

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

‘ΜΟΝΟΣ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΛΩΝ’

ΚΑΛΑΪΤΖΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2021



ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

'ΜΟΝΟΣ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΛΩΝ'

Της

ΚΑΛΑΪΤΖΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

Υποβληθείσα στη Σχολή Οικονομικών, σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Διοίκηση Επιχειρήσεων

(Μάϊος 2021)

ΠΙΣΩ ΜΕΡΟΣ ΣΕΛΙΔΑΣ ΤΙΤΛΟΥ (ΕΣΩΦΥΛΛΟΥ)

© Καλαϊτζή Καλλιόπη, 2021

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ. ‘ΜΟΝΟΣ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΛΩΝ’

Διπλωματική Εργασία

Ονοματεπώνυμο Επιβλέποντος Καθηγητή: Δρ. Παπαδημητρίου Χρήστος

Ονοματεπώνυμο Κοσμήτορα
Δρ. Ψυλλάκη Μαρία

Μάϊος 2021

Καλαϊτζή Καλλιόπη

Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων

"Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση του εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής."

Εξεταστική Επιτροπή (Examination Committee):

Πρώτος Επιβλέπων Πανεπιστήμιο Νεάπολις [Δρ. Παπαδημητρίου Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής]

Άλλα μέλη Επιτροπής [Δρ. Δάσκου Σοφία, Επίκουρος Καθηγήτρια]

Άλλα μέλη Επιτροπής [Δρ. Κουστέλιος Αθανάσιος, Επίκουρος Καθηγητής]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ανάπτυξη μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. 'Μόνος εναντίον όλων'», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Καλλιόπη Καλαϊτζή

I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε κάθε σχέση αλληλεπίδρασης στην προσωπική μας ζωή (επαγγελματική-προσωπική), καταβάλουμε εν αγνοία μας διαφορετικές πρακτικές διαπραγμάτευσης. Συχνά ερχόμαστε σε αντιπαραθέσεις, συγκρούσεις, δεχόμαστε την επιβολή ή και την απουσία πιέσεων από παράπλευρες ομάδες και σχέσεις, συναναστρεφόμαστε με ποικίλων ειδών χαρακτήρες, επικοινωνούμε με όλα τα δυνατά μέσα και προσαρμοζόμαστε στις συνθήκες. Σύμφωνα με τον τρόπο που επιλέγουμε να διαχειριστούμε όλα τα ανωτέρω στοιχεία, υιοθετούμε την δική μας διαπραγματευτική συμπεριφορά, με απώτερο γνώμονα την επίτευξη των συμφερόντων μας. Συνεπώς οι σχέσεις μας, επηρεάζονται από τις διαπραγματευτικές μας δυνάμεις ή αδυναμίες, καθώς καλούμαστε να έρθουμε αντιμέτωποι με την εξασφάλιση ή την στέρηση αξιόλογων ωφελειών ή και ευκαιριών. (Νικολόπουλος, 2014) Η εν λόγω μετ. διατριβή, λαμβάνει χώρα, στο πλαίσιο ανάπτυξης μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, έπειτα από την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης. Η δυσκολία της, έγκειται στον υποκειμενισμό, που φέρει το αντικείμενο μελέτης, πάνω στον οποίο θέτονται προτάσεις, εξέλιξης της έρευνας, καθώς στόχος της διατριβής είναι η παρακίνηση νέων ερευνητών και η επαγρύπνησή τους από παθητικούς, σε ενεργούς δέκτες. Τέλος, η έρευνα, ολοκληρώνεται, με την αναφορά συμπερασμάτων, βασιζόμενη στη μέθοδο ποιοτικής μελέτης, βάση της οποίας, διερευνώνται οι προσωπικές εμπειρίες ανθρώπων και τα υποκειμενικά νοήματα που τους περικλείουν.

Λέξεις κλειδιά: Διαπραγμάτευση, στρατηγική, διαπραγματευτική συμπεριφορά, διπλωματία, σύγκρουση.

II. ABSTRACT

In any relationship of interaction in our personal life (professional-personal), we create unknowingly different forms of negotiations. We often come into confrontations, conflicts, accept the imposition or the absence of pressure from side groups and relationships, interact with various kinds of characters, react by any means of communication and adapt to the conditions. According to the way that we choose to manage all the above information's, we adopt our own negotiating behavior, with the ultimate goal of achieving our interests. Therefore, our relations are affected by our negotiating strengths or weaknesses, as we have to deal with the securing or depriving of significant benefits or opportunities. This postgraduate dissertation develops in the context of shaping a negotiating behavior, after the first perception of conflict. Its difficulty is due to the subjectivity, currying the object of study, for which, proposals are made, for the development of research. The target of the dissertation is to motivate young researchers and their vigilance from passive to active recipients. Finally, the research is completed, with the reporting of conclusions, for the method of qualitative study, where people's personal experiences are investigated and their subjective beliefs.

Keywords: Negotiation, strategy, negotiating behavior, diplomacy, conflict.

III. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Από την εν λόγο μεταπτυχιακή διατριβή, δεν θα μπορούσε να παραγραφή, η διατύπωση ευχαριστιών, σε όσους με την άμεση ή έμμεση βοήθειά τους, στήριξαν την επίμονη προσπάθειά μου, σε αυτό το ερευνητικό εγχείρημα.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπον καθηγητή της πτυχιακής μου, Κύριο Παπαδημητρίου Χρήστο, για την συνεχή γνωστική και εκπαιδευτική του υποστήριξη, αλλά και για την ευγενή του στάση. Ξεχωριστές συστάσεις, θα ήθελα να εκφράσω σε όλους του συμμετέχοντες, για την διεξαγωγή της ποιοτικής μου μελέτης, οι οποίοι αναγνώρισαν την αξία της δοθείσας μεταπτυχιακής διατριβής και συνέβαλαν στην αξιοπιστία εξαγώγιμων συμπερασμάτων. Τέλος, ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες, θα ήθελα να απονείμω, στα μέλη της οικογένειάς μου, για την παρακίνηση της εκπαιδευτικής μου εξέλιξης, την διαμόρφωση της ηθικής μου υπόστασης και την ανιδιοτελή τους αγάπη.

IV. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

I. **ΠΕΡΙΛΗΨΗ** **9**

II. ABSTRACT **10**

III. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ **11**

IV. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ **12**

V. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ **16**

VI. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ **17**

VII. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ **18**

VIII. ΓΛΩΣΣΑΡΙ **19**

IX. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ **21**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ **22**

1.1 Θεωρητικό μέρος 23

1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι 23

1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα 24

1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα **26**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ **30**

2.1: Η Φύση Της Διαπραγμάτευσης **32**

2.1.1. Εισαγωγή 32

2.1.1.1. Γιατί και Πότε διαπραγματευόμαστε. 32

2.1.1.2. Θεωρητική ανθρωπιστική προσέγγιση. 32

2.1.1.3. Αντικειμενική προσέγγιση. 36

2.1.2. Πότε ξεκινάει μια διαπραγμάτευση. 37

2.1.3. Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της λέξης Διαπραγμάτευση. 41

2.1.4. Τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης. 43

2.1.5. Τι ΔΕΝ είναι διαπραγμάτευση. 44

2.1.6. Τελικές παρατηρήσεις-Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο 46

2.2. Η Έναρξη Μιας Σύγκρουσης Και Ο Συσχετισμός Δυνάμεων. **47**

2.2.1. Εισαγωγή 47

2.2.2. Που οφείλεται, η έναρξης μιας σύγκρουσης. 47

2.2.3. Σύγκρουση = Δύναμη ... 48
2.2.4. Η διαχείριση των δυνάμεων. ... 50
2.2.5. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο ... 52
2.3: Η Αντιμετώπιση Της Σύγκρουσης. ... 53
2.3.1. Εισαγωγή ... 53
2.3.2. Μεταβλητές, που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική μας συμπεριφορά. ... 53
2.3.2.1. Διάρθρωση των σχέσεων ... 54
2.3.2.2. Μέγεθος της σύγκρουσης: ... 55
2.3.2.3. Συγκρουσιακή ικανότητα: ... 56
2.3.2.4. Οι σχέσεις μεταξύ των πεδίων: ... 57
2.3.2.5. Η διαχείριση των συνεπειών: ... 58
2.3.3. Ενεργοποίηση ή αποκλιμάκωση της σύγκρουσης ... 60
2.3.3.1. Απόσβεση της σύγκρουσης ... 60
2.3.4. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο ... 63
2.4: Οι Σύγχρονες Μορφές Διαπραγματεύσεων. ... 64
2.4.1. Εισαγωγή ... 64
2.4.2. Άμεσες διαπραγματεύσεις: ... 64
2.4.3. Εικονικές διαπραγματεύσεις: ... 67
2.4.4. Μεμονωμένες ή μονομερείς ενέργειες: ... 68
2.4.5. Διαπραγματευτικό μείγμα. ... 70
2.4.6. Τελικές παρατηρήσεις – Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο ... 71
2.5: Τύποι Διαπραγματευτικών Στρατηγικών ... 72
2.5.1. Εισαγωγή ... 72
2.5.2. Κύριοι τύποι διαπραγματευτικών στρατηγικών. ... 73
2.5.2.1. Στρατηγική συμμαχίας ... 75
2.5.2.2. Ανταγωνιστική στρατηγική: ... 76
2.5.2.3. Συμβιβαστική στρατηγική ... 77
2.5.2.4. Στρατηγική παραχώρησης ... 78
2.5.2.5. Στρατηγική αποφυγής ... 79
2.5.3. Συμπληρωματικές τεχνικές. ... 82
2.5.4. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο ... 88

2.6: Κρίσιμοι Παράγοντες, Που Επηρεάζουν Την Διαπραγμάτευση. 89
2.6.1. Εισαγωγή 89
2.6.2. Επικοινωνία 90
2.6.3. Η δύναμη των ερωτήσεων. 91
2.6.4. Επιχειρηματολογία 94
2.6.5. Ρητορική τέχνη 97
2.6.5.1. Ενεργητική ακρόαση 97
2.6.5.2. Πειθώ. 98
2.6.5.3. Η γλώσσα του σώματος 99
2.6.6. Τελικές παρατηρήσεις 102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 103
3.1. Εισαγωγή 103
3.2. Ερευνητικός σχεδιασμός. 104
3.3. Παράγοντες, που οδήγησαν στην επιλογή, ποιοτικής μεθόδου έρευνας. 106
3.4. Οδηγός συνέντευξης. 107
3.5. Συμμετέχοντες. 108
3.5.1. Προφίλ συμμετεχόντων. 110
3.5.2. Δημογραφική ανάλυση του προφίλ των συμμετεχόντων. 114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ. 115
4.1. Εισαγωγή 115
4.2. Ποιοτική έρευνα. 116
4.3. Θεματική ανάλυση 117
4.4. Αποτελέσματα - Συζήτηση ποιοτικής έρευνας 119
4.4.1. 1η Θεματική. 'Η διανοητική επάρκεια ή ανεπάρκεια, προσδιορισμού της έννοιας της διαπραγμάτευσης'. 120
4.4.2. 2η Θεματική. Διάσταση εφιστάμενων προσδοκιών και σκοπών, από την εμπλοκή σε μια διαπραγμάτευση. 124
4.4.3. 3η Θεματική. Σύγκρουση. 128
4.4.4. 4η Θεματική. Παράγοντες/Στρατηγικές, που ενεργούν στην καλλιέργεια και την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. 133
4.4.5. 5η Θεματική. Άμεσος – Έμμεσος τρόπος διαπραγμάτευσης. 137
4.4.6. 6η Θεματική. Η διπλωματία στο τέχνασμα των ερωτήσεων 140

4.5. Περιορισμοί ποιοτικής έρευνας..... 143
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....144
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ. 148
I. Ενδεικτικό παράδειγμα άσκησης δύναμης, κεφαλαίου 2.2. 148
II. Ενδεικτικό παράδειγμα ανάπτυξης ενός μοντέλου, κεφαλαίου 2.3. 151
III. Ενδεικτικό παράδειγμα διαπραγμάτευσης, μέσα από τις σύγχρονες μορφές διαπραγματεύσεων, Κεφαλαίου 2.4. 154
IV. Χρήσιμες Συμβουλές. 155
V. Οδηγός, αυτοαξιολόγησης, των ικανοτήτων πειθούς. 159
VI. Ενημερωτικό έντυπο συμμετεχόντων, στην έρευνα ποιοτικής μελέτης. 162
VII. Έντυπο ενημέρωσης συγκατάθεσης, για συμμετοχή στην ποιοτική έρευνα. 164
ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....165

V. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Χρονοδιάγραμμα σταδίων μεταπτυχιακής διατριβής 29

VI. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1: Απεικόνιση ενεργοποίησης της συμπεριφοράς ενός παίκτη. 33
ΣΧΗΜΑ 2 : Μορφές εμποδίων κατά την επιδίωξη των στόχων. 39
ΣΧΗΜΑ 3: Παράλληλα πεδία συγκρούσεων 51
ΣΧΗΜΑ 4: Μεταβλητές διαμόρφωσης, μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς 59
ΣΧΗΜΑ 5: Η διαμόρφωση ενεργοποίησης η αποκλιμάκωσης της σύγκρουσης 62
ΣΧΗΜΑ 6: Ο χειρισμός των συγκρούσεων 69
ΣΧΗΜΑ 7: Αναπαράσταση χαρακτηριστικών της γλώσσας του σώματος 101

VII. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Διαπραγματευτικό εύρος.....38
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μοντέλο εναλλακτικών στρατηγικών.....73
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Συνθήκες, στις οποίες, οι στρατηγικές, κρίνονται κατάλληλες. 80
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Βασικά κριτήρια για την υιοθέτηση στρατηγικών.....81
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Συμπληρωματικές στρατηγικές και επιμέρους τεχνικές αυτών.....85
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Η δύναμη των ερωτήσεων 93
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Η εγκυρότητα ενός επιχειρήματος.....94
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Επιχειρήματα με τέχνες πειθούς 95
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Η γλώσσσα του σώματος.....100
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Δημογραφικό προφίλ συνεντευξιαζόμενων.....109
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Στάδια ανάλυσης περιεχομένου.....116
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Πίνακας ανάλυση θεματικών ενοτήτων.....117
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 1η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....119
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Απαντήσεις μελών, για το εάν, πώς, πότε και γιατί διαπραγματευόμαστε.....121
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 2η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....123
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 3η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....127
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Ο τρόπος σκέψης των μελών, (στα πλαίσια ενεργοποίησης, συσσώρευσης, απόσβεσης), έπειτα απο την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης 129
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 4η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....132
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Αποτύπωση χαρακτηριστικού, που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, θα βελτίωνε τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες.....134
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 5η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....136
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Παρελθοντικές vs μελλοντικές πρακτικές διαπραγματεύσεων, κατά τους συμμετέχοντες.....137
ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος, στην 6η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.....139

VIII. ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Άμεση διαπραγμάτευση: Πρόκειται για μια διαπραγμάτευση, όπου απαιτείται η φυσική παρουσία των εμπλεκόμενων μελών.

Αποκωδικοποίηση διαπραγματευτικής συμπεριφοράς: Ασκείται προσπάθεια αντίληψης των στόχων και των επιδιώξεων της άλλης πλευράς, αγνοώντας την διαπραγματευτική συμπεριφορά της.

Αποτελεσματική διαπραγμάτευση: Η διαπραγματευτική εμπλοκή, η οποία φέρει τα επιθυμητά για εμάς αποτελέσματα.

Ασύμβατη συμπεριφορά: Η συμπεριφορά ενός Παίκτη, η οποία δεν ακολουθεί αυτά που υπαγορεύει ο νόμος και το συμβόλαιο. Σε μια διαπραγμάτευση, αυτός ο παίκτης φέρει διαφορετική συμπεριφορά και αντιδράσεις στα συστατικά των σχέσεων: α) συγκρουσιακή ικανότητα β) μέγεθος της σύγκρουσης γ) διάρθρωση των σχέσεων. (Νικολόπουλος, 2014, σ. 269)

BATNA: (Best Alternative to a Negotiated Agreement) Πρόκειται για συντομογραφία, όπου αναφέρεται στις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις που προτάσσει ο διαπραγματευτής, σε περίπτωση που κατά την νύξη, δεν ήρθε σε συμφωνία με την άλλην πλευρά.

Διαπραγμάτευση: Κάθε σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, με στόχο την εξασφάλιση συμφερόντων.

Διαπραγματευτικό μοντέλο: Υιοθετούμε μια στρατηγική, βάση της οποίας 'πλάθουμε' και καθοδηγούμε την συμπεριφορά μας σε περιπτώσεις διαπραγμάτευσης.

Διάρθρωση των σχέσεων: Αναφέρεται σε μια σχέση μεταξύ των μερών και προσδιορίζει το ύψος των συγκρούσεων ή συνεργασιών.

Δύναμη: Επιδιώκεται η χρήση κάθε μέσου, για την αλλαγή ή τον επηρεασμό της συμπεριφοράς της άλλης πλευράς, με στόχο την εξασφάλιση των συμφερόντων μας.

Εικονική διαπραγμάτευση: Η πραγματοποίηση μιας διαπραγμάτευσης, χωρίς την φυσική παρουσία των εμπλεκόμενων μερών.

Έλλειμμα: Αναφέρεται στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων και προσδιορίζει την μείωση της ωφέλειας ή των συμφερόντων που φέρει ένα παίκτης κατά την εμπλοκή του σε μια διαπραγμάτευση.

Ενεργοποίηση συγκρούσεων: Η αυτόματη επιθυμίας μας να προστατέψουμε τα συμφέροντά μας, όταν μας γίνεται αντιληπτό ότι ερχόμαστε σε σύγκρουση.

Μέγεθος της σύγκρουσης: Προσδιορίζει το τελικό αρνητικό αποτέλεσμα που προέκυψε έπειτα από μια σύγκρουση.

Μείγματα διαπραγματευτικών χειρισμών: Ο συνδυασμός 2 ή και περισσότερων ανομοιογενών διαπραγματευτικών συμπεριφορών.

Μεμονωμένες ενέργειες: Τροποποίηση των συνθηκών, δεδομένων και της διάρθρωσης μια σχέσης. Π.χ. Λήξη συνεργασίας.

Παίκτης: Αποτελεί μέλος μιας διαπραγμάτευσης, όπου εκπροσωπεί μια ομάδα και από τους διαπραγματευτικούς του χειρισμούς εξαρτάται η έκβαση των διαπραγματεύσεων.

Παράλληλες συγκρούσεις: Η συνύπαρξη δύο ή και περισσότερων συγκρούσεων, με αποτέλεσμα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης για την κατανομή των δυνάμεών μας.

Προϋπολογισμός δυνάμεων: Η ανάλυση των δυνάμεών μας και η κατανομή αυτών στα διάφορα μέρη των συγκρούσεων.

Σύγκρουση: Η ρήξη μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, όταν αντιλαμβάνονται ότι απειλούνται τα συμφέροντά τους.

Συγκρουσιακή ικανότητα: Η προσωπική εκτίμηση κάποιου, ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε μια ατομική σύγκρουση.

Συνθήκες: Τα δεδομένα και οι συγκυρίες (οικονομικές, χρονικές κ.α.), που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στην συμπεριφορά των παικτών σε μια σύγκρουση.

Συσσώρευση συγκρούσεων: Η προσπάθεια συρρίκνωσης της έντασης και της σύγκρουσης, χωρίς ωστόσο να αναφερόμαστε στην εκ μηδένισή της.

ΙΧ. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΩΝ [1]ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ[2]

B.A.T.N.A = Best Alternative to a Negotiated Agreement

SWOT = Strength, Weakness, Opportunities, Threats

Αρ. = Αριθμός/ -όν

Βλ. = Βλέπε

Σελ. = Σελίδα

Μ.Δ. = Μεταπτυχιακή Διατριβή

Ε.Ε. = ερευνητικό/ -ά ερώτημα/ -τα

Τριτ/θμια = Τριτοβάθμια

Δευτ/θμια = Δευτεροβάθμια

Εκπ. Βαθμίδα = Εκπαιδευτική βαθμίδα

[1]Πρόκειται για μια μορφή συντομογραφίας, η οποία περιορίζεται στα αρχικά γράμματα δύο ή και περισσότερων λέξεων (Περαντωνάκης, 2008, σ. 15)

[2] Προσδιορίζει την μορφή μιας λέξης ή ενός συνόλου λέξεων, η οποία είναι συντομότερη της αρχικής και πλήρως ανεπτυγμένης μορφής της. (Περαντωνάκης, 2008, p. 15)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο της 'Εισαγωγής', του πρώτου κεφαλαίου, αποτυπώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Στο πλαίσιο αυτό, σκιαγραφείται η υπό διερεύνηση προβληματική, η οποία διαμορφώθηκε βάση σχολαστικής μελέτης, επικείμενων βιβλιογραφικών αναφορών. Το αντικείμενο της διατριβής επιλέχθει, καθώς τα πιστεύω μου εκπροσωπούν ότι η διπλωματία αποτελεί και θα αποτελέσει, βασικό πυρήνα ανάπτυξης και εξέλιξης των οικονομικών και όλων των συναφών επιστημών. Παράλληλα, η διπλωματία, αποτέλεσε αντικείμενο σπουδών μου, ενός έτους στο οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών και αποτελεί με επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα στο LSE του Λονδίνου, γεγονός που αποδεικνύει ότι τα τελευταία 2 χρόνια ασκούνται συνεχής και σύγχρονες ερευνητικές μελέτες.

Για την εύλογη κατανόηση του αναγνώστη, η ευθυγράμμιση των πεδίων της έρευνας ξεκίνησε, από την παρουσίαση της ερευνητικής προβληματικής. Σε αρχικό στάδιο διατυπώθηκαν η σκοποθεσία και οι επιμέρους στόχοι, του υπό εξέταση θέματος. Ακολούθως, έγινε μια αναφορά των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία κρίθηκαν σκόπιμο να παρουσιαστούν από την αρχή του εκ πονήματος, ως εύλογες απορίες βασικών στρατηγικών των διαπραγματεύσεων, τα οποία κατά την εξέλιξη της έρευνας κρίθηκαν ως δισεπίλυτα ερωτήματα. Εν συνεχεία, διατυπώθηκε η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα διεξαγωγής της μεταπτυχιακής διατριβής. Για το λόγο αυτό, ασκήθηκε προσπάθεια αιτιολόγησης, θίγοντας ζητήματα πρωτοτυπίας και συμβολής της έρευνας στον επιστημονικό κλάδο. Έπειτα, γίνεται μια αναφορά στην διάρθρωση της έρευνας, με κύριο γνώμονα την ομαλή ενσωμάτωση του αναγνώστη, στο κυρίως μέρος της διατριβής.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι κατά προσωπική προσέγγιση στην έναρξη κάθε κεφαλαίου (ευρύτερη θεματική ενότητα) ή υποκεφαλαίου (επιμέρους θεματική ενότητα) διατυπώνεται συνοπτικά μια περίληψη του περιεχομένου που ακολουθεί. Η ερευνητική αυτή προσέγγιση υλοποιήθηκε, καθώς ο σκοπός της ήταν διττός. Αφενός να προσεγγίσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη και αφετέρου να τον προβληματίσει και να τον προετοιμάσει σχετικά με το ερευνητικό περιεχόμενο.

1.1 Θεωρητικό μέρος

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, παρουσιάζονται στοχευμένα τα απαιτούμενα εισαγωγικά μέλη, με σκοπό την ανάλυση και κατανόηση του αντικειμένου που τίθεται προς έρευνα.

1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι

Στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, οι διαπραγματευτικοί χειρισμοί διαφέρουν, ανάλογα με τη φύση της διαπραγμάτευσης. Η διαπραγμάτευση επεκτείνεται και εξειδικεύεται σε διάφορες ειδικότητες, όπως διεθνείς σχέσεις, οικονομική, πολιτική, νομική κ.ο.κ. Στο εν λόγο αντικείμενο έρευνας, αναπτύσσονται οι βασικές μορφές διπλωματίας, οι οποίες μπορούν να εντάξουν στην λογική, αρχάριους αναγνώστες.

Σκοπός, της μεταπτυχιακής διατριβής, είναι η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης έρευνας, για το πώς μπορούμε να διαμορφώσουμε μια διαπραγματευτική συμπεριφορά, που να είναι προσαρμοσμένη με τα δεδομένα των συνθηκών, των συγκρούσεων και των σχέσεων, ώστε να επωφελούμαστε στο βέλτιστο.

Τέλος, στόχος είναι η ταύτιση του αναγνώστη μέσα από τον συνειρμό της σκέψης, έτσι ώστε να κατανοήσει τη διπλωματία των διαπραγματεύσεων και να προβεί σε συμπεράσματα επιστημονικού επιπέδου, τα οποία θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς και θα εξασφαλίσουν την επιβίωσή του, στην σημερινή κοινωνία των αλληλεπιδράσεων και συγκρούσεων.

1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Η διατύπωση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, έχει ως στόχο την αποσαφήνιση του αντικειμένου μελέτης και την αποτύπωση των μεθόδων και των εργαλείων που αξιοποιήθηκαν για την ανάλυση της έρευνας.

Είναι γεγονός ότι τα ερευνητικά ερωτήματα αναπτύσσονται στο εισαγωγικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, έτσι ώστε να κατανοήσει ο αναγνώστης, αν το ερευνητικό πεδίο καλύπτει τα ενδιαφέροντά του. (Φίλιας, 2007)

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής, διακρίνονται σε 2 στάδια:

1) Αποτύπωση γενικών ερευνητικών ερωτημάτων,
2) Ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων, με στόχο την εκτενή εξέταση του θέματος, μέσα από την διεξαγωγή ποιοτικής μελέτης.

Η περάτωση της ποιοτικής έρευνας και τα αποτελέσματα αυτών, θα διαμορφώσουν την ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση.

Ως βασικό ερευνητικό ερώτημα τίθεται..

- Τί είναι η διαπραγμάτευση?

Στην παγκόσμια αρθρογραφία και βιβλιογραφία έχουν γραφεί πληθώρα ορισμών για την ανάλυση του όρου διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τον ορισμό που επιλέγει κάθε υποψήφιος, προσαρμόζει και την διαπραγματευτική του συμπεριφορά.

Ως επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα ποιοτικής μελέτης, τίθενται τα ακόλουθα:

- Εάν, πότε, πώς και γιατί διαπραγματευόμαστε?
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας διαπραγμάτευσης?
- Ποιες είναι οι βασικές τεχνικές διαπραγματεύσεων?
- Γιατί ερχόμαστε σε σύγκρουση και ποιος είναι ο χειρισμός των συγκρούσεων?
- Ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης?
- Υπό ποιες συνθήκες διαπραγματευόμαστε?
- Πώς υπολογίζουμε τις δυνάμεις μας?
- Πως αξιολογούμε τις συνέπειες?
- -Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την διαπραγμάτευση?

Είναι λοιπόν γεγονός, ότι κάθε παίκτης αγωνίζεται σε ένα περιβάλλον επιβίωσης γι' αυτόν, με στόχο την αποκόμιση ωφελειών. Για να καταστεί αυτό εφικτό απαιτείται ένας προσεκτικός χειρισμός, συμβατός με τη στρατηγική των διαπραγματεύσεων.

1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα

Η σπουδαιότητα της εν λόγο έρευνας, έγκειται από τη φύση της υπό εξέταση διατριβής και από τον προβληματισμό για τη σύνδεση και τη συνάφεια της διπλωματίας, με τον κλάδο των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός, πως καθημερινά, βιώνουμε επιτυχημένες και αποτυχημένες διαπραγματεύσεις με προϊστάμενους, υφιστάμενους, τραπεζίτες, πιστωτές, πελάτες, συναδέλφους, φίλους κ.α. χωρίς να μας γίνεται αντιληπτό, καθώς ποτέ η διαπραγμάτευση δεν μας διέγειρε το ενδιαφέρον, για επιπλέον έρευνα. Συνεπώς, είναι ένα θέμα που αφορά κάθε άνθρωπο για την αποφυγή της χειραφέτησής του και την εξασφάλιση των συμφερόντων του αλλά και της βιωσιμότητάς του στην σημερινή πλουραλιστική κοινωνία. Είναι λοιπόν *αναγκαίο* να γνωρίζουμε ΕΑΝ, ΠΟΤΕ και ΠΩΣ θα μπορούσαμε να αντιμετωπίσουμε μια διαπραγματευτική έκβαση, αποφεύγοντας τις διπλωματικές παγίδες.

Η διαπραγμάτευση διεγείρει τη σκέψη, την λογική, καλλιεργεί τον διάλογο, φέρει ορθότητα, επιχειρηματικότητα, τεχνικές έκφρασης και επικοινωνίας. Επομένως, απαιτείται να βρίσκεται στον πυρήνα του εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος μιας σχολής επιστημών και να τίθεται υπό εξέταση, με σκοπό την απεμπόληση μιας ανακυκλωμένης παιδείας. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το αντικείμενο μελέτης, δεν περιορίζεται μόνο στους φοιτητές, ως άμεσους αποδέκτες, αλλά αφορά όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, καθώς αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες και τεχνικές για την εξέλιξη του management, marketing, διοίκησης και όλων των συναφών πεδίων, όπου για την ενίσχυση των κερδών τους, απαιτείται η διαπραγμάτευση. Για τον παραπάνω λόγο, δικαιολογείται και η επικαιρότητα του θέματος, καθώς στην ελληνική κοινωνία, η διαπραγμάτευση εντάχθηκε στον εκπαιδευτικό κλάδο τα τελευταία χρόνια. Συνεπώς, το αντικείμενο μελέτης, διεγείρει το ενδιαφέρον της επιστημονικής και μη κοινότητας.

Επομένως, η διεξαγωγή της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής φέρει τη διαφοροποίηση από τις υπόλοιπες επιστημονικές έρευνες, καθώς αποτελεί ένα πεδίο μελέτης που εξελίσσει το είδος των ερευνών και υιοθετείται η καινοτομία.

Τέλος, για την στοχοθέτηση και ορθότητα της έρευνας ασκήθηκε μια τριπλή *προσπάθεια*. Η πρώτη περιορίζεται στην διαφοροποίηση και την πρωτοπορία του θέματος, η δεύτερη επεκτείνεται στην προσπάθεια μη αποκοπής και απαλοιφής τεχνικών και μεθόδων της διπλωματίας, με στόχο την ατομική ικανότητα ελέγχου κάθε επιστημονικού πεδίου και τέλος η τρίτη προσπάθεια έγκειται μέσα από τον έλεγχο μη επαναλαμβανόμενου υλικού, το οποίο είναι αναπαραγόμενο και διαθέσιμο σε όλα τα μέσα.

1.5 Χρονοδιάγραμμα

Η παράθεση του χρονοδιαγράμματος, περιλαμβάνει ένα στοχοθετημένο πλάνο, όπου παρουσιάζει κατά χρονολογική σειρά, τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής διατριβής. Αναλυτικότερα, αποτυπώνεται η χρονική έκταση του εκ πονήματος, από την ημερομηνία ορισμού (ήτοι 16/02/2021) μέχρι την πλήρωση ενός εαρινού ακαδημαϊκού εξαμήνου, με τελική ημερομηνία υποβολής 23/05/2021.

Τα ερευνητικά στάδια και η πορεία της διατριβής καταγράφονται μέσω γραφικής απεικόνισης στο παρακάτω χρονοδιάγραμμα Gantt[3] (βλ. σελ.29). Υπογραμμίζεται ότι τα ερευνητικά στάδια, τα οποία σχημάτισαν ένα ολοκληρωμένο πλάνο της έρευνας, καλύπτουν σχεδόν 3 μήνες, ένας μήνας εκ των οποίων αφιερώθηκε αποκλειστικά στο πλαίσιο των ευρημάτων, καθώς αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της Μ.Δ.

[3]Το διάγραμμα Gantt, αναπτύσσεται σε έναν οριζόντιο άξονα και αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου που απεικονίζει χρονικά (ημέρες, εβδομάδες, μήνες) το συνολικό διάστημα ολοκλήρωσης ενός έργου.

Γράφημα 1: Χρονοδιάγραμμα σταδίων μεταπτυχιακής διατριβής

Εργασία		Εβδομάδες												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	17/02													
Μεθοδολογία		24/02												
Ανάλυση Ευρήματα			06/03	13/03	20/03	27/03	03/04	10/04						
Συζήτηση Συμπεράσματα Προτάσεις									12/04	19/04	30/04			
Τελικός Έλεγχος και υποβολής												01/05	12/05	20/05

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κατά την έναρξη αυτού του κεφαλαίου, κρίνεται αναγκαία μια συνοπτική αναφορά της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχετικά με το θέμα της υφιστάμενης κατάστασης.

Άξιο επισήμανσης είναι, πως η εν λόγο μεταπτυχιακή διατριβή, αποτελείται από 5 κεφάλαια. Το περιεχόμενο, εκ των οποίων, κρίνεται πολυπληθή και για το λόγο αυτό έχει διαμορφωθεί, σε επιμέρους κεφάλαια και υποκεφάλαια, από τα πρώτα στάδια διεκπεραίωσης της έρευνας. Στόχος, είναι ο αναγνώστης, να έχει αποσπασματική πρόσβαση, στο κεφάλαιο μελέτης που επιθυμεί. Σημειώνεται, πως κάθε κεφάλαιο, αποτελεί ένα ευέλικτο εργαλείο, όπου με κλιμακωτές τεχνικές 'χτίζει' τις βάσεις ενός διαπραγματευτικού μοντέλου. Με τον τρόπο αυτό, η ερευνητική προβληματική αποκτά κύρος, καθώς δεν κατευθύνει έναν παθητικό αναγνώστη σε τεχνικές, αλλά απεναντίας, του δίνει το ερέθισμα, επιλογής της στρατηγικής, που σύμφωνα με την προσωπική του άποψη, πρέπει να επιλέξει. Η λογική αυτή, στηρίζεται στο γεγονός ότι κάθε διαπραγμάτευση είναι μοναδική.

Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο του ερευνητικού εκπονήματος, το οποίο αποτυπώθηκε παραπάνω, περιλαμβάνει το εισαγωγικό κομμάτι της έρευνας και επιχειρεί να παρουσιάσει στον αναγνώστη την στοχοθεσία και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία τίθενται προς ενδελεχή εξέταση.

Το ερευνητικό μέρος της έρευνας, εσωκλείεται στο παρόν κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Εναρκτήριο βάση, του πρώτου υποκεφαλαίου, αποτελεί η ανάλυση της 'φύσης' της διαπραγμάτευσης, με κύριο γνώμονα, να αποκτήσει ο αναγνώστης, μια σφαιρική εικόνα, σχετικά με το αντικείμενο, που τίθεται προς έρευνα. Η επιλογή αυτή, εθεάθη, καθώς στον ακαδημαϊκό και επιστημονικό κλάδο το εύρος του ορισμού της διαπραγμάτευσης, φέρει πολλές φορές μια γενίκευση, όπου αποσκοπεί σε έναν λανθασμένο ή και παραπλανητικό εννοιολογικό προσδιορισμό. Συνεπώς, κρίθηκε αναγκαία η αποσαφήνισή του.

Στο δεύτερο υποκεφάλαιο, αναπτύσσεται η παράθεση ζητημάτων σύγκρουσης. Λαμβάνοντας υπόψιν, ότι η αντιμετώπιση της σύγκρουσης, απαιτεί δύναμη, αποτυπώνονται παράλληλα, οι

μέθοδοι προϋπολογισμού των δυνάμεων, οι οποίες περιορίζονται υπό το πρίσμα των συνθηκών και των συνεπειών.

Ακολούθως, στο τρίτο υποκεφάλαιο, η έρευνα εμβαθύνεται και παρουσιάζονται οι μεταβλητές για την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, έπειτα από την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης. Στο στάδιο αυτό, ο παίκτης νιώθει απειλή και διαμορφώνει στρατηγικές. Επομένως, η έρευνα μελέτης, από το τέταρτο μέχρι και το πέμπτο υποκεφάλαιο επικεντρώνεται σε στρατηγικές και επιμέρους τακτικές αυτών.

Τέλος, στο έκτο υποκεφάλαιο της μετ. διατριβής, σκιαγραφούνται οι παραγόντων που δρουν καταλυτικά στην ανάπτυξη μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. (Uma Sekaran, 2016) Η αναφορά κομβικών και εύστοχων προβληματισμών, για την εν λόγο θεματική, έδωσε το ερέθισμα, να αποτελέσει το τελευταίο κεφάλαιο του ερευνητικού στίβου, δίνοντας την ‘σκυτάλη’ σε νέους ερευνητές, για την άρτια ολοκλήρωση της έρευνας.

Υπογραμμίζεται, ότι για την διεκπεραίωση της έρευνας ασκήθηκε προσπάθεια βιβλιογραφικής σταχυολόγησης. Δηλαδή, επιλογής εξειδικευμένων στοιχείων μέσω βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών αναφορών, τα οποία είχαν άμεση συνάφεια, με το αντικείμενο μελέτης. Στόχος είναι η αποφυγή μιας ασαφής έρευνας που θα προκαλέσει δυσδιάκριτες ερωτήσεις και απόψεις, σχετικά με το ερευνητικό περιεχόμενο.

2.1: Η Φύση Της Διαπραγμάτευσης

2.1.1. Εισαγωγή

Σε μια προσπάθεια, μιας δομημένης έρευνας, κρίνεται αναγκαίο να αποτυπωθούν κατά την έναρξη του εκ πονήματος, οι λόγοι για τους οποίους προβαίνουμε σε διαπραγματευτικές ενέργειες. Για να διαπραγματευτούμε, απαιτούνται δύο χαρακτηριστικά: Η αντίληψη και η συνειδητοποίηση. Συνεπώς, στο κεφάλαιο αυτό, κρίθηκε σκόπιμο να αποτυπωθούν τα στοιχεία, που χαρακτηρίζουν μια διαπραγμάτευση, καθώς βάση αυτών των πληροφοριών, μπορεί να εξελιχθεί η αντιληπτική ικανότητα, ενός αρχάριου διαπραγματευτή.

2.1.1.1. Γιατί και Πότε διαπραγματευόμαστε.

Το κεφάλαιο αυτό, διακρίνεται σε δύο επιμέρους υποκεφάλαια. Το πρώτο υποκεφάλαιο, περιορίζεται στην θεωρητική ανθρωπιστική προσέγγιση, όπου αποτυπώνονται οι αιτίες[4] που ενεργοποιούν τον ανθρώπινο εγκέφαλο και τον παραπέμπουν σε διεκδικητικές ενέργειες, ενώ το δεύτερο υποκεφάλαιο, αναπτύσσεται στο πλαίσιο μιας αντικειμενικής προσέγγισης, βάση της οποίας, παρουσιάζονται οι κύριοι λόγοι εμπλοκής μας, σε μια διαπραγμάτευση.

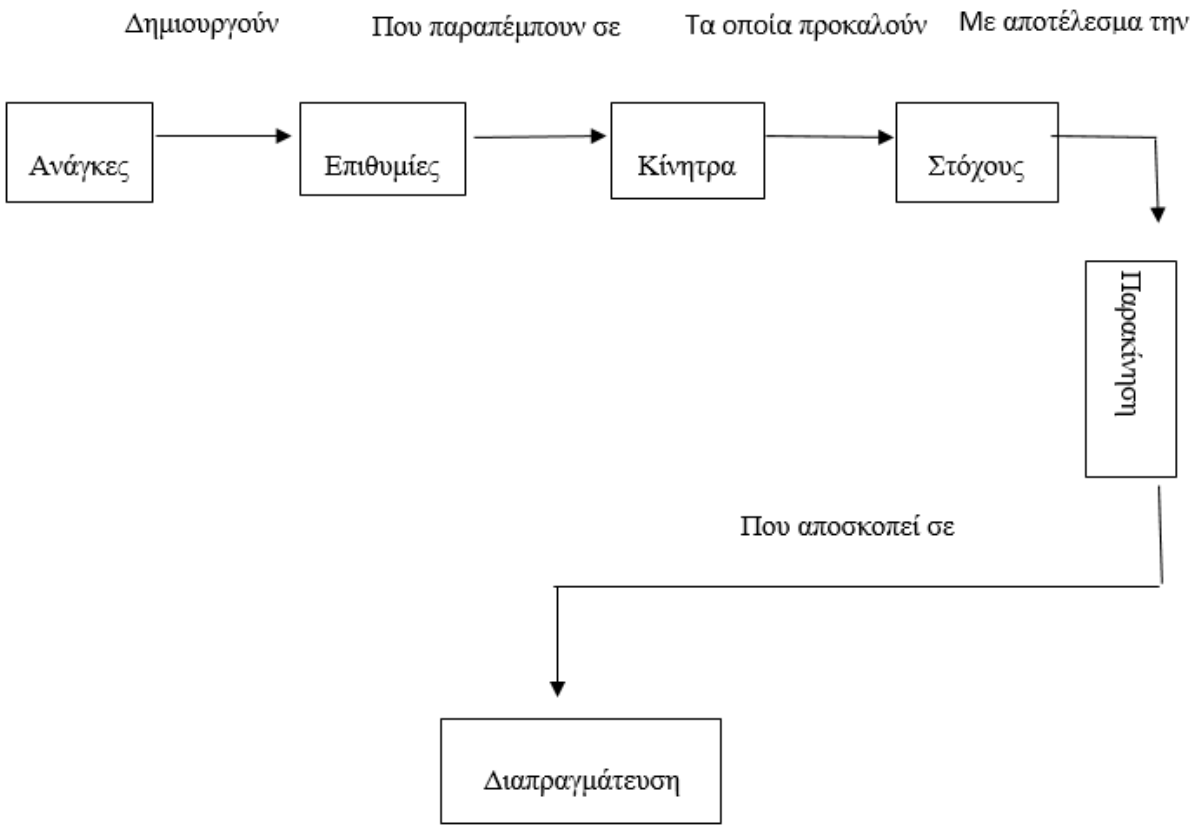
2.1.1.2. Θεωρητική ανθρωπιστική προσέγγιση.

Σύμφωνα με την θεωρία της γνωστικής ψυχολογίας, το αίσθημα της στέρησης, αποτελεί την κύρια αιτία αντίδρασης του ανθρώπινου οργανισμού. Η αντίδραση, οφείλεται στην διατάραξη της ψυχικής ισορροπίας, λόγω μιας ανεκπλήρωτης *ανάγκης*. Η ανάγκη δημιουργεί την επιθυμία να βρεθεί κάποιο *κίνητρο*, το οποίο θα παρακινήσει τον παίκτη σε έκβαση διαπραγματεύσεων για την εκπλήρωση αυτής της ανάγκης, που κατά κόρον αποτελεί τον *στόχο*. (Deckers, 2018, pp. 2,6) (Lisa Grayshield, 2020, pp. 7-23)

Η αλυσιδωτή αυτή ροή αντιδράσεων, σκιαγραφείται στο παρακάτω σχήμα 1. (βλ. σελ. 34).

[4] Αιτία είναι η αφορμή. Η βαθύτερη ανάγκη ή ο λόγος που προκάλεσε το αποτέλεσμα. (Μπαμπινιώτης, 2009)

Σχήμα 1: Απεικόνιση ενεργοποίησης της συμπεριφοράς ενός παίκτη.



Πηγή: (Berkel, 2020)

Η απεικόνιση του σχήματος 1. φέρει τη μορφή μιας πρότασης, η οποία διατυπώνεται ως: Οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες, που παραπέμπουν σε κίνητρα, τα οποία προκαλούν στόχους, με αποτέλεσμα την παρακίνηση, που αποσκοπεί σε διαπραγμάτευση.

Σύμφωνα με την παραπάνω τοποθέτηση, γίνεται αντιληπτό ότι άμεσα ή έμμεσα η ενεργοποίηση του ανθρώπινου οργανισμού, οφείλεται στο αίσθημα των αναγκών. (1 Στάδιο) Άρα, η ανάγκη αποτελεί το σημείο εκκίνησης μιας ροής αντιδράσεων. (Lisa Grayshield, 2020, pp. 7-23) (Deckers, 2018, pp. 11, 242) (McLeod, 2020)

Είναι γεγονός, ότι οι ανάγκες, δημιουργούν επιθυμίες, (2 Σταδίου). Η επιθυμία είναι ασυνείδητη, καθώς είναι εδραιωμένη με μια πεποίθηση, ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθεί ως στόχος και δεν αποτελεί κάποιο βίωμα. Το βίωμα της επιθυμίας, προκύπτει από το βίωμα στέρησης ή

απώλειας. Για το λόγο αυτό, ο ανθρώπινος εγκέφαλος, δέχεται πολλές εντολές για ανάγκες, επιθυμίες και ενέργειες. Στην περίπτωση αυτή, το ανθρώπινο μυαλό επεξεργάζεται τις μορφές κινήτρων. (Στάδιο 3) (Kaufman, 2020, σσ. 75,400)

Ως κίνητρο ορίζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες, εσωτερικοί-εξωτερικοί που ενεργοποιούν την συμπεριφορά του ανθρώπινου οργανισμού και τον παρακινούν να επιτεύξει ένα στόχο. Από την ανάλυση του ορισμού, γίνεται φανερό ότι το κίνητρο[5] μπορεί να διαμορφώσει, ή και να τροποποιήσει τα χαρακτηριστικά μιας συμπεριφοράς, καθώς δεν είναι πάντα επιθυμητό, αλλά ενδέχεται να φέρει κάποιο αρνητικό ερέθισμα. (Kaufman, 2020, pp. 15-20)

Η αφετηρία των διαπραγματεύσεων ή και προσωπικών διεκδικήσεων ξεκινάει από την τοποθέτηση του στόχου. (Στάδιο 4).

Στην στρατηγική των διαπραγματεύσεων, η παραπάνω ολοκληρωμένη τοποθέτηση, χαρακτηρίζεται ως μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ:

Ανάγκη ——— Κίνητρο ——— Στόχος

Η σχέση αυτή της αλληλεξάρτησης αυξομειώνεται ποσοτικά και ποιοτικά και προσαρμόζεται ανάλογα με:

1. Τις ανάγκες, την προσωπικότητα και την μοναδικότητα κάθε παίκτη.
2. Τις συνθήκες (οικονομικές, νομικές, χρονικές, πολιτικές κ.α.) που αναπτύσσεται η διαπραγμάτευση. (Νικολόπουλος, 2014, p. 13) και
3. Τα εμπλεκόμενα μέρη που την περικλείουν.

Βάση αυτής της αλυσιδωτής σειράς, ο παίκτης οδηγείται στο στάδιο της παρακίνησης. (Στάδιο 5.) Παρακίνηση είναι όλες εκείνες οι διεργασίες που αποτυπώνουν την ένταση[6], την κατεύθυνση[7]

[5] Τα κίνητρα ανάγονται σε πρωτογενή (βιολογικά, έμφυτα), δευτερογενή (εξουσία, ασφάλεια κ.α.) και γενικά (ικανότητα, δραστηριότητα, αγάπη κ.α.).
[6] Ένταση: Προσδιορίζει το ύψος των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου.
[7] Κατεύθυνση: Ευθυγραμμίζει προς ποια κατεύθυνση ή για πιο κλάδο, ασκείται η προσπάθεια. Π.χ. (Κλάδος Διπλωματίας- στόχος: βελτίωση αποδοχών).

και την επιμονή[8] των προσπαθειών ενός παίκτη, για την επίτευξη του στόχου ή της ωφέλειας. (Williams, 2019)

Από το στάδιο της παρακίνησης, ο παίκτης διαμορφώνει ασυναίσθητα, κάποια βασικά διαπραγματευτικά του χαρακτηριστικά, όπως συναίνεση, κατανόηση, επιθετικότητα κ.ο.κ. Τα χαρακτηριστικά αυτά, οφείλονται σε όλους τους παραπάνω παράγοντες, όλων των σταδίων, που παρέπεμψαν τον παίκτη σε διεκδικητικές ενέργειες. Δηλαδή σε διαπραγματεύσεις. Η γνώση και η αντίληψη των διαπραγματεύσεων, είναι αυτή που θα ολοκληρώσει την διαπραγματευτική συμπεριφορά ενός παίκτη και θα την επεκτείνει στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής, συμβατής με την στρατηγική των διαπραγματεύσεων.

[8] Επιμονή: Απευθύνεται στο συνολικό χρονικό διάστημα και αποτυπώνει την επιμονή των προσπαθειών ενός παίκτη.

2.1.1.3. Αντικειμενική προσέγγιση.

Αν ειπωθεί το ερώτημα:

- *Γιατί διαπραγματευόμαστε?*

Θα αναπτυχθούν ποικίλων ειδών απαντήσεις, όπως για να προστατέψουμε τα συμφέροντά μας, για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς μας, για την επέκταση των ωφελειών μας, για την άσκηση δύναμης, για τις χρηματικές απολαβές, για την διεκδίκηση αυτών που μας ανήκων κ.α. Ανεξαρτήτως των απαντήσεων που θα διατυπωθούν για την ανωτέρω ερώτηση, είναι γεγονός πως η διαπραγμάτευση αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς μας και είναι συνυφασμένη σε κάθε σχέση αλληλεπίδρασης, από την παιδική, μέχρι την 'τελική' ηλικία του ανθρώπινου γένους, καθώς από την αρχαιότητα η φύση του ανθρώπου είναι διαμορφωμένη έτσι, ώστε να διεκδικεί τα αγαθά (άυλα ή υλικά) που φέρουν της αρεσκείας του. (Deckers, 2018)

Η αναφορά των άυλων αγαθών, προσδιορίζει τα εσωτερικά κίνητρα, όπως το αίσθημα βελτίωσης της φήμης μας, ο φόβος για την αποτυχία ή την φτώχια, η ανάγκη για θετική εντύπωση, η επιθυμία μας για διάκριση ή επιβράβευση, η απόδειξη των ικανοτήτων μας σε ένα σύνολο ατόμων κ.ο.κ. Συνεπώς, οι άυλοι παράγοντες στο σύνολό τους, αποτελούν εσωτερικά κίνητρα για την εμπλοκή μας, σε μια διαπραγμάτευση με επίκληση στο συναίσθημα.

Από την άλλη πλευρά τα υλικά αγαθά, προσδιορίζουν τα εξωτερικά κίνητρα και είναι συνδεδεμένα με μια οικονομική αξία (καταναλωτική, παραγωγική, κεφαλαιουχική), την παροχή υπηρεσιών ή ακόμα και με μια προσωπική υλική υπόσταση. Στο πλαίσιο αυτό, τα αισθήματα, πηγάζουν από την πεποίθηση οικονομικής ανέλιξης, επέκτασης ακινήτων, ανταλλαγής ωφελειών, επίδειξης της αξίας ενός αντικειμένου κ.ο.κ. Επομένως, τα υλικά αγαθά, περιλαμβάνουν, όλο το πλαίσιο των οικονομικών προσεγγίσεων. (McLeod, 2020)

Σύμφωνα με τα παραπάνω απορρέει το πόρισμα, ότι διαπραγματευόμαστε, για να εξασφαλίσουμε το βέλτιστο για εμάς αποτέλεσμα.

2.1.2. Πότε ξεκινάει μια διαπραγμάτευση.

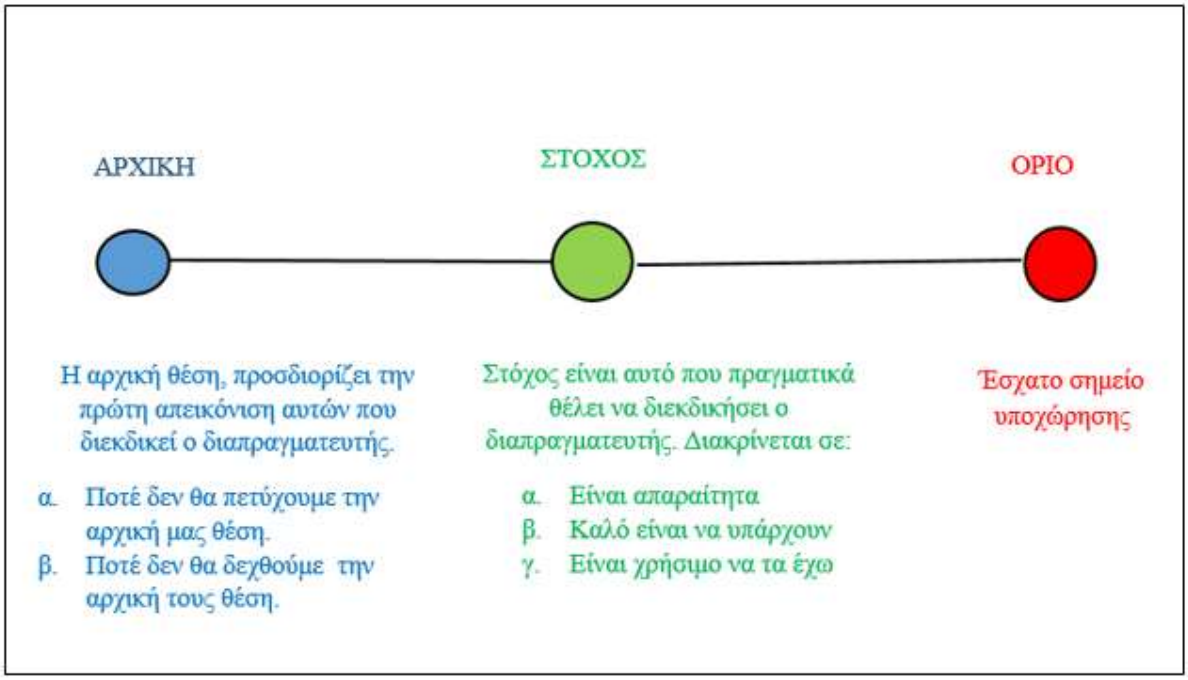
Η πρακτική της διαπραγμάτευσης, σε προσωπικό επίπεδο, δεν γίνεται αντιληπτή, στο σύνολο της ανθρωπότητας, καθώς η έννοια της διαπραγμάτευσης και ο σκοπός της, δεν αποτέλεσαν ποτέ γι' αυτούς, ως πρότινος, αντικείμενο μελέτης. Για το λόγο αυτό, η αποτυχία μιας διαπραγμάτευσης είναι σύνηθες φαινόμενο, αφού δεν είναι εύκολα συνειδητή, η έναρξη μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας. Στην πραγματικότητα, η διαπραγμάτευση, ξεκινάει νωρίτερα από ότι πιστεύουμε. *Η έναρξη του διαπραγματευτικού χειρισμού, αρχίζει από την τοποθέτηση του στόχου*, που αποσκοπεί στην απόκτηση ωφέλειας.

Συνεπώς, μόλις διατυπωθεί ο στόχος ή ο σκοπός μιας κατάστασης, από την δική μας ή από την απέναντι πλευρά, ξεκινάει η έκβαση διαπραγματεύσεων και διεκδικήσεων. Η άγνοια αυτής την πληροφορίας, αποτελεί συνήθως την προσέγγιση μιας ήττας. Προς αποφυγήν αυτού του αποτελέσματος, για κάθε αρχάριο διαπραγματευτή, κρίνεται σκόπιμο να επεκταθούν οι πληροφορίες στο πλαίσιο του στόχου. (Gates, 2015)

Ο στόχος, απευθύνεται σε κάτι μακροπρόθεσμα και καθορίζει το επιθυμητό ή το τελικό για εμάς αποτέλεσμα, από ένα σύνολο προσπαθειών. Για την επίτευξή του, απαιτείται ο σαφής προσδιορισμός του. Ο στόχος πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένος, συγκεκριμένος και μετρήσιμος. Επομένως, είναι σκόπιμο να ορίσουμε το εύρος του διαπραγματευτικού μας διαστήματος, από την αρχική, μέχρι και το όριο. (βλ. πίνακα 1. Σελ. 38)

Η οριοθέτησή του, γίνεται βάση συνθηκών, των δικών μας δεδομένων, αλλά και των δεδομένων της άλλης πλευράς, που αποσκοπούμε να προβούμε σε διαπραγμάτευση. Πριν την τοποθέτηση των στόχων, ενδείκνυται η ανάλυση SWOT και η μελέτη των στρατηγικών προσεγγίσεων ή και ιδεολογικών αντιλήψεων των παικτών, που θα εμπλακούμε σε νύξη. Με αυτόν τον τρόπο καταγράφουμε αυτά που διεκδικούμε, αλλά και το ύψος των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που ενδέχεται να υποστούμε, ανεξαρτήτως των αντιδράσεων της άλλης πλευράς. (Ury, 2017)

Πίνακας 1: Διαπραγματευτικό εύρος.



Πηγή: (Ryzov, 2021)

Σε μια διαπραγμάτευση, ποτέ δεν θα πετύχουμε τον αρχικό μας στόχο, όπως και ποτέ δεν θα δεν θα δεχθούμε, τον αρχικό στόχο της άλλης πλευράς. Για το λόγο αυτό, οι στόχοι πρέπει να ποικίλουν και να διακρίνονται σε: απαραίτητους, επιθυμητούς και χρήσιμους.

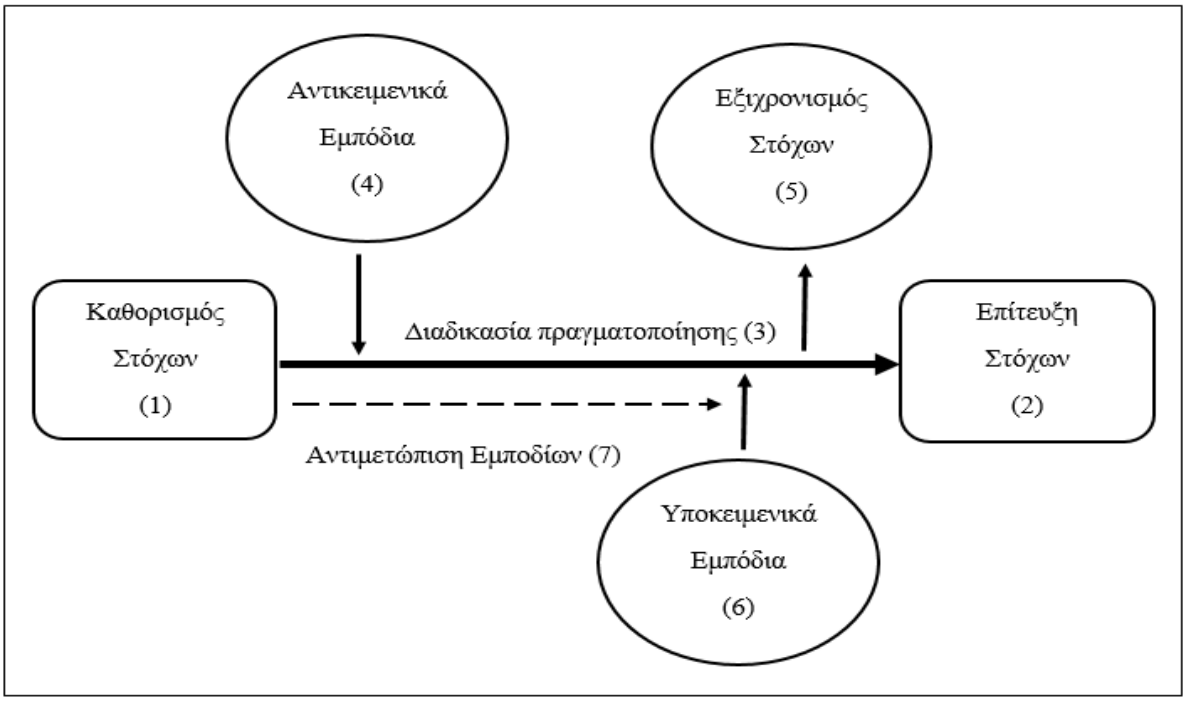
Σε μια προσπάθεια επίτευξης του στόχου, ενδέχεται να δημιουργηθούν εμπόδια, τα οποία έχουν ως απόρροια μη επιθυμητά αποτελέσματα. Τα εμπόδια φέρουν ένα αντικειμενικό ή υποκειμενικό υπόβαθρο.

Ως αντικειμενικό εμπόδιο, μπορεί να θεωρηθεί π.χ. η εξαγορά της εταιρίας, που εργαζόμαστε, από μία άλλη. Στην περίπτωση αυτήν, αντιλαμβανόμαστε ότι θα απορροφηθούν νέα μέλη στην επιχείρηση και πιθανόν θα υπάρξει μια αναδιάρθρωση της ιεραρχικής αλυσίδας, γεγονός που φέρει απρόσμενες εξελίξεις. Συνεπώς, πρόκειται για έναν τύπο εμποδίου που έχει αντικειμενικό χαρακτήρα. Εμπόδια τέτοιας μορφής, παραπέμπουν στην αλλαγή των αρχικών μας στόχων, καθώς δεν μπορούμε να προβούμε σε καμία διαπραγματευτική ενέργεια.

Από την άλλη πλευρά, ως υποκειμενικό εμπόδιο, μπορεί να προσδιοριστεί, η επιβολή δυσκολιών από έναν συνάδελφό μας, δεδομένου του ότι διεκδικούμε τον ίδιο στόχο. Π.χ. Ίδια θέση προαγωγής. Εμπόδια τέτοιου τύπου, δημιουργούν σύγκρουση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, καθώς απειλούνται διαφορετικά συμφέροντα. Στην εν λόγο περίπτωση, απαιτείται η ανάδειξη των διαπραγματευτικών μας χειρισμών και η άσκηση πίεσης στην συμπεριφορά των παικτών που μας περικλείουν. Η επίδραση στην συμπεριφορά, οδηγεί στην αλλαγή του στόχου του αντιπάλου, γεγονός που φέρει την απαλοιφή των εμποδίων που μας παραθέτουν και αυτόματα εξασφαλίζεται η επιδίωξη του στόχου μας. (Νικολόπουλος, 2014, σσ. 20-22)

Η διάκριση μεταξύ υποκειμενικών και αντικειμενικών εμποδίων αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα 2.

Σχήμα 2 : Μορφές εμποδίων κατά την επιδίωξη των στόχων.



Πηγή: (Νικολόπουλος, 2014, σ. 22)

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι παίκτες που μας περικλείουν, αποτελούν τα κυριότερα εμπόδια επίτευξης του στόχου μας, καθώς υποκινούνται από τον φόβο ότι οι στόχοι τους βρίσκονται σε κίνδυνο, λόγω των επεκτατικών μας ενεργειών. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται οι συγκρούσεις και χρίζουν ενέργειες διευθέτησης για την εξάλειψη αυτών των απειλητικών για εμάς προδιαγραφών, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι διαπραγματεύσεις. (Deckers, 2018) Ανάλογα με τα δεδομένα της σύγκρουσης και των συνθηκών, οριοθετούμε το όριο. Γνωστό, ως *Bottom Line*. Δηλαδή κόκκινη γραμμή, που αποσκοπεί στο έσχατο σημείο υποχώρησης και αναθεώρησης των στόχων. Στο σημείο αυτό, απαιτείται η αξιοποίηση της *B.A.T.N.A* μας, που απευθύνεται στην αξιοποίηση της καλύτερης εναλλακτικής μας λύσης, (Plan B, C κ.ο.κ.) για την εξισορρόπηση των καταστάσεων, καθώς βρισκόμαστε σε μια θέση, που αποτύχαμε στον αρχικό μας στόχο, για την προσδοκώμενη συμφωνία. (Berkel, 2020)

2.1.3. Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της λέξης Διαπραγμάτευση.

Στον επιστημονικό κλάδο της γλωσσολογίας, η ετυμολογία της λέξης διαπραγμάτευση, (στην αρχαία ελληνική γλώσσα διαπραγματεύ(ομαι) + ση), προέρχεται από την πρόθεση "δια" + την ρίζα του ρήματος "πραγματεύομαι" που σημαίνει εξετάζω, αναλύω σχολαστικά ένα θέμα. (Μπαμπινιώτης, 2009, σ. 102)

Στην διεθνή βιβλιογραφία, παραθέτονται ποικίλων ειδών προσδιορισμοί, που περικλείουν την έννοια της. Ανάλογα με την διαπραγματευτική έννοια που προσεγγίζει κάθε παίκτης, προσαρμόζει και τα διαπραγματευτικά του χαρακτηριστικά.

Αναλυτικότερα, εάν αποφευχθούμε ως ορισμό για την διαπραγμάτευση: "Το να σκέφτεσαι με ένα πλήθος ατόμων, με σκοπό να έρθεις σε όρους συμφωνίας", τότε αποδεχόμαστε ως προϋπόθεση για την διαπραγμάτευση της σύσκεψης, την αποκλειστική ανταλλαγή απόψεων και την επιδίωξή μας, να συμφωνήσουμε. (Νικολόπουλος, 2014)

Παρόμοια συμπεράσματα εξάγονται, εάν αποφευχθεί κανείς, έναν άλλον ορισμό, όπως: "Η διαπραγμάτευση αντιπροσωπεύει ένα είδος διαλόγου, μεταξύ δύο ή και περισσότερων παρατάξεων, που αποσκοπεί σε κατανόηση και διευθέτηση σημείων διαφωνίας ή προσκόμιση πλεονεκτημάτων στο αποτέλεσμα του διαλόγου". (Νικολόπουλος, 2014) Στον ορισμό αυτόν, προϋποτίθεται η άμεση επικοινωνία, μέσω ποικίλων ειδών προτάσεων και αντιπροτάσεων, καθώς στόχος της διαπραγμάτευσης, είναι η κατανόηση για την διευθέτηση διαφωνιών ή ακόμα η προσκόμιση πλεονεκτημάτων, ως αποτέλεσμα του διαλόγου. (Berkel, 2020)

Οι παραπάνω ενδεικτικοί προσδιορισμοί, επικεντρώνονται στους στόχους των διαπραγματεύσεων, όπως κατανόηση και διευθέτηση σημείων διαφωνίας, υπό τον θεσμό όρων. (Berkel, 2020)

Στην προσπάθειά ενός ορθού ερευνητικού εκ πονήματος, αποτυπώνεται ένας ευρύτερος ορισμός.

Όπως: *«Διαπραγμάτευση είναι κάθε σχέση αλληλεπίδρασης, που αποσκοπεί, στην εξασφάλιση συμφερόντων».* (Νικολόπουλος, 2014, σ. 25)

Σύμφωνα με τον διαπραγματευτικό αυτόν ορισμό, η έννοια της διαπραγμάτευσης δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στους στόχους και τους σκοπούς της, αλλά επεκτείνεται και συμπεριλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι χειρισμοί, που χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο επίδρασης και άσκηση πίεσης, στην διαπραγματευτική συμπεριφορά της άλλης πλευράς.

Γιατί, η διαπραγμάτευση πηγάζει από την πεποίθηση ότι με την εν δυνάμει εμπλοκή μας, ενδέχεται να δεσμεύσουμε, ένα καλύτερο αποτέλεσμα από αυτό που μας παραδίδεται εκούσια, από την άλλην πλευρά. (Berkel, 2020) (Ku, 2019)

2.1.4. Τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.

Ο παραπάνω ορισμός, αποτελεί σημείο εκκίνησης για μια εξειδικευμένη ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών μιας διαπραγμάτευσης. Η έκβαση μιας διαπραγμάτευσης φέρει μια επίσημη ή ανεπίσημη μορφή, ενώ τα μέλη που την απαρτίζουν έχουν διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες και αντιλήψεις. Κατά την έναρξη της διαπραγματευτικής εμπλοκής, τα μέλη ασκούν λεκτική (επιχειρηματολογία, πειθώ, απειλές, λογική, σκέψη) και μη λεκτική (κινήσεις του σώματος, τόνος φωνής, ένδυση) επικοινωνία, κατά την διάρκεια της οποίας απαιτείται διορατικότητα, διπλωματία, διακρατικότατα, γνώση, τεχνικές έκφρασης και επικοινωνίας.

Συνοπτικά, η διαπραγμάτευση φέρει την μορφή συζήτησης-διαλόγου, όπου διατυπώνεται μια σειρά προτάσεων και αντιπροτάσεων μεταξύ δύο ή και περισσότερων εμπλεκόμενων μερών. Τα μέρη, υπερασπίζονται τα συμφέροντά τους, θέτοντας αρχικά υψηλές απαιτήσεις, ενώ έκτοτε συρρικνώνουν τον πήχη των προσδοκιών τους, με κύριο γνώμονα την επίτευξη μιας λύσης, υπό το καθεστώς κοινών υποχωρήσεων. (Berkel, 2020)

Τέλος, κορύφωση μιας διαπραγμάτευσης έπεται υπό το πρίσμα της συμφωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται αναγκαίο να διατυπωθεί ότι η χειραψία ή η υπογραφή μιας σύμβασης-συμφωνίας, δεν μας εξασφαλίζει αυτόματα την ‘νίκη’. Σε μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση, μπορεί να μην έχουμε φτάσει ακόμα στον τελικό μας στόχο, ωστόσο έχουμε επιτεύξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα βάση συνθηκών. Από την άλλη πλευρά, μια αποτυχημένη διαπραγμάτευση, φέρει τη στέρηση ή τον περιορισμό ωφελειών και ευκαιριών, γεγονός που οδηγεί στον εξιχρονισμό των στόχων μας. (Gates, 2015)

2.1.5. Τι ΔΕΝ είναι διαπραγμάτευση.

Συχνά στην ανθρώπινη συνείδηση, ταυτίζεται η σύγκρουση ή η αντίσταση με τον όρο διαπραγμάτευση. Οι αυτοματοποιημένες αντιδράσεις σε περιπτώσεις αντιπαράθεσης, σπανίως ενέχουν διαπραγμάτευση. Μπορεί να περικλείονται από μία μορφή σύγκρουσης με χαρακτηριστικά όπως διαφωνία, αμφισβήτηση, λογομαχία, συγκίνηση, ακόμα και στοιχειοθετημένη επιχειρηματολογία, ωστόσο ουδέποτε δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως διαπραγμάτευση. (Gates, 2015)

Η διαπραγμάτευση φέρει μια διαφορετική προσέγγιση. Ως κορωνίδα διαφορά, συγκριτικά με όλες τις άλλες μεθόδους σύγκρουσης και λήψης αποφάσεων, είναι ότι σε μια διαπραγμάτευση απαιτείται η αποδοχή της απόφασης από την άλλη πλευρά, ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητη και η δική μας συγκατάθεση για τους όρους που έχει θέσει η άλλη πλευρά. Συνεπώς, η διαπραγμάτευση ενδείκνυται, όταν καμία πλευρά δεν έχει τη δύναμη ή το αξίωμα να επιβάλλει αυτοβούλως την απόφασή της. (Richard, 2009, σ. 26)

Η επιβολή μιας απόφασης υφίσταται μόνο μέσω διαιτησίας ή δικαστηρίου. Στην περίπτωση αυτήν, τα εμπλεκόμενα μέλη δεν διαπραγματεύονται, αλλά ασκούν προσπάθεια υπεράσπισης του θύματος ή του θύτη, μέσω συνηγόρου. (Κωνσταντίνος Πισπιρίγκος, 2020)

Αν παρακάμψουμε την διαπραγματευτική διαδικασία, η επιβολή μιας απόφασης μπορεί να καθιερωθεί μόνο μέσω βίας και πολέμου. Η κρίση, ο κίνδυνος, η απειλή είναι μερικές από τις τεχνικές, όπου μπορούν να παραπλανήσουν και να εξαναγκάσουν στην αποδοχή μιας απόφασης. (Ryzov, 2021)

Υπογραμμίζεται ότι, διαπραγμάτευση δεν σημαίνει υποχώρηση για την επισύναψη μιας συμφωνίας. Στην σημερινή κοινωνία, πληθώρα ερευνητών, επιστημών, πολιτικών συγχέουν την συμφωνία, ανεξαρτήτως αποτελέσματος, με μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Η παραχώρηση, η παράδοση, η πώληση δεν είναι διαπραγμάτευση. Οι προσεγγίσεις αυτές έπονται υπό ηγετικές αδυναμίες, φόβο, έλλειψη γνώσεων κ.α. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάγεται μια συμφωνία, που μακροπρόθεσμα έπεται φθορά και συρρίκνωση συμφερόντων.

Διαπραγμάτευση σημαίνει ανταλλαγή-επικοινωνία-διάλογος. Ένα από τα μεγαλύτερα σφάλματα που αυτοπαγιδεύεται κανείς σε μια διαπραγμάτευση είναι η εμμονή και το πείσμα. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση, όπως επίσης και ο άκαμπτος εγωισμός, δεν υπονομεύουν μια στρατηγική των διαπραγματεύσεων. Αντιθέτως, το αίσθημα της ανωτερότητας και η επίδειξη δύναμης, συχνά οδηγούν σε αδιέξοδο.

Τέλος, η διαπραγμάτευση δεν είναι έμφυτη, αλλά επίκτητη[9]. Ένα ποσοστό παικτών, καταφεύγουν σε μια διαπραγμάτευση υποκινούμενοι από την υψηλή τους αυτοεκτίμηση, ότι γεννήθηκαν με την διαπραγματευτική ικανότητα. Ωστόσο η ευφυΐα ή η εμπειρία δεν αποτελούν από μόνες τους μια αρετή, που εξασφαλίζει την επιτυχία. Η διαπραγμάτευση φέρει "κανόνες" (βλ. σελ. 46). Η δεξιότητα της διαπραγμάτευσης αναπτύσσεται μέσα από την διδασκαλία. Επομένως διδάσκεται, μαθαίνεται, βιώνεται και επεκτείνεται. (Ku, 2019)

(Για περισσότερες πληροφορίες, σχετικά με την διαπραγμάτευση βλ. σελ.: 154-157)

(ΜΕΤΑΒΑΣΗ)

[9] Επίκτητο: Η έννοια αυτή, προσδιορίζει ένα χαρακτηριστικό, που δεν είναι έμφυτο ή αντίστοιχα κληρονομικό. Αντιθέτως είναι κάτι που αναπτύσσεται και εξελίσσεται μακροπρόθεσμα, κατά την διάρκεια της ζωής μας.

2.1.6. Τελικές παρατηρήσεις-Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο

Κλείνοντας, κρίνεται σκόπιμο να υπογραμμιστεί, ότι η έννοια της διαπραγμάτευσης, όπως επίσης τα εργαλεία, αλλά και τα μέσα στρατηγικής της, εξελίσσονται στον χρόνο και διαμορφώνονται ανάλογα με την αλλαγή των συνθηκών και των αντιλήψεων που απορρέουν από σταθμικούς ή αστάθμητους παράγοντες. Η εξέλιξη της διπλωματίας, οφείλεται στους σύγχρονους δίαυλους επικοινωνίας, στις νέες μορφές τεχνολογίας, στην επέκταση της πληροφορικής και φυσικά στην ανάπτυξη της παιδείας. Αυτό σημαίνει ότι ο σύγχρονος διπλωμάτης του παρόντος, αλλά και του μέλλοντος πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία για την προσαρμογή της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς, ανάλογα με τις απαιτήσεις των συνθηκών, των σχέσεων και της σύγκρουσης. (Βαρβαρούσης, 2006, σσ. 53-76) Καθώς, αποτυπώθηκαν, γενικά στοιχεία, γύρω από τη ‘φύση’ της διαπραγμάτευσης, παρακάτω μεταβαίνουμε από το γενικό, προς το ειδικό αντικείμενο της έρευνας και αναπτύσσεται μια στρατηγική κατεύθυνση, για την συγκρότηση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.

2.2. Η Έναρξη Μιας Σύγκρουσης Και Ο Συσχετισμός Δυνάμεων.

2.2.1. Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο, ανάγεται με σκοπό να παρουσιάσει, ότι στην καθημερινότητά μας, βαλλόμαστε από παράπλευρα πεδία συγκρούσεων, ενώ οι δυνάμεις μας είναι περιορισμένες. Άρα λοιπόν, απαιτείται η ισορροπία διαχείρισης των δυνάμεών μας.

Στον κλάδο των κοινωνικών επιστημών, η μέτρηση και η κατανομή της δύναμης, αποτελούν ένα από τα πιο σύνθετα και δύσκολα ζητήματα. Επομένως, κρίθηκε σκόπιμο, να αναπτυχθεί μια έρευνα, στηριζόμενη στον συσχετισμό δυνάμεων, με ενεργές και όχι παθητικές προσεγγίσεις. Γιατί με τις ενεργές προσεγγίσεις, δίνεται η δυνατότητα στον αρχάριο διαπραγματευτή, να ασκήσει επίδραση, στις τεχνικές αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης.

2.2.2. Που οφείλεται, η έναρξης μιας σύγκρουσης.

Με αφορμή τον τίτλο του κεφαλαίου, κρίνεται σκόπιμο, να αποτυπωθεί ο εννοιολογικός προσδιορισμός της λέξης, σύγκρουση. Σύμφωνα με τους όρους της κοινωνιολογίας, ως σύγκρουση ενδείκνυται ο ανταγωνισμός, η διαμάχη, ο αγώνας κ.ο.κ. Η έναρξη μιας σύγκρουσης, οφείλεται σε υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η ατομική πάλη οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών αξιών, οι λανθασμένες εκτιμήσεις, η άσκηση δύναμης κ.ο.κ. Η σύγκρουση ενδυναμώνεται, όταν η απέναντι πλευρά, αισθανθεί την πίεση ή την απειλή, λόγω έλλειψης ικανοτήτων, παράπλευρων συμφερόντων, παρεμβαλόμενων εμποδίων ή ακόμα και μη αποδοχής της αποτυχίας της, για την επίτευξη του στόχου της. (Julius Gould, 1972, σ. 895)

Η διευθέτηση της σύγκρουσης, χρίζει διαπραγματευτικές ενέργειες ή διαιτησία, σε νομοθετικά παράνομες καταστάσεις.

2.2.3. Σύγκρουση = Δύναμη

Στον κλάδο της διπλωματίας, για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, ενδείκνυται η αξιοποίηση όλων των 'μέσων'. Ως μέσα, προσδιορίζονται όλες εκείνες οι ενέργειες που θα μπορούσαν να φέρουν αλλαγή στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του αντιπάλου. Π.χ. αμοιβές, εντυπώσεις, απειλές, υποστηρίξεις, υποσχέσεις κ.ο.κ. Το σύνολο των μέσων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη διεκδικητική ενέργεια, εσωκλείονται στην έννοια της *δύναμης*. Άρα λοιπόν, η διαπραγμάτευση είναι μια μορφή χρησιμοποίησης της δύναμης. Οι τομείς άσκησης δύναμης, διακρίνονται σε: (Gates, 2015)

1): Επίδραση στον τρόπο σκέψης της άλλης πλευράς.

2): Άσκηση πίεσης, στον τρόπο που ενεργεί η άλλη πλευρά.

Και οι δύο παραπάνω τομείς, αναπτύσσονται στο πλαίσιο της παραπλάνησης, της πειθώ, της χειραγώγησης και της χειραφέτησης της άλλης πλευράς, με σκοπό την επισύναψη μιας συμφωνίας, προσιτής για τα συμφέροντά μας.

Οι ενδεικτικοί αυτοί τομείς άσκησης δύναμης, γίνονται πιο αποτελεσματικοί, αν αξιοποιηθούν, ως μέσο για τον επηρεασμό των συνθηκών και κατά επέκταση των συνεπειών της άλλης πλευράς. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις διπλωματικές έρευνες, συνίσταται πιέσεις στις: (Ryzov, 2021)

- Οικονομικές σχέσεις. (επιβολή ρήτρας, κυρώσεων, ακυρώσεων κ.ο.κ.)
- Πολιτικές σχέσεις. (παραπλάνηση μέσω τρίτων ατόμων, υποστήριξη κ.ο.κ.)
- Νομικές σχέσεις. (Διάταξη νόμων, μηνύσεων κ.ο.κ.)

Όλες οι παραπάνω πιέσεις, αποτυπώνονται μέσα από μια σειρά 'απειλητικών' αιτιών και μεγεθών, που προσδιορίζουν το ύψος των προβλημάτων που ενδέχεται να βιώσει μελλοντικά η άλλη πλευρά ή που προς το παρόν βιώνει. Συνεπώς, ενδεικτική τομή άσκησης πίεσης, είναι οι συνέπειες.

Οι συνέπειες, αναφέρονται στο κόστος που θα επιβαρυνθεί η άλλη πλευρά, μέσω: μείωσης των κερδών της, επιβολή ρήτρας, επέκτασης των αρνητικών της επιπτώσεων, περιορισμό των θετικών

της επιπτώσεων και φυσικά στην χρονική έκταση όλων αυτών, καθώς θα φροντίσουμε όλες αυτές οι επιπτώσεις να επιβαρύνουν την άλλη πλευρά, σε εκτεταμένο χρονικό διάστημα. (Τσαρδανίδης, 2018)

Βασική προϋπόθεση, για την μείωση της πίεσής μας, θα αποτελέσει η αλλαγή της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, της άλλης πλευράς, όταν καταλάβει ότι η διόγκωση του κόστους της, η μείωση των κερδών της, οι διαχρονικές επιβαρύνσεις της, η απόρριψή της, ο αποκλεισμός της, οφείλεται στο γεγονός ότι συμπεριφέρεται με τρόπο που απέχει από τις επιθυμίες μας. Επομένως, πρόκειται για μια μορφή εξαναγκασμού, καθώς ο αντίπαλος παίκτης, πρέπει να λειτουργήσει με τρόπο, που απέχει από την βούλησή του.

Συνεπώς, υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ σύγκρουσης-δύναμης-διαπραγμάτευσης, αφού για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, απαιτείται η αξιοποίηση της δύναμης. Επιστημονικές έρευνες, έχουν αποδείξει ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αξιοποίησης δύναμης στις κοινωνικές σχέσεις, είναι οι διαπραγματεύσεις, καθώς εξελίσσονται σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, για την επίτευξη συμφερόντων.

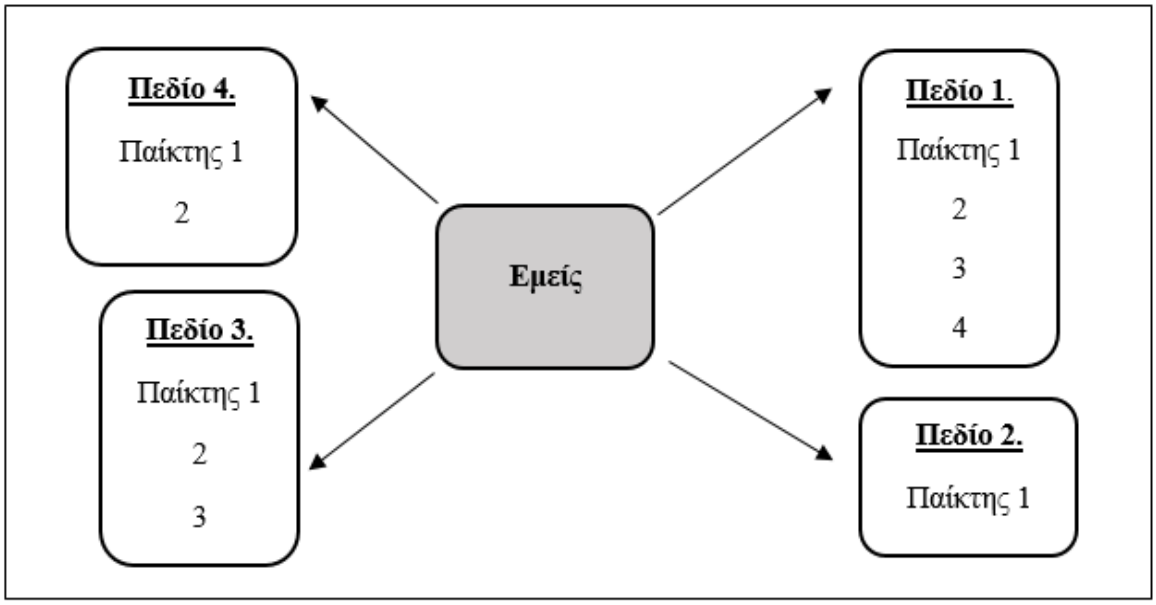
2.2.4. Η διαχείριση των δυνάμεων.

Η ενότητα αυτή, παρουσιάζει συνοπτικά, 2 βασικές αρχές, για τον προϋπολογισμό των δυνάμεων, οι οποίες, πρέπει να μελετηθούν, πριν προβούμε σε διεκδικητικές ενέργειες.

1η) Η δύναμη είναι περιορισμένη: Η δύναμη που διαθέτει ένας παίκτης, στο πλαίσιο της σύγκρουσης, είναι περιορισμένη. Συνεπώς, η άσκηση δύναμης στην παραπάνω τοποθέτηση του πρώτου και του δεύτερου τομέα (βλ. σελ. 48), δεν είναι ανεξάντλητη. Η δύναμη βρίσκεται σε στενότητα. Το γεγονός αυτό, δικαιολογείται από την λογική, ότι κανένα μέσο δύναμης από τα προαναφερθέντα (πίεση, απειλές, ανταλλαγές κ.ο.κ.), δεν βρίσκεται επ' αορίστου σε πλήρη διάθεση. Σε μια διαπραγμάτευση, τα μέρη που την απαρτίζουν, διαθέτουν περιορισμένο χρόνο, χρήμα, γνώσεις, δυνατότητες ελέγχου, υποστήριξη κ.ο.κ. Άρα λοιπόν, απαιτείται η ορθολογική αξιοποίηση της δύναμής μας και η αποφυγή άσκοπης χρήσης της, η οποία θα μας είναι επιζήμια.

2η) Υπάρχουν παράπλευρα πεδία συγκρούσεων: Η κατανομή της δύναμής μας, είναι πιο σύνθετη, εάν αποφευχθεί κανείς, το γεγονός, ότι στην καθημερινή μας ζωή, εδραιωνόμαστε σε περισσότερα πεδία και αντιμετωπίζουμε διάφορες συγκρούσεις, από παράπλευρα πεδία σχέσεων. Η τακτική αυτή, προκύπτει επειδή επιδιώκουμε να αντλούμε ωφέλειες από κάθε πεδίο σχέσεων. Συνεπώς, είμαστε υποχρεωμένοι να μοιράζουμε τις δυνάμεις μας σε όλο το εύρος των πεδίων που εμπλεκόμαστε. Για το λόγο αυτό, κατά την εμπλοκή μας σε μια διαπραγμάτευση, μπορούμε να αφιερώσουμε τόσες δυνάμεις, όσες μας επιτρέπουν οι παράλληλες επιβαρύνσεις μας. (βλ. σελ:51 σχήμα:3) (Gates, 2015)

Σχήμα 3: Παράλληλα πεδία συγκρούσεων



Πηγή: (Νικολόπουλος, 2014)

Για παράδειγμα, εάν υποθέσουμε ότι ερχόμαστε σε συγκρούσεις στο οικογενειακό μας περιβάλλον, τότε οι επιβαρύνσεις που δεχόμαστε, φέρουν την συρρίκνωση των δυνάμεών μας, με αποτέλεσμα την μη ολοκληρωμένη αξιοποίησή τους, σε άλλες παράπλευρες ενδεχομένως επαγγελματικές μας επιβαρύνσεις.

Η διάσταση κατανομής των δυνάμεών μας, σε παράλληλες δραστηριότητες, διακρίνεται σε ποιοτική και ποσοτική, καθώς προσδιορίζει τον τρόπο που αποφασίζουμε να κατατάξουμε τις περιορισμένες δυνάμεις μας. Η κατανομή αυτή, αποσκοπεί στην άντληση της μέγιστης ωφέλειας. Ωστόσο, συχνά καλούμαστε να έρθουμε σε αναγκαστικούς συμβιβασμούς, λόγω της στενότητας των δυνάμεών μας, για την διεκδίκηση πρόσθετης ωφέλειας. (Gates, 2015) (Ku, 2019)

Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, συσχετισμού δυνάμεων, στη σελ. 147, παρατίθεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα. (ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ➔)

2.2.5. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο

Σε ένα περιβάλλον επιβίωσης, δημιουργείται αυτόματα ένα κλίμα σχέσεων ή συγκρούσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Κάθε σχέση φέρει διαφορετικούς φραγμούς, καθώς καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε, διαφορετικές καταστάσεις. Συνεπώς, αντιμετωπίζουμε ποικίλων ειδών αντιδράσεων, εντάσεων και συσχετισμού δυνάμεων, υπό την μορφή ή την απουσία πιέσεων από παράπλευρες σχέσεις και υπό διαφορετικές χρονικές, νομικές, οικονομικές και άλλες συνθήκες.

Η αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης, απαιτεί επαρκείς δυνάμεις, καθώς σε μια διαπραγματευτική εμπλοκή, δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε όσες δυνάμεις θέλουμε, αλλά το ύψος των δυνάμεων που μας γίνεται επιτρεπτό, σύμφωνα με την κατανομή των δυνάμεών μας, στα παράλληλα πεδία σχέσεων. Όσο αντίθετα και μη συναφή μεταξύ τους και αν είναι τα πεδία σχέσεων/συγκρούσεων, υπάρχει μια άμεση ή έμμεση σύνδεση μεταξύ τους, καθώς οι δυνάμεις μας, μοιράζονται σε όλο το εύρος τους. Σε περίπτωση, που δεν λάβουμε υπόψιν, ότι οι δυνάμεις μας είναι περιορισμένες και προβούμε σε άσκοπη χρήση τους, τότε οι ικανότητές μας, θα συρρικνωθούν σε όλα τα πεδία σχέσεων, με αποτέλεσμα την πιθανή αποτυχία μας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα πίεσης, σύγκρουσης κ.ο.κ., που καλείται να αντιμετωπίσει ένας παίκτης, διαμορφώνει την διαπραγματευτική του συμπεριφορά, για την οποία γίνεται λόγος στο επόμενο κεφάλαιο.

2.3: Η Αντιμετώπιση Της Σύγκρουσης.

2.3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, αναπτύσσεται ένα μοντέλο διαμόρφωσης της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς ενός παίκτη, έπειτα από την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης. Το μοντέλο αυτό, στηρίζεται στην *διάρθρωση των σχέσεων*, στο *μέγεθος της σύγκρουσης, στις συνέπειες* και στη *συγκρουσιακή ικανότητα* των εμπλεκόμενων μερών. Βάση αυτών των στοιχείων, ο παίκτης, καλείται να προβεί σε *απόσβεση, ενεργοποίηση* ή *συσσώρευση* των ενεργειών του.

Το ενδιαφέρον για την ανάλυση, των παραπάνω μεταβλητών, οφείλεται στις εμπειρικές παρατηρήσεις διαπραγματευτών, οι οποίες υπογραμμίζουν τη χρησιμότητά τους.

2.3.2. Μεταβλητές, που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική μας συμπεριφορά.

Για την διαμόρφωση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, απαιτείται η μοντελοποίηση. Σύμφωνα με τους πανεπιστημιακούς ερευνητές του Harvard, ως μοντελοποίηση προσδιορίζεται, η πορεία προς τον σχηματισμό, της περιορισμένης απεικόνισης, της πραγματικότητας. (Brooks, 2014) Η θεώρηση αυτή, τονίζει, πως κάθε διαπραγματευτικό περιστατικό είναι μοναδικό. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμο, να αναπτυχθούν εξατομικευμένα, οι μεταβλητές, οι οποίες, ερευνώνται, στα πλαίσια μιας μοντελοποίησης, ώστε ο νέος διαπραγματευτής, να μπορεί να διαμορφώσει ένα μοντέλο, με τρόπο που να χρησιμεύει τα συμφέροντά του.

2.3.2.1. Διάρθρωση των σχέσεων:

Η διάρθρωση, προσδιορίζει την σημαντικότητα μιας συνεργασίας ή σύγκρουσης, ανεξαρτήτως παρελθοντικών ή μελλοντικών σχέσεων.

Προσδιορίζοντας το πλαίσιο της συνεργασίας, άξιο επισήμανσης είναι, πως συνεργασία προκύπτει όταν κάποιος αντιλαμβάνεται την πρόσθετη γι' αυτόν ωφέλεια. Άρα λοιπόν, όταν οι σχέσεις των μερών, καταγράφουν μια συνεργασία στην πορεία του χρόνου, τότε η διάρθρωση της σχέσης, αποκτά ένα στρατηγικό χαρακτήρα για τις διαπραγματεύσεις, καθώς δημιουργείται μια σχέση αλληλεξάρτησης, μεταξύ των μερών. Συνεπώς, το ύψος της δύναμης, που θα αξιοποιηθεί, για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, εξαρτάται, από το εάν, η σχέση των μερών, είναι εκτεταμένη ή περιορισμένη.

Η θεώρηση αυτή, στηρίζεται στο γεγονός, ότι οι σχέσεις των μερών, 'χτίζονται' με χαρακτήρα συναισθηματικό και υλικό. Οι συναισθηματικές συνεργασίες, προκύπτουν από το αίσθημα συμπάθειας, αποδοχής, εμπιστοσύνης, μελλοντικής συνεργασίας κ.ο.κ.

Ωστόσο, πέρα από τις συναισθηματικές και υλικές συνεργασίες, υπάρχουν και οι συναισθηματικές και υλικές συγκρούσεις. Οι συναισθηματικές συγκρούσεις, δημιουργούνται από δεδομένα συναισθηματικών χειραγωγήσεων, όπως η υποτίμηση, η προσβολή, η απειλή κ.ο.κ. Αντίστοιχα οι υλικές συγκρούσεις, προσδιορίζουν υλικά και επαγγελματικά δρόμενα. (Gates, 2015)

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διάρθρωση των σχέσεων, αποσκοπεί να αξιολογήσει, το ύψος της σημαντικότητας και αποδοτικότητας μιας σχέσης, στο διαπραγματευτικό για εμάς αποτέλεσμα.

2.3.2.2. Μέγεθος της σύγκρουσης:

Με την αναφορά στο μέγεθος της σύγκρουσης, δεν εννοείται μόνο η ζημία ή το έλλειμα που προκύπτει από μια σχέση. Σύγκρουση, δημιουργείται επίσης, όταν απειλείται η προσδοκώμενη για εμάς ωφέλεια, από την οποία ενδείκνυται πλεόνασμα. Για το λόγο αυτό, απαιτείται η μέτρηση της σύγκρουσης.

Στον κλάδο της διπλωματίας, η μέτρηση της σύγκρουσης, μπορεί να αποτυπωθεί με τα παρακάτω γινόμενα:

Μέγεθος της σύγκρουσης = Μέγεθος ελλείματος Χ Σημαντικότητα ελλείματος

&

Συνεργασιακή σύγκρουση = Μέγεθος ωφέλειας Χ Σημαντικότητα ωφέλειας

Βάση των προαναφερθέντων γινομένων, γίνεται αντιληπτό, ότι το μέγεθος της σύγκρουσης είναι μεγάλο ή μικρό. Ο προσδιορισμός του, εξαρτάται από:

α. Το ύψος των συγκρούσεων και των συνεργασιών, που επιφέρει μια σχέση.
β. Τα παράλληλα πεδία σχέσεων. και
γ. Τις συνθήκες (Νομικές, χρονικές κ.ο.κ) (Gates, 2015) (Malhotra, 2018)

Όσο μεγαλύτερη είναι η σύγκρουση, τόσο μεγαλύτερη είναι η άσκηση δύναμης, που απαιτείται να χρησιμοποιήσουμε και αντιθέτως.

Σε μια συγκρουσιακή αναμέτρηση, ο παίκτης που αντιλαμβάνεται μεγάλο μέγεθος πίεσης, επείγεται συνήθως για την συντομότερη επίλυση του προβλήματος, εκτός και αν υπάρχουν ειδικότεροι λόγοι στρατηγικής σημασίας, για την παράταση της σύγκρουσης, όπως η οικονομική φθορά, της άλλης πλευράς. Ωστόσο, υπάρχουν παίκτες, όπου έπειτα από έντονη επιθυμία απαλλαγής, από την δυσαρμονία που τους έχει προκαλέσει η άσκηση πίεσης, οδηγούνται σε ενέργειες παραχώρησης, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

2.3.2.3. Συγκρουσιακή ικανότητα:

Όπως έχει προαναφερθεί, η συγκρουσιακή ικανότητα, επηρεάζεται σημαντικά από τις επιπρόσθετες επιβαρύνσεις που δέχονται τα μέρη, στα ήδη επιβαρυμένα πεδία τους. Η έρευνα αυτής της μεταβλητής, οδήγησε σε κάτι παράδοξο, για τη θεώρηση της συγκρουσιακής ικανότητας. Σύμφωνα με τους διπλωμάτες ερευνητές, η σημασία της, μειώνεται δραστικά σε περιπτώσεις ισορροπίας δυνάμεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί σε περίπτωση ισορροπίας συσχετισμού δυνάμεων, τα μέρη αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν τις δυνάμεις τους, λόγω των προβλεπόμενων αντιποίνων, από την άλλην πλευρά. (Malhotra, 2018)

Επομένως, σύμφωνα με τους ερευνητές του Harvard, στις περιπτώσεις ισορροπίας δυνάμεων, η εφαρμογή της ορθόδοξης εκδοχής του μοντέλου (win-win), για έκβαση αναπτυσσόμενης ωφέλειας, είναι συνήθως ανέφικτη. (Brooks, 2014)

Αυτό συμβαίνει γιατί, τα ισάξια εν δυνάμει μέρη, που έρχονται αντιμέτωπα, κατευθύνονται σε 3 βασικές αρχές.

Α) Αναζητούν ένα τρίτο θύμα, από το οποίο θα καρπωθούν τις ωφέλειες, που θα χάσουν από την σύγκρουση.

Β) Καταφεύγουν σε προσκόμιση ωφελειών, από παράλληλα πεδία σχέσεων, όπως συνεργασίες.

Γ) Αποσκοπούν να περιορίσουν τις απώλειές τους και οδηγούνται σε έκβαση (lose-lose), αλλά αισθάνονται ‘κέρδος’, επειδή απέφυγαν τα χειρότερα.

Τονίζεται, πως στις περιπτώσεις όπου επικρατεί κατά την μοντελοποίηση του περιστατικού μας, η ισορροπία δυνάμεων, τότε υιοθετούμε τη στρατηγική ‘ισορροπίας του τρόμου’, όπου ασκείται προσπάθεια επιβολής των προσδοκιών μας, στον αντίπαλο παίκτη, χρησιμοποιώντας την τακτική (win-lose). (Νικολόπουλος, 2014)

2.3.2.4. Οι σχέσεις μεταξύ των πεδίων:

Η πρόσθετη ωφέλεια, η ενίσχυση των κερδών, η αύξηση της δύναμής, κ.ο.κ οφείλονται σε στρατηγικές παράλληλων πεδίων σχέσεων. Με άλλα λόγια, το σύνολο των πλεονεκτημάτων μας, δεν απορρέει μόνο μέσα από ένα πεδίο σχέσεων, γι' αυτό απαιτείται η συμμετοχή μας, σε περισσότερα πεδία. Μέσω τις προαναφερθείσας πρακτικής, εισπράττουμε διαφορετικές ωφέλειες, από κάθε μέρος, που συμμετέχει στο κάθε πεδίο, όπως: συνάδελφοι, πελάτες, τραπεζίτες, κρατικές αρχές κ.ο.κ.

Ο βαθμός συμμετοχής μας, στα παράλληλα πεδία, εξαρτάται από την ελαστική ή ανελαστική σχέση μας, σύμφωνα πάντα με τις προσωπικές ή και κάποιες φορές αναγκαστικές μας επιλογές. Άρα, οι σχέσεις μεταξύ των πεδίων, μπορεί να είναι σημαντικές ή και ασήμαντες. Όσο πιο σημαντικές κρίνονται οι σχέσεις των πεδίων, τόσο ελαστικότερα διαμορφώνεται η διαπραγματευτική μας συμπεριφορά και αντιθέτως.

Συνεπώς, για να προσδιοριστεί η επίδραση αυτής της μεταβλητής, απαιτείται η μελέτη αλληλεπίδρασης μεταξύ του συγκεκριμένου πεδίου εμπλοκής και των παράλληλων πεδίων εμπλοκής, της άλλης πλευράς, από τα οποία ενδέχεται να εισπράττει ωφέλειες, οικονομική στήριξη, δύναμη κ.ο.κ. Στο σύνολό της, η μελέτη, αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας, της άλλης πλευράς.

Υπογραμμίζεται, πως σε περιπτώσεις που η διαπραγματευτική συμπεριφορά των μερών, δεν εξαρτάται, από τις επιδράσεις των παράλληλων πεδίων, τότε ο βαθμός δυσκολίας για την επίτευξη αποτελέσματος αυξάνεται και συνήθως η διαπραγμάτευση, οδηγείται σε αδιέξοδο. Αυτό, συμβαίνει συχνά στις πολιτικές σχέσεις. Στις σχέσεις αυτές, ο πολιτικός αντίπαλος, σε αντιμετωπίζει με τρόπο, που θα προσελκύσει την εκλογική του πελατεία, ανεξαρτήτως των λογικών ή βάσιμων επιχειρημάτων σου. (Malhotra, 2018)

2.3.2.5. Η διαχείριση των συνεπειών:

Κατά την διεκπεραίωση της έρευνας για την διαχείριση των συνεπειών, προέκυψαν 3 δυσκολίες.

α. Οι συνέπειες των συγκρούσεων, είναι δυνατό να επιδρούν στα παράπλευρα πεδία σχέσεων. Αυτό σημαίνει, ότι σε κάθε σύγκρουση, επηρεάζονται περισσότερες από μία σχέσεις, γεγονός που φέρει επιπρόσθετες μικρές ή μεγάλες απώλειες.

β. Οι συνέπειες προσδιορίζονται ως ανομοιογενείς. Δηλαδή, δεν φέρουν κοινά στοιχεία, αφού αποτυπώνουν υποκειμενικά αντιφατικά δεδομένα, πραγματικά και με συναισθηματικό χαρακτήρα. και

γ. Σε μια σύγκρουση, εμπλέκονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο και άλλα μέρη, επηρεάζοντας την μελλοντική τους συμπεριφορά ή συνεργασία. (Ku, 2019)

Για την ευθυγράμμιση των συνεπειών, απαιτείται η αξιολόγηση κριτηρίων, όπως: *κόστος, ζημία, κέρδος, χρόνος, θετικές και αρνητικές επιδράσεις*, σε όλα τα στάδια του μοντέλου, π.χ.: Αποθέματα δύναμης, διαμόρφωση συγκρουσιακής συμπεριφοράς, προϋπολογισμός των δυνάμεων και συνθήκες.

Σε περιπτώσεις, όπου η μεταβλητή διαχείρισης των συνεπειών, φέρει θετικό πρόσημο και επιδρά στην διαπραγματευτική έκβαση, τότε είναι σκόπιμο να επιχειρήσουμε παράταση των διαπραγματεύσεων, μέχρι το στάδιο της τελικής πραγματοποίησης των προσδοκιών μας.

Όλες οι προαναφερθέντες μεταβλητές, σκιαγραφούνται συγκεντρωτικά στο παρακάτω σχήμα 4. (βλ. σελ. 59)

Σχήμα 4: Μεταβλητές διαμόρφωσης, μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς



Πηγή: (Lisa Grayshield, 2020)

Σύμφωνα, με το απεικονιζόμενο σχήμα, οι σχέσεις των μεταβλητών, διακρίνονται σε:

α. Μικρή (υπήρχε διακεκομμένη σχέση στον χρόνο)

β. Εκτεταμένη (υπήρξε μια μακροχρόνια συνεργασία) και

γ. Πλεονασματική (Δηλαδή από την οποία, θα ασκηθούν ωφέλειες).

Όλα τα προαναφερθέντα, κατά την μοντελοποίηση στοιχεία, θα διαμορφώσουν την διαπραγματευτική μας συμπεριφορά και θα κληθούμε σε *απόσβεση, ενεργοποίηση* ή *συσσώρευση* των ενεργειών μας, για την υιοθέτηση των οποίων, ασκήθηκε έρευνα στην επόμενη υποενότητα. Αναλυτικότερα:

2.3.3. Ενεργοποίηση ή αποκλιμάκωση της σύγκρουσης

Στο παρόν περιεχόμενο, παρατίθενται στοιχεία, τα οποία θα μας παραπέμψουν στην ενεργοποίηση ή αποκλιμάκωση της συμπεριφοράς μας, ανάλογα με τις συνθήκες του περιστατικού.

2.3.3.1. Απόσβεση της σύγκρουσης

Η απόσβεση της σύγκρουσης, υιοθετείται όταν η ενέργεια ή ο λόγος που οδήγησε σε σύγκρουση, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δεν έφερε καμία στρατηγική σκοπιμότητας. Συνεπώς, η πρακτική αυτή, δεν διεγείρει συναισθηματικά καμία επιθυμία αντίδρασης, τόσο στο πλαίσιο του παρόντος, όσο και στου μέλλοντος. Στην περίπτωση αυτή, ο δέκτης, που έλαβε ένα μικρό μέσο πίεσης, αντιλαμβάνεται ότι η συνέχεια της σύγκρουσης, είναι υπερβολική, άδικη ή μάταιη.

Άλλοι λόγοι απόσβεσης της σύγκρουσης, είναι όταν οι δυνάμεις μας είναι περιορισμένες, λόγω των παράλληλων εμπλοκών μας, σε επιπρόσθετα πεδία συγκρούσεων. Επομένως, δεν υφίσταται επάρκεια δυνάμεων, για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και η απόσβεσή της, είναι μονόδρομος. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάποιες κουλτούρες, η στρατηγική απόσβεσης, αποτελεί δειλία και ένδειξη αδυναμίας, καθώς ισχυρίζονται, ότι δύναμη είναι όταν μπορείς να επιβάλλεσαι στην αντίπαλη πλευρά. (Lisa Grayshield, 2020) (Gates, 2015)

Η πληροφορία αυτή, έδωσε έναυσμα για επιπλέον μελέτη στο αντικείμενο περίπτωσης και διαπιστώθηκε η σημαντικότητα της στρατηγικής απόσβεσης, η οποία από ορισμένους ερευνητές, έχει υποτιμηθεί. Ο λόγος υποτίμησής της, οφείλεται στη θεώρηση, ότι με την απόσβεση μιας

σύγκρουσης, παραβλέπουμε την απειλή και φθορά που έχουμε υπέστη. Η ιδεολογία, των ερευνητών αυτών, επικεντρώνεται, στην ανάπτυξη στρατηγικών, για την αντιμετώπιση αυτής της μικρής σύγκρουσης και όχι στην απόσβεσή της.

Στον αντίποδα αυτής της θεώρησης, βρίσκεται η προσωπική μου άποψη, καθώς, έπειτα από ενδελεχή έρευνα, προκύπτει το συμπέρασμα, ότι είναι πιο κερδοφόρο να έχουμε μικρές απώλειες, από κάποια, όχι και τόσο χρήσιμα για εμάς πεδία, προκειμένου να διαχειριστούμε το σύνολο των δυνάμεών μας, σε συγκρούσεις που θα μας φέρουν μεγάλες ωφέλειες.

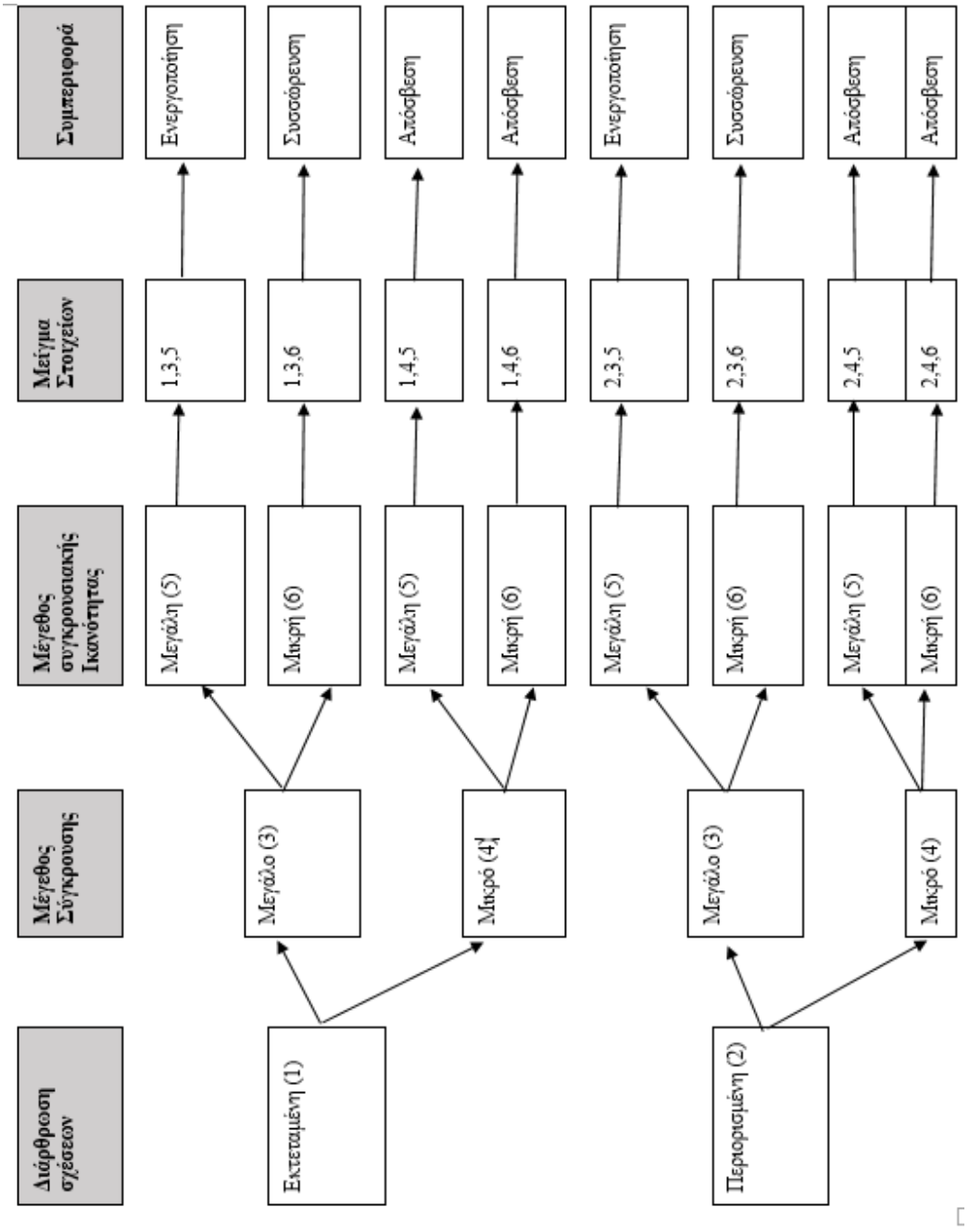
2.3.3.2. Ενεργοποίηση της σύγκρουσης

Η ενεργοποίηση της σύγκρουσης, υφίσταται όταν δεν γίνεται αποδεκτό, το έλλειμα που μας προκάλεσε ο αντίπαλος παίκτης, λόγω παρεμβαλόμενων συμφερόντων. Η επιθυμία ενεργοποίησης, πηγάζει από την πεποίθηση ότι διαθέτουμε τα μέσα, τη δύναμη, το χρόνο και την ικανότητα, να αντιμετωπίσουμε την σύγκρουση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ύψος της σύγκρουσης, κρίνεται μεγάλο, ενώ δεν λαμβάνονται υπόψιν, εάν οι σχέσεις των μερών είναι εκτεταμένες ή περιορισμένες. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί, πως αν οι σχέσεις των μερών είναι εκτεταμένες, συνήθως υπάρχει ένα όριο στην άσκηση δύναμης, ανάλογα με την προσδοκώμενη ωφέλεια. (Νικολόπουλος, 2014) (Berkel, 2020)

2.3.3.3. Συσσώρευση της σύγκρουσης

Η επιθυμία συσσώρευσης της σύγκρουσης, φέρει χαρακτηριστικά, μεταξύ των δύο προαναφερθέντων συμπεριφορών. Δηλαδή, η πρόθεσή μας για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, δεν οδηγεί σε επιθυμία παράβλεψης της σύγκρουσης, αλλά ούτε και άμεσης κινητοποίησης, για την αντιμετώπισή της. Στο στάδιο αυτό η επιθυμία, φέρει ουδέτερα χαρακτηριστικά. Η αιτία, συσσώρευσης μιας σύγκρουσης, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός, ότι η ένταση της σύγκρουσης και η δύναμη της άλλης πλευράς, είναι ιδιαίτερα μεγάλη, συγκριτικά με την δική μας συγκρουσιακή ικανότητα. Συνήθως, το αίσθημα της συσσώρευσης απορρέει σε αρχικό στάδιο, ενώ δευτερευόντως, αν υπάρξει απειλή ή αποκλιμάκωση, προκύπτει η ενεργοποίηση ή η απόσβεση, ανάλογα με την περίπτωση. (Νικολόπουλος, 2014)

Σχήμα 5: Η διαμόρφωση ενεργοποίησης ή αποκλιμάκωσης της σύγκρουσης



Πηγή: (Νικολόπουλος, 2014, p. 85)

Για την αποσαφήνιση της μοντελοποίησης, κρίθηκε σκόπιμη η ανάπτυξη ενός μοντέλου, μέσα από ένα ενδεικτικό παράδειγμα. βλ. σελ. 150. (ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ➔)

2.3.4. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο

Η ολοκλήρωση της μοντελοποίησης, επιτυγχάνεται έπειτα από την αξιολόγηση των παραμορφωτικών ή αντιλαμβανόμων θεωρήσεων, της άλλης πλευράς. Η μελέτη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αντίπαλου παίκτη, όπως η φήμη του, ο τρόπος σκέψης του, η κουλτούρα του, το φύλο του, η θρησκεία του, οι εξαρτήσεις του από άλλα πεδία σχέσεων και οι βαθμοί ελευθερίας του, μπορούν να μας κατευθύνουν στην αξιολόγηση της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς. (McLeod, 2020)

Η πολυπλοκότητα της μοντελοποίησης ενός περιστατικού, αποδεικνύεται από το γεγονός, ότι κατά την αξιολόγηση μιας διαπραγμάτευσης, επικρατούν οι υποκειμενικές θεωρήσεις των εμπλεκόμενων μερών, ακόμα και αν τα δεδομένα είναι αντικειμενικά, όπως οι τιμές, οι εξαρτήσεις, οι συνέπειες, η αξιολόγηση χαρακτηριστικών κ.ο.κ. Συνεπώς, οποιαδήποτε στρατηγική ενέργεια, μπορεί να υποστεί αμφισβητήσεις, χωρίς την εκδοχή κάποιου αποδεικτικού στοιχείου.

2.4: Οι Σύγχρονες Μορφές Διαπραγματεύσεων.

2.4.1. Εισαγωγή

Παραδοσιακά, η έκβαση μιας διαπραγμάτευσης, συνδέεται με την θεώρηση, ότι για την πραγματοποίησή της, απαιτείται η *φυσική* παρουσία των εμπλεκόμενων μερών. Οι σύγχρονες μορφές διαπραγματεύσεων, επεκτείνονται σε *εικονικές* και *μονομερείς* ενέργειες, διαμορφώνοντας ανάλογα, το διαπραγματευτικό αποτέλεσμα. Οι χειρισμοί αυτοί των διαπραγματεύσεων, εισήχθησαν στις στρατηγικές της διπλωματίας τα τελευταία χρόνια, καθώς μέχρι πρότινος, δεν χαρακτηρίζονταν ως διαπραγματευτικές τεχνικές. (Νικολόπουλος, 2014) (Ku, 2019)

2.4.2. Άμεσες διαπραγματεύσεις:

Οι άμεσες διαπραγματεύσεις, προϋποθέτουν την φυσική παρουσία των μερών. Κατά την διάρκεια των συναντήσεων, το κάθε μέρος, επιδιώκει την αλλαγή του τρόπου σκέψης του αντίπαλου παίκτη, προκειμένου να επιτεύξει τον στόχο του. Στο πλαίσιο των διεκδικήσεων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα επιχειρήματα, ο τρόπος ομιλίας, η επικοινωνία, η επιχειρηματολογία, το ντύσιμο, οι εκφράσεις προσώπου, η γλώσσα του σώματος, ο τόνος της φωνής, ο τρόπος οπτικής επαφής και γενικότερα τα atmospherics. Δηλαδή, ο χώρος που πραγματοποιείται η διαπραγμάτευση, η λειτουργικότητά του, ακόμα και η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. (McLeod, 2020)

Κατά τη συλλογή στοιχείων, για την διεκπεραίωση της έρευνας, δημιουργήθηκε το ερώτημα:

- *Είναι δυνατό, να θεωρηθεί μια διαπραγμάτευση, υπό ορισμένες τακτικές επικοινωνίας, ως άμεση?*

Με αφορμή αυτό το ερώτημα, αξίζει να υπογραμμιστεί, ότι στις άτυπες αρχές της διπλωματίας, ως άμεση διαπραγμάτευση, δεν θεωρείται μόνο αυτή, που προϋποθέτει αποκλειστικά και μόνο την φυσική παρουσία των μερών, αφού στόχος είναι να βρεθεί μια κοινή αποδεκτή λύση με έκβαση (win-win) και όχι να υπάρξει μια προσχηματική συνάντηση, για να επωφεληθούμε χρόνο.

Επομένως, η εξουσιοδότηση τρίτων προσώπων, όπως: νομικοί, μεσολαβητές, σύμβουλοι κ.ο.κ. θεωρείται επίσης άμεση μορφή διαπραγμάτευσης. (Berkel, 2020)

Η μορφή της άμεσης διαπραγμάτευσης, επιλέγεται από τα μέρη, για 2 λόγους: Είτε επειδή τα μέρη, θεωρούν την άμεση επίλυση, ως την πιο κατάλληλη, είτε λειτουργούν αναγκαστικά, λόγω των δεδομένων της σύγκρουσης. Η επίλυση του προβλήματος έπεται, υπό δύο ειδικότερους τρόπους:

α. την συλλογική επίλυση και

β. την ατομική επίλυση

Α**. Συλλογική επίλυση**: Οι διπλωμάτες ερευνητές της σχολής του Harvard, υποστηρίζουν, ότι η πιο αποτελεσματική τεχνική των διαπραγματεύσεων, είναι αυτή, για την οποία τα μέρη, έχουν κοινό ενδιαφέρον, να καταλήξουν σε μια μέθοδο συλλογικής επίλυσης του προβλήματος (Interest based bargaining). Η μέθοδος αυτής της διαπραγμάτευσης, είναι γνωστή ως *(win-win).* (Ury, 2017)

Η αποτελεσματικότητά της, σύμφωνα με τους διπλωμάτες, είναι μεγαλύτερη από την αξιοποίηση της ΒΑΤΝΑ. Καθώς η ΒΑΤΝΑ, αποσκοπεί στην εναλλακτική λύση, κατά την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης, με πρωταρχικό ρόλο, τα 'ατομικά θέλω' των μερών (Positional bargaining). Συνεπώς, η πλοκή της διαπραγμάτευσης, καταλήγει σε '(*lose-lose), (win-lose)* ή *(lose-win'), ο*ι μέθοδοι των οποίων, συχνά οδηγούν σε αδιέξοδο ή δυσχερές αποτελέσματα. Αντιθέτως, η μέθοδος συλλογικής επίλυσης, αποσκοπεί στην κοινή μεγέθυνση της ωφέλειας (creating value strategy), βάση της οποίας υιοθετείται εν κοινή συναίνεση, μια αποδεκτή λύση.

Η εφαρμογή της συλλογικής επίλυσης, ενδείκνυται όταν:

- Απαιτείται, ο διαχωρισμός των 'σημαντικών' και των 'λιγότερο σημαντικών' ενδιαφερόντων.
- Όταν έπονται μακροχρόνιες συνεργασίες.
- Όταν θα υπάρξει έκβαση win-win, με βασική προϋπόθεση την ενίσχυση κέρδους.

Β. **Ατομική επίλυση:** Κατά την μέθοδο της ατομικής επίλυσης, ο κάθε παίκτης, επιδιώκει την διαπραγματευτική έκβαση, που θα τον ικανοποιεί προσωπικά, αδιαφορώντας για τις συνέπειες του αντιπάλου του. Η θεώρηση αυτή, υιοθετείται όταν ο παίκτης, αισθανθεί ότι οι ωφέλειές του είναι περιορισμένες και δεν διαπραγματεύεται το μοίρασμά τους. Με τον τρόπο της ατομικής επίλυσης, τα μέρη ασκούν διεκδικητικές ενέργειες πάνω στα 'θέλω' τους και χρησιμοποιούν διάφορες παραπλανητικές εκδοχές, απειλές, κ.ο.κ., επιδιώκοντας την κάμψη της αντίστασης του αντιπάλου, προκειμένου να επιτεύξουν τον στόχο του. Στην περίπτωση αυτήν, ο ένας τουλάχιστον εκ των εμπλεκομένων, θεωρεί ότι έχει χάσει. Δηλαδή, υπάρχει έκβαση win-lose. Η θεώρηση αυτή, υποστηρίζει, ότι το ατομικό μου 'κερδίζω', επιτυγχάνεται με το δικό σου 'χάνω'. (Richard, 2009)

Η επιλογή της ατομικής επίλυσης, επιτυγχάνεται όταν:

- Δεν υπάρχει προοπτική μελλοντικής συνεργασίας.
- Οι χρόνοι είναι περιορισμένοι και ο ένας εκ των μερών είναι λιγότερο εξαρτημένος από την έκβαση, ενώ διαθέτει καλή ΒΑΤΝΑ.
- Και τα δύο μέρη, επιθυμούν το ατομικό κέρδος.
- Υπάρχει άγνοια της στρατηγικής των διαπραγματεύσεων.
- Επηρεάζονται από τα πολιτισμικά τους δρόμενα.
- Φέρουν αδυναμία συνδυασμού τεχνικών.
- Δεν αξιολογούν τις συνέπειες

Σύμφωνα με την προσωπική μου έρευνα, στο πλαίσιο της άμεσης διαπραγμάτευσης, η μέθοδος της συλλογικής επίλυσης, μπορεί να μας φέρει την προσδοκώμενη ωφέλεια, έναντι της ατομικής επίλυσης, στον ίδιο τύπο προβλήματος ή διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλειφθεί και η αντίθετη πλευρά, όπου έχουν επιτευχθεί μεγάλοι διαπραγματευτικοί χειρισμοί, μέσω της ατομικής επίλυσης, κάτι που οφείλεται κατά κανόνα στην ερασιτεχνική συμπεριφορά της άλλης πλευράς.

2.4.3. Εικονικές διαπραγματεύσεις:

Κατά τις εικονικές διαπραγματεύσεις, σε αντίθεση με τις άμεσες, δεν υπάρχει προφορική άμεση επικοινωνία, αλλά μόνο έμμεση. Στην περίπτωση αυτή, προσαρμόζουμε την συμπεριφορά μας και εκφράζουμε τα συναισθήματά μας ή τις επιδιώξεις μας, με έμμεση ή εικονική μορφή. Η επιλογή της εικονικής διαπραγμάτευσης, είναι πιο ωφέλιμη όταν:

- Αποσκοπούμε στην δημιουργία εντυπώσεων, για την επίτευξη του στόχου μας, καθώς δεν θα μπορούσαμε να τη συνδυάσουμε με την άμεση διαπραγμάτευση, επειδή θα ήταν οικονομικά ασύμφορη. Η πρακτική αυτή, συνήθως διαμορφώνεται όταν π.χ. αποσκοπούμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας και καταφεύγουμε σε προωθητικές ενέργειες, όπως διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε, δημόσιες σχέσεις, δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κ.ο.κ. (Berkel, 2020)

Υπογραμμίζεται, πως στο πλαίσιο της εικονικής διαπραγμάτευσης, παρουσιάζονται δύο τύποι δυσκολιών. Ο πρώτος τύπος, αναφέρεται στο χρονικό διάστημα των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Είναι γεγονός, πως στην άμεση διαπραγμάτευση, μπορούμε εύκολα να κατανοήσουμε, αν οι προτάσεις μας, γίνονται αποδεχτές ή φέρουν απόρριψη. Στην περίπτωση αυτή, μπορούμε γρήγορα να προβούμε σε διορθωτικές ή επιπρόσθετες ενέργειες, που θα πλησιάσουν τις προσδοκίες, της απέναντι πλευράς.

Ο δεύτερος τύπος δυσκολίας της εικονικής διαπραγμάτευσης, αναφέρεται στον μικρό βαθμό ευελιξίας της, καθώς οι ενέργειες που θα ακολουθήσουμε, πρέπει να συμβαδίζουν με τα χαρακτηριστικά, του συνόλου π.χ. των πελατών, που απευθυνόμαστε. Εν αντιθέσει, στην άμεση διαπραγμάτευση, προσαρμόζουμε την συμπεριφορά μας, στα προσωπικά χαρακτηριστικά, κάθε ατόμου. (Paul J. Lavrakas, 2019)

Από την προαναφερθείσα έρευνα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι συγκριτικά με την άμεση, η εικονική διαπραγμάτευση, φέρει μεγαλύτερο ρίσκο και κίνδυνο. Επομένως, ο τύπος αυτής της εικονικής μορφής, συνίσταται να αξιοποιείται, όταν δεν υπάρχει άλλη επιλογή.

2.4.4. Μεμονωμένες ή μονομερείς ενέργειες:

Μέσα από την αξιοποίηση των μονομερών ενεργειών, επιδιώκονται δύο εκδοχές. Η πρώτη εκδοχή, αποσκοπεί στην *δημιουργία ή την ανάπτυξη δομών σχέσεων*, με τα παράλληλα πεδία μας, ενώ η δεύτερη εκδοχή, είναι άκρος αντίθετη και καταφεύγει στην *διακοπή των σχέσεών* μας. Συνεπώς, η επιλογή των μονομερών ενεργειών, κατά την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης, έρχεται σε δευτερεύουσα θέση. Αυτό σημαίνει, ότι η επιλογή της, έπεται, έπειτα από την χρησιμοποίηση άλλων μορφών διαπραγματεύσεων, οι οποίοι κρίθηκαν αποτυχής. (Berkel, 2020) (Νικολόπουλος, 2014)

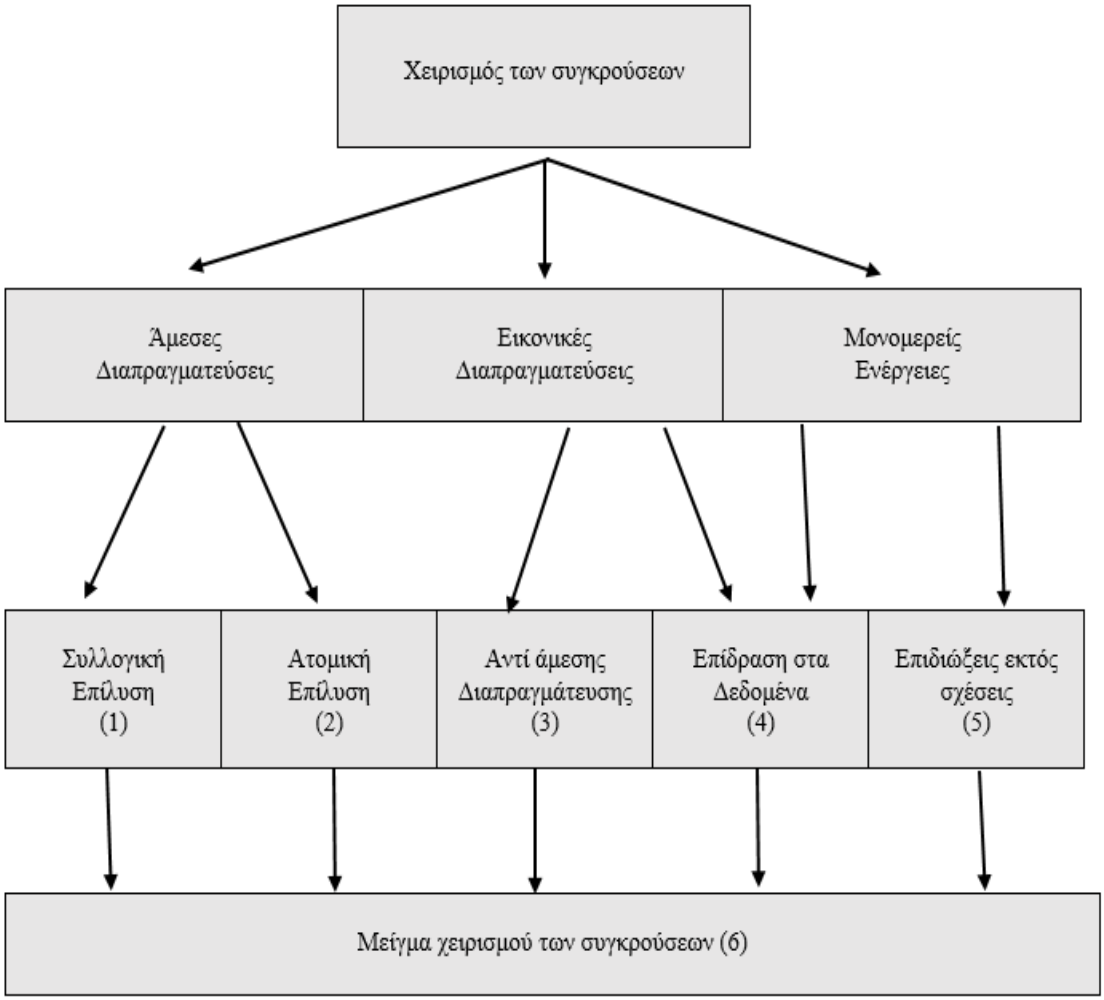
Η έρευνα των μονομερών ενεργειών, δημιούργησε έναν προβληματισμό, σχετικά με την ταύτιση της εικονικής διαπραγμάτευσης, με τις μονομερείς ενέργειες. Συχνά, αρχάριοι διαπραγματευτές, συγχέουν τις δύο αυτές μορφές διαπραγματεύσεων. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε απαραίτητη, η αποσαφήνισή τους, μέσα από ένα παράδειγμα.

Αν υποθέσουμε, ότι δύο εμπλεκόμενα μέρη, έρχονται σε σύγκρουση και ένας εκ των μερών, καταφεύγει σε νομικές εκβάσεις, όπως μήνυση, τότε ασκείται μια πίεση για οικονομικούς ή συναισθηματικούς σκοπούς. Εάν, η μήνυση, αποσκοπεί σε *εκφοβισμό*, για την βελτίωση της ΒΑΤΝΑ και την ενίσχυση της δύναμης, τότε η διαπραγμάτευση φέρει εικονική μορφή. Εάν, ωστόσο, από την άλλη πλευρά, η έκβαση της μήνυσης, επιδιώκει την βελτίωση της ΒΑΤΝΑ, μέσα από τον *τερματισμό* των σχέσεων, μεταξύ των δύο μερών, τότε στην διαπραγμάτευση, εντάσσονται οι μονομερείς ενέργειες.

Με αφορμή αυτό το παράδειγμα, αξίζει να σημειωθεί, ότι στις μονομερείς ενέργειες, εντάσσεται και η διαπραγματευτική στρατηγική, για την οριοθέτηση των διαπραγματευτικών περιθωρίων. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, επιδιώκουμε την οριοθέτηση ή τον περιορισμό ενός συγκεκριμένου πλαισίου στις σχέσεις μας, με την άλλην πλευρά, με τρόπο που να επιτυγχάνουμε εκ του ασφαλούς τους στόχους μας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, αποτελούν οι κανονισμοί, οι συμβάσεις, οι νόμοι, τα μνημόνια κ.ο.κ., βάση των οποίων οριοθετούνται τα περιθώρια συζητήσεων και πράξεων, ενώ έπονται συνέπειες, για όποιον τα ξεπερνάει. Εάν στις διαπραγματεύσεις, δεν τίθεται ή παραβλέπεται το διαπραγματευτικό πλαίσιο των συμπεριφορών,

τότε μπορεί να αξιοποιηθούν άτυποι τρόποι (ρήτρες, δυσφήμηση, δημιουργία δυσμενών συνεπειών, απόκλιση κ.ο.κ.), για την επαναφορά της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, της άλλης πλευράς, στα επιθυμητά για εμάς όρια. (Νικολόπουλος, 2014)

Σχήμα 6: Ο χειρισμός των συγκρούσεων



Πηγή: (Berkel, 2020) (Νικολόπουλος, 2014)

2.4.5. Διαπραγματευτικό μείγμα.

Κατά την ερευνητική επισκόπηση των σύγχρονων μορφών διαπραγματεύσεων, προέκυψε το πόρισμα, ότι ακόμα και αν ο διαπραγματευτικός τρόπος που έχουμε επιλέξει, (Άμεση διαπραγμάτευση, εικονική ή μονομερείς ενέργειες) είναι ο ενδεδειγμένος, η διαπραγματευτική μας έκβαση, μπορεί να βελτιωθεί, χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό διαπραγματεύσεων. Ο συνδυασμός αυτός, ορίζεται ως διαπραγματευτικό μείγμα.

Για την επιλογή του διαπραγματευτικού μείγματος, απαιτείται σχολαστική μελέτη των ωφελειών και των απωλειών, κατά τα 5 ακόλουθα κριτήρια.

- Κόστος
- Ζημία
- Κέρδος
- Συνέπειες (Θετικές-Αρνητικές)
- Ισορροπία των επιδράσεων, ενώ

  Όλα τα προαναφερθέντα κριτήρια, πρέπει να αξιολογούνται βάση:
- Υπολογισμού δυνάμεων
- Διαμόρφωση συγκρουσιακής συμπεριφοράς και
- Συνθηκών (Berkel, 2020) (Gates, 2015)

Κλείνοντας την υποενότητα αυτήν, αξίζει να αποτυπωθεί πως, κατά τον σχηματισμό, ενός διαπραγματευτικού μείγματος, χρησιμοποιείται συνήθως ένας κύριος διαπραγματευτικός τρόπος, τον οποίο στηρίζουμε και συνεπικουρούμε με πρόσθετους τρόπους και στρατηγικές. Για την εύλογη κατανόηση του κεφαλαίου, παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα. Βλ. σελ. 153.

(ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ)

2.4.6. Τελικές παρατηρήσεις – Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο

Έπειτα από την έρευνα των μορφών διαπραγματεύσεων, προκύπτει το συμπέρασμα, ότι μόνο σε απλές υποθέσεις, με χαμηλές εντάσεις, ενδείκνυται η εφαρμογή ενός τύπου διαπραγματεύσεων, κυρίως με άμεσο τρόπο, ώστε να μην καταφεύγουμε σε άσκοπη χρήση των δυνάμεών μας, αλλά και των οικονομικών μας πόρων. Στις πιο σύνθετες περιπτώσεις, κρίνεται απαραίτητος ο συνδυασμός διαπραγματευτικού μείγματος, με κυρίαρχο ρόλο τις εικονικές διαπραγματεύσεις και δευτερεύον τις μονομερείς ενέργειες. (Dawson, 2019) Τονίζεται, ότι ο παραπάνω συνδυασμός μείγματος, είναι ενδεικτικός, γιατί αποτελεί τον συνηθέστερο και ασφαλέστερο τρόπο. Ωστόσο, τα διαπραγματευτικά μείγματα είναι ποικίλα και φέρουν υποκειμενική προσέγγιση.

Για τον λόγο αυτό, κάθε διαπραγματευτική έκβαση, συνίσταται να αντιμετωπίζεται υπό 3 επιφυλάξεις.

1. Όλες οι προαναφερθέντες μορφές, μπορεί να μην μας φέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
2. Τα εμπλεκόμενα μέρη των διαπραγματεύσεων, μπορεί να είναι γνώστες του αντικειμένου, με αποτέλεσμα κάποιες πρακτικές μας, να είναι προβλέψιμες.
3. Κάποια τεχνική μας, μπορεί να φέρει ‘αποτελέσματα μπούμερανγκ’, δηλαδή αντίθετα των προσδοκώμενων. (Ryzov, 2021) (Νικολόπουλος, 2014)

Στις περιπτώσεις αυτές, απαιτείται η άμυνα και η ευθυγράμμιση της στρατηγικής μας κατεύθυνσης. Συνεπώς, εν συνεχεία της μετ. διατριβής, κρίθηκε σκόπιμο, να αποτυπωθούν οι στρατηγικοί τύποι και οι επιμέρους τακτικές αυτών, ενισχύοντας το διαπραγματευτικό μοντέλο, που επιθυμούμε να υιοθετήσουμε.

2.5: Τύποι Διαπραγματευτικών Στρατηγικών

2.5.1. Εισαγωγή

Η διεθνής βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της, στις διαπραγματευτικές στρατηγικές, τονίζοντας τη σημαντικότητά τους. Ο αριθμός των στρατηγικών είναι δύσκολα προσδιορίσιμος καθώς η διαπραγμάτευση, ως ενέργεια, υπήρχε από την αρχαιότητα, ενώ οι επιμέρους τακτικές αυτών, συνεχώς εξελίσσονται, μεταβάλλονται, επεκτείνονται και αναμειγνύονται. Συνεπώς, απαιτείται μια συνεχή μελέτη για τον εξιχρονισμό των γνώσεών μας. (Berkel, 2020)

Στο παρόν κεφάλαιο, αναπτύσσονται οι 5 κυριότερες στρατηγικές, γνωστές ως: *Συμμαχική – Ανταγωνιστική – Συμβιβαστική – Παραχώρησης – Αποφυγής*. Οι εν λόγω στρατηγικές, αποτελούν την εναρκτήριο βάση, για την έναρξη του πρώτου υποκεφαλαίου, στα πλαίσια του οποίου, απεικονίζεται ένα μοντέλο, εναλλακτικής στρατηγικής επιλογής.

Η σημαντικότητα της έρευνας, επεκτείνεται, παρουσιάζοντας επιμέρους τεχνικές, των παραπάνω στρατηγικών. Στο πλαίσιο ανάπτυξης των τεχνικών, επιλέχθηκαν οι πιο αποτελεσματικές, κατά την προσωπική μου άποψη και οι πιο δυσεύρετες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς η άντληση πληροφοριών για την χρήση των τεχνικών αυτών, εθεάθη μέσα από συνέδρια, meetings και επιπρόσθετες σπουδές στο αντικείμενο μελέτης.

2.5.2. Κύριοι τύποι διαπραγματευτικών στρατηγικών.

Η θεώρηση των Savage, Blair και Sorenson, υποστηρίζει ότι υπάρχουν 5 τύποι διαπραγματεύσεων και διακρίνονται σε: Συμμαχική – Ανταγωνιστική – Συμβιβαστική – Παραχώρησης και Αποφυγής. Για την διεκπεραίωσης της θεώρησής τους, ανέπτυξαν ένα μοντέλο στρατηγικής κατεύθυνσης. (Νικολόπουλος, 2014)

Το απεικονιζόμενο μοντέλο, αποσκοπεί να καθορίσει την σημαντικότητα, ανάμεσα στο 'αποτέλεσμα και την σχέση' της συμφωνίας, θέτοντας δύο ερωτήσεις:

1. - Είναι σημαντικό το αποτέλεσμα? (Η ερώτηση αυτή, αποσκοπεί, να καθορίσει την σημαντικότητα επίτευξης του στόχου, για τον διαπραγματευτή).

2. - Είναι σημαντική η σχέση συνεργασίας? (Η δεύτερη ερώτηση, προσδιορίζει τις μελλοντικές σχέσεις των μερών).

Πίνακας 2: Μοντέλο εναλλακτικών στρατηγικών



Πηγή: (Brooks, 2014)

Παρατηρείται ότι η δομή του μοντέλου είναι απλή, ενώ χρησιμοποιούνται κλειστού τύπου ερωτήσεις, που απαιτούν μια θετική ή αρνητική απάντηση. Αυτοί ήταν και οι κύριοι λόγοι, που το συγκεκριμένο μοντέλο, επιλέχθει να συμπεριλαμβάνεται μέσα στην παρουσίαση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, καθώς αποτελεί πηγή στρατηγικής κατεύθυνσης ακόμα και για αρχάριους ερευνητές.

Η στρατηγική, απαιτεί όραμα, εποπτεία, ευθύνη και ρίσκο, ενώ η επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης, βασίζεται κατά κόρον στην άντληση πληροφοριών και στην αξιολόγηση του αντίπαλου παίκτη. (Berkel, 2020)

Λαμβάνοντας υπόψιν, την αντικειμενική αυτή προσέγγιση, αξίζει να σημειωθεί πως η άντληση πληροφοριών, φέρει μια συνεχή μορφή και για το λόγο αυτό, ο εκάστοτε διαπραγματευτής, πρέπει να διαθέτει την ευελιξία, να διαμορφώνει την διαπραγματευτική του συμπεριφορά, στις νέες ‘αναδυόμενες στρατηγικές και διαπραγματεύσεις’, σύμφωνα πάντα με τις εξελίξεις της περίπτωσης. (Ryzov, 2021)

Οποιαδήποτε στρατηγική κατεύθυνση και αν ακολουθήσουμε, θα οδηγηθούμε σε ξεχωριστές συνέπειες, οι οποίες ασκούν επίδραση στο σχεδιασμό και τα στάδια της μοντελοποίησης.

Η σωστή ευθυγράμμιση της στρατηγικής, αποφέρει ωφέλειες, όπως:

1. Συνδρομή στην κατανομή και αξιοποίηση πόρων.
2. Ενίσχυση της βιωσιμότητας των μερών.
3. Άμεση αντιμετώπιση των ενεργειών, ευφυών αντιπάλων.
4. Βελτίωση της φήμης. (Τσαρδανίδης, 2018) (Ryzov, 2021)

Για την σωστή, υιοθέτηση της στρατηγικής κατεύθυνσης των νέων ερευνητών, παρακάτω, ακολουθεί ανάλυση των στρατηγικών ατομικά.

2.5.2.1. Στρατηγική συμμαχίας:

Η εν λόγω στρατηγική, επιτυγχάνεται μέσω συμφωνίας, με έκβαση την κοινή ή την ασύμμετρη ωφέλεια, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Για το λόγο αυτό, συχνά συνδέεται με την στρατηγική συμβιβασμού. Στον κλάδο της διπλωματίας, είναι γνωστή ως (Win-Win) στρατηγική, καθώς τα μέρη, προσπαθούν να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους 'πίτα'. Ο διαπραγματευτικός στόχος της κοινής ωφέλειας, δηλαδή της συμμαχίας, τίθεται συνήθως όταν:

1. Υπήρχαν ομαλές μακροχρόνιες σχέσεις, με την άλλην πλευρά.
2. Οι σχέσεις, δεν είχαν εμφανίσει ποτέ προβλήματα και συναισθήματα δυσπιστίας.
3. Επιδιώκεται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, μελλοντική συνεργασία.
4. Εξαιτίας της κακής BATNA, η προσδοκώμενη ωφέλεια είναι μεγαλύτερη, από αυτήν που θα είχαν σε περίπτωση μη συνεργασίας.
5. Η προσδοκώμενη ωφέλεια, είναι μεγαλύτερη από το Bottom Line.
6. Υπάρχει συμφωνία έκβασης αμοιβαίου οφέλους.
7. Η υποψήφια πρόσθετη ωφέλεια, είναι επαρκής και για τα δύο μέρη ή δεν είναι διεκδικήσιμη, αλλά θα ασκηθούν ωφέλειες από άλλα μεταξύ τους πεδία.
8. Οι στόχοι των μερών, δεν είναι αντικρουόμενοι. (Gates, 2015)

Η στρατηγική συμμαχίας, αποτελεί την πιο αποτελεσματική τεχνική, τόσο για την έκβαση προσωπικών, όσο και επαγγελματικών ζητημάτων. Η αξιοποίησή της, απαιτεί τεχνικές επικοινωνίας, επιχειρηματολογίας και ευστροφίας, ώστε σε περίπτωση που η άλλη πλευρά φέρει μια αντίθετη πολιτική από την δική μας, να αναθεωρήσει και να στραφεί σε στοιχεία συνεργασίας.

2.5.2.2. Ανταγωνιστική στρατηγική:

Στον χώρο των διαπραγματεύσεων, η ανταγωνιστική στρατηγική είναι γνωστή ως (Win-Lose). Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, επιτυγχάνεται όταν οι στόχοι των μερών είναι αντικρουόμενοι.

Δεδομένου του ότι, τα προσδοκώμενα οφέλη είναι ποσοτικοποιημένα και μετρήσιμα, η διαπραγματευτική πίτα, θα πρέπει να μοιραστεί εκ των μερών. Ωστόσο κάθε πλευρά, επιδιώκει να μεγιστοποιήσει το μερίδιό της. Επομένως, όσο ενισχύεται το κέρδος της μίας πλευράς, τόσο αυξάνονται οι απώλειες της άλλης πλευράς και το αντίθετο.

Είναι λογικό να αποτυπωθεί, ότι οι λόγοι που κάποιος αποφασίζει να διαπραγματευτεί για μια έκβαση Win-Lose, είναι οι αντίστροφοι από αυτούς, που τον οδηγούν σε μια επιλογή Win-Win. Σε αυτούς τους λόγους, προσθέτονται επίσης:

1. Η άγνοια της μεθόδου Win-Win.
2. Η αντίληψη ενός τουλάχιστον από τους εμπλεκομένους, ότι το ‘κερδίζω’ του, σε μια έκβαση Win-Lose, θα είναι μεγαλύτερο από το ‘κερδίζω’ του, σε μια έκβαση Win-Win.

Εξαιτίας της φύσης, αυτής της στρατηγικής, χρησιμοποιούνται άτυπες, ‘βρώμικες πρακτικές’, καθώς συνήθως θίγονται θέματα ηθικής. Για το λόγο αυτό, απαιτούνται γνώσεις στρατηγικής άμυνας. (Gates, 2015) (Berkel, 2020)

2.5.2.3. Συμβιβαστική στρατηγική

Η στρατηγική συμβιβασμού, προϋποθέτει την ισορροπία, μεταξύ των αναγκών και των συμφερόντων των μερών. Για το λόγο αυτό, απαιτείται το ‘μοίρασμα της διαπραγματευτικής πίτας, στην μέση’.

Ο συμβιβασμός ως στρατηγική, συνήθως συγχέεται και αντιμετωπίζεται λανθασμένα, ως μια στρατηγική συμφωνίας. Δηλαδή, Win-Win διαπραγμάτευση. Το λάθος αυτής της αντίληψης, οφείλεται στην απερισκεψία των μερών. Βασική διαφορά των δύο στρατηγικών, είναι ότι η Win-Win διαπραγμάτευση, περιλαμβάνει τακτικές αμοιβαίου οφέλους, ενώ η στρατηγική συμβιβασμού, απαιτεί συγχωνεύσεις και παραχωρήσεις.

Η επιλογή της στρατηγικής συμβιβασμού, ενδείκνυται όταν:

1. Οι συγκρούσεις μας είναι εκτεταμένες, σε πολλά παράλληλα πεδία και όταν
2. Η ΒΑΤΝΑ μας είναι ακατάλληλη. Για το λόγο αυτό, το όφελος που θα προσκομίσουμε, θα είναι μεγαλύτερο, από το να δοθεί επέκταση της σύγκρουσης, η οποία θα οδηγούσε για εμάς, σε έκβαση Win-Lose.

Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, προϋποθέτει την αντικειμενική αντίληψη, ότι είμαστε διατεθειμένοι να έχουμε απώλειες από την διαπραγματευτική μας πίτα. Επομένως, η επιχειρηματολογία μας, πρέπει να είναι ορθή και σκληρή, ώστε οι απώλειές, να μην μας προκαλέσουν, μεγάλη ζημία στα συμφέροντάς μας. (Berkel, 2020)

2.5.2.4. Στρατηγική παραχώρησης

Η παραχώρηση αποτελεί μια στρατηγική (Win-Lose), με διαφορετική έκβαση, καθώς προϋποθέτει την ανισορροπία αποτελεσμάτων, μεταξύ των μερών, εν κοινή συναίνεση.

Η στρατηγική της παραχώρησης, είναι αποδεκτό να χρησιμοποιηθεί όταν:

1. Η δύναμη του αντίπαλου παίκτη, είναι συγκριτικά με τα δικά μας δεδομένα, ασυναγώνιστη. (Berkel, 2020)

Κατά την ερευνητική διαδικασία, της συγκεκριμένης στρατηγικής, προέκυψαν οι πληροφορίες από διπλωμάτες ερευνητές, ότι ορισμένοι παίκτες, καταφεύγουν σε στρατηγικές παραχώρησης και όταν:

1. Επιθυμούν αποκλειστικά την ενίσχυση ή την διατήρηση της σχέσης, με την άλλη πλευρά.
2. Φέρουν την αντίληψη, ότι η σχέση Win-Lose, θα ισορροπήσει σε μελλοντική συνεργασία.
3. Προσδοκούν ότι η απώλεια της παραχώρησης, θα ανατραπεί, με μία μελλοντική συνεχή στήριξη. (Berkel, 2020) (Νικολόπουλος, 2014)

Στον αντίποδα αυτής της λογικής, τίθεται η προσωπική μου άποψη, καθώς έπειτα από εκτεταμένη μελέτη, προκύπτει το πόρισμα ότι: Η τακτική της παραχώρησης, για οποιοδήποτε άλλο λόγο, εκτός της ανισορροπίας δυνάμεων, δεν αποτελεί διαπραγμάτευση. Στην εν λόγω περίπτωση, οι υποσχέσεις, οι υποτιθέμενες μελλοντικές συνεργασίες, κ.ο.κ., αποτελούν τεχνικές παραπλάνησης, για την ενίσχυση της δικής τους ωφέλειας, μέσω της δικής μας παραχώρησης, με μηδενικό γι’ αυτούς κόστος ζημίας.

2.5.2.5. Στρατηγική αποφυγής

Η στρατηγική της αποφυγής, αποσκοπεί στην καθυστέρηση, στην μεταβολή ή όπως αναφέρει και η ίδια η λέξη, στην αποφυγή της διαπραγμάτευσης.

Η επιλογή της, στηρίζεται στους ακόλουθους λόγους:

1. Το ενδιαφέρον μας, είναι ουδέτερο για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης ή την ενίσχυση της σχέσης μας.
2. Τα συμφέροντάς μας, είναι ικανοποιητικά και δεν θέλουμε να προβούμε σε ρίσκο.
3. Η ΒΑΤΝΑ μας, μας προσφέρει καλύτερες εναλλακτικές λύσεις, έναντι της προσφερόμενης ωφέλειας. (Berkel, 2020)

Η αλλαγή της στρατηγικής μας απόφασης, για αποφυγή της διαπραγμάτευσης, κατέστη εφικτή, μόνο αν η άλλη πλευρά, καταφέρει να επηρεάσει την άποψή μας, ισχυριζόμενη ότι οι εναλλακτικές μας λύσεις, θα οδηγήσουν σε μια μέτρια έκβαση.

Η άσκηση πίεσης και οι εποικοδομητικές προτάσεις, αποτελούν μερικές από τις τεχνικές, που θα επιδράσουν στο διαπραγματευτικό αποτέλεσμα, αλλά με προοπτικές κόστους.

Η έρευνα εμπλουτίζεται με την παρακάτω αναφορά, επιπρόσθετων στοιχείων, σε πλαίσιο πινάκων, για την ενίσχυση των γνώσεων των νέων διαπραγματευτών και την σωστή επιλογή της στρατηγικής τους κατεύθυνσης.

Πίνακας 3: Συνθήκες, στις οποίες, οι στρατηγικές, κρίνονται κατάλληλες.

Στρατηγική	*Συνθήκες στις οποίες κρίνεται κατάλληλη*	*Συνθήκες στις οποίες κρίνεται ακατάλληλη*
Συνεργασία ή κοινή επίλυση προβλημάτων	1. Τα θέματα είναι σύνθετα 2. Απαιτείται ο συνδυασμός ιδεών για την εύρεση καλύτερων λύσεων 3. Απαιτείται η δέσμευση από όλα τα μέρη για την επιτυχή υλοποίηση 4. Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για κοινή επίλυση των προβλημάτων 5. Το ένα μέρος από μόνο του δεν μπορεί να επιλύσει το πρόβλημα 6. Απαιτείται η διάθεση πόρων από όλα τα μέρη για να επιλυθούν τα κοινά τους προβλήματα	1. Τα θέματα ή τα προβλήματα είναι απλά 2. Απαιτούνται άμεσες αποφάσεις 3. Το άλλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα 4. Το άλλο μέρος δε διαθέτει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
Παραχώρηση	1. Θεωρούμε ότι μπορεί και να κάνουμε λάθος 2. Το ζήτημα έχει μεγαλύτερη αξία για το άλλο μέρος 3. Είμαστε διατεθειμένοι να παραχωρήσουμε κάτι τώρα, με αντάλλαγμα κάτι άλλο στο μέλλον 4. Βρισκόμαστε σε αδύναμη θέση 5. Η διατήρηση της σχέσης είναι πολύ σημαντική	1. Το ζήτημα έχει μεγάλη αξία για μας 2. Θεωρούμε ότι έχουμε δίκιο 3. Το άλλο μέρος κάνει λάθος ή χρησιμοποιεί ανήθικες τακτικές
Κυριαρχία ή ανταγωνισμός	1. Το ζήτημα είναι τετριμμένο 2. Απαιτείται γρήγορη απόφαση 3. Κρίνεται απαραίτητη η επιβολή σε κατηγορηματικούς υφισταμένους 4. Το κόστος ενός μη ευνοϊκού αποτελέσματος είναι μεγάλο για μας 5. Εφαρμόζονται μη δημοφιλείς τρόποι δράσης από όλα τα μέρη 6. Οι υφιστάμενοι στερούνται εμπειρίας και εξειδίκευσης για να πάρουν τεχνικές αποφάσεις 7. Το ζήτημα έχει μεγάλη αξία για μας	1. Το ζήτημα είναι σύνθετο 2. Το ζήτημα δεν έχει μεγάλη αξία για μας 3. Όλα τα μέρη είναι ισοδύναμα 4. Δε χρειάζεται να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις 5. Οι υφιστάμενοι είναι εξαιρετικά ικανοί
Αποφυγή	1. Το ζήτημα είναι τετριμμένο 2. Πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα από την κατά μέτωπο αντιμετώπιση του άλλου μέρους υποβιβάζει τα τυχόν οφέλη από την επίλυση του προβλήματος 3. Απαιτείται η εξασφάλιση περισσότερου χρόνου, ίσως για καλύτερη προετοιμασία	1. Το ζήτημα είναι σημαντικό για μας 2. Είναι δική μας ευθύνη να πάρουμε μία απόφαση 3. Τα μέρη είναι απρόθυμα για μια ενδεχόμενη αναβολή. Τα ζητήματα θα πρέπει να επιλυθούν 4. Απαιτείται άμεση προσοχή για την επίλυση του ζητήματος
Συμβιβασμός	1. Οι στόχοι των μερών είναι αντικρουόμενοι 2. Τα μέρη είναι ισοδύναμα 3. Η συναίνεση δεν μπορεί να επιτευχθεί 4. Οι στρατηγική συνεργασίας ή κυριαρχίας δεν μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς 5. Χρειάζεται μια προσωρινή λύση σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα	1. Το ένα από τα μέρη είναι ισχυρότερο 2. Το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο ώστε μία κοινή επίλυση μετά από συνεργασία να θεωρείται απαραίτητη

Πηγή: (Brooks, 2014) (Berkel, 2020) (Lisa Grayshield, 2020)

Πίνακας 4: Βασικά κριτήρια για την υιοθέτηση στρατηγικών

Κριτήριο	*Ανταγωνιστική Διαπραγμάτευση (Distributive Bargaining)*	*Διαπραγμάτευση Συνεργασίας (Integrative Negotiation)*	*Διαπραγμάτευση Παραχώρησης (Accomodative Negotiation)*
Δομή αποτελεσμάτων	Συνήθως συγκεκριμένο ποσό αποτελεσμάτων που θα πρέπει να μοιραστεί	Συνήθως μεταβλητό ποσό αποτελεσμάτων που θα πρέπει να μοιραστεί	Συνήθως συγκεκριμένο ποσό αποτελεσμάτων που θα πρέπει να μοιραστεί
Στόχοι	Επίτευξη των προσωπικών στόχων σε βάρος των στόχων του άλλου μέρους	Επίτευξη των προσωπικών στόχων σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων του άλλου μέρους	Υπαγωγή των προσωπικών στόχων για χάρη των στόχων της άλλης πλευράς
Σχέσεις	Βραχυπρόθεσμη εστίαση. Δεν υπάρχει η προοπτική συνεργασίας των μερών στο μέλλον	Μακροπρόθεσμη εστίαση. Υπάρχει η προοπτική συνεργασίας των μερών στο μέλλον	Μπορεί να υπάρχει βραχυπρόθεσμη θεώρηση (αφήνουμε το άλλο μέρος να νικήσει για την ειρηνική διευθέτηση του θέματος) ή μακροπρόθεσμη θεώρηση (αφήνουμε το άλλο μέρος να νικήσει με σκοπό την ανταπόδοση στο μέλλον)
Βασικό κίνητρο	Μεγιστοποίηση των προσωπικών αποτελεσμάτων	Μεγιστοποίηση του κοινού οφέλους	Μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων του άλλου μέρους με σκοπό την ενδυνάμωση της μεταξύ τους σχέσης
Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια	Μυστικότητα και αμυντικότητα. Υψηλή εμπιστοσύνη στους εαυτούς μας και χαμηλή εμπιστοσύνη στους άλλους	Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια, ενεργητική ακρόαση, κοινή ανίχνευση εναλλακτικών	Το ένα μέρος είναι περισσότερο ειλικρινές, εκθέτοντας τις προθέσεις του προς την άλλη πλευρά
Επίγνωση των αναγκών	Το κάθε μέρος γνωρίζει τις δικές του ανάγκες, αλλά τις κρύβει ή τις παραποιεί. Κανένα μέρος δεν αφήνει το άλλο να γνωρίσει τις πραγματικές του ανάγκες	Τα μέρη γνωρίζουν και αποκαλύπτουν τις πραγματικές τους ανάγκες, ενώ επιδιώκουν την αντιπόκριση και στις ανάγκες του άλλου μέρους	Το ένα μέρος υπερανταποκρίνεται στις ανάγκες του άλλου μέρους, καταπιέζοντας τις δικές του ανάγκες
Προβλεψιμότητα	Τα μέρη χρησιμοποιούν τις απρόβλεπτες κινήσεις και τον αιφνιδιασμό για να προκαλέσουν σύγχυση στο άλλο μέρος	Τα μέρη είναι προβλέψιμα και ευέλικτα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, προσαρμόζοντας να μην αιφνιδιάσουν	Οι ενέργειες του ένα μέρους είναι εντελώς προβλέψιμες, ενισχύοντας συνεχώς το άλλο μέρος
Επιθετικότητα	Τα μέρη χρησιμοποιούν απειλές και μπλόφες, επιδιώκοντας τη θέση ισχύος στις διαπραγματεύσεις	Τα μέρη μοιράζονται την πληροφόρηση με ειλικρίνεια και συμπεριφέρονται το ένα στο άλλο με κατανόηση και σεβασμό	Το ένα μέρος διακρίνεται από υποχωρητικότητα στις θέσεις του, προσπαθώντας να «μαλακώσει» την άλλη πλευρά

Πηγή: (Berkel, 2020) (Lisa Grayshield, 2020) (Brooks, 2014)

2.5.3. Συμπληρωματικές τεχνικές.

Για την αποφυγή μιας ασαφής έρευνας, τονίζεται ότι υπάρχει ένα όριο μεταξύ των προαναφερθέντων στρατηγικών και των τακτικών. Ως κορωνίδα διαφορά, είναι ότι οι τακτικές, υποτάσσονται των στρατηγικών μας επιλογών. Αναλυτικότερα, οι τακτικές, προσδιορίζουν τις ποικίλες ενέργειες, που αποσκοπούν στην άντληση δύναμης, πίεσης, επιρροής και ανταλλαγής, με απώτερο γνώμονα την επίτευξη των στόχων και την κατοχύρωση των ορίων. Άρα λοιπόν, ο εκάστοτε διαπραγματευτής, απαιτείται να υιοθετήσει ένα 'ρόλο' άμυνας ή επίθεσης, ανάλογα με τη νύξη του περιστατικού. Ο ρόλος, στηρίζεται στην χρήση των παρακάτω τεχνικών: (Berkel, 2020) (Dawson, 2019) (Νικολόπουλος, 2014)

- **Διπλωματικά διλήμματα**: Στο διαπραγματευτικό τραπέζι, θέτονται 2 προτάσεις, ισάξιας σχεδόν ωφέλειας ή απώλειας, ενώ υπάρχουν περισσότερες επιλογές, οι οποίες εσκεμμένα κρύβονται και αποτυπώνονται, αν χρειαστεί ως Plan B. Μέσω της τακτικής αυτής, επιτυγχάνεται η προσωρινή διακοπή της διαπραγμάτευσης, με σκοπό την επικείμενη μελέτη του περιστατικού, την παράταση χρόνου για επανέλεγχο, την άσκηση οικονομικής πίεσης ή ακόμα και παραπλάνησης.
- **Το 'γλύκισμα':** Στο πλαίσιο, ολοκλήρωσης της διαπραγμάτευσης, ο παίκτης χρησιμοποιεί την τακτική 'παραχώρησης', όπως : (Θα σου προσφέρω και το Χ, αν έλθουμε σε όρους συμφωνίας). Η τακτική αυτή, αποσκοπεί στην άμεση επισύναψη της συμφωνίας, στενεύοντας τα χρονικά όρια.
- **Ο καλός & ο κακός:** Η εν λόγω τακτική, αναφέρεται στην σκηνοθέτηση εναλλαγής ρόλων, όπου δύο συνεργάτες, τείνουν να παραπλανήσουν την άλλη πλευρά, με ψυχοπιεστικές εκβάσεις. Ο ένας εκ των μερών, συνειδητά, φέρει μια σκληρή στάση, ενώ ο άλλος μία ήπια, κατευθυνόμενη από την λογική και το κοινό συμφέρον. Στην περίπτωση αυτή, ο αντίπαλος, τείνει να συμφωνεί με τον ρόλο του 'καλού' και να δέχεται τις προτάσεις που παραδίδονται εκούσια.
- **Το τραγάνισμα**: Στο τελευταίο στάδιο της διαπραγμάτευσης, ένας εκ των μερών, αποσκοπεί να εντάξει στην συμφωνία, ένα νέο αίτημα, το οποίο, απείχε μέχρι πρότινος, από την διαπραγματευτική ατζέντα και ενέχει μικρό κόστος, για την άλλη πλευρά. Βασική προϋπόθεση

για την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, αποτελεί η σημαντικότητα της τελικής συμφωνίας, το όφελος της οποίας, πρέπει να είναι ιδιαίτερα αξιόλογο και για τα δύο μέρη. Στην περίπτωση αυτή, κανένας εκ των μερών δεν θέλει να χαλάσει η συνεργασία και εντάσσεται το νέο αίτημα της μίας πλευράς, στους όρους της τελικής συμφωνίας. Συνεπώς, ο αντίπαλος παίκτης, ακολουθεί στρατηγική συμβιβασμού. Η τακτική αυτή, συνηθίζεται σε εμπορικές καταστάσεις και κατά κόρον σε συναλλαγές.

- **Ενοχή**: Η ενοχή, αξιοποιείται ως μια μορφή εκφοβισμού, ενώ δύσκολα γίνεται αντιληπτή, καθώς δεν περιέχει τις συνηθισμένες απειλές και ανήθικες τακτικές. Στην πραγματικότητα, τείνει να αμφισβητήσει την αξιοπιστία και την ακεραιότητα της άλλης πλευράς ή θίγει θέματα έλλειψης εμπιστοσύνης. Η τακτική αυτή, εφαρμόζεται, ώστε η άλλη πλευρά να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε θέματα άμυνας και να χαθεί η ουσία της συζήτησης.
- **Χιονοστιβάδα**: Πρόκειται για μια τακτική, που κατακλύζει με συνεχή και αδιάκοπη πληροφόρηση την άλλη πλευρά. Στόχος, είναι η ασάφεια των πραγματικών και μη στοιχείων. Ουσιαστικά, η τακτική αυτή, τείνει να αποσπάσει την προσοχή των μερών από την ουσία του αντικειμένου που τίθεται προς συζήτηση. Συνήθως, η χιονοστιβάδα πληροφοριών, περιέχει ορολογίες και εξειδικευμένους τεχνικούς όρους, ώστε σε περίπτωση ερωτήσεων, η απάντηση να φέρει μια αόριστη, χωρίς νόημα πρόταση. Συχνά, η χρήση αυτής της τακτικής, ασκείται από δικηγόρους, πολιτικού, κυβερνήσεις κ.ο.κ.
- **Σιωπή**: Η πολιτική της σιωπής, αποβλέπει μια ύπουλη, αψυχολόγητη κίνηση. Η σιωπή δημιουργεί μια ιδιαίτερη ατμόσφαιρα και φέρει σε αμηχανία όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όταν ένας εκ των μερών έχει θέσει μια ερώτηση και δεν λαμβάνει καμία γενικότερα αντίδραση. Η έννοια της αντίδρασης, δεν περιλαμβάνει μόνο την μορφή μιας πρότασης ως απάντηση, αλλά προσδιορίζει και τους μορφασμούς ή την στάση του σώματος. Συνεπώς, η αντίδραση, στην περίπτωση υιοθέτησης της σιωπής, πρέπει να είναι ουδέτερη. Σκοπός είναι, η άλλη πλευρά, να προσθέσει ένα ακόμα στοιχείο, στην ερώτησή της, για την άντληση πληροφοριών.
- **Σταδιακές παροχές**: Η συγκεκριμένη τακτική, αναφέρεται σε παροχές, που δίνονται σε βάθος χρόνου, με βασική προϋπόθεση την ανταλλαγή.
- **Η διάσπαση**: Σε μια έκβαση διαπραγμάτευσης, ένας εκ των μερών, επιχειρεί με διάφορους τρόπους (φιλικούς, επαγγελματικούς, μέσω τρίτων μερών) να ‘προσελκύσει’ ένα άτομο από

την αντίπαλη πλευρά και να τον ‘παρασύρει’, με οποιονδήποτε τρόπο (άμεσο, έμμεσο, εικονικό κ.ο.κ.) προς το μέρος του. Η επιτυχία της τακτικής αυτής επιτυγχάνεται, ακόμα και αν το ‘θύμα’ δεν ανταποκρίνεται. Καθώς, η κίνηση αυτή, θα δημιουργήσει σύγχυση στο περιβάλλον της αντίπαλης πλευράς και κατά επέκταση εγχώρια διλήμματα, γεγονός που αποπροσανατολίζει τις δυνάμεις, της άλλης πλευράς.

- **Τα 5 Γιατί**?: Η τακτική των 5 Γιατί?, ενδείκνυται συνήθως σε ένα εσωτερικό περιβάλλον σύγκρουσης. Ουσιαστικά, κάθε Γιατί, οδηγεί ένα βήμα πίσω, τους λόγους της σύγκρουσης και αποσκοπεί να βρει την ρίζα του προβλήματος.
- **Η κολλημένη βελόνα**: Ως κολλημένη βελόνα, χαρακτηρίζεται η τακτική, όπου επαναλαμβάνεται η ίδια ερώτηση, τόσος φορές, όσες χρειαστεί η άλλη πλευρά για να απαντήσει στο ερώτημα, χωρίς ασάφειες. Η τακτική αυτή, απαιτεί σταθερότητα και χρησιμοποιείται ως μέσο άσκησης πίεσης σε αόριστες απαντήσεις. Σκοπός, είναι η άλλη πλευρά, να πιεστεί ψυχολογικά και να αναφέρει άθελά της πληροφορίες, χρήσιμες για εμάς ή να παρουσιάσει εκρήξεις θυμού, προβάλλοντας μια κακή εικόνα. (Berkel, 2020) (Dawson, 2019) (Gates, 2015) (Lisa Grayshield, 2020)[10] (Νικολόπουλος, 2014)

Παραπάνω, διατυπώθηκαν ορισμένες τεχνικές, η χρήση των οποίων ενδείκνυται σε κάθε τύπο στρατηγικής κατεύθυνσης. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραληφθεί, ότι υπάρχουν τακτικές, το σύνολο των οποίων, αξιοποιείται μόνο σε συγκεκριμένους τύπους.

Με κύριο γνώμονα, ο νέος διπλωμάτης, να αναπτύξει μια σφαιρική εικόνα, παρακάτω, αποτυπώνονται τμηματικά, 7 επιπρόσθετοι τύποι στρατηγικών και οι επιμέρους τεχνικές αυτών.

[10] Όλες οι προαναφερθέντες τακτικές, στηρίχθηκαν στις εν λόγο πηγές και σε προσωπικές σπουδές και σεμινάρια.

Πίνακας 5: Συμπληρωματικές στρατηγικές και επιμέρους τεχνικές αυτών

Χρονικές	**Ελεγκτικές**
Υπομονή Αναβολές Χρονικό όριο Αργοπορίες Πλατίασμα Εκεχειρία Status Quo Ταχύτητα άμεσης απόφασης Αιφνιδιαστικές κινήσεις	Συνολικός έλεγχος Μερικός έλεγχος Κανένας έλεγχος Εξομολόγηση Πλήρη ή μερική γνωστοποίηση Εξατομικευμένες απαντήσεις
Σχεσιακές	**Εξουσιακές**
Φίλος Σύμμαχος Ουδέτερος Εξαγοράσιμος Εχθρός	Καμία εξουσιοδότηση Μερική εξουσιοδότηση Πλήρης εξουσιοδότηση Ιεραρχική έγκριση Απουσία έγκρισης Ο μπαμπούλας
Ποσοτικές	**Επικοινωνιακές**
Σκιά Γραβιέρα Σαλάμι Πακέτο Διαγωνισμός Δύο επιλογές Κλιμάκωση απαιτήσεων	Σιωπή Έκπληξη Μπλόφα Χιονοστιβάδα Τραμπούκος Ξαφνικά νέα Μητέρα Τερέζα

Κανόνας ισορροπίας Κίνηση σε κίνηση Ορισμένος προϋπολογισμός Σημαντικό αντάλλαγμα Πρόταση προς άρνηση	Λογικό & Δίκαιο Αυτό είναι! Αν θες.. Το ξύπνημα του νεκρού Είναι αδιαπραγμάτευτο Ο τελευταίος αριθμός Στρογγυλά νούμερα Ανατολικό μέτωπο Μπλόφα κότας Ηθικός εξαναγκασμός Συνεχείς επαναλήψεις Εσκεμμένη παραπληροφόρηση
Παράκαμψης	
Κράχτης Απόσυρση Ψευδή επίθεση Ψευδή υποχώρηση Καλός και κακός Λανθασμένα στοιχεία Παραπλανητικά στοιχεία Ομελέτα	

Πηγή: (Νικολόπουλος, 2014) (Berkel, 2020) (Brooks, 2014)

Συγκεντρωτικά, στον πίνακα, αναγράφονται οι 7 τύποι συμπληρωματικών στρατηγικών, οι οποίοι χωρίζονται σε:

1. Χρονικές → (Αποσκοπεί στην εκμετάλλευση χρόνου)
2. Ελεγκτικές → (Επιδιώκει την εξασφάλιση αμυντικών τεχνικών)
3. Σχεσιακές → (Στηρίζεται στην αξιοπιστία των εμπλεκόμενων μερών)
4. Εξουσίας → (Αποβλέπει στο δικαίωμα για εξουσία ή στην εξουσιοδότηση άσκησης εξουσίας)

5. Ποσοτικές → (Σχετίζεται με παραπλανητικές κινήσεις)
6. Επικοινωνιακές → (Τίθεται άσκηση πίεσης, μέσω επικοινωνιακών δεξιοτήτων) και
7. Παράκαμψης → (Πρεσβεύει να διχάσει τον αντίπαλο παίκτη, μέσω αποφυγής).

(Νικολόπουλος, 2014) (Berkel, 2020)

Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιγραμματική αναφορά τους, είναι:

α. Ενδέχεται ο αντίπαλος προς αντιμετώπιση παίκτης, να είναι γνώστης των τεχνικών αυτών.

β. Ο υποψήφιος διαπραγματευτής, θα μπορεί να επεκτείνει αυτοβούλως την στρατηγική που έχει επιλέξει, με πρόσθετη, ατομική εξατομικευμένη έρευνα.

γ. Η μετ. διατριβή προϋποθέτει ένα όριο λέξεων, γεγονός που στενεύει την έκταση της έρευνας και επιλέχθηκαν να αποτυπωθούν τα πιο βάσιμα και δυσεύρετα στοιχεία.

δ. Δημιουργούνται ερωτηματικά, σε έναν νέο ερευνητή για εξέλιξη της έρευνας.

2.5.4. Τελικές παρατηρήσεις - Μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο

Στην καθημερινή μας ζωή, πολλές φορές ερχόμαστε αντιμέτωποι με την ίδια σύγκρουση, αλλά υπό διαφορετικές συνθήκες. Άλλες πάλι φορές, καλούμαστε να διαπραγματευτούμε, υπό περιορισμένους βαθμούς ελευθερίας, αναφορικά με τις αντιδράσεις μας. Άρα, είμαστε εγκλωβισμένοι στο διαπραγματευτικό μας πλαίσιο. Ενδεικτικά παραδείγματα εγκλωβισμού, αποτελούν οι υποχρεώσεις, οι εξαρτήσεις, τα οργανωτικά[11] ή ακόμα και τα χωροταξικά. Συνεπώς, προκύπτει ότι ο εγκλωβισμός σε μια διαπραγμάτευση, μπορεί να είναι θέμα επιλογής, στρατηγικής ή και συνθηκών. (Berkel, 2020) (Ryzov, 2021)

Συμπεραίνουμε, λοιπόν ότι συχνά στις διαπραγματεύσεις, κατασκευάζεται ένα 'καλούπι' συμπεριφοράς, μέσα στο οποίο δίνεται η δυνατότητα να κινηθούμε διαπραγματευτικά. Η τακτική αυτή, προκύπτει:

1. είτε από την δική μας πλευρά, λόγω εγκλωβισμού,
2. είτε χρησιμοποιείται από την πλευρά του αντιπάλου, ως μια στρατηγική εγκλωβισμού, την λεγόμενη, 'οριοθέτηση των διαπραγματευτικών περιθωρίων'.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, ενδέχεται η διαπραγματευτική μας συμπεριφορά, να αποκλίνει από την επιθυμητή και όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία.

Συνεπώς, οι διαπραγματευτές, είναι υποχρεωμένοι να υποδύονται έναν 'ρόλο'. Γεγονός, που ένταξε την υποκριτική, στον κλάδο της διπλωματίας, για την οποία γίνεται λόγος στο επόμενο κεφάλαιο.

[11] Οργανωτικά=Επαγγελματικά

2.6: Κρίσιμοι Παράγοντες, Που Επηρεάζουν Την Διαπραγμάτευση.

2.6.1. Εισαγωγή

Το τελευταίο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής, αποσκοπεί να αναλύσει τους κρίσιμους παράγοντες, που επιδρούν στο αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Οι παράγοντες αυτοί, αφορούν την επικοινωνία, την άρθρωση ερωτήσεων και την ρητορική τέχνη γενικότερα.

Ο χειρισμός της υποκριτικής γνώσης, είναι ένα ισχυρό εργαλείο, το οποίο συνδυάζεται με την αντίληψη, για το πώς, πού και πότε, πρέπει να χρησιμοποιηθεί, ανά περίπτωση. Η χρήση του, στηρίζεται στο ανθρώπινο ένστικτο, το οποίο υπάρχει σε πολλούς ρόλους στην καθημερινότητά μας. Η ανθρώπινη εκφραστικότητα, έχει ιδιαιτερότητες, όχι ‘συνταγές’, αλλά εκφραστικές δυνατότητες, που διαμορφώνουν την διαπραγματευτική μας συμπεριφορά. Συνεπώς, στο πλαίσιο του κεφαλαίου, θα αναπτυχθούν στοιχεία έκφρασης ή απόκρυψης.

2.6.2. Επικοινωνία

Η επικοινωνία, αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα, για την επισύναψη μιας συμφωνίας, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ανταλλαγή μηνυμάτων, η τεκμηρίωση ενδιαφερόντων και η διεκπεραίωση προτάσεων απαιτούν μια ομαλή ροή πληροφοριών, χωρίς θόρυβο. Το επικοινωνιακό μοντέλο φέρει την μορφή:

Πομπός → Μήνυμα → Μέσο → Δέκτης

- **Πομπός**: Στην περίπτωση που μεταφέρουμε ένα μήνυμα ή μια πληροφορία στην άλλη πλευρά, τότε ενεργούμε ως πομπός μηνυμάτων. Στο χώρο της διπλωματίας, ο τρόπος που θα τεκμηριώσουμε μια πρόταση, θεωρείται σημαντικότερος, από το περιεχόμενο του μηνύματος.
- **Μήνυμα**: Το μήνυμα, απαιτείται να είναι απλό, δομημένο, ευθυγραμμισμένο και σωστά τεκμηριωμένο, στενεύοντας τα περιθώρια παρερμηνεύσεων. Στο διαπραγματευτικό τραπέζι, η τοποθέτηση του μηνύματος, πρέπει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, να καθοδηγεί στην αποδοχή των θέσεών μας. (Berkel, 2020)
- **Μέσο**: Στον κλάδο των διαπραγματεύσεων, ως μέσο θεωρείται το στοιχείο ανταλλαγής. Για να πάρουμε, κάτι πρέπει να δώσουμε. Συνεπώς, πριν εμπλακούμε σε έκβαση διεκδικήσεων, πρέπει να δημιουργήσουμε κάτι, που να είναι ανταλλάξιμο. (Paoul, 2019) Ωστόσο, δεν πρέπει να παραγραφεί και η αντικειμενική έννοια της λέξης ‘μέσο’, καθώς αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Ως μέσο, θεωρείται επίσης η αξιοποίηση προφορικού-γραπτού λόγου, λεκτικής και μη επικοινωνίας.
- **Δέκτης**: Ως δέκτης, χαρακτηρίζεται αυτός που θα λάβει το μήνυμά μας. Η μελέτη της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς, θα μας κατευθύνει στο στρατηγικό του μοντέλο και έτσι θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε, πόσες πιθανότητες έχουμε να κερδίσουμε την διαπραγμάτευση, τεκμηριώνοντας παραπλανητικά, αυτά που ο δέκτης ‘θέλει’ να ακούσει. Η διεκπεραίωση των προτάσεών μας, εξαρτάται από τον βαθμό της αντιληπτικής ικανότητας του δέκτη, ο οποίος στηρίζεται στο μορφωτικό του επίπεδο, στη φήμη του και στον επαγγελματικό του προσανατολισμό.

2.6.3. Η δύναμη των ερωτήσεων.

Ένας έμπειρος διαπραγματευτής, γνωρίζει ότι κάθε ερώτηση, κρύβει έναν σκοπό. Για το λόγο αυτό, πρέπει να ερευνηθούν οι τρόποι και οι λόγοι που θα υποβληθούν οι ερωτήσεις. Η καλύτερη τεχνική αντιμετώπισης, είναι η προετοιμασία για πιθανές ερωτήσεις ή απαντήσεις, αποκρύπτοντας στοιχεία εκνευρισμού.

Συνεπώς, ο τρόπος που θα τεκμηριώσουμε μια ερώτηση, αποτελεί βασικό διαπραγματευτικό εργαλείο. Οι ερωτήσεις στο διαπραγματευτικό τραπέζι, τίθενται με την μορφή:

- **Ανοικτές ερωτήσεις**: Ενδείκνυνται στο πρώτο στάδιο της διαπραγμάτευσης και αποσκοπούν στην συλλογή πληροφοριών ή στην αξιολόγηση του αντίπαλου παίκτη. Οι ανοικτές ερωτήσεις, απαιτούν την τεκμηρίωση μιας ολοκληρωμένης πρότασης, εκφράζοντας στοιχεία και πληροφορίες, τα οποία υπό κανονικές συνθήκες, ο δέκτης, δεν είναι υποχρεωμένος να διατυπώσει. Σημειώνεται, ότι σε μια διαδικασία διαπραγματεύσεων, οι ανοικτές ερωτήσεις, πρέπει να διατυπώνονται καθόλη την διάρκεια της συζήτησης, αλλά με μεθοδικότητα. Π.χ.
  - Γιατί, αποσκοπείτε σε μια μακροχρόνια σύμβαση?
- **Κλειστές ερωτήσεις**: Οι κλειστές ερωτήσεις, διατυπώνονται με συγκεκριμένο τρόπο, ώστε η απάντηση να προσδιορίζεται μονολεκτικά με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ. Οι ερωτήσεις αυτές, συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται κατά την επιβεβαίωση γεγονότων, για να ξεκαθαριστεί μια απροσδιόριστη κατάσταση ή ως ανακεφαλαίωση των όσων έχουν προηγηθεί. Π.χ.
  -Επομένως, δεν ενδείκνυνται αποζημίωση, σωστά?
- **Διερευνητικές ερωτήσεις**: Αυτού του τύπου οι ερωτήσεις, χρησιμοποιούνται, όταν επιχειρούμε να συλλέξουμε περισσότερα στοιχεία ή να προσδιορίσουμε κάποια ασαφές πληροφορία. Π.χ. (Williams, 2019)
  - Μπορείτε σας παρακαλώ, να μου περιγράψετε, τον τρόπο ποιοτικού ελέγχου, στο Χ στάδιο λειτουργίας?
- **Πολλαπλές ερωτήσεις**: Πρόκειται για μια συνεχή ροή ερωτήσεων, που ασφυκτιούν τον αντίπαλο παίκτη. Η χρήση τους είναι δύσκολη και απαιτεί εμπειρία, καθώς οι δέκτες,

συνηθίζεται να απαντούν μόνο σε ένα, δύο εύκολα ερωτήματα, ενώ τα υπόλοιπα αγνοούνται. Π.χ. (Νικολόπουλος, 2014) (Lu Wenxue, 2016)

- Υπάρχουν επιχειρήματα, για τα όσα έχουν αναφερθεί? Είναι βάσιμα? Μπορώ να έχω μια αναφορά? Ήταν κάποιος παρόν? Τι αποσκοπείτε, με αυτή την κίνηση?

- **Ερωτήσεις επιβεβαίωσης**: Ενδείκνυνται σε περιπτώσεις που έχει ήδη υπάρξει συμφωνία, αλλά διακρίνονται κάποιες ασάφειες. Π.χ.

  - Το ύψος της τιμής, του προϊόντος, θα παραμείνει σταθερό, μέχρι οι πωλήσεις να φέρουν άνοδο 4%. Σωστά?

- **Ανταναλαστικές ερωτήσεις**: Αποσκοπούν να μάθουν, αν η άλλη πλευρά είναι ικανοποιημένη ή δυσαρεστημένη, με την εκάστοτε συζήτηση. Επομένως, η ερώτηση, ασκείται σε μια προσπάθεια 'διαπίστωσης', μιας κατάστασης. Στην περίπτωση αυτή, εντάσσεται και το συναισθηματικό στοιχείο. Π.χ.

  - Αντιλαμβανόμαστε και λυπούμαστε γι' αυτό, ότι η αντιπρότασή μας, δεν σας ικανοποιεί. Σωστά?

- **Υποθετικές ερωτήσεις**: Φέρουν ένα υποθετικό χαρακτήρα και εξυπηρετούν σε μια κατάσταση πίεσης ή στενότητας της συζήτησης, προς το μέρος μας. Η χρησιμότητά τους υφίσταται, επειδή δίνουν τον λόγο στην άλλη πλευρά και έτσι αντιστρέφονται οι ρόλοι. Ακόμη, ενδείκνυνται, γιατί υποθέτοντας μια κατάσταση, μπορεί να αναπτυχθούν ιδέες, να τεκμηριωθούν προτάσεις και να αναγεννηθεί ένας χαμένος διάλογος. Π.χ. (Williams, 2019) (Νικολόπουλος, 2014)

  - Υποθέτουμε ότι, δεχόμαστε να επεκτείνουμε την συνεργασία μας, για τα επόμενα 3 έτη. Τί θα γίνει αν…?

Η δύναμη των ερωτήσεων, φέρει ύπουλα τεχνάσματα και τεχνικές, για το λόγο αυτό, κρίθηκε αναγκαία, η παρακάτω ενδεικτική τεκμηρίωση, επιπρόσθετων προτάσεων.

Πίνακας 6: Η δύναμη των ερωτήσεων

Τρόποι συμπεριφοράς της άλλης πλευράς	*Πιθανές ερωτήσεις από την πλευρά μας*
Τελεσίγραφα *("Take it or leave it")* *«Αυτή είναι η τελευταία προσφορά μας είτε τη δέχεστε είτε διακόπτεται η διαπραγμάτευση»*	• "Αν μπορούσαμε να εντοπίσουμε μια ελκυστικότερη εναλλακτική από αυτή που προτείνετε, θα εξακολουθούσατε να επιμένετε στη θέση σας;"
	• "Θα πρέπει να αποφασίσω αυτή τη στιγμή ή έχω το περιθώριο να το σκεφτώ;"
	• "Υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος γι αυτή την πίεση από μέρους σας;"
Πίεση για απάντηση σε μια παράλογη χρονική προθεσμία	• "Γιατί δε μπορούμε να διαπραγματευτούμε τη συγκεκριμένη προθεσμία;"
	• "Αν αντιμετωπίζετε ισχυρή πίεση να κλείσετε μία συμφωνία στη συγκεκριμένη προθεσμία, τι μπορώ να κάνω για να ελαττώσω αυτή την πίεση;"
	• "Γιατί ειδικά σήμερα το απόγευμα; Γιατί όχι αύριο το πρωί;"
Ύπουλα τεχνάσματα	• "Πως αιτιολογείτε τη θέση που προβάλλετε;"
	• "Τι θα κάνατε εσείς στη θέση μου;"
	• "Τι θεωρείτε εσείς ως δίκαιη προσφορά;"
	• "Σε ποια πρότυπα θεωρείτε ότι θα πρέπει να υπακούει η τελική συμφωνία;"
Αδιέξοδο	• "Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε και οι δύο, προκειμένου να κλείσουμε το χάσμα ανάμεσα στις θέσεις μας;"
	• "Τι χρειάζεται από την πλευρά μου, προκειμένου να κλείσουμε τη συμφωνία αμέσως τώρα;"
Αναποφασιστικότητα για την αποδοχή ή την απόρριψη της προσφοράς μας	• "Ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική σας απέναντι στη λύση που σας προσφέρω και στο κλείσιμο της συμφωνίας αμέσως τώρα;"
	• "Τι καλύτερο έχετε να κερδίσετε, αν απορρίψετε την προσφορά μου;"
	• "Πως είστε τόσο σίγουρος ότι θα κλείσετε καλύτερη συμφωνία από αυτή που σας προτείνω;"
Η κατηγορία της άλλης πλευράς ότι την αδικούμε και ότι έχουμε κάνει καλύτερες προσφορές σε άλλους ενδιαφερομένους	• "Τι θεωρείτε εσείς ως δίκαια προσφορά και γιατί αμφισβητείτε αυτά που σας προτείνω;"
	• "Πιστεύετε ότι εξυπηρετώ καλύτερα τα συμφέροντά μου με το να είμαι άδικος μαζί σας;"
	• "Γιατί αποκλείετε διάφορα άτομα να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο, όμως όλα να αντιμετωπίζονται τελικά δίκαια;
Προσπάθειες της άλλης πλευράς να ασκήσει πίεση, να χειραγωγήσει ή να παραπλανήσει	• "Δε θα ήταν καλύτερο να μείνουμε όλοι ικανοποιημένοι από αυτή τη συμφωνία;"
	• "Πως θα συμπεριφερόσασταν αν αντιστρέφαμε τους ρόλους και νιώθατε την πίεση που αντιμετωπίζω εγώ τώρα;"
	• "Υπάρχει ειδικός λόγος να αντιμετωπίσουμε τη διαπραγμάτευση κάτω από αυτό το πρίσμα;"

Πηγή: (Berkel, 2020) (Deckers, 2018)

2.6.4. Επιχειρηματολογία

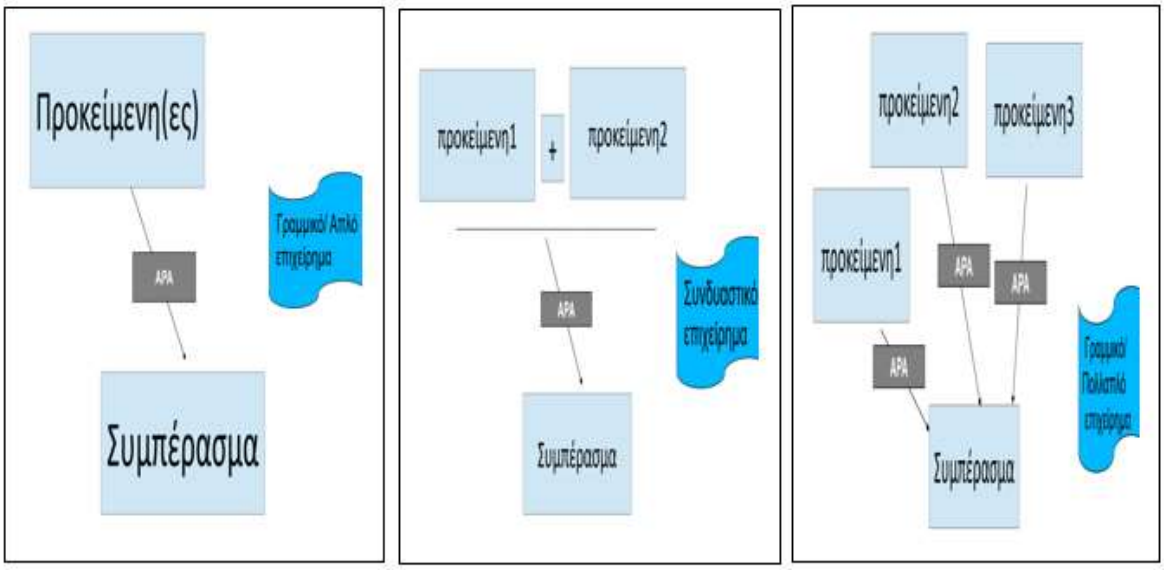
Ο όρος επιχειρηματολογία, αναφέρεται στους λόγους και τα ερείσματα, που στηρίχθηκαν οι ισχυρισμοί μας και θεμελιώσαμε αυτήν την άποψη.

Για παράδειγμα, η τεκμηρίωση μιας πρότασης υπέρ ή κατά της αλήθειας μιας θέσης, η αποδοχή ή η κατάρριψη ενός ισχυρισμού, ή ακόμα και η επιδιόρθωση λάθος συμπερασμάτων, απαιτούν τεκμηρίωση. Δηλαδή αιτιολόγηση. Ως αιτιολόγηση, ενδείκνυται οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο ή τεκμήριο, το οποίο θεωρήσαμε λογικό και στηρίξαμε τις υποκειμενικές μας απόψεις. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι, επιχειρηματολογία απαιτείται, όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις.

Ένα βάσιμο επιχείρημα, πρέπει να ικανοποιεί 2 σκοπούς:

1. Οι προκείμενες να είναι *αποδεκτές*, (σίγουρα ή πιθανόν αποδεκτές) ώστε να απορρέει ένα βάσιμο συμπέρασμα.
2. Το συμπέρασμα, πρέπει να διαμορφώνεται *λογικά* από τις προκείμενες. (Δηλαδή να είναι αληθινό). (βλ. πίνακα 7). (Gates, 2015) (Williams, 2019)

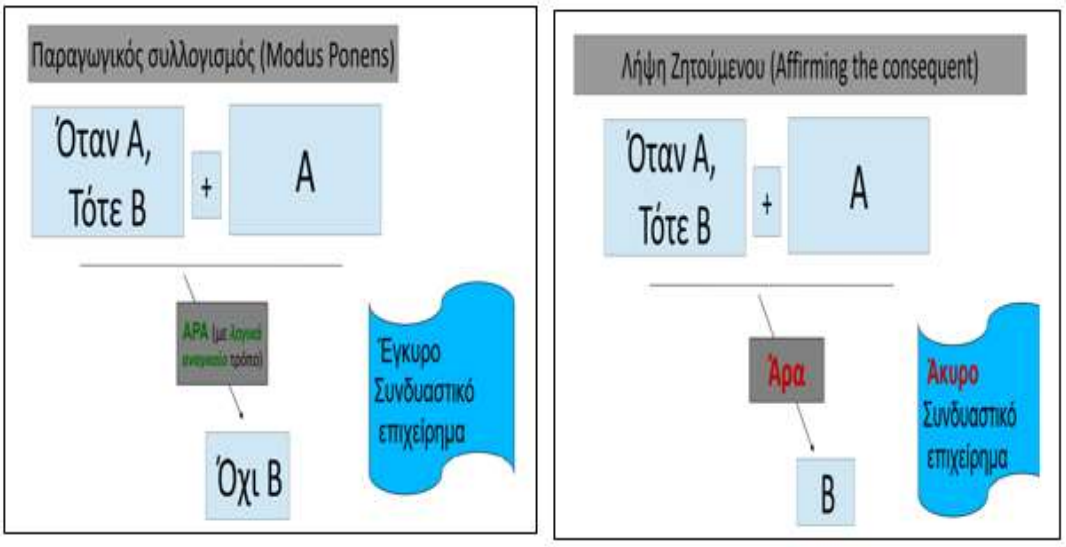
Πίνακας 7: Η εγκυρότητα ενός επιχειρήματος

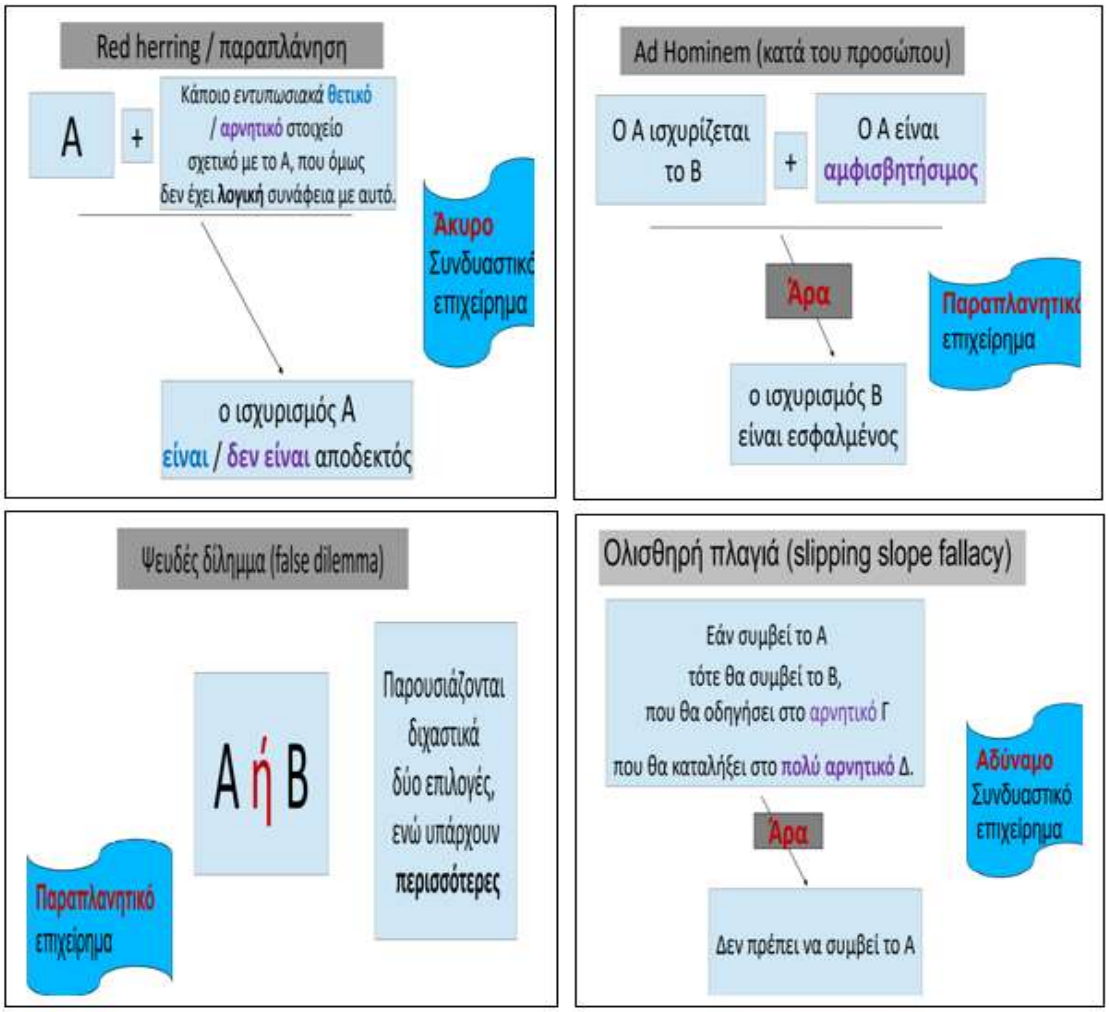


Ένα αποδεκτό ή μη επιχείρημα, απαιτεί αντίληψη και αξιολόγηση. Οι ακόλουθοι παράγοντες, θα διευκολύνουν έναν αρχάριο διαπραγματευτή, να αποσαφηνίσει την εγκυρότητα ή μη, ενός επιχειρήματος. Συγκεκριμένα:

1. Ένα επιχείρημα είναι *βάσιμο*, εάν ικανοποιεί το κριτήριο, ότι οι προκείμενες είναι αποδεκτές. Διαφορετικά, είναι μη αποδεκτό.
2. Το επιχείρημα είναι *αποδεκτό*, εάν ικανοποιεί το κριτήριο, ότι το συμπέρασμα, προκύπτει λογικά από τις προκείμενες. Αλλιώς είναι παράλογο ή ασύνδετο.
3. Η ορθότητα του επιχειρήματος, πρέπει να ικανοποιεί και τα 2 παραπάνω κριτήρια. Υπό άλλες συνθήκες είναι ελλιπές.
4. Ένα ορθό επιχείρημα, με επιβεβαιωμένα αληθείς προκείμενες, είναι σίγουρο. (βλ. πίνακα 8) (Lu Wenxue, 2016)

Πίνακας 8: Επιχειρήματα με τέχνες πειθούς





Πηγή: (Deckers, 2018) (Berkel, 2020)

Παραπάνω, αποτυπώθηκαν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα, διαφόρων τεχνικών, που μπορούν να κατευθύνουν τον συλλογισμό και την πορεία της σκέψης, του ανθρώπινου εγκεφάλου, έτσι ώστε ένας διαπραγματευτής, να προβεί σε έγκυρα συμπεράσματα. Κλείνοντας, η επιχειρηματολογία, απαιτεί εκτός από αποδείξεις και τέχνη πειθούς. Ως απόδειξη, θεωρείται κάτι που είναι βάσιμο, ενώ η τέχνη της πειθούς, απαιτεί γνώσεις ρητορικής, που αναπτύσσονται στη συνέχεια. (McLeod, 2020)

2.6.5. Ρητορική τέχνη

Σε μια διαπραγμάτευση, απαιτείται η ρητορική τέχνη, καθώς οι διαπραγματευτές, υιοθετούν έναν ρόλο πειστικής κατάληξης, μέσω της δημιουργίας της πειθούς. (Williams, 2019)

2.6.5.1. Ενεργητική ακρόαση

Η ενεργητική ακρόαση, αποβλέπει στην ‘αξιολόγηση’ του αντίπαλου παίκτη. Σκοπός, είναι να συλλεχθούν πληροφορίες, ανάλογα με τα διαπραγματευτικά του χαρακτηριστικά και κατά επέκταση με την στρατηγική του.

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ενεργητικής ακρόασης είναι: Επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας στον ομιλητή κρατώντας οπτική επαφή, παρατηρούμε την γλώσσα του σώματος, κατά 70% ακούμε και κατά 30% μιλάμε, ενθαρρύνουμε την άλλη πλευρά να μιλήσει, θέτουμε ανοιχτές και διερευνητικές ερωτήσεις, χαμογελάμε, κάνουμε νεύματα με το κεφάλι ώστε να γίνει κατανοητό ότι δεν είμαστε παθητικοί δέκτες, αλλά ενδιαφερόμαστε για τη συζήτηση. Δεν διακόπτουμε, τον συνομιλητή μας αντιπαραβάλλοντας ρητά τις απόψεις μας, αντιθέτως αποσκοπούμε να απελευθερώσουμε ψυχικά την άλλη πλευρά και να εκφράσει τους προβληματισμούς της, πίσω από τις θέσεις της. Το γεγονός αυτό, μας οδηγεί στους στόχους της. Δηλαδή, κοντά στην επιτυχία, προς την προσδοκώμενη για εμάς ωφέλεια. Υποστηρίζεται, ότι η μεγαλύτερη ανένδοξη παραχώρηση είναι να ανακαλύψει η άλλη πλευρά, ότι έχουμε αποκρυπτογραφήσει τα λεγόμενά της. (Berkel, 2020) (Ku, 2019)

2.6.5.2. Πειθώ.

Υπάρχουν 2 διαστάσεις στον τομέα της πειθούς, που αναλογούν στην αντίληψη και συνείδηση του αντίπαλου παίκτη:

1. Η χρήση της πειθούς, ως *απάτη*. Η αξιοποίηση της οποίας, αποσκοπεί στην δημιουργία μιας ψευδαίσθησης για την άλλη πλευρά. Στην εν λόγο περίπτωση, ο αντίπαλος παίκτης πρέπει να έχει αξιολογηθεί ως ανίσχυρος ακροατής. Δηλαδή ως ένας παθητικός δέκτης, κοινός 'θεατής' που φέρει άγνοια των διαπραγματεύσεων.
2. Η χρήση της πειθούς, ως *ενίσχυση της κρίσης*. Η αναφορά αυτή, είναι γνωστή στους κλάδους της διπλωματίας και της υποκριτικής. Πρεσβεύει την αξιοποίηση ήπιων τεχνικών και στρατηγικών, καθώς απευθυνόμαστε σε έναν ενεργό ακροατή και ίσως γνώστη, της διπλωματίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ακροατής, μπαίνει στον ρόλο του κριτή και συνεπώς δεχόμαστε μια μικρή απειλή, που αρχικά επιχειρούμε να αποφύγουμε. (Lu Wenxue, 2016) (McLeod, 2020)

Η χρησιμοποίηση, οποιουδήποτε εκ των δύο διαστάσεων, απαιτεί την πειστικότητα του λόγου. Συνεπώς, κρίνεται ωφέλιμο, να αποτυπωθούν τα 3 είδη πειστικού λόγου. (Κωνσταντίνος Μενουδάκος, 2018) Η αναφορά τους, έγκειται να αποσαφηνίσει, αν το επίδικο (δηλαδή το προς κρίση καλό-κακό, θετικό-αρνητικό, ωφέλιμο και μη), αφορά το παρελθόν, το παρόν ή το μέλλον. Αναλυτικότερα, ο λόγος διακρίνεται σε: Δικανικός, Επιδεικτικός και Συμβουλευτικός. Λεπτομέρειες, αναφορικά με την χρήση τους, σκιαγραφούνται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 9:Τα είδη του λόγου

1. **Δικανικός**: Στο διαπραγματευτικό τραπέζι, η χρήση του δικανικού λόγου, αποσκοπεί να επαναφέρει στην μνήμη της άλλης πλευράς, τα όσα έχουν προηγηθεί. Συνεπώς, ανατρέπεται χρονικά η συζήτηση, με τη χρήση παρελθοντικού χρόνου. Πολλές φορές, χρησιμοποιείται στα δικαστήρια, για την επίκληση του νόμου, καθώς συχνά ο ομιλητής ασκεί κατηγορίες ή απολογείται για μια κατάσταση.
2. **Επιδεικτικός**: Ο επιδεικτικός λόγος, γίνεται εμφανής, όταν ο διαπραγματευτής, αναφέρει, είτε ψευδή, είτε αληθή, γεγονότα του παρόντος. Ωστόσο, κάποιες φορές, μπορεί να προτρέψει μια συζήτηση, σε γεγονότα παρελθοντικά ή μελλοντικά.

3. **Συμβουλευτικός**: Το συμβουλευτικό γένος, ασκείται σε μελλοντικό χρόνο, καθώς στην περίπτωση αυτή, ο διαπραγματευτής, προσδιορίζει, τις συνέπειες που έπονται, με αποτέλεσμα να προτρέπει ή να αποτρέπει κάποιες ενέργειες. (Παναρέτου, 2010)

Πηγή: (Παναρέτου, 2010)

Η ορθότητα του λόγου, δεν ολοκληρώνεται απλά με έναν χρονικό προσδιορισμό. Κινητήρια μορφή πειστικότητας, αποτελούν τα 'μέσα', που χρησιμοποιούνται, τα οποία στηρίζονται στην προαναφερόμενη επιχειρηματολογία, την ηθοποιία[12] και την παθοποιία[13]. Το σύνολο των χαρακτηριστικών τους, προσδιορίζουν την 'ψυχολογία' της γλώσσας του σώματος, για την οποία γίνεται λόγος στην τελευταία υποενότητα. (McLeod, 2020)

2.6.5.3. Η γλώσσα του σώματος

Η αναφορά στην γλώσσα του σώματος, επιδιώκεται, καθώς αποτελεί την κυριότερη μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας, μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Οι χειρονομίες, η στάση του σώματος, ο τόνος της φωνής, η οπτική επαφή, είναι πηγή επιπρόσθετης πληροφόρησης. Με τον τρόπο αυτό, αποκαλύπτονται συναισθήματα, βασικοί στόχοι και προθέσεις.

Οι έμπειροι διαπραγματευτές, παρατηρούν με εκτεταμένη ταχύτητα. Υπογραμμίζεται ότι το ανθρώπινο μυαλό, αποτυπώνει 450 λέξεις το λεπτό, ενώ αντίστοιχα οι μορφασμοί του προσώπου, μαζί με το σύνολο των λέξεων, που διατυπώνονται σε μια πρόταση, δεν ξεπερνούν τις 150 λέξεις το λεπτό. Το υπόλοιπο κενό των λέξεων, καλύπτεται με την παρατήρηση. Η παρατήρηση εστιάζεται στις ποικίλες κινήσεις από τα μέλη του σώματος. Με κύριο γνώμονα, την ερμήνευση χαρακτηριστικών της γλώσσας του σώματος, παρακάτω παρατίθενται επιγραμματικοί πίνακες. (Lu Wenxue, 2016) (McLeod, 2020)

[12] Αναπλάθει την διάσταση μιας συμπεριφοράς, μέσω εναλλαγής συναισθηματικών, προσωπικών και επαγγελματικών ρόλων.
[13] Προσδιορίζει ζευγάρια συναισθημάτων. (θάρρος-Φόβος, Χάρις-Ντροπή κ.ο.κ)

Πίνακας 9: Η γλώσσα του σώματος

Χαρακτηριστικά	Έκφραση συναισθημάτων	Συμβουλές βελτίωσης
Πρόσωπο		Ανάλυση Κρίση Αντίληψη Φαντασία Συνθετική ικανότητα Συγκίνηση Γνώση τεχνικών Κινήσεις Χειρονομίες Ρυθμός Κατεύθυνση βλέμματος Περιεχόμενο λόγου Δύναμη παρουσίας Στίξη Τόνος Τονισμός Ρυθμός Χρωματισμός Ύφος Ένταση Τονικότητα Χροιά Απεύθυνση Ειρμός Σιωπή
Αλλαγή χρώματος = Εκνευρισμός, ντροπή, ενοχή Ζάρωμα φρυδιών = Ανησυχία, απογοήτευση, λύπη, θυμός Σήκωμα φρυδιών = Έκπληξη, δυσπιστία Ζάρωμα μύτης = Αποδοκιμασία, απόρριψη Άνοιγμα στόματος = Ξάφνιασμα, έκπληξη, απορία Ρουθούνισμα = Θυμός, κίνηση για επίθεση Χαμόγελο ▪ *Με κλειστό στόμα* = Ανησυχία, ειρωνεία, αποδοκιμασία ▪ *Με πλατύ στόμα* = Ικανοποίηση ▪ *Με φανερά δόντια* = ζεστασιά, συμπάθεια, χαρά		
Κεφάλι		
Ευθυτενές κεφάλι = Εκνευρισμός, ντροπή, ενοχή Κάμψη κεφαλιού προς την πλευρά μας = ενδιαφέρον Κεφάλι προς τα κάτω = Αξιολόγηση με αρνητική διάθεση Κεφάλι προς τα πάνω = Αλαζονεία, φθόνος, 'υπεράνω'		
Χέρια		
Σφιχτή χειραψία = Αυτοπεποίθηση, οικειότητα, κυριαρχία Χαλαρή χειραψία = Αδράνεια, ουδετερότητα, απάθεια Χέρια στα πλευρά = Ανησυχία, νευρικότητα Χάιδεμα αυτιών, μύτης, λαιμού = ανυπομονησία, διακοπή συνομιλίας Σταυρωτά χέρια = κλειστός στην συζήτηση, πλήξη, δεν έχει υπομονή		
Φωνή		
Ύψωμα φωνής = Έλλειψη αυτοπεποίθησης, εκνευρισμός Αστάθεια στον τόνο = Ταραχή Χαμηλή φωνή = Αδυναμία επιβολής απόψεων Γρήγορη ομιλία = Ανυπομονησία, επιπολαιότητα		

Πηγή: (Lu Wenxue, 2016) (Berkel, 2020) (Williams, 2019)

Σχήμα 7: Αναπαράσταση χαρακτηριστικών της γλώσσας του σώματος



Πηγή: (Lu Wenxue, 2016) (Williams, 2019)

(Συνίσταται να κάνετε το τεστ αυτοαξιολόγησης ικανοτήτων πειθούς, σελ. 102)

(ΜΕΤΑΒΑΣΗ➔)

2.6.6. Τελικές παρατηρήσεις

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς είναι πολυδιάστατοι και δύσκολα προσδιορίσιμοι, καθώς συνεχώς υπάρχουν σημαντικές επιστημονικές εξελίξεις. Για το λόγο αυτό, το παρόν κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής, κατά την προσωπική μου άποψη, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς.

Στο θεωρητικό της πεδίο, πρέπει να ερευνηθούν γνωστικά αντικείμενα του υποκειμενισμού, του συμπεριφορισμού και της ψυχολογίας, ειδικότερα, αναφορικά με τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε διαπραγματευτή, τις αγχώδεις διαταραχές και τις τάσεις πανικού, καθώς κλινικές έρευνες, έχουν επιβεβαιώσει ότι αυτοί οι παράγοντες, δημιουργούν έναν άξονα παρέμβασης στην διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. (Deckers, 2018) (McLeod, 2020)

Η αναφορά αυτή, καθίσταται ως μια πρόταση, ανάθεσης, σε έναν νέο επιστήμονα, να συνεχίσει το ερευνητικό αντικείμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Η μεθοδολογία έρευνας, στηρίζεται στην αξιοποίηση των εργαλείων, των μεθόδων και των τεχνικών της. (Mark Sauders, 2019)

Η φύση της έρευνας, στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, βασίζεται ως επί το πλείστων στην θεωρητική προσέγγιση. (Theory Construction)

Η θεωρητική προσέγγιση, αποτυπώνεται στο περιεχόμενό της ερευνητικής προβληματικής, το οποίο διατυπώνεται με δεοντολογικά έγκυρο και επιστημονικό τρόπο, καθώς μεσολάβησε η ενδελεχή συλλογή διαπραγματευτικών δεδομένων, μέσα από:

1. Βιβλία, άρθρα επιστημονικού επιπέδου, σπουδές και συνεδριάσεις στον κλάδο της διπλωματίας, και
2. τη διεξαγωγή διαδικτυακών συνεντεύξεων, λόγω παγκόσμιας πανδημίας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, πως έπειτα από την συλλογή δεδομένων, ακολούθησε μια κατηγοριοποίηση των στοιχείων, για περεταίρω ανάλυση και επικύρωση των πληροφοριών, γεγονός που οδήγησε στην τεκμηρίωση ενός αξιόπιστου αποτελέσματος. (Dawson, 2019)

3.2. Ερευνητικός σχεδιασμός.

Για την περάτωση της έρευνας, απαιτείται η ανασκόπηση της επιλογής, της εν γένη μεθοδολογίας. Στην πραγματικότητα, η μεθοδολογία της έρευνας, αρχίζει από την ιδέα, ακολουθεί η λήψη αποφάσεων για το θέμα, συνεχίζει ο σχεδιασμός της έρευνας και τέλος κλείνει με την ανάλυση και την αποτύπωση των δεδομένων. (Βάμβουκας, 2007)

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι ερευνητικοί μέθοδοι προσεγγίσεων, διακρίνονται σε:

1. ποσοτική μέθοδος
2. ερευνητική μέθοδος και
3. μικτή μέθοδος

Κατά την έναρξη του εκ πονήματος, επιλέχθει η μικτή μέθοδος έρευνας (ποσοτική & ποιοτική), η οποία θα στηρίζονταν στην τυπολογία 3 διαστάσεων.

α. Στο μέγεθος επεξεργασίας και συνδυασμού των μεθόδων.
β. Στα χρονικά πλαίσια διεξαγωγής των μεθόδων.
γ. Στην άνιση έμφαση, που θα δινόταν κατά επιλογή, σε μία από τις δύο μεθόδους. (Nancy Leech, 2009)

Ωστόσο, βάση των προαναφερθέντων στοιχείων, προέκυψε το πόρισμα, ότι οι απαιτήσεις, αυτής της μεθόδου, θα απέκλιναν την υλοποίηση της έρευνας, από το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, παράδοσης της εργασίας. Ως αποτέλεσμα, να χρειαστούν παρεμβατικές διορθωτικές ενέργειες της αρχικής μεθοδολογικής μου κατεύθυνσης. Συνεπώς, η επιλογή μου, για την ανάπτυξη της εν γένη μεθοδολογίας, περιορίστηκε ανάμεσα στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα.

Αναλύοντας αρχικά, την ποσοτική έρευνα, αξίζει να σημειωθεί πως αξιοποιούμε μια μέθοδο με μαθηματική, αριθμητική, στατιστική κ.α. προσέγγιση. Η ποσοτική αυτή μέθοδος, γίνεται εμφανή μέσω των ποσοτικών δεδομένων που συλλέγονται υπό την μορφή π.χ. ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και με τις κατάλληλες στατιστικές μεθόδους, παρουσιάζονται τα ευρηματικά συμπεράσματα. Άρα, απορρέει το συμπέρασμα, ότι η ποσοτική

μέθοδος, αποτυπώνει μια αντικειμενική προσέγγιση, γιατί απεικονίζει μετρήσιμα ποσοστά. (Louis Cohen, 2008) (Patton, 2002) Η επιλογή της, απορρίφθηκε, καθώς η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της, απαιτεί, ένα ευρύ κοινό, άνω των 100 ατόμων, γεγονός που προσωπικά, ήταν δύσκολο να βρεθεί, ενώ τα χρονικά περιθώρια στένευαν.

Απεναντίας, η ποιοτική έρευνα απευθύνεται στην εξέταση ανθρωπιστικών και κοινωνικών φαινομένων, όπως η λογική, τα κίνητρα, η σκέψη, το συναίσθημα, η λήψη αποφάσεων μιας ομάδας ατόμων. Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, γίνεται εμφανή σε μια διατριβή, μέσω των κυρίως μη δομημένων συνεντεύξεων. Επομένως, η ποιοτική προσέγγιση, φέρει ένα υποκειμενικό υπόβαθρο. Στο εν λόγο αντικείμενο μελέτης, για την διερεύνηση των τεχνικών και μεθόδων, 'διαμόρφωσης μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς', εδραιώθηκε, η χρήση της ποιοτικής έρευνας. (Οι λόγοι επιλογής της, αναλύονται παρακάτω).

Κλείνοντας, άξιο επισήμανσης είναι, πως η μεθοδολογία, αποσκοπεί να δώσει το έναυσμα στον αναγνώστη να κατανοήσει τα πεδία και την πορεία της έρευνας και όχι το αντικείμενο μελέτης το οποίο τίθεται προς εξέταση. Στόχος, λοιπόν είναι η εγκυρότητα του αποτελέσματος, γι' αυτό απαιτείται ένας σχολαστικός σχεδιασμός μεθόδων και εργαλείων. (Υψηλάντης, 2015) (Paul J. Lavrakas, 2019)

3.3. Παράγοντες, που οδήγησαν στην επιλογή, ποιοτικής μεθόδου έρευνας.

Η μέθοδος ποιοτικής μελέτης, αποτελεί μια μονομερή διεξαγωγή έρευνας. Στόχος της ποιοτικής έρευνας, είναι η ανάλυση, ο χαρακτηρισμός, η κατανόηση και φυσικά η συζήτηση των διαπραγματευτικών μας ενεργειών. Λαμβάνοντας υπόψιν, την φύση της ποιοτικής μεθόδου, η έρευνα, φέρει μια υποκειμενική προσέγγιση.

Η αναγκαιότητα επιλογής, της εν λόγο μεθοδολογίας, οφείλεται σε ποικίλους λόγους, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων, προσδιορίζουν τον τρόπο διεξαγωγής της. Αναλυτικότερα, η μέθοδος αυτή, εξυπηρετεί τους προσωπικούς μου στόχους, αναφορικά με τον προσδοκώμενο τρόπο ανάλυσης, της υπό διερεύνησης προβληματικής. Το επιχείρημα αυτό, βασίζεται στο γεγονός ότι, η ημιδομημένη μορφή της συνέντευξης, η οποία επιλέχθει, μέσα από το πρίσμα της ποιοτικής μελέτης, φέρει ποικίλες προσεγγίσεις γύρω από το υπό εξέταση θέμα. Συνεπώς, με τον τρόπο αυτό, κατά προσωπική μου άποψη, η συνέντευξη συνδράμει στην βαθύτερη έρευνα των πτυχών της εργασίας. Το γεγονός αυτό, αποδεικνύεται από την δυναμική συμβολή της ποιοτικής μελέτης, προς την αποσαφήνιση των ερωτημάτων, για το Πώς, Πότε, Γιατί και Εάν ο σύγχρονος άνθρωπος, αντιλαμβάνεται ότι διαπραγματεύεται και ασκεί προσπάθειες, διαμόρφωσης της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς, για να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά του, σε αυτή την πλουραλιστική και κατά επέκταση ανταγωνιστική κοινωνία ή ακόμα και για να εξασφαλίσει τις προσδοκώμενες γι’ αυτόν ωφέλειες. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το χρονικό περιθώριο διεκπεραίωσης της έρευνας, η ποιοτική μελέτη, κρίθηκε καταλληλότερη για την εξέταση των ερευνητικών μου ερωτημάτων.

3.4. Οδηγός συνέντευξης.

Άξιο επισήμανσης είναι, πως πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης, κάθε υποψήφιος συνεντευξιαζόμενος, λάμβανε μια σχετική ενημέρωση, μέσω email, σχετικά με το θέμα και τη σκοποθεσία της διατριβής. Επομένως, όσοι με την συγκατάθεσή τους, ήθελα να προσφέρουν στο αποτέλεσμα της μελέτης περίπτωσης, συμπλήρωναν ένα ενδεικτικό έντυπο συναίνεσης, που δέσμευαν, ότι συμμετέχουν με την βούλησή τους. (βλ. σελ. 161-163). Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζονταν η συμφωνία, αλλά και οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας.

Σημειώνεται, ότι σε όλο το πλαίσιο επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων, το λεξιλόγιο, ήταν διαμορφωμένο, σύμφωνα με το ακαδημαϊκό επίπεδο, αλλά και την επαγγελματική θέση των υποψήφιων συνεντευξιαζόμενων. Αναλυτικότερα, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, χαρακτηρίζεται ως απλό και κατανοητό, ώστε να απευθύνεται σε όλα τα μέλη, ενώ παράλληλα, διευκρινίστηκε κάθε μορφή ορολογίας.

Ο οδηγός των συνεντεύξεων διαμορφώθηκε κλιμακωτά και κατηγοριοποιήθηκε σε 6 θεματικές ενότητες, οι οποίες προσανατολίζονται στο περιεχόμενο της ερευνητικής εργασίας και της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σελ. 116-118). Συνεπώς, το περιεχόμενο της ερευνητικής προβληματικής, λειτούργησε ως ‘βάση’ για την τοποθέτηση των ερωτημάτων, προς τους υποψήφιους συνεντευξιαζόμενους.

Υπογραμμίζεται, ότι σε κάθε ενότητα, αναγράφονται ενδεικτικές ερωτήσεις, για τις οποίες ασκείται διττή προσπάθεια. Αρχικά, η πρακτική αυτή, αποσκοπεί να εισάγει ομαλά τον συνεντευξιαζόμενο στο πλαίσιο της συνέντευξης και έπειτα, στοχεύει να ληφθούν ευθυγραμμισμένες απαντήσεις, σε όλα τα στάδια της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων δεν τηρήθηκε μια αυστηρή σειρά των προκαθορισμένων ερωτήσεων, καθώς κάποιες απαντήσεις, κάλυπταν κάποια άλλα, παρακάτω σε σειρά, ερευνητικά ερωτήματα. Ακόμη, η πορεία της συνέντευξης, κάποιες φορές επεκτάθηκε και σε άλλους ερευνητικούς παράγοντες, για προσωπική μελέτη, χωρίς καμία δυσχέρεια ή παρέμβαση των συνεντευξιαζόμενων. Για τον παραπάνω λόγο, πιστεύω πως τα μέλη συνέφεραν διττά στην έρευνα. Τόσο αναφορικά, με την υποστηρικτική τους στάση, όσο και με την συμβολή τους για την

διευκόλυνση της προσωπικής μου μελέτης, καθώς με τον τρόπο αυτό, δεν θα μου δημιουργηθούν ανεκπλήρωτες επιθυμίες, προς ερωτήσεις για καίρια ζητήματα.

3.5. Συμμετέχοντες.

Αρχικά, είναι αναγκαίο να αποσαφηνιστεί, ότι ο όρος ‘συμμετέχοντες’, στα πλαίσια μιας έρευνας, απευθύνεται στον στατιστικό της πληθυσμό. Αυτό σημαίνει, ότι τα μέλη που λαμβάνουν μέρος, αποτελούν το δείγμα, για τον ερευνητή και με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζεται το αποτέλεσμα της έρευνας. (Φίλιας, 2007) (Dawson, 2019)

Κατά το πλαίσιο διεξαγωγής της ποιοτικής μελέτης, προγραμματίστηκαν 12 ατομικές μη δομημένες συνεντεύξεις, για την διεξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Αναφορικά με την δημογραφική ανάλυση του προφίλ των συμμετεχόντων, από το σύνολό τους, οι 4 συνεντεύξεις είναι εδραιωμένες με μέλη σε ηγετικές θέσεις HR και μάνατζερς, στον ιδιωτικό τομέα. Σημειώνεται, ότι τα μέλη είναι απόφοιτη, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάτοχοι μεταπτυχιακού. Οι άλλες 4 συνεντεύξεις, ολοκληρώνονται με την συμμετοχή υποψηφίων, που φέρουν μορφωτικό επίπεδο, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ οι υπόλοιπες 4 συνεντεύξεις, απαρτίζονται από μέλη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η επιλογή αυτή, εθεάθη εσκεμμένα, καθώς η διεξαγωγή της έρευνας, απευθύνεται σε αρχάριους ερευνητές και αποσκοπεί να ερευνήσει, αν ο σύγχρονος άνθρωπος, αντιλαμβάνεται την διπλωματία στην καθημερινή του βιοπάλη.

Τονίζεται, ότι το πληθυσμιακό δείγμα, επιλέχθηκε σύμφωνα με την εκπαιδευτική του βαθμίδα, καθώς η ροή της συνέντευξης, αποσκοπεί να προβεί σε απτά παραδείγματα και πειράματα. Συνεπώς, η επιλογή των συνεντευξιαζόμενων μελών, δεν αποσκοπούσε στην παρουσίαση συμπερασμάτων, από μέλη άνισων εκπαιδευτικών βαθμίδων. Η αξία της διατριβής, δεν της επέτρεπε, να στραφεί σε αναμενόμενες συγκρίσεις, θίγοντας με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ένα μέρος του δείγματος. Απεναντίας, εμβάθυνε την επιστημονικότητά της, στοχεύοντας, να παρουσιάσει την αποτελεσματικότητα της μοντελοποίησης. Συγκεκριμένα, σκοπός της έρευνας, είναι η

παρακίνηση, για την εξέλιξη της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς των συμμετεχόντων. Η πρακτική αυτή, θα αποδείξει, ότι το διαπραγματευτικό μοντέλο, που παραδίδεται, φέρει μια άρτια ροή και μπορεί να κατευθύνει έναν αρχάριο αναγνώστη στην διαμόρφωση της διαπραγματευτικής του συμπεριφοράς, μετατρέποντάς τον, από παθητικό σε ενεργό δέκτη.

Για το λόγο αυτό, βασικό κριτήριο ήταν τα μέλη να μην έχουν καμία επαγγελματική ή εκπαιδευτική συνάφεια με το αντικείμενο μελέτης στον κλάδο της διπλωματίας.

3.5.1. Προφίλ συμμετεχόντων.

Με σκοπό την πλήρη περιγραφή του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων, παρακάτω παρουσιάζεται σε μορφή πίνακα, η απεικονιστική τους αναπαράσταση.

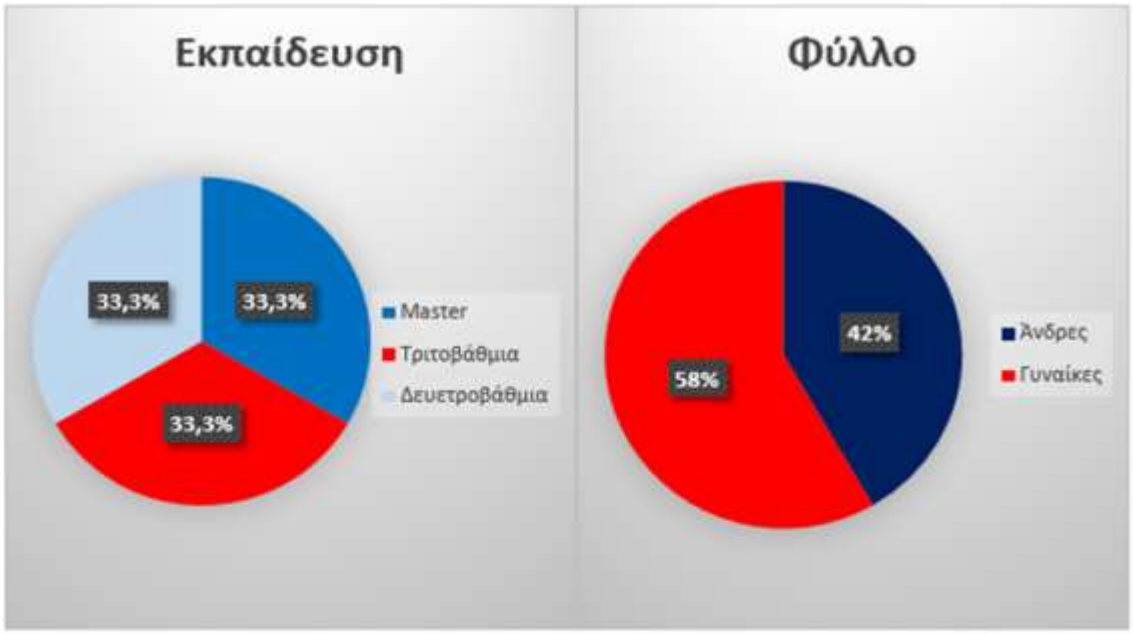
Πίνακας 10: Δημογραφικό προφίλ συνεντευξιαζόμενων

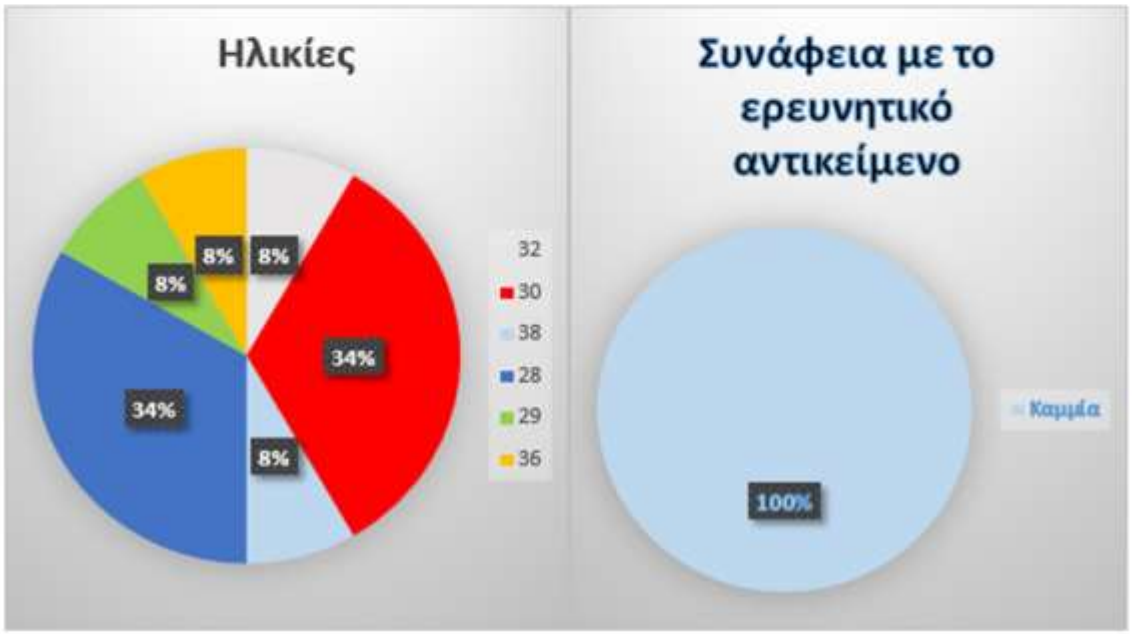
Συμμετέχων-ούσα	Φύλο	Ηλικία	Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Επαγγελματική Ιδιότητα	Συνάφεια με το ερευνητικό αντικείμενο
1	Άνδρας	32	Τριτοβάθμια: Business Administration & Master HR - London Business School.	HR Manager	Όχι
2	Άνδρας	30	Τριτοβάθμια: Business Administration Oxford & MBA Harvard School.	General Manager-Ιδιοκτήτης ξενοδοχειακών μονάδων	Όχι
3	Γυναίκα	38	Τριτοβάθμια: Χημικός Παν. Ιωαννίνων & Master Χημικός Παν. Ιωαννίνων.	Manager τμήμα χημείας	Όχι

4	Άνδρας	30	Τριτοβάθμια: Βαλκανικών, σλαβικών και ανατολικών σπουδών & Master in HR Management – Παν. Μακεδονίας	Front Office Manager	Όχι
5	Άνδρας	28	Τριτοβάθμια: WSPC Sommelier Academy London	Sommelier	Όχι
6	Γυναίκα	29	Τριτοβάθμια: Διοίκηση & Οικονομία, ΑΤΕΙ Ηπείρου	Υπάλληλος γραφείου σε ιδιωτικό μαγαζί	Όχι
7	Γυναίκα	30	Τριτοβάθμια: Διοίκηση & Οικονομία, ΑΤΕΙ Ηπείρου	Λογίστρια	Όχι
8	Γυναίκα	30	Τριτοβάθμια: Ιστορίας & Αρχαιολογίας Παν. Ιωαννίνων	Υπάλληλος γραφείου σε μεταφορική εταιρεία	Όχι
9	Άνδρας	28	Δευτεροβάθμια: Μηχανικός ΙΕΚ- Αθηνών	Μηχανικός αυτοκινήτων	Όχι
10	Γυναίκα	28	Δευτεροβάθμια: Φυσικοθεραπεία ΙΕΚ - Θεσ/νίκης	Σερβιτόρα	Όχι
11	Γυναίκα	36	Δευτεροβάθμια: Ιατρικά εργαστήρια- ΙΕΚ Σταυρούπολης Θεσ/νίκης	Εργάτρια	Όχι
12	Άνδρας	30	Δευτεροβάθμια: Ηλεκτρολόγος ΙΕΚ- Θεσ/νίκης	Εργάτης	Όχι

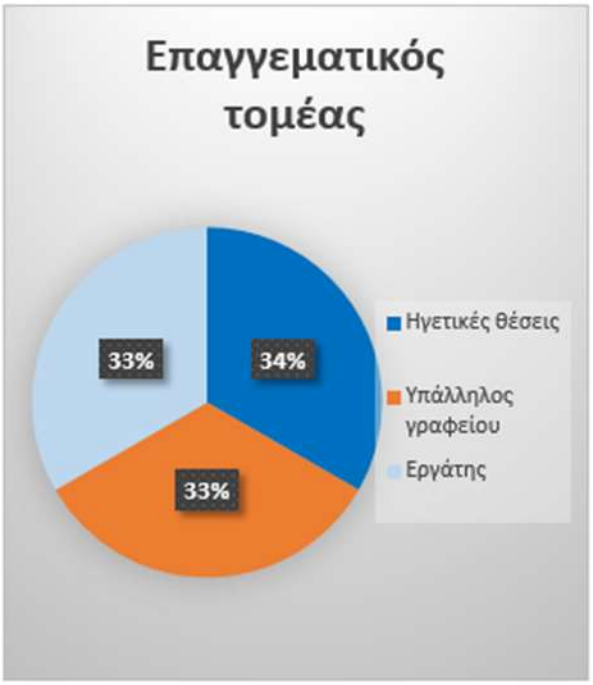
Για την ολοκληρωμένη διάρθρωση του δείγματος των συμμετεχόντων, ακολουθεί μια συμπληρωματική περιγραφή, σε μορφή γραφημάτων.

Γράφημα 2: Δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων






Υπηκοοότητα
100%
Ελληνική
Θρησκευτικές πεποιθήσεις
8%
9%
83%
Χριστιανός Ορθόδοξος
Άθεος
Δεν θέλω να απαντήσω


Επαγγεματικός τομέας
34%
33%
33%
Ηγετικές θέσεις
Υπάλληλος γραφείου
Εργάτης

3.5.2. Δημογραφική ανάλυση του προφίλ των συμμετεχόντων.

Σε αρχικό στάδιο, κρίνεται αναγκαίο να αποτυπωθεί, πως η απεικόνιση των γραφημάτων, αποσκοπεί να αναδείξει, τα βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως: φύλο, θρησκεία, ηλικία κ.ο.κ., τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς μας.

Από την δημογραφική ανάλυση, παρατηρείται ότι το σύνολο των συμμετεχόντων είναι γυναίκες (58%), έναντι των ανδρών (ήτοι 42%), με μια διαφορά, της τάξεων των +16%. Επιπροσθέτως, το 68% των μελών της έρευνας, απαρτίζεται από συνεντευξιαζόμενους 28-30 ετών, ενώ το 100% των μελών είναι Έλληνες υπήκοοι, εκ των οποίων το 83% δηλώνουν χριστιανοί ορθόδοξοι. Το υπόλοιπο 8%, που αντιστοιχεί σε ένα μέλος, εκ των 12 συμμετεχόντων, έχει δηλώσει άθεος και το υπόλοιπο 9%, δηλαδή άλλο ένα μέλος, δεν ήθελε να προσδιορίσει μια απάντηση.

Είναι γεγονός, πως το σύνολο του δείγματος, επιλέχθηκε σύμφωνα με την εκπαιδευτική τους βαθμίδα και την επαγγελματική τους θέση. Οποιαδήποτε άλλη προσέγγιση, αναφορικά με το φύλλο, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις κ.ο.κ. εθεάθη τυχαία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται μεθοδικά, όλες εκείνες οι διεργασίες, που χρησιμοποιήθηκαν, για την συλλογή των ερευνητικών δεδομένων και αξιοποιήθηκαν για την ανάλυση και συζήτηση της ποιοτικής μελέτης.

Στο πλαίσιο της αναφοράς επί των ευρημάτων, αξίζει να σημειωθεί, ότι αρχικά αναλύεται η πορεία προετοιμασίας για την περάτωση της έρευνας. Ακολούθως, αναδύεται ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων, η πολυπλοκότητα του οποίου, οφείλεται στο υποκειμενικό στοιχείο, που πλαισιώνει την διπλωματία.

Έπειτα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερευνητικού εκπονήματος, στο περιεχόμενο του οποίου, αποτυπώνονται οι διεργασίες, οι προσωπικές εκτιμήσεις και οι αντιπαραθέσεις, των μελών, οι οποίες προέκυψαν, μέσα από την διεξαγωγή της συνέντευξης.

Τέλος, κατά την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, αναλύονται οι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν, κατά την διεξαγωγή της έρευνας, οι οποίοι απευθύνονται στο μικρό περιθώριο έκτασης της ερευνητικής εργασίας, βάση οδηγών σπουδών και για το λόγο αυτό, προτάσσονται βελτιώσεις.

4.2. Ποιοτική έρευνα.

Πριν την έναρξη της ποιοτικής μελέτης, μεσολάβησε ενδελεχή εξέταση του σχεδιασμού της ποιοτικής μεθόδου. Αυτή η ενέργεια, αποτέλεσε ακρογωνιαίο λίθο, για την αξιολόγηση, των βασικών αρχών μιας συνέντευξης, όπως π.χ. τον προσδιορισμό της χρονικής διάρκειας, την διατύπωση των ερωτήσεων κ.ο.κ. Η προσέγγιση αυτή, μου δημιούργησε μεγαλύτερη εξοικείωση, με τις απαιτήσεις της ερευνητικής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα επηρέασε την διατύπωση και κατεύθυνση των προβληματισμών μου. (Louis Cohen, Research methods in education, 2011)

Αναφορικά, με τον τρόπο διεξαγωγής των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, τα υποψήφια μέλη, επέλεγαν την ημερομηνία και το διαδικτυακό μέσο, που είχαν άμεση προσβασιμότητα. Ο λόγος, που οδήγησε σε αυτήν την ιντερνετική μορφή συνέντευξης, οφείλεται στην παγκόσμια πανδημία, εν έτη 2020-2021.

Κατά την περάτωση των συνεντεύξεων, απ' όλα τα μέλη, απαντήθηκε το 100% των ερωτημάτων, ενώ ειδοποιήθηκαν, πριν την έναρξη της συνέντευξης, ότι δεν θα υπάρχει, καμία μορφή μαγνητοφώνησης ηχητικού υλικού. (Ίσαρης Φιλία, 2015) Το γεγονός αυτό, απαιτεί εμπιστοσύνη, καθώς κάποιος μπορεί να οδηγηθεί σε παρερμηνευτηκές ενέργειες. Για αυτό το λόγο, μετά την ολοκλήρωση της συγγραφής της έρευνας, τα μέλη κλήθηκαν να διαβάσουν την ερευνητική εργασία και να μεσολαβήσουν, σε περίπτωση, που αισθανθούν, ότι η έρευνα είναι διατυπωμένη, με τρόπο που διαστρεβλώνει τα λεγόμενά τους. (Louis Cohen, Research methods in education, 2011) Επίσης, τους αναφέρθηκε, ότι θα εκτιμηθούν πρόσθετες παρατηρήσεις, που επηρεάζουν γλωσσικά, εκφραστικά και ερευνητικά ζητήματα. Γιατί, στόχος μου, κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι:

1. Η ομαλή απόδοση γλωσσικών ζητημάτων
2. Η κατανόηση των ερωτήσεων
3. Η ολοκλήρωση της έρευνας, στον εκτιμώμενο χρόνο
4. Ο εντοπισμός παραλείψεων και
5. Η απαλοιφή ασαφειών

Κλείνοντας, η ολοκλήρωση της ποιοτικής μελέτης, εθεάθη, έπειτα από τον ‘κορεσμό των δεδομένων’. Δηλαδή, έπειτα από ιδιαίτερη ανάλυση και σταθερή επανάληψη των λεγόμενων, των συμμετεχόντων.

4.3. Θεματική ανάλυση

Η θεματική ανάλυση, αποτελεί μέρος της ποιοτικής μεθόδου έρευνας και αξιοποιείται ως εργαλείο, για την ανάπτυξη, τον προσδιορισμό και την περιγραφή των δεδομένων, που εντάσσονται στο ερευνητικό περιεχόμενο. (Braun, 2006)

Η έναρξη του ερευνητικού περιεχομένου, αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της θεώρησης των Braun Clarke & Hayfield[14] και ολοκληρώθηκε σε 5 στάδια, τα οποία αναλύονται παρακάτω σε μορφή πίνακα. (Braun, 2006)

Πίνακας 11: Στάδια ανάλυσης περιεχομένου

1ο στάδιο → Εξοικείωση με τα δεδομένα - Θεωρητική επεξεργασία. Αποσκοπεί στον επανέλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων, καθώς θα ακολουθήσει η διεξαγωγή της συνέντευξης και κατά επέκταση η καταγραφή των πληροφοριών, στο περιεχόμενο της διατριβής.
2ο στάδιο → Κωδικοποίηση εκφράσεων. Καταφεύγει στην παραγωγή κωδικοποιημένων λέξεων.
3ο στάδιο → Αναζήτηση θεματικών. Ερευνά τα υπό εξέταση θέματα που θα τεθούν προς συζήτηση, για την διεξαγωγή της συνέντευξης και βασίζονται στα δεδομένα του εκπονήματος.
4ο στάδιο → Επανεξέταση. Παραθέτονται βελτιώσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.
5ο στάδιο → Καθορισμός θεμάτων. Διατύπωση των ερωτημάτων, που τίθενται προς συνέντευξης και έρευνας.

Πηγή: (Braun, 2006)

[14] Για περισσότερες πληροφορίες, συνίσταται Thematic Analysis Part 1
https://www.youtube.com/watch?v=Lor1A0kRIKU

Ακολούθως, βασική τομή, για την διάρθρωση της επεξήγησης του ερευνητικού περιεχομένου, αποτέλεσε η κατηγοριοποίηση της συνέντευξης, σε 6 θεματικές ενότητες, οι οποίες αποτέλεσαν την ‘βάση’, για την συγκρότηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Πίνακας 12: Πίνακας ανάλυση θεματικών ενοτήτων

Αύξων αριθμός θεμάτων	**Τίτλοι νοητικού περιεχομένου, θεματικών**
1η Θεματική	Η διανοητική επάρκεια ή ανεπάρκεια, προσδιορισμού της έννοιας της διαπραγμάτευσης.
2η Θεματική	Διάσταση εφιστάμενων προσδοκιών και σκοπών, από την εμπλοκή σε μια διαπραγμάτευση.
3η Θεματική	Σύγκρουση.
4η Θεματική	Παράγοντες/Στρατηγικές, που ενεργούν στην καλλιέργεια και την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.
5η Θεματική	Άμεσος – Έμμεσος τρόπος διαπραγμάτευσης.
6η Θεματική	Η διπλωματία στο τέχνασμα των ερωτήσεων

4.4. Αποτελέσματα - Συζήτηση ποιοτικής έρευνας

Το παρόν υποκεφάλαιο, κρίθηκε πολυπληθή και για το λόγο αυτό, διακρίνεται σε επιμέρους υποκεφάλαια. Σκοπός, είναι να παρουσιαστούν στον αναγνώστη, τα ερευνητικά ερωτήματα που έλαβαν μέρος, για την ολοκλήρωση της ποιοτικής μελέτης, στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων.

Με τον τρόπο αυτό, τεκμηριώνεται η διεξαγωγή χρηστικών αποτελεσμάτων, ανά θεματική ενότητα.

Στο σημείο αυτό, άξιο επισήμανσης είναι πως τα θέματα που τέθηκαν προς συζήτηση, συρρικνώθηκαν, γεγονός που οφείλεται στην διαχείριση πλήθος όγκου πληροφοριών. Τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζονται παρακάτω, μέσα από ενιαίες απόψεις, που αντιπροσώπευαν μια κοινή πορεία σκέψης των συμμετεχόντων, ενώ εντάσσονται στο περιεχόμενο ως μια εννοιολογική προσέγγιση, βάση της εκπαιδευτικής βαθμίδας των μελών. Συνεπώς, η εκπόνηση της έρευνας, βασίστηκε σε 3 πληθυσμιακά δείγματα: Master-τριτοβάθμια ΑΕΙ και δευτεροβάθμια. (Τσιώλης, 2017)

Υπογραμμίζεται ότι, τα στοιχεία που διατυπώνονται στο περιεχόμενο, έχουν επιλεχθεί, σύμφωνα με την προσωπική μου άποψη, γιατί αναδεικνύουν και στοχοθετούν το υπό εξέταση θέμα και με αυτόν τον τρόπο απορρέει η εξαγωγή χρηστικών συμπερασμάτων.

4.4.1. 1η Θεματική. 'Η διανοητική επάρκεια ή ανεπάρκεια, προσδιορισμού της έννοιας της διαπραγμάτευσης'.

Πίνακας 13: Ερωτήσεις[15] που έλαβαν μέρος στην 1η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης.

'Η διανοητική επάρκεια ή ανεπάρκεια, προσδιορισμού της έννοιας της διαπραγμάτευσης'.
Στην καθημερινότητά σας, ανταλλάσσετε απόψεις, μιλάτε, συζητάτε κ.ο.κ. **-Θεωρείτε ότι 'επικοινωνείτε' με τους δέκτες των μηνυμάτων σας?**
Αν δεν καταλάβετε, κάτι σε μια συζήτηση, θα ζητήσετε κάποιες διευκρινήσεις ή απλά θα παραλείψετε αυτήν την αναφορά και θα συνεχίσετε?
***Πώς* αντιλαμβάνεστε, την *έννοια*, της λέξης διαπραγμάτευση?**
Θεωρείτε ότι υπάρχει διαπραγμάτευση, μόνο στον επαγγελματικό βίο?
***Πότε* ξεκινάει για εσάς μια διαπραγμάτευση?**
***Γιατί* διαπραγματευόμαστε?**
Πιστεύετε, πως στην καθημερινότητά σας, διαπραγματεύεστε? (*Εάν* διαπραγματεύεστε?)
***Πώς* και με ποιόν τρόπο διαπραγματεύεστε?**

Γίνεται αντιληπτό, ότι η έναρξη των συνεντεύξεων επιμερίζεται, γύρω από το πλαίσιο της επικοινωνίας, καθώς η αντίληψη του μηνύματος, είναι αυτή που κατά επέκταση, θα καθορίσει την αποδοχή ή μη, μιας κατάστασης. Κατά των προφορικών θέσεων των μελών, 'ομόφωνα' διατυπώθηκε η ίδια ροή σκέψης, σχετικά με την σημαντικότητα της επικοινωνίας, ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη. Συγκεντρωτικά, από τα 12 δείγματα, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής βαθμίδας, το 40% των ερωτηθέντων, υποστήριξε ότι επικοινωνούν με το άλλο μέρος, όταν ανταλλάσσουν πληροφορίες, ενώ το άλλο 60% τόνισε, πως δύσκολα υπάρχει μια άρτια επικοινωνία. Μάλιστα, μέλος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αποτύπωσε, πως:

[15] Η διατύπωση των ερωτήσεων, είναι ενδεικτική. Στα πλαίσια διεξαγωγής της συνέντευξης, οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν με τις τεχνικές διαπραγματεύσεων.

'Στην σημερινή κοινωνία, οι νέοι επιστήμονες, είναι απόφοιτοι μιας τυποποιημένης εκπαίδευσης. Μιας εκπαίδευσης 'παπαγαλίας', που δεν καλλιεργεί τον διάλογο και την κριτική σκέψη, ώστε να υπάρξει επικοινωνία. Το ξεκλείδωμα του μυαλού, βασίζεται στην αυτομόρφωση'.

Ενώ, άλλο μέρος υποστήριξε: *'Είμαστε βιοπαλαιστές, σε μια κοινωνία που το σύνολό της, ταυτίζεται με τη λογική: Ο Χρόνος είναι χρήμα. Και συνεπώς όλοι δρουν μηχανικά, αίροντας τις διευκρινήσεις, λόγω έλλειψης χρόνου'.*

Στο σημείο αυτό, δυστυχώς, πρέπει να υπογραμμιστεί πως, μη άπτοντας ζητήματα επικοινωνίας, παραγράφεται η διαπραγμάτευση, καθώς δεχόμαστε εκούσια, αυτό που μας παραδίδεται από την άλλη πλευρά, χωρίς να προβούμε σε καμία υπερασπιστική γραμμή ή διεκδικητική ενέργεια.

Έπειτα, σε μια προσπάθεια, εισαγωγής των μελών στο κατ' ουσίαν ερευνητικό αντικείμενο μελέτης, ακολούθησε μια επεξήγηση, σχετικά με την βαρύτητα της διαπραγματευτικής εντρύφησης, ώστε να μπορέσουν τα συνεντευξιαζόμενα μέλη, να απαντήσουν στα ακόλουθα ε.ε. και να κατανοήσουν την δύναμη της διπλωματίας.

Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις, που έλαβαν μέρος στο Εάν? Πως? Πότε? Και Γιατί διαπραγματευόμαστε, παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω, σε πλαίσιο πίνακα.

Πίνακας 14: Απαντήσεις μελών, για το Εάν, Πώς, Πότε και Γιατί διαπραγματευόμαστε.

Εάν Διαπραγματεύεστε	**Master**	Ναι
	Τριτ/θμια	Ναι
	Δευτ/θμια	(2/4) Ναι – (2/4) Όχι
Πώς Διαπραγματεύεστε	**Master**	Με την διεκδίκηση
	Τριτ/θμια	Προσπαθώ να πετύχω τους στόχους μου
	Δευτ/θμια	(2/4) Συζητάω – (2/4) Δεν νομίζω ότι διαπραγματεύομαι
Πότε Διαπραγματεύεστε	**Master**	Επαγγελματικά – Προσωπικά ζητήματα –Όταν διεκδικούμε
	Τριτ/θμια	Επαγγελματικά ζητήματα – Όταν το θέμα πέσει στο τραπέζι
	Δευτ/θμια	(2/4) Επαγγελματικά ζητήματα - (2/4) Ποτέ
Γιατί Διαπραγματεύεστε	**Master**	Για να προστατέψω τον εαυτό μου, για μισθό, για ωφέλειες
	Τριτ/θμια	Για να πετύχω αυτό που θέλω
	Δευτ/θμια	Δεν ξέρω (2/4), για να πετύχω τον στόχο μου (2/4)

Σύμφωνα με την άντληση πληροφοριών, τα μέλη κάτοχοι Master, λόγω του μορφωτικού τους επιπέδου, αλλά και της εργασιακής τους θέσης, είχαν μια σφαιρική εικόνα, αναφορικά με την έννοια και την τακτική των διαπραγματεύσεων. Ως αποδεικτικό στοιχείο, παρατίθεται, ο απεικονιζόμενος πίνακας, στον οποίο καταγράφεται, βάση των λεγομένων τους, η ιδεοληψία τους.

Αναλυτικότερα, η επιβεβαίωση της άποψής μου, αναφορικά με την αντιληπτική ικανότητα των μελών master, στα πλαίσια της διπλωματίας, επισφραγίστηκε όταν μέλος αυτής της εκπ. βαθμίδας, ανέφερε:

'Η διαπραγμάτευση είναι μια γραμμή, που μπορεί να ενεργοποιήσει τα γεγονότα του παρελθόντος και να τα μετατρέψει σε γεγονότα του παρόντος, δίνοντας έτσι, μια ευκαιρία για το αύριο'.

Η θεώρηση αυτή, επιβεβαιώνει, πως η σωστή διαχείριση της διπλωματίας, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια και να ενεργοποιήσει, θέματα του παρελθόντος, ως θέματα του παρόντος, από τα οποία αποσκοπούμε να έχουμε ωφέλειες.

Παράλληλα, σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, αξίζει να σημειωθεί, ότι από το σύνολο του δείγματος, 10 στα 12 μέλη, απάντησαν θετικά, στο ερώτημα: Εάν διαπραγματεύονται, ενώ 2 στα 12 μέλη, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας, υποστήριξαν ότι δεν διαπραγματεύονται, λόγο αδυναμίας χαρακτήρα. (Περισσότερες πληροφορίες δίνονται στην 2η θεματική. Βλ. σελ. 131-133)

Τονίζεται, ότι όλο το πλήθος δείγματος, ταύτισε την έννοια και το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης, με τον επαγγελματικό βίο, εξαιρεμένου τα μέλη master, οι οποίοι πρόσθεσαν πέρα από τους επαγγελματικούς και επιμέρους λόγους.

Ακολούθως, για την ένταξη των μελών, στο αντικείμενο μελέτης, παρουσιάστηκαν πληροφορίες, σχετικά με την συχνότητα της διαπραγμάτευσης, στην καθημερινή μας βιοπάλη. Από την ανάλυση του περιεχομένου της έρευνας, όλο το πλήθος δείγματος, εξεπλάγην, με την διπλωματία, όταν μεσολάβησε η αναφορά, για το πότε διαπραγματευόμαστε, καθώς το 100% των μελών, δεν είχε αντιληφθεί ποτέ, την έναρξη της διαπραγματευτικής τους διαδικασίας, η οποία ξεκινάει από την τοποθέτηση του στόχου. Γεγονός φυσικά, που έφερνε αδυναμία διεκδίκησης ή αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, σε αρχικό στάδιο.

4.4.2. 2η Θεματική. Διάσταση εφιστάμενων προσδοκιών και σκοπών, από την εμπλοκή σε μια διαπραγμάτευση.

Πίνακας 15: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 2η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης

Διάσταση εφιστάμενων προσδοκιών, από την εμπλοκή σε μια διαπραγμάτευση.
Είστε από τους ανθρώπους που θέτουν στόχους?
Με ποιες ενέργειες διεκδικείτε τους στόχους σας?
Τί θα αποτελούσε για εσάς κίνητρο, ώστε να συμμετέχετε σε μια διαπραγμάτευση?
Σκέφτεστε, τρόπους πειθούς. Επιχειρήματα, κ.ο.κ, πριν την εμπλοκή σας σε μια διαπραγμάτευση?
Εκμεταλλεύεστε το αξίωμά σας, για την επιβολή των 'θέλω΄ σας? Ή **Αισθανθήκατε ποτέ, ότι κάποιος, με μεγαλύτερο αξίωμα, χρησιμοποίησε τη δύναμή του, ώστε να επηρεάσει τις ενέργειές σας?**
Θέτετε κάποια όρια? Τί είναι για εσάς το όριο? Ποια είναι τα όριά σας?

Η έναρξη της συζήτησης, της 2ης θεματικής ενότητας, εθεάθη σε ζητήματα που αφορούν τις μορφές κινήτρου. Στην ερώτηση:

- *Τι αποτελεί για εσάς κίνητρο, ώστε να προβείτε σε διεκδικητικές ενέργειες?*

Αποτυπώθηκαν, ποικίλων ειδών απόψεις, υψηλού ενδιαφέροντος και για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο, να καταγραφούν στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 16: Λόγοι κινήτρου, για την συμμετοχή των συνεντευξιαζόμενων σε μια διαπραγμάτευση

	Λόγοι κινήτρου	
Master	Προαγωγή	Χρηματικές απολαβές
	Βελτίωση φήμης	Χρηματικές απολαβές
	Προαγωγή	Χρηματικές απολαβές
	Μελλοντική συνεργασία	Χρηματικές απολαβές
Τριτ/θμια	Προσκόμιση ωφελειών	Χρηματικές απολαβές
	Ενίσχυση δύναμης	Χρηματικές απολαβές
	Προαγωγή	Χρηματικές απολαβές
	Προαγωγή	Χρηματικές απολαβές
Δευτ/θμια	Συναισθηματικοί λόγοι, Η ανάγκη	Χρηματικές απολαβές
	Θεσμός της οικογένειας	Χρηματικές απολαβές
	Προσωπική ικανοποίηση	Χρηματικές απολαβές
	Η αξιοπρεπή επιβίωση	Χρηματικές απολαβές

Τονίζεται ότι το 100% του δείγματος, ενστερνίστηκε την άποψη, ότι βασικό κίνητρο, αλλά και στόχο στην προσωπική τους ζωή, αποτελούν οι χρηματικές απολαβές. Αντιλαμβανόμενη, την αναμενόμενη και κοινή αυτή απάντηση, ζητήθηκε από τα μέλη, να αποτυπώσουν άλλη μία σημαντική για αυτούς μορφή κινήτρου.

Σύμφωνα με τον απεικονιζόμενο πίνακα, γίνεται φανερό, ότι τα μέλη δευτεροβάθμιας, που καλύπτουν το 33,3% του δείγματος, ενεργούν περισσότερο συναισθηματικά, ενώ το υπόλοιπο 66,6%, που ανήκει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, λειτουργεί στρατηγικά και θέτει μορφές κινήτρου, οι οποίες ταυτίζονται αποκλειστικά και μόνο, με το οικονομικό κομμάτι.

Παράλληλα, στο πλαίσιο ανάλυσης της 2ης θεματικής ενότητας, προέκυψαν δύο αντιφατικές γραμμές απόψεων, σχετικά με την τοποθέτηση των στόχων, μεταξύ των μελών της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (συμπεριλαμβανομένου των μελών Master).

4 στους 4, συμμετέχοντες επιπέδου Master, διατύπωσαν, ότι θέτουν στόχους στην καθημερινότητά τους, αλλά όχι πολύ υψηλούς. Οι στόχοι τους, κλιμακώνονται σταδιακά. Η επιτυχία, επίτευξης των στόχων τους, ισχυρίζονται ότι οφείλεται στις αδιάκοπες προσπάθειες εκπαιδευτικής τους εξέλιξης και επιμονής.

Από τους συμμετέχοντες της τριτ/θμιας, 2 στους 4, ανέφεραν ότι θέτουν ποικίλους στόχους, με σειρά προτεραιότητας, καθώς δεν υφίσταται πάντα, η επίτευξη των αρχικών τους στόχων. Επίσης, 1 στους 4, αποτύπωσε, πως οι στόχοι του, είναι ιδιαίτερα γενικοί, σε ένα ευρύ πλαίσιο και δεν προσδιορίζονται εξατομικευμένα. Στο σημείο αυτό, η συζήτηση εμβάθυνε και ζητήθηκαν παραδείγματα, τα οποία προσδιόρισαν, το αίσθημα ενός γενικού αξιώματος, την εκπαιδευτική του εξέλιξη σε χώρα του εξωτερικού κ.ο.κ. Ολοκληρώνοντας αυτήν την βαθμίδα, το τελευταίο μέλος, ισχυρίστηκε, ότι θέτει μόνο ένα στόχο και καταβάλει προσπάθειες, μέχρι να τον επιτεύξει.

Τονίζεται, πως όλα τα προαναφερθέντα μέλη (8 στα 12) είχαν κοινή κατευθυντήρια γραμμή, την μελέτη της επιχειρηματολογίας τους και τα θέματα που θα θίξουν προς συζήτηση, πριν την εμπλοκή τους, σε μια κατάσταση.

Από την άλλη πλευρά, έκπληξη προκάλεσε η άποψη των μελών της δευτ/θμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι συμμερίστηκαν την θέση πως *κάποιες φορές* θέτουν στόχους και όταν θέτουν, δύσκολα ασκούν ενέργειες επίτευξης των στόχων τους, καθώς υποκινούνται από το αίσθημα του φόβου, του τρόμου και της απόρριψης. Συγκεκριμένα, μέλος διατύπωσε:

'Στην σημερινή κοινωνία, είσαι ένα χειραγωγούμενο πιόνι, όταν είσαι ένας απλός υπάλληλος. Δεν μπορείς να θέσεις στόχους, πόσο μάλλον να τους διεκδικήσεις'.

Ενώ, ένα άλλο μέλος, ανέφερε: *'Στον ιδιωτικό τομέα, δεν ξέρεις η πόρτα, πότε θα ανοίξει και πότε θα κλείσει. Έξω από την πόρτα σε περιμένει η κρίση, ενώ πίσω από την δικιά σου πόρτα, σε περιμένουν τα παιδιά σου'.*

Γίνεται φανερό, ότι τα μέλη της δευτ/θμιας είναι ιδιαίτερα ταυτισμένα, με το γεγονός, ότι η διαπραγμάτευση, επιμερίζεται κατά κόρον στον επαγγελματικό χώρο. Ωστόσο, η στάση και τα λεγόμενά τους, γιαυτήν την σκληρή κοινωνία, κάλυψε σε έκταση, πολλά ερευνητικά ερωτήματα από τη 2^{η} και 3^{η} θεματική ενότητα. Απογοήτευση και θυμός για το κρατικό σύστημα, καταλογίζοντάς τους τις ευθύνες, για την κατάρριψη των στόχων τους.

Τα λεγόμενα των μελών της δευτ/θμιας, επιβεβαιώθηκαν, όταν η απάντηση των μελών master στο ερώτημα:

- *Χρησιμοποιείται το αξίωμά σας, ως άσκηση δύναμης, για την επιβολή των θέλω σας?*

Ήταν καταφατική.

Με την παραπάνω έρευνα, γίνεται αντιληπτή η διαφορετική αντιληπτική, ψυχολογική και κριτική ιδεοληψία των μελών. Από το σύνολο, των πληροφοριών, συμπεραίνουμε, ότι οι στόχοι των συμμετεχόντων είναι ποσοτικοποιημένοι και προσδιορίσιμοι, αλλά για ορισμένα μέλη, όπως υποστηρίζουν, υπάρχουν φραγμοί. Υπάρχουν ωστόσο, για όλα τα μέλη όρια. Τα όρια, προσδιόριζαν την ηθική υπόσταση των μελών, η οποία δεν δέχονται να ευτελίζεται. Στην πραγματικότητα όμως, τα όρια υπάρχουν σε κάθε μορφή: οικονομική, κοινωνική, σεξιστική, χιουμοριστική κ.ο.κ. Ασκώντας πιέσεις, στα όρια ανοχής, δημιουργούνται οι συγκρούσεις.

4.4.3. 3η Θεματική. Σύγκρουση.

Πίνακας 16: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 3η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης

Η έναρξη μιας σύγκρουσης
Μια διαπραγμάτευση, συνήθως οδηγεί σε σύγκρουση. Ποιοι λόγοι, θα μπορούσαν να σας φέρουν σε άμεση σύγκρουση?
Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι κάποιος ασκεί εσκεμμένα πιέσεις και συγκρούσεις?
Ποια εμπόδια παρεμβάλετε σε κάποιον, που διεκδικείτε τον ίδιο στόχο?

Η αναγκαιότητα, αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης.
Τί κάνετε όταν αντιληφθείτε μια απειλή ή σύγκρουση?
Πώς αντιμετωπίζετε κάποιον πιο ισχυρό από εσάς?
Αντιμετωπίζετε κάποιον, μόνο όταν ξέρετε ότι ο άλλος είναι λιγότερο ισχυρός από εσάς?
Ποιοι παράγοντες, θα σας οδηγούσαν σε ενεργοποίηση/ συσσώρευση ή απόσβεση της σύγκρουσης?
Ποιο χαρακτηριστικό, θα θέλατε να εξελίξετε στην προσωπικότητά σας, ώστε να είστε πιο αποτελεσματικοί στην διαπραγματευτική σας νύξη?

Μέσα από την ποιοτική μελέτη του περιεχομένου, προέκυψαν δύο ερευνητικά ερωτήματα, αναφορικά με την σύγκρουση. Τουτέστιν, η έναρξη μιας σύγκρουσης και η διαχείρισή της. Η ενσωμάτωσή τους σε μια θεματική ενότητα, κρίθηκε αναγκαία, για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Στην διατύπωση της πρότασης:

'Ως ενεργά άτομα, παρεμβάλλεται κάποια εμπόδια, τα οποία αποτελούν το ερέθισμα έναρξης μιας σύγκρουση… πώς το επιτυγχάνεται αυτό?'.

Όλες οι πληθυσμιακές ομάδες συμμετεχόντων, έφεραν μια απόλυτη άρνηση, σχετικά με την εμπλοκή τους, σε οποιαδήποτε μορφή, ενεργοποίησης μιας σύγκρουσης. Αναλυτικότερα, στο

σύνολό τους, υποστήριξαν ότι μια τέτοια πρακτική, δεν συμβαδίζει με τις ηθικές τους αρχές και δεν αντιπροσωπεύει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, καθώς φέρουν άλλους κώδικες συμπεριφοράς.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι οι απόψεις των μελών master, διίστανται, καθώς στην 2η θεματική ενότητα, αποδέχθηκαν, την 'εκμετάλλευση', του επαγγελματικού τους αξιώματος, γεγονός που δημιουργεί τριβή στην απέναντι πλευρά και κατά επέκταση σύγκρουση.

Υπογραμμίζεται ότι η πρόταση, διαμορφώθηκε με κατευθυντήριο τρόπο. Οι γνώστες του αντικειμένου, γνωρίζουν, ότι από την κατηγορηματική διατύπωση της πρότασης, δεν θα υπήρχε καμία συγκατάθεση. Καθώς, ο δέκτης του μηνύματος, αντιλαμβάνεται ότι παίρνει τον ρόλο του θύτη, αντί του θύματος. Συνεπώς, όπως και αποδείχθηκε, όλο το δείγμα μελών, έφερε μια άρνηση. Γεγονός, που αποδεικνύει την επιτυχία της έρευνας. Σκοπός, ήταν να παρουσιαστεί, πώς οι γνώσεις των διαπραγματεύσεων, μπορούν να κατευθύνουν κάποιον, παραπλανητικά, με την συγκατάθεσή του.

Το παράδειγμα αυτό, επαγρύπνησε την αντίληψη των μελών, σχετικά με την διαπραγμάτευση και για το λόγο αυτό, θεώρησαν αναγκαίο να αιτιολόγησαν την υποστηρικτική τους θέση. Συγκεκριμένα, ανέφεραν:

Μέλος master: *'Τα άτομα, που καταφεύγουν σε μορφές άσκησης πίεσης ή βίας, έχουν διαμορφώσει κάποια ψυχοσύνθετικά χαρακτηριστικά, τα οποία οφείλονται στην παιδική τους ηλικία'*.

Μέλος τριτοβάθμιας: *'Η έναρξη μιας σύγκρουσης, συνήθως απορρέει από άτομα 'αδύναμα' και εξαιτίας του φόβου τους, να μην αντιληφθεί κάποιος αυτήν την αδυναμία τους, δημιουργούν συγκρούσεις, μόνο με μη ισχυρούς, ως επίδειξη των 'δυνατοτήτων' τους'*.

Μέλος δευτεροβάθμιας: *'Τα μέλη, που καταφεύγουν σε μια σύγκρουση, συνήθως φέρουν ένα αξίωμα ή έχουν κάποια εφόδια, τα οποία επιχειρούν να πολλαπλασιάσουν, μέσα από την κοινωνική ή πολιτική τους θέση. Κανένα μέλος, χωρίς δύναμη, δεν θα μπορούσε να προκαλέσει σύγκρουση'*.

Παρατηρείται ότι η οπτική που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες δευτ/θμιας, προάγει την αντικειμενική τους συνείδηση. Όντας γνώστες των δυνατοτήτων τους, αλλά και παθόντες των πραγμάτων, αιτιολογούν με αντικειμενικά επιχειρήματα.

Συνεχίζοντας, την διεξαγωγή της συνέντευξης, στο ερώτημα:

- *'- Ποιες ενέργειες ασκείτε, έπειτα από την πρώτη αντίληψη, άσκησης σύγκρουσης ή πίεσης, προς το μέρος σας?'.*

Τα μέλη, διατύπωσαν συνοπτικά, τις εκατέρωθεν προτάσεις στον πίνακα:

Πίνακας 17: Ο τρόπος σκέψης των μελών, (στα πλαίσια ενεργοποίησης, συσσώρευσης, απόσβεσης), έπειτα από την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης

		Κύριοι λόγοι
Master	Συσσώρευση	Για να αντιληφθεί το Γιατί?
	Συσσώρευση	Για να συνειδητοποιήσει, από ποιόν προέρχεται η σύγκρουση.
	Συσσώρευση	Για να καταλάβει, από πού πηγάζει η σύγκρουση.
	Συσσώρευση	Για να μελετήσει τον αντίπαλο παίκτη.
Τριτ/θμια	Ενεργοποίηση	Λόγω παρορμητικής συμπεριφοράς.
	Συσσώρευση	Γιατί δεν γνωρίζει πως να αντιδράσει.
	Συσσώρευση	Αν ο αντίπαλος, είναι πιο δυνατός.
	Συσσώρευση	Γιατί αποφεύγει τις συγκρούσεις
Δευτ/θμια	Συσσώρευση	Γιατί δεν γνωρίζει πως να αντιδράσει.
	Συσσώρευση	Γιατί αποφεύγει τις συγκρούσεις
	Απόσβεση	Λόγω αδυναμίας - αισθήματος κατωτερότητας
	Απόσβεση	Λόγω αδυναμίας - αισθήματος κατωτερότητας

Από τις αναφορές των συμμετεχόντων, προέκυψε το πόρισμα, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, καταφεύγει σε συσσώρευση, έπειτα από την πρώτη αντίληψη της σύγκρουσης, με

σκοπό να προσδιορίσει τους λόγους που ενεργοποίησαν αυτήν την τριβή. Σύμφωνα, με τις στρατηγική των διαπραγματεύσεων, πρόκειται για την πιο αποτελεσματική κατευθυντήρια γραμμή, η οποία ωστόσο πρέπει να εμπλουτιστεί με την μελέτη των χαρακτηριστικών της απέναντι πλευράς, με την αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών, με την έρευνα των παράλληλων πεδίων συγκρούσεων, με την ευθυγράμμιση της χρονικής έκτασης, με τον προσδιορισμό των συνεπειών και φυσικά με την μελέτη της απαιτούμενης οικονομικής φθοράς, που θα υποστούμε από την εμπλοκή μας στην σύγκρουση. Τονίζεται, ότι τα ερευνητικά αυτά πεδία, πρέπει να εξεταστούν ατομικά, για κάθε εμπλεκόμενο μέλος. Κατά την ανάλυση, αυτής της θεματικής, δεν θα μπορούσε να παραγραφεί και η οπτική που δόθηκε από μέλος της δευτ/θμιας, ως προς την ενεργοποίηση της σύγκρουσης. Συγκεκριμένα, αποτυπώθηκε:

'Τα παρορμητικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς μου, δεν μου επιτρέπουν να δράσω με την λογική, ενώ εκατέρωθεν αντιλαμβάνομαι τα στοιχεία λάθους'.

Σε αυτήν την περίπτωση, άξιο επισήμανσης είναι πώς η ενεργοποίηση της σύγκρουσης, χωρίς στρατηγική μελέτη, υποδουλώνει την αρχή της ήττας μας.

Ολοκληρώνοντας την θεματική αυτή ενότητα, 2 μέλη της δευτ/θμιας, διατύπωσαν με ιδιαίτερη ζέση, ότι σε οποιαδήποτε σύγκρουση, φέρουν απόσβεση, καθώς κρίνουν ότι τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους είναι αδύναμα και ευελπιστούν κάποια στιγμή να προβούν σε αλλαγή της κρίσης τους. Η εν λόγο περίπτωση, αποτελεί, ένα ενεργό παράδειγμα, για το πως τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά, ενός ανθρώπου, μπορούν να επιδράσουν στην διαπραγματευτική του συμπεριφορά. Στο στάδιο αυτό, απαιτείται εξέταση της επιστήμης της ψυχολογίας και της υποκειμενικής διπλωματίας.

Μεταβαίνοντας, στο επόμενο στάδιο, ακολούθησε ένα πείραμα. Καθ' όλη τη διάρκεια, διεξαγωγής της συζήτησης, γύρω από το πλαίσιο της σύγκρουσης, τονιζόταν στα μέλη ότι: *Διαπραγμάτευση = Δύναμη = Σύγκρουση*, ενώ εν συνεχεία, τέθηκε το ερώτημα:

- *'- Ποιο χαρακτηριστικό στην προσωπικότητά σας, , θα θέλατε να εξελίξετε, προκειμένου να βελτιώσετε τις διαπραγματευτικές σας ικανότητες?'*.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η πλειονότητα των μελών, ανέφερε απαντήσεις γύρω από την ενίσχυση της δύναμης, υπό οικονομική μορφή ή αξιώματος. Το γεγονός αυτό, δικαιολογείται, καθώς ο εγκέφαλος των μελών, είχε λάβει το επαναλαμβανόμενο μήνυμα, ότι διαπραγμάτευση = δύναμη = σύγκρουση. Ωστόσο, η λέξη 'δύναμη', όπως αποτυπώθηκε και στο περιεχόμενο της μετ. διατριβής, δεν προσδιορίζεται μόνο στην έννοια της εξουσίας, αλλά επεκτείνεται σε πεδία σχέσεων, υποστηρίξεων, γνώσεων κ.ο.κ.

Συνεπώς, οι απαντήσεις των μελών, τείνουν να είναι προκαθορισμένες, πανομοιότυπες και αναμενόμενες. Στο πείραμα, δεν 'παγιδεύτηκαν' 2 μέλη, επιπέδου master, οι οποίοι στάθηκαν στο σημαντικότερο προσόν, που αντιστοιχεί στην πνευματική και παιδαγωγική καλλιέργεια.

Από τα ποιοτικά δεδομένα της έρευνας, που προέκυψαν μέσα από την συζήτηση των 3 πληθυσμιακών ομάδων, κρίνεται αναγκαίο να αποτυπωθεί, ότι μη λαμβάνοντας υπόψιν το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο των μελών, 'ακυρώνεται' σε παιδαγωγικό πλαίσιο, η εξέλιξη της κριτικής σκέψης. Το απορρέον αυτό συμπέρασμα, τείνει να δημιουργήσει προβληματισμό και αναστοχασμό σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα, για τον τρόπο διδασκαλίας, που οδηγεί σε παθητικούς-κατευθυνόμενους δέκτες μηνυμάτων.

4.4.4. 4η Θεματική. Παράγοντες/Στρατηγικές, που ενεργούν στην καλλιέργεια και την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 18: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 4η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης

Παράγοντες που ενεργούν στην καλλιέργεια και την διαμόρφωση των χαρακτηριστικών μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.
Καθρεφτίζετε ή αποκρύπτετε τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς σας, ανάλογα με το άτομο που απευθύνεστε?
Αισθάνεστε ότι μπαίνετε σε ένα 'καλούπι' που πρέπει να κινηθεί η συμπεριφορά σας? Δηλαδή, υπάρχει μια καθοδήγηση αυτών που πρέπει να πράξετε και παρά την θέλησή σας, υιοθετείτε αυτήν την συμπεριφορά?
Χρησιμοποιείτε κινήσεις του σώματος, όταν μιλάτε με άλλα πρόσωπα? Ή παρατηρείτε τις εκφράσεις και τεχνικές, της άλλης πλευράς?
Γνωρίζετε ότι κάποιος, κατά την ανταλλαγή πληροφοριών, μπορεί να είναι διπλωμάτης ή γνώστης του αντικειμένου, που τίθεται προς έρευνα και να σας 'διαβάζει', μέσα από τεχνικές έκφρασης και επικοινωνίας, με σκοπό να σας κατευθύνει ανάλογα?
Χρησιμοποιείται κάποιες στρατηγικές ή τεχνικές, σύμφωνα πάντα με τον δικό σας τρόπο σκέψης, οι οποίες θα σας βοηθούσαν να αντιμετωπίσετε την άλλη πλευρά?
Πώς αντιλαμβάνεστε, το γεγονός, αν σας έλεγα ότι η διαπραγμάτευση, συνδέεται με την ηθοποιία και όλοι οι διαπραγματευτές, καλούνται να υιοθετήσουν έναν ρόλο?
Έπειτα από την ανάλυση τεχνικών διαμόρφωσης μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, ποιο χαρακτηριστικό του εαυτού σας, θα θέλατε να βελτιώσετε ή ποιο χαρακτηριστικό θα θέλατε να υιοθετήσετε και να αναπτύξετε, ώστε να διαπραγματεύεστε πιο αποτελεσματικά?

Τα ποιοτικά αποτελέσματα του περιεχομένου της 4ης θεματικής ενότητας, οδήγησαν στο συμπέρασμα, ότι όλα τα μέλη του δείγματος, προβαίνουν στην αλλαγή των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς τους.

Συγκεκριμένα, όλο το πλήθος της τριτ/θμιας εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένου των μελών master, υποστήριξε ότι η διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους, οφείλεται κυρίως στην πολυπολυτισμικότητα. Αναλυτικότερα, διατύπωσαν ότι στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή, διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους, σύμφωνα με την ηγετική θέση, την κουλτούρα, την

χώρα και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις της άλλης πλευράς, καθώς τα δεδομένα αυτά, επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και τις διεκδικητικές τους ενέργειες. Παράλληλα, στο πλαίσιο ανάλυσης της έρευνας, μέλος της τριτ/θμιας ανάφερε με ρητό τρόπο:

'Οι άνθρωποι του σήμερα και ιδιαίτερα η νέα γενιά, είναι υποχρεωμένοι, να διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους. Οι λόγοι οφείλονται στις συνθήκες της σημερινής κοινωνίας, καθώς σε παγκόσμια κλίμακα, υπάρχουν πλήθος ροές προσφυγικού και μεταναστευτικού κύματος'.

Γίνεται λοιπόν αποδεκτό από όλα τα μέλη, ότι η σημερινή κοινωνία, χαρακτηρίζεται από πλουραλισμό και ανομοιογένεια, καθώς πρέπει να συνυπάρξουν άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς. Για το λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες, διαμορφώνουν την βάση των χαρακτηριστικών τους, ώστε να υπάρξει μια ομαλή βιωσιμότητα, που απορρέει ωφέλειες. Αν η λογική αυτή καλλιεργηθεί και εμπλουτιστεί με τεχνικές διαπραγματεύσεων, τότε τα μέλη θα προσκομίζουν πιο εύκολα τις προσδοκώμενες γι' αυτούς ωφέλειες και θα αποφεύγουν τις διαπραγματευτικές παγίδες.

Συνεπώς, ως συνδετικός κρίκος στην συζήτηση, τέθηκε το ζήτημα, *αν χρησιμοποιούν στρατηγικές ή τεχνικές, κατά την εμπλοκή τους σε έναν διαπληκτισμό ή σε μια διεκδικητική ενέργεια.* Προσδιορίζοντας την προσωπική τους ζωή, τα μέλη απάντησαν αρνητικά, ενώ στενεύοντας τα όρια στον επαγγελματικό τους βίο, τα μέλη υποστήριξαν, ότι η συμπεριφορά τους διαμορφώνεται, από τον 'τίτλο' της δουλειάς τους, αφού πολλές φορές υποκινούνται από ανώτερα μέλη, να στοχοποιήσουν πρόσωπα και καταστάσεις. Επίσης, ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν τεχνικές πειθούς, επιχειρηματολογίας και άγνοιας, χωρίς ωστόσο να έχουν προβεί σε μελέτη για την σωστή διαχείρισή τους. Οι προσωπικές τους υποχρεώσεις, η ανάγκη για την δουλειά, η οικονομική κρίση, είναι μερικές από τις αιτίες, για τις οποίες μπαίνουν σε ένα 'καλούπι' συμπεριφοράς, το οποίο μπορεί συχνά να μην τους αντιπροσωπεύει.

Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της δευτεροβάθμιας, από το σύνολο των συμπερασμάτων της ποιοτικής μελέτης, βάση της 4^{ης} θεματικής ενότητας, φαίνεται να αδυνατούν να ανταπεξέλθουν. Συγκεκριμένα, 4 στα 4 μέλη, υποστήριξαν ότι η συμπεριφορά τους διαμορφώνεται, όταν απευθύνονται σε ένα ηγετικό ή άγνωστο για αυτούς μέλος. Η αλλαγή αυτή, πηγάζει, από το αίσθημα της ευγένειας, χωρίς ωστόσο να ακολουθούν κάποια στρατηγική κατεύθυνση. Αγαθά

βλέμματα και τρομοκρατημένα, όταν τέθηκαν προς συζήτηση, τεχνικές διαπραγματεύσεων και ηθοποιίας, στις οποίες πολλά μέλη δεν δίστασαν να αναφέρουν περιπτώσεις, που τώρα αντιλήφθηκαν ότι είχαν πέσει 'δόλωμα ή θύμα'. Ύπουλοι, διπρόσωποι και άνθρωποι χωρίς συναισθήματα, χαρακτηρίστηκαν οι άνθρωποι των διαπραγματεύσεων, ταυτίζοντας τις απόψεις τους, με την κατηγορηματική προσέγγιση των επιστημών του ανθρωπισμού.

Ολοκληρώνοντας την θεματική ενότητα, αξίζει να καταγραφούν ως υποσημείωση, σε μορφή πίνακα, οι απόψεις των μελών, όταν έπειτα από την ανάλυση των τεχνικών διαμόρφωσης μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, τους ζητήθηκε να απαντήσουν στο εξής ερώτημα:

- *'- Ποιο χαρακτηριστικό θα θέλατε να αναπτύξετε, στην συμπεριφορά σας, ώστε να ενισχύσετε τις διαπραγματευτικές σας ικανότητες?'*

Πίνακας 19: Αποτύπωση χαρακτηριστικού, που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, θα βελτίωνε τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες

	Χαρακτηριστικό προς βελτίωση
Master	Η σωστή διαχείριση και διακύμανση του τόνου φωνής
	Η σταθερή οπτική επαφή
	Μείωση της έντονης εκφραστικότητας – Διαχείριση μορφασμών
	Βελτίωση επιχειρηματολογίας
Τριτ/θμια	70% ακούμε – 30% μιλάμε
	Διπλωματία
	Ανάλυση & αξιολόγηση δεδομένων, πριν την νύξη της συζήτησης
	Επικοινωνία
Δευτ/θμια	Αυτοπεποίθηση
	Ψυχική δύναμη
	Λεκτική έκφραση- επιχειρηματολογία
	Διπλωματία

Παρατηρείται, ότι όλο το πλήθος δείγματος, διατυπώνει ποικίλων ειδών τεχνικές, οι οποίες σύμφωνα με την προσωπική τους άποψη, θα βελτίωναν τις διαπραγματευτικές τους ενέργειες. Η

διαφορετική πορεία σκέψης και η παρακίνηση των μελών στην ανάπτυξη τεχνικών, συμβατών με τις προσωπικές τους ανάγκες και πεποιθήσεις, επιβεβαιώνουν την επιτυχία της έρευνας. Το πόρισμα αυτό, γίνεται φανερό από το γεγονός:

- Τα μέλη master, έχοντας μια σφαιρική, επιφανειακή εικόνα για την διαπραγμάτευση, λόγω επαγγελματικής ιδιότητας, καταφεύγουν ως επί το πλείστων, στην βελτίωση χαρακτηριστικών, που αφορούν τεχνικές έκφρασης και επικοινωνίας.
- Τα μέλη τριτ/θμιας ΑΕΙ, λόγω των εκπαιδευτικών τους γνώσεων, ταυτίζονται με την εξέλιξη των βασικών στρατηγικών της διαπραγμάτευση. Και Τέλος,
- Τα μέλη δευτ/θμιας, αποτυπώνοντας την αδυναμία τους, στις προηγούμενες θεματικές ενότητες, προσδοκούν τεχνικές, από τις οποίες θα ενισχύσουν την ψυχολογική τους θέση και θα αναπτύξουν δυνάμεις.

4.4.5. 5η Θεματική. Άμεσος – Έμμεσος τρόπος διαπραγμάτευσης.

Πίνακας 20: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στην 5η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης

Άμεσος – Έμμεσος τρόπος διαπραγμάτευσης
Με ποιους τρόπους, πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να διαπραγματευτείτε? Με άλλα λόγια, με ποιους τρόπους, θεωρείτε ότι μπορείτε να συζητήσετε, για να διεκδικήσετε κάτι?
Πώς θα σας φαινόταν, αν σας έλεγα ότι η διεκδίκηση, μέσω τρίτων προσώπων, όπως Π.χ. δικηγόρων, συμβούλων κ.ο.κ. ανήκει στις μορφές διαπραγματεύσεων.
Πότε αισθάνεστε πιο επιτυχημένη-ος? Όταν έχετε έρθει σε όρους συμφωνίας, υπό προϋποθέσεις: Win-Win? Win-Lose? ή Lose-Lose?

Στην εν λόγο 5η θεματική ενότητα, η ροή της συνέντευξης διαφοροποιήθηκε από τις προηγούμενες. Λαμβάνοντας υπόψιν, ότι τα μέλη, απέχουν γνωστικά, από το ερευνητικό αντικείμενο και η παρούσα θεματική, ενέχει ορολογίας, κρίθηκε σκόπιμο, κατά την έναρξη των συζητήσεων να παρουσιαστούν οι μορφές διαπραγματεύσεων και οι στρατηγικές συμφωνίας. Στόχος, είναι να γίνει σαφές, ο τρόπος που τα μέλη πρέπει να διαχειρίζονται μια κατάσταση, σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες, ώστε να προσκομίζουν περισσότερες ωφέλειες. Η ερευνητική αυτή προσέγγιση, αποσκοπεί να μελετήσει, αν το σύνολο του δείγματος, έχει κατανοήσει την σημαντικότητα της διπλωματίας και για τον λόγο αυτό, ασκεί ενέργειες αλλαγής του τρόπου σκέψης του. Συνεπώς, η ερευνητική αυτή, δεν εστιάζει στις παρελθοντικές, αλλά στις μελλοντικές ενέργειες των μελών.

Η μετάβαση από το θεωρητικό, προς το πρακτικό πλαίσιο της έρευνας, εθεάθη με τις εξής ερωτήσεις:

- *- Ποια μορφή διαπραγματεύσεων, χρησιμοποιείτε, όταν προβαίνετε σε διεκδικητικές ενέργειες και ποια νομίζετε, ότι είναι πιο ωφέλιμη?*
- *- Πότε αισθάνεστε πιο επιτυχημένη-ος? Όταν έχετε έρθει σε όρους συμφωνίας, υπό προϋποθέσεις: Win-Win? Win-Lose? ή Lose-Lose? Και ποια θα είναι η μελλοντική σας προσέγγιση?*

Για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, οι απαντήσεις των μελών, αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 21: Παρελθοντικές VS Μελλοντικές πρακτικές διαπραγματεύσεων, κατά τους συμμετέχοντες

Παρελθοντικές vs Μελλοντικές πρακτικές διαπραγματεύσεων				
	Μορφή διαπραγματεύσεων	**Μελλοντική μορφή διαπραγματεύσεων**	**Διεκδίκηση συμφωνίας**	**Μελλοντική διεκδίκηση συμφωνίας**
Master	Μονομερείς ενέργειες	Μονομερείς ενέργειες	Win-Win	Win-Win
	Μονομερείς ενέργειες	Μονομερείς ενέργειες	Win-Win	Win-Win
	Μονομερείς ενέργειες	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Εικονική	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
Τριτ/θμια	Μονομερείς ενέργειες	Μονομερείς ενέργειες	Win-Win	Win-Win
	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Μονομερείς ενέργειες	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
Δευτ/θμια	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win
	Άμεση	Μονομερείς ενέργειες	Win-Lose	Win-Win

Η ευστοχία της έρευνας, επιβεβαιώνεται, από τα δεδομένα του πίνακα, όπου σκιαγραφείται, η αλλαγή αντίληψης των μελών, η παρακίνηση, η διαμόρφωση, ο προσανατολισμός τους στον πυρήνα των διαπραγματεύσεων. Τα μέλη αντιλαμβάνονται, ότι η προσέγγιση του στόχου μας, απαιτεί την αξιοποίηση μείγμα μορφών διαπραγματεύσεων, όπως είναι οι μονομερείς ενέργειες, με την χρήση στρατηγικών κοινού οφέλους. Υπογραμμίζεται, πως η κατευθυντήρια αυτή γραμμή, πρέπει να εμπλουτιστεί με επιμέρους τεχνικές και στρατηγικές, χωρίς αυτό να σημαίνει, ότι θα εξασφαλιστεί αυτόματα η επιτυχία.

Ενδότερα, η προσωπική ικανοποίηση της ερευνητικής προβληματικής επισφραγίστηκε, όταν μέλος του δείγματος, διατύπωσε με πλήρη διαύγεια νου και κρίσης ότι *γίνεται πλέον σαφές, πως ο χαρακτήρας μιας διαπραγμάτευσης, πρέπει να είναι συνδυαστικός. Δηλαδή ποικιλόμορφος, διαπολιτισμικός, μορφωτικός, επικοινωνιακός, κ.ο.κ., ώστε να προσανατολίζεται στην ρίζα του προβλήματος*.

4.4.6. 6η Θεματική. Η διπλωματία στο τέχνασμα των ερωτήσεων

Πίνακας 22: Ερωτήσεις που έλαβαν μέρος, στην 6η θεματική ενότητα, διεξαγωγής της συνέντευξης

Η διπλωματία στο τέχνασμα των ερωτήσεων
Υπάρχει κάτι για εσάς που να είναι αδιαπραγμάτευτο και για το οποίο δεν θα δεχόσασταν καμία μορφή διαπραγματεύσεων?
Μέσα από την συζήτηση που είχαμε, για τον ρόλο της διαπραγμάτευσης, θεωρείτε πως η διαπραγμάτευση, ως μάθημα, θα έπρεπε να εντάσσεται σε διάφορες κατευθύνσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση?
Σας παρακίνησε καθόλου, το ενδιαφέρον, η εν λόγο έρευνα, ώστε αργότερα, να επεκτείνετε τις γνώσεις σας στο αντικείμενο μελέτης? (Για προσωπικό σας όφελος)

Στο επίκεντρο της 6ης θεματικής ενότητας, βρίσκεται η εξέταση, υποκειμενικών εντυφήσεων, για ένα γεγονός, που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, δεν τίθεται προς διαπραγμάτευση. Κοινός, είναι γι' αυτούς αδιαπραγμάτευτο. Η εκκίνηση, της έρευνας, διατυπώθηκε με την ερώτηση:

- *- Υπάρχει κάτι για εσάς, που να είναι αδιαπραγμάτευτο και για το οποίο δεν θα δεχόσασταν καμία μορφή διαπραγματεύσεων?*

Αναμφισβήτητα το 100% του δείγματος, τόνισε οχηρά, ότι αδιαπραγμάτευτη είναι για αυτούς η προσωπική τους ζωή. Για την ενδοσκόπηση του ζητήματος, αξιοποιήθηκε ένα πείραμα, από τις σπουδές μου, στο οικονομικό πανεπιστήμιο. Συγκεκριμένα, σε κάθε συνεντευξιαζόμενο ατομικά ειπώθηκε:

'Υποθέτουμε, ότι ενδείκνυται να ενταχθεί, στην αγορά φαρμακοποιίας ένα εμβόλιο[16] και για την επικύρωσή του, απαιτούνται επιπλέον 10 πειραματικοί εμβολιασμοί. Το 99% του πειράματος, έφερε θετικά αποτελέσματα, ενισχύοντας μάλιστα τα αντισώματα του ανθρώπινου οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η τιμή του θα διακυμανθεί αντίστοιχα. Από την ανάλυση του περιεχομένου του, υπάρχει μόνο 1% πιθανότητα, (την οποία και προσπαθούμε να εξαλείψουμε) να υπάρξουν επιθανάτιες

[16] Τονίζεται ότι το παράδειγμα, δεν σχετίζεται με τις σημερινές συνθήκες, παγκόσμιας υγείας, καθώς υπάρχει στον χώρο της διπλωματίας πολλά χρόνια.

παρενέργειες. Ποσοστό μηδαμινό, ωστόσο οφείλουμε να σας ενημερώσουμε. Το οικονομικό πλαίσιο, δεν τίθεται προς ζήτημα, καθώς η εταιρεία είναι συζητήσιμη σε κάθε πρόταση.'

- *- Για πόσα χρήματα, μπορείτε να συμμετέχετε?*

Άξιο επισήμανσης είναι, πως 11 στους 12 συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν θα συμμετείχαν, εκτός και αν τους προσέφεραν ένα 'Χ' (ιδιαίτερα υψηλό) χρηματικό ποσό. Αντιθέτως, 1 στους 12, απόφοιτη δευτ/θμιας, κράτησε αρνητική κατηγορηματική στάση, προστατεύοντας την υγεία της ζωής της.

Εν συνεχεία, διατυπώθηκε στα μέλη, ότι:

'Από την άλλη πλευρά, υποθέτουμε, ότι νοσηλευτήκατε σε ένα νοσοκομείο και οι εξετάσεις σας διαγνώστηκαν με μια ανίατη μάλλον ασθένεια. Η ασθένεια αυτή, δυστυχώς είναι σε προχωρημένο στάδιο. Ως ειδήμον ιατρικής, οφείλω να σας ενημερώσω ότι υπάρχει 1% πιθανότητα να θεραπευτείτε και για το λόγο αυτό, εγώ, ως ιατρός θα κάνω το καθήκον μου. Φυσικά, με την συγκατάθεσή σας και με την βοήθεια του θεού'.

- *- Θέλετε να το προσπαθήσετε? Και αν ναι…Πόσα χρήματα διαθέτετε, για την ιατρική σας περίθαλψη?*

Στην περίπτωση αυτήν, οι απαντήσεις των μερών, οδηγήθηκαν σε δύο κατευθύνσεις:

1. Στις τυπικές διαδικασίες ίασης. Και
2. Στην άρνηση οποιασδήποτε προσπάθειας.

Από το σύνολο του περιεχομένου, απορρέει το συμπέρασμα, ότι οι άνθρωποι, κοστολογούν την ζωή τους, με ένα αμύθητο ποσό όταν είναι υγιής, ενώ δεν καταβάλουν σχεδόν καμία προσπάθεια, για να εξισορροπήσουν την ζωή τους, σε περίπτωση ασθένειας.

Υπογραμμίζεται, ότι η ερευνητική προβληματική, μέσα από δύο παραδείγματα, αποσκοπούσε να θίξει ένα κοινό θέμα. *Την αποτίμηση της ανθρώπινης ζωής, ως υπέρτατη αξία*. Συνεπώς, οι συμμετέχοντες διαπραγματεύτηκαν, αυτό που θεωρούσαν αδιαπραγμάτευτο.

Η επίτευξη αυτή, οφείλεται στις γνώσεις των τεχνικών διαπραγματεύσεων. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκε πειθώ, επιχειρηματολογία και ευφράδεια λόγου. Αναλυτικότερα, στην πρώτη

περίπτωση, αποφεύχθηκαν λέξεις όπως: καινούργιο-ίσως-μπορεί, καθώς δημιουργούν αίσθημα αμφισβήτησης, προάχθηκαν τα πλεονεκτήματα του εμβολίου, παραγράφηκαν οι λεπτομέρειες, ενώ η διατύπωση της ερώτησης, έφερε κλειστό χαρακτήρα, κατευθυνόμενο σε ένα χρηματικό ποσό. Απεναντίας, στην δεύτερη περίπτωση, δημιουργήθηκε μια δυσάρεστη ατμόσφαιρα, επικράτησε η αβεβαιότητα και η λύπη, ζητήθηκε βοήθεια από μια υπερδύναμη και δόθηκε η ευθύνη στον δέκτη, να λάβει μια απόφαση, στενεύοντας τα χρονικά περιθώρια.

Είναι γεγονός, πως η λεκτική δύναμη, φέρει υψηλή ισχύ. Ιδιαίτερα, η ελληνική γλώσσα, λόγω της σύνθεσής της, μπορεί να παραφράσει και να διαφοροποιήσει, μέχρι και την 'ρίζα' μιας λέξεις ή ακόμα και να δημιουργήσει μια σύνθεση λέξεων, αναπτύσσοντας ένα νέο λεξιλόγιο, το οποίο δεν μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί ή να αποδοθεί ως μετάφραση, σε άλλη γλώσσα. (Μπαμπινιώτης, 2009)

Έπειτα από την ανάλυση της έρευνας στα μέλη, ακολούθησε σκεπτικισμός και προβληματισμός, σχετικά με την πολυπλοκότητα της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, δήλωσαν ότι τα ποσοστά ενδιαφέοντός τους, για την διπλωματία, αυξήθηκαν σημαντικά, έπειτα από την ολοκλήρωση διεξαγωγής της συνέντευξης. Από το σύνολο του πληθυσμιακού δείγματος, 3 στους 12, υποστήριξαν, ότι θα διερευνήσουν το αντικείμενο σπουδών, για μελλοντική φοίτηση. 6 στους 12, διατύπωσαν ότι θα προβούν σε ενέργειες αυτομόρφωσης, ενώ οι υπόλοιποι 3, ανέφεραν ότι δεν θα κληθούν, να αναπτύξουν παραπάνω τις γνώσεις τους.

Στο σημείο αυτό, μπορεί να αποτυπωθεί, ότι αφού έχουν ληφθεί όλα τα στοιχεία για την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, τα μέλη, μπορούν να απαντήσουν, στο ερώτημα, *αν θεωρούν ωφέλιμη την ένταξη της διπλωματίας στην τριτ/θμια εκπαίδευση, σε σχολές συναφή με το αντικείμενο, όπως: διοικητικές, νομικές, καλών τεχνών, ψυχολογίας, αστυνομίας κ.ο.κ.*

Στο ερώτημα αυτό, προέκυψε μια συγκλίνουσα επιθυμία διαφοροποίησης μεταξύ των μελών. Οι συνεντευξιαζόμενοι τριτ/θμιας, συμπεριλαμβανομένου των μελών master, απάντησαν θετικά, κάνοντας νύξη, ότι δεν είχαν συνειδητοποιήσει μέχρι πρότινος όλες τις πτυχές της διαπραγμάτευσης. Γεγονός που τους στέρησε ωφέλειες. Για το λόγο αυτό, θεωρούν ότι η διδασκαλία της, θα διευρύνει τους ορίζοντες των φοιτητών και θα αποκτήσουν ένα σύνολο αξιών και αρχών. Στον αντίποδα αυτής της θεώρησης, βρέθηκε η άποψη 3 μελών της δευτ/θμιας, οι

οποίοι υποστήριξαν, ότι η διπλωματία είναι πιο ωφέλιμη, ως ένα ολοκληρωμένο αντικείμενο σπουδών, καθώς στην τριτ/θμια εκπαίδευση, οι φοιτητές, βρίσκονται σε μια ηλικιακή θέση, που μπορούν να κατευθύνουν και να επεκτείνουν τις εκπαιδευτικές τους πεποιθήσεις.

4.5. Περιορισμοί ποιοτικής έρευνας

Στην εν λόγο ενότητα, παρουσίασης- διεξαγωγής και ανάλυσης των ποιοτικών μεθόδων έρευνας, προέκυψαν, σύμφωνα με την προσωπική μου άποψη, οι ακόλουθοι περιορισμοί:

1. Είναι γεγονός, πως το ζήτημα του υποκειμενισμού, επηρεάζει τα αποτελέσματα της ποιοτικής μελέτης. Αδιαμφισβήτητα, η μορφή των συνεντεύξεων απαιτεί την ανάλυση της ερμηνείας, ενός τρίτου προσώπου, γεγονός που προάγει μια δυσκολία, η οποία οφείλεται, στην διατύπωση μη αντιπροσωπευτικών δεδομένων.
2. Η διαχείριση και η οργάνωση, μεγάλου όγκου πληροφοριών, όπου για την παρουσίασή του, κρίθηκε σκόπιμη, η δημιουργία θεματικών ενοτήτων.
3. Η ολοκλήρωση της έρευνας, από την θεωρητική, μέχρι την ερευνητική εντρύφηση, απαιτεί την ανάλυση στοιχείων, σε ένα μικρό, κατά προσωπική άποψη πλαίσιο περιεχομένου. Το γεγονός αυτό, φέρει υψηλές δυσκολίες, για την ανάλυση έγκυρων αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς πρέπει να αποτυπωθούν σκέψεις, να εκφραστούν συναισθήματα, να παρουσιαστούν συμπεράσματα κ.ο.κ.

Ολοκληρώνοντας την αποτύπωση των περιορισμών, θα ήταν πιο ωφέλιμο για τον ερευνητή, να υπάρξει μια ελαστικότητα στο πλαίσιο του ερευνητικού σε έκταση περιεχομένου, λαμβάνοντας υπόψιν την επιστημονικότητα της έρευνας. Δευτερευόντως, θα μπορούσε να εξεταστεί το χρονοδιάγραμμα, ολοκλήρωσης της έρευνας, καθώς κατά προσωπική άποψη, είναι ιδιαίτερα στενή η τήρηση των χρονικών πλαισίων, για μια ισάξια έρευνα, που δεν αποσκοπεί απλά στην αποτύπωση μιας θεώρησης, αλλά αναπτύσσει ένα μοντέλο, υποκειμενικής κατεύθυνσης και συνεπλέκει τόσο τον αναγνώστη, όσο και τους συμμετέχοντες σε απτά πειράματα και παραδείγματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Με την ολοκλήρωση της μετ. διατριβής, αρχή γινομένης, από την θεωρητική εντρύφηση, προς την επιστημονική και κατά επέκταση στην προβληματική, αξίζει να αποτυπωθούν τα ευρήματα, που προέκυψαν, τόσο από το συνολικό εύρος της έρευνας, όσο και από την διεξαγωγή της ποιοτικής μελέτης.

Η έναρξη των αναλύσεων, οφείλει να επεκταθεί, από την ανακεφαλαίωση, των στοιχείων που έλαβαν χώρα, στο περιεχόμενο του εκπονήματος.

Αναλυτικότερα, άξιο επισήμανσης είναι ότι το σύνολο των δεδομένων της έρευνας, πηγάζει μέσα από εκπαιδευτικές σπουδές, εξού και η παράδοση μιας διαφορετικής μετ. διατριβής, στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ως κορωνίδα διαφορά, συγκριτικά με τις σύνηθες διατριβές, είναι ότι το βιβλιογραφικό και ερευνητικό της περιεχόμενο, δεν προέρχεται μέσα μια ανακυκλωμένη θεώρηση. Απεναντίας, η ερευνητική προβληματική, επικεντρώθηκε στην ανάδειξη ενός κατευθυνόμενου υποκειμενικά μοντέλου. Για το λόγο αυτό, σε κάθε θεματική ενότητα της ερευνητικής προβληματικής, αναπτύχθηκαν ποικίλες στρατηγικές κατευθύνσεις, παραδείγματα και συμπεράσματα, με σκοπό την απαλοιφή ασαφειών. Παράλληλα, στο περιεχόμενο της έρευνας, παρουσιάστηκαν δεδομένα που χρίζουν ατομική εξέλιξη, αναδεικνύοντας στον αρχάριο διαπραγματευτική, τον ‘δρόμο’ για την άντληση επιπρόσθετων διαπραγματευτικών στοιχείων. Η κίνηση αυτή, δίνει το ερέθισμα στον αναγνώστη να επεκτείνει τους εκπαιδευτικούς του ορίζοντες. Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο τους εκπονήματος υπογραμμίζονται οι λόγοι, για τον περιορισμό ανάπτυξης αυτών των στοιχείων. Τέλος, ολοκληρώνοντας το ερευνητικό μέρος της διατριβής, κατά την διεξαγωγή της ποιοτικής μελέτης, αναπτύχθηκαν πειράματα, τα οποία ανέδειξαν, τα σημεία σύγκλισης αλλά και συσχέτισης των μελών, ενώ δεν παραγράφηκε και η αναφορά στην άρση δυσκολιών, για την διεκπεραίωση της έρευνας.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαίο, να αποτυπωθεί ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες, οδήγησαν στην επίτευξη των στόχων της ερευνητικής προβληματικής, γεγονός που αποδεικνύεται στο πλαίσιο της έρευνας, στο περιεχόμενο της οποίας, παρουσιάστηκαν όλα τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία ήταν συναφή με το θεωρητικό της υπόβαθρο.

Μεταβαίνοντας, από την σύνοψη της ερευνητικής προβληματικής, στο εν λόγο κεφάλαιο, αποτυπώνονται τα ευρήματα των συμπερασμάτων, τα οποία απορρέουν από το περιεχόμενο της ποιοτικής μελέτης.

Αναλυτικότερα, προβαίνοντας στην ενότητα των συμπερασμάτων, απαιτείται η παρουσίαση της κριτικής σκέψης του ερευνητή, σύμφωνα με το πλαίσιο του ερευνητικού του πονήματος. Συνεπώς, στο εν λόγο περιεχόμενο, αποτυπώνεται μια ευσύνοπτη περιγραφή, των βασικότερων προς ανάλυση σημείων της έρευνας, η αξιοποίηση των οποίων, προκάλεσε προβληματισμό.

Συγκεκριμένα, προβληματισμό, κατά τον ερευνητή, προκάλεσε η τοποθέτηση συμπερασμάτων, επί των ευρημάτων της ποιοτικής μελέτης. Το γεγονός αυτό, οφείλεται στην πολυπλοκότητα της ερευνητικής προβληματικής, καθώς η διπλωματία, ως αντικείμενο έρευνας, φέρει υποκειμενικά στοιχεία, η αξία των οποίων, δεν μπορεί να δεχθεί κριτική σωστού ή λάθους. Συνεπώς, ως γνώστης ακαδημαϊκού και επιστημονικού περιεχομένου, οποιαδήποτε πρόσθετη κριτική, εξαγώγιμων συμπερασμάτων, (πλην του κεφαλαίου 4) αναφορικά με τον βαθμό σύγκλισης ή απόκλισης της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς των μελών, θα ήταν κατά την προσωπική μου άποψη άδικη. Άδικη επίσης, θεωρώ πως θα ήταν, οποιαδήποτε επιπλέον σύγκριση, ιδεοληψιών, μεταξύ των συμμετεχόντων, λόγω άνισων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών βαθμίδων. Για την αποφυγή αυτών, των αναμενόμενων εξαγώγιμων συμπερασμάτων, η διεξαγωγή της συνέντευξης, ερευνήθηκε μεθοδικά και δεν επικεντρώθηκε στην αντιληπτική ικανότητα του πληθυσμιακού δείγματος, καθώς επιλέχθηκαν με βασικό κριτήριο την μη συνοχή τους, με το αντικείμενο μελέτης. Απεναντίας, η έρευνα στράφηκε στην παρακίνηση και βελτίωση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς των συμμετεχόντων, μέσα από ενεργά πειράματα και παραδείγματα.

Σκοπός της έρευνας, μέσα από την διαμόρφωση μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, ήταν να επαγρυπνήσει όχι, μόνο τους νέους επιστήμονες, αλλά και τους καθημερινούς βιοπαλαιστές, οι οποίοι έχουν μάθει να βιώνουν μέσα σε μια κοινωνία, η οποία επικροτεί τους ‘πετυχημένους’ και πιέζει τους ‘αδύναμους’.

Επιπροσθέτως, ως ερευνητής, γνωρίζοντας το κοινό, που απευθύνεται η έρευνα, αλλά και την κριτική που θα δεχθεί, η οποία πηγάζει από τον υποκειμενικό ορθολογισμό ενός παίκτη, στο

περιεχόμενο της διατριβής, αποτυπώθηκαν στοιχεία, τα οποία δεν χρίζουν προς αμφισβήτηση, όπως ότι:

- Οι δυνάμεις μας, στα πλαίσια μιας σύγκρουσης, είναι περιορισμένες,
- Κατά της εμπλοκή μας, σε μια σύγκρουση, δημιουργούνται αυτόματα παράλληλα πεδία συγκρούσεων, και
- Απαιτείται ‘σχέδιο’, πριν την διαπραγματευτική μας εμπλοκή.

Συνεπώς, ακόμα και αν ένας αναγνώστης, διαθέτει έναν ιδιόρρυθμο τρόπο σκέψης, όπου τον καθιστά να:

1. Αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο, τον περιορισμό των δυνάμεών του,
2. Κατατάσσει τις δυνάμεις του, σε διάφορα πεδία συγκρούσεων, και
3. Μελετά με τον δικό του τρόπο τις αντιδράσεις του,

μπορεί με την εν λόγο διατριβή, να διαμορφώσει τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του, σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες. Για το λόγο αυτό, η προσέγγιση της έρευνας, ήταν πολύπλευρη. Οι τρόποι και οι τεχνικές διαμόρφωσης, ήταν ευέλικτοι, καθώς αναπτύχθηκε ένα μοντέλο, το οποίο προσαρμόζεται με τις τελικές επιλογές του νέου διαπραγματευτή. Επομένως, η αξιοπιστία για το αποτέλεσμα, στηρίζεται στην μοντελοποίησή μας και στα δεδομένα της σύγκρουσης, καθώς η σύγκρουση έχει προηγηθεί και απαιτείται η διαπραγμάτευση.

Ολοκληρώνοντας την μετ. διατριβή, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιστήμη του συμπεριφορισμού, κρίνει την διαπραγμάτευση ως ένα οικονομικό πρίσμα, ενώ χαρακτηρίζει τους εμπλεκομένους της, ως υποκινούμενους από τις χρηματικές απολαβές και τα υλικά οφέλη. Η σκληρή αυτή κριτική, έφερε σύγχυση, ανάμεσα στους δύο κλάδους, καθώς ακυρώνει την επιστήμη της διπλωματίας και τον ίδιο τον διαπραγματευτή, ως άνθρωπο με ψυχή και συναισθήματα. Για την εξισορρόπηση των σχέσεων και την επιπλέον εξέλιξη των διαπραγματεύσεων, ερευνητές ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, διαπραγματευτές και συμπεριφοριστές, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα, ότι στο πλαίσιο της διπλωματίας, σημαντικό ρόλο, διαδραματίζουν οι ψυχο-κοινωνικοί παράγοντες κάθε διαπραγματευτή, οι μεταβλητές των οποίων στηρίζονται στην υποκειμενική του θεώρηση. Άρα λοιπόν, η ποιότητα των διαπραγματεύσεων, οφείλεται στο ήθος και την αξία του διαπραγματευτή. (Berkel, 2020) (Williams, 2019) Γιατί, η διπλωματική διαχείριση, επηρεάζεται από τους

προσωπικούς στόχους, τις ανισορροπίες των σχέσεων, τους εξωγενής παράγοντες και φυσικά τις υποκειμενικές πεποιθήσεις.

Η αναφορά μου, σε μια μικρή έκταση έρευνας στον τομέα της υποκειμενικής θεώρησης, θα ήταν ελλιπής, με αποτέλεσμα να κινδύνευε η αξία του υποκειμενισμού, λόγω έλλειψης συμπληρωματικών στοιχείων. Για το λόγο αυτό, σκόπιμα, παρουσιάστηκαν στο τελευταίο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής, 'οι παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν μια διαπραγμάτευση'. Στόχος, είναι να δοθεί η 'σκυτάλη', σε νέους απόφοιτους ερευνητές, να επεκτείνουν την μελέτη, πάνω στο πεδίο της υποκειμενικής αξίας μιας διαπραγμάτευσης. Συνεπώς, η μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα '*Η ανάπτυξη της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. – Μόνος εναντίον όλων'*, θα θεωρηθεί, κατά την προσωπική μου άποψη ολοκληρωμένη, με την επέκτασή της, στον κλάδο του συμπεριφορισμού και της υποκειμενικής προσέγγισης του διαπραγματευτή. Οι λόγοι που οδήγησαν, στην παρακίνηση εξέλιξης της έρευνας, είναι γιατί η διαπραγμάτευση μαθαίνεται, αναπτύσσεται, διδάσκεται και επεκτείνεται.

Τέλος, κλείνοντας την μεταπτυχιακή διατριβή, θα ήθελα να υπογραμμιστεί το μήνυμα ότι:

«Η πιο αποτυχημένη διαπραγμάτευση, είναι αυτή,

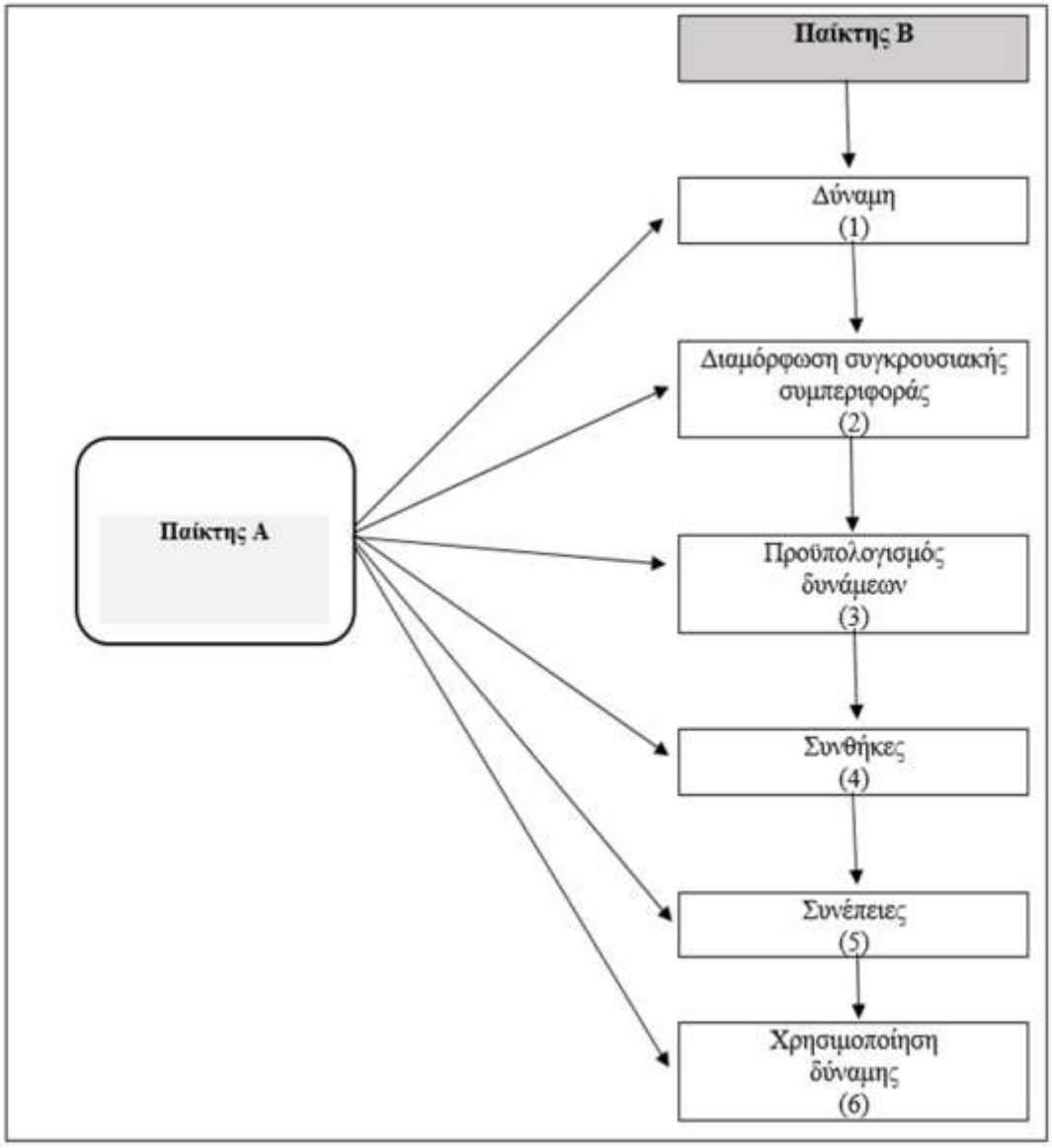
για την οποία δεν είχαμε το θάρρος, να εμπλακούμε σε νύξη».

Καλές διαπραγματεύσεις!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.

I. Ενδεικτικό παράδειγμα άσκησης δύναμης, κεφαλαίου 2.2.

Σχήμα 4: Τομείς άσκησης δύναμης



Πηγή: (Kaufman, 2020)

Για την αποσαφήνιση του 2 κεφαλαίου, κρίθηκε σκόπιμο, να αναπτυχθεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα, παρουσιάζοντας ποικίλους τρόπους επίδρασης στην συγκρουσιακή συμπεριφορά του αντίπαλου παίκτη. Σκοπός, είναι να υπογραμμιστεί, η επιρροή που έχει η άσκηση δύναμης στο διαπραγματευτικό για εμάς αποτέλεσμα.

Υποθέτουμε ότι ο Παίκτης Β, στάθηκε εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων του Παίκτη Α και για το λόγο αυτό, ενεργοποιήθηκε μια σύγκρουση μεταξύ των μερών. Για την απαλοιφή των εμποδίων που παρεμβάλει ο παίκτης Β, απαιτείται άσκηση πίεσης. Τα δεδομένα, που θα ασκήσει πίεση ο Παίκτης Α, απεικονίζονται σε κατακόρυφη σειρά, στο παραπάνω σχήμα 4.

Βάση του σχήματος, επιτυγχάνονται πιέσεις:

1. Στις κυριότερες βάσεις, της δύναμής του.
2. Στις μεταβλητές, που διαμορφώνουν την συγκρουσιακή του συμπεριφορά.
3. Στα στοιχεία προϋπολογισμού των δυνάμεών του.
4. Στις συνθήκες και
5. Στις συνέπειες

Συγκεκριμένα, ο Παίκτης Α, αποσκοπεί στην συρρίκνωση των αποθεμάτων δύναμης του Β. Η επίτευξη αυτού του στόχου, μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, ένας εκ των οποίων είναι, η αποκοπή σχέσεων του Β, μέσω παραπλάνησης ή αποκλειστικών συμβολαίων, με τα παράλληλα πεδία, από τα οποία ο Β, αντλεί δυνάμεις (1). Η πρακτική αυτή, φέρει διττή αρνητική επίδραση στον Β. Η πρώτη, καταφεύγει στην μείωση της συγκρουσιακής του ικανότητας (2-3) και η δεύτερη στην αποτελεσματικότητά του (4). Οι ίδιο σκοποί, επιτυγχάνονται, σε περίπτωση που ο Α, επιδιώξει να ενισχύσει τις συγκρούσεις του Β, σε άλλα πεδία, μέσω δυσφήμησης κ.ο.κ (2). Η πράξη αυτή, θα φθείρει τις δυνάμεις του Β, καθώς με τον τρόπο αυτόν, θα υποχρεωθεί, να μοιράσει τις δυνάμεις του, σε παράλληλα πεδία, για την αντιμετώπιση περισσοτέρων συγκρούσεων (3). Το γεγονός αυτό, πιθανόν θα οδηγήσει τον Β, σε χρήση ανεπαρκών δυνάμεων και άρα στην ήττα του. Η παραπάνω στρατηγική, αποσκοπεί στην οικονομική επιβάρυνση και συρρίκνωση των δυνάμεων του Β. Αν ωστόσο ο Α, στόχευε να επιδράσει στην διαπραγματευτική συμπεριφορά του Β, τότε θα ασκούσε ενέργειες όπως:

α. Άσκηση πίεσης, με κλιμάκωση των εντάσεων.

β. Απαξίωση της ΒΑΤΝΑ του, δηλαδή των εναλλακτικών του επιλογών.

γ. Ελαφριά συσσώρευση των εντάσεων, για την πρόληψη των αντιδράσεων.

δ. Εξάντληση των δυνάμεων του, επεκτείνοντας χρονικά την σύγκρουση και διατηρώντας την, σε μικρά κλιμάκια.

ε. Αναβολή συζητήσεων.

στ. Εξαναγκασμός συνεργασίας, μέσω άτυπων μορφών, όπως διακοπή προμηθειών κ.ο.κ. και τέλος

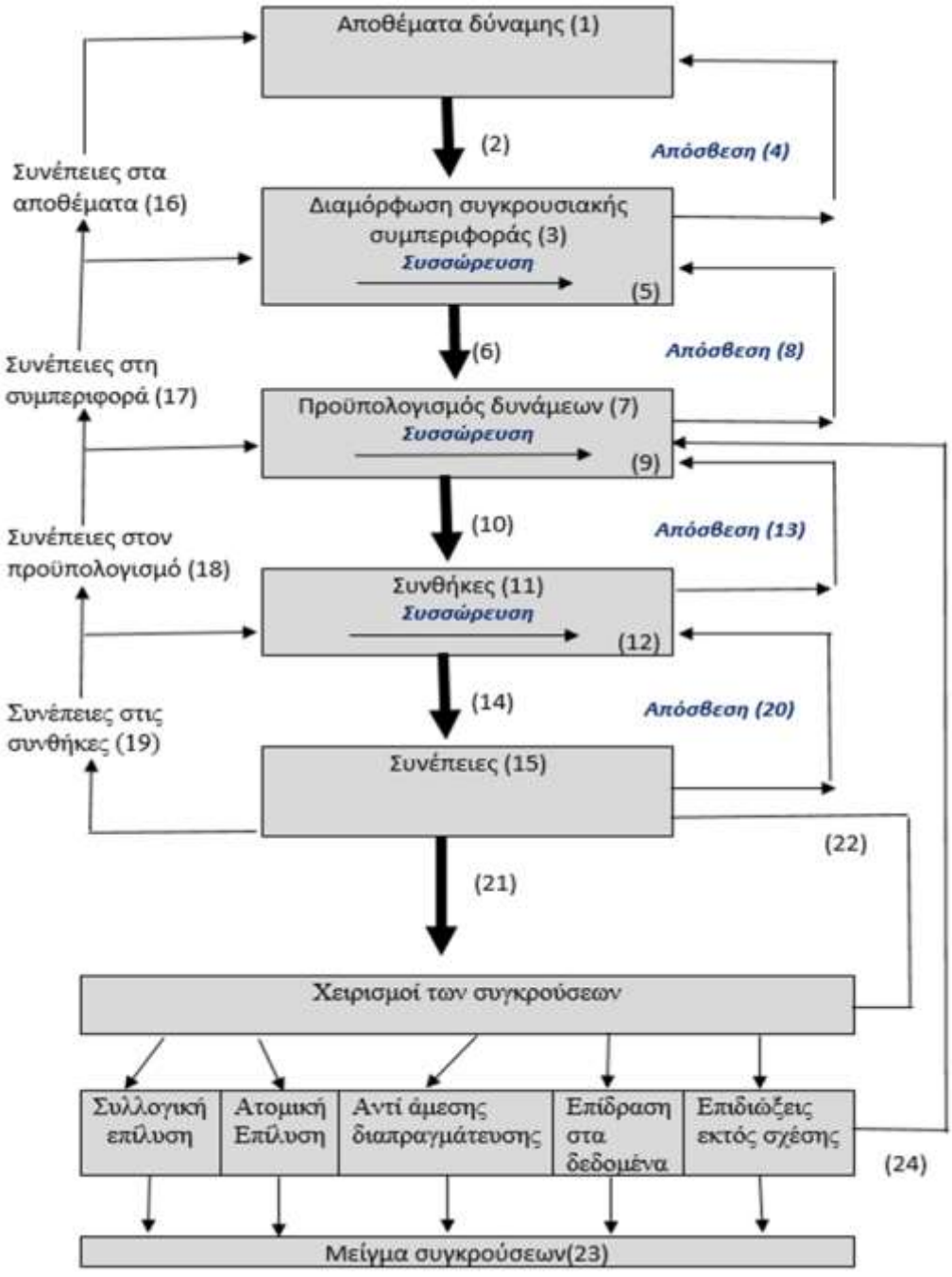
ζ. Προσπάθεια αλλαγής του στόχου και των ενδιαφερόντων του.

Οι εν λόγο τεχνικές, αποσκοπούν, όχι μόνο στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης, από την οποία ο Α θα είχε φθορά, αλλά και στην ορθολογική αξιοποίηση της δύναμής του, για την επέκταση των ωφελειών του.

(← ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ)

ΙΙ. Ενδεικτικό παράδειγμα ανάπτυξης ενός μοντέλου, κεφαλαίου 2.3.

Σχήμα 7: Μοντελοποίηση



Πηγή: (Berkel, 2020) (Νικολόπουλος, 2014)

Κατά την μοντελοποίηση του περιστατικού, αποσκοπούμε να βρούμε τις βέλτιστες λύσεις, για την μεγιστοποίηση των ωφελειών μας, αποφεύγοντας τις δυσμενής επιπτώσεις. Με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσεται μια πολιτική, η οποία μας προετοιμάζει για τις συνέπειες που έπονται.

Η επιλογή του απεικονιζόμενου μοντέλου (βλ. σελ. 66), εθεάθη, καθώς δείχνει, πως πρέπει να διαχειριστούμε το κάθε ένα πεδίο ξεχωριστά, ανάλογα με τα στάδια του μοντέλου που διανύουμε.

Όπως έχει προαναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, η ενεργοποίηση μιας σύγκρουσης, οφείλεται στο γεγονός παρεμβαλόμενων συμφερόντων. Για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, απαιτείται η χρησιμοποίηση δύναμης, ανάλογα με τα αποθέματά μας. (1-16) Σε αυτό το στάδιο, αξιολογούμε, τις ικανότητες των δυνάμεών μας, τα παράλληλα πεδία συγκρούσεών μας, τα παράλληλα πεδία συγκρούσεων και άντλησης δυνάμεων τις άλλης πλευράς και τα χαρακτηριστικά του αντιπάλου, βάση των οποίων προβαίνουμε σε ενεργοποίηση, απόσβεση ή συσσώρευση της σύγκρουσης.

Αν υποθέσουμε ότι η BATNA μας, δεν είναι ικανοποιητική, τότε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για παράδειγμα, την στρατηγική παραπλάνησης, έτσι ώστε να διογκώσουμε το δικό μας 'κερδίζω'. Ωστόσο, όταν γίνει αντιληπτή η στρατηγική μας, θα υπάρξει μείωση της εμπιστοσύνης μας, στα παράλληλα πεδία σχέσεών μας, γεγονός που προκαλεί συρρίκνωση των αποθεμάτων δύναμής μας.

Τα αποθέματα δύναμης, ασκούν άμεση επίδραση, σε όλη την ροή του μοντέλου, καθώς επηρεάζονται οι συγκρουσιακές ικανότητές μας και συνεπώς, απαιτείται η διαμόρφωση της συγκρουσιακής μας συμπεριφοράς. (3-17) Επομένως, λόγω της παραπλανητικής μας στρατηγικής, ενεργοποιήθηκε η σύγκρουση με τα παράλληλα πεδία σχέσεών μας, εξαιτίας των απωλειών που τους προκαλέσαμε και κατά επέκταση της αναξιοπιστίας μας.

Λαμβάνοντας υπόψιν τη διάρθρωση των σχέσεών μας και την συγκρουσιακή μας ικανότητα, κρίνεται αναγκαία από πλευρά μας, η συσσώρευση, έναντι της ενεργοποίησης ή απόσβεσης, καθώς θέλουμε να ισορροπήσουμε τις εκτεταμένες σχέσεις μας.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω, απαιτείται ξανά, ο προϋπολογισμός των δυνάμεών μας. (7-18) Με άλλα λόγια, αξιολογούμε αν οι δυνάμεις μας είναι επαρκείς, διασκορπισμένες σε άλλα πεδία ή αν χρειαζόμαστε συμμαχίες. Το στάδιο αυτό, αποτελεί το κρισιμότερο σημείο, γιατί

απαιτείται η ορθολογική αξιοποίηση των δυνάμεων. Συνεπώς, πρέπει από την δική μας πλευρά, να αναβαθμίσουμε την σημαντικότητα της σύγκρουσης και:

Αυξάνουμε τις δυνάμεις μας σε αυτό το πεδίο και ανάλογα με το ύψος της σύγκρουσης, εξισορροπούμε τις σχέσεις μας ή

Σε περίπτωση απωλειών δημιουργούμε καινούργιες συμμαχίες ή

Ασκούμε δύναμη σε ένα 3 θύμα, για να διεκδικήσουμε τα οφέλη που χάσαμε.

Τέλος, στο στάδιο των συνθηκών (11-15-19) εξετάζουμε τις συνέπειες σε κάθε τύπο: οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, νομικό, τεχνολογικό κ.ο.κ. καθώς, π.χ. η πράξη μας είναι πιθανό να φέρει ποινικές διώξεις. Σύμφωνα με το μοντέλο που έχουμε αναπτύξει, για την εν λόγο περίπτωση της παραπλάνησης, οι συνέπειες (20) για εμάς θα είναι δυσμενείς και ασύμφορες. Συνεπώς, αποφεύγεται η εμπλοκή μας για σύγκρουση και επιστρέφουμε στο στάδιο των συνθηκών (11) για την επανεξέταση και βελτίωσή τους (14). Στο στάδιο αυτό, πρέπει να παραμείνουμε, χρησιμοποιώντας την συσσώρευση, μέχρι να εκσυγχρονίσουμε την BATNA μας και να προβούμε σε ενέργειες διαπραγμάτευσης.

Στο σημείο (21), απεικονίζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων, για τον τρόπο διαπραγμάτευσης, η οποία παρουσιάζεται αναλυτικά, στο επόμενο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με την μορφή της διαπραγμάτευσης, που θα επιλέξουμε (άμεση, εικονική, μονομερής ενέργεια ή μείγμα αυτών), προσαρμόζεται και η διαπραγματευτική μας συμπεριφορά (23).

Υπογραμμίζεται, πως σε περίπτωση που η έκβαση της διαπραγμάτευσής μας, αντιμετωπίζει εμπόδια, τότε απαιτείται η αλλαγή των διαπραγματευτικών μας δεδομένων (22), η χρήση μείγματος και η επανεξέταση των συνεπειών (16,17,18,19). Εάν, δεν μπορούμε να προσαρμόσουμε άμεσα στα δεδομένα μας, το διαπραγματευτικό μας μείγμα (23), τότε επιστρέφουμε στο προηγούμενο στάδιο (20) και μελετάμε ολόκληρο το μοντέλο και την διαδικασία περίπτωσης.

Με την ολοκλήρωση μιας σύγκρουσης (24), έπονται συνέπειες. Οι συνέπειες, δεν έχουν μόνο θετικό πρόσημο αλλά και αρνητικό. Οι επιδράσεις των συνεπειών, έπειτα από μια σύγκρουση, δεν απευθύνονται μόνο στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών, αλλά επεκτείνονται και επιδρούν με

άμεσο ή με έμμεσο τρόπο, στις συγκυρίες τρίτων μερών. Η εξέταση αυτών, υφίσταται μόνο στο στάδιο (7) και ανάλογα με τα αποτελέσματα της εξέτασης, μπορούμε να ολοκληρώσουμε την αναμέτρηση.

(← ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ)

III. Ενδεικτικό παράδειγμα διαπραγμάτευσης, μέσα από τις σύγχρονες μορφές διαπραγματεύσεων, Κεφαλαίου 2.4.

Υποθέτουμε, ότι έχουμε προβεί στην εξαγορά μιας επιχείρησης. Κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, διαπιστώνεται ότι σύμφωνα με τα οικονομικά μας δεδομένα, το εργατικό δυναμικό είναι περισσότερο κατά 13%. Για το λόγο αυτό, μελετάται η επιλογή εθελουσίας εξόδου. Για να καταστεί αυτό εφικτό, προβαίνουμε σε ενέργειες επιπρόσθετης χορήγησης, ως μέσο κινήτρου, πέρα από την νόμιμη αποζημίωση, για όσους εργαζόμενους παραιτηθούν οικειοθελώς. Ο λόγος, που επιλέχθει η πολιτική εθελουσίας εξόδου, αντί των σταδιακών απολύσεων, στηρίζεται στην επιδίωξή μας για: διατήρησης της θετικής μας φήμης, αποφυγή συγκρούσεων, ομαλό εργασιακό περιβάλλον, καλές σχέσεις με το πελατολόγιο και γενικότερα για την διατήρηση μιας ομαλής λειτουργίας.

Η επιτυχία της πολιτικής εθελουσίας εξόδου, στηρίζεται στις ικανότητες της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, να δεχθούν αυτήν την πρόταση. Η επιλογή αυτής της πρότασης, από την πλευρά των εργαζομένων, επηρεάζεται άμεσα από την ηλικία τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, την BATNA τους, το bottom line τους, την επαγγελματική τους ιδιότητα, τις προσωπικές τους ανάγκες κ.ο.κ.

Σε περίπτωση, που η πολιτική της αμοιβής, ως μέσο κινήτρου για εθελούσια έξοδο, δεν φέρει τις προσδοκώμενες αντιδράσεις, τότε το τμήμα προσωπικού, καταφεύγει σε επαφές με το υποψήφιο προσωπικό προς απόλυση.

Το υποθετικό αυτό παράδειγμα, βασίζεται σε ένα διαπραγματευτικό μείγμα, καθώς:

1. Οι απολύσεις, με στόχο την παραίτηση = Εικονική διαπραγμάτευση

2. Η τακτική εθελουσίας εξόδου = Μονομερής ενέργεια

3. Οι προσωπικές επαφές με υπαλλήλους = Άμεση διαπραγμάτευση

Στην εν λόγο περίπτωση, χρησιμοποιείται κατά βάση η μέθοδος συλλογικής επίλυσης, ενώ κυρίαρχο μείγμα αποτελεί η εικονική διαπραγμάτευση με δευτερεύοντα θέση την άμεση, αφού η χρήση της είναι επικουρική.

(🡐 ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ)

IV. Χρήσιμες Συμβουλές.

Απαιτείται σχέδιο, πριν την εμπλοκή μας σε μια διαπραγμάτευση: Η ορθολογική αξιοποίηση των δυνάμεών μας, απαιτεί την μελέτη των ενεργειών μας, με μεθοδικότητα και όχι με παρορμητικότητα. Ο σχεδιασμός, προηγείται της έναρξης των διαπραγματευτικών μας εκβάσεων. Συνεπώς, καλούμαστε να υιοθετήσουμε μια στρατηγική για τον χειρισμό των συγκρούσεων, μέσα από προτάσεις, ερωτήματα και προβληματισμούς όπως:

- Ενδείκνυται η εμπλοκή μας σε μια διαπραγμάτευση?
- Διαθέτουμε τα απαιτούμενα μέσα? Ποια και πόσα είναι?
- Γνωρίζουμε την ημερομηνία των διαπραγματεύσεων?
- Πόσο καιρό θα διαρκέσει?
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εμπλοκής μας?
- Είμαστε διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουμε ή να επιδιώξουμε συμμαχίες?
- Έχουμε δημιουργήσει κάποιο αντάλλαγμα?
- Ποια είναι η Β.Α.Τ.Ν.Α μας, ο στόχος μας και το όριο?
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του αντιπάλου μας και πως θα αντιμετωπίσουμε τη στρατηγική του?
- Ποιες είναι οι συνέπειες της εμπλοκής μας και ποιες του αντιπάλου?

(Νικολόπουλος, 2014)

***ΠΡΙΝ* την έναρξη της διαπραγμάτευσης.**

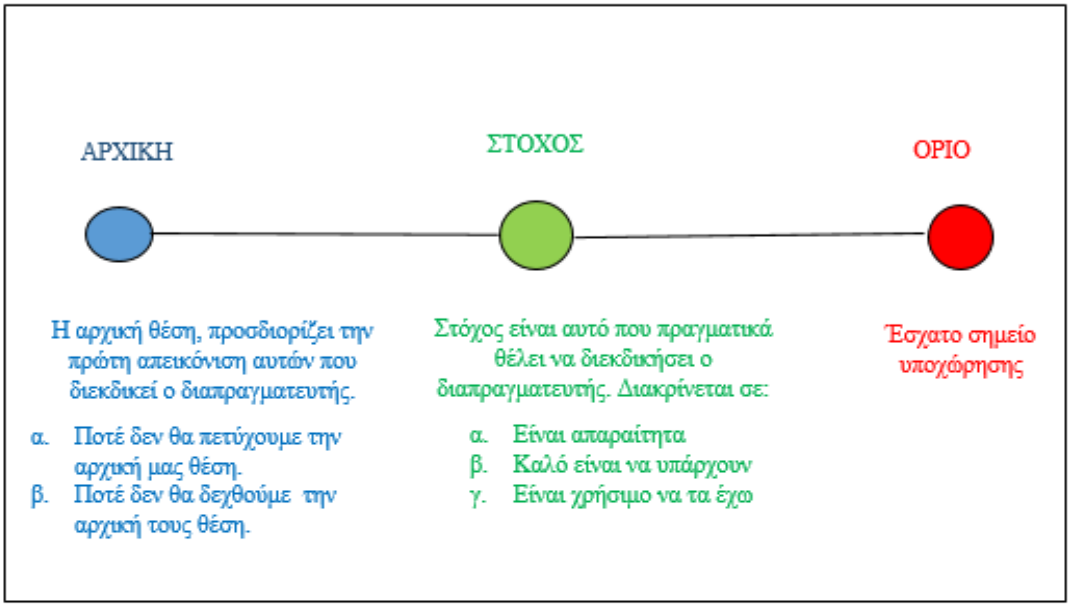
(1^0 Στάδιο) → Προετοιμασία.

- Τον κυριότερο κανόνα στην στρατηγική των διαπραγματεύσεων, αποτελεί η τακτική ότι 'Όλα είναι διαπραγματεύσιμα'. Στην καθημερινή μας ζωή, δεν υπάρχει κάτι που να είναι αδιαπραγμάτευτο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η διαπραγμάτευση είναι μια μεθοδολογία, όπου μια τεχνική, θα μας εξασφαλίσει το επιθυμητό για εμάς αποτέλεσμα.
- Απαιτείται προετοιμασία. Σε ατομικό επίπεδο, η προετοιμασία διακρίνεται σε: Ψυχολογική (αισιοδοξία), Βιολογική (υγιής κατάσταση) και Πνευματική.
- Δεν προβαίνουμε σε διαπραγματευτικές ενέργειες, αν δεν έχουμε καθορίσει την B.A.T.N.A μας. (Best Alternative To a Negotiated Agrrement). Που αποσκοπεί στην καλύτερη εναλλακτική λύση (Plan B-C-D-E) έναντι της, υπό εξέλιξη διαπραγμάτευσης για συμφωνία.
- Η διαπραγματευτική διαδικασία ενέχει κόστους. Η έννοια του κόστους, δεν είναι μόνο χρηματική αλλά συμπεριλαμβάνει: Χρόνο, Όφελος, Προσπάθειες, Ευκαιρίες κ.ο.κ.
- Η διαπραγμάτευση αποσκοπεί στην απόκτηση ωφέλειας όπως χρηματικές απολαβές, εξουσία, δύναμη κ.α. Για την διεκδίκηση και την απολαβή αυτών, απαιτείται η ανταλλαγή. Συνεπώς για να πάρουμε, πρέπει να δώσουμε κάτι. Πριν την έναρξη της διαπραγματευτικής μας εμπλοκής, απαιτείται η μελέτη αυτών, που μπορούμε να παραχωρήσουμε ή να ανταλλάξουμε. Αν δεν έχουμε ή δεν είμαστε διατεθειμένοι να ανταλλάξουμε κάτι, δεν πρέπει να προβούμε σε διαπραγματευτική έκβαση. Για το λόγο αυτό, πρέπει να *δημιουργήσουμε* κάτι άμεσα ή έμμεσα που να είναι ανταλλάξιμο.
- Η Διαπραγμάτευση αποτυπώνεται με μαθηματικό τύπο. Συγκεκριμένα, στον κλάδο της διπλωματίας, η διαπραγμάτευση ορίζεται ως ένα κλάσμα.

$$\frac{Όφελος}{Κόστος} = Αποτέλεσμα\ μεγαλύτερο\ της\ μονάδας$$

- Απαιτείται να ορίσουμε το Εύρος του διαπραγματευτικού μας διαστήματος, από την αρχική μέχρι και το όριο. (βλ. σχήμα 3)

Σχήμα 3: Το εύρος του διαπραγματευτικού διαστήματος



***ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ* της διαπραγμάτευσης.**

(2^0 Στάδιο) → Συζήτηση

- Δεν μιλάμε. Ακολουθούμε την στρατηγική: "Ερώτηση – Σιωπή". Ο σύγχρονος διπλωμάτης κατά 70% ασκεί ενεργητική ακοή και κατά 30% προβαίνει σε διάλογο. Με αυτό τρόπο η απέναντι πλευρά θα εκφράσει την επιχειρηματολογία της και ίσως διατυπώσει εσφαλμένες κατά αυτήν πληροφορίες. Η ανάπτυξη μονολόγου από την αντίπαλη πλευρά, μας εξασφαλίζει ένα μεγάλο ποσοστό επιτυχίας. (Malhotra, 2018)

- Στην διαπραγματευτική επικοινωνία χρησιμοποιούμε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και δεν διακόπτουμε όταν ασκείται διάλογος. Στο πλαίσιο της διαπραγματευτικής εμπλοκής, διαβάζουμε την γλώσσα του σώματος, μέσα από τεχνικές έκφρασης και επικοινωνίας, ενώ δεν θέτουμε στο τραπέζι ζητήματα Σωστού-Λάθους-Δίκαιο-Άδικο-Λογικό και μη.
- Στην διαπραγματευτική έκβαση, η ένδυσή μας πρέπει να είναι επίσημη ή αντίστοιχη των περιστάσεων, ενώ στην λεκτική μας επικοινωνίας αποφεύγονται ρατσιστικά σχόλια, ειρωνικές εκφράσεις, κατηγορίες, απειλές κ.α. (Ury, 2017)
- Η διαπραγμάτευση δημιουργεί εκτεταμένες και μη συγκρούσεις.

(3^0 Στάδιο) → Ανταλλαγή

- Υποστηρίζουμε το προϊόν που θέλουμε να ανταλλάξουμε με ισχυρά τεκμηριωμένα επιχειρήματα. Η επιχειρηματολογία, θα εδραιώσει τις αξιώσεις μας. Τα μη βάσιμα επιχειρήματα, θα υπονομεύσουν την ήττα.
- Δεν αναφερόμαστε σε ηθικές αρχές, αν δεν είμαστε διατεθειμένοι να χάσουμε μερίδιο των συμφερόντων σου.

***ΤΕΛΟΣ* της διαπραγμάτευση**

(4^0 Στάδιο) → Συμφωνία ή μη.

- Όλες οι διαπραγματευτικές εμπλοκές δεν καταλήγουν σε συμφωνία.
- Μια συμφωνία δεν μας εξασφαλίζει αυτόματα την νίκη, αλλά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, βάση συνθηκών.

(Ryzov, 2021)

(← ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ)

V. Οδηγός, αυτοαξιολόγησης, των ικανοτήτων πειθούς.

ΠΕΙΣΤΕ ΤΟΥΣ ΑΚΡΟΑΤΕΣ ΣΑΣ

Αυτοαξιολόγηση των ικανοτήτων πειθούς

Χρησιμοποιήστε αυτό το φύλλο εργασίας, για να εκτιμήσετε τις δικές σας ικανότητες πειθούς. Για κάθε δήλωση που ακολουθεί, σημειώστε πόσο εύστοχα σας περιγράφει. Το «1» σημαίνει «δεν ισχύει»· το «5» «ισχύει απόλυτα». Φροντίστε να απαντήσετε βάσει της πραγματικής σας συμπεριφοράς σε ρεαλιστικές καταστάσεις που αναφύονται στον εργασιακό χώρο. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα μπορέσετε να εκτιμήσετε ακριβέστερα τις δεξιότητές σας

Μέρος Ι: Αξιολόγηση

Δήλωση	Αξιολόγηση: Δεν ισχύει				Ισχύει απόλυτα
1. Αποδεικνύω τα προσόντα μου με τον κατάλληλο τρόπο πριν επιχειρήσω να πείσω.	1	2	3	4	5
2. Όταν επιχειρώ να πείσω, προσφέρω στοιχεία που αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη που επέδειξαν άλλοι στο πρόσωπό μου στο παρελθόν.	1	2	3	4	5
3. Αναλύω τις λέξεις και τη συμπεριφορά των ακροατών, ώστε να εκτιμήσω το είδος λήψης αποφάσεων που υιοθετούν και τη δεκτικότητά τους.	1	2	3	4	5
4. Όταν προσπαθώ να πείσω, περιγράφω τα πλεονεκτήματα της ιδέας μου και τις πτυχές που την καθιστούν μοναδική.	1	2	3	4	5
5. Διανθίζω τις παρουσιάσεις μου με μεταφορές, αναλογίες και ιστορίες, για να τονίσω τα κύρια σημεία.	1	2	3	4	5
6. Περιορίζω τον αριθμό των επιχειρημάτων μου σε πέντε το πολύ ανά παρουσίαση.	1	2	3	4	5
7. Υποστηρίζω τα επιχειρήματά μου με απόλυτα αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία.	1	2	3	4	5
8. Όταν παραθέτω γεγονότα, δεδομένα ή στατιστικά στοιχεία, παρουσιάζω τις πληροφορίες με τρόπο σαφή και ευμνημόνευτο.	1	2	3	4	5
9. Ενθαρρύνω τους ακροατές να προσφέρουν ανατροφοδότηση, ώστε να ενεργοποιήσω το μηχανισμό της αυτοπειθούς.	1	2	3	4	5

Δήλωση	Αξιολόγηση Δεν ισχύει				Ισχύει απόλυτα
10. Θέτω ενοχλητικές, κατευθυνόμενες και ρητορικές ερωτήσεις, ώστε να διευκολύνω την ενεργοποίηση του μηχανισμού αυτοπειθούς στους ακροατές μου.	1	2	3	4	5
11. Ακούω ενεργά τους ακροατές μου και αντικατοπτρίζω το περιεχόμενο και τα συναισθήματα που υποκρύπτουν οι δηλώσεις τους.	1	2	3	4	5
12. Για να καθορίσω τη στρατηγική μου, αναλύω το ακροατήριό μου πριν προσπαθήσω να το πείσω.	1	2	3	4	5
13. Προσαρμόζω τη στρατηγική πειθούς, το υλικό και την προσέγγιση που υιοθετώ στο εκάστοτε ακροατήριο.	1	2	3	4	5
14. Διαφοροποιώ την επιλογή των μέσων, ανάλογα με το μήνυμα που θέλω να μεταφέρω.	1	2	3	4	5
15. Βοηθώ τους άλλους σε μια προσπάθεια να εδραιώσω εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, καθώς γνωρίζω ότι θα οδηγήσει σε μια σχέση με πρόσωπα που επιθυμούν να με βοηθήσουν μελλοντικά.	1	2	3	4	5
16. Προσπαθώ να ενθαρρύνω τους άλλους να εκφράσουν τη δέσμευσή τους απέναντι στις ιδέες μου δημόσια ή γραπτώς.	1	2	3	4	5
17. Αξιοποιώ τη δύναμη που απορρέει από τίτλους ή θέσεις εξουσίας που κατέχω.	1	2	3	4	5
18. Όταν διαθέτω αποκλειστικές πληροφορίες, τονίζω την αξία που έχουν, χάρη στη σπανιότητά τους, στα άτομα που επιδιώκω να πείσω.	1	2	3	4	5
19. Όταν προωθώ κάτι, τονίζω ότι πρόκειται για ευρέως διαδεδομένη πρακτική ή μέρος μιας δημοφιλούς τάσης.	1	2	3	4	5
20. Συσχετίζω τον εαυτό μου με προϊόντα, ανθρώπους ή εταιρείες που χαίρουν το θαυμασμό των ακροατών μου.	1	2	3	4	5
21. Δίνω έμφαση στα κοινά σημεία που έχω με τα άτομα που προσπαθώ να πείσω.	1	2	3	4	5
22. Όταν συναντώ αντίσταση στις ιδέες μου, καταφεύγω στην παράφραση και σε ερωτήσεις, ώστε να κατανοήσω την πηγή των αντιστάσεων και να μεταφέρω το μήνυμα ότι κατανοώ τις ανησυχίες	1	2	3	4	5

Δήλωση	Αξιολόγηση Δεν ισχύει				Ισχύει απόλυτα
23. Προσπαθώ να εδραιώσω θετικές σχέσεις και συναισθήματα με τα πρόσωπα που θέλω να πείσω.	1	2	3	4	5
24. Όταν προβλέπω ότι θα συναντήσω αντιστάσεις στις ιδέες μου, θίγω και κατανοώ τα επιχειρήματα των αντιπάλων μου, πριν παρουσιάσω τις δικές μου απόψεις.	1	2	3	4	5
25. Ο λόγος μου, ενόσω προσπαθώ να πείσω, είναι βεβαιωτικός, κατηγορηματικός και υπογραμμίζει τις αμοιβαίες ωφέλειες.	1	2	3	4	5
Σύνολο για κάθε στήλη					
Συνολική βαθμολογία *(Υπολογίστε τη βαθμολογία σας προσθέτοντας τους αριθμούς όλων των απαντήσεων που δώσατε)*					

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Βαθμολογία

Χρησιμοποιήστε τον πίνακα που ακολουθεί, για να ερμηνεύσετε τη βαθμολογία σας

104-125:	**Εξαιρετική απόδοση:** Διαθέτετε ταλέντο στην πειθώ, την τέχνη και την επιστήμη της οποίας κατέχετε σε βάθος.
78-103:	**Υψηλή απόδοση:** Διαθέτετε οξυμένη ικανότητα πειθούς σε πολλούς τομείς, αλλά η βελτίωση ορισμένων δεξιοτήτων θα σας ωφελούσε.
51-77:	**Επαρκής απόδοση:** Γνωρίζετε και ασκείτε πολλές βασικές αρχές της πειθούς. Μπορείτε, ωστόσο, να αυξήσετε τα ποσοστά επιτυχίας σας, καλλιεργώντας περαιτέρω τις δεξιότητές σας.
25-50:	**Ανεπαρκής απόδοση:** Πρέπει να καλλιεργήσετε εκτενώς τις δεξιότητες πειθούς που διαθέτετε, ώστε να αρχίσετε να μεταβάλλετε ή να ενισχύετε τη στάση, τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά τρίτων.

©2000, Harry Mills, Διασκευή από το *Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People*. Όλα τα δικαιώματα είναι κατοχυρωμένα.

(← ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ)

VI. Ενημερωτικό έντυπο συμμετεχόντων, στην έρευνα ποιοτικής μελέτης.

Ενημερωτικό δελτίο Συμμετέχοντα

Ημερομηνία:

Αξιότιμε-η

Κύριε/ Κυρία

Θέμα μεταπτυχιακής διατριβής: *Η ανάπτυξη της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.*

'Μόνος εναντίον όλων'.

Προς ενημέρωσή σας, θα ήθελα να σας αναφέρω, ότι είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος MBA, του πανεπιστημίου Νεάπολις της Πάφου και για την υλοποίησή του, διατελώ ένα ερευνητικό έργο με τίτλο: «Η διαμόρφωση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.- 'Μόνος εναντίον όλων'».

Ο στόχος της έρευνας, είναι διττός. Αφενός, καταφεύγει στην εγκυρότητα και στην άρτια διεξαγωγή συμπερασμάτων και αφετέρου, αποσκοπεί να διαμορφωθούν δυνατότητες παρακίνησης επιστημών και μη, αυξάνοντας τον δείκτη απήχησης της έρευνας στον ανταγωνιστικό αυτόν ερευνητικό και ακαδημαϊκό κλάδο.

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διατριβής, (αρχής γινομένης-Φεβρουάριος 2021), ασκήθηκε ενδελεχή βιβλιογραφική έρευνα, με ανασκόπηση σύγχρονων ξενόγλωσσων και ελληνόγλωσσων αναφορών, ενώ ταυτόχρονα, αποτυπώθηκαν δυσεύρετες πληροφορίες, μέσα από σύγχρονες προσωπικές σπουδές στο αντικείμενο μελέτης.

Για την ολοκλήρωση του ερευνητικού εκ πονήματος, κρίνεται αναγκαία η διεξαγωγή της ποιοτικής μεθόδου, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή δομημένων και μη συνεντεύξεων, με κύριο γνώμονα την συλλογή πρωτογενών πληροφοριών, που θα καθοριστούν ως αρωγός, στην αναφορά συμπερασμάτων.

Οι πληροφορίες, θα αποτελέσουν προσωπικά δεδομένα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Η έρευνα, απευθύνεται σε μια διαπραγματευτική σκοπιά και στοχεύει να παρουσιάσει σε όλους του αρχάριους διαπραγματευτές, τις βασικές αρχές διαμόρφωσης μιας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, ενώ ταυτόχρονα απαντάει στα ερωτήματα, Πότε, Πώς, Εάν και Γιατί διαπραγματευόμαστε.

Συνοψίζοντας την προαναφερθέντα αναφορά μου, θα ήθελα να σας παρακαλέσω, να μου παραχωρήσετε μια συνέντευξη, σε ιντερνετική μορφή, διατηρώντας τα ασφαλιστικά μέτρα, λόγω πανδημίας, εν έτη 2020-2021, σε ευνοϊκή ώρα και ημέρα για εσάς.

Κλείνοντας, θα ήθελα να υπογραμμίσω, πως θα σας δοθούν αντίγραφο δελτίο πληροφοριών και έντυπο συγκατάθεσης, για προσωπική σας χρήση.

Για περισσότερες πληροφορίες μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο:

+44 7448773212

Email: kalliopikalaitzi@hotmail.com

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και για την ερευνητική σας ευαισθησία.

Με εκτίμηση

Καλλιόπη Καλαϊτζή

VII. Έντυπο ενημέρωσης συγκατάθεσης, για συμμετοχή στην ποιοτική έρευνα.

Έντυπο συγκατάθεσης, για συμμετοχή στην ποιοτική έρευνα

Τίτλος ερευνητικού έργου: «Η ανάπτυξη της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.- 'Μόνος εναντίον όλων'»

Ονοματεπώνυμο ερευνητή: Καλαϊτζή Καλλιόπη

Παρακαλώ να συμπληρώσετε το πλαίσιο:

	ΝΑΙ	***ΟΧΙ***
1. Επιβεβαιώνω ότι έχω διαβάσει και κατανοήσει το ενημερωτικό δελτίο για την εν λόγω μελέτη και συμφωνώ να απαντήσω στις ερωτήσεις.		
2. Καταλαβαίνω ότι είμαι ελεύθερος να αποσυρθώ από την συμμετοχή μου στην έρευνα μελέτης, ανά πάσα στιγμή, χωρίς καμία αιτιολόγηση.		
3. Συμφωνώ να λάβω μέρος στην έρευνα οικειοθελώς.		
4. Συμφωνώ να τηρηθεί η ανωνυμία της συμμετοχής μου και να αναγραφεί μόνο η επαγγελματική μου ιδιότητα.		
5. Συμφωνώ στην δημοσίευση των πληροφοριών μου.		

Ημερομηνία διεξαγωγής συνέντευξης: ……..

Ονοματεπώνυμο συμμετέχοντα: …….

Θέση/ Ιδιότητα Συμμετέχοντα: ……..

Υπογραφή Συμμετέχοντα: ……..

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Berkel, G. (2020). *Learning to Negotiate.* Cambridge University Press.

Bourdien, P. (2008). *Γλώσσα και Συμβολική εξουσία.* Καρδαμίτσα.

Braun, V. &. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative. *University of the West of London - Bristol*, σσ. 77-101. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology

Brooks, A. W. (2014). *Harvard Law School: NEGOTIATION STRATEGIES AND NEGOTIATION TECHNIQUES TO HELP YOU BECOME A BETTER NEGOTIATOR.* England: Harvard Business school.

Dawson, C. (2019). *Introduction to research methods.* Robinson.

Deckers, L. (2018). *Motivation: Biological, Psychological and Environmental* (5 εκδ.). New York: Routledge.

E. Mark, K.-R. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs:.* USA: American Psychological Association.

Gates, S. (2015). *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating.* Wiley.

Julius Gould, W. L. (1972). *UNESCO, ΛΕΞΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ* (Τόμ. 3). (Π. Λάμπριας, Μεταφρ.) Αθήνα: Ελληνική παιδεία.

Kaufman, S. B. (2020). *Transcend: The New Science of Self-Actualization.* USA: TarcherPerigee.

Ku, G. (2019, 2 8). *The art of negotiation: Six must-have strategies | London Business School*. Ανάκτηση από https://www.youtube.com/watch?v=uKbcmlKb81c

Lisa Grayshield, R. D. (2020). *Indigenous Ways of Knowing in Counseling: Theory, Research, and Practice.* USA: Springer Nature Switzerland.

Louis Cohen, L. M. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.* (Μ. Μ. Σταύρος Κυρανάκης, Μεταφρ.) Αθήνα: Εύδοξος.

Louis Cohen, L. M. (2011). *Research methods in education* (6 εκδ.). London & NY: Routledge.

Lu Wenxue, L. Z. (2016). *Improving Subjective Value in Construction Claim Negotiations: Role of Behavioral Primers.* UK.

Malhotra, D. (2018, 12 10). *The Best Way to Win a Negotiation, According to a Harvard Business Professor | Inc.* Ανάκτηση από Inc: https://www.youtube.com/watch?v=bUi5R54Oqig

Mark Sauders, P. L. (2019). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και στην οικονομία.* Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.

McLeod, S. (2020, Δεκέμβριος 29). *Simply Psychology*. Ανάκτηση από https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0

Nancy Leech, A. O. (2009). *A typology of mixed methods research designs.*

Paoul, A. (2019). *Effective communication.* UK.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods Hardcover* (Τόμ. 3). London: SAGE Publications, Inc.

Paul J. Lavrakas, M. W. (2019). *Experimental Methods in Survey Research: Techniques that Combine Random Sampling with Random Assignment* (1 εκδ.). London: Willey.

Richard, L. (2009). *Harvard Business Essentials - Negotiation.* (Ε. Χαλιώρη, Μεταφρ.) Αθήνα: Μοντέρνοι καιροί.

Ryzov, I. (2021). *The Kremlin School of Negotiation .* Canongate.

Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis.* England.

Uma Sekaran, R. B. (2016). *Research Methods for Bussines* (7 εκδ.). U.K: Willey.

Ury, W. (2017, 01 22). *The Art of Negotiation*. Ανάκτηση από https://www.youtube.com/watch?v=sajCKwxXG_g

Williams, R. (2019). *Influencing Human Behavior: How to Influence People, Persuade Human Behavior and Manipulate Anyone with Behavioral Psychology, NLP and Negotiation Skills .* Jason Miller.

Βάμβουκας, Μ. (2007). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία* (8 εκδ.). Αθήνα: Επιστήμες της αγωγής (Γρηγόρης).

Βαρβαρούσης, Π. (2006). *Η διπλωματία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον.* Αθήνα: Παπάζης.

έργο, Σ. (2011). *Πεστικά επιχειρήματα.* Αθήνα: Κριτική. Συγγραφική υπευθυνότητα: Harvard Business School.

Ίσαρης Φιλία, Π. Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. .* Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κωνσταντίνος Μενουδάκος, Ι. Π. (2018). *Ο δημόσιος λόγος για την δικαιοσύνη.* Αθήνα: Σακκούλα.

Κωνσταντίνος Πισπιρίγκος. (2020). *Δίκαιο και πολιτική στις δημηγορίες του Θουκυδίδη,.* Αθήνα: Σακούλα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2009). *Ετυμολογικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας* (Α' εκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Νικολόπουλος, Α. (2014). *Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων - Μόνος εναντίον όλων.* Αθήνα: ΟΠΑ AUEB.

Παναρέτου, Ε. (2010). *Νομικόε λόγος.* Αθήνα: Παπαζήσης.

Περαντωνάκης, Σ. (2008). *Λεξικό Ελληνικών Συντομογραφιών.* Αθήνα: Ερμής.

Τσαρδανίδης, Χ. (2018). *Οικονομική διπλωματία.* Αθήνα: Παπαζήση.

Τσιώλης, Γ. (2017, Μάρτιος). Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων. *Συμπληρωματικό εκπαιδευτικό υλικό στη Θ.Ε. ΕΚΠ51 - ΠΜΣ: Επιστήμες της Αγωγής. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*, σσ. 1-31. Ανάκτηση από https://www.academia.edu/32187411/%CE%93_%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BB%CE%B7%CF%82_2017_%CE%98%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%94%CE%B5%CE%B4%

Υψηλάντης, Π. (2015). *Επιχειρησιακή έρευνα.* Προπομπός.

Φίλιας, Β. (2007). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές κοινωνικών ερευνών.* Αθήνα: GUTENBERG.