



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οι ερωτήσεις **ΠΡΙΝ** τη διαπραγμάτευση

*Πώς να ξεπεράσετε
την ενστικτώδη προσέγγιση*

Κατά κοινή ομολογία, θα ήταν παράλογο να οδηγεί κάποιος χωρίς προηγουμένως να έχει παρακολουθήσει μαθήματα οδήγησης και, χωρίς αμφιβολία, θα ήταν απερισκεψία να θέλει κάποιος να ετοιμάσει ένα γεύμα υψηλών προδιαγραφών και γευστικών απαιτήσεων χωρίς ποτέ του να έχει ενημερωθεί από ειδικούς επί του αντικειμένου. Ομοίως, θα ήταν επιπολαιότητα να δρομολογήσει κάποιος ένα ταξίδι σε μακρινή χώρα χωρίς να συμβουλευτεί ταξιδιωτικό οδηγό, και θα ήταν εξωφρενικό να αναλάβει κάποιος τη διοίκηση ενός ιστιοφόρου χωρίς τις απαραίτητες γνώσεις ναυσιπλοΐας. Συμπερασματικά, ενώ ζούμε σε έναν κόσμο όπου οι διενέξεις είναι συχνές, πολύπλοκες και καθοριστικές για το μέλλον μας, εμείς προσπαθούμε να βρούμε μια λύση χωρίς ποτέ μας να έχουμε μελετήσει τη φύση των διενέξεων και τις μεθοδολογίες επίλυσής τους.

Οι διαπραγματεύσεις είναι μια ενστικτώδης πρακτική και γι' αυτό είναι μια πρακτική υψηλού ρίσκου. Οι περισσότεροι διαπραγματεύονται *κατά βούληση*, σύμφωνα με αυτό που θεωρούν καλύτερη πρακτική, η οποία, συχνά, πιστεύουν ότι είναι και η μόνη δυνατή πρακτική. Παράλληλα, οι διαπραγματεύσεις είναι μια κοινωνική δραστηριότητα στην οποία, ενώ το ένστικτο είναι καθοριστικής σημασίας, τα αποτελέσματα όμως της εμμονής μας σε αυτό σε πολλές περιπτώσεις είναι καταστροφικά. Πολλά χρόνια παρατήρησης, παρ' όλα αυτά, μας έχουν βοηθήσει να αναγνωρίσουμε, ανάμεσα σε αυτές τις ενστικτώδεις πρακτικές, εκείνες που είναι οι πλέον καταστροφικές και, χωρίς να παραθέτουμε κάποια αναλυτική λίστα, θα απαριθμήσουμε ορισμένες από αυτές που επιφέρουν τις πλέον αρνητικές συνέπειες.

Εκπορευόμενες από τη συνήθεια, οι πρακτικές αυτές διαμορφώνονται στη ρίζα των διαπροσωπικών σχέσεων και αυξάνουν σημαντικά το κόστος των συναλλαγών. Επιπρόσθετα, οι εν λόγω ενστικτώδεις πρακτικές αποτελούν τροχοπέδη στην επίλυση των διαφορών, δεν βοηθούν στην πρόοδο, προκαλούν απώλεια της δυναμικής που μπορεί να χαρακτηρίζει μια διαπραγμάτευση, αμαυρώνουν την προσωπική φήμη των διαπραγματευτών, εμποδίζουν τις μελλοντικές διαπραγματεύσεις, κλιμακώνουν τις εντάσεις και συμβάλλουν τα μέγιστα στην απώλεια χρόνου. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι με μια καθαρά ενστικτώδη προσέγγιση των διαπραγματεύσεων διακινδυνεύουμε να υποστούμε όλες αυτές τις αρνητικές συνέπειες. Κατά συνέπεια, κάθε διαπραγματευτής πρέπει να εντοπίζει τις ενστικτώδεις πρακτικές του, να τις αμφισβητεί και, αν κρίνεται απαραίτητο, να τις αναθεωρεί ή ακόμη και να τις εξαλείφει.

Αυτός είναι ο λόγος που η κρίσιμη προϋπόθεση για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις είναι οι λεγόμενες “ερωτήσεις αυτογνωσίας”. Η αυτογνωσία, που έρχεται με την ενδοσκόπηση και την αμφισβήτηση των πρακτικών μας, επιτρέπει την καλύτερη εκτίμηση των δεξιοτήτων μας, και δίνει περισσότερες ευκαιρίες για αυτοβελτίωση. Όπως γράφει και ο Ντεκάρτ στο *Λόγος περί Μεθόδου* (Discourse on Method), η αμφιβολία, δηλαδή οι ερωτήσεις αυτογνωσίας, είναι απαραίτητο στοιχείο «ώστε να ξεριζωθούν από το μυαλό μας όλα τα σφάλματα στα οποία μπορεί προηγουμένως να έχει υποπέσει, αλλά και για να βελτιώσουμε την προσπάθειά μας σε σταθερό έδαφος». Κατά συνέπεια, η αυτογνωσία αποτελεί την αφετηρία για την ανάπτυξη μιας *προσωπικής διαπραγματευτικής μεθόδου*.

Η ανωτέρω παράγραφος αναφέρεται στη χρησιμότητα της δημιουργικής αμφισβήτησης, την οποία θα αναλύσουμε στο Κεφάλαιο 1. Για να μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε αλλά και να αντιμετωπίσουμε τον αδρανή ενστικτώδη διαπραγματευτή που έχουμε μέσα μας, θα παρουσιάσουμε δέκα ενστικτώδεις διαπραγματευτικές πρακτικές που αποτελούν παγίδες για εκείνους που στερούνται διαπραγματευτικής παιδείας. Σε ό,τι ακολουθεί, θα αναλύσουμε τις αποκαλούμενες «ενστικτώδεις διαπραγματευτικές πρακτικές» με στόχο, αφενός μεν, να αναπτύξουμε μηχανισμούς αυτόματης εξάλειψής τους και, αφετέρου, να διαμορφώσουμε ένα πλαίσιο κανόνων που θα μας χαρίσουν αξιόπιστες και αποτελεσματικές (εναλλακτικές) διαπραγματευτικές συμπεριφορές. Οι «παγίδες» και οι «εναλλακτικές συμπεριφορές» θα παρουσιασθούν στις επόμενες σελίδες υπό τη μορφή τεχνικής σύνοψης. Αναλυτικότερη προσέγγιση και σπουδή των χαρακτηριστικών τους θα πραγματοποιηθεί στα τελευταία κεφάλαια αυτού του βιβλίου.

Παγίδα ενστίκτου Νο 1: η απουσία του κύκλου μάθησης

Η απουσία του κύκλου μάθησης, δηλαδή η απαξίωση των εμπειριών που μπορούμε να αποκτήσουμε από τη σπουδή της ή των προηγούμενων διαπραγματεύσεών μας είναι η πρώτη από τις ενστικτώδεις παγίδες και μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές επιδόσεις μας. Η διαπραγματευτική συμπεριφορά τού

τύπου «αλλάζω σελίδα» είναι συνηθισμένη για εκείνους που δεν έχουν μνηθεί στην τέχνη της διαπραγματεύσεως. Στο πλαίσιο αυτής της παγίδας, ο διαπραγματευτής προχωρά βιαστικά από τη διαπραγμάτευση της προηγούμενης ημέρας σε μια άλλη, νέα και ασυσχέτιστη με τα προηγούμενα διαπραγματεύση. Αυτό παρατηρείται συχνά όταν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι φτωχό/μη ικανοποιητικό ή και ακατάλληλο. Αναμφίβολα, αυτή η συμπεριφορά είναι κάτι εντελώς ανθρώπινο: σε κανέναν δεν αρέσει να εστιάζει και να θυμάται τις αποτυχίες. Παραδόξως, ωστόσο, η ίδια συμπεριφορά παρατηρείται και στις διαπραγματεύσεις που πηγαίνουν καλά και έχουν επιτυχία, αφού πολλές φορές σκεφτόμαστε ότι δεν υπάρχει κανένα νόημα στο να αναλύουμε αυτό που συνέβη, εφ' όσον όλα πήγαν καλά και είχαμε επιτυχία. Η συμπεριφορά αυτή προέρχεται από τη λανθασμένη υπόθεση και θέση ότι η τέχνη της διαπραγμάτευσης μπορεί να αποκτηθεί μόνο μέσα από τη συνεχή ροή νεοεισερχόμενων εμπειριών και όχι από την αναλυτική και επισταμένη σπουδή των βιομάτων μας. Η επαφή με νεοεισερχόμενες εμπειρίες, ή άλλως η επαφή με νέες εντυπώσεις, είναι ανεκτίμητη στο μονοπάτι της προόδου. Δεν πρέπει όμως να λησμονούμε ότι η εμπειρία θα πρέπει να υπόκειται σε αναδρομική ανάλυση ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία της, αλλιώς διατρέχουμε τον κίνδυνο να λησμονήσουμε τα βασικά στοιχεία μιας θριαμβευτικής επιτυχίας ή μιας καταστροφικής αποτυχίας και άρα να επαναλάβουμε τα ίδια λάθη. Χωρίς επισταμένη και αναλυτική σπουδή των εμπειριών μας ενδέχεται να επαναλαμβάνουμε τα ίδια σφάλματα, σαν τον μουσικό που αποδίδει λανθασμένα πάντα την ίδια νότα κατά την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης μουσικής δημιουργίας.

Η ανάγκη σπουδής των εμπειριών μας έχει γίνει απολύτως κατανοητή και έχει υιοθετηθεί από όλους τους αθλητές υψηλού επιπέδου. Μετά από κάθε αγωνιστική τους προσπάθεια αναλύουν, κρίνουν και επαναλαμβάνουν σε slow motion το περιεχόμενο του βίντεο από το αθλητικό γεγονός στο οποίο συμμετείχαν. Ορισμένες φορές καταγράφονται ακόμα και οι προπονήσεις, έτσι ώστε οι αθλητές να έχουν τη δυνατότητα να αναλύσουν την τεχνική και την τακτική τους πριν από κάθε αναμέτρηση. Αυτό τους βοηθά να συγκεντρώσουν δύο τύπους πληροφοριών. Πρώτον, να αναγνωρίσουν τα δυνατά τους σημεία, πάνω στα οποία θα βασιστούν στον επόμενο αγώνα, και, δεύτερον, να εντοπίσουν τα αδύνατά τους σημεία, όπου υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και στα οποία θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην προπόνησή τους. Κατά παρόμοιο τρόπο, η έννοια της ανάλυσης της εμπειρίας χρησιμοποιείται και από τους πιλότους των μαχητικών αεροσκαφών, οι οποίοι αναλύουν την τελευταία τους αποστολή ενώ σχεδιάζουν την επόμενη, ώστε κάθε φορά να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους. Ο διαπραγματευτής οφείλει να εμπνέεται από αυτού του είδους τις θετικές συνήθειες.

Οι εμπειρίες που κερδίζει κάποιος από μια διαπραγματευτική εμπειρία δεν είναι παρά μόνο ένα βήμα στο σύνολο της όλης διαδικασίας. Μετά από κάθε διαπραγμάτευση, και για να βελτιωθεί η επόμενη, ο διαπραγματευτής πρέπει να αφιερώσει λίγο από τον χρόνο του προκειμένου να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Τι έχω μάθει γενικώς για τις διαπραγματεύσεις;
- Τι έχω μάθει για τις διαπραγματευτικές μου ικανότητες και δεξιότητες;
- Τι θα πρέπει να συνεχίσω να κάνω με τον ίδιο τρόπο και γιατί; (Εναλλακτικά: ποια είναι τα δυνατά μου σημεία στα οποία θα πρέπει να επενδύσω;)
- Τι θα πρέπει να κάνω διαφορετικά; Γιατί και πώς; (Εναλλακτικά: Ποια είναι τα αδύνατά μου σημεία τα οποία θα πρέπει να βελτιώσω;)
- Ποιοι είναι οι προσωπικοί μου στόχοι για βελτίωση στην επόμενη διαπραγμάτευση;

Θα ήταν χρήσιμο να καταγράφετε τις εν λόγω απαντήσεις σας σε ένα αρχείο, αλλά και να το επικαιροποιείτε μετά από κάθε σας διαπραγμάτευση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα είστε καλύτερα προετοιμασμένοι για την επόμενη διαπραγμάτευση, μετά από την οποία πάλι θα αφιερώσετε τον απαραίτητο χρόνο για «ενδοσκόπηση», και ούτω καθεξής. Σε αυτό το πλαίσιο θα μπορέσετε να διαχειριστείτε με προοπτική τις μέχρι τώρα πετυχημένες διαπραγματεύσεις σας, ενώ τα διδάγματα που θα έχετε αντλήσει θα υπηρετήσουν τις μελλοντικές διαπραγματεύσεις με τον καλύτερο τρόπο. Σε ό,τι ακολουθεί, αναφέρουμε κάποιους κανόνες οι οποίοι θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τον αέναο κύκλο της μάθησης. Συγκεκριμένα:

- Παρατηρήστε προσεκτικά πραγματικές διαπραγματεύσεις στις οποίες έχετε το προνόμιο της συμμετοχής. Μπορείτε να ωφεληθείτε από τη μελέτη του τρόπου επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης των άλλων. Υιοθετήστε έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης εξετάζοντας τη διαπραγμάτευση τόσο ως θετικός κριτής –ο οποίος αναγνωρίζει τις υποδειγματικές πρακτικές– όσο και ως αρνητικός κριτής – ο οποίος εντοπίζει τις λανθασμένες κινήσεις και τακτικές.
- Αναλύστε ενδελεχώς τις διαπραγματεύσεις τις οποίες τυχαίνει να παρακολουθήσετε στα διάφορα μέσα μαζικής ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένων των πραγματικών διαπραγματεύσεων ή των διαπραγματεύσεων που εξελίσσονται στο σενάριο κάποιας ταινίας.
- Διαβάστε βιβλία και άρθρα που αφορούν τις διαπραγματεύσεις, έτσι ώστε να καθορίσετε αλλά και να αποκρυσταλλώσετε τη δική σας μεθοδολογία.
- Προσεγγίστε τις επαγγελματικές και προσωπικές συναλλαγές και σχέσεις υπό την οπτική γωνία του διαπραγματευτή, ώστε να εξοικειωθείτε πλήρως με τα εργαλεία που παρουσιάζονται στο βιβλίο αυτό.

Η διαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπειριών και της αναλυτικής σκέψης, επιτρέπει στον διαπραγματευτή να μορφοποιήσει μια προσωπική/εξατομικευμένη διαπραγματευτική τακτική η οποία θα έχει αντικαταστήσει τα μη επιθυμητά αντανακλαστικά του με άλλα πιο αποτελεσματικά.

Παγίδα ενστίκτου Νο 2: η ισχυρογνωμοσύνη

Η αδιαλλαξία στις διαπραγματεύσεις εκδηλώνεται όταν κάποιος απαιτεί από τους άλλους να συμφωνήσουν με τις θέσεις του, όταν ισχυρίζεται ότι η μόνη λύση που υπάρχει είναι η δική του ή όταν εμμένει στην άποψη ότι «αυτό δεν είναι διαπραγματεύσιμο». Ο διαπραγματευτής που βασίζεται στο εν λόγω ένστικτο εμμένει στις θέσεις του όσο το δυνατόν περισσότερο, ελπίζοντας ότι ο αντίπαλος αφού εξουθενωθεί θα παραδοθεί. Το τελικό αποτέλεσμα μιας αδιάλλακτης διαπραγμάτευσης σπάνια ταυτίζεται με το επιθυμητό. Σε γενικές γραμμές αυτό, που συμβαίνει είναι κάτι από τα ακόλουθα ή ένας συνδυασμός αυτών:

- Τα δύο μέρη διαπιστώνουν ότι το κόστος μιας συμφωνίας αυξάνεται σε τέτοιο σημείο που η διαπραγμάτευση αναβάλλεται.
- Τα μέρη καταναλώνουν όλο και περισσότερους πόρους για να υποστηρίξουν τις θέσεις τους, εις βάρος άλλων εργασιών.
- Η σχέση μεταξύ των δύο μερών επιδεινώνεται.
- Το έτερο μέρος αποσύρεται από τη διαπραγμάτευση.
- Το ένα μέρος υποχωρεί και αποφεύγει μελλοντικές συναλλαγές με το άλλο μέρος, ή το ένα μέρος υποχωρεί θεωρώντας ότι η αξιοπρέπειά του έχει πληγεί και είναι αποφασισμένο να πάρει εκδίκηση αργότερα.

Στην καλύτερη περίπτωση, η αδιαλλαξία μετατρέπει μια διαπραγμάτευση σε σκληρό παιχνίδι, όπου το κάθε μέρος υιοθετεί μια ακραία θέση ως σημείο αφετηρίας, τη διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερο, αρνείται να υποχωρήσει και όταν υποχωρεί, αυτό γίνεται με μικρά μόνο βήματα, ελαχιστοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερο την κάθε του κίνηση, σαν να απειλείται η υπόληψή του. Η αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης είναι ουσιαστικά μηδενική.

Η παγίδα της ισχυρογνωμοσύνης μπορεί να αποφευχθεί με τη διαπραγμάτευση των συμφερόντων ή, ακόμα καλύτερα, με τη διαπραγμάτευση που βασίζεται στα βαθύτερα κίνητρα του διαπραγματευτή. Στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται αυτή η προσέγγιση με περισσότερες λεπτομέρειες. Ας δούμε σε αυτό το σημείο τη διαφορά μεταξύ της ισχυρογνωμοσύνης και της διαπραγμάτευσης που βασίζεται στα κίνητρα μέσα από το ακόλουθο παράδειγμα.

Ο θάμνος της Μαδαγασκάρης – Κάποτε επισκέφτηκε την κυβέρνηση της Μαδαγασκάρης ένας αντιπρόσωπος μιας ελβετικής πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας. Ο εν λόγω απεσταλμένος εξήγησε ότι η εταιρεία του ετοιμάζεται να ξεκινήσει τη βιομηχανική παραγωγή ενός καινούριου φαρμάκου, το οποίο παρασκευάζεται από έναν σπάνιο θάμνο που φυτρώνει μόνο στη Μαδαγασκάρη. Η ελβετική εταιρεία πρότεινε να κάνει μια επένδυση και άρα να δημιουργήσει θέσεις εργασίας με την προϋπόθεση να έχει τα αποκλειστικά

δικαιώματα στη γη που φύτευε ο εν λόγω θάμνος. Για την κυβέρνηση της Μαδαγασκάρης ήταν μια μεγάλη ευκαιρία, καθώς ο θάμνος αυτός μέχρι τότε δεν είχε οποιαδήποτε χρησιμότητα. Όταν άρχισαν οι συνομιλίες, μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία καλλυντικών ζήτησε να συναντηθεί και εκείνη με την κυβέρνηση της Μαδαγασκάρης. Η εταιρεία αυτή ετοιμαζόταν να λανσάρει μια νέα σειρά καλλυντικών με βάση... τον ίδιο θάμνο. Η αμερικανική εταιρεία έκανε μια παρόμοια προσφορά με την ίδια προϋπόθεση, δηλαδή να κατέχει και αυτή το 100% των δικαιωμάτων της εν λόγω γης. Στο δίλημμα σε ποια εταιρεία να δώσει την αποκλειστικότητα, μη θέλοντας να προσβάλει κανέναν, η κυβέρνηση της Μαδαγασκάρης πρότεινε οι δύο αντιπρόσωποι να διαπραγματευτούν αυτοπροσώπως την επίλυση του προβλήματος. Στη διαπραγμάτευση που ακολούθησε, παρ' όλα αυτά, σε πνεύμα απόλυτης αδιαλλαξίας, οι δύο εταιρείες συνέχισαν να απαιτούν το 100% της κυριότητας της διαθέσιμης γης. Για να ξεπεράσουν το πρόβλημα, τα δύο μέρη είχαν την ιδέα να αναπτύξουν κάποιο σύστημα δημοπράτησης. Εντούτοις, σε αυτό το σημείο η διαπραγμάτευση περιέπεσε σε τέλμα. Σε αυτό το χρονικό σημείο, οι θέσεις μετετράπησαν σε *κίνητρα*. Συγκεκριμένα, όταν προέκυψε το ζήτημα της χρήσης του θάμνου αυτού, διαπιστώθηκε ότι η παραγωγή των συγκεκριμένων φαρμάκων και καλλυντικών απαιτούσε κάποια ενεργά μόρια, τα οποία, όμως, ήταν διαφορετικά για το κάθε ένα από αυτά. Οι θέσεις των δύο μερών συγκρούστηκαν (αφού και οι δύο ήθελαν όλη τη διαθέσιμη έκταση με τους θάμνους), όμως το πραγματικό κίνητρο αυτής της θέσης ήταν η χρήση συγκεκριμένων ουσιών, οι οποίες, ευτυχώς, αφορούσαν διαφορετικά μέρη του θάμνου: για την παραγωγή φαρμάκων χρειαζόνταν μόνο τα φύλλα, ενώ για την παραγωγή καλλυντικών μόνο η ρίζα. Το αντανακλαστικό της αδιαλλαξίας έθεσε εμπόδια στην αναγνώριση των πραγματικών κινήτρων: δηλαδή την απόκτηση των προαναφερόμενων ουσιών. Αντίθετα, η πληρέστερη κατανόηση των κινήτρων επέτρεψε στις μεν εταιρείες να βρουν μια λύση ώστε να πραγματοποιήσουν την παραγωγή των προϊόντων τους, στη δε κυβέρνηση της Μαδαγασκάρης να ωφεληθεί τελικά διπλά σε σχέση με αυτό που είχε προταθεί από κάθε επιμέρους προσφορά.

Ενστικτώδης παγίδα Νο 3: η ανταγωνιστική προσέγγιση

Η ανταγωνιστική προσέγγιση πολλές φορές συνδυάζεται με την αδιαλλαξία. «Η θέση μου πρέπει να υπερισχύσει και για να το καταφέρω πρέπει να επικρατήσω του άλλου». Σε αυτό το σενάριο υπάρχει εξ αρχής έλλειψη εμπιστοσύνης προς το άλλο μέρος. Στην πραγματικότητα, η προσέγγιση αυτή θεωρεί όλες τις συναλλαγές σαν ένα παιχνίδι στο οποίο δεν πρέπει να μας βάλουν κανέναν πόντο. Εμπνευσμένη από τον στρατιωτικό τρόπο σκέψης, θεωρεί όλες τις διαπραγματεύσεις διαμάχες στις οποίες υπάρχει ένας νικητής και ένας ηττημένος. Το άλλο μέρος είναι ο εχθρός και πρέπει να κάνουμε τα πάντα για να τον νική-

σουμε. Επειδή δε «business is business», όλες οι τακτικές είναι δικαιολογημένες. Οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας απορρίπτεται ως αδυναμία ή ακόμα και ως προδοσία!

Αν η περιγραφή αυτή σας φαίνεται λίγο ακραία, πρέπει να τονίσουμε ότι πολλοί διαπραγματευτές που λειτουργούν με το ένστικτο προτιμούν αυτού του είδους την προσέγγιση. Αντί να επιλέγεται, λοιπόν, η πορεία προς μια συνεργασία, η πεποίθηση αυτή για τον τρόπο διαπραγμάτευσης φυτεύει το σπόρο ενός τοξικού κλίματος πολλαπλών εμποδίων, εντάσεων και διαμάχης. Η δημιουργία αξίας μειώνεται σημαντικά ή ακόμα και εξαφανίζεται, ενώ, αν τελικά υπογραφεί κάποια συμφωνία, αυτό γίνεται κάτω από μεγάλες πιέσεις και αφήνει τα δύο μέρη με την αίσθηση ότι έδωσαν πολλά και ότι πρέπει να πάρουν κάτι πίσω στην επόμενη διαπραγμάτευση.

Η παγίδα της ανταγωνιστικής προσέγγισης μπορεί να αποφευχθεί εάν επιτρέψουμε να επικρατήσει μια προσέγγιση που θα είναι κατά κύριο λόγο συνεργατική. Στα Κεφάλαια 3-6 αυτό το σημείο αναλύεται περισσότερο. Η εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης, η κατανόηση των κινήτρων του άλλου και όχι μόνο των δικών μας, όταν ακούμε περισσότερο από ό,τι μιλάμε, η ανταλλαγή πληροφοριών με ισορροπημένο τρόπο, οι διαχρονικές δεσμεύσεις και ο έλεγχος του εαυτού είναι το κλειδί για μια πρωτίστως συνεργατική προσέγγιση.

Γιατί η προσέγγισή μας είναι «πρωτίστως συνεργατική» και όχι απλά «συνεργατική»; Αν οι διαπραγματεύσεις λάβουν χώρα υπό το πρίσμα της ανταγωνιστικότητας, θα υπάρχει μόνο ένας νικητής και ένας ηττημένος· όμως οι διαπραγματεύσεις έχουν περάσει τη δική τους «βελούδινη επανάσταση» χάρις στους συνεργάτες μας στο Harvard, Fisher και Ury, οι οποίοι προτρέπουν στο μετασχηματισμό της μάχης των επιθυμιών σε μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση η οποία θα επιδιώκει φιλική σχέση μεταξύ των μερών και θα προσφεύγει σε λογικές μεθόδους για να φτάσει στις λύσεις βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία, η οποία εκφράζεται και ως «win/win», διότι όλοι είναι κερδισμένοι.

Αυτή η θεωρία, η οποία καλείται και «διαπραγμάτευση βάσει αρχών», υπήρξε ένα σημείο καμπής αναφορικά με τον τρόπο που γίνονται αντιληπτές, αλλά και που προσεγγίζονται, οι διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, όπως κάθε θεωρία, έτσι και η θεωρία της διαπραγμάτευσης βάσει αρχών, έχει τα όριά της. Η πράξη ποτέ δεν χαρίζεται εύκολα στη θεωρία. Θα ήταν, εν τούτοις, λάθος να βάλουμε στις διαπραγματεύσεις βάσει αρχών την ταμπέλα της ιδεαλιστικής προσέγγισης, εφ' όσον πολλές από τις ιδέες που παρουσιάζει η προσέγγιση αυτή είναι απολύτως συναφείς και πλήρως λειτουργικές με το αντικείμενο, ειδικά όσον αφορά τη φάση προετοιμασίας μιας διαπραγμάτευσης. Ίσως να είναι απλά μια πολύ αισιόδοξη προσέγγιση. Σκεφτείτε την απογοήτευση και τον προβληματισμό ενός ατόμου που διαπραγματεύεται βάσει αρχών όταν έρχεται αντιμέτωπο με έναν άλλον διαπραγματευτή ο οποίος δεν λειτουργεί κατ' αυτόν τον τρόπο.

Η δική μας προσέγγιση ενσωματώνει πολλές από τις ιδέες των Fisher και Ury, αλλά συγχρόνως αξιοποιεί και πιο ρεαλιστικές βιβλιογραφικές απόψεις

με στόχο να εξαλείψει ορισμένες από τις αδυναμίες της θεωρίας «win/win». Για παράδειγμα, το ζήτημα του μοιράσματος της πίτας λύνεται μόνο μερικώς με την προσέγγιση των Fisher και Ury, αφού, ακόμα και αν κάποιος μπορέσει με επιτυχία να διευρύνει την πίτα, τελικώς ακόμη και η μεγαλύτερη πίτα θα πρέπει να διαμοιραστεί. Κατά συνέπεια, η προσέγγισή μας είναι «πρωτίστως συνεργατική», όχι μόνο διότι δεν αρνείται ότι υπάρχουν δυσκολίες στο μοίρασμα της πίτας, αλλά και επειδή αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει αυτές τις δυσκολίες κατά μέτωπο. Στην πραγματικότητα, πρέπει να κρατήσουμε όλα τα θετικά της θεωρίας «win/win» και, ταυτόχρονα, να αποδεχθούμε ότι το τελικό αποτέλεσμα ενδεχομένως να μην οδηγεί πάντα σε μια *de facto* απόλυτη ισότητα στις αποδόσεις, κάτι το οποίο θα ικανοποιούσε απόλυτα τα κίνητρα όλων των εμπλεκομένων και θα ελαχιστοποιούσε τις εντάσεις

Ενστικτώδης παγίδα No 4: η παραχωρητική προσέγγιση (*concessive*)

Αν οι Fisher και Ury έφεραν επανάσταση στις θεωρίες και στις πρακτικές της διαπραγμάτευσης, το έκαναν όχι μόνο επειδή έθεσαν υπό αμφισβήτηση το μύθο ότι ο καλύτερος διαπραγματευτής είναι εκείνος που χρησιμοποιεί ανταγωνιστικές τεχνικές, αλλά και επειδή αμφισβήτησαν τα πλεονεκτήματα του συμβιβασμού ή της πρακτικής που λέει ότι «δίνω κάτι για να πάρω κάτι άλλο». Ακόμα και αν η προσέγγιση «win/lose» –η οποία πολλές φορές ερμηνεύεται ως κατάσταση «lose/lose»– δεν είναι επιθυμητή, η συνηθισμένη προσέγγιση «δίνω κάτι για να πάρω κάτι άλλο» έχει επίσης τα μειονεκτήματά της. Το μεγαλύτερο ελάττωμα της τελευταίας είναι η υπόθεση πως κάθε πλευρά πρέπει να κάνει παραχωρήσεις προς την άλλη για να συναντηθούν τελικά κάπου «στη μέση», έτσι ώστε τελικά να συμβιβαστούν και συνεπώς να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να προκαλέσουν απώλεια ευκαιριών για δημιουργία αξίας (Σχήμα 1.1).

Σχήμα 1.1 – Οι διαπραγματεύσεις βάσει της παραχωρητικής προσέγγισης



Η παγίδα της παραχωρητικής προσέγγισης μπορεί να αποφευχθεί εστιάζοντας στην επίλυση των προβλημάτων. Ο τελευταίος τρόπος απέχει πολύ από μια απλοϊκή διαπραγματευτική προσέγγιση στην οποία μπορούν να προκύψουν οφέλη μόνο εις βάρος του άλλου μέρους και το αντίθετο, επιτρέποντας στα μέρη να βελτιστοποιήσουν την ικανοποίησή τους μέσα από τη δημιουργία αξίας. Δεν είναι ούτε διαλλακτική ή υποχωρητική («παραδίνομαι στο άλλο μέρος»), ούτε ανταγωνιστική («παίρνω ό,τι θέλω και το άλλο μέρος δεν παίρνει τίποτα»), ούτε παραχωρητική ή συμβιβαστική («δίνω κάτι, το άλλο μέρος δίδ-

νει και εκείνο κάτω»), ούτε αποφεύγει τις συγκρούσεις ή είναι χωρίς αποτέλεσμα («κανείς δεν παίρνει τίποτα») (Σχήμα 1.2).

Σχήμα 1.2 – Διαπραγματεύσεις βάσει της προσέγγισης επίλυσης προβλημάτων



Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι δεν είναι εύκολο να φτάσουμε σε αυτό το βέλτιστο σημείο (το οποίο βρίσκεται στο βορειο-ανατολικό μέρος του παραπάνω γραφήματος). Η επιτυχία απαιτεί συνδυασμό καλών και ιδανικών διαπραγματευτικών τεχνικών και έναν καλοπροαίρετο ομιλητή. Ωστόσο, είναι δυνατόν να κινηθείτε προς αυτή την κατεύθυνση (στα βορειοανατολικά του γραφήματος), και μακριά από μια συμβιβαστική προσέγγιση βασισμένοι σε μια τακτική παραχωρήσεων. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί αμοιβαία κατανόηση των κινήτρων και τη δημιουργία αξίας μέσω ευφύων επιλογών. Μια καλύτερη εικόνα αυτής της προσέγγισης παρέχει το πιο κάτω παράδειγμα το οποίο δανειζόμαστε από μια διαπραγμάτευση αρχών.

Η Συμφωνία του Camp David – Το 1978 το Ισραήλ και η Αίγυπτος συναντήθηκαν για να διαπραγματευτούν για την ειρήνη, με το κάθε κράτος να απαιτεί επικυριαρχία επί της χερσονήσου του Σινά: το Ισραήλ για λόγους ασφάλειας και η Αίγυπτος για λόγους ιστορικούς. Οι συμβιβασμοί έπρεπε να επιλύσουν το πρόβλημα της οριοθέτησης συνόρων, πράγμα μη αποδεκτό και από τις δύο πλευρές. Τελικώς συμφωνήθηκε η Αίγυπτος να έχει την κυριαρχία επί της χερσονήσου του Σινά, αρκεί να όριζε συγκεκριμένες, μεγάλες, αποστρατικοποιημένες ζώνες που θα εγγυούνταν την ασφάλεια του Ισραήλ.

Η πλήρης γνώση των κυριαρχικών δικαιωμάτων ενός έθνους και η ασφάλεια του άλλου ήταν αυτό που έκανε τη διαφορά. Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι είναι απαραίτητες οι διαπραγματεύσεις ώστε να μην καταφύγει κανείς σε ενδιαμέσες λύσεις. Η παραχωρητική προσέγγιση συχνά έχει ως απο-