλα τα κριτήρια
 - Δείξτε γιατί αυτά που είναι πιο ευνοϊκά για σας είναι πιο σχετικά με την διαπραγμάτευση
 - Δείξτε γιατί αυτά που είναι λιγότερο ευνοϊκά για σας είναι λιγότερο σχετικά με την διαπραγμάτευση

Σχέσεις

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Οι σχέσεις “μετράνε”

- Μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαπραγματεύονται.
- Σημαντικά:
 - Επανάληψη συναλλαγών
 - Ανταποδοτικότητα
 - Εμπιστοσύνη
- Η αντίληψη γύρω από αυτά τα στοιχεία μπορεί να επηρεάσει τις διαπραγματεύσεις

Δύο αβεβαιότητες

- Καμιά πλευρά δεν μπορεί να ποσοτικοποιήσει την άποψη της για την αξία της σχέσης
- Καμιά πλευρά δεν μπορεί να ξέρει πως η άλλη θα αξιολογήσει την σχέση

Κίνδυνοι

- Εκμετάλλευση από το άλλο μέρος (π.χ. συνεχή προσφορά χαμηλών τιμών για την διατήρηση της σχέσης)
- *Λύση*: Κατηγοριοποιήστε τα θέματα στη διαπραγμάτευση σε *θέματα της συμφωνίας* και *θέματα της σχέσης*. Στην διαπραγμάτευση μη ισορροπείτε το ένα με το άλλο.

Σχέσεις και στρατηγική

Σημαντικότητα των ουσιαστικών (substantive)
αποτελεσμάτων

Υψηλή

Χαμηλή

Υψηλή

Συνεργαστείτε με
εμπιστοσύνη

Υποχωρήστε ανοιχτά

Σημαντικότητα της σχέσης /
σχεσιακού αποτελέσματος

Χαμηλή

Ανταγωνιστείτε

Αποφύγετε
την διαπραγμάτευση

Διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γιατί Διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση?

- Βάζουμε έναν πράκτορα μας (όχι κατάσκοπο!) ή έναν ανεξάρτητο διαμεσολαβητή να διαπραγματευτεί αντιπροσωπεύοντας τα συμφέροντά μας.

Ανεξάρτητος πράκτορας

□ Λόγοι:

- Έχει μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση
- Για να κρατήσουμε μία απόσταση ανάμεσα σε μας και στην άλλη πλευρά

Το πρακτορικό πρόβλημα

- Ασυμμετρία στην πληροφορία μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου
- Λύση:
 - Ο εντολέας πρέπει να δώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα συμφέροντά/ενδιαφέροντά τους
 - Οι εντολείς θα πρέπει να δίνουν αναφορές σε τακτά διαστήματα

Το πρακτορικό πρόβλημα (συν.)

- Διαφορετικά συμφέροντα
- Υπάρχουν σε κάθε οργανισμό. Πως θα τα συμβιβάσει ο πράκτορας?
- Λύση:
 - Επικοινωνία με στόχο την συναίνεση. Οι υποσχέσεις σε όλους (βλέπε τους πολιτικούς), δεν ενδείκνυται

Το πρακτορικό πρόβλημα (συν.)

- Σύγκρουση συμφερόντων
- Η ατζέντα του εντολοδόχου μπορεί να αντιτίθεται σε αυτή του εντολέα (π.χ. ατζέντηδες καλλιτεχνών ή διευθυντής που κάνει αύξηση στον εαυτό του).

Αξιολόγηση της επιτυχίας της διαπραγμάτευσης

Σχέση	Έχει συμβάλει η διαπραγμάτευση στο να χτιστεί το είδος της σχέσης που θα επιτρέψει σε μας και στην άλλη πλευρά να δουλέψουν αποτελεσματικά στην διάρκεια του project?
Επικοινωνία	Έχουν συμβάλει οι διαπραγματεύσεις στην δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τον διάλογο και την εποικοδομητική επίλυση διαφωνιών?
Συμφέροντα	Έχει επιτευχθεί μ' αυτή την συμφωνία τόσο η ικανοποίηση των δικών μας συμφερόντων, όσο και της άλλης πλευράς σε ικανοποιητικά επίπεδα. Έχουμε κάνει το ίδιο για τα συμφέροντα τρίτων σε ανεκτά επίπεδα?
Εναλλακτικές λύσεις	Έχουν διερευνηθεί και εξευρεθεί δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις με προοπτική για αμοιβαίο κέρδος.
Νομιμότητα	Έχουν χρησιμοποιηθεί αντικειμενικά κριτήρια για να αξιολογηθεί και επιλεγεί μια εναλλακτική λύση, που μπορεί να υποστηριχτεί και δικαιολογηθεί και από τις δύο πλευρές
BATNA	Έχει μετρηθεί το πώς στέκει η πρόταση συμφωνίας απέναντι στη BATNA μας? Είμαστε σίγουροι ότι η συμφωνία ικανοποιεί τα συμφέροντά μας περισσότερο απ' ότι η BATNA μας?
Δέσμευση	Έχουν δημιουργηθεί καλά σχεδιασμένες, ρεαλιστικές και πραγματοποιήσιμες δεσμεύσεις που και οι δύο πλευρές κατανοούν και είναι σε θέση και έτοιμες να εφαρμόσουν?

Κλείνοντας την συμφωνία

- Τελικά θα υπάρξει ένα σημείο που θα σας ικανοποιεί το αποτέλεσμα και θα θέλετε να κλείσετε την διαπραγμάτευση. Αυτό μπορεί να μην συμβαίνει με την άλλη πλευρά
 - Σηματοδοτείστε στην άλλη πλευρά το τέλος του δρόμου πριν φτάσετε εκεί. Μην σταματάτε απότομα
 - Προνοήστε για ελιγμούς και προσαρμοστικότητα στους τελικούς όρους, αν σκοπεύετε να συνεχίσετε και μετά τον τελευταίο γύρο.
 - Αποθαρρύνετε την άλλη πλευρά να ζητήσει περισσότερες παραχωρήσεις
 - Γράψτε κάτω τους όρους της συμφωνίας

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο



Τα 9 βήματα

1^ο ΒΗΜΑ

- Αναλογιστείτε ποιο θα ήταν ένα καλό αποτέλεσμα για σας και για την άλλη πλευρά.
 - Ποτέ μη πάτε σε διαπραγμάτευση χωρίς να ρωτήσετε τα παραπάνω.
 - Τα συμφέροντα των δύο πλευρών αποκαλύπτονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων αλλά όχι πάντα (π.χ. σε win – lose διαπραγματεύσεις)

2^ο ΒΗΜΑ

- Αναγνωρίσατε τις πιθανές ευκαιρίες για την δημιουργία αξίας
 - Μόλις καταλάβετε ποιο θα είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για σας και ποιο για την άλλη πλευρά μπορείτε να αναγνωρίσετε:
 - Κοινό έδαφος
 - Συμβιβασμούς
 - Επωφελείς ανταλλαγές

Εναλλακτικές λύσεις για την δημιουργία αξίας

- Παράδειγμα battle of the sexes
 - **Αύξηση της πίτας (expand the pie).** Π.χ. αν ο χρόνος των διακοπών γίνει τέσσερις εβδομάδες από δύο.
 - **Ανταλλαγή παροχών (logroll).** Π.χ. αν υπάρχουν διαφορετικές προτιμήσεις και σε ένα άλλο θέμα όπως π.χ. το που θα ήθελαν να μείνουν με την σύζυγο να προτιμά πολυτελή ξενοδοχεία και τον σύζυγο κάμπινγκ, θα μπορούσαν να πάνε στο βουνό και να μείνουν σε πολυτελές ξενοδοχείο, αν η γυναίκα ιεραρχούσε το είδος διαμονής πιο ψηλά από τον τόπο.
 - **Χρησιμοποίηση αόριστης αποζημίωσης (use nonspecific compensation).** Π.χ. Η γυναίκα μπορεί να πετύχει να πάει στην θάλασσα αποζημιώνοντας τον σύζυγο με μια καινούργια φωτογραφική μηχανή. Μπορεί εύκολα να γυρίσει σε επιμεριστική διαπραγμάτευση.
 - **Μείωση του κόστους της συμμόρφωσης (cut the costs for compliance).** Π.χ. Για παράδειγμα η σύζυγος μπορεί να ανακαλύψει πως ο σύζυγός της δεν θέλει να πάει διακοπές στην θάλασσα γιατί δεν του αρέσει η πολυκοσμία της παραλίας. Γι' αυτό τον λόγο πάνε σε ένα απομονωμένο ήσυχο νησί.
 - **Η λύση της γέφυρας (bridge solution).** Π.χ. συμφωνούν πρωτίστως ότι, το να πάνε μαζί διακοπές είναι πιο σημαντικό από τις διαφορές τους, και αποφασίζουν να πάνε στο Πήλιο που συνδυάζει και βουνό και θάλασσα.

3^ο ΒΗΜΑ

- Αναγνωρίσατε τη BATNA και το σημείο κλεισίματος σας και κάντε το ίδιο και για την άλλη πλευρά
- Για τη BATNA
 - Ποιες άλλες πιθανές εναλλακτικές λύσεις έχουμε αν αυτή η συμφωνία δεν κλείσει? Απαριθμήστε τις.
 - Από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις ποιες μπορείτε να βελτιώσετε και να τις μετατρέψετε σε πραγματοποιήσιμες?
 - Διαλέξτε αυτή τη λύση που φαίνεται να είναι η καλύτερη. Αυτή είναι η BATNA σας.

4^ο ΒΗΜΑ

- Αναβαθμίστε τη ΒΑΤΝΑ σας
 - Κάντε οτιδήποτε για αυτό
 - Η αναβάθμιση χρονικά δεν περιορίζεται μόνο στην προετοιμασία της διαπραγμάτευσης αλλά και στην διάρκειά της

5^ο ΒΗΜΑ

- Αναμένετε και προετοιμαστείτε για το ζήτημα της εγκυρότητας
 - Προσοχή! Το κόλπο χρησιμοποιείται κατά κόρον από πωλητές (π.χ. αυτοκινήτων)
 - Η πρώτη διαπραγμάτευση σε φέρνει στο σημείο κλεισίματος
 - Η δεύτερη σε ωθεί σε μεγαλύτερη υποχώρηση

Πλεονεκτήματα διαπραγμάτευσης με άτομο με εξουσία για «υπογραφή»

- Όλα τα επιχειρήματά σας ακούγονται από αυτόν(η) που παίρνει τις αποφάσεις
- Τα οφέλη που αποκομίζεις σε επίπεδο σχέσεων από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων αντικατοπτρίζονται στην συμφωνία και στην εφαρμογή της
- Υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες διενέξεων ή παρερμηνειών συγκεκριμένων όρων/διατάξεων

Οδηγίες

- Κάντε τα αδύνατα δυνατά για να αναγνωρίσετε τον πραγματικό λήπτη αποφάσεων της άλλης πλευράς
- Αν δεν είναι στην ομάδα διαπραγματεύσεων απαιτήστε να συμπεριληφθεί
- Σε κάθε περίπτωση αναγνωρίστε το επίπεδο του ατόμου ιεραρχικά, το πεδίο ευθύνης του, την εμπειρία του και τη επιρροή του καθώς και στοιχεία για τον οργανισμό που ανήκει.
- Βρείτε πως θα πάρει την απόφαση η άλλη ομάδα, Ατομικά, ομαδικά , η με ορισμό επιτροπής? Άμεσα ή σε εύθετο χρόνο?
- Σε κάθε περίπτωση εσείς τι «εξουσία» έχετε για την διαπραγμάτευση?

Οδηγίες για διαπραγμάτευση με άτομο χωρίς εξουσία για «υπογραφή»

- Τα άτομα αυτά συζητούν πιο ελεύθερα, και αναζητούν πιο δημιουργικές λύσεις
- Εσείς μπορείτε να ελευθερωθείτε από τα δεσμά της δέσμευσης
- Όμως
 - Ξεκαθαρίστε ότι κανένα από τα δύο μέρη δεν δεσμεύεται
 - Προτείνετε να χρησιμοποιήσετε την ευκαιρία για να βρείτε δημιουργικές λύσεις
 - Αφήστε χώρο για περαιτέρω διαπραγματεύσεις στον δεύτερο γύρο.

6^ο ΒΗΜΑ

- Μάθετε για τους ανθρώπους, κουλτούρα, στόχους και πλαίσιο της άλλης πλευράς
- Η διαπραγμάτευση είναι διαπροσωπική δραστηριότητα
- Μάθετε πρώτα για τους ανθρώπους της διαπραγμάτευσης. Ποιοί είναι πρώτα και πληροφορίες γι' αυτούς έπειτα.
 - Είναι έμπειροι ή αρχάριοι?
 - Είναι επιθετικοί ή βολικοί?
 - Η κουλτούρα του οργανισμού τους είναι γραφειοκρατική ή καινοτομική?
 - Έχουν αρμοδιότητα να κλείσουν την συμφωνία ή πρέπει να πάρουν έγκριση?
 - Ποιος είναι ο στόχος που θέλουν να πετύχουν?
 - Πόσο κρίσιμη είναι η διαπραγμάτευση γι' αυτούς?

7^ο ΒΗΜΑ

- Προετοιμαστείτε για ευελιξία στη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Μην κλειδωθείτε σε μία άκαμπτη διαδικασία
 - Νέες άτομα, ευκαιρίες, προβλήματα αναδύονται συν τω χρόνω.
 - Δεν μπορεί να υπάρξει μόνιμος χάρτης

ΟΔΗΓΙΕΣ

- ❑ Αρχίστε με την παραδοχή ότι η διαδικασία δεν θα εξελιχθεί με μία προβλέψιμη, γραμμική διαδικασία
- ❑ Προετοιμαστείτε για αλλαγές και στα δύο μέρη: Νέα άτομα και μη αναμενόμενες εξελίξεις
- ❑ Θεωρείστε κάθε αλλαγή σαν μία ευκαιρία για μάθηση.
- ❑ Να είστε ευέλικτοι μέσα όμως στο συγκεκριμένο πλαίσιο του στόχου που έχετε θέσει.

8^ο ΒΗΜΑ

- Παρουσιάστε εξωτερικά standards και αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με το τι αποτελεί δίκαιη λύση/πρόταση
- Κανένα μέρος δεν πρέπει να έχει την εντύπωση ότι έχει «ριχτεί».
- Υπάρχουν πολλά κριτήρια γι' αυτό:
 - Ερευνήστε όλα τα κριτήρια
 - Δείξτε γιατί αυτά που είναι πιο ευνοϊκά για σας είναι πιο σχετικά με την διαπραγμάτευση
 - Δείξτε γιατί αυτά που είναι λιγότερο ευνοϊκά για σας είναι λιγότερο σχετικά με την διαπραγμάτευση

9^ο ΒΗΜΑ

- Αλλάξτε την διαδικασία διαπραγμάτευσης με τρόπο που να σας ευνοεί
- Αυτό γίνεται μόνο «μακριά από το τραπέζι»:
 - Γνωστοποιήστε τις ιδέες σας σε ανεπίσημες συναντήσεις με άτομα επιρροής. Μπορείτε ακόμη να δημιουργήσετε και συμμαχίες
 - Βάλτε την συζήτηση σε άλλο πλαίσιο (π.χ αντί για διαπραγμάτευση Ελλάδος-Τουρκίας μετατρέψτε την σε διαπραγμάτευση Ε.Ε - Τουρκίας

Οι 3 διαστάσεις των διαπραγματεύσεων

	Εστίαση	Εμπόδια	Προσέγγιση
1-D	Τακτικές (άνθρωποι και διαδικασίες)	Διαπροσωπικά θέματα, φτωχή επικοινωνία, νοοτροπία “σκληρού”	Δράση “στο τραπέζι” για την βελτίωση των διαπροσωπικών διαδικασιών και τακτικών
2-D	Σχεδιασμός της συμφωνίας (αξία και ουσία)	Έλλειψη υλοποιήσιμων και επιθυμητών συμφωνιών	Πίσω στο “σχεδιαστήριο” για τον σχεδιασμό συμφωνιών που “ξεκλειδώνουν” αξία
3-D	Στήσιμο (εύρος και αλληλουχία)	Μέρη, θέματα, BATNA, και άλλα στοιχεία που δεν υποστηρίζουν μία εφικτή διαδικασία ή συμφωνία	Κινήσεις “μακριά από το τραπέζι” για την δημιουργία ευνοϊκότερου εύρους και αλληλουχίας

ΤΑΚΤΙΚΕΣ

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Φέρνοντας την άλλη πλευρά στο τραπέζι

- Όσοι είναι ικανοποιημένοι με το status quo δύσκολα θα καθίσουν σε τραπέζι διαπραγματεύσεων
- Δύο λόγοι υπάρχουν για να το κάνουν:
 - Το άλλο μέρος έχει κάτι που θέλουν πολύ
 - Οι σκοποί του ενός μέρους δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς να δώσει αντάλλαγμα.
- Στην ουσία πρόκειται για ομολογία αμοιβαίας ανάγκης.

ΟΔΗΓΙΕΣ

- Προσφέρετε κίνητρα. Ικανοποιήστε ανάγκες τους σε χρήμα, χρόνο, υποστήριξη
- Βάλτε μία τιμή στο status quo.
Ποσοτικοποιήστε την αδράνεια.
- Επιστρατεύστε υποστηρικτές. Πρέπει να έχουν επιρροή και αιτιολογημένο ενδιαφέρον / συμφέρον

Η καλή αρχή

- Είναι σημαντικό να αρχίσουν καλά οι διαπραγματεύσεις
- Στην αρχή θα πρέπει να εκτονωθούν οι εντάσεις
 - Εκφράστε σεβασμό στην εμπειρία και την επιδεξιότητα της άλλης πλευράς
 - Πλαισιώστε τον διάλογο θετικά ως μία κοινή επιδίωξη.
 - Δώστε έμφαση στο πόσο ανοιχτοί είστε στα συμφέροντα και τις ανησυχίες της άλλης πλευράς
- Σχετικά tips:
 - Χαλαρώστε με καφέ, snacks κλπ
 - Αρχίστε με ελαφριά συζήτηση, ζυγίζοντας όμως την άλλη πλευρά από τα λεγόμενά της.
 - Αν η άλλη πλευρά είναι πολύ κουμπωμένη και επίσημη μην κάνετε το παραπάνω.

Η καλή αρχή (συν.)

- Συνεχίστε με την ατζέντα.
- Συζητείστε την διαδικασία. Τα διαφορετικά μέρη μπορεί να έχουν διαφορετική άποψη για το αν θα υπάρχει ανοικτός διάλογος πρώτα, ή αν θα γίνουν πρώτα οι προτάσεις που θα συζητηθούν αργότερα.
 - Η συζήτηση αποκαλύπτει πολλά για την άλλη πλευρά

Τακτικές για επιμεριστικές διαπραγματεύσεις

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Αγκύρωση (Anchoring)

- Η Αγκύρωση είναι μια προσπάθεια να καθιερωθεί ένα σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο θα γίνουν διευθετήσεις
- Σε μερικές περιπτώσεις μία πλευρά μπορεί να κερδίσει πλεονέκτημα βάζοντας πρώτοι μια προσφορά στο τραπέζι.
- Βάζετε άγκυρα όταν έχετε εικόνα του σημείου κλεισίματος της άλλης πλευράς. Αλλιώς αφήνετε το προβάδισμα στην άλλη πλευρά
- Η άγκυρα θα πρέπει να είναι κοντά ή πιο κάτω από το σημείο κλεισίματος της άλλης πλευράς
- Θα πρέπει ταυτόχρονα να εξηγήσετε γιατί η προσφορά σας είναι λογική.

Αγκύρωση (Anchoring) (συν.)

- Υπάρχουν δύο ρίσκα:
 - Αν είσαστε πολύ επιθετικοί η άλλη πλευρά θα μπορεί να θεωρήσει αδύνατο να έρθει σε συμφωνία ακόμη και να προσβληθεί
 - Αν κάνετε λάθος εκτίμηση τότε η προσφορά σας μπορεί να είναι έξω από τη ΖΟΡΑ
- Μεγάλη σημασία αποκτά λοιπόν η προετοιμασία
- Εκτός από τιμή και προτάσεις, η Αγκύρωση περιλαμβάνει και είναι ευνοϊκή όταν μπορείτε να ορίσετε τα θέματα προς συζήτηση, την ατζέντα ή το εννοιολογικό πλαίσιο της συζήτησης.

Αντι-Αγκύρωση

- Τι γίνεται όταν η άλλη πλευρά προσπαθεί να Αγκυρώσει?
- Η αγκύρωση δουλεύει ευκολότερα όταν υπάρχει αβεβαιότητα.
- Μειώνοντας την αβεβαιότητα μειώνετε και την αγκίστρωση. Φέρτε αντικειμενικές πληροφορίες στο τραπέζι. Πως δικαιολογούν την τιμή/πρόταση/προσφορά τους?
- Αν νομίζετε ότι το σημείο Αγκύρωσης είναι άδικο τότε αποφύγετε την διαπραγμάτευση με νούμερα και προτάσεις και εστιάσετε σε συμφέροντα, ανησυχίες και γενικότητες. Μόλις περάσει λίγος χρόνος ρίξτε την δική σας Άγκυρα.

Παραχωρήσεις

- Μόλις υπάρξει Άγκυρα στο τραπέζι αρχίζουν οι παραχωρήσεις
- Οι μεγάλες παραχωρήσεις συνήθως σηματοδοτούν ότι υπάρχει αρκετή απόσταση από το σημείο κλεισίματος. Οι μικρές το αντίθετο.
- Όταν υπάρχει χρόνος και η μία πλευρά δεν βιάζεται και όταν έχει ισχυρό BATNA τότε μπορεί να περιμένει καλύτερες προσφορές.

ΟΔΗΓΙΕΣ

- Αποφύγετε την παρόρμηση σας να κάνετε παραχωρήσεις
 - Κοιτάξτε πάλι τη ΒΑΤΝΑ σας. Αν είναι πολύ ισχυρή ίσως να μη χρειαστεί να κάνετε παραχώρηση
 - Αν η ανυπομνησία και το άγχος να τελειώσετε σας παρακινούν τότε διακόψτε για να βρείτε χρόνο να αναστοχαστείτε
 - Μην παρασύρεστε από την ιδέα ότι πρέπει να είστε αρεστοί

Ο χρόνος

- Ο χρόνος μπορεί να είναι σημαντικό εργαλείο
- Φανταστείτε να πουλάτε ένα σπίτι και να έχετε μία προσφορά από κάποιον. Μπορείτε να περιμένετε για καλύτερη προσφορά? Αν υπάρχει χρονικό όριο για την αποδοχή της προσφοράς?

Φτιάξτε εναλλακτικές δυνατότητες (options)

- Οι εναλλακτικές προτάσεις έχουν πολλαπλά οφέλη:
 - Οι άνθρωποι δεν αρέσκονται να θεωρούν ότι στριμώχνονται σε μία γωνία
 - Όταν τους παρουσιάζονται εναλλακτικές προτάσεις οι άνθρωποι τείνουν να συγκρίνουν αυτές τις προτάσεις ξεχνώντας τον αρχικό τους στόχο.

Κλείνοντας την συμφωνία

- Τελικά θα υπάρξει ένα σημείο που θα σας ικανοποιεί το αποτέλεσμα και θα θέλετε να κλείσετε την διαπραγμάτευση. Αυτό μπορεί να μην συμβαίνει με την άλλη πλευρά
 - Σηματοδοτείστε στην άλλη πλευρά το τέλος του δρόμου πριν φτάσετε εκεί. Μην σταματάτε απότομα
 - Προνοήστε για ελιγμούς και προσαρμοστικότητα στους τελικούς όρους, αν σκοπεύετε να συνεχίσετε και μετά τον τελευταίο γύρο.
 - Αποθαρρύνετε την άλλη πλευρά να ζητήσει περισσότερες παραχωρήσεις
 - Γράψτε κάτω τους όρους της συμφωνίας

Τακτικές για συνθετικές διαπραγματεύσεις

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Πώς να αρχίσετε

- Μην αρχίσετε με νούμερα
- Μιλάτε και κυρίως ακούτε
- Χτίστε το πλαίσιο με τέτοιο τρόπο ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν

ΟΔΗΓΙΕΣ

- Ρωτήστε ανοικτού τύπου ερωτήσεις για τα συμφέροντα, ανάγκες, ανησυχίες και στόχους της άλλης πλευράς
- Εξετάστε την θέληση της άλλης πλευράς να ανταλλάξει κάτι για κάτι άλλο.
- Εξετάστε τα συμφέροντα της άλλης πλευράς ρωτώντας γιατί συγκεκριμένες συνθήκες είναι σημαντικές
- Ακούστε προσεκτικά τις απαντήσεις της άλλης πλευράς χωρίς να μπαίνετε στη μέση με αντιρρήσεις προτροπές κλπ.
- Να είστε ενεργητικός ακροατής. Όσο περισσότερο μιλάνε τόσο περισσότερες πληροφορίες θα πάρετε.

Πώς να ακούτε ενεργητικά

- Κοιτάτε συνεχώς τον ομιλητή
- Κρατήστε σημειώσεις όπου πρέπει
- Μην σκέφτεστε τίποτε άλλο εκτός από αυτό που λέει ο ομιλητής
- Μην ενδώσετε στην παρόρμησή σας να σχηματοποιήσετε την απάντησή σας παρά μόνο αφού έχει τελειώσει ο ομιλητής
- Προσέξτε την γλώσσα σώματος του ομιλητή
- Κάντε ερωτήσεις για να πάρετε περισσότερες πληροφορίες και να ενθαρρύνετε τον ομιλητή να συνεχίσει
- Επαναλάβετε αυτό που ακούσατε με τα δικά σας λόγια και έτσι γνωστοποιήστε στον ομιλητή ότι έχετε επεξεργαστεί τα λόγια του.

ΟΔΗΓΙΕΣ (συν.)

- ❑ Η συν-αίσθηση (empathy) είναι σημαντική σε τέτοιες καταστάσεις
- ❑ Προσαρμόστε τις υποθέσεις με βάση τα όσα μάθατε. Θα πρέπει ίσως να αλλάξετε την στρατηγική σας
- ❑ Να βρείτε μία ισορροπία μεταξύ διεκδίκησης (assertiveness) και συν-αίσθησης
- ❑ Δουλέψτε για την δημιουργία μίας διμερούς ανταλλαγής πληροφοριών

ΟΔΗΓΙΕΣ (συν.)

- Συνεχίστε με την δημιουργία σχέσεων και μετά την αρχή της διαπραγμάτευσης
- Μην προσωποποιείτε ούτε να κάνετε προσωπικές επιθέσεις. Να έχετε πάντα αίσθηση του χιούμορ
- Μην αισθάνεστε πιεσμένοι να κλείσετε μία συμφωνία στα γρήγορα. Αντίθετα, δημιουργήστε εναλλακτικές λύσεις που προσφέρουν αμοιβαίο κέρδος.

Αναζητήστε εναλλακτικές λύσεις που εκμεταλλεύονται τις διαφορές

- Είναι πιο εύκολο να χτίσουμε πάνω σε κοινά συμφέροντα
- Χτίζοντας όμως πάνω σε διαφορές δημιουργούμε αξία που κανένα μέρος δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει μόνο του.
- Π.χ. Πρόσβαση σε πόρους, Μελλοντικές προσδοκίες, Χρονικές προτιμήσεις, Αποφυγή ρίσκου

Ο χρόνος


- ❑ Μην βιαστείτε. Προσπαθήσατε να βρείτε μία συμφωνία καλή και για τα δύο μέρη
- ❑ Από τα επιμέρους θέματα προχωρήστε σε μία γενική περιγραφή του προβλήματος, μετά σε θεωρητικές λύσεις και ξανά πίσω στο συγκεκριμένο θέμα.
- ❑ Κάντε από κοινού brainstorming. Μη κριτικάρετε όμως την άλλη πλευρά

Γενικές τακτικές

- Τρεις γενικές τακτικές (και για επιμεριστικές διαπραγματεύσεις):
 - Πλαισίωση (framing)
 - Κινήσεις διαδικασίας
 - Συνεχής αξιολόγηση

Πλαισίωση (framing)

- Όταν περιγράφουμε ένα ποτήρι ως μισογεμάτο ή μισοάδειο πλαισιώνουμε την κατάσταση.
- Το πώς η κάθε πλευρά πλαισιώνει την λύση επηρεάζει πως η κάθε πλευρά θα συμπεριφερθεί.

 The image part with relationship ID rId3 was not found in the file.

Παράδειγμα

- Οι εργάτες:
 - Η εταιρία πηγαίνει καλά. Με τις προσπάθειες των εργατών τριπλασίασε τον τζίρο και διπλασίασε τα κέρδη. Οι μάνατζερς πήραν αυξήσεις και bonuses. Οι εργάτες? Μόνο 25% αύξηση σε τρία χρόνια. Είναι ντροπή!!

Παράδειγμα (συν.)

- Οι ιδιοκτήτες:
- Είμαστε ευτυχισμένοι που προσφέρουμε 25% αύξηση σε 3 χρόνια στους εργάτες. Η αύξηση είναι 30% παραπάνω από όσα δίνουν οι ανταγωνιστές μας. Κατά μέσο όρο ο μισθός του εργάτη θα είναι \$3,000 παραπάνω του μέσου όρου του κλάδου, και παράλληλα θα επιτρέψει στην εταιρία να επανα-επενδύσει κεφάλαια στην τεχνολογία, αναγκαία για την εργασιακή ασφάλεια και μελλοντικές αυξήσεις.

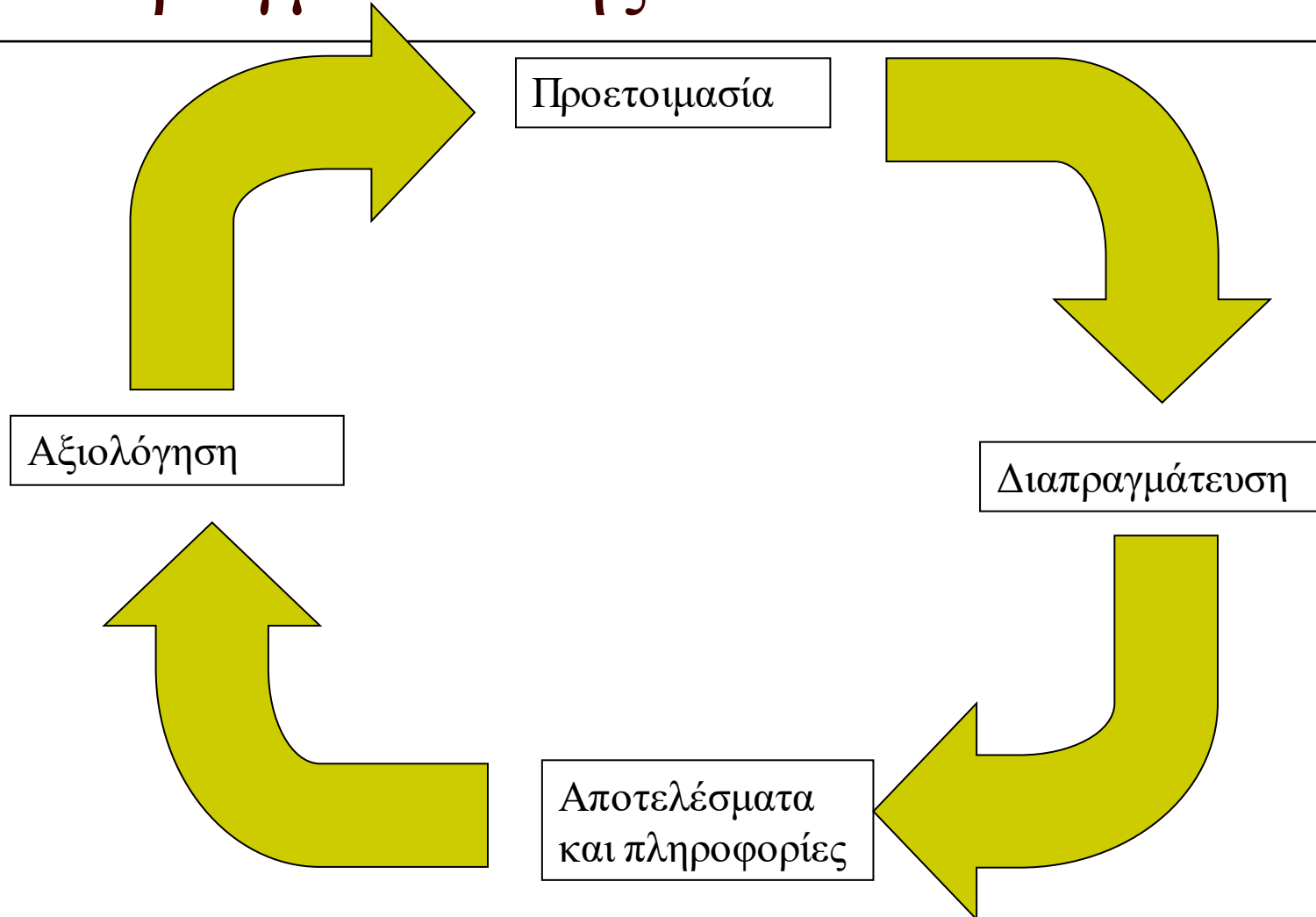
ΟΔΗΓΙΕΣ

- Πλαισιώστε την πρότασή σας με όρους που αναπαριστούν κέρδος αντί για ζημία
- Εκμεταλλευτείτε την φυσική απέχθεια των ανθρώπων για ρίσκο.
 - Οι άνθρωποι θα δεχθούν μεγαλύτερη ζημιά στο μέλλον παρά μικρότερη σήμερα. (πιστωτικές κάρτες, Έλληνες πολιτικοί)
 - Επίσης προτιμούν «Κάλλιο πέντε και στο χέρι...»

Άλλες τακτικές

- Προσφορές και Παραχωρήσεις με βάση αρχές και παραδοχές.
- Απειλές και υποσχέσεις
- Σιωπή και υπομονή
- Η περιορισμένη αρμοδιότητα
- Μπουλγουαρισμός
- Ο καλός και ο κακός
- Ζητείστε περισσότερα από όσα προσδοκάτε
- Ποτέ μην αποδεχθείτε την πρώτη προσφορά
- Αναπτύξτε την δύναμη να απομακρυνθείτε
- Αντιπερισπασμός ή η τακτική του σκιάχτρου

Μη γραμμική διαδικασία διαπραγμάτευσης



Νοητικά λάθη

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Νοητικά λάθη

Τα νοητικά λάθη που μπορεί να κάνουν τα μέρη στις διαπραγματεύσεις είναι πολύ πιθανό να αποβούν μοιραία. Η εξέτασή τους είναι λοιπόν αναγκαία.

Κλιμάκωση

- Αλόγιστη ενέργεια που μπορεί να κάνουν και λογικά άτομα σε δύσκολες και ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις.
- Παράδειγμα εξαγορά Federated Department Stores από τον Robert Campeau που προσέφερε 500 εκ περισσότερο από το Macy's.
- Γιατί όμως συμβαίνει αυτό?

Αίτια

- Τα εγώ τους δεν μπορούν να ανεχθούν την ήττα. Η μεγαλύτερη προσφορά δικαιολογείται με τις μελλοντικές συνέργειες και την δημιουργία αξίας.
- Οι “δημοπρασίες” και οι διαγωνισμοί ενθαρρύνουν την παράλογη συμπεριφορά ποντάροντας μέχρι εκεί που αντέχουν και όχι με βάση την αξία.
- Το πρακτορικό πρόβλημα. Οι πράκτορες θα ήταν πιο προσεκτικοί αν επρόκειτο για τα δικά τους λεφτά.

Φανατικές αντιλήψεις

- Το ψυχολογικό φαινόμενο κατά το οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον κόσμο με προκατάληψη.
- Οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές ξέρουν πώς να “απομακρύνονται” από την κατάσταση και να την βλέπουν αντικειμενικά
- Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αναλογίες και υποθετικές καταστάσεις για να περάσετε την άποψή σας.
- Προτείνετε στην άλλη πλευρά να αλλάξετε θέσεις και ρόλους.

Παράλογες προσδοκίες

- Καταλήγει στο να μην υπάρχει ZOPA (π.χ. συμβόλαιο για βιβλίο. Ο συγγραφέας περιμένει \$100K ο εκδότης δίνει \$10K)
- Βοηθούν:
 - Διάλογος (που αποκαλύπτει την πραγματικότητα. Οι πωλήσεις τέτοιου είδους βιβλίων είναι κατά μέσο όρο 10.000 αντίτυπα)
 - Καινούργιες πληροφορίες (που ενισχύουν το BATNA κάποιας πλευράς π.χ. το βιβλίο θα δοθεί ως premium στους αναγνώστες ενός περιοδικού)

Υπερ-αυτοπεποίθηση

- Θυμηθείτε την εισβολή στο Ιράκ.
- Το χειρότερο είναι όταν μετατρέπεται σε groupthink λόγω κοινωνικών ψυχολογικών πιέσεων.
- Η λύση είναι να έχετε μία ανεξάρτητη ομάδα που θα μπορεί να εξετάζει τα πράγματα αντικειμενικά.

Ανεξέλεγκτα συναισθήματα

- Ο θυμός παίρνει το πάνω χέρι από την λογική. Εμμονή με το να κάνουμε ζημιά στην άλλη πλευρά
- Αν συμβεί αυτό τότε αφήστε μία περίοδο άνευ διαπραγματεύσεων (cooling-off period)
- Χρησιμοποιήστε έναν αντικειμενικό ενδιάμεσο.

Ευρετικές μέθοδοι αποφάσεων (heuristics)

- **Ευρετικό αγκύρωσης και προσαρμογής (Anchoring and adjustment heuristic).**
- ***Ευρετικό διαθεσιμότητας (Availability heuristic):*** π.χ. αν βλέπουμε ένα άτομο να κάνει παρέα ή να σχετίζεται με κάποιον για τον οποίο έχουμε κακή εικόνα τότε και το δεύτερο άτομο κρίνεται με τον ίδιο τρόπο, χωρίς να αναζητήσουμε περαιτέρω πληροφορίες.

-
- ***Ευρετικό αντιπροσωπευτικότητας***
(Representativeness heuristic): Αν για παράδειγμα περιγράψουμε ένα άτομο ως ντροπαλό, αποτραβηγμένο, τελειομανή και μανιακό με την τάξη και ταξινόμηση τι είναι πιθανότερο να είναι? Βιβλιοθηκονόμος ή αγρότης? Οι περισσότεροι θα πουν βιβλιοθηκονόμος αν και υπάρχουν απείρως περισσότεροι αγρότες από βιβλιοθηκονόμοι (στην Ελλάδα ακόμη λιγότεροι βιβλιοθηκονόμοι, βέβαια).



Τέλος...

Προσέξτε να κάνετε το άλλο
μέρος να αισθανθεί ότι
κινηθήκατε δίκαια σε κάθε
μοιρασιά...

Σχέσεις

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Οι σχέσεις “μετράνε”

- Μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαπραγματεύονται.
- Σημαντικά:
 - Επανάληψη συναλλαγών
 - Ανταποδοτικότητα
 - Εμπιστοσύνη
- Η αντίληψη γύρω από αυτά τα στοιχεία μπορεί να επηρεάσει τις διαπραγματεύσεις

Δύο αβεβαιότητες

- Καμιά πλευρά δεν μπορεί να ποσοτικοποιήσει την άποψη της για την αξία της σχέσης
- Καμιά πλευρά δεν μπορεί να ξέρει πως η άλλη θα αξιολογήσει την σχέση

Κίνδυνοι

- Εκμετάλλευση από το άλλο μέρος (π.χ. συνεχή προσφορά χαμηλών τιμών για την διατήρηση της σχέσης)
- *Λύση*: Κατηγοριοποιήστε τα θέματα στη διαπραγμάτευση σε *θέματα της συμφωνίας* και *θέματα της σχέσης*. Στην διαπραγμάτευση μη ισορροπείτε το ένα με το άλλο.

Σχέσεις και στρατηγική

Σημαντικότητα των ουσιαστικών (substantive)
αποτελεσμάτων

Υψηλή

Χαμηλή

Υψηλή

Συνεργαστείτε με
εμπιστοσύνη

Υποχωρήστε ανοιχτά

Σημαντικότητα της σχέσης /
σχεσιακού αποτελέσματος

Χαμηλή

Ανταγωνιστείτε

Αποφύγετε
την διαπραγμάτευση

Διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γιατί Διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση?

- Βάζουμε έναν πράκτορα μας (όχι κατάσκοπο!) ή έναν ανεξάρτητο διαμεσολαβητή να διαπραγματευτεί αντιπροσωπεύοντας τα συμφέροντά μας.

Ανεξάρτητος πράκτορας

□ Λόγοι:

- Έχει μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση
- Για να κρατήσουμε μία απόσταση ανάμεσα σε μας και στην άλλη πλευρά

Το πρακτορικό πρόβλημα

- Ασυμμετρία στην πληροφορία μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου
- Λύση:
 - Ο εντολέας πρέπει να δώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα συμφέροντά/ενδιαφέροντά τους
 - Οι εντολείς θα πρέπει να δίνουν αναφορές σε τακτά διαστήματα

Το πρακτορικό πρόβλημα (συν.)

- Διαφορετικά συμφέροντα
- Υπάρχουν σε κάθε οργανισμό. Πως θα τα συμβιβάσει ο πράκτορας?
- Λύση:
 - Επικοινωνία με στόχο την συναίνεση. Οι υποσχέσεις σε όλους (βλέπε τους πολιτικούς), δεν ενδείκνυται

Το πρακτορικό πρόβλημα (συν.)

- Σύγκρουση συμφερόντων
- Η ατζέντα του εντολοδόχου μπορεί να αντιτίθεται σε αυτή του εντολέα (π.χ. ατζέντηδες καλλιτεχνών ή διευθυντής που κάνει αύξηση στον εαυτό του).

Αξιολόγηση της επιτυχίας της διαπραγμάτευσης

Σχέση	Έχει συμβάλει η διαπραγμάτευση στο να χτιστεί το είδος της σχέσης που θα επιτρέψει σε μας και στην άλλη πλευρά να δουλέψουν αποτελεσματικά στην διάρκεια του project?
Επικοινωνία	Έχουν συμβάλει οι διαπραγματεύσεις στην δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τον διάλογο και την εποικοδομητική επίλυση διαφωνιών?
Συμφέροντα	Έχει επιτευχθεί μ' αυτή την συμφωνία τόσο η ικανοποίηση των δικών μας συμφερόντων, όσο και της άλλης πλευράς σε ικανοποιητικά επίπεδα. Έχουμε κάνει το ίδιο για τα συμφέροντα τρίτων σε ανεκτά επίπεδα?
Εναλλακτικές λύσεις	Έχουν διερευνηθεί και εξευρεθεί δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις με προοπτική για αμοιβαίο κέρδος.
Νομιμότητα	Έχουν χρησιμοποιηθεί αντικειμενικά κριτήρια για να αξιολογηθεί και επιλεγεί μια εναλλακτική λύση, που μπορεί να υποστηριχτεί και δικαιολογηθεί και από τις δύο πλευρές
BATNA	Έχει μετρηθεί το πώς στέκει η πρόταση συμφωνίας απέναντι στη BATNA μας? Είμαστε σίγουροι ότι η συμφωνία ικανοποιεί τα συμφέροντά μας περισσότερο απ' ότι η BATNA μας?
Δέσμευση	Έχουν δημιουργηθεί καλά σχεδιασμένες, ρεαλιστικές και πραγματοποιήσιμες δεσμεύσεις που και οι δύο πλευρές κατανοούν και είναι σε θέση και έτοιμες να εφαρμόσουν?