

Διαχείριση Κρίσεων

Δρ. Αγγελική Σγώρα
Επίκουρη Καθηγήτρια

ΣΥΝΟΨΗ ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ



7

Μέρος 1ο

Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων

Γιατί και πότε διαπραγματεύομαστε;

▣ Διαπραγμάτευση

▣ Κάθε σχέση αλληλεπίδρασης που αποσκοπεί στην εξασφάλιση συμφερόντων

▣ Μέθοδος για τη λήψη μίας απόφασης

▣ Διαπραγματευόμαστε από τη στιγμή που γεννιόμαστε. Κομμάτι της καθημερινότητάς μας.

▣ Επίκτητη

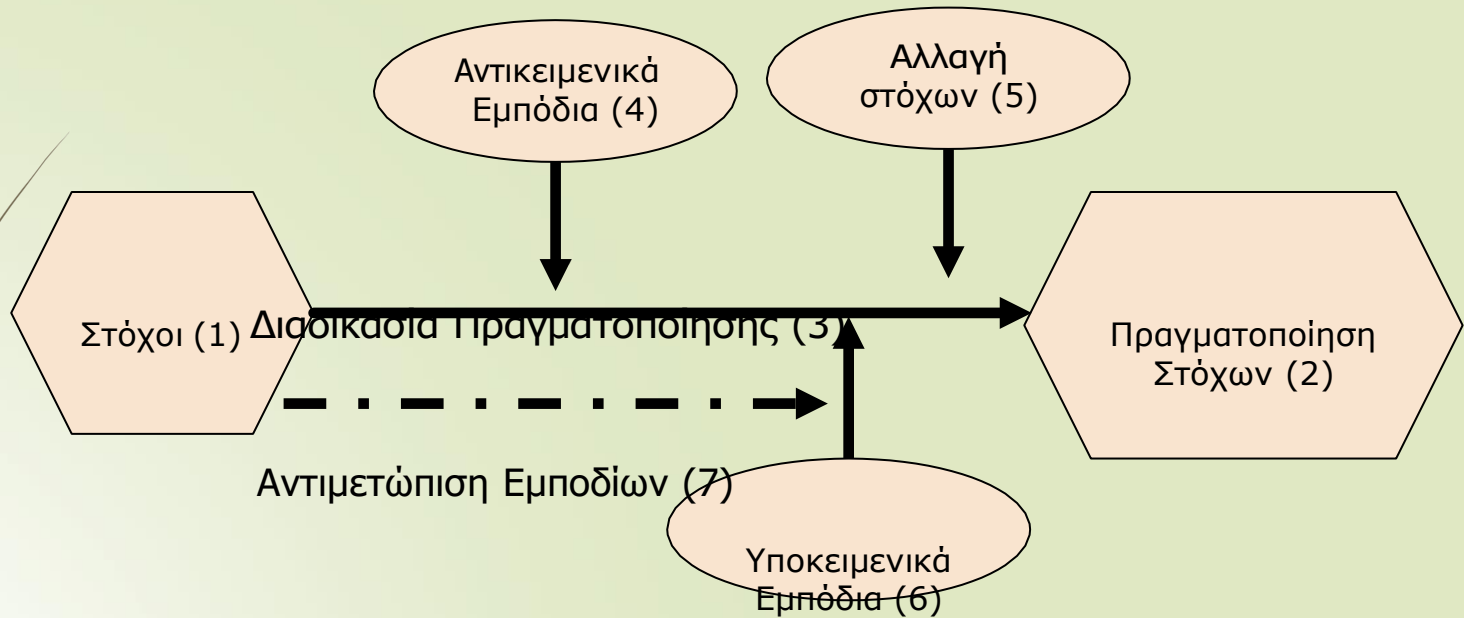
▣ Ιδιαιτερότητα:

▣ Εφαρμόζεται όταν καμία πλευρά δεν έχει τη δύναμη ή το δικαίωμα να επιβάλλει την απόφαση της

▣ **Απαιτεί στην απόφαση την ταυτόχρονη αποδοχή όλων των πλευρών**

Γιατί διαπραγματεύομαστε;

9



Παράδειγμα

1. Στο τμήμα της επιχείρησης που εργάζεται η Άννα εργάζονται άλλα 15 άτομα.
2. Στο τμήμα αυτό πρόκειται να δοθεί μία προαγωγή και η Άννα την επιδιώκει.
3. Όταν οι προθέσεις της Άννας γίνονται αντιληπτές, πέντε από τους συναδέλφους της αρχίζουν να της δημιουργούν εμπόδια για διάφορους λόγους:
 - ▮ Ο ένας επιδιώκει τη δική του προαγωγή, και εάν προαχθεί η Άννα θα πρέπει να περιμένει τουλάχιστον 2 χρόνια.
 - ▮ Δύο άλλοι πιστεύουν ότι η Άννα ως προϊσταμένη θα είναι ιδιαίτερα απαιτητική απέναντί τους
 - ▮ Οι δύο τελευταίοι επιθυμούν την προαγωγή του άλλου συναδέλφου τους, γιατί πιστεύουν ότι μελλοντικά θα έχουν την εύνοιά του

Ορισμοί

- Σύγκρουση
 - Προκαλείται όταν κάποιος δεν αποδέχεται το έλλειμα των στόχων του, το οποίο προκαλείται λόγω της παρεμβολής των στόχων του.
- Δύναμη
 - Κάθε μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή ή τον έλεγχο της συμπεριφοράς κάποιου με σκοπό τη διασφάλιση των συμφερόντων
- Συνεργασία
 - Προκύπτει όταν κάποιος αποδέχεται την πρόσθετη ωφέλεια που του προκαλεί η άλλη πλευρά.

Χειρισμοί Συγκρούσεων

▮ Εξάλειψη του ελλείματος

▮ Ικανότητα να επιδράσουμε στις συμπεριφορές των αντιπάλων μας, να τις αλλάξουμε, με τέτοιο τρόπο, ώστε να σταματήσουν να μας εμποδίζουν στην απόκτηση ή στη διαφύλαξη της ωφέλειάς σας

▮ Τρόποι αλλαγής της συμπεριφοράς

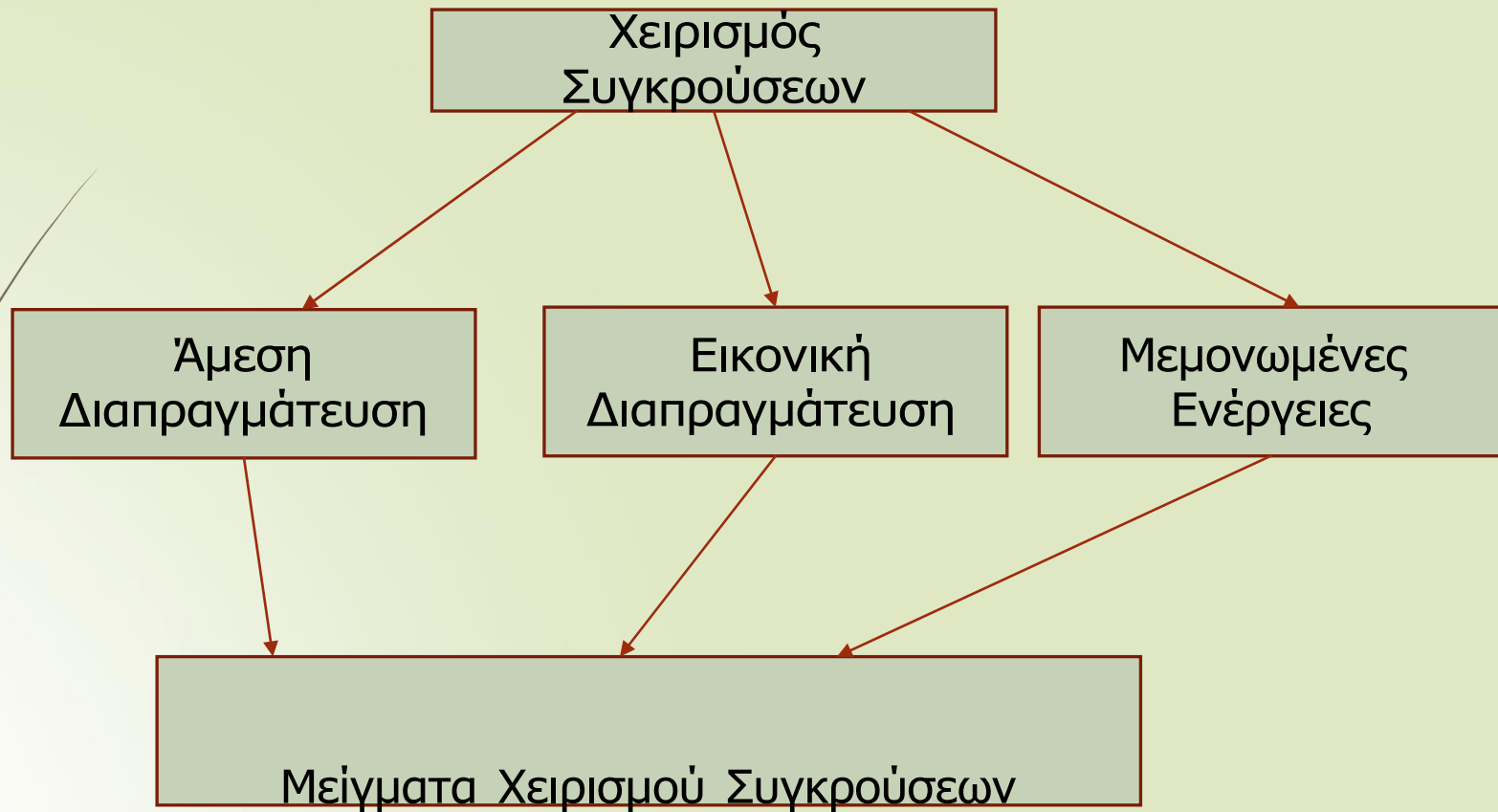
▮ Αλλαγή του τρόπου σκέψης

▮ Αλλαγή του τρόπου ενεργειών.

Δύναμη

- ▮ Μέσα αλλαγής Συμπεριφοράς
 - ▮ Π.χ. πληροφορίες, εντυπώσεις, δικαιολογίες, πιέσεις, ανταμοιβές, γνώσεις
- ▮ Σύγκρουση και δύναμη σχετίζονται άμεσα
 - ▮ Η αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης είναι εφικτή μόνο με τη χρησιμοποίηση των μέσων που αλλάζουν τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς.
 - ▮ Συνηθισμένος τρόπος χρησιμοποίησης δύναμης: η διαπραγμάτευση

Διαπραγμάτευση (Χειρισμός και Μείγματα)



Αποτελεσματικές Διαπραγματεύσεις

▮ Είναι σωστό ή λάθος;

- Να κρύβουμε το ενδιαφέρον μας για μια συγκεκριμένη ωφέλεια;
- Να είμαστε επιθετικοί, δύσκολοι, σκληροί;
- Να προσελκύσουμε περισσότερα μέρη στο πεδίο αναμέτρησης;
- Να μπλοφάρουμε;
- Να καθόμαστε απέναντι ή δίπλα στους αντιπάλους μας;
- Να προκαλούμε ανασφάλειες στους αντιπάλους μας;
- Να δείχνουμε εμπιστοσύνη στους αντιπάλους μας;
- Να αναπτύσσουμε ή να τονίζουμε τις συναισθηματικές σχέσεις με τους αντιπάλους μας;
- Να ξεκινάμε από τα «εύκολα» ή τα «δύσκολα» θέματα;
- Να ξεκινά με τη διαπραγμάτευση με «όχι»;

Αποτελεσματικές Διαπραγματεύσεις

17

- Γενικό Μοντέλο Σύγκρουσης: επιδιώκει ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζουμε τη διαπραγματευτική μας συμπεριφορά.
 - Απόφαση
 - Εάν και πως θα αντιδράσουμε
 - Με πόσα και ποια μέσα
 - Πότε
 - Πρόβλεψη για τον τρόπο αντίδρασης της άλλης πλευράς

Οι Βασικές Αρχές του Μοντέλου

- ▮ 1η Αρχή: Η στενότητα δυνάμεων
 - ▮ Στόχος: η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κατανομή τους
- ▮ 2η Αρχή: Η ύπαρξη παράλληλων συγκρούσεων
 - ▮ Στόχος: η άντληση της μέγιστης ωφέλειας από το σύνολο των εμπλοκών και όχι από τη μεμονωμένη
- ▮ 3η Αρχή: Σχεδιάζουμε πριν αντιδράσουμε
 - ▮ Απουσία παρορμητικής συμπεριφοράς

2η Αρχή: Η ύπαρξη παράλληλων συγκρούσεων

- ▮ Για να είμαστε αποτελεσματικοί σε μία σύγκρουση πρέπει να διαθέτουμε **συγκρουσιακή ικανότητα**
- ▮ Οι δυνάμεις που χρησιμοποιούμε περιορίζονται από την κατανομή δυνάμεών μας στα υπόλοιπα πεδία
- ▮ Ο τρόπος που κατανέμουμε τις δυνάμεις μας στα πεδία σχέσεων δείχνει τον τύπο της συνολικής ωφελείας που επιδιώκουμε ή που θεωρούμε ότι είμαστε ικανοί να αποκτήσουμε

2η Αρχή: Η ύπαρξη παράλληλων συγκρούσεων

- ▮ Ακόμα και εάν τα πεδία σχέσεων εμφανίζονται να ασχέτα μεταξύ τους, συνδέονται μεταξύ τους έμμεσα.
- ▮ Οι εξελίξεις σε ένα πεδίο σχέσεων επηρεάζουν τα υπόλοιπα πεδία σχέσεων
- ▮ Εάν στον τρόπο κατανομής δυνάμεων δεν λαμβάνουμε υπόψη τη στενότητά τους, τότε κινδυνεύει με κατάρρευση η συνολική συγκρουσιακή μας ικανότητα.

3η Αρχή: Σχεδιάζουμε πριν αντιδράσουμε

▮ Σχεδιασμός των διαπραγματεύσεων

- ▮ Θα πρέπει να διαπραγματευτούμε ή να περιμένουμε;
- ▮ Πόσα και ποια μέσα θα χρησιμοποιήσουμε;
- ▮ Πότε θα γίνει η διαπραγμάτευση και πόσο θα διαρκέσει;
- ▮ Τι ανταλλάγματα θα δώσουμε;
- ▮ Ποια είναι τα εναλλακτικά σενάρια μας εάν δεν υπάρξει η επιθυμητή έκβαση;
- ▮ Τι επιδιώκει ο αντίπαλός μας και πώς θα επιδράσουμε στη συμπεριφορά του;
- ▮ Ποιες θα είναι οι συνέπειες των συμπεριφορών μας και ποιες του αντιπάλου μας;

3η Αρχή: Σχεδιάζουμε πριν αντιδράσουμε

- ▮ Πραγματοποίηση διαπραγματεύσεων
 - ▮ Πώς θα εκφράσουμε τη φιλικότητα ή τη δυσαρέσκειά μας;
 - ▮ Πώς θα δείξουμε το σεβασμό μας
 - ▮ Πώς θα προσελκύσουμε ή θα απομακρύνουμε με τη συμπεριφορά μας;
 - ▮ Πώς θα δημιουργήσουμε το επιθυμητό κλίμα σχέσεων;
 - ▮ Πώς θα ντυθούμε;
 - ▮ Σε ποια απόσταση πρέπει να βρεθούμε;
 - ▮ Ποια γλώσσα του σώματος πρέπει να χρησιμοποιήσουμε; Ποιοι είναι οι αποδεκτοί συμβολισμοί για αυτήν;

Στάδια του Μοντέλου των Συγκρούσεων

- ▮ Διαμόρφωση αρχικής συγκρουσιακής συμπεριφοράς
- ▮ Προϋπολογισμός Δυνάμεων
- ▮ Συνθήκες και αποτελεσματικές Διαπραγματεύσεις
- ▮ Συνέπειες και επιλογή διαπραγματευτικής συμπεριφοράς

Διαμόρφωση της αρχικής συγκρουσιακής συμπεριφοράς

- ▮ Εξετάζουμε τους τρόπους με τους οποίους συμπεριφερόμαστε μόλις αντιληφθούμε τη σύγκρουση.
- ▮ Διαμόρφωση αρχικής συγκρουσιακής συμπεριφοράς
 - ▮ Προσαρμογή τη στα δεδομένα των συγκρούσεων που αντιμετωπίζουμε
 - ▮ Πρόβλεψη της διαπραγματικής συμπεριφοράς της άλλης πλευράς=> Ανάπτυξη στρατηγικών επίδρασης ακόμα και στα πρώτα στάδια του συγκρουσιακού επεισοδίου

Προϋπολογισμός Δυνάμεων

- ▮ Προσδιορισμός δυνάμεων και κατανομή δυνάμεων
- ▮ Δυνατότητα πρόβλεψης της κατανομής των δυνάμεων της άλλης πλευράς
- ▮ Ανάπτυξη στρατηγικών επίδρασης στην κατανομή δυνάμεων της άλλης πλευράς

Συνέπειες και επιλογή διαπραγματευτικής συμπεριφοράς

▮ Ερωτήματα

- ▮ Πόσο μας συμφέρει να εμπλακούμε σε κάθε σύγκρουση;
- ▮ Ποια είναι τα όρια εμπλοκής μας σε κάθε σύγκρουση;
- ▮ Ποιος είναι ο κατάλληλος τρόπος διαπραγμάτευσης για το χειρισμό της κάθε μιας από τις συγκρούσεις μας;


▮ Συνέπειες: αξιολογείται το σύνολο των επιπτώσεων όποτε ενεργούμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο

▮ Αξιολόγηση μέσω κριτηρίων που εξετάζουν

- ▮ τις απώλειες που θέλουμε να αποφύγουμε
- ▮ τις ωφέλειες που θέλουμε να αποκτήσουμε

▮ Εάν οι συνέπειες δεν μας ικανοποιούν, επανεξετάζουμε

- ▮ Παρεμβάσεις=> Αν είναι ικανοποιητικές => Προχωρούμε στην πραγματοποίηση των επιλογών μας



Βιβλιογραφία: Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων: Μόνος Εναντίον Όλων, Ανδρέας Νικολόπουλος, ISBN: 978-960-9443-20-3, Εκδόσεις Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του ΟΠΑ

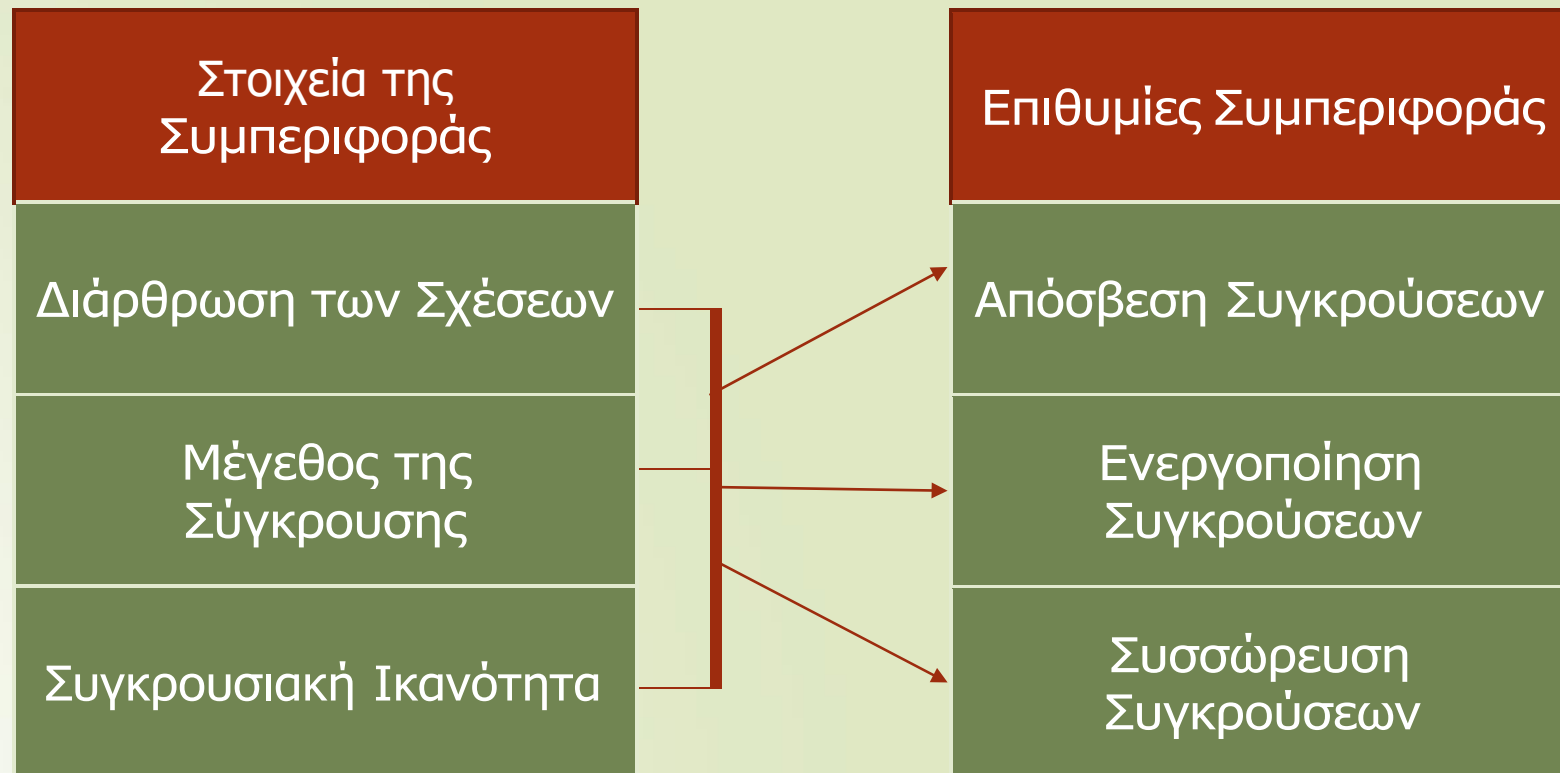
Επιθυμίες Συμπεριφοράς

- ▮ Επιθυμία απόσβεσης της σύγκρουσης
 - ▮ Το γεγονός της σύγκρουσης δεν προκαλεί επιθυμία αντίδρασης προς το παρόν, αλλά και στο μέλλον.
- ▮ Επιθυμία άμεσης ενεργοποίησης της σύγκρουσης
 - ▮ Βασίζεται στην μη αποδοχή του ελλείμματος που μας προκαλεί η άλλη πλευρά και έτσι θέλουμε να την εξαλείψουμε.
- ▮ Επιθυμία συσσώρευσης της σύγκρουσης
 - ▮ Δεν επιθυμούμε ούτε να αντιδράσουμε αλλά ούτε να παραβλέψουμε το γεγονός.
 - ▮ Λειτουργεί συσσωρευτικά.
 - ▮ Τελικά η συσσώρευση θα οδηγήσει είτε σε ενεργοποίηση ή απόσβεση της σύγκρουσης.

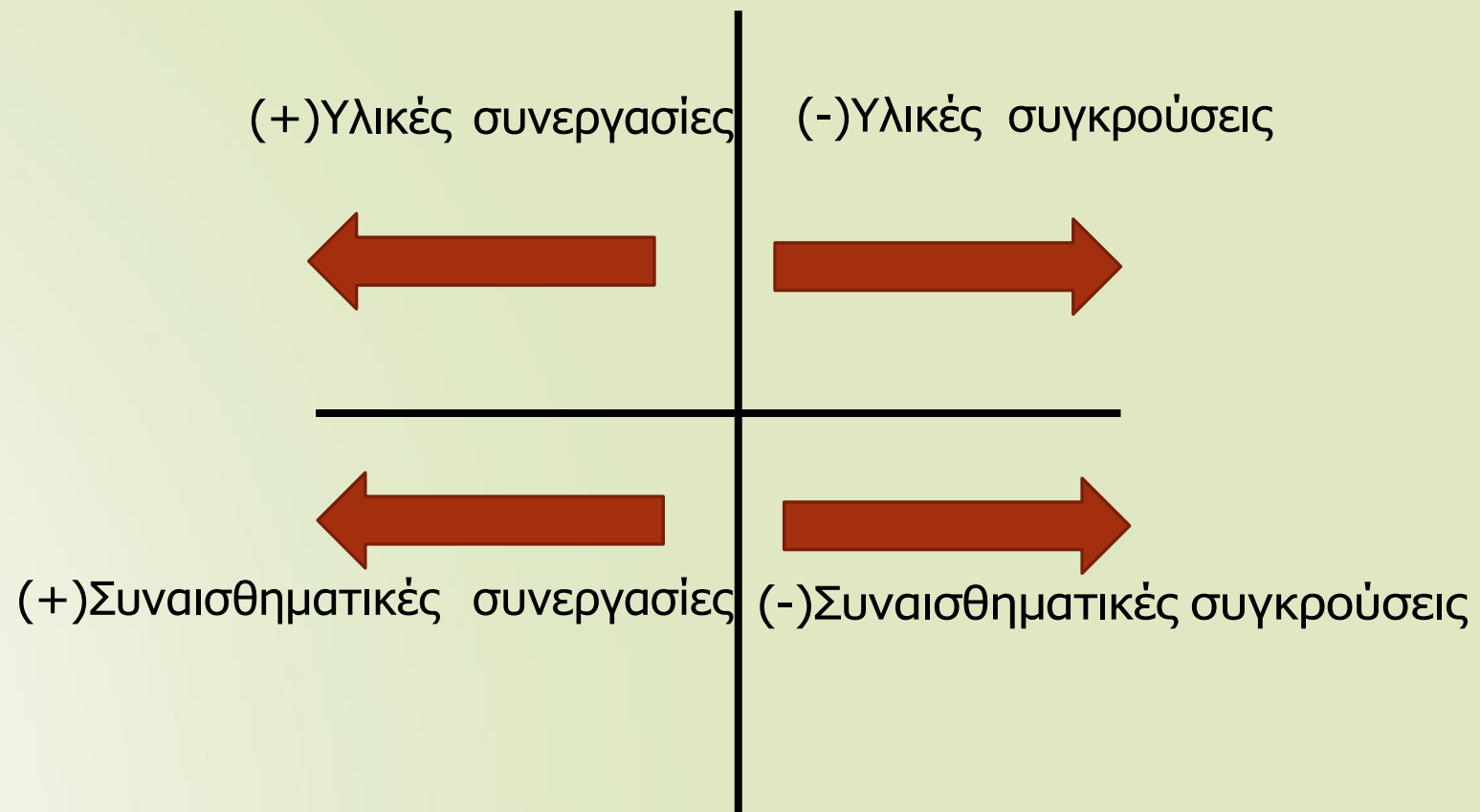
Στοιχεία της Συμπεριφοράς

- ▮ Η επιλογή της αντίστοιχης συμπεριφοράς βασίζεται σε:
 - ▮ Διάρθρωση των σχέσεων:
 - ▮ Κάθε σχέση έχει παρελθόν, παρόν και μέλλον
 - ▮ Πιθανώς να συμπεριλαμβάνει συγκρούσεις και συνεργασίες
 - ▮ Επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας διαφορετικά σε κάθε σύγκρουση
 - ▮ Μέγεθος της σύγκρουσης
 - ▮ Άθροισμα των μεγεθών των επιμέρους συγκρούσεων και συνεργασιών
 - ▮ Συγκρουσιακή ικανότητα
 - ▮ Η άποψή μας για το πόσο ικανοί είμαστε να αντιμετωπίσουμε μία σύγκρουση
 - ▮ Επηρεάζεται από ήδη υπάρχουσες επιβαρύνσεις

Στοιχεία Συμπεριφοράς και Επιθυμίες Συμπεριφοράς στις Συγκρούσεις



Τα στοιχεία στις σχέσεις των μερών



Διαπραγματευτικές τακτικές

- ▣ Έλεγχος της σύγκρουσης με τη διάρθρωση των σχέσεων
 - ▣ Διόγκωση συναισθηματικών συνεργασιών => Μείωση συγκρούσεων
 - ▣ Αναφορά στις συναισθηματικές συγκρούσεις => αύξηση των συνεργασιών
- ▣ Μπλόφες με τη χρησιμοποίηση συναισθηματικών δεδομένων
- ▣ Επιμέρους εντάσεις συγκρούσεων και συνεργασιών => μέγεθος
 - ▣ πρόσημο αρνητικό => Σχέση συγκρουσιακή (παρά την ύπαρξη συνεργασίας)
 - ▣ πρόσημο θετικό => Σχέση συνεργασιακή (παρά την ύπαρξη συγκρούσεων)
- ▣ Τρόποι επέκτασης των σχέσεων
 - ▣ Οι εκτεταμένες σχέσεις έχουν μικρότερη ευελιξία χειρισμών σε σχέση με τις περιορισμένες
 - ▣ Οι περιορισμένες σχέσεις
 - ▣ Προκαλούν αβεβαιότητα στις εκβάσεις τους
 - ▣ Μπορούν να οδηγήσουν την άλλη πλευρά σε υπερβολικές διεκδικήσεις και συμπεριφορές

Μεγέθη των Συγκρούσεων

Συγκρουσιακή ένταση=
Μέγεθος ελλείμματος x Σημαντικότητα
ελλείμματος

Συνεργασιακή ένταση=
Μέγεθος ωφέλειας x Σημαντικότητα ωφέλειας

Μέτρηση εντάσεων συγκρούσεων και συνεργασιών

- ▮ Σημαντικότητα
 - ▮ Προτεραιότητα του κάθε ελλείμματος και της κάθε ωφέλειας
 - ▮ Υποκειμενικότητα
 - ▮ Δύσκολο να προβλεφθεί από την άλλη πλευρά

Μέτρηση εντάσεων συγκρούσεων και συνεργασιών

Ελλείμματα ή Ωφέλειες	Σημαντικότητες
1. Μειωμένες αποδοχές	2/10
2. Απώλειες υπερωριών	2,5/10
3. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	2/10
4. Οφέλη από πρόωρη προαγωγή	3/10
5. Οφέλη από επερχόμενη αύξηση αποδοχών	0,5/10

Μέτρηση εντάσεων συγκρούσεων και συνεργασιών

Ελλείμματα ή Ωφέλειες (1)	Μεγέθη (2)	Σημαντικότητες	Εντάσεις
1. Μειωμένες αποδοχές	-300€	2/10	-600€
2. Απώλειες υπερωριών	-400€	2,5/10	-1000€
3. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	+200€	2/10	+400€
4. Οφέλη από πρόωρη προαγωγή	+150€	3/10	+450€
5. Οφέλη από επερχόμενη αύξηση αποδοχών	+100€	0,5/10	+50€
Σύνολο εντάσεων			-700€ ή -35%

Συγκρουσιακή Ικανότητα

- ▣ Πριν τη σύγκρουση - ισορροπία κατανομής δυνάμεων στις σχέσεις
- ▣ Εμφάνιση σύγκρουσης - ανακατανομή δυνάμεων => νέα ισορροπία.
- ▣ Μεγαλύτερες επιβαρύνσεις από υπάρχουσες σχέσεις=> απόκλιση συμπεριφοράς μας από την επιθυμητή

Στοιχεία της Συμπεριφοράς

- ▣ Διάρθρωση των σχέσεων: Εκτεταμένη ή περιορισμένη ανάλογα με τα στοιχεία από υλικές και συναισθηματικές συνεργασίες που περιλαμβάνουν
- ▣ Μέγεθος της σύγκρουσης: ανάλογα με το ύψος του συνολικού αθροίσματος των συγκρουσιακών και συνεργασιακών εντάσεων που αντιλαμβανόμαστε
- ▣ Συγκρουσιακή ικανότητα: ανάλογα με το πόσο ικανοί νομίζουμε ότι είμαστε να συμπεριφερθούμε με τον τρόπο που θα επιθυμούσαμε

Σχέσεις Στοιχείων Συμπεριφοράς



$2^3=8$ διαφορετικοί συνδυασμοί
Καθένας από τους 8 συνδυασμούς οδηγεί σε μια συγκεκριμένη διαπραγματευτική συμπεριφορά.

Μείγματα στοιχείων και συμπεριφορά στις συγκρούσεις

Μείγματα στοιχείων	Συμπεριφορά
1,3,5	Ενεργοποίηση
1,3,6	Συσσώρευση
1,4,5	Απόσβεση
1,4,6	Απόσβεση
2,3,5	Ενεργοποίηση
2,3,6	Συσσώρευση
2,4,5	Απόσβεση
2,4,6	Απόσβεση



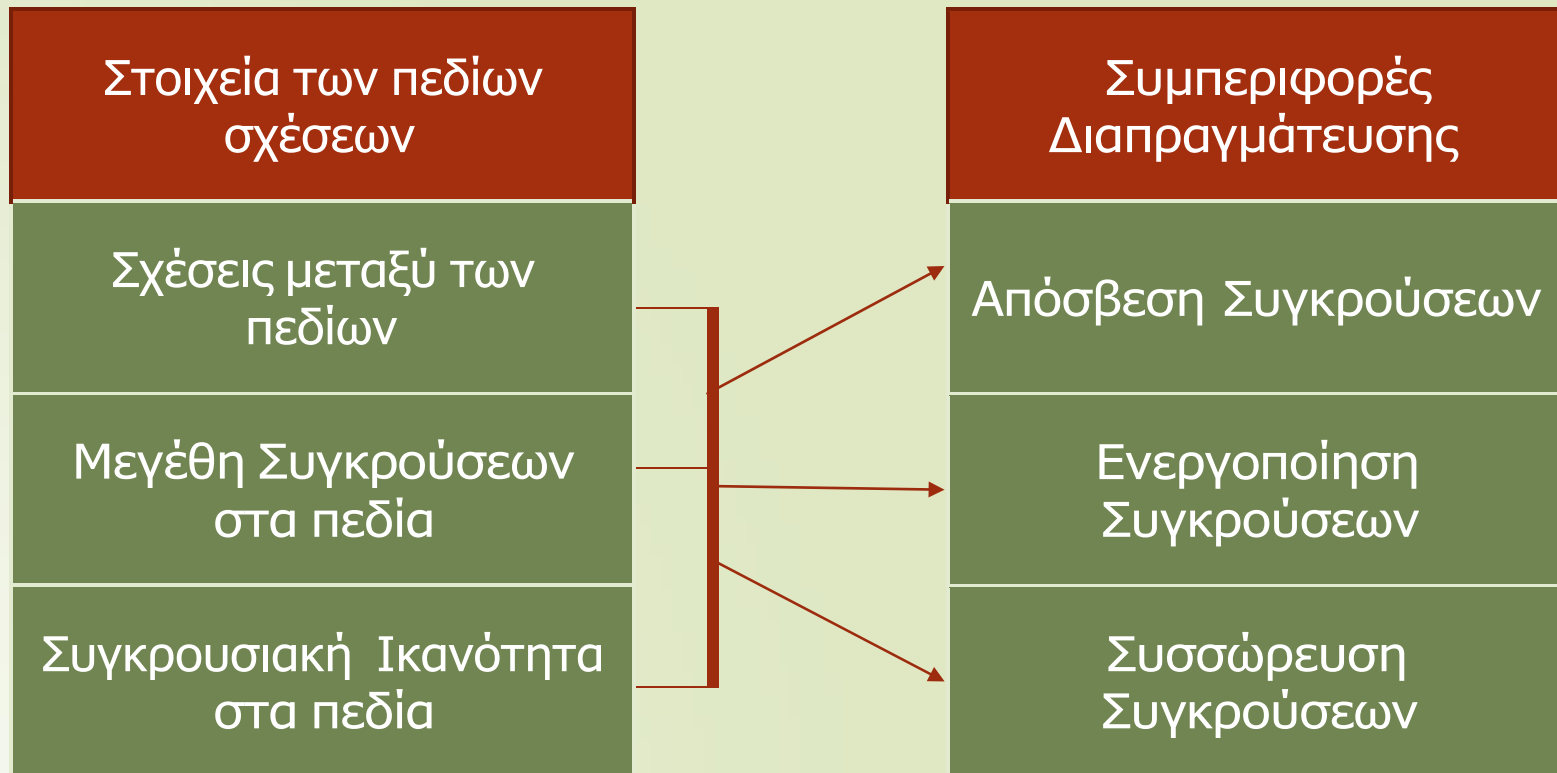
Προϋπολογισμός δυνάμεων



Στόχοι ενότητας

- ▮ Να γνωρίζουμε σε ποια πεδία:
 - ▮ Θα ενεργοποιηθούμε και πόσες από τις περιορισμένες δυνάμεις μας θα χρησιμοποιήσουμε στο καθένα από αυτά
 - ▮ Θα συσσωρεύσουμε τις συγκρούσεις μας, μέχρι να διαμορφωθούν οι συνθήκες για την ενεργοποίησή μας
 - ▮ Θα αποσβέσουμε τις συγκρούσεις μας, κάτι που επαναφέρει τις συγκρούσεις αυτές στο προηγούμενο στάδιο (Διαμόρφωση Αρχικής Συμπεριφοράς) και σε κατάσταση συσσώρευσης

Στοιχεία των πεδίων σχέσεων και διαπραγματευτικές συμπεριφορές





Στοιχεία των πεδίων σχέσεων και διαπραγματευτικές συμπεριφορές

- ▣ Τα διαπραγματευτικά στοιχεία συνυπάρχουν σε κάθε σύγκρουση, αφού αυτή πραγματοποιείται σε πεδίο που:
 - ▣ Έχει ή δεν έχει σχέση με άλλα πεδία
 - ▣ Έχει διαφορετική σημασία από τα υπόλοιπα πεδία συγκρούσεων
 - ▣ Έχει διαφορετικό βαθμό συγκρουσιακής ικανότητας σε σχέση με άλλα πεδία.

Οι σχέσεις μεταξύ πεδίων - συγκρούσεις

- ▣ Η συμμετοχή μας στα πεδία διακρίνεται σε **ελαστική ή ανελαστική**, ανάλογα με το εάν το βαθμό συμμετοχής μας τον επιλέγουμε ή είναι αναγκαστικός.
- ▣ Από το κάθε πεδίο επιδιώκουμε **διαφορετικό τύπο ωφελειών**=> Η απόκτηση μίας ωφέλειας δεν μας αποτρέπει να διεκδικήσουμε και από τα υπόλοιπα πεδία.
- ▣ Προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πεδίων.
- ▣ Οι σχέσεις μεταξύ των πεδίων διακρίνονται σε
 - ▣ Σημαντικές: Όταν στη σύγκρουση αναπτύσσεται έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των πεδίων και η κατανόηση της συμπεριφοράς βασίζεται στα δεδομένα του πεδίου αυτού.
- ▣ Αξιολογούμε τη σημαντικότητα ενός πεδίου σχέσεων **ΚΑΙ υποκειμενικά**.
- ▣ Αναπτύσσουμε διαπραγματευτική στρατηγική προσδιορίζοντας τα πιθανά ανταλλάγματα που θα δοθούν και προετοιμάζοντας τις δυνάμεις μας.

Μεγέθη Συγκρούσεων και σημαντικότητα των πεδίων

	Μικρή σημαντικότητα πεδίου (1)	Μεγάλη σημαντικότητα πεδίου (2)
Μικρή σύγκρουση (1)	(1)-(1)	(1)-(2)
Μεγάλη σύγκρουση (2)	(2)-(1)	(2)-(2)

Όσο πιο σημαντικό είναι ένα πεδίο σχέσεων, τόσο περισσότερο μεγαλώνει το μέγεθος της σύγκρουσης και τόσο περισσότερες δυνάμεις σχεδιάζουμε να χρησιμοποιήσουμε στο πεδίο αυτό και αντιστρόφως

- ▮ (1)-(1) Το μέγεθος της σύγκρουσης μειώνεται ακόμα περισσότερο λόγω της μικρής σημασίας του πεδίου.
- ▮ (1)-(2) Το μέγεθος της σύγκρουσης μεγαλώνει λόγω της μεγάλης σημασίας του πεδίου.
- ▮ (2)-(1) Το μέγεθος της σύγκρουσης μειώνεται λόγω της μικρής σημασίας του πεδίου.
- ▮ (2)-(2) Το μέγεθος της σύγκρουσης είναι μέγιστο.



Η συγκρουσιακή ικανότητα στα πεδία


- ▣ Πολλές φορές η κατάσταση της συγκρουσιακής ικανότητας δεν είναι μόνιμη, αλλά μεταβάλλεται, ανάλογα με την αλλαγή των αναγκών για διάθεση δυνάμεων στις άλλες συγκρούσεις μας.
- ▣ Δύο κατηγορίες συγκρουσιακής ικανότητας
 - ▣ Άμεση: Μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τη σύγκρουση μόνοι μας
 - ▣ Έμμεση: Χρειαζόμαστε υποστήριξη της ικανότητά μας από ένα άλλο πεδίο σχέσε

Σχέσεις Στοιχείων Συμπεριφοράς




Ο σχηματισμός της συμπεριφοράς στα πεδία

Μείγματα στοιχείων	Συμπεριφορά
1,4,6	Απόσβεση
2,4,6	Απόσβεση
1,3,5	Ενεργοποίηση
2,3,5	Ενεργοποίηση
1,4,5	Ενεργοποίηση
2,4,5	Ενεργοποίηση
1,3,6	Συσσώρευση
2,3,6	Συσσώρευση



Παράδειγμα

- ▮ Πριν από 2 εβδομάδες συνταξιοδοτήθηκαν 2 συνεργάτες από το τμήμα της Εύης. Το κενό τους δεν εμφανίζεται ακόμα, γιατί δεν έχει ξεκινήσει η περίοδος των μεγάλων αγορών. Σε ένα μήνα όμως θα είναι δύσκολο να λειτουργήσει το τμήμα με αυτά τα κενά. Η Εύη γνωστοποιεί στην εταιρεία την ανάγκη για έγκαιρη κάλυψη των κενών και μία εβδομάδα αργότερα η εταιρεία ικανοποιεί το αίτημά της
 - ▮ Παρ' όλα αυτά μετά από λίγο χρονικό διάστημα η εταιρεία μεταθέτει τους συνεργάτες αυτούς με την αιτιολογία ότι οι ανάγκες σε άλλο τμήμα είναι μεγαλύτερες.
 - ▮ Ταυτόχρονα η Εύη παίρνει την υπόσχεση ότι οι ανάγκες της θα καλυφθούν το αργότερο σε 2 βδομάδες από τις τρέχουσες προσλήψεις
 - ▮ Οι συνεργάτες της αγωνιούν για αυτή την κατάσταση, λόγω του ότι στα περισσότερα τμήματα μειώνεται το προσωπικό συνεχώς
 - ▮ Εάν οι εταιρεία δεν τηρήσει τις υποσχέσεις της, τότε η Εύη θα έχει προβλήματα με τους συνεργάτες της



Παράδειγμα

- ▮ Σχέσεις μεταξύ των πεδίων : Σημαντική-1
- ▮ Μέγεθος της Σύγκρουσης: Μικρό-4
- ▮ Συγκρουσιακή Ικανότητα: Μικρή-6

- ▮ 1,4,6 =>Απόσβεση

Συνθήκες(11)

Αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από:

- ▣ Το εάν οι δυνάμεις που σχεδιάσαμε να χρησιμοποιήσουμε είναι ποσοτικά επαρκείς
- ▣ Το εάν οι δυνάμεις μας είναι ποιοτικά συμβατές σε σχέση με αυτές που απαιτεί η σύγκρουση
- ▣ Τη συμπεριφορά της άλλης πλευράς
- ▣ Χρησιμοποίηση περισσότερων ειδών δυνάμεων και όχι μόνο ενός είδους.
 - ▣ Π.χ. χρήμα ή/και γνώση ή/και υποστήριξη από τρίτους
- ▣ Μείγμα δυνάμεων που είναι συμβατό με τις απαιτήσεις της σύγκρουσης.
- ▣ Το απαιτούμενο μείγμα δεν είναι πάντα σταθερό άρα σημαντική η ικανότητα προσαρμογής μας στις νέες απαιτήσεις του μείγματος δυνάμεων

Βιβλιογραφία: Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων: Μόνος Εναντίον Όλων, Ανδρέας Νικολόπουλος, ISBN: 978-960-9443-20-3, Εκδόσεις Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του ΟΠΑ

Παράδειγμα

Ο Κώστας είναι ιδιοκτήτης ενός διαμερίσματος, το οποίο ενοικιάζει στην Κατερίνα. Στις αρχές Μαρτίου η Κατερίνα προτείνει στον Κώστα την αγορά του διαμερίσματος αυτού. Η πρόταση αυτή δεν ήταν αναμενόμενη, αφού ο Κώστας δεν είχε εκδηλώσει επιθυμία για πώλησή του.

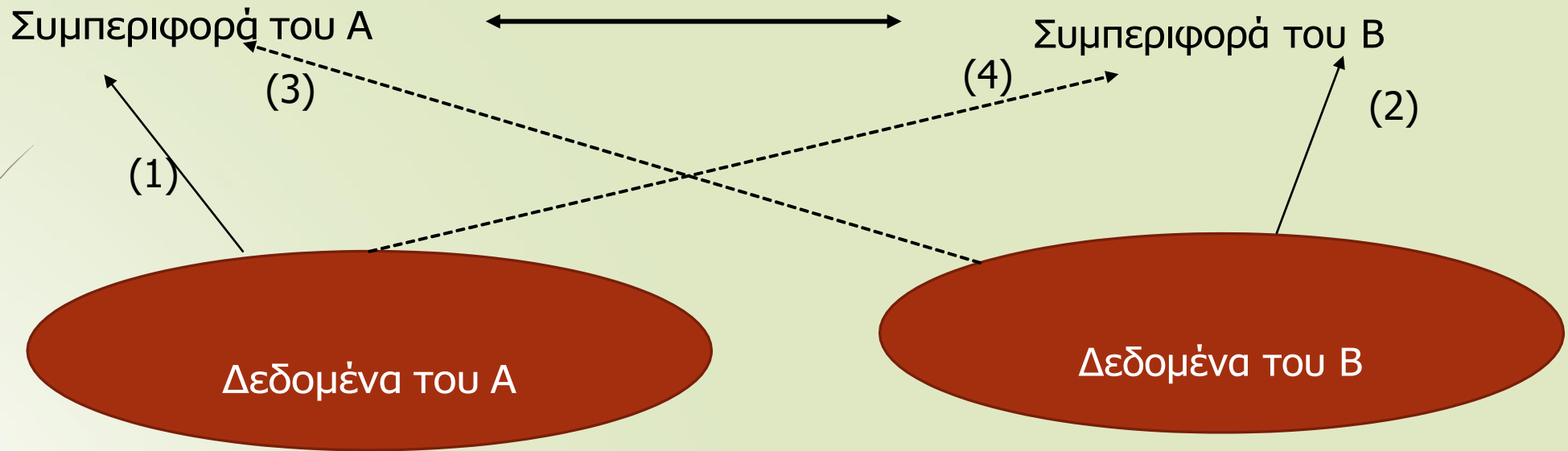
- ▣ Μετά από βελτιωμένες προσφορές η τελική πρόταση ανέρχεται σε 210.000€.
- ▣ Το ποσό αυτό υπερβαίνει κατά 5% την τρέχουσα εμπορική αξία του διαμερίσματος.
- ▣ Η Κατερίνα επιθυμεί τόσο πολύ την αγορά αυτή για προσωπικούς λόγους.
- ▣ Ο Κώστας απορρίπτει την τελική προσφορά της Κατερίνας, δηλώνοντας ότι δεν έχει κανένα λόγο για να πουλήσει το διαμέρισμα.
- ▣ Μετά από 4 μήνες ο Κώστας αντιμετωπίζει οικονομικό πρόβλημα, αφού ένα μέλος της οικογένειάς του αρρώστησε σοβαρά
- ▣ Ο Κώστας θέλει να πουλήσει άμεσα το διαμέρισμα, αφού χρειάζεται α χρήματα.
- ▣ Ο μέσος χρόνος για την πώλησή του ανέρχεται σε 3 μήνες περίπου.
- ▣ Επικοινωνεί με την Κατερίνα, ανακοινώνοντας ότι δέχεται την πρότασή της.
- ▣ Η Κατερίνα μαθαίνει από τρίτους τους λόγους που ο Κώστας επείγεται
- ▣ Μετά από διαπραγμάτευση το διαμέρισμα πωλείται στις 190000€.




Συμπεριφορά αντιπάλου και αποτελεσματικότητα

- ▮ Στο προηγούμενο παράδειγμα
 - ▮ Οι συμπεριφορές της Κατερίνας και του Κώστα επέδρασαν στις εκβάσεις των 2 διαπραγματεύσεών τους
 - ▮ Την πρώτη φορά απέτυχε να αγοράσει το διαμέρισμα σε τιμή ανώτερη της εμπορικής του αξίας λόγω της συμπεριφοράς του Κώστα
 - ▮ Τη δεύτερη ο Κώστας αναγκάστηκε να πουλήσει το διαμέρισμα σε τιμή κατώτερη της εμπορικής του αξίας λόγω της συμπεριφοράς της Κατερίνας
 - ▮ Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς ήταν εμφανής στην περίπτωση της Κατερίνας
 - ▮ Παρέβλεψε την εμπορική αξία του ακινήτου και διαπραγματεύτηκε με τον Κώστα βάσει των δικών του δεδομένων

Συμπεριφορά αντιπάλου και αποτελεσματικότητα




- ←→ Σύγκριση
- Προσδιορισμός των ιδίων δεδομένων
- - - Προσδιορισμός των δεδομένων της άλλης πλευράς



Συνθήκες

Είναι τα δεδομένα των συγκρούσεων που επιδρούν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα των μερών και έχουν αντικειμενικό χαρακτήρα.

- ▣ Διακρίνονται σε
 - ▣ Οικονομικές συνθήκες
 - ▣ Πολιτικές συνθήκες
 - ▣ Χρονικές συνθήκες
 - ▣ Πολιτισμικές συνθήκες
 - ▣ Νομικές συνθήκες
 - ▣ Τεχνολογικές συνθήκες
 - ▣ Συμπληρωματικές συνθήκες
- ▣ Προσδιορίζουν τα εμπόδια και τις ευκολίες κατά τη χρησιμοποίηση δυνάμεων
- ▣ Όσο μικρότερα τα εμπόδια, τόσο ευνοϊκότερες οι συνθήκες και αντιστρόφως
- ▣ Η αποτελεσματικότητά μας επίσης εξαρτάται και από
 - ▣ τις συνθήκες της άλλης πλευράς,
 - ▣ τον τρόπο με τον οποίο η πλευρά αυτή αντιλαμβάνεται τις εκατέρωθεν συνθήκες



Συνθήκες

Οικονομικές

- ▮ Οικονομικές ανάγκες, δυσχέρειες, εξαρτήσεις, απαιτήσεις προσδοκίες, σχέδια, κλπ.
- ▮ Κατά κανόνα οι οικονομικές συνθήκες εκφράζονται με
 - ▮ Τιμές, οικονομικές αποδόσεις, κόστος, τήρηση προϋπολογισμών, οικονομικών απολογισμών κλπ

Πολιτικές

- ▮ περιλαμβάνουν δεδομένα των μερών και τις σχέσεις τους με άλλους
 - ▮ δεσμεύσεις, εξαρτήσεις, συμμαχίες, υποστηρίξεις, συγκρούσεις με τρίτους
 - ▮ τρόπος λειτουργίας και λήψης αποφάσεων, ικανότητα και ταχύτητα αντιδράσεων
 - ▮ συναισθηματική νοημοσύνη
 - ▮ Τρόπος κατανομής των δυνάμεών τους
 - ▮ Ειδικές ικανότητες και αδυναμίες τους



Χρονικές

- ▮ Πότε να χρησιμοποιήσουμε τις δυνάμεις μας
- ▮ Για πόσο χρόνο απαιτείται η χρησιμοποίηση των δυνάμεών μας ώστε να επιτύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- ▮ Σε περιπτώσεις που υπάρχει δυνατότητα επιλογής του χρόνου της σύγκρουσης επιδιώκεται ο χρονικός σχεδιασμός της.
 - ▮ Όταν αυτό είναι ανέφικτο, π.χ σε αναπάντεχες κρίσεις, ο σχεδιασμός επικεντρώνεται στην ανακατανομή των δυνάμεών μας στα πεδία συγκρούσεων μέχρι την ολοκλήρωση της κρίσης αυτής.
- ▮ Για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος απαιτείται τις περισσότερες φορές η χρησιμοποίηση δυνάμεων για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
 - ▮ Αν δεν μπορούμε να αντέξουμε στη χρησιμοποίηση των δυνάμεων αυτών, τότε είναι δεδομένη η αποτυχία.




Πολιτισμικές συνθήκες

Περιλαμβάνουν περιπτώσεις όπου για παράδειγμα το ένα μέλος:


- ▮ Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του και με πρώτη ευκαιρία παρεκκλίνει από αυτές.
- ▮ Χρησιμοποιεί περισσότερο επώδυνα μέσα από τα απαιτούμενα.
- ▮ Είναι επιθετικό, ευερέθιστο, θορυβώδες, κυκλοθυμικό, παρορμητικό, ασταθές, υπερβολικό.
- ▮ Είναι υποχωρητικό, φοβισμένο, ανασφαλές, δεν αντέχει στις πιέσεις των διεκδικήσεων από τους άλλους.
- ▮ Δεν έχει ενδοιασμούς να παραπλανήσει τους αντιπάλους του και πολλές φορές πιστεύει ότι αποδεικνύει ικανότητα, εξυπνάδα και υπεροχή εάν το κατορθώσει.
- ▮ Επιδιώκει την άντληση προσωπικών ωφελειών, δεχόμενο να χρηματιστεί από τρίτους, προκειμένου να ενεργήσει σε βάρος των συμφερόντων του εντολοδότη.

▮ Ανεξάρτητα από το βαθμό στον οποίο οι πιο πάνω πολιτισμικές συνθήκες χαρακτηρίζουν το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του άλλου μέρους, στις διαπραγματεύσεις μας ενδιαφέρουν οι προσωπικές του πολιτισμικές συνθήκες, αφού αυτές μπορούν να αποκλίνουν σημαντικά από τις ευρύτερα ισχύουσες.



Νομικές συνθήκες

- ▮ Τρόπος με τον οποίο ρυθμίζεται ένα σύστημα σχέσεων με την παρέμβαση ενός τρίτου, ο οποίος εκδίδει υποχρεωτική απόφαση για την έκβαση της σύγκρουσης.
- ▮ Αποφάσεις δικαστηρίων, αποφάσεις πειθαρχικών επιτροπών κλπ
- ▮ Η αποτελεσματικότητά μας, βάσει των νομικών συνθηκών, προϋποθέτει κατάλληλο μείγμα και με άλλους τύπους συνθηκών. Ενδεικτικά
 - ▮ οικονομικές συνθήκες
 - ▮ πολιτικές συνθήκες
 - ▮ χρονικές συνθήκες
 - ▮ πολιτισμικές συνθήκες



Τεχνολογικές συνθήκες

Περιλαμβάνουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες που επιδρούν στη σύγκρουση.

- ▣ Οι τεχνολογικές συνθήκες ενός μέρους μπορεί να είναι ευνοϊκές, όταν μπορεί:
 - ▣ Να εκμεταλλευθεί τις γνώσεις, τις πληροφορίες, την τεχνολογική του υπεροπλία.
 - ▣ Να αντλήσει οφέλη από την τεχνολογική υστέρηση του αντιπάλου του.
 - ▣ Να δώσει λύση στο πρόβλημα που έχει με τον αντίπαλό του χρησιμοποιώντας τεχνολογικά δεδομένα.

Συμπληρωματικές συνθήκες

- ▣ Ό,τι δεν ανήκει στις άλλες κατηγορίες.
- ▣ Μπορεί να αποκτήσουν ένα σημαντικό μερίδιο στη συνολική αποτελεσματικότητά μας.




Για όλες τις συνθήκες

- ▮ Για να προσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν οι συνθήκες στη σύγκρουση, πρέπει να απαντήσουμε στο ακόλουθο ερώτημα
 - ▮ Εάν επιδράσουμε στην άλλη πλευρά με την ποσότητα της δύναμης που προσδιορίσαμε, πόσο αποτελεσματικοί μπορούμε να είμαστε λαμβάνοντας υπόψη τις ΧΧΧ συνθήκες;

Άσκηση

Αναγνωρίστε διαφορετικά παραδείγματα συνθηκών στο παράδειγμα Οικονομικές, πολιτικές, χρονικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές, νομικές



Προσδιορισμός συνεπειών

- ▣ Το κόστος και οι ζημιές προσδιορίζονται με βάση τις συνέπειες
 - ▣ Στα αποθέματα δύναμής μας
 - ▣ Στη διαμόρφωση της συγκρουσιακής συμπεριφοράς μας
 - ▣ Στον προϋπολογισμό των δυνάμεών μας και
 - ▣ Στις συνθήκες μας.
- ▣ Εάν κάνουμε τη συγκεκριμένη επιλογή, ποιο θα είναι το κόστος, η ζημιά μας σε καθένα από τα πιο πάνω στάδια; Ποιες οι χρονικές συνέπειες;
- ▣ Αντίστοιχα προβλέπουμε τις συνέπειες για την άλλη πλευρά



Το «κερδίζω» και «χάνω» στις διαπραγματεύσεις

- ▣ Η άποψη για το εάν έχουμε κερδίσει ή χάσει στις διαπραγματεύσεις εξαρτάται κυρίως από:
 - ▣ Το ύψος των επιδιώξεων
 - ▣ Το βαθμό που η τελική έκβαση καλύπτει τις αρχικές μας επιδιώξεις
 - ▣ Τη διαφορά του οφέλους μεταξύ της BATNA μας και της έκβασης που τελικά πετύχαμε
- ▣ Λόγοι που ασχολούμαστε με τους χαρακτηρισμούς των διαπραγματευτικών εκβάσεων
 - ▣ Η βελτίωση των διαπραγματευτικών ικανοτήτων μας
 - ▣ Οι συνέπειες του «χάνω» για την άλλη πλευρά



Απολογισμός: «κερδίζω»/«χάνω»

- ▣ Μας ενδιαφέρει ώστε να γνωρίζουμε
 - ▣ Βελτίωση των διαπραγματευτικών ικανοτήτων μας
 - ▣ Συνέπειες του «χάνω» για την άλλη πλευρά
 - ▣ Αποφυγή μεγάλου μεγέθους μετα-συγκρούσεων
 - ▣ Τοποθέτηση ορίων των «χάνω» της άλλης πλευράς
 - ▣ Εξισορρόπηση του «χάνω» της με διάφορους τρόπους

Συλλογική επίλυση –Interest based bargaining

- ▮ Θεμέλιο της διαπραγματευτικής σχολής του Harvard.
- ▮ Συλλογική προσπάθεια για την επίλυση του προβλήματος της σύγκρουσης
- ▮ Διαδικασία
 - ▮ Πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων τα μέρη προσδιορίζουν τις θέσεις τους
 - ▮ Τα μέρη αντί να διαπραγματευθούν θέσεις καταθέτουν τα ενδιαφέροντά τους
 - ▮ Για να λυθεί το ατομικό πρόβλημα της κάθε πλευράς πρέπει να δοθεί λύση στο συνολικό πρόβλημα
 - ▮ Με την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων τους ικανοποιούνται με έμμεσο τρόπο και οι αρχικές θέσεις τους.
- ▮ Προσφέρεται όταν
 - ▮ Τα ενδιαφέροντα των μερών είναι περισσότερα
 - ▮ Συνδυασμοί σημαντικότερων και λιγότερων σημαντικών ενδιαφερόντων κάθε πλευράς
 - ▮ Θα υπάρξουν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ των μερών
 - ▮ Αποφυγή τακτικών ρεβανσισμού
 - ▮ Το κάθε μέρος επιθυμεί όχι μόνο να κερδίσει το ίδιο, αλλά και ο αντίπαλός του



Ατομική επίλυση-Positional bargaining

- ▮ Το κάθε μέρος διαπραγματεύεται τα «θέλω» του
 - ▮ Προσπαθεί να μειώσει τα «θέλω» της άλλης πλευράς
- ▮ Ισχυρότερος: αυτός με την καλύτερη BATNA
- ▮ Λόγοι που σύμφωνα με τη σχολή του Harvard η διαπραγμάτευση θέσεων πρέπει να αποφεύγεται:
 - ▮ Οι διαπραγματεύσεις οδηγούνται σε αποτυχία εάν κανένα από τα μέρη δεν υποχωρήσει στις απαιτήσεις του άλλου.
 - ▮ Το μέλλον των σχέσεων στιγματίζεται
 - ▮ Απαιτούνται πολλαπλάσιοι χρόνοι σε σύγκριση με τη διαπραγμάτευση ενδιαφερόντων
- ▮ Προϋποθέσεις
 - ▮ Υπάρχει μόνο ένα ενδιαφέρον
 - ▮ Τα μέρη δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να έχουν μελλοντικές σχέσεις
 - ▮ Το κάθε μέρος επιθυμεί μόνο ατομικό κέρδος για συναισθηματικούς ή για πραγματιστικούς λόγους



Τα μείγματα των διαπραγματευτικών συμπεριφορών

- ▣ Τα μέρη συνήθως δεν χρησιμοποιούν έναν μόνο από τους τρόπους διαπραγμάτευσης αλλά μείγματα ή συνδυασμούς τους
- ▣ Διαπραγματευτικό μείγμα
 - ▣ Κύρια επιλογή: χρησιμοποιείται ως βασική
 - ▣ Δευτερεύουσες επιλογές: επιδιώκουν την ενίσχυση της βασικής επιλογής
- ▣ Επιλογής του ωφέλιμου διαπραγματευτικού μείγματος
 - ▣ Αξιολόγηση των ωφελειών και των απωλειών
 - ▣ Κόστος, ζημιές, κέρδη, αρνητικές και θετικές επιδράσεις, διατήρηση των επιδράσεων
 - ▣ Προσδιορισμός των ωφελειών και απωλειών
 - ▣ Βάσεις δύναμης, διαμόρφωση συγκρουσιακής συμπεριφοράς, προϋπολογισμό των δυνάμεων, συνθήκες



Επικοινωνίες

- ▮ Επικοινωνία: Σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης κρίσεων
- ▮ Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να χρησιμοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων
- ▮ Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες όσον το δυνατόν πιο γρήγορα και να είναι όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρες.



Επικοινωνίες

▮ Παρεμβολές στην επικοινωνία

▮ Θόρυβος: η διαταραχή ή παρέμβαση κατά την οποία η καθαρότητα και η ακρίβεια των πληροφοριών μπορούν να καταστραφούν ή να εξασθενίσουν κατά τη μεταβίβαση ή κατά τη λήψη και την ερμηνεία των πληροφοριών.

▮ Εμπόδια: Οι παρακωλήσεις στην ξεκάθαρη ανταλλαγή των πληροφοριών

▮ Άνθρωπος: διαφορετική γλώσσα, διαφορετικές αντιλήψεις και πιστεύω κλπ.

▮ Φυσικό περιβάλλον: Μορφολογία εδάφους, διακοπή τηλεπικοινωνιακών σημάτων κλπ.

▮ Διαχειριστές των κρίσεων

▮ Ανάπτυξη στρατηγικών για την εξάλειψη ή τη μείωση των αποτελεσμάτων του θορύβου και των εμποδίων

Επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνίες

- ▣ Επίσημες Επικοινωνίες: Καθορίζονται από το οργανόγραμμα της επιχείρησης
- ▣ Επίσημα συστήματα επικοινωνίας
 - ▣ Ηλεκτρονική μετάδοση (τηλέφωνα, ραδιοτηλεγραφίες, υπολογιστές, ασύρματο)
 - ▣ Γραπτά υλικά (εκθέσεις, γράμματα, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων)
 - ▣ Προσωπικές σχέσεις
- ▣ Ροές πληροφοριών: κάθετες
- ▣ Μειονεκτήματα:
 - ▣ Ταχύτητα Ροής εξαρτάται από τον αριθμό των επιπέδων και τον αριθμό των ενδιάμεσων συνδέσεων μέσα σε ένα n οργανισμό
 - ▣ Φιλτράρισμα του μηνύματος



Επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνίες

▣ Ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας:

- ▣ Απρογραμματίστα ως προς την εμφάνισή τους και τη δομή τους.
- ▣ Συχνά υιοθετούνται από έναν οργανισμό για να επιταχύνουν την ανταλλαγή των πληροφοριών.


▣ Φήμες

- ▣ Εμφάνιση: Όταν οι πληροφορίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στους λήπτες και τους αναμεταδότες και δεν μειώνονται οι φόβοι τους ή οι ανασφάλειές τους



Διαχείριση των ΜΜΕ

- ▣ Βασικό στοιχείο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων
 - ▣ Οδηγεί το κοινό, τους σχολιαστές αλλά και τα ΜΜΕ να είναι λιγότεροι επικριτικοί και αρνητικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες
- ▣ Οι διαχειριστές πρέπει να ισορροπήσουν τις πιθανές απειλές που μπορεί να δημιουργήσει η κάλυψη μιας κρίσιμης κατάστασης από τα ΜΜΕ και τη θετική συνεισφορά που μπορούν να αποφέρουν τα προϊόντα των ΜΜΕ
 - ▣ Η γρήγορη χρήση των προϊόντων ΜΜΕ μπορεί να μειώσει την πίεση για επικοινωνία



Γενικές αρχές για τη σχέση με ΜΜΕ

- ▮ Να γνωρίζετε πού μπορούνε να πάνε τα ΜΜΕ
- ▮ Μορφοποιήστε τις απαντήσεις που θα δοθούν στις συνεντεύξεις
- ▮ Σε προσωπικές συνεντεύξεις, παρουσιάστε σύντομες δηλώσεις 10-30 δευτερολέπτων, για να μεταφέρετε τις σημαντικές πληροφορίες
- ▮ Φανείτε ειλικρινείς και τίμιοι και εστιάστε σε «γεγονότα» κ όχι υποθέσεις
- ▮ Παραμείνετε ψύχραιμοι και ανοιχτοί στις ερωτήσεις και με σταθερότητα
- ▮ Δείξτε ότι είστε έτοιμοι να βοηθήσετε, ότι βασίζεστε στα γεγονότα και αποφύγετε τις κατηγορίες και τις συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους



Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

- ▣ Επαφή με τα ΜΜΕ στην τοποθεσία
- ▣ Απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις ενέδρας
- ▣ Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις
- ▣ Δελτία τύπου
- ▣ Συνεντεύξεις τύπου



Διαχείριση της εικόνας

- ▣ Σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας σωστής εικόνας για έναν οργανισμό.
- ▣ Σε πολλές κρίσιμες καταστάσεις, η διαχείριση της εικόνας γίνεται μέρος της επιρροής των ΜΜΕ.
- ▣ Σωστή διαχείριση της εικόνας όταν ικανοποιούνται τα ακόλουθα κριτήρια
 - ▣ Συνέπεια με τη στάση και των ενεργειών προ κρίσης
 - ▣ Παρουσίαση της πραγματικής στάσης και των ενεργειών του οργανισμού
 - ▣ Εστίαση της προσοχής σας προς τα έξω
 - ▣ Διατήρηση της παρούσας εικόνας, αφού τελειώσει η κρίση