

# Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

## 10. Επικοινωνία, Προστριβές και Διαπραγμάτευση

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

## Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων - Ερωτήσεις Μελέτης

- Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;
- Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;
- Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;
- Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Επικοινωνία

- Μια διαπροσωπική διαδικασία αποστολής και λήψης συμβόλων με συνημμένα μηνύματα.

### ➤ Στοιχεία-κλειδιά στη διαδικασία της επικοινωνίας:

- Αποστολέας
- Μήνυμα
- Κανάλι επικοινωνίας
- Αποδέκτης
- Ερμηνευμένο μήνυμα
- Ανατροφοδότηση (feedback)

Σχήμα 0.1 Διαδραστική διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας.



## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

- Αποτελεσματική (effective) και αποδοτική (efficient) επικοινωνία:
  - Αποτελεσματική επικοινωνία
    - Λαμβάνει χώρα όταν το μήνυμα του αποστολέα είναι ταυτόσημο με το μήνυμα που ερμηνεύει ο αποδέκτης.
  - Αποδοτική επικοινωνία
    - Λαμβάνει χώρα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.
  - Πρέπει να αναγνωρίζονται οι δυνητικοί συμβιβασμοί μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Πειθώ και αξιοπιστία στην επικοινωνία

- Οι άνθρωποι επικοινωνούν για να μοιράζονται πληροφορίες και να επηρεάζουν τους άλλους.
- Η πειστική επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα να υποστηρίζει ο αποδέκτης το μήνυμα που του μεταβιβάζεται.
- Οι οριζόντιες δομές και η ενδυνάμωση βοηθούν σημαντικά στην πειστική επικοινωνία.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Πειθώ και αξιοπιστία στην επικοινωνία

- Η δύναμη εξειδίκευσης (ικανότητα επηρεασμού χάρη στις ειδικές γνώσεις) και η δύναμη ταύτισης είναι απαραίτητες για την πειστική επικοινωνία.
- Η αξιόπιστη επικοινωνία περιλαμβάνει εμπιστοσύνη, σεβασμό και ακεραιότητα στα μάτια των άλλων.
- Η αξιοπιστία μπορεί να οικοδομηθεί μέσα από την εξειδίκευση και τις σχέσεις.

Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

➤ Πηγές θορύβου στην επικοινωνία:

- Κακές επιλογές καναλιών
- Κακή γραπτή ή προφορική έκφραση
- Μη αντίληψη των μη λεκτικών σημάτων
- Φυσικοί περισπασμοί
- Επιδράσεις κοινωνικής θέσης



## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Κακή επιλογή καναλιών

- Διάλεξε το σωστό κανάλι.
- Τα γραπτά κανάλια είναι αποτελεσματικά για μηνύματα που:
  - Είναι απλά και εύκολα στη μετάδοσή τους.
  - Απαιτούν ευρεία και γρήγορη διάδοση.
  - Μεταφέρουν την επίσημη πολιτική ή επίσημες κατευθυντήριες οδηγίες.
- Τα προφορικά κανάλια είναι αποτελεσματικότερα για μηνύματα που:
  - Είναι πολύπλοκα, μεταφέρονται δύσκολα και απαιτείται άμεση ανάδραση.
  - Επιχειρούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό κλίμα, ακόμα και να εμπνεύσουν.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Οδηγίες για προφορικές παρουσιάσεις:

- Προετοιμάσου.
- Δώσε το σωστό τόνο.
- Βάλε τα στοιχεία στη σειρά.
- Υποστήριξε αυτά που λες.
- Δώσε έμφαση στην παρουσίαση.
- Πρόσθεσε τη σωστή ποσότητα «λάμψης».
- Έλεγξε την τεχνολογία σου.
- Μην ποντάρεις στο Internet.
- Δείξε επαγγελματισμό.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

- Αποτυχία αναγνώρισης μη λεκτικών σημάτων
  - Η μη λεκτική επικοινωνία γίνεται μέσα από χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματος, την επαφή με τα μάτια και τη χρήση του διαπροσωπικού χώρου.
  - Μικτά μηνύματα εκπέμπονται όταν τα λόγια και τα μη λεκτικά σήματα δηλώνουν διαφορετικά πράγματα.
  - Η αυξανόμενη χρήση των τεχνολογιών επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται σημαντικό μέρος της μη λεκτικής επικοινωνίας.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Φυσικοί περισπασμοί

- Περιλαμβάνουν διακοπές λόγω τηλεφωνημάτων, απρόσκλητων ή περιστασιακών επισκεπτών, έλλειψης ιδιωτικότητας κ.λ.π.
- Μπορούν να παρέμβουν στην αποτελεσματικότητα μιας απόπειρας επικοινωνίας.
- Μπορούν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθούν με το σωστό προγραμματισμό.

## Ερώτηση Μελέτης 1: Τι είναι η διαδικασία επικοινωνίας;

### ➤ Επιδράσεις κοινωνικής θέσης

- Λαμβάνουν χώρα όταν η ιεραρχία της εξουσίας στους οργανισμούς δημιουργεί φραγμούς στην αποτελεσματική επικοινωνία.
  
- Στις επιδράσεις της κοινωνικής θέσης περιλαμβάνονται:
  - Το φιλτράρισμα – η σκόπιμη αλλοίωση των πληροφοριών για να φαίνονται πιο αρεστές στον αποδέκτη.
  - Υφιστάμενοι που λειτουργούν ως “yes men” (λέγοντας στους ανώτερους μόνο αυτά που θέλουν να ακούσουν).

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

### ➤ Ενεργή ακρόαση

- Η διαδικασία κατά την οποία προσπαθείς να βοηθήσεις κάποιον να πει αυτό ακριβώς που εννοεί.

### ➤ Κανόνες για ενεργή ακρόαση:

- Προσπάθησε να ακούσεις το περιεχόμενο του μηνύματος.
- Προσπάθησε να διαγνώσεις τα αισθήματα.
- Ανταποκρίσου στα αισθήματα.
- Παρατήρησε όλες τις νύξεις, λεκτικές και μη λεκτικές.
- Παράφρασε και επαναδιατύπωσε.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

### ➤ Πέντε κανόνες για καλή ακρόαση:

- Προσπάθησε να ακούσεις το περιεχόμενο του μηνύματος.
- Προσπάθησε να διαγνώσεις τα αισθήματα.
- Ανταποκρίσου στα αισθήματα.
- Παρατήρησε όλες τις νύξεις.
- Παράφρασε και επαναδιατύπωσε.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

- **Ανατροφοδότηση/Ανάδραση (feedback)**
  - Η διαδικασία τού να λες στους άλλους πώς αισθάνεσαι για κάτι που έκαναν ή είπαν ή για την κατάσταση γενικά.
  
- **Οδηγίες για εποικοδομητική ανατροφοδότηση:**
  - Να παρέχεις την ανατροφοδότηση άμεσα και ευθέως.
  - Φρόντισε να είναι συγκεκριμένη.
  - Να την παρέχεις την ώρα που ο αποδέκτης είναι πρόθυμος/ικανός να τη δεχτεί.
  - Φρόντισε να ισχύει.
  - Να την παρέχεις σε μικρές δόσεις.



## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

- Χρήση του χώρου (proxemics) και σχεδιασμός χώρου
  - Proxemics είναι η χρήση του διαπροσωπικού χώρου.
  - Ο διαπροσωπικός χώρος είναι μια σημαντική μη λεκτική νύξη.
  - Η διάταξη του χώρου εργασίας συχνά παραβλέπεται ως μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας, αλλά αναγνωρίζεται σε ολοένα μεγαλύτερο βαθμό η επίδρασή της στην επικοινωνία και τη συμπεριφορά.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

### ➤ Χρήση καναλιών επικοινωνίας

- Πλούτος καναλιού είναι η ικανότητα ενός καναλιού επικοινωνίας να μεταφέρει πληροφορίες με αποτελεσματικό τρόπο.
  - Τα κανάλια επικοινωνίας με χαμηλό πλούτο είναι απρόσωπα, μονόπλευρα και γρήγορα.
  - Τα κανάλια επικοινωνίας με υψηλό πλούτο είναι προσωπικά, αμφίδρομα και αργά.
- Οι managers πρέπει να επιλέγουν ένα κανάλι με τον κατάλληλο πλούτο για την επικοινωνία.

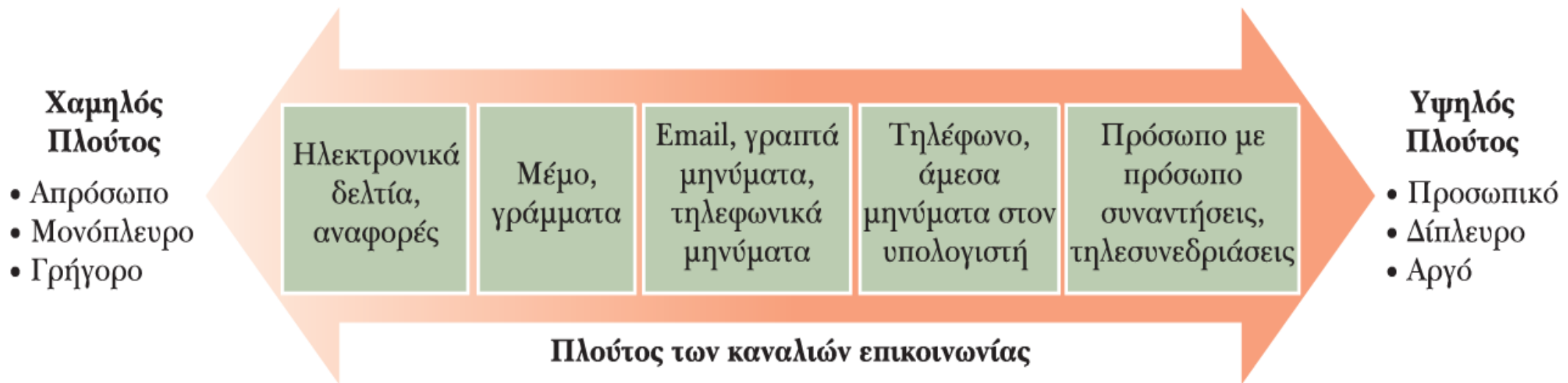
## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

- Τρόποι διατήρησης ανοικτών των καναλιών επικοινωνίας μέσω διαδραστικού μάνατζμεντ
  - Μάνατζμεντ με περιπλάνηση (MBWA)
  - Ώρες ανοικτού γραφείου
  - Τακτικές συναντήσεις με ομάδες εργαζομένων
  - Συναντήσεις μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και βιντεοδιασκέψεις
  - Συμβούλια εργαζομένων
  - Σύμβουλοι επικοινωνίας
  - Ανατροφοδότηση 360 μοιρών

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

- Οδηγίες για τη διαχείριση των e-mails
  - Διάβαζε ένα e-mail τη φορά.
  - Να δρας άμεσα (απαντώντας, μεταφέροντάς το σε φάκελο ή διαγράφοντάς το).
  - Καθάριζε τακτικά τους φακέλους με τα άχρηστα μηνύματα.
  - Στέλνε ομαδικά e-mails και χρησιμοποίησε την επιλογή “reply to all” (απάντηση σε όλους) μόνο όταν είναι αναγκαίο.
  - Διαγράψου από λίστες διανομής που δεν έχουν καμία αξία για τη δουλειά σου.
  - Στέλνε σύντομα μηνύματα, αποφεύγοντας τα πλήρη κείμενα.
  - Ανάρτησε τα μεγάλα αρχεία σε ιστοσελίδες.
  - Στέλνε άμεσα ηλεκτρονικά μηνύματα (instant messages) ως εναλλακτική λύση.
  - Και μην ξεχνάς το βασικό κανόνα ιδιωτικότητας των e-mails: δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα.

Σχήμα :0.2 Ο πλούτος των καναλιών και η χρήση των επικοινωνιακών μέσων.



## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

### ➤ Χρήση τεχνολογιών

- Οι τεχνολογίες της πληροφορίας διευκολύνουν την επικοινωνία.
- Η ηλεκτρονική διάδοση (electronic grapevine) επιταχύνει τα μηνύματα και την πληροφόρηση από άτομο σε άτομο.
  - Είναι λειτουργική αν οι πληροφορίες είναι ακριβείς και χρήσιμες.
  - Είναι δυσλειτουργική αν οι πληροφορίες είναι εσφαλμένες, αλλοιωμένες ή βασισμένες σε φήμες.
- Ιδιωτικότητα των e-mails.
- Πολιτική του εργοδότη για τα προσωπικά e-mails.
- Μη θεωρείτε δεδομένο ότι υπάρχει ιδιωτικότητα των e-mails στη δουλειά ...

## Ερώτηση Μελέτης 2: Πώς μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία;

### ➤ Εκτίμηση της κουλτούρας και της ποικιλομορφίας

- Εθνοκεντρισμός είναι η τάση να θεωρεί κάποιος τον πολιτισμό του ανώτερο από όλους τους άλλους.
- Ο εθνοκεντρισμός μπορεί να κάνει τους ανθρώπους:
  - Να μην ακούν τους άλλους.
  - Να απευθύνονται ή να μιλούν στους άλλους με τρόπους που τους αποξενώνουν.
  - Να χρησιμοποιούν ακατάλληλα στερεότυπα όταν συναναστρέφονται άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

### ➤ Προστριβή/Σύγκρουση

- Διαφωνία ανάμεσα σε ανθρώπους γύρω από:
  - Ουσιαστικά ζητήματα που αφορούν τους στόχους και τις εργασίες, την κατανομή των πόρων, τις ανταμοιβές, τις πολιτικές και τις διαδικασίες και τις αναθέσεις εργασιών.
  - Συναισθηματικά ζητήματα που προκύπτουν από αισθήματα θυμού, δυσπιστίας, αντιπάθειας, φόβου και δυσαρέσκειας, καθώς επίσης και από συγκρούσεις προσωπικότητας.
- Η σωστή διαχείριση των προστριβών μπορεί να βοηθήσει στην προαγωγή της δημιουργικότητας και της υψηλής απόδοσης.



## Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

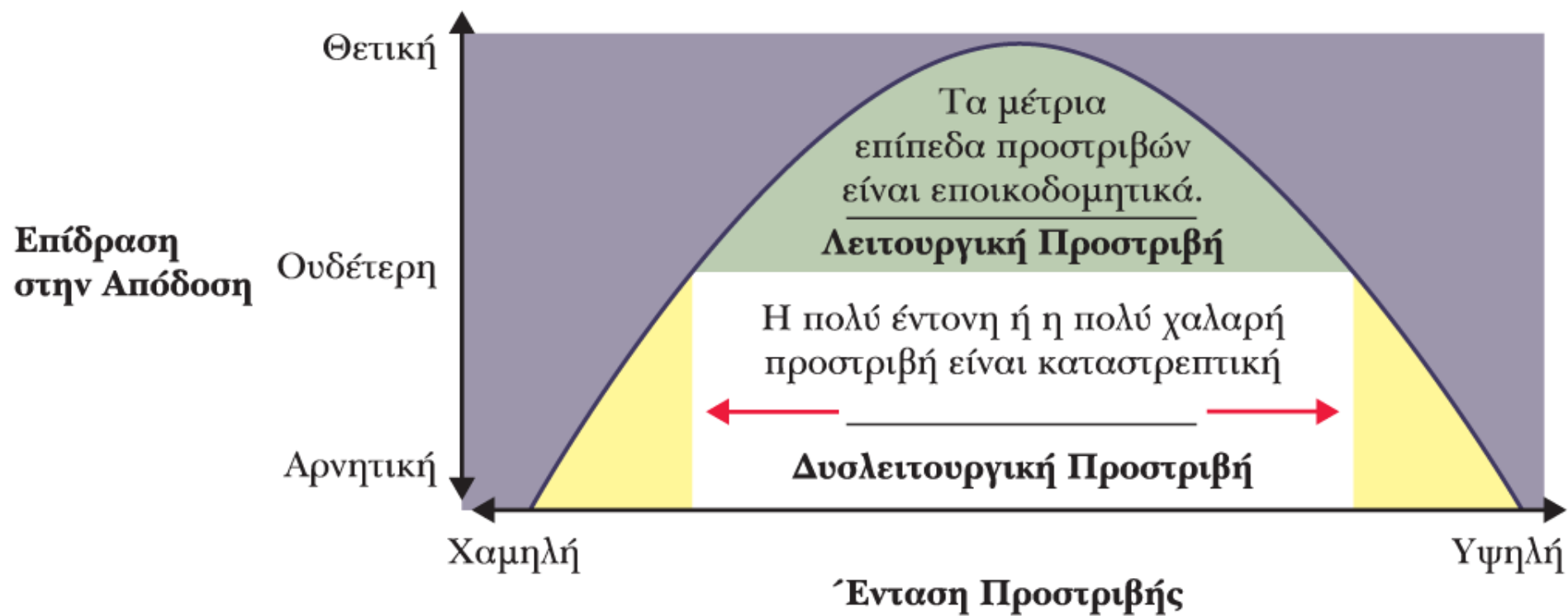
### ➤ Λειτουργική προστριβή

- Είναι μια προστριβή μέτριας έντασης.
- Είναι εποικοδομητική και παρακινεί τους ανθρώπους να προσπαθούν περισσότερο και να είναι πιο συνεργάσιμοι και δημιουργικοί.

### ➤ Δυσλειτουργική προστριβή

- Πρόκειται για προστριβή είτε χαμηλής έντασης είτε πολύ υψηλής έντασης.
- Είναι καταστροφική και επιβλαβής για την απόδοση εργασίας.

Σχήμα.3 Η σχέση ανάμεσα στην προστριβή και την απόδοση.



Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

➤ Αιτίες προστριβών:

- Ασάφειες ρόλων
- Ανεπάρκειες πόρων
- Αλληλεξαρτήσεις εργασιών
- Ανταγωνιστικοί στόχοι
- Διαρθρωτική διαφοροποίηση
- Προηγούμενες άλυτες προστριβές

Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

- Διαρθρωτικές προσεγγίσεις για την επίλυση των προστριβών – Οι managers μπορούν:
  - Να επικαλεστούν πρωτεύοντες στόχους.
  - Να φροντίσουν να υπάρχουν περισσότεροι πόροι διαθέσιμοι για τον καθένα.
  - Να αλλάξουν τους ανθρώπους.
  - Να αλλάξουν το φυσικό περιβάλλον.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

### ➤ Μηχανισμοί ενσωμάτωσης για την επίλυση των προστριβών:

- Χρησιμοποίηση προσωπικού συνδέσμου, ειδικών δυνάμεων εργασίας, διατμηματικών ομάδων ή οργάνωσης πίνακα
- Αλλαγή των συστημάτων ανταμοιβών
- Αλλαγή πολιτικών και διαδικασιών
- Εκπαίδευση στις διαπροσωπικές δεξιότητες

## Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

- Οι τρόποι διαχείρισης των προστριβών αντικατοπτρίζουν διαφορετικούς συνδυασμούς συνεργατικής και επιβλητικής συμπεριφοράς.
  - Συνεργατικότητα είναι η επιθυμία ικανοποίησης των αναγκών και συμφερόντων κάποιου άλλου.
  - Επιβλητικότητα είναι η επιθυμία ικανοποίησης των δικών μας αναγκών και συμφερόντων.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

### ➤ Τρόποι διαχείρισης προστριβών

- Αποφυγή (απόσυρση)
  - Το να μην είσαι ούτε συνεργάσιμος ούτε επιβλητικός
- Διευκόλυνση (εξομάλυνση)
  - Το να είσαι συνεργάσιμος αλλά όχι επιβλητικός
- Ανταγωνισμός (εξουσιαστική εντολή)
  - Το να μην είσαι συνεργάσιμος αλλά επιβλητικός
- Συμβιβασμός
  - Το να είσαι μετρίως συνεργάσιμος και επιβλητικός
- Συνεργασία (επίλυση προβλημάτων)
  - Το να είσαι συνεργάσιμος και επιβλητικός

## Σχήμα 0.4 Εναλλακτικά στιλ μάνατζμεντ για προστριβές.





Ερώτηση Μελέτης 3: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε θετικά μια προστριβή;

➤ Τρόποι διαχείρισης προστριβών

- Προστριβές ήττας-ήττας
  - Αντιμετώπιση μέσω αποφυγής ή διευκόλυνσης
- Προστριβές νίκης-ήττας
  - Αντιμετώπιση μέσω ανταγωνισμού και συμβιβασμού
- Προστριβές νίκης-νίκης
  - Αντιμετώπιση μέσω συνεργασίας

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

### ➤ Διαπραγμάτευση

είναι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων από κοινού όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν διαφορετικές προτιμήσεις.

- Όλες οι καταστάσεις διαπραγμάτευσης ενέχουν τον κίνδυνο προστριβών και απαιτούν εξαιρετικές επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

## Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

- Στόχοι και προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης
  - Ουσιαστικοί στόχοι
    - Αυτό που ενδιαφέρει είναι τα αποτελέσματα.
    - Συνδέονται με τα ζητήματα «περιεχομένου» της διαπραγμάτευσης.
  - Στόχοι σχέσεων
    - Αυτό που ενδιαφέρει είναι οι διαδικασίες.
    - Συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται οι άνθρωποι.
  - Οι διαπραγματεύσεις είναι αποτελεσματικές όταν:
    - Λύνονται τα ζητήματα ουσίας
    - Οι εργασιακές σχέσεις διατηρούνται ή βελτιώνονται.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

➤ Κριτήρια αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης

▫ Ποιότητα

- Διαπραγμάτευση μιας «σοφής» συμφωνίας που είναι πραγματικά ικανοποιητική για όλες τις πλευρές.

▫ Κόστος

- Αποδοτική διαπραγμάτευση, με τη χρησιμοποίηση ελάχιστων πόρων και χρόνου.

▫ Αρμονία

- Διαπραγμάτευση με τρόπο που ευνοεί τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

### ➤ Τύποι διαπραγμάτευσης

#### ▫ Διανεμητική διαπραγμάτευση

- Επικεντρώνεται στις αξιώσεις που εγείρονται από κάθε πλευρά.
- Οδηγεί σε αποτελέσματα νίκης-ήττας.

#### ▫ Διαπραγμάτευση αρχών (ενοποιητική διαπραγμάτευση)

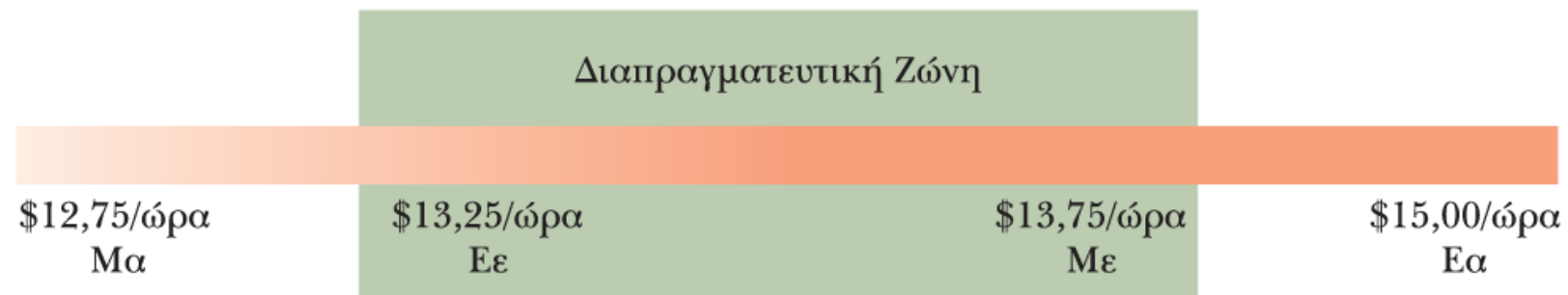
- Στόχος είναι να βασιστεί το αποτέλεσμα στη βαρύτητα των αξιώσεων του κάθε ατόμου.
- Οδηγεί σε αποτελέσματα νίκης-νίκης.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

➤ Πώς επιτυγχάνονται ενοποιητικές συμφωνίες

- Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.
- Επικεντρωθείτε στα ενδιαφέροντα, όχι στις θέσεις.
- Να έχετε διαθέσιμες πολλές εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασίσετε τι θα κάνετε.
- Επιμείνετε τα αποτελέσματα να βασίζονται σε κάποιο αντικειμενικό κριτήριο.

Σχήμα 0.5 Η ζώνη διαπραγμάτευσης σε μια κλασική διμερή διαπραγμάτευση.



Μα = Αρχική προσφορά του μάνατζερ  
 Εε = Σημείο επιφύλαξης της ένωσης

Με = Σημείο επιφύλαξης του μάνατζερ  
 Εα = Αρχική προσφορά της ένωσης

## Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

- Συνηθισμένοι κίνδυνοι διαπραγμάτευσης
  - Ο διαπραγματευτής πέφτει θύμα του μύθου της «σταθερής πίτας» (“fixed pie”).
  - Ανορθολογική κλιμάκωση της προστριβής.
  - Υπερβολική αυτοπεποίθηση και αγνόηση των αναγκών του άλλου.
  - Ο διαπραγματευτής μιλάει πολύ και ακούει λίγο.



## Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

- Μέθοδοι αποφυγής των κινδύνων της διαπραγμάτευσης
  - Διαμεσολάβηση
    - Περιλαμβάνει ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που προσπαθεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των διαπραγματευόμενων και να τους κρατήσει επικεντρωμένους στα υπό διαπραγμάτευση θέματα.
  - Διαιτησία
    - Περιλαμβάνει ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που ενεργεί ως δικαστής και εκδίδει μια δεσμευτική απόφαση.

## Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχημένες συμφωνίες;

### ➤ Ηθικά ζητήματα στη διαπραγμάτευση

- Πρέπει να διατηρούνται υψηλά ηθικά κριτήρια.
- Το κίνητρο του κέρδους και η ανταγωνιστική επιθυμία για νίκη μερικές φορές οδηγούν σε ανήθικη συμπεριφορά.
- Η ανήθικη διαπραγματευτική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά μακροπρόθεσμες απώλειες.