



Σκοπός του σεμιναρίου

- Να αναγνωρίζουμε άμεσα τις καταστάσεις που απαιτούν διαπραγμάτευση
- Να αναλύσουμε το περιεχόμενο της διαπραγματευτικής διαδικασίας
- Να εκτιμούμε τις διαπραγματευτικές συνθήκες, να σχεδιάζουμε και να υλοποιούμε αποτελεσματικές στρατηγικές και τακτικές διαπραγμάτευσης
- Να αποφεύγουμε διαπραγματευτικές παγίδες και σφάλματα
- Να κατανοήσουμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αναπτύξουμε τεχνικές πειθούς στις διαπραγματεύσεις

Για να το πετύχουμε αυτό...

Προσέγγιση της έννοιας των
διαπραγματεύσεων
Χαρακτηριστικά και τύπους
διαπραγματεύσεων
Διαπραγματευτικά στυλ
Διαπραγματευτικούς τρόπους
Διαθέσιμες Στρατηγικές και αξιολόγηση
της πλέον κατάλληλης στρατηγικής
Διαδικασίες και etiquette των
διαπραγματεύσεων
Διαπραγματευτικοί μύθοι και παγίδες

Διαπραγματευτική δύναμη πηγές
Συγκρούσεις και πεδία
Διαπραγματευτικές συμβουλές
Διαπραγματευτικές τακτικές
Τρόπους διευθέτησης ζητημάτων
Μέθοδοι προετοιμασίας των
διαπραγματεύσεων
Τεχνικές Πειθούς

Welcome to the Negotiation Matrix

Είμαστε εμπλεκόμενοι σε ένα κόσμο παράλληλων, πολυεπίπεδων & αλληλεξαρτώμενων διαπραγματεύσεων

Επιχειρήσεις -
Προμηθευτές

=> Όροι, συμβάσεις, συμφωνίες,
εξαγορές, συγχωνεύσεις, προμηθειες,
αποζημιώσεις

Προϊστάμενου -
Υφισταμένου

=> αύξηση, κατανομή έργου

Κεντρικής Διοίκησης-
Περιφερειακών αρχών

=> Εγκρίσεις, κατανομή πόρων



⇒ Η δομή και οι διαδικασίες σε όλες τις διαπραγματεύσεις παραμένουν ίδιες !!!

Φίλων – Συζυγων

=> Διακοπές, Σχολεία, αγορές

Εθνών – Συλλόγων κλπ

=> Χρέος, Πυρηνικά, Μεταγραφές
παικτών, υφαλοκρηπίδα, Αγία
Σοφία, μεταναστευτικό

Χρηματοδοτούμενου -
Χρηματοδότη

=> Όροι δανεισμού, κόκκινα
δάνεια κτλ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



Διαπραγματευόμαστε...

- Πόρους
- Συμφωνία / συμβιβασμό
- Βελτίωση συνθηκών
- Αποφυγή χειροτέρευσης κάποιας κατάστασης / μείωση συνεπειών
- Διαμόρφωση αισθημάτων / αντιλήψεις
- Ελέγχουμε τη δύναμη των εμπλεκομένων μερών
- Για να αποφύγουμε προσφυγή σε δικαστήρια ή για να λύσουμε ένα θέμα
- Για να κερδίσουμε χρόνο
- Για να κερδίσουμε εντυπώσεις
- Για να εξασφαλίσουμε συμφέροντα
- Για να μειώσουμε την δύναμη άλλων μερών

... ας ξεκινήσουμε από τα βασικά...

Τι είναι διαπραγμάτευση?

*«Η **διαδικασία** μέσα από την οποία αλληλεξαρτώμενα μέρη επικοινωνούν αμφίδρομα με κάθε τρόπο με σκοπό την εξασφάλιση των συμφερόντων τους»*

«Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης στην οποία τουλάχιστον δύο ή περισσότερα μέρη, με διαφορετικές ανάγκες, στόχους και αντιλήψεις, προσπαθούν να φτάσουν, μέσω χρησιμοποίησης επιχειρημάτων ή πειθούς, σε μια συμφωνία σε θέματα αμοιβαίου συμφέροντος/ενδιαφέροντος».

- *Επιδιώκεται να επιτευχθεί η έγκριση ή συγκατάθεση, ή δραστηριοποίηση κάποιου άλλου μέρους»*
- *Αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του άλλου μέρους με σκοπό την εξασφάλιση συμφερόντων*
- *Περιλαμβάνει τον **πειστικό διάλογο** και την **επικοινωνία πειθούς λεκτική ή μη**.*
- *Η ανταλλαγή πληροφοριών έχει σκοπό τον επηρεασμό των δεδομένων λήψης αποφάσεων των εμπλεκόμενων μερών για χειραγώγηση συμπεριφοράς τους*

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΠΕΙΘΩ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Πως αναπτύχθηκαν ιστορικά οι Διαπραγματεύσεις σε επιστημονικό επίπεδο;

Οι διεθνείς πολιτικές και πολεμικές
εξελίξεις βοήθησαν την ανάπτυξη του
πεδίου των διαπραγματεύσεων



Διαφορετικές οπτικές ανάμεσα σε διαπραγματευτές

- Διαφορές στα ενδιαφέροντα
- Διαφορές στην αξιολόγηση του μέλλοντος
- Διαφορές στην ανοχή του ρίσκου
- Διαφορές στην προτίμηση του χρόνου

(Laxand Sebenius, 1986)

...στις διαπραγματεύσεις θα πρέπει να ξέρουμε ότι αντιμετωπίζουμε

Δηλωμένα σημεία Αντιπαράθεσης

- ▶ Τιμές, όροι αγοροπωλησίας, ύψος ασφαλίσεων, απαιτούμενες αποζημιώσεις, ύψος απαλλαγών

Άδηλα ή συναισθηματικά σημεία αντιπαράθεσης

- ▶ Να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες των ατόμων που εκπροσωπούμε
- ▶ Να επιτύχουμε όσα κανένας πριν από εμάς (διάκριση)
- ▶ Να ανταποκριθούμε στους στόχους που έχουμε θέσει

Η ακριβής και ορθή ανίχνευση των σημείων αντιπαράθεσης και η αξιολόγησή τους είναι από τα βασικότερα σημεία για την έκβαση μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης



Για παράδειγμα..

- Έστω ότι είστε ασφαλιστικός διαμεσολαβητής και προσεγγίζετε τον Οικονομικό Δ/ντή μιας μεγάλης εταιρίας προκειμένου να συνάψετε ασφάλιση Πυρός



Δεδομένα

Υποψήφιος Πελάτης

- Ο οικονομικός δ/ντής προσελήφθη μόλις πριν από 1 μήνα μετά από απόλυση του προηγούμενου
- Η εταιρία είχε υποστεί την τελευταία χρήση μεγάλη ζημιά από Πυρκαγιά, ήταν μερικώς υπασφαλισμένη, ενώ δεν είχε κάλυψη Απώλειας κερδών
- Ο Ιδιοκτήτης της εταιρίας, έχει τη φήμη σκληρού και απαιτητικού εργοδότη, το προσωπικό τον φοβάται για τις εξάρσεις θυμού του και είναι συγκεντρωτικός στις αποφάσεις του

Δικά σας

- Έχετε προσληφθεί ως νέος ασφαλιστικός διαμεσολαβητής σε ένα μεγάλο γραφείο διαμεσολάβησης
- Έχετε τη φήμη expert στον κλάδο Πυρός
- Ο εργοδότης σας περιμένει πολλά από εσάς προκειμένου να αυξήσετε τον τζίρο του
- Γνωρίζετε καλά από διαπραγματευτικές τεχνικές

Σημεία αντιπαράθεσης

Δηλωμένα Σημεία

- Ορθή και Πλήρη ασφαλιστική κάλυψη της εταιρίας (συμπεριλαμβανόμενης της Απώλειας κερδών)
- Κόστος ασφάλισης
- Ύψος απαλλαγών
- Πλήθος καλύψεων
- Ειδικές συμφωνίες
- Επιλογή φερέγγυας ασφαλιστικής εταιρίας

Άδηλα

- εξεύρεση ενός έμπιστου και αξιόπιστου συμβούλου → άγνοια περί των ασφαλίσεων
- Η εύρεση ενός δασκάλου των μυστικών του επαγγέλματος → δημιουργία αισθήματος ασφάλειας φόβος ότι ο προηγούμενος απολύθηκε από κακή ασφαλιστική διεύθετηση
- Κάλυψη και άλλων πιθανών ρίσκων προκειμένου να δείξει στο αφεντικό του ότι είναι ο κατάλληλος για αυτή τη θέση και να μην έχει την τύχη του προηγούμενου
- Έχετε σφοδρό ενδιαφέρον να υλοποιηθεί η ασφάλιση προκειμένου και εσείς ως νεοπροσληφθής να δείξετε ότι έχετε προοπτικές

...Σύγκρουση, Αλληλεξάρτηση και Διαφορές

Σύγκρουση

«Είναι η αντίληψη ότι υπάρχουν διαφορές στα συμφέροντα μεταξύ διαπραγματευτών

Σύγκρουση υπάρχει όταν ένας Παίκτης δεν αποδέχεται το έλλειμμα στους στόχους του, λόγω της παρεμβολής των συμφερόντων άλλων»
(Nikolopoulos)

Αλληλεξάρτηση

Μια σχέση θεωρείται αλληλοεξαρτώμενη όταν οι επιλογές ή οι ενέργειες του ενός μέλους επηρεάζουν το άλλο άτομο

Δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι **διαφορές**.

- σε πεποιθήσεις
- σε αξίες
- σε στόχους ή επιθυμίες αντικρουόμενων πλευρών.

.. υπάρχουν πολλά πεδία συγκρούσεων



Ενδοπροσωπικό (intrapersonal)



Διαπροσωπικό (interpersonal)

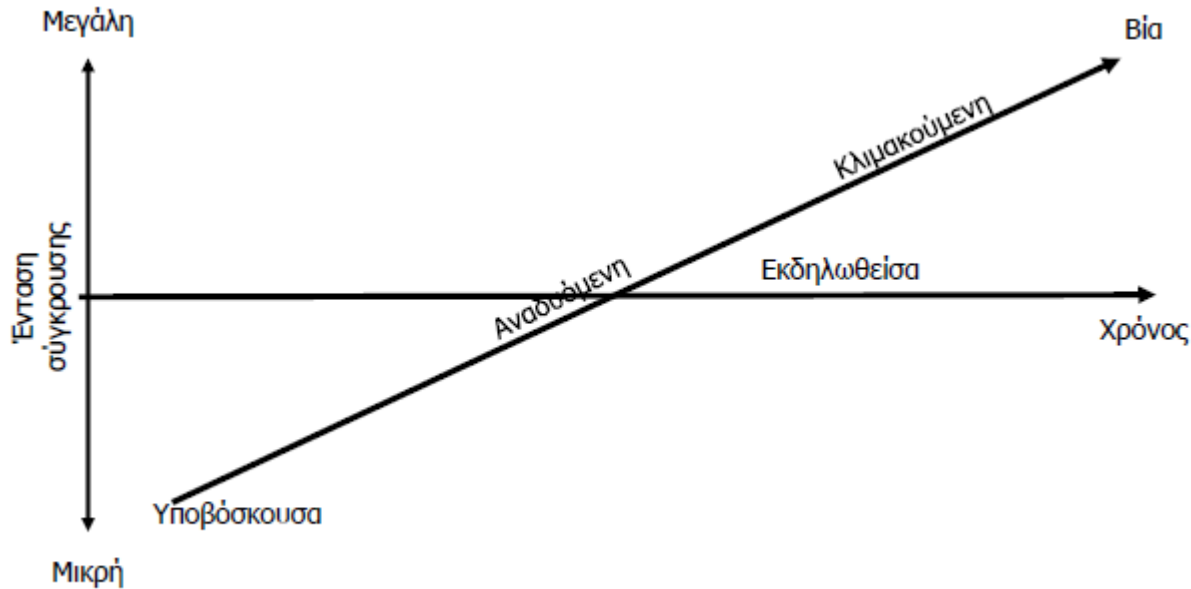


Ενδοομαδικό (intragroup)



Μεταξύ Ομάδων (intergroup)

...η σύγκρουση διαμορφώνεται ως προς το χρόνο σε στάδια...



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



...που φέρουν συγκεκριμένες δυσλειτουργίες..

- Ανταγωνιστικές διαδικασίες (αντικρουόμενοι στόχοι)
- Εσφαλμένες εκτιμήσεις και προκαταλήψεις
- Έντονα συναισθήματα
- Συγκεχυμένα θέματα
- Έλλειψη επικοινωνίας
- Άκαμπτες θέσεις
- Μεγεθυμένες διαφορές – υποβιβασμένες ομοιότητες
- Κλιμάκωση της σύγκρουσης

...υπάρχει όμως και η θετική πλευρά των συγκρούσεων

- Η διαφωνία μπορεί να είναι τονωτική. Γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον άλλον καλύτερα.
- Νιώθεις ότι μπορείς να εισάγεις νέες ιδέες και ότι η ομάδα σε ακούει
- Νιώθεις ότι η ομάδα μπορεί να συνθέσει διαφορετικές απόψεις
- Βελτιώνεις τις δεξιότητες επικοινωνίας σου
- Ανακαλύπτεις καινούριες πλευρές του εαυτού σου
- Μειώνεις τη συσσώρευση του στρες
- Ανακαλύπτεις ή/και επεκτείνεις τα όρια της δύναμής σου
- Μαθαίνεις να σέβεσαι τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους
- Ζεις, εργάζεσαι μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα

Ας κρατήσουμε ότι ...

«στόχος δεν είναι να αποφεύγουμε τις διαφωνίες και τις αντιθέσεις αλλά να μάθουμε να τις διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά»

..η διαπραγμάτευση είναι ο πιο εκλεπτυσμένος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων...



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



Στη συνέχεια θα...

- μάθουμε να αναγνωρίζουμε τις «καταστάσεις» που απαιτούν διαπραγμάτευση
- αναλύσουμε το περιεχόμενο της διαπραγματευτικής διαδικασίας και
- θα μάθουμε πώς να αναλύουμε, να σχεδιάζουμε και να υλοποιούμε επιτυχημένες διαπραγματεύσεις.

Ο χρυσός κανόνας στις διαπραγματεύσεις...



Οι άνθρωποι δεν θα διαπραγματευτούν μαζί σας εκτός κι αν πιστέψουν ότι μπορείτε να τους βοηθήσετε ή να τους βλάψετε ! (Volkema, 1999)

Κοινά χαρακτηριστικά όλων των διαπραγματεύσεων

Υπάρχουν 2 ή περισσότερα
μέρη

Υπάρχει **σύγκρουση**
συμφερόντων/ δεν υπάρχει
σύμπτωση απόψεων

Τα μέρη διαπραγματεύονται
από επιλογή εφόσον
εκτιμούν ότι έτσι μπορούν να
κερδίσουν περισσότερα από
όσα το άλλο μέρος μπορεί να
παραχωρήσει από μόνο του

Υπάρχει κοινό
ενδιαφέρον
στην εξεύρεση
λύσης

Υπάρχουν ή
αναμένονται
συμβιβασμοί/ Πάρε -
δώσε

Κάθε πλευρά
έχει δύναμη
επιρροής

Υπάρχει
αμφίδρομη
επικοινωνία/
αλληλεπίδραση.
Το συναίσθημα
επηρεάζει το
αποτέλεσμα

Παραδοχές διαχείρισης Συγκρούσεων

- 1. Στενότητα δυνάμεων**
- 2. Ύπαρξη παράλληλων συγκρούσεων**
- 3. Σχεδιασμός δυνάμεων που κατανέμονται σε κάθε σύγκρουση**

Νικολόπουλος (2009)

...Παράδειγμα

Την ημέρα του σημαντικού RV που έχετε με το νέο Οικονομικό Δ/ντή για την ασφάλιση Πυρός της επιχείρησης

- Πάτε τα παιδιά σας στο σχολείο και διαπιστώνετε ότι ο φύλακας έχει πάει για καφέ και έχει καθυστερήσει να ανοίξει την πόρτα του σχολείου
- Όπως οδηγείτε προκλητικά σας προσπερνάει ένα μηχανάκι και ο οδηγός σας κάνει άσεμνες χειρονομίες
- Παίρνει τηλέφωνο η γυναίκα σας και σας λέει ότι θα καθυστερήσει το απόγευμα ενώ θα έρθει το μεσημέρι η «συμπαθέστατη» πεθερά σας να σας κάνει παρέα
- Σας τηλεφωνεί ένας θρασύτατος υπάλληλος από μια εισπρακτική εταιρία και σας ενημερώνει ότι θα σας κόψουν το τηλέφωνο παρόλο που εσείς έχετε εξοφλήσει τον λογαριασμό

Ξεκάθαρα οι διπλανές περιπτώσεις μπορούν να αποτελέσουν πεδία συγκρούσεων

Σε ποιες συγκρούσεις θα κατανείμει τις δυνάμεις σας?



...η συγκρουσιακή ικανότητα σε κάποια δεδομένη στιγμή επηρεάζεται από παράγοντες όπως

- ✓ η διαπραγματευτική δύναμη
- ✓ ο βαθμός αλληλεξάρτησης με το άλλο μέρος; συγκρουσιακές επιβαρύνσεις- Συνεργατικές Ωφέλειες
- ✓ Διαπραγματευτικές συνθήκες

π.χ. Πολιτικές, Πολιτισμικές, Νομικές, Οικονομικές, Χρονικές, Κυρίαρχες, Συμπληρωματικές κτλ.

- Προσωπική ισχύ
- Ισχύ λόγω θέσεως
- Ισχύ λόγω σχέσεων

Τι είναι διαπραγματευτική δύναμη;

Δύναμη στις διαπραγματεύσεις είναι κάθε μέσον που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή ή τον έλεγχο της συμπεριφοράς κάποιου, με σκοπό τη διασφάλιση συμφερόντων

... και ασκείται

Στον τρόπο σκέψης του αντιπάλου

- σε σχέση με τη σκοπιμότητα μιας ενέργειας
- σε σχέση με πιθανά μεγέθη απωλειών ή με πιθανά οφέλη

Στον τρόπο που ενεργεί

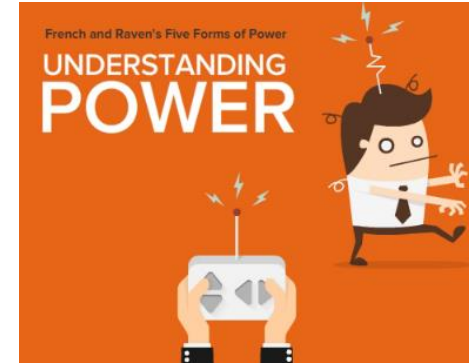
- όταν απαιτείται αλλαγή στη συμπεριφορά του για διασφάλιση των συμφερόντων μας για αύξηση ωφελειών ή μείωση να επιζήμιος



...5 πηγές της διαπραγματευτικής δύναμης

Κατά τους French and Raven 1959 (Social psychologists) :

- ✓ Η δύναμη της εξουσίας (legitimate) ή ιεραρχίας
- ✓ Η δύναμη της ανταμοιβής (reward)
- ✓ Η δύναμη του ειδικού (expert)
- ✓ Η δύναμη της αναφοράς (referent) → χάρισμα διαπραγματευτή
- ✓ Η εξαναγκαστική δύναμη (coercive) ή τιμωρίας
- ✓ Η Δύναμη της ροής των πληροφοριών (informational) (προστέθηκε μετά από 6 χρόνια)



& **BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)**

Είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση που μας προσφέρεται σε περίπτωση που δεν καταλήξουμε σε συμφωνία με το άλλο μέρος

Το μέρος που έχει λιγότερα να χάσει σε μια διαπραγμάτευση έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη

Για ποιο λόγο αποτυγχάνουν οι διαπραγματεύσεις;

- Βλέπουμε τη διαπραγμάτευση σαν δεδομένη πύλα
- Υπερεκτιμούμε την αξία αυτών που διαθέτουμε
- Υπερεκτιμούμε τις δυνάμεις μας
- Δεν ξέρουμε τι πραγματικά θέλουμε. (Σύγχυση, συναισθηματική φόρτιση)
- Δεσμευόμαστε υπερβολικά στην επίτευξη μιας συμφωνίας

Ποια τα πιο κοινά σφάλματα των διαπραγματευτών;

✓ **Αφήνουμε λεφτά στο τραπέζι (“loose –loose”)**

Τα μέρη δεν αναγνωρίζουν και δεν εκμεταλλεύονται τις προοπτικές για αύξηση της αξίας



✓ **Συμβιβάζομαστε με πολύ λιγότερα (“the winners curse”)**

Κάνουμε μεγάλες παραχωρήσεις με αποτέλεσμα να παίρνουμε μικρό μερίδιο της πίτας.



✓ **Φεύγουμε από το τραπέζι (“leave the table”)**

Απορρίπτουμε μια προσφορά από εγωισμό ή περηφάνια ενώ οι εναλλακτικές είναι πολύ χειρότερες



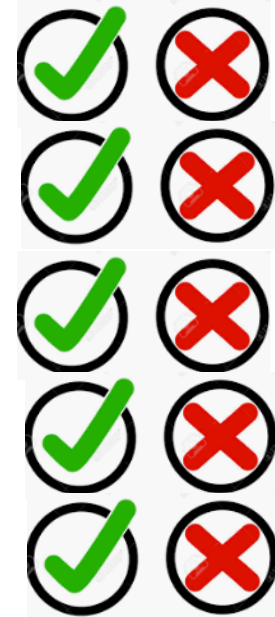
✓ **Συμφωνούμε σε όρους χειρότερους από τις εναλλακτικές μας (“Agreement bias”)**

Αισθανόμαστε ότι πρέπει να συμφωνήσουμε παρόλο που οι εναλλακτικές μας είναι πολύ καλύτερες



...θα έχετε ακούσει για τους κάτωθι διαπραγματευτικούς μύθους..

- ✓ η πίτα είναι δεδομένη (fixed pie)
- ✓ μπορείς να είσαι είτε σκληρός /είτε ενδοτικός
- ✓ διαπραγματευτής γεννιέσαι / δεν γίνεσαι
- ✓ ο μεγαλύτερος δάσκαλος είναι η εμπειρία
- ✓ οι καλοί διαπραγματευτές αναλαμβάνουν ρίσκα
- ✓ ο καλός διαπραγματευτής βασίζεται στο ένστικτο



Τίποτα από τα παραπάνω δεν ισχύει



Πριν αναλύσουμε τα στάδια μιας διαπραγμάτευσης ας σκεφτούμε ...

Ποια τα συναισθήματα μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης;

Και οι δύο πλευρές έχουν την αντίληψη ότι **έχει επιτευχθεί κάτι**

Και οι δύο πλευρές έχουν την αίσθηση ότι η άλλη πλευρά **ενδιαφέρθηκε και έκανε έντιμους συμβιβασμούς**

Και οι δύο πλευρές έχουν την αίσθηση ότι η άλλη πλευρά ήταν **δίκαιη**

Κάθε πλευρά αισθάνεται ότι η άλλη πλευρά θα υλοποιήσει τη **συμφωνία και θα μπορούσαν ευχαρίστως να ξανακαθίσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων**

Ανατομία της διαπραγμάτευσης

6 βήματα σε 3 στάδια διαπραγμάτευσης

1. Προετοιμασία (preparation) →

Pre Negotiations Stage

2. Επαφή Χτίσιμο σχέσης (Relationship building)

συνάντηση προ διαπραγμάτευσης, Θέματα, τεχνικές λεπτομέρειες, χώρος & χρόνος (διακοπές διαλείμματα, κανόνες, πρακτικά κτλ.), καλωσόρισμα

3. Συλλογή Πληροφοριών (Information gathering) Οι ανάγκες, τα συμφέροντα, οι φόβοι, οι ανησυχίες, εντοπίζονται τα πεδία κοινού ενδιαφέροντος, οι διαφωνίες, τα αντικρουόμενα συμφέροντα, γίνονται διευκρινήσεις

4. Προσφορά (Offer) Υποβολή πρώτης μη δεσμευτικής προσφοράς

5. Κλείσιμο Συμφωνίας (closing agreement) διαπραγματευτικές τακτικές, επινόηση εναλλακτικών, παραχωρήσεις, ανταλλάγματα, συμβιβασμοί, υπογραφή draft agreement

Negotiations Stage

6. Εφαρμογή (Implementing) →

Post negotiating stage /(the agreement stage)



Η προετοιμασία της διαπραγμάτευσης

Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει συνοπτικά τις απαντήσεις σε 3 βασικά ζητήματα:

1. τι θέλω; (διαπραγματευτικός στόχος)
2. ποιες οι εναλλακτικές μου; ποια τα όριά μου;
3. πως θα το αποκτήσω;

Αλλά και μην ξεχάσουμε να εκτιμήσουμε τα ίδια και για το άλλο μέρος



Ορίζοντας τον διαπραγματευτικό στόχο

Προσδιορίζουμε:

Ποια είναι τα μεγέθη των ωφελειών που θα διεκδικήσουμε;
Ποιες απώλειες θα περιορίσουμε;

Ανεξάρτητα από τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς οι διαπραγματευτές πρέπει να καθορίζουν σαφώς τους στόχους πριν κάτσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων

- (i) Οι καθορισμένοι στόχοι έχουν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στη στρατηγική του διαπραγματευτή
- (ii) Οι επιθυμίες δεν είναι στόχοι
- (iii) Οι στόχοι συχνά συνδέονται με τους στόχους του άλλου μέρους
- (iv) Υπάρχουν όρια σε αυτά που μπορούμε να διεκδικήσουμε

Ρεαλιστικοί & **Υ**ψηλοί

Συνήθως ισχύει ότι «Αν στοχεύεις στο φεγγάρι το χειρότερο είναι να βρεθείς στα άστρα»

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης ξεκινάει από τον προσδιορισμό του διαπραγματευτικού στόχου

Ο Διαπραγματευτικός στόχος πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- ▶ Τα δικά μας δεδομένα
 - ▶ Τα δεδομένα του αντιπάλου και **με τον τρόπο που τα αντιλαμβάνεται ο ίδιος**
 - ▶ Τις υπάρχουσες συνθήκες
- Οι διαπραγματευτικοί στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι, ανάλογα με τις ωφέλειες και τον τρόπο που θέλουμε να τις αποκτήσουμε.
- Έτσι 2 μέρη μπορεί να έχουν διαφορετικούς διαπραγματευτικούς στόχους ενώ συγκρούονται πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα π.χ. στο ύψος των ασφαλίσεων

...προετοιμάζοντας τη διαπραγμάτευση απαντάμε σε μερικές ερωτήσεις σχεδιασμού όπως είναι

- Ποια τα ζητήματα προς διαπραγμάτευση και ποια είναι τα συμφέροντά μας; ;
- Ποια ζητήματα συνδέονται με άλλα επιμέρους και που πρέπει οπωσδήποτε να καλυφθούν;
- Ποια τα κύρια επιχειρήματα μας και πως θα παρουσιάσουμε τα θέματα;
- Ποια τα δυνατά και αδύνατα σημεία της άλλης πλευράς
- Ποια τα πιθανά σημεία εμπλοκής;
- Ποιες οι αναμενόμενες τις θέσεις της άλλης πλευράς ;
- τι παραχωρήσεις μπορούμε να προσφέρουμε;
- Ποια είναι τα όριά μας; Το κατώτατο αποδεκτό όριο; Ποιες οι εναλλακτικές μας;
- Τι είδους προσφορές εκπροσωπούν τους στόχους μας; Ποιο θα είναι το ύψος της αρχικής προσφοράς;
- Ποιους εκπροσωπούμε, ποιες οι επιθυμίες τους, ποιο το ευρύτερο περιβάλλον;
- Ποια στρατηγική θα επιλέξουμε; Ποιες Τακτικές; Τι διαπραγματευτικό μίγμα;
- Ποιο το πρωτόκολλο που θα ακολουθηθεί;
- Υπάρχει η σκοπιμότητα ή η δυνατότητα χρησιμοποίησης τρίτων στη διαδικασία;

Τι κάνει μια διαπραγμάτευση επιτυχημένη ...

- Επαρκής χρόνος προετοιμασίας
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Καλή γνώση του αντικειμένου
- Πληροφορίες για τα υπόλοιπα μέρη της διαπραγμάτευσης και να είναι δυνατόν για τις οργανώσεις τους
- Ξεκάθαρη διαπραγματευτική στρατηγική ή σχέδιο
- Κατάλληλη χρήση διαπραγματευτικών τακτικών και ιδίως όταν αποκαλύπτουν πληροφορίες
- Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο με τον δέοντα σεβασμό καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, όπως το «ακούειν»
- Επιθυμία για ανοικτές διαπραγματεύσεις από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Ανάδυση και χειρισμός των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο
- Μετακίνηση των δύο πλευρών από την αρχική θέση εκκίνησης, με δημιουργικό τρόπο έτσι ώστε ο καθένας να κερδίσει κάτι από τη διαπραγμάτευση (win /win outcome)
- Σαφή παράγωγα και συμφωνίες που θα επιτευχθούν και θα καταγραφούν
- Εφαρμογή των συμφωνηθέντων

Βασικές έννοιες στην διαπραγμάτευση

Reservation Price (Bottom Line)

- Το bottom Line είναι το λιγότερο πλεονεκτικό σημείο αποδοχής μιας συμφωνίας
- Πρέπει να είναι προσδιορισμένο πριν μπειτε σε διαπραγματεύσεις
- Εξαρτάται από τη BATNA
- Μπορεί να υπολογιστεί αν προστεθούν στην καλύτερη εναλλακτική σας τα οφέλη που θέλετε κατ' ελάχιστο να αποκτήσετε από μια διαπραγμάτευση
- Προσπαθήστε να μάθετε ή να υπολογίσετε το bottom line του αντιπάλου πριν τη διαπραγμάτευση και κατά τη διάρκεια
- Μόλις το υπολογίσετε υπολογίζετε το **aspiration price** που είναι το αποτέλεσμα που θέλετε να πετύχετε και ξεχνάτε το bottom line

The
bottom
line



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) *

Είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας, δηλαδή η προτεινόμενη πορεία δράσης εάν δεν υπάρξει συμφωνία

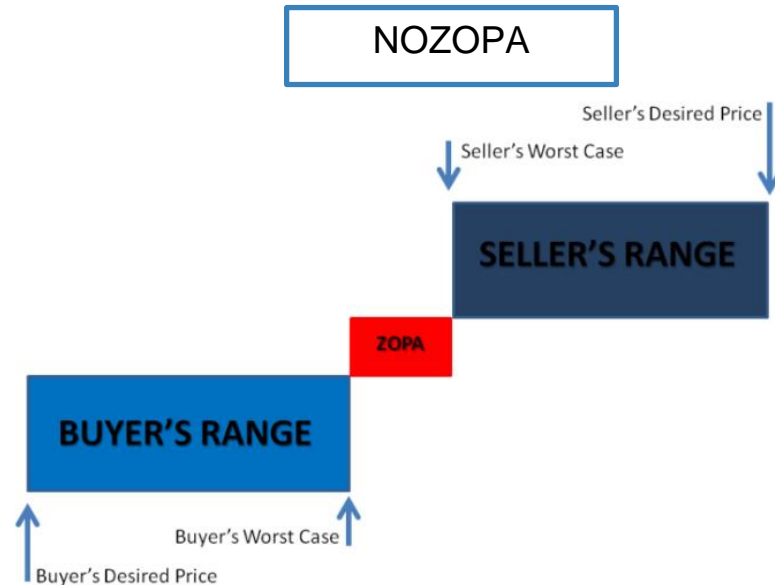
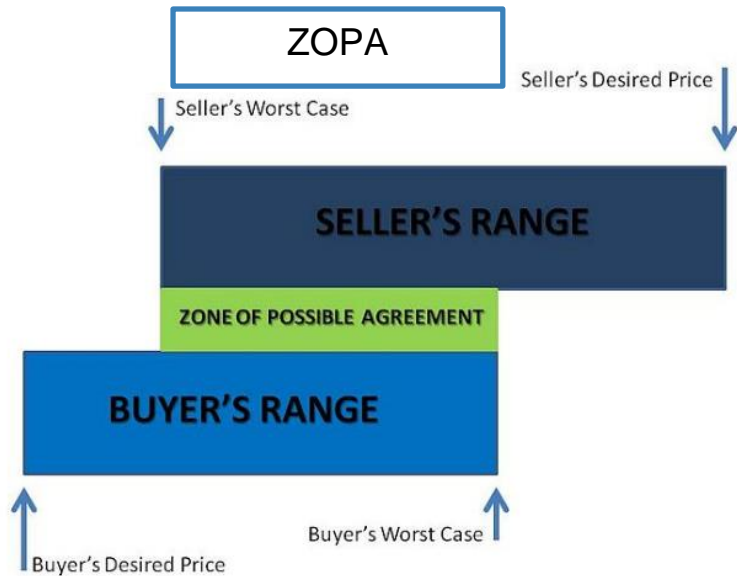
Η καλή γνώση της είναι σημαντική :

- Σημείο αποχώρησης από μια ασύμφορη πρόταση
- Σημείο αναφοράς για εξέταση προσφορών
- Κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης
- Επηρεάζει τη διαπραγματευτική δύναμη

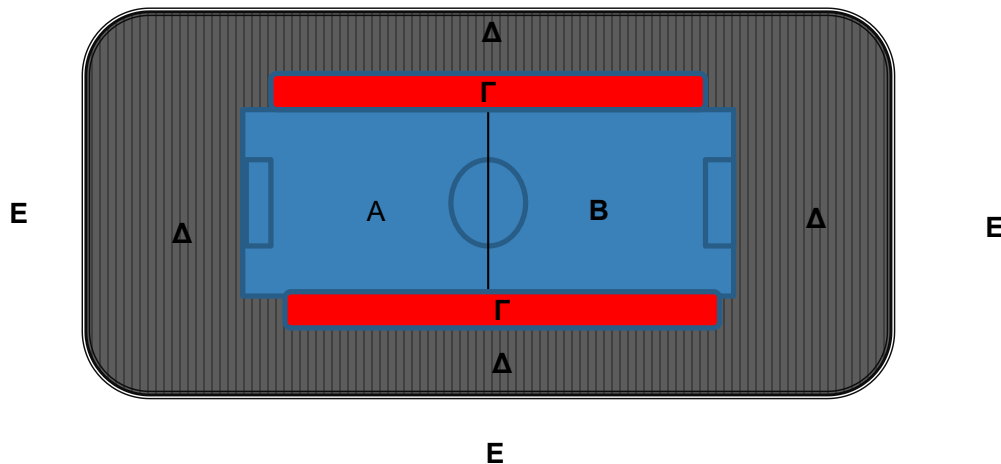
Η BATNA μπορεί να βελτιωθεί πριν και κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων

Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας (ZOPA)

Το εύρος, κοινό πεδίο ανάμεσα στις ζώνες αποδοχής τη δική μας και του αντίπαλου όταν μιλάμε για διμερείς διαπραγματεύσεις είναι η Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας (Zone of possible Agreement, (ZOPA) ή η μη Ζώνη πιθανής συμφωνίας (NoZOPA).



Το γήπεδο των διαπραγματεύσεων



- Α : Άμεσοι Πρωταγωνιστές (Ποιοι είναι με το μέρος σου;)
- Β : Οι αντίπαλοι πρωταγωνιστές (Ποιοι είναι με το άλλο μέρος;)
- Γ: Οι Έμμεσοι παίκτες (ποιοι είναι στις γραμμές του γηπέδου;)
- Δ: Ενδιαφερόμενοι Παρατηρητές (ποιοι είναι στις κερκίδες;)
- Ε: Ευρύτερο περιβάλλον (τι συμβαίνει στο περιβάλλον έξω από το γήπεδο;)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη σημασία κατανόησης του γηπέδου των διαπραγματεύσεων

"Ιερός πόλεμος" για το άνοιγμα των καταστημάτων και τις Κυριακές

A: Υπουργείου Ανάπτυξης

B: Εμπορικούς Συλλόγους για άνοιγμα των καταστημάτων τις Κυριακές

Γ : Εκκλησία της Ελλάδος

Δ: Κόμματα αντιπολίτευσης, πιστοί, Πολίτες

Ε: Θεσμοί, Δανειστές

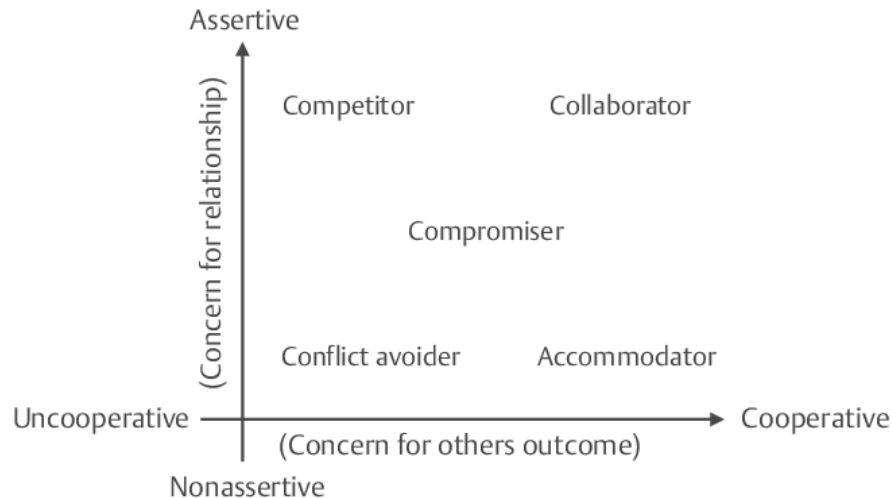


...στο στάδιο της προετοιμασίας είναι σημαντικό πριν κάτσετε στο τραπέζι να...

1. Εντοπίσετε ενδιαφέροντα δικά σας και του αντιπάλου & να τα ιεραρχήσετε
2. Οριοθετήσετε τη BATNA – BOTTOM LINE - ZOPA
3. Μελετήσετε το Γήπεδο Διαπραγμάτευσης και τα ενδιαφέροντα των τρίτων
4. Εντοπίσετε πιθανούς συμμάχους, υπονομευτές, άσπονδους φίλους, λήπτες αποφάσεων και μάθετε πληροφορίες για αυτούς
5. Αξιολογήσετε τις συνθήκες (Πολιτικές, Πολιτισμικές, Νομικές κτλ.)
6. Προβλέψετε τοποθετήσεις και κίνητρα
7. Επιλέξτε στρατηγική, διαπραγματευτική ομάδα & διαπραγματευτικό μίγμα. Καθορίστε σαφώς τους ρόλους
8. Προσδιορίστε αντικειμενικά κριτήρια / βρείτε τα επιχειρήματα / υποστηρικτικό υλικό, καθορίστε θέση εκκίνησης
9. Προσδιορίστε πιθανά σημεία εμπλοκής και εμπόδια στη διαπραγμάτευση και αναζητήστε λύσεις
10. Μελετήσετε λεπτομερώς τι παραχωρήσεις μπορείτε να προσφέρετε και το μοτίβο αυτών
11. Εντοπίσετε τρόπους αύξησης της αξίας, τρόπους βελτίωσης την BATNA σας ή καταστροφής του αντιπάλου

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΦΙΛ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ

- **Avoiders**
- **Compromisers**
- **Accommodators**
- **Competitors**
- **Problem – solvers**

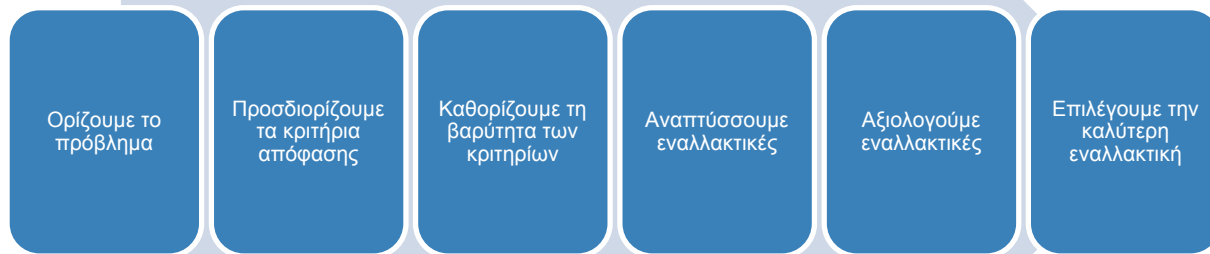


... πως αποφασίζουν όμως οι
διαπραγματευτές;

Υπάρχουν 4 Τρόποι σκέψης κατά τη λήψη αποφάσεων



Ορθολογικό μοντέλο



Ορθολογική σκέψη προϋποθέτει :

Πλήρη γνώση της κατάστασης
Αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση (καμία μεροληψία)
επιδίωξη η μεγαλύτερη ωφέλεια

Περιορισμένη ορθολογικότητα

- Είναι η πιο ρεαλιστική μέθοδος σκέψης και λήψης αποφάσεων
- Διαθέτουμε περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών (π.χ. κριτήρια, εναλλακτικές)
- Είναι αδύνατη η αφομοίωση και η κατανόηση όλων πληροφοριών και των παραμέτρων μιας απόφασης (εστιάζουμε σε εναλλακτικές παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται ήδη)
- Παρατηρούμε τα βασικά χαρακτηριστικά των προβλημάτων που δεν αποτυπώνουν πλήρως την πολυπλοκότητά τους
- Αναζητούμε λύσεις που είναι ικανοποιητικές και επαρκείς

Μη ορθολογική απόφαση

είναι η συμπεριφορά που δεν τελεί σε συμφωνία με εκτιμήσεις, αναφορικά με το κόστος, το όφελος και τις πιθανότητες

Μη ορθολογική απόφαση μπορεί να πηγάζει από :

- Δεσμεύσεις σε δόγματα ή θεωρίες
- Ελλιπή εκπαίδευση και εμπειρίες που αποκλείουν τη συνολική θεώρηση των καταστάσεων
- Περιορισμένη ή διαστρεβλωμένη αντίληψη που οφείλεται σε γραφειοκρατική στενότητα σκέψεως

Διαισθητική λήψη αποφάσεων

- μη συνειδητή διαδικασία που προκύπτει από την πείρα
- η αποτελεσματικότητά της αυξάνει με την πείρα
- μπορεί να είναι ένα ισχυρό συμπληρωματικό στοιχείο κατά τη λήψη αποφάσεων
- συχνά οδηγεί σε σημαντικά νοητικά σφάλματα και λανθασμένες αποφάσεις αλλά και σε άκρως επιτυχημένες αποφάσεις

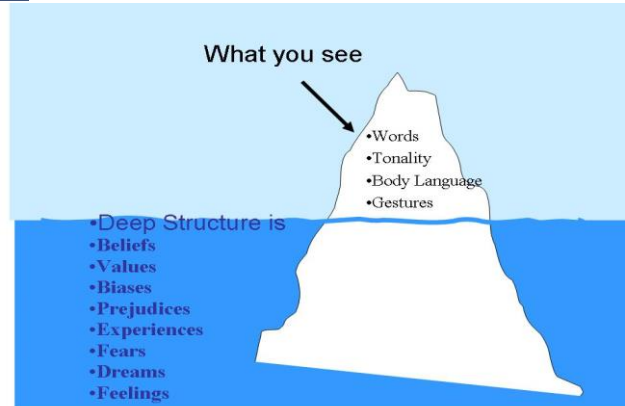
Το ψυχολογικό περιβάλλον των αποφάσεων

- Παραδοχές
- Μνήμη
- Συνήθεια
- Συναισθήματα

Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΕΙΘΟΥΣ

ΣΤΑΣΕΙΣ

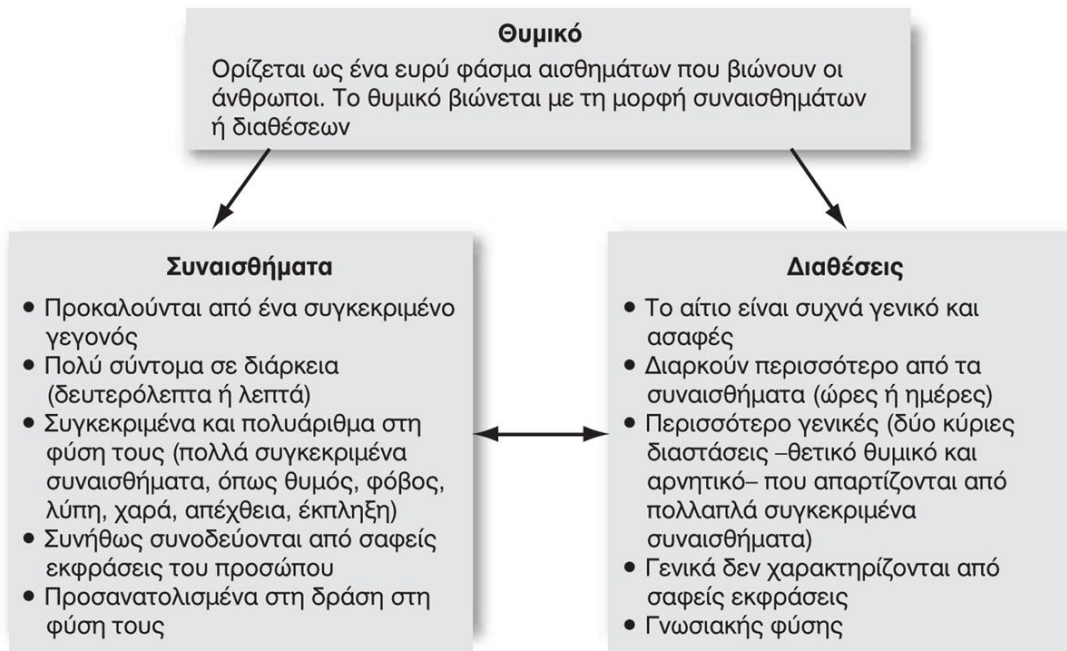
- Αξιολογικές δηλώσεις –είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς– για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα
- Αντανακλούν το πώς νιώθει κανείς για κάτι



Τρεις κύριες συνιστώσες των στάσεων

- **Γνώση – μια άποψη ή πεποίθηση**
«Μόλις ανακάλυψα ότι πληρώνομαι 20% λιγότερο από τους συναδέλφους μου»
- **Θυμικό – το συναισθηματικό ή αισθηματικό τμήμα που συνδέεται με αυτή την πεποίθηση**
- «Νιώθω θυμό που δεν τυγχάνω δίκαιης αντιμετώπισης» η εταιρεία»
- **Συμπεριφορά – η πρόθεση να συμπεριφερθούμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο**
- «Θα παραιτηθώ από αυτή τη δουλειά όσο πιο σύντομα μπορώ και θα πω σε όλους πόσο απαίσια είναι αυτή

Θυμικό, συναισθήματα και διαθέσεις



Διαπραγματευτικοί τρόποι

Υπάρχουν 3 κύριοι τρόποι διαπραγμάτευσης

Άμεση Διαπραγμάτευση

Εικονική/ Έμμεση
Διαπραγμάτευση

Μονομερείς ενέργειες

η άμεση διαπραγμάτευση είναι η πιο προφανής

- Προϋποθέτει τη φυσική παρουσία και επικοινωνία των μερών
- Πρέπει να δοθεί προσοχή σε επικοινωνιακές τακτικές
 - ▷ ενεργητική ακοή (ερωτήσεις, παράφραση, ανατροφοδότηση, αναγνώριση)
 - ▷ Γλώσσα του σώματος
 - ▷ Καθρέφτισμα αντιπάλου για δημιουργία συμπάθειας
 - ▷ Ντύσιμο
 - ▷ Διευθέτηση χώρου διαπραγματεύσεων (που πώς θα κάτσουν οι διαπραγματευτές κτλ)

■ Τελευταία έχει αναπτυχθεί η διαπραγμάτευση μέσω ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Και αυτού του είδους η διαπραγμάτευση θεωρείται άμεση διαπραγμάτευση και μάλιστα ιδιαίτερα αποτελεσματική

Έμμεση Διαπραγμάτευση

(δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία αλλά μόνο έμμεση)
είναι η λεγόμενη μετάδοση μηνυμάτων σε πολλούς παραλήπτες

Στόχος :

- Η Δημιουργία **εντυπώσεων** που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με μία άμεση διαπραγμάτευση π.χ. με διαρροές, δελτία τύπου, non – paper
- Η **συσκότιση** του αντιπάλου σχετικά με τις πραγματικές μας προθέσεις ή την πραγματική δύναμη που διαθέτουμε
- Η έμμεση **επίδραση στα διαπραγματευτικά δεδομένα** του άλλου παίκτη προκειμένου να διαμορφωθεί η συμπεριφορά του σύμφωνα με τις επιθυμίες μας.

Χρησιμοποιείται ως κύριος Διαπραγματευτικός τρόπος σε ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Επίσης χρησιμοποιείται σε ασύμμετρες διαπραγματεύσεις όταν δηλαδή υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις δυνάμεις

Ἡ ἔμμεση διαπραγματέυση είναι ένα χρήσιμο ὄπλο

- Επιδρά στις δυνάμεις του αντιπάλου (Μείωση ή φθορά των αποθεμάτων ενέργειας)
- Επηρεάζει τη συγκρουσιακή Ικανότητα – σκοπιμότητα (Επίδειξη δύναμης, επιβάρυνση με άλλες παράλληλες συγκρούσεις)
- Επηρεάζει τις συνθήκες (Μείωση αποτελεσματικότητας αντιπάλου π.χ. οικονομικές πολιτικές, χρονικές κτλ)
- Επιδρά στις συνέπειες (Διόγκωση ωφελειών ή συνεπειών κτλ.)

Για την επιτυχία των εικονικών διαπραγματεύσεων είναι σημαντικό η άλλη πλευρά να μπορεί να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα

Μπορείτε να εντοπίσετε σημεία άμεσης και έμμεσης Διαπραγματεύσεως;

Για εμάς αυτό που έχει σημασία είναι ότι αναγνωρίζεται στα ελληνικά νησιά και υφαλοκρηπίδα και ΑΟΖ, ενώ θέση της Τουρκίας είναι ότι να νησιά έχουν μόνο χωρικά ύδατα και μάλιστα μέχρι τα 6 μίλια

Άμεση ανάλυση: Γιατί ο Ερντογάν έβγαλε τώρα το Oruc Reis στο Αιγαίο – Μπορεί να φτάσει στα άκρα;

Ο Εκτελεστικός Διευθυντής του Ινστιτούτου Διεθνών Σχέσεων, Κωνσταντίνος Φίλης, αναλύει στο in.gr τις ραγδαίες εξελίξεις στα ελληνοτουρκικά μετά την είσοδο στην ελληνική υφαλοκρηπίδα του Oruc Reis - Τι επιδιώκει η Άγκυρα; Μπορεί να φτάσει την πρόκληση στα άκρα; Τα σενάρια για την επόμενη ημέρα της συμφωνίας Αθήνας - Καΐρου για ΑΟΖ

Τι σημαίνει η νέα τουρκική κλιμάκωση; Τι επιδιώκει η Άγκυρα;

«Η Τουρκία όφειλε να δείξει ότι αντιδρά στη συμφωνία Ελλάδας – Αιγύπτου. Μία χώρα που ισχυρίζεται το τελευταίο χρονικό διάστημα ότι τίποτα στην Ανατολική Μεσόγειο δεν μπορεί να γίνει χωρίς τη δική της συναίνεση και έγκριση, όταν καλείται να αντιμετωπίσει μια συμφωνία που της δημιουργεί τετελεσμένη κατάσταση -που κατά τη Τουρκία είναι σε βάρος των συμφερόντων της- δεν θα μπορούσε παρά να αντιδράσει με τρόπο δυναμικό. Θέλει να στείλει μήνυμα και προς την Αίγυπτο παρά το ότι η NAVTEX ακολουπά πάνω στη συμφωνία Ελλάδας – Αιγύπτου αλλά δεν παραβιάζει κατά το ελάχιστο την αιγυπτιακή Αποκλειστική Οικονομική Ζώνη. Ένας από τους στόχους της Τουρκίας είναι να δείξει προς την Αίγυπτο ότι σε περίπτωση κύρωσης και υλοποίησης της συμφωνίας θα υποστεί κι αυτή κάποιες συνέπειες»

Ο Ρετζέπ Ταγίπ Ερντογάν, ο οποίος βρίσκεται σε δεινή θέση λόγω κατάρρευσης της τουρκικής οικονομίας, ψάχνει τρόπο που θα συσπειρώσει τον τουρκικό λαό, καθώς και μια νίκη κατά της Αθήνας διεκδικώντας ρόλο ρυθμιστή στην περιοχή της Μεσογείου



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



Υπάρχει η διάσταση ό,τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή να είναι σε κάποιο βαθμό τεχνητό από την πλευρά της Άγκυρας, όχι για να προκαλέσει στρατιωτική σύρραξη με την Αθήνα, αλλά για να βελτιώσει τη διαπραγματευτική θέση της και να ζητήσει περισσότερα ανταλλάγματα στο μέλλον



Στο πλαίσιο και του ψυχολογικού πολέμου που επιχειρεί η Αγκυρα, το τουρκικό υπουργείο Αμυνας ανάρτησε στο Twitter φωτογραφίες του πλοίου του «Ορούς Ρέις» συνοδεία πολεμικών σκαφών, με τη σημείωση ότι έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια του ερευνητικού πλοίου.



Η συμφωνία στέλνει μήνυμα με πολλαπλούς αποδέκτες σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Οι χώρες της Ανατολικής Μεσογείου, εν προκειμένω η Ελλάδα και η Αίγυπτος, επιλέγουν τον δρόμο της διαπραγμάτευσης και της συμφωνίας για την οριοθέτηση των θαλάσσιων ζωνών τους στην βάση του Διεθνούς Δικαίου της Θάλασσας αντί της οδοῦ των εκβιασμών, της αμφισβήτησης και της κατέρωθεν κυριαρχικών δικαιωμάτων και των παράνομων-επιθετικών ενεργειών.



Η Τουρκία θεωρεί ότι οι όροι του παιχνιδιού έχουν αλλάξει. Δεν επενδύει στην ενοίκη μεσολάβηση. Επενδύει σε μια διαπραγμάτευση που θα διαμορφώσει ενοϊκούς όρους με δικές της μονομερείς ενέργειες και μια διαρκή προσπάθεια διαμόρφωσης τετελεσμένων.

Μονομερείς ενέργειες

Στόχος : μείωση της αβεβαιότητας των διαπραγματευτικών εκβάσεων.

- Δημιουργία δομών σχέσεων που θα περιορίσουν τους κινδύνους των διαπραγματευτικών εκβάσεων
- Δεν γίνεται καμία επαφή με την άλλη πλευρά ούτε στέλνουμε κάποιο μήνυμα σε αυτή
- Στις μονομερείς ενέργειες περιλαμβάνεται η βελτίωση της BATNA και η αποδυνάμωση της BATNA του αντιπάλου

Π.χ. η πρόσληψη καλού δικηγόρου/συμβούλου, η εξεύρεση εναλλακτικού προμηθευτή, η λήψη προσφοράς από άλλη ασφαλιστική εταιρία κτλ

- Συμπληρωματική στρατηγική σε άμεσες και εικονικές διαπραγματεύσεις



Μονομερείς ενέργειες

Συμφωνία για οριοθέτηση ΑΟΖ υπογράφουν Ελλάδα και Αίγυπτος

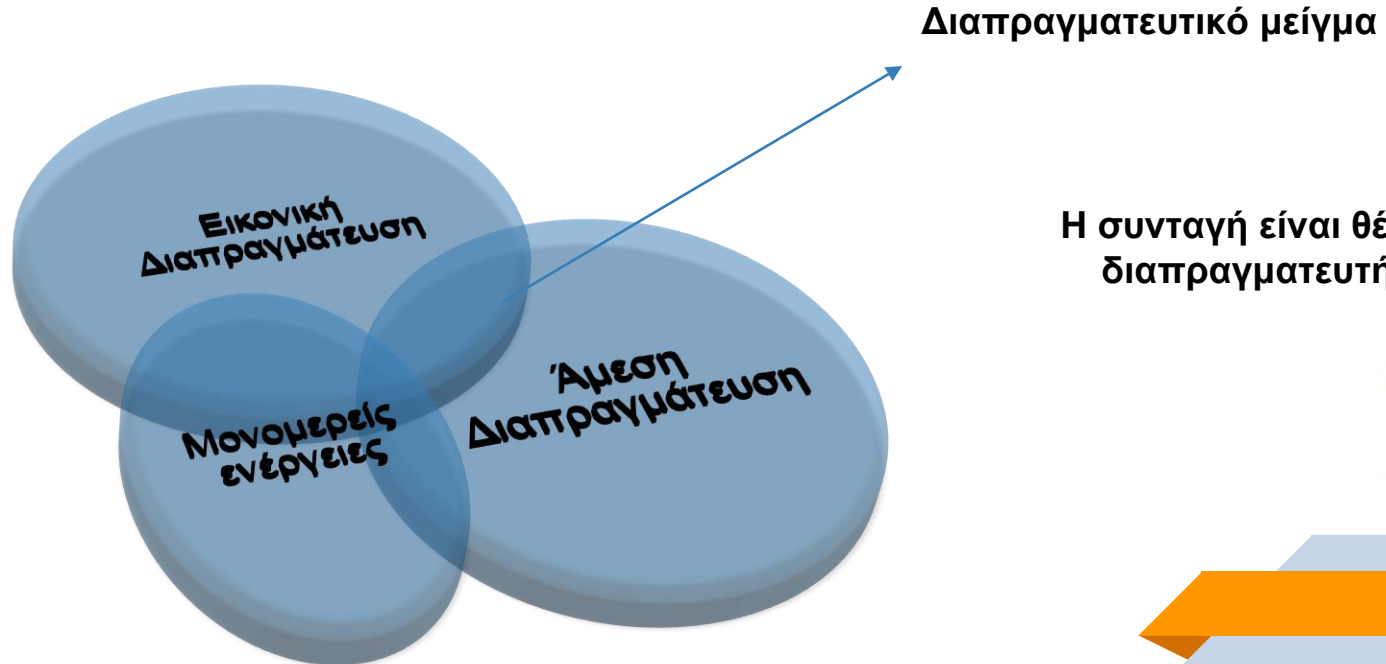
Η συμφωνία Ελλάδας-Αιγύπτου για την ΑΟΖ ως προϊόν **διαπραγμάτευσης** και **συμβιβασμού** αφενός καταλύει την όποια δυναμική επιχείρησε η Τουρκία να δημιουργήσει με το παράνομο τουρκο-λιβυκό μνημόνιο. Αφετέρου ακύρωσε κάθε προσπάθεια της Άγκυρας να οριοθετήσει ΑΟΖ με το Κάιρο απευθείας και σχεδόν να μηδενίσει τα κυριαρχικά δικαιώματα των ελληνικών νησιών και της Κύπρου σε θαλάσσιες ζώνες.



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



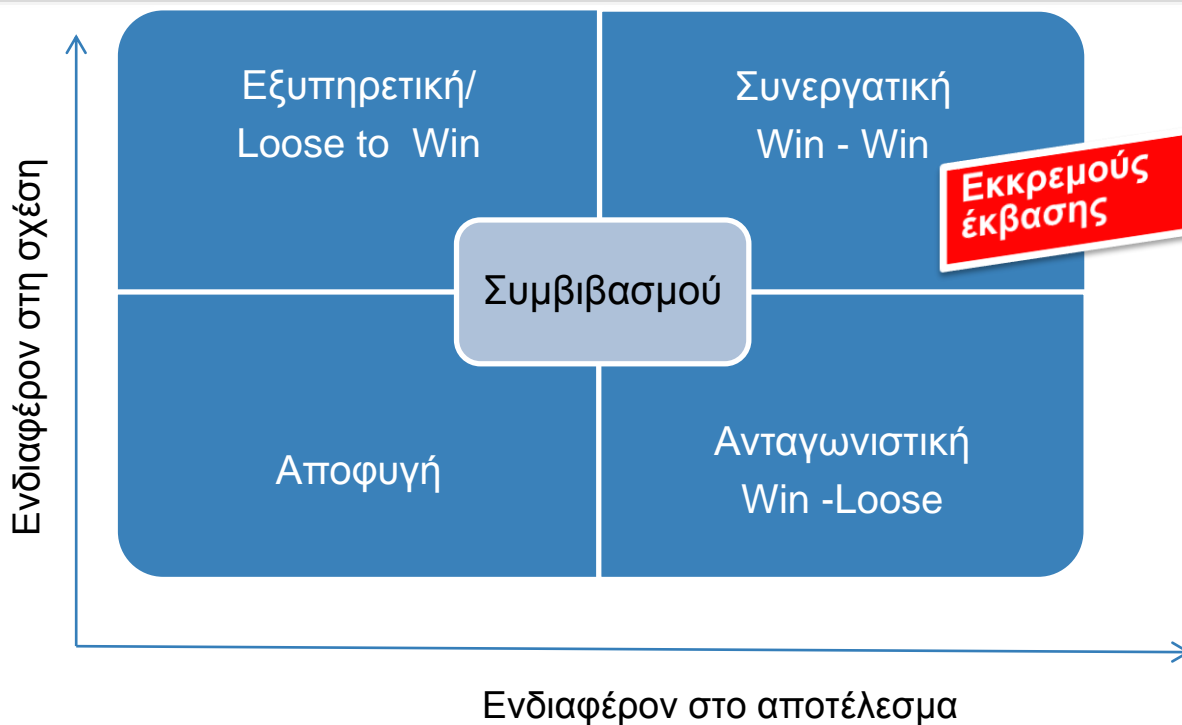
...δεν υπάρχει ένας διαπραγματευτικός τρόπος
αλλά ο κυρίαρχος σε κάθε διαπραγμάτευση



Η συνταγή είναι θέμα
διαπραγματευτή

Διαπραγματευτικές στρατηγικές

Το μοντέλο του διπλού ενδιαφέροντος



Κάθε στρατηγική μπορεί να είναι κατάλληλη ή ακατάλληλη εξαρτάται από :

- Τις διαπραγματευτικές συνθήκες
- Τον αντίπαλο διαπραγματευτή
- Τη φύση του προβλήματος

Το διαπραγματευτικό μας στυλ και οι διαπραγματευτικές τακτικές εξαρτώνται από τη στρατηγική που θα επιλέξουμε να ακολουθήσουμε

Οι δύο κύριες στρατηγικές

Win – Loose

- Επιμεριστική διαπραγμάτευση, ανταγωνιστική ή zero sum
- Στόχος η νίκη
- Υπάρχει δεδομένη ποσότητα πόρων
Τα ενδιαφέροντα του ενός αντιτίθενται στα ενδιαφέροντα των άλλων
- Η κυρίαρχη επιδίωξη κάθε πλευράς είναι συνήθως η μεγιστοποίηση των δικών της συμφερόντων
- Οι κυρίαρχες τακτικές περιλαμβάνουν **χειραγώγηση συμπεριφοράς, πίεση, και απόκρυψη πληροφορίας**
- **Σημαντικοί διαπραγματευτικοί τρόποι είναι οι μονομερείς ενέργειες και οι εικονική διαπραγμάτευση**

Win – Win

- **Συνθετική διαπραγμάτευση** (συνεργατική, θετικού αθροίσματος)
- μεταβλητή ποσότητα πόρων για να «κατανεμηθεί»
- Η κυρίαρχη επιδίωξη κάθε πλευράς είναι συνήθως η μεγιστοποίηση των κοινά επωφελών αποτελεσμάτων
- Οι κυρίαρχες τακτικές περιλαμβάνουν **συνεργασία, ανταλλαγή πληροφορίας, και αμοιβαία επίλυση προβλημάτων**
- Καλείται επίσης, «δημιουργούσα υπεραξία» καθώς εδώ στόχος είναι τα δύο μέρη να αισθάνονται κατά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης ότι έχουν μεγαλύτερη αξία από ότι είχαν πρωτίτερα

Χαρακτηριστικά διαπραγματευτικής στρατηγικής

| Χαρακτηριστικά | Επιμεριστική διαπραγμάτευση | Συνθετική διαπραγμάτευση |
|-------------------------------|--------------------------------|--|
| Αποτέλεσμα | Win- Loose, Loose - Loose | Win – Win |
| Κίνητρο | Ατομικό κέρδος | Συλλογικό και ατομικό κέρδος |
| Ενδιαφέροντα | Αντίθετα | Διαφορετικά αλλά όχι απαραίτητα αντίθετα |
| Σχέσεις | Βραχυπρόθεσμες | Μακροπρόθεσμες |
| Θέματα που εμπλέκονται | Απλά | Πολύπλοκα |
| Δυνατότητα συμβιβασμών | Non Flexible | Flexible |
| Λύσεις | Μη δημιουργικές (Non Creative) | Δημιουργικές (Creative) |

«Το δίλημμα του διαπραγματευτή»
Οι περισσότερες επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις δεν είναι καθαρά επιμεριστικές ούτε καθαρά συνθετικές

... ΠΟΤΕ ενδείκνυται η στρατηγική Win - Win

- Υπάρχουν πολλά μέρη με συμφέροντα που εμπλέκονται
- τα θέματα είναι πολύπλοκα
- Τα μέρη αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν ευκαιρίες αύξησης αξίας ενώ αν δεν συνεργαστούν θα χάσουν και οι δύο
- Το πρόβλημα απαιτεί σύνθεση ιδεών
- Υπάρχει χρόνος και ευκαιρία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης
- θα εξακολουθήσει να υφίσταται σχέση με το άλλο μέρος
- Η επίλυση ευνοεί ανταλλαγές συναινέσεων και παραχωρήσεων
- Οι επιπτώσεις από μια ενδεχόμενη σύγκρουση επιφέρουν μεγάλες απώλειες
- Όταν πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα ή μη συμφωνία επηρεάζει άλλα επίπεδα σχέσεων/ παράλληλες διαπραγματεύσεις



... Η σχολή του HARVARD έχει μελετήσει διεξοδικά τις win – win διαπραγματεύσεις

Μη διαπραγματεύεστε επί των θέσεων

Εστιάστε στη διατήρηση της σχέσης

- ▷ Ξεχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα
- ▷ μην αφήνετε τα συναισθήματα να εμπλέκονται στο πρόβλημα
- ▷ Κάθε επίθεση που σας γίνεται συσχετίστε τη με επίθεση στο πρόβλημα και στη λύση του

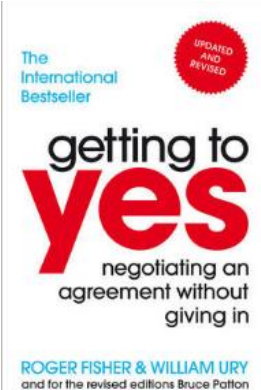
Εστιάστε σε ενδιαφέροντα όχι τοποθετήσεις

- ▷ Ενδέχεται τα «θέλω» να είναι ασύμβατα μεταξύ τους αλλά τα ενδιαφέροντά μας να είναι συμβατά Ανιχνεύστε ενδιαφέροντα. Πίσω από τις περισσότερες θέσεις βρίσκονται βασικά ανθρώπινα ενδιαφέροντα, π.χ. Ασφάλεια, οικονομική ευρωστία, αναγνώριση, ανεξαρτησία
- ▷ Μπορείτε να είστε άκαμπτοι σε ότι αφορά τα ενδιαφέροντα και ευέλικτοι όσον αφορά τις θέσεις σας.

Δημιουργείτε πολλές εναλλακτικές που προσθέτουν αξία και στα δύο μέρη πριν αποφασίσετε.

Διαχωρίστε την διαδικασία ανακάλυψης εναλλακτικών από την διαδικασία της απόφασης

Εστιάστε στο αποτέλεσμα το οποίο θα στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. (π.χ. εκθέσεις, report, μέσες αξίες κτλ). Π.χ. Αν κάποιος σας δώσει μια τιμή για μια κατοικία που διαπραγματεύεστε ρωτήστε και επιμείνετε να μάθετε το σκεπτικό που τον οδήγησαν σε αυτή τη τιμή



Στρατηγική Win – Loose ενδείκνυται

- Τα συμφέροντα είναι αντίθετα και αμοιβαίως αποκλειόμενα
- Όταν έχουμε ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη ο αντίπαλος είναι αδύναμος
- Όταν κάποιος πιστεύει ότι η συνεργασία θα μειώσει αξία από αυτή που θα έπαιρνε σε μια ανταγωνιστική στρατηγική
- Η σχέση δεν θα εξακολουθήσει να υφίσταται είναι μεμονωμένη
- Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη
- Το ζήτημα είναι απλό και δεν ευνοεί την σύνθεση λύσεων ή ανταλλαγή παραχωρήσεων και συμβιβασμών π.χ. η τιμή ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου
- οι διαπραγματευτικές συνθήκες δεν ευνοούν συνεργασία, θα χάσουμε σε άλλα πεδία σχέσεων από τη συνεργασία
- Δεν υπάρχει χρόνος για από κοινού επίλυση της κρίσης ή του προβλήματος
- Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη με το άλλο μέρος

*«Όποιος κόβει τις
γέφυρες πρέπει
να ξέρει καλό
κολύμπι»
Λαϊκή σοφία*

... Στρατηγική αποφυγής διαπραγματεύσεως

Ενδείκνυται όταν:

- ζήτημα είναι ασήμαντο για εμάς
- μπορούμε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα χωρίς να κάνουμε τίποτα
- από την ενεργοποίησή μας θα επιβαρυνθεί κάποια άλλη παράλληλη διαπραγμάτευση
- Υπάρχει παράλληλη συγκρουσιακή επιβάρυνση σε θέματα ποιο σημαντικά για εμάς και δεν μπορούμε να διαθέσουμε δυνάμεις

Δεν ενδείκνυται όταν:

- από τη μη επίλυση μπορεί να προκληθεί ζημιά σε άλλα ποιο σημαντικά για μας θέματα
- Από την επίλυση διευκολύνονται άλλες παράλληλες ή μελλοντικές διαπραγματεύσεις (δημιουργείται κλίμα συναινέσεων)
- από τις συνθήκες απαιτείται άμεση προσήλωση & αντανakλαστικά
- έχουμε ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

...δεν πρέπει να συγχέεται με τη στρατηγική της εκκρεμούς έκβασης

Ενδείκνυται

- Όταν το ζήτημα είναι σημαντικό και για τους δύο αλλά υπάρχει αρνητικός συσχετισμός δυνάμεων
- όταν απαιτείται χρόνος για αύξηση συγκρουσιακής ικανότητας ή μείωσης εντάσεων, ή διαμόρφωσης των συνθηκών
- οι δυνητικές αρνητικές παρενέργειες από την αντιπαράθεση με το άλλο μέρος αντισταθμίζουν τα οφέλη από την επίλυση ενός προβλήματος
- Όταν το αποτέλεσμα εξαρτάται από την έκβαση άλλης διαπραγμάτευσης

■ Δεν ενδείκνυται

- όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας και το momentum ευνοεί συμφωνία
- όταν τα αντίπαλα μέρη δεν επιθυμούν καθυστερήσεις και αναβολές και θα κινδυνέψει η σχέση
- Όταν ο χρόνος λειτουργεί εναντίον μας ή οι συνθήκες αναμένεται να χειροτερεύσουν
- Όταν έχουμε ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

Εξυπηρετική (loose to win)

Ενδείκνυται

- ζήτημα είναι ασήμαντο για εμάς σημαντικό για τον αντίπαλο
- Όταν η διαπραγμάτευση είναι σε αρχικά στάδια για καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας/ δημιουργία momentum
- Όταν υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση/ ενδιαφέρον στη σχέση
- Υπάρχει παράλληλη συγκρουσιακή επιβάρυνση σε θέματα πιο σημαντικά για εμάς
- Επιδιώκονται μελλοντικές παραχωρήσεις σε άλλα πιο σημαντικά θέματα

Δεν ενδείκνυται

- όταν από την παραχώρηση μπορεί να προκληθεί ζημιά σε άλλα πιο σημαντικά για μας θέματα
- Όταν μια παραχώρηση δημιουργεί αρνητικές εντυπώσεις που επηρεάζουν μελλοντικές διαπραγματεύσεις

Συμβιβασμός (compromise)

Ενδεικνύται

- όταν οι στόχοι των αντιπάλων είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι
- όταν οι αντίπαλοι είναι ισοδύναμοι
- όταν η συμφωνία/κατάληξη είναι αδύνατη
- Όταν δεν μπορεί να βρεθεί μια λύση αμοιβαίου οφέλους
- Όταν οι σχέσεις θα έχουν μέλλον, είναι εκτεταμένες
- όταν μια προσωρινή λύση σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα είναι απαραίτητη

Δεν ενδεικνύται

- όταν διαθέτουμε μεγαλύτερη δύναμη έχουμε εναλλακτικές
- Όταν ένας συμβιβασμός σε ένα θέμα δημιουργεί αρνητικούς συσχετισμούς ή επηρεάζει άλλες παράλληλες διαπραγματεύσεις
- όταν το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο και ο συμβιβασμός δημιουργεί αρνητικούς συσχετισμούς δυνάμεων
- Όταν οι σχέσεις δεν είναι εκτεταμένες, σημαντικές

**Πριν τη σχολή του Harvard υπήρχαν 2
διαπραγματευτικά στυλ που περιγράφονται ως
διαπραγμάτευση θέσεων / positional bargaining.**

Η σκληρή και η μαλακή προσέγγιση



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



Διαπραγμάτευση Θέσεων/Positional Bargaining

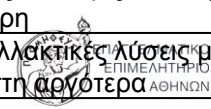
Vs

Διαπραγμάτευση Αρχών / Principled Bargaining

| |
|---|
| Σκληρή (hard) προσέγγιση |
| Οι συμμετέχοντες είναι αντίπαλοι (adversaries) |
| Στόχος είναι η νίκη (victory) |
| Απαιτούμε υποχωρήσεις και παραχωρήσεις (concessions) προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις |
| Είμαστε σκληροί με τους ανθρώπους και με το πρόβλημα |
| Δεν εμπιστευόμαστε τους αντιπάλους μας |
| Μένουμε κολλημένοι στις θέσεις μας |
| Εκτοξεύουμε απειλές (threats) |
| Δεν αποκαλύπτουμε τις ελάχιστες απαιτήσεις μας (bottom line) |
| Απαιτούμε μονόπλευρα κέρδη προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις |
| Ψάχνουμε τη μια και μοναδική λύση που θα είναι αποδεκτή από εμάς |
| Εμμένουμε στις θέσεις μας |
| Προσπαθούμε να κερδίσουμε τη μάχη του εγωισμού (contest of will) |
| Ασκούμε πίεση |

| |
|---|
| Μαλακή Προσέγγιση (Soft) |
| Οι συμμετέχοντες είναι φίλοι, εταίροι |
| Στόχος είναι η συμφωνία (agreement) |
| Προβαίνουμε σε υποχωρήσεις και παραχωρήσεις (concessions) ώστε να βελτιωθεί η σχέση |
| Είμαστε μαλακοί με τους ανθρώπους και με το πρόβλημα |
| Εμπιστευόμαστε τους αντιπάλους διαπραγματευτές |
| Αλλάζουμε θέσεις πολύ εύκολα |
| Κάνουμε προσφορές (offers) |
| Αποκαλύπτουμε τις ελάχιστες απαιτήσεις μας (bottom line) |
| Δεχόμαστε μονόπλευρες απώλειες προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις |
| Ψάχνουμε τη μια και μοναδική λύση που θα είναι αποδεκτή στους άλλους |
| Εμμένουμε στην επίτευξη της συμφωνίας |
| Προσπαθούμε να αποφύγουμε εγωιστικές αντιπαραθέσεις |
| Υποχωρούμε σε πιέσεις |

| |
|--|
| Διαπραγμάτευση αξιών (merits) |
| οι συμμετέχοντες είναι λύτες προβλημάτων (problem solvers) |
| Στόχος είναι η επίτευξη μιας σοφής (wise) συμφωνίας με τρόπο αποτελεσματικό (efficiently) και σε κλίμα φιλικό (amicably) |
| Ξεχωρίζουμε τους ανθρώπους (people) από το πρόβλημα (problem) |
| Είμαστε μαλακοί (soft) με τους ανθρώπους αλλά σκληροί με το πρόβλημα |
| Συνεχίζουμε ανεξαρτήτως εμπιστοσύνης |
| Εστιάζουμε σε συμφέροντα (interests) και όχι σε θέσεις (positions) |
| Διερευνούμε τα συμφέροντα των συμμετεχόντων |
| Δεν έχουμε ελάχιστες απαιτήσεις |
| Παράγουμε εναλλακτικές επιλογές από τις οποίες κερδίζουν και τα δύο μέρη |
| Παράγουμε πολλές εναλλακτικές λύσεις με σκοπό να επιλέξουμε τη βέλτιστη (απόλυτα καλύτερη) |
| Επιζητούμε τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων |
| Προσπαθούμε να βρούμε λύση βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια, ανεξαρτήτως εγωισμού |
| Υιοθετούμε ορθολογική προσέγγιση - υποκύπτουμε στην λογική όχι σε πιέσεις |



Β' Μέρος

Διαπραγματευτικές Τακτικές



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



... μη διαπραγματευτείτε εάν

- you loose the farm (τα παίζετε «όλα ή τίποτα»)
- έχετε εξαντληθεί
- σας γίνονται ανήθικες προτάσεις
- δεν ενδιαφέρεστε για έκβαση
- δεν έχετε επαρκή χρόνο
- ο άλλος παίκτης είναι κακόπιστος
- η αναμονή βοηθάει τις θέσεις σας
- δεν είστε κατάλληλα προετοιμασμένοι

Διαπραγματευτικές Τακτικές

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες σχεδιασμένες να υποστηρίξουν ευρείες στρατηγικές

- είναι υποδεέστερης σημασίας από τη στρατηγική
- κατευθύνονται από τη στρατηγική
- έχουν την δύναμη να τροποποιήσουν τη στρατηγική

Μία διαπραγματευτική τακτική είναι αποτελεσματική εάν :

- είναι **συμβατή με το στόχο**
- είναι **προσαρμοσμένη** στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αντίπαλου
- Χρησιμοποιείται μαζί με το **κατάλληλο** διαπραγματευτικό μίγμα
- Χρησιμοποιείται στον κατάλληλο χρόνο
- Δεν γίνεται αντιληπτή

ΣΥΝΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ (WIN – Win) διαπραγματευτικές τακτικές & μέθοδοι

- Πλαισίωση του προβλήματος με τρόπο που είναι αποδεκτός και από τις δύο πλευρές (αμοιβαία αποδεκτός ορισμός)
- Τακτική ανοιχτών χαρτιών (Πρέπει να είναι τελείως ανοιχτά τα χαρτιά;)
- Δοκιμή και απόρριψη (logrolling) δηλαδή:
 1. Θέτουμε τα θέματα στο τραπέζι π.χ. τιμή, ποσότητα, όροι πληρωμής
 2. Κάθε πλευρά καταγράφει τις προτιμήσεις της
 3. Συμφωνούν να υποχωρήσουν εναλλάξ σε μη επιθυμητά θέματα
 4. Δημιουργούν εναλλακτικές
 5. Επιλέγουν αυτή που μεγιστοποιεί το αμοιβαίο όφελος
 6. Μπορούν να συμφωνήσουν σε επόμενη διαπραγμάτευση να υποχωρήσει το άλλο μέρος (logrolling over time)
- Brainstorming εναλλακτικών
- Ταυτόχρονη κατάθεση πολλών προσφορών/ εναλλακτικών

Το διαπραγματευτικό στυλ πρέπει να είναι principled

Οι διαπραγματευτές αντιμετωπίζουν 2 μεγάλα διλήμματα

α) το Δίλημμα Εντιμότητας: το οποίο αφορά το «πόση αλήθεια θα πρέπει να αποκαλύψουμε στο άλλο μέρος»

- αν αποκαλύψουμε τα πάντα εξασφαλίζουμε / παρέχουμε στο αντίπαλο μέρος διαπραγματευτικά όπλα / πλεονεκτήματα
- αν δεν εκφράσουμε τις ανάγκες, τα πιστεύω και τις επιθυμίες μας, τότε μάλλον θα οδηγηθούμε σε διαπραγματευτικό αδιέξοδο

β) το Δίλημμα της Εμπιστοσύνης: το οποίο αφορά το «πόσα θα πρέπει να πιστέψουμε από αυτά που το άλλο μέρος ισχυρίζεται»

- αν πιστεύεις/πιστέψεις τα πάντα, ο αντίπαλος θα εκμεταλλευθεί
- αν δεν πιστέψεις τίποτα, τότε είναι δύσκολο να επιτύχεις κάποια συμφωνία

Είδη Συμφερόντων

- *Συμφέροντα ουσίας*
- *Διαδικαστικά συμφέροντα*
- *Συμφέροντα σχέσεων*
- *Συμφέροντα που στηρίζονται σε αρχές και αξίες.*

Lax and Sebenius (1986)

Ερώτηση

Όταν έχουμε πολλά ζητήματα να διευθετήσουμε είναι καλύτερα να ξεκινάμε με τα εύκολα ή τα δύσκολα θέματα;

Συχνά ακούμε « Οι διαπραγματεύσεις κυλάνε ομαλά, έχουμε συμφωνήσει στο μεγαλύτερο μέρος των θεμάτων, έχει σημειωθεί πρόοδος, απομένουν κάποια τεχνικά θέματα»

Τις περισσότερες φορές αυτά είναι τα θέματα για τα οποία γίνεται η όλη διαπραγμάτευση

Κυβέρνηση: Το 80% της διαπραγμάτευσης με Τρόικα έχει κλείσει

Ηλεκτρονική ενημέρωση: 2014-02-07, 10:10:03



Στα θετικά στοιχεία για την ελληνική οικονομία ποντάρει η ελληνική κυβέρνηση προκειμένου να πάρει πολιτικές ανάσες και να αλλάξει το αρνητικό κλίμα που επικρατεί στις δημοσκοπήσεις.

Μεξικοί και ομογενείς Οικονομικών εκτιμούν ότι το κλίμα αισιοδοξίας που επικρατεί θα συμβάλει και από την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης με την Τρόικα που είναι στην τελική ευθεία. Από το υπουργείο Οικονομικών διαρρέει ότι το 80% της διαπραγμάτευσης έχει κλείσει και ότι μόνον ορισμένα διαπραγματικά μέρη που περιλαμβάνονται στην έδραση του ΟΟΣΑ, η

Διευθέτηση ζητημάτων

- Γνωρίζουμε ακριβώς ποια είναι τα εύκολα ή δύσκολα ζητήματα του αντιπάλου;
- Κάτι που θεωρούμε εύκολο ζήτημα για εμάς είναι το ίδιο σημαντικό για τον αντίπαλο;
- Δεν θα μπορούσαμε να ζητήσουμε ανταλλάγματα παραχωρώντας ένα εύκολο ζήτημα για εμάς αλλά σημαντικό για τον αντίπαλο, εξασφαλίζοντας συναινέσεις;
- Αν εξασφαλίσουμε τα εύκολα ζητήματα και στη συνέχεια μείνουν μόνο τα δύσκολα χάνουμε διαπραγματευτική δύναμη
- Άρα θα πρέπει **πάντα να επιδιώκουμε λύσεις πακέτων**. Μόνο έτσι θα δημιουργήσουμε συνθήκες αύξησης της αξίας



“ Σκληρή διαπραγμάτευση
μπορείς να κάνεις μόνο όταν
σε έχουν ανάγκη στην ομάδα
(Νίκος Γκάλης)



Σκληρές Διαπραγματευτικές Τακτικές Hard ball Negotiations

***Αν σας ζητήσουν να
δώσετε πρώτοι μια τιμή σε
μια διαπραγμάτευση τι θα
κάνετε?***

- Πιστεύετε ότι τα κέρδη εξαμήνου 2020 της ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ είναι > ή < από 6,5 εκατ. €
- Ποιο νομίζετε ότι είναι το ποσό των κερδών της ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ για το Α εξάμηνο?

έρευνα κατέδειξε με βεβαιότητα ότι το ποσό (€) που αναφέρεται στην πρώτη ερώτηση (αβάσιμος αριθμός) είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την ευθυγράμμιση των περισσότερων απαντήσεων στο δεύτερο ερώτημα με αυτό το αυθαίρετο ποσό

***80% των απαντήσεων
λένε ότι αφήνουν το
άλλο μέρος να δώσει
τιμή γιατί έτσι
αποκαλύπτεται η θέση
του***

Εξωφρενική πρώτη προσφορά

Το Φαινόμενο της αγκίστρωσης/ *The Anchoring Effect*

- πρώτες εντυπώσεις, εκτιμήσεις ή πληροφορίες ενισχύουν τις επόμενες σκέψεις και κρίσεις
- οι άγκυρες μπορεί να είναι ένα απλό σχόλιο που γίνεται από ένα διαπραγματευτή ή ένα αριθμητικό στοιχείο που αναφέρεται εκτός πλαισίου
- Η πρώτη προσφορά ορίζει το διαπραγματευτικό εύρος και παγιδεύει ιδιαίτερα όταν υπάρχει έλλειψη πλήρους πληροφόρησης
- δίνει την εικόνα ότι το μέρος που έκανε την εξωφρενική πρώτη προσφορά έκανε μεγάλες παραχωρήσεις πιέζοντας το σημείο αποδοχής του αντιπάλου
- ***Η αγκίστρωση είναι πετυχημένη όταν είναι κοντά στην ζώνη αποδοχής της άλλης πλευράς αλλιώς ζημιώνεται η εμπιστοσύνη ή φαίνεται γελοία η προσφορά ή ο διαπραγματευτής***



Τι κάνουμε αν μας γίνει μια εξωφρενική πρώτη προσφορά

- Αποφεύγουμε να κάνουμε αμέσως αντιπροσφορά/ στην αρχή σιωπούμε
- Κάνουμε ανοιχτές ερωτήσεις δείχνουμε ενδιαφέρον για άλλες λεπτομέρειες της προσφοράς επανερχόμαστε αργότερα
- Διατηρούμε ευρύτητα πνεύματος/ εστιάζουμε σε αντικειμενικά κριτήρια και ψάχνουμε να βρούμε άλλα σημεία αφετηρίας
- Δηλώνουμε ότι γνωρίζουμε τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά
- Εκφράζουμε έντονα τη δυσαρέσκειά μας
- Ψάχνουμε ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουμε άγκυρες προς όφελός μας
- Μπορούμε να ζητήσουμε την στήριξη ενός τρίτου μέρους π.χ. εκτιμητή



Παγίδα επένδυσης (The investment trap)

Σας έχει τύχει να διαπραγματεύεστε με κάποιον ο οποίος :

- χρονοτριβεί σε λεπτομέρειες
- φαίνεται αναποφάσιτος
- αλλάζει συνεχώς τις παραμέτρους της προσφοράς του σημειώνοντας πολύ μικρή πρόοδο?
- Ζητάει συνεχώς στοιχεία σας κάνει τη ζωή δύσκολη?

Μπορεί αυτή η στάση να είναι διαπραγματευτική
“Τακτική Επένδυσης”



*«Είναι ευκολότερο να αντισταθείς
στην αρχή παρά στο τέλος»
(Leonardo Da Vinci)*

Investment Trap

Παγίδα επένδυσης (The investment trap)

- Οι παρελθούσες επενδύσεις μας, είτε πρόκειται για χρήματα, προσπάθειες ή χρόνο ενέργεια, συχνά μας κάνουν να τις υπερασπιστούμε έντονα.
- Η απροθυμία μας να παραδεχτούμε τα λάθη μας μας καθιστά πολύ δύσκολο για εμάς να ξεφύγουμε από την παγίδα των παρελθουσών επενδύσεων
- Όταν έχουμε διανύσει δρόμο συμφωνούμε σε παραχωρήσεις
- Δημιουργείται έτσι λαθεμένη συσχέτιση της επιτυχίας με έκβαση έστω και με αποτέλεσμα χαμηλότερο της ζώνης αποδοχής μας.

Αντίμετρα

- Επιταχύνουμε (take it or leave it)
- (Stop loss) «καλύτερα να χάσω μερικά, απ' το να τα χάσω όλα».
- Απειλούμε με αποχώρηση από τη διαπραγμάτευση



Ο χρόνος στις διαπραγματεύσεις

Χρονικές τακτικές

Η επιτάχυνση

- δημιουργεί πίεση που δεν επιτρέπει να σκεφτούμε καθαρά τις επιλογές μας/ Μεταφέρει την ευθύνη της έκβασης στην άλλη πλευρά
- Χρήσιμη όταν θέλουμε να απελευθερώσουμε δυνάμεις
- Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος ευνοεί

Η Καθυστέρηση :

- Χρήσιμη σε παράλληλες διαπραγματεύσεις (εύρεση συμμαχιών, αύξηση δυνάμεων)
- Επίδραση στις αντιλήψεις σχετικά με το πόσο θέλω κάτι
- Χρήσιμη όταν θέλω να φέρω την άλλη πλευρά προ τετελεσμένων
- Μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη σχέση

Από τα σημαντικότερα στοιχεία που καθορίζουν την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης είναι ο χρόνος τόσο των διαπραγματεύσεων (timing) όσο και της χειραγώγησής του κατά τη διάρκεια αυτών

Η τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης “take it or leave it”

- Επιθετική τακτική που βασίζεται στον αιφνιδιασμό του αντιπάλου
- Γίνεται πρόταση για συγκεκριμένη υποχώρηση της άλλης πλευράς με όφελος την άμεση συμφωνία.
- Οι περισσότεροι διαπραγματευτές είναι προετοιμασμένοι για σκληρή και επίπονη διαδικασία. Η προοπτική άμεσης διευθέτησης μπορεί να προκαλέσει έκπληξη και πανικό προς όφελος του προτείνοντα.
- Δεν πρέπει να γίνεται στην αρχή της διαπραγμάτευσης γιατί δίνει την εντύπωση στον αντίπαλο ότι υπάρχουν περιθώρια για περισσότερες συναινέσεις

ΑΝΤΙΜΕΤΡΑ

- Η αντίστροφη της πρότασης με ανάλογο ύφος. Φέρει το βάρος της έκβασης στο μέρος που πρότεινε την αρχική προσφορά
- Η προσπάθεια λήψης περισσότερων πληροφοριών
- Η καθυστέρηση μέσω της επίκλησης ανώτερης εγκριτικής αρχής (π.χ. ΔΣ, Διευθυντή κτλ)

Πως απαντάμε στις χρονικές παγιδεύσεις

Αν ο αντίπαλος επιταχύνει

- Σκεφτείτε κατά πόσο έχετε ανάγκη αυτά που διαπραγματεύεστε Η πίεση δεν οδηγεί σε καλά αποτελέσματα
- Ακολουθείστε την αντίπαλη τακτική της καθυστέρησης
- Ζητήστε ευθέως αιτιολόγηση της επίσπευσης και επιμείνετε
- Χρησιμοποιείστε την τακτική της ανώτερης αρχής

Αν ο αντίπαλος καθυστερεί

- Ρωτήστε για τους λόγους της καθυστέρησης
- Αποφύγετε την επιθετικότητα
- Διαπραγματευθείτε το χρόνο της καθυστέρησης
- Χρησιμοποιείστε την τακτική του ανταγωνισμού
- Δημιουργείστε πίεση χρόνου στην αντίπαλη πλευρά απειλήστε με διακοπή

Η τακτικής της « Ανώτερης Αρχής» ή αλλιώς «τακτική αποστολέα»

Η ουσία της επίκλησης της ανώτερης αρχής είναι ότι ο διαπραγματευτής δεν έχει την εξουσία να συνάψει τελική συμφωνία – ή ισχυρίζεται ότι στερείται τέτοιας εξουσίας

Είναι αποτελεσματική όταν η αρχή είναι απρόσωπη (π.χ. Euroworking Group, Eurogroup, Επιτροπή ζημιών, ΔΣ, εταιρία κτλ)

Η τακτική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως

- Για να κερδηθεί χρόνος
- Διορθώνονται διαπραγματευτικά σφάλματα
- παρέχεται δυνατότητα υποχώρησης χωρίς να κινδυνεύει η αξιοπιστία/ εργαλείο ανίχνευσης θέσεων
- Αποφεύγεται η δυνατότητα νέων παραχωρήσεων

... πως αντιδρούμε στην τακτική ανώτερης αρχής...

- Διαπραγματευθείτε από πριν τους κανόνες
- Συγκεντρώστε πληροφορίες για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του αντιπάλου
- Ζητείστε εξ αρχής να διαπραγματευθείτε με το άτομο με κατάλληλη εξουσιοδότηση (decision maker)
- Εξασφαλίστε αν μπορείτε τη συναίνεση / δημιουργήστε συμμαχία με τον αποστολέα

ΟΙ «ΚΟΚΚΙΝΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ»



Γνωστοποιείται στην άλλη πλευρά ποιο είναι το ελάχιστο αποδεκτό αποτέλεσμα

- Οι κόκκινες γραμμές συνήθως απέχουν από το πραγματικό
- Ευθεία επίθεση στην κόκκινη γραμμή του αντιπάλου μπορεί να προκαλέσει διακοπή και ρήξη
- Χρήσιμη για λόγους καθυστέρησης. Αν δεν ισχύσει το Α δεν έχει νόημα να συζητάμε
- Θέλει ιδιαίτερη προσοχή τίθεται σε αμφιβολία η αξιοπιστία του διαπραγματευτή

... πως αντιδρούμε όταν ο αντίπαλος μας αποκαλύπτει κόκκινες γραμμές

- Ζητείστε περισσότερες πληροφορίες
- Δημιουργείστε momentum με μικρές παραχωρήσεις και επανέρθετε στη συνέχεια στις κόκκινες γραμμές
- Δημιουργείστε συνθήκες επένδυσης (έχουμε προχωρήσει πολύ ...)
- Εστιάστε σε αντικειμενικά κριτήρια που υποστηρίζουν τις θέσεις σας
- Προσπαθήστε να δημιουργήσετε συνθήκες αποδοχής π.χ. με διατυπώσεις μετά τη συμφωνία που να μην προσκρούουν στην παραβίαση των κόκκινων γραμμών (δικαιολόγηση, πλαισίωση)
- Κάντε καθυστέρηση προσπαθήστε να επηρεάσετε με εικονικές διαπραγματεύσεις και μονομερείς ενέργειες την συγκρουσιακή ικανότητα του αντιπάλου

Τακτική Δημιουργίας ανταγωνισμού

- Πιέζω τα μέρη να συμφωνήσουν δημιουργώντας συνθήκες ανταγωνισμού (η εταιρία **A** μου δίνει rate 0,96 εσείς πόσο μπορείτε να πέσετε από αυτό?, εταιρίες κινητής).
- Εμφανίζοντας εναλλακτικές διογκώνω τη διαπραγματευτική μου δύναμη
- Συνδυαζόμενη με την τακτική επιταχύνσεων είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική
- Είναι χρήσιμη τακτική παγίδευσης σε πυρετό ανταγωνισμού. Χτυπάει στην ψυχολογία και στον εγωκεντρισμό του αντιπάλου

Αντίμετρα τακτικής ανταγωνισμού

- Τονίστε άλλα σημεία της προσφοράς /δείξτε σιγουριά για αυτά που προσφέρετε (π.χ. αξιοπιστία, δίκτυο κτλ)
- Συνδέστε τη διαπραγμάτευση με άλλες μελλοντικές ή επικεντρωθείτε στη σχέση
- Αναζητείστε παράπλευρα οφέλη που δεν έχουν άμεση σχέση με την προσφορά
- Ανιχνεύστε την αλήθεια, αναζητείστε αρνητικές παραμέτρους στην προσφορά του ανταγωνισμού τις οποίες υπερτονίστε
- Εξετάστε το ενδεχόμενο παραχωρήσεων με ανταλλάγματα π.χ. διετή σύμβαση κτλ

Παγίδευση πλαισίωσης (Framing Effect)

Ο τρόπος με τον οποίο ένας διαπραγματευτής πλαισιώνει (ορίζει) ένα πρόβλημα έχει επίδραση στην πορεία μιας διαπραγμάτευσης

Η διατύπωση μπορεί να καθορίσει τον τρόπο που θα εξελιχθούν οι διαπραγματεύσεις

Οι άνθρωποι ποιο εύκολα αποδέχονται ένα βαθμό ρίσκου όταν πρόκειται να αποφύγουν απώλειες / ζημιές, παρά όταν πρόκειται να έχουν ωφέλειες δηλαδή σιγουρεύουμε τα κέρδη και αποφεύγουμε πάση θυσία τις ζημιές (αποστροφή κινδύνου) (θεωρία αποστροφής κινδύνου / Kahneman & Tversky)

- δεν μπαίνουμε στη διαδικασία να παραφράσουμε νοητικά το πλαίσιο
- το αποδεχόμαστε όπως παρουσιάζεται (περιορισμένα ορθολογικός τρόπος)
- Οι αντίπαλοι διαπραγματευτές θα προσπαθήσουν να σας παγιδεύσουν σε όλη τη διαπραγματευτική διαδικασία σε πλαίσια που ευνοούν τα συμφέροντά τους

Αντίμετρα πλαισίωσης

Σκεφτείτε τους ακόλουθους τρόπους για να αξιοποιήσετε τη δύναμη της αποστροφής του κινδύνου κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων:

- Πλαισιώστε την πρότασή σας σε σχέση με τα δυνητικά οφέλη που θα χάσει η άλλη πλευρά, αν απορριφθεί η ιδέα ή η πρότασή σας, και όχι αυτά που κερδίζει αποδεχόμενος.
- Όταν διευθύνετε μια δημοπρασία ή ένα διαγωνισμό, ενημερώστε τους πλειοδότες ότι "θα χάσετε την ευκαιρία να αποκτήσετε Χ οφέλη αν δεν αυξήσετε την προσφορά σας" και όχι "θα έχετε την ευκαιρία να πάρετε το Χ εάν αυξήσετε την προσφορά σας".
- Επισημάνετε ότι "η προσφορά που έχετε λάβει από τον ανταγωνιστή μας δεν σας δίνει Α, Β ή Γ" αντί να επισημάνετε ότι "η προσφορά μας σας δίνει Α, Β και Γ."

Τακτική Μείζονας Άμυνας σε δευτερεύοντα σημεία

Πως εφαρμόζεται :

- τραβάτε το ενδιαφέρον της άλλης πλευρά σε ζητήματα που δεν σας ενδιαφέρουν και τα μεγιστοποιείτε
- Δίνεται η ευκαιρία να ανταλλαχθεί με επόμενα ζητήματα ή άλλα σημαντικότερα /αντάλλαγμα τον πραγματικό στόχο. Π.χ. Μείωση του κόστους ασφάλισης

ANTIMETPA

- Καλή πληροφόρηση
- Διερεύνηση με ερωτήσεις
- Καθυστέρηση
- Κλειδί η σωστή προετοιμασία (τι θέλω από μια διαπραγμάτευση), σωστή ιεράρχηση μη παραχώρηση εύκολων συναινέσεων συναινέσεις με ανταλλάγματα

Διαπραγματευτικό αντάρτικο / εκφοβισμός

Όταν ένας διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται την αδυναμία του για μετωπική σύγκρουση επιδιώκει την φθορά της άλλης πλευράς με εικονικές διαπραγματεύσεις και μεμονωμένες ενέργειες

Εμφανίζεται όταν επικρατούν έντονες συναισθηματικές ή πολιτισμικές συγκρούσεις

Στόχος :

- Μείωση δυνάμεων (οικονομικών, κύρος, σχέσεις με τρίτους, φήμη κτλ)
- Πρόκληση παράλληλων επιβαρύνσεων- Μείωση συγκρουσιακής ικανότητας
- Δημιουργία Εντυπώσεων– Χειραγώγηση συναίνεσης



ΑΝΤΙΜΕΤΡΑ

- Περιορισμός των αβεβαιοτήτων της διαπραγμάτευσης με οριοθέτηση διαπραγματευτικών περιθωρίων (π.χ. νομικό πλαίσιο)
- Δημιουργία συμμαχιών
- Απειλή διακοπής διαπραγμάτευσης

Τακτική σε «βάθος άμυνας»

- Βασίζεται στον ισχυρισμό ότι τα προτεινόμενα αποτελούν πάγια τακτική της επιχείρησης, ή του φορέα κτλ
- Δείχνει στον αντίπαλο ότι πρέπει να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα
- Για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της τακτικής πρέπει να υφίστανται σειρά προϋποθέσεων. Ο συσχετισμός δυνάμεων και ο βαθμός εξάρτησης των δύο μερών πρέπει να γέρνει προς τη μεριά που εφαρμόζει αυτή τη τακτική.
- Η εφαρμογή της τακτικής προκαλεί δυσφορία στον αντίπαλο και θέτει σε κίνδυνο τη σχέση

Αντίμετρα

- Η ευγενική προσπέραση του αντίπαλου διαπραγματευτή
- Η τακτική του ανταγωνισμού
- Η εστίαση στη σχέση και στα οφέλη που απειλούνται



Τακτική απόσυρσης προσφοράς

- Είναι τεχνική κλεισίματος η απειλή απόσυρσης προσφοράς ή μέρους αυτής
- Χρησιμοποιείται για να ενισχύσει την τελευταία συμφωνία και να εμποδίσει το αντίπαλο μέρος από το να ζητήσει νέες παραχωρήσεις (τσιμπολόγημα)
- Δεν είναι αποτελεσματική όταν το αντίπαλο μέρος διαπραγματεύεται με καλή πίστη
- Χρησιμοποιείται για να κερδίσει παραχωρήσεις όταν η συμφωνία είναι ορατή και έχει δημιουργηθεί κλίμα συμφωνίας
- Χρησιμοποιείται μαζί με την ανώτερη αρχή για να μην κινδυνέψει η μέχρι εκείνο το σημείο συμφωνία και με τεχνικές επίσπευσης.

ΑΝΤΙΜΕΤΡΑ

- Δημιουργία εντυπώσεων απόσυρσης ενδιαφέροντος
- Κάνετε ανοιχτές ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστώσετε εάν όντως υπάρχουν άλλα περιθώρια ποιος ο λόγος της απόσυρσης
- Εφαρμόστε την συσχέτιση , δηλαδή δώστε ιδιαίτερη σημασία στην παράμετρο που αποσύρεται για να κερδίσετε κάποια άλλη παραχώρηση
- Ζητήστε να επαναδιαπραγματευθείτε όλο το πακέτο από την αρχή μην παρασύρεστε

Διαμόρφωση Αντίπαλου

- Εφαρμόζεται σε περίπτωση που η διαπραγμάτευση γίνεται μέσω αντιπροσώπων
- Αποσκοπεί στο να έχουμε τον ποιο ευνοϊκό προς τα συμφέροντά μας αντίπαλο διαπραγματευτή
- Κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι εικονικές διαπραγματεύσεις
- Προσπαθούμε να επηρεάσουμε τους προσωπικούς στόχους των αντίπαλων διαπραγματευτών

Αντίμετρα

- Θέτουμε από την αρχή εσωτερικά αντικειμενικά κριτήρια αποδοχής και διαδικασίες
- Καλός εσωτερικός έλεγχος και αυστηρή επιλογή της κατάλληλης διαπραγματευτικής ομάδας με σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες
- Καλή πληροφόρηση και προετοιμασία

Τακτική επαναλήψεων

- Εφαρμόζεται για ένα δεδομένο ζήτημα και εφόσον ο αντίπαλος εμφανίσει αρχική άρνηση
- Έχει σκοπό να εκνευρίσει, να κουράσει
- Να δημιουργήσει συνθήκες επένδυσης

ΑΝΤΙΜΕΤΡΑ

- Η επίκληση ανώτερης αρχής
- Η υπερπήδηση του ζητήματος και επανεξέτασή του σε άλλο χρονικό σημείο της διαπραγμάτευσης
- Η απειλή διακοπής της διαπραγμάτευσης
- Η ανταλλαγή παραχωρήσεων σε δευτερεύοντα σημεία

Παγίδευση σε «Βυθισμένα κόστη» Sunk Cost Trap

- Είναι ένα είδος αγκίστρωσης που έμπειροι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν εντέχνως για να παγιδεύουν τους αντιπάλους τους
- Τα βυθισμένα κόστη έχουν να κάνουν με παρελθούσες τιμές οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με τις σημερινές / αυριανές τιμές.
- Π.χ. Η πληροφόρηση σχετικά με την αγορά μιας κατοικίας το έτος 2010 δεν έχει καμία σχέση με την τιμή της σήμερα και αύριο που ενδιαφέρει ένα διαπραγματευτή

Αντίμετρα

- Καταβάλλετε συνειδητή προσπάθεια να παραμερίσετε κάθε βυθισμένο κόστος - είτε ψυχολογικό είτε οικονομικό
- Εντοπίστε αντικειμενικά κριτήρια
- Εστιάστε σε παρόντες / μελλοντικές τιμές
- Αποφύγετε τις αγκιστρώσεις
- Απευθυνθείτε σε τρίτο μέρος /ειδικό, εκτιμητή

Negotiation Hints

- Τακτοποιήστε τις νίκες και τις ήττες (παραχωρείστε πολλές μικρές νίκες στον αντίπαλο και κερδίστε μια μεγάλη ήττα του). Ποιο εύκολα θα γίνει αποδεχτή.
- Μπορείτε να απορρίψετε την πρώτη πρόταση που δέχεστε. Καθυστερήστε την αποδοχή όσο καλή και να είναι η πρόταση
- Ακούστε προσεκτικά την άλλη πλευρά αφήστε περιθώρια για ελιγμούς στην πρόταση σας
- Κάντε προσφορές υπό όρους όπως «αν κάνετε εσείς αυτό , θα κάνουμε εμείς εκείνο»
- Βολιδοσκοπήστε τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς «Πως θα νιώθατε αν...»
- Σε κάθε μικρή ή μεγάλη παραχώρηση μην ξεχνάτε να ζητάτε ανταλλάγματα
- Μην κάνετε μεγάλες παραχωρήσεις. Κάθε παραχώρηση να είναι μικρότερη από την προηγούμενη
- Η αξία των υπηρεσιών που διαπραγματεύεστε σε αντίθεση με αυτή των προϊόντων φθίνει με το χρόνο π.χ αν εξασφαλίσετε 10% έκπτωση για την ασφάλιση ενός εργοστασίου και λαμβάνετε 15% προμήθεια, την πρώτη στιγμή αυτό θα είναι αποδεκτό
- Μη δίνετε ποτέ εύρος αποδοχής
- Visualize (κάντε ορατά στην άλλη πλευρά τα θετικά της συμφωνίας από πριν σα να έχετε συμφωνήσει)

Η δύναμη της έντυπης ύλης

Η έντυπη ύλη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας αλλά και της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Το έντυπο υλικό μεταφέρει μια αίσθηση αξιοπιστίας και τονώνει την αυτοπεποίθησή σας. Η ύπαρξη εντύπου αποπλίζει τον αντίπαλο.

Έντυπα που πρέπει να έχετε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μπορεί να είναι :

Κατάλογοι προϊόντων

Τιμοκατάλογοι

Φόρμες παραγγελίας

Επιστολές πελατών

Επιστολές προϊσταμένων

Άρθρα εφημερίδων και δελτία Τύπου

Φυλλάδια/τιμοκατάλογοι ανταγωνιστών, ώστε ο πελάτης να έχει τη δυνατότητα συγκρίσεων.

Σχετικά με τη δύναμη της έντυπης ύλης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε ότι, συνήθως, ο κόσμος θυμάται το 20% των πληροφοριών που ακούει και περίπου το 30% των πληροφοριών που βλέπει. Αλλά όταν ταυτόχρονα βλέπει και ακούει έχει τη δυνατότητα να θυμάται το 50% των πληροφοριών. Γι' αυτό να χρησιμοποιείτε τα έντυπα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Πως αντιμετωπίζουμε τους δύσκολους ανθρώπους;

- Μην αντιδράσετε. (“go to the balcony”) Θέστε αποδεχτά όρια συμπεριφοράς (μη διαφωνείτε στα αρχικά στάδια)
- Αφοπλίστε το άλλος μέρος ερχόμενοι στα βήματά του. Κάντε ανοικτές ερωτήσεις, δείξτε ειλικρινά ενδιαφέρον (feel, felt, found) Αποφύγετε ταμπέλες ή φορτισμένους χαρακτηρισμούς
- Αλλάξτε το παιχνίδι : Μην αρνείστε - παραφράστε. Μην παγιδεύεστε σε διαμάχη τοποθετήσεων
- Διευκολύνετε τον αντίπαλο να αποδεχθεί χωρίς να πληγώνεται ο εγωισμός του. (Αντικειμενικά κριτήρια, μην δείχνετε τον ενθουσιασμό σας, κάντε μικρές παραχωρήσεις
- Προτείνετε πολλαπλές προτάσεις πακέτα αξιολογήστε το ενδεχόμενο παραχώρησης σε σημαντικό ζήτημα
- Δυσκολέψτε την άρνηση του αντιπάλου. Επαναφέρετέ τον στη λογική, χρησιμοποιείστε διαπραγματευτική δύναμη, πειθώ.
- Αποφορτίστε το περιβάλλον (αφαιρέστε την πίεση χρόνου, κάντε διάλλειμα, αναβάλλετε την λήψη απόφασης), αποκαλύψτε τα συναισθήματά σας
- Ανιχνεύστε τα πραγματικά κίνητρα προβάροντας τη θέση του αντιπάλου (σπάνια τα κίνητρα είναι παράλογα) μπορεί να πρόκειται απλώς για τακτική δημιουργίας αδιεξόδου
- Ψάξτε για συμμαχίες, αποδεχθείτε τη μη έκβαση

Μεροληψίες και νοητικά σφάλματα

Οι μεροληψίες μας κάνουν να νοιώθουμε καλύτερα για τον κόσμο που μας περιβάλλει αλλά διαστρεβλώνουν την αντιλαμβανόμενη πραγματικότητα των διαπραγματευτών και οδηγούν σε συγκρούσεις

Η επίγνωσή τους και ο έξυπνος χειρισμός τους από έναν έμπειρο διαπραγματευτή μπορεί να είναι χρήσιμο όπλο στις διαπραγματεύσεις

Βασικές μεροληψίες στις διαπραγματεύσεις

- **Μεροληψία υπερβολικής αυτοπεποίθησης**

Βαθιά πίστη ότι είναι αναπόφευκτη η επιτυχία ενός διαπραγματευτικού πλάνου και άρα ανούσια η πρόβλεψη για εναλλακτικό σχέδιο

- **Μεροληψία αγκίστρωσης**

Η τάση προσκόλλησης στην αρχική πληροφορία και η αποτυχία επαρκούς προσαρμογής στις επακόλουθες πληροφορίες

- **Μεροληψία επιβεβαίωσης**

Αναζητάμε πληροφορίες που επανεπιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές μας και παραβλέπουμε νέες πληροφορίες που τις αντικρούουν

- **Μεροληψία διαθεσιμότητας**

Η τάση να βασίζουμε κρίσεις σε πληροφορίες που είναι άμεσα- εύκολα διαθέσιμες

Βασικές μεροληψίες στις διαπραγματεύσεις

- Κλιμάκωση δέσμευσης
- Αποστροφή κινδύνου/ Μεροληψία πλαισίου
- Μεροληψία της ύστερη γνώσης
- Μεροληψία του εγωκεντρισμού



Σφάλματα απόδοσης

- **Θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης**

Η τάση να υποτιμάμε την επιρροή των εξωτερικών παραγόντων και να υπερεκτιμάμε την επιρροή των εσωτερικών παραγόντων

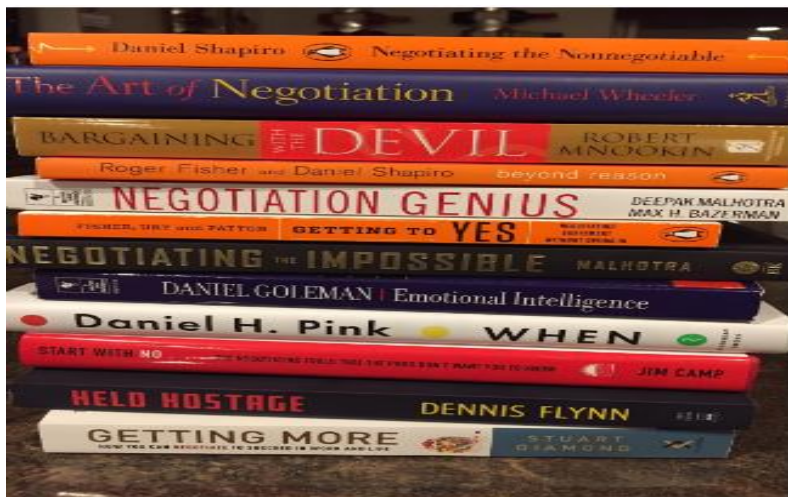
- **Μεροληψία αυτο-εξυπηρέτησης**

Λαμβάνει χώρα όταν τα άτομα υπερεκτιμούν τη δική τους (εσωτερική) επιρροή στις επιτυχίες και υπερεκτιμούν τις εξωτερικές επιρροές στις αποτυχίες

Σφάλματα κρίσεων άλλων

- **Επιλεκτική αντίληψη** – μια διαδικασία φιλτραρίσματος με βάση την αντίληψη ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, το υπόβαθρο και τη στάση. Οι παρατηρητές μπορεί να εξαγάγουν αυθαίρετα συμπεράσματα από μια αμφιλεγόμενη κατάσταση.
- **Φαινόμενο του φωτοστέφανου** – Ο σχηματισμός μιας γενικής εντύπωσης με βάση ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό

Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Αυτό είναι το πολύτιμο βοήθημα για όσους ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνων Περιουσίας και Διακοπής Εργασιών



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

