



ΟΕΒ



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις

-

Σύγχρονες Επιχειρήσεις

**Βελτίωση Διαπροσωπικών Ικανοτήτων και
Ικανοτήτων Διαπραγμάτευσης και
Επίλυσης Διαφορών**

8^η Ημέρα

1/7/2014



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία
και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πρόβλημα επικοινωνίας

Τον περασμένο μήνα μια παγκόσμια έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον ΟΗΕ. Η μόνη ερώτηση που υποβλήθηκε ήταν:

«Παρακαλώ να εκφέρετε την τίμια και ειλικρινή γνώμη σας για τη λύση στο πρόβλημα της έλλειψης τροφίμων στον υπόλοιπο κόσμο».

Η έρευνα απέτυχε για τους παρακάτω λόγους:

- Στην Αφρική δεν ήξεραν τι σημαίνει τρόφιμα
- Στην Ανατολική Ευρώπη δεν ήξεραν τι σημαίνει τίμια
- Στην Αγγλία δεν ήξεραν τι σημαίνει ειλικρινή
- Στην Δυτική Ευρώπη δεν ήξεραν τι σημαίνει έλλειψη
- Στην Σκανδιναβία δεν ήξεραν τι σημαίνει πρόβλημα
- Στην Κίνα δεν ήξεραν τι σημαίνει γνώμη
- Στη Μέση Ανατολή δεν ήξεραν τι σημαίνει λύση
- Στη Νότια Αμερική δεν ήξεραν τι σημαίνει παρακαλώ
- Στις δε ΗΠΑ δεν ήξεραν τι σημαίνει υπόλοιπος κόσμος!!!!

Εμπόδια στην επικοινωνία και στην επιτυχία

- Ακούμε αυτό που θέλουμε να ακούσουμε
- Προηγούμενες / υφιστάμενες αντιλήψεις
- Μη κατανόηση των Συναισθημάτων των άλλων
- Μη κατανόηση των αξιών και αναγκών των άλλων
- Αγνοούμε τις απόψεις των άλλων και τις θεωρούμε ασήμαντες
- Οι λέξεις έχουν διαφορετική έννοια και προκαλούν διαφορετικά συναισθήματα σε κάθε άνθρωπο
- Εξωλεκτική επικοινωνία / Λεκτική επικοινωνία
- Ανικανότητα να δούμε τα οφέλη της επικοινωνίας ή τις επιπτώσεις της έλλειψης επικοινωνίας

Η επαγγελματική επιτυχία είναι θέμα σωστής αντίληψης, συμπεριφοράς και χαρακτήρα



❖ Ποια σημεία της προσωπικότητας μας επιδρούν θετικά και ενισχύουν την επιτυχία μας και Ποια σημεία της προσωπικότητας μας επιδρούν αρνητικά και εμποδίζουν τις επαγγελματικές και προσωπικές μας επιδιώξεις ;

❖ Πώς να ελέγχουμε τις αντιδράσεις μας με τρόπο που να μην προκαλείτε αντιπαράθεση με σωστή επικοινωνία;

❖ Με ποιο τρόπο να προσεγγίσουμε τον πελάτη με τρόπο που θα τους εντυπωσιάζουμε και να τους κερδίσουμε για πάντα;

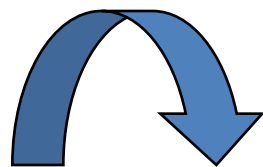


*Οι περισσότερες επιχειρήσεις οδηγούνται
στην αποτυχία όχι για λόγους
ανταγωνισμού αλλά γιατί οι άνθρωποι
που εργάζονται στην επιχείρηση είτε*

- α) δεν γνωρίζουν τι κάνουν*
- β) έχουν μη πελατοκεντρική προσέγγιση,*
- γ) έχουν λάθος συμπεριφορά και*
- δ) έχουν λανθασμένη επικοινωνία*

Επειδή οι

Σκέψεις → Συναίσθημα → Συμπεριφορά =
Συμπεριφορά



- Η επιτυχία δε στηρίζεται σε εξωτερικούς αλλά σε εσωτερικούς παράγοντες
- Είμαστε τόσο επιτυχημένοι ή αποτυχημένοι όσο σκεφτόμαστε ότι είμαστε και όσο θέλουμε να είμαστε

Το Μυστικό της Συμπεριφοράς

- 9/10

-

-

Σκέψη → Συναίσθημα → Συμπεριφορά (δική σου)

=

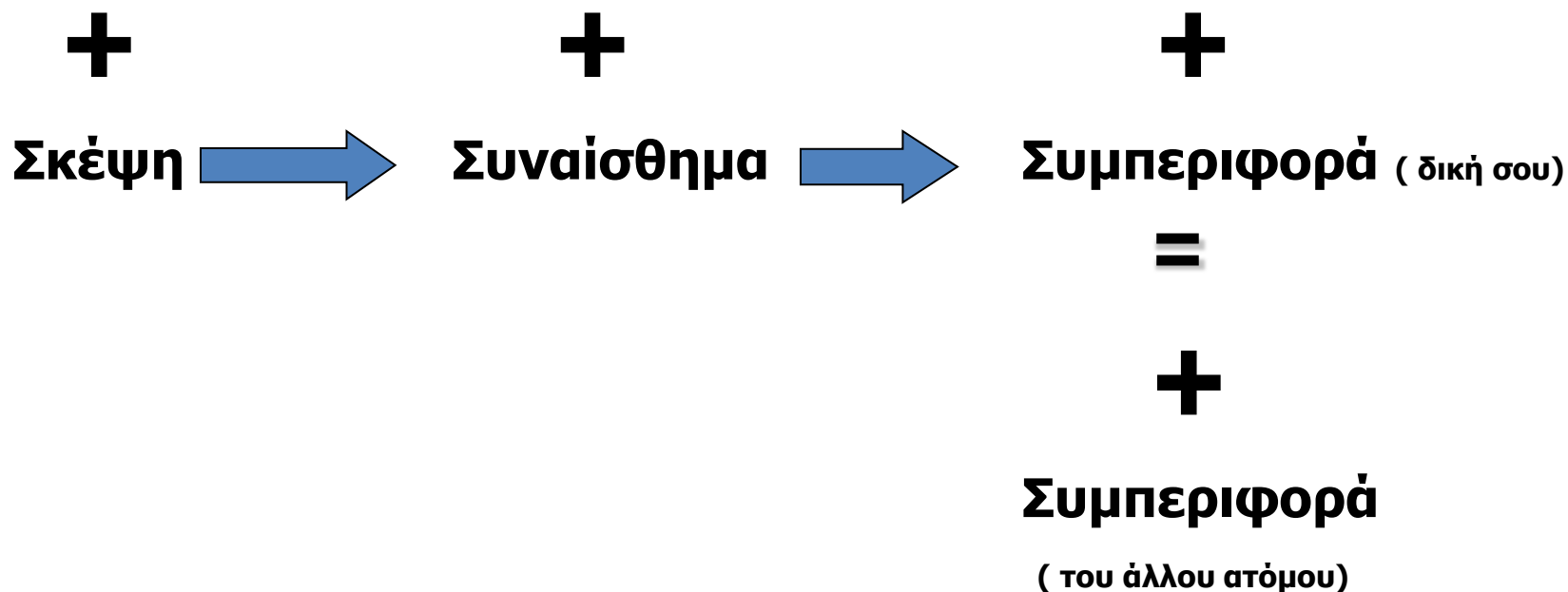
-

Συμπεριφορά

(του άλλου ατόμου)

- 9/10 Αρνητικές Σκέψεις που κάνουμε δεν υπάρχουν , είναι δημιούργημα του μυαλού μας και των ανασφαλειών που έχουμε.
- Το 85 % όλων των ασθενειών οφείλεται στο τρόπο που σκεπτόμαστε

Το Μυστικό της Συμπεριφοράς



«Η ζωή μας είναι αυτό που την κάνουν οι σκέψεις μας» Μάρκος Αυρήλιος

Θετική Σκέψη

*Ποια είναι η
πιο θετική
εκδοχή;*

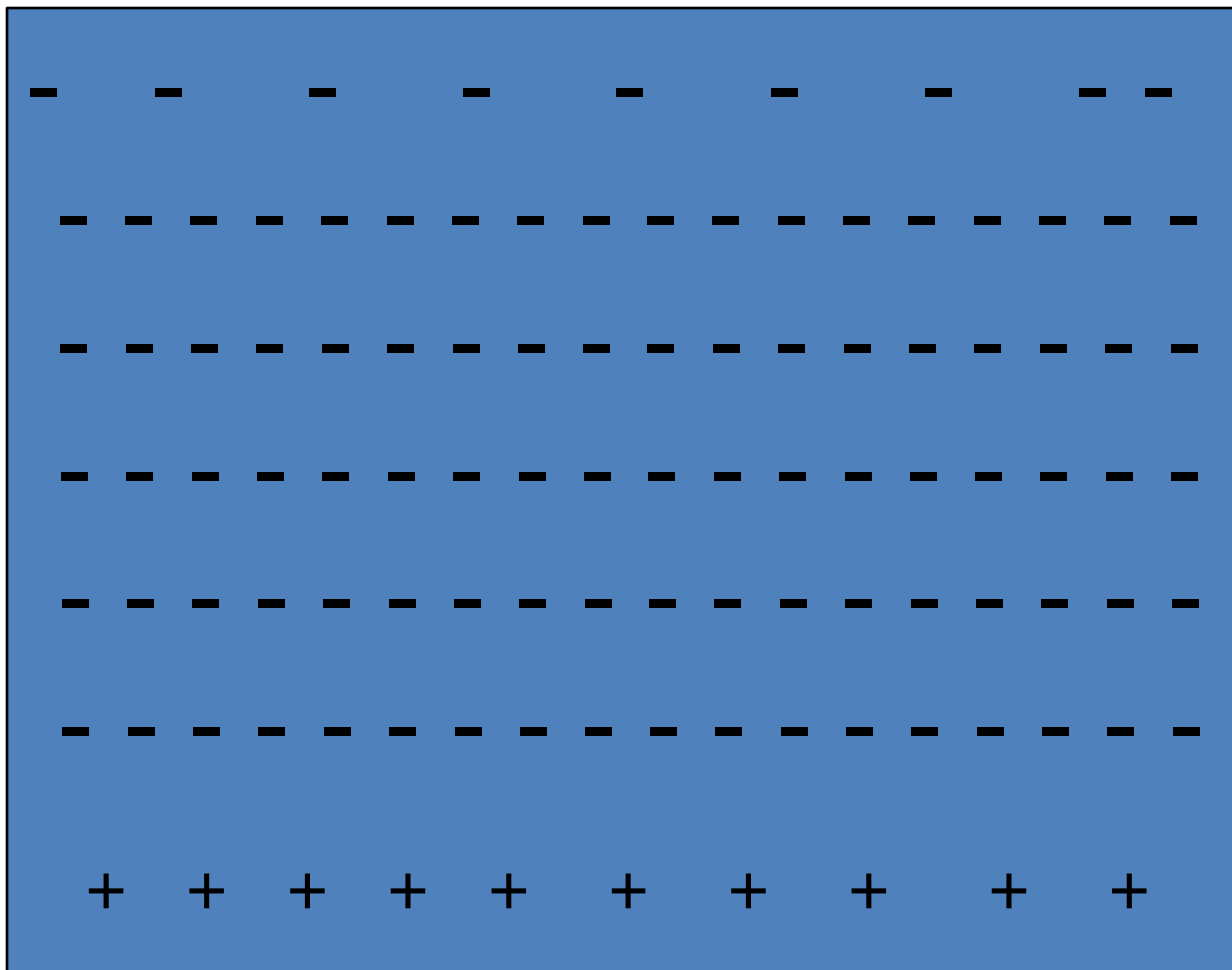
**Κριτήρια
Επιτυχίας**

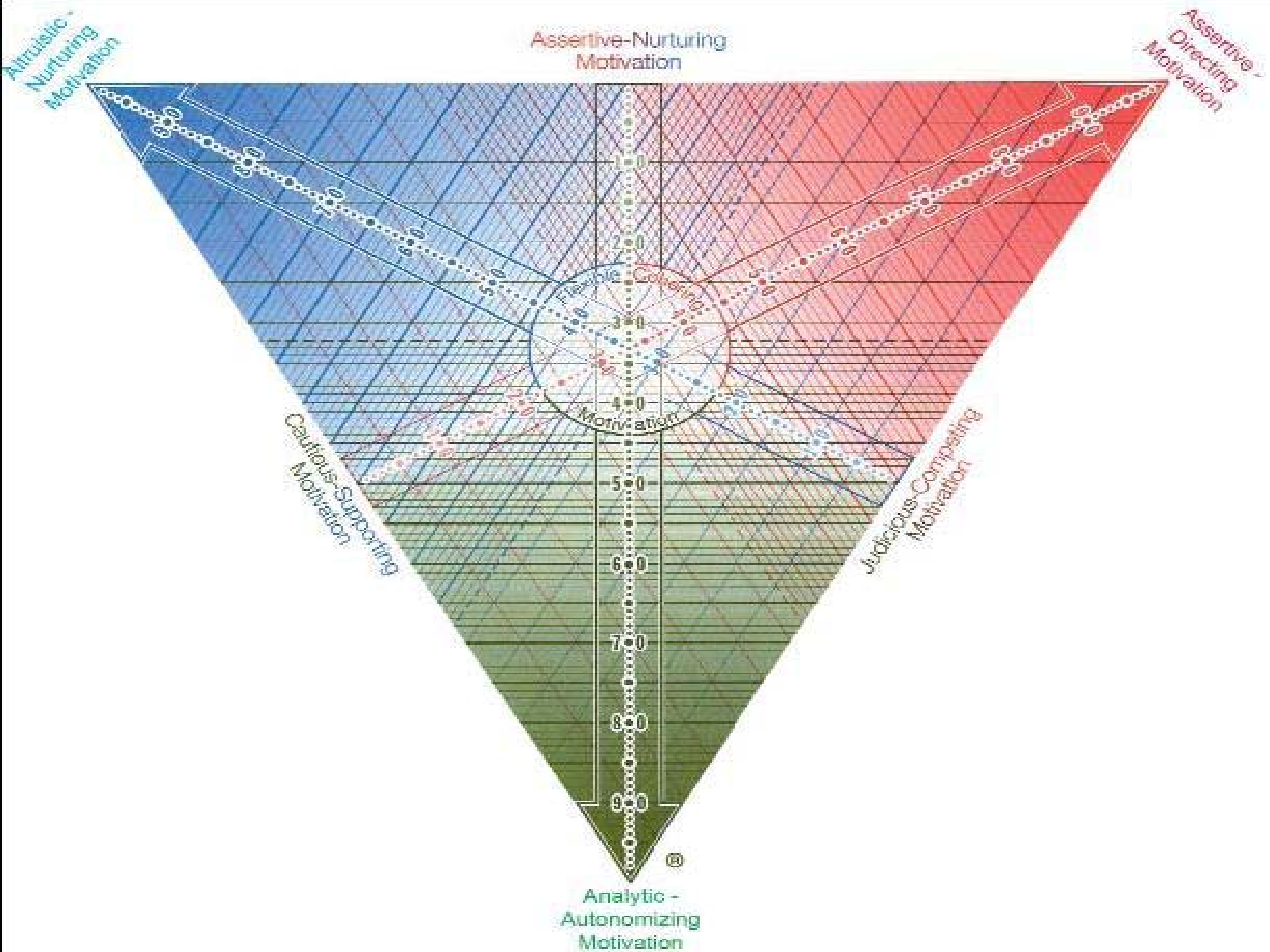
**Συμπεριφορά /
Χαρακτήρας**

*Πως μπορώ
να δείξω
κατανόηση ;*

**Ο Νόμος της
Έλξης**

*Τι είναι αυτό
που θέλω να
γίνει ;*







**Οι Αξίες και τα Πιστεύω μας
καθορίζουν την ζωή μας**



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο κόσμος
είναι
Πονηρός



- ✓ Θα εντοπίζεις τα κακά
ή
- ✓ Θα προκαλείς αρνητικά τους
άλλους
ή
- ✓ Θα βγάζεις τον κακό εαυτό
των άλλων
ή
- ✓ Θα απωθείς όσους θέλουν
Το καλό σου

Ο κόσμος
είναι
Αγνός



- ✓ Θα εντοπίζεις πιο εύκολα το καλό
ή
- ✓ Εάν σε προκαλούν θα
βγάζεις τον καλό τους εαυτό
ή
- ✓ Θα γίνεις πόλος έλξης για όλους
ή
- ✓ Θα αντιμετωπίζεις τα πάντα με
θετικότητα
ή
- ✓ Θα ελκύεις όλα τα καλά στη ζωή σου
(υγεία και ευτυχία -τύχη)

Οι πελάτες δεν
Σέβονται



- ✓ Θα απωθείς τους πελάτες και
θα τους
βγάζεις τον κακό τους εαυτό
ή
- ✓ Θα προκαλείς τους πελάτες
να σε βλέπουν με καχυποψία
ή
- ✓ Θα αντιμετωπίζεις τους
Πελάτες με αρνητικότητα

Οι πελάτες είναι η ζωή μας



- ✓ Θα εντυπωσιάζεις τους πελάτες
σου με θετικότητα
ή
- ✓ Θα βγάζεις τον καλό εαυτό από
τους πελάτες σου
ή
- ✓ Θα εκτιμηθεί σωστά η
προσφορά σου από τους πελάτες
ή
- ✓ Θα έχεις επιτυχία, υγεία
και περισσότερη ευτυχία

Διαπροσωπικές Ικανότητες



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αποφεύγετε τη χρήση αρνητικών λέξεων / εκφράσεων!



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία
και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αρνητικές Λέξεις

- ΔΔυστυχώς

- ιαφωνώ

- Δεν συμφωνώ

- Έχετε λάθος

- Έχετε άδικο

- Δε με καταλαβαίνετε

- Δεν είστε ενημερωμένος

- Δε γίνεται

- Δε γνωρίζω

- Δεν μπορώ

- Είναι δύσκολο να γίνει

- Αυτό δεν είναι πιθανό

- Δεν μπορώ να σας βοηθήσω τώρα, μπορείτε να πάρετε αργότερα;

- Όχι



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΘΕΤΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ

| Σας Καταλαβαίνω

- Νιώθω πως αισθάνεστε

| Αντιλαμβάνομαι

- Πιστεύω ότι

| Σέβομαι την άποψη σας....

- ΜΠΟΡΩ να....

| Να το εξετάσουμε



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

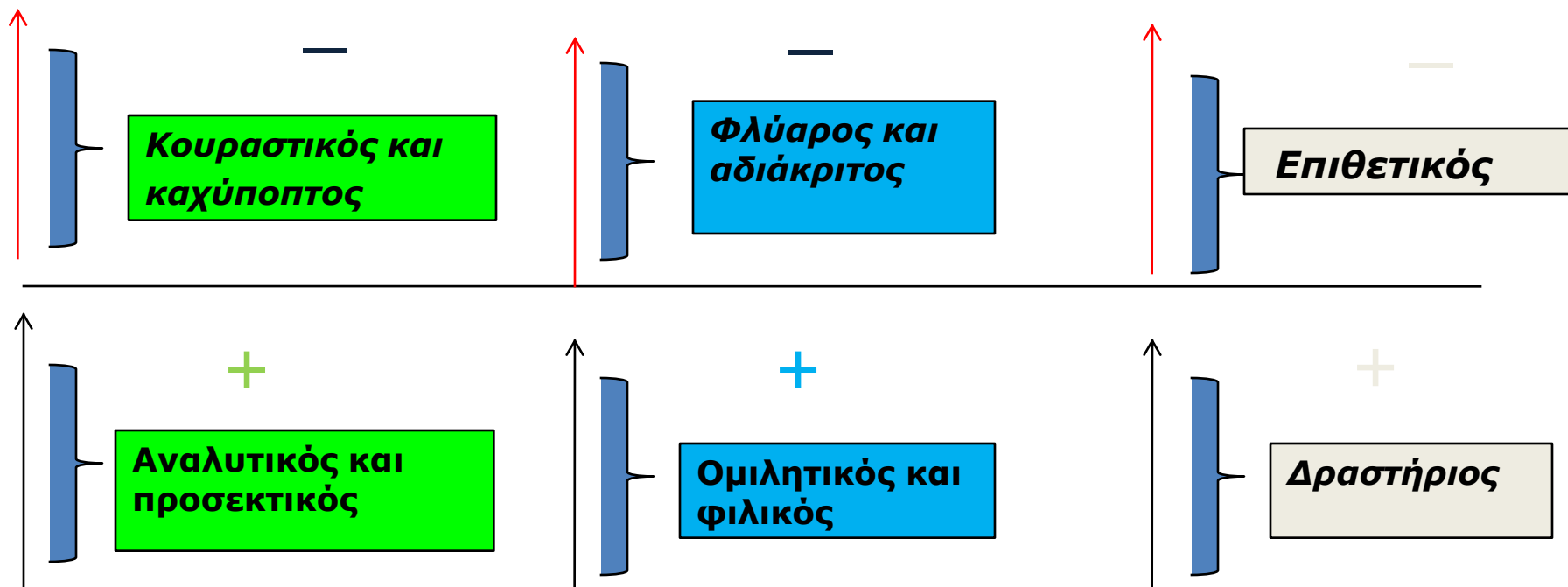


Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



*Μια «προσωπική
αδυναμία» δεν είναι τίποτα
περισσότερο από μία
εσφαλμένη εφαρμογή
κάποιου δυνατού σημείου
μας .*

Δυνατά Σημεία και Υπερβολές



Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό ΜΠΛΕ



- Συνεργάσιμος , ευγενικός και θέλει να τον εκτιμάς
- Συμπονετικός / Θέλει να είσαι διαθέσιμος και να προσφέρεις την βοήθεια και την φροντίδα σου
- Ευέλικτος και με κατανόηση
- Ανθρωποκεντρικός, θέλει να νοιαστείς προσωπικά
- Κοινωνικός / Εξωστρεφής/Φιλικός
- Αντιπαθεί τις διαφορές / συγκρούσεις
- Ομιλητικός και θέλει προσωπική σου φροντίδα
- Νοιάζεται για τους άλλους / δείξε ότι είσαι δίπλα του
- Αναγνωρίστε την ανάγκη που έχει για να εξυπηρετεί τους άλλους

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό ΜΠΛΕ



Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων

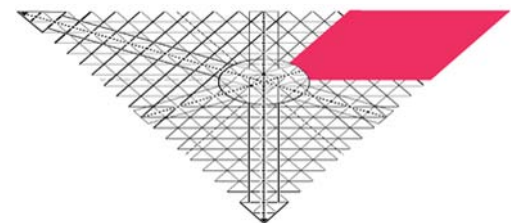
- Συνεργάσιμος
- Συμπονετικός και θέλει να βοηθά
- Ευέλικτος
- Ανθρωποκεντρικός
- Ήρεμος
- Κοινωνικός, εξωστρεφής και φιλικός
- Διατηρεί τις ισορροπίες
- Ομιλητικός
- Ομαδικός και οικογενειακός

Σε υπερβολή είναι

- Αυτό θυσιάζετε για τους άλλους
- Ξεχνά να διεκπεραιώσει την εργασία του
- Παρασύρετε και δεν έχει σταθερές αρχές / Θύμα
- Χαλαρός
- Δεν μπορεί να σταθεί μόνος του
- Δεν τοποθετείτε ξεκάθαρα
- Αργός να ολοκληρώσει την εργασία του / Φλύαρος
- Δεν σκέφτεται το συμφέρον του

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό

ΚΟΚΚΙΝΟΣ



- Επικεντρωμένος στο στόχο και όχι πολλά λόγια
- Αποτελεσματικός – θέλει να γίνει το δικό του αμέσως
- Έχει Αυτοπεποίθηση- μιλά και επιβάλλεται
- Ανταγωνιστικός – Θα δημιουργήσει πρόβλημα εάν δεν πετύχει τι θέλει
- Δυναμικός / έχει αυστηρό ύφος και προσωπικότητα
- Ατομικιστής / θέλει να εξασφαλίσει το συμφέρον του, πες του για τις ευκαιρίες που έχει
- Έχει όραμα / είναι θετικός και αντιπαθεί τα «ΌΧΙ»
- Θέλει λύσεις / αντιπαθεί την αδράνεια
- Άμεσα ενεργεί και θέλει να έχεις πρωτοβουλία και να αναλαμβάνεις γρήγορα δράση

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό **ΚΟΚΚΙΝΟΣ**



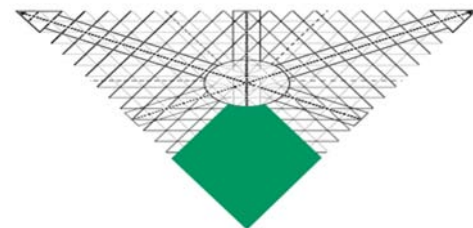
Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων

- Επικεντρωμένος στους στόχους
- Αποτελεσματικός γιατί θέτει στόχους
- Ανταγωνιστικός
- Έχει αυτοπεποίθηση
- Δυναμικός / έχει αυστηρή προσωπικότητα
- Ατομικιστής / ξέρει το συμφέρον του
- Έχει όραμα / βλέπει μακριά στο μέλλον
- Θέλει λύσεις / αντιπαθεί την αδράνεια
- Άμεσα ενεργεί με πρωτοβουλία

Σε υπερβολή είναι

- Πολύ απορροφημένος από την δουλειά του και δεν ενδιαφέρεται για οτιδήποτε άλλο συμβαίνει.
- Θέλει να είναι νικητής / Επιθετικός
- Επιβλητικός
- Δικτατορικός και ισχυρογνώμων
- Αυταρχικός και απότομος με τους άλλους / Βλέπει τι θα κερδίσει
- Show off
- Ισχυρογνώμων/ Ξερόλας
- Αδίστακτος / Μαχητικός
- Ριψοκίνδυνος
- Ανυπόμονος
- Απερίσκεπτος/Ανήσυχος

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό ΠΡΑΣΙΝΟΣ



- Ευαίσθητος στη δικαιοσύνη, μην τον αδικήσεις
- Αναλυτικός, δώστε πληροφορίες και λεπτομέρειες
- Στρατηγική Σκέψη
- Οργανωμένος και αντιπαθεί την τελευταία στιγμή
- Διερευνητικός & σχολαστικός και κάνει πολλές ερωτήσεις για πληροφορίες
- Μεθοδικός / τηρεί διαδικασίες / συγκεντρώνεται στα δεδομένα και όχι στις νέες απόψεις
- Εσωστρεφής και συγκρατημένος
- Τεκμηριώνει τις απόψεις του με λογικά επιχειρήματα
- Προσεκτικός και θέλει να ξέρει όλες τις λεπτομέρειες προτού ενεργήσει
- Θέλει να μην γίνονται λάθη , θέλει τα συμφωνηθέντα να είναι γραπτώς



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό **ΠΡΑΣΙΝΟΣ**

Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων

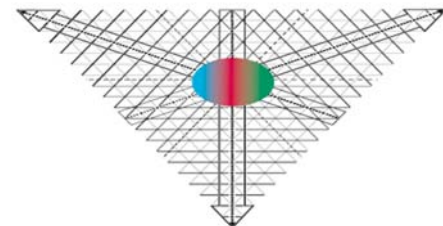
- Ευαίσθητος στη δικαιοσύνη / Αντικειμενικός στις αποφάσεις
- Αναλυτικός
- Έχει Στρατηγική σκέψη
- Οργανωμένος και Προγραμματισμένος
- Διερευνητικός και σχολαστικός
- Μεθοδικός και τηρεί διαδικασίες
- Εσωστρεφής
- Τεκμηριώνει τις απόψεις
- Ρεαλιστής / Συντηρητικός
- Προσεκτικός και θέλει να ξέρει όλες τις λεπτομέρειες προτού ενεργήσει
- Συγκρατημένος

Σε υπερβολή είναι

- Αυστηρός
- Σκληρόκαρδος
- Ψείρης
- Αναποφάσιτος
- Ανένδοτος και απόλυτος
- Δύσκολα πείθεται και δυσκολεύει την κατάσταση
- Άκαμπτος
- Απόμακρος
- Κουραστικός
- Παραδοσιακός
- Ψυχρός
- Δύσκολα κάνει αλλαγές και φοβάται το άγνωστο
- Απαισιόδοξος

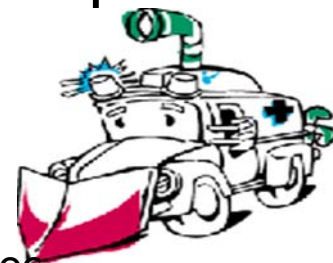


Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό HUB



- Αναζητεί διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις
- Δίνει έμφαση στη συνεργασία
- Θέλει να είναι ο Καθοδηγητής και να προτείνεις ιδέες
- Δεν συγκρούεται, είναι φιλικός και με humor
- Αναπτύσσει ισορροπίες και είναι κοινωνικός
- Ειρηνοποιός και χαμηλών τόνων
- Ήρεμος και προτιμά την προσωπική επαφή
- Αντικειμενικός και αναζητά τις ισορροπίες
- Δύσκολα παίρνει θέση σε μια κρίση
- Ανησυχεί για το τι θα πει ο κόσμος
- Θέλει την καλή εικόνα προς τα έξω
- Αντιδρά με καθυστέρηση

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό HUB



Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων

- Ομαδικός
- Αξιοποιεί τους ανθρώπους
- Δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ ατόμων / θέλει το καλό για όλους
- Καθοδηγητής
- Δεν συγκρούεται
- Αναπτύσσει ισορροπίες
- Ειρηνοποιός και ευέλικτος
- Ήρεμος
- Δύσκολα παίρνει θέση
- Ανησυχεί για το τι θα πει ο κόσμος
- Θέλει την καλή εικόνα προς τα έξω
- Αντιδρά με καθυστέρηση

Σε υπερβολή είναι

- Δεν μπορεί να σταθεί μόνος
- Παραλύει τα πάντα για χάρη της συνεργασίας
- Θύμα
- Παρασύρεται εύκολα
- Αναίσθητος
- Δεν παίρνει αποφάσεις
- Θαύει τα αίτια του προβλήματος
- Άνευρος / Χαλαρός
- Ανεύθυνος
- Προκαλείται σύγχυση
- Δεν παίρνει μη δημοφιλείς αποφάσεις
- Μη αποτελεσματική διαχείριση Κρίσεων



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

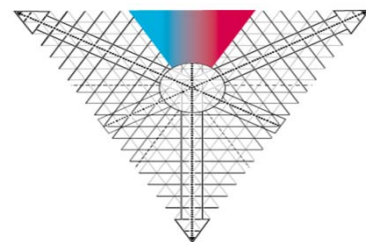


ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό ΜΠΛΕ – ΚΟΚΚΙΝΟΣ

- Επιδιώκουν ευκαιρίες για να βοηθήσουμε τους άλλους
- Να πείθει τους άλλους για να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ανάπτυξη στους άλλους
- Είναι ανοικτοί σε προτάσεις για τη δημιουργία ευημερίας και ασφάλειας για τους άλλους
- Δημιουργούν τον ενθουσιασμό και την υποστήριξη που χρειάζεται για την αντιμετώπιση των εμποδίων προς την επιτυχία



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



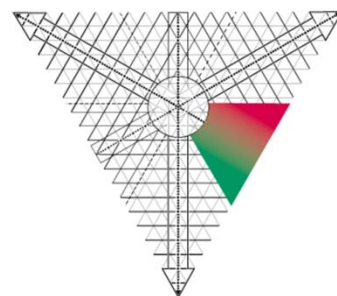
ΔΙΑΡΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό

ΚΟΚΚΙΝΟΣ – ΠΡΑΣΙΝΟΣ

- Εξασφαλίζουν λογική ηγεσία που μπορεί να εκτιμήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες
- Όταν έχουν όλα τα στοιχεία τα οποία χρειάζονται, είναι αποφασιστικοί και δυναμικοί
- Αμφισβήτηση της αντιπολίτευσης μέσα από προσεκτική επεξεργασία και στρατηγική



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

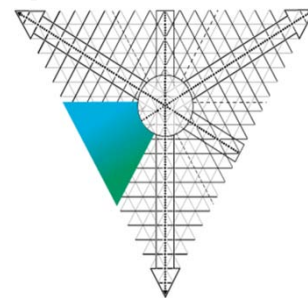


Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

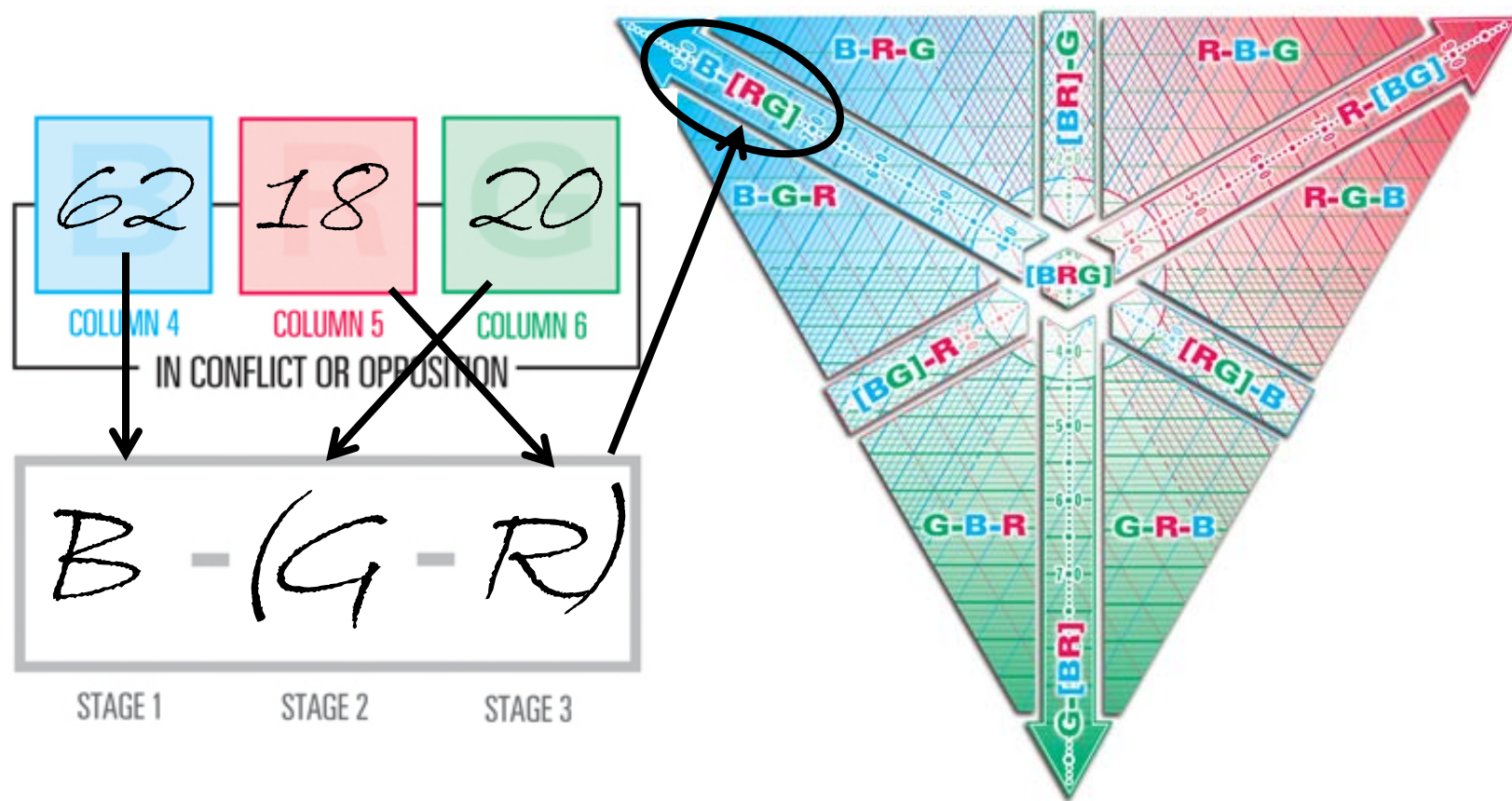
Οι 7 προσωπικότητες που υπάρχουν στον Οργανισμό

ΜΠΛΕ – ΠΡΑΣΙΝΟΣ

- Δημιουργούν αποτελεσματικές διαδικασίες και τους πόρους για να προστατεύσουν ή να ενισχύσουν την καλή διαβίωση των άλλων
- Προσφέρουν βοήθεια για μεγαλύτερη αυτάρκεια και ανεξαρτησία
- Υποστηρίζουν δραστηριότητες που οδηγούν στην ανάπτυξη
- Αγωνίζονται για τις δίκαιες αρχές



Στάδια Διένεξης



Τα 3 Στάδια Διένεξης

ΣΤΑΔΙΑ	ΤΟΜΕΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΝΕΞΗΣ ΓΙΑ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΟΥ		
		ΜΠΛΕ	ΚΟΚΚΙΝΟΣ	ΠΡΑΣΙΝΟΣ
1	Εαυτός Πρόβλημα Άλλους	Βοηθά τους άλλους	Απαντά στην πρόκληση	Είναι προσεκτικός
2	Εαυτός Πρόβλημα	Παραδίνεται σταδιακά	Πολεμά να νικήσει	Απομακρύνεται και αναλύει
3	Εαυτός	Παραδίνεται τελείως	Πολεμά να επιβιώσει	Αποσύρετε

PORTRAIT OF OVERDONE STRENGTHS

Υποστηρικτικός /η σε τέτοιο βαθμό όπου βάζω τις προσωπικές μου ανάγκες στην άκρη (Αυτοθυσία) 14	Φροντίζω τόσο πολύ τις ανάγκες και την ευημερία των άλλων δίνοντάς τους ότι μου ζητούν (Υποτακτικός / η) 16	Είμαι τόσο αφοσιωμένος / η στους άλλους, αναβάλλοντας τη φροντίδα του εαυτού μου μέχρις ότου όλοι οι άλλοι να έχουν πάρει την απαραίτητη φροντίδα (Δουλοπρεπής) 12	Κρύβω αυτά που είμαι πραγματικά ικανός /ή να κάνω, που στο τέλος χάνω τις ευκαιρίες που μου δίνονται για να τα κάνω 13	Προσφέρω τόση πολύ βοήθεια στους άλλους, με αποτέλεσμα να τους εμποδίζω από το να κάνουν πράγματα για τον εαυτό τους (Πνικτικός) 15	Είμαι τόσο πιστός στους άλλους που κλείνω τα μάτια μου στα λάθη τους τα οποία θα έπρεπε να ήταν προφανή σε μένα (Τυφλός /η) 17	Έχω τόση πολύ εμπιστοσύνη στους άλλους που εμπιστεύομαι άτομα που δεν θα έπρεπε (Εύπιστος / η) 11
Παίρνω ρίσκα σε τέτοιο βαθμό διακινδυνεύοντας μεγάλες πιθανότητες ακόμα και για μικρό κέρδος (Τζογαδόρος) 22	Όντας ανταγωνιστής φτάνω στο σημείο να καταλήγω σε καυγά (Μαχητικός) 26	Ενεργώ με τόση βιασύνη που δεν προλαβαίνω να αναμετρήσω τις συνέπειες (Απερίσκεπτος /η) 24	Είμαι τόσο ισχυρός /η απέναντι στους άλλους, όπου ορισμένες φορές συμπεριφέρομαι σαν ένας δικτάτορας (Δικτατορικός /ή) 27	Όντας τόσο πειστικός /ή συμπεριφέρομαι στους ανθρώπους με λάθος τρόπο και νιώθουν καταπιεσμένοι (Καταπιεστικός /η) 25	Είμαι σε μεγάλο βαθμό φιλόδοξος /η και στην προσπάθεια μου να πάω μπροστά αγνοώ το πως αισθάνονται οι άλλοι (Αδίστακτος /η) 21	Είμαι τόσο αισιόδοξος / η για τον εαυτό μου που πιστεύω πως τα γνωρίζω όλα καλύτερα από τους άλλους (Αλαζονικός /η) 23
Είμαι τόσο επίμονος /η που δεν παραδέχομαι στον εαυτό μου ότι έχω λάθος ή πώς απέτυχα (Πεισματάρης /α) 33	Είμαι τόσο δίκαιος /η και αμερόληπτος /η που δεν λαμβάνω υπόψη πως μπορεί να επηρεάσει η στάση αυτή τα συναισθήματα των ανθρώπων (Αναίσθητος /η) 34	Ακολουθώ πιστά τις αρχές έτσι δεν προδίδω ακόμα και αν το θέμα είναι μικρής σημασίας (Αλύγιστος /η) 35	Είμαι τόσο αναλυτικός /ή που χάνομαι στις λεπτομέρειες που έχουν λίγες ή καθόλου συνέπειες (Ψείρης / τελειωμανής) 37	Είμαι πολύ μεθοδικός /ή και δεν δυσκολεύομαι να αλλάξω το τρόπο μου (Ακαμπτος/ η) 32	Είμαι τόσο επιφυλακτικός /ή στο να εκφράζω τα συναισθήματα μου και πολλές φορές μπορεί να θεωρούμε αναίσθητος /η (Ψυχρός /η) 31	Είμαι τόσο προσεκτικός /ή που με κάνει να έχω αμφιβολίες και να είμαι δύσπιστος/ η (Καχύποπτος /η) 36
Ψάχνοντας συνεχώς για διάφορες επιλογές, δείχνω να μην μπορώ να εστιάσω κάπου (Αναποφάσιτος / δύσκολα παίρνω αποφάσεις) 46	Είμαι τόσο ανεκτικός /ή στο πως νιώθουν και σκέφτονται οι άλλοι, που δείχνω να μην έχω δικά μου πρότυπα / αρχές στη ζωή (Παραμελημένος /η) 43	Προσαρμόζομαι πολύ εύκολα στο πως πράττουν και σκέφτονται οι άλλοι που δεν προβάλλω τις θέσεις μου / τον εαυτό μου 47	Πειραματίζομαι πολύ σε σχέση με άλλους που δεν ξέρω που βαδίζω (Χωρίς συγκεκριμένους στόχους / όραμα) 44	Είμαι κοινωνικός /ή σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, σε σημείο που δεν μπορώ να μείνω μόνος /η (Αδύναμος να στηριχτώ στα πόδια μου) 41	Είμαι πολύ δεκτικός /ή στις αλλαγές στο σημείο να φαίνομαι ασυνεπής 45	Είμαι ελαστικός /ή στην ικανότητα μου να δρω με κάθε τρόπο και γι' αυτό δεν είναι ξεκάθαρο στους υπόλοιπους το τι υποστηρίζω (Διπρόσωπος) 42

Πορτραίτο Δυνατών Σημείων

Υποστηρικτικός Δίνω ενθάρρυνση και βοήθεια σε άλλους 14	Προσφέρω Φροντίδα Ανησυχώ για το καλό των άλλων 16	Αφοσιωμένος Είμαι αφοσιωμένος /η σε ένα σκοπό, δραστηριότητα ή πρόσωπο 12	Μέτρια Υποβαθμίζω αυτά που είμαι πραγματικά ικανός /ή να κάνω 13	Βοηθητικός Προσφέρω βοήθεια σε αυτούς που την έχουν ανάγκη 15	Πιστός Παραμένω πιστός /ή στην ανάληψη των υποχρεώσεων μου προς τους άλλους 17	Εμπιστοσύνη Έχω πίστη στους άλλους 11
Παίρνω ρίσκα Παίρνω το ρίσκο να χάσω στην αναζήτηση υψηλών στόχων 22	Ανταγωνιστικός Προσπαθώ να κερδίσω σε βάρος άλλων 26	Ενεργώ γρήγορα Μου αρέσει να ξεκινάω πράγματα χωρίς καθυστέρηση 24	Ισχυρός Δρω με δύναμη και ταχύτητα 27	Πειστικός Ενθαρρύνω, επηρεάζω και πείθω τους άλλους 25	Φιλόδοξος Θέλω πολύ να πετύχω και να πάω μπροστά 21	Με Αυτοπεποίθηση Πιστεύω στις δυνάμεις και δυνατότητές μου 23
Επίμονος Συνεχίζω στην ίδια πορεία δράσης, παρά τα εμπόδια 33	Δίκαιος Ενεργώ με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να είμαι δίκαιος /η, ισότιμος /η και αμερόληπτος /η 34	Πειθαρχημένος Τηρώ συγκεκριμένους κανόνες σωστής συμπεριφοράς 35	Αναλυτικός Αναλύω σε βάθος ότι συμβαίνει 37	Μεθοδικός Βάζω σε τάξη τις πράξεις, τη σκέψη και τις αντιδράσεις μου 32	Επιφυλακτικός Έχω αυτοσυγκράτηση στο να εκφράζω τις σκέψεις και τα συναισθήματά μου 31	Προσεκτικός Είμαι προσεκτικός /ή για να βεβαιώνομαι για το τι συμβαίνει 36
Αναζητώ επιλογές Αναζητώ να μάθω όσο το δυνατό περισσότερους τρόπους να έρχομαι σε επαφή με άλλους 46	Ανεκτικός Αναγνωρίζω και σέβομαι το πώς νοιώθουν και σκέφτονται οι άλλοι 43	Προσαρμόσιμος Προσαρμόζομαι γρήγορα στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν και νοιώθουν οι άλλοι 47	Πειραματιστής Δοκιμάζω διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς όταν έρχομαι σε επαφή με κόσμο 44	Κοινωνικός Εντάσσομαι εύκολα στην κοινή συμπεριφορά της κάθε κοινωνικής ομάδας 41	Αποδέχομαι τις αλλαγές Προσαρμόζομαι εύκολα σε κάθε αλλαγή που μπορεί να απαιτείται 45	Ευέλικτος Είμαι σε θέση να προσαρμοστώ σε κάθε αλλαγή που μπορεί να απαιτείται 42

Για να πάρεις το καλύτερο από τους Συναδέλφους / Πελάτες

Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Να είσαι προσβάσιμος/η	Να αναγνωρίζεις και να επιβραβεύεις τα αποτελέσματα	Να παρέχεις λεπτομέρειες	Να είναι ανοικτός/ή και ευέλικτος/η
Να ακούς και να δίνεις/αφιερώνεις το χρόνο σου	Να παρέχεις ευκαιρίες και μέσα	Να αποφεύγεις απαιτήσεις τελευταίας στιγμής	Να ζητάς της συμβολή του/της
Να είσαι πιστός/ή και συνετός/ή	Να του/της δείχνεις εμπιστοσύνη	Να είσαι συνεπής	Να είσαι φιλικός και κοινωνικός
Να λες τι εκτιμάς πάνω του/της	Να συζητάς επί ίσους όρους	Να δίνεις εξηγήσεις / αιτιολογείς	Να δείχνεις εκτίμηση
Να συμπάσχεις και να υποστηρίζεις	Να συμφωνείς τα όρια	Να συνδέεις το καινούργιο με το παλιό	Να χρησιμοποιείς πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία
Να δείχνεις προσωπικό ενδιαφέρον	Να του/της δίνεις ευθύνες	Να παρουσιάζεις τις ιδέες ως χαμηλού κινδύνου	



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Για να πάρεις το καλύτερο από τους Διευθυντές

Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Να είσαι πιστός/ή και ευσυνείδητος/η	Να παρέχεις αποτελέσματα ... γρήγορα	Να είσαι λογικός στην παρουσίαση ιδεών	Να παρουσιάζεις εναλλακτικές
Να συμπάσχεις και να είσαι υποστηρικτικός/ή	Μην σπαταλά το χρόνο του/της	Να επικεντρώνεσαι σε γεγονότα ... όχι σε γνώμες	Να δοκιμάζεις καινούργιες ιδέες
Να αναγνωρίζεις την ανθρωπιά του/της	Να φέρνεις λύσεις, καθώς και προβλήματα	Να συμμορφώνεσαι με τις διαδικασίες	Να είσαι κοινωνικός
Να ζητάς την βοήθειά του/της	Να είσαι επαγγελματίας	Να προσέχεις τις λεπτομέρειες	Να είσαι σε εγρήγορση
	Να παρατηρείς για ευκαιρίες	Να παρουσιάζεις σε γραπτή μορφή	Να χρησιμοποιείς χιούμορ
	Μην είσαι απειλή	Να αποφεύγεις τεχνάσματα / κόλπα	Να είσαι ανοικτός/ή, ευέλικτος/η και υποστηρικτικός/ή
	Να υποστηρίζεις τους στόχους του/της		 



ΟΕΒ

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



«ΕΓΩ ΜΥΝΗΜΑ»



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΤΟ ΕΓΩ ΜΗΝΥΜΑ

1 ΕΧΩ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

2 Η ΣΧΕΣΗ ΜΑΣ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

3 ΝΙΩΘΩ(συναισθήματα)

**4 ΠΙΣΤΕΥΩ.....(πεποιθήσεις που δημιουργούν τα πιο
πάνω συναισθήματα)**

5 ΘΕΛΩ(πράξεις λογικές και όχι εγωϊστικές)



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία
και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επιτυχείς Διαπραγματεύσεις



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Διαπραγμάτευση

- Η διαπραγμάτευση είναι μια συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών, που είτε έχουν ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες ανάγκες ή επιδιώξεις, είτε προσπαθούν να βρουν μια λύση σε κάποιο κοινό πρόβλημα που τους απασχολεί.
- Ο σκοπός της διαδικασίας είναι αρχικά η εξερεύνηση της κατάστασης και τελικά η εξεύρεση λύσης.

ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΤΥΠΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ
-------	--------------	------------------

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ/ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ

Τέτοιες διαπραγματεύσεις αφορούν στα εσωτερικά προβλήματα και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

- Διευθέτηση μισθών, όρων και εργασιακών συνθηκών.
- Προσδιορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων στην εργασία.
- Αύξηση της παραγωγής μέσω, π.χ., παραπάνω υπερωριών.

- Μάνατζμεντ/Διοίκηση
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι
- Εργατικά συνδικάτα
- Νομικοί σύμβουλοι

ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ

Ο κινητήριος παράγοντας σ' αυτές τις διαπραγματεύσεις, που γίνονται μεταξύ ενός οργανισμού και κάποιου εξωτερικού φορέα, είναι συνήθως το εμπορικό όφελος.

- Εξασφάλιση συμβολαίου προμήθειας πελατών.
- Προγραμματισμός παράδοσης αγαθών και υπηρεσιών.
- Συμφωνία επί ποιότητας και τιμής προϊόντων.

- Μάνατζμεντ/Διοίκηση
- Προμηθευτές
- Πελάτες
- Κρατικές αρχές
- Εργατικά συνδικάτα
- Νομικοί σύμβουλοι

ΝΟΜΙΚΕΣ

Οι διαπραγματεύσεις αυτές είναι συνήθως επίσημες και δεσμευτικές. Αντιπαραθέσεις περί σχετικών δεδικασμένων μπορεί να είναι εξίσου σημαντικές με τα κύρια θέματα.

- Συμμόρφωση με τοπικές διατάξεις και εθνικούς νόμους.
- Επικοινωνία με επίσημες ρυθμιστικές αρχές (όπως αντιμονοπωλιακές κανονιστικές αρχές).

- Τοπική αυτοδιοίκηση
- Κυβέρνηση
- Ρυθμιστικές αρχές
- Μάνατζμεντ

C.O.S.T.

Οι συνιστώσες της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνουν:

- Commitment (Δέσμευση)
- Objective (Στόχος)
- Strategy (Στρατηγική)
- Tactics (Τακτικές)



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Προσεγγίσεις Διαπραγμάτευσης

- Η *συνεργατική προσέγγιση (cooperative)*, που αποσκοπεί στη κάλυψη των ενδιαφερόντων και την ικανοποίηση των αναγκών των δύο μερών (interest-based bargaining), χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι στόχοι και οι επιδιώξεις τους έχουν θετική αλληλεξάρτηση.
- Η *ανταγωνιστική προσέγγιση (competitive)*, αποσκοπεί στην κατάληψη, διατήρηση και επέκταση θέσεων (positional bargaining), χρησιμοποιείται όταν υπάρχει αρνητική αλληλεξάρτηση.
- Ο συνδυασμός και των δύο αυτών προσεγγίσεων είναι εκείνος που δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα, καθώς οδηγεί σε μια διαδοχή *«δημιουργίας και διεκδίκησης» (creating and claiming)*.

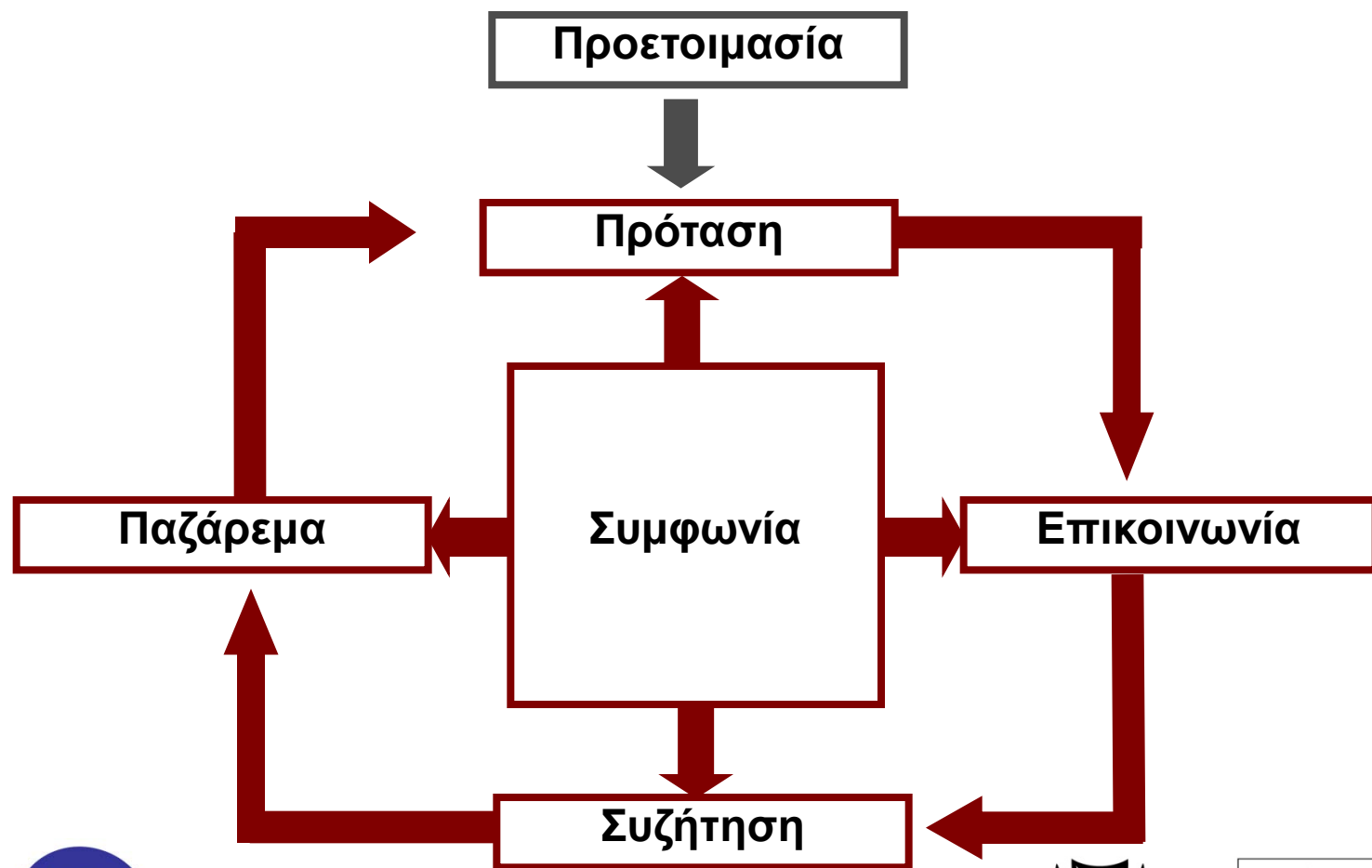
Τέσσερα Βασικά Είδη των Αρχικών Στρατηγικών

- **Ανταγωνισμός:** περιγράφεται αλλιώς και ως διαπραγμάτευση νίκης - ήττας ή επιμεριστική διαπραγμάτευση. Σκοπός είναι να «κερδίσει» ο καλύτερος ή αυτός που μπορεί να διαπραγματευτεί αποτελεσματικότερα.
- **Συνεργασία:** περιγράφεται επίσης ως διαπραγμάτευση νίκης- νίκης ή συνθετική διαπραγμάτευση. Ανώτερος στόχος είναι η από κοινού «νίκη» των δύο πλευρών.
- **Συμβιβασμός:** είναι μια στρατηγική ήττας - νίκης, όπου ο διαπραγματευτής αποφασίζει ότι του είναι πιο συμφέρον να υποχωρήσει στο συγκεκριμένο θέμα, αφού είναι χαμηλά στη λίστα των ιεραρχημένων θεμάτων προς συζήτηση ή επειδή προτιμά να διατηρήσει ευχαριστημένη την άλλη πλευρά ή να μη διακινδυνεύσει τη σχέση μαζί της.
- **Αποφυγή:** Αν ο διαπραγματευτής θεωρήσει ότι θα είναι σπατάλη χρόνου ή ότι μπορεί να αποκτήσει το επιθυμητό χωρίς διαπραγμάτευση, επιλέγει να μην έλθει σε διαπραγμάτευση με την άλλη πλευρά.

Τα 6 Στάδια – Κλειδιά στη Διαπραγμάτευση

1. Η κατάλληλη προετοιμασία (ύπαρξη σχεδίου διαπραγμάτευσης, πληροφορίες).
2. Η απόκτηση αυτοπεποίθησης μέσα από διαπραγματευτικές πρόβες.
3. Η έναρξη της φάσης διαπραγμάτευσης μέσα από τη σαφή περιγραφή της θέσης μας.
4. Η συζήτηση και η ανταλλαγή προτάσεων.
5. Η διαπραγμάτευση-παζάρεμα.
6. Το κλείσιμο της συμφωνίας και η υλοποίησή της.

Στάδια Διαπραγμάτευσης



Προετοιμάζοντας τη Διαπραγμάτευση

Είναι καλό πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης να εξετάζονται τα κάτωθι σημεία:

- Στόχοι
- Διαπραγματευτικά όπλα
- Εναλλακτικές λύσεις
- Ιστορικό σχέσης
- Στοιχεία δύναμης
- Επιδιωκόμενα αποτελέσματα
- Ενδεχόμενες συνέπειες
- Δημιουργία ατζέντας
- Πιθανές λύσεις



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

BATNA, WATNA, WAP και ZOPA

- *WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement)* – χειρότερη εναλλακτική λύση μιας συμφωνίας υπό διαπραγμάτευση
- **BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)** – καλύτερη εναλλακτική λύση μιας συμφωνίας υπό διαπραγμάτευση
- *WAP (Walk Away Price)* – τιμή αποχώρησης από την διαπραγμάτευση
- *ZOPA (Zone Of Possible Agreement)* – ζώνη πιθανής συμφωνίας



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Χρήσιμες Στρατηγικές Προσεγγίσεις

- *Lose - Lose (Χάνω – Χάνεις)*

Σε αυτήν την μέθοδο στρατηγικής τα δύο μέρη καταλήγουν στην επίλυση της διαφωνίας τους χωρίς να έχει κερδίσει κανένας από τους δύο.

- *Win – Lose (Κερδίζω – Χάνεις)*

Σε αυτή την μέθοδο στρατηγικής η μια πλευρά κερδίζει εις βάρος της άλλης.

- *Win – Win (Κερδίζω – Κερδίζεις)*

Η πλέον εδραιωμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης. Γνωστή για το κλίμα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας, εφόσον και οι δύο πλευρές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και αισθάνονται δικαιωμένοι από την κοινή τους προσπάθεια.



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ρόλοι στην Ομάδα Διαπραγμάτευσης

ΑΡΧΗΓΟΣ/ΗΓΕΤΗΣ

Κάθε διαπραγματευτική ομάδα χρειάζεται έναν αρχηγό. Αυτός συνήθως είναι το άτομο με τη μεγαλύτερη σχετική εμπειρία, όχι απαραίτητως το γηραιότερο ή ιεραρχικά ανώτερο μέλος της.



ΤΟ ΚΑΛΟ ΠΑΙΔΙ

Είναι το άτομο με το οποίο θα ταυτιστούν τα περισσότερα μέλη της αντίπαλης ομάδας. Πιθανότατα θα εύχονται το Καλό Παιδί να ήταν ο μόνος τους αντίπαλος.



Ρόλοι στην Ομάδα Διαπραγμάτευσης

ΤΟ ΚΑΚΟ ΠΑΙΔΙ

Ο ρόλος αυτού του ατόμου, ως αντίθετου του Καλού Παιδιού, είναι να κάνει την αντίθετη πλευρά να αισθάνεται ότι η συμφωνία θα επιτυγχανόταν πολύ πιο εύκολα αν έλειπε αυτό.



Ο ΣΚΛΗΡΟΠΥΡΗΝΙΚΟΣ

Το μέλος αυτό ακολουθεί σκληρή γραμμή στα πάντα. Προκαλεί επιπλοκές και δυσκολίες στην αντίθετη πλευρά και, συχνά, τα μέλη της ομάδας του υπακούουν και πειθαρχούν σ' αυτόν.



Ρόλοι στην Ομάδα Διαπραγμάτευσης

ΣΑΡΩΤΗΣ

Το πρόσωπο αυτό σαρώνει και
συνθέτει όλες μαζί τις εκφραζό-
μενες απόψεις και κατόπιν τις
καταθέτει ως μία και μοναδική
πειστική πρόταση.



Συνήθη Εμπόδια και Δυσκολίες

- η μη κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης
- η μη γνώση βασικών διαπραγματευτικών τεχνικών
- η έλλειψη βασικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- η βιαστική και απροετοίμαστη έναρξη των συζητήσεων
- η μη ωριμότητα επίλυσης της σύγκρουσης
- η εξ αρχής μη πίστη σε δυνατότητα διεξόδου
- η πεποίθηση ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη ή / και ανέντιμη
- η έλλειψη εμπιστοσύνης για την εκπλήρωση της συμφωνίας
- η περιπλοκή των προσωπικών αντιθέσεων και της ιστορίας των διαπραγματευτών
- ο μη χειρισμός της έντασης, της απογοήτευσης, του θυμού και της επιθετικότητας
- η αίσθηση της παγίδευσης από τη διαδικασία
- η ανάγκη υπεράσπισης προσωπικών / ομαδικών προκαταλήψεων και στερεοτύπων

Αντιμετωπίζοντας τις Συγκρούσεις

- *Το στυλ του «καρχαρία»*, όπου αυτός που ενδιαφέρεται για τον στόχο του, επιβάλλει στους αντιπάλους του την δική του λύση, αδιαφορώντας για τους άλλους.
- *Το στυλ της «μικρής αρκούδας»*, όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης θυσιάζει τους στόχους του, εξ' αιτίας της ανάγκης του για αποδοχή, θυσιάζοντας με αυτόν τον τρόπο τον δικό του στόχο για να αποφύγει την σύγκρουση.
- *Το στυλ της «χελώνας»*, όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης ξεχνάει τον στόχο και την σχέση του με τον απέναντι.
- *Το στυλ της «κουκουβάγιας»*, όπου ο ένας από τους δύο ενδιαφερόμενους ικανοποιείται μόνο όταν επιτευχθούν πλήρως οι στόχοι και των δύο πλευρών, ισχυροποιώντας έτσι την σχέση τους.
- *Το στυλ της «αλεπούς»*, όπου σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται ο συμβιβασμός. Κερδίζουν δηλαδή και οι δύο πλευρές συμβιβαζόμενες με το να μειώσουν κάτι από αυτά που επιδιώκουν.

Τι κάνει μια Διαπραγμάτευση Επιτυχημένη

- Επαρκής χρόνος προετοιμασίας
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Καλή γνώση του αντικειμένου
- Πληροφορίες για τα υπόλοιπα μέρη της διαπραγμάτευσης και να είναι δυνατόν για τις οργανώσεις τους
- Ξεκάθαρη διαπραγματευτική στρατηγική ή σχέδιο
- Κατάλληλη χρήση διαπραγματευτικών τακτικών και ιδίως όταν αποκαλύπτουν πληροφορίες
- Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο με τον δέοντα σεβασμό καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, όπως το «ακούειν»
- Επιθυμία για ανοικτές διαπραγματεύσεις από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Ανάδυση και χειρισμός των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο
- Μετακίνηση των δύο πλευρών από την αρχική θέση εκκίνησης, με δημιουργικό τρόπο έτσι ώστε ο καθένας να κερδίσει κάτι από τη διαπραγμάτευση (win /win outcome)
- Σαφή παράγωγα και συμφωνίες που θα επιτευχθούν και θα καταγραφούν
- Εφαρμογή των συμφωνηθέντων



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα ΝΑΙ και ΟΧΙ της Διαπραγμάτευσης

ΝΑΙ

- Ακούστε προσεκτικά την άλλη πλευρά
- Αφήστε περιθώρια για ελιγμούς στην πρόταση σας
- Μπορείτε να απορρίψετε άνετα την πρώτη πρόταση που δέχεστε
- Κάντε προσφορές υπό όρους όπως «αν κάνετε εσείς αυτό , θα κάνουμε εμείς εκείνο»
- Βολιδοσκοπήστε τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς «Πως θα νιώθατε αν...»

ΟΧΙ

- Μην κάνετε πολλές υποχωρήσεις στα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης
- Μην κάνετε ακραία την εναρκτήρια προσφορά σας, χάνοντας σε αξιοπιστία αν αναγκαστείτε να υποχωρήσετε
- Μην λέτε ποτέ «ποτέ»
- Μην απαντάτε κατευθείαν σε ερωτήσεις με ένα απλό «ναι» ή «όχι»
- Μην κάνετε την άλλη πλευρά να δείχνει ανόητη

Checklist

- ✓ Ποιον θα συναντήσω και ποια θα είναι η προσέγγιση μου;
- ✓ Τι τεκμήρια και πληροφορίες θα χρειαστώ;
- ✓ Ποια είναι τα θέματα;
- ✓ Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί μου σκοποί και τι περιμένω να πετύχω;
- ✓ Ποια είναι η πιθανή απάντηση της άλλη πλευράς;
- ✓ Ποια είναι η στρατηγική μου και οι τακτικές;
- ✓ Ποιες είναι οι επιλογές μου αν η επίτευξη μιας συμφωνίας δεν είναι εφικτοί;

Επαγγελματικές Ιδιότητες & Δείκτες Απόδοσης της Διευθυντικής Ομάδας



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία
και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επαγγελματικές Ιδιότητες

- Ηγετικές Ικανότητες & Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης
- Πειστικότητα & Επικοινωνία
- Συνεργασία & Ευαισθησία
- Προσανατολισμός στον Πελάτη
- Ανάπτυξη & Διατήρηση Σχέσεων
- Ανάπτυξη Προσωπικού
- Ανάλυση & Κρίση
- Εξειδικευμένη Γνώση
- Οργάνωση & Προγραμματισμός
- Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα
- Ανάληψη Πρωτοβουλίας & Λήψη Αποφάσεων
- Ευελιξία & Προσαρμοστικότητα
- Δέσμευση στον Οργανισμό



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΦΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ευχαριστούμε για την προσοχή σας !!!



Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ποιους χρειαζόμαστε γύρω μας;

Καθορίστε τις σχέσεις μέσα στις οποίες ανήκετε και οι οποίες συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Σχέσεις Αλληλεξάρτησης)

Αφορά τους ανθρώπους:

- ❖ οι οποίοι δουλεύουν για εσένα
- ❖ για τους οποίους δουλεύεις
- ❖ που έχεις την ανάγκη της στήριξής τους
- ❖ οποιοδήποτε άλλο που συμβάλλει στην προσωπική αποτελεσματικότητά σας

Καθορίστε αυτούς που εμπλέκονται π.χ. Εσύ / Διευθυντής / Προϊστάμενος / Μέλος της Ομάδας κ.τ.λ.

Σχέσεις που με κάνουν πιο αποτελεσματικό

Το κόστος του να δουλεύω μόνος μου

Συνηθισμένα εμπόδια σε αποδοτικές σχέσεις

Τι βελτιώσεις πρέπει να κάνω

Βελτίωση Διαπροσωπικών Ικανοτήτων

Αντιμετωπίζοντας το κάθε Χρώμα

1. ΜΠΛΕ:

<u>ΜΠΛΕ</u>	
<u>Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων:</u>	<u>Σε υπερβολή είναι :</u>
• Συνεργάσιμος • Συμπνευτικός και θέλει να βοηθά • Ευέλικτος • Ανθρωποκεντρικός • Ήρεμος • Κοινωνικός, εξωστρεφής και φιλικός • Διατηρεί τις ισορροπίες • Ομιλητικός • Ομαδικός και οικογενειακός	• Αυτό θυσιάζετε για τους άλλους • Ξεχνά να διεκπεραιώσει την εργασία του • Παρασύρετε και δεν έχει σταθερές αρχές / Θύμα • Χαλαρός • Δεν μπορεί να σταθεί μόνος του • Δεν τοποθετείτε ξεκάθαρα • Αργός να ολοκληρώσει την εργασία του / Φλύαρος • Δεν σκέφτεται το συμφέρον του

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΜΠΛΕ:

- Ωθείται να προστατεύσει, και να ανάπτυξη κάθε καλό για τους άλλους
- Είναι ειλικρινής και αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Είναι γλυκομίλητος και συμβιβαστικός / βολικός
- Μιλά για το τι νοιώθει («Νοιώθω ότι...»)
- Επιδιώκει το όφελος για τους άλλους
- Ευαίσθητος στις ανάγκες των άλλων, και πάντα δείχνει σεβασμό («Καταλαβαίνω πως νοιώθεις...»)
- Θέλει να δημιουργεί αρμονικές σχέσεις

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να είσαι ανοιχτός, ειλικρινείς, ανθρώπινος, να εμπνέεις εμπιστοσύνη/ τίμιος, και να είσαι περιεκτικός/ όχι αναλυτικός
- Να εκφράζεις τα συναισθήματα και τις ανησυχίες σου («Αυτό που νοιώθω είναι...», «Αυτό που με ανησυχεί είναι...»)
- Να δείχνεις σεβασμό προς τους άλλους
- Να συνδέεις το όφελος στην ιδέα / όφελος που θα έχει στους άλλους («Αυτό που θα σε βοηθήσει είναι...», «Με αυτό θα πετύχεις...»)
- Να ακούς προσεκτικά, να ζητάς τις ιδέες και γνώμη των άλλων, να προσέχεις τις αντιδράσεις τους και να λαμβάνεις υπόψη τα συναισθήματα τους («Θα ήθελα να ακούσω της άποψη σου», «Αυτό που μου λες είναι...», «Πια είναι η γνώμη σου...»)

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Δημόσιος ανταγωνισμός, εχθρότητα, αντιπαράθεση, αρνητικότητα, υπεροψία
- Το να είσαι υπεροπτικός, απόμακρος, να φαίνεσαι αδιάφορος και ψυχρός / Να απορρίπτεις και να υποτιμάς την βοήθεια τους ή να θεωρείς την βοήθεια των άλλων περιττή Να εκμεταλλεύεσαι τους άλλους για δικό σου όφελος

2. ΚΟΚΚΙΝΟΣ:

ΚΟΚΚΙΝΟΣ	
Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων:	Σε υπερβολή είναι:
• Επικεντρωμένος στους στόχους • Αποτελεσματικός γιατί θέτει στόχους • Ανταγωνιστικός • Έχει αυτοπεποίθηση • Δυναμικός / έχει αυστηρή προσωπικότητα • Ατομικιστής / ξέρει το συμφέρον του • Έχει όραμα / βλέπει μακριά στο μέλλον • Θέλει λύσεις / αντιπαθεί την αδράνεια • Άμεσα ενεργεί με πρωτοβουλία	• Πολύ απορροφημένος από την δουλειά του και δεν ενδιαφέρεται για οτιδήποτε άλλο συμβαίνει. • Θέλει να είναι νικητής / Επιθετικός • Επιβλητικός • Δικτατορικός και ισχυρογνώνων • Αυταρχικός και απότομος με τους άλλους / Βλέπει τι θα κερδίσει • Show off • Ισχυρογνώνων/ Ξερόλας • Αδίστακτος / Μαχητικός • Ριψοκίνδυνος • Ανυπόμονος • Απερίσκεπτος/Ανήσυχος

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΚΟΚΚΙΝΟ:

- Ωθείται από την επίτευξη αποτελεσμάτων
- Οργανώνει και καθοδηγεί τους άλλους
- Αποτελεσματικός, ξεκάθαρος και ευθείς στην επικοινωνία με άλλους
- Επιθυμεί να έχει εμπλοκή, και δεν φοβάται την πρόκληση
- Παίρνει γρήγορες αποφάσεις
- Φιλόδοξος και πανέτοιμος για να αξιοποιήσει ευκαιρίες με σκοπό το κέρδος

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να είσαι ξεκάθαρος, ευθείς, θετικός, περιληπτικός και σύντομος
- Αρχίστε τη συζήτηση και μπειτε στο θέμα γρήγορα
- Εντοπίστε ευκαιρίες και προκλήσεις, δείξτε αυτοπεποίθηση
- Όταν παρουσιάζετε μία ιδέα/ πρόβλημα να έχετε λύσεις, εισηγήσεις, ωφελήματα και σχετικά στοιχεία
- Να τους ακούτε προσεκτικά

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Μην τον διακόπτεις και να μην είστε αναποφάσιστος
- Μην σπαταλάτε το χρόνο του και να μπαίνετε κατευθείαν στο θέμα
- Μην συγκεντρώνετε σε λεπτομέρειες, κοινωνικά θέματα και συναισθήματα
- Μην κατακρατάς πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσα να επηρεάσουν τους στόχους ή την εκπλήρωση καθηκόντων

3. ΠΡΑΣΙΝΟΣ:

ΠΡΑΣΙΝΟΣ	
Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων:	Σε υπερβολή είναι:
• Ευαίσθητος στη δικαιοσύνη / Αντικειμενικός στις αποφάσεις • Αναλυτικός • Έχει Στρατηγική σκέψη • Οργανωμένος και Προγραμματισμένος • Διερευνητικός και σχολαστικός • Μεθοδικός και τηρεί διαδικασίες • Εσωστρεφής • Τεκμηριώνει τις απόψεις • Ρεαλιστής / Συντηρητικός • Προσεκτικός και θέλει να ξέρει όλες τις λεπτομέρειες προτού ενεργήσει • Συγκρατημένος	• Αυστηρός • Σκληρόκαρδος • Ψύρης • Αναποφάσιτος • Ανένδοτος και απόλυτος • Δύσκολα πείθεται και δυσκολεύει την κατάσταση • Άκαμπτος • Απόμακρος • Κουραστικός • Παραδοσιακός • Ψυχρός • Δύσκολα κάνει αλλαγές και φοβάται το άγνωστο • Απαισιόδοξος

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΠΡΑΣΙΝΟ:

- Ωθείται από τη βούληση για πρακτικές αναλύσεις και την θέσπιση τάξης
- Αναλύει καταστάσεις και είναι αυτο-εξαρτώμενος
- Συστηματικός, επιφυλακτικός, οργανωμένος, και ανησυχεί για διαδικασίες
- Αντικειμενικός και λογικός, με έμφαση στη δικαιοσύνη
- Ξεκάθαρος, συνοπτικός, επικοινωνεί χωρίς συναισθήματα με ομαλό τόνο της φωνής
- Προτιμά να έχει χρόνο να σκεφτεί τις αποφάσεις του, να παρατηρήσει το περιβάλλον του και να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται προτού δράση

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Παραμένετε αντικειμενικοί, λογικοί, δίκαιοι, και να ελέγχεται τα συναισθήματα σας
- Να σέβεστε τις αρχές και διαδικασίες
- Να είστε προετοιμασμένοι να παρουσιάσετε υποστηρίξιμα γεγονότα ήρεμα και μεθοδολογικά
- Να κάνετε ερωτήσεις για επιπλέον διευκρίνηση και να επιτρέπεται χρόνο για μελετημένες απαντήσεις («Τι, γιατί, πώς, πότε, ποίος, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα. τα υπέρ και τα κατά»)
- Ανάλυση του αντίκτυπου των πιθανών αποφάσεων

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Να χρησιμοποιείτε ευρύ και αβάσιμες δηλώσεις ή επιχειρήματα βασισμένα σε συναισθήματα
- Να τους αναγκάζεται να δεχτούν τη βοήθεια σας ή την άποψη σας, να βγάξετε γρήγορα συμπεράσματα
- Βιασμένες συζητήσεις και το να αφήνετε πίσω λεπτομέρειες και Να αγνοείς την ανάγκη για δομή και σχεδιασμό

4. HUB:

HUB	
Χαρακτηριστικά Δυνατών σημείων:	Σε υπερβολή μπορούν να γίνουν:
• Ομαδικός • Αξιοποιεί τους ανθρώπους • Δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ ατόμων / θέλει το καλό για όλους • Καθοδηγητής • Δεν συγκρούεται • Αναπτύσσει ισορροπίες • Ειρηνοποιός και ευέλικτος • Ήρεμος • Δύσκολα παίρνει θέση • Ανησυχεί για το τι θα πει ο κόσμος • Θέλει την καλή εικόνα προς τα έξω • Αντιδρά με καθυστέρηση	• Δεν μπορεί να σταθεί μόνος • Παραλύει τα πάντα για χάρη της συνεργασίας • Θύμα • Παρασύρεται εύκολα • Αναίσθητος • Δεν παίρνει αποφάσεις • Θαύει τα αίτια του προβλήματος • Άνευρος / Χαλαρός • Ανεύθυνος • Προκαλείται σύγχυση • Δεν παίρνει μη δημοφιλείς αποφάσεις • Μη αποτελεσματική διαχείριση Κρίσεων

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος HUB:

- Ωθείται από την ομαδικότητα και από την ευελιξία
- Κοινωνικοί και αποδεχτή της αλλαγής
- Επικεντρώνονται στην ομάδα, και βεβαιώνεται ότι όλοι περιλαμβάνονται στις ενέργειες της ομάδας
- Προτείνει επιλογές, εναλλακτικές απόψεις και λαμβάνουν υπόψη πολλαπλά θέματα
- Θέλει να ακούει πολλαπλές απόψεις και δημιουργεί ομοφωνία

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να είστε ευέλικτοι, κοινωνικοί και συνεργάσιμοι
- Να διατηρείται την απαραίτητη ισορροπία μεταξύ της διαδικασίας, των ανθρώπων και των στόχων
- Να συμπεριλαμβάνεται και άλλα άτομα και να αναγνωρίζεται την συνεισφορά των άλλων
- Να είστε ανοικτοί σε νέες ιδέες, απόψεις, πιθανότητες
- Να εξετάζεται τις καταστάσεις από πολλαπλές προοπτικές («Υπάρχουν διάφορες απόψεις για το συγκεκριμένο θέμα...», «Ας εξετάσουμε το θέμα από διάφορες πλευρές», «Μπορείς να πετύχεις και θετικά και αρνητικά...»)

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Να αδιαφορείς για της ομαδική συντροφικότητα ή τις απόψεις των άλλων
- Να περιορίζεις την δυνατότητα αλλαγής, να επιμένετε σε μόνο μια προσέγγιση ή λύση
- Να είσαι αυστηρός, περίπλοκος, δικτατορικός
- Να εξαιρείς άλλα άτομα ή να είσαι απερίσκεπτος για το καλό των άλλων

5. ΚΟΚΚΙΝΟ-ΜΠΛΕ:

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΚΟΚΚΙΝΟ-ΜΠΛΕ:

- Ωθείται από το να αναπτύσσει τις ικανότητες των άλλων
- Δημιουργεί ή αναζητεί ευκαιρίες για να καθοδηγεί τους άλλους
- Ενθουσιώδης, αισιόδοξος, χαρισματικός, γιορτάζει την επιτυχία των άλλων
- Ειλικρινής, συμπονετικός, αποφασιστικός σε θέματα που αφορούν το καλό των άλλων
- Συμβουλεύει τους άλλους στο πώς να γίνουν καλύτεροι
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλία, είναι ρυθμιστής και συμβουλεύει τους άλλους για το καλό τους
- Ζητά την αναγνώριση και την υποστήριξη/ στήριξη των άλλων

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να είσαι θετικός, ενθουσιώδης, και να σκέφτεσαι πιο μπροστά/ πρωτοποριακά
- Να αποδεικνύεις ότι είσαι ειλικρινής, συμπονετικός και αποφασιστικός
- Να δηλώνεις με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα επωφεληθούν οι άλλοι από τους στόχους
- Να αναγνωρίζεις την σημασία των αποτελεσμάτων και των αναγκών των άλλων
- Να κρατάς την επικοινωνία στο θέμα, απλός, φιλικός και προσανατολισμένος στη δράση

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Να είσαι αρνητικός και να αρνείσαι να συμμετάσχεις
- Να δίνεις υπερβολική έμφαση στις λεπτομέρειες
- Να δείχνεις αδιαφορία στις ανάγκες των άλλων ή να εκμεταλλεύεσαι τους άλλους
- Να αγνοείς ή να μειώνεις την συμμετοχή ή την συνεισφορά των άλλων
- Να αμφισβητείς/ μειώνεις τα κίνητρα και τις προθέσεις του

6. ΚΟΚΚΙΝΟ-ΠΡΑΣΙΝΟΣ:

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΚΟΚΚΙΝΟ-ΠΡΑΣΙΝΟ:

- Ωθείται από την στρατηγική επίτευξη αποτελεσμάτων
- Του αρέσει η ταχύτητα, ακρίβεια, ισχυρές αρχές, αξιοποίηση πόρων
- Εκπληρώνει τους στόχους του και τα καθήκοντα του με μεθοδολογικούς τρόπους
- Αντιμετωπίζει τις καταστάσεις, ευκαιρίες και τους άλλους με λογική
- Χρησιμοποιεί την ενέργεια του ορθολογικά για τη βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας
- Συγκεντρώνεται σε επιτυχείς στρατηγικές και θέλει ξεκάθαρα σχέδια δράσης

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να αποδεικνύεις κατανόηση στη κατάσταση και να μπαίνετε στο θέμα γρήγορα
- Να έχεις διαθέσιμα στοιχεία για να υποστηρίξεις μια πετυχημένη στρατηγική/ δραστηριότητα
- Να ανακοινώνεις με σιγουριά τα σχετικά γεγονότα που οδηγούν σε ενέργειες δικαιολογημένες
- Να έχεις ολοκληρωμένη εικόνα, να είσαι ρεαλιστής και ανοικτός σε δεδομένα
- Να σκέφτεσαι στρατηγικά, λογικά και αμερόληπτα

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

- Να παίρνεις αποφάσεις με βάση των συναισθημάτων σου ή να προσωποποιείς θέματα
- Να είσαι παθητικός, εχθρικός και ασαφής
- Να συμφωνείς για χάρη της αρμονίας
- Να αντιστέκεστε τις λογικές τους λύσεις και τις σχετικές δράσεις που προτείνουν για συναισθηματικούς λόγους

7. ΠΡΑΣΙΝΟ-ΜΠΛΕ:

Τα κίνητρα, οι προτεραιότητες και οι παρατηρήσιμες συμπεριφορές του χρώματος ΠΡΑΣΙΝΟ-ΜΠΛΕ:

- Ωθείται από την αυτοπεποίθηση τους και από το να βοηθάει τους άλλους να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση
- Υπομονετικός, γλυκομίλητος, ευσυνείδητος, δίκαιος λογικός, περίεργος, και με αρχές
- Βοηθά αυτούς που πραγματικά χρειάζονται και αξίζουν τη βοήθεια του και οι οποίοι θα μπορούν να βοηθήσουν τους εαυτούς τους αργότερα
- Κινείτε προς την ενίσχυση των άλλων, χρησιμοποιώντας συναίσθημα και λογική
- Υπερασπίζεται τα δικαιώματα και τις αξίες των άλλων

Αποτελεσματική προσέγγιση:

- Να είσαι ήρεμος, υπομονετικός, ανοιχτός και αληθής
- Να είσαι συνετός και να σέβεσαι το χώρο των άλλων και τον χρόνο που χρειάζονται για διεκπεραίωση των καθηκόντων τους
- Να ζητάς την γνώμη τους πριν πεις την δική σου, να προσφέρεις λογικές προτάσεις χωρίς να πιέζεις κατηγορηματικά
- Να δίνεις έμφαση στις αρχές και δικαιοσύνη
- Να αναγνωρίζεις τις επιπτώσεις που θα έχουν στους άλλους οι διαδικασίες

Τι πρέπει να αποφεύγεις:

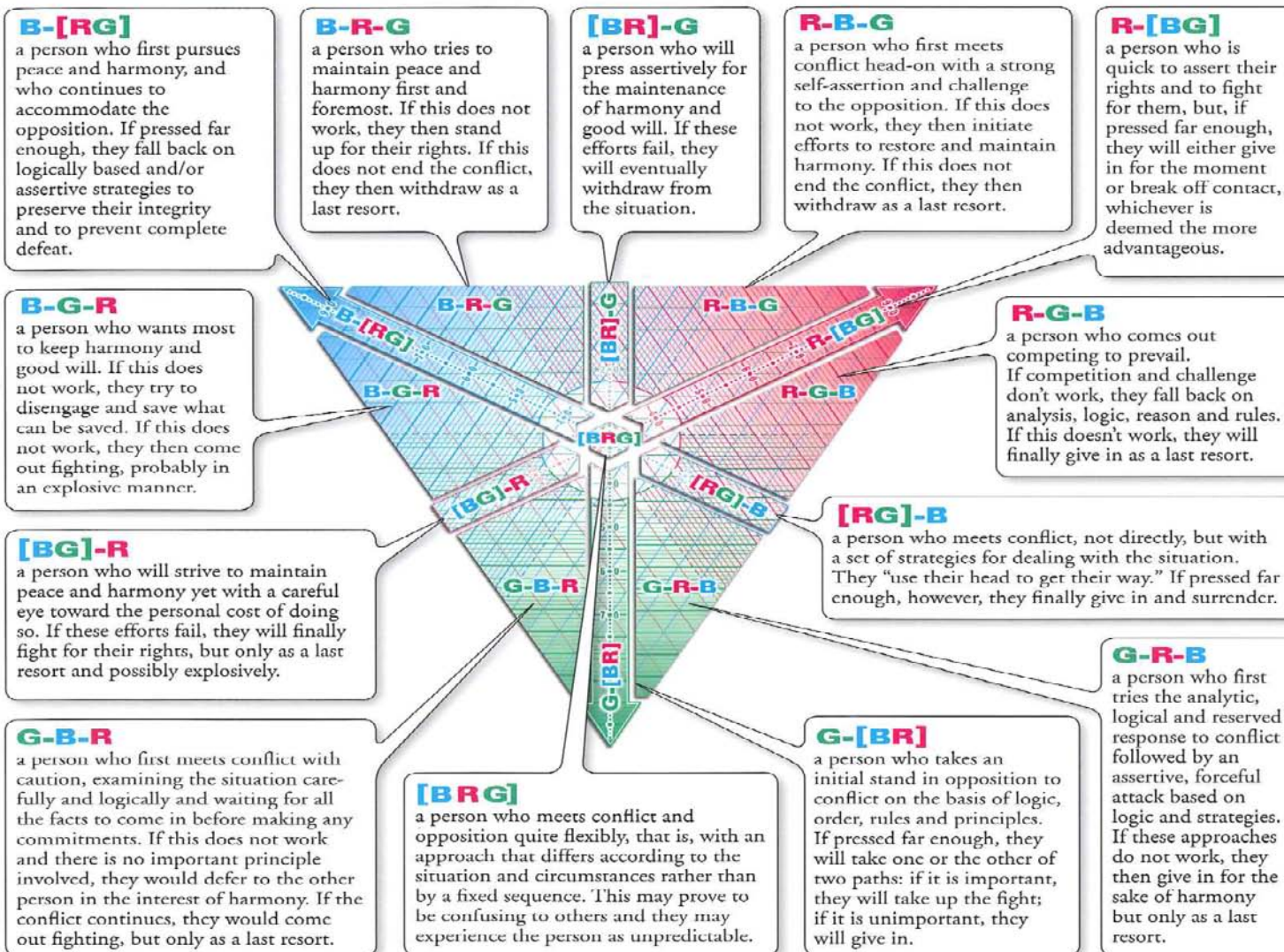
- Να αποφεύγεις το κουτσομπολιό, τον υπερβολικό ενθουσιασμό και σιγουριά
- Να είσαι ενοχλητικός, αντιπαραθετικός και να εισβάλλεις στο προσωπικό χώρο των άλλων
- Να πιέζεις τους άλλους να προχωρήσουν πριν είναι έτοιμοι
- Να αναγκάζεις τον ανταγωνισμό με άλλους και να φαίνεσαι πως εκμεταλλεύεσαι τους άλλους

Για να πάρεις το καλύτερο από τους συναδέλφους/κοινό

Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Να είσαι προσβάσιμος/η	Να αναγνωρίζεις και να επιβραβεύεις τα αποτελέσματα	Να παρέχεις λεπτομέρειες	Να είναι ανοικτός/ή και ευέλικτος/η
Να ακούς και να δίνεις/αφιερώνεις το χρόνο σου	Να παρέχεις ευκαιρίες και μέσα	Να αποφεύγεις απαιτήσεις τελευταίας στιγμής	Να ζητάς της συμβολή του/της
Να είσαι πιστός/ή και συνετός/ή	Να του/της δείχνεις εμπιστοσύνη	Να είσαι συνεπής	Να είσαι φιλικός και κοινωνικός
Να λες τι εκτιμάς πάνω του/της	Να συζητάς επί ίσους όρους	Να δίνεις εξηγήσεις / αιτιολογείς	Να δείχνεις εκτίμηση
Να συμπάσχεις και να υποστηρίζεις	Να συμφωνείς τα όρια	Να συνδέεις το καινούργιο με το παλιό	Να χρησιμοποιείς πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία
Να δείχνεις προσωπικό ενδιαφέρον	Να του/της δίνεις ευθύνες	Να παρουσιάζεις τις ιδέες ως χαμηλού κινδύνου	

Για να πάρεις το καλύτερο από τους προιστάμενους / διευθυντές

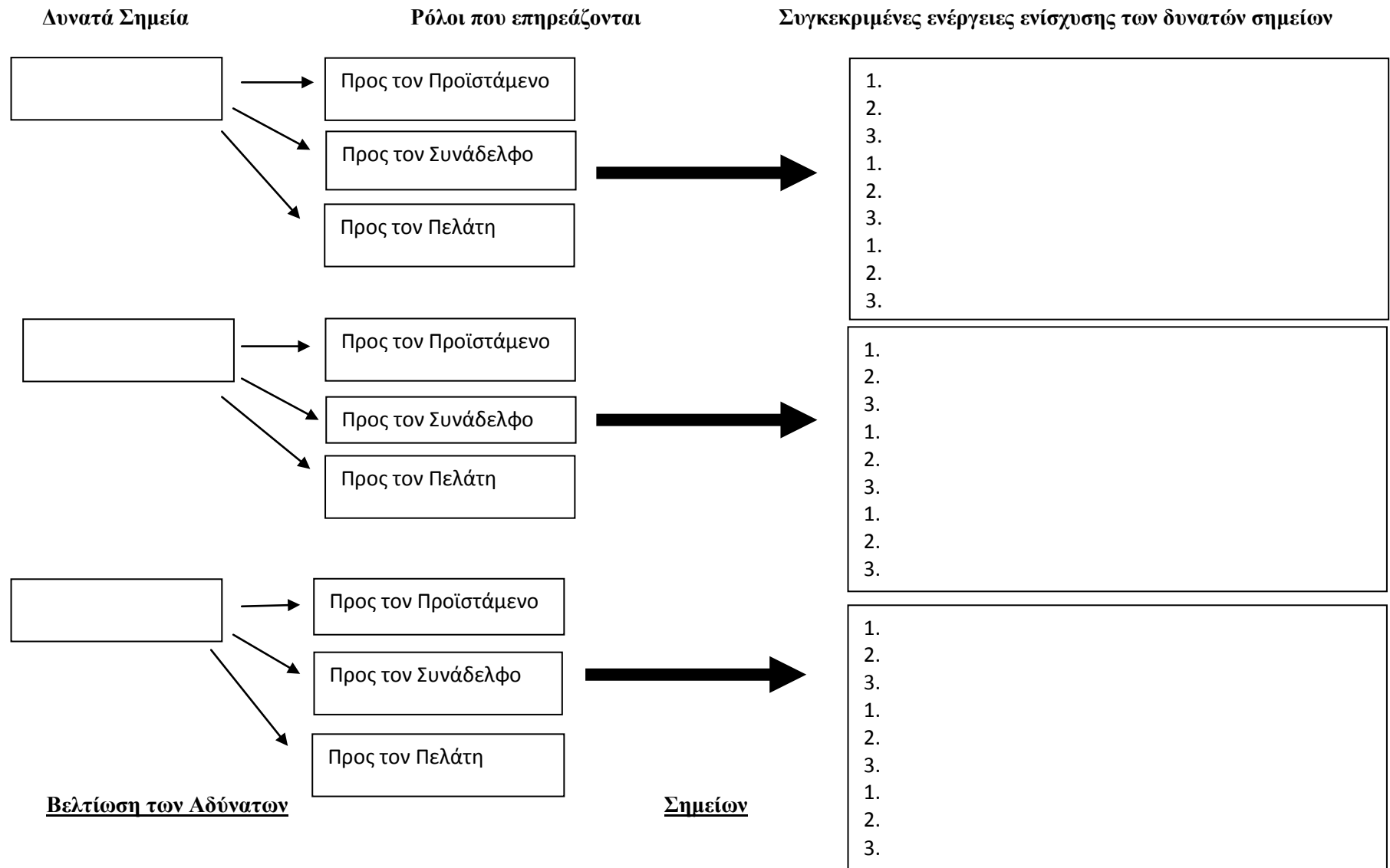
Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Να είσαι πιστός/ή και ευσυνείδητος/η	Να παρέχεις αποτελέσματα ... γρήγορα	Να είσαι λογικός στην παρουσίαση ιδεών	Να παρουσιάζεις εναλλακτικές
Να συμπάσχεις και να είσαι υποστηρικτικός/ή	Μην σπαταλά το χρόνο του/της	Να επικεντρώνεσαι σε γεγονότα ... όχι σε γνώμες	Να δοκιμάζεις καινούργιες ιδέες
Να αναγνωρίζεις την ανθρωπιά του/της	Να φέρνεις λύσεις, καθώς και προβλήματα	Να συμμορφώνεσαι με τις διαδικασίες	Να είσαι κοινωνικός
Να ζητάς την βοήθειά του/της	Να είσαι επαγγελματίας	Να προσέχεις τις λεπτομέρειες	Να είσαι σε διέγερση
	Να παρατηρείς για ευκαιρίες	Να παρουσιάζεις σε γραπτή μορφή	Να χρησιμοποιείς χιούμορ
	Μην είσαι απειλή	Να αποφεύγεις τεχνάσματα / κόλπα	Να είσαι ανοικτός/ή, ευέλικτος/η και υποστηρικτικός/ή
	Να υποστηρίζεις τους στόχους του/της		



© Copyright 1973, 2005 by Personal Strengths Publishing. All rights reserved in the U.S. and worldwide. This inventory or parts thereof may not be reproduced in any form without the prior written permission of Personal Strengths Publishing.

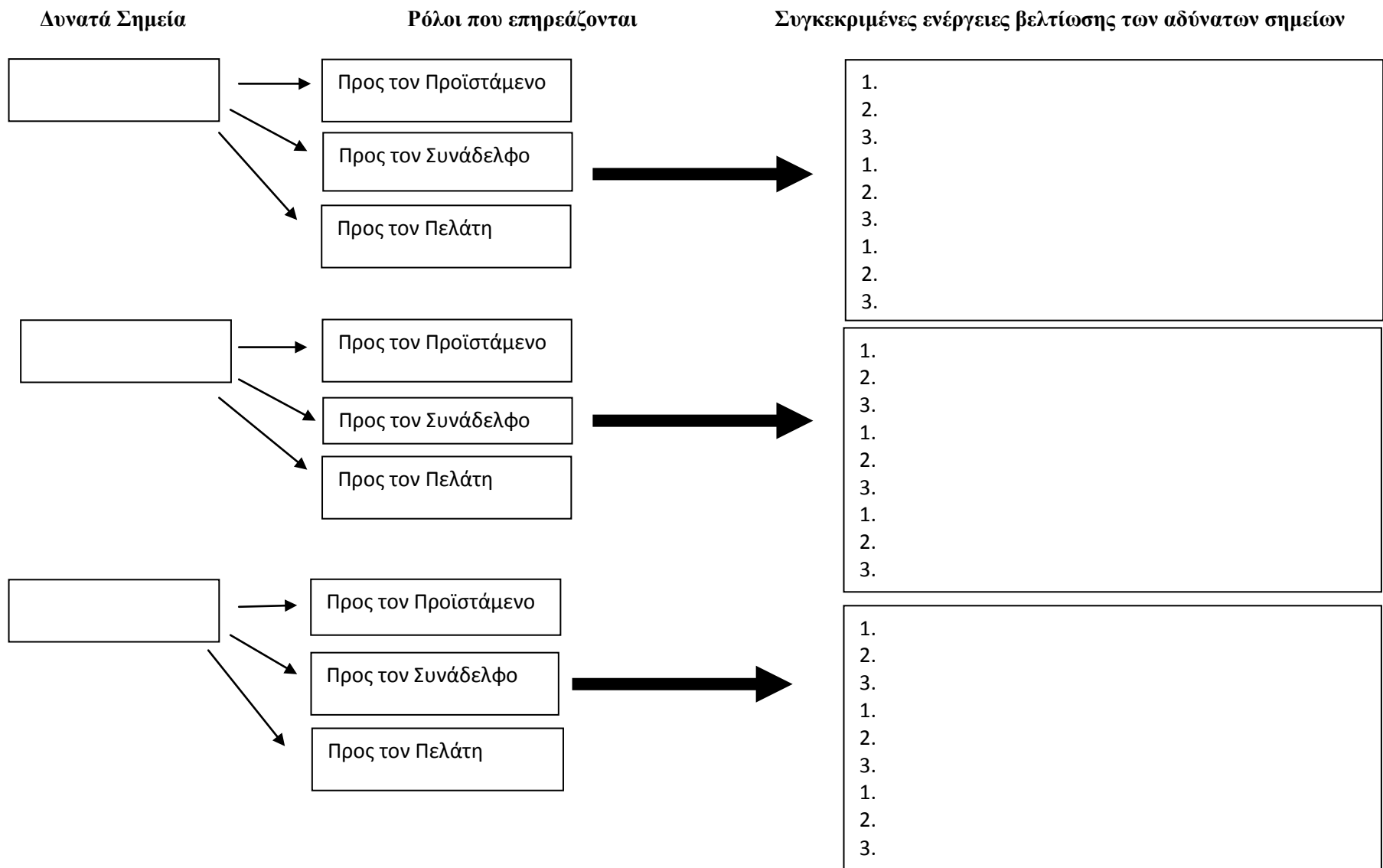
OBSERVABLE BEHAVIOUR IN CONFLICT

Conflict Stage	BLUE	RED	GREEN
Stage 1	Accommodate	Stand up for rights	Be prudently cautious
Stage 2	Surrender conditionally	Fight to win	Pull back and analyse
Stage 3	Surrender completely	Fight for survival	Withdraw



Βελτίωση των Αδύνατων

Σημείων



Βελτίωση των Υπερβολών

Δυνατά Σημεία	Ρόλοι που επηρεάζονται		Συγκεκριμένες ενέργειες βελτίωσης των υπερβολών
	Προς τον Προϊστάμενο Προς τον Συνάδελφο Προς τον Πελάτη	➔	1. 2. 3. 1. 2. 3. 1. 2. 3.
	Προς τον Προϊστάμενο Προς τον Συνάδελφο Προς τον Πελάτη	➔	1. 2. 3. 1. 2. 3. 1. 2. 3.
	Προς τον Προϊστάμενο Προς τον Συνάδελφο Προς τον Πελάτη	➔	1. 2. 3. 1. 2. 3. 1. 2. 3.

Οι Υπερβολές που δεν εκτιμάμε στους άλλους

Υπερβολές του Μπλε	Κόστος των Υπερβολών
Αυτοθυσία	
Υποτακτικός	
Δουλοπρεπής	
Κρύβει αυτά που πραγματικά είναι ικανός να κάνει	
Πνικτικός	
Τυφλός	
Εύπιστος	

Υπερβολές του Κόκκινου	Κόστος των Υπερβολών
Τζογαδόρος	
Μαχητικός	
Απερίσκεπτος	

Δικτατορικός	
Καταπιεστικός	
Αδίστακτος	
Αλαζονικός	

Υπερβολές του Πράσινου	Κόστος των Υπερβολών
Πεισματάρης	
Αναίσθητος	
Αλύγιστος	
Ψείρης / Τελειομανής	
Άκαμπτος	
Ψυχρός	
Καχύποπος	

Υπερβολές του Hub	Κόστος των Υπερβολών
Αναποφάσιστος / Δύσκολα παίρνει αποφάσεις	
Παραμελημένος	
Δεν προβάλλει τις θέσεις του / τον εαυτό του	
Χωρίς συγκεκριμένους στόχους / όραμα	
Αδύναμος να στηριχτεί στα πόδια του	
Ασυνεπής	
Διπρόσωπος	

Συνήθη Υπερβολή των Δυνατών Σημείων

Δυνατά σημεία που είναι πιθανόν να υπερβάλω	Πιθανές συνέπειες για εμένα και την ομάδα μου	Μελλοντική συμπεριφορά διαχείρισης

Υπερβολές

Ποιες είναι οι 3 πιο σοβαρές υπερβολές σας?

Υπερβολή 1:	
Σε ποιες καταστάσεις ή με ποιους ανθρώπους θα μπορούσα μερικές φορές το παρακάνω με αυτό το σημείο;	
Πως μπορεί αυτό το σημείο να παρουσιάζεται όταν το παρακάνω / υπερβάλω?	
Τι επιθυμώ να πετύχω όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο (ποια είναι η πρόθεσή μου)?	
Ποιο είναι το αποτέλεσμα στους άλλους όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο?	
Την επόμενη φορά που προτίθεμαι να το παρακάνω με αυτό το σημείο, θα:	

Υπερβολή 2:

Σε ποιες καταστάσεις ή με ποιους ανθρώπους θα μπορούσα μερικές φορές το παρακάνω με αυτό το σημείο;

Πως μπορεί αυτό το σημείο να παρουσιάζεται όταν το παρακάνω / υπερβάλω?

Τι επιθυμώ να πετύχω όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο (ποια είναι η πρόθεσή μου)?

Ποιο είναι το αποτέλεσμα στους άλλους όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο?

Την επόμενη φορά που προτίθεμαι να το παρακάνω με αυτό το σημείο, θα:

Υπερβολή 3:

Σε ποιες καταστάσεις ή με ποιους ανθρώπους θα μπορούσα μερικές φορές το παρακάνω με αυτό το σημείο;

Πως μπορεί αυτό το σημείο να παρουσιάζεται όταν το παρακάνω / υπερβάλω?

Τι επιθυμώ να πετύχω όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο (ποια είναι η πρόθεσή μου)?

Ποιο είναι το αποτέλεσμα στους άλλους όταν το παρακάνω με αυτό το σημείο?

Την επόμενη φορά που προτίθεμαι να το παρακάνω με αυτό το σημείο, θα:



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΠΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Κυπριακής Δημοκρατίας
σε όλες μου, ηράζει και ανάπτυξη

Ατομικό Σχέδιο Δράσης

Τύπος προσωπικότητας σε <u>ηρεμία</u> : <i>Μπλε</i> <i>Κόκκινο</i> <i>Πράσινο</i> <i>Hub</i>			
Περιοχές που χρήζουν ενίσχυσης σε <u>ηρεμία</u> : <i>Μπλε</i> <i>Κόκκινο</i> <i>Πράσινο</i> <i>Hub</i>			
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	Συμπεριφορές προς Συναδέλφους	Συμπεριφορές προς Προϊσταμένους	Συμπεριφορές προς πελάτες
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Τύπος προσωπικότητας σε <u>ηρεμία</u> : <i>Μπλε</i> <i>Κόκκινο</i> <i>Πράσινο</i> <i>Hub</i>			
Περιοχές που χρήζουν ενίσχυσης σε <u>ηρεμία</u> : <i>Μπλε</i> <i>Κόκκινο</i> <i>Πράσινο</i> <i>Hub</i>			
	Συμπεριφορές προς Συναδέλφους	Συμπεριφορές προς Προϊσταμένους	Συμπεριφορές προς πελάτες
Πως μπορώ να αποκτήσω προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Πως μπορώ να αποκτήσω προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Πως μπορώ να αποκτήσω προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Τύπος προσωπικότητας σε ένταση: Μπλε Κόκκινο Πράσινο Hub			
Περιοχές που χρήζουν ενίσχυσης σε ένταση: Μπλε Κόκκινο Πράσινο Hub			
	Συμπεριφορές προς Συναδέλφους	Συμπεριφορές προς Προϊσταμένους	Συμπεριφορές προς πελάτες
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο εκνευρίζω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Τύπος προσωπικότητας σε ένταση: Μπλε Κόκκινο Πράσινο Hub			
Περιοχές που χρήζουν ενίσχυσης σε ένταση : Μπλε Κόκκινο Πράσινο Hub			
	Συμπεριφορές προς Συναδέλφους	Συμπεριφορές προς Προϊσταμένους	Συμπεριφορές προς Πελάτες
Με ποιον τρόπο να αποκτήσω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο να αποκτήσω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Με ποιον τρόπο να αποκτήσω την προσωπικότητα ;	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Αποτελεσματικός Χειρισμός ατόμων - βάση τις 7 διαφορετικές προσεγγίσεις

Με βάση την άσκηση που έχει καθορίσει τις προσωπικές σας αξίες αλλά και τις αξίες των διαφορετικών προσωπικοτήτων αναφέρεται τρόπους χειρισμού αιτημάτων για κάθε χρώμα ξεχωριστά.

Χρώμα Προσωπικότητας: Κόκκινο

Προσωπικές Αξίες	Τι εκτιμά περισσότερο	Τι δεν εκτιμά	Τι ανησυχίες έχει	Τι φοβάται	Τι διαβεβαιώσεις χρειάζεται
Σενάριο προσέγγισης					
Με βάση το ΣΤΥΛ της προσωπικότητας σας σε ποια συγκεκριμένα σημεία θα πρέπει να βελτιώσετε ώστε να ικανοποιήσετε τη συγκεκριμένη προσωπικότητα					
Χρειάζεται να είμαι λιγότερο :			Πως θα το κάνω?		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Χρώμα Προσωπικότητας: Μπλε

Προσωπικές Αξίες	Τι εκτιμά περισσότερο	Τι δεν εκτιμά	Τι ανησυχίες έχει	Τι φοβάται	Τι διαβεβαιώσεις χρειάζεται
Σενάριο προσέγγισης					
Με βάση το ΣΤΥΛ της προσωπικότητάς σας σε ποια συγκεκριμένα σημεία θα πρέπει να βελτιώσετε ώστε να ικανοποιήσετε τη συγκεκριμένη προσωπικότητα					
Χρειάζεται να είμαι λιγότερο :			Πως θα το κάνω?		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Χρώμα Προσωπικότητας: Πράσινο

Προσωπικές Αξίες	Τι εκτιμά περισσότερο	Τι δεν εκτιμά	Τι ανησυχίες έχει	Τι φοβάται	Τι διαβεβαιώσεις χρειάζεται
Σενάριο προσέγγισης					
Με βάση το ΣΤΥΛ της προσωπικότητάς σας σε ποια συγκεκριμένα σημεία θα πρέπει να βελτιώσετε ώστε να ικανοποιήσετε τη συγκεκριμένη προσωπικότητα					
Χρειάζεται να είμαι λιγότερο :			Πως θα το κάνω?		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Χρώμα Προσωπικότητας: Hub

Προσωπικές Αξίες	Τι εκτιμά περισσότερο	Τι δεν εκτιμά	Τι ανησυχίες έχει	Τι φοβάται	Τι διαβεβαιώσεις χρειάζεται
Σενάριο προσέγγισης					
Με βάση το ΣΤΥΛ της προσωπικότητάς σας σε ποια συγκεκριμένα σημεία θα πρέπει να βελτιώσετε ώστε να ικανοποιήσετε τη συγκεκριμένη προσωπικότητα					
Χρειάζεται να είμαι λιγότερο :			Πως θα το κάνω?		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

SDI® quiz

Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να εισαγάγει τα τρία είδη στοιχείων που μπορεί να μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε τον κυρίαρχο κινητήριο προσανατολισμό ενός ατόμου. Σημειώστε ποιο χρώμα είναι πιθανό να δείξει ενδιαφέρον για το κάθε θέμα.

Ποιος ενδιαφέρετε...?	Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Για να λαμβάνει άμεσα δράση				
Για τους διαθέσιμους πόρους				
Να είναι όσο πιο ακριβής γίνεται				
Να γνωρίζει όλες τις διαθέσιμες επιλογές				
Για την ευημερία των άλλων				
Να παίρνει ρίσκα σχετικά με τα πράγματα				
Να είσαι σε θέση να κάνει ό, τι απαιτεί η κατάσταση				
Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων				
Για την διατήρηση της αρμονίας				
Για την διατήρηση της ευελιξίας				
Να βγαίνει νικητής				
Για το πώς νοιώθουν οι άλλοι				
Να κάνει τα πράγματα με μεθοδευμένο τρόπο				
Να προσπαθεί για την συναίνεση της ομάδας				
Να είναι συνεπής				
Να κάνει τη ζωή ευκολότερη για τους άλλους				

Ποιος θα έλεγε ?	Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Θέλω κάποιον που είναι κτητικός / απαιτητικός, όχι κάποιον που είναι τεμπέλης				
Θέλω να είναι έξυπνοι, όχι ηλίθιοι				
Είναι νικητής, όχι χαμένος				
Είναι φιλική, όχι επιθετική				
Είναι φιλόδοξη και δεν επαναπαύεται				
Θέλουμε κάποιον που είναι προσεκτικός, όχι να βιάζεστε				
Πρέπει να είναι ευέλικτος, όχι άκαμπτος				
Θέλω κάποιον που να είναι τις λεπτομέρειας, όχι βιαστικός				
Θα τον βρείτε να είναι μέτριος, όχι ματαιόδοξος				
Μου αρέσουν ισχυροί, όχι αδύναμοι				
Θα τον βρεις να είναι ανοιχτόμυαλος, όχι κλειστόμυαλος				
He's a cool thinker, not one of those hot-heads				
Είναι τόσο ζεστό άτομο, καθόλου κρύα				
Είναι βοηθητικός παρά εγωιστής				
Είναι αρκετά κοινωνικός				
Είναι πολύτιμο μέλος της ομάδας, όχι χαμένη				

Ποιος είναι?	Μπλε	Κόκκινος	Πράσινος	Hub
Αναλαμβάνει γρήγορα δράση				
Σταματά για να αναλύσει τα πράγματα πρώτα				
Σκέφτεται νέους και διαφορετικούς τρόπους για να δράσει προς τους άλλους				
Είναι βοήθεια για τους άλλους				
Απολαμβάνει προσπαθεί να πείσει τους άλλους				
Προσεγγίζει τα πράγματα με τη λογική				
Του αρέσει να κάνει πράγματα σε ομάδα				
Κάνει πράγματα για τους άλλους, χωρίς προσδοκία για κανένα προσωπικό όφελος				
Του αρέσει ο καθένας μέσα στην ομάδα να είναι σε συμφωνία				
Ενδιαφέρεται για το πώς οι άλλοι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με το τι συμβαίνει				
Είναι γρήγορος για να παρέμβει και να αναλάβει την ηγεσία				
Περιμένει να αποφασίσει μέχρι να ξέρει όλα τα γεγονότα				
Προσαρμόζεται γρήγορα σε όλες τις αλλαγές σε μια κατάσταση				
Εμπιστεύεται γρήγορα τους ανθρώπους				
Αισθάνεται ότι ένα άτομο έχει κάθε δικαίωμα να περιμένει να πάρει κάτι πίσω όταν κάνει πράγματα για τους άλλους				
Προσεγγίζει τα πράγματα με προσοχή				

Μοντέλο Επαγγελματικών Ιδιοτήτων & Δείκτες Απόδοσης Διευθυντικής Ομάδας

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ	1	2	3	4	5
Δίνει στην ομάδα σαφή κατεύθυνση. Αναλαμβάνει ευθύνες και κάνει σωστή ανάθεση εργασιών/ εξουσιών στους κατάλληλους υφισταμένους. Παρακινεί και ενδυναμώνει τους άλλους με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Εντοπίζει και παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης για το προσωπικό.					
1. Είναι αποτελεσματικός/η στην καθοδήγηση των άλλων					
2. Διατηρεί την ομάδα επικεντρωμένη στους στόχους της και παρακινεί, ενδυναμώνει και εμπνέει τους άλλους για να πετύχουν τους στόχους τους					
3. Διασφαλίζει ότι οι ρόλοι στην ομάδα είναι σαφείς και ότι τα άτομα γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτά					
4. Προάγει το ομαδικό πνεύμα ενθαρρύνοντας την αρμονία, τη συνεργασία και την επικοινωνία					
5. Κατανέμει δίκαια αρμοδιότητες, υπευθυνότητες και εξουσία στους κατάλληλους υφισταμένους					
6. Ενδιαφέρεται και συμβάλλει στην διαμόρφωση και ανάπτυξη της στρατηγικής και του οράματος του συνδέσμου					
ΠΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ και ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	2	3	4	5
Δημιουργεί θετική εντύπωση στους άλλους. Παρουσιάζει πειστικά τα κύρια σημεία ενός επιχειρήματος. Διαπραγματεύεται και πείθει τους άλλους. Αλλάζει τις απόψεις των άλλων και επηρεάζει τις αποφάσεις τους.					
1. Δημιουργεί θετική εντύπωση στους άλλους					
2. Παρουσιάζει με πειστικότητα και επαγγελματισμό τα επιχειρήματα του/της και τις απόψεις του/της προβάλλοντας τα κατάλληλα επιχειρήματα					
3. Διαπραγματεύεται με επιτυχία με άτομα εντός και εκτός του συνδέσμου και εξασφαλίζει συμφωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές					
4. Προβάλλει προσωπική αξιοπιστία					
5. Είναι αποτελεσματικός/η στην προφορική επικοινωνία, μιλά καθαρά με ευχέρεια και με κατάλληλο ρυθμό					
6. Γράφει με σαφήνεια, ευχέρεια και περιεκτικά					

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ και ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	1	2	3	4	5
Προσαρμόζεται σε μια ομάδα, εργάζεται για την ολοκλήρωση κοινών στόχων, υποστηρίζει και σέβεται τους άλλους, μοιράζεται πληροφορήση και στόχους, ενθαρρύνει την αρμονία και μια αίσθηση ομαδικότητας, επιλύει συγκρούσεις με αποτελεσματικότητα. Δείχνει σεβασμό και κατανόηση για τις απόψεις/ ανάγκες/ προβλήματα των άλλων.					
1. Μοιράζεται πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες με τους συναδέλφους του/της					
2. Προσαρμόζεται στην ομάδα και εξισορροπεί τους ατομικούς του/της στόχους με αυτούς της ομάδας					
3. Συμπεριφέρεται στους άλλους με αξιοπρέπεια, υπομονή και σεβασμό					
4. Αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συναδέλφων του/της					
5. Επιζητά τις απόψεις των άλλων και δείχνει ενδιαφέρον					
6. Εκδηλώνει ανοικτά, αλλά με επαγγελματικό τρόπο, τις σκέψεις και τα αισθήματα του/της βάζοντας πάντοτε το κοινό συμφέρον πάνω από οποιοδήποτε προσωπικό όφελος					
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟ	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεται να προσφέρει άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση στο κοινό, εξασφαλίζει πως οι ανάγκες του κοινού ικανοποιούνται, αναπτύσσει και διατηρεί καλές σχέσεις με διαφορετικά είδη κοινού, προσαρμόζει την προσέγγιση του για να ταιριάζει στις ανάγκες του κοινού. (Ο δείκτης αφορά τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς πελάτες)					
1. Δημιουργεί και διατηρεί καλές σχέσεις με το κοινό και έχει ως προτεραιότητα την εξυπηρέτηση του κοινού					
2. Συμβουλεύει με επαγγελματικό τρόπο το κοινό και προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του					
3. Επιλύει γρήγορα και αποτελεσματικά τα προβλήματα του κοινού					
4. Παρακολουθεί και να αξιολογεί πόσο ικανοποιημένο είναι το κοινό					
5. Επιδεικνύει ψυχραιμία και αυτοέλεγχο σε δύσκολες/ κρίσιμες καταστάσεις με το κοινό					
6. Εμπνέει εμπιστοσύνη στο κοινό γιατί ενεργεί με συνέπεια και γνωρίζει πλήρως τις πολιτικές, συστήματα, και διαδικασίες του συνδέσμου και είναι σε θέση να ενημερώνει και να κατατοπίζει σωστά το κοινό					

ΑΝΑΠΤΥΞΗ και ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ					
Ικανός/ή να αναπτύσσει και διατηρεί σχέσεις με άτομα σε όλα τα επίπεδα εντός και εκτός του συνδέσμου. Αναπτύσσει και διατηρεί με ευκολία επαφές, γνωριμίες και καλές εργασιακές σχέσεις και τις αξιοποιεί προς όφελος του συνδέσμου.					
1. Αναπτύσσει και διατηρεί κύκλους γνωριμιών εντός και εκτός του συνδέσμου					
2. Αξιοποιεί το δίκτυο επαφών του προς όφελος του συνδέσμου					
3. Δημιουργεί ανταποδοτικές εργασιακές σχέσεις με την υπόλοιπη διευθυντική ομάδα και προσωπικό					
4. Δημιουργεί και διατηρεί καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με το κοινό					
5. Σχετίζεται εύκολα και γρήγορα με τα άλλα άτομα					
6. Είναι ικανός/ή στο να σχετίζεται με άτομα διαφορετικού επιπέδου					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
Παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού. Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του/της να αποκτούν καινούριες γνώσεις/ ικανότητες και τους παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για ανάπτυξη.					
1. Φροντίζει να παρακολουθεί και να έχει πλήρη γνώση της απόδοσης των υφισταμένων του (είτε μέσω επίσημων διαδικασιών, είτε ανεπίσημων)					
2. Παρέχει άμεση και συγκεκριμένη ανατροφοδότηση στους υφισταμένους του/της, τόσο θετική (π.χ. έπαινο), όσο και διορθωτική					
3. Χειρίζεται άμεσα και με σταθερό τρόπο προβλήματα που έχουν σχέση με την απόδοση και προβαίνει στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες					
4. Ενημερώνει τους υφισταμένους του/της για το τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς και πότε					
5. Αναγνωρίζει τις ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού και φροντίζει για την περαιτέρω ανάπτυξη του μέσω εκπαίδευσεων και coaching					
6. Ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του/της να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δίνει την αναγκαία δύναμη και εξουσιοδότηση για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους					

ΑΝΑΛΥΣΗ και ΚΡΙΣΗ		1	2	3	4	5
Αναλύει αριθμητικά, γλωσσικά δεδομένα και άλλες πηγές πληροφοριών. Εντοπίζει προβλήματα, αναζητά σχετικά στοιχεία και αναγνωρίζει σημαντικές πληροφορίες, ώστε να κατανοήσει πλήρως τα διάφορα θέματα/ προβλήματα. Επινοεί ιδέες και προτείνει πρακτικές λύσεις στα θέματα/ προβλήματα, εξετάζει διάφορες επιλογές, εξετάζει τα υπέρ και τα κατά των διάφορων επιλογών και διαθέτει ορθή κρίση.						
1. Συλλέγει όσες πληροφορίες χρειάζεται για την κατανόηση του προβλήματος και αναλύει τα γεγονότα						
2. Εντοπίζει τυχόν προβλήματα						
3. Παράγει ένα εύρος λύσεων σε προβλήματα και συγκρίνει τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των επιλογών						
4. Καταλήγει σε λογικές και ορθές λύσεις με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία						
5. Διαθέτει πρακτικό τρόπο σκέψης, όπου χρειάζεται και ξεχωρίζει τις κρίσιμες πληροφορίες από τις λιγότερο σημαντικές						
6. Μπορεί να καταλήξει σε γρήγορες και ρεαλιστικές αποφάσεις ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις						
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ		1	2	3	4	5
Έχει ειδικευμένες γνώσεις στον τομέα εργασίας του/της και ενημερώνεται συνέχεια για τις νέες εξελίξεις. Μαθαίνει γρήγορα και αξιοποιεί σωστά τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές. Γνωρίζει καλά τις διαδικασίες και συστήματα που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της εργασίας του και γνωρίζει καλά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο σύνδεσμος.						
1. Γνωρίζει καλά τις διαδικασίες/ συστήματα που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της εργασίας του/της						
2. Επιδεικνύει λεπτομερή επαγγελματική γνώση και εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα του/της, καθώς και σε σχετικούς τομείς						
3. Ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του						
4. Μαθαίνει γρήγορα κι αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές στην εργασία του						
5. Είμαι ενήμερος/η για όλα τα προϊόντα/ υπηρεσίες και δραστηριότητες του συνδέσμου του/της						
6. Μοιράζεται τις γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη με άλλους						

ΟΡΓΑΝΩΣΗ και ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ					
Οργανώνει και προγραμματίζει την εργασία, γεγονότα, δραστηριότητες και πόρους. Θέτει και ελέγχει τακτικά τα χρονοδιαγράμματα και σχέδια δράσης. Θέτει διαδικασίες για την παρακολούθηση της προόδου της εργασίας. Εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση των εργασιών. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο.					
1. Καθορίζει προτεραιότητες και βήματα δράσης για την επίτευξη των στόχων					
2. Εντοπίζει, οργανώνει και εξασφαλίζει έγκαιρα τη διαθεσιμότητα των αναγκαίων πόρων (υλικών και μη) για την εκτέλεση των εργασιών					
3. Ελέγχει ο/η ίδιος/α ή θέτει διαδικασίες για την παρακολούθηση της προόδου των δραστηριοτήτων					
4. Είναι συνεχώς ενήμερος/η για τα θέματα που εμποδίζουν την πρόοδο					
5. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο, καταρτίζει αποτελεσματικά χρονοδιαγράμματα ώστε να ολοκληρώνει τις εργασίες του/της μέσα στα χρονικά πλαίσια που έχουν τεθεί και είναι συνεπής ως προς τις προθεσμίες που ορίζει ή του/της ορίζουν					
6. Έχει ξεκάθαρη κατανόηση των απαιτήσεων της θέσης του/της και εργάζεται με μεθοδικότητα και υπευθυνότητα για αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του/της					
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ στο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ					
Αποδέχεται υψηλούς στόχους και επιδιώκει ενεργά την επίτευξη τους. Αντλαμβάνεται τους στρατηγικούς στόχους του συνδέσμου και τη σχέση των προσωπικών του/της αποτελεσμάτων με τους ευρύτερους στόχους του συνδέσμου. Αναζητά τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης του/της.					
1. Αποδέχεται τους στόχους που του/της καθορίζουν					
2. Καθορίζει σαφείς και κατάλληλους στόχους για την ομάδα του/της					
3. Καταπνάνεται με τους στόχους ενεργητικά και μένει προσανατολισμένος/η προσανατολισμένος/η στην επίτευξη των στόχων					
4. Αντλαμβάνεται τους στρατηγικούς στόχους του συνδέσμου και τη σχέση των προσωπικών του/της αποτελεσμάτων με τους ευρύτερους στόχους και την στρατηγική του συνδέσμου					
5. Αναζητά τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης του/της					
6. Επιτυγχάνει συνεχώς τους στόχους που τίθενται και ολοκληρώνει τις εργασίες του/της					

ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ και ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ					
Ενεργεί από πριν και ξεκινάει ενέργειες μόνος/η του/της. Δράττει ευκαιρίες και τις αξιοποιεί. Προκαλεί πράγματα και επηρεάζει ενεργητικά τα γεγονότα. Είναι διατεθειμένος/η να δεσμευτεί να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη πορεία δράσης βασιζόμενος/η σε περιορισμένες πληροφορίες, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν. Λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις γρήγορα, ακόμα και κάτω από πίεση.					
1. Δρα με δική του/της πρωτοβουλία, χωρίς εξωτερική προτροπή					
2. Χειρίζεται τα θέματα/προβλήματα με ελάχιστη καθοδήγηση					
3. Αναλαμβάνει δράση γρήγορα και άμεσα					
4. Αναγνωρίζει άμεσα ποιες αποφάσεις είναι επείγουσες και βάζει προτεραιότητες					
5. Λαμβάνει γρήγορα δύσκολες αποφάσεις που εμπεριέχουν κάποιο ρίσκο και όπου χρειάζεται βοήθεια απευθύνεται άμεσα στους προϊσταμένους του/της					
6. Αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του/της					
ΕΥΕΛΙΞΙΑ και ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ					
Είναι δεκτικός/ή σε καινούριες ιδέες και πρωτοβουλίες για αλλαγή και προσαρμόζεται εύκολα σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Προτείνει νέες λύσεις για επίλυση των προβλημάτων και νέους τρόπους εργασίας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Διατηρεί σταθερή απόδοση κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγών.					
1. Είναι δεκτικός/ή σε καινούριες ιδέες και πρωτοβουλίες για αλλαγή					
2. Προσαρμόζει την προσέγγισή του/της ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις					
3. Είναι ανοιχτός/ή σε διαφορετικές μεθόδους και τρόπους χειρισμού των πραγμάτων					
4. Ενθαρρύνει τους άλλους να υιοθετήσουν μοντέρνες εργασιακές πρακτικές					
5. Προτείνει νέες λύσεις για επίλυση των προβλημάτων ή/και νέους τρόπους εργασίας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον					
6. Διατηρεί σταθερή απόδοση κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγών					

ΔΕΣΜΕΥΣΗ στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5
Επιδεικνύει δέσμευση στον σύνδεσμο, προωθώντας και υπερασπίζοντας τα συμφέροντα και τη φήμη του. Κατανοεί και επικοινωνεί τη στρατηγική του συνδέσμου. Βάζει τα συμφέροντα του συνδέσμου πάνω από τις προσωπικές του ανάγκες. Νιώθει υπερηφάνεια που είναι μέλος του συνδέσμου.					
1. Επιδεικνύει δέσμευση και νιώθει υπερηφάνεια που είναι μέλος της υπηρεσίας					
2. Προωθεί και υπερασπίζεται τα συμφέροντα και τη φήμη της υπηρεσίας					
3. Κατανοεί, ακολουθεί και προωθεί την πολιτική/στρατηγική της υπηρεσίας					
4. Διατίθεται να παραγκωνίσει τις προσωπικές του/της ανάγκες προς όφελος της υπηρεσίας					
5. Ενδιαφέρεται για τις δραστηριότητες άλλων τμημάτων της υπηρεσίας, ενημερώνεται για τις υπηρεσίες τους, και προσφέρει βοήθεια και εισηγήσεις όπου χρειάζεται					
6. Τηρά τους κανονισμούς και διαδικασίες του συνδέσμου δίνοντας πάντα το καλό παράδειγμα					

Αποτελεσματικές Ικανότητες Διαπραγμάτευσης

Ορισμός

Η διαπραγμάτευση είναι μια συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που είτε έχουν ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες ανάγκες ή επιδιώξεις, είτε προσπαθούν να βρουν μια λύση σε κάποιο κοινό πρόβλημα που τους απασχολεί.

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι αρχικά η εξερεύνηση της κατάστασης και τελικά η εξεύρεση λύσης. Η διαπραγμάτευση συμβαίνει όταν τα δύο μέρη συνειδητοποιούν ότι χωριστά δεν μπορούν να επιτύχουν κάτι, είτε αυτό είναι η δημιουργία κάτι καινούργιου, είτε η εξάλειψη κάποιου προβλήματος.

Συνιστώσες της διαπραγμάτευσης

Για να κερδίσετε όλα τα οφέλη που μπορείτε από μια διαπραγμάτευση πρέπει να την κάνετε με αποτελεσματικό τρόπο. Σε κάθε αποτελεσματική διαπραγμάτευση υπάρχει κάποιο επιπλέον κόστος σχετικό με:

- την υπομονή
- τις προτεραιότητες
- το χρόνο
- την προετοιμασία-προγραμματισμό και
- την τιμή.

Χρησιμοποιούμε το ακρωνύμιο C.O.S.T. για να μας υπενθυμίζει τις 4 συνιστώσες που περιλαμβάνει:

- Commitment (Δέσμευση)
- Objective (Στόχος)
- Strategy (Στρατηγική)
- Tactics (Τακτικές)

Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης

Για να επιτύχουν τη συμφωνία, τα εμπλεκόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνεργατικές και ανταγωνιστικές μεθόδους. Η **συνεργατική προσέγγιση** (cooperative), που αποσκοπεί στη κάλυψη των ενδιαφερόντων και την ικανοποίηση των αναγκών των δύο μερών (interest-based bargaining), χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι στόχοι και οι επιδιώξεις τους έχουν θετική αλληλεξάρτηση.

Η **ανταγωνιστική προσέγγιση** (competitive), αποσκοπεί στην κατάληψη, διατήρηση και επέκταση θέσεων (positional bargaining), χρησιμοποιείται όταν υπάρχει αρνητική αλληλεξάρτηση.

Ο συνδυασμός και των δύο αυτών προσεγγίσεων είναι εκείνος που δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα, καθώς οδηγεί σε μια διαδοχή «δημιουργίας και διεκδίκησης» (creating and claiming).

Τέσσερα βασικά είδη των αρχικών στρατηγικών

- **Ανταγωνισμός**: περιγράφεται αλλιώς και ως διαπραγμάτευση νίκης- ήττας ή επιμεριστική διαπραγμάτευση. Ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη στο παρελθόν και σκοπός ήταν να «κερδίσει» ο καλύτερος ή αυτός που μπορούσε να διαπραγματευτεί αποτελεσματικότερα.
- **Συνεργασία**: περιγράφεται επίσης ως διαπραγμάτευση νίκης- νίκης ή συνθετική διαπραγμάτευση και είναι πλέον από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους διαπραγμάτευσης με απώτερο στόχο την από κοινού «νίκη» των δύο πλευρών.
- **Συμβιβασμός**: είναι μια στρατηγική ήττας- νίκης, όπου ο διαπραγματευτής αποφασίζει ότι του είναι πιο συμφέρον να υποχωρήσει στο συγκεκριμένο θέμα, αφού είναι χαμηλά στη λίστα των ιεραρχημένων θεμάτων προς συζήτηση ή επειδή προτιμά να διατηρήσει ευχαριστημένη την άλλη πλευρά ή να μη διακινδυνεύσει τη σχέση μαζί της. Ο διαπραγματευτής αποβλέπει σε συνέχιση της σχέσης με την άλλη πλευρά. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει τον συμβιβασμό της προηγούμενης διαπραγμάτευσης ως βάση για την επόμενη.
- **Αποφυγή**: είναι και αυτή μια στρατηγική διαπραγμάτευσης. Αν ο διαπραγματευτής θεωρήσει ότι θα είναι σπατάλη χρόνου ή ότι μπορεί να αποκτήσει το επιθυμητό χωρίς διαπραγμάτευση, επιλέγει να μην έλθει σε διαπραγμάτευση με την άλλη πλευρά.

Τα 6 στάδια-κλειδιά στη διαπραγμάτευση

1. Η κατάλληλη προετοιμασία (ύπαρξη σχεδίου διαπραγμάτευσης, πληροφορίες).
2. Η απόκτηση αυτοπεποίθησης μέσα από διαπραγματευτικές πρόβες.
3. Η έναρξη της φάσης διαπραγμάτευσης μέσα από τη σαφή περιγραφή της θέσης μας.
4. Η συζήτηση και η ανταλλαγή προτάσεων.
5. Η διαπραγμάτευση-παζάρεμα.
6. Το κλείσιμο της συμφωνίας και η υλοποίησή της.

Προετοιμάζοντας τη διαπραγμάτευση

Είναι καλό πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης να εξετάζονται τα κάτωθι σημεία:

- **Στόχοι:** τι επιδιώκεις να πετύχεις και πού νομίζεις ότι στοχεύει η άλλη πλευρά;
- **Διαπραγματευτικά όπλα:** τι έχεις (εσύ και ο άλλος) να διαπραγματευθείτε, τι είστε διατεθειμένοι να παραχωρήσετε για να πετύχετε τους στόχους σας;
- **Εναλλακτικές λύσεις:** σε περίπτωση μη συμφωνίας, ποιες είναι οι εναλλακτικές περιπτώσεις για κάθε πλευρά, πόσο πολύ δηλαδή «καίγεται» για την επίτευξη λύσης;
- **Ιστορικό σχέσης:** ποιο είναι το παρελθόν της σχέσης των δύο μερών και κατά πόσο επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις κάποια αδήλωτα αλλά ενεργά ανεπίλυτα σημεία;
- **Στοιχεία δύναμης:** ποια είναι η ισχυρή πλευρά σε αυτή τη σχέση, ποια ελέγχει τους πόρους, πόσο η κάθε μια φαίνεται ικανή να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της άλλης;
- **Επιδιωκόμενα αποτελέσματα:** τι είναι αυτό που (συλλογικά και τελικά) αναμένεται να είναι το αποτέλεσμα, υπάρχουν αντίστοιχα αποτελέσματα στο παρελθόν και τι μεθοδεύσεις είχαν προηγηθεί τότε;
- **Ενδεχόμενες συνέπειες:** ποιες είναι οι εκτιμώμενες συνέπειες για κάθε πλευρά από την επιτυχία ή την αποτυχία των διαπραγματεύσεων;
- **Δημιουργία ατζέντας:** ποια είναι τα θέματα που είναι καλό να υπάρχουν και ποια να απουσιάζουν από την ατζέντα της διαπραγμάτευσης;
- **Πιθανές λύσεις:** με βάση όλα τα παραπάνω, ποιοι είναι οι δυνατοί συμβιβασμοί;

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Οι περισσότερες μεθοδολογίες διαπραγμάτευσης επιμένουν στην ανάγκη τήρησης ορισμένων σημείων και την αποφυγή κάποιων άλλων:

- **Ηθική τάξη:** μην ψεύδεσαι και μη διαστρεβλώνεις τα λεγόμενα των άλλων
- **Ποιότητα:** μην τη θυσιάζεις για (βραχυχρόνιο) κέρδος
- **Αρχική συμφωνία:** συμφωνήστε την ατζέντα, τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα
- **Προφίλ:** φρόντισε να έχεις επαγγελματικό αλλά και ανθρώπινο στυλ
- **Επικοινωνία:** επιδίωξε απλή και καθαρή επικοινωνία, με έγγραφες περιλήψεις
- **Διευκρινίσεις:** μην φοβάσαι να ρωτάς ότι δεν καταλαβαίνεις πλήρως
- **Ανάγκες:** μην τις κλιμακώνεις, αλλά ούτε και να τις υπερεκτιμάς
- **Αξιοπιστία:** μην υπόσχεσαι πράγματα που δεν μπορείς να πραγματοποιήσεις
- **Απαιτήσεις:** μην θέτεις, αλλά ούτε και να δέχεσαι παράλογες απαιτήσεις
- **Θετικότητα:** να είσαι ανοικτός σε κάθε καλή ιδέα και πρόταση
- **Προσοχή:** να είσαι αυθεντικά εκεί και να ελαχιστοποιείς τους «θορύβους»
- **Πίεση:** προσπάθησε να ελέγχεις τις ξαφνικές εντάσεις του άγχους και της έντασης
- **Αυτοέλεγχος:** μην νοιώθεις απειλούμενος, ούτε να τρομοκρατείς την άλλη πλευρά
- **Εξουσία:** μην επιμένεις να έχεις πάντα το τελευταίο λόγο σε όλα
- **Εγωισμός:** μην προσπεράσεις μια καλή συμφωνία λόγω προσωπικής σύγκρουσης
- **Επικύρωση:** όλες οι συμφωνίες πρέπει να είναι γραπτές και νομικά ελεγμένες
- **Οργάνωση:** έχει διαθέσιμα όλα τα απαραίτητα έγγραφα

BATNA, WATNA, WAP και ZOPA

- **WATNA** (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) – χειρότερη εναλλακτική λύση μιας συμφωνίας υπό διαπραγμάτευση
- **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – καλύτερη εναλλακτική λύση μιας συμφωνίας υπό διαπραγμάτευση
- **WAP** (Walk Away Price) – τιμή αποχώρησης από την διαπραγμάτευση
- **ZOPA** (Zone Of Possible Agreement) – ζώνη πιθανής συμφωνίας

Χρήσιμες στρατηγικές προσεγγίσεις

Lose - Lose (Χάνω – Χάνεις)

Σε αυτήν την μέθοδο στρατηγικής τα δύο μέρη καταλήγουν στην επίλυση της διαφωνίας τους χωρίς να έχει κερδίσει κανένας από τους δύο. Αντίθετα αφού δεν έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις κανενός, αυτό που επιτυγχάνουν είναι να καταλήξουν σε κάποιο συμβιβασμό ή διακανονισμό. Μπορεί μάλιστα να καταφύγουν στην περίπτωση της παρότρυνσης ενός από τις δύο πλευρές να αλλάξει θέση στο παρόν θέμα συζήτησης.

Win – Lose (Κερδίζω – Χάνεις)

Σε αυτή την μέθοδο στρατηγικής η μια πλευρά κερδίζει εις βάρος της άλλης. Δεν παρατηρείται τόσο συχνά σε διαπραγματεύσεις, οι οποίες περιβάλλονται αποκλειστικά και μόνο από μέλη μιας επιχείρησης. Σε αυτή της περίπτωση μάλιστα αποφεύγεται γιατί δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του στόχου της. Παρόλα αυτά είναι μια στρατηγική η οποία συναντιέται σε επιχειρήσεις αρκετά συχνά και προτιμάται για την δημιουργία περισσότερων κινήτρων. Αυτό το είδος στρατηγικής παρατηρείται συχνά με την ονομασία της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης ή ακόμα και ως διαπραγμάτευση μηδενικού αθροίσματος (zero – sum). Συναντάται σε διάφορες περιπτώσεις, ανάμεσα σε αυτές, η πώληση ενός ακινήτου ή διαπραγματεύσεις για την τιμή του.

Win – Win (Κερδίζω – Κερδίζεις)

Η πλέον εδραιωμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης. Γνωστή για το κλίμα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας, εφόσον και οι δύο πλευρές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και αισθάνονται δικαιωμένοι από την κοινή τους προσπάθεια. Για να επιτευχθεί μια τέτοια στρατηγική υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Η ανακάλυψη στόχων, εναλλακτικών λύσεων, αναμενόμενων αποτελεσμάτων, πιθανών λύσεων και συνεπειών, είναι μερικές από αυτές. Παρατηρείται συχνά κατά την διαμόρφωση μακροπρόθεσμων συνεργασιών, οι οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μέσα στην συμφωνία πολλούς και περίπλοκους οικονομικούς όρους. Η εύρεση κοινών συμφερόντων προκαλεί συγχρόνως ένα αμοιβαίο και ατομικό κέρδος για κάθε μια πλευρά με αποτέλεσμα η τελική λύση της συμφωνίας να είναι δημιουργική. Την συγκεκριμένη στρατηγική την συναντάμε και ως μέθοδο συνθετικής διαπραγμάτευσης.

Τακτικές κατά τις διαπραγματεύσεις

1. *Τακτική της αναβολής:*

Ο διαπραγματευτής αναβάλλει τη συζήτηση για την οποία δεν είναι προετοιμασμένος κατάλληλα. Έτσι ο αντίπαλος θα χρειαστεί να επανέλθει ξανά και ξανά στη συγκεκριμένη συζήτηση. Έτσι μπορεί να συγκρίνει τις επαναλήψεις και να δει αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Επίσης μπορεί να επιλυθεί το ζήτημα με τα όσα ειπώθηκαν μέχρι εκείνη τη στιγμή.

2. *Τακτική της συσχέτισης.*

Αν ο αντίπαλος επιμένει έντονα να κλείσει η συμφωνία σε κάποιο θέμα στο οποίο όμως έδειξε καλή θέληση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η φράση « θα συμφωνήσω, αλλά θέλω και...».

3. *Τακτική του απλού αποστολέα.*

Χρήση φράσεων που δηλώνουν πως ο διαπραγματευτής δεν είναι ο αρμόδιος να πάρει αποφάσεις, αλλά ένας απλός μεταφορέας και εκτελεστής των αποφάσεων και απαιτήσεων των αφεντικών. Με αυτόν τον τρόπο σε περίπτωση υποχώρησης δεν δημιουργείται κίνδυνος πιστότητας στο πρόσωπό του.

4. *Τακτική του καλού και του καλού (Mr. Nasty and Mr. Nice).*

Αφορά διαπραγμάτευση ομάδων, όπου πάντα ένας εμφανίζεται ως ο «δύσκολος» και ανυποχώρητος διαπραγματευτής με τις πολλές απαιτήσεις. Όταν οι συζητήσεις φτάσουν 16σε αδιέξοδο, τότε το άλλο μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο του πιο συζητήσιμου, με πιο λογικές θέσεις και απόψεις, ώστε να προκαλέσει ανακούφιση στους αντιπάλους και να συζητήσει τη δεύτερη καλύτερη επιλογή.

5. *Τακτική της τμηματοποίησης.*

Αν, για παράδειγμα, κάποιος θέλει να διαπραγματευτεί την ανανέωση του συμβολαίου του με τον εργοδότη του για 2 χρόνια, διαπραγματεύεται σκληρά για τον ένα χρόνο και ρωτάει τι καλύτερη προσφορά μπορεί να γίνει για να μετατραπεί το συμβόλαιο σε διετές.

6. Τακτική μεταφοράς της πίεσης.

Χρησιμοποιείται συνήθως η έκφραση: «Τι μπορούμε να κάνουμε ώστε να σας διευκολύνουμε στο να μας κάνετε μια καλύτερη προσφορά;».

7. Τακτική της επαναδιαπραγμάτευσης.

Σε κρίσιμα σημεία των διαπραγματεύσεων και όταν παρουσιάζεται αδιέξοδο ζητείται διάλειμμα για καφέ. Αυτό βοηθά τα συμβαλλόμενα μέρη να αναθεωρήσουν τη λογική των επιχειρημάτων τους.

8. Τακτική του «Αλόγου της Τροίας».

Προσοχή σε προτάσεις που είναι πολύ καλές για να είναι αληθινές.

9. Τακτική «Σαλαμιού».

Απαίτηση για πλήρη αξιολόγηση και εξέταση των ισχυρισμών του αντιπάλου με ένα πακέτο θέσεων. Πολλές φορές ο αντίπαλος για να αποφύγει μια δύσκολη διαδικασία αιτιολόγησης και παρουσίασης στοιχείων, δέχεται να αναθεωρήσει τις αρχικές του θέσεις.

10. Τακτική του «πονοκέφαλου».

Είναι τακτική συναισθηματικής φόρτισης, ώστε να μη συζητηθεί ένα συγκεκριμένο θέμα εκείνη τη χρονική στιγμή. Αν η άλλη πλευρά επιμένει να συνεχιστεί η συζήτηση θα φανεί μη λογική. Κανένας δε θέλει να αισθάνεται και να φαίνεται μη λογικός.

11. Τακτική της «Ατομικής Βόμβας».

Ο διαπραγματευτής απειλεί πως αν δεν υπάρξει συμφωνία για συγκεκριμένα θέματα, θα ολοκληρωθεί η συνεργασία με τον αντίπαλο και θα λήξει εκεί.

12. Τακτική του ρώσικου μετώπου.

Ο διαπραγματευτής απειλεί τον αντίπαλο ότι αν δεν συμφωνήσει σε κάτι συγκεκριμένο θα προχωρήσει σε επαναδιαπραγμάτευση των ήδη συμφωνηθέντων και με αυτόν τον τρόπο φέρνει σε δίλλημα τον αντίπαλο. Έτσι οι διαπραγματευόμενες πλευρές ή θα συμφωνήσουν ή θα αντιμετωπίσουν δυσάρεστες καταστάσεις.

13. Τακτική της σιωπής.

Όταν η απάντηση που δίνει το αντίπαλο μέρος δεν είναι ικανοποιητική, ο διαπραγματευτής δεν λέει τίποτα. Συνήθως η σιωπή αντιμετωπίζεται ως άρνηση και ο αντίπαλος προχωράει σε επιπλέον υποχωρήσεις. Παρά τη σιωπή, όμως, ο διαπραγματευτής προχωράει και σε προετοιμασία για την αντίδραση του αντιπάλου σε περίπτωση που η σιωπή δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και χρησιμοποιηθεί εναντίον του.

14. Τακτική των επαναλήψεων.

Η συνεχής επανάληψη σχετικά με ένα θέμα μπορεί να κουράσει την άλλη πλευρά και να την οδηγήσει να φτάσει σε κάποια συμφωνία γιατί κουράστηκε από την επιμονή και γιατί αισθάνθηκε ότι για να υπάρξει πρόοδος θα πρέπει να συμφωνήσει σε υπό συζήτηση θέμα.

15. Τακτική μείζονος άμυνας σε δευτερεύον θέμα.

Μεγιστοποίηση της σημαντικότητας ενός δευτερεύοντος ζητήματος και προσπάθεια επίτευξής του. Όταν τελικά επιτευχθεί συμφωνία και έχει υποχωρήσει ο διαπραγματευτής, τότε μπορεί να ισχυριστεί ότι έχει κάνει πολλές και σημαντικές υποχωρήσεις και το ίδιο θα περίμενε και από τον αντίπαλό του. Επίσης εξασφαλίζεται μειωμένη προσοχή από τον αντίπαλο, αφού θεωρεί ότι έχει επέλθει συμφωνία στο θέμα που είναι σημαντικό για τον πρώτο διαπραγματευτή.

16. Τακτική της έκπληξης.

Πρόκληση έκπληξης στο άκουσμα της προσφοράς του αντιπάλου, αλλά χωρίς καμιά άλλη αντίδραση. Τις περισσότερες φορές θα γίνει νέα καλύτερη προσφορά.

17. Τακτική της σε βάθος άμυνας.

Ο διαπραγματευτής υποστηρίζει ότι η συμφωνία που προτείνει είναι πάγια πολιτική της εταιρίας του. Ξεκαθαρίζει δηλαδή στον αντίπαλο πως το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να συμμορφωθεί με τα καθιερωμένα.

18. Τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης.

Προσπάθεια να πανικοβληθεί ο αντίπαλος με εκφράσεις όπως: «Έχω μια παραγγελία 20 τόνων βιομηχανικό προφίλ. Δώσε μου την τιμή που θέλω και έχεις την επιταγή με το όνομά σου τώρα».

19. Τακτική «δήθεν συμπάθεια στον αντίπαλο».

Χρήση εκφράσεων που δηλώνουν στον αντίπαλο προσπάθεια και κόυραση για το συγκεκριμένο θέμα.

20. Τακτική των χρονικών περιορισμών.

Η πρόταση «έχω δεσμευτεί να απαντήσω στο Διοικητικό Συμβούλιο μέχρι τις 12 σήμερα» ενθαρρύνει τα μέλη να συγκεντρωθούν σε δημιουργικό διάλογο και να αντιληφθούν ότι πρέπει να γίνουν υποχωρήσεις και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

21. Τακτική «ανοιχτών χαρτιών».

Εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματευτές έχουν βρεθεί ξανά σε προηγούμενες συζητήσεις και για αυτόν το λόγο πιστεύουν ότι έχουν πλέον «φιλικές» σχέσεις. Συνήθως χρησιμοποιούνται εκφράσεις όπως: «Ας μιλήσουμε με ανοιχτά χαρτιά» ή «Θα είμαι τελείως ανοιχτός μαζί σου», πράγμα που ποτέ δεν πρόκειται να συμβεί.

22. Τακτική της φυσικής ενόχλησης του αντιπάλου.

Χρησιμοποιούνται «βίαιες» μέθοδοι που εμποδίζουν τον αντίπαλο να αυτοσυγκεντρωθεί:

- Εισβολή στην περιοχή του αντιπάλου καταλαμβάνοντας, για παράδειγμα., μεγάλο χώρο του τραπεζιού.
- Μη συμβατική στάση του σώματος όταν κάθεται ο διαπραγματευτής για συζήτηση.
- Πολύ κοντινή απόσταση από τον αντίπαλο.
- Του επιβάλλεται να μην κάνει κάτι που τον ευχαριστεί ή να κάνει κάτι που δεν του αρέσει, όπως για παράδειγμα να υπάρχει κάποιος ο οποίος καπνίζει και να υποχρεωθεί ο άλλος να το δεχθεί ενώ δεν αντέχει τον καπνό.

23. Τακτική του «Γιατί».

Ο διαπραγματευτής αμφισβητεί τις θέσεις των άλλων, ιδιαίτερα στην αρχή των διαπραγματεύσεων. Θα θεωρηθεί ότι απαιτεί πλήρως αιτιολογημένες θέσεις σε κάθε περίπτωση.

24. Τακτική του «Ας πάμε για ένα γεύμα».

Εφαρμόζεται σε περίπτωση αδιεξόδου και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική

Συνήθη εμπόδια και δυσκολίες

- η μη κατανόηση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης
- η μη γνώση βασικών διαπραγματευτικών τεχνικών
- η έλλειψη βασικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- η βιαστική και απροετοίμαστη έναρξη των συζητήσεων
- η μη ωριμότητα επίλυσης της σύγκρουσης
- η εξ αρχής μη πίστη σε δυνατότητα διεξόδου
- η πεποίθηση ότι η άλλη πλευρά είναι αδιάλλακτη ή / και ανέντιμη
- η έλλειψη εμπιστοσύνης για την εκπλήρωση της συμφωνίας
- η περιπλοκή των προσωπικών αντιθέσεων και της ιστορίας των διαπραγματευτών
- ο μη χειρισμός της έντασης, της απογοήτευσης, του θυμού και της επιθετικότητας
- η αίσθηση της παγίδευσης από τη διαδικασία
- η ανάγκη υπεράσπισης προσωπικών / ομαδικών προκαταλήψεων και στερεοτύπων

Αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις

Για την αποφυγή των συγκρούσεων ένας έμπειρος και ευέλικτος διαπραγματευτής πρέπει να είναι γνώστης ορισμένων προσεγγίσεων και να τηρεί κάποιες μεθόδους:

- **Το στυλ του «καρχαρία»**, όπου αυτός που ενδιαφέρεται για τον στόχο του, επιβάλλει στους αντιπάλους του την δική του λύση, αδιαφορώντας για τους άλλους.
- **Το στυλ της «μικρής αρκούδας»**, όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης θυσιάζει τους στόχους του, εξ' αιτίας της ανάγκης του για αποδοχή, θυσιάζοντας με αυτόν τον τρόπο τον δικό του στόχο για να αποφύγει την σύγκρουση.
- **Το στυλ της «χελώνας»**, όπου το ένα από τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης ξεχνάει τον στόχο και την σχέση του με τον απέναντι.
- **Το στυλ της «κουκουβάγιας»**, όπου ο ένας από τους δύο ενδιαφερόμενους ικανοποιείται μόνο όταν επιτευχθούν πλήρως οι στόχοι και των δύο πλευρών, ισχυροποιώντας έτσι την σχέση τους.
- **Το στυλ της «αλεπούς»**, όπου σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται ο συμβιβασμός. Κερδίζουν δηλαδή και οι δύο πλευρές συμβιβάζόμενες με το να μειώσουν κάτι από αυτά που επιδιώκουν.

Ένα μεθοδολογικό εργαλείο

Ανακεφαλαιώνοντας τις προαναφερθείσες διαδικασίες και τεχνικές για την προετοιμασία και διεξαγωγή μιας διαπραγμάτευσης, τις απεικονίζουμε με ένα μεθοδολογικό εργαλείο σε τέσσερα στάδια, ως εξής:

1^ο Στάδιο: Αρχικά αναζητούμε ουσιαστική πληροφόρηση για το υπόβαθρο του ζητήματος, ανατρέχοντας σε διηγήσεις εμπλεκομένων, συνεντεύξεις πρωταγωνιστών ή πληροφορίες τρίτων, με σκοπό τη κατανόηση των συμφραζομένων και της προϊστορίας, που επηρεάζουν σημαντικά το «κλίμα» της διαπραγμάτευσης. Η πληροφόρηση αυτή αφορά και τις δύο πλευρές.

2^ο Στάδιο: Κατόπιν προσεγγίζουμε με ενσυναίσθηση το πρωτογενές και αδόμητο αυτό υλικό και με τη βοήθεια ειδικών προσπαθούμε να προετοιμάσουμε τη διαπραγμάτευση. Προσπαθούμε δηλαδή ν' αφήσουμε για λίγο στην άκρη τα δικά μας μοτίβα, να φαντασθούμε την οπτική της άλλης πλευράς και να δούμε τη δική μας υπόθεση με τα δικά τους μάτια. Με τον τρόπο αυτό, οι εκτιμήσεις όπου θα καταλήξουμε θα μας βοηθήσουν να αντιμετωπίσουμε τις εκπλήξεις και τους αιφνιδιασμούς που σίγουρα θα μας επιφυλάξει η διαδικασία. Επιπλέον, τα σχέδια, η ατζέντα και οι προτάσεις μας θα «μιλάνε» περισσότερο (πιο διεισδυτικά) στην άλλη πλευρά.

3^ο Στάδιο: Έχοντας λοιπόν αυτά τα εφόδια και (το σημαντικότερο) έχοντας προσεγγίσει την άλλη πλευρά πέρα (κάτω) από το επιφανειακό (στερεοτυπικό) επίπεδο, είναι καλό να προσέλθουμε στη διαπραγμάτευση με ανοικτό μυαλό και καρδιά, έτοιμοι-ες δηλαδή να αντιληφθούμε και ν' αξιοποιήσουμε κάθε τι που θα συμβάλλει σε μια win-win προσέγγιση και θα βοηθά την άσκηση μιας βαθύτερης επιρροής (ηγεσίας) στους άλλους. Ένας τελευταίος αλλά κρίσιμος παράγοντας είναι η αίσθηση του χρονικού ορίζοντα, πάνω στον οποίο χτίζουμε κατά τη διαπραγμάτευση.

4^ο Στάδιο: Τέλος και εφόσον η διαπραγμάτευση ευοδωθεί, οι όροι της συμφωνίας πρέπει να επικυρωθούν μέσω εγγράφων, να τεθούν σε ισχύ μέσα από διαδικασίες εφικτές και να περιφρουρηθούν μέσα από ουσιαστική ενημέρωση των ομάδων τις οποίες αφορούσε η διαπραγμάτευση. Μόνο έτσι κλείνει ο κύκλος και το όφελος επιστρέφει στη συλλογική πηγή, ως πεμπουσία.

Συμβουλές για σωστή διαπραγμάτευση

TIP 1 Ποτέ μην δέχεστε μια πρόταση αμέσως, όσο καλή και αν ακούγεται.

TIP 2 Ποτέ μην διαπραγματεύεστε μόνος σας. Από τη στιγμή που θα κάνετε μια προσφορά και το άλλο μέρος δεν θα τη δεχτεί, μην κάνετε άλλη προσφορά. Πάρτε μια αντίθετη προσφορά. Είναι ένα σημάδι αδυναμίας, όταν μειώσετε τις δικές σας απαιτήσεις χωρίς ο ντίπαλος να μειώσει τις δικές του.

TIP 3 Ποτέ μην σταματάτε μια συμφωνία όταν κάποιος λέει ότι θέλει την έγκριση του αφεντικού. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να διαπραγματευτούν εκ νέου όποια συμφωνία τους προσφέρετε.

TIP 4 Αν δεν μπορείτε να πείτε ναι, πείτε όχι. Επειδή μία συμφωνία μπορεί να γίνει, δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνει.

TIP 5 Επειδή απλά δείχνει μη διαπραγματεύσιμο δεν σημαίνει ότι δεν είναι. Πάρτε το «πρότυπο συμβόλαιο». Μπορεί ένας έξυπνος διαπραγματευτής να αναφέρει έναν όριο και να καταφέρει να ξεφύγει με αυτό, αλλά όλο αυτό ονομάζεται μπλόφα.

TIP 6 Προετοιμαστείτε για τη συμφωνία. Μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε για την άλλη πλευρά. Το ένστικτο δεν είναι αγώνας για την πληροφορία.

TIP 7 Προετοιμάστε. Κάντε πρακτική. Ζητήστε από κάποιον να παίξει την άλλη πλευρά. Στη συνέχεια, εναλλαγή ρόλων. Το ένστικτο δεν είναι αγώνας για την προετοιμασία.

TIP 8 Προσέξτε τον τελευταίο διαπραγματευτή. Προσποιούνται αδιαφορία ή αγνοούν χρονοδιαγράμματα και είναι συχνά ακριβώς ο τρόπος ενός διαπραγματευτή που προσπαθεί να σας κάνει να πιστεύετε ότι αυτός δεν νοιάζεται αν κάνετε την συμφωνία ή όχι.

TIP 9 Να είστε καλός, αν δεν μπορείτε να είστε, φύγετε και αφήστε κάποιον άλλον να κάνει τη συμφωνία.

TIP 10 Μια συμφωνία μπορεί να ολοκληρωθεί όταν και τα δύο μέρη βλέπουν τα οφέλη αν την ολοκληρώσουν

TIP 11 Ένα όνειρο είναι μια συμφωνία και δεν έχει σημασία τι θα πληρώσετε για αυτό. Ρυθμίστε τη σκηνή. Πείτε την ιστορία. Δημιουργήσει ενθουσιασμό. Βοηθήστε την άλλη πλευρά να απεικονίσει τα οφέλη, και θα πωλήσουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους.

TIP 12 Παρακολουθήστε ταινίες παιχνιδιού. Κορυφαίοι παίκτες σε κάθε παιχνίδι, συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματευτών, ενημερώνονται αμέσως μετά από κάθε σημαντική συνεδρίαση.

TIP 13 Κανείς δεν πρόκειται να ανοίξει τα χαρτιά του. Θα πρέπει να καταλάβετε τι θέλουν πραγματικά. Συμπέρασμα: Επειδή, ο λόγος που δίνεται δεν είναι ο πραγματικός, μπορείτε να εξαλείψετε το συγκεκριμένο λόγο.

TIP 14 Αφήστε πάντα την άλλη πλευρά να μιλήσει πρώτη. Η πρώτη τους προσφορά μπορεί να σας εκπλήξει και να είναι καλύτερη από αυτή που περιμένατε.

Τι κάνει μια διαπραγμάτευση επιτυχημένη

- Επαρκής χρόνος προετοιμασίας
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Καλή γνώση του αντικειμένου
- Πληροφορίες για τα υπόλοιπα μέρη της διαπραγμάτευσης και να είναι δυνατόν για τις οργανώσεις τους
- Ξεκάθαρη διαπραγματευτική στρατηγική ή σχέδιο
- Κατάλληλη χρήση διαπραγματευτικών τακτικών και ιδίως όταν αποκαλύπτουν πληροφορίες
- Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο με τον δέοντα σεβασμό καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, όπως το «ακούειν»
- Επιθυμία για ανοικτές διαπραγματεύσεις από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Ανάδυση και χειρισμός των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο
- Μετακίνηση των δύο πλευρών από την αρχική θέση εκκίνησης, με δημιουργικό τρόπο έτσι ώστε ο καθένας να κερδίσει κάτι από τη διαπραγμάτευση (win /win outcome)
- Σαφή παράγωγα και συμφωνίες που θα επιτευχθούν και θα καταγραφούν
- Εφαρμογή των συμφωνηθέντων

Τα μη των διαπραγματεύσεων

- Μην κάνετε την καλύτερη σου προσφορά στην αρχή. Αυτό είναι τόσο ασυνήθιστο ώστε η άλλη πλευρά θα αναμένει να δώσετε περισσότερα
- Μην αναζητάτε αλλαγές, που δεν επιθυμείτε πραγματικά, γιατί ενδέχεται να τις λάβετε
- Μην πείτε «όχι» κατηγορηματικά, εκτός αν η πλευρά που εκπροσωπείτε είναι αποφασισμένη να σας υποστηρίξει σε αυτό μέχρι το τέλος
- Μην παραβιάζετε την εμπιστευτικότητα. Μην διευθετείτε τη διαφορά πολύ γρήγορα, καθώς τα μέρη ιδίως της εργατική πλευράς: τα μέλη του εργατικού συνδικάτου ενδέχεται να σκεφτούν μια γρήγορη διευθέτηση δεν είναι και καλή.
- Μην αφήσετε την άλλη πλευρά να παρακάμψει την ομάδα σας και να απευθυνθεί απευθείας στους ανώτερους σας
- Μην αφήσετε τα ανώτερα στελέχη που εκπροσωπείτε να διαπραγματευτούν σε «πρόσωπο-με-πρόσωπο» διαπραγματεύσεις, καθώς συχνά δεν είναι έμπειροι και επαρκώς πληροφορημένοι

ΝΑΙ και ΟΧΙ

ΝΑΙ

- Ακούστε προσεκτικά την άλλη πλευρά
- Αφήστε περιθώρια για ελιγμούς στην πρότασή σας
- Μπορείτε να απορρίψετε άνετα την πρώτη πρόταση που δέχεστε
- Κάντε προσφορές υπό όρους όπως «αν κάνετε εσείς αυτό, θα κάνουμε εμείς εκείνο»
- Βολιδοσκοπήστε τις αντιδράσεις της άλλης πλευράς «Πως θα νιώθατε αν...»

ΟΧΙ

- Μην κάνετε πολλές υποχωρήσεις στα πρώτα στάδια της διαπραγμάτευσης
- Μην κάνετε ακραία την εναρκτήρια προσφορά σας, χάνοντας σε αξιοπιστία αν αναγκαστείτε να υποχωρήσετε
- Μην λέτε ποτέ «ποτέ»
- Μην απαντάτε κατευθείαν σε ερωτήσεις με ένα απλό «ναι» ή «όχι»
- Μην κάνετε την άλλη πλευρά να δείχνει ανόητη

Checklist

- Ποιον θα συναντήσω και ποια θα είναι η προσέγγισή μου;
- Τι τεκμήρια και πληροφορίες θα χρειαστώ;
- Ποια είναι τα θέματα;
- Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί μου σκοποί και τι περιμένω να πετύχω;
- Ποια είναι η πιθανή απάντηση της άλλης πλευράς;
- Ποια είναι η στρατηγική μου και οι τακτικές;
- Ποιες είναι οι επιλογές μου αν η επίτευξη μιας συμφωνίας δεν είναι εφικτοί;

Αξιολογήστε τις Δεξιότητές σας στην Διαπραγμάτευση

Οι πάντες εμπλέκονται σε διαπραγματεύσεις τόσο στη δουλειά όσο και στο σπίτι – για να είστε όντως επιτυχημένοι σ’ αυτές πρέπει να αποτιμήσετε τις σχετικές σας δεξιότητες. Αξιολογήστε τις βάσει των ακόλουθων δηλώσεων και σημειώστε τις εναλλακτικές που είναι πληρέστερα στην εμπειρία σας. Προσθέστε τους βαθμούς σας και ανατρέξτε στην Ανάλυση για να δείτε τι πετύχατε. Χρησιμοποιήστε τις απαντήσεις σας για να εντοπίσετε περιοχές που χρήζουν βελτίωσης.

Εναλλακτικές

1 = Ποτέ 2 = Ενίοτε 3 = Συχνά 4 = Πάντοτε

	1	2	3	4
Διερευνώ και μελετώ την άλλη πλευρά πριν ξεκινήσω τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης				
Διαβάζω πληροφοριακό υλικό και σχετική προϊστορία προτού καταστρώσω τη στρατηγική μου				
Είμαι σαφής ως προς τους στόχους της διαπραγμάτευσης				
Επιλέγω διαπραγματευτικές τακτικές που είναι κατάλληλες για τους επιδιωκόμενους στόχους μου				
Οι διαπραγματευτικές μου στρατηγικές μου επιτρέπουν να πετύχω τους κύριους στόχους μου				
Ενημερώνω πάντοτε διεξοδικά τους εκπροσώπους μου				
Όταν χρησιμοποιώ εκπροσώπους, τους παρέχω τις δέουσες αρμοδιότητες				
Διατηρώ ευέλικτη στάση και προσέγγιση απέναντι στις διαπραγματεύσεις				
Πιστεύω ότι οι διαπραγματεύσεις είναι μια ευκαιρία να ωφεληθούν και οι δύο πλευρές				
Μετέχω σε διαπραγματεύσεις αποφασισμένος να επιτύχω μια ικανοποιητική συμφωνία				
Διατυπώνω τα κύρια μου σημεία με απλή και κατανοητή γλώσσα				
Εκφράζω τα κύρια μου σημεία λογικά και με σαφήνεια				
Χρησιμοποιώ συνειδητά τη γλώσσα του σώματος για να επικοινωνήσω με την άλλη πλευρά				
Αποφεύγω να εκθέτω τις αδυναμίες της άλλης πλευράς				
Είμαι ευγενής καθ’ όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης				

Θέτω διορίες οι οποίες είναι ρεαλιστικές και προσδιορίζονται από τη διαπραγμάτευση				
Χρησιμοποιώ το ένστικτό μου για να με βοηθήσει να καταλάβω τις τακτικές της άλλης πλευράς				
Έχω επαρκή δικαιοδοτική ισχύ για να λάβω αποφάσεις όταν χρειάζεται				
Είμαι ευαίσθητος σε όλες τις πολιτισμικές διαφορές της άλλης πλευράς				
Δουλεύω καλά ως μέλος μιας διαπραγματευτικής ομάδας				
Μπορώ να είμαι αντικειμενικός και να βάζω τον εαυτό μου στη θέση της άλλης πλευράς				
Γνωρίζω πώς να καθοδηγώ την άλλη πλευρά να κάνει μια προσφορά				
Αποφεύγω να κάνω εγώ την εναρκτήρια προσφορά				
Κινούμε προοδευτικά προς την επίτευξη συμφωνίας μέσω υποθετικών και υπό όρους προσφορών				
Προσεγγίζω σταδιακά τους τελικούς μου στόχους, βήμα προς βήμα				
Εκδηλώνω τα συναισθήματά μου μόνο ως μέρος μιας κίνησης τακτικής				
Συνοψίζω τακτικά την πρόοδο που επιτελείται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων				
Χρησιμοποιώ τις αναβολές ως τακτική, ώστε να έχω χρόνο να σκεφτώ				
Εισάγω τρίτες πλευρές όταν οι διαπραγματεύσεις κινδυνεύουν να αποτύχουν				
Χρησιμοποιώ τη διαμεσολάβηση ως έναν αποτελεσματικό τρόπο επίλυσης τυχόν αδιεξόδου				
Διασφαλίζω ότι κάθε επιτυχημένη συμφωνία υπογράφεται από κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά				
Προτιμώ να διαπραγματεύομαι για μια «νίκη – νίκη» κατάσταση οποτεδήποτε είναι δυνατό				

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Τώρα που ολοκληρώσατε την αυτό-αξιολόγησή σας, προσθέστε τους βαθμούς και ελέγξτε τις διαπραγματευτικές σας ικανότητες σε σχέση με τις αντίστοιχες βαθμολογίες. Οποιοδήποτε επίπεδο επιτυχίας και αν έχετε προσεγγίσει όταν κάνετε διαπραγματεύσεις, είναι σημαντικό να θυμάστε ότι υπάρχει πάντοτε περιθώριο βελτίωσης.

32 – 64: Οι διαπραγματευτικές σας δεξιότητες είναι αδύναμες. Μάθετε να χρησιμοποιείτε και να αναγνωρίζετε στρατηγικές και τακτικές που είναι απαραίτητες για μια επιτυχή διαπραγμάτευση

65 – 95: Έχετε αξιόλογες διαπραγματευτικές ικανότητες, ωστόσο ορισμένες περιοχές χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση

96 – 128: Οι διαπραγματεύσεις σας είναι όντως επιτυχείς. Συνεχίστε να προετοιμάζεστε διεξοδικά για κάθε μελλοντική διαπραγμάτευση που θα χρειαστεί να κάνετε.



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



ΔΙΑΡΟΡΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
for European Social Fund
to build your future and development

Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.