

Εκφοβισμός στις Διαπραγματεύσεις

Τι σημαίνει για αυτούς που τον υφίστανται και τι για όσους τον χρησιμοποιούν; Ποια τα αποτελέσματά του;

Το τελευταίο διάστημα δουλεύοντας με στελέχη και επιχειρηματίες σε θέματα σχετικά με διμερείς διαπραγματεύσεις, διαπιστώσαμε το ενδιαφέρον τους για την αποτελεσματική διαχείριση του εκφοβισμού, τόσο κατά τη διαδικασία της σύναψης συμφωνιών με εξωτερικούς εταίρους (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κ.λ.π) όσο και στη ροή της συνεργασίας μαζί τους.

Κοινή διαπίστωση όλων ήταν ότι η ύφεση και η επιδείνωση των συνθηκών της αγοράς δημιουργεί σήμερα ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση φαινομένων εκφοβισμού σε υψηλότερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν.

Η προσωπική μου εμπειρία από τις διαπραγματεύσεις είναι ότι το φαινόμενο ήταν πάντοτε υπαρκτό, αν και περισσότερο έκδηλο σε συνθήκες που η μια (τουλάχιστον) πλευρά αντιμετώπιζε καταστάσεις κρίσης, μετασχηματισμού ή ακόμη και πίεσης χρόνου. Μια εξαγορά, μια διακοπή συνεργασίας, ή η αιφνίδια εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, αποτελούσαν πάντοτε αφορμές για την εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς στις διαπραγματεύσεις με στοιχεία εκφοβισμού ή/και αλληλο-εκφοβισμού.

Το συμπεριφορικό υπόβαθρο της διαπραγμάτευσης αποτελεί αντικείμενο των υπηρεσιών Sales Coaching & Business Coaching.

Ποια είναι, όμως, τα στοιχεία του εκφοβισμού & που συναντώνται; Πώς αποκωδικοποιούνται;

Φαινόμενα εκφοβισμού παρουσιάζονται εκεί όπου υπάρχει δοσοληψία προς κάλυψη προσωπικών ή επιχειρηματικών αναγκών εφόσον επιτρέπεται ή/και υποστηρίζεται από το σύστημα αξιών (κατ' αρχήν) εκείνου που τον χρησιμοποιεί, προσώπου ή οργανισμού.

Στόχος του μπορεί να είναι το χρήμα, το γόητρο ή επιβίωση, η επικράτηση κ.α

Ενδεικτικοί τρόποι εκδήλωσης του εκφοβισμού είναι η συμπεριφορά, η λεκτική επικοινωνία, η γραπτή επικοινωνία (αν και σπάνια), η γλώσσα του σώματος, οι διαδόσεις, οι «διαρροές», οι υπονοούμενες ή δηλωμένες παραβιάσεις, οι παραβάσεις, κ.λ.π

Τα είδη ποικίλουν και ορίζονται κατ' αρχήν από αυτόν που πρώτος εκφοβίζει, ενώ στη συνέχεια μπορεί να έχουμε ανάλογη ή διαφορετική αντίδραση της άλλης πλευράς. Κάποια από αυτά είναι:

- ↪ Η προσωπική επίθεση με προσβλητικούς χαρακτηρισμούς από τη μια πλευρά προς την άλλη
- ↪ Οι απειλές που λέγονται σε τρίτους για να μεταφερθούν στον ενδιαφερόμενο πριν ακόμη συναντήσει την άλλη πλευρά
- ↪ Ο σωματικός εκφοβισμός με την εισβολή στον προσωπικό χώρο του άλλου κατά τη διάρκεια των συστάσεων, της χειραψίας ή της συζήτησης
- ↪ Η αυξημένη συμμετοχή συμμετεχόντων της μιας πλευράς στο ρόλο του «άγριου»
- ↪ Η παρουσία απειλητικών προσώπων ή μέσων στο χώρο ή έξω από το χώρο όπου διεξάγεται μια διαπραγμάτευση (π.χ σωματοφύλακες, δήθεν κρυφές κάμερες, πόρτες που κλειδώνουν πίσω μας, κ.λ.π)
- ↪ Οι συνεχείς διακοπές κατά τη διάρκεια της απάντησης ή της τοποθέτησης των ομιλητών της μιας πλευράς με προσποιητή αγανάκτηση, χτυπήματα του χεριού κ.α
- ↪ Η μακρά καθυστέρηση στην εκκίνηση της συνάντησης με ταυτόχρονη περιφρονητική συμπεριφορά ή ειρωνικά χαμόγελα από τους «περαστικούς» στην αίθουσα αναμονής

Ποια είναι η συναισθηματική «βάση» και ποιο το ψυχολογικό προφίλ αυτού που εκφοβίζει ή απειλεί;

Το συναισθηματικό υπόβαθρο του εκφοβισμού είναι ο φόβος, η αγωνία, ο θυμός, η απελπισία, η εκδίκηση κ.λ.π

Το ψυχολογικό προφίλ συνήθως περιλαμβάνει χαμηλή αυτοεκτίμηση, ιδιοτελείς σχέσεις, ενεργητική επιθετικότητα, ανασφάλεια, προσωπική δυσκολία κ.λ.π και κλιμακώνεται έως του επιπέδου της ψυχικής διαταραχής.

Όσο πιο επιτακτικός και ξαφνικός είναι ο χαρακτήρας του σκοπού (ανάγκης) που υπηρετεί ο εκφοβισμός, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να «ντυθεί» με αξίες και να παρουσιαστεί ως ένας μηχανισμός γρήγορης και αποδοτικής λύσης για το προσωπικό ή το συλλογικό συμφέρον.

Σε καθεστώς εκφοβισμού, οι τεχνικές διαπραγμάτευσης δεν είναι αρκετές διότι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την εξουδετέρωση του φόβου που αποτελεί μια συναισθηματική διεργασία με μη συνειδητές παραμέτρους. Αν πάντως, είστε εκπαιδευμένοι, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη γνώση που έχετε διδαχτεί είτε για να κερδίσετε (πολύτιμο αρχικό) χρόνο μέχρι να «προσαρμοστείτε» στο περιβάλλον και τις συμπεριφορές είτε για να «κάψετε» τη συγκεκριμένη συνάντηση, χωρίς παρενέργειες.

Με δεδομένο ότι οι μορφές του εκφοβισμού συχνά είναι άτυπες ή αυτοσχέδιες δεν υπάρχουν συνταγές αντιμετώπισης που να ταιριάζουν πάντοτε.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποιοι βασικοί κανόνες εμπνευσμένοι τόσο από τις εμπορικές συναλλαγές, όσο και από τη διπλωματία.

Αυτό που σε όλες τις περιπτώσεις ισχύει είναι ότι θα πρέπει να αποφεύγουμε τη διαπραγμάτευση σε χρόνο που η άλλη πλευρά έχει παραβεί τους όρους της υφιστάμενης συμφωνίας. Την ώρα που η διαπραγμάτευση είναι σε εξέλιξη, η συμφωνία που ισχύει είναι η αμέσως προηγούμενη. Αυτό ισχύει είτε σε εμπορικές είτε σε εθνικές διαπραγματεύσεις.



Δύο σκληρά διαπραγματευτικά «χαρτιά» σχετικά με τον εκφοβισμό που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τα στελέχη και τους επιχειρηματίες είναι η απειλή και το τελεσίγραφο.

Σε ό,τι αφορά την **απειλή**, αυτή συνήθως αφήνει «παράθυρο» υπαναχώρησης και σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να εξετάζεται.

Το **τελεσίγραφο** υπόκειται σε δύο «νόμους»:

- 1) Έχει τη δυνατότητα να ασκήσει τη μέγιστη πίεση στο ελάχιστο χρονικό διάστημα κι αυτό είναι το πλεονέκτημα γι αυτόν που το χρησιμοποιεί, όμως
- 2) Από τη στιγμή που τεθεί θα πρέπει να υλοποιηθεί. Αν δεν υλοποιηθεί τότε σχεδόν αυτόματα ορίζει την ήττα στη διαπραγμάτευση αυτού που το χρησιμοποίησε και συχνά δημιουργεί προηγούμενο εις βάρος του σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις.

Οι απειλές και τα τελεσίγραφα, αποτελούν περιοχές που, εκτός του εμπορίου, απασχολούν τόσο τους διαπραγματευτές των εθνικών υποθέσεων όσο και των αντιτρομοκρατικών υπηρεσιών οι οποίοι σε συνεργασία με ειδικούς του χώρου της ψυχικής υγείας, προσπαθούν να διακρίνουν και να πλήξουν τη συναισθηματική ετοιμότητα και το σθένος της άλλης πλευράς.

Σε κάθε περίπτωση που μας δυσκολεύει και αισθανόμαστε φόβο, αγωνία ή δυσφορία, γνωρίζουμε ότι δεν τα πήγαμε καλά. Εκείνο που συχνά δεν είναι ξεκάθαρο είναι ποιος έφταιξε γι αυτό.

Προσοχή! Πριν μεταθέσουμε την ευθύνη του φόβου μας στους άλλους, κατηγορώντας τους για εκφοβιστική συμπεριφορά εις βάρος μας θα πρέπει να μας είναι ξεκάθαρο ότι όπου υπάρχει φόβος δεν υπάρχει απαραίτητα εκφοβισμός.

Εκφοβισμός υπάρχει από τη στιγμή που οι άλλοι εκούσια ή ακούσια υιοθετούν συμπεριφορές ή δράσεις εκφοβισμού που είναι φανερές ή υπονοούνται και όχι κάθε φορά που εμείς φοβόμαστε και νομίζουμε ότι ο φόβος, η αγωνία ή η δυσφορία μας σε μια κατάσταση είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς των άλλων.

Τέτοια συναισθήματα, για παράδειγμα, μπορεί να εκδηλωθούν στο χώρο αναμονής του μεγαλύτερου πελάτη μας όπου περιμένουμε για μια διαπραγμάτευση που θα κρίνει τη συνεργασία μας, ή έξω από την αίθουσα που συνεδριάζει το Δ.Σ της εταιρείας λίγο πριν παρουσιάσουμε κάτι που θα επηρεάσει την καριέρα μας. Σε μια τέτοια περίπτωση ο φόβος και η αγωνία μας είναιδική μας υπόθεση. Και μπορεί η έντασή της να κυμαίνεται από το απλό «γαργάλισμα» μέχρι τον πανικό.

Στις υπηρεσίες Coaching έχουμε τη δυνατότητα να μελετήσουμε κάθε περίπτωση ξεχωριστά προσφέροντας στον coachee μια σύνδεση και με άλλες πτυχές του εαυτού του που συνδέονται με ανάλογα ερεθίσματα, αναπτύσσοντας τη συναισθηματική ασφάλεια και αντοχή του.

Ταυτόχρονα, ενισχύουμε την αυτογνωσία, συνδέουμε το συναίσθημα με τις δεξιότητες και εκπαιδεύουμε στην αυτορρύθμιση την ώρα της μάχης, με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις συναισθηματικές και σωματικές αντιδράσεις του coachee.

Όπου υπάρχει κατάσταση που γίνεται αντιληπτή ως εκφοβισμός, υπάρχει φόβος. Όπου όμως υπάρχει φόβος δεν σημαίνει ότι υπάρχει, απαραίτητα, εκφοβισμός.

Γιάννης Κουτσουμάρης

*Economist, Trusted Advisor &
Master Executive Coach*
YK@inwards.gr



Αυτός που απειλεί, επιτίθεται, παραβιάζει και φοβίζει.

Ας τον βάλουμε στη θέση του!

Παρότι συνήθως εξετάζουμε το φαινόμενο του εκφοβισμού εστιάζοντας στην προστασία του «θύματος», είναι επίσης αλήθεια ότι ο «θύτης» βρίσκεται σε θέση αδυναμίας και μάλιστα η δική του περίπτωση μπορεί να είναι πιο περίπλοκη γιατί:

- ▮ Εκτίθεται μέσα από μια διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα εξαρτάται από το θύμα. Διότι εκφοβισμός υπάρχει μόνον όταν υπάρξει κάποιος που, τελικά, εκφοβίστηκε!
- ▮ Στην περίπτωσή του δεν μπορούμε να απομονώσουμε τη συμπεριφορά και να την εξετάσουμε μεμονωμένα π.χ σε συνθήκες διαπραγμάτευσης. Συνήθως η ίδια συμπεριφορά βρίσκεται παρούσα τόσο στην εργασία όσο και στη ζωή και τον χαρακτηρίζει.

Αν έχετε υιοθετήσει ένα στυλ επικοινωνίας, διοίκησης, ή διαπραγμάτευσης που στηρίζεται στον εκφοβισμό των άλλων για να πετύχετε τους στόχους σας, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι :

1. Το συναίσθημα του φόβου που δημιουργείτε στους άλλους, τους υποχρεώνει στην αναστολή όλων των λειτουργιών του εγκεφάλου που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα, την ανοιχτότητα, την ικανότητα ανάλυσης και (κυρίως) σύνθεσης όπως και την ενσυναίσθηση.
2. Οι άλλοι βρίσκονται μόνιμα σε κατάσταση άμυνας όταν επικοινωνούν μαζί σας, με αποτέλεσμα να μην μπορείτε ούτε να τους πείσετε ούτε να καταλήξετε μαζί τους σε αλλαγές, βραχυχρόνιες ενέργειες ή πλάνο δράσης.
3. Οι άνθρωποι τους οποίους προσελκύετε, επιλέγεται ή βρίσκετε αποδοχή και στήριξη «είχαν σχέση» με τον εκφοβισμό και πριν σας γνωρίσουν, κι αυτό εκδηλώνεται ως εξοικείωση και ανοχή απέναντί σας.
4. Ακόμη κι αν στο μέλλον εσείς αλλάξετε συμπεριφορά, οι άνθρωποι δύσκολα θα αλλάξουν αυτό που αισθάνονται για σας.

Επομένως, παρότι πιστεύετε το αντίθετο, τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και οι επιλογές σας περιορίζονται εξαιτίας της συμπεριφοράς σας και κάθε σας δράση απαιτεί περισσότερο κόπο και χρόνο, χωρίς το αποτέλεσμά της να είναι ποτέ πάνω από... μέτριο.

Εάν έχετε διαπιστώσει ή έχετε πάρει feedback ότι το στυλ σας είναι «φοβιστικό», ότι οι άλλοι «μπλοκάρουν» στην επικοινωνία μαζί σας, ότι δεν τολμούν να σας πουν την αλήθεια, ή ότι ο ένας αφήνει στον άλλον τη μεταφορά της κακής είδησης σε σας, χωρίς εσείς να το επιδιώκετε, η αιτία μπορεί να είναι απλή (π.χ η μίμηση ενός ανθρώπου που εκτιμάτε και συμπεριφέρεται με αυτόν τον τρόπο, η επιτυχία σας την πρώτη φορά που το εφαρμόσατε για να τελειώνετε γρηγορότερα, η λειτουργία του ως μηχανισμός άμυνας κ.λπ). **Στις περιπτώσεις αυτές αλλά και σε άλλες, μπορείτε να αλλάξετε συμπεριφορά με τη βοήθεια του Συμπεριφορικού Coaching.**

Αν πάλι, η εκφοβιστική συμπεριφορά σας, σας διακατέχει από την προ-επαγγελματική σας ηλικία, ή σχετίζεται με την οικογενειακή σας ιστορία, θα ήταν καλύτερο να αναζητήσετε τη συμβολή ενός συμβούλου ψυχικής υγείας.

Σε όλες τις περιπτώσεις αυτό που χρειάζεστε είναι η παρέμβαση του εξωτερικού παρατηρητή που θα σας βοηθήσει, σε ατομικό επίπεδο, να αλλάξετε τον τρόπο που συμπεριφέρεστε. **Η αλλαγή αυτή αξίζει τον κόπο και το χρόνο που θα διαθέσετε γιατί έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην καριέρα και, κυρίως, στην ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στη ζωή σας.**

*Είτε εισπράττετε
είτε εκπέμπετε
συμπεριφορές
εκφοβισμού ένα
είναι βέβαιο:*

*Στο δρόμο προς την
επιτυχία και την
ψυχική σας
ισορροπία έχετε ένα
σοβαρό εμπόδιο
που πρέπει να
υπερβείτε.*

Αλεξάνδρα Καλιακούδα

Counselor & Systemic Therapist
AK@inwards.gr