Αποτελεσματικές Διαπραγματεύσεις

Σπύρος Κοττώρης MBA, MEd

Φεβρουάριος 2021

StudySmart® the education think tank

Περιεχόμενο εκπαίδευσης

- Κατανόηση πόσο συχνά διαπραγματευόμαστε όλοι και τα οφέλη των καλών δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης.
- Αναγνώριση της σημασία της προετοιμασίας για τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις.
- Προσδιορισμός των διαφορετικών στυλ διαπραγμάτευσης και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους..
- Κατανόηση των βασικών αρχών διαπραγμάτευσης, συμπεριλαμβανομένων των BATNA, WATNA, WAP και του ZOPA.

StudySmart®

Τι είναι η Διαπραγμάτευση

Οποιαδήποτε μέθοδος διαπραγμάτευσης μπορεί να κριθεί από τρία κριτήρια:

✓ Θα πρέπει να παράγει μια κατάλληλη συμφωνία εάν είναι δυνατή η συμφωνία.

✓ Πρέπει να είναι αποτελεσματική.

✓ Θα πρέπει να βελτιώσει ή τουλάχιστον να μην βλάψει τη σχέση μεταξύ των μερών.

Σκεφτείτε μερικά παραδείγματα διαπραγματεύσεων από την εμπειρία σας.

Ήπια ή σκληρή Διαπραγμάτευση;

Η απάντηση στο ερώτημα εάν θα χρησιμοποιήσετε ήπια διαπραγμάτευση ή σκληρή είναι ούτε το ένα ούτε το άλλο.

Σκεφτείτε τα παρακάτω:

- Άτομα: Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.
- Ενδιαφέροντα: Εστίαση στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις.
- Επιλογές: Δημιουργήστε μια ποικιλία δυνατοτήτων πριν αποφασίσετε τι να κάνετε.
- Κριτήρια: Επιμένει ότι το αποτέλεσμα βασίζεται σε ένα αντικειμενικό πρότυπο.

Στυλ Διαπραγματευτών

- Οι ήπιοι διαπραγματευτές θέλουν να αποφύγουν την προσωπική σύγκρουση και επομένως, να κάνουν εύκολα παραχωρήσεις προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία.

- Οι σκληροί διαπραγματευτές βλέπουν οποιαδήποτε κατάσταση ως διαγωνισμό ή μάχη κατά την οποία η πλευρά που παίρνει την πιο ακραία θέση είναι αυτή που κερδίζει.

- Υπάρχει ένας τρίτος τρόπος διαπραγμάτευσης, ένας τρόπος ούτε σκληρός ούτε μαλακός. Αυτή η μέθοδος υποδηλώνει ότι αναζητάτε αμοιβαία οφέλη όποτε είναι δυνατόν.

Χαρακτηριστικά Διαπραγματευτών

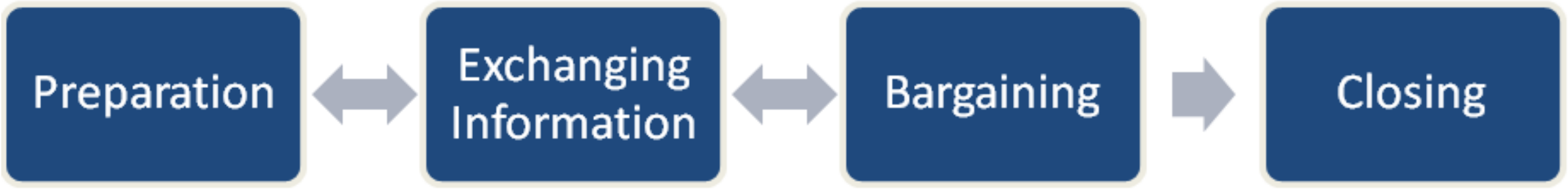
- Βλέπουν δυνατότητες και όχι προβλήματα.
- Είναι εξαιρετικά επικοινωνιακοί.
- Διατηρούν ανοιχτό μυαλό.
- Έχουν εμπιστοσύνη στις δικές τους ικανότητες και τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.
- Είναι πρόθυμοι να ακούσουν.
- Είναι αισιόδοξοι.

Φάσεις διαπραγμάτευσης

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης έχει τέσσερα στάδια:

1. Την προετοιμασία
2. Τη συζήτηση
3. Τις ανταλλαγές
4. Το κλείσιμο της συμφωνίας

Η προετοιμασία είναι το σπουδαιότερο στάδιο μιας διαπραγμάτευσης. Η προετοιμασία δίνει αυτοπεποίθηση και δύναμη. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την Προσωπική προετοιμασία του διαπραγματευτή και τις Πληροφορίες για την άλλη πλευρά.



Φάση 1: Προετοιμασία

Λίστα ελέγχου προετοιμασίας

- Προσδιορίστε τον κύριο στόχο σας.
- Προσδιορίστε τα σημεία υποστήριξής σας.
- Προσδιορίστε μια εναλλακτική θέση.
- Προσδιορίστε την καλύτερη εναλλακτική λύση σε μια συμφωνία με διαπραγμάτευση (BATNA).
- Προσδιορίστε το σημείο που σταματάτε να διαπραγματεύεστε και φεύγετε (WAP) σας.
- Ποια ζώνη πιθανής συμφωνίας (ZOPA) μπορεί να υπάρχει;

Best Alternative To a Negotiated Agreement (B.A.T.N.A)

Οι Β.Α.Τ.Ν.Α (μπάτνα) είναι οι εναλλακτικές που έχει ο διαπραγματευτής σε περίπτωση που δεν συμφωνήσει με την άλλη πλευρά. Είναι η κορυφαία πηγή δύναμης που έχει ο διαπραγματευτής σε μια διαπραγμάτευση.

Ποτέ μην αρχίζεις μια διαπραγμάτευση αν δεν έχεις μελετήσει τις δικές σου αλλά και τις Β.Α.Τ.Ν.Α της άλλης πλευράς. Θα είναι κορυφαίο λάθος αν το κάνεις διότι ουσιαστικά δεν μπορείς να διαπραγματευτείς.

Walk Away Position (WAP)

Όταν καθορίζετε τις προτεραιότητές σας, βεβαιωθείτε ότι έχετε σαφή κατανόηση του Walk Away Position (WAP).
Ποιο είναι το λιγότερο που θα αποδεχτείτε (ή την υψηλότερη τιμή που είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε);
Καθορίστε την αξία του WAP στο μυαλό σας και κρατήστε το ξεκάθαρα διαθέσιμο, ώστε να μην εμπλακείτε στη διαπραγμάτευση, είτε να καταλήξετε σε κάτι που δεν θέλετε ποτέ, είτε να απορρίψετε μια συμφωνία που ήταν καλύτερη από το WAP σας.
Εάν διαπραγματεύεστε για λογαριασμό κάποιου άλλου, βεβαιωθείτε ότι γνωρίζετε το WAP του, ώστε να μην κάνετε λάθη στη διαπραγμάτευση για αυτούς.

Zone of Possible Agreement (ZOPA)

Είναι επίσης καλή ιδέα να αναλύσετε πιθανές συμφωνίες προτού ξεκινήσετε μια διαπραγμάτευση.
Η Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας (ZOPA) είναι μια περιοχή αλληλεπικάλυψης όπου συναντώνται τα επιθυμητά αποτελέσματα και των δύο μερών και όπου και τα δύο μέρη μπορούν να ικανοποιηθούν με το αποτέλεσμα.
Μόλις φτάσετε σε ένα ZOPA, οι λεπτομέρειες πρέπει να συμφωνηθούν εντός του πεδίου αυτού.
Για παράδειγμα, εάν η πρόβλεψη της επιχείρησής σας επιτρέπει αύξηση μισθού 2% κάθε χρόνο για τα επόμενα τρία χρόνια, και παρόμοιες εταιρείες στον κλάδο σας προσφέρουν το ίδιο και ζητάτε 7% για τέσσερα χρόνια, τότε μπορεί να είστε εντός ZOPA.

Φάση 2: Συζήτηση

Ακολουθούν ορισμένα στοιχεία που πρέπει να θυμάστε για να κάνετε μια θετική εντύπωση:

- ✓ Αυτοπεποίθηση
- ✓ Οπτική επαφή
- ✓ Προσεγμένη κίνηση σώματος (γλώσσα σώματος)
- ✓ Προσεγμένη εμφάνιση (ρούχα, παπούτσια κλπ)
- ✓ Ευχάριστη έκφραση

Φάση 2: Συζήτηση

Έρευνες μας λένε ότι οι άνθρωποι καθορίζουν επτά πράγματα από την εμφάνισή σας.

1. Εισόδημα
2. Επίπεδο Εκπαίδευσης
3. Κοινωνική θέση
4. Επιτήδευση
5. Επιτυχία
6. Ηθικός χαρακτήρας
7. Αξιοπιστία

Φάση 2: Συζήτηση

Σκεφτείτε τι θα κάνατε αν:

- Ο αντίπαλός σας φαίνεται να έχει αποφασίσει από πριν.
- Ο αντίπαλός σας έχει κακή διάθεση.
- Ο αντίπαλός σας συνεχίζει να σας διακόπτει.
- Ο αντίπαλός σας γίνεται συναισθηματικός.
- Ο αντίπαλός σας συνεχίζει να χρησιμοποιεί λέξεις που δεν καταλαβαίνετε.
- Ο αντίπαλός σας χρησιμοποιεί εχθρικές λέξεις.
- Η γλώσσα του σώματος του αντιπάλου σας εμφανίζεται εχθρική.

Φάση 2: Συζήτηση

Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις υπάρχουν τέσσερα μεγάλα εμπόδια στη δημιουργία επιλογών:

- Πρόωρη κρίση
- Αναζήτηση μιας και μόνο απάντησης
- Η υπόθεση μιας σταθερής πίτας (μοιράσματος)
- Η σκέψη ότι «η επίλυση του προβλήματος είναι το πρόβλημά τους»

Φάση 3: Ανταλλαγή πληροφοριών

Στο δρόμο από το Όχι προς το Ναι.

Είναι πιθανό να φτάσετε σε ένα (αν όχι πολλά) αδιέξοδα, όπου ο ένας ή και οι δύο διαπραγματευτές έχετε κολλήσει στο ίδιο σημείο.

Μπορείτε να βελτιώσετε την κατάσταση με:

- Ένα διάλειμμα.
- Προσδιορίστε κρυμμένα ενδιαφέροντα που δεν έχουν συζητηθεί.
- Αντιμετωπίστε μη ρεαλιστικές προσδοκίες.
- Χρησιμοποιήστε τεχνικές καταιγισμού ιδεών.

Φάση 4: Στο δρόμο προς το κλείσιμο

- Πιστεύετε πραγματικά ότι ο αντίπαλός σας θα πει ναι;
- Εάν δεν είστε σίγουροι, συνεχίστε τις διαπραγματεύσεις.
- Ίσως θελήσετε να συνοψίσετε την τελευταία προσφορά σας ή να ζητήσετε από τον αντίπαλό σας περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την τελευταία προσφορά του.
- Η γλώσσα του σώματος μπορεί να είναι το μεγαλύτερο κλειδί σας.

Φάση 4: Στο δρόμο προς το κλείσιμο

- Για πιο περίπλοκες διαπραγματεύσεις, πιθανώς θα συμπεριληφθούν γραπτά έγγραφα. Σας συνιστούμε ανεπιφύλακτα να χρησιμοποιήσετε δικηγόρο. Αξίζει την επένδυση.
- Εάν είναι δυνατόν, ζητήστε από τον δικηγόρο σας να προετοιμάσει το έγγραφο που θα υπογραφεί. Εάν ακολουθείτε αυτήν τη διαδρομή, βεβαιωθείτε ότι έχετε όλα τα απαραίτητα έγγραφα μαζί σας όταν πηγαίνετε στη διαπραγμάτευση.
- Διαβάστε προσεκτικά το έγγραφο, ρήτρα με ρήτρα. Ρωτήστε για οτιδήποτε είναι ασαφές για εσάς.
- Βεβαιωθείτε ότι εσείς και ο αντίπαλός σας έχετε υπογράψει, πρωτότυπα αντίγραφα όλων των εγγράφων. Φυλάξτε τα αντίγραφά σας σε ασφαλές μέρος.

Αποτελέσματα Διαπραγματεύσεων

Lose-Lose

- Τα αποτελέσματα Lose-Lose εμφανίζονται ως αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης με αποφυγή, εξομάλυνση ή / και συμβιβασμό. Κανείς δεν πετυχαίνει τις πραγματικές τους επιθυμίες. Είναι πιθανό ότι η συμφωνία διαπραγμάτευσης δεν θα εφαρμοστεί και ότι η σχέση θα επηρεαστεί αρνητικά.

- Στην αποφυγή όλοι προσποιούνται ότι η σύγκρουση δεν υπάρχει πραγματικά και ελπίζει ότι θα την αποφύγει. Για παράδειγμα, ο παθητικός διαπραγματευτής μπορεί απλά να μην αναφέρει τα βασικά του σημεία.

Αποτελέσματα Διαπραγματεύσεων

Lose-Lose

Η εξομάλυνση μειώνει τις διαφορές μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών και υπογραμμίζει τις ομοιότητες και τους τομείς συμφωνίας. Η ειρηνική συνύπαρξη μέσω της αναγνώρισης κοινών συμφερόντων είναι ο στόχος. Η εξομάλυνση μπορεί να αγνοήσει την πραγματική ουσία μιας δεδομένης διαπραγμάτευσης.

Αποτελέσματα Διαπραγματεύσεων

Lose-Lose

«Ας συμβιβαστούμε» είναι μια φράση που ακούγεται συχνά σε μια ομάδα. Το κλασικό παράδειγμα εμφανίζεται όταν συναντώνται εκπρόσωποι των συνδικάτων και της διοίκησης για την προετοιμασία νέων συμβάσεων εργασίας. Συμβιβασμός συμβαίνει όταν γίνονται διευκολύνσεις έτσι ώστε κάθε μέρος της σύγκρουσης να παραδίδει κάτι πολύτιμο στο άλλο. Ως αποτέλεσμα, κανένα μέρος δεν κερδίζει τις πλήρεις επιθυμίες του και καθορίζονται συνθήκες για μελλοντικές συγκρούσεις. Παρόλο που μια διαπραγμάτευση φαίνεται να διευθετείται για λίγο μέσω συμβιβασμού, πιθανότατα θα υπάρξει ανάγκη για επαναδιαπραγματεύσεις κάποια στιγμή στο μέλλον.

Αποτελέσματα Διαπραγματεύσεων

Win-Lose

Στις διαπραγματεύσεις Win-Lose, ένα μέρος επιτυγχάνει τις επιθυμίες του σε βάρος και μη λαμβάνοντας υπόψη τις επιθυμίες του άλλου μέρους. Αυτό μπορεί να προκύψει από τον ανταγωνισμό ή ως αποτέλεσμα εξουσιοδοτημένης εντολής. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές αποτυγχάνει επίσης να αντιμετωπίσει τις βασικές αιτίες της διαπραγμάτευσης και τείνει να καταστείλει τις επιθυμίες τουλάχιστον ενός από τα αντιμαχόμενα μέρη. Ως αποτέλεσμα, είναι πιθανές μελλοντικές συγκρούσεις για τα ίδια θέματα.

Αποτελέσματα Διαπραγματεύσεων

Win-Win

Οι διαπραγματεύσεις Win-Win επιτυγχάνονται με την αντιμετώπιση των θεμάτων και τη χρήση της επίλυσης προβλημάτων για τη συμφιλίωση των διαφορών. Αυτή η θετική προσέγγιση περιλαμβάνει την αναγνώριση από όλα τα αντιμαχόμενα μέρη ότι κάτι είναι λάθος και χρειάζεται προσοχή. Όταν επιτυγχάνεται η επίλυση του προβλήματος, η σύγκρουση έχει πραγματικά επιλυθεί.
Οι συνθήκες win-win εξαλείφουν τους λόγους για συνέχιση της σύγκρουσης, καθώς τίποτα δεν έχει αποφευχθεί ή κατασταλεί. Όλα τα σχετικά θέματα θίγονται και συζητούνται ανοιχτά.

Φάση 4: Κλείσιμο

Λήψη συναίνεσης

- Παρακαλώ εξηγήστε σε τι έχετε συμφωνήσει.
- Συμφωνείτε με αυτό που έχετε συμφωνήσει;
- Έχετε δεσμευτεί να πραγματοποιήσετε τη συμφωνία;
- Εάν όχι, ποιοι παράγοντες πρέπει να αποσαφηνιστούν;

Ευχαριστούμε για την προσοχή σας!