

θέματα, εξέτασαν και το αίτημα ενός κτηματομεσίτη να αποστραγγίσει μια ελώδη περιοχή και να μετακινήσει ένα μικρό ρυάκι, για να χτίσει εκεί ένα καινούργιο εμπορικό κέντρο. Όλοι οι υπολογισμοί έδειχναν πως το καινούργιο εμπορικό κέντρο θα δημιουργούσε πολλές θέσεις εργασίας, θα έφερνε εισόδημα στην περιοχή και θα γέμιζε το ταμείο της πόλης. Το καινούργιο εμπορικό κέντρο ήταν απαραίτητο για να αντικαταστήσει άλλα που είχαν κλείσει, αφήνοντας πολύ κόσμο χωρίς δουλειά και μειώνοντας τα φορολογικά έσοδα της πόλης. Όμως, η οικοδόμησή του θα έκανε ανεπανόρθωτη ζημιά στα βαλτοτόπια και την πανίδα της περιοχής. Το αρχικό σχέδιο που υπέβαλε η κατασκευαστική εταιρία είχε σοβαρά προβλήματα και η επιτροπή είχε ζητήσει από τη Σου να εξετάσει αν μπορούσαν να καταλήξουν σε κάποια αποδεκτή λύση. Τελικά διαμορφώθηκε ένα άλλο σχέδιο που είχε περισσότερα οφέλη παρά μειονεκτήματα. Αλλά τώρα η Σου δυσκολευόταν να πείσει κάποια μέλη της επιτροπής, που ήταν φανατικοί οικολόγοι κι εναντιώνονταν σε οποιαδήποτε επέμβαση στα έλη της περιοχής. Επιπλέον, τα νέα είχαν διαρρεύσει, και ορισμένα μέλη του δημοτικού συμβουλίου είχαν αποφασίσει να συμπαραταχθούν με τους φανατικούς οικολόγους σ' αυτή τη διαμάχη.

Καθώς γύριζαν στο σπίτι τους μετά τη σύσκεψη της επιτροπής, ο Τζο κι η Σου διηγήθηκαν ο ένας στον άλλο τη μέρα τους. Ο καθένας τους σκεφτόταν πόσο περίεργη είναι η ζωή, αφού μερικές φορές όλα πάνε καλά, ενώ άλλες τα πάντα γίνονται πιο περίπλοκα. Αργότερα, πέφτοντας για ύπνο, συλλογίστηκαν πώς θα μπορούσαν να είχαν προσεγγίσει συγκεκριμένες καταστάσεις με διαφορετικό τρόπο στη διάρκεια της μέρας κι αισθάνθηκαν ευγνωμοσύνη που είχαν μια σχέση που μπορούσαν να κουβεντιάζουν με ειλικρίνεια τα προβλήματά τους.

## Εισαγωγή

Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται συνεχώς. Οι φίλοι διαπραγματεύονται πού θα πάνε για φαγητό. Τα παιδιά διαπραγματεύονται ποια εκπομπή θα δουν στην τηλεόραση. Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται για να αγοράσουν υλικά και να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Οι δικηγόροι διαπραγματεύονται για να διευθετήσουν νομικές διεκδι-

κήσεις πριν καταλήξουν στα δικαστήρια. Οι αστυνομικοί διαπραγματεύονται με τους τρομοκράτες για την απελευθέρωση ομήρων. Τα κράτη διαπραγματεύονται ώστε να ανοίξουν τα σύνορά τους στην ελεύθερη διακίνηση εμπορευμάτων. Η διαπραγμάτευση δεν είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί μόνον ο επιδέξιος διπλωμάτης, ο εξαίρετος πωλητής ή ο ένθερμος υποστηρικτής των συνδικάτων· είναι κάτι που κάνει ο καθένας, σχεδόν καθημερινά. Μολονότι δεν διακυβεύονται συνήθως τόσο σημαντικά ζητήματα όπως οι ειρηνευτικές συμφωνίες ή οι μεγάλες συγχωνεύσεις εταιριών, όλοι διαπραγματεύονται, όπως ο Τζο και η Σου Κάρτερ· μερικές φορές, οι άνθρωποι διαπραγματεύονται σημαντικά θέματα όπως μια άλλη δουλειά, και άλλοτε σχετικά αμελητέα ζητήματα, ας πούμε ποιος θα πλύνει τα πιάτα. Η δομή κι οι διαδικασίες των διαπραγματεύσεων είναι βασικά οι ίδιες σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε διπλωματικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Διαπραγματευόμαστε για δύο κυρίως λόγους: (1) για να δημιουργήσουμε κάτι νέο που καμιά πλευρά δεν μπορεί να κάνει μόνη της, ή (2) για να λύσουμε ένα πρόβλημα ή μια διχογνωμία μεταξύ των δύο πλευρών. Είναι λοιπόν σημαντικό να κατανοήσουμε τις βασικές διαδικασίες της διαπραγμάτευσης όλοι όσοι δουλεύουμε με άλλους. Βασιζόμαστε γι' αυτό σε διαφορετικές σχολές εμπειρικής έρευνας, αλλά στοχεύουμε πάντα στη βαθύτερη κατανόηση της φύσης των διαπραγματεύσεων.

Μερικές φορές, οι άνθρωποι αποτυγχάνουν στη διαπραγμάτευση επειδή δεν αναγνωρίζουν ότι βρίσκονται σε διαπραγματευτική κατάσταση. Επιλέγοντας εναλλακτικές λύσεις άλλες από τη διαπραγμάτευση, ίσως να μην καταφέρουν να αντιληφθούν μια καλή ευκαιρία και να επιτύχουν τους στόχους τους ή μπορεί να μη χειριστούν τα προβλήματά τους όσο ομαλά θα ήθελαν. Επίσης, οι άνθρωποι ενδεχομένως ν' αναγνωρίζουν την ανάγκη για παζάρεμα, αλλά να μην το κάνουν σωστά επειδή δεν καταλαβαίνουν καλά τη διαδικασία και δεν διαθέτουν καλές διαπραγματευτικές δεξιότητες.<sup>1</sup> Αφού διαβάσουν αυτό το βιβλίο, οι αναγνώστες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι ν' αναγνωρίζουν τις συνθήκες διαπραγμάτευσης· να καταλαβαίνουν τι απαιτείται στη διαδικασία του παζαρέματος· να γνωρίζουν πώς να αναλύουν, να σχεδιάζουν και να διεκπεραιώνουν επιτυχημένες διαπραγματεύσεις· και

ίσως, το πιο σημαντικό, να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα από πριν.

Σ' όλο το βιβλίο, θα χρησιμοποιούμε εναλλάξ τους όρους *παζάρεμα* και *διαπραγμάτευση*. Στις περισσότερες συζητήσεις, οι λέξεις αυτές έχουν την ίδια σημασία, αλλά ορισμένες φορές χρησιμοποιούνται σαν να έχουν διαφορετική έννοια. Για παράδειγμα, το παζάρεμα είναι σαν την ανταγωνιστική συζήτηση για τις τιμές που γίνεται σε μια υπαίθρια αγορά ή σε κάποιο ξεπούλημα παλαιών ειδών, ενώ η διαπραγμάτευση είναι μια πιο επίσημη διαδικασία που συμβαίνει όταν δυο πλευρές προσπαθούν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε μια σύνθετη αντιδικία.

Για να διευκρινίσουμε καλύτερα το θέμα αυτού του βιβλίου, καθώς και το εύρος και την εμβέλεια της διαπραγμάτευσης στην επαγγελματική και την προσωπική μας ζωή, θα επιστρέψουμε στην υποθετική αλλά πολύ ρεαλιστική ιστορία του Τζο και της Σου Κάρτερ, με την οποία ξεκίνησε αυτό το κεφάλαιο.

## **Τα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης διαπραγμάτευσης**

Η ιστορία του Τζο και της Σου Κάρτερ δείχνει την ποικιλία των καταστάσεων που μπορούν να διευθετηθούν με διαπραγμάτευση. Ο καθένας από μας είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει μία ή περισσότερες απ' αυτές τις καταστάσεις στη διάρκεια μερικών ημερών ή εβδομάδων. Τις ορίζουμε ως *καταστάσεις διαπραγμάτευσης* επειδή έχουν βασικά τα ίδια χαρακτηριστικά με τις ειρηνευτικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε αντιμαχόμενα κράτη, με τις εμπορικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε δυο εταιρίες, ή με κάποιο περιστατικό ομηρίας, όπου η αστυνομία βρίσκεται αντιμέτωπη με μια ριζοσπαστική πολιτική ομάδα. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης:<sup>2</sup>

1. Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη – δηλαδή, δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί. Παρ' όλο που οι άνθρωποι μπορούν να «διαπραγματευτούν» με τον εαυτό τους –όπως όταν κάποιος προβληματίζεται αν θα περάσει το απόγευμα μελετώντας, παίζοντας

μπάσκει ή πηγαίνοντας στο γήπεδο— θα μιλήσουμε για τη διαπραγματεύση σαν μια διαδικασία *διαπροσωπική* ή *μεταξύ ομάδων*. Στο παράδειγμα των Κάρτερ, ο Τζο διαπραγματεύεται με τη γυναίκα του, τον προϊστάμενο του τμήματος αγορών και τον πωλητή αυτοκινήτων, και η Σου διαπραγματεύεται με τον άντρα της, με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της τράπεζας και την Επιτροπή Περιβαλλοντικής Προστασίας.

2. Υπάρχει μια σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη—δηλαδή, αυτό που επιδιώκει η μια πλευρά δεν είναι αναγκαστικά αυτό που θέλει η άλλη— και πρέπει να βρουν έναν τρόπο να επιλύσουν αυτή τη σύγκρουση. Ο Τζο και η Σου διαπραγματεύονται για τις διακοπές, για τους προϋπολογισμούς, για τα αυτοκίνητα και τις διαδικασίες στις εταιρίες τους.
3. Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία, αντί να δεχθούν απλώς ό,τι θα τους δώσει εκούσια ή θα τους επιτρέψει να πάρουν η άλλη πλευρά. Η διαπραγμάτευση είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό σκόπιμη διαδικασία. Είναι μια στρατηγική που ασκείται από επιλογή: σπάνια είμαστε αναγκασμένοι να διαπραγματευτούμε.
4. Τα μέρη, προς το παρόν τουλάχιστον, προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία, παρά να φιλονικήσουν ανοιχτά, να αναγκαστεί η μια πλευρά να συνθηκολογήσει, να διακόψουν για πάντα κάθε επαφή ή να αναθέσουν την επίλυση της διαφωνίας τους σε κάποια ανώτερη αρχή. Η διαπραγμάτευση προκύπτει όταν δεν υπάρχει ένα σύστημα—ένα σταθερό ή καθιερωμένο σύνολο κανόνων ή διαδικασιών— για την επίλυση της σύγκρουσης ή όταν τα αντιμαχόμενα μέρη προτιμούν να προσπαθήσουν να βρουν δική τους λύση εκτός του συστήματος. Αν κρατήσουμε μια νοικιασμένη βιντεοκασέτα περισσότερο καιρό απ' όσο πρέπει, το κατάστημα θα μας χρεώσει ένα ποσό, αλλά ίσως μπορούμε να διαπραγματευτούμε ποιο θα είναι αυτό το ποσό, εφόσον έχουμε μια καλή δικαιολογία που καθυστερήσαμε να την επιστρέψουμε. Με τον ίδιο τρόπο, οι δικηγόροι διαπραγματεύονται ή παζαρεύουν εκ μέρους των πελατών τους, οι οποίοι προτιμούν να φτάσουν σ' ένα συμβιβασμό παρά να ρισκάρουν σε μια δίκη με δικαστή και ενόρκους. Στην ιστορία των Κάρτερ, ο Τζο επιδιώκει μια



© 1998· Χρησιμοποιήθηκε με την άδεια του *The New Yorker Magazine*.

διαπραγμάτευση αντί να αφήσει τη γυναίκα του να αποφασίσει για τις διακοπές, ή να δεχτεί μια δεδομένη τιμή για το αυτοκίνητο, ή να συμφωνήσει με τις περικοπές του προϋπολογισμού του χωρίς δεύτερη κουβέντα. Η Σου χρησιμοποιεί τη διαπραγμάτευση για να προσπαθήσει ν' αλλάξει τις διαδικασίες στην τράπεζα αντί να αποδεχτεί το ήδη υπάρχον καθεστώς και αγωνίζεται να επηρεάσει το αποτέλεσμα για το σχέδιο του εμπορικού κέντρου, αντί να αφήσει τους άλλους να αποφασίσουν πώς θα λυθεί το πρόβλημα ή αντί να δει το ζήτημα να επιλύεται δικαστικά.

5. Όταν διαπραγματευόμαστε, περιμένουμε να δώσουμε και να πάρουμε. Περιμένουμε ότι κι οι δυο πλευρές θα τροποποιήσουν ή θα υποχωρήσουν κάπως από τις αρχικές τους δηλώσεις, τα αιτήματα, ή τις αξιώσεις τους. Παρ' όλο που στην αρχή μπορεί να διαφωνούν επίμονα γι' αυτά που επιδιώκουν και να πιέζουν την άλλη πλευρά για παραχωρήσεις, συνήθως και οι δυο πλευρές θα μετριάσουν τις

**ΠΛΑΙΣΙΟ 1.1****Ο επικίνδυνος ρόλος τού εγώ στις διαπραγματεύσεις**

Οι έμπειροι διαπραγματευτές καταλαβαίνουν πως η διαδικασία μέχρι να καταλήξουν σε μια συμφωνία συχνά μπορεί να είναι συναισθηματικά φορτισμένη και τραυματική. Όμως, γνωρίζουν επίσης ότι το να επιτρέψουν στα συναισθήματα να επηρεάσουν τις αντιλήψεις τους για την έκβαση μπορεί να αποβεί καταστροφικό.

Πάρτε, για παράδειγμα, τις συνομιλίες σχετικά με τις συγχωνεύσεις εταιριών. Θεωρητικά, οι συγχωνεύσεις, αντίθετα με τις εχθρικές εξαγορές, δημιουργούν εταιρίες που διευθύνονται από διοικητικά συμβούλια που προέρχονται και από τους δύο οργανισμούς. Αν όμως κάποια μέλη των ανώτερων διοικητικών ομάδων αρνηθούν να μοιραστούν την εξουσία ή να παραδώσουν τον έλεγχο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια χαμένη ευκαιρία για συγχώνευση που θα είχε ωφελήσει τόσο τις εταιρίες όσο και τους μετόχους τους.

Αντίθετα, η προθυμία των μεγάλων ηγετών να μιλήσουν ειλικρινά για τους ατομικούς ρόλους και τις ευθύνες τους σαν μέρος της διαπραγμάτευσης για μια συγχώνευση, μπορεί ν' ανοίξει το δρόμο για επιτυχημένες μελλοντικές δραστηριότητες. Όταν η Lockheed και η Martin Marietta συγχωνεύτηκαν το 1994, οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι κουβέντιασαν με ειλικρίνεια για τις προσδοκίες τους και στη συνέχεια κατάφεραν να οριστικοποιήσουν τη συμφωνία τους μ' ένα τρίλεπτο τηλεφώνημα. Ο πρόεδρος της Lockheed, ο Daniel Teller ήταν 62 ετών και δεν ήθελε να παραδώσει τον άμεσο έλεγχο σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα πριν τη συνταξιοδότησή του. Ο διευθύνων σύμβουλος της Martin Marietta, που ήταν 58 ετών, δεν ένωθε τις ίδιες χρονικές πιέσεις. Οι δυο τους συμφώνησαν ότι ο Teller θα ήταν ο πρώτος πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Lockheed Martin, της νέας εταιρίας, αλλά θα οργάνωνε σταδιακά την αντικατάστασή του από το διευθύνοντα σύμβουλο της Marietta, τον Norman Augustine, μέσα σε μια περίοδο δύο ετών. Κανόνισαν ότι ο Teller θα έβγαине στη σύνταξη μόλις γινόταν 64 και τότε θα παρέδινε επισήμως τον απόλυτο έλεγχο στον Augustine. Επειδή κι οι δύο άντρες ήταν πρόθυμοι να κουβεντιάσουν με ειλικρίνεια τις συναισθηματικές τους ανάγκες, η συγχώνευση δημιούργησε τη μεγαλύτερη εταιρία αεροδιαστήματος και άμυνας με την ελάχιστη δυνατή αναστάτωση.

ΠΗΓΗ: Steven Lipin, «In Many Merger Deals, Ego and Pride Play Big Roles in the Way Talks Go», *The Wall Street Journal*, 22 Αυγούστου 1996, σσ. C1, C6.

απαιτήσεις τους και θα προσπαθήσουν να προσεγγίσουν η μια την άλλη. Ωστόσο, όπως θα δούμε παρακάτω, οι πραγματικά δημιουργικές διαπραγματεύσεις ίσως να μην απαιτούν συμβιβασμούς· αντίθετα, οι πλευρές μπορεί να βρουν μια λύση που να ικανοποιεί τους στόχους όλων.

6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση *άυλων* καθώς και *υλικών παραγόντων* (π.χ., μιας τιμής ή των όρων κάποιας συμ-

φωνίας). Οι άυλοι παράγοντες είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που ενδεχομένως επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις πλευρές στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Μερικά παραδείγματα άυλων παραγόντων είναι (α) η ανάγκη να κάνει κανείς «καλή εντύπωση» στα άτομα που εκπροσωπεί, (β) η επιθυμία να κλείσει περισσότερες δουλειές από οποιονδήποτε άλλο πωλητή στο γραφείο του, και (γ) ο φόβος να δημιουργήσει προηγούμενο στις διαπραγματεύσεις. Οι άυλοι παράγοντες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν θεμελιώδεις πεποιθήσεις ή αξίες (βλ. σκίτσο). Οι άυλοι παράγοντες μπορεί να έχουν τεράστια επιρροή στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης και πρέπει να αντιμετωπίζονται προσεκτικά στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Για παράδειγμα, ίσως ο Τζο να μη θέλει να εκνευρίσει τον Εντ Λέιν με το πρόβλημα του τμήματος αγορών, επειδή έχει ανάγκη την υποστήριξή του στις επικείμενες διαπραγματεύσεις για τον προϋπολογισμό, αλλά να μη θέλει και να χάσει την εκτίμηση των μηχανολόγων του, που περιμένουν απ' αυτόν να τους υπερασπιστεί. (Βλ. Πλαίσιο 1.1 σχετικά με τον επικίνδυνο ρόλο του εγώ).

## Αλληλεξάρτηση

Σε μια διαπραγμάτευση, και τα δύο μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο. Ένας αγοραστής δεν μπορεί να αγοράσει αν κάποιος άλλος δεν πουλάει, και το αντίστροφο. Αυτή η κατάσταση της αμοιβαίας εξάρτησης λέγεται *αλληλεξάρτηση*. Οι αλληλεξαρτώμενες σχέσεις είναι σύνθετες κι αποτελούν οι ίδιες μια ξεχωριστή πρόκληση. Είναι πιο σύνθετες από καταστάσεις στις οποίες η μια πλευρά είναι ανεξάρτητη από την άλλη ή εξαρτάται απλά από την άλλη. Οι ανεξάρτητες πλευρές μπορούν, αν το επιλέξουν, να έχουν μια σχετικά αποστασιοποιημένη, αδιάφορη, αμέτοχη άποψη. Κάποιος που εξαρτάται από κάποιον άλλο πρέπει να αποδεχτεί και να προσαρμοστεί στις αξιώσεις και τις ιδιαιτερότητες της άλλης πλευράς. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος εξαρτάται απόλυτα από έναν εργοδότη για μια δουλειά, ο εργαζόμενος θα πρέπει ή να κάνει τη δουλειά όπως του λένε ή να παραιτηθεί. Τα αλληλεξαρτώμενα μέρη, όμως, έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν το ένα το άλλο, και υπάρχουν πολλές επιλογές και για τα δύο. Ωστόσο, η πολυπλοκό-

τητα της αλληλεξαρτώμενης σχέσης καθιστά δύσκολη τη διαχείριση και την αξιοποίηση αυτών των επιλογών.

Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης χαρακτηρίζονται από αλληλοσυνδεόμενους στόχους – τα μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο για να επιτύχουν στους στόχους τους. Για παράδειγμα, σε μια διεθυντική ομάδα που ασχολείται με ένα επιχειρησιακό σχέδιο, κανένα μέλος της ομάδας δεν μπορεί να ολοκληρώσει μόνο του ένα σύνθετο σχέδιο μέσα στο χρονικό όριο που έχει θέσει η εταιρία. Για να επιτύχει η ομάδα τους στόχους της, το κάθε άτομο πρέπει να βασιστεί στα άλλα μέλη της ομάδας. Με αυτή την έννοια, οι στόχοι των μελών της ομάδας είναι αλληλεξαρτώμενοι. Σημειώστε ότι οι αλληλεξαρτώμενοι στόχοι δεν σημαίνουν πως όλοι θέλουν ή χρειάζονται ακριβώς το ίδιο πράγμα. Τα διάφορα μέλη της ομάδας ίσως έχουν διαφορετικές ανάγκες, αλλά πρέπει να συνεργαστούν. Αυτό το μείγμα από προσωπικούς και ομαδικούς στόχους είναι χαρακτηριστικό των καταστάσεων αλληλεξάρτησης. Ένα άλλο παράδειγμα αλληλεξάρτησης είναι δυο άνθρωποι που παίζουν έναν αγώνα τένις. Από τη μια μεριά, και οι δύο παίκτες θέλουν να κερδίσουν, οπότε οι στόχοι τους συγκρούονται (μόνον ένα άτομο μπορεί να κερδίσει). Από την άλλη μεριά, και οι δύο θέλουν να παίξουν, οπότε οι στόχοι τους συγκλίνουν. Αυτός ο συνδυασμός από συγκλίνοντες και συγκρουόμενους στόχους χαρακτηρίζει πολλές σχέσεις αλληλεξάρτησης.

Οι αλληλεξαρτώμενοι στόχοι αποτελούν μια σημαντική πλευρά των διαπραγματεύσεων. Η δομή της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη καθορίζει την έκταση των πιθανών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης και υπαγορεύει τις κατάλληλες στρατηγικές και τακτικές που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές. Παράδειγματος χάρη, αν η αλληλεξάρτηση είναι μια κατάσταση «νίκης-ήττας» –δηλαδή, όσα περισσότερα κερδίζει η μια ομάδα, τόσα περισσότερα χάνει η άλλη– τότε η διαπραγμάτευση θα εστιάζεται στο πώς θα κατανεμηθεί μια δεδομένη ποσότητα αποτελεσμάτων. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας μορφής διαπραγμάτευσης καθορίζει την τιμή μιας μεγάλης ηλεκτρικής συσκευής ή ενός οχήματος. (Τέτοιες καταστάσεις, γνωστές ως επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, αναλύονται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 3). Ένα άλλο είδος αλληλεξάρτησης προκύπτει σε μια κατάσταση «νίκης-νίκης» – όταν, δηλαδή, υπάρχουν λύσεις τέτοιες ώστε και οι δυο πλευρές να επωφεληθούν από τη διαπραγμάτευση. Ένα



παράδειγμα αυτού του είδους διαπραγμάτευσης καθορίζει τη σχέση ανάμεσα σε δυο εταιρίες μιας κοινοπραξίας. (Τέτοιες καταστάσεις, γνωστές ως συνθετική διαπραγμάτευση, αναλύονται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 4). Το είδος της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη θα καθορίσει την εμβέλεια των εφικτών διαπραγματευτικών λύσεων, καθώς και το είδος της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι διαπραγματευτές.

Οι Fisher, Ury και Patton, στο γνωστό βιβλίο τους *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, τονίζουν επίσης πόσο σημαντικό είναι να κατανοηθεί η φύση της αλληλεξάρτησης. Υποστηρίζουν ότι αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης το να γνωρίζει κανείς και να αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις για να καταλήξει σε μια συμφωνία. Υπογραμμίζουν ότι «το αν πρέπει να συμφωνήσετε ή όχι σε μια διαπραγμάτευση εξαρτάται απόλυτα από το πόσο ελκυστική είναι για σας η καλύτερη διαθέσιμη εναλλακτική λύση».<sup>3</sup> Αποκαλούν αυτή την έννοια ΚΕΛΣΥ (αρκτικόλεξο για την Καλύτερη Εναλλακτική Λύση σε μια Συμφωνία) και τονίζουν ότι ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να κατανοήσει τις ΚΕΛΣΥ και των δύο πλευρών. Η αξία της ΚΕΛΣΥ ενός ατόμου εξαρτάται πάντα από τους πιθανούς διακανονισμούς που είναι διαθέσιμοι στην τρέχουσα διαπραγμάτευση, και οι δυνατότητες που προσφέρονται σε μια διαπραγμάτευση επηρεάζονται σημαντικά από τη φύση της αλληλεξάρτησης των δύο μερών.

## Αμοιβαία προσαρμογή

Οι αλληλεξαρτώμενες σχέσεις –αυτές στις οποίες οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο– είναι πολύπλοκες. Και τα δυο μέρη ξέρουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς κι ότι τα δικά τους αποτελέσματα μπορούν, με τη σειρά τους, να επηρεαστούν από την άλλη πλευρά.<sup>4</sup> Αυτή η αμοιβαία προσαρμογή συνεχίζεται σ' όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης καθώς και οι δύο πλευρές ενεργούν έτσι ώστε να επηρεάσουν η μια την άλλη. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η διαπραγμάτευση είναι μια *διαδικασία* που μετασηματίζεται με το χρόνο, και η αμοιβαία προσαρμογή είναι μια από τις κύριες αιτίες των αλλαγών που προκύπτουν στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης.<sup>5</sup>

Ας εξετάσουμε πιο διεξοδικά την επαγγελματική κατάσταση της Σου

Κάποτε. Αντί να δεχτεί να απολυθεί ή να δουλεύει με μειωμένο μισθό, η Σου θα ήθελε να εγκαταλείψει τον τωρινό της εργοδότη και να πιάσει δουλειά σε μια θέση που άδειασε σε μια μεγάλη πολυεθνική τράπεζα στην πόλη της. Ο επίδοξος προϊστάμενός της, ο Μπομπ, θεωρεί τη Σου επιθυμητή υποψήφια για τη θέση κι είναι έτοιμος να της προσφέρει τη δουλειά. Ο Μπομπ κι η Σου προσπαθούν τώρα να συμφωνήσουν για το μισθό της. Στην περιγραφή καθηκόντων ο μισθός ήταν «ανταγωνιστικός». Η Σου έχει ορίσει από μόνη της το μισθό κάτω από τον οποίο δεν θέλει να πέσει (40.000 δολάρια), αλλά υποψιάζεται πως ίσως καταφέρει να πάρει πολύ περισσότερα. Επειδή η τράπεζα έχει τη φήμη ότι δεν δίνει μεγάλους μισθούς, η Σου αποφάσισε να μη φανερώσει ποιος είναι ο κατώτερος μισθός που θα δεχόταν· υποψιάζεται πως η τράπεζα δεν θα δώσει παραπάνω από όσο είναι απαραίτητο και ότι ο Μπομπ θα δεχτεί αμέσως το ποσό που έχει εκείνη κατά νου. Επιπλέον, ξέρει ότι θα είναι δύσκολο ν' ανεβάσει το ποσόν αν αποδειχτεί ότι τα 40.000 δολάρια είναι πολύ λιγότερα απ' όσα σκόπευε να της προσφέρει ο Μπομπ. Η Σου σκέφτηκε να αποκαλύψει ποιο θα ήταν γι' αυτήν ένα ιδανικό ποσό (45.000 δολάρια), αλλά φοβάται πως ο Μπομπ θα τη θεωρήσει αλαζονική ή αγενή που ζητάει τόσα πολλά (βλ. Πλαίσιο 1.2). Αν συνέβαινε κάτι τέτοιο, τότε η συνάντησή τους πιθανώς να κατέληγε με τον Μπομπ να έχει αρνητική γνώμη γι' αυτήν, κάτι που θα έκανε πιο δύσκολο για τη Σου να πετύχει τον καλύτερο δυνατό μισθό.

Ας εξετάσουμε πιο προσεκτικά τι συμβαίνει εδώ. Η Σου παίρνει την απόφασή της βασισμένη στο πώς *περιμένει* να αντιδράσει ο Μπομπ στις ενέργειές της. Αναγνωρίζει ότι οι ενέργειές της θα επηρεάσουν τον Μπομπ. Επίσης αναγνωρίζει ότι ο τρόπος που θα την αντιμετωπίζει μελλοντικά ο Μπομπ θα επηρεαστεί από την εντύπωση που θα του κάνουν οι πράξεις της τώρα. Δηλαδή, η Σου λογαριάζει την *έμμεση* επίδραση της συμπεριφοράς της στον εαυτό της. Επιπλέον, γνωρίζει πως ο Μπομπ τα αντιλαμβάνεται όλα αυτά και θα θεωρήσει πως οποιαδήποτε δήλωση της Σου αντανάκλα μια αρχική θέση σχετικά με το μισθό κι όχι μια τελική. Για να αντικρούσει αυτή την αναμενόμενη άποψη, η Σου μάλλον θα προσπαθήσει να βρει έναν τρόπο να πει ένα νούμερο που να προσεγγίζει όσο το δυνατόν περισσότερο τον τελικό μισθό που θα επιθυμούσε. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί στους μισθούς που ξέρει πως παίρνουν άτομα με τα αντίστοιχα προσό-

να σε άλλες τράπεζες. Η Σου επιλέγει ανάμεσα σε εναλλακτικές συμπεριφορές με κριτήριο όχι μόνο το πώς αυτές θα επηρεάσουν τον Μπομπ, αλλά και πώς θα κάνουν τον Μπομπ να της φεθθεί μετά. Επιπλέον, η Σου ξέρει ότι ο Μπομπ πιστεύει πως εκείνη θα ενεργήσει έτσι, και παίρνει την απόφασή της βασισμένη σ' αυτή την πεποίθηση.

Ίσως αναρωτηθείτε αν οι άνθρωποι δίνουν όντως σημασία σε όλη αυτή την πολυπλοκότητα ή αν σκέφτονται με τόσες λεπτομέρειες τις σχέσεις τους με τους άλλους. Σίγουρα, τον περισσότερο καιρό οι άνθρωποι δεν φέρονται έτσι, αλλιώς θα παρέμεναν αδρανείς όσο προσπαθούσαν να εξετάσουν όλες τις πιθανότητες. Ωστόσο, όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν περίπλοκες, σημαντικές ή πρωτόγνωρες καταστάσεις, είναι πολύ πιθανό να σκεφτούν μ' αυτό τον τρόπο. Ο αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να καταλαβαίνει πώς τα άτομα θα προσαρμόσουν και θα αναπροσαρμόσουν αυτά που λένε στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ανάλογα με το τι κάνει και τι αναμένεται να κάνει η άλλη πλευρά.

Η συμπεριφορά σε μια αλληλεξαρτώμενη σχέση συχνά διαμορφώνεται βάσει της αρχής ότι όσες περισσότερες πληροφορίες έχει κάποιος για ένα άλλο άτομο, τόσο το καλύτερο. Υπάρχει και το ενδεχόμενο, όμως, οι πάρα πολλές γνώσεις απλά να μπερδεύουν.<sup>6</sup> Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η Σου γνωρίζει τις διακυμάνσεις ενός μέσου μισθού για τις θέσεις των υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των διευθυντών στις τοπικές, εθνικές και πολυεθνικές τράπεζες στην κομητεία, την πολιτεία και τη χώρα της. Θα τη βοηθήσουν άραγε όλα αυτά να καθορίσει τις ενέργειές της ή απλώς θα της δημιουργήσουν περισσότερη σύγχυση; Εδώ που τα λέμε, με δεδομένες όλες αυτές τις πολυπλοκότητες, η Σου ίσως να μην έχει καταλήξει σε μια απόφαση για το τι μισθό θα πρέπει να πάρει, πέρα από ένα νούμερο κάτω από το οποίο δεν θέλει να πέσει. Αυτή είναι κλασική περίπτωση παζαρέματος. Και τα δύο μέρη έχουν ευρύτερα όρια για μια αποδεκτή διευθέτηση (πόσο ψηλά ή χαμηλά είναι διατεθειμένοι να φτάσουν), αλλά μέσα σ' αυτό το φάσμα κανένα από τα δυο μέρη δεν έχει καθορίσει ποιο θα πρέπει να είναι το συγκεκριμένο νούμερο. Τα μέρη πρέπει να ανταλλάξουν πληροφορίες και να κάνουν μια προσπάθεια να επηρεάσουν το ένα το άλλο και να λύσουν το πρόβλημα. Πρέπει να επιδιώξουν μια λύση που να συνυπολογίζει τις απαιτήσεις του κάθε ατόμου και, στην καλύτερη περίπτωση, να βελτιώνει τα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.<sup>7</sup>

## ΠΛΑΙΣΙΟ 1.2

### Η σημασία της ευθυγράμμισης των προσδοκιών

Ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης είναι να έχετε πληροφορίες για τις αντιλήψεις του ανθρώπου με τον οποίο διαπραγματεύεστε. Όταν οι προσδοκίες σας για το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης βασίζονται σε λανθασμένες πληροφορίες, είναι πιθανόν η άλλη πλευρά να μη σας πάρει στα σοβαρά. Ένα παράδειγμα είναι η ακόλουθη ιστορία που άκουσε ένας από τους συγγραφείς του βιβλίου:

Στο τέλος μιας επαγγελματικής συνέντευξης, ο υπεύθυνος προσλήψεων ρώτησε τον ενθουσιώδη μεταπτυχιακό φοιτητή: «Και ποιος θα θέλατε να είναι ο αρχικός μισθός σας;»

Ο υποψήφιος αποκρίθηκε: «Θα ήθελα να ξεκινήσω με περίπου 125.000 δολάρια το χρόνο, ανάλογα με το τι άλλα επιδόματα δίνετε».

Ο υπεύθυνος προσλήψεων είπε: «Πώς σας φαίνεται ένα πακέτο με έντε βδομάδες άδεια, 14 πληρωμένες αργίες, πλήρη ιατρική και οδοντιατρική περίθαλψη, επικουρικό επίδομα συνταξιοδότησης μέχρι το 50 τοις εκατό του μισθού σας και καινούργιο αυτοκίνητο κάθε δυο χρόνια, νοικιασμένο από την εταιρία... ας πούμε μια κόκκινη Κορβέτ;»

Ο υποψήφιος ανακάθισε και είπε: «Θεούλη μου! Αστειεύεστε;»

«Φυσικά», απάντησε ο υπεύθυνος προσλήψεων. «Αλλά εσείς ξεκινήσατε πρώτος».

Η επίλυση προβλημάτων είναι βασικά μια διαδικασία που καθορίζει τα στοιχεία ενός επιθυμητού αποτελέσματος, εξετάζοντας τα συστατικά που είναι διαθέσιμα για να παραχθεί το αποτέλεσμα και αναζητώντας έναν τρόπο για να συνδυαστούν. Είναι πιθανόν ένα άτομο να προσεγγίσει την επίλυση του προβλήματος στη διαπραγμάτευση εξετάζοντας μόνο τα συστατικά που επηρεάζουν το δικό του επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ξανααγριζοντας στην αρχή της ιστορίας των Κάρτερ, η Σου θα μπορούσε να αποφασίσει πού θα περνούσε εκείνη καλύτερα στις διακοπές και να αγνοήσει τις ανάγκες του Τζο. Όταν, όμως, προσεγγίζεται η κατάσταση σαν μια κοινή απόπειρα για την επίλυση του προβλήματος, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα αποτελέσματα που επιθυμεί η άλλη πλευρά. Στην περίπτωση της διαπραγμάτευσης για το μισθό της Σου, ο Μπομπ ίσως να περιορίζεται από κανόνες της εταιρίας που του θέτουν ένα όριο μέχρι πού μπορεί να διαπραγματευτεί το μισθό της Σου, αλλά μπορεί να του επιτρέπουν να φανεί πολύ πιο ελαστικός στη διαπραγμάτευση άλλων πλευρών της εργασιακής τους σχέσης. Μια δυσκολία είναι ότι τα αντίθετα μέρη ίσως να μη μιλήσουν ειλικρινά για τα αποτελέσματα που επιθυμούν να πετύχουν ή να μην

έχουν αποφασίσει ξεκάθαρα τι θέλουν στην πραγματικότητα. Ως εκ τούτου, ένα απαραίτητο βήμα σε όλες τις διαπραγματεύσεις είναι να γίνει σαφές, μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, τι πραγματικά θέλουν σαν αποτέλεσμα και οι δύο πλευρές.

Καθώς εξελίσσονται οι διαπραγματεύσεις, τουλάχιστον ένα μέρος από το συνδυασμένο σύνολο των επιθυμητών αποτελεσμάτων γίνεται γνωστό, συνήθως μέσα από τις δηλώσεις των θέσεων ή των αναγκών. Αν τα προτεινόμενα αποτελέσματα δεν γίνουν αμέσως αποδεκτά, η διαπραγμάτευση συνεχίζεται σαν μια σειρά προτάσεων. Οι προτάσεις τής κάθε πλευράς συνήθως υποδεικνύουν μετατροπές στη θέση της άλλης πλευράς, και ίσως περιέχουν μετατροπές στις δικές της θέσεις. Όταν το ένα μέρος αποδεχτεί μια αλλαγή στη θέση του, έχει γίνει *παραχώρηση*. Οι παραχωρήσεις περιορίζουν το φάσμα των εναλλακτικών λύσεων μέσα στο οποίο θα βρεθεί μια λύση ή μια συμφωνία: όταν μια πλευρά κάνει παραχώρηση, περιορίζεται η έκταση του παζαρέματος πλησιάζοντας πιο κοντά στα όρια ή στο σημείο αντίστασης της μιας ή και των δύο πλευρών. Για παράδειγμα, η Σου θα ήθελε έναν αρχικό μισθό 45.000 δολαρίων, αλλά μειώνει το αίτημά της στις 43.000, εξαλείφοντας έτσι κάθε πιθανότητα να πάρει πάνω από 43.000 δολάρια. Οι άνθρωποι μπορεί να αναγνωρίζουν πως οι παραχωρήσεις είναι απαραίτητες για ένα διακανονισμό, αλλά προφανώς διστάζουν να κάνουν ένα μεγάλο μέρος απ' αυτές, ή και όλες. Προτού κάνει οποιαδήποτε παραχώρηση για κάτω από 43.000 δολάρια, η Σου θα θέλει μάλλον να δει κάποια προθυμία απ' τη μεριά της τράπεζας να προσθέσει ένα συνδυασμό ελκυστικών επιδομάτων στο πακέτο του μισθού της.

Είναι δύσκολο να γίνονται και να ερμηνεύονται οι παραχωρήσεις, ειδικά όταν υπάρχει ελάχιστη εμπιστοσύνη ανάμεσα στους διαπραγματευτές. Δύο από τα διλήμματα που αντιμετωπίζουν όλοι οι διαπραγματευτές, τα οποία προσδιορίζει ο Harold Kelley, μας εξηγούν γιατί συμβαίνει αυτό.<sup>8</sup> Το πρώτο δίλημμα, *το δίλημμα της εντιμότητας*, αφορά πόσο μέρος της αλήθειας πρέπει ν' αποκαλυφθεί στην άλλη πλευρά. (Οι ηθικές διαστάσεις αυτού του διλήμματος συζητούνται στο Κεφάλαιο 7). Από τη μια μεριά, αποκαλύπτοντας στην άλλη πλευρά τα πάντα για την κατάστασή σας, τους δίνετε πιθανώς την ευκαιρία να σας εκμεταλλευτούν. Από την άλλη μεριά, αν δεν πείτε τίποτα για τις ανάγκες και τις επιθυμίες σας, ίσως οδηγηθείτε σε αδιέξοδο. Τι μέ-

ρος της αλήθειας πρέπει να φανερώσετε στην άλλη πλευρά; Αν η Σου πει στον Μπομπ ότι θα δεχόταν να δουλέψει ακόμα και με 40.000 δολάρια, αλλά θα 'θελε να ξεκινήσει με αρχικό μισθό 45.000, το πιο πιθανό είναι να την προσλάβει ο Μπομπ με 40.000 και να καλύψει με τα παραπάνω χρήματα που θα της έδινε κάποιο άλλο κενό του προϋπολογισμού του. Δεν λέμε ότι ο Μπομπ θα 'πρεπε να το κάνει αυτό· το καλύτερο θα ήταν, μια που η μακροπρόθεσμη σχέση είναι σημαντική σ' αυτή την περίπτωση, να εξασφαλίσει ο Μπομπ ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες και των δυο πλευρών (βλ. Κεφάλαιο 4 για μια πιο εκτεταμένη συζήτηση σχετικά μ' αυτό το θέμα). Αν, όμως, η Σου δεν δώσει καμιά πληροφορία στον Μπομπ για τις μισθολογικές της φιλοδοξίες, τότε ο Μπομπ θα δυσκολευτεί να καταλάβει πώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες της.

Το δεύτερο δίλημμα που αντιμετωπίζει ο κάθε διαπραγματευτής, το *δίλημμα της εμπιστοσύνης*, συνδέεται με το πόσα πρέπει να πιστέψετε απ' αυτά που σας λέει η άλλη πλευρά. Αν πιστέψετε τα πάντα, τότε μπορεί να σας εκμεταλλευτούν. Αν δεν πιστέψετε τίποτε απ' όσα σας λέει η άλλη πλευρά, τότε θα δυσκολευτείτε πολύ να καταλήξετε σε κάποια συμφωνία. Σε ποιο βαθμό θα πρέπει να εμπιστευτείτε την άλλη πλευρά; Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ άλλων τη φήμη της άλλης πλευράς, πώς σας φέρθηκε στο παρελθόν, ποιες είναι οι παρούσες συνθήκες. Αν ο Μπομπ έλεγε στη Σου ότι ο μεγαλύτερος μισθός που μπορούσε να της προσφέρει για τη δουλειά χωρίς να ζητήσει έγκριση από «πάνω» είναι 38.000 δολάρια, θα 'πρεπε η Σου να τον πιστέψει ή όχι; Όπως βλέπετε, η ανταλλαγή και η διευκρίνιση των πληροφοριών δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση όσο φαίνεται στην αρχή.

Στην επιδίωξη μιας άριστης λύσης μέσα από τις διαδικασίες της παροχής πληροφοριών και των παραχωρήσεων συμβάλλει πάρα πολύ η εμπιστοσύνη και η πεποίθηση ότι σας φέρονται έντιμα και δίκαια. Σε μια διαπραγμάτευση, δύο είναι οι προσπάθειες που βοηθούν να δημιουργηθεί τέτοια εμπιστοσύνη –η μία βασίζεται στο τι περιμένουμε ως αποτέλεσμα και η άλλη στο τι περιμένουμε ως διαδικασία. Η πρώτη προσπάθεια στρέφεται στο ν' αλλάξει την εντύπωση της μιας πλευράς για τη σημασία ή την αξία κάποιου πράγματος. Αν ο Μπομπ πείσει τη Σου ότι ένας χαμηλότερος μισθός για τη συγκεκριμένη θέση δεν έχει και τόση μεγάλη σημασία, δεδομένης της μεγάλης δυνατότητας προα-

γωγής που υπάρχει σ' αυτή τη θέση, τότε η Σου ίσως δεχθεί να κάνει μια παραχώρηση στο θέμα του μισθού.

Αντιθέτως, μια προσπάθεια για τη διαπραγματευτική διαδικασία ίσως βοηθήσει στη δημιουργία μιας εντύπωσης ισότητας, εντιμότητας και αμοιβαιότητας τόσο στις προτάσεις όσο και στις παραχωρήσεις. Όταν η μια πλευρά κάνει αρκετές προτάσεις που απορρίπτονται από την άλλη πλευρά, η οποία δεν κάνει καμιά εναλλακτική πρόταση, η πρώτη πλευρά ίσως αισθανθεί πως δεν την αντιμετωπίζουν σωστά κι ενδεχομένως να διακόψει τις διαπραγματεύσεις. Όταν οι άνθρωποι κάνουν μια παραχώρηση, αισθάνονται μεγαλύτερη άνεση και σιγουριά αν η άλλη πλευρά ανταποκριθεί με μια άλλη παραχώρηση. Μάλιστα, η πεποίθηση ότι θα υπάρξουν παραχωρήσεις στις διαπραγματεύσεις είναι σχεδόν καθολική. Στη διάρκεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ρωτήσαμε διαπραγματευτές από περισσότερες από 50 χώρες αν περιμένουν ένα πάρε-δώσε στις διαπραγματεύσεις σύμφωνα με την κουλτούρα τους: όλοι απάντησαν καταφατικά. Η ικανοποιητική διαπραγματεύση καθορίζεται εξίσου από τη διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται συμφωνία όσο και από το ουσιαστικό αποτέλεσμα. Η εξάλειψη ή ακόμα και η σκόπιμη απόπειρα να ελαττωθεί αυτό το πάρε-δώσε μοιάζει με βραχνύκλωμα της διαδικασίας, κι ενδεχομένως να καταστρέψει τόσο τη βάση της εμπιστοσύνης όσο και οποιαδήποτε πιθανότητα για κοινή λήψη αποφάσεων. Ακόμα κι αν αυτή η στρατηγική έχει σαν αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των κοινών αποτελεσμάτων, η άλλη πλευρά ίσως εκφράσει δυσαρέσκεια για τη διαδικασία ή για τη συνολική διαπραγμάτευση. Αντίθετα, μια δίκαιη διαδικασία θα ενισχύσει τα αισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας και των δύο πλευρών.

## **Αλληλεξάρτηση και αντιλήψεις**

Έχουμε θεωρήσει την αλληλεξάρτηση σαν ένα λίγο-πολύ αντικειμενικό φαινόμενο σε μια διαπραγμάτευση. Εξετάσαμε, δηλαδή, πώς η δομή της ίδιας της διαπραγμάτευσης (π.χ. μια κατάσταση νίκης-ήττας σε σύγκριση με μια κατάσταση νίκης-νίκης) παίζει σημαντικό ρόλο στο πώς οι δυο διαπραγματευόμενες πλευρές αλληλεπιδρούν. Οι άνθρωποι συχνά αντιλαμβάνονται τις οικονομικές συναλλαγές, όπως την αγορά ενός καινούργιου αυτοκινήτου ή ενός αγαθού, σαν μια κατάσταση νίκης-

ήττας. Άλλες φορές, όμως, τέτοιες συναλλαγές έχουν διάρθρωση νίκης-νίκης, και τότε υπάρχουν ευκαιρίες να ωφεληθούν και τα δύο μέρη. Για παράδειγμα, δυο εταιρίες που πρόκειται να συγχωνευτούν μπορεί να βρίσκονται σε μια κατάσταση όπου κι οι δυο θα κερδίζουν στον ανταγωνισμό απέναντι σε άλλες εταιρίες μετά τη συγχώνευση. Αυτό ακριβώς δείχνει μια πρόσφατη τάση στις εταιρίες συμβούλων. Εταιρίες παραδοσιακά ισχυρές σε ένα τομέα συμβουλευτικών υπηρεσιών (στα λογιστικά ή στα φορολογικά, για παράδειγμα) συγχωνεύονται με εταιρίες που είναι παραδοσιακά ισχυρές σε άλλους τομείς (όπως στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή στην εταιρική στρατηγική) ώστε να παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες συμβούλων σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς. Η πρόκληση στη διαπραγμάτευση τέτοιων καταστάσεων είναι να βρεθούν λύσεις ώστε να ωφεληθούν όλες οι πλευρές.

Η κατανόηση της φύσης της αλληλεξάρτησης των πλευρών είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Δυστυχώς, οι καταστάσεις διαπραγμάτευσης δεν εμφανίζονται συνήθως σε ξεκάθαρη μορφή. Αντ' αυτού, οι διαπραγματευτές εκφέρουν κρίση για τη φύση της αλληλεξάρτησης στις περιπτώσεις που συμμετέχουν, και οι αντιλήψεις του διαπραγματευτή για την αλληλεξάρτηση αποκτούν τότε τόση σπουδαιότητα όσο και η πραγματική δομή της αλληλεξάρτησης.<sup>9</sup>

Για να εξετάσουμε πώς η αντίληψη και η δομή είναι στενά συνδεδεμένες, ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα των συγχωνευόμενων εταιριών συμβούλων. Θυμηθείτε πως η μια εταιρία, την οποία θ' αποκαλέσουμε Εταιρία Α, υπερείχε στις λογιστικές και φορολογικές συμβουλές, παρ' όλο που πρόσφερε συμβουλές και για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και εταιρικής στρατηγικής. Η άλλη εταιρία, που θα τη λέμε Εταιρία Β, υπερείχε στις συμβουλές για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και εταιρικής στρατηγικής, αν και παρείχε επίσης λογιστικές και φορολογικές συμβουλές. Ας υποθέσουμε ότι και οι δυο εταιρίες υπήρξαν εξαιρετικά ανταγωνιστικές στο παρελθόν. Αν η μια προσεγγίσει την άλλη προτείνοντας συγχώνευση, ο αποδέκτης της πρότασης πολύ πιθανό να φανεί επιφυλακτικός, θεωρώντας την ίσως σαν ένδειξη αδυναμίας της άλλης εταιρίας. Ας υποθέσουμε τώρα ότι η κάθε εταιρία έτρεφε μεγάλο σεβασμό για την ικανότητα της άλλης εταιρίας στον πρωταρχικό συμβουλευτικό της τομέα και δεν ήταν απευθείας ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Σ' αυτή την περίπτωση, μια πρό-



ταση για συγχώνευση θα εξεταστεί πιθανότατα με πολύ διαφορετικό τρόπο.

Το θέμα εδώ είναι ότι οι άνθρωποι κουβαλάνε στη διαπραγμάτευση πολλές αποσκευές, όπως είναι οι προηγούμενες εμπειρίες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, οι διαθέσεις, οι συνήθειες κι οι πεποιθήσεις τους για το πώς πρέπει να διαπραγματευτούν. Αυτοί οι παράγοντες θα επηρεάσουν την αντίληψή τους για μια κατάσταση αλληλεξάρτησης, κι αυτή η αντίληψη θα έχει με τη σειρά της ισχυρή επίδραση στην επακόλουθη διαπραγμάτευση (βλ. Κεφάλαιο 5).

## Σύγκρουση

Μία πιθανή συνέπεια των αλληλεξαρτώμενων σχέσεων είναι η *σύγκρουση*. Η σύγκρουση μπορεί να οφείλεται στις εξαιρετικά αποκλίνουσες ανάγκες των δύο μερών, σε μια παρεξήγηση ανάμεσα σε δυο άτομα ή σε κάποιον άλλο άυλο παράγοντα. Σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν τα δύο μέρη δουλεύουν για τον ίδιο σκοπό και γενικά επιθυμούν το ίδιο αποτέλεσμα, ή όταν δυο μέρη θέλουν μια τελείως διαφορετική διευθέτηση. Άσχετα από την αιτία της σύγκρουσης, η διαπραγμάτευση μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην επίλυσή της. Επειδή πολλές ευκαιρίες για διαπραγμάτευση προκύπτουν ως αποτέλεσμα μιας αντιπαράθεσης, σας παρουσιάζουμε μια πλατιά επισκόπηση των ορισμών, των εννοιών, των όρων και των μορφών της σύγκρουσης.

### Ορισμοί

Υπάρχουν πολλοί τρόποι να οριστεί η σύγκρουση. Παραδοσιακά, το λεξικό Webster's New Collegiate Dictionary ορίζει τη σύγκρουση σαν μια «ανταγωνιστική κατάσταση ή ενέργεια (που προκύπτει από αποκλίνουσες ιδέες, συμφέροντα ή άτομα)». Ο ορισμός της σύγκρουσης έχει εξελιχθεί ώστε να στέκεται λιγότερο στις ανταγωνιστικές ενέργειες και να περιλαμβάνει όρους ψυχολογίας – όπως «μια έντονη διαφωνία ή αντίθεση, σε συμφέροντα, ιδέες κ.λπ.». Ένας τρίτος τρόπος να προσεγγίσουμε τη σύγκρουση είναι σαν «διαβλεπόμενη απόκλιση συμφερόντων ή μια πεποίθηση ότι οι τρέχουσες βλέψεις των μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα»<sup>10</sup> ή, παρομοίως, σαν «αλληλεπί-

δραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που έχουν αντιτιθέμενους στόχους και παρεμβάσεις κατά την επίτευξη αυτών των στόχων».<sup>11</sup>

### *Επίπεδα σύγκρουσης*

Η σύγκρουση είναι πανταχού παρούσα – υπάρχει παντού. Ένα τρόπος να ταξινομηθούν οι συγκρούσεις είναι κατά επίπεδο και συνήθως προσδιορίζονται τέσσερα επίπεδα σύγκρουσης.

1. **Ενδοπροσωπική ή ενδοψυχική σύγκρουση.** Σ' αυτό το επίπεδο, η σύγκρουση συμβαίνει μέσα στο άτομο. Πηγές σύγκρουσης μπορεί να είναι ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, αξίες, προδιαθέσεις ή παρορμήσεις που βρίσκονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους. Λαχταράμε ένα χωνάκι παγωτό, αλλά ξέρουμε ότι το παγωτό είναι πολύ παχυντικό. Είμαστε θυμωμένοι με το αφεντικό μας, αλλά φοβόμαστε να εκφράσουμε αυτό το θυμό επειδή το αφεντικό μπορεί να μας απολύσει για την αυθάδειά μας. Ανάλογα με την πηγή και την προέλευση της ενδοψυχικής σύγκρουσης, αυτός ο χώρος μελετάται παραδοσιακά από τους διάφορους τομείς της ψυχολογίας: γνωστικούς ψυχολόγους, αναλυτές της προσωπικότητας, κλινικούς ψυχολόγους και ψυχιάτρους. Παρ' όλο που περιστασιακά θα ασχοληθούμε με την εσωτερική κατάσταση των διαπραγματευτών (π.χ. στο Κεφάλαιο 5), αυτό το βιβλίο γενικά δεν ασχολείται με την ενδοπροσωπική σύγκρουση.
2. **Διαπροσωπική σύγκρουση.** Ένα δεύτερο σημαντικό επίπεδο σύγκρουσης είναι μεταξύ ατόμων. Οι συγκρούσεις που ανακύπτουν ανάμεσα σε προϊσταμένους κι υφισταμένους, ανάμεσα σε συζύγους, σε αδέρφια ή συγγάτοικους, είναι όλες διαπροσωπικές συγκρούσεις. Το μεγαλύτερο μέρος της θεωρίας των διαπραγματεύσεων σ' αυτό το βιβλίο απευθύνεται στην επίλυση διαπροσωπικών συγκρούσεων, παρ' όλο που αυτή έχει σε μεγάλο βαθμό εφαρμογή και στα παρακάτω επίπεδα.
3. **Ενδοομαδική σύγκρουση.** Ένα τρίτο σημαντικό επίπεδο σύγκρουσης είναι μέσα σε μια μικρή ομάδα – ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και στα μέλη μιας επιτροπής, μέσα στις οικογένειες, τις τάξεις, τις πανεπιστημιακές αδελφότητες, τις εργασιακές ομάδες. Στο ενδοομαδικό επίπεδο αναλύουμε τη σύγκρουση και πώς επηρεάζει την ικανότητα της ομάδας να επιλύει διαφωνίες και να συνεχίζει να επιτυγχάνει αποτελεσματικά τους στόχους της.

**4. Σύγκρουση μεταξύ ομάδων.** Το τελευταίο επίπεδο της σύγκρουσης είναι μεταξύ ομάδων – ανάμεσα στα συνδικάτα και τη διοίκηση, σε αντιμαχόμενα έθνη, σε οικογένειες που εχθρεύονται η μια την άλλη ή ανάμεσα σε κοινοτικές ομάδες δράσης και στις κυβερνητικές αρχές. Σ' αυτό το επίπεδο, η σύγκρουση είναι περίπλοκη εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των ατόμων που εμπλέκονται και τις πιθανές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Σύγκρουση μπορεί να προκύψει μέσα σε ομάδες και μεταξύ ομάδων ταυτόχρονα. Οι διαπραγματεύσεις σ' αυτό το επίπεδο είναι οι πιο περίπλοκες.

#### *Λειτουργίες και δυσλειτουργίες της σύγκρουσης*

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν αρχικά ότι η σύγκρουση είναι κακή ή δυσλειτουργική. Αυτή η αντίληψη έχει δυο πλευρές: πρώτον, ότι η σύγκρουση αποτελεί ένδειξη πως κάτι πάει λάθος, ή ότι ένα πρόβλημα χρειάζεται επίλυση και, δεύτερον, ότι η σύγκρουση έχει καταστροφικές συνέπειες. Ο Deutsch και άλλοι έχουν αναφερθεί εκτενώς σε πολλά από τα στοιχεία που στοιχειοθετούν την καταστροφική εικόνα της σύγκρουσης:<sup>12</sup>

1. *Ανταγωνιστικές διαδικασίες.* Οι πλευρές ανταγωνίζονται μεταξύ τους επειδή πιστεύουν ότι οι στόχοι τους είναι αντιτιθέμενοι και πως δεν μπορούν και οι δύο να επιτύχουν τους σκοπούς τους. (Όπως αναφέρθηκε προωτέρω, όμως, οι στόχοι ίσως να μην είναι πραγματικά αντίθετοι και οι πλευρές να μη χρειάζεται να είναι ανταγωνιστικές). Επιπλέον, οι ανταγωνιστικές διαδικασίες έχουν συχνά τις δικές τους παρενέργειες: έτσι, η σύγκρουση που δημιούργησε τον ανταγωνισμό ενδεχομένως να οδηγήσει σε περαιτέρω κλιμάκωση.
2. *Παρανόηση και προκατάληψη.* Καθώς εντείνεται η σύγκρουση, οι αντιλήψεις στρεβλώνονται. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν τα πράγματα σύμφωνα με τη δική τους άποψη για τη σύγκρουση. Ως εκ τούτου, συχνά ερμηνεύουν άτομα και γεγονότα σαν να βρίσκονται είτε με το μέρος τους είτε με το μέρος του αντιπάλου. Συν τους άλλους, οι σκέψεις τείνουν να γίνουν στερεότυπες και προκατειλημμένες – τα μέρη που βρίσκονται σε σύγκρουση επιδοκιμάζουν άτομα και γεγονότα που υποστηρίζουν τη θέση τους και απορρίπτουν αμέσως αυτά που υποψιάζονται ότι εναντιώνονται στις απόψεις τους.

3. *Συναισθηματικότητα*. Οι συγκρούσεις τείνουν να φορτίζονται συναισθηματικά καθώς οι πλευρές αγχώνονται, εκνευρίζονται, ενοχλούνται, θυμώνουν ή απογοητεύονται. Τα συναισθήματα κυριαρχούν στις σκέψεις και, καθώς κλιμακώνεται η σύγκρουση, οι δυο πλευρές μπορεί να γίνουν όλο και πιο παράλογες ή να αντιδρούν με βάση το συναίσθημα.
4. *Μειωμένη επικοινωνία*. Η επικοινωνία ελαττώνεται. Οι δυο πλευρές επικοινωνούν λιγότερο με όσους διαφωνούν μαζί τους και περισσότερο με όσους συμφωνούν. Η όποια μορφή επικοινωνίας υπάρχει ανάμεσα σε διαφωνούντα μέρη, συνήθως αποτελεί μια προσπάθεια να υπερνικήσει, να μειώσει ή να ανατρέψει την άποψη του άλλου ή να προσθέσει επιπλέον βαρύτητα στα προηγούμενα επιχειρήματα της δικής του πλευράς.
5. *Ασαφή ζητήματα*. Τα κεντρικά ζητήματα της διαφωνίας γίνονται ασαφή και λιγότερο ευκρινή. Οι γενικεύσεις αφθονούν. Νέα, άσχετα προβλήματα βγαίνουν στην επιφάνεια, καθώς η σύγκρουση γίνεται μια δίνη που παρασέρνει τόσο τα σχετικά ζητήματα όσο και τους αθώους παρατηρητές. Οι δυο πλευρές έχουν ξεχάσει πώς ξεκίνησε η σύγκρουση, ποιο είναι «πραγματικά το πρόβλημα» ή τι πρέπει να γίνει για να επιλυθεί.
6. *Άκαμπτες δεσμεύσεις*. Οι δυο πλευρές μένουν αμετακίνητες στις θέσεις τους. Καθώς δέχονται προκλήσεις από την άλλη πλευρά, εμμένουν ακόμα περισσότερο στις απόψεις τους κι είναι λιγότερο πρόθυμες να υποχωρήσουν επειδή φοβούνται μήπως χάσουν το γόητρό τους και γελοιοποιηθούν. Οι συλλογισμοί γίνονται άκαμπτοι κι οι πλευρές τείνουν να θεωρούν τα ζητήματα σαν απλά και «είτε/ή», αντί να αντιληφθούν πως είναι περίπλοκα και πολυδιάστατα.
7. *Μεγέθυνση των διαφορών, ελαχιστοποίηση των ομοιοτήτων*. Καθώς οι δυο πλευρές υποστηρίζουν άκαμπτα τις θέσεις τους και τα προβλήματα γίνονται ασαφή, έχουν την τάση να βλέπουν η μια την άλλη – καθώς και τις θέσεις της άλλης – ως διαμετρικά αντίθετες. Όλοι οι παράγοντες που τις χαρακτηρίζουν και τις διαχωρίζουν τονίζονται και υπογραμμίζονται, ενώ οποιεσδήποτε ομοιότητες ή κοινά σημεία υπεραπλουστεύονται κι ελαχιστοποιούνται. Αυτή η αντιληπτική παραμόρφωση κάνει τις πλευρές να πιστεύουν ότι βρίσκονται μακρύτερα η μια από την άλλη απ' όσο μπορεί να είναι στην πραγματικότητα,

και ως εκ τούτου βάζουν τα δυνατά τους να «νικήσουν» στη σύγκρουση και δεν κάνουν μεγάλη προσπάθεια να βρουν κοινό έδαφος.

8. *Κλιμάκωση της σύγκρουσης.* Όπως υποδηλώνουν οι παραπάνω παρατηρήσεις, η κάθε πλευρά περιχαρακώνεται στην άποψή της, γίνεται λιγότερο ανεκτική και δεκτική απέναντι στην άλλη, περισσότερο αμυντική, λιγότερο επικοινωνιακή, πιο συναισθηματική. Το αποτέλεσμα είναι ότι και τα δύο μέρη προσπαθούν να νικήσουν εμμένοντας αποφασιστικότερα στη θέση τους, αυξάνοντας τους πόρους που είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν για να «νικήσουν» και αυξάνοντας τη σθεναρότητά τους στην υπεράσπιση των ιδεών τους υπό συνθήκες πίεσης. Κι οι δυο πλευρές πιστεύουν ότι ασκώντας λίγη παραπάνω πίεση (πόρους, επιμονή, ενθουσιασμό, ενεργητικότητα κ.λπ.), μπορούν να αναγκάσουν την άλλη πλευρά να υποχωρήσει και να παραδεχτεί την ήττα της. Όπως, όμως, αποδεικνύουν οι περισσότερες καταστροφικές συγκρούσεις, τίποτα δεν απέχει περισσότερο από την αλήθεια! Κι όμως, η κλιμάκωση της σύγκρουσης και η προσήλωση στη νίκη μπορεί να αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε οι δυο πλευρές να καταστρέψουν την ικανότητά τους να επιλύσουν τις διαφορές τους ή να διαπραγματευτούν ξανά η μια με την άλλη.

Αυτές είναι οι διαδικασίες που συνήθως συνδέονται με τη σύγκρουση, αλλά χαρακτηρίζουν μόνο την *καταστροφική* σύγκρουση. Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν ορισμένοι συγγραφείς, η σύγκρουση μπορεί να είναι και παραγωγική.<sup>13</sup> Στο Διάγραμμα 1.1, ο Dean Tjosvold περιγράφει ορισμένες *παραγωγικές* πλευρές της σύγκρουσης.<sup>14</sup> Σ' αυτό το μοντέλο, η σύγκρουση δεν είναι απλά καταστροφική ή παραγωγική, είναι και τα δύο. Ο αντικειμενικός σκοπός δεν είναι να εξαλείψουμε τη σύγκρουση, αλλά να μάθουμε πώς να τη διαχειριζόμαστε ώστε τα καταστροφικά στοιχεία να βρίσκονται υπό έλεγχο, ενώ προωθούνται οι παραγωγικές πλευρές. Η διαπραγμάτευση αποτελεί μια στρατηγική για την παραγωγική διαχείριση των συγκρούσεων.

### ***Παράγοντες που δυσκολεύουν τη διαχείριση της σύγκρουσης***

Ο Len Greenhalgh έχει απαριθμήσει μερικά χρήσιμα κριτήρια για να αναλύσουμε μια διένεξη και να προσδιορίσουμε πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να επιλυθεί.<sup>15</sup> Το Διάγραμμα 1.2 παρουσιάζει τα πιο σημαντικά από αυτά. Οι συγκρούσεις που έχουν περισσότερα χαρακτη-

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1** Λειτουργίες και πλεονεκτήματα της σύγκρουσης

- Συζητώντας για τη σύγκρουση, τα μέλη ενός οργανισμού έχουν καλύτερη επίγνωση και γίνονται πιο ικανά να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα. Η γνώση ότι και άλλοι αισθάνονται απογοητευμένοι κι επιζητούν αλλαγές δημιουργεί κίνητρα για να προσπαθήσουν να επιλύσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα.
- Η σύγκρουση υπόσχεται οργανωτική αλλαγή και προσαρμογή. Οι διαδικασίες, οι αναθέσεις εργασιών, η κατανομή των διαθέσιμων πόρων, καθώς και άλλες οργανωτικές πρακτικές της εταιρίας τίθενται σε δοκιμασία. Η σύγκρουση τραβάει την προσοχή σ' αυτά τα ζητήματα που μπορεί να παρακωλύουν και αναστατώνουν τους εργαζομένους.
- Η σύγκρουση ενισχύει τους δεσμούς και ανυψώνει το ηθικό. Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι σχέσεις τους είναι αρκετά δυνατές ώστε να αντέξουν τη δοκιμασία της σύγκρουσης· δεν χρειάζεται να αποφεύγουν τις απογοητεύσεις και τα προβλήματα. Μπορούν να εκτονώσουν τις εντάσεις τους μέσω της συζήτησης και της επίλυσης του προβλήματος.
- Η σύγκρουση προωθεί την επίγνωση του εαυτού μας και των άλλων. Μέσω της σύγκρουσης, οι άνθρωποι μαθαίνουν τι τους θυμώνει, τι τους απογοητεύει και τι τους φοβίζει, καθώς επίσης και τι είναι σημαντικό γι' αυτούς. Ξέροντας για ποιο πράγμα είμαστε πρόθυμοι ν' αγωνιστούμε, μαθαίνουμε πολλά για τον εαυτό μας. Αν ξέρουμε τι δυσσαρεστεί τους συναδέλφους μας, αυτό μάς βοηθάει να τους καταλάβουμε.
- Η σύγκρουση ενισχύει την προσωπική εξέλιξη. Οι διευθυντές ανακαλύπτουν μέσω της σύγκρουσης πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει τους υφισταμένους τους. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν ποιες τεχνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες χρειάζονται για να βελτιωθούν.
- Η σύγκρουση ενθαρρύνει την ψυχολογική εξέλιξη. Τα άτομα γίνονται περισσότερο ακριβή και ρεαλιστικά στην αξιολόγηση του εαυτού τους. Μέσω της σύγκρουσης, τα άτομα συμμερίζονται τις απόψεις των άλλων και γίνονται λιγότερο εγωκεντρικά. Η σύγκρουση βοηθάει τους ανθρώπους να πιστέψουν ότι έχουν δύναμη και είναι ικανοί να πάρουν στα χέρια τους τη ζωή τους. Δεν πρέπει να υπομένουν την εχθρότητα και την απογοήτευση, αλλά μπορούν να ενεργήσουν για να βελτιώσουν τη ζωή τους.
- Η σύγκρουση μπορεί να αποβεί διεγερτική και διασκεδαστική. Οι άνθρωποι ζωντανεύουν, συμμετέχουν, νιώθουν ένταση μέσα σε μια σύγκρουση, κι αυτό μπορεί να είναι ένα ευπρόσδεκτο διάλειμμα στη βαρετή ζωή τους. Κάνει τους εργαζομένους να δουν με άλλο μάτι τη δουλειά τους και να αντιληφθούν την πολύπλοκη μορφή των σχέσεών τους.

ΠΗΓΗ: Αναδημοσίευση με την άδεια των Lexington Books, μια σειρά της Macmillan Publishing Company από το βιβλίο *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, του Dean Tjosvold. © 1986, Lexington Books.

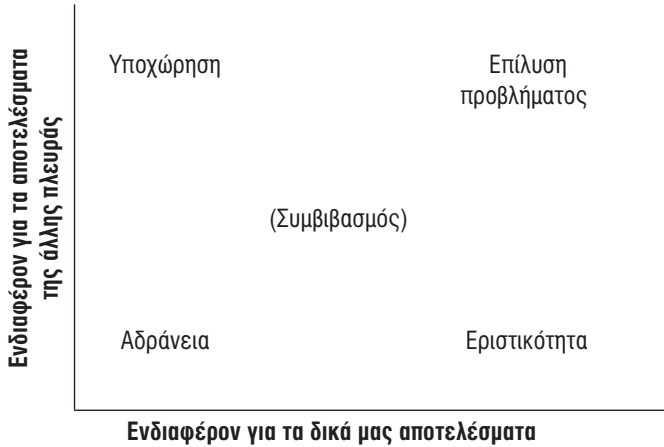
ριστικά από τη μεσαία στήλη θα είναι πολύ πιο δύσκολο να επιλυθούν. Αυτές που έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά απ' τη δεξιά στήλη επιλύονται ευκολότερα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 Διαγνωστικό μοντέλο σύγκρουσης

Διάσταση		φάσμα απόψεων	
		Δύσκολη επίλυση	Εύκολη επίλυση
Θέμα υπό συζήτηση	Θέμα «αρχής» – οι αξίες, οι ηθικοί κανόνες ή η προηγούμενη εμπειρία αποτελούν σημαντικό μέρος του προβλήματος	Μεγάλο – σημαντικές επιπτώσεις	Διατετό πρόβλημα – το πρόβλημα διαφεύγει εύκολα σε μικρά μέρη, κομμάτια, μονάδες
Μέγεθος ρίσκου – σημασία των πιθανών κερδών ή απωλειών	Μεγάλο – σημασία των πιθανών κερδών ή απωλειών	Μεγάλο – σημαντικές επιπτώσεις	Μικρό – μικρές, ασήμαντες επιπτώσεις
Αλληλεξάρτηση των πλευρών – βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα της μιας καθορίζουν τα αποτελέσματα της άλλης	Αλληλεξάρτηση των πλευρών – βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα της μιας καθορίζουν τα αποτελέσματα της άλλης	Μηδενικό άθροισμα – ό,τι κερδίζει η μια πλευρά, το χάνει η άλλη	Θετικό άθροισμα – και οι δύο πλευρές πιστεύουν πως <i>μαζί</i> θα τα καταφέρουν καλύτερα από το να κατανεύμουν απλώς τα τρέχοντα αποτελέσματα
Συνέχιση της αλληλεπίδρασης – θα δουλεύουν μαζί στο μέλλον;	Συνέχιση της αλληλεπίδρασης – θα δουλεύουν μαζί στο μέλλον;	Μια εφάπαξ συναλλαγή – δεν υπάρχει παρελθόν ή μέλλον	Μακροπρόθεσμη σχέση – αναμενόμενη αλληλεπίδραση στο μέλλον
Δομή των πλευρών – πόσο συνεκτικές κι οργανωμένες είναι σαν ομάδα	Δομή των πλευρών – πόσο συνεκτικές κι οργανωμένες είναι σαν ομάδα	Μη οργανωμένη – ασύνδετη, ανύπαρκτη ηγεσία	Οργανωμένη – συνεκτική, ισχυρή ηγεσία
Ανάμειξη τρίτων – μπορούν να αναμειχθούν άλλοι για να βοηθήσουν στην επίλυση της διαφωνίας;	Ανάμειξη τρίτων – μπορούν να αναμειχθούν άλλοι για να βοηθήσουν στην επίλυση της διαφωνίας;	Δεν υπάρχει διαθέσιμη ουδέτερη τρίτη πλευρά	Αξίопιστη, ισχυρή, σημειούσα τρίτη πλευρά που να είναι διαθέσιμη
Διαβλεπόμενη πρόοδος της σύγκρουσης – ισορροπημένη (ίσα οφέλη και ίσες ζημιές) ή μη ισορροπημένη (άνισα οφέλη, άνισες ζημιές);	Διαβλεπόμενη πρόοδος της σύγκρουσης – ισορροπημένη (ίσα οφέλη και ίσες ζημιές) ή μη ισορροπημένη (άνισα οφέλη, άνισες ζημιές);	Μη ισορροπημένη – η μια πλευρά νιώθει ζημιωμένη και θα επιδιώξει εκδίκηση και αντίποινα, ενώ η ισχυρότερη πλευρά θέλει να διατηρήσει τον έλεγχο	Ισορροπημένη – και οι δύο πλευρές θα έχουν ίσες ζημιές και ίσα οφέλη· και οι δύο ίσως είναι πρόθυμες να δεχθούν μια «ισοπαλία»

ΠΗΓΗ: Αναδημοσίευση από το «Managing Conflict» του L. Greenhalgh, *Sloan Management Review* (Καλοκαίρι 1986), σσ. 45-51, με την άδεια του εκδότη. © 1986, The Sloan Management Review Association.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3** Το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος



ΠΗΓΗ: Αναδημοσίευση από το *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (2η έκδοση) του J. Rubin κ.ά. με την άδεια του εκδότη. © 1994, The McGraw-Hill Companies.

## Διαχείριση συγκρούσεων

### *Προσεγγίσεις από τους ίδιους τους διαπραγματευόμενους*

Ένας από τους πιο δημοφιλείς τομείς στην έρευνα και την πρακτική της διαχείρισης συγκρούσεων είναι ο καθορισμός των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μπορούν να διαχειριστούν τη σύγκρουση οι ίδιες οι πλευρές. Έχουν προταθεί πολλές προσεγγίσεις για τη διαχείριση συγκρούσεων κι έχουν καταγραφεί οι τάσεις των διαπραγματευτών να χρησιμοποιούν αυτές τις προσεγγίσεις.<sup>16</sup> Η κάθε προσέγγιση ξεκινάει με ένα σχεδόν όμοιο πλαίσιο δύο διαστάσεων κι έπειτα επιθέτει διαφορετικές ονομασίες και περιγραφές στα πέντε κεντρικά σημεία. Θα περιγράψουμε αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις χρησιμοποιώντας το πλαίσιο που πρότειναν οι Dean Pruitt και Jeffrey Rubin.<sup>17</sup>

Το διδιάστατο πλαίσιο απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1.3 σαν το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος. Το μοντέλο θεωρεί ως προϋπόθεση ότι τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση έχουν δυο ανεξάρτητα επίπεδα ενδιαφέροντος: *το ενδιαφέρον για τα δικά μας αποτελέσματα* (που φαίνεται στην οριζόντια διάσταση του διαγράμματος) και *το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς* (που φαίνεται στην κάθε-



τη διάσταση του διαγράμματος). Αυτά τα ενδιαφέροντα μπορούν να απεικονιστούν σε οποιοδήποτε σημείο, από το μηδέν (που αντιστοιχεί σε σχεδόν ανύπαρκτο ενδιαφέρον) ως το ανώτατο σημείο (που αντιστοιχεί σε εντονότατο ενδιαφέρον). Η κάθετη διάσταση συχνά αναφέρεται ως διάσταση συνεργασιμότητας και η οριζόντια διάσταση ως διάσταση διεκδικητικότητας. Όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον τους για τα δικά τους αποτελέσματα, τόσο πιθανότερο είναι τα άτομα να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος, ενώ όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματά τους, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξουν στρατηγικές που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος. Αντίστοιχα, όσο πιο έντονες είναι οι προσπάθειές τους να αφήσουν, να ενθαρρύνουν ή ακόμα και να βοηθήσουν την άλλη πλευρά να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές στο πάνω μέρος του διαγράμματος. Όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς, τόσο πιο πιθανό είναι να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στο κάτω μέρος του διαγράμματος.

Παρ' όλο που θεωρητικά μπορούμε να προσδιορίσουμε έναν σχεδόν άπειρο αριθμό σημείων μέσα στο δισδιάστατο χώρο, ανάλογα με το ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των δικών μας αποτελεσμάτων όσο και αυτών της άλλης πλευράς, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος έχουν αναγνωριστεί πέντε μείζονες στρατηγικές για τη διαχείριση συγκρούσεων:

1. Η *εριστικότητα* (που λέγεται επίσης *ανταγωνισμός* ή *κυριαρχία*) είναι η στρατηγική της κάτω δεξιάς γωνίας. Όσοι ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος για να επιτύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν και δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως υποστηρίζουν οι Pruitt και Rubin: «Οι πλευρές που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική διατηρούν τις βλέψεις τους και προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά να υποχωρήσει».<sup>18</sup> Οι απειλές, η τιμωρία, ο εκφοβισμός και η μονόπλευρη δράση συμβαδίζουν με τη στάση του ανταγωνισμού.
2. Η *υποχώρηση* (που λέγεται επίσης *συμβιβαστικότητα*) είναι η στρατηγική που βρίσκεται στην πάνω αριστερά γωνία. Όσοι ακολου-

- θούν τη στρατηγική υποχώρησης δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ή ανησυχία για το αν θα επιτύχουν ή όχι τα αποτελέσματα που θέλουν, αλλά ενδιαφέρονται να πραγματοποιήσει τους στόχους της η άλλη πλευρά. Υποχώρηση σημαίνει να περιορίσει κανείς τις δικές του βλέψεις για να «αφήσει τον άλλο να νικήσει» και να επιτύχει αυτό που θέλει. Μπορεί ορισμένοι να τη θεωρούν περίεργη στρατηγική, αλλά σε ορισμένες καταστάσεις έχει σαφή πλεονεκτήματα.
3. Η *αδράνεια* (ή *αποφυγή*) είναι η στρατηγική στην κάτω αριστερά γωνία. Όσοι επιλέγουν τη στρατηγική αδράνειας, εκδηλώνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν τόσο οι ίδιοι όσο και η άλλη πλευρά θα επιτύχουν τους στόχους τους. Η αδράνεια είναι συχνά συνώνυμη με την παραίτηση ή την παθητικότητα· η πλευρά που τη χρησιμοποιεί προτιμάει να αποσύρεται, να παραμένει σιωπηλή ή να μην κάνει τίποτα.
  4. Η *επίλυση του προβλήματος* (που λέγεται επίσης *συνεργασία* ή *ενοποίηση*) είναι η στρατηγική στην πάνω δεξιά γωνία. Οι διαπραγματευτές που ακολουθούν τη στρατηγική επίλυσης του προβλήματος δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους, αλλά επίσης μεγάλο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα επιτύχει κι αυτή τους δικούς της στόχους. Σ' αυτή τη στρατηγική, οι δυο πλευρές εφαρμόζουν μεθόδους που να μεγιστοποιούν το κοινό αποτέλεσμα από τη σύγκρουση, ώστε να «νικήσουν» και οι δύο.
  5. Ο *συμβιβασμός* είναι η στρατηγική που βρίσκεται στο μέσον του Διαγράμματος 1.3. Σαν στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων, συμβολίζει μια μετριοπαθή προσπάθεια να επιτύχει κανείς τα αποτελέσματα που θέλει και μια μετριοπαθή προσπάθεια να βοηθήσει την άλλη πλευρά να επιτύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Pruitt και Ruben δεν αναγνωρίζουν το συμβιβασμό σαν βιώσιμη στρατηγική· θεωρούν ότι «προκύπτει από μία από τις δύο πηγές – είτε από μια νωθρή προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος που γίνεται με μισή καρδιά για να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, ή απλώς από υποχώρηση και των δύο πλευρών».<sup>19</sup> Ωστόσο, επειδή άλλοι θεωρητικοί (βλ. προηγούμενες παραπομπές) που χρησιμοποιούν εκδοχές αυτού του μοντέλου πιστεύουν ότι ο συμβιβασμός αποτελεί μια έγκυρη στρατηγική προσέγγιση της σύγκρου-

σης, τη συμπεριλάβαμε στο πλαίσιο εργασίας των Pruitt και Rubin στο Διάγραμμα 1.3.

Η καθεμία στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και είναι *λίγο πολύ ανάλογη του είδους της σύγκρουσης* και των συνθηκών στις οποίες προκύπτει η διαφωνία. Έτσι, η θεωρία και η έρευνα της σύγκρουσης έχουν προχωρήσει προς μια προσέγγιση των ενδεχομένων, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική που επιλέγεται πρέπει να βασίζεται στους στόχους των δύο πλευρών και στο χαρακτήρα της διαφωνίας τους. Μολονότι δεν έχει ακόμα διαμορφωθεί ούτε έχει υποστηριχθεί από την έρευνα μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που να περιλαμβάνει τα διάφορα ενδεχόμενα στη διαχείριση των συγκρούσεων, εντούτοις έχει γίνει αρκετή πρόοδος στη σκιαγράφηση των συνθηκών υπό τις οποίες είναι κατάλληλη η κάθε στρατηγική (βλ. Διάγραμμα 1.4).

### ***Προσεγγίσεις από τρίτους***

Το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος και οι πέντε στρατηγικές του απεικονίζουν ενέργειες που οι αντιμαχόμενες πλευρές μπορούν να εφαρμόσουν μόνες τους για να διαχειριστούν και να επιλύσουν μια διαφωνία. Ωστόσο, οι συγκρούσεις είναι δυνατόν να επιλυθούν και με άλλους τρόπους –είτε ανεξάρτητα από τις προσπάθειες των ίδιων των πλευρών ή μέσω εξωτερικής βοήθειας, όταν διακόπτονται οι προσπάθειες των δύο πλευρών. Δύο κύριοι μηχανισμοί για την επίλυση των συγκρούσεων –τρίτα μέρη και συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων– βρισκονται πέρα και πάνω από τις στρατηγικές των ίδιων των διαπραγματευόμενων πλευρών.

**Τρίτα μέρη.** Όταν οι δυο πλευρές δεν μπορούν να επιλύσουν μόνες τους μια διαφωνία, ενδεχομένως να εμπλέξουν μια τρίτη πλευρά. Για παράδειγμα, δυο διευθυντές που διαφωνούν για ένα ζήτημα πολιτικής, ίσως ζητήσουν βοήθεια από τον προϊστάμενό τους. Τα τρίτα μέρη μπορούν και να παρέμβουν ανεξάρτητα, όταν θεωρούν ότι μια σύγκρουση κλιμακώνεται πέρα από τα όρια ενός λογικού και πιθανού διακανονισμού. Παραδείγματος χάριν, ένα γονιός που ακούει τα παιδιά του να τσακώνονται στο σαλόνι για το ποια εκπομπή θα δουν στην τηλεόραση ίσως σπεύσει να παρέμβει προτού η διένεξη κλιμακωθεί και καταλήξει

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4** Τρόποι αντιμετώπισης διαπροσωπικών συγκρούσεων και καταστάσεις όπου μπορούν να εφαρμοστούν ή όχι

<i>Είδος σύγκρουσης</i>	<i>Καταστάσεις όπου μπορεί να εφαρμοστεί</i>	<i>Καταστάσεις όπου δεν μπορεί να εφαρμοστεί</i>
Ενοποιητική	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τα θέματα είναι περίπλοκα.</li> <li>2. Απαιτείται σύνθεση ιδεών για να βρεθούν καλύτερες λύσεις.</li> <li>3. Χρειάζεται η δέσμευση άλλων πλευρών για επιτυχημένη εφαρμογή.</li> <li>4. Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για επίλυση του προβλήματος.</li> <li>5. Η μια πλευρά μόνη της δεν μπορεί να επιλύσει το πρόβλημα.</li> <li>6. Χρειάζονται οι πόροι και των δύο πλευρών για να επιλυθούν τα κοινά τους προβλήματα.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η δουλειά ή το θέμα είναι απλά.</li> <li>2. Απαιτείται άμεση απόφαση.</li> <li>3. Οι άλλες πλευρές αδιαφορούν για το αποτέλεσμα.</li> <li>4. Οι άλλες πλευρές δεν έχουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.</li> </ol>
Υποχωρητική	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πιστεύετε ότι μπορεί να έχετε και άδικο.</li> <li>2. Το θέμα είναι πιο σημαντικό για την άλλη πλευρά.</li> <li>3. Είστε πρόθυμοι να θυσιάσετε κάτι με κάποιο αντάλλαγμα από την άλλη πλευρά στο μέλλον.</li> <li>4. Διαπραγματεύεστε από θέση αδυναμίας.</li> <li>5. Είναι σημαντική η διατήρηση της σχέσης.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το θέμα είναι σημαντικό για σας.</li> <li>2. Πιστεύετε ότι έχετε δίκιο.</li> <li>3. Η άλλη πλευρά έχει άδικο ή είναι ανήθικη.</li> </ol>
Ανταγωνιστική	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το πρόβλημα είναι ασήμαντο.</li> <li>2. Απαιτείται γρήγορη απόφαση.</li> <li>3. Εφαρμόζεται διαδικασία που δεν είναι δημοφιλής.</li> <li>4. Πρέπει να επιβληθείτε στους διεκδικητικούς υφιστάμενους.</li> <li>5. Μια δυσμενής απόφαση της άλλης πλευράς μπορεί να είναι δαπανηρή για σας.</li> <li>6. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ικανότητα να πάρουν αποφάσεις σε τεχνικά θέματα.</li> <li>7. Το ζήτημα είναι σημαντικό για σας.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το θέμα είναι περίπλοκο.</li> <li>2. Το θέμα δεν είναι σημαντικό για σας.</li> <li>3. Και οι δύο πλευρές είναι εξίσου ισχυρές.</li> <li>4. Δεν απαιτείται γρήγορη απόφαση.</li> <li>5. Οι υφιστάμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοί.</li> </ol>
Αδρανής	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το πρόβλημα είναι ασήμαντο.</li> <li>2. Η πιθανή δυσλειτουργία που προκαλεί η αντιπαράθεση με την άλλη πλευρά υπερσχύει των ωφελειών της επίλυσης.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το θέμα είναι σημαντικό για σας.</li> <li>2. Είναι δική σας ευθύνη να πάρετε απόφαση.</li> </ol>

(συνεχίζεται)

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4** (συνέχεια)

Είδος σύγκρουσης	Καταστάσεις όπου μπορεί να εφαρμοστεί	Καταστάσεις όπου δεν μπορεί να εφαρμοστεί
Συμβιβαστική	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Χρειάζεται χρόνος για να ηρεμήσουν τα πνεύματα.</li> <li>1. Οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αμοιβαία εξαρτώμενοι.</li> <li>2. Οι πλευρές είναι εξίσου ισχυρές.</li> <li>3. Δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση.</li> <li>4. Η συνθετική ή η ανταγωνιστική μέθοδος δεν είναι αποτελεσματική.</li> <li>5. Απαιτείται προσωρινή λύση σε ένα περίπλοκο πρόβλημα.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Οι πλευρές είναι απρόθυμες να δεχτούν η μια τη γνώμη της άλλης· το πρόβλημα πρέπει να επιλυθεί.</li> <li>4. Απαιτείται άμεση προσοχή.</li> <li>1. Η μια πλευρά είναι ισχυρότερη από την άλλη.</li> <li>2. Το θέμα είναι τόσο περίπλοκο ώστε χρειάζεται προσέγγιση επίλυσης του προβλήματος.</li> </ol>

ΠΗΓΗ: Διασκευή και αναδημοσίευση με ειδική άδεια του εκδότη, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303, από το *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*, του M. A. Rahim, © 1990, Consulting Psychologists Press, Inc. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Περαιτέρω αναδημοσίευση απαγορεύεται χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη.

σε χειροδικία. Πολλά διαφορετικά είδη διαμεσολάβησης τρίτων μερών χρησιμοποιούνται για την επίλυση των συγκρούσεων. Τα τρίτα μέρη υπήρξαν πάντα δημοφιλή στην αντιμετώπιση ορισμένων μορφών σύγκρουσης (π.χ. στις εργασιακές σχέσεις) και η δημοτικότητά τους αυξάνεται και σε άλλους τομείς.<sup>20</sup> Στο Κεφάλαιο 12, θα συζητήσουμε λεπτομερέστερα τις μεθόδους και τις στρατηγικές των τρίτων μερών.

**Συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων.** Σαν εναλλακτική λύση αντί για την ανάμειξη μιας τρίτης πλευράς, μπορείτε να αντιμετωπίσετε τις συγκρούσεις πηγαίνοντάς τις σε ένα σύστημα ειδικά σχεδιασμένο για να τις ακούει και να τις επιλύει. Το σύστημα των πολιτικών δικαστηρίων (το νομικό σύστημα) είναι το πιο συνηθισμένο και γνωστό σύστημα επίλυσης συγκρούσεων στην κοινωνία μας. Όταν δυο πλευρές έρχονται σε ρήξη για οποιοδήποτε θέμα –διαφωνίες μεταξύ γειτόνων για τα όρια του οικοπέδου τους, προβλήματα μεταξύ δυο συζύγων, διαφωνίες σχετικές με την καθιέρωση πατέντας μεταξύ δυο εταιριών– μπορούν να προσλάβουν ένα δικηγόρο και να αναθέσουν την επίλυση της σύ-

γκρουσής τους σε ένα σύστημα που θα εξασφαλίσει και στις δυο πλευρές αμερόληπτη ακρόαση και επίλυση του προβλήματος. Μικρότερα και πιο εύχρηστα συστήματα υπάρχουν και σε άλλες συνθήκες – μερικές φορές επειδή οι δυο πλευρές θέλουν να διαχειριστούν τη σύγκρουση με απλούστερο τρόπο, ή επειδή το νομικό σύστημα έχει γίνει τόσο γραφειοκρατικό ή δύσκαμπτο ώστε οι δυο πλευρές δεν αισθάνονται πως θα υπάρξει δίκαιη λύση. Πολλά από αυτά τα συστήματα είναι στην ουσία τρίτα μέρη που έχουν θεσμοθετηθεί και νομιμοποιηθεί μέσα στους κανόνες, στις πολιτικές και στις διαδικασίες ενός οργανισμού. Αντίθετα από τα τρίτα μέρη που περιγράψαμε πιο πάνω, τα οποία ενδεχομένως να επικαλεστούν πολλές και διάφορες διαδικασίες για να επιλύσουν επί τόπου τη διαφωνία (ανάλογα με το χαρακτήρα της σύγκρουσης, τις αντιμαχόμενες πλευρές και ούτω καθεξής), οι τρίτες πλευρές που λειτουργούν μέσα σε καθιερωμένα συστήματα θα ακολουθήσουν τις διαδικασίες που έχει ορίσει το σύστημα και δεν μπορούν να αποκλίνουν πολύ απ' αυτές τις διαδικασίες χωρίς να διακινδυνεύσουν την ίδια τους τη νομιμότητα, την αξιοπιστία, την υπόληψή τους και την ικανότητά τους να επιλύσουν μελλοντικές συγκρούσεις.<sup>21</sup>

## **Επισκόπηση των κεφαλαίων αυτού του βιβλίου**

Το κάθε κεφάλαιο αυτού του βιβλίου μπορεί να συσχετιστεί με το εισαγωγικό σενάριο για τον Τζο και τη Σου Κάρτερ, το οποίο περιλαμβάνει πολλά από τα θεμελιώδη στοιχεία που συναντώνται στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Το βιβλίο χωρίζεται σε 9 κεφάλαια. Τα πρώτα τέσσερα κεφάλαια ασχολούνται με τα «βασικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως». Εκτός απ' αυτό το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο, το Κεφάλαιο 2 περιγράφει πώς οι πλευρές μπορούν να οριοθετήσουν τα διαπραγματευτικά ζητήματα, να οργανωθούν και να προετοιμαστούν για τη συνάντησή τους με την άλλη πλευρά. Το Κεφάλαιο 3 ερευνά τη βασική στρατηγική και τις τακτικές της επιμεριστικής διαπραγματεύσεως και το Κεφάλαιο 4 περιγράφει τη βασική στρατηγική και τις τακτικές της συνθετικής διαπραγματεύσεως. Τα επόμενα δυο κεφάλαια ερευνούν δυο βασικές διαπραγματευτικές υποδιαδικασίες. Στο Κεφάλαιο 5 βλέπουμε πώς οι συλλογισμοί και οι αντιλήψεις ενός διαπραγματευτή τείνουν να διαμορφώσουν (και συχνά να προκαταλάβουν) τον τρόπο με τον οποίο

ο διαπραγματευτής βλέπει και ερμηνεύει τη διαπραγματευτική αλληλεπίδραση. Στο Κεφάλαιο 6 θα κουβεντιάσουμε τους πολλούς τρόπους με τους οποίους οι διαπραγματευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη δύναμη και την επιρροή τους για να επηρεάσουν την άλλη πλευρά στη διάρκεια της διαπραγματευτικής αλληλεπίδρασης. Τα επόμενα δυο κεφάλαια τοποθετούν τη διαπραγματευτική διαδικασία σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο, που κρίνει τη συμπεριφορά και διαμορφώνει αυτό που θεωρείται ως κατάλληλο ή ακατάλληλο. Στο Κεφάλαιο 7, θα δούμε πώς τα διαφορετικά είδη διαπραγματευτικής συμπεριφοράς μπορούν να ερμηνευτούν μέσα σε μια ευρύτερη κοινωνική διάρθρωση ηθικών προτύπων που υπαγορεύουν τη «σωστή» και τη «λανθασμένη» συμπεριφορά. Στο Κεφάλαιο 8, θα περιγράψουμε πώς μπορούν να ερμηνευτούν αυτές οι ίδιες συμπεριφορές σ' ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο συχνά υπαγορεύει ποια είναι η αρμόζουσα ή μη αρμόζουσα συμπεριφορά με βάση το πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εμφανίζεται. Τέλος, στο Κεφάλαιο 9 θα εξετάσουμε τις εναλλακτικές διαδικασίες που μπορούν ν' ακολουθήσουν οι αντιμαχόμενες πλευρές που έχουν «κολλήσει» ή βρίσκονται σε αδιέξοδο και θα συστήσουμε ορισμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις.

### *Σημειώσεις κεφαλαίου*

1. Weingart, Hyder και Prietula, 1996.
2. Βλ. Lewicki, 1992· Rubin και Brown, 1975.
3. Fisher, Ury και Patton, 1992, σ. 105.
4. Goffman, 1969· Pruitt και Rubin, 1986· Ritov, 1996.
5. Gray, 1994· Kolb, 1985· Kolb και Putnam, 1997.
6. Beisecker, Walker και Bart, 1989· Raven και Rubin, 1973.
7. Fisher, Ury και Patton, 1991· Walton και McKersie, 1965.
8. Kelley, 1966.
9. Bazerman, Magliozzi και Neale, 1985· Neale και Bazerman, 1985· Neale και Northcraft, 1991· Pinkley, 1992· Thompson 1990b.
10. Pruitt και Rubin, 1986, σ. 4.
11. Hocker και Wilmot, 1985.
12. Deutsch, 1973· Folger, Poole και Stutman, 1993· Hocker και Wilmot, 1985.
13. Coser, 1956· Deutsch, 1973.
14. Tjosvold, 1988.