

Διαπραγματεύσεις στην καθημερινή ζωή

Διαπραγματεύσεις κάνουμε πολύ συχνά στην καθημερινή μας ζωή: σε επίπεδο οικογενειακό (πώς θα πάμε στη δουλειά, ποιος θα πάρει τα παιδιά απ' το σχολείο, πώς θα μοιραστούν οι δουλειές εντός κι εκτός σπιτιού, κλπ.), εργασιακό (πώς θα πετύχω καλύτερες συνθήκες εργασίας, πώς θα συνεργαστώ με συναδέλφους, κλπ.) ή προσωπικό (όπως εύρεση εργασίας, σχεδιασμός ενός πλάνου στη δουλειά, συντονισμός δραστηριοτήτων, προβλήματα υγείας, διαπροσωπικές δυσκολίες, συμβίωση με σύντροφο ή με γείτονες, κλπ.). Ο τρόπος με τον οποίο διαπραγματευόμαστε έχει αντίκτυπο τόσο στην ζωή μας όσο και στην επικοινωνία μας με τους συνανθρώπους μας.

- Η διαπραγμάτευση βρίσκεται παντού, σε κάθε επικοινωνία μεταξύ 2 ή περισσότερων ανθρώπων
- Η διαπραγμάτευση δεν είναι μια δεξιότητα αλλά μια διαδικασία που απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και
- Κάθε διαπραγμάτευση συνεπάγεται μια σχέση

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι με διαπραγματευτικό ταλέντο και άλλοι με πιο αδύναμη αυτή την ικανότητα. Όμως οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης και καλλιεργούνται με την πρακτική και αναπτύσσονται με την εμπειρία. Η ικανότητά μας να μπορούμε να διαπραγματευτούμε και να πείθουμε, είναι εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων μας.

Το κλειδί της καλής διαπραγμάτευσης είναι η ισορροπία στο αποτέλεσμα, τεκμηριώνοντας πώς η πρότασή μας θα ωφελήσει και τις δύο πλευρές. Η διαπραγμάτευση δεν είναι μονόλογος αλλά διάλογος. Κάθε διαπραγμάτευση απαιτεί λογικά και σωστά επιχειρήματα, προετοιμασία και κατανόηση ότι η διαδικασία μπορεί να μην ολοκληρωθεί σε μια μοναδική συζήτηση, αλλά μπορεί να χρειαστεί χρόνος πριν παρθεί μια τελική απόφαση.

Βασικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης

1. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Χρειαζόμαστε αυτογνωσία, ενσυναίσθηση και ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων μας αλλά και της αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων.

2. Συνοπτική επικοινωνία

Συχνά, αν έχουμε άγχος ή δεν έχουμε προετοιμαστεί καλά, μοιραζόμαστε υπερβολικά πολλές πληροφορίες κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων· αυτή η τακτική είναι λανθασμένη. Κάθε φορά που προσπαθούμε να διεκδικήσουμε οτιδήποτε, ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, λαμβάνουμε υπόψη τον περιορισμένο στους πόρους (πχ χρόνο) των ανθρώπων στην «άλλη πλευρά». Περιλαμβάνει τα απολύτως απαραίτητα στοιχεία ώστε να γίνουν εύκολα αντιληπτά.

3. Ενεργητική ακρόαση

Κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης οφείλουμε να δίνουμε προσοχή. Αν είμαστε νευρικοί ή συγκεντρωμένοι στο τι θέλουμε να πούμε, ίσως δεν ακούμε πλήρως τι λέει ο συνομιλητής μας· έτσι ίσως χάσουμε σημεία που θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν να ελιχθούμε στη συζήτηση.

4. Επίλυση προβλημάτων

Οφείλουμε να δούμε κάθε ζήτημα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες (όχι μόνο από τη δική μας), να σκεφτούμε και να αξιολογήσουμε πιθανές προσεγγίσεις που θα μας φέρουν πιο κοντά σε μια λύση που θα φέρει θετικά αποτελέσματα για όλες τις πλευρές.

5. Ικανότητα ανάγνωσης της γλώσσας του σώματος

Η γλώσσα του σώματος των άλλων δίνει πληροφορίες για το τι σκέφτονται ή αισθάνονται. Ένα σταύρωμα των χεριών ή ένα συνοφρυωμένο πρόσωπο μπορεί να είναι η ένδειξη που χρειαζόμαστε για να ελιχθούμε και να πείσουμε τον συνομιλητή μας. Φυσικά και η δική μας γλώσσα του σώματος είναι σημαντική. Η σωστή στάση σώματος και ένα ήρεμο πρόσωπο είναι μέρος της πειθούς.

Δεδομένα και συναισθήματα

Όπως είναι απαραίτητο να έχουμε συλλέξει και μελετήσει τα δεδομένα που θα στηρίξουν τα επιχειρήματά μας είναι εξίσου σημαντικό να μπορούμε να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας με σεβασμό, οριοθέτηση και καθαρότητα και, αντιστοίχως, να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα της άλλης πλευράς. Παραμένουμε ψύχραιμοι και συγκεντρωμένοι για να πετύχουμε το στόχο μας.

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία διαλεκτική, με στόχο όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να ικανοποιήσουν τα -αντικρουόμενα- συμφέροντά τους και ταυτόχρονα να διατηρήσουν τη σχέση τους. Καλή διαπραγμάτευση σημαίνει ότι στο τέλος της κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη να μην αισθάνεται ότι έχει “ριχτεί” ή “θιχτεί” ή ότι έπεσε θύμα εκμετάλλευσης.

Προϋποθέσεις για επιτυχείς διαπραγματεύσεις

- ✓ Η συζήτηση παραμένει επικεντρωμένη στο αποτέλεσμα· ξεχνάμε το «εγώ». Η έμφαση φεύγει από τα πρόσωπα και μένει στα δεδομένα ώστε η ατμόσφαιρα να μην γίνει εχθρική. Το να παίρνει κανείς προσωπικά τα πράγματα είναι μια παγίδα σε μια διαπραγμάτευση.
- ✓ Το γενικό πλαίσιο κινείται γύρω από τα αμοιβαία συμφέροντα και όχι τα συμφέροντα της μιας μόνο πλευράς. Αποφεύγουμε προτάσεις που ξεκινούν με το «Εγώ...» και προτιμάμε φράσεις όπως «Και οι δύο μας έχουμε ανάγκη...». Η εγωιστική στάση προκαλεί τα λάθος συναισθήματα στην απέναντι πλευρά: εκνευρισμό, αντιπαλότητα ή αντιπάθεια, απομακρύνοντας την προοπτική της λύσης.
- ✓ Οι αμφιβολίες, οι φόβοι, η ανησυχία πρέπει να εκφράζονται και να αντιμετωπίζονται, διαφορετικά θα παραμένουν και θα μπλοκάρουν το δρόμο προς την συμφωνία, παρατείνοντας αέναα τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.
- ✓ Οι προσδοκίες πρέπει στην αρχή να είναι μεγάλες. Συχνά οι άνθρωποι ξεκινούν με χαμηλές προσδοκίες, ιδίως αν υποτιμούν τους εαυτούς τους. Όμως ο στόχος θα πρέπει να είναι υψηλός, ώστε να έχουμε ενθουσιασμό και πάθος, αλλά και περιθώριο υποχώρησης και συμβιβασμού.
- ✓ Είναι σημαντικός ο σεβασμός και η κατανόηση της άλλης πλευράς. Όπως δεν υποτιμά κανείς τον εαυτό του, έτσι δεν πρέπει να υποτιμά τις δυνατότητες αλλά και τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Και οι δύο πλευρές πρέπει να θεωρούνται ίσες.
- ✓ Το «όχι» δεν σημαίνει τέλος της συζήτησης. Η κατάλληλη στιγμή είναι σημαντική: αν η ίδια ερώτηση διατυπωθεί άλλη στιγμή, υπό διαφορετικές συνθήκες μπορεί να λάβει θετική απάντηση. Από την άλλη, αν δεν ακούτε κανένα όχι, τότε μάλλον δεν ζητάτε αρκετά...
- ✓ Αν η υπόθεσή σας δεν έχει προηγούμενο, κανένα πρόβλημα. Μπορείτε να είστε οι πρώτοι που ζητάτε μια εξαίρεση σε έναν κανόνα ή κάτι που δεν έχει δοθεί ποτέ πριν στο παρελθόν.
- ✓ Ξεκαθαρίστε 3 ή 4 στόχους που θέλετε οπωσδήποτε να πετύχετε, καταγράψτε τους και έχετε τους μπροστά σας την ώρα της συζήτησης.
- ✓ Κάντε ερωτήσεις και ακούστε τις απαντήσεις. Η πετυχημένη διαπραγμάτευση έχει να κάνει και με την ακοή και με την ομιλία. Πολλές φορές, κάποιος που μιλάει περισσότερο τελικά χάνει. Και αυτός που πρώτα ακούει προσεκτικά, κερδίζει την εμπιστοσύνη του άλλου.
- ✓ Δεν φωνάζετε, δεν αποχωρείτε από το τραπέζι, ούτε ειρωνεύεστε. Τα αρνητικά συναισθήματα καταστρέφουν τις διαπραγματεύσεις. Αντιθέτως, λέτε ότι θετικό μπορείτε να σκεφτείτε ή για τον άλλο ή για την δική σας θέση.

- ✓ Αν σας φέρνουν αντιρρήσεις, μην περνάτε αμέσως στην άμυνα. Ζητήστε διευκρινίσεις, να σας ξεκαθαρίσουν με τι ακριβώς διαφωνούν ή γιατί. Ακούστε τις αντιρρήσεις προσεκτικά, χωρίς να διακόπτετε. Μην παρασύρεστε σε σαρκασμούς και αγένειες. Αν αισθάνεστε ότι τα συναισθήματά σας σας προδίδουν, ζητήστε διάλειμμα. Το αν αλλάξει κανείς τη γνώμη του άλλου είναι δύσκολο και εξαντλητικό· προτιμήστε να επενδύσετε την ενέργειά σας στα σημεία όπου υπάρχει κοινός τόπος. Επίσης, μην πιστέψετε ότι γνωρίζετε τι έχει σημασία για τον άλλον. Ίσως η άλλη πλευρά βλέπει την κατάσταση από άλλη οπτική γωνία, διαφορετικά από ότι περιμένατε ή επιθυμούσατε.
- ✓ Επικεντρώνεστε στην άλλη πλευρά και όχι μόνο στην δική σας. Χτίστε τη διαπραγμάτευση με βάση αυτά που θέλει ο άλλος, όχι μόνο αυτά που θέλει η δική σας πλευρά.
- ✓ Διαχωρίστε το πρόσωπο από το πρόβλημα. Είναι πολύ πιο αποτελεσματικό να είστε επίμονοι με το πρόβλημα (το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης), παρά με το πρόσωπο απέναντί σας, διαφορετικά ίσως βρεθείτε σε μειονεκτική θέση.
- ✓ Δώστε έμφαση στα συμφέροντα και τις αρχές, όχι στις θέσεις σας. Οι θέσεις μεταξύ των δύο πλευρών είναι εξ ορισμού αντίθετες, διαφορετικά δεν θα υπήρχε λόγος διαπραγμάτευσης. Αν η κάθε πλευρά περιχαρακωθεί πίσω από τις θέσεις της, ακυρώνεται επί της ουσίας οποιαδήποτε πιθανότητα ευελιξίας και σύνθεσης. Η κατάσταση δυσκολεύει πιο πολύ όταν διαπραγματεύονται περισσότερες από δύο πλευρές. Αντίθετα, όταν η διαπραγμάτευση επικεντρώνεται σε αρχές και συμφέροντα, υπάρχουν κοινός τόπος που μπορεί να οδηγήσει σε μία κοινά αποδεκτή λύση.
- ✓ Η διαπραγμάτευση είναι μια δημιουργική διαδικασία και η τελική λύση σε μία συζήτηση σχεδόν ποτέ δεν περιορίζεται σε μία μόνο επιλογή. Χρειάζεται δημιουργικότητα και εφευρετικότητα ώστε να γεννηθούν ιδέες με αμοιβαίο όφελος. Δημιουργήστε τις κατάλληλες συνθήκες εκ των προτέρων, συμφωνήστε τους βασικούς κανόνες της συζήτησης και δημιουργήστε χώρο για να ανταλλάγουν απόψεις, ερωτήσεις, ιδέες και προτάσεις.
- ✓ Χρησιμοποιείτε αντικειμενικά κριτήρια, μην συζητάτε βάσει υποκειμενικών απόψεων και επιθυμιών. Αν η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή, έχετε πάντα ένα Plan B, που να μπορείτε να υλοποιήσετε μονομερώς σε περίπτωση μη συμφωνίας.
- ✓ Χρησιμοποιήστε την ισχύ της άλλης πλευράς προς όφελος της διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα αντί να υποστηρίζετε την ορθότητα της πρότασής σας όταν η άλλη πλευρά την απορρίπτει, ρωτήστε να μάθεις γιατί προτείνουν κάτι και «γυρίστε» τη συζήτηση με βάση τις απαντήσεις τους.

Συμβουλές για ενεργητική ακοή:

- ✓ (α) Σκύψτε ή κινηθείτε προς τα εμπρός, αν κάθεστε ακουμπήστε τους αγκώνες στο τραπέζι
- ✓ (β) Ξεκινήστε μιλώντας για κάτι ουδέτερο, πχ τον καιρό. Στη συνέχεια πείτε κάτι όπως: «Θέλω να μιλήσουμε για κάτι που είναι πολύ σημαντικό για μένα, αλλά πρώτα θέλω να ακούσω τι έχεις εσύ να πεις γι' αυτό»
- ✓ (γ) Το νεύμα με το κεφάλι δείχνει αφοσίωση, αν γίνεται συνέχεια όμως, δείχνει βιασύνη και ανυπομονησία

Συναισθηματική νοημοσύνη

Η ΣΝ περιλαμβάνει ένα σύνολο δεξιοτήτων που αφορούν την αναγνώριση, την κατανόηση και τη διαχείριση των δικών μας συναισθημάτων, καθώς και την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να επηρεάζουμε τα συναισθήματα των άλλων.

Στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμος παράγοντας, καθώς επιτρέπει στα άτομα να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα συναισθήματα που συχνά προκύπτουν κατά τη διάρκεια τέτοιων αλληλεπιδράσεων.

Η ενσυναίσθηση, βασικό συστατικό της ΣΝ, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των διαπραγματεύσεων. Η ικανότητα ενός διαπραγματευτή να κατανοεί και να συντονίζεται με τα συναισθήματα των συνομιλητών του μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Αυτή η κατανόηση δημιουργεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργασία και τον συμβιβασμό.

- ✓ Αυτογνωσία: Πριν από την έναρξη μιας διαπραγμάτευσης, αφιερώστε χρόνο για ενδοσκόπηση ώστε να κατανοήσετε τα δικά σας συναισθήματα και τις πιθανές προκαταλήψεις σας.
- ✓ Ενεργητική ακρόαση: εστιάζετε όχι μόνο στις λέξεις αλλά και στα συναισθήματα που κρύβονται πίσω από τα μηνύματα. Αυτό βοηθά στην οικοδόμηση σχέσης και στην κατανόηση των ανησυχιών του άλλου μέρους.
- ✓ Επικοινωνία με ενσυναίσθηση: Εξασκηθείτε στο να αναγνωρίζετε τα συναισθήματα των συνομιλητών σας και επικυρώστε τις απόψεις τους, ακόμη και αν υπάρχουν διαφωνίες.
- ✓ Ρύθμιση συναισθημάτων: Αναπτύξτε στρατηγικές για τη διαχείριση των συναισθημάτων σας με τεχνικές όπως η βαθιά αναπνοή ή λίγα δευτερόλεπτα παύσης και αναστοχασμού πριν από την αντίδραση σε δύσκολες καταστάσεις.
- ✓ Κοινωνική επίγνωση: Δώστε προσοχή στις μη λεκτικές ενδείξεις, όπως η γλώσσα του σώματος και ο τόνος της φωνής, για να κατανοήσετε το συναισθηματικό τοπίο της διαπραγμάτευσης.

Πανανθρώπινα συναισθήματα

- ✓ Έκπληξη, που προκαλείται από κάτι απροσδόκητο,
- ✓ Φόβος, που προκαλείται από πιθανή απειλή βλάβης,
- ✓ Θυμός, που προκαλείται -μεταξύ άλλων- από συμβιβασμό των αξιών μας,
- ✓ Αποστροφή, που προκαλείται από κάτι απεχθές
- ✓ Περιφρόνηση, που προκαλείται από αίσθηση ηθικής υπεροχής έναντι κάποιου,
- ✓ Θλίψη, που προκαλείται από μια απώλεια, και τέλος
- ✓ Ικανοποίηση, που προκαλείται από ευχαρίστηση.

Συναισθηματικές δεξιότητες

- ✓ Αυτογνωσία
- ✓ Αυτοδιαχείριση
- ✓ Κίνητρα
- ✓ Κοινωνική ευαισθητοποίηση
- ✓ Κοινωνικές δεξιότητες

Βασικά οφέλη από την καλλιέργεια των συναισθηματικών δεξιοτήτων

- ✓ Αυτοεπίγνωση: το να παρατηρείς τον εαυτό σου και να αναγνωρίζεις τα συναισθήματά σου, να οικοδομείς ένα λεξιλόγιο συναισθημάτων, να κατανοείς τη σχέση μεταξύ σκέψεων, συναισθημάτων και αντιδράσεων.
- ✓ Λήψη αποφάσεων: το να ελέγχεις τις πράξεις σου και να γνωρίζεις τις συνέπειές τους. Να είσαι σε θέση να κατανοείς αν η σκέψη ή το συναίσθημα κυβερνά μια σου απόφαση. Να εφαρμόζεις αυτές τις βαθιές γνώσεις σε σύγχρονα ζητήματα.

- ✓ Χειρισμός συναισθημάτων: το να παρακολουθείς τον «εσωτερικό διάλογο» για να συλλάβεις αρνητικά μηνύματα, πχ απογοητεύσεις ή ματαιώσεις. Να συνειδητοποιείς τι υποκρύπτεται πίσω από ένα συναίσθημα (πχ. η πίκρα πίσω από το θυμό). Να βρίσκεις τρόπους να ελέγχεις τους φόβους και τα άγχη, το θυμό και τη θλίψη.
- ✓ Έλεγχος άγχους: να γνωρίζεις την αξία της άσκησης, της ελεγχόμενης φαντασίωσης, των μεθόδων χαλάρωσης.
- ✓ Ενσυναίσθηση: να κατανοείς τα συναισθήματα και τις έγνοιες των άλλων και να μπορείς να μπαίνεις στη θέση τους. Να σέβεσαι το γεγονός ότι οι άνθρωποι νιώθουν διαφορετικά για κάποια πράγματα.
- ✓ Επικοινωνία: να εκφράζεις με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά σου, να μπορείς να υποβάλεις εύστοχα τις σωστές ερωτήσεις στο σωστό χρόνο, να είσαι καλός ακροατής. Να είσαι σε θέση να διακρίνεις μεταξύ των λεγομένων και των πράξεων κάποιου και των δικών σου προσωπικών αντιδράσεων και κρίσεων σχετικά μ' αυτό.
- ✓ Εμπιστοσύνη: το να εκτιμάς την ανοιχτή έκφραση των συναισθημάτων των άλλων και να εδραιώνεις την εμπιστοσύνη στις ανθρώπινες σχέσεις. Να γνωρίζεις τότε είναι ασφαλές να διακινδυνεύεις να μιλάς για τα προσωπικά σου συναισθήματα.
- ✓ Ενόραση: να ανακαλύπτεις τα πρότυπα που υπάρχουν στη συναισθηματική σου ζωή και στις αντιδράσεις σου. Να αναγνωρίζεις αντίστοιχα πρότυπα στους άλλους.
- ✓ Αυτοαποδοχή: να νιώθεις περήφανος και να βλέπεις τον εαυτό σου μέσα από ένα θετικό πρίσμα. Να αναγνωρίζεις τα δυνατά και τα αδύνατά σου σημεία. Να είσαι σε θέση να αστειεύσαι με τον εαυτό σου.
- ✓ Προσωπική υπευθυνότητα: να αναλαμβάνεις την ευθύνη, να αναγνωρίζεις τις συνέπειες των αποφάσεων και των πράξεών σου, να αποδέχεσαι τις διαθέσεις και τα συναισθήματά σου, να ολοκληρώνεις τα καθήκοντα που έχεις αναλάβει.
- ✓ Διεκδικητική στάση: να γνωστοποιείς τις έγνοιες και τα συναισθήματά σου χωρίς θυμό αλλά και χωρίς παθητικότητα.
- ✓ Δυναμική ομάδας: Να ξέρεις τότε και πώς να ηγηθείς και τότε να ακολουθήσεις τους άλλους.
- ✓ Λύση συγκρούσεων: να γνωρίζεις τρόπους για να επιλύσεις μια διαφωνία, ώστε να βγείτε κερδισμένοι τόσο εσύ όσο και η άλλη πλευρά κατά τη διαπραγμάτευση ενός συμβιβασμού.

Ενδεικτική βιβλιογραφία

Casper, C M. (2001). From Now on with Passion: A Guide to Emotional Intelligence. California: Cypress House.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.