

# Negotiation Skills



Μάρτιος 2012

**Knowledge**  
*Training & Consulting*



## Τι είναι αυτό που σας έρχεται στο μυαλό όταν ακούτε την λέξη διαπραγμάτευση;

## Ποιες είναι οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγμάτευσης;

- Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης
  - Κερδίζω-Χάνεις (WIN-LOSE)
  - Χάνω-Κερδίζεις (LOSE-WIN)
- Κατάληξη επίζημια και για τις δύο πλευρές
  - Χάνω-Χάνεις (LOSE-LOSE)
- Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές
  - Κερδίζω-Κερδίζεις (WIN-WIN)



## Όλοι μας είμαστε διαπραγματευτές

- Διαπραγματευόμαστε με τον Διευθυντή μας για αύξηση
- Προσπαθούμε να συμφωνήσουμε το παιδί μας για το πόση ώρα θα βλέπει τηλεόραση
- Καθορίζουμε τους όρους τιμολόγησης και παράδοσης με έναν προμηθευτή μας
- Αξιολογούμε προσφορές
- Αποφασίζουμε ποιος από το προσωπικό θα αναλάβει μία συγκεκριμένη εργασία

## Στόχοι

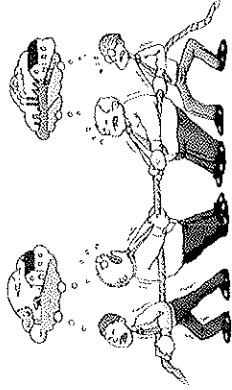
- Να αναπτύξουμε δεξιότητες που κάνουν ευκολότερες και πιο επιτυχημένες τις μελλοντικές μας διαπραγματεύσεις.
- Να εξοικειωθούμε με προχωρημένες τεχνικές διαπραγμάτευσης.
- Να εξετάσουμε τυπικές καταστάσεις διαπραγματεύσεων και να συζητήσουμε τα συμπεράσματά.
- Να συζητήσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στις διαπραγματεύσεις και να συνεργαστούμε για την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων.
- Να ανταλλάξουμε ιδέες για τις μεθόδους που εμποδίζουν την κλιμακώση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
- Να εξασκηθούμε στις διαπραγματεύσεις.

## Τι είναι διαπραγμάτευση;

- Συζήτηση μεταξύ δύο μερών με σκοπό το διακανονισμό κάποιου ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ μέσα από ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

- Συζήτηση ενός ζητήματος με σκοπό τη ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ή τον

### ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ



## Επιλογές

- Αδιαφορία (Not engaging)
- Πάρε το ή άφησε το (Fixed Price)
- Διαπραγμάτευση (Negotiation)

### Χρυσός κανόνας των διαπραγματεύσεων

Οι άλλοι δεν θα διαπραγματευθούν μαζί σας εκτός εάν πιστέψουν ότι μπορείτε να τους βοηθήσετε ή να τους βλάψετε.

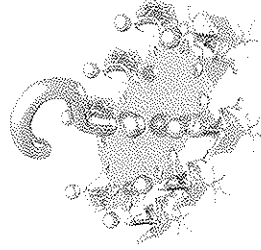
## Επιλογές

- Αδιαφορία (Not engaging)
- Πάρε το ή άφησε το (Fixed Price)
- Διαπραγμάτευση (Negotiation)

Δημιουργείστε μία πρόταση που θα κάνει όσο το δυνατό πιο δύσκολο να σας απορρίψει η άλλη πλευρά από τον πρώτο κιόλας γύρο.

## Σύγκρουση υπάρχει όταν ...

- Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για ένα θέμα.
- Θίγονται τα συμφέροντα κάποιου.



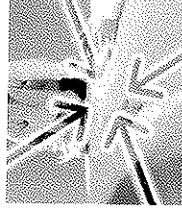
### Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης

- Δημιουργείται πόλωση μεταξύ των δύο πλευρών
- Οι ενέργειες στρέφονται αποκλειστικά προς τη νίκη
- Κάθε πλευρά βλέπει μόνο τη δική της άποψη
- Δίνεται ισχυρή έμφαση σε άμεσες λύσεις - άσχετα με το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Υφίστανται πολλές συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο
- Δίνεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη - λησμονείται η μακροπρόθεσμη σχέση



### Κατάληξη επιζήμια και για τις δύο πλευρές

- Καμιά από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους στόχους της
- Αποδυναμώνεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης
- Επέρχεται απογοήτευση
- Οδηγεί σε απώλεια σεβασμού και εμπιστοσύνης
- Η σχέση φθίνει και ανεπανόρθωτα
- Δεν προκύπτουν λύσεις



### Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές

- Επιτυγχάνεται μέσα από συζήτηση και κοινά αποδεκτές αποφάσεις, και ως εκ τούτου:
  - Ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών
  - Η απόφαση δεν είναι απαραίτητη για κανένα
  - Απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία
  - Δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσαρμογές
  - Επικεντρώνεται στους αντικειμενικούς στόχους
  - Διατηρείται μακροπρόθεσμη σχέση



### Προβλήματα που αντιμετωπίζετε στις διαπραγματεύσεις

Knowledge

---

Υπάρχουν μόνον δύο ουσιαστικοί στόχοι σε κάθε διαπραγμάτευση:

13

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης

Knowledge

---

**Το κτίσιμο Σχέσεων**

Καρχορίας	Συνεταιρισμός
Αδιαφορία	Υπηρέτης

Ψηλό Πλάγη Προσανατολισμός στην Πώληση

Χαμηλό Ψηλό Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση

14

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης

Knowledge

---

**Η μεθοδολογία της διαπραγμάτευσης**

- Συζητήστε με την ομάδα σας και προσπαθήστε να αναπτύξετε μια μέθοδο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις διαπραγματεύσεις.

15


Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης

Knowledge

---

**Έσω έτοιμος**

- Προσδιορίστε λεπτομερέστερα τι πρέπει να περιλαμβάνει η προετοιμασία για μια διαπραγμάτευση.



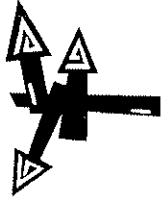
15

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης

## Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι της Διαπραγμάτευσης (Συμφωνίας)

### BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

- Τι εναλλακτικές διαθέτετε αν δεν είναι δυνατό να επιτύχετε αποδοκτική συμφωνία;
- Πολλές και καλές εναλλακτικές = Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη
- Λίγες και όχι καλές εναλλακτικές = Μικρή διαπραγματευτική δύναμη



Knowledge

Τεχνικές Αποτακτοεναλλακτικής Διαπραγμάτευσης

17

## BATNA

### Πριν από τη διαπραγμάτευση

- Καταγράψτε τις εναλλακτικές σας
- Μετατρέψτε τις καλύτερες εναλλακτικές σας λύσεις σε πρακτικές επιλογές
- Αποφασίστε ποια είναι για εσάς η καλύτερη (BATNA)

### Στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

- Συγκρίνετε τις προτάσεις της άλλης πλευράς με τη BATNA που διαθέτετε
- Αν η πρόταση είναι καλύτερη από τη BATNA που διαθέτετε, εξετάστε την αποδοχή της πρότασης
- Αν η πρόταση είναι χειρότερη από τη BATNA που διαθέτετε, διαπραγματευθείτε τη βελτίωση της πρότασης. Αν η άλλη πλευρά δεν δεχθεί να βελτιώσει την πρόταση της, κάνετε χρήση της BATNA σας.

Knowledge

Τεχνικές Αποτακτοεναλλακτικής Διαπραγμάτευσης

18

## Το κόστος μιας κακής συμφωνίας

Το κόστος να πω ΟΧΙ	Το κόστος μιας κακής συμφωνίας
---------------------	--------------------------------

Knowledge

Τεχνικές Αποτακτοεναλλακτικής Διαπραγμάτευσης

19

## Διαπραγμάτευση: Δένοντας τον κόμπο



- Σε τι αποσκοπεί αυτή η διαπραγμάτευση;
  - Μην υποθέτετε, ρώτα.
  - Αναζήτησε μεταβλητές
  - Παράμεινε ουδέτερος, επίμονο στα γεγονότα
  - Εξασφάλισε τον πλήρη κατάλογο των προτεραιοτήτων τ.
- Η τραμπίδα της διαπραγμάτευσης
  - Ξεκίνα όσο ψηλότερα μπορείς
  - Αντάλλασσε και μη παραχωρείς
  - Μη συμφωνείς σε επιμέρους σημεία
- Πώς να συμπεριφέρεσαι όταν τα πράγματα πηγαίνουν άσχημα
  - Απάφυνε απειλές και τελεσίγραφα ρωτώντας «τι θα έλεγες αν»
  - Δίκαιη συμφωνία και για τις δύο πλευρές

Knowledge

Τεχνικές Αποτακτοεναλλακτικής Διαπραγμάτευσης

20

Knowledge

### Φάσμα διαπραγματευτικού ύψους

χάνω/κερδίζεις κερδίζω/κερδίζεις κερδίζω/χάνεις

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης 21

Knowledge

### Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

- Το φάσμα διαπραγμάτευσης δείχνει τη σχέση μεταξύ των προτάσεων δύο διαπραγματευτών. Η αρχική πρόταση δεν είναι απαραίτητα και η οριστική.
- Κάθε πλευρά αρχίζει με την αρχική της πρόταση (σημείο εισόδου). Το σημείο μέχρι το οποίο είναι διατεθειμένη να μετακινήσει είναι το σημείο εξόδου (το κατώτατο όριο).
- Η απόσταση μεταξύ των σημείων εισόδου (αρχικής πρότασης) των δύο μερών είναι το φάσμα διαπραγμάτευσης.

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης 22

Knowledge

### Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

- Αν τα σημεία εξόδου (κατώτατα όρια) δεν αλληλεπικαλύπτονται, είναι μάλλον σπιθανό να επιτευχθεί συμφωνία.

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης 23

Knowledge

### Φάσμα διαπραγμάτευσης (Bargaining continuum)

- Αν τα σημεία εξόδου αλληλεπικαλύπτονται, είναι δυνατό να επιτευχθεί συμφωνία σπουδαιότερη στην περιοχή αλληλοεπικάλυψης (περιοχή συμφωνίας).

Τεχνικές Αποτέλεσματικής Διαπραγμάτευσης 24



## ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Επιβολή  
(Assertiveness)

Κυριαρχία

Συνεργασία

**Win - Win**

Συμβιβασμός

**Win - lose**

Αποφυγή

Προσαρμογή

Συνεργασία

## • Διαχείριση Προσδοκιών (Managing Expectations)

- Ότι λές έχει σημασία
- Προκαλώ τον άλλον να ξανóiγεται
- Ζητώ περισσότερα από ότι θέλω
  - Όταν μου δίνει κάτι, ζητώ περισσότερο
- Κάνω τα πάντα για να είμαι διαφοροποιημένος από άλλους ανταγωνιστές (Value proposition)
- Λέμε όχι όταν πρέπει (No is a Good Answer)
- Αποχωρούμε όταν κρίνουμε πως είναι καλύτερη λύση (Willingness to walk away)
  - Ειδικά εάν δεν τον έχεις ανάγκη



## Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

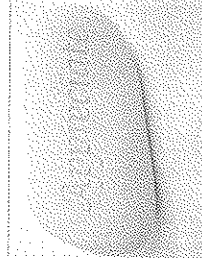
- Κάνω την άλλη πλευρά με τον τρόπο μου να κάνει παραχωρήσεις
- Ζητώ περισσότερα από ότι θέλω
- Μικρές παραχωρήσεις



## Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

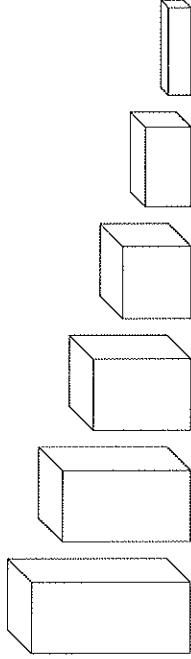
### Give & Take

Όσο πιο δύσκολα αποκτήσω κάτι, τόσο περισσότερο το εκτιμώ



### Οι δικές σας μεταβλητές

- Τεμαχίστε τις παραχωρήσεις σας σε μικρά κομμάτια και διαπραγματευθείτε καθένα από αυτά **ξεχωριστά**

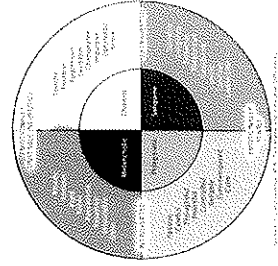


### Κάνοντας Παραχωρήσεις (Making Concessions)

- Κάνω την άλλη πλευρά με τον τρόπο μου να κάνει παραχωρήσεις
- Ζητώ περισσότερα από ό,τι θέλω
- Μικρές παραχωρήσεις
- Δεν κάνω την πρώτη κίνηση
- Δεν αποδέχομαι την πρώτη προσφορά
- Παραχωρήσεις με πολύ μικρό κόστος για μένα, αλλά που η άλλη πλευρά εκτιμά

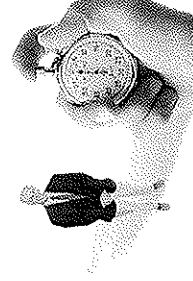
### Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαπραγμάτευσης

- Ισχύς
- Πληροφορίες
- Χρόνος
- «Χημεία» προσωπικότητας
- Συμπεριφορά
- Αντιλήψεις



### Χρόνος

- Ποτέ μην αποκαλύπτετε ότι έχετε περιορισμένα χρονικά περιθώρια
- 80% των παραχωρήσεων γίνονται στα τελευταία 20% του χρόνου - γι' αυτό μην αφήνεται τις «λεπτομέρειες» για το τέλος
- Η πλευρά που βρίσκεται κάτω από τη μεγαλύτερη πίεση χρόνου συνήθως χάνει στις διαπραγματεύσεις



## Διαφωνία με την άποψη της άλλης πλευράς

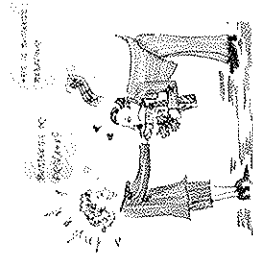
- Μη διαφωνείτε κρύβεται με τον άλλο («Διαφωνώ», «Κάνεις λάθος»)
- χωρίς να λέτε πρώτα τον λόγο.
- Όταν είστε υποχρεωμένοι να διαφωνήσετε, αναφέρετε τη δική τους άποψη και στη συνέχεια τη δική σας, εξηγώντας γιατί διαφωνείτε.



## Η δύναμη της σιωπής



## Η δύναμη της συμπεριφοράς



## Τρόποι συμπεριφοράς που γεννούν εμπιστοσύνη

- Ακούτε ενεργητικά:
  - Κάνετε νύματα με το κεφάλι
  - εστίασε την προσοχή σας στο άλλο πρόσωπο
  - να θυμάστε, το να ακούει κανείς δεν σημαίνει απαραίτητα και ότι καταλαβαίνει
- Κοιτάζετε τον συνομιλήτή σας στα μάτια
- Κάνετε ερωτήσεις:
  - για να αναρωτηστείτε
  - για να διευκρινίσετε
  - για να επαληθεύσετε πληροφορίες
  - για να ενθαρρύνετε τους άλλους να μιλήσουν
- Μιλάτε στην ίδια γλώσσα:
  - Χρησιμοποιείτε την ίδια ειδική ορολογία
  - αν η άλλη πλευρά στέκεται σε λεπτομέρειες, προσπαθήστε να μιλήσετε για λεπτομέρειες - αν προηγή τις γενικές έννοιες, μιλήστε για γενικές έννοιες
- Ποτέ μην υποτιμάτε τη χρησιμότητα της σιωπής
- Ταφιάζετε το μη λεκτικό με το λεκτικό σας μήνυμα
- Χαμογελάτε

**Ας μη διαπραγματευόμαστε ποτέ επειδή φοβόμαστε. Αλλά ας μη φοβόμαστε ποτέ να διαπραγματευτούμε.**

*John F. Kennedy*