

ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

**Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΥΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΧΡΙΣΤΙΑΝΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2011 – 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα κοινό φαινόμενο των σημερινών κοινωνιών. Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται συνεχώς και ασυνείδητα σε μια πληθώρα ζητημάτων. Το θέμα της διαπραγμάτευσης μπορεί να αφορά από το προορισμό των διακοπών μεταξύ φίλων μέχρι και διεθνείς συμφωνίες για τη διατήρηση της ειρήνης και της γενικότερης ευημερίας. Συνεπώς, η διαπραγμάτευση συναντάται σε επίπεδο προσωπικό, επιχειρησιακό αλλά και διεθνές. Αν και η διεθνής βιβλιογραφία στη θεωρία των διαπραγματεύσεων είναι απεριόριστη, η έννοια της διαπραγμάτευσης δεν προκύπτει να έχει μελετηθεί εκτενώς υπό το πρίσμα της επιστήμης της διαχείρισης έργων. Επομένως παρατηρείται ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία, στο οποίο έρχεται να συμβάλει η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία.

Η διαπραγμάτευση κατέχει έναν εξέχοντα ρόλο στο πεδίο των διαπραγματεύσεων. Στην πραγματικότητα η υλοποίηση ενός έργου αποτελεί μια συνεχή διαδικασία διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις στα έργα μπορεί να έχουν είτε επίσημο είτε ανεπίσημο χαρακτήρα. Οι διαπραγματεύσεις επίσημου χαρακτήρα σχετίζονται με θέματα προμηθειών και συμβάσεων του έργου ενώ οι ανεπίσημες περιλαμβάνουν διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με τη κατανομή πόρων, τις αλλαγές στο εύρος του έργου, τις καθυστερήσεις στο χρονοδιάγραμμα. Επομένως, αν και η παρουσία των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων είναι αδιαμφισβήτητη, δεν προκύπτει από τη βιβλιογραφία να έχουν μελετηθεί συστηματικά. Για το λόγο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τις διαπραγματεύσεις των έργων μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης και ειδικότερα μέσω της εφαρμογής ενός μοντέλου για τη συστηματική διαχείριση της διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο των έργων. Ο σκοπός αυτός έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς οι ειδικοί του πεδίου των διαπραγματεύσεων επισημαίνουν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα μέρη που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση να κατανοούν την εν λόγω διαδικασία και να τη διαχειρίζονται συστηματικά προκειμένου να συνάπτουν καλύτερες συμφωνίες.

Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την επιτελική σύνοψη της εργασίας και περιλαμβάνει τα ερευνητικά ερωτήματα, τη συμβολή της ερευνητικής εργασίας και τη χρησιμοποιούμενη ερευνητική μεθοδολογία. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας στη θεωρία των διαπραγματεύσεων και το τρίτο κεφάλαιο την ανάλυση της περιοχής των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων. Στο

τέταρτο κεφάλαιο ακολουθεί η ερευνητική μεθοδολογία. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα και τους περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται αλλά και στις μελλοντικές ερευνητικές προεκτάσεις.

Συνοψίζοντας, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την εν λόγω έρευνα είναι η εφαρμοσιμότητα του μοντέλου της NAA στο περιβάλλον των έργων για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων. Για το λόγο αυτό, η Negotiation Analysis Approach αποτελεί ένα μοντέλο το οποίο εν δυνάμει θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων και να συμπεριληφθεί στα βιβλία γνώσης των φορέων της διαχείρισης έργων. Ωστόσο, για την επιβεβαίωση της καθολικής ισχύς του μοντέλου απαιτείται σαφώς περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

ABSTRACT

Negotiations are common in social life. People negotiate both consciously and unconsciously, all the time in a variety of issues. Negotiations' purpose ranges from holiday's destination -between friends-, to international trade agreements and peace keeping. Obviously, negotiations can be met at a personal, business or even international level. Although the international literature over negotiation theory is unlimited, the negotiation concept has not been studied very systematically under the scope of project management science. Therefore, it is observed a serious gap in knowledge and this dissertation tries to fulfill it.

Negotiations play a significant role in the field of project management. Actually, project implementation is a continuous process of negotiation. Project negotiations can be either formal or informal. Formal project negotiations are related to procurement tasks and for developing the project contract. On the other hand, informal project negotiations entail a number of issues, such as resource allocation issues, project scope changes or schedule delays. Although negotiations are a usual phenomenon in the project context, project negotiations have not been studied very systematically in the literature. Due to this reason, this study aims to understand project negotiations via a systematic approach and especially tries to explore the applicability of a model in the context of projects that offers systematically approach in project negotiations. This purpose is extremely interesting due to experts in negotiation underline that it is critical for negotiating parties to understand the process of negotiation and act systematically in order to craft better agreements.

In details, first chapter is the executive summary of this dissertation and includes the research questions, the contribution of this research and the development methodology of the survey. Second chapter presents a literature review of negotiation theory and third chapter the domain analysis in project negotiations. In the fourth chapter research methodology follows. Finally, last chapter presents the conclusions of the research, relevant limitations and future research.

To sum up, the basic result of this research consists in the applicability of NAA model to manage negotiations systematically in the project context. Therefore, Negotiation Analysis Approach represents a model that could be a pattern in the books of knowledge that related to project management science. However, the wide applicability of this model indicates further study and research.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Ανθόπουλο Λεωνίδα για τις υποδείξεις του στο τρόπο εργασίας, την ανεξάντλητη υπομονή του και τη συμπαράστασή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Οι γνώσεις του και οι εμπειρίες του αποτέλεσαν έμπνευση για μένα.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω στους καθηγητές μου, κο Μπλάνα Νικόλαο, κο Συρακούλη Κλεάνθη και κο Τσέλιο Δημήτριο για την αμέριστη καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχαν.

Τέλος, είμαι ευγνώμων στην οικογένεια και τους φίλους μου για τη πολύπλευρη στήριξή τους, την ενθάρρυνση και τη κατανόηση που έδειξαν το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iv
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	1
1.1. ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΈΡΓΩΝ.....	1
1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	2
1.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	4
1.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	5
1.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	7
2.1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ..	7
2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	11
2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	16
2.3.1. Διαπραγματευόμενα μέρη (Negotiation Parties).....	17
2.3.2. Διαπραγματευόμενο θέμα (Negotiation Issue).....	18
2.3.3. Θεματολόγιο της διαπραγμάτευσης (Negotiation Agenda)	19
2.3.4. Θέσεις (positions) και ενδιαφέροντα (interests) των διαπραγματευομένων μερών	21
2.3.5. Στρατηγικές διαπραγμάτευσης: Διανεμητική (distributive) και Ενοποιητική (integrative) διαπραγμάτευση	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	27
3.1. ΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (STAKEHOLDERS) ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	27
3.2. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ.....	35
3.2.1. Αναγνώριση των συγκρούσεων και των αιτιών τους.....	37
3.2.2. Οι αιτίες των συγκρούσεων στον κύκλο ζωής ενός έργου	47
3.2.3. Μέθοδοι αντιμετώπισης και επίλυσης των συγκρούσεων	51
3.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑ	54
3.3.1. Κατηγοριοποίηση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου.....	55
3.3.1.1. Διαπροσωπικές Διαπραγματεύσεις (Interpersonal Negotiations)	55
3.3.1.2. Διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση έργου (Contract Negotiations).....	56

3.3.2. Οι παράμετροι της δύναμης και της επιρροής στις διαπραγματεύσεις των έργων	58
3.3.3. Η συστηματική προσέγγιση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης στα έργα	62
3.3.3.1. Το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» (Principled Negotiation Process Model).....	63
3.3.3.2. Το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» μέσω βημάτων.....	67
3.3.3.3. Πιθανά βήματα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης από το IPMA.....	70
3.3.3.4. Η προσέγγιση της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis Approach –NAA)	71
3.3.3.5. Το γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων (Graph Model for Conflict Resolution - GMCR) ως διαπραγματευτικό εργαλείο	74
3.3.3.6. Σύγκριση των μοντέλων.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	84
4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	84
4.1.1. Σκοπός της έρευνας.....	84
4.1.2. Ποιοτική μεθοδολογία (Qualitative methodology)	85
4.1.3. Μελέτη περίπτωσης (Case study)	86
4.2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	88
4.2.1. Προσδιορισμός δείγματος.....	88
4.2.2. Τεχνική συλλογής δεδομένων	91
4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	94
4.3.1. Μελέτη περίπτωσης Α.....	94
4.3.2. Μελέτη περίπτωσης Β.....	112
4.4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (RELIABILITY) ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ (VALIDITY).....	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)	125
5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (COCLUSIONS).....	125
5.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	150

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Η συμβολή των επιστημονικών πεδίων της Ανάλυσης Αποφάσεων (Decision Analysis), της Συμπεριφορικής Θεωρίας Αποφάσεων (Behavioural Decision Theory) & της Θεωρίας Παιγνίων (Game Theory) στην Ανάλυση των Διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis).....	11
Σχήμα 2.2 : Θεμελιώδεις έννοιες στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης.....	18
Σχήμα 2.3: Το δίλλημα του Διαπραγματευτή.....	24
Σχήμα 3.1: Διαδικασία διαχείρισης εμπλεκομένων μερών (Stakeholder management process (Turner, 2009).....	30
Σχήμα 3.2: Μήτρα δύναμης / ενδιαφέροντος (Johnson and Scholes, 1999, cited by Louche and Baeten, 2006).....	35
Σχήμα 3.3: Το τρίγωνο της σύγκρουσης (Elias et. al., 2004).....	38
Σχήμα 3.4: Χαρτογράφηση των αιτιών σύγκρουσης στον κύκλο ζωής ενός έργου.....	51
Σχήμα 3.5 Δυσδιάστατο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων (Thomas and Ruble, 1976; Holt and DeVore, 2005).....	54
Σχήμα 3.6 Βασικά στάδια της NAA (προσαρμογή από Murtoaro and Kujala, 2007).....	74

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Συνοπτικός πίνακας των ορισμών της διαπραγμάτευσης.....	13
Πίνακας 2.2: Αντιπαράβολή των χαρακτηριστικών της διανεμητικής και ενοποιητικής διαπραγμάτευσης.....	26
Πίνακας 3.1: Λίστα εν δυνάμει εμπλεκομένων μερών των έργων (Cleland and Ireland, 2007).....	30
Πίνακας 3.2: Κοινές αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με τους Thamhain και Wilemon (1975) (Kerzner, 2001; Kezsbom and Edward, 2001; Levin, 2010).....	41
Πίνακας 3.3: Κοινές αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με την Kezsbom (1991) (Kezsbom and Edward, 2001).....	42
Πίνακας 3.4: Αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με τον Cleland (1998).....	45
Πίνακας 3.5: Συνοπτικός πίνακας συγκρούσεων σε έργα.....	47
Πίνακας 3.6 Διαφορετικές προσεγγίσεις επίλυσης συγκρούσεων του GMCR (Yousefi et. al., 2010).....	77
Πίνακας 3.7 Σύγκριση των μοντέλων διαπραγμάτευσης ως προς τις παραμέτρους που χρησιμοποιούν.....	81
Πίνακας 3.8 Ευθυγράμμιση και ομαδοποίηση των παραμέτρων των συγκρινόμενων μοντέλων.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν ένα καθημερινό φαινόμενο των σημερινών κοινωνιών με ποικίλες μορφές έκφρασης. Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται συνεχώς, συνειδητά και ασυνείδητα, πάνω σε μια πληθώρα υποθέσεων (Houba and Bolt, 2002). Τα μέλη μιας οικογένειας διαπραγματεύονται για τις δουλειές του σπιτιού, μια παρέα φίλων διαπραγματεύεται για το προορισμό των διακοπών, ένας εργαζόμενος διαπραγματεύεται με τον εργοδότη του το ζήτημα της αμοιβής του, μια επιχείρηση διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές της τις τιμές αγοράς των πρώτων υλών και με τους πελάτες τις τιμές πώλησης των προϊόντων της, τα κράτη διαπραγματεύονται πάνω σε θέματα εμπορίου, ειρήνης και γενικότερης ευημερίας. Επομένως, η διαπραγμάτευση είναι μια κοινή κατάσταση που δύναται να βιώνει ο καθένας και μπορεί να αφορά από πολύ απλά ζητήματα ελάσσονος σημασίας έως και πιο σύνθετα και σημαντικά. Είναι προφανές ότι συναντάται σε επίπεδο προσωπικό, στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά ακόμη και σε διεθνή κλίμακα (Lewicki et. al., 2003). Στη παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η μελέτη της έννοιας και του ρόλου της διαπραγμάτευσης στο επίπεδο ενός έργου (project) υπό το πρίσμα της επιστήμης της διαχείρισης έργων (project management).

1.1. ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΈΡΓΩΝ

Η διαχείριση έργων αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο που έχει την αφετηρία του στη δεκαετία του 1950 και, παρά την αδύναμη παρουσία του στα ελληνικά δεδομένα, παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα πορεία σε διεθνή επίπεδο, σε χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιαπωνία. Το πεδίο της διαχείρισης έργων επιχειρεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα που σχετίζονται με τα έργα και συγκεκριμένα στο «γιατί» γίνεται ένα έργο, τι θα προκύψει από την πραγματοποίησή του και με ποιον τρόπο, ποιος εμπλέκεται, ποιο είναι το κόστος του αλλά και ο χρόνος υλοποίησής του από τη στιγμή της γέννησης της ιδέας του έργου έως και την ολοκλήρωση ή ακόμη τη καταστροφή ή και εγκατάλειψή του (Παντουβάκης, 2003). Σε γενικές γραμμές, ως έργο νοείται “*μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα*” (PMBoK Guide, 2008). Παραδείγματα έργων είναι η κατασκευή μιας γέφυρας, ενός δρόμου, ενός κτιρίου, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος, η κατασκευή ή ανάπτυξη βιομηχανικών

μονάδων, η διοργάνωση μιας συναυλίας, η διεξαγωγή μιας προεκλογικής εκστρατείας κ.ά. Σε ένα έργο, λοιπόν, η διαχείριση έργων εφαρμόζει γνώση, ικανότητες, εργαλεία και τεχνικές στις απαιτούμενες για την υλοποίηση του έργου δραστηριότητες, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του έργου. Ουσιαστικά, καλείται να αναγνωρίσει του στόχους του έργου, να λάβει υπόψη τις πιθανά μη ταυτιζόμενες, ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων εμπλεκομένων μερών καθώς επίσης και να εξισορροπήσει τυχόν αντιτιθέμενους περιοριστικούς παράγοντες (π.χ. κόστους, χρόνου, ποιότητας, εύρους) που μπορεί να προκύψουν στη πορεία ενός έργου (PMBok Guide, 2008).

Το στοιχείο της διαπραγμάτευσης έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πλαίσιο της διαχείρισης ενός έργου (ICB-IPMA, 2006). Άλλωστε, όπως πολύ εύστοχα σημειώνει ο Bierschenk το 1988, ένα έργο μπορεί να θεωρηθεί ως μια «αρένα διαπραγματεύσεων», θέλοντας με τον χαρακτηρισμό αυτό να επισημάνει την αδιαμφισβήτητη παρουσία των διαπραγματεύσεων στο έργο. Στο πλαίσιο ενός έργου, καταστάσεις διαπραγματεύσεων εμφανίζονται τόσο σε ανεπίσημο επίπεδο όσο και σε επίσημο. Στην ανεπίσημη διάστασή τους οι διαπραγματεύσεις εμφανίζονται π.χ. στους διαλόγους του διαχειριστή του έργου και των προϊσταμένων του οργανισμού για ζητήματα κατανομής πόρων ή ακόμα και στην συζήτηση του αναδόχου με το πελάτη για αλλαγές στο εύρος του έργου. Στη πιο επίσημη εκδοχή τους, οι διαπραγματεύσεις συνδέονται κυρίως με θέματα που αφορούν τις προμήθειες και συμβάσεις ενός έργου (Köster, 2010). Συνεπώς, η παρουσία των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων είναι αδιαμφισβήτητη.

1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Αν και γίνεται εύκολα αντιληπτός ο εξέχοντας ρόλος των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων, από τη βιβλιογραφία προκύπτει να μην έχουν μελετηθεί εκτενώς. Επομένως, παρουσιάζει ενδιαφέρον μια εις βάθος μελέτη της έννοιας των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων και ειδικότερα στο κενό που εντοπίζεται στη συστηματική διαχείρισή τους (Murtoaro and Kujala, 2007; Meredith and Mantel, 2009; Dudziak and Hendrickson, 1988, cited by Yousefi et al., 2010, Xue et. al., 2010).

Αυτός ο προβληματισμός αποτέλεσε και το κύριο εφιαλτήριο της παρούσας εργασίας με κύριο προσανατολισμό τον εντοπισμό υφιστάμενων συστηματικών προσεγγίσεων για την διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου. Εύκολα έγινε αντιληπτό το περιορισμένο σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και ακόμη περισσότερο η

αντίστοιχη ερευνητική δραστηριότητα. Ωστόσο, ιδιαίτερη προσοχή και βαρύτητα δόθηκε σε μια συστηματική προσέγγιση, τη Negotiation Analysis Approach (NAA) η οποία προέρχεται θεωρητικά από το ευρύτερο πεδίο της θεωρίας των διαπραγματεύσεων, εισήχθη από το Raiffa (1982), το «πατέρα» της διαπραγμάτευσης, και έχει αναγνωριστεί κατά κόρον από μελετητές και ερευνητές του πεδίου. Η προκείμενη προσέγγιση μάλιστα χρησιμοποιήθηκε από τους ερευνητές Murtoaro και Kujala (2007) για να μελετήσουν τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων. Συνεπώς, η έρευνα αυτή αποτέλεσε και το βασικό ερέθισμα για τη διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- Είναι δυνατή η συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου με την εφαρμογή του μοντέλου της Negotiation Analysis Approach (NAA);
- Ποιες είναι οι πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας έργου και τους εμπλεκόμενους του να συγκλίνουν σε συμφωνίες μέσω διαπραγματεύσεων στη πορεία ενός έργου;
- Πως δύναται οι διαπραγματευόμενοι να αυξήσουν την ισχύ τους σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης;

Τέλος, έχοντας δώσει απαντήσεις στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, γίνεται και η συσχέτιση του πρώτου ερωτήματος με τα δύο τελευταία, ως προς το πως μπορούν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των τελευταίων για τη περαιτέρω ενίσχυση του πρώτου.

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να γίνει αναφορά στη συμβολή της παρούσας ερευνητικής εργασίας και τη μοναδικότητά της. Όπως, σημειώθηκε αφορμή της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η παρόμοια ερευνητική δραστηριότητα των Murtoaro και Kujala (2007) στη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων. Ωστόσο, οι τελευταίοι εξέτασαν τις διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν μέρος για τη σύναψη της σύμβαση του έργου (contract negotiations) και έχουν κατά βάση επίσημο χαρακτήρα όπως επισημαίνουν οι Meredith και Mantel (2009) και ο Cleland (1998). Όμως και οι ίδιοι (Murtoaro and Kujala) επισημαίνουν ότι οι διαπραγματεύσεις σε ένα έργο είναι εξίσου και ακόμη εντονότερες και καθ' όλη τη διάρκειά του και για το λόγο αυτό συνιστούσαν την μελλοντική προέκταση της έρευνας τους και σε αυτή τη διάσταση. Επομένως, η παρούσα έρευνα συμβάλει στη μελέτη της εφαρμογής του μοντέλου της NAA στις διαπραγματεύσεις που προκύπτουν σε όλη την πορεία του έργου και κατατάσσονται, σύμφωνα με τον Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009),

στις διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις (interpersonal negotiation) ανεπίσημου χαρακτήρα. Απώτερος σκοπός αποτελεί η απόδειξη της καθολικότητας της εφαρμογής του μοντέλου της NAA στη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων σε όλο το εύρος του έργου, τόσο αυτών που αφορούν τη σύναψη της σύμβασής του (contract negotiations) όσο και των διαπροσωπικών (interpersonal negotiation) ώστε μεταγενέστερα και σε συνδυασμό με περαιτέρω μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες να εξεταστεί το ενδεχόμενο προτυποποίησής του σε βιβλία γνώσης των φορέων της διαχείρισης έργων.

Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα συμβάλλει και από την οπτική του γεωγραφικού χώρου που διεξήχθη. Οι ερευνητές Murtoaro και Kujala (2007) μελέτησαν την εφαρμογή του μοντέλου σε ένα κατασκευαστικό έργο στη Φινλανδία ενώ η παρούσα μελέτη έλαβε μέρος στον Ελλαδικό χώρο. Είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία στο πεδίο των διαπραγματεύσεων ότι υπάρχουν διαφορές στη συμπεριφορά, στο τρόπο σκέψης και στις αντιδράσεις των διαπραγματευομένων λόγω της διαφορετικής κουλτούρας τους (Cohen, 1997, cited by Metcalf, 2007; Martin and Herbig, 1997; Simintiras and Thomas, 1998; Adair, 2003; Gelfand and Brett, 2004).

1.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Στην παραπάνω ενότητα διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα επιχειρήσει να δώσει απαντήσεις η παρούσα εργασία. Όπως αναμένεται, οι απαντήσεις των παραπάνω ερωτημάτων προήλθαν και στηρίχθηκαν από την ενδελεχή ανάγνωση της διεθνούς βιβλιογραφίας επί της θεωρίας των διαπραγματεύσεων.

Συγκεκριμένα, η αρτιότερη τεκμηρίωση των απαντήσεων απαιτούσε αρχικά σε ένα γενικότερο επίπεδο (κεφάλαιο 2) τη κατανόηση του ορισμού της διαπραγμάτευσης και των χαρακτηριστικών της καθώς επίσης και των βασικών εννοιών της σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης όπως αυτές των διαπραγματευομένων μερών, του θεματολογίου της διαπραγμάτευσης, των θέσεων και των ενδιαφερόντων των διαπραγματευομένων μερών αλλά και των στρατηγικών διαπραγμάτευσης (ενοποιητική – διανεμητική).

Στη συνέχεια, και σε πιο ειδικό επίπεδο έγινε η ανάλυση της έννοιας των διαπραγματεύσεων στο πεδίο της διαχείρισης έργων (κεφάλαιο 3). Αρχικά εξετάστηκε ποιοι αποτελούν τα διαπραγματευόμενα μέρη σε ένα έργο και στη συνέχεια οι λόγοι που τους οδηγούν σε καταστάσεις διαπραγματεύσεις. Όπως προέκυψε, η τεχνική της διαπραγμάτευσης καλείται να διαχειριστεί και να επιλύσει συγκρούσεις που προκύπτουν

στις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου μεταξύ των βασικών εμπλεκομένων (π.χ. εργοδοτών-εργολάβων) αλλά και των μελών της ομάδας έργου. Κατόπιν έγινε και διαχωρισμός των δύο βασικών ειδών διαπραγμάτευσης που προκύπτουν στο περιβάλλον ενός έργου και αφορούν είτε τη σύμβαση του έργου (contract negotiations) είτε είναι διαπροσωπικές (interpersonal negotiations). Επιπλέον, αναγνωρίστηκαν οι τύποι δυνάμεων που μπορεί να διαθέτουν οι εμπλεκόμενοι ή τα μέλη της ομάδας έργου σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης καθώς και οι τακτικές επιρροής που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν τη δύναμή τους. Τέλος, εξετάστηκαν τα υφιστάμενα μοντέλα που έχουν προταθεί σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου και συγκρίθηκαν ως προς τη πληρότητα των παραμέτρων που χρησιμοποιούν αλλά και ως προς τη πρακτική τους εφαρμογή. Από τη σύγκριση προέκυψε ότι το μοντέλο της Negotiation Analysis Approach (NAA) πληρούσε καλύτερα τις παραπάνω προϋποθέσεις και χρησιμοποιήθηκε περαιτέρω στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

1.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Άμεσο και εύλογο επακόλουθο των προηγούμενων βημάτων (ορισμός της προβληματικής, διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και ανασκόπηση της βιβλιογραφίας) αποτέλεσε ο σχεδιασμός και κατόπιν η εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας (κεφάλαιο 4). Έχοντας προσδιορίσει το διερευνητικό (exploratory) σκοπό της έρευνας και τον ποιοτικό (quality) της χαρακτήρα, χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική έρευνας της μελέτης περίπτωσης και ειδικότερα εκείνη της μελέτης πολλαπλών περιπτώσεων (multiple-case studies). Οι περιπτώσεις που επιλέχθηκαν να εξεταστούν κρίθηκαν σύμφωνα με τη δυνατότητα που υπήρχε στη πρόσβαση της συλλογής των δεδομένων αλλά και τη δυνατότητά τους να παρέχουν επαρκή πληροφόρηση για να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Οι μελέτες περιπτώσεων που εξετάστηκαν αποτελούν δύο κατασκευαστικά έργα, τα οποία υλοποιήθηκαν από ιδιωτικούς οργανισμούς του νομού Λάρισας στο πλαίσιο της ανάπτυξής τους. Είχαν παρεμφερές αντικείμενο έργου και προϋπολογισμό, η πρώτη περίπτωση αφορούσε την επέκταση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων του οργανισμού με συνολικό προϋπολογισμό περίπου 840.000€ και η δεύτερη τη κατασκευή νέων εγκαταστάσεων με προϋπολογισμό περίπου 950.000€. Αναφορικά με την διάρκεια τη

υλοποίησής τους σημειώνεται ότι για τη πρώτη περίπτωση ήταν τρεις μήνες και για τη δεύτερη οκτώ. Κατά την πορεία της υλοποίησης των έργων, τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας έργου όσο και μεταξύ των εργοδοτριών εταιρειών και εργολάβων υπήρξαν διαφωνίες και συγκρούσεις οι οποίες διαχειρίστηκαν και επιλύθηκαν μέσω διαπραγματεύσεων. Οι καταστάσεις αυτές μελετήθηκαν και αναλύθηκαν από τον ερευνητή μέσω των συνεντεύξεων που διεξήγαγε με τους συμμετέχοντες σε κάθε διαπραγματευτικό γεγονός προκειμένου να καταλήξει στα ευρήματα του.

1.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει με την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας, και δίνει απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, είναι ότι το μοντέλο της Negotiation Analysis Approach (NAA) μπορεί να εφαρμοστεί στη συστηματική διαχείριση των διαπροσωπικών διαπραγματεύσεων (interpersonal negotiation) στη πορεία ενός έργου. Μάλιστα το συμπέρασμα αυτό έρχεται να διευρύνει το συμπέρασμα των ερευνητών Murtoaro και Kujala (2007), οι οποίοι είχαν ελέγξει την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου στις διαπραγματεύσεις που σχετίζονται με τη σύμβαση ενός έργου (contract negotiations). Ακόμη, σε ότι αφορά το δεύτερο και τρίτο ερευνητικό ερώτημα συνάγεται ότι υπάρχουν πρακτικές (ενοποιητική διαπραγμάτευση και αμοιβαίες υποχωρήσεις) που συμβάλλουν στη σύγκλιση συμφωνιών μέσω διαπραγματεύσεων καθώς και παράμετροι (βελτίωση της BATNA τους και εφαρμογή τακτικών επιρροής) στις οποίες θα πρέπει να εστιάσουν οι διαπραγματευόμενοι για να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Μάλιστα, οι διαπραγματευόμενοι είναι δυνατό τις πρακτικές που ευνοούν στη σύγκλιση συμφωνιών και τις παραμέτρους που αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ να τις λαμβάνουν υπόψη τους κατά τη συστηματική διαχείριση μιας διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το πλαίσιο του μοντέλου της NAA.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα επιβεβαίωσε την εφαρμογή του μοντέλου της NAA για το πλαίσιο στο οποίο μελέτησε, μέσω της αναλυτικής γενικευσιμότητας στην οποία αποσκοπούσε. Για τη περαιτέρω γενίκευση και την επιβεβαίωση της καθολικής χρήσης του μοντέλου της NAA στο πλαίσιο ενός έργου, απαιτείται σαφώς περαιτέρω έρευνα και μελέτη προκειμένου να αποτελέσει ένα εν δυνάμει πρότυπο στη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων και να συμπεριληφθεί σε βιβλία γνώσης των φορέων της διαχείρισης έργων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

2.1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Το ζήτημα των διαπραγματεύσεων στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται συνδεδεμένο με διάφορα επιστημονικά πεδία όπως αυτό των Οικονομικών, της Πολιτικής, της Νομικής, της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας, της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, της Λήψης Αποφάσεων, της Έρευνας Διαδικασιών, των Εφαρμοσμένων Μαθηματικών, ακόμη και της Πληροφορικής (Bichler et. al., 2003; Zhang et al., 2004; Sycara and Dai, 2010). Οι κοινωνικές επιστήμες επικεντρώνονται στην μελέτη εκείνων των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα της διαπραγμάτευσης ενώ η επιστήμη των μαθηματικών και των οικονομικών προσανατολίζεται στην τυποποίηση μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, τα διάφορα αυτά πεδία φαίνεται να αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς π.χ. η δημιουργία προτύπων διαπραγμάτευσης, από το πεδίο των μαθηματικών και οικονομικών, μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά στο πεδίο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω της παροχής αρχικά συμβουλών στους αποφασίζοντες για την χρήση και εφαρμογή των προτύπων αυτών, προκειμένου να οδηγηθούν μεταγενέστερα μέσω των διαπραγματεύσεων σε ένα άριστο αποτέλεσμα. Παρατηρείται οι κοινωνικές επιστήμες να διαδραματίζουν ένα περισσότερο περιγραφικό ρόλο στο φάσμα των διαπραγματεύσεων, ενώ η επιστήμη των μαθηματικών να προσεγγίζει το ζήτημα με έναν πιο κανονιστικό χαρακτήρα (Sycara and Dai, 2010).

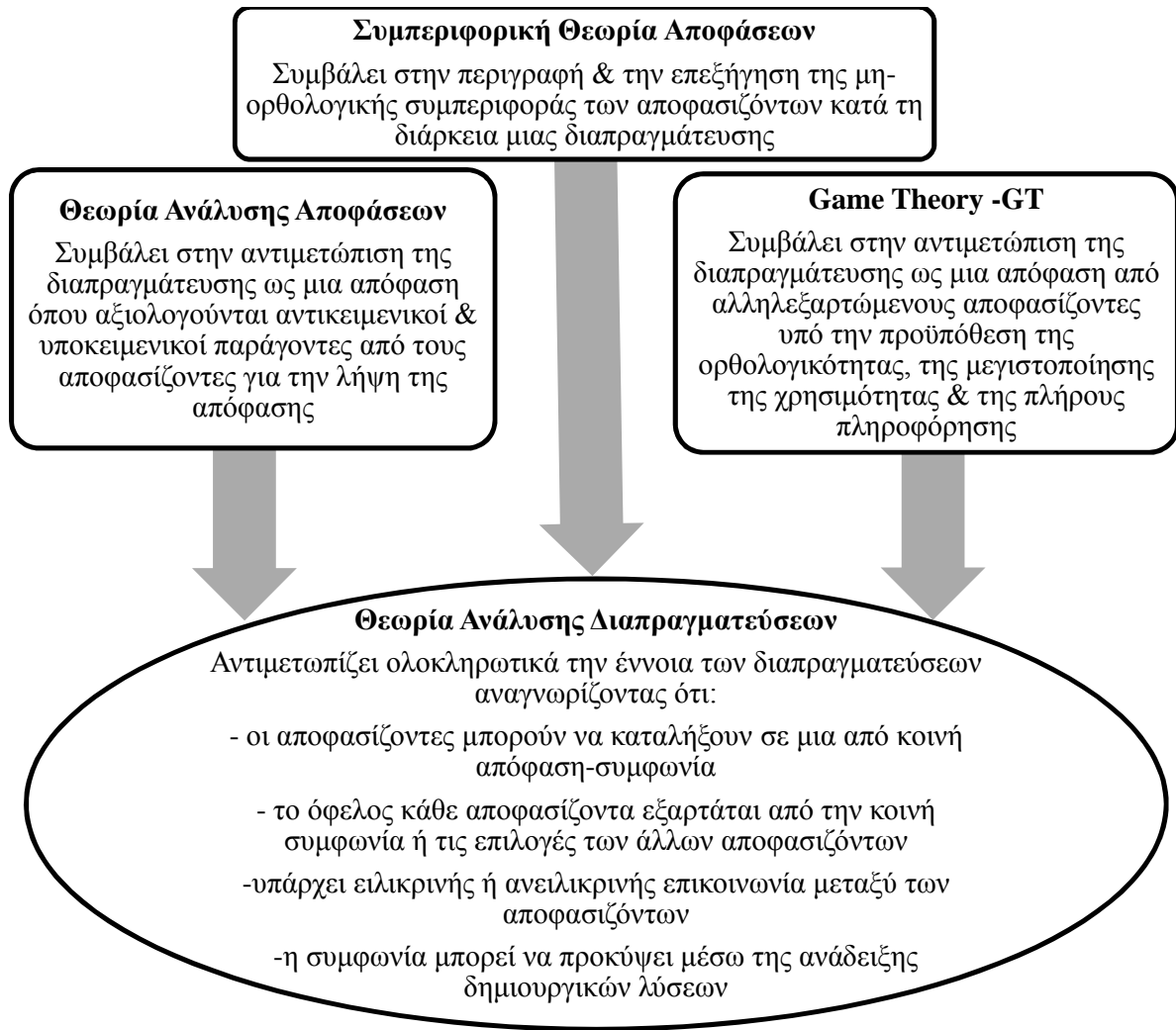
Στη βιβλιογραφία η θεωρία των διαπραγματεύσεων συνδέεται στενά με τη θεωρία της ανάλυσης αποφάσεων (Decision Analysis - DA) (Spector, 1993). Η DA επιχειρεί την κατανόηση ενός πολύπλοκου προβλήματος μέσω της αποσύνθεσής του σε επιμέρους προβλήματα. Στη συνέχεια, ενώνει τα επιμέρους αυτά κομμάτια προκειμένου να αποτιμήσει την συνολική κατάσταση του προβλήματος, παρέχοντας έτσι στον αποφασίζοντα ένα πλαίσιο με τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να εκτιμήσει για να προβεί στη λήψη της απόφασής του (Cleman, 1996). Το βασικότερο πλεονέκτημα όμως της DA είναι ότι παρέχει στο αποφασίζοντα υποστήριξη για να αξιολογήσει & να ιεραρχήσει τις εναλλακτικές του δράσεις πριν την λήψη της απόφασης αλλά και τα εν

δυνάμει αποτελέσματα των δράσεών του σύμφωνα με τις προτιμήσεις του. Ενσωματώνει, ουσιαστικά, στις αντικειμενικές παραμέτρους του προβλήματος απόφασης την υποκειμενική κρίση των αποφασιζόντων παρέχοντας έτσι καθοδήγηση για τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσουν για τη λήψη της απόφασης (Spector, 1993). Στο πλαίσιο μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης η θεωρία της DA παρέχει καθοδήγηση (Urbanaviciene et. al., 2009), με τη βοήθεια της στατιστικής (π.χ. ανάλυση παλινδρόμησης) αλλά και άλλων μεθόδων (πολυκριτήρια θεωρία χρησιμότητας, δένδρα αποφάσεων, πίνακες αποφάσεων), για τον τρόπο με τον οποίο τα διαπραγματευόμενα μέρη λαμβάνουν τις αποφάσεις τους (Kersten and Lo, 2001).

Ωστόσο, ο Raiffa et al. (2007) επισημαίνει ότι τα άτομα κατά την λήψη μιας απόφασης δεν συνηθίζουν να λειτουργούν μόνο μεθοδικά αλλά και διαισθητικά. Μάλιστα, τονίζει ότι τα άτομα κατά τη λήψη των αποφάσεών τους τείνουν να αποκλίνουν από την ορθολογικότητα, τη λογική δηλαδή που επιτάσσει μια μεθοδική αντιμετώπιση της απόφασης με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων εις όφελός τους. Οι Bazerman και Ghugh (2005) υπογραμμίζουν ότι ένας παράγοντας που στέκεται εμπόδιο στη λογική και σοφή λήψη αποφάσεων είναι αυτός των συναισθημάτων των ατόμων. Μάλιστα, πολλοί είναι οι ερευνητές (Daly, 1991; Adler et. al., 1998; Gray, 2003; Kopelman et. al., 2006; Druckman and Olekalns, 2008) που μελέτησαν την επίδραση των ανθρώπινων συναισθημάτων (όπως το άγχος, ο θυμός, η δυσπιστία, η αποδοκιμασία, η απογοήτευση κ.ά.) στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Την διάσταση αυτή, τη περισσότερο ευάλωτη από άποψη μεθοδικότητας, έρχεται να καλύψει η συμπεριφορική θεωρία αποφάσεων (Behavioral Decision Theory – BDT), η οποία εξετάζει τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν τα διαπραγματευόμενα μέρη, παρέχοντας μια πιο ρεαλιστική ερμηνεία στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Murtoaro και Kujala (2007), η BDT στη περίπτωση των έργων δύναται να προσφέρει προβλέψεις για τη πιθανή συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών του, στις περιπτώσεις για παράδειγμα όπου οι εμπλεκόμενοι μπορεί να διαφωνήσουν πάνω σε ζητήματα κατανομής πόρων και ενώ υπάρχει λογική διέξοδος στο πρόβλημά τους οι ίδιοι να αρνούνται να συνεργαστούν για την επίλυση της διαφωνίας τους λόγω προηγουμένων άλυτων προβλημάτων.

Συμπληρωματικά με τη θεωρία της DA και της BDT, η θεωρία των διαπραγματεύσεων υποστηρίζεται ένθερμα στη βιβλιογραφία, από οικονομικής πλευράς, από τη θεωρία των Παιγνίων (Game Theory – GT) (Chen et al., 2002; Ren et. al., 2002;

Raiffa, 2007; Murtoaro and Kujala, 2007). Η GT αναφέρθηκε αρχικά από τους Von Neumann και Morgenstern το 1944 (Jennings et. al., 2001) και εστιάζει στη μελέτη της λήψης αποφάσεων από αλληλεξαρτώμενους αποφασίζοντες όταν υφίσταται σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ τους (Σολδάτος, 2002). Αν και η GT χρησιμοποιεί βασικά στοιχεία της DA (Anumba et. al., 2003), μελετάται μεμονωμένα λόγω της ανεξαρτησίας που υφίσταται στις επιλογές των εμπλεκόμενων μερών. Ωστόσο, παρά την ανεξαρτησία των επιλογών κάθε αποφασίζοντα, οι επιλογές αυτές αλληλεπιδρούν σε ότι αφορά το τελικό αποτέλεσμα και επομένως καθορίζουν έμμεσα και το κέρδος (ή αλλιώς απόδοση) του καθενός (Raiffa, 2007). Κάθε διαπραγμάτευση, σύμφωνα με τον Brams (1990), μπορεί να αντιμετωπιστεί ως παίγνιο αρκεί να ανταπεξέρχεται σε τρεις βασικές προϋποθέσεις κατά Nash (1950). Υποτίθεται ότι οι αποφασίζοντες: α) συμπεριφέρονται ορθολογικά, β) σκοπεύουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης ή χρησιμότητάς τους και γ) είναι πλήρως ενήμεροι τόσο για τις επιλογές όσο και για τη χρησιμότητα που αποφέρουν όλες οι επιλογές στους ίδιους και στους αντιπάλους τους (Ren et. al., 2002). Οι υποθέσεις αυτές όμως κρίθηκαν αρκετά περιοριστικές καθώς συνήθως δεν ανταπεξέρχονται στις συνθήκες της πραγματικότητας. Πολύ συχνό είναι το φαινόμενο στην περίπτωση των έργων όπου ένας εργολάβος σκοπίμως δεν αναφέρει κρίσιμα χαρακτηριστικά των παραδοτέων του έργου πριν την σύναψη της σύμβασης, για να τα αναφέρει αργότερα στη φάση της εκτέλεσης και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους του. Στη περίπτωση αυτή όμως, σύμφωνα με τους Murtoaro και Kujala (2007) καταστρατηγείται η τρίτη υπόθεση της GT. Έτσι, η GT δέχεται κριτική για τα μη γενικευμένα αποτελέσματά της ενώ ταυτόχρονα θεωρείται και ασαφής ως προς την ικανότητά της να καλύψει τη “πλούσια” πραγματική διάσταση των διαπραγματεύσεων (Chatterjee, 1996).



Σχήμα 2.1 Η συμβολή των επιστημονικών πεδίων της Ανάλυσης Αποφάσεων (Decision Analysis), της Συμπεριφορικής Θεωρίας Αποφάσεων (Behavioural Decision Theory) & της Θεωρίας Παιγνίων (Game Theory) στην Ανάλυση των Διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η DA, η BDT και η GT συνυπάρχουν στη θεωρία των διαπραγματεύσεων και συνεισφέρει η κάθε μια με τις ιδιαιτερότητές της (Sebenius, 1992, cited by Murtoaro and Kujala, 2007). Ωστόσο, είναι προφανές ότι καθεμία μεμονωμένα αδυνατεί να καλύψει τη πολυδιάστατη φύση των διαπραγματεύσεων. Ο Kersten (1996) μάλιστα επισημαίνει ότι τις αδυναμίες και τα κενά των θεωριών αυτών στη προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν και να συστηματοποιήσουν τις διαπραγματεύσεις, συμπληρώνει, χωρίς σε καμία περίπτωση να τις αποδυναμώνει, η θεωρία της ανάλυσης

των διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis). Την έννοια της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων ή αλλιώς της κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων εισήγαγε ο Raiffa (1982), και της αποδίδει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: α) οι αποφασίζοντες μπορούν να καταλήξουν από κοινού σε μια συμφωνία, β) η απόδοση κάθε αποφασίζοντα εξαρτάται από τη κοινή απόφαση που θα ληφθεί ή από τις μεμονωμένες επιλογές των άλλων αποφασίζοντων, γ) υπάρχει, ειλικρινής ή όχι, επικοινωνία μεταξύ των αποφασίζοντων για τα θέματα που τους ενδιαφέρουν και δ) η συμφωνία μπορεί να προέλθει μέσω της συζήτησης μεταξύ των αποφασίζοντων και την ανάδειξη δημιουργικών λύσεων. Ο Sebenius (2009) αναφέρει ότι ο Raiffa ανέπτυξε ουσιαστικά την ανάλυση των διαπραγματεύσεων προκειμένου να γεφυρώσει το βαθύ χάσμα μεταξύ της κανονιστικής πλευράς των διαπραγματεύσεων, που επεξηγεί πως πρέπει να γίνονται οι διαπραγματεύσεις με βάση την ορθολογικότητα, και της περιγραφικής σκοπιάς που περιγράφει και επεξηγεί πως πραγματικά γίνονται.

2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σύμφωνα με τους Fricker και Grünbacher (2008), η ανάγκη για διαπραγμάτευση προκύπτει όταν δύο ή και περισσότερα μέρη επιθυμούν: α) να επιλύσουν μια μεταξύ τους σύγκρουση, β) να δημιουργήσουν κάτι νέο, το οποίο αδυνατεί να προκύψει από τη μεμονωμένη προσπάθεια του κάθε μέρους ή γ) να συμφωνήσουν για τη, μεταξύ τους, διανομή περιορισμένων πόρων (π.χ. χρημάτων, χρόνου). Αναλόγως της αιτίας που οδηγεί σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης, στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί ποικίλοι ορισμοί από διάφορους ερευνητές.

Το 1979 ο Gulliver έδωσε έναν ορισμό της διαπραγμάτευσης βασιζόμενο έντονα στο στοιχείο της σύγκρουσης. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό τα άτομα διαπραγματεύονται για να βρουν αποδεκτές λύσεις για τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις που έχουν στα κοινά ζητήματα που τους απασχολούν. Η οπτική των Rosenschein και Zlotkin το 1994 δίνει περισσότερη έμφαση στο στοιχείο της συνεργασίας καθώς αντιλαμβάνεται τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων των διαπραγματευομένων μερών, τα οποία θα πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να βρεθεί ένα «κοινό έδαφος» εναλλακτικών λύσεων και να ληφθεί μια ομόφωνη απόφαση (Ren et. al., 2002). Η Thompson το 2000 ορίζει την διαπραγμάτευση ως μια κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ

ατόμων, μέσω της οποίας τα διαπραγματευόμενα μέρη αποφασίζουν τον τρόπο κατανομής σπανίων πόρων (Olekalns and Smith, 2003). Σε πιο γενικές γραμμές, το 1990 οι Murnighan και Bazerman ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως “ένα πλαίσιο όπου δύο ή και περισσότερα μέρη με διαφορετικές προτιμήσεις λαμβάνουν κοινές αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους” (Gibbins, 2001). Όπως φαίνεται, στη βιβλιογραφία υπάρχει μια ποικιλία απόψεων ως προς τον ακριβή ορισμό της διαπραγμάτευσης. Η ποικιλομορφία αυτή, σύμφωνα με τους Zartman (1981) και τους Rosenschein και Zlotkin (1994), οφείλεται σε σημαντικό βαθμό και στα διαφορετικά είδη έρευνας που διεξάγει κάθε ερευνητής (Ren et. al., 2002). Στη σύγχρονη πλέον βιβλιογραφία (Mouzas, 2006; Sycara and Dai, 2010), η διαπραγμάτευση ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ιδιοτελών μερών με διαφορετικά υπόβαθρα και ενδιαφέροντα που έχουν σκοπό τη σύναψη μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί τις προτιμήσεις και τους περιορισμούς όλων των μερών.

Πίνακας 2.1 Συνοπτικός πίνακας των ορισμών της διαπραγμάτευσης

Ορισμός Διαπραγμάτευσης		Χαρακτηριστικά ορισμού
Gulliver (1979)	Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλήματος , στην οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να βρουν αποδεκτές λύσεις για τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις που έχουν στα κοινά ζητήματα που τους απασχολούν.	<ul style="list-style-type: none"> • Διαδικασία επίλυσης προβλήματος. • Σκοπός: ο εντοπισμός λύσεων στις διαφωνίες & συγκρούσεις των διαπραγματευομένων.
Murnighan & Bazerman (1990)	Η διαπραγμάτευση είναι ένα πλαίσιο όπου δύο ή και περισσότερα μέρη με διαφορετικές προτιμήσεις λαμβάνουν κοινές αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους .	<ul style="list-style-type: none"> • Πλαίσιο λήψης αποφάσεων των διαπραγματευομένων. • Οι διαπραγματευόμενοι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. • Σκοπός: η λήψη κοινών αποφάσεων. • Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι διαπραγματευόμενοι επηρεάζουν την ευημερία τους.
Rosenschein & Zlotkin (1994)	Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων των διαπραγματευομένων μερών τα οποία θα πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να βρεθεί ένα «κοινό έδαφος» εναλλακτικών λύσεων και να ληφθεί μια ομόφωνη απόφαση .	<ul style="list-style-type: none"> • Διαδικασία λήψης αποφάσεων. • Οι διαπραγματευόμενοι συνεργάζονται για εύρεση κοινού εδάφους. • Σκοπός: η λήψη μιας ομόφωνης απόφασης.

Ορισμός Διαπραγμάτευσης		Χαρακτηριστικά ορισμού
Thompson (2000)	Η διαπραγμάτευση είναι μια κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων , μέσω της οποίας τα διαπραγματευόμενα μέρη αποφασίζουν τον τρόπο κατανομής σπανίων πόρων .	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. • Σκοπός: η λήψη απόφασης για την κατανομή σπανίων πόρων.
Mouzas (2006)	Η διαπραγμάτευση ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ιδιοτελών μερών με διαφορετικά υπόβαθρα και ενδιαφέροντα που έχουν σκοπό τη σύναψη μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί τις προτιμήσεις και τους περιορισμούς όλων των μερών.	<ul style="list-style-type: none"> • Δυναμική διαδικασία μεταξύ των διαπραγματευομένων. • Οι διαπραγματευόμενοι είναι αλληλοεξαρτώμενα & ιδιοτελή μέρη με διαφορετικά ενδιαφέροντα & υπόβαθρα. • Σκοπός: η σύναψη συμφωνίας μεταξύ των διαπραγματευομένων. • Η συμφωνία θα πρέπει να εξυπηρετεί τις προτιμήσεις & τους περιορισμούς των διαπραγματευομένων.
Sycara & Dai (2010)		

Είναι φανερό ότι η έννοια της διαπραγμάτευσης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και καθένας έχει αποδώσει τον ορισμό της διαπραγμάτευσης εστιάζοντας σε εκείνες τις πτυχές του ζητήματος που σχετίζονται ειδικότερα με το ερευνητικό του ενδιαφέρον. Ωστόσο από το συνοπτικό πίνακα 2.1 για τους διαφορετικούς ορισμούς των διαπραγματεύσεων παρατηρείται ότι αν και η διατύπωση των ορισμών είναι διαφορετική, υπάρχει μια κοινή διάσταση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα:

- Η διαπραγμάτευση αποτελεί μια **δυναμική διαδικασία** ή **αλληλεπίδραση** μεταξύ ατόμων για τη **λήψη αποφάσεων**.
- Οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα άτομα μπορεί να αφορούν μεταξύ τους **διαφωνίες και συγκρούσεις σε ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος**, τη **κατανομή σπανίων πόρων** ή τη γενικότερη λήψη **κοινών αποφάσεων** όπου το κάθε άτομο μεμονωμένα δεν θα μπορούσε να καταλήξει.
- Τα **μέρη** που συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση είναι **αλληλοεξαρτώμενα** και **ιδιοτελή** με **διαφορετικές προτιμήσεις**, **διαφορετικά ενδιαφέροντα** και **διαφορετικά υπόβαθρα** και καλούνται να **συνεργαστούν** για τη διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης.
- **Σκοπός** της διαπραγμάτευσης είναι ο εντοπισμός λύσεων **στις διαφωνίες των μερών** ή γενικότερη **λήψη μιας κοινής απόφασης** ή αλλιώς η **σύναψη μιας συμφωνίας**.

- Η **λύση, απόφαση, συμφωνία** που καταλήγουν οι διαπραγματευόμενοι θα πρέπει να **ικανοποιεί τις διαφορετικές προτιμήσεις και ενδιαφέροντα των διαπραγματευομένων** καθώς **επηρεάζει την ευημερία τους**.

Παρά τη πολυφωνία που υφίσταται ως προς τον ακριβή ορισμό της διαπραγμάτευσης, ο Lewicki et. al. (2003) σημειώνει ότι οι καταστάσεις που μπορούν να διαχειριστούν με διαπραγμάτευση εμφανίζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά:

1. Υπάρχουν **δύο ή και περισσότερα μέρη** που διαπραγματεύονται. Τα μέρη αυτά μπορεί να είναι άτομα, ομάδες ατόμων ή και οργανισμοί. Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση της αυτό-διαπραγμάτευσης, της εσωτερικής διαπραγμάτευσης ενός ατόμου για μια απόφαση που θέλει να πάρει, όπως π.χ. αν θα επιλέξει το βράδυ να πάει να δει μια ταινία στο κινηματογράφο ή να παρακολουθήσει μια θεατρική παράσταση.
2. Υπάρχει **σύγκρουση συμφερόντων των διαπραγματευομένων μερών**. Ο λόγος που τα μέρη έρχονται αντιμέτωπα με μια κατάσταση διαπραγμάτευσης είναι γιατί συνήθως τα ενδιαφέροντάς τους δεν ταυτίζονται. Εξαιτίας των μη κοινών ενδιαφερόντων επέρχεται η σύγκρουση μεταξύ τους, την οποία και προσπαθούν να επιλύσουν μέσω της διαπραγμάτευσης.
3. Τα μέρη εμπλέκονται στη διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης γιατί αποβλέπουν σε μια **καλύτερη συμφωνία**. Εκτιμούν ότι μπορούν να ασκήσουν επιρροή στο άλλο μέρος και να κερδίσουν κάτι παραπάνω από ότι αν δεν διαπραγματευόταν και απλά δεχόταν τη προσφορά της άλλης πλευράς.
4. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συνήθως διαπραγματεύονται όταν **δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι τρόποι** για την επίλυση της σύγκρουσής τους. Επιλέγουν, λοιπόν, την «οδό» της διαπραγμάτευσης προκειμένου να επέλθει η συμφωνία παρά να προκύψει διαμάχη ή ίσως μια προσωρινή λύση συμβολαίου ή μια ανώτατη αρχή να αναλάβει την επίλυση της σύγκρουσης.
5. Υπό τις συνθήκες μιας διαπραγμάτευσης, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών αναμένεται να υπάρχει μια **διάθεση «δούνε και λαβείν»**. Αν και κάθε διαπραγματευόμενο μέρος υποστηρίζει αρχικά σθεναρά τη θέση του, υπάρχει ταυτόχρονα και η πίεση για την εύρεση μιας κοινής λύσης. Έτσι στο βωμό της συναίνεσης κάθε πλευρά διαφοροποιεί την αρχική της θέση και θυσιάζει κάποια από τα οφέλη της προκειμένου να υπάρξει σύγκλιση.

6. Κατά τη διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να διαχειρίζονται καταλλήλως και οι **μη υλικές παράμετροι** οι οποίες δύναται να επηρεάζουν την έκβαση της συμφωνίας. Τέτοιου είδους παράμετροι έχουν συνήθως ψυχολογικό χαρακτήρα ή μπορεί να σχετίζονται με τις αξίες και τα πιστεύω ενός ατόμου.

Ο Lewicki et. al. (2003) επισημαίνει ότι είναι σημαντική η ικανότητα αναγνώρισης των χαρακτηριστικών στοιχείων μιας κατάστασης διαπραγμάτευσης, καθώς πολλές φορές οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται υπό τέτοιου είδους συνθήκες. Έτσι, αποδέχονται την όποια προσφορά τους δίνει η άλλη πλευρά χωρίς να διαπραγματευτούν, χάνοντας την ευκαιρία να αποκομίσουν μια καλύτερη προσφορά εις όφελός τους. Ωστόσο, εξίσου σημαντική είναι και η ικανότητα να εκτιμάει κανείς και τις συνθήκες εκείνες που δεν τον ευνοούν να εμπλακεί σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης. Οι συνθήκες αυτές είναι δυνατό να σχετίζονται με τις παρακάτω παραμέτρους (Levinson et. al.,1999, cited by Lewicki et. al., 2003):

1. **Σκοπιμότητα**: Το άτομο **δεν έχει κάποιο συμφέρον** επί του ζητήματος της διαπραγμάτευσης. Έτσι, στη περίπτωση αυτή αν εμπλακεί στη διαπραγμάτευση δεν θα αποκομίσει κάποιο όφελος παρά μόνο ζημία.
2. **Απώλεια κεκτημένων**: Το άτομο με τη συμμετοχή του στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων **ενδέχεται να χάσει τα κεκτημένα του**. Επομένως, θα πρέπει να εξετάσει εναλλακτικές εκτός της διαπραγμάτευσης.
3. **Διάρκεια**: Δεν υπάρχουν τα **κατάλληλα χρονικά περιθώρια**. Η πίεση του χρόνου δεν αφήνει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων να αναπτυχθεί σωστά, πιθανές εναλλακτικές λύσεις μπορεί να παραβλεφθούν και η συμφωνία να μην είναι η καλύτερη δυνατή.
4. **Χρόνος**: Η **χρονική στιγμή που θα γίνει η διαπραγμάτευση δεν είναι η κατάλληλη**. Πιθανόν ένα άτομο με την αναβολή των διαπραγματευτικών διαδικασιών και τη πραγματοποίησή τους σε μεταγενέστερο χρόνο να έχει στη συνέχεια στοιχεία ή πληροφορίες που να βελτιώνουν τη διαπραγματευτική του δύναμη και να επιτύχει μια καλύτερη συμφωνία.
5. **Πλαίσιο**: Ζητείται από το άτομο, προκειμένου να υπάρξει επιτυχημένη διαπραγμάτευση, **να παρανομήσει ή να παραβεί τα ήθη και τις αξίες του**. Αν το κάνει, σε βραχυπρόθεσμους όρους μπορεί να υπάρξει συμφωνία,

μακροπρόθεσμα όμως το άτομο δεν ωφελείται καθώς διακυβεύει στοιχεία της προσωπικότητάς του.

6. **Εμπιστοσύνη**: Δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη από τα διαπραγματευόμενα μέρη. Όταν **δεν υπάρχει το στοιχείο της εμπιστοσύνης** κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, τότε το πιθανότερο είναι να μην υπάρχει εμπιστοσύνη και σε ότι αφορά τη τήρηση της μεταξύ τους συμφωνίας.
7. **Ετοιμότητα και επάρκεια**: Το άτομο δεν έχει προετοιμαστεί για να συμμετάσχει σε μια διαδικασία διαπραγματεύσεων. Χωρίς σωστή προετοιμασία είναι σχεδόν βέβαιο ότι περισσότερες συμφέρουσες εναλλακτικές θα γίνουν αντιληπτές εκ των υστέρων και εφόσον το άτομο θα έχει ήδη συναινέσει σε μια λύση λιγότερο ικανοποιητική.

Συνεπώς, ένα άτομο, μια ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός θα πρέπει αφενός να αναγνωρίζει πότε βρίσκεται σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης και αφετέρου να αξιολογεί αν οι συνθήκες είναι κατάλληλες για να συμμετέχει. Ωστόσο η διαπραγμάτευση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια απλή διαδικασία. Χρειάζεται ολοκληρωτική γνώση της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων, κατάλληλη προετοιμασία και εφαρμογή τακτικών που θα συμβάλλουν στην επιτυχημένη έκβασή τους. Επομένως, **δεν πρόκειται για μια ασυνείδητη διαδικασία**, όπως λανθασμένα μπορεί να θεωρείται από μη ειδικούς, **αλλά για μια συστηματική προσπάθεια**, όπως τονίζουν συγγραφείς και ερευνητές του επιστημονικού αυτού πεδίου.

2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Στην προηγούμενη ενότητα δόθηκε ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά μιας διαπραγμάτευσης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες, απαραίτητες για τη κατανόηση της θεωρίας των διαπραγματεύσεων. Οι έννοιες των διαπραγματευόμενων μερών, των ζητημάτων μιας διαπραγμάτευσης, του θεματολογίου της διαπραγμάτευσης, οι θέσεις και τα ενδιαφέροντα των μερών που εμπλέκονται καθώς και οι στρατηγικές διαπραγμάτευσης που εφαρμόζονται αποτελούν συστατικά στοιχεία μιας διαπραγμάτευσης και αναλύονται παρακάτω.



Σχήμα 2.2 Θεμελιώδεις έννοιες στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης

2.3.1. Διαπραγματευόμενα μέρη (Negotiation Parties)

Τα διαπραγματευόμενα μέρη είναι οι συμμετέχοντες στη διαπραγματευτική διαδικασία (Ermolayev and Keberle, 2006), οι οποίοι μπορεί να είναι άτομα, ομάδες ατόμων ή και οργανισμοί. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η ιδιοτελής συμπεριφορά που αναπτύσσουν κατά τη διαπραγμάτευση (Murtoaro and Kujala, 2007). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα διαπραγματευόμενα μέρη μπορεί να είναι δύο ή και περισσότερα. Ανάλογα με τον αριθμό των μερών που συμμετέχουν, στη βιβλιογραφία γίνεται ο διαχωρισμός μεταξύ **διμερής (two-party)** και **πολυμερής (multi-party)** διαπραγμάτευσης αντίστοιχα (Crump, 2006). Όταν εμπλέκονται τρία ή και περισσότερα μέρη είναι λογικό η διαδικασία της διαπραγμάτευσης να γίνεται πιο πολύπλοκη από ότι όταν συμμετέχουν δύο μόνο μέρη. Ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο στις πολυμερείς διαπραγματεύσεις, είναι η δημιουργία υποομάδων των μερών που έχουν τον χαρακτήρα **προσωρινών συμμαχιών (coalitions)**. Ο σχηματισμός αυτός των συνασπισμών εξηγείται από τη προτίμηση που έχουν τα μέρη να διαπραγματεύονται με λιγότερα στον αριθμό μέρη εντός μιας μικρής ομάδας έναντι μιας πολυμελούς ομάδας (Beest, Van Kleef and Dijk, 2008). Εξυπακούεται ότι τα μέρη που ανήκουν στον ίδιο συνασπισμό έχουν ή υιοθετούν τα ίδια ενδιαφέροντα (Polzer et. al., 1998, cited by Money and Allred, 2009). Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να

σημειωθεί είναι ότι μια πολυμερής διαπραγμάτευση είναι δυνατό, μέσω των δυνάμεων των συνασπισμών της, να μετατραπεί εν τέλει σε διμερής (Crump, 2006).

2.3.2. Διαπραγματευόμενο θέμα (Negotiation Issue)

Το Διαπραγματευόμενο θέμα αφορά στο αντικείμενο της διαπραγμάτευσης (Vo, Padgham and Cavedon, 2007). Μια διαπραγμάτευση μπορεί να μην αφορά σε ένα μόνο θέμα αλλά και περισσότερα. Αναλόγως του πλήθους των θεμάτων μιας διαπραγμάτευσης γίνεται η κατηγοριοποίηση στη βιβλιογραφία σε **μονοθεματική διαπραγμάτευση (single-issue negotiation)** και **πολυθεματική (multi-issue negotiation)** (Baek and Kim, 2007).

Στις περισσότερες των περιπτώσεων όμως οι διαπραγματεύσεις είναι πολλαπλών θεμάτων και αντιμετωπίζονται με τρεις κυρίως μεθόδους. Βασική παράμετρος που συνεκτιμάται στον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης της πολυθεματικής διαπραγμάτευσης είναι η σχέση μεταξύ των θεμάτων. Σύμφωνα με τους Ermolayev και Keberle (2006), τα θέματα μπορεί να είναι είτε αλληλεξαρτώμενα είτε όχι. Ένα θέμα θεωρείται αλληλεξαρτώμενο όταν η απόφαση που θα ληφθεί για το συγκεκριμένο εξαρτάται και από τις αποφάσεις που θα ληφθούν και στα υπόλοιπα θέματα. Αντίθετα, ένα μη αλληλεξαρτώμενο θέμα μπορεί να διαπραγματευθεί ξεχωριστά από τα υπόλοιπα, δίχως να επηρεάζεται από τις συμφωνίες των άλλων θεμάτων. Εφόσον τα θέματα σε μια πολυθεματική διαπραγμάτευση δεν είναι αλληλεξαρτώμενα, σημαίνει ότι μπορούν να διαπραγματευθούν ξεχωριστά το ένα με το άλλο και επομένως η πολυθεματική διαπραγμάτευση είναι δυνατόν να μετατραπεί σε μια σειρά από μονοθεματικές διαπραγματεύσεις. Δεν ισχύει βέβαια το ίδιο και για τη περίπτωση που τα θέματα δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Συνεπώς, ένας προτεινόμενος τρόπος αντιμετώπισης των πολυθεματικών διαπραγματεύσεων είναι η διαπραγμάτευση όλων των θεμάτων μαζί ως ένα πακέτο (package deal). Η πρόταση αυτή συνδέει τα θέματα μεταξύ τους, τα θεωρεί αλληλεξαρτώμενα και δίνει τη δυνατότητα στα διαπραγματευόμενα μέρη να κάνουν ανταλλαγές (tradeoffs) μεταξύ των διαφόρων θεμάτων. Ο δεύτερος τρόπος είναι η ταυτόχρονη διαπραγμάτευση των θεμάτων (simultaneous negotiation), μεταξύ των οποίων όμως δεν υφίσταται κάποια σχέση εξάρτησης και αποκλείονται έτσι οι ανταλλαγές. Η τελευταία εναλλακτική είναι η σειριακή διαπραγμάτευση (sequential procedure), όπου τα θέματα διαπραγματεύονται το ένα μετά το άλλο με συγκεκριμένη σειρά και θεωρούνται

επίσης ανεξάρτητα χωρίς την ύπαρξη ανταλλαγών (Raiffa, 1982, cited by Fatima et. al. 2006). Η Fatima et. al. (2004) αναφέρει ότι μια διαπραγμάτευση που τα θέματά της αντιμετωπίζονται είτε ως πακέτο είτε ταυτόχρονα αποτελεί σαφώς μια πιο πολύπλοκη διαδικασία για τα διαπραγματευόμενα μέρη από ότι μια σειριακή διαπραγμάτευση. Επίσης, υπογραμμίζει (Fatima et. al., 2007) ότι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για την αντιμετώπιση της πολυθεματικής διαπραγμάτευσης, είναι μια κρίσιμη απόφαση για τους εμπλεκόμενους καθώς είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την έκβαση όλης της διαδικασίας. Τέλος, οι Sycara και Dai (2010) επισημαίνουν ότι οι διαπραγματευόμενοι θα πρέπει επιπλέον να αποφασίσουν και για το τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστούν οι συμφωνίες των διαφόρων θεμάτων, αν δηλαδή εφαρμοστούν όλες μαζί στο τέλος ή κάθε φορά που θα συνάπτεται μια συμφωνία για ένα θέμα θα εφαρμόζονται και τα όσα προηγουμένως έχουν συμφωνηθεί.

2.3.3. Θεματολόγιο της διαπραγμάτευσης (Negotiation Agenda)

Σύμφωνα με τους Fatima, Wooldridge και Jennings (2004), το κύριο ερώτημα που προκύπτει στη περίπτωση της σειριακής πολυθεματικής διαπραγμάτευσης είναι με ποια σειρά θα γίνει η διαπραγμάτευση των θεμάτων, δηλαδή ποιο θα είναι το θεματολόγιο της διαπραγμάτευσης. Ο καθορισμός του θεματολογίου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός καθώς διαφορετικά θεματολόγια, δηλαδή διαφορετικές προτεραιότητες στη σειρά διαπραγμάτευσης των θεμάτων είναι πιθανό να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Ένα θεματολόγιο μπορεί να καθοριστεί είτε εξωγενώς είτε ενδογενώς. Ένα εξωγενές θεματολόγιο καθορίζει εξολοκλήρου τη σειρά με την οποία θα διαπραγματευτούν όλα τα θέματα εκ των προτέρων. Αυτό σημαίνει ότι οι διαπραγματευόμενοι γνωρίζουν εξαρχής ότι πρώτα θα διαπραγματευτούν και θα συμφωνήσουν για το θέμα Α, κατόπιν για το θέμα Β, στη συνέχεια για το θέμα Γ κ.ο.κ. Το ενδογενές θεματολόγιο είναι περισσότερο ευέλικτο, διαμορφώνεται καθ' όλη την διαδικασία της διαπραγμάτευσης και δίνει στα διαπραγματευόμενα μέρη το περιθώριο να αποφασίσουν, εφόσον έχουν διαπραγματευτεί το θέμα Α αν θα συνεχίσουν τη πορεία της διαπραγμάτευσης με το θέμα Β ή Γ.

Ο Lewicki et. al. (2003) ορίζει το θεματολόγιο της διαπραγμάτευσης όχι μόνο ως τη σειρά με την οποία θα διαπραγματευθούν τα διάφορα θέματα αλλά και ως το γενικότερο σύνολο των θεμάτων μιας διαπραγμάτευσης. Αποτελεί κατά κάποιον τρόπο τον οδηγό του

διαπραγματευόμενου μέρους για το σύνολο των θεμάτων που θα θέσει υπό διαπραγμάτευση καθώς επίσης και για την σειρά με την οποία επιθυμεί να τα συζητήσει. Ωστόσο, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο τα θεματολόγια των διαπραγματευόμενων να διαφέρουν είτε μεταξύ τους είτε ως προς ένα κοινό αρχικό θεματολόγιο. Αυτό φυσικά δημιουργεί προβλήματα καθώς οι διαπραγματευόμενοι, και κυρίως οι έμπειροι, αρνούνται συνήθως να διαπραγματευτούν θέματα για τα οποία δεν είναι ενήμεροι και δεν έχουν προετοιμαστεί, με αποτέλεσμα να διακόπτονται οι διαδικασίες των διαπραγματεύσεων και να υπάρχουν χρονικές καθυστερήσεις. Τέτοιου είδους προβλήματα αποφεύγονται ως επί το πλείστο με τη καθιέρωση ενός συμφωνημένου θεματολογίου από όλες τις πλευρές πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων.

Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι το θεματολόγιο μιας διαπραγμάτευσης έχει καταλυτικό ρόλο σε όλη την διαδικασία. Η Reardon (2004) όχι μόνο αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα αυτή, τονίζει και τη σημαντικότητα του σωστού σχεδιασμού ενός θεματολογίου. Υποστηρίζει ότι αρχικά θα πρέπει να γίνει ιεράρχηση και ταξινόμηση των θεμάτων, σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα, δηλαδή σε αυτά που είναι πιο σημαντικά και σε αυτά που είναι λιγότερο σημαντικά. Ο διαχωρισμός αυτός είναι απαραίτητος καθώς προτρέπει τους διαπραγματευόμενους να αποφασίσουν αν θα ξεκινήσουν τη διαπραγμάτευση με τα πρωτεύοντα θέματα ή τα δευτερεύοντα. Τα τελευταία είναι εκείνα στα οποία υπάρχει συνήθως πιο εύκολα συμφωνία μεταξύ των μερών και έτσι όταν επιλέγεται να ξεκινήσει με αυτά η διαπραγμάτευση, δημιουργείται αυτομάτως και ένα κλίμα συνεργασίας. Ωστόσο, το κλίμα αυτό δεν είναι δεδομένο ότι μπορεί να διατηρηθεί μέχρι το τέλος της διαπραγμάτευσης αφού όταν έρθουν στο προσκήνιο για συζήτηση τα πρωτεύοντα θέματα τότε οι συνθήκες αλλάζουν, τα συναισθήματα γίνονται πιο εχθρικά και είναι πιθανό να εκδηλωθούν συγκρούσεις. Από την άλλη πλευρά, είναι πολλοί και οι διαπραγματευόμενοι που επιλέγουν να συζητήσουν πρώτα τα σημαντικότερα θέματα αφήνοντας για το τέλος τα δευτερεύοντα. Δε μπορεί να πει κανείς ότι κάποια προσέγγιση υπερέχει της άλλης αλλά η καταλληλότητα της καθεμιάς εξαρτάται κάθε φορά από τη περιρρέουσα ατμόσφαιρα, τα χρονικά περιθώρια και φυσικά τα ενδιαφέροντα και τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να εκτιμήσει ένα διαπραγματευόμενο μέρος κατά τον σχεδιασμό του θεματολογίου είναι αν η συμφωνία σε ένα θέμα υπέρ του μπορεί να προκαλέσει και το κλείσιμο συμφωνιών υπέρ του και σε άλλα θέματα, να δημιουργήσει δηλαδή ένα ντόμινο συμφωνιών εις όφελός του. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «**επίδραση ντόμινο στο θεματολόγιο**» (**agenda domino**

effect) και βασίζεται στη λογική ότι ένα μέρος που θα κάνει παραχώρηση σε ένα θέμα, είναι πολύ πιθανό ότι θα παραχωρήσει και σε σχετικά με αυτό θέματα. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό ο διαπραγματευόμενος να εξετάσει ένα τέτοιο ενδεχόμενο όταν βάζει τις προτεραιότητες στη σειρά των θεμάτων. Συνεπώς, είναι δεδομένο ότι η ύπαρξη ενός θεματολογίου και ιδιαίτερα ο στρατηγικός σχεδιασμός του είναι απαραίτητα προκειμένου τα διαπραγματευόμενα μέρη να εξυπηρετήσουν τα ενδιαφέροντα και τους στόχους τους.

2.3.4. Θέσεις (positions) και ενδιαφέροντα (interests) των διαπραγματευομένων μερών

Η θέση ενός διαπραγματευομένου είναι η στάση του πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, δίχως όμως να αντανακλάται σε αυτή ο λόγος για τον οποίο έχει τη στάση αυτή. Αντίθετα, στο ενδιαφέρον αντικατοπτρίζεται η ανάγκη και η επιθυμία του διαπραγματευόμενου, η αιτία για την οποία τον ενδιαφέρει ένα θέμα (Tao et. al., 2006). Ουσιαστικά, κάθε θέση εκφράζει ένα συγκαλυμμένο ενδιαφέρον. Η μεν θέση δίνει απάντηση στο ερώτημα τι θέλει να κερδίσει κάθε μέρος από τη διαπραγμάτευση ενώ το ενδιαφέρον απαντά στο γιατί το επιθυμεί (Brett, 2007). Υπάρχουν διαπραγματεύσεις που βασίζονται στις θέσεις των μερών (**Position Based Negotiation - PBN**) και διαπραγματεύσεις που βασίζονται στα ενδιαφέροντά τους (**Interest Based Negotiation - IBN**). Στις μεν πρώτες τα μέρη κρατούν σταθερή τη θέση τους και ανταλλάσσουν προτάσεις έως ότου παραιτηθεί ένα ή και περισσότερα μέρη. Εάν δεν υπάρξει παραχώρηση από κάποια πλευρά δεν διευθετείται και η διαφωνία τους. Από την άλλη πλευρά βρίσκονται οι διαπραγματεύσεις που βασίζονται στα ενδιαφέροντα, οι οποίες προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να εκπληρώσουν τα ενδιαφέροντα κάθε πλευράς, ικανοποιώντας έτσι και τις θέσεις τους. Εντοπίζοντας τα ενδιαφέροντα που βρίσκονται πίσω από τις θέσεις των μερών αυξάνονται και οι πιθανότητες να βρεθεί μια αρεστή λύση για όλους μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας (Tao et. al., 2006).

Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι οι διαπραγματεύσεις που βασίζονται στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις των διαπραγματευομένων έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες λύσεις στα εμπλεκόμενα μέρη τους. Ένα πολύ εύστοχο παράδειγμα που αποδεικνύει τη καταλληλότητα της διαπραγμάτευσης βάσει των ενδιαφερόντων είναι αυτό με τις δύο αδερφές που επιθυμούν ένα πορτοκάλι. Η θέση και των δύο είναι ότι επιθυμούν το πορτοκάλι. Ωστόσο, η μία το επιθυμεί για να το

καταναλώσει ενώ η άλλη για να χρησιμοποιήσει το φλοιό του και να φτιάξει ένα γλυκό, δηλαδή τα ενδιαφέροντά τους διαφέρουν. Αν διαπραγματευόταν σύμφωνα με τη θέση τους τότε το πιθανότερο είναι πως θα έπαιρναν από μισό πορτοκάλι. Αντίθετα, η διαπραγμάτευση βάσει των ενδιαφερόντων τους θα κάλυπτε στο μέγιστο τις ανάγκες τους, ικανοποιώντας και τις δύο (Hilligsoe and Jakobsen, 2009). Βέβαια, η IBN έχει ένα βαθμό δυσκολίας κατά την εφαρμογή της καθώς αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία, η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται και από την υπομονή των διαπραγματευομένων, τη διάθεσή τους για συνεργασία και την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ακόμη όμως και υπό αυτούς τους περιορισμούς το σίγουρο είναι ότι κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να δίνεται έμφαση στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις των διαπραγματευομένων μερών (Acuff, 2008).

2.3.5. Στρατηγικές διαπραγμάτευσης: Διανεμητική (distributive) και Ενοποιητική (integrative) διαπραγμάτευση

Στο ερευνητικό πεδίο των διαπραγματεύσεων, μεγάλη συζήτηση γίνεται στη βιβλιογραφία επί του ζητήματος της **διανεμητικής (distributive)** και **ενοποιητικής (integrative)** διαπραγμάτευσης (Moran and Ritov, 2007; Stuart, 2011). Ο διαχωρισμός αυτός προτάθηκε από τους Walton και McKersie το 1965 (Kersten, 2001) και αναφέρεται σε διαφορετικούς τρόπους ανάπτυξης μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Αναλόγως της στρατηγικής που επιλέγεται, υιοθετούνται και οι ανάλογες συμπεριφορές και στρατηγικές, οι οποίες οδηγούν περαιτέρω και σε αντίστοιχα αποτελέσματα (Ma et. al, 2002). Θεωρείται δεδομένο, ότι τα μέρη επιλέγουν εκείνη τη στρατηγική διαπραγμάτευσης που μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα την επίτευξη των στόχων τους (Ness and Haugland, 2005). Την επιλογή μεταξύ μιας διανεμητικής ή ενοποιητικής διαπραγμάτευσης, οι Lax και Sebenius το 1986 την αναγάγουν στην επιλογή μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης που «**διεκδικεί αξία**» ή «**δημιουργεί αξία**» και τη καθιέρωσαν στη βιβλιογραφία με την ονομασία «**Το Δίλλημα του Διαπραγματευτή**» (Sebenius, 2009) (σχήμα 2.3). Το δίλλημα μεταξύ των δύο στρατηγικών διαπραγμάτευσης εστιάζει ουσιαστικά στην επιλογή των μερών να αναπτύξουν μια ανταγωνιστική συμπεριφορά που διεκδικεί αξία και θα χαρακτηριστεί ως διανεμητική ή μιας συνεργατικής συμπεριφοράς που θα δημιουργεί αξία και θα αποτελεί μια ενοποιητική διαπραγμάτευση (Allred, 2000). Με τον όρο «δημιουργία

αξίας» ή αλλιώς «μεγέθυνση της πίτας» εννοούνται οι προσπάθειες των διαπραγματευομένων να αυξήσουν τη κοινή «πίτα» των κερδών τους ώστε να αποκομίσουν στη συνέχεια μεγαλύτερο μερίδιο και να βελτιώσουν έτσι τη θέση τους (Luncean, 2011). Όπως είναι αναμενόμενο, κάθε στρατηγική διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται σε διαφορετικές καταστάσεις και έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τα οποία και αναλύονται ακολούθως.



Σχήμα 2.3 Το δίλλημα του Διαπραγματευτή

Η διαδικασία μιας **διανεμητικής διαπραγμάτευσης** χαρακτηρίζεται από πλήρη σύγκρουση συμφερόντων των μερών (Walton and McKersie, 1965, cited by Thompson, 1990). Οι στόχοι των διαπραγματευομένων είναι αμοιβαίως αποκλειόμενοι και κάθε μέρος από τη πλευρά του προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το δικό του όφελος (Kersten, 2001). Εστιάζει στο «μοίρασμα» δεδομένων πόρων, συνθήκη που συναντάται στη βιβλιογραφία και με την ορολογία της «σταθερής πίτας» (fixed - pie), όπως εναλλακτικά ονομάζεται η διανεμητική διαπραγμάτευση. Επιπλέον συνώνυμα αποτελούν η διαπραγμάτευση μηδενικού αθροίσματος (zero-sum) και κερδίω - χάνω (win - lose). Όταν ένα μέρος σε μια διανεμητική διαπραγμάτευση κερδίζει σημαίνει ότι το άλλο μέρος χάνει και μάλιστα όσο περισσότερο κερδίζει η μία πλευρά τόσο περισσότερα χάνει η άλλη. Συνεπώς, το κέρδος του ενός αποτελεί ζημία του άλλου και για το λόγο αυτό στις διαπραγματεύσεις αυτού του είδους η νίκη είναι μονομερής (Luncean, 2011). Υπό τις συνθήκες μιας διανεμητικής διαπραγμάτευσης τα μέρη που συμμετέχουν αναπτύσσουν συνήθως συμπεριφορές εχθρικές, χρησιμοποιούν απειλές και έχουν τη τάση να αποκρύπτουν πληροφορίες (Donohue and Roberto, 1996). Στόχος αυτών των μορφών διαπραγμάτευσης,

όπως επισημαίνει ο Kersten (2001), είναι η επίτευξη ενός αποτελεσματικού συμβιβασμού μεταξύ των διαπραγματευομένων. Μια διανεμητική διαπραγμάτευση αναπτύσσεται με βάση τις θέσεις των εμπλεκομένων και όχι τα ενδιαφέροντα τους και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως «position based negotiation» (Tao et. al., 2006).

Η **ενοποιητική** ή αλλιώς **κερδίζω – κερδίζω (win – win) διαπραγμάτευση** είναι μια διαδικασία που επιχειρεί να επιλύσει τη διαμάχη των εμπλεκομένων μερών με συνεργατικές μεθόδους προκειμένου να βρεθεί μια λύση όπου όλα τα μέρη θα είναι κερδισμένα. Επικεντρώνεται, λοιπόν, στη δημιουργία αμοιβαίων κερδών για τους διαπραγματευομένους λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα ενδιαφέροντα (ανάγκες, επιθυμίες, φόβους) όλων των πλευρών. Ωστόσο, για να το πετύχει αυτό απαιτεί αρχικά τη χρήση μιας διαδικασίας μέσω της οποίας γίνονται κατανοητοί και συμφωνούνται οι στόχοι των μερών (Luncean, 2011). Η πλήρης κατανόηση των ενδιαφερόντων των μερών είναι, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Bazerman et al., 1985; Thompson, 1990 cited by Bereby-Meyer et. al., 2004), σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματική κατάληξη της ενοποιητικής μεθόδου καθώς δεν αφήνει τα μέρη να οδηγηθούν σε μη άριστες λύσεις με αδιανέμητα κέρδη στο «τραπέζι της διαπραγμάτευσης». Για το λόγο αυτό, η ενοποιητική διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται και ως «interest based negotiation», αφού επικεντρώνεται στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις των συμμετεχόντων (Tao et. al., 2006; Vo et. al., 2007). Στο πλαίσιο της ενοποιητικής διαπραγμάτευσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους και συνεργάζονται για να εντοπίσουν εκείνες τις λύσεις που θα τους οδηγήσουν σε αμοιβαία οφέλη (Pruitt and Rubin, 1986, cited by Thompson, 1991). Για να αυξήσουν ακόμη περισσότερο τις πιθανότητες να αποκτήσουν οφέλη από κοινού, τα μέρη απαιτείται να αναπτύξουν συμπεριφορές ιδιαίτερα ευέλικτες και προσαρμοστικές (Donohue and Roberto, 1996). Πλεονεκτήματα μιας τέτοιου είδους διαπραγμάτευσης είναι άμεσα η ικανοποίηση όλων των διαπραγματευομένων και έμμεσα η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ τους καθώς και η ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων για ύπαρξη μελλοντικών συγκρούσεων (Beersma and De Dreu, 2002). Επομένως, η ενοποιητική διαπραγμάτευση, σύμφωνα με τον Kersten (2001), είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί να δημιουργήσει ένα συμβιβασμό μεταξύ των μερών εφευρίσκοντας νέες προτάσεις και προσφορές.

Πίνακας 2.2 Αντιπαράβολή των χαρακτηριστικών της διανεμητικής και ενοποιητικής διαπραγμάτευσης

	Διανεμητική Διαπραγμάτευση	Ενοποιητική Διαπραγμάτευση
1.	Βασίζεται στη διεκδίκηση αξίας	Βασίζεται στη δημιουργία αξίας
2.	Αναπτύσσεται βάσει των θέσεων των διαπραγματευομένων	Αναπτύσσεται βάσει των ενδιαφερόντων των διαπραγματευομένων
3.	Εστιάζει σε μονομερές όφελος (win – lose)	Εστιάζει σε αμοιβαία οφέλη (win – win)
4.	Ανταγωνιστική προσέγγιση στη αναζήτηση λύσεων	Συνεργατική προσέγγιση στην αναζήτηση λύσεων
5.	Συνθήκες επιθετικής/ εχθρικής συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων	Συνθήκες φιλικής συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων
6.	Αποκρύπτονται πληροφορίες	Ανταλλάσσονται πληροφορίες

Αν και από τις παραπάνω περιγραφές των δύο βασικών μορφών διαπραγμάτευσης φαίνεται να είναι δύο έννοιες διαμετρικά αντίθετες που δε δύναται να συμβαδίσουν, προκύπτει εν τέλει από τη βιβλιογραφία να υπάρχει μια κοινή διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν ότι οι στρατηγικές των διαπραγματεύσεων δεν μπορεί να είναι μεμονωμένα διανεμητικές ή ενοποιητικές, συνήθως εμπεριέχουν στοιχεία και των δύο μορφών (Ganesan, 1993, cited by Ness and Haugland, 2005, Sycara and Dai, 2010). Άλλωστε, όπως επισημαίνουν και οι Vo, Padgham και Cavedon το 2007, η διαπραγμάτευση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που επιδιώκει να ισορροπήσει ανάμεσα στη διαμάχη και τη συνεργασία. Αν και η ενοποιητική διαπραγμάτευση σε σχέση με την διανεμητική θεωρείται περισσότερο επιτυχημένη προσέγγιση στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, δεν θα μπορούσε να απομονωθεί από το στοιχείο εκείνο του ανταγωνισμού που προέρχεται από την ιδιοτέλεια των διαπραγματευομένων μερών. Ενώ η ενοποιητική προσέγγιση προσφέρει από τη πλευρά της μια από κοινού συμφωνία, η διανεμητική είναι εκείνη που θα προωθήσει τα ατομικά συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών. Οι Lax και Sebenius (1986) επιχειρηματολογούν επί του θέματος σημειώνοντας ότι η διαπραγμάτευση από τη φύση της συνδυάζει τόσο συνεργατικά όσο και ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά, τα οποία πρακτικά δεν μπορούν να διαχωριστούν. Μάλιστα τονίζουν ότι σε λειτουργικό επίπεδο δημιουργούν μεταξύ τους μια «ένταση», όπως την ονομάζουν, η παρουσία της οποίας λειτουργεί ευεργετικά στη δημιουργία του άριστου επιπέδου αξίας της διαπραγμάτευσης, της επίτευξης δηλαδή των

μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων (Miles and LaSalle, 2009). Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση μιας συνδυασμένης προσέγγισης διαπραγμάτευσης, δημιουργείται αρχικά μέσω της ενοποιητικής διάστασης προστιθέμενη αξία (ή αλλιώς «μεγαλώνει η πίτα») ενώ στη συνέχεια οι δυνάμεις της διανεμητικής διαδικασίας οδηγούν στην διεκδίκηση της αξίας (ή αλλιώς «το μοίρασμα της πίτας») (Μιχιώτης, 2007). Παρόλο που ο συνδυασμός ενοποιητικής και διανεμητικής διαπραγμάτευσης φαντάζει ιδανικός, η εφαρμογή της δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς η μεν ενοποιητική επιτάσσει ανταλλαγή πληροφοριών και η δε διανεμητική το αντίθετο. Για το λόγο αυτό, κατά τη χρήση μιας συνδυασμένης προσέγγισης διαπραγμάτευσης, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η έμφυτη αντιπαράθεση των δύο αυτών μορφών (Vo et al., 2007).

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε, μέσω της ανάγνωσης της βιβλιογραφίας, ο ορισμός της διαπραγμάτευσης και των βασικών χαρακτηριστικών της καθώς και όλων εκείνων των στοιχείων που αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία μιας κατάστασης διαπραγμάτευσης όπως τα διαπραγματευόμενα μέρη, το θεματολόγιο της διαπραγμάτευσης, οι θέσεις και τα ενδιαφέροντα των διαπραγματευομένων μερών και οι στρατηγικές της ενοποιητικής και διανεμητικής διαπραγμάτευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Έχοντας αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο σε κάποια καίρια θέματα που απασχολούν τη διεθνή βιβλιογραφία στη θεωρία των διαπραγματεύσεων, στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθεί πως αναπτύσσεται η θεωρία των διαπραγματεύσεων στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Διαχείρισης Έργων (International Project Management Association – IPMA) (2006) οι διαπραγματεύσεις στα έργα χρησιμοποιούνται ως μέσο επίλυσης των διαφωνιών των εμπλεκόμενων μερών σε θέματα που σχετίζονται με το έργο. Εύλογα επομένως προκύπτει το ερώτημα αφενός του ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι ενός έργου και αφετέρου τι διαφωνίες δύναται να αναπτυχθούν μεταξύ τους στη πορεία ενός έργου. Αρχικά, λοιπόν, θα απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά και στη συνέχεια θα μελετηθούν οι έννοιες που διέπουν τις διαπραγματεύσεις στο περιβάλλον ενός έργου και η προσπάθεια αντιμετώπισης τους μέσω συστηματικών προσεγγίσεων.

3.1. ΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ (STAKEHOLDERS) ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Η διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης (Ermolayev and Keberle, 2006) καλείται να διαχειριστεί τη σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ δύο ή και περισσότερων μερών και στοχεύει στη κοινή συμφωνία των συγκρουόμενων μερών στα ζητήματα της διαπραγμάτευσης. Στην περίπτωση των έργων τα συμβαλλόμενα μέρη αποτελούν οι εμπλεκόμενοι (stakeholders). Σύμφωνα με την Ahmad (2009), οι εμπλεκόμενοι ενός έργου είναι πολλοί και μάλιστα καθένας αποβλέπει να καλύψει τις δικές του ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις, προσδοκίες από την υλοποίηση του έργου. Το σύνηθες φαινόμενο σε ένα έργο είναι τα ενδιαφέροντα (ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις, προσδοκίες) των εμπλεκόμενων να μη ταυτίζονται και εξαιτίας αυτού να προκύπτουν διαφωνίες και συγκρούσεις. Έτσι, σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η αναγνώριση των πιθανών εμπλεκόμενων ενός έργου και στη συνέχεια τα σημεία στα οποία προκύπτουν οι μεταξύ τους διαφωνίες και συγκρούσεις.

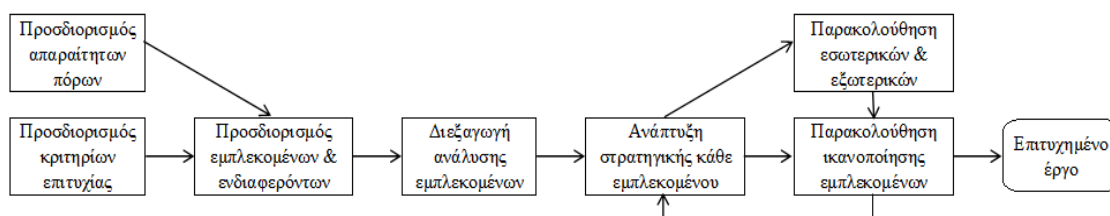
Σύμφωνα με τον Andersen (2005) ένα έργο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα προσωρινός συνασπισμός εμπλεκόμενων μερών που σκοπεύουν να δημιουργήσουν κάτι από κοινού (Jepsen and Eskerod, 2009). Οι Bourne και Walker (2005) κατά τη διαχείριση ενός έργου δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών, στη κατανόηση των προσδοκιών τους καθώς και πως οι προσδοκίες τους δύναται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα του έργου. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι για το διαχειριστή ενός έργου (project manager) αποτελεί στρατηγικό στόχο η αναγνώριση των εμπλεκόμενων προκειμένου να ευθυγραμμίσει τις συνήθως ασύμβατες ανάγκες και επιθυμίες τους. Συνεπώς, θεωρείται απαραίτητο να εξεταστεί αφενός η διαδικασία της αναγνώρισης των εμπλεκόμενων μερών ενός έργου και αφετέρου τα σημεία στα οποία συγκρούονται λόγω των διαφορετικών ενδιαφερόντων τους.

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) μέσω του βιβλίου γνώσης του (4^η έκδοση, 2008) ορίζει ως *“εμπλεκόμενα μέρη τα άτομα ή τους οργανισμούς που εμπλέκονται ενεργά στο έργο ή τα ενδιαφέροντά τους δύναται να επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά από την απόδοση ή την ολοκλήρωση του έργου”*. Ένα παρόμοιο ορισμό δίνει και η Διεθνής Ένωση Διαχείρισης Έργων (IPMA) (2006) όπου ως ενδιαφερόμενα ή εμπλεκόμενα μέρη ορίζει *“τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων που ενδιαφέρονται για την απόδοση ή/και την αποτυχία του έργου ή δεσμεύονται από το έργο”*. Τη δική του οπτική στο θέμα καταθέτει και το Office of Government Commerce (2009) στο εγχειρίδιό του για τη διαχείριση έργων, στο οποίο ως εμπλεκόμενους ορίζει *“τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων, τα οποία δεν ανήκουν στην ομάδα έργου αλλά μπορεί να αλληλεπιδρούν με το έργο ή να επηρεάζονται από το αποτέλεσμά του”*. Στο τελευταίο ορισμό είναι σαφής ο διαχωρισμός των εμπλεκόμενων από την ομάδα έργου σε αντίθεση με τους δύο πρώτους ορισμούς οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν στους εμπλεκόμενους και την ομάδα έργου. Η άποψη του Turner (2007) είναι ότι σε ένα έργο πολλοί είναι αυτοί που μπορούν να θεωρηθούν εμπλεκόμενοι καθώς οι πηγές των ενδιαφερόντων τους ποικίλουν. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι τα ενδιαφέροντα ενός εμπλεκόμενου δύναται να σχετίζονται με την επένδυση του έργου, τον ανταγωνισμό, τη διαχείριση, καθώς επίσης και την επίδραση από την εφαρμογή του αλλά και τα παραδοτέα του. Για το λόγο αυτό επισημαίνει την ανάγκη για τον εντοπισμό εκείνων των εμπλεκόμενων που είναι ουσιώδεις για το έργο, τους λεγόμενους **βασικούς εμπλεκόμενους (key stakeholders)**. Ως βασικούς εμπλεκόμενους ενός έργου ο Turner αναγνωρίζει *“τα άτομα ή τις ομάδες που έχουν ένα έννομο ενδιαφέρον στην επιτυχία του έργου και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί το έργο ενώ επιπλέον ασκούν επιρροή*

και στην επιτυχημένη έκβαση του”. Επομένως, η προσέγγιση αυτή δίνει τη κατεύθυνση στους διαχειριστές των έργων να εντοπίσουν εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων που έχουν την ικανότητα να συμβάλλουν θετικά ή ακόμη και αρνητικά στο αποτέλεσμα του έργου με απώτερο σκοπό τη κατάλληλη διαχείρισή τους.

Η διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών ενός έργου (project stakeholder management) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις που θεωρούνται απαραίτητες για τη ρύθμιση των σχέσεων των εμπλεκόμενων ώστε να διασφαλιστεί η εκπλήρωση των στόχων του έργου (Brown, 2008). Ωστόσο αν και η διαχείριση των εμπλεκόμενων αποτελεί αποδεδειγμένα μία ζωτικής σημασίας διαδικασία σε ένα έργο, τις περισσότερες φορές φαίνεται να στηρίζεται αποκλειστικά στην εμπειρία και την ικανότητα του διαχειριστή του έργου απουσία οποιαδήποτε στρατηγικής, σχεδίου ή μεθόδου (Karlsen, 2002). Ως εκ τούτου οι μελετητές (Cleland and Ireland, 2010; Bourne, 2009; Freeman et al., 2007; Turner, 2007; Preble, 2005; Karlsen, 2002) αναφέρονται σε συστηματικά πλαίσια και διαδικασίες διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών προκειμένου να παρέχουν τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές στους διαχειριστές. Μια τέτοια διαδικασία θα πρέπει να έχει χαρακτήρα δυναμικό ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των έργων (Preble, 2005) και επιπλέον να λαμβάνει μέρος καθόλα τα στάδια υλοποίησης του έργου (Cleland and Ireland, 2010).

Μια ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης των εμπλεκόμενων ενός έργου, σύμφωνα με τον Turner (2009) παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (3.1).



Σχήμα 3.1 Διαδικασία διαχείρισης εμπλεκόμενων μερών (Stakeholder management process (Turner, 2009)

Προσδιορισμός κριτηρίων επιτυχίας

Ο Turner (2009) υποστηρίζει ότι όλη αυτή η διαδικασία θα πρέπει να βασίζεται και να ξεκινά από το προσδιορισμό των κριτηρίων επιτυχίας ενός έργου, δηλαδή τις μεταβλητές βάσει των οποίων θα κριθεί αν το αποτέλεσμα του έργου είναι επιτυχημένο. Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο σημείο αυτό καθώς επισημαίνει ότι οι αντιλήψεις των

εμπλεκόμενων για την επιτυχία του έργου μπορεί να διαφέρουν και αυτό να έχει καταστροφικές συνέπειες για το έργο εάν γίνει αντιληπτό μετά την ολοκλήρωσή του. Στη λογική αυτή υποστηρίζει ότι η συμφωνία των κριτηρίων επιτυχίας μεταξύ των εμπλεκόμενων θα πρέπει να γίνεται στην αρχή του έργου. Ακόμη και στη περίπτωση που οι απόψεις των εμπλεκόμενων διαφέρουν, υπάρχουν τα περιθώρια να επιτευχθεί η σύγκλιση και εν τέλει η συμφωνία των κριτηρίων επιτυχίας μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών με τους εμπλεκόμενους.

Προσδιορισμός απαραίτητων πόρων

Στη συνέχεια, κρίσιμο ζήτημα αποτελεί ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση του έργου. Η πλειοψηφία των πόρων, υλικών και άυλων, βρίσκονται συνήθως υπό τη κατοχή των εμπλεκόμενων μερών και το οποίο σημαίνει ότι η χρήση των πόρων από το διαχειριστή του έργου βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια των εμπλεκόμενων που τους κατέχουν (Turner, 2007).

Προσδιορισμός εμπλεκόμενων και ενδιαφερόντων

Τόσο ο προσδιορισμός των κριτηρίων επιτυχίας όσο και ο προσδιορισμός των πόρων του έργου συμβάλλουν στην αναγνώριση των εμπλεκόμενων του και των ενδιαφερόντων τους (Turner, 2009). Ενδείκνυται η καταγραφή των βασικών εμπλεκόμενων σε λίστα και κατόπιν ο εντοπισμός των δευτερευόντων. Οι δευτερεύοντες εμπλεκόμενοι, σε αντίθεση με τους βασικούς (πρωτεύοντες), δεν έχουν άμεση επίδραση στο έργο αλλά μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των βασικών. Επακόλουθο του εντοπισμού των εμπλεκόμενων είναι η αναγνώριση των ενδιαφερόντων τους από το έργο, τα οποία ουσιαστικά προσδιορίζονται μέσω της αντίληψης που έχει ο καθένας για την επιτυχία του έργου (Turner, 2007).

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορες τεχνικές και μέθοδοι που μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία της αναγνώρισης των εμπλεκόμενων μερών αν και όπως σημειώνουν οι Walker et. al (2008) συνυπάρχει σε μεγάλο βαθμό και το διαισθητικό στοιχείο. Η δημιουργία λίστας είναι μία διαδοσμένη μέθοδος, αποδεκτή κατά το PMI (PMBok Guide, 2008). Ο Karlsen (2002) συμμαρξίζεται επίσης την άποψη αυτή και επιπλέον αναφέρει ότι αποδοτικές τεχνικές στη διαδικασία αναγνώρισης των εμπλεκόμενων αποτελούν οι συνεντεύξεις με ειδικούς και οι συσκέψεις για την ανταλλαγή ιδεών (brainstorming). Ο Preble (2005) για να αναγνωρίσει τους εμπλεκόμενους διαχωρίζει αυτούς που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση ενός οργανισμού (πρωτεύοντες) και αυτούς που δεν είναι (δευτερεύοντες). Ακόμη, οι Achterkamp και Vos

(2006) προτείνουν μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων για την αναγνώριση των εμπλεκόμενων όπου αρχικά καθορίζονται οι στόχοι του έργου, κατόπιν προτείνονται οι πιθανοί εμπλεκόμενοι μέσω του καταγισμού ιδεών (brainstorming) (από κάθε μέλος της ομάδας έργου αλλά και από την ομάδα έργου ως σύνολο και τέλος προσδιορίζεται σε ποια φάση του έργου θα πρέπει να εμπλακεί ο κάθε ενδιαφερόμενος.

Προκειμένου να γίνει καλύτερα αντιληπτό ποιος μπορεί να αναγνωριστεί ως εμπλεκόμενος, παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα (3.1) μία ενδεικτική λίστα με τους εν δυνάμει εμπλεκόμενους ενός έργου.

Πίνακας 3.1 Λίστα εν δυνάμει εμπλεκόμενων μερών των έργων (Cleland and Ireland, 2007)

ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ
Διαχειριστής του έργου (project manager)
Εργαζόμενοι
Χρηματοδότης
Πελάτες (χρήστες)
Ανταγωνιστές
Προμηθευτές
Κοινωνία
Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
Κοινωνικοί οργανισμοί
Πολιτικοί οργανισμοί
Περιβαλλοντικοί οργανισμοί
Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος
κ.ά.

Η παραπάνω λίστα παρέχει μια γενικότερη κατεύθυνση για το προσανατολισμό των διαχειριστών των έργων στην αναγνώριση των εμπλεκόμενων. Σαφώς η γενικευμένη και άκριτη υιοθέτηση μιας τέτοιας λίστας αποτελεί εσφαλμένη προσέγγιση (Jepsen and Escord, 2009). Εφόσον κάθε έργο είναι μοναδικό, είναι λογικό τα εμπλεκόμενα μέρη που απαντώνται να μην είναι πάντα τα ίδια. Συνεπώς, για την αναγνώριση των βασικών εμπλεκόμενων ενός έργου, που είναι και το κρίσιμο ζήτημα όπως προαναφέρθηκε, θα πρέπει να εφαρμόζονται οι ενδεδειγμένες μέθοδοι και τεχνικές προκειμένου η διαδικασία

της αναγνώρισής τους να έχει ουσιαστική αξία και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον και τις ανάγκες του κάθε έργου.

Διεξαγωγή ανάλυσης εμπλεκομένων

Στο στάδιο αυτό εξετάζεται η αντιμετώπιση των εμπλεκομένων μερών λαμβάνοντας υπόψη δύο παραμέτρους, τη θετική ή αρνητική τους στάση απέναντι στο έργο και την ικανότητάς τους να επηρεάσουν την έκβασή του. Αναλυτικότερα, εμπλεκόμενοι που έχουν θετική στάση απέναντι στο έργο και παράλληλα ασκούν επιρροή στην έκβασή του είναι η καλύτερη εκδοχή και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ενθαρρυντικά. Όταν όμως είναι υποστηρικτές του έργου αλλά δεν έχουν επιρροή στο αποτέλεσμα, τότε είναι θεμιτή η εμπλοκή τους προς όφελος του έργου. Στη περίπτωση που οι εμπλεκόμενοι είναι μη υποστηρικτές θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια είτε να αλλάξει η στάση τους προς μια πιο θετική κατεύθυνση, είτε να μετριαστεί η επιρροή τους όταν υφίσταται ή όταν δεν υπάρχει η ικανότητα της επιρροής να διασφαλιστεί η απουσία της. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε εκείνους τους εμπλεκόμενους που ενώ δηλώνουν υποστηρικτές στη πραγματικότητα στοχεύουν στην εκπλήρωση προσωπικών στόχων, διαφορετικών από εκείνων του έργου. Κατάλληλο εργαλείο για το προσδιορισμό των παραπάνω παραμέτρων είναι η τεχνική της ανάλυσης των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (Strengths Weakness Opportunities Threats analysis). Στην SWOT ανάλυση αρχικά οι εμπλεκόμενοι αναλόγως του πώς αντιλαμβάνονται το έργο, αν δηλαδή το θεωρούν ευκαιρία ή απειλή διαχωρίζονται σε υποστηρικτές και μη του έργου αντίστοιχα. Περαιτέρω προσδιορίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εμπλεκομένων. Εάν κάποιος εμπλεκόμενος διαθέτει δυνατά σημεία, σημαίνει ότι δύναται να επηρεάσει το αποτέλεσμα του έργου και εφόσον είναι υποστηρικτής του έργου θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να ενδυναμωθεί η επιρροή του. Αντίθετα εάν κάποιος εμπλεκόμενος έχει αδύνατα σημεία τότε πιθανά και η επιρροή του στο έργο είναι μικρής σημασίας. Για το λόγο αυτό, τα αδύνατα σημεία των εμπλεκομένων που χαρακτηρίζονται μη υποστηρικτές του έργου θα πρέπει να προβάλλονται και εφόσον είναι δυνατόν να ισχυροποιούνται. Επιπλέον στο στάδιο αυτό προβλέπεται και η ενημέρωση των εμπλεκομένων για το έργο. Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι η ορθή ενημέρωση των εμπλεκομένων μπορεί να συμβάλει αφενός στη θετική στάση τους απέναντι στο έργο και αφετέρου στο να μετριάσει τις πιθανές αρνητικές αντιλήψεις (Turner, 2009).

Ανάπτυξη στρατηγικής επιρροής κάθε εμπλεκομένου

Η στρατηγική που θα αναπτυχθεί είναι επακόλουθο των αναλύσεων του προηγούμενου σταδίου. Συγκεκριμένα, οι διαχειριστές των έργων μπορούν να ακολουθήσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τους πόσο θερμά υποστηρίζουν οι εμπλεκόμενοι το έργο σε συνδυασμό με το βαθμό ενημέρωσής τους για αυτό. Επίσης μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές ανάλογες της δύναμης που κατέχει κάθε εμπλεκόμενος στο περιβάλλον του έργου σε συνδυασμό με την επίδραση που έχει στην έκβασή του. Στην ουσία, αναλόγως των ιδιοτήτων που συγκεντρώνει κάθε εμπλεκόμενος θα πρέπει να υιοθετείται και η κατάλληλη για αυτόν στρατηγική (Turner, 2009).

Παρακολούθηση ικανοποίησης εμπλεκομένων και εσωτερικών – εξωτερικών αλλαγών

Καίριο σημείο της όλης διαδικασίας αποτελεί και η παρακολούθηση της ικανοποίησης των προσδοκιών των εμπλεκομένων, η οποία ανατροφοδοτεί και το σύστημα για τυχόν διορθωτικές κινήσεις. Αν όλη η διαδικασία εξελίσσεται βάσει σχεδίου τότε θα συμβάλλει στην επιτυχία του έργου. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές επηρεάζουν και διαφοροποιούν τη στάση των εμπλεκομένων, είναι απαραίτητο να γίνουν προσαρμογές και στη στρατηγική που ακολουθείται προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Turner, 2009).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Clifton and Amran, 2011), μια ιδιαίτερα διαδεδομένη τεχνική στη διαχείριση των εμπλεκομένων μερών αποτελεί η διαδικασία της χαρτογράφησης τους (stakeholder mapping). Η συγκεκριμένη τεχνική στοχεύει στην αναγνώριση των εμπλεκομένων, στη κατηγοριοποίηση τους, στην απόδοση προτεραιοτήτων και στο προσδιορισμό των κατάλληλων στρατηγικών για κάθε εμπλεκόμενο. Εφαρμόζεται με τη βοήθεια μιας μήτρας δύο διαστάσεων στην οποία απεικονίζονται βασικά χαρακτηριστικά των εμπλεκομένων όπως η δύναμη, η νομιμότητα, η επιτακτικότητα, το ενδιαφέρον και η συνεισφορά. Ιδιαίτερα κοινή είναι η ανάπτυξη μιας μήτρας δύο διαστάσεων χρησιμοποιώντας την ιδιότητα της δύναμης να επηρεάσουν οι εμπλεκόμενοι το έργο και του ενδιαφέροντος που προσδοκούν να εκπληρώσουν με την ολοκλήρωση του έργου (σχήμα 3.2) (Mathur et al., 2007).

Επίπεδο ενδιαφέροντος	Υψηλό	B "Keep informed"	A "Key Players"
	Χαμηλό	Δ "Minimal efforts"	Γ "Keep satisfied"
		Χαμηλό	Υψηλό
		Επίπεδο Δύναμης	

Σχήμα 3.2 Μήτρα δύναμης / ενδιαφέροντος (Johnson and Scholes, 1999, cited by Louche and Baeten, 2006)

Όπως προκύπτει από το σχήμα οι εμπλεκόμενοι κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες (A, B, Γ & Δ). Στην κατηγορία A εντάσσονται οι “βασικοί παίκτες” (key players), οι οποίοι είναι και οι πιο σημαντικοί καθώς συνδυάζουν υψηλά επίπεδα δύναμης και ενδιαφέροντος. Η επιτυχία του έργου εξαρτάται από την υποστήριξή τους και για το λόγο αυτό θα πρέπει να εμπλέκονται σε όλες τις σχετικές δράσεις. Οι εμπλεκόμενοι της κατηγορίας αυτής είναι συνήθως αυτοί που αναπτύσσουν το έργο, οι λεγόμενοι developers (Markwick, 2000; Olander and Landin, 2005) και οι τράπεζες (Jeffs, 2008). Η κατηγορία B περιλαμβάνει τους εμπλεκόμενους που ενδιαφέρονται εντόνως για το έργο αλλά δεν έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν σχετικές αποφάσεις και δράσεις. Ωστόσο, θα πρέπει να κρατούνται ενήμεροι καθώς θεωρούνται εν δυνάμει υποστηρικτές του έργου (keep informed). Οι εμπλεκόμενοι που εντάσσονται εδώ είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, κυβερνητικές και μη οργανώσεις, περιβαλλοντικοί οργανισμοί (Markwick, 2000; Harris, 2009). Οι εμπλεκόμενοι της κατηγορίας Γ αν και το ενδιαφέρον τους για το έργο είναι σε χαμηλά επίπεδα, η δύναμή τους είναι καθοριστική και χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τόσο οι πιθανές συμπεριφορές τους όσο και η δυσαρέσκειά τους ώστε να εμπλακούν βάσει του ενδιαφέροντός τους και να διασφαλιστεί η ικανοποίησή τους (keep satisfied). Σε αντίθετη περίπτωση, προκειμένου να διασφαλίσουν την εκπλήρωση των συμφερόντων τους θα αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για το έργο και θα μεταβούν στην κατηγορία A. Ειδικότερα μεταξύ των κατηγοριών A και Γ κρίνεται σημαντικό να υπάρχει ιδιαίτερα καλή επικοινωνία και συνεργασία. Η κατηγορία Γ περιλαμβάνει συνήθως τους επενδυτές του έργου (Caron, 2008) αλλά και διάφορα ιδρύματα όπως π.χ. την εκκλησία (Markwick, 2000). Τέλος, στην Δ κατηγορία ανήκουν όσοι εμπλεκόμενοι δεν έχουν ενδιαφέρον για το έργο και δε διαθέτουν δύναμη να

επηρεάσουν καταστάσεις. Αν και δεν απαιτούν ιδιαίτερη διαχείριση (minimal effort), συνίσταται η συγκέντρωση σχετικών πληροφοριών για τη φύση και θέση τους καθώς και η παροχή μιας κατ' ελάχιστης ενημέρωσης (Louche and Baeten, 2006). Στη κατηγορία αυτή εμφανίζεται συχνά η τοπική κοινωνία (Harris, 2009). Ωστόσο θα πρέπει να τονισθεί ότι το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων είναι μια μεταβλητή δυναμική και για το λόγο αυτό η χαρτογράφησή τους αποτελεί μια διαδικασία συνεχής καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου (Olander and Landin, 2005).

Στο σημείο αυτό, έχοντας περιγράψει μια ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης εμπλεκόμενων, μπορεί να γίνει αντιληπτός ο βασικός ρόλος του σταδίου της αναγνώρισής τους. Είναι λογικό ότι η αναγνώριση των μη βασικών εμπλεκόμενων θα έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη μιας διαδικασίας άνευ ουσίας με ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Τόσο η αναγνώριση των εμπλεκόμενων όσο και ο προσδιορισμός των προσδοκιών τους αποτελούν συστατικά ενός επιτυχημένου έργου. Ωστόσο, το εμπόδιο που έχει να αντιμετωπίσει ο διαχειριστής του έργου και η ομάδα του είναι οι συγκρουόμενες ανάγκες και επιθυμίες των εμπλεκόμενων από το έργο, ζήτημα που πραγματεύεται η επόμενη ενότητα.

3.2. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

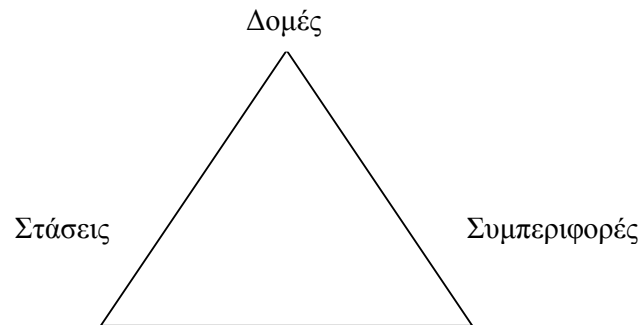
Σύμφωνα με τον Turner (2007) η διαχείριση ενός έργου αποτελεί ουσιαστικά τη διαχείριση των συγκρούσεων του. Την άποψη αυτή τη στηρίζει αρχικά στη παραδοσιακή θεωρία απόδοσης ενός έργου σε όρους κόστους, χρόνου και ποιότητας, το γνωστό σιδηρούν τρίγωνο (Iron Triangle) (Lauras et. al., 2010). Το σιδηρούν ή αλλιώς χρυσό τρίγωνο πρεσβεύει ότι ένα έργο είναι επιτυχημένο εφόσον ολοκληρωθεί στο συμφωνημένο χρόνο και προϋπολογισμό, τηρώντας παράλληλα τις προκαθορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές (Zwikael, 2008). Ο Turner τονίζει την αντιφατική πλευρά του χρυσού τριγώνου επισημαίνοντας ότι συνήθως ένα έργο προκειμένου να εκτελεστεί γρηγορότερα απαιτεί είτε την αύξηση του προϋπολογισμού είτε τη μείωση του επιπέδου της ποιότητας. Επίσης, η υλοποίηση ενός έργου με ένα πιο συμφέροντα προϋπολογισμό έχει συνήθως ως επακόλουθο τη παράταση του χρόνου ολοκλήρωσης ή λιγότερα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας. Στη βιβλιογραφία, η εκτίμηση της απόδοσης του έργου μέσω του χρυσού τριγώνου επεκτάθηκε αργότερα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους παράγοντες, και

ανάμεσα σε αυτούς την, ιδιαίτερα σημαντική, ικανοποίηση των εμπλεκόμενων του έργου (Atkinson, 1999; Agarwal and Rathod, 2006). Ο Turner επισημαίνει και σε αυτή τη διάσταση την αντιφατικότητα που ενυπάρχει λόγω των αλληλοσυγκρουόμενων ενδιαφερόντων των εμπλεκόμενων, προκειμένου να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ένα έργο “χτίζεται” τελικά πάνω σε αντικρουόμενους στόχους και προσδοκίες. Συνεπώς, οι συγκρούσεις στο περιβάλλον ενός έργου φαίνεται να είναι αναπόφευκτες και για το λόγο αυτό θα μελετήσουμε τα αίτια δημιουργίας τους καθώς και τη κατάλληλη αντιμετώπιση και διαχείρισή τους.

Ο Rahim (2001) ορίζει την σύγκρουση ως “*μια συμμετοχική διαδικασία η οποία εμφανίζεται σε περιπτώσεις ασυμβατότητας, διαφωνίας ή δυσαρμονίας μεταξύ ή εντός κοινωνικών οντοτήτων (ατόμων, ομάδων, οργανισμών, κλπ.)*”. Ο Gordon (1996) κατηγοριοποιεί τις συγκρούσεις σε αυτές που αφορούν το «εγώ» ενός ατόμου (intra-personal), τις διαπροσωπικές (inter-personal), τις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων (inter-group) και μεταξύ οργανισμών (inter-organization). Στο περιβάλλον ενός έργου είναι πιθανό να προκύψουν όλες οι παραπάνω μορφές συγκρούσεων (Chinyio and Olomolaiye, 2010), σε διαφορετικά σημεία του κύκλου ζωής τους. Ο Tarnow et. al. (1996) αναγνωρίζει τρία βασικά ερωτήματα σε μια σύγκρουση: με τι σχετίζεται η σύγκρουση, πως μπορεί να επιλυθεί και γιατί προκύπτει. Το πρώτο ερώτημα ασχολείται με το θέμα (issue) πάνω στο οποίο υπάρχει η διαφωνία ενώ το δεύτερο αναφέρεται στις θέσεις (positions) των αντιτιθέμενων μερών πάνω σε συγκεκριμένες προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης. Το τρίτο, και σημαντικότερο, εστιάζει στα διαφορετικά ενδιαφέροντα (interests) των αντικρουόμενων, τα οποία ουσιαστικά καθοδηγούν και τις αντιλήψεις (positions) τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το τρίτο ερώτημα είναι συνήθως και το πιο δύσκολο να διερευνηθεί καθώς τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων παρουσιάζονται συγκεκαλυμμένα μέσω των θεμάτων (issues) της σύγκρουσης και των αντιλήψεων (positions) τους (Elias et al., 2004).

Επίσης, η σύγκρουση αναγνωρίζεται ως μία δυναμική διαδικασία (Center for Conflict Resolution, 2000, cited by Elias et al., 2004), η οποία σχετίζεται άμεσα και με τη δυναμικότητα των εμπλεκόμενων μερών της. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι η *στάση* (attitude), η *συμπεριφορά* (behavior) και η *δομή* (structure) των εμπλεκόμενων σε μία σύγκρουση είναι παράμετροι αλληλεξαρτώμενοι και συνεχώς μεταβαλλόμενοι (σχήμα 3.3). Ειδικότερα, με τον όρο *στάση* αναφέρονται οι θετικές ή αρνητικές αντιλήψεις που έχουν οι εμπλεκόμενοι τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους υπόλοιπους συμμετέχοντες

και συνήθως επηρεάζεται από συναισθήματα φόβου, θυμού και εχθρότητας. Ο όρος *συμπεριφορά* περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που καταδεικνύουν τη διάθεση των εμπλεκομένων να επιλύσουν ή όχι τη σύγκρουση. Τέλος, η *δομή* αναφέρεται στο διαφορετικό μίγμα των εμπλεκομένων, το οποίο μπορεί να οφείλεται λόγω των διαφορετικών ενδιαφερόντων των εμπλεκομένων είτε σε διαφορετικές πτυχές είτε σε διαφορετικές χρονικές στιγμές της σύγκρουσης.



Σχήμα 3.3 Το τρίγωνο της σύγκρουσης (Elias et. al., 2004)

Σύμφωνα με την κλασσική προσέγγιση των θεωρητικών, η σύγκρουση θεωρείται μία ανεπιθύμητη κατάσταση που θα πρέπει να αποφεύγεται προκειμένου να επιτυγχάνεται αρμονία και συνεργασία σε έναν οργανισμό. Αργότερα όμως, αναπτύχθηκε η άποψη, η οποία και επικράτησε, ότι η σύγκρουση δεν έχει απαραίτητως αρνητικές συνέπειες, αλλά εφόσον διαχειριστεί ή επιλυθεί αποτελεσματικά δύναται να έχει και θετικά αποτελέσματα, (Cheung and Chuah, 1999). Στη λογική αυτή ο Rahim (2001) κάνει το διαχωρισμό των λειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες συμβάλλουν στη καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη καλύτερη λήψη αποφάσεων και των δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες καταλήγουν στη δυσαρέσκεια, τη δυσπιστία και βλάπτουν τις σχέσεις των οντοτήτων που συγκρούονται (Lam and Chin, 2005).

3.2.1. Αναγνώριση των συγκρούσεων και των αιτιών τους

Στο περιβάλλον ενός έργου, οι Spiess και Felding (2008) προσεγγίζουν την έννοια της σύγκρουσης αποδίδοντάς της τέσσερις διαστάσεις, τη συντελεστική, των ενδιαφερόντων, των αξιών και τη προσωπική. Μάλιστα τονίζουν ότι οι παραπάνω διαστάσεις περιπλέκονται καθώς μία σύγκρουση είναι πιθανό να διαδραματίζεται σε όλα τα επίπεδα. Αναλυτικά:

1. Η **συντελεστική διάσταση (instrumental dimension)**. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρούσεις αφορούν κυρίως διαφωνίες ως προς τους στόχους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων, και αντιμετωπίζονται ουσιαστικά ως προβλήματα που επιζητούν λύση. Αν και εμφανίζονται πολύ συχνά σπανίως οδηγούν σε βαθιές ρήξεις, αντιθέτως θεωρούνται χρήσιμες πολλές φορές για τη καλύτερη λήψη αποφάσεων.
2. Η **διάσταση των ενδιαφερόντων (dimension of interest)**. Μια τέτοιου είδους σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους (όπως χρήματα, χρόνος, δύναμη, οφέλη κ.ά.) και η επίλυσή τους μπορεί να προκύψει μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών.
3. Η **διάσταση των αξιών (dimension of value)**. Οι συγκεκριμένες συγκρούσεις έχουν μια ηθική ανταγωνιστική βάση και σχετίζονται με τις αξίες και τα πιστεύω ενός ατόμου. Το σημαντικό στη διάσταση αυτή είναι ότι κάθε πλευρά υποστηρίζει ένθερμα τις αξίες της.
4. Την **προσωπική διάσταση (personal dimension)**. Η προσωπική διάσταση αναφέρεται στις αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα που προκαλούνται στα άτομα που συγκρούονται και τα κάνουν να νιώθουν αβέβια και ευάλωτα. Το αρνητικό αυτό κλίμα δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη συγκρούσεων.

Η Ένωση Διαχείρισης Έργων (Association for Project Management - APM) (2002) δίνει τη δική της οπτική αναγνωρίζοντας ορισμένες γενικές κατηγορίες συγκρούσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που μπορεί να προκύψουν στη πορεία ενός έργου. Οι συγκρούσεις αυτές είναι αποτέλεσμα αιτιών που σχετίζονται με:

1. **Τον σκοπό του έργου**. Οι εμπλεκόμενοι ενός έργου, στις περισσότερες των περιπτώσεων, αντιλαμβάνονται διαφορετικά το σκοπό που καλείται να εκπληρωθεί με την ολοκλήρωση του έργου. Έτσι, κατά τη διάρκεια ενός έργου προκύπτουν διάφορες αλλαγές, στις οποίες συνήθως οι εμπλεκόμενοι δεν διάκινται θετικά. Για το λόγο αυτό ο διαχειριστής του έργου είναι αναγκαίο να έχει ξεκάθαρη εικόνα της άποψης κάθε εμπλεκόμενου ως προς το σκοπό που επιθυμεί να επιτευχθεί με την ολοκλήρωση του έργου. Διενεργώντας συζητήσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη είναι εφικτό να διευκρινίσει τόσο τη θέση τους ως προς το σκοπό του έργου αλλά και να προσδιορίσει και φυσικά να τους γνωστοποιήσει επακριβώς το αντικείμενο του έργου.

2. **Το τρόπο υλοποίησης του έργου.** Τα εμπλεκόμενα μέρη εφόσον συμφωνήσουν τον σκοπό που θα πρέπει να επιτύχει το έργο, θα πρέπει στη συνέχεια να συμφωνήσουν και για το τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορίσουν τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσουν κατά την εφαρμογή του έργου. Οι διαφωνίες που ανακύπτουν αφορούν κυρίως τεχνικά ζητήματα και καταλήγουν συχνά να υιοθετείται η άποψη του ενός από τα συγκρουόμενα μέρη εις βάρος, βεβαίως, των υπολοίπων.
3. **Τα εμπλεκόμενα μέρη του έργου.** Οι συγκρούσεις σε αυτή τη περίπτωση αναπτύσσονται λόγω διαπροσωπικών διαφορών των εμπλεκομένων. Είναι μάλιστα πιθανό να υπάρχει μεταξύ τους κάποιο προϊστορικό σύγκρουσης ή μια γενικότερα τεταμένη σχέση που μπορεί να εξελιχθεί σε σύγκρουση. Ιδανικά, ο διαχειριστής του έργου θα πρέπει να μπορεί να προβλέψει τέτοιου είδους καταστάσεις και να τις αποφεύγει.
4. **Το τρόπο επικοινωνίας των εμπλεκομένων μερών.** Οι διαφορετικές προτιμήσεις των εμπλεκομένων, και ιδιαίτερα αυτών των εμπλεκομένων που δεν αποτελούν μεμονωμένα άτομα αλλά συνιστούν ολόκληρους οργανισμούς, ως προς το τρόπο της επικοινωνίας μεταξύ τους είναι δυνατό να οδηγήσει σε σύγκρουση. Η μεταξύ τους κακή επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει μια πιθανή αιτία σύγκρουσης.

Ειδικότερα, στη βιβλιογραφία έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν αρκετές κοινές αιτίες συγκρούσεων που εμφανίζονται στο κύκλο ζωής ενός έργου. Σημείο αναφοράς στη βιβλιογραφία αποτελεί η έρευνα που διενήργησαν οι Thamhain και Wilemon το 1975, και κατέδειξαν τρεις γενικές κατηγορίες συγκρούσεων: των συγκρούσεων λόγω διαφορετικών στόχων και προσδοκιών των ομάδων που εμπλέκονται, των διαφωνιών που προκύπτουν λόγω μη προσδιορισμού μιας υπεύθυνης αρχής στη λήψη αποφάσεων και των διαπροσωπικών συγκρούσεων των εμπλεκομένων. Σε καθεμιά από τις κατηγορίες αυτές εντάσσουν συνολικά επτά είδη αιτιών που οδηγούν σε συγκρούσεις στο περιβάλλον ενός έργου (πίνακας 3.2). Στη πρώτη κατηγορία εμπίπτουν οι συγκρούσεις στα θέματα του χρονοπρογραμματισμού, των προτεραιοτήτων και του κόστους, στη δεύτερη ανήκουν οι συγκρούσεις για τις διοικητικές διαδικασίες, τους ανθρώπινους πόρους και τα τεχνικά ζητήματα ενώ στη τελευταία αυτές που οφείλονται στις διαφορετικές προσωπικότητες των συμμετοχών ατόμων (Meredith and Mantel, 2009).

Πίνακας 3.2 Κοινές αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με τους Thamhain και Wilemon (1975) (Kerzner, 2001; Kezsbom and Edward, 2001; Levin, 2010)

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

THANHAIN & WILEMON (1975)

1. Το ανθρώπινο δυναμικό
 2. Οι προτεραιότητες εργασιών του έργου
 3. Το κόστος
 4. Ο χρονοπρογραμματισμός
 5. Οι διοικητικές διαδικασίες
 6. Οι διαφωνίες σε τεχνικά θέματα & θέματα απόδοσης
 7. Οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών
-

Το **ανθρώπινο δυναμικό** μπορεί να αποτελέσει αιτία σύγκρουσης λόγω των διαφωνιών που μπορεί να προκύψουν ως προς τη στελέχωση της ομάδας έργου. Συνήθως κατά την εκτέλεση ενός έργου μέσα σε έναν οργανισμό, οι διευθυντές των λειτουργικών τμημάτων αποφεύγουν να διαθέσουν ανθρώπινο δυναμικό του τμήματός τους στο έργο, με αποτέλεσμα να δημιουργείται τριβή μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων. Σε ότι αφορά τις **προτεραιότητες των εργασιών** ενός έργου, τόσο οι εμπλεκόμενοι όσο και η ομάδα του έργου έχουν συχνά διαφορετικές απόψεις για τη σημαντικότητα κάθε εργασίας αλλά και για τη σειρά με την οποία θα πρέπει να εκτελεστούν οι σχετικές εργασίες ώστε να ολοκληρωθεί το έργο επιτυχώς. Επιπλέον, συγκρούσεις σχετικές με το **κόστος** πηγάζουν κυρίως από διαφωνίες για τη κατανομή του προϋπολογισμού ενός έργου καθώς και σε περιπτώσεις που δε τηρείται ο συμφωνημένος προϋπολογισμός. Ο **χρονοπρογραμματισμός** εγείρει διαπληκτισμούς για τη χρονική αλληλουχία των εργασιών του έργου και προφανώς συγκρούσεις λόγω χρονικών καθυστερήσεων που μπορεί να προκύψουν από τη μη εκτέλεση μιας εργασίας εντός του προϋπολογισμένου χρονικού περιθωρίου. Είναι αυτονόητο ότι η καθυστερημένη ολοκλήρωση μιας εργασίας έχει πιθανά αντίκτυπο και στην ολοκλήρωση των αλληλοσυνδεόμενων με αυτή εργασιών, και μάλιστα με σοβαρές συνέπειες στην ολοκλήρωση του έργου εφόσον οι εργασίες αυτές εντάσσονται στο κρίσιμο μονοπάτι (critical path)¹ του. Ακόμη, οι **διοικητικές**

¹ Το κρίσιμο μονοπάτι ενός έργου καταδεικνύει την μακρύτερη χρονικά εκτέλεση του έργου. Περιλαμβάνει την αλληλουχία εκείνων των εργασιών που δεν δύναται να καθυστερήσει η ολοκλήρωσή τους προκειμένου να μην υπάρξει χρονική καθυστέρηση όλου του έργου (Vanhoucke, 2009).

διαδικασίες, οι διαδικασίες δηλαδή που θα αναπτυχθούν για την διαχείριση του έργου, αποτελούν πηγή συγκρούσεων. Ειδικότερα αυτού του είδους οι συγκρούσεις μπορεί να σχετίζονται με λειτουργικές εργασίες, το καθορισμό αρμοδιοτήτων, το σύστημα αναφορών αλλά και το σύνολο των γενικότερων υποστηρικτών διαδικασιών. Οι διαφωνίες σε **τεχνικά θέματα και θέματα απόδοσης** εμφανίζονται ως επί τω πλείστον σε κατασκευαστικά έργα και αφορούν αντίστοιχα ζητήματα. Τέλος, **οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών** είναι αυτές που θα αποτελέσουν την αιτία για την ύπαρξη διαπροσωπικών συγκρούσεων μεταξύ τους (Kerzner, 2001; Kezsbom and Edward, 2001).

Η παραπάνω έρευνα των Thamhain και Wilemon (1975), αποτέλεσε στη συνέχεια βάση δεδομένων και για τη μεταγενέστερη έρευνα της Kezsbom το 1991. Η Kezsbom με τη δική της έρευνα ανέδειξε δεκατρία είδη συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένων των επτά αρχικών των Thamhain και Wilemon (πίνακας 3.3).

Πίνακας 3.3 Κοινές αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με την Kezsbom (1991) (Kezsbom and Edward, 2001)

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ
KEZSBOM (1991)
1. Η κατανομή πόρων
2. Οι στόχοι & οι προτεραιότητες εργασιών του έργου
3. Το κόστος
4. Ο χρονοπρογραμματισμός
5. Οι διοικητικές διαδικασίες
6. Οι διαφωνίες σε τεχνικά θέματα & θέματα απόδοσης
7. Οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών
8. Η επικοινωνία / ροή της πληροφορίας
9. Οι εκκρεμείς συγκρούσεις του παρελθόντος
10. Το σύστημα ανταμοιβής / αξιολόγηση της απόδοσης
11. Η ηγεσία
12. Η οργανωσιακή δομή
13. Οι πολιτικές

Αρχικά, η Kezsbom αντικατέστησε την αιτία του ανθρώπινου δυναμικού με τη γενικότερη αιτία **της κατανομής των πόρων** προκειμένου να συμπεριλάβει όλα τα είδη

των πόρων πέραν των ανθρώπινων. Έτσι, επισημαίνει και τις διαφωνίες που ανακύπτουν, εντός της ομάδας έργου ή και μεταξύ των ομάδων των εμπλεκομένων, από την ανεπάρκεια ή την ακαταλληλότητα π.χ. των υλικών, του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων. Στις συγκρούσεις που αφορούν τις προτεραιότητες των εργασιών του έργου ενσωμάτωσε επιπλέον και εκείνες τις συγκρούσεις λόγω ανακρίβειας στο προσδιορισμό των στόχων και της γενικότερης αποστολής του έργου. Στο κομμάτι της **επικοινωνίας** αναφέρει ότι είναι πολύ εύκολο να δημιουργηθούν συγκρούσεις λόγω μη σωστής επικοινωνίας. Σε ζητήματα που αφορούν τους στόχους του έργου ή ακόμη και τη γενικότερη στρατηγική αποστολή του οργανισμού είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν παρερμηνείες εξαιτίας ελλιπής πληροφόρησης ή μη σωστής ροής της πληροφορίας μεταξύ των συμμετεχόντων ατόμων ή ομάδων. Επιπλέον, ξεχωρίζει και τις συγκρούσεις που μπορεί να παρουσιαστούν λόγω **ύπαρξης προηγούμενων άλτων συγκρούσεων**. Τα ζήτητα του **συστήματος ανταμοιβής** και της **αξιολόγησης της απόδοσης** επισημαίνονται, επίσης, ως πιθανές αιτίες αντιπαραθέσεων. Εάν ο οργανισμός που εκτελεί το έργο ακολουθεί ένα ανταγωνιστικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβής το οποίο θα προωθεί είτε τις λειτουργικές εργασίες του είτε τις εργασίες του έργου που εκτελεί, τότε τα μέλη του θα διαπληκτίζονται προκειμένου να συμμετέχουν σε εκείνες τις εργασίες που θα έχουν περισσότερες πιθανότητες η απόδοσή τους να αξιολογηθεί καλύτερα και άρα να έχουν καλύτερες ανταμοιβές. Η παράμετρος της **ηγεσίας** θίγεται για τις περιπτώσεις όπου οι συγκρούσεις προκύπτουν λόγω της μη προκαθορισμένης εξουσιοδοτημένης αρχής για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το έργο, όπως αυτές που σχετίζονται με τους στόχους του. Επιπρόσθετα, μια μη ορθή **οργανωσιακή δομή** του έργου, με μη ξεκάθαρους ρόλους και επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα οδηγήσει τα απαρτιζόμενα μέλη της σε διαφωνίες. Τέλος, με τον όρο **πολιτικές** εννοούνται οι συγκρούσεις που ανακύπτουν από τις ενέργειες που πράττουν οι συμμετέχοντες του έργου, οι οποίες επηρεάζονται από τη δύναμη και την επιρροή που διαθέτουν (Kezsbom and Edward, 2001).

Ο Wong (2005) συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με τις παραπάνω αιτίες συγκρούσεων στα έργα παραθέτοντας μια λίστα αιτιών που σχετίζεται με: τους **ανθρώπινους πόρους**, τον **εξοπλισμό** και τις **εγκαταστάσεις**, το **κόστος**, **τεχνικά ζητήματα**, τις **προτεραιότητες** του έργου, τις **διοικητικές διαδικασίες**, τον **χρονοπρογραμματισμό**, τις **αρμοδιότητες** και τις **προσωπικές συγκρούσεις**. Ξεχωρίζει όμως ιδιαίτερα τη παράμετρο της **επικοινωνίας**. Θεωρεί ότι η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων του έργου

είναι κρίσιμη προκειμένου να προσδιοριστούν επακριβώς οι στόχοι του έργου και να αποφευχθεί η συνεχής αλλαγή του εύρους του. Υποστηρίζει μάλιστα ότι η αποδοτική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων συμβάλλει στην αποφυγή των μεταξύ τους συγκρούσεων αλλά και στην επιτυχία του έργου που είναι και το γενικότερο απαιτούμενο.

Ο Cleland (1998) δίνει τη δική του οπτική στο ζήτημα, επισημαίνοντας ότι κάθε γνωστική περιοχή του PMBOK² μπορεί να αποτελέσει αιτία συγκρούσεων στο κύκλο ζωής ενός έργου (πίνακας 3.4). Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν μεταξύ των εμπλεκόμενων κατά το προσδιορισμό των παραδοτέων του έργου αλλά και κατά τον έλεγχο για την υλοποίηση των συμφωνημένων παραδοτέων (**διαχείριση του εύρους**). Επίσης, συγκρούσεις εμφανίζονται κατά τη **διαχείριση του χρόνου** όπου καθορίζονται οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να υλοποιηθεί το έργο, η σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν, οι πόροι και η χρονική διάρκεια που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους καθώς και ο σχεδιασμός του συνολικού χρονοπρογραμματισμού. Επιπλέον, κατά την εφαρμογή και εξέλιξη του χρονοπρογραμματισμού είναι πιθανόν να υπάρξουν συγκρούσεις για τις αλλαγές που προκύπτουν από τη μη τήρησή του. Κατά την **διαχείριση του κόστους** εγείρονται συγκρούσεις που αφορούν τη κατανομή των χρηματικών πόρων στις απαιτούμενες, για την υλοποίηση του έργου, εργασίες αλλά και τη μη τήρηση του αρχικού προϋπολογισμού. Η **διαχείριση της ποιότητας** μπορεί να αποτελέσει πηγή σύγκρουσης για τους εμπλεκόμενους τόσο ως προς το σχεδιασμό των ποιοτικών χαρακτηριστικών των παραδοτέων όσο και ως προς τη συμφωνία των προτύπων που θα διασφαλίζουν τη ποιότητα των παραδοτέων του έργου. Ακόμη, η ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό που υποστηρίζει το έργο αλλά και η κατανομή του στις εργασίες υλοποίησης του έργου αποτελεί εν δυνάμει πηγή συγκρούσεων (**διαχείριση ανθρώπινων πόρων**). Αναφορικά με τη **διαχείριση της επικοινωνίας** του έργου είναι πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις από τη γενικότερη μη καλή ροή της πληροφορίας μεταξύ των εμπλεκόμενων αλλά κυρίως και λόγω της μη αποδοτικής επικοινωνίας των εμπλεκόμενων για τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους που επιθυμούν να εκπληρώσουν με τη υλοποίηση του έργου. Στο πλαίσιο της **διαχείρισης του ρίσκου** του έργου και εφόσον

² Το Project Management Institute (PMI) στο βιβλίο γνώσης του (PMBOK Guide) επισημαίνει εννέα γνωστικές περιοχές για τη διαχείριση των έργων: (1) τη διαχείριση του εύρους (scope management), (2) τη διαχείριση του χρόνου (time management), (3) τη διαχείριση του κόστους (cost management), (4) τη διαχείριση της ποιότητας (quality management), (5) τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (human resource management), (6) τη διαχείριση της επικοινωνίας (communication management), (7) τη διαχείριση των κινδύνων (risk management), (8) τη διαχείριση των προμηθειών (procurement management) και (9) τη διαχείριση της ενοποίησης (integration management) του έργου.

έχουν αναγνωριστεί οι πιθανοί κίνδυνοι (τεχνικοί, οικονομικοί, νομικοί, υγιεινής και ασφάλειας, κ.α.) που μπορεί να εμφανιστούν στη πορεία ενός έργου, οι εμπλεκόμενοι δύνανται να συγκρουστούν για το ποιος θα είναι υπεύθυνος για την αντιμετώπιση και την εφαρμογή διορθωτικών δράσεων έναντι των κινδύνων αυτών. Η **διαχείριση των προμηθειών** του έργου αποτελεί επίσης ένα πεδίο συγκρούσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων για το ποια τμήματα του έργου μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικές πηγές, ποιος εργολάβος θα επιλεγεί καθώς και μεταξύ του κυρίου του έργου και των εν δυνάμει προμηθευτών στα ζητήματα του κόστους, των προθεσμιών και των προδιαγραφών των παραδοτέων. Τέλος, κατά τη **διαχείριση της ενοποίησης** του έργου γίνεται η προσπάθεια συντονισμού όλων των διαδικασιών (έναρξης, σχεδιασμού, εκτέλεσης, ελέγχου και λήξης) αλλά και των διεργασιών των αλληλεξαρτώμενων γνωστικών περιοχών για την επιτυχημένη έκβαση του έργου. Οι συγκρούσεις εδώ δημιουργούνται από τον μη σωστό συντονισμό αυτών των στοιχείων του έργου, ο οποίος μπορεί να προκύψει από μη σωστή ανατροφοδότηση της διαχείρισης ενοποίησης από τις επιμέρους λειτουργίες και τη μη αποδοτική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας έργου (PMI, 2008; Αναγνωστόπουλος, 2008).

Πίνακας 3.4 Αιτίες συγκρούσεων σε έργα σύμφωνα με τον Cleland (1998)

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ
CLELAND (1998)
1. Η διαχείριση του εύρους στο έργο
2. Η διαχείριση του χρόνου στο έργο
3. Η διαχείριση του κόστους στο έργο
4. Η διαχείριση της ποιότητας στο έργο
5. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο έργο
6. Η διαχείριση της επικοινωνίας στο έργο
7. Η διαχείριση των κινδύνων στο έργο
8. Η διαχείριση των προμηθειών στο έργο
9. Η διαχείριση της ενοποίησης του έργου

Η οπτική του Cleland (1998) παρέχει μια γενικότερη κατεύθυνση στον εντοπισμό των αιτιών των συγκρούσεων σε ένα έργο, πλήρως βασισμένη στις γνωστικές περιοχές του βιβλίου γνώσης του PMI. Από την άλλη πλευρά, η οπτική της Kezsbom (1991) είναι μια

περισσότερο λεπτομερής προσέγγιση στη καταγραφή των αιτιών των συγκρούσεων, στην οποία όμως μπορούν να αναγνωριστούν εν μέρει και οι πτυχές της οπτικής του Cleland. Ειδικότερα, στις συγκρούσεις που αφορούν τους στόχους του έργου είναι προφανής η σύνδεση με τη διαχείριση του εύρους του έργου. Επίσης, οι συγκρούσεις για τη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις εργασίες του έργου, τη γενικότερη οργανωσιακή δομή, τα ζητήματα ηγεσίας, τη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων αλλά και το σύστημα ανταμοιβής και αξιολόγησης της απόδοσης συγκαταλέγονται στις συγκρούσεις που μπορούν να αναπτυχθούν κατά τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Οι συγκρούσεις που αφορούν το κόστος σχετίζονται με τη διαχείριση του κόστους, και οι συγκρούσεις για την επικοινωνία και τη ροή της πληροφορίας αναγνωρίζονται προφανώς στο πλαίσιο της διαχείρισης της επικοινωνίας αλλά και της διαχείρισης της ενοποίησης του έργου. Επιπλέον, στη διαχείριση της ενοποίησης του έργου εντάσσονται εν μέρει και οι συγκρούσεις για τις διοικητικές διαδικασίες. Ακόμη, οι συγκρούσεις για τις προτεραιότητες των εργασιών, της κατανομής των πόρων στις επιμέρους εργασίες και του γενικότερου χρονοπρογραμματισμού εμπίπτουν στη διαχείριση του χρόνου ενός έργου. Οι συγκρούσεις στα τεχνικά ζητήματα και στα ζητήματα απόδοσης αντικατοπτρίζονται στο πλαίσιο της διαχείρισης της ποιότητας και ειδικότερα σε ότι αφορά το σχεδιασμό των ποιοτικών χαρακτηριστικών και τη διασφάλιση της ποιότητας. Ωστόσο, στην οπτική της Kezsbom δεν προκύπτει ξεκάθαρα η πτυχή της διαχείρισης των συμβάσεων, σε ότι αφορά τις συγκρούσεις των εμπλεκόμενων για το ποια τμήματα θα ανατεθούν σε εξωτερικές πηγές. Οι συγκρούσεις, στο κομμάτι της διαχείρισης των συμβάσεων, που αφορούν τις διαφωνίες του κυρίου του έργου με τους διάφορους προμηθευτές για το κόστος, το χρόνο παράδοσης και τις ποιοτικές προδιαγραφές των παραδοτέων εμπίπτουν ομοίως στις αντίστοιχες συγκρούσεις για το κόστος, το χρόνο και τα χαρακτηριστικά των παραδοτέων ενός έργου. Επιπλέον, δεν είναι εμφανής και η πτυχή της διαχείρισης του ρίσκου, όπου οι εμπλεκόμενοι συγκρούονται μεταξύ τους για την ανάληψη της ευθύνης αντιμετώπισης των πιθανών κινδύνων. Επιπρόσθετα, οι συγκρούσεις που σχετίζονται με τα στοιχεία της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων (προσωπικές συγκρούσεις) και τα χαρακτηριστικά της δύναμης και της επιρροής (πολιτικές) που μπορεί να χρησιμοποιήσουν είναι παρούσες όπου υφίστανται ανθρώπινες σχέσεις στη διάρκεια ενός έργου. Τέλος, οι εκκρεμείς συγκρούσεις του παρελθόντος αναφέρονται σε όλα τα είδη των συγκρούσεων που προκύπτουν εξαιτίας άλυτων συγκρούσεων που έχουν προηγηθεί. Συνεπώς, χρησιμοποιώντας ως κύριο κορμό τις αιτίες συγκρούσεων της Kezsbom (1991) και

ενσωματώνοντας στο κορμό αυτό τις συμπληρωματικές θεωρήσεις του Cleland προκύπτει μια ολοκληρωμένη λίστα των εν δυνάμει συγκρούσεων στο κύκλο ζωής ενός έργου, όπως αυτή παρουσιάζεται στο πίνακα 3.5.

Πίνακας 3.5 Συνοπτικός πίνακας συγκρούσεων σε έργα

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ	
1. Η κατανομή των πόρων (ανθρώπινων & υλικών)	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
2. Το εύρος & οι στόχοι του έργου	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991).
3. Οι προτεραιότητες εργασιών του έργου	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
4. Το κόστος	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
5. Ο χρονοπρογραμματισμός	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
6. Οι διοικητικές διαδικασίες	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
7. Οι διαφωνίες σε τεχνικά θέματα & θέματα απόδοσης	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
8. Οι προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Wong (2005).
9. Η επικοινωνία / ροή της πληροφορίας	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).

ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

10. Οι εκκρεμείς συγκρούσεις του παρελθόντος	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991).
11. Το σύστημα ανταμοιβής / αξιολόγηση της απόδοσης	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998).
12. Η ηγεσία	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998).
13. Η οργανωσιακή δομή / αρμοδιότητες	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991), Cleland (1998), Wong (2005).
14. Οι πολιτικές	Thamhain & Wilemon (1975), Kezsbom & Edward (1991).
15. Οι αναθέσεις του έργου/ τμημάτων του έργου σε εξωτερικές πηγές	Cleland (1998).
16. Η ανάληψη της ευθύνης διαχείρισης των πιθανών κινδύνων	Cleland (1998).

3.2.2. Οι αιτίες των συγκρούσεων στον κύκλο ζωής ενός έργου

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι δε προκύπτουν όλα τα είδη συγκρούσεων με την ίδια ένταση σε όλο το κύκλο ζωής ενός έργου. Ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται ένα έργο, της έναρξης, του σχεδιασμού, της εκτέλεσης ή του κλεισίματος³, υπάρχουν είτε διαφορετικές αιτίες είτε ίδιες αιτίες με διαφορετική ένταση (σχήμα 3.4).

Στην **φάση της έναρξης** παρατηρούνται αιτίες συγκρούσεων που σχετίζονται πρωτίστως με το **εύρος** και τους **στόχους** του έργου. Είναι το στάδιο όπου οι εμπλεκόμενοι προσδιορίζουν τα παραδοτέα του έργου. Κρίσιμη παράμετρο, κατά τη διαδικασία του καθορισμού του εύρους και των στόχων του έργου, αποτελεί η αποδοτική

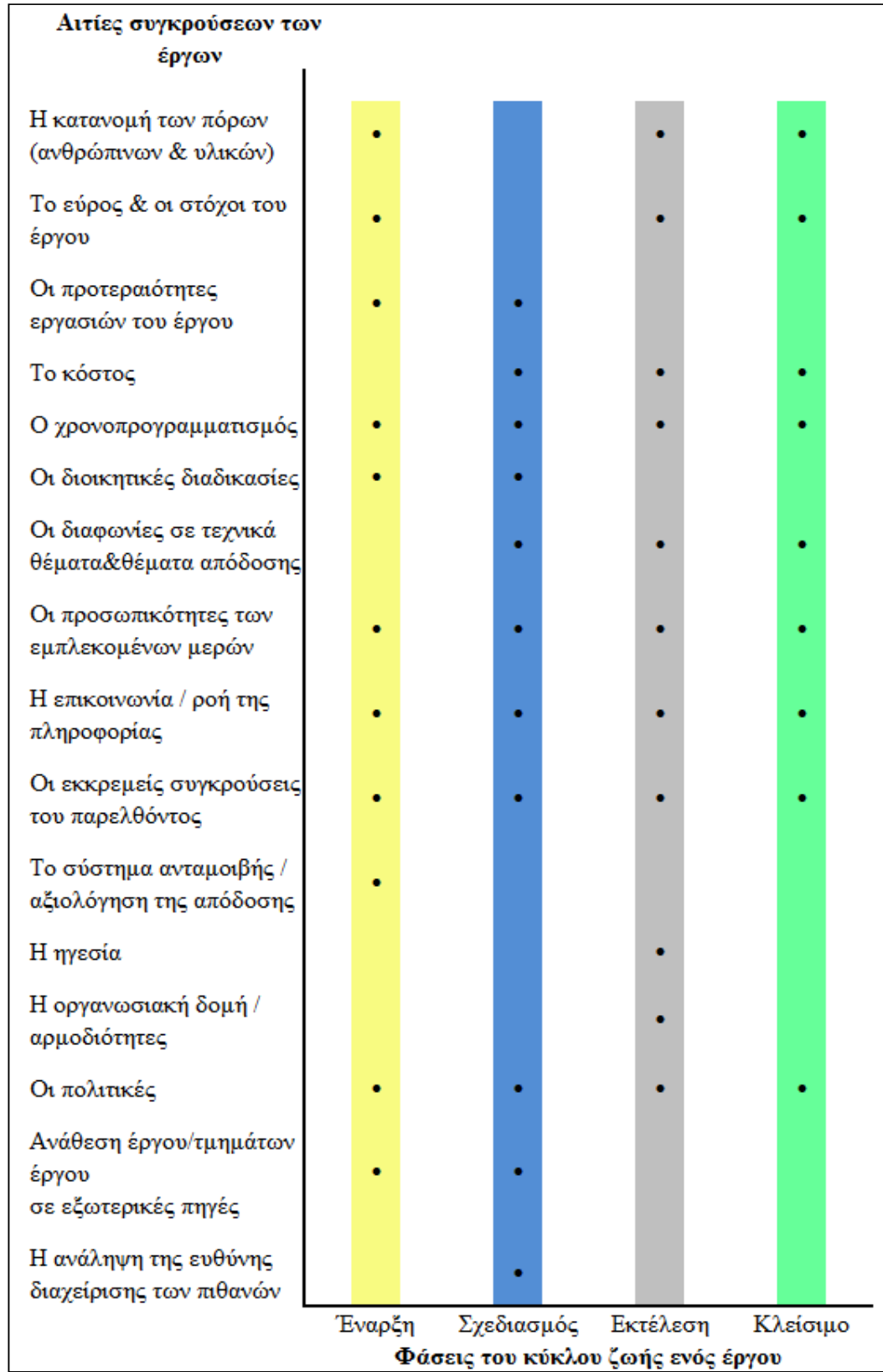
³ Οι φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου είναι τέσσερις: της έναρξης, του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και του κλεισίματος (PMBok Guide, 2008).

επικοινωνία των εμπλεκομένων καθώς στην αντίθετη περίπτωση συνεπάγεται, ένα από τα συχνότερα προβλήματα στη διαχείριση έργων, η αλλαγή του εύρους του (Wong, 2005). Επίσης, το ζήτημα των **διοικητικών διαδικασιών** αποτελεί ένα ζήτημα που δύναται να εγείρει συγκρούσεις. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καθορίζονται εξ αρχής θέματα όπως οι δικαιοδοσίες του διαχειριστή του έργου, το σύστημα αναφορών, ο υπεύθυνος διαχείρισης των πόρων (υλικών και άυλων), κ.τ.λ. Άλλωστε, ο καθορισμός των διοικητικών διαδικασιών που θα διέπουν το έργο μπορεί να συμβάλλει και στην αποφυγή μεταγενέστερων σχετικών συγκρούσεων (Thamhain and Wilemon, 1975, cited by Kerzner, 2001). Εξίσου σημαντική αιτία συγκρούσεων στην έναρξη του έργου παρουσιάζεται και η **καθιέρωση του χρονοπρογραμματισμού**. Επιπλέον, είναι δεδομένο ότι στη φάση της έναρξης του έργου γίνεται η προσπάθεια της ένταξης του στο πλαίσιο του οργανισμού, οπότε είναι αναμενόμενο να εμφανιστούν συγκρούσεις για τις **προτεραιότητες των εργασιών του έργου** σε σχέση με τις προτεραιότητες των λειτουργικών εργασιών του οργανισμού που υλοποιεί το έργο. Παρομοίως, συγκρούσεις για τη **κατανομή πόρων** (υλικών και άυλων) στο συγκεκριμένο στάδιο έχουν το ίδιο υπόβαθρο, ενώ η κατανομή των ανθρώπινων πόρων δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο από τις συγκρούσεις εξαιτίας του **συστήματος ανταμοιβών και απόδοσης** που υιοθετεί ο οργανισμός. Τέλος, στη προκείμενη φάση προκύπτουν και συγκρούσεις που αφορούν τη **ανάθεση του έργου σε εξωτερική πηγή** και αφορά ζητήματα που σχετίζονται με την επιλογή του εν δυνάμει εργολάβου καθώς και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα ληφθούν τέτοιου είδους αποφάσεις (Thamhain and Wilemon, 1975, cited by Kerzner, 2001; Meredith and Mantel, 2009).

Σύμφωνα με τους Thamhain και Wilemon (1975) οι συγκρούσεις για τις **διοικητικές διαδικασίες**, τη **καθιέρωση του χρονοπρογραμματισμού** και τις **προτεραιότητες των εργασιών** επεκτείνονται και στη **φάση του σχεδιασμού**. Επίσης, στο συγκεκριμένο στάδιο κάνουν την εμφάνισή τους και οι συγκρούσεις που αφορούν **τεχνικά θέματα** του έργου, λόγω του μεταβατικού χαρακτήρα του σταδίου αυτού από το γενικότερο σχεδιασμό (στη φάση της έναρξης) στο πιο ειδικό και λεπτομερή (Kerzner, 2001; Meredith and Mantel, 2009). Επιπλέον, στη φάση του σχεδιασμού συμπεριλαμβάνονται και οι διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση του **κόστους**, του κινδύνου και των προμηθειών (PMI, 2008). Επομένως, συγκρούσεις που αφορούν την **ανάληψη της ευθύνης διαχείρισης κινδύνων**, τις αποφάσεις για την **ανάθεση τμημάτων του έργου σε εξωτερικές πηγές** αλλά και αυτές για τη **κατανομή του προϋπολογισμού στις εργασίες του έργου**, είναι παρούσες αυτή τη περίοδο.

Στη **φάση της εκτέλεσης**, οι συγκρούσεις που αφορούν το **χρονοπρογραμματισμό** και τα διάφορα **τεχνικά ζητήματα** συνεχίζονται αφού το έργο βρίσκεται πλέον στο κύριο στάδιο της υλοποίησής του. Ακόμη, η διεξαγωγή του παρόντος σταδίου απαιτεί τη χρήση και τη **κατανομή των πόρων**, οπότε και οι συγκρούσεις για το συγκεκριμένο θέμα είναι αναπόφευκτες (Thamhain and Wilemon, 1975, cited by Kerzner, 2001; Meredith and Mantel, 2009). Κατ' επέκταση, συγκρούσεις που προκύπτουν από τη χρήση των ανθρώπινων πόρων, όπως η **ηγεσία** και η **οργανωσιακή δομή**, είναι πιθανές. Επιπλέον, η **μη τήρηση του αρχικού προϋπολογισμού** λόγω πιθανών καθυστερήσεων και αποκλίσεων στον χρονοπρογραμματισμό του έργου εγείρουν συγκρούσεις στη φάση αυτή. Γενικότερα κατά τη φάση αυτή προκύπτουν και συγκρούσεις εξαιτίας των **αλλαγών** που συνήθως συμβαίνουν στο **εύρος**, το **χρονοπρογραμματισμό**, τον **προϋπολογισμό**, τη ποσότητα των απαιτούμενων **πόρων**. Επιπρόσθετα, η **μη καλή επικοινωνία** μεταξύ των εμπλεκόμενων στα παραπάνω ζητήματα μπορεί να επιδεινώσει τη κατάσταση (APM, 2002).

Στην **φάση του κλεισίματος**, εξακολουθούν οι συγκρούσεις που αφορούν το **χρονοπρογραμματισμό** ως προς την ολοκλήρωση του έργου εντός του προκαθορισμένου χρόνου καθώς και αυτές που σχετίζονται με την **υπέρβαση του αρχικού προϋπολογισμού**. Ακόμη μπορεί να αναπτυχθούν και διαφωνίες για τον βαθμό στον οποίο εκπληρώθηκαν οι **στόχοι και τα παραδοτέα του έργου** αλλά και εάν τηρήθηκαν οι **αρχικές προδιαγραφές**. Επίσης, στη φάση του κλεισίματος υφίστανται ακόμη συγκρούσεις για τη **κατανομή πόρων**, αφού πλέον το ανθρώπινο δυναμικό του έργου αναλαμβάνει και άλλες αρμοδιότητες καινούριων έργων με αποτέλεσμα εκκρεμότητες του υπό ολοκλήρωση έργου να μην εκτελούνται (Thamhain and Wilemon, 1975, cited by Kerzner, 2001; Meredith and Mantel, 2009; APM, 2002).



Σχήμα 3.4 Χαρτογράφηση των αιτιών σύγκρουσης στον κύκλο ζωής ενός έργου

Για όλες τις φάσεις, πέραν εκείνης της έναρξης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι συγκρούσεις που αναπτύσσονται σε μια φάση είναι δυνατόν να επεκτείνονται και στην επόμενη ή και στις επόμενες φάσεις. Ακόμη **εκκρεμείς συγκρούσεις του παρελθόντος** μπορεί να υφίστανται σε όλες τις φάσεις του έργου ακόμη και σε εκείνη της έναρξης αφού δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο οι εμπλεκόμενοι του έργου να είχαν συνεργαστεί και στο παρελθόν και μάλιστα όχι υπό τις ιδανικότερες συνθήκες. Επίσης, συγκρούσεις που σχετίζονται με τις **προσωπικότητες των εμπλεκομένων**, τις **πολιτικές** που ακολουθούν και τη μεταξύ τους **επικοινωνία** είναι λογικό να είναι παρούσες σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου καθώς μπορεί να προκύψουν σε οποιαδήποτε αλληλεπίδρασή μεταξύ τους. Τέλος, αν και οι προσωπικές συγκρούσεις αναφέρονται ως η δυσκολότερη κατηγορία ως προς τη διαχείρισή τους, οι πιο σοβαρές συγκρούσεις είναι αυτές που αφορούν τη γενικότερη κατηγορία των στόχων και προσδοκιών και μάλιστα όταν προκύψουν στα αρχικά στάδια του έργου (Wilemon, 1975, cited by Kerzner, 2001; APM, 2002). Επομένως, η αναπόφευκτη ύπαρξη των συγκρούσεων σε όλο το κύκλο ζωής ενός έργου, καταδεικνύουν την ανάγκη για την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής για την αντιμετώπιση και επίλυσή τους.

3.2.3. Μέθοδοι αντιμετώπισης και επίλυσης των συγκρούσεων

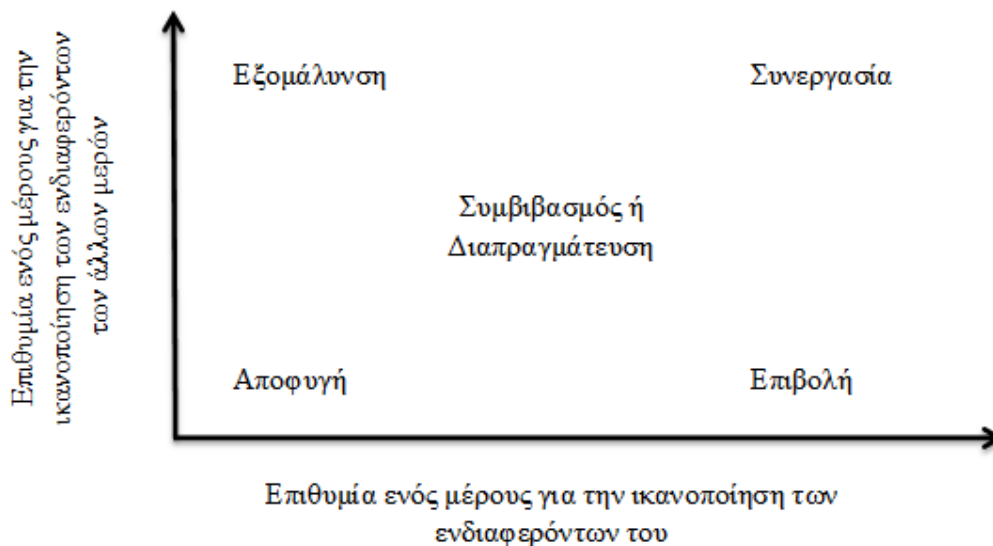
Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί πέντε βασικές μέθοδοι επίλυσης των συγκρούσεων: της **αντιμετώπισης ή συνεργασίας (confronting or collaborating)**, του **συμβιβασμού ή της διαπραγματεύσεως (compromising or negotiation)**, της **εξομάλυνσης (smoothing or accommodating)**, της **επιβολής ή κυριαρχίας (forcing or dominating)** και της **αποφυγής ή άρνησης συμμετοχής (avoiding or withdrawing)** (Kerzner, 2009; Rahim, 2002; Cheung and Chuah, 1999).

1. Η μέθοδος της **αντιμετώπισης ή συνεργασίας** έχει ένα χαρακτήρα λιγότερο εριστικό και επικεντρώνεται στη λύση του προβλήματος. Τα αντικρουόμενα μέρη επιδιώκουν τη σύσταση μιας ενοποιημένης βάσης προκειμένου να συνεργαστούν και να επιλύσουν τις διαφορές τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος λειτουργεί αποδοτικότερα υπό συνθήκες αμοιβαίας εμπιστοσύνης και μη πιεστικών χρονικών περιθωρίων. Ενδείκνυται σε περιστάσεις που τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλεξαρτώνται και επιθυμούν να οδηγηθούν σε μια κατάσταση “κερδίζω- κερδίζω” (win- win).

2. Με τη μέθοδο του **συμβιβασμού ή της διαπραγμάτευσης** επιχειρείται να προσδιοριστούν αποδεκτές λύσεις από τα συγκρουόμενα μέρη μέσω μιας ανταλλακτικής συμπεριφοράς “δούνε και λαβείν”. Τα αντικρουόμενα μέρη ικανοποιούν μόνο ένα μέρος των ζητούμενών τους και για το λόγο αυτό κάποιοι τη χαρακτηρίζουν ως μια κατάσταση “κερδίζω - κερδίζω” (win - win) ενώ άλλοι τη θεωρούν “χάνω - χάνω” (lose – lose). Πολλές φορές η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν έχει αποτύχει η μέθοδος της αντιμετώπισης ή συνεργασίας. Συνίσταται σε περιπτώσεις που τα συγκρουόμενα μέρη είναι ισοδύναμα, οι στόχοι τους αμοιβαία αποκλειόμενοι και υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί.
3. Στην μέθοδο της **εξομάλυνσης** γίνεται μια προσπάθεια να προβληθούν τα σημεία στα οποία υπάρχει συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών προκειμένου να μετριαστούν τα αρνητικά συναισθήματα της σύγκρουσης. Η μέθοδος μπορεί να μην επιλύει πάντα μια σύγκρουση, ωστόσο δίνει έμφαση στην ύπαρξη μιας εν δυνάμει λύσης. Θεωρείται κατάλληλη σε καταστάσεις όπου τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων είναι χαμηλού επιπέδου και οποιαδήποτε λύση είναι επαρκής, ενώ παράλληλα διατηρεί την αρμονία στις μεταξύ των εμπλεκόμενων σχέσεις και καλλιεργεί ευνοϊκότερες συνθήκες σε ενδεχόμενες μελλοντικές συγκρούσεις.
4. Η μέθοδος της **επιβολής ή κυριαρχίας** χρησιμοποιείται όταν ένα από τα συγκρουόμενα μέρη προσπαθεί να επιβάλει την ιδανική για αυτό λύση στα υπόλοιπα αντιτιθέμενα μέρη. Συνήθως επιλέγεται από εμπλεκόμενα μέρη που θεωρούν ότι έχουν το δίκιο με το μέρος τους. Αυτό συνεπάγεται μια κατάσταση “κερδίζω – χάνω” (win – lose), όπου το κέρδος του ενός μέρους αντισταθμίζεται από τη ζημία του άλλου. Η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμάται σε περιπτώσεις όπου τα εμπλεκόμενα μέρη δεν τα ενδιαφέρει η μεταξύ τους σχέση και πρέπει να δοθεί λύση άμεσα.
5. Κατά τη μέθοδο της **αποφυγής ή άρνησης συμμετοχής** υπάρχει εκ μέρους των συγκρουόμενων μερών απροθυμία ή ακόμη και δειλία για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Η συμπεριφορά αυτή συντηρεί ένα πρόβλημα δίχως επίλυση, το οποίο όπως είναι λογικό θα επανέρχεται στην επιφάνεια έως ότου βρεθεί λύση. Η επιλογή μιας τέτοιας μεθόδου δύναται να έχει στρατηγική σημασία όταν η καθυστέρηση επίλυσης της σύγκρουσης αναμένεται να έχει θετική κατάληξη για

κάποιο από τα συγκρουόμενα μέρη ή ακόμα όταν απλά ένα μέρος θέλει να κερδίσει χρόνο.

Ο Thomas το 1976 ανέπτυξε ένα μοντέλο όπου συσχετίζει τις πέντε στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων με δύο μεταβλητές: την επιθυμία των μερών να ικανοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα και την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των άλλων (σχήμα 3.5).



Σχήμα 3.5 Δυσδιάστατο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων (Thomas and Ruble, 1976; Holt and DeVore, 2005)

Όπως προκύπτει και από το σχήμα, όταν η επιθυμία των μερών να ικανοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα είναι περισσότερο έντονη από την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των άλλων τότε ισχύει η στρατηγική της επιβολής. Στον αντίποδα βρίσκεται η περίπτωση της εξομάλυνσης όπου το ενδιαφέρον των μερών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους καλύπτεται από την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των άλλων. Εφόσον τα μέρη ενδιαφέρονται εντόνως για την ικανοποίηση τόσο των δικών τους συμφερόντων όσο και των άλλων τότε ισχύει η στρατηγική της συνεργασίας ενώ σε τελείως αντίθετη λογική βρίσκεται η περίπτωση της αποφυγής όπου τα μέρη αδιαφορούν για την εκπλήρωση των αμφοτέρων συμφερόντων. Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η εκδοχή του συμβιβασμού ή αλλιώς της διαπραγμάτευσης, όπου η επιθυμία των μερών να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους μοιράζεται με την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν και τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς προκειμένου να επέλθει η επίλυση της σύγκρουσης. Οι Volkema και Bergmann (1995) αλλά και ο Rahim (2001)

αναγνωρίζουν το μοντέλο του Thomas ως έγκυρο και αξιόπιστο (Brahnam et. al., 2004) παρόλη την επίκριση που δέχθηκε για τη δισδιάστατη φύση του (Holt and DeVore, 2005).

Από τις πέντε παραπάνω στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων, οι Kezsbom και Edward (2001) θεωρούν ιδανική τη περίπτωση της συνεργασίας υπό την προϋπόθεση όμως ότι τα μέρη που θα εμπλακούν θα οδηγηθούν σε μία κατάσταση “win – win”. Στη συνέχεια περισσότερο επιθυμητές με σειρά προτεραιότητας κατατάσσουν τις μεθόδους της διαπραγμάτευσης, της εξομάλυνσης, της επιβολής και τέλος της αποφυγής. Βέβαια, η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής εξαρτάται από τις επικρατούσες συνθήκες της σύγκρουσης αλλά και του έργου. Ωστόσο, για την επίλυση των συγκρούσεων στο περιβάλλον των έργων οι Meredith και Mantel (2009) υποστηρίζουν ότι είναι καταλληλότερη, αν και δυσκολότερα εφαρμόσιμη, η μέθοδος της διαπραγμάτευσης. Τεκμηριώνουν την άποψή τους, εξηγώντας ότι εφόσον κατά τη διάρκεια του έργου ο project manager θα κληθεί αρκετές φορές να αντιμετωπίσει τους εμπλεκόμενους κατά την επίλυση των συγκρούσεων τους, θα πρέπει να καλλιεργήσει μια εξισορροπητική διάθεση μεταξύ των συμφερόντων τους προωθώντας όμως ταυτόχρονα και τους στόχους του έργου. Ειδικότερα, οι συγκρούσεις που διαδραματίζονται στη διάσταση των ενδιαφερόντων διαχειρίζονται ιδανικά μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών (Spiess and Felding, 2008). Ζητήματα όπως η συμφωνία στους στόχους του έργου, στο εύρος, στους πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους, κ.α.), σε οικονομικές και όχι μόνο συμφωνίες με εργολάβους και υπεργολάβους, σε αλλαγές κατά τη πορεία του έργου αλλά και στην αποδοχή του έργου κατά την ολοκλήρωση είναι θέματα, τα οποία σύμφωνα με το APM (2002) μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα μέσω διαπραγματεύσεων. Το ερώτημα, συνεπώς, που προκύπτει είναι αν και σε τι βαθμό μια συστηματική διαχείριση της διαπραγμάτευσης είναι ικανή να εξομαλύνει τις προκύπτουσες συγκρούσεις και να ωθήσει τα εμπλεκόμενα μέρη να καταλήξουν σε κάποιες συμφωνίες, οι οποίες προφανώς θα αντικατοπτρίζουν όλες τις προοπτικές των συμμετεχόντων (Ahmad, 2009).

3.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑ

Από τη παραπάνω ανάλυση είναι προφανές ότι οι συγκρούσεις σε ένα έργο είναι αναπόφευκτες. Επομένως, το κρίσιμο ζήτημα είναι η εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Στο περιβάλλον των έργων ενδείκνυται η τεχνική της διαπραγμάτευσης έναντι των λοιπών τεχνικών καθώς διατηρεί ένα καλό επίπεδο σχέσεων

μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, είναι ευέλικτη ως προς το επικείμενο αποτέλεσμα, θεωρείται λιγότερο κοστοβόρα από τις υπόλοιπες τεχνικές ενώ μπορεί να δράσει ακόμα και προληπτικά σε μια διαφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων (Hoogenboom and Dale, 2005, cited by Marzouk and Moamen, 2009). Οι Murtoaro και Kujala (2007) επισημαίνουν ότι το ίδιο το έργο μπορεί να θεωρηθεί ως μια σειρά επαναλαμβανόμενων διαπραγματεύσεων με τη συμμετοχή πολλών μερών, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και με διαφορετικά κάθε φορά ενδιαφέροντα. Στο πλαίσιο αυτό, θα αναλυθούν παρακάτω τα ζητήματα που άπτεται η έννοια της διαπραγμάτευσης στα έργα και περαιτέρω η συστηματική προσέγγισή τους.

3.3.1. Κατηγοριοποίηση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου

Οι διαπραγματεύσεις που συμβαίνουν στα πλαίσια των έργων εμπίπτουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις **διαπροσωπικές (interpersonal negotiations)** και τις **διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση του έργου (contract negotiations)** (Cleland, 1998; Meredith and Mantel, 2009).

3.3.1.1. Διαπροσωπικές Διαπραγματεύσεις (Interpersonal Negotiations)

Οι **διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις** έχουν ανεπίσημο χαρακτήρα, είναι αποτέλεσμα των μεταξύ σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών του έργου και αναφέρονται σε ζητήματα επίλυσης συγκρούσεων, απόκτησης πόρων, προσδιορισμού στόχων κ.ά. Στις διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η εφαρμογή του «**συνεταιρισμού**» (**partnering**). Με τον όρο αυτό εννοείται η μέθοδος με την οποία οι συμβατικές σχέσεις των εμπλεκόμενων μετατρέπονται από ανταγωνιστικές σε συνεργατικές. Η έννοια του partnering έχει ειδικότερα ισχύ στις περιπτώσεις όπου ένα μέρος των παραδοτέων του έργου ανατίθεται σε εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing). Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στη περίπτωση αυτή είναι μεταξύ του οργανισμού που υλοποιεί το έργο και των υπεργολάβων που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν τα ζητούμενα παραδοτέα. Οι σχέσεις αυτές θεωρούνται εξ αρχής ότι έχουν χαρακτήρα εχθρικό, ο μεν οργανισμός επιθυμεί να ολοκληρωθούν οι εργασίες του υπεργολάβου με το ελάχιστο δυνατό κόστος και σε σύντομο χρονικά διάστημα, ο δε υπεργολάβος αποσκοπεί στην εκτέλεση του ζητούμενου παραδοτέου με την αποκόμιση του μέγιστου δυνατού κέρδους

και με τη καταβολή της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας. Επιπλέον, είναι σχεδόν βέβαιο, ότι καθένας έχει διαφορετική οπτική για τη φύση και τις ιδιότητες του τελικού παραδοτέου. Οι σχέσεις, λοιπόν, που αναπτύσσονται στα πλαίσια αυτά καθοδηγούνται πλήρως από τα αντικρουόμενα ενδιαφέροντάς τους. Στόχος του partnering είναι να εξομαλύνει τις διαφορές αυτές και να δημιουργήσει ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας. Για να το πετύχει αυτό απαιτείται, δέσμευση αρχικά των εμπλεκομένων ότι είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν συνεταιριστικές σχέσεις και στη συνέχεια ανάπτυξη διαλόγου για την ανάδειξη των στόχων του έργου αλλά και των ενδιαφερόντων των εμπλεκομένων, συμφωνημένοι δείκτες που θα αποδεικνύουν την ποιότητα του παραδοτέου αλλά και αποδεκτές διαδικασίες για την επίλυση ενδεχόμενων διαφωνιών και συγκρούσεων. Ωστόσο, για να επιτευχθεί μέσω του partnering το επιθυμητό κλίμα συνεργασίας, βασικές προϋποθέσεις είναι η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η ειλικρινής επικοινωνία. Δεδομένου, ότι μέσω του partnering προωθείται μια λογική συνεργασίας, αυτή θα πρέπει να υποστηρίζεται και από διαπραγματεύσεις που θα ενστερνίζονται ομοίως την αντίστοιχη λογική και θα οδηγούν σε καταστάσεις όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη θα ικανοποιούνται και θα είναι κερδισμένα (win-win) (Cleland, 1998; Meredith and Mantel, 2009).

3.3.1.2. Διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση έργου (Contract Negotiations)

Οι διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση του έργου έχουν επίσημο χαρακτήρα και γίνονται μεταξύ του πελάτη του έργου και του εργολάβου. Οι προκείμενες διαπραγματεύσεις επαφίενται ζητήματα που σχετίζονται με τους όρους της σύμβασης, τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, το εύρος και το κόστος του έργου, τους όρους πληρωμής, καθώς και ζητήματα αποζημιώσεων, εγγυήσεων και ασφαλιστικών καλύψεων. Ουσιαστικά, οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη και καθορίζονται σε μια σύμβαση συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων του έργου (Kerzner, 2009). Κάθε συμβαλλόμενος προσπαθεί από τη πλευρά του μέσω της σύμβασης να μειώσει το δικό του ρίσκο και να το μετακυλήσει αντίστοιχα στην άλλη πλευρά (Akintoye and MacLeod, 1997). Εν τέλει οι διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση του έργου καταλήγουν στη σύναψη και υπογραφή της.

Ωστόσο, όσο λεπτομερής και αν είναι η σύμβαση του έργου είναι πολύ πιθανό και πάλι να προκύψουν αποκλίσεις και αλλαγές (Murtoaro and Kujala, 2007) λόγω του μη ορισμού όλων των σχετικών παραμέτρων (Turner, 2004). Ο λόγος που προκύπτουν αυτές οι αποκλίσεις και οι αλλαγές, σύμφωνα με τον Ren et. al. (2001), οφείλονται στην ελλειπή

και ανεπαρκή κατανόηση των όρων της σύμβασης. Μάλιστα είναι τόσο συχνό το φαινόμενο να προκύπτουν αλλαγές και ενστάσεις επί των ορισθέντων της σύμβασης, ώστε στη βιβλιογραφία, και ειδικότερα αυτής των κατασκευαστικών έργων, έχουν πάρει τη γενικότερη ονομασία των **διεκδικήσεων (claims)**.

Οι διεκδικήσεις, σύμφωνα με το Project Management Institute (2003), αφορούν απαιτήσεις του πελάτη έναντι του εργολάβου ή και το αντίθετο (π.χ. αποζημίωση για τη διενέργεια επιπλέον εργασιών από ότι οριζόταν στη σύμβαση, αποζημίωση για καθυστερήσεις στη παράδοση του έργου, μη εκπληρωμένες υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, μη τηρούμενες τεχνικές προδιαγραφές, κ.ά.) (Arditi and Patel, 1989). Η πλευρά που εγείρει τις διεκδικήσεις απαιτεί από την άλλη πλευρά να τις ικανοποιήσει. Για τη κατάλληλη διαχείριση των διεκδικήσεων υπάρχει φυσικά και η αντίστοιχη διαδικασία (**claim management**), της οποίας στόχος είναι η επίλυση των διεκδικήσεων. Η διαπραγμάτευση αποτελεί και την αρχική τεχνική για την επίλυση των διαφόρων διεκδικήσεων μεταξύ των συμβαλλομένων. Αν όμως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης δεν ευδοκιμήσει τότε οι διεκδικήσεις καλούνται να επιλυθούν με *μεσολάβηση (mediation)*, *διαιτησία (arbitration)* ή *αντιδικία (litigation)*. Η *μεσολάβηση* αποτελεί ένα βήμα παραπάνω από τη διαπραγμάτευση καθώς ανατίθεται σε ένα εξωτερικό άτομο να παίζει το ρόλο του συντονιστή και να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους να επέλθουν σε συμφωνία. Το άτομο αυτό επιλέγεται από σχετικές επιτροπές που έχουν συσταθεί για το λόγο αυτό και συμμετέχει στη διαδικασία αμερόληπτα. Ο ρόλος του είναι κυρίως συμβουλευτικός και καθοδηγητικός ενώ σε καμία περίπτωση δεν αποφασίζει για τον τρόπο επίλυσης της διεκδίκησης. Η *διαιτησία* και η *αντιδικία* αποτελούν πιο επίσημους και νόμιμους οδούς στη διευθέτηση των διεκδικήσεων. Η μεν αντιδικία διευθετεί βάσει νόμου τις διεκδικήσεις, στις οποίες οι δικαστές αποφασίζουν σύμφωνα με τις καταθέσεις μαρτύρων και ειδικών, ενώ η δε διαιτησία λειτουργεί λιγότερα επίσημα, με την ανάθεση της λήψης της απόφασης σε τεχνοκράτες. Χωρίς αμφιβολία, η σύγκριση των τεχνικών επίλυσης των διεκδικήσεων σε όρους κόστους και χρόνου αναδεικνύουν τις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης αλλά και της μεσολάβησης ως περισσότερο προτιμητέες σε σχέση με αυτές της διαιτησίας και της αντιδικίας (Arditi and Patel, 1989; Ren et. al., 2001; PMI, 2003).

Συνεπώς, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης ενδείκνυται τόσο στις διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις όσο και στις διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση του έργου. Επιπλέον, σίγουρο είναι ότι είτε οι διαπραγματεύσεις κινούνται σε ανεπίσημο επίπεδο είτε σε πιο

επίσημο επίπεδο για τη σύναψη της σύμβασης του έργου, το επιθυμητό είναι η διαπραγμάτευση να έχει ένα ικανοποιητικό (win-win) αποτέλεσμα για όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη (APM, 2002)

3.3.2. Οι παράμετροι της δύναμης και της επιρροής στις διαπραγματεύσεις των έργων

Το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης επηρεάζεται άμεσα από την δύναμη που κατέχουν και την επιρροή που ασκούν τα διαπραγματευόμενα μέρη κατά την διάρκεια της όλης διαδικασίας. Όπως αναφέρει και ο Van Kleef et al. (2006) τα διαπραγματευόμενα μέρη διαφέρουν σε «όρους δύναμης» και η διαφορά αυτή επηρεάζει την όλη ανάπτυξη αλλά και κατάληξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Οι έννοιες της δύναμης και της επιρροής δεν είναι τελείως άσχετες μεταξύ τους αλλά ούτε και ταυτίζονται. Η ιδιότητα της δύναμης σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης ορίζεται ως η ικανότητα του ενός μέρους να πείσει το άλλο να του παραχωρήσει κάτι που είναι ενάντια στα ενδιαφέροντα του τελευταίου. Η δύναμη πηγάζει από την απειλή που ασκεί το μέρος που τη κατέχει στο άλλο ότι δεν θα έρθουν σε συμφωνία αν δεν αποδεχθεί τις απαιτήσεις του (Korobkin, 2002). Η ιδιότητα της επιρροής αναφέρεται στην ικανότητα του ενός μέρους να πείσει το άλλο να πράξει κάτι που επιθυμεί το πρώτο ενώ και τα δύο είναι ισοδύναμα, έχουν δηλαδή το ίδιο επίπεδο δύναμης. Προφανώς, το κοινό χαρακτηριστικό και των δύο είναι ότι το διαπραγματευόμενο μέρος που τις χρησιμοποιεί αποσκοπεί να καθορίσει τις επιλογές του άλλου μέρους εις όφελός του. Ωστόσο, παρά την ομοιότητά τους ως προς τον σκοπό που εξυπηρετούν, υπάρχουν και κάποιες διαφορές μεταξύ τους που τις διαχωρίζουν. Η επιρροή σε αντίθεση με τη δύναμη, για να είναι αποτελεσματική είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται υπό προϋποθέσεις και όχι γενικευμένα. Δηλαδή ο διαπραγματευόμενος για να ασκήσει επιρροή θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά πότε το έδαφος είναι πρόσφορο για να επηρεάσει την άλλη πλευρά και φυσικά δε θα πρέπει να τη χρησιμοποιεί συνεχώς γιατί έτσι κινδυνεύει να γίνει αντιληπτό από τον αντίπαλο και να χάσει το πλεονέκτημά της. Επιπλέον, η χρήση της επιρροής έχει καλύτερα αποτελέσματα στις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις καθώς ο διαπραγματευτής έχει τη δυνατότητα να ερμηνεύσει τη «γλώσσα του σώματος» του αντιπάλου ενώ παράλληλα ο τελευταίος πιο σπάνια ανταποκρίνεται αρνητικά σε μια προσωπική επαφή από ότι σε μια τηλεφωνική επικοινωνία ή μέσω αλληλογραφίας. Επίσης, η επιρροή και η δύναμη διαφέρουν, καθώς η μεν πρώτη απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και προετοιμασία για να φέρει τα επιθυμητά

αποτελέσματα ενώ η δεύτερη εφόσον υπάρχει είναι εκ φύσεως δεδομένο ότι θα αποφέρει τα απαιτούμενα. Τέλος, διαφοροποιούνται σημαντικά και ως προς την ισχύ τους στο χρόνο, η δύναμη είναι μια ιδιότητα μακροπρόθεσμη ενώ η επιρροή έχει πιο βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα (Morris and Pinto, 2007).

Οι Chinyio και Olomolaiye (2010) επισημαίνουν ότι όπως τα ενδιαφέροντα των εμπλεκομένων στα έργα δεν ταυτίζονται, το ίδιο ισχύει και για την ιδιότητα της δύναμης, υπάρχει δηλαδή μια ασυμμετρία δύναμης μεταξύ των εμπλεκομένων. Στο περιβάλλον των έργων ο Cleland (1998) και οι Morris και Pinto (2007) υιοθετούν τα είδη των δυνάμεων που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό. Αναλυτικά, αυτά τα είδη των δυνάμεων είναι:

1. **Δύναμη λόγω θέσης (positional power)**. Η δύναμη αυτή αντλείται από τη θέση που έχει ένα άτομο μέσα στο ιεραρχικό κλιμάκιο ενός οργανισμού και τη χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη συμπεριφορά ατόμων σε κατώτερα από το δικό του κλιμάκιο. Αυτού του είδους η δύναμη περιλαμβάνει τρεις υποκατηγορίες: τη δύναμη της **νομιμότητας (legitimate)**, τη δύναμη της **ανταμοιβής (reward)** και τη **πιεστική (coercive)** δύναμη. Η δύναμη της νομιμότητας προκύπτει από την δικαιοδοσία και την εξουσία που δίνει στο άτομο η θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό. Ο διαχειριστή του έργου θα πρέπει αφενός να κατέχει αυτό το είδος της δύναμης και αφετέρου να είναι αναγνωρίσιμο και αποδεκτό από τους υπόλοιπους συμμετόχους. Η δύναμη της ανταμοιβής συνδέεται άμεσα με τη νομιμότητα και συνίσταται στις ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει το άτομο που τη κατέχει ως αντάλλαγμα της συμμόρφωσης των υπολοίπων με τους όρους που θέτει. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι είτε υλική (π.χ. χρηματική) είτε άυλη (π.χ. αναγνωρισιμότητα, ενθάρρυνση). Στο περιβάλλον του έργου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο στην ομάδα του έργου για να έχουν καλύτερη απόδοση. Τέλος, η πιεστική δύναμη λειτουργεί τελείως αντίθετα από τη δύναμη της ανταμοιβής καθώς βασίζεται στον φόβο της επιβολής ποινής σε περίπτωση μη αποδεκτής συμπεριφοράς. Το συγκεκριμένο είδος δύναμης δεν ενδείκνυται ιδιαίτερα στις διαπραγματεύσεις των έργων καθώς λειτουργεί μόνο όταν επιθυμεί το άλλο μέρος να συνεργαστεί, έχει βραχυπρόθεσμη δράση και δε δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, το γενικότερο πρόβλημα που εντοπίζεται με τη δύναμη λόγω θέσης στο έργο είναι ότι συνήθως στο διαχειριστή του έργου δε δίνεται αυτού του είδους η δύναμη και επομένως δεν

έχει τη δυνατότητα ούτε να παρακινήσει την ομάδα έργου ούτε και να επιβάλλει ποινές σε ανάρμοστες συμπεριφορές. Για το λόγο αυτό, τις περισσότερες φορές χρησιμοποιεί τις προσωπικές του δυνάμεις.

2. **Προσωπικές δυνάμεις (personal power).** Οι προσωπικές δυνάμεις σχετίζονται αποκλειστικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου και φυσικά χρησιμοποιούνται από το άτομο ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στο ιεραρχικό κλιμάκιο του οργανισμού. Στις προσωπικές δυνάμεις συγκαταλέγεται η δύναμη της **αναφοράς (referent)**, της **εξειδίκευσης (expert)**, της **πληροφορίας (information)** και της **διασύνδεσης (connection)**. Η δύναμη της αναφοράς σχετίζεται με τα προσωπικά χαρίσματα ενός ατόμου τα οποία οι υπόλοιποι θαυμάζουν, προσπαθούν να μιμηθούν και επομένως το άτομο που τη κατέχει αποτελεί σημείο αναφοράς για τους υπόλοιπους. Το συγκεκριμένο είδος δύναμης αναπτύσσεται συνήθως μεταξύ ατόμων που έχουν μακροχρόνιες σχέσεις και προϋποθέτει την ύπαρξη εμπιστοσύνης και κοινών ενδιαφερόντων. Λόγω αυτών των προϋποθέσεων, στις διαπραγματεύσεις ενός έργου δεν θα πρέπει να γίνεται κατάχρηση της δύναμης της αναφοράς από το διαχειριστή ή άλλους εμπλεκόμενους. Η δύναμη της εξειδίκευσης είναι προφανές ότι πηγάζει από τις ειδικές γνώσεις ή και εμπειρία που κατέχει ένα άτομο πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή επιστημονικό πεδίο. Η δύναμη αυτή δίνει στον κάτοχό της ένα πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Τη δύναμη της πληροφορίας την έχει ένα άτομο, το οποίο μπορεί με την αποκάλυψη πληροφοριών που έχει στην διάθεσή του να επηρεάζει την θέση, συμπεριφορά ή και την άποψη άλλων ατόμων. Η αποτελεσματικότητας αυτής της δύναμης έγκειται φυσικά στην αξιοπιστία της πληροφορίας αλλά και τη χρονική στιγμή της αποκάλυψής της. Τέλος, η δύναμη της διασύνδεσης είναι αυτή που υπάρχει σε κάθε κοινωνικό σύνολο και αναφέρεται στα άτομα που αντλούν δύναμη μέσω άλλων «δυνατών» ατόμων που γνωρίζουν και έχουν στενές επαφές.
3. **Δύναμη λόγω πόρων (resource power).** Στην περίπτωση αυτή η δύναμη αποτιμάται σε όρους πόρων. Το άτομο που έχει στη διάθεσή του πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να πραγματοποιήσει ένα άλλο μέρος αυτό που επιθυμεί, τότε το πρώτο άτομο υπερισχύει σε δύναμη έναντι του τελευταίου.
4. **Δύναμη εξάρτησης (dependency power).** Η δύναμη της εξάρτησης αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου ένα άτομο ή μια ομάδα για να εκτελέσει τις εργασίες της

θα πρέπει να προηγηθούν οι ενέργειες ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας. Έτσι, όσο περισσότερο εξαρτάται ένα διαπραγματευόμενο μέρος από ένα άλλο τόσο λιγότερη είναι και η δύναμη που έχει.

5. **Δύναμη του κεντρικού ρόλου (centrality power)**. Είναι το είδος της δύναμης, την οποία κατέχει το άτομο ή η ομάδα των οποίων οι εργασίες είναι οι βασικές εργασίες του οργανισμού ή του έργου και αυτό εξυπακούεται ότι η άποψή τους θα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης.
6. **Δύναμη της μη αντικατάστασης (non-substitutability power)**. Τη δύναμη της μη αντικατάστασης την έχουν άτομα ή ομάδες που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από άλλους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει σε περιπτώσεις π.χ. όπου ένας εργολάβος αναλαμβάνει την εκτέλεση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη κατοχή συγκεκριμένης τεχνογνωσίας ή υπηρεσίες που παρέχει μόνο ο ίδιος. Η δύναμη αυτή της μη αντικατάστασης με κάποιον άλλο του δίνει σαφέστατα ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα στη διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης καθώς οι όροι που θα θέσει θα πρέπει να ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό, ειδάλλως δεν θα υπάρξει το έργο.

Συμπερασματικά, αυτό που παρατηρείται είναι τα εμπλεκόμενα μέρη που κατέχουν δύναμη να συμπεριφέρονται περισσότερο αλαζονικά έναντι των λιγότερα δυνατών. Υποστηρίζεται ότι δρουν κυρίως αυτόνομα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους λιγότερα δυνατούς εμπλεκόμενους, σε αντίθεση με τους τελευταίους που είναι πιο προσεκτικοί στις ενέργειες τους αφού σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τους πρώτους. Για το λόγο αυτό άλλωστε εκτιμάται ότι οι λιγότερο ισχυροί συνηθίζουν να είναι περισσότερο διαλλακτικοί και να αναπτύσσουν πιο φιλικές συμπεριφορές. Οι ισχυροί εμπλεκόμενοι, στηριζόμενοι στη δύναμή τους τείνουν γενικά να απαιτούν περισσότερα, να κάνουν λιγότερες παραχωρήσεις, να χρησιμοποιούν ακόμη και απειλές για να πετύχουν τους στόχους τους και να αποκομίζουν γενικώς μεγαλύτερα οφέλη (Van Kleef et al., 2006). Ωστόσο, ο Scott (1985) επισημαίνει ότι και οι ανίσχυροι εμπλεκόμενοι δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμούνται καθώς είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν από τη πλευρά τους ανορθόδοξους τρόπους για να παρακωλύσουν ένα έργο, με γραφειοκρατικά τεχνάσματα ή χρονοτριβές στη λήψη αποφάσεων (Chinyio and Olomolaiye, 2010).

Βέβαια, πέρα από τη παράμετρο της δύναμης, είναι και η παράμετρος της επιρροής την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ισχυροί εμπλεκόμενοι για να ενδυναμώσουν ακόμη περισσότερο τη θέση τους αλλά και οι ανίσχυροι για να βελτιώσουν πιθανά τη δική

τους. Μάλιστα, οι Morris και Pinto (2007) προτείνουν κάποιες τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν και να αυξήσουν την επιρροή των εμπλεκόμενων μερών στις διαπραγματεύσεις των έργων. Μια τέτοια τακτική αποτελεί η **πειθώ (persuasion)**, όπου το ένα μέρος προσπαθεί να επηρεάσει το άλλο επιχειρηματολογώντας για τη θέση του. Όσο πιο λογικά και ισχυρά είναι τα επιχειρήματα του, τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι πιθανότητες να επηρεάσει την άλλη πλευρά και να κερδίσει «έδαφος» κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Επίσης, η προσπάθεια της **απόκτησης της εύνοιας (ingratiation)** της άλλης πλευράς, είναι άλλη μία τακτική μέσω της οποίας το άτομο επιχειρεί να εστιάσει στα κοινά ενδιαφέροντα των δύο μερών και να δημιουργήσει έτσι ένα ευνοϊκό κλίμα. Με το τρόπο αυτό προσεγγίζει φιλικά την άλλη πλευρά, τη προδιαθέτει θετικά και την ωθεί να συνεργαστεί πρόθυμα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Στον αντίποδα βρίσκεται η τακτική της **πίεσης (pressure)**, όπου το άτομο επιδιώκει να επηρεάσει το άλλο σε ένα ζήτημα θέτοντας κάποιους περιορισμούς (π.χ. χρονικούς ή χρηματικούς). Χαρακτηριστικό παράδειγμα πίεσης είναι οι πωλήσεις που γίνονται λόγω μιας ισχύουσας προσφοράς για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Φυσικά, η υπερβάλλουσα χρήση αυτής της τακτικής, ενδέχεται να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα. Επέκταση της παραπάνω τακτικής αποτελεί η **πολλαπλή πίεση (multiple pressure)**, η οποία αναφέρεται στη πίεση που δέχεται για ένα θέμα κάποιο άτομο από πολλές πλευρές. Έχει αποδειχθεί άλλωστε ότι όταν ένα άτομο δέχεται πολλές πιέσεις από διαφορετικές πλευρές σπανίως αντιστέκεται. Τέλος, η τακτική της **ενοχής (guilty)** χρησιμοποιείται όταν κάποιος προσπαθεί να επηρεάσει την άλλη πλευρά να αποδεχθεί τη θέση της με το επιχείρημα ότι αποτελεί υποχρέωση της να το κάνει, είτε αυτό ισχύει είτε όχι. Ωστόσο, η χρήση όλων των παραπάνω τακτικών ενδείκνυται σε άμεσες μορφές επικοινωνίας, σε προσωπικές δηλαδή συναντήσεις.

Γενικότερα, και οι παράμετροι της δύναμη και της επιρροής επηρεάζουν τις σχέσεις των εμπλεκόμενων στο πλαίσιο ενός έργου και συνεπώς και στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Η συμβολή τους όμως στην επιτυχημένη έκβαση των διαπραγματεύσεων στα έργα έγκειται στην ορθή και όχι άκριτη εφαρμογή τους (Cleland, 1998; Morris and Pinto, 2007).

3.3.3. Η συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης στα έργα

Για να ολοκληρωθεί ένα έργο με επιτυχία, θα πρέπει οι συγκρούσεις που θα προκύψουν στη πορεία της εξέλιξής του να διαχειριστούν κατάλληλα μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών και μάλιστα να οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα επιθυμητό και ικανοποιητικό από όλους τους εμπλεκόμενους. Απαραίτητη προϋπόθεση για μια τέτοια κατάληξη είναι η ύπαρξη ενός συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους (Vences, 2006). Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η εφαρμογή μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας στα έργα θα πρέπει να διέπεται από τις αρχές και τα χαρακτηριστικά μιας ενοποιητικής (win-win) παρά διανεμητικής (win – lose) διαπραγμάτευσης (Cleland, 1998; Kezsbom and Edward, 2001; APM, 2002; IPMA, 2006; Meredith and Mandel, 2009). Στη λογική αυτή θα μελετήσουμε τις διαδικασίες, τα πλαίσια και τα βήματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης έργων για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων.

3.3.3.1. Το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» (Principled Negotiation Process Model)

Η κοινή ιδέα που αναπτύσσεται στο σημείο αυτό στη βιβλιογραφία της διαχείρισης έργων είναι το «μοντέλο της διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» (principled negotiation process model), το οποίο αναπτύχθηκε στη σχολή του Harvard Negotiation Project (HNP) από τους Fisher, Ury και Patton το 1981 (Cleland, 1998; Pinto, 1998; Pinto 2000; Wieggers, 2002; Meredith and Mandel, 2009). Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ιδιαίτερα διαδομένο στην επίλυση συγκρούσεων (Akdere, 2003) και έχει εφαρμοστεί σε διάφορες καταστάσεις διαπραγματεύσεων. Η ευρεία χρήση του έγκειται στην απλότητα της εφαρμογής του και στον φειδωλό τρόπο που καταδεικνύει για τη σύναψη συμφωνιών (Lewis and Spich, 1996, cited by Turel and Yuan, 2010). Πρόκειται για ένα μοντέλο που επικεντρώνεται στα ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων παρά στις θέσεις τους και οδηγεί εν δυνάμει σε συμφωνίες όπου όλα τα μέρη είναι κερδισμένα (win – win) (Demirkan et. al., 2005). Οι Meredith και Mantel (2009) επισημαίνουν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στο περιβάλλον ενός έργου διότι επιλύει τις συγκρούσεις των εμπλεκόμενων μερών: α) μέσω της δημιουργίας και υποστήριξης μιας σχέσης ειλικρίνειας μεταξύ των διαπραγματευομένων, β) μέσω προτεινόμενων λύσεων που ικανοποιούν όλα τα μέρη και γ) δίχως να επηρεάζονται αρνητικά οι στόχοι του έργου. Το μοντέλο του «principled

negotiation» αναπτύσσεται σε τέσσερα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

1. **Διαχωρισμός του προβλήματος από τους ανθρώπους.** Κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης συχνά παρατηρείται το φαινόμενο η σύγκρουση μεταξύ των μερών πάνω σε ένα ζήτημα να μετατρέπεται σε διαπροσωπική σύγκρουση. Αυτό συμβαίνει όταν οι διαπραγματευόμενοι αντιδρούν αρνητικά, επιθετικά, αμυντικά στις απόψεις της άλλης πλευράς και αφήνουν συναισθήματα, όπως ο εγωισμός και ο θυμός να τους επηρεάζουν. Καταλήγει, λοιπόν, η όλη διαδικασία να αφορά μια προσωπική αντιπαράθεση και να υπάρχει μια σύγχυση μεταξύ συναισθημάτων και του αντικειμενικού προβλήματος που θα πρέπει να επιλυθεί. Κρίνεται επομένως σκόπιμος ο σαφής προσδιορισμός του αντικειμενικού προβλήματος απαλλαγμένος από κάθε είδους συναισθηματικό στοιχείο.
2. **Εστίαση στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις των διαπραγματευομένων.** Ο διαχωρισμός των ενδιαφερόντων του διαπραγματευόμενου μέρους, τόσο των δικών του όσο και της αντίθετης πλευράς, από τη θέση του αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη επιτυχημένη έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, τα ενδιαφέροντα του διαπραγματευόμενου είναι διαφορετικά από τη θέση του. Μάλιστα, τα ενδιαφέροντα αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες του κάθε μέρους ενώ η θέση αποτελεί μια συγκεκαλυμμένη παρουσίαση των ενδιαφερόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα ενδιαφέροντα είναι αυτά που καθορίζουν ουσιαστικά το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης και όχι οι θέσεις. Επομένως, δεν έχει νόημα τα μέρη να ανταλλάσσουν προτάσεις με βάση τις θέσεις τους καθώς αυτό τους οδηγεί σε συμβιβασμούς που δεν αφήνουν καμία πλευρά ικανοποιημένη. Αντίθετα, η αναγνώριση και κατανόηση των ενδιαφερόντων και η ανταλλαγή αντίστοιχων προτάσεων, καθιστά τα μέρη ικανά να προτείνουν λύσεις που θα τους αφήνουν όλους ικανοποιημένους. Άλλωστε, οι διαπραγματευόμενοι μπορεί να έχουν μεν αντικρουόμενες θέσεις αλλά τα ενδιαφέροντά τους να συμβαδίζουν. Ο καλύτερος τρόπος για να ανακαλύψει ο διαπραγματευόμενος τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς είναι να θέσει τις ερωτήσεις “γιατί υποστηρίζει τη συγκεκριμένη θέση” ή/και “γιατί δε συμφωνεί με τις εναλλακτικές λύσεις που της προτείνει”. Μέσω αυτών των ερωτήσεων, ο διαπραγματευόμενος αποσκοπεί να εκμαιεύσει τα ενδιαφέροντα που

θεμελιώνουν τη θέση του άλλου μέρους. Εφόσον, και οι δύο πλευρές είναι διατεθειμένες να γνωστοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους τότε είναι εφικτό να προκύψουν αμοιβαία αποδεκτές λύσεις.

- 3. Επινόηση επιλογών με αμοιβαία οφέλη.** Όταν ένα μέρος συμμετέχει σε μια διαπραγμάτευση, συνήθως έχει προκαθορίσει, ακόμα και πριν από την έναρξη της διαδικασίας διαπραγμάτευσης, το επιθυμητό για αυτό αποτέλεσμα. Το πιθανότερο όμως είναι την επιθυμία του για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα να μη τη συμμερίζονται τα υπόλοιπα μέρη. Αυτό, λοιπόν, που παρατηρείται είναι τα διαπραγματευόμενα μέρη να εγκλωβίζονται στη σκέψη της μοναδικής λύσης που έχουν προκαθορίσει και να μην αφήνουν περιθώρια για την ανάπτυξη άλλων, δυναμικά ικανοποιητικών, προτάσεων. Ωστόσο, η λογική αυτή είναι ξεκάθαρα εσφαλμένη καθώς οδηγεί σε μια ακόμα μεγαλύτερη αντιπαράθεση των μερών. Μια ορθότερη αντιμετώπιση του ζητήματος είναι η αναθεώρηση των πιθανών λύσεων και η προσπάθεια αναζήτησης νέων εναλλακτικών προκειμένου να επιλεγεί εκείνη που θα είναι κοινά αποδεκτή και θα προωθεί φυσικά τα ενδιαφέροντα όλων των μερών. Ενδεικτική τεχνική για την ανάδειξη επιλογών με αμοιβαία οφέλη είναι αυτή του “καταιγισμού αυθόρμητων ιδεών” (brainstorming)⁴. Η πρόσκληση των διαπραγματευομένων για τη συμμετοχή τους σε μια συνεδρία με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών εναλλακτικών στο κοινό πρόβλημά τους θα πρέπει να γίνεται στην αρχική φάση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης και απαιτεί την ενεργή συμμετοχή τους. Σκοπός της όλης διαδικασίας είναι να διατυπωθεί, αυθόρμητα και δίχως κριτική, μια πληθώρα από προτάσεις ακόμη και αυτές που αρχικά φαντάζουν μη ρεαλιστικές. Η συγκεκριμένη προσέγγιση προτιμάται ιδιαίτερος καθώς προωθεί μια συνεργατική διάθεση για την επίλυση των διαπραγματευομένων ζητημάτων προκειμένου να οδηγηθούν σε αποτελέσματα με αμοιβαία οφέλη. Επιπλέον, για την ανάπτυξη προτάσεων με κοινά οφέλη, είναι σημαντικό οι διαπραγματευόμενοι να μην επικεντρωθούν εξαρχής στα αντικρουόμενα ενδιαφέροντά τους αλλά να εστιάζουν πρώτα στα κοινά τους ενδιαφέροντα ή

⁴ Η τεχνική του brainstorming προτάθηκε από τον Alex Osborn το 1938 στις Η.Π.Α. και αποτελεί μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους παραγωγής ιδεών. Η λειτουργία της βασίζεται στη συνεδρία ενός συνόλου ατόμων, τα οποία διατυπώνουν αυθόρμητα όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες για την επίλυση ενός προβλήματος. Η δυναμική της μεθόδου να εντοπίζει δημιουργικές και πρωτότυπες λύσεις είναι αναγνωρισμένη και για το λόγο αυτό έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στην ομαδική λύση προβλημάτων (Γκαγκάτσιος, 2008).

ακόμη και σε εκείνα τα ζητήματα στα οποία είναι ευκολότερα να επέλθει η μεταξύ τους συμφωνία. Με το τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα συνεργατικό κλίμα μεταξύ των μερών, το οποίο προδιαθέτει τα μέρη για την εύρεση λύσεων με αμοιβαία οφέλη ακόμη και στα περισσότερο αντικρουόμενα ζητήματα.

4. **Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.** Τέλος, είναι εξαιρετικά σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο θα αποφασίσουν οι διαπραγματευόμενοι για τη τελική τους συμφωνία. Υποστηρίζεται ότι οι διαπραγματευόμενοι θα πρέπει να λάβουν τη τελική τους απόφαση με βάση αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία και θα πρέπει να τα συμφωνήσουν από κοινού, και όχι σύμφωνα με τα προσωπικά τους θέλω. Τέτοιου είδους κριτήρια μπορεί να είναι η τιμή που επικρατεί στην αγορά, όταν το ζήτημα που διαπραγματεύεται είναι η τιμή, ή αναλόγως τη περίπτωση κάθε φορά τα κριτήρια μπορεί να σχετίζονται με το κόστος, την αποδοτικότητα, τον νόμο, ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα, επιστημονικές κρίσεις ή ακόμη και να βασίζονται στις αρχές της ανταποδοτικότητας και της ίσης μεταχείρισης. Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι πάντα λογικά και πρακτικά στην εφαρμογή τους. Είναι αυτονόητο ότι κάθε διαπραγματευόμενο ζήτημα θα πρέπει να αξιολογείται με βάση ένα ή και περισσότερα κριτήρια. Ωστόσο, κάθε μέρος θα πρέπει να εντείνει την προσοχή για να μην ενδώσει σε αποφάσεις επηρεαζόμενες από τυχόν συνθήκες πίεσης, απειλών και δωροδοκιών του άλλου μέρους. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποφασίσει έχοντας υπόψη μια αντικειμενική βάση αξιολόγησης, απαλλαγμένη από το στοιχείο της προσωπικής θέλησης των διαπραγματευομένων (Fisher et al., 1991; Pinto, 1998, Meredith and Mantel, 2009).

Επιπλέον, μια ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος που σχετίζεται με το μοντέλο της διαπραγμάτευσης βάσει των αρχών είναι η **καλύτερη εναλλακτική λύση σε μια υπό διαπραγμάτευση συμφωνία (Best Alternative to a Negotiated Agreement – BATNA)**. Τον όρο εισήγαγαν οι ίδιοι οι ιδρυτές του μοντέλου και αναφέρεται στη καλύτερη εναλλακτική λύση του διαπραγματευομένου σε περίπτωση που δεν επέλθει η συμφωνία μέσω της διαπραγμάτευσης. Ουσιαστικά, καταδεικνύει στο κάθε διαπραγματευόμενο το σημείο στο οποίο θα πρέπει να σταματήσει την διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Καμία λύση λιγότερο ικανοποιητική από τη BATNA δεν θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή από το διαπραγματευόμενο καθώς τότε δεν έχει κανένα απολύτως νόημα η διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει να καθορίζουν τις BATNA τους

πριν ακόμα εισέλθουν σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης. Στη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων η γνώση της BATNA, μπορεί να προστατέψει τα διαπραγματευόμενα μέρη από την αποδοχή μη ικανοποιητικών λύσεων κάτω από συνθήκες πίεσης. Ιδιαίτερα, η χρήση της BATNA είναι απαραίτητη όταν το διαπραγματευόμενο μέρος δεν είναι ένα άτομο αλλά μια ομάδα ατόμων ή ακόμα και μια προσωρινή συμμαχία μερών (coalition). Σε αυτές τις περιπτώσεις η συμφωνία της BATNA, μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το διαπραγματευόμενο μέρος ή των μερών που αποτελούν το συνασπισμό είναι κρίσιμη προκειμένου να υπάρχει μια κοινή αντιμετώπιση στις λύσεις που αντιπροτείνει η άλλη πλευρά. Όπως είναι αναμενόμενο οι BATNA των διαπραγματευομένων μερών επηρεάζουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Όσο πιο ισχυρή είναι η BATNA ενός διαπραγματευομένου τόσο μεγαλύτερη είναι και η ισχύς του στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης και τόσο καλύτερους όρους θα εξασφαλίσει εις όφελός του στην προκειμένη συμφωνία. Συνεπώς, οι διαπραγματευόμενοι για να πετύχουν καλύτερες συμφωνίες θα πρέπει αφενός να προσδιορίζουν εξ αρχής τη BATNA τους, αφετέρου να προσπαθούν να τη βελτιώνουν και παράλληλα να συλλέγουν πληροφορίες, όταν αυτό είναι εφικτό, για τη BATNA της άλλης πλευράς (Fisher et al., 1991).

3.3.3.2. Το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» μέσω βημάτων

Το 2005 ο Hartley, ασπαζόμενος τις βασικές αρχές του “principled negotiation model”, προτείνει μία προσέγγιση επτά βημάτων για την αποτελεσματικότερη διαπραγμάτευση των εμπλεκομένων σε ένα έργο. Υποστηρίζει ότι μέσω της προσέγγισης αυτής είναι δυνατόν να διαχειριστούν κατάλληλα τα ενδιαφέροντα των εμπλεκομένων μερών και να αντιμετωπιστούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τους κατά τη διάρκεια του έργου. Επιπλέον, επισημαίνει ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί και στις προκύπτουσες αλλαγές του εύρους ενός έργου, ένα από τα κυριότερα ζητήματα που παραδοσιακά απασχολεί το πεδίο της διαχείρισης έργων. Τέλος, υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση της προσέγγισης αυτή οδηγεί, όπως άλλωστε και το “principled negotiation model”, σε κοινά αποδεκτές συμφωνίες. Αναλυτικά, τα βήματα της προτεινόμενης προσέγγισης παρουσιάζονται παρακάτω:

1. **Επικοινωνία των “αναφερόμενων” και “μη αναφερόμενων” θέσεων.** Αρχικά, ο Hartley αναφέρει ότι συνήθως η επικοινωνία κατά τη διαπραγμάτευση με τους εμπλεκομένους γίνεται επιφανειακά χωρίς ιδιαίτερα να αναλύονται και να

εκβαθύνονται τα λεγόμενά τους. Αυτό που παρατηρείται, όμως, είναι ότι πίσω από κάθε θέση που εκφράζει ένας εμπλεκόμενος, υπάρχει και κάποια άλλη θέση που δεν εκφράζει. Το σημαντικό, λοιπόν, είναι να αναγνωριστούν οι θέσεις που οι εμπλεκόμενοι δεν αποκαλύπτουν καθώς αυτές είναι που στηρίζουν την αρχική τους θέση και αποτελούν το πραγματικό λόγο της διαπραγμάτευσης. Ουσιαστικά, κάνοντας την αντιστοίχιση με το μοντέλο των Fisher, Ury και Patton, ο Hartley τονίζει το διαχωρισμό μεταξύ θέσεων και ενδιαφερόντων των διαπραγματευομένων. Αν και πρόκειται σίγουρα για μια χρονοβόρα διαδικασία, μπορεί να αποδώσει συμφωνίες από κοινού. Ωστόσο, αυτό που απαιτείται είναι η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων να είναι ανοικτή, ειλικρινής και χωρίς επικριτική διάθεση.

2. **Αναγνώριση των πρωτευόντων και δευτερευόντων ζητημάτων.** Στη συνέχεια προβάλλεται η ανάγκη για τον ακριβή προσδιορισμό των ζητημάτων της διαπραγμάτευσης. Τις περισσότερες φορές, ένα ζήτημα (πρωτεύων) που τίθεται υπό διαπραγμάτευση μπορεί να απαιτεί ή ακόμη και να ενεργοποιεί τη διαπραγμάτευση σε παράπλευρα ζητήματα (δευτερεύοντα). Αν και τα δευτερεύοντα ζητήματα δεν έχουν αποτυπωθεί εξ αρχής, χρειάζονται ωστόσο τον απαιτούμενο χρόνο για να προσδιοριστούν και να επιλυθούν. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα όπου σε ένα έργο οι διαπραγματεύσεις για τη μείωση του προϋπολογισμού συνήθως εγείρουν και διαπραγματεύσεις σε θέματα που αφορούν τη ποιότητα του έργου αλλά και το χρόνο ολοκλήρωσής του. Επομένως, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν και κατόπιν να καταγραφούν όλα τα ζητήματα προκειμένου να μην εμφανιστούν αργότερα και αποσυντονίσουν την όλη διαδικασία.
3. **Επισήμανση του “κοινού εδάφους”.** Σε κάθε διαπραγμάτευση, πέρα των ζητημάτων που τίθενται για να επιλυθούν, υπάρχουν και θέματα στα οποία τα μέρη δε διαφωνούν και αυτό αποτελεί το “κοινό τους έδαφος”. Ο Hartley αναφέρει ότι ως “κοινό έδαφος” σε ένα έργο μπορεί να θεωρηθούν οι συμφωνημένες ημερομηνίες παράδοσης, κοινές επιτυχίες του παρελθόντος ή ακόμα και το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες επιθυμούν να καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα. Οι διαπραγματευόμενοι σπάνια αφιερώνουν χρόνο για την ανάδειξη αυτού του κοινού εδάφους, το οποίο όμως μπορεί να τους κοστίζει σε όρους καλύτερης συμφωνίας. Η προβολή του “κοινού εδάφους” των

εμπλεκόμενων είναι δυνατόν να μειώσει τη μεταξύ τους ένταση στα ζητήματα για τα οποία διαφωνούν και να τους επηρεάσει θετικά ώστε να συνάψουν καλύτερες συμφωνίες.

4. **Ενασχόληση με τα ζητήματα και όχι με τους ανθρώπους.** Στο σημείο αυτό ο Hartley συμπεριρίζεται πλήρως τη θεωρία των Fisher, Ury και Patton για το διαχωρισμό του προβλήματος από τους ανθρώπους. Κατά την διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης τα άτομα πολλές φορές προσωποποιούν καταστάσεις, αντιδρούν αρνητικά, θυμώνουν και γενικότερα αφήνουν συναισθήματα, βιώματα ή και προσωπικές αξίες να τα επηρεάζουν και να τα αποσυντονίζουν από τον αντικειμενικό τους στόχο. Τονίζεται, λοιπόν, η προσπάθεια που πρέπει να κάνουν τα διαπραγματευόμενα μέρη να μη παρασυρθούν από τα αισθήματά τους και να εστιάσουν στο ουσιαστικό ζήτημα της διαπραγμάτευσης.
5. **Επίτευξη συμφωνίας με όρους παραχωρήσεων.** Σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης είναι λογικό ότι πρέπει να γίνουν κάποιες παραχωρήσεις ώστε να υπάρξει εν τέλει μια συμφωνία. Το ζητούμενο όμως είναι οι παραχωρήσεις να γίνονται αμοιβαία. Για να εξασφαλίσει ο διαπραγματευόμενος ότι στη διαδικασία του δούνε και λαβείν δεν θα βγει χαμένος, θα πρέπει για κάθε μια παραχώρηση που κάνει να του παραχωρείται και κάτι από την άλλη πλευρά. Στη περίπτωση ενός έργου για παράδειγμα, ο πελάτης θα μπορούσε να δεχθεί μια καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του έργου υπό τη προϋπόθεση όμως ότι ο εργολάβος θα βελτιώσει κάποια τεχνική προδιαγραφή. Επί της ουσίας, ο διαπραγματευόμενος μπορεί να είναι δεκτικός σε παραχωρήσεις που του ζητά η άλλη πλευρά, εφόσον θέσει όμως και τους δικούς του όρους.
6. **Η καλύτερη εναλλακτική λύση σε μια υπό διαπραγμάτευση συμφωνία (Best Alternative To a Negotiated Agreement – BATNA).** Ο Hartley είναι απόλυτα σύμφωνος με τη χρήση της BATNA. Όταν ένα μέρος εμπλέκεται σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης θα πρέπει να γνωρίζει το σημείο στο οποίο θα πρέπει να σταματήσει να διαπραγματεύεται, δηλαδή να έχει προνοήσει να καθορίσει τη BATNA του. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση της BATNA καθώς αναφέρει ότι αν και είναι απόλυτα λογικό τα διαπραγματευόμενα μέρη να μη ξεπερνούν τις BATNA τους, η πράξη έχει δείξει ότι συνήθως δε τηρούν τη συνθήκη αυτή.

7. **Έγγραφο συμφωνία.** Τέλος, ο Hartley επισημαίνει την αναγκαιότητα για τη καταγραφή των συμφωνηθέντων. Η έγγραφη μορφή της συμφωνίας άλλωστε εξασφαλίζει ότι όλα όσα ειπώθηκαν δεν θα ξεχαστούν και φυσικά τη δέσμευση όλων των εμπλεκομένων ως προς τα συμφωνημένα.

3.3.3.3. Πιθανά βήματα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης από το IPMA

Η Διεθνής Ένωση Διαχείρισης Έργων (IPMA) το 2006, αναφέρει στο βιβλίο γνώσης της σε συνοπτική μορφή τα πιθανά βήματα για μια διαδικασία διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο ενός έργου. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Αρχικά, τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει να προσδιορίσουν το αποτέλεσμα που επιθυμούν να προκύψει από τη διαδικασία διαπραγμάτευσης αλλά και τη λιγότερο επιθυμητή έκβαση (BATNA).
2. Θα πρέπει να αποφασίσουν τη στρατηγική την οποία θα υιοθετήσουν, αν δηλαδή θα ακολουθήσουν μια συνεργατική (ενοποιητική) ή μια ανταγωνιστική (διανεμητική) προσέγγιση.
3. Απαραίτητο βήμα αποτελεί η συλλογή πληροφοριών για τα διαπραγματευόμενα ζητήματα και η ανάλυσή τους.
4. Προσδιορίζονται πιθανές εναλλακτικές λύσεις στα ζητήματα της διαπραγμάτευσης.
5. Αξιολογούνται οι προτεινόμενες λύσεις και εξετάζεται η περίπτωση της επιλογής μιας εναλλακτικής με ικανοποιητικό (win-win) αποτέλεσμα για όλους.
6. Γίνεται προσπάθεια για τη διατήρηση των καλών σχέσεων των εμπλεκομένων μέσω της αναφοράς θεμάτων στα οποία οι διαπραγματευόμενοι έχουν κοινό προσανατολισμό.
7. Αναπτύσσονται συζητήσεις μεταξύ των μερών για το τελικό αποτέλεσμα και η όλη διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου να εξαχθεί το τελικό συμπέρασμα.
8. Τέλος, η όλη διαδικασία καταγράφεται ώστε η γνώση που προέκυψε να χρησιμοποιηθεί πιθανώς σε επόμενες φάσεις του ίδιου έργου ή ακόμη και σε άλλα έργα.

3.3.3.4. Η προσέγγιση της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis Approach –NAA)

Οι Murtoaro και Kujala (2007) στο άρθρο τους “Project Negotiation Analysis” μελετούν τις διαπραγματεύσεις ενός έργου με τη χρήση ενός **περιγραφικού και επεξηγηματικού μοντέλου**. Σκοπός τους είναι να παρέχουν μια συστηματική, λογική και θεωρητικά βάσιμη προσέγγιση στη μελέτη των διαπραγματεύσεων στα έργα. Συγκεκριμένα, για την επίτευξη του στόχου τους εφαρμόζουν τη **προσέγγιση της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων (Negotiation Analysis Approach - NAA)** σε μια μελέτη περίπτωσης, τη κατασκευή ενός εμπορικού κέντρου στο αεροδρόμιο της Φιλανδίας. Ειδικότερα εστίασαν στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων που έλαβαν μέρος από τη χρονική στιγμή της σύλληψη της ιδέας του έργου έως και τη σύναψη της σύμβασης. Στην NAA, αναγνωρίζονται τρία βασικά στάδια στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων (σχήμα 2.5) όπου στο καθένα αναγνωρίζονται οι βασικές παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

1. Αρχικά, είναι το στάδιο όπου καθορίζεται η **δομή της διαπραγμάτευσης (Negotiation Structure)** και αποτελεί ουσιαστικά τη φάση της προ-διαπραγμάτευσης. Σε αυτή τη φάση, προσδιορίζονται τα **υπό διαπραγμάτευση ζητήματα** και αναγνωρίζονται τα **μέρη** που θα πρέπει να εμπλακούν καθώς και τα **ενδιαφέροντά** τους. Οι διαπραγματευόμενοι για κάθε ζήτημα έχουν δύο ή και περισσότερες **επιλογές**. Οι πιθανοί συνδυασμοί των διαφορετικών επιλογών σε όλα τα ζητήματα δημιουργούν ένα σύνολο πιθανών λύσεων, δηλαδή ένα **σύνολο συμβολαίων (contract set)**. Ωστόσο, από αυτό το σύνολο των συμβολαίων εξαιρούνται εκείνα που δεν ικανοποιούν τη συνθήκη της **BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)** των διαπραγματευομένων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η BATNA αποτελεί τη καλύτερη εναλλακτική στη περίπτωση της μη ύπαρξης συμφωνίας και καταδεικνύει την έσχατη επιλογή στη περίπτωση της διαπραγμάτευσης. Επομένως, η BATNA είναι μια παράμετρος που θα πρέπει να προσδιορίζεται από κάθε διαπραγματευόμενο στην αρχική αυτή φάση καθώς οριοθετεί **το σύνολο των πιθανών τελικών λύσεων - συμβολαίων (Zone Of Possible Agreement - ZOPA)**.
2. Στη συνέχεια το ενδιάμεσο στάδιο είναι αυτό της διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων, το οποίο αναφέρεται ως **η στρατηγική της**

διαπραγμάτευσης (Negotiation Strategy). Τα μέρη στη φάση αυτή θέτουν τους **αντικειμενικούς στόχους** που επιθυμούν να επιτύχουν με τη διαπραγμάτευση. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, κρίσιμη παράμετρος αποτελεί το είδος της συμπεριφοράς, **ενοποιητικό ή διανεμητικό**, που θα αναπτύξουν οι διαπραγματευόμενοι για να πετύχουν μια συμφωνία. Αν δηλαδή θα συνεργαστούν για να αυξήσουν τις πιθανότητες για μια λύση με κοινά οφέλη (**creating value**) που θα εξυπηρετεί τους στόχους όλων ή θα ανταγωνιστούν για μια λύση που θα προσφέρει μονομερές όφελος (**claiming value**) και θα εκπληρώνει τους στόχους του ενός διαπραγματευόμενου. Ωστόσο, οι διαπραγματευόμενοι σε κάθε περίπτωση, είτε υιοθετώντας μια διανεμητική είτε μια ενοποιητική συμπεριφορά, θα κληθούν να ανταλλάξουν προτάσεις για τη προκείμενη συμφωνία τους. Η διαδικασία της ανταλλαγής απόψεων όμως απαιτεί προγενέστερα μια **“what-if” ανάλυση**, η οποία θα βοηθήσει το διαπραγματευόμενο να προετοιμαστεί για τους ισχυρισμούς που θα διατυπώσει επί της θέσης του αλλά και να σχεδιάσει την αντίδρασή του στις αντιπροτάσεις της άλλης πλευράς.

3. Περαιτέρω, στο στάδιο της **διαπραγματεύσιμης συμφωνίας (Negotiated Agreement)** τα μέρη καταλήγουν σε μια συμφωνία, η οποία θα πρέπει να προκύπτει από την αξιολόγησή της έναντι **αντικειμενικών κριτηρίων**. Τα κριτήρια αυτά αξιολογούν την εν λόγω συμφωνία ως προς την αποδοτικότητα και την αμεροληψία της. Η **αποδοτικότητα (efficiency)** αναφέρεται στη μη ύπαρξη άλλης συμφωνίας που να προσφέρει καλύτερα οφέλη για ένα μέρος χωρίς ταυτόχρονα να επιδεινώνει τη θέση των άλλων μερών, ενώ το κριτήριο της αμεροληψίας αναφέρεται στη **δίκαιη (fairness)** διανομή κερδών, δηλαδή στην απόδοση ανάλογων κερδών σε όλα τα μέρη σε σχέση με τα μέγιστα κέρδη που θα μπορούσε να επιτύχει ανεξάρτητα το κάθε μέρος από το άλλο. Απαραίτητη κρίνεται στο στάδιο αυτό και η **τεκμηρίωση της τελικής συμφωνίας εγγράφως (documentation)**. Στο τέλος, **εφαρμόζεται (implementation)** η εν λόγω συμφωνία και παρακολουθείται η εξέλιξή της. Πιθανά κατά την εφαρμογή της συμφωνίας να προκύψει και η ανάγκη για διαπραγμάτευση άλλων θεμάτων. Στη περίπτωση αυτή η αρχική συμφωνία, αποτελεί αφενός το επίσημο αποτέλεσμα των προηγούμενων διαπραγματεύσεων και αφετέρου το σημείο αναφοράς για τις μετέπειτα διαπραγματεύσεις.



Σχήμα 3.6 Βασικά στάδια της NAA (προσαρμογή από Murtoaro and Kujala, 2007)

Το κυριότερο **πλεονέκτημα** της παραπάνω μεθοδολογίας είναι η απλή και συστηματική ανάλυση που παρέχει (Murtoaro and Kujala, 2007; Urbanaviciene et. al, 2009). Ωστόσο, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η NAA αναπτύσσεται κάτω από τη προϋπόθεση της ορθολογικής συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων (Raiffa, 1982), υπόθεση που περιορίζει το μοντέλο να μην εξετάζει παραμέτρους που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις των μερών, τις προσωπικότητές τους, καθώς και τα ψυχολογικά τους κίνητρα. (Sebenius, 2002, cited by Urbanaviciene et. al, 2009; Sebenius et. al., 2003, cited by Murtoaro and Kujala, 2007). Λαμβάνοντας υπόψη, τις υποθέσεις και τους περιορισμούς εντός των οποίων εφαρμόζεται η παρούσα μεθοδολογία, οι μελετητές από την εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν κατέληξαν στο πόρισμα ότι η εφαρμογή της NAA δύναται να βελτιώσει τη διαπραγματευτική ισχύ των μερών εφόσον τα μέρη δώσουν περισσότερο έμφαση στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης και ειδικότερα στη βελτίωση της BATNA τους και στον πιο ακριβή προσδιορισμό της BATNA της άλλης πλευράς. Επίσης, διαπίστωσαν ότι αν τα διαπραγματευόμενα μέρη, στο ενδιάμεσο στάδιο, επέλεγαν να διαπραγματευτούν πιο «σκληρά» για να αποκομίσουν καλύτερα οφέλη σε σχέση με την άλλη πλευρά, τότε το πιθανότερο είναι οι διαπραγματεύσεις να τερματιζότανε άκαρπα. Τέλος, σε ότι αφορά την εφαρμογή κριτηρίων που τηρούν τη παράμετρο της δίκαιης κατανομής κερδών, συμπέραναν ότι η χρήση τους μπορεί να συμβάλει στη σύναψη μη χρονοβόρων και μακροπρόθεσμων συμφωνιών (Murtoaro and Kujala, 2007).

3.3.3.5. Το γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων (Graph Model for Conflict Resolution - GMCR) ως διαπραγματευτικό εργαλείο

Οι Yousefi, Hipel και Hegazy (2010) στο άρθρο τους “Attitude-Based Strategic Negotiation for Conflict Management in Construction Projects” παρουσιάζουν μια διαπραγματευτική μεθοδολογία για τη διαχείριση των συγκρούσεων των εμπλεκόμενων στα κατασκευαστικά έργα. Η ανάπτυξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας μελετήθηκε στη περίπτωση της ανάπλασης μιας πρώην βιομηχανικής περιοχής στο Οντάριο του Καναδά με τη χρήση του γραφικού μοντέλου επίλυσης συγκρούσεων (Graph Model for Conflict Resolution - GMCR). Το GMCR αναπτύχθηκε το 1993 από τον Fang et al. και χρησιμοποιείται για την ανάλυση και τη μοντελοποίηση στρατηγικών συγκρούσεων. Ως στρατηγική σύγκρουση νοείται η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ανεξάρτητων αποφασίζοντων για τη λήψη απόφασης στον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης, όπου κάθε αποφασίζοντας έχει τις δικές του προτιμήσεις ως προς το αποτέλεσμα και ενεργεί ανεξάρτητα από τον άλλο αποφασίζοντα, διαμορφώνοντας όμως από κοινού το τελικό αποτέλεσμα. Επομένως, αν και οι αποφασίζοντες είναι ανεξάρτητοι λήπτες αποφάσεων, επηρεάζεται η ευημερία τους από τις επιλογές των άλλων αποφασίζοντων. Η διαπραγμάτευση αναγνωρίζεται από το Kilgour (2007) ως μια στρατηγική σύγκρουση καθώς περιλαμβάνει επιλογές δύο ή και περισσότερων μερών με διαφορετικούς στόχους. Άλλωστε το GMCR έχει χρησιμοποιηθεί και από μελετητές για τη διαχείριση εργατικών διαπραγματεύσεων αλλά και διεθνών διαπραγματεύσεων σε οικονομικά κυρίως ζητήματα. Η εφαρμογή του GMCR υποστηρίζεται από τη χρήση ενός Συστήματος Υποστήριξης Αποφάσεων (ΣΥΑ) (Decision Support System – DAA) το GMCR II. Έτσι, η εφαρμογή του μοντέλου με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή παρέχει μη χρονοβόρα, ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα (Kilgour and Hipel, 2005; Kilgour, 2007).

Οι Yousefi, Hipel και Hegazy (2010) χρησιμοποιούν το GMCR και ενσωματώνουν σε αυτό τη παράμετρο της στάσης ή αλλιώς συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό ψυχολογικό παράγοντα στις διαπραγματεύσεις που συμβαίνουν καθ’ όλη τη πορεία ενός κατασκευαστικού έργου. Η προτεινόμενη μεθοδολογία αποσκοπεί στη κατάδειξη των καλύτερων εφικτών λύσεων στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, συνυπολογίζοντας τη παράμετρο της συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων. Ουσιαστικά, παρέχει πληροφόρηση και καθοδήγηση για το ποιες συμπεριφορές οδηγούν σε πιο επιθυμητά αποτελέσματα και ποιες σε αποτελέσματα με

ανεπιθύμητες συνέπειες για τους διαπραγματευομένους. Το προτεινόμενο GMCR από τους Yousefi, Hipei και Hegazy (2010) αναπτύσσεται με τη βοήθεια ενός λογισμικού για την υποστήριξη των αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις (Negotiation Decision Support Systems -NDSS) στα εξής διακριτά στάδια:

1. **Αναγνώριση των διαπραγματευομένων μερών και των επιλογών τους.** Σε πρώτη φάση προσδιορίζονται οι εμπλεκόμενοι που συμμετέχουν στη διαπραγμάτευση καθώς και οι επιλογές του καθενός εμπλεκόμενου. Τηνκάθε επιλογή του ο διαπραγματευόμενος μπορεί είτε να την αποδεχθεί είτε να την απορρίψει.
2. **Προσδιορισμός των πιθανών λύσεων και ιεράρχηση τους βάση των προτιμήσεων των διαπραγματευομένων.** Στη συνέχεια προσδιορίζεται το σύνολο των πιθανών λύσεων της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με τις επιλογές των διαπραγματευομένων, όπως αυτές ορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Ωστόσο οι προτιμήσεις των διαπραγματευομένων μεταξύ των πιθανών λύσεων διαφέρουν και για το λόγο αυτό οι διαπραγματευόμενοι ιεραρχούν επιπλέον τις πιθανές λύσεις σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.
3. **Ανάπτυξη της προσβάσιμης λίστας (reachable list).** Στο στάδιο αυτό γίνεται μια ανάλυση για τις πιθανές λύσεις στις οποίες μπορεί να μεταβεί ο κάθε διαπραγματευόμενος αλλάζοντας την άποψη του για την αποδοχή ή απόρριψη μιας επιλογής του, θεωρώντας όμως ότι οι επιλογές των υπόλοιπων διαπραγματευομένων παραμένουν σταθερές. Η λίστα αυτή ονομάζεται προσβάσιμη λίστα (reachable list) και δημιουργείται για κάθε διαπραγματευόμενο. Η δημιουργία της προσβάσιμης λίστας είναι απαραίτητη προκειμένου να σχεδιαστεί το γραφικό μοντέλο.
4. **Διεξαγωγή ανάλυσης σταθερότητας βασιζόμενη στη συμπεριφορά των διαπραγματευομένων.** Η συμπεριφορά των διαπραγματευομένων στο συγκεκριμένο μοντέλο προσδιορίζεται ως θετική, αρνητική ή ουδέτερη απέναντι στους λοιπούς διαπραγματευομένους. Μέσω του προγράμματος εκτιμώνται όλα τα πιθανά σενάρια συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων, δηλαδή όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί συμπεριφοράς όλων των διαπραγματευομένων, για να αναδειχθούν εν τέλει τα επικρατέστερα σενάρια που θεωρούνται πιο σχετικά στη κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια για κάθε συμπεριφορικό σενάριο που επικρατεί, γίνεται μια ανάλυση σταθερότητας μέσω της οποίας προσδιορίζονται οι πιθανές

«κινήσεις» των διαπραγματευομένων μεταξύ των πιθανών λύσεων, σύμφωνα πάντα και με την ιεράρχηση των πιθανών λύσεων από τους διαπραγματευομένους, όπως αυτή προέκυψε στο δεύτερο στάδιο. Επιπλέον εξετάζεται και η σταθερότητα κάθε πιθανής λύσης του κάθε διαπραγματευομένου σύμφωνα με τις διαφορετικές προσεγγίσεις επίλυσης συγκρούσεων του πίνακα 3.6. Σταθερή λύση για έναν διαπραγματευόμενο θεωρείται η λύση από την οποία ο διαπραγματευόμενος αν μεταβεί σε κάποια άλλη λύση δεν ωφελείται. Τελικά, σκοπός όλης της διαδικασίας είναι η κατάδειξη συγκεκριμένων λύσεων για κάθε συμπεριφορικό σενάριο και η αξιολόγηση αυτών σύμφωνα με τις προτιμήσεις των διαπραγματευομένων.

Πίνακας 3.6 Διαφορετικές προσεγγίσεις επίλυσης συγκρούσεων του GMCR (Yousefi et. al., 2010)

Προσεγγίσεις	
επίλυσης	Περιγραφή
σύγκρουσης	
Nash Stability	Η μετάβαση/μετακίνηση του διαπραγματευομένου σε μια άλλη λύση δε του προσδίδει κανένα όφελος.
General Metarationality	Η μετάβαση του διαπραγματευομένου σε μια περισσότερο επιθυμητή λύση για τον ίδιο, μπορεί να προκαλέσει τη μετάβαση ενός άλλου διαπραγματευομένου σε μια άλλη λύση, με λιγότερα οφέλη για το πρώτο, ή ακόμη & το δεύτερο διαπραγματευόμενο.
Symmetric Metarationality	Η μετάβαση του διαπραγματευομένου σε μια περισσότερο επιθυμητή λύση για τον ίδιο, μπορεί να προκαλέσει τη μετάβαση ενός άλλου διαπραγματευομένου σε μια άλλη λύση, με λιγότερα οφέλη για το πρώτο & εξίσου λιγότερα οφέλη για το δεύτερο διαπραγματευόμενο. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να υπάρξει στη συνέχεια αντίδραση από το πρώτο διαπραγματευόμενο.

Προσεγγίσεις επίλυσης σύγκρουσης	Περιγραφή
Sequential Stability	Η μετάβαση του διαπραγματευομένου σε μια περισσότερο επιθυμητή λύση για τον ίδιο, μπορεί να προκαλέσει τη μετάβαση ενός άλλου διαπραγματευομένου σε μια άλλη λύση, με μεγαλύτερα οφέλη για το δεύτερο. Στη περίπτωση αυτή δε λαμβάνονται υπόψη οι μετακινήσεις σε λύσεις που οδηγούν σε εξίσου ζημιογόνα αποτελέσματα για τους διαπραγματευομένους.
Limited Move Stability	Ο διαπραγματευόμενος λειτουργεί βέλτιστα για συγκεκριμένο αριθμό μετακινήσεων μεταξύ των λύσεων.
Nonmyopic Stability	Ο διαπραγματευόμενος λειτουργεί βέλτιστα για άπειρο αριθμό μετακινήσεων μεταξύ των λύσεων.

Οι μελετητές (Yousefi et. al., 2010) από την εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν κατέληξαν αρχικά στο πόρισμα ότι οι **διαφορετικές συμπεριφορές** των διαπραγματευομένων οδηγούν σε **διαφορετικά αποτελέσματα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης**. Μάλιστα, επισημαίνουν ότι η ύπαρξη **θετικών σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευομένων** οδηγεί σε πιο **προνομιούχα αποτελέσματα** για όλους τους διαπραγματευομένους **σε αντίθεση με την ύπαρξη αρνητικών σχέσεων** μεταξύ τους. Στα πλεονεκτήματα του μοντέλου συμπεριλαμβάνονται τα αυτοματοποιημένα, γρήγορα και ακριβή αποτελέσματα που παρέχει, με δυνατότερο όμως χαρακτηριστικό εκείνο της ανάλυσης της συμπεριφοράς των διαπραγματευομένων. Ωστόσο, ο Kilgour (2007) αναφέρει ότι το GMCR πάρα την αξιόλογη συμβολή του στην υποστήριξη των διαπραγματεύσεων, υστερεί στη κατάδειξη μιας τελικής απόφασης στη διαπραγμάτευση αφού για την ανάδειξη της τελικής λύσης απαιτείται η κρίση των διαπραγματευομένων.

3.3.3.6. Σύγκριση των μοντέλων

Τα προαναφερόμενα μοντέλα έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων. Στη παρούσα ενότητα θα γίνει σύγκριση των προαναφερομένων μοντέλων, προκειμένου να επιλεγεί το καταλληλότερο και να εφαρμοστεί περαιτέρω στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Θα πρέπει, όμως, να διευκρινιστεί ότι το γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων δε θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να χρησιμοποιηθεί στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Οι λόγοι είναι καθαρά τεχνικοί, καθώς δεν είναι διαθέσιμο από τη πλευρά του ερευνητή το σχετικό λογισμικό που υποστηρίζει την εφαρμογή του μοντέλου. Ωστόσο, θα χρησιμοποιηθεί στη σύγκριση με τα υπόλοιπα μοντέλα προκειμένου να υπάρχει μια πιο εποπτική ανάλυση για τα μοντέλα που έχουν προταθεί ή εφαρμοστεί στις διαπραγματεύσεις των έργων.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» των Fisher, Ury και Patton (1981), η πρόταση του Hartley (2005) για το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» μέσω βημάτων και η διαδικασία του IPMA (2006) για τη διαχείριση των διαπραγματεύσεων αποτελούν θεωρητικές προσεγγίσεις στη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων σε ένα έργο. Από την ανάγνωση της βιβλιογραφίας όμως δε προκύπτει να έχουν εφαρμοστεί τα παραπάνω μοντέλα πρακτικά σε ένα έργο. Ωστόσο, η προσέγγιση της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων (NAA) παρέχει μια **τόσο θεωρητική όσο και πρακτική οπτική** στη διαχείριση των διαπραγματεύσεων καθώς εφαρμόστηκε στις διαπραγματεύσεις ενός κατασκευαστικού έργου. Τέλος το γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων (GMCR) αποτελεί μια **μεθοδολογία**, η οποία υποστηρίζεται από τη χρήση ενός **λογισμικού** και έχει εφαρμοστεί επίσης **πρακτικά** σε ένα κατασκευαστικό έργο. Επομένως, **συμπεραίνεται ότι τα τρία πρώτα μοντέλα συγκριτικά με τα δύο τελευταία υστερούν ως προς την εμπειρική τους τεκμηρίωση.**

Επίσης, τα παραπάνω μοντέλα μπορούν να συγκριθούν και ως προς τις παραμέτρους που χρησιμοποιούν για τη συστηματική αντιμετώπιση των διαπραγματεύσεων. Αναλυτικότερα:

- Το μοντέλο της «διαπραγμάτευσης βάσει αρχών» των Fisher, Ury και Patton (1981) χρησιμοποιεί στην ανάλυσή του τις εξής παραμέτρους: τα **θέματα** της διαπραγμάτευσης, τις **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, τις **πιθανές επιλογές** για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης με έμφαση σε εκείνες τις **επιλογές που αποδίδουν αμοιβαία οφέλη**, τα **κριτήρια**

αξιολόγησης των επιλογών, την **BATNA** και τα **κοινά- μη αντικρουόμενα ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων.

- Στην οπτική του Hartley (2005) η οποία αποτελεί ουσιαστικά μια μικρή παραλλαγή του μοντέλου των Fisher et. al. αναγνωρίζονται οι παρακάτω παράμετροι: τα **θέματα** της διαπραγμάτευσης, οι **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, το **κοινό έδαφος** των διαπραγματευομένων, οι **παραχωρήσεις υπό όρους**, η **BATNA** και η **έγγραφη τεκμηρίωση** της τελικής συμφωνίας.
- Στη διαδικασία διαπραγμάτευσης του IPMA (2006) οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη είναι: τα **θέματα** της διαπραγμάτευσης, οι **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, οι **πιθανές επιλογές** για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης με έμφαση σε εκείνες τις **επιλογές που αποδίδουν αμοιβαία οφέλη**, η **BATNA**, το **ιδανικό αποτέλεσμα** της διαπραγμάτευσης, τα **κοινά- μη αντικρουόμενα ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, η **στρατηγική της διαπραγμάτευσης (ενοποιητική ή διανεμητική)** και η **έγγραφη τεκμηρίωση** της τελικής συμφωνίας.
- Η προσέγγιση της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων (NAA) εκτιμά από τη πλευρά της τις παρακάτω παραμέτρους: τα **θέματα** της διαπραγμάτευσης, τα **ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, τους **γενικούς στόχους** της διαπραγμάτευσης, τις **πιθανές επιλογές** για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, τις **εφικτές επιλογές** υπό το περιορισμό της **BATNA (ZOPA)**, τα **κριτήρια αξιολόγησης** των επιλογών, τη **στρατηγική της διαπραγμάτευσης (ενοποιητική ή διανεμητική)** και την **έγγραφη τεκμηρίωση** της τελικής συμφωνίας.
- Τέλος, το γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων (GMCR) λαμβάνει υπόψη του για την υποστήριξη των διαπραγματεύσεων τις εξής παραμέτρους: τα **θέματα** της διαπραγμάτευσης, τις **θέσεις** των διαπραγματευομένων, τις **πιθανές επιλογές** για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης αλλά και τις **εφικτές επιλογές**, τις **προτιμήσεις** των διαπραγματευομένων έναντι των εφικτών επιλογών και τη **συμπεριφορά** των διαπραγματευομένων έναντι των λοιπών διαπραγματευομένων.

Επομένως, γίνεται φανερό ότι κάποιες παράμετροι επαναλαμβάνονται στα παραπάνω μοντέλα, ενώ κάποιες άλλες όχι. Για τη καλύτερη κατανόηση των κοινών και

μη παραμέτρων παρουσιάζεται ο παρακάτω πίνακας 3.7, ο οποίος συγκρίνει τα εν λόγω μοντέλα ως προς τις παραμέτρους τους.

Πίνακας 3.7 Σύγκριση των μοντέλων διαπραγμάτευσης ως προς τις παραμέτρους που χρησιμοποιούν

Παράμετροι	Μοντέλα Διαπραγμάτευσης				
	1	2	3	4	5
Θέματα διαπραγμάτευσης	✓	✓	✓	✓	✓
Θέσεις διαπραγματευομένων	✓	✓	✓		✓
Ενδιαφέροντα διαπραγματευομένων	✓	✓	✓	✓	
Πιθανές λύσεις	✓		✓	✓	✓
Εφικτές λύσεις					✓
ZOPA				✓	
Αμοιβαίες επιλογές	✓		✓		
Αντικειμενικά κριτήρια	✓			✓	
Παραχωρήσεις υπό όρους		✓			
Προτιμήσεις των διαπραγματευομένων έναντι των εφικτών λύσεων					✓
BATNA	✓	✓	✓	✓	
Ιδανικό αποτέλεσμα			✓		
Γενικοί στόχοι				✓	
Κοινό έδαφος / κοινά ενδιαφέροντα	✓	✓	✓		
Στρατηγική διαπραγμάτευσης (ενοποιητική ή διανεμητική)			✓	✓	
Συμπεριφορά (θετική, αρνητική, ουδέτερη) των διαπραγματευομένων					✓
Έγγραφη τεκμηρίωση		✓	✓	✓	
<i>Παρατηρήσεις:</i>					
<ul style="list-style-type: none"> • Μοντέλο 1 – Μοντέλο διαπραγμάτευσης βάσει αρχών (Fisher et.al., 1981) Μοντέλο 2 - Μοντέλο διαπραγμάτευσης βάσει αρχών μέσω βημάτων (Hartley, 2005) Μοντέλο 3 – Διαδικασία διαπραγμάτευσης (IPMA, 2006) Μοντέλο 4 – Negotiation Analysis Approach - NAA (Murtoaro and Kujala, 2007) Μοντέλο 5 – Γραφικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων - GMCR (Yousefi et. al., 2010) • Η παράμετρος του κοινού εδάφους και των κοινών ενδιαφερόντων παρατέθηκαν μαζί καθώς εξετάζουν ακριβώς το ίδιο στοιχείο στη διαχείριση της διαπραγμάτευσης. 					

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι:

- Τα **θέματα της διαπραγμάτευσης** είναι μια παράμετρος που εκτιμάται από όλα τα μοντέλα.
- Οι **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** των διαπραγματευομένων, οι **πιθανές λύσεις**, και η **BATNA** είναι οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τα μοντέλα μετά τα θέματα της διαπραγμάτευσης. Αυτό όμως δε συνεπάγεται ότι σε ένα μοντέλο συναντώνται απαραίτητα και οι τέσσερις αυτές παράμετροι. Το μοντέλο NAA δεν αναφέρεται σαφώς στις θέσεις των διαπραγματευομένων. Ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία (βλέπε σελ.19) ο προσδιορισμός των ενδιαφερόντων προκύπτει από το προσδιορισμό των θέσεων των ενδιαφερομένων. Οπότε η παράμετρος της θέσης των ενδιαφερομένων στο μοντέλο NAA αναγνωρίζεται εμμέσως από τη παράμετρο των ενδιαφερόντων.
- Οι παράμετροι του **κοινού εδάφους** ή των **κοινών ενδιαφερόντων** και της **έγγραφης τεκμηρίωσης** αναγνωρίζονται στα τρία από τα πέντε μοντέλα, όχι όμως στα ίδια.
- Η **στρατηγική (ενοποιητική, διανεμητική) της διαπραγμάτευσης** και η **συμπεριφορά (θετική, αρνητική, ουδέτερη) των διαπραγματευομένων** αποτελούν παραμέτρους που ασχολούνται με τα ίδια στοιχεία μιας διαπραγμάτευσης. Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης εξετάζει τη συμπεριφορά των διαπραγματευομένων (ενοποιητική/ συνεργατική ή διανεμητική/ ανταγωνιστική) που υιοθετούν κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης. Η παράμετρος της συμπεριφοράς εξετάζει αν οι διαπραγματευόμενοι έχουν θετική, αρνητική ή ουδέτερη συμπεριφορά απέναντι στους λοιπούς διαπραγματευομένους. Η μεν θετική συμπεριφορά οδηγεί σε συνεργατικές διαπραγματεύσεις, η δε αρνητική σε ανταγωνιστικές. Επομένως, οι δύο παραπάνω παράμετροι μπορούν να θεωρηθούν ως οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος και άρα να ομαδοποιηθούν σε μια κοινή μεταβλητή.
- Οι παράμετροι των **πιθανών λύσεων**, των **εφικτών λύσεων**, του **ZOPA** και των **αμοιβαίων επιλογών**, βοηθούν στη καλύτερη κατανόηση των εν δυνάμει λύσεων. Δεν θα ήταν, λοιπόν, αντίθετο στη κοινή λογική να ομαδοποιηθούν οι παραπάνω παράμετροι υπό τη σκέπη μιας γενικότερης κατηγορίας διαχείρισης των εν δυνάμει λύσεων της διαπραγμάτευσης.

- Οι παράμετροι του **BATNA**, του **ιδανικού αποτελέσματος** και των **γενικών στόχων** βοηθούν στη κατηγοριοποίηση των εν δυνάμει λύσεων και για το λόγο αυτό θα μπορούσαν επίσης να συμπεριληφθούν σε μια κοινή ομάδα μεταβλητών.
- Η παράμετρος των **αντικειμενικών κριτηρίων** και των **προτιμήσεων των διαπραγματευομένων έναντι των εφικτών λύσεων** χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις εν δυνάμει λύσεις μιας διαπραγμάτευσης. Συνεπώς, εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό και για το λόγο αυτό θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε μια κοινή μεταβλητή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω συμπεράσματα, ο πίνακας 3.7 μπορεί να τροποποιηθεί και να έχει τη μορφή που παρουσιάζεται στον πίνακα 3.8. Παρατηρείται επομένως ότι τα μοντέλα που αναγνωρίζουν τις περισσότερες παραμέτρους κατά την διαχείριση μιας διαπραγμάτευσης είναι αυτό του IPMA και του NAA. Ωστόσο, η NAA υπερτερεί από την προσέγγιση του IPMA στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης ως προς την εμπειρική της τεκμηρίωση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Επομένως το μοντέλο του NAA αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων ενός έργου. Για το λόγο αυτό, θα αποτελέσει και εκείνο το μοντέλο που θα εφαρμοστεί στη συνέχεια στις μελέτες περιπτώσεων που θα εξεταστούν προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 3.8 Ευθυγράμμιση και ομαδοποίηση των παραμέτρων των συγκρινόμενων μοντέλων

Παράμετροι		Μοντέλα Διαπραγμάτευσης				
		1	2	3	4	5
A	Θέματα διαπραγμάτευσης	✓	✓	✓	✓	✓
B	Θέσεις διαπραγματευομένων	✓	✓	✓	✓	✓
Γ	Ενδιαφέροντα διαπραγματευομένων	✓	✓	✓	✓	
Δ	Πιθανές λύσεις	✓		✓	✓	✓
	Εφικτές λύσεις					✓
	ZOPA				✓	
	Αμοιβαίες επιλογές	✓		✓		
E	BATNA	✓	✓	✓	✓	
	Ϊδανικό αποτέλεσμα			✓		
	Γενικοί στόχοι				✓	
ΣΤ	Παραχωρήσεις υπό όρους		✓			
Z	Αντικειμενικά κριτήρια	✓			✓	
	Προτιμήσεις των διαπραγματευομένων έναντι των εφικτών λύσεων					✓
H	Κοινό έδαφος / κοινά ενδιαφέροντα	✓	✓	✓		
Θ	Στρατηγική διαπραγμάτευσης (ενοποιητική ή διανεμητική)			✓	✓	
	Συμπεριφορά (θετική, αρνητική, ουδέτερη) των διαπραγματευομένων					✓
I	Έγγραφη τεκμηρίωση		✓	✓	✓	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η προσέγγιση της ερευνητικής μεθοδολογίας που απαιτείται για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό θα γίνει αναφορά στις βασικές έννοιες της μεθοδολογίας της έρευνας προκειμένου να αναδειχθεί εκείνη η μεθοδολογία που εξυπηρετεί κατάλληλα τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Οι Saunders, Lewis και Thornhill (2009) τονίζουν ότι ο σχεδιασμός της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας προϋποθέτει την ύπαρξη σαφώς καθορισμένων στόχων της έρευνας, τον προσδιορισμό της πηγής άντλησης δεδομένων καθώς και την εκτίμηση των περιορισμών (π.χ. οικονομικών, χρονικών, πρόσβασης δεδομένων) αλλά και των ηθικών ζητημάτων που μπορεί να υπάρχουν. Σε ότι αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα αυτά προσδιορίστηκαν επακριβώς στο 1^ο κεφάλαιο (βλ. σελ. 3). Αναφορικά, με τη πηγή άντλησης των δεδομένων καθώς και το τρόπο συλλογής τους, τους περιορισμούς και τα ηθικά θέματα που διαμορφώνουν την έρευνα θα γίνει ανάλυση στις επόμενες ενότητες με βάση τη βιβλιογραφία που υφίσταται για το πεδίο της επιστημονικής έρευνας.

4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο όρος έρευνα αναφέρεται στη *«παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων μέσω της συστηματικής, ορθολογικής και επιστημονικής αναζήτησης»* και ο όρος μεθοδολογία αναφέρεται στο *«σύνολο των διαδικασιών και μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν για τη διεξαγωγή μιας ερευνητικής διαδικασίας»* (Ζαφειρόπουλος, 2005). Ωστόσο, για να συμβάλει μια έρευνα ουσιαστικά στη παραγωγή νέας γνώσης στο υπό μελέτη επιστημονικό πεδίο απαιτείται η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης μεθοδολογίας.

4.1.1. Σκοπός της έρευνας

Μία έρευνα, σύμφωνα με τους Marshall και Rossman (1999), πραγματοποιείται προκειμένου να διερευνήσει, να περιγράψει ή να επεξηγήσει το φαινόμενο το οποίο έχει επιλεχθεί προς μελέτη. Για το λόγο αυτό οι έρευνες διακρίνονται, ανάλογα με το σκοπό τους, αντίστοιχα σε **διερευνητικές (exploratory)**, **περιγραφικές (descriptive)** ή **επεξηγηματικές (explanatory)**. Η *διερευνητική έρευνα* χρησιμοποιείται όταν ένα

φαινόμενο δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό και επικεντρώνεται στην ανακάλυψη νέων πτυχών του φαινομένου αυτού. Κύριο χαρακτηριστικό είναι η ευελιξία της. Η *περιγραφική έρευνα* αποσκοπεί στην εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας κατάστασης και απαιτεί ιδιαίτερη οργάνωση και σχεδιασμό. Τέλος, η *επεξηγηματική έρευνα* προσανατολίζεται στη μελέτη μιας κατάστασης προκείμενου να εξηγήσει τις σχέσεις που υφίστανται μεταξύ των μεταβλητών που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη κατάσταση. Φυσικά, μια έρευνα μπορεί να μην είναι μόνο διερευνητική, περιγραφική ή επεξηγηματική αλλά να είναι συνδυαστική, π.χ. πολύ συχνά μια περιγραφική έρευνα αποτελεί μέρος μια επεξηγηματικής ή διερευνητικής έρευνας (Saunders et. al., 2009). Συνεπώς, ο σκοπός της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με τα ερευνητικά της ερωτήματα, είναι **διερευνητικός** καθώς. Προσπαθεί αφενός να **καταστήσει πιο κατανοητή τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων με τη χρήση του NAA μοντέλου** σε ένα έργο και αφετέρου να **εξετάσει ποιες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας έργου και τους εμπλεκόμενους να συγκλίνουν σε συμφωνίες μέσω διαπραγματεύσεων** καθώς και **πώς μπορούν να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.**

4.1.2. Ποιοτική μεθοδολογία (Qualitative methodology)

Εφόσον ο σκοπός της έρευνας έχει οριστεί, στη συνέχεια θα προσδιοριστεί εάν η μέθοδος που θα ακολουθήσει θα έχει **ποσοτικό ή ποιοτικό** χαρακτήρα. Ο διαχωρισμός της έρευνας, σύμφωνα με τον Myers (2009) σε ποσοτική και ποιοτική είναι ο πιο κοινός στη βιβλιογραφία. Η διαφοροποίηση των δύο ειδών έρευνας έγκειται στη χρήση διαφορετικών τεχνικών στη συλλογή δεδομένων και διαφορετικών διαδικασιών στην ανάλυση δεδομένων. Η μεν ποσοτική έρευνα οδηγεί σε αριθμητικά αποτελέσματα ενώ η ποιοτική σε μη -αριθμητικά (Saunders et. al., 2009). Επομένως, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας επιτάσσουν ξεκάθαρα την υιοθέτηση μιας ποιοτικής έρευνας, καθώς τα ευρήματά της θα αποτελούν μη -αριθμητικά δεδομένα. Μέσω της ποιοτικής έρευνας δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα για το **τι** συμβαίνει σε μια κατάσταση ή σε ένα φαινόμενο αλλά και **γιατί, πότε, πως** συμβαίνει κάτι (Myers, 2009). Συνεπώς, στη παρούσα εργασία η ποιοτική έρευνα θα δώσει απαντήσεις στο **πώς** διαχειρίζονται συστηματικά οι διαπραγματεύσεις στο περιβάλλον ενός έργου, **πώς** συγκλίνουν σε συμφωνίες τα μέλη της ομάδας του έργου οι εμπλεκόμενοι αλλά και **πώς** αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.

Επίσης, ο Myers (2009) επισημαίνει ότι η ποιοτική μεθοδολογία ενδείκνυται ιδιαίτερα για την εφαρμογή της σε έρευνες με διερευνητικό χαρακτήρα και μάλιστα για θέματα στα οποία δεν υπάρχει εκτενής δημοσιευμένη έρευνα. Η έρευνα της παρούσας εργασίας είναι αφενός διερευνητική όπως περιγράφεται στην ενότητα 4.1.1. και αφετέρου το θέμα της διαπραγμάτευσης στο περιβάλλον των έργων δεν έχει μελετηθεί εκτενώς όπως αναφέρεται και τεκμηριώνεται στην ενότητα 1.2. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η ποιοτική μεθοδολογία αποτελεί μια κατάλληλη προσέγγιση τόσο ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα -πως- που καλείται να απαντήσει όσο και ως προς τον γενικότερο διερευνητικό σκοπό που θα πρέπει να εξυπηρετήσει. Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι γενικότερα το επιστημονικό πεδίο των διαπραγματεύσεων χρήζει μιας ποιοτικής προσέγγισης σε ότι αφορά την ερευνητική του μεθοδολογία, σύμφωνα και με σχετική έρευνα των Buelens et. al. (2008).

4.1.3. Μελέτη περίπτωσης (Case study)

Σύμφωνα με τους Saunders et. al. (2009) οι πιο διαδεδομένες στρατηγικές έρευνας είναι η πειραματική (experiment), η έρευνα (survey), η μελέτη περίπτωσης (case study), η έρευνα δράσης (action research), η εμπειρική θεωρία (grounded theory), η εθνογραφία (ethnography) και η αρχαιακή έρευνα (archival research). Σε ότι αφορά τη καταλληλότητα της κάθε στρατηγικής σύμφωνα με το σκοπό –διερευνητικό, επεξηγηματικό, περιγραφικό- της κάθε έρευνας, όλες οι στρατηγικές θεωρούνται εξίσου κατάλληλες. Σε ότι αφορά τη καταλληλότητα της κάθε στρατηγικής για την εφαρμογή της σε μια ποιοτική μεθοδολογία, η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης κατατάσσεται (Ζαφειρόπουλος, 2005; Myers, 2009), μεταξύ άλλων, ως μία από τις ενδεδειγμένες στρατηγικές στο πλαίσιο μιας ποιοτικής μεθοδολογίας, χωρίς όμως αυτό να αποδυναμώνει και τη καταλληλότητας της στις ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας ή ακόμη και στη περίπτωση μιας συνδυαστικής, ποιοτικής και ποσοτικής, έρευνας (Kohlbacher, 2006). Συνεπώς, η χρήση της μελέτης περίπτωσης ως βασική στρατηγική στη παρούσα έρευνα δεν αποτελεί μια παρά φύση επιλογή.

Επιπλέον, οι ερευνητές Murtoaro και Kujala (2007), οι οποίοι πρότειναν και τη χρήση του μοντέλου Negotiation Analysis Approach (NAA) στο περιβάλλον ενός έργου, επέλεξαν τη στρατηγική της μελέτης περίπτωσης για να το ερευνήσουν. Συνεπώς, λαμβάνοντας ιδιαίτερα υπόψη την παράμετρο αυτή και εφόσον η παρούσα εργασία

αποσκοπεί στη μελέτη της συστηματικής διαχείρισης των διαπραγματεύσεων μέσω του μοντέλου NAA, είναι εύλογο να υιοθετηθεί μια όμοια στρατηγική, αυτή δηλαδή της μελέτης περίπτωσης.

Ωστόσο, πέραν της καταλληλότητας της στρατηγικής της μελέτης περίπτωσης σύμφωνα με τον σκοπό και τη ποιοτική προσέγγιση που καλείται να εξυπηρετήσει αλλά και σύμφωνα με αντίστοιχη προηγούμενη έρευνα, ο ερευνητής είναι απαραίτητο να κατανοεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της μεθόδου. Οι μεν δυνατότητές της συνάγονται κυρίως μέσω του ορισμού της. Ο πιο καθολικά υιοθετούμενος ορισμός είναι αυτός του Yin (2003), όπου ως μελέτη περίπτωσης ορίζει «*την εμπειρική έρευνα που μελετά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πλαίσιο των πραγματικών συνθηκών που το περιβάλλουν, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου εμφάνισής του δεν είναι σαφώς οριοθετημένα*». Ουσιαστικά, το **βασικότερο πλεονέκτημά της** συνίσταται στο γεγονός ότι δύναται να ερευνηθεί ή ακόμη και να δοκιμάσει μια υπάρχουσα θεωρία υπό πραγματικές συνθήκες (Myers, 2009; Saunders et. al., 2009). Αυτό της το πλεονέκτημα χρησιμοποιεί και η παρούσα έρευνα προκειμένου να δοκιμάσει τη χρήση του NAA μοντέλου σε πραγματικά έργα. Στις μεν **αδυναμίες** της συγκαταλέγεται, από πρακτικής απόψεως, η δυσκολία πρόσβασης σε δεδομένα, η χρονοβόρα διεξαγωγή της καθώς και ο βαθμός δυσκολίας στην εφαρμογή της από μη έμπειρους ερευνητές (Myers, 2009). Το ζήτημα, όμως, για το οποίο κατά κύριο λόγο κατακρίνεται είναι αυτό της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων της, καθώς διατυπώνεται η άποψη ότι δεν είναι δυνατό να γενικεύσεις τι ισχύει σε ένα σύνολο βάσει μεμονωμένων περιπτώσεων (Flynbjerg, 2006). Επί του θέματος, όμως, τοποθετείται ο Yin (2003), ο οποίος αναφέρει ότι μέσω της μελέτης περιπτώσεων δεν αναμένεται μια γενίκευση των αποτελεσμάτων μέσω στατιστικής ανάλυσης, όπως συμβαίνει σε άλλες στρατηγικές έρευνας. Αναμένεται μια «*αναλυτική γενικευσιμότητα*», όπως τη χαρακτηρίζει, σύμφωνα με την οποία «*μια ήδη ανεπτυγμένη θεωρία χρησιμοποιείται ως πρότυπο για να συγκριθούν τα εμπειρικά αποτελέσματα της διεξαγόμενης μελέτης περίπτωσης*». Έτσι, όταν δύο ή και περισσότερες περιπτώσεις υποστηρίζουν την ίδια θεωρία τότε μπορεί να επέλθει και η αναπαραγωγή των συμπερασμάτων και εν δυνάμει η γενίκευση. Σε αυτή τη λογική, της αναλυτικής γενικευσιμότητας στοχεύει και η παρούσα έρευνα καθώς θα **συγκρίνει τα αποτελέσματά των δύο περιπτώσεων και στη συνέχεια θα τα διασταυρώσει με τα αποτελέσματα της έρευνας των Murtora και Kujala (2007), με απώτερο σκοπό τη κριτική για τη**

δυναμικότητα του ΝΑΑ μοντέλου στη διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο πλαίσιο των έργων.

Επίσης, κατά την εφαρμογή της στρατηγική της μελέτης περίπτωσης, σύμφωνα με τον Yin (2003) υπάρχει η δυνατότητα **μελέτης πολλαπλών περιπτώσεων (multiple-case)** και όχι μόνο μίας περίπτωσης (single-case). Μάλιστα η μελέτη περισσότερων των μία περιπτώσεων είναι προτιμότερη σε ότι αφορά το ενδιαφέρον, τη τεκμηρίωση και την αναπαραγωγή των αποτελεσμάτων της. Στη λογική αυτή, ακόμη και η μελέτη δύο μόνο περιπτώσεων, όπως επισημαίνει ο Yin (2003), είναι σαφώς προτιμότερη από τη μελέτη μίας μόνο περίπτωσης καθώς παρέχει τη δυνατότητα της **διασταύρωσης των ευρημάτων** τους. Για τους λόγους αυτούς, εκτιμάται ότι και **στη παρούσα έρευνα είναι προτιμότερη η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων.** Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν να μελετηθούν **δύο περιπτώσεις κατασκευαστικών έργων** που υλοποιήθηκαν στο νομό Λάρισας. Οι δύο αυτές περιπτώσεις επιλέχθηκαν αφενός λόγω της **δυνατότητας πρόσβασης για τη συλλογή των δεδομένων**, παράμετρος απαραίτητη στη διεξαγωγή μιας έρευνας (Saunders et. al., 2009), και αφετέρου κρίθηκαν **κατάλληλες ως προς τη παροχή επαρκούς πληροφόρησης ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται** (Marsahall and Rossman, 1999; Saunders et. al., 2009).

Συνοψίζοντας, η **επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας** έγινε μέσω της ανάγνωσης της σχετικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, προσδιορίστηκε αρχικά ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ως **διερευνητικός** και εν συνεχεία επιλέχθηκε η προσέγγιση της **ποιοτικής μεθοδολογίας** μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής της **μελέτης περίπτωσης**, και ειδικότερα της **μελέτης πολλαπλών περιπτώσεων**. Η **καταλληλότητα της ερευνητικής μεθοδολογίας** κρίθηκε και τεκμηριώθηκε επίσης ως προς το διερευνητικό σκοπό, τη ποιοτική μεθοδολογία και τη μελέτη περίπτωσης **σύμφωνα πάντα και με τα ερευνητικά ερωτήματα** της παρούσας εργασίας. Συνεπώς, έχοντας προσδιορίσει πλέον τη κατάλληλη ερευνητική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, στην επόμενη ενότητα θα γίνει η ανάλυση για το τρόπο συλλογής των δεδομένων.

4.2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.2.1. Προσδιορισμός δείγματος

Πρωταρχικό βήμα στη συλλογή των δεδομένων μιας έρευνας είναι η **δειγματοληψία**, η λήψη δηλαδή ενός τμήματος (δείγματος) από κάποιο ευρύτερο σύνολο (πληθυσμό) προς μελέτη και έρευνα, με απώτερο σκοπό τη παραγωγή αποτελεσμάτων, δεικτών ή μετρήσεων επί του δείγματος και περαιτέρω γενίκευση στο ευρύτερο σύνολο, το πληθυσμό (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η επιλογή ενός δείγματος, για μελέτη και έρευνα, και όχι ολόκληρου του πληθυσμού κρίνεται αναγκαία εξαιτίας της πρακτικής αδυναμίας τις περισσότερες φορές να εξεταστεί το σύνολο ενός πληθυσμού, αλλά και λόγω των πιθανών οικονομικών και χρονικών περιορισμών στο πλαίσιο μιας έρευνας. Ουσιαστικά, το δείγμα αποτελεί το υποκείμενο μελέτης που θα εξεταστεί για να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της κάθε έρευνας (Saunders et. al., 2009). Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του δείγματος ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό, όμοιο δηλαδή του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται. Για να διασφαλιστεί η παράμετρος αυτή απαιτούνται, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εφαρμογή ενδεδειγμένων τεχνικών κατά τη διεξαγωγή μιας δειγματοληψίας (Neuman, 2000).

Οι βασικές μέθοδοι δειγματοληψίας είναι δύο, η **δειγματοληψία με πιθανότητα (probability)** και η **δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non-probability)** (Neuman, 2000; Ζαφειρόπουλος, 2005; Onwuegbuzie and Leech, 2007; Saunders et. al., 2009). Η δειγματοληψία με πιθανότητα διεξάγεται σύμφωνα με τους νόμους που διέπουν τη θεωρία των πιθανοτήτων (Ζαφειρόπουλος, 2005) και δίνει στο κάθε μέλος του μελετώμενου πληθυσμού την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί. Στον αντίποδα βρίσκεται η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, όπου κάθε μέλος του πληθυσμού δεν έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί (Saunders et. al., 2009) και επιλέγεται με βάση θεωρητικά κριτήρια ή κριτήρια που εξυπηρετούν στο σκοπό της έρευνας (Curtis et. al., 2000). Η τεχνική της δειγματοληψίας που εν τέλει θα επιλεγεί εξαρτάται από το είδος της γενικευσιμότητας που θέλει να επιτύχει η κάθε έρευνα. Εάν στοχεύει σε μια στατιστική γενικευσιμότητα τότε ακολουθεί τη τεχνική της δειγματοληψίας με πιθανότητα. Εάν όμως στοχεύει σε μια **αναλυτική γενικευσιμότητα**, τότε θα πρέπει να προσανατολιστεί σε μια **δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα** (Onwuegbuzie and Leech, 2007). Επομένως, αφού η παρούσα έρευνα στοχεύει σε μια αναλυτική γενικευσιμότητα και όχι στατιστική, όπως αναφέρθηκε και τεκμηριώθηκε στην ενότητα 4.1.3., τότε επιτάσσεται και η χρήση της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα. Επιπλέον, η εφαρμογή της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα για την εν λόγω έρευνα ενδυναμώνεται και από πλευράς εμπειρικών δεδομένων. Σύμφωνα με το Neuman (2000), οι έρευνες **ποιοτικού χαρακτήρα** εφαρμόζουν κυρίως **δειγματοληψίες**

χωρίς πιθανότητα και αυτό γιατί δεν επικεντρώνονται στο μέγεθος του δείγματος αλλά στην συλλογή ενός δείγματος που θα τους προσφέρει μια εις βάθος κατανόηση του θέματος που ερευνούν. Οπότε, και από την οπτική της ποιοτικής προσέγγισης που θα ακολουθήσει η παρούσα έρευνα, ενδείκνυται η χρήση της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα.

Για τη διεξαγωγή μιας δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα υπάρχουν πέντε τεχνικές: η ποσοστιαία δειγματοληψία (*quota sampling*), η δειγματοληψία σκοπιμότητας (*purposive sampling*), η δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (*snowball sampling*), η δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας (*convenience sampling*) και η δειγματοληψία κατ' επιλογή των μερών του πληθυσμού (*self-selection sampling*). Στη ποσοστιαία δειγματοληψία τα μέρη του πληθυσμού κατηγοριοποιούνται με βάση συγκεκριμένες παραμέτρους (π.χ. ηλικία, φύλλο, κοινωνικοοικονομική κατάσταση) και στη συνέχεια επιλέγεται ένας προκαθορισμένος αριθμός περιπτώσεων από κάθε κατηγορία. Η δειγματοληψία σκοπιμότητας βασίζεται στη κρίση του ερευνητή να επιλέξει προς μελέτη εκείνες τις περιπτώσεις που μπορούν να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες της έρευνας. Στη δειγματοληψία της χιονοστιβάδας το δείγμα διαμορφώνεται με βάση τις υποδείξεις άλλων μελών του δείγματος, λόγω της δυσκολίας να ορισθεί εκ των προτέρων από τον ερευνητή. Η δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας γίνεται τυχαία και με βάση την ευκολία συλλογής του δείγματος. Τέλος, η δειγματοληψία κατ' επιλογή των μερών του πληθυσμού εφαρμόζεται όταν τα μέλη του πληθυσμού μπορούν να δηλώσουν την επιθυμία τους να αποτελέσουν μέρος του δείγματος της έρευνας, για την οποία έχουν ενημερωθεί μέσω σχετικών δημοσιεύσεων (Saunders et. al., 2009). Η επιλογή της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί στη δειγματοληψία γίνεται από τον ερευνητή με γνώμονα τα ερευνητικά του ερωτήματα (Saunders, 2009), την αποδοτικότητα της κάθε τεχνικής καθώς και την επάρκεια των πληροφοριών που του παρέχει (Marsahall and Rossman, 1999).

Στην παρούσα έρευνα η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα επιλέχθηκε να διεξαχθεί σύμφωνα με τη δειγματοληψία σκοπιμότητας. Η επιλογή αυτή είναι συνεπής ως προς την ερευνητική μεθοδολογία που έχει προσδιοριστεί στην ενότητα 4.1, καθώς η χρήση της δειγματοληψίας σκοπιμότητας ενδείκνυται για τις έρευνες **διερευνητικού χαρακτήρα** (Neuman, 2000) ενώ επιπλέον χρησιμοποιείται συνήθως στις **μελέτες περιπτώσεων** όπου το δείγμα είναι μικρό (Saunders et.al., 2009). Σύμφωνα, λοιπόν, με την δειγματοληψία σκοπιμότητας το δείγμα που θα επιλεγεί για την παρούσα έρευνα είναι οι εμπλεκόμενοι

των δύο έργων (μελετών περίπτωσης), οι οποίοι συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις που έλαβαν μέρος κατά τη διάρκεια του κάθε έργου.

4.2.2. Τεχνική συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα μιας έρευνας μπορεί να είναι είτε πρωτογενή είτε δευτερογενή. Τα πρωτογενή δεδομένα αποτελούν τα δεδομένα που συλλέγει ο ερευνητής εκ νέου στην έρευνά του ενώ τα δευτερογενή εκείνα που έχουν συλλεχθεί και δημοσιοποιηθεί μέσω προηγούμενων ερευνών (Myers, 2009). Η **συλλογή των πρωτογενών δεδομένων** της παρούσας έρευνας θα γίνει μέσω της διεξαγωγής **συνεντεύξεων, ενός εργαλείου ιδιαίτερα ευεργετικού στο πλαίσιο μιας ποιοτικής έρευνας** (Mason, 2002; Ζαφειρόπουλος, 2005; DiCicco-Bloom and Grabtree, 2006) και ειδικότερα όταν η στρατηγική της έρευνας που εφαρμόζεται είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης (Myers, 2009). Συγκεκριμένα, οι **συνεντεύξεις** που θα διεξαχθούν θα είναι **δώδεκα (12)** στον αριθμό, έξι (6) συνεντευξιαζόμενοι-εμπλεκόμενοι/ μέλη της ομάδας έργου από κάθε έργο. Σύμφωνα με το Guest et. al. (2006, cited by Saunders et. al., 2009) ο αριθμός των δώδεκα συνεντεύξεων κρίνεται επαρκής ως προς τις πληροφορίες που δύναται να συλλεχθούν εφόσον το δείγμα είναι ομοιογενές. Πέρα των δώδεκα συνεντεύξεων, εκτιμούν ότι οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων επαναλαμβάνονται, εφόσον βέβαια το δείγμα είναι ομοιογενές, όπως και στη παρούσα περίπτωση. **Δευτερογενή δεδομένα** της έρευνας θα αποτελέσουν τα **συμπεράσματα της έρευνας που διεξήγαγαν οι Murtoaro και Kujala (2007)** για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον των έργων μέσω του μοντέλου NAA (Negotiation Analysis Approach). Πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν εν τέλει για τη διασταύρωσή τους (Saunders et. al., 2009).

Αναφορικά, με τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνέντευξη αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευέλικτο και άμεσο εργαλείο συλλογής δεδομένων, μέσω της οποίας διερευνάται ένα φαινόμενο λαμβάνοντας υπόψη τη βιωματική εμπειρία του ερωτώμενου (Ζαφειρόπουλος, 2005). Για τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης υπάρχουν τρεις βασικοί διαφορετικοί τύποι: οι *δομημένες (structured)*, οι *ημι-δομημένες (semi-structured)* και οι *αδόμητες (unstructured)* συνεντεύξεις. Σε μια *δομημένη* συνέντευξη η σειρά των ερωτήσεων είναι προκαθορισμένη, διεξάγεται συνήθως εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων και αποσκοπεί στη διατήρηση μιας συνοχής ως προς το τρόπο ανάπτυξης της κάθε συνέντευξης. Μια *αδόμητη* ή αλλιώς *εις βάθος* συνέντευξη (Saunders et. al.,

2009) έχει ελάχιστες προκαθορισμένες ερωτήσεις ή πιθανόν και καμία. Δίνει στο συνεντευξιαζόμενο τη δυνατότητα να μιλήσει ελεύθερα για το υπό συζήτηση θέμα, συνήθως χωρίς χρονικούς περιορισμούς ενώ δεν αποβλέπει στη διατήρηση της συνοχής μεταξύ των συνεντεύξεων. Τέλος, η *ημι-δομημένη* συνέντευξη αποτελεί την ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ δομημένης και αδόμητης συνέντευξης. Υπάρχουν μεν προκαθορισμένες ερωτήσεις, μπορούν όμως να διατυπωθούν και άλλες ερωτήσεις αναλόγως τη ροή της συζήτησης. Μεταξύ των συνεντεύξεων γίνεται προσπάθεια να διατηρηθεί μια συνοχή, όχι όμως σε απόλυτο βαθμό. Η συνοχή αυτή είναι περισσότερο επιθυμητή στην αρχή της συνέντευξης, προκειμένου να δοθεί ο σωστός προσανατολισμός στη συζήτηση, και για το λόγο αυτό επιδιώκεται οι εισαγωγικές ερωτήσεις να είναι κοινές κάθε φορά (Myers, 2009). Ο ερευνητής καλείται να επιλέξει το είδος της συνέντευξης που θα χρησιμοποιήσει αναλογιζόμενος την υιοθετούμενη ερευνητική του μεθοδολογία καθώς και τα ερευνητικά του ερωτήματα. Σε μία έρευνα, όπως και η προκειμένη, με διερευνητικό χαρακτήρα και την υιοθέτηση μιας ποιοτικής μεθοδολογίας, η εφαρμογή των συνεντεύξεων σε ημι-δομημένη μορφή κρίνεται ως κατάλληλη (Saunders et. al., 2009).

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω η συνέντευξη της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε στη λογική μιας ημι-δομημένη μορφής (βλ. παράρτημα σελ. 150). Ειδικότερα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνέντευξη κινήθηκε σε τέσσερις βασικούς άξονες (μέρος Α, Β, Γ και Δ):

- **Μέρος Α.** Αρχικά, συλλέγονται οι πληροφορίες για την αποτύπωση της κατάστασης της διαπραγμάτευσης στην οποία συμμετείχε ο συνεντευξιαζόμενος - εμπλεκόμενος του έργου. Συγκεκριμένα, ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να προσδιορίσει με ποιον διαπραγματεύτηκε και γιατί, σε ποια φάση του έργου έλαβαν μέρος οι διαπραγματεύσεις, με ποιο τρόπο διενεργήθηκαν, πόσο διήρκησαν, ποιες ήταν οι θέσεις της κάθε πλευράς στη διαπραγμάτευση και τι εν τέλει συμφωνήθηκε.
- **Μέρος Β.** Το δεύτερο μέρος προσπαθεί να διερευνήσει τη δυνατότητα εφαρμογής του ΝΑΑ μοντέλου στην συγκεκριμένη κάθε φορά κατάσταση διαπραγμάτευσης, βασιζόμενο μάλιστα στα τρία διακριτά στάδια (δομή, στρατηγική, συμφωνία) της διαπραγμάτευσης που καταδεικνύει το ΝΑΑ μοντέλο.

- **Μέρος Γ.** Στο μέρος Γ διερευνούνται οι πρακτικών που μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας του έργου και τους εμπλεκομένους να συγκλίνουν σε συμφωνίες μέσω διαπραγματεύσεων καθώς και οι παράμετροι που θα μπορούσαν να αυξήσουν την ισχύ των διαπραγματευομένων μερών σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης.
- **Μέρος Δ.** Τέλος, αποτυπώνεται η άποψη του ερωτώμενου για την ανάπτυξη της συνέντευξης.

Η διενέργεια των συνεντεύξεων έγιναν σε **κατ' ιδίαν συναντήσεις (face-to-face interview)** όπως συνίσταται στις περιπτώσεις των ημι-δομημένων συνεντεύξεων ενώ η κάθε συνέντευξη **περιελάμβανε ένα μόνο ερωτώμενο (one to one interview)**. Ο τόπος της συνέντευξης ήταν ο εργασιακός χώρος του συνεντευξιαζόμενου και ο χρόνος καθορίστηκε σύμφωνα με το πρόγραμμά του. Ο μέσος χρόνος διάρκειας της συνέντευξης (40-60 λεπτά) γνωστοποιούνταν εκ των προτέρων προκειμένου να υπάρχουν τα ανάλογα χρονικά περιθώρια από τη πλευρά του συνεντευξιαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η στάση του ερευνητή υπήρξε ουδέτερη και δίχως σχολιασμούς, προκειμένου οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων να μην έχουν το στίγμα των απόψεών του και να αποφευχθούν **ζητήματα προκατάληψης (bias)**. Ωστόσο, δε θα μπορούσε να ελεγχθεί πλήρως το ζήτημα της προκατάληψης από τη πλευρά του συνεντευξιαζόμενου, όπου ενδέχεται να απέκρυψε κάποιες ευαίσθητες πληροφορίες οι οποίες περιορίζουν όμως την αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης. Βέβαια κάτι τέτοιο δεν έγινε αντιληπτό από τον ερευνητή ενώ επιπλέον διασφαλίστηκε έναντι των συνεντευξιαζόμενων η **τήρηση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας** (Saunders et. al., 2009). Σε ότι αφορά τη διατύπωση των ερωτήσεων αξίζει να αναφερθεί ότι χρησιμοποιήθηκαν κλειστού αλλά και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (DiCicco-Bloom and Grabtree, 2006), απόφευχθηκαν οι μεγάλες ερωτήσεις που μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση στον ερωτώμενο ενώ όποτε κρινόταν αναγκαίο δίνονταν περαιτέρω εξηγήσεις προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο ερωτώμενος έχει κατανοήσει πλήρως την ερώτηση. Επιπλέον, ο ερευνητής, όποτε έκρινε απαραίτητο, είχε τη δυνατότητα στα πλαίσια μιας ημι-δομημένης συνέντευξης να θέτει και διευκρινιστικές ερωτήσεις προς τεκμηρίωση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων. Το βασικότερο όμως πλεονέκτημα των προκειμένων συνεντεύξεων αποτέλεσε το γεγονός ότι οι ερωτήσεις και οι αποκρίσεις των ερωτώμενων, ήταν βασισμένες σε μια πραγματική και συγκεκριμένη εμπειρία τους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, η διατύπωση των ερωτήσεων να αποσκοπούν σε μια ειδική αναφορά

και όχι σε ένα γενικό πλαίσιο. Η τεχνική αυτή είναι γνωστή ως η **τεχνική του κρίσιμου περιστατικού (critical incident technique)** (Keaveney, 1995, cited by Saunders et. al., 2009) και συμβάλλει στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μιας συνέντευξης (Saunders et. al., 2009). Τέλος, η **καταγραφή των δεδομένων** έγινε με συνοπτικές σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και με λεπτομερή καταγραφή της συνέντευξης αμέσως μετά τη λήξη της (Myers, 2009).

Συνοψίζοντας, στην ενότητα αυτή **προσδιορίστηκε το δείγμα της έρευνας** μέσω μιας μη πιθανολογικής δειγματοληψίας και ειδικότερα εφαρμόζοντας μια δειγματοληψία σκοπιμότητας. Συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελούν **δώδεκα (12) εμπλεκόμενοι των δύο έργων**, οι οποίοι συμμετείχαν στις διάφορες διαπραγματεύσεις που έλαβαν μέρος κατά τη διάρκεια κάθε έργου. Η **συλλογή των πρωτογενών δεδομένων** διεξήχθη μέσω της διενέργειας ημι-δομημένων συνεντεύξεων στους δώδεκα εμπλεκόμενους ενώ τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν τα συμπεράσματα της αντίστοιχης έρευνας των Murtoaro και Kujala (2007). Στην επόμενη ενότητα θα γίνει η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν.

4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν ξεχωριστά, για κάθε μελέτη περίπτωσης-έργου. Αρχικά, θα δοθεί μια σύντομη περιγραφή του κάθε έργου και στη συνέχεια για το κάθε έργο θα αποτυπωθούν οι καταστάσεις διαπραγμάτευσης που προέκυψαν και πως αυτές διαχειρίστηκαν από τους άμεσα εμπλεκόμενους-διαπραγματευομένους, με απώτερο σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

4.3.1. Μελέτη περίπτωσης Α

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζεται ένα κατασκευαστικό έργο, το οποίο υλοποιήθηκε από ένα ιδιωτικό οργανισμό στα πλαίσια της ανάπτυξής του. Η εμπορική δραστηριότητα του οργανισμού είναι η κατασκευή και εμπορία επίπλων. Το έργο που υλοποίησε αφορούσε τη κατασκευή επιπρόσθετων κτιριακών εγκαταστάσεων του οργανισμού, οι οποίες θα εξυπηρετούσαν αποθηκευτικές του ανάγκες. Η ανάγκη αυτή του

οργανισμού καλυπτόταν μέχρι και πριν την υλοποίηση του έργου με την ενοικίαση ενός κατάλληλου χώρου σε απόσταση περίπου 250 μέτρων από τις κεντρικές του εγκαταστάσεις. Το έργο υλοποιήθηκε το έτος 2006 και η προκαθορισμένη διάρκεια κατασκευής του ήταν τρεις μήνες αν και τελικά υπήρξε καθυστέρηση ενός μήνα. Το κόστος του έργου ανήλθε περίπου στις 840.000,00 ευρώ. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου έλαβαν μέρος οι παρακάτω καταστάσεις διαπραγματεύσεων, οι οποίες αποτυπώνονται και αναλύονται με γνώμονα το μοντέλο της NAA (Negotiation Analysis Approach).

⇒ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Α.1

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Το πρώτο θέμα επί του οποίου υπήρξε διαφωνία στο υπό μελέτη έργο και διαχειρίστηκε σε επίπεδο διαπραγμάτευσης ήταν η επιλογή του εργολάβου. Για την επιλογή του εργολάβου ζητήθηκαν σχετικές προσφορές από επτά υποψήφιες τεχνικές εταιρείες, βάσει των οποίων θα αποφάσιζε ο πρόεδρος και μέτοχος της εταιρείας (διαπραγματευόμενος Α.Δ1) με τον οικονομικό διευθυντή (διαπραγματευόμενος Α.Δ2). Η μεταξύ τους διαφωνία επήλθε όταν απορρίπτοντας από κοινού τις πέντε προσφορές και αναδεικνύοντας τις δύο επικρατέστερες, ο μεν Α.Δ1 υποστήριζε ότι θα έπρεπε να επιλεγεί ο προμηθευτής Χ ενώ ο Α.Δ2 ο προμηθευτής Υ. Ο λόγος της διαφωνίας συνίστατο ουσιαστικά στα κριτήρια αξιολόγησης των εν δυνάμει προσφορών και επομένως και προμηθευτών. Συγκεκριμένα, ο εμπλεκόμενος Α.Δ1 επέμενε στην αξιολόγηση των προμηθευτών μόνο βάσει του οικονομικού στοιχείου ενώ ο Α.Δ2 πρότεινε να λάβουν υπόψη τους επιπλέον και την ικανότητα των εν δυνάμει εργολάβων. Ο προμηθευτής Χ, τον οποίο επιθυμούσε να επιλέξει ο Α.Δ1 είχε κατά 15% περίπου χαμηλότερη οικονομική προσφορά από τον προμηθευτή Υ. Ωστόσο, ο προμηθευτής Υ, τον οποίο υποστήριζε ο Α.Δ2, είχε συνεργαστεί στο παρελθόν με την εταιρεία και είχε αποδείξει την ικανότητά του. Επομένως, η άποψη του Α.Δ2 ήταν ότι ενώ και για τον ίδιο το κριτήριο της τιμής ήταν πολύ σημαντικό, η κατά το 15% υψηλότερη προσφορά του Υ αντισταθμιζόταν, κατά την άποψή του, από την ικανότητα του να υλοποιήσει επιτυχώς το έργο, χωρίς καθυστερήσεις και επιπλέον κόστη. Για το λόγο αυτό επήλθαν σε μια συζήτηση διαπραγμάτευσης προκειμένου να αποφασίσουν ποιος προμηθευτής-εργολάβος θα επιλεγόταν για να κατασκευάσει το έργο. Η λύση στην οποία τελικά κατέληξαν ήταν η

επιλογή του προμηθευτή Υ, η οποία ήταν και η αρχική θέση του Α.Δ2, του οικονομικού διευθυντή της εταιρείας.

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Όπως προκύπτει από τη περιγραφή της κατάστασης, η διαπραγμάτευση έγινε προκειμένου να **επιλυθεί η σύγκρουση** μεταξύ των δύο εμπλεκομένων, Α.Δ1 και Α.Δ2. Όπως σημειώθηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας (σελ. 12), η επίλυση μιας σύγκρουσης είναι μία από τις τρεις βασικές αιτίες που οδηγούν στην ανάγκη για διαπραγμάτευση (Fricker and Grünbacher, 2008). Στη σύγκρουση που σημειώθηκε αναγνωρίζεται η **συντελεστική της διάσταση** καθώς αποτελεί μια διαφωνία η οποία αντιμετωπίζεται ως ένα πρόβλημα, στο οποίο θα πρέπει να βρεθεί λύση (Spiess and Felding, 2008) (σελ. 39). Η αιτία της σύγκρουσης εμπίπτει σύμφωνα με τον πίνακα 3.5 (σελ.47) στη κατηγορία των συγκρούσεων που προκύπτουν από την **ανάθεση του έργου σε εξωτερικές πηγές** ενώ από την περιγραφή της κατάστασης συμπεραίνεται ότι λαμβάνει μέρος κατά την **φάση της έναρξης του έργου**, γεγονός που έχει και θεωρητικό υπόβαθρο σύμφωνα με το σχήμα 3.4 (σελ.51).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009) πρόκειται για μια **διαπροσωπική διαπραγμάτευση (interpersonal negotiation)** με ανεπίσημο χαρακτήρα, η οποία αναφέρεται στη επίλυση μιας σύγκρουσης (σελ. 56). Επίσης αποτελεί μια **διμερή (two-party negotiation)** και **μονοθεματική διαπραγμάτευση (single-issue negotiation)** καθώς αναπτύχθηκε μεταξύ δύο μερών, του χρηματοδότη του έργου και μέλος της ομάδας του έργου, και το μοναδικό θέμα που τέθηκε ήταν η επιλογή του εργολάβου (σελ. 18-20). Στον εμπλεκόμενο Α.Δ1, το πρόεδρο της εταιρείας και χρηματοδότη του έργου μπορεί να αναγνωριστεί εκ των προτέρων τόσο η **δύναμη λόγω θέσης (positional power)** όσο και η **δύναμη λόγω πόρων (resource power)** (σελ.60-61) στο περιβάλλον του έργου, παράγοντες που σαφώς τάσσονται υπέρ του συγκεκριμένου εμπλεκομένου στην εν λόγω διαπραγμάτευση. Τέλος, είναι ξεκάθαρο ότι οι εμπλεκόμενοι Α.Δ1 και Α.Δ2 δεν έμειναν μόνο στη διατύπωση των θέσεων τους στην κατάσταση της διαπραγμάτευσης, δηλαδή τον ισχυρισμό της επιλογής του προμηθευτή Χ ο Α.Δ1 και του Υ ο Α.Δ2. Αποκάλυψαν και τα ενδιαφέροντά τους, τον λόγο δηλαδή που ισχυριζόταν ο καθένας την επιλογή του, ο οποίος συνίστατο στη χρήση των κατάλληλων κριτηρίων για την επιλογή του προμηθευτή. Συνεπώς, πρόκειται για μια διαπραγμάτευση που εξελίχθηκε με βάσει τα ενδιαφέροντα (**Interest Based Negotiation –**

IBN) και όχι τις θέσεις των εμπλεκόμενων μερών, παράμετρος που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (σελ.22) συμβάλλει θετικά ως προς το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της NAA

Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, οι εμπλεκόμενοι Α.Δ1 και Α.Δ2, είχαν γνώση της **θέσης** και του **ενδιαφέροντος** του έτερου διαπραγματευομένου ενώ επιπλέον είχαν εκ των προτέρων προσδιορίσει και τις **πιθανές εναλλακτικές** για τη λύση της διαφωνίας τους. Ήταν ολοφάνερο πως η επιλογή του προμηθευτή θα γινόταν μεταξύ των δύο επικρατέστερων προσφορών. Επομένως, είτε η διαπραγμάτευση θα κατέληγε στην επιλογή του προμηθευτή X είτε του Y, καθώς είχε αποκλειστεί η περίπτωση της επανεξέτασης των προηγούμενων πέντε προσφορών ή της υποβολής νέων από άλλους προμηθευτές. Βέβαια, ο Α.Δ1 από τη πλευρά του δε τις θεωρούσε ισάξιες εναλλακτικές, με την έννοια ότι δεν τους απέδιδε τις ίδιες πιθανότητες να επιλεγούν. Θεωρούσε ως πιο πιθανό σενάριο την επιλογή του προμηθευτή Y. Η άποψη του αυτή διαμορφώθηκε και ενισχύοταν από το γεγονός ότι ο ίδιος κατείχε όπως προαναφέρθηκε τόσο τη δύναμη λόγω θέσης, ως πρόεδρος της εταιρίας, όσο και τη δύναμη λόγω πόρων, ως χρηματοδότης του έργου. Επιπλέον, η δύναμη αυτή ήταν που καθόρισε και τις **BATNA** των διαπραγματευομένων, τις εναλλακτικές τους δηλαδή σε περίπτωση που δε συμφωνούσαν από κοινού σε μια λύση. Έτσι, η BATNA για τον Α.Δ1 ήταν η επιβολή της επιλογής του προμηθευτή X ενώ η BATNA για τον Α.Δ2 ήταν η αποδοχή της πρότασής του Α.Δ1. Κατανοώντας τις δικές τους BATNA, εύλογα μπορούσαν και υπέθεταν πλέον και τη BATNA της άλλης πλευράς.

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, οι στόχοι των Α.Δ1 και Α.Δ2, όπως ήταν αναμενόμενο, δε συνέπιπταν σε απόλυτο βαθμό. Ο Α.Δ1 είχε ως κύριο **στόχο** την επιλογή του εργολάβου με τη χαμηλότερη οικονομική προσφορά ενώ ο Α.Δ2 με μια πιο σφαιρική λογική δεν αρκούσαν μόνο στο κριτήριο της οικονομικότερης λύσης. Προσανατολιζόταν στην επιλογή μιας οικονομικής μεν προσφοράς η οποία όμως θα τους διασφάλιζε ταυτόχρονα ότι ο προμηθευτής θα ήταν ικανός να υλοποιήσει το έργο τηρώντας τις δεσμεύσεις της επικείμενης σύμβασης ως προς τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και τις ποιοτικές προδιαγραφές. Αρχικά, ο Α.Δ1 θεωρούσε σχεδόν δεδομένο, βασιζόμενος στη δύναμη που κατείχε και στη ισχυρή του BATNA, ότι η διαπραγμάτευση θα κατέληγε με την επιλογή του προμηθευτή X και για το λόγο αυτό η διάθεσή του ήταν περισσότερο **ανταγωνιστική**. Αντιθέτως, ο Α.Δ2 γνωρίζοντας ότι ο λόγος του δεν είχε τόση δύναμη σε

σχέση με τον Α.Δ1 επέλεξε να αναπτύξει μια **μη ανταγωνιστική συμπεριφορά** κατά τη διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης. Θεώρησε προτιμότερο να θέσει τη κατάσταση σε μια κοινή βάση εξηγώντας στον Α.Δ1 ότι ουσιαστικά το ζήτημα ήταν το συμφέρον του οργανισμού, και από αυτή την οπτική θα έπρεπε να εξεταστεί. Με το τρόπο αυτό προέβαλλε πρωτίστως το κοινό τους ενδιαφέρον και κατόπιν προχώρησε στην επίλυση της διαφωνίας τους. Στη συνέχεια προκειμένου ο Α.Δ2 να πείσει τον Α.Δ1 για την ορθότητα της πρότασής του ανέπτυξε τους λόγους στους οποίους βάσιζε τη θέση του. Συγκεκριμένα, η προσωπική του εκτίμηση ήταν ότι το 15% χαμηλότερο κόστος που θα εξασφάλιζαν από τον προμηθευτή Χ, ενδεχομένως να μεταφραζόταν μελλοντικά σε ένα ισάξιο ή και μεγαλύτερο κόστος, το οποίο θα προέκυπτε από την ανικανότητα του προμηθευτή. Ουσιαστικά, θεωρούσε ότι ήταν μεγαλύτερο το ρίσκο της επιλογής ενός προμηθευτή που δεν ήταν αποδεδειγμένη η ικανότητά του παρά ενός προμηθευτή που έχει αποδείξει την ικανότητά του σε προηγούμενη συνεργασία. Άλλωστε, η επιλογή ενός μη ικανού προμηθευτή να τηρήσει τα συμφωνημένα βάσει σύμβασης αποτελεί ενδεδειγμένα μια πηγή ρίσκου στο περιβάλλον ενός έργου (Cooper et. al., 2005). Ο Α.Δ1 μετά την έκθεση των επιχειρημάτων του Α.Δ2 έδειξε να συμμερίζεται την άποψή του και εν τέλει να συμφωνεί μαζί του. Στο σημείο αυτό όμως ο Α.Δ1 επισήμανε ότι ο λόγος που συμφώνησε με τον Α.Δ2 και αποδέχθηκε ουσιαστικά την θέση του, ήταν ότι αξιολόγησε ότι στη διαμόρφωση της άποψης του δεν υπήρχε κάποια προσωπική σκοπιμότητα και ενήργησε με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας. Άλλωστε, αυτό για τον ίδιο αποδεικνύεται και από τις ενέργειές του κατά τη πολυετή μεταξύ τους συνεργασία

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μεν ανταγωνιστική αρχικά στάση του Α.Δ1 και η δε φιλική συμπεριφορά του Α.Δ2 έχουν και ερμηνευτικό θεωρητικό υπόβαθρο. Σύμφωνα με το Van Kleef et al. (2006), οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές αναπτύσσονται συνήθως από τα πιο ισχυρά μέρη μιας διαπραγμάτευσης σε αντίθεση με τα λιγότερο ισχυρά που συνηθίζουν να υιοθετούν περισσότερο συνεργατικές μεθόδους (σελ. 58). Ακόμη, ο Α.Δ2 εστιάζει πρωτίστως στο κοινό ενδιαφέρον των δύο πλευρών, το οποίο αναμφισβήτητα είναι το συμφέρον της εταιρείας. Με την ενέργεια αυτή δημιούργησε ουσιαστικά ένα κλίμα συνεργασίας ενώ παράλληλα έθεσε τις βάσεις για την εύρεση λύσης στην εν λόγω σύγκρουση (σελ. 63, 65, 67). Οι Morris και Pinto (2007) χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά αυτή και ως **τακτική επιρροής** μέσω της **απόκτησης εύνοιας (ingratiation)** της άλλης πλευράς (σελ. 60).

Στο τέλος της διαπραγμάτευσης συμφώνησαν στην επιλογή του προμηθευτή Y, τη θέση δηλαδή του διαπραγματευομένου A.Δ2. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποίησαν για να αξιολογήσουν τη λύση ήταν καθαρά οικονομικά. Δηλαδή, συνέκριναν το κόστος που θα είχε η κάθε λύση για την εταιρεία. Αν και εκ πρώτης όψεως φαινόταν ότι η επιλογή του προμηθευτή X θα ήταν μια λιγότερο κοστοβόρα λύση βάσει της οικονομικής προσφοράς που είχε καταθέσει, τελικά κατέληξαν στον προμηθευτή Y, με τον οποίο ήταν λιγότερες οι πιθανότητες να προκύψουν στη συνέχεια επιπλέον κόστη από την ανικανότητα του εργολάβου να τηρήσει τα συμφωνημένα ως προς το προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και τις ποιοτικές προδιαγραφές του έργου. Επομένως, η λύση που προέκυψε πληροί το κριτήριο της **αποδοτικότητας**, καθώς δεν υπήρχε άλλη λύση που να ικανοποιεί περισσότερο κάποιον από τους δύο εμπλεκόμενους χωρίς ταυτόχρονα να δυσχεραίνεται η θέση του άλλου. Σε ότι αφορά το κριτήριο της **δίκαιης διανομής κερδών**, αυτό δεν τηρείται σύμφωνα με τις αρχικές θέσεις των διαπραγματευομένων. Ωστόσο, τηρείται σε ότι αφορά τις τελικές και ισχύουσες θέσεις των συμμετεχόντων, αφού εν τέλει ο A.Δ1 ενστερνίστηκε πλήρως τη θέση του A.Δ2. Η λύση που προέκυψε **δεν τεκμηριώθηκε εγγράφως**, καθώς και οι δύο έκριναν ότι δε το απαιτούσαν οι συνθήκες. Τέλος, εφόσον συμφώνησαν και έθεσαν σε **εφαρμογή** την απόφασή τους, δεν χρειάστηκε μεταγενέστερα να διευκρινίσουν ή να συζητήσουν κάτι περαιτέρω επί της συγκεκριμένης συμφωνίας.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης A.1

Από τις παραπάνω πληροφορίες, οι οποίες αντλήθηκαν μέσω των συνεντεύξεων των A.Δ1 και A.Δ2 συμπεραίνεται ότι:

- Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της NAA στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης - ενδιαφέροντα, πιθανές λύσεις, BATNA - οι A.Δ1 και A.Δ2 τις έλαβαν υπόψη τους και ενήργησαν με βάση αυτές. Σε ότι αφορά την BATNA, τα άτομα καθοδηγήθηκαν για το προσδιορισμό της βάσει των «δυνάμεων» που διέθετε ή όχι ο κάθε διαπραγματευόμενος. Στο ενδιάμεσο στάδιο των διαπραγματεύσεων η παράμετρος της “what-if” ανάλυσης εφαρμόστηκε κυρίως σε ότι αφορούσε την επιχειρηματολογία επί της θέσης των διαπραγματευομένων. Στο τελικό στάδιο της συμφωνίας, αν και η λύση δε τεκμηριώθηκε εγγράφως, δε προκύπτει να επηρέασε αρνητικά την εξέλιξη της απόφασης.
- Εκ των υστέρων, ο A.Δ1 έκρινε ότι πιθανόν να μπορούσε να ελέγξει την ικανότητα του προμηθευτή X μέσω της συλλογής πληροφοριών για το επαγγελματικό του παρελθόν,

απευθυνόμενος σε προηγούμενους ή υφιστάμενους πελάτες του προμηθευτή X. Στη περίπτωση αυτή και εφόσον αυτό ήταν εφικτό και οι πληροφορίες ευνοούσαν το προμηθευτή X, τότε θα **βελτιώνε ακόμη περισσότερο την BATNA** του, την οποία θα ήταν πιο δύσκολο για τον Α.Δ2 να την αντικρούσει. Σαφώς, και αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι στη περίπτωση αυτή θα επιλεγόταν ο προμηθευτής X, αλλά σίγουρα οι βάσεις της διαπραγμάτευσης θα ήταν διαφορετικές και ο Α.Δ1 θα είχε αυξήσει ακόμη περισσότερο τη δύναμή του. Άλλωστε, σύμφωνα και με το Fisher et al. (1991) όσο ισχυρότερη είναι η BATNA ενός μέρους τόσο μεγαλύτερη και η ισχύς του στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης και τόσο καλύτεροι οι όροι της προκειμένης συμφωνίας (σελ. 68). Μάλιστα, στην εν λόγω κατάσταση μια καλύτερη συμφωνία θα μεταφραζόταν σε μια καλύτερη συμφωνία για το ίδιο το έργο αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό που είναι και ο κύριος και γενικότερος προσανατολισμός των δύο μερών.

- Ο Α.Δ2 προσπάθησε να πείσει τον Α.Δ1 για την ορθότητα της θέσης του και εκ του αποτελέσματος κρίνεται ότι τα κατάφερε. Φαίνεται πως στη προκειμένη κατάσταση λειτούργησε η τακτική της επιρροής μέσω της πειθούς και της απόκτησης εύνοιας που άσκησε ο Α.Δ2 στον Α.Δ1 επιχειρηματολογώντας λογικά επί της θέσης του. Η τακτική της πειθούς και της απόκτησης εύνοιας αποτελούν, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 3.3.2, μια μέθοδο για να επηρεάσει η μία πλευρά την αντίπαλη. Συνηθίζεται, μάλιστα να χρησιμοποιείται από τον «ανίσχυρο» διαπραγματευόμενο, όπως ο Α.Δ2, προκειμένου να ενδυναμώσει τη θέση του (σελ. 58).
- Ο Α.Δ2 είχε την επίγνωση ότι υπήρχε περίπτωση η πειθώ να μη λειτουργούσε και να μην είχε εν τέλει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό κρίνει εκ των υστέρων ότι θα μπορούσε να είχε πράξει και διαφορετικά, **βελτιώνοντας την BATNA** του. Συγκεκριμένα, εκτιμά ότι ενδεχομένως να υπήρχε το περιθώριο της διαπραγμάτευσης της οικονομικής προσφοράς με το προμηθευτή Y. Αποκαλύπτοντας, στο προμηθευτή Y την οικονομική προσφορά του X, πιθανόν να μείωνε τη δική του προσφορά για να μη χάσει την ανάληψη του έργου. Σε αυτή την περίπτωση η λύση που θα προέκυπτε θα ήταν μια λύση που θα πληρούσε προφανώς το κριτήριο της δίκαιης διανομής κερδών και μάλιστα στο έπακρο για κάθε πλευρά, χωρίς να υπάρξει η μεταξύ τους προστριβή. Ωστόσο, το ενδεχόμενο αυτό δεν εξετάστηκε στην πράξη και για το λόγο αυτό δε μπορεί να εκτιμηθεί με σιγουριά το αποτέλεσμα καθώς υπεισέρχεται και ο παράγοντας της ανταπόκρισης του προμηθευτή Y.

- Ο εμπλεκόμενος Α.Δ2 είναι σαφώς ο κερδισμένος της διαπραγμάτευσης αφού η συμφωνία εκπληρώνει τη θέση και το ενδιαφέρον του παρόλο που οι συνθήκες αντικειμενικά δε τον ευνοούσαν. Ο ίδιος εκτιμά ότι η παράμετρος που τον βοήθησε να βελτιώσει τη θέση του και να ευνοηθεί από την έκβαση της διαπραγμάτευσης ήταν η φιλική συμπεριφορά που ανέπτυξε κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Μάλιστα, επισημαίνει ότι η έκβαση της διαπραγμάτευσης θα μπορούσε να ήταν ακόμη καλύτερη και για τις δύο πλευρές αν είχε προσπαθήσει να βελτιώσει τη BATNA του, αν δηλαδή είχε εξεταστεί το ενδεχόμενο της χαμηλότερης οικονομικής προσφοράς από το προμηθευτή Υ.
- Τέλος, ο Α.Δ1 εκτίμησε ότι η έκβαση της διαπραγμάτευσης κρίθηκε και σε ένα βαθμό από την **εμπιστοσύνη** που υπάρχει μεταξύ των μερών. Δεν θα μπορούσε να είναι δεκτικός σε απόψεις και θέσεις ατόμων τα οποία δεν εμπιστεύεται και αυτό θεωρεί ότι έπαιξε σημαντικό ρόλο στην απόφαση του να συμφωνήσει με τον Α.Δ2. Η γνώμη του αυτή αντικατοπτρίζεται και στην άποψη των Bazerman και Neale (1992) και του Thompson (2005) σύμφωνα με τους οποίους η ύπαρξη εμπιστοσύνης αλλά και γενικότερης καλής διαπροσωπικής σχέσης μεταξύ των διαπραγματευομένων μερών συμβάλλει στην έκβαση πιο επιθυμητών αποτελεσμάτων (Maddux et. al., 2008).

⇒ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Α.2

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Το επόμενο θέμα που τέθηκε υπό διαπραγμάτευση ήταν η κατανομή ανθρώπινων πόρων μεταξύ των εργασιών του έργου και των λειτουργικών εργασιών του οργανισμού. Συγκεκριμένα, το ζήτημα προέκυψε εφόσον ολοκληρώθηκε το κτίριο της αποθήκης και απαιτούνταν δέκα (10) εργαζόμενοι του ίδιου του οργανισμού για τη μετεγκατάσταση των προϊόντων από τη παλιά στη νέα αποθήκη και την οργάνωση του χώρου της νέας αποθήκης. Επιπλέον, τα δέκα αυτά άτομα θα έπρεπε να προέρχονται από το εργατοτεχνικό προσωπικό του οργανισμού. Οπότε, το πρόβλημα που προέκυπτε ήταν ο υπεύθυνος στη γραμμή παραγωγής (διαπραγματευόμενος Α.Δ3) δεν επιθυμούσε να διαθέσει άτομα για τις εργασίες του έργου καθώς τα χρειαζόταν στη παραγωγική διαδικασία λόγω χρονικών περιορισμών που υπήρχαν στη παράδοση παραγγελιών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι το πλήθος των ανθρώπινων πόρων του εργατοτεχνικού προσωπικού ανέρχονταν συνολικά στα σαράντα (40) περίπου άτομα και μια αποδυνάμωση του κατά

δέκα άτομα θα μείωνε σημαντικά τη δυναμική της παραγωγής. Αντίθετα ο προϊστάμενος της παραγωγής και μέτοχος της εταιρίας (διαπραγματευόμενος Α.Δ4) ήθελε να χρησιμοποιήσει τα άτομα στη μετεγκατάσταση και την οργάνωση της νέας αποθήκης προκειμένου να μην υπάρξει χρονική καθυστέρηση και αναγκαστεί ο οργανισμός να καταβάλλει επιπλέον μίσθωμα για την μέχρι τώρα χρησιμοποιούμενη αποθήκη. Επομένως, οι Α.Δ3 και Α.Δ4 ήρθαν σε σύγκρουση ως προς το τρόπο κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού. Η λύση τελικά που προέκυψε ήταν το 50% του ανθρώπινου δυναμικού (5 άτομα) να χρησιμοποιηθεί στη γραμμή παραγωγής και το υπόλοιπο 50% στην μετεγκατάσταση και οργάνωση της νέας αποθήκης ενώ επιπλέον θα υπήρχε και υπερωριακή εργασία και για τα 10 άτομα.

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Η παρούσα κατάσταση διαπραγμάτευσης (Α.2) παρουσιάζει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με την προηγούμενη (Α.1). Και σε αυτή την περίπτωση η διαπραγμάτευση γίνεται για να **επιλυθεί η σύγκρουση** δύο μερών σχετικά με την **κατανομή περιορισμένων πόρων**, δύο από τους τρεις βασικούς λόγους που όπως προαναφέρθηκε καταδεικνύουν την ανάγκη για διαπραγμάτευση (Fricker and Grünbacher, 2008) (σελ. 12). Επίσης, γίνεται και εδώ φανερό η **συντελεστική διάσταση της σύγκρουσης** αφού η σύγκρουση συνιστά ένα πρόβλημα το οποίο επιζητά λύση ενώ επιπλέον συναντάται και η **διάσταση των ενδιαφερόντων**, η οποία υφίσταται στις συγκρούσεις για τον ανταγωνισμό περιορισμένων πόρων. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται μια σύγκρουση να διαδραματίζεται σε παραπάνω από μία διάσταση, φαινόμενο που συμβαίνει συχνά υπό πραγματικές συνθήκες σύμφωνα με τους Spiess και Felding (2008) (σελ. 39). Σε ότι αφορά την αιτία της σύγκρουσης είναι προφανές ότι διαφέρει από τη προηγούμενη περίπτωση και κατατάσσεται στη κατηγορία της **κατανομής των ανθρώπινων πόρων**, σύμφωνα με το πίνακα 3.5 (σελ.47). Ακόμη, όπως προκύπτει από τη παραπάνω περιγραφή, η σύγκρουση προέκυψε κατά τη **φάση της υλοποίησης του έργου** όπου γενικότερα τα ζητήματα της κατανομής πόρων είναι ένα συχνό φαινόμενο (σχήμα 3,4, σελ. 51).

Σύμφωνα με τον Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009) αποτελεί επίσης μια **διαπροσωπική διαπραγμάτευση (interpersonal negotiation)**, ανεπίσημου χαρακτήρα για την επίλυση μιας σύγκρουσης (σελ. 56) και είναι **διμερής (two-party negotiation)** και **μονοθεματική (single-issue negotiation)** (σελ. 18-19). Επιπλέον, πρόκειται ξεκάθαρα για μια διαπραγμάτευση βάσει των ενδιαφερόντων των εμπλεκόμενων

(Interest Based Negotiation – IBN) και όχι των θέσεων τους, γεγονός που εκ των προτέρων ευνοεί το εν δυνάμει αποτέλεσμα (σελ.22). Η θέση του Α.Δ3 είναι η χρήση των ανθρώπινων πόρων αρχικά στη γραμμή παραγωγής και μετέπειτα στις εργασίες του έργου ενώ η αντίθετη περίπτωση αποτελεί τη θέση του Α.Δ4. Στη μεν πρώτη περίπτωση το ενδιαφέρον του Α.Δ3 είναι η έγκαιρη χρονική παράδοση των προγραμματισμένων παραγγελιών ενώ ο Α.Δ4 ήθελα να αποφύγει τη καταβολή επιπλέον μισθώματος στη μέχρι πρότινος χρησιμοποιούμενη αποθήκη. Τέλος, σε ότι αφορά τον διαπραγματευόμενο Α.Δ4 σημειώνεται ότι κατέχει την **δύναμη λόγω θέσης (positional power)** και ειδικότερα αυτή της **νομιμότητας (legitimate)** (σελ. 60-61) και η δύναμη αυτή είναι φυσικό να προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στο λόγο του κατά τη διαπραγμάτευση.

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της NAA

Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, οι Α.Δ3 και Α.Δ4 γνώριζαν αντίστοιχα τις **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** της άλλης πλευράς. Για τις **πιθανές εναλλακτικές** στη λύση της διαπραγμάτευσης, ο Α.Δ3 πιθανολογούσε ότι μπορεί να ήταν: α) η χρήση των δέκα ατόμων αρχικά στις εργασίες του έργου και κατόπιν στη γραμμή παραγωγής, β) η χρήση των δέκα ατόμων αρχικά στη γραμμή παραγωγής και κατόπιν στις εργασίες του έργου και γ) η χρήση ενός ποσοστού ατόμων στις εργασίες του έργου και τα εναπομείναντα άτομα στις εργασίες της γραμμής παραγωγής με ταυτόχρονη παροχή υπερωριακής εργασίας τόσο για τα άτομα που θα εργαζόταν στο έργο όσο και για τα άτομα που θα εργαζόταν στη γραμμή παραγωγής. Τις ίδιες **πιθανές λύσεις** είχε προσδιορίσει και ο Α.Δ4, με τη μόνη διαφορά ότι για τη τρίτη λύση ήθελε να εξετάσει και τη πιθανότητα της εφαρμογής της χωρίς τη παροχή υπερωριακής εργασίας. Αναφορικά με τις **BATNA** των διαπραγματευομένων, και σε αυτή την περίπτωση, όπως και στην Α.1, προσδιορίστηκαν βάσει της δύναμης λόγω θέσης του Α.Δ4. Επομένως, η BATNA του Α.Δ4 ήταν η επιβολή της θέσης του και η BATNA του Α.Δ3 η αποδοχή της θέσης του Α.Δ4. Με την αντίστροφη λογική κάθε διαπραγματευόμενος προσδιόριζε και τη BATNA της άλλης πλευράς.

Οι **στόχοι** των Α.Δ3 και Α.Δ4 κατά το στάδιο της διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων δεν συμβάδιζαν απόλυτα. Ο Α.Δ3 επιθυμούσε τη χρήση όσο το δυνατόν περισσότερου ανθρώπινου δυναμικού στη γραμμή παραγωγής προκειμένου να είναι συνεπής ως προς τις χρονικές παραδόσεις των υφιστάμενων παραγγελιών. Από την άλλη μεριά ο Α.Δ4 αποσκοπούσε μεν στην εξασφάλιση ατόμων για τις εργασίες του έργου

ώστε να αποφύγει τη καταβολή του επιπλέον μισθώματος, συμεριζόταν δε και τον στόχο του Α.Δ3 να μην υπάρξει καθυστέρηση στη παράδοση των παραγγελιών. Για την εξυπηρέτηση των στόχων τους, και οι δύο διαπραγματευόμενοι αποφάσισαν να αναπτύξουν μια **φιλική συμπεριφορά**, ο καθένας όμως για τους δικούς του λόγους. Ο Α.Δ4 προσανατολίστηκε στην **ενοποιητική διαπραγμάτευση (integrative negotiation)** με συνεργατικά στοιχεία προκειμένου να βρεθεί μία λύση που να εξυπηρετεί τόσο τον ίδιο όσο και τον έτερο διαπραγματευόμενο αφού κατανοούσε και συμεριζόταν το ενδιαφέρον του. Μάλιστα οι λόγοι που τον ωθούν στην υιοθέτηση της μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς συνάδουν απόλυτα και με τις ισχύουσες θεωρητικές προτάσεις που αναπτύχθηκαν στην ενότητα 2.3.5 και οι οποίες αναφέρονται στη σημαντικότητα της κατανόησης των ενδιαφερόντων των μερών στη μεταξύ τους συνεργασία για την ανάδειξη λύσεων με αμοιβαία οφέλη (Pruitt and Rubin, 1986, cited by Thompson, 1991). Ενώ ο Α.Δ3 επέλεξε τη μη ανταγωνιστική οδό λόγω της ανίσχυρης θέσης του, όπως και τα περισσότερα μέρη μιας διαπραγμάτευσης που δε διαθέτουν δύναμη (Van Kleef et al., 2006). Στη συνέχεια, η ανταλλαγή των απόψεων για την εύρεση της λύσης δεν ήταν χρονοβόρα καθώς και οι δύο εμπλεκόμενοι θεωρούσαν εξαρχής πιο πιθανή την εκδοχή της κατανομής των πόρων ως μια λύση με συνεργατικό χαρακτήρα και κοινά οφέλη. Έτσι, η διαδικασία της “what-if” ανάλυσης αναπτύχθηκε με την ίδια λογική από τους δύο διαπραγματευομένους καθώς η αντιπρόταση τους στην αρχική θέση του έτερου διαπραγματευομένου ήταν κοινή, η κατανομή των πόρων. Εφόσον, εντόπισαν το κοινό αυτό άξονα ο Α.Δ3 έθεσε και το ζήτημα της υπερωριακής εργασίας καθώς χωρίς αυτή η λύση της κατανομής των ανθρώπινων πόρων δε θα εξασφάλιζε και πάλι τα ενδιαφέροντά τους. Έτσι, ο Α.Δ4 προκειμένου να είναι βέβαιος ως προς τη ικανοποίηση των ενδιαφερόντων τους συμφώνησε καταδεικνύοντας έτσι και τη λήξη της διαπραγμάτευσης.

Η διαπραγμάτευση έληξε με τη συμφωνία των δύο μερών να κατανεύμουν 50% του ανθρώπινου δυναμικού στη μετεγκατάσταση και οργάνωση της νέας αποθήκης, 50% στη γραμμή παραγωγής και όπου κρινόταν απαραίτητο να ενίσχυαν με υπερωριακή εργασία. Η συμφωνία αυτή κρίνεται σαφώς **αποδοτική** και **δίκαιη**, πληρώντας και τα δύο κριτήρια που ορίζει το μοντέλο της NAA για την αξιολόγηση της λύσης. Τη μεταξύ τους συμφωνία οι Α.Δ3 και Α.Δ4 την **τεκμηρίωσαν εγγράφως** μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Κατά την **εφαρμογή** της συμφωνίας τα δύο μέρη χρειάστηκε να έρθουν περαιτέρω σε συζήτηση επί του ζητήματος των υπερωριών που προέκυψαν χωρίς όμως να υπάρξει κάποια μεταξύ τους προστριβή.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης Α.2

Οι παραπάνω πληροφορίες, οι οποίες συλλέχθηκαν μέσω των συνεντεύξεων των Α.Δ3 και Α.Δ4 και αναλύθηκαν βάσει των λεγόμενων τους, καταδεικνύουν τα εξής πορίσματα:

- Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της ΝΑΑ στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης - ενδιαφέροντα, πιθανές λύσεις, ΒΑΤΝΑ - οι Α.Δ1 και Α.Δ2 τις έλαβαν υπόψη τους και ενήργησαν με βάση αυτές. Ειδικότερα σε ότι αφορά τη ΒΑΤΝΑ, τα άτομα καθοδηγήθηκαν, όπως και στη κατάσταση Α.1, για το προσδιορισμό της βάσει των «δυνάμεων» που διέθετε ή όχι ο κάθε διαπραγματευόμενος.
- Τόσο ο Α.Δ3 όσο και ο Α.Δ4 κρίνουν το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης ως ικανοποιητικό. Την ικανοποιητική της έκβαση την αποδίδουν και οι δύο κυρίως στη φιλική τους διάθεση για την ανάδειξη λύσεων με αμοιβαία οφέλη (**συνεργατική προσέγγιση**). Άλλωστε το κοινό ενδιαφέρον των Α.Δ3 και Α.Δ4 είναι το γενικότερο όφελος του οργανισμού το οποίο επιτυγχάνεται και μέσω της επιτυχούς υλοποίησης του εν λόγω έργου αλλά και της ευήμερης λειτουργίας του οργανισμού. Επιπλέον, για τον Α.Δ4 υποστήριξε ότι η επιλογή για την ανάπτυξη μιας συνεργατικής μεθόδου συμβάλλει θετικά και στη μετέπειτα συνεργασία τους. Η άποψη αυτή μάλιστα ενισχύεται και από τη θεωρητική τοποθέτηση των Beersma και De Dreu (2002), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η ενοποιητική προσέγγιση της διαπραγμάτευσης ευνοεί τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευομένων μερών ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί και τις πιθανότητες για την ύπαρξη μελλοντικών συγκρούσεων (σελ. 25).
- Επιπλέον, ο Α.Δ3 από τη πλευρά του θεωρεί ότι στη συνεργατική λύση που προέκυψε συνέβαλλε επιπλέον και το γεγονός της **γενικότερης καλής συνεργασίας** με τον Α.Δ4. Συγκεκριμένα, εκτιμά πως ο βασικός λόγος της συναίνεσης του Α.Δ4 με τη πρόταση της ισάριθμης κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού στο έργο και στη γραμμή παραγωγής σε συνδυασμό με την υπερωριακή εργασία ήταν η **πληροφορία** που του έδωσε για τη καθυστέρηση της παράδοσης των παραγγελιών στην αντίθετη περίπτωση. Ο Α.Δ4 έλαβε τη πληροφορία αυτή από τον Α.Δ3 και φαίνεται να την αξιολόγησε ως **έγκυρη** έχοντας **εμπιστοσύνη** στα λεγόμενα του Α.Δ3. Κατά τον Α.Δ3 η εμπιστοσύνη του Α.Δ4 προς το πρόσωπό του προκύπτει από την μέχρι τώρα καλή συνεργασία τους. Συνεπώς, ο Α.Δ3 συνδέει την αμοιβαία λύση που προέκυψε και με τη μέχρι τώρα καλή

μεταξύ τους συνεργασία. Η συσχέτιση αυτή επιβεβαιώνεται από τη θεωρητική τοποθέτηση των Murtoaro, Kujala, και Artto (2005) αλλά και με έρευνα των Greenhalgh και Chapman (1998), σύμφωνα με την οποία οι καλές και συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των διαπραγματευομένων χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, ανταλλαγή πληροφοριών και συμβάλλουν στη σύναψη συμφωνιών με κοινά οφέλη.

→ Τέλος, υπογραμμίστηκε και από τους δύο διαπραγματευομένους ότι το βασικότερο πλεονέκτημα της συμφωνίας δεν ήταν μόνο ότι απέδιδε κοινά οφέλη αλλά και ισάξια. Η παρατήρησή αυτή παραπέμπει σαφώς στη σημαντικότητα του κριτηρίου της **δίκαιης διανομής κερδών** στη καταλληλότητα της λύσης που επιλέχθηκε.

⇒ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Α.3

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Το επόμενο ζήτημα, το οποίο αποτέλεσε αφορμή για την ανάπτυξη διαπραγματεύσεων προήλθε από τη πλευρά του εργολάβου. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου και ενώ είχε ολοκληρωθεί το 50% των εργασιών, υπήρξε καθυστέρηση παραλαβής κάποιων υλών, η οποία ανάγκαζε τον εργολάβο να σταματήσει τις εργασίες για ένα περίπου μήνα και επομένως να υπάρχει η αντίστοιχη χρονική καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του έργου. Ο εργολάβος ενημέρωσε σχετικά με τη καθυστέρηση αυτή τον διαχειριστή του έργου και αντιπρόεδρο της εταιρείας καθώς η σύμβαση του έργου προέβλεπε στη περίπτωση αδυναμίας του να παραδώσει εμπρόθεσμα το έργο, η εργοδότηρια εταιρεία είχε το δικαίωμα να το κηρύξει έκπτωτο.

Ο διαχειριστής του έργου σε συνεννόηση με το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού αποφάσισαν ότι δεν επιθυμούσαν τη διακοπή της συνεργασίας με τον εργολάβο Υ καθώς αντιλαμβανόταν ότι αφενός η καθυστέρηση της παραλαβής των υλών δεν ήταν κυρίως δική του υπαιτιότητα αλλά της εταιρείας που θα τον προμήθευε και αφετέρου είχε φανεί συνεπής στις μέχρι τότε υποχρεώσεις του. Άλλωστε, μια αντικατάσταση του εργολάβου δεν θα εξασφάλιζε και την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου αφού και για τον υποτιθέμενο νέο εργολάβο οι ύλες αυτές ήταν απαραίτητες για τη συνέχιση του έργου και δεν ήταν βέβαιο ότι θα μπορούσε να τις εξασφαλίσει άμεσα από τον αντίστοιχο προμηθευτή του καθώς απαιτούνταν και ένα μεσοδιάστημα 15 περίπου ημερών από την ημερομηνία που θα δινόταν η παραγγελία για εκτέλεση μέχρι και τη λήψη

της. Συνεπώς, οι παραπάνω λόγοι αποτελούσαν αντικίνητρο για την αντικατάσταση του εργολάβου.

Η χρονική καθυστέρηση της ολοκλήρωσης του έργου όμως για ένα μήνα θα σήμαινε για τον οργανισμό ένα επιπλέον κόστος ισάξιο με εκείνο του μισθώματος της ενοικιαζόμενης αποθήκης. Θεώρησαν, επομένως ότι θα έπρεπε με κάποιο τρόπο να αντισταθμίσουν ή να μετριάσουν το κόστος αυτό και εντόπισαν δύο προοπτικές επί του θέματος. Η μία ήταν να ζητήσουν από τον εργολάβο μία είδους έκπτωση στο συνολικό ποσό πληρωμής τους ως ένα είδος αποζημίωσης για τη καθυστέρηση της παράδοσης του έργου, αν και η σύμβαση του έργου δεν περιείχε σχετικό όρο αποζημιώσεων, και η άλλη ήταν το διάστημα του ενός μήνα που θα γινόταν η παύση των εργασιών του έργου να εκμεταλλευόταν τον εργολάβο για κάποια άλλη ανάγκη του οργανισμού. Ειδικότερα, σκέφτηκαν ότι θα μπορούσε να αναλάβει τη κατασκευή και διαμόρφωση ενός χώρου στις υφιστάμενες εγκαταστάσεις του οργανισμού. Συγκεκριμένα, θα του ζητούσαν να απομονώσει και να διαμορφώσει ένα μέρος του εκθεσιακού χώρου των λιανικών πωλήσεων περίπου 35 τ.μ.. Για την εργασία αυτή όμως δεν ήταν διατεθειμένοι να καταβάλλουν επιπλέον ποσό στον εργολάβο καθώς το εκλάμβαναν ως μια ανταποδοτική εργασία για τη χρονική καθυστέρηση του έργου. Σε κάθε περίπτωση, αντιλαμβανόταν ότι ο εργολάβος θα μπορούσε πολύ εύκολα να μην αποδεχθεί καμία από τις παραπάνω προτάσεις επικαλούμενος ότι η μεταξύ τους σύμβαση ορίζει συγκεκριμένο ποσό πληρωμής για συγκεκριμένο εύρος εργασιών. Ωστόσο, βασίζονταν στο επιχείρημα του επιπλέον κόστους που θα έπρεπε να καλύψει ο οργανισμός λόγω της χρονικής καθυστέρησης του έργου και στη λογική αυτή αποφάσισαν να το διαπραγματευτούν. Επομένως, για τη συζήτηση όλων των παραπάνω ο διαχειριστής του έργου (διαπραγματευόμενος Α.Δ5) κάλεσε τον εργολάβο (διαπραγματευόμενος Α.Δ6) σε μια κατ' ιδίαν συνάντηση, στην οποία όμως θα συμμετείχε και η προϊσταμένη του τμήματος των λιανικών πωλήσεων η οποία είναι και μέτοχος της εταιρείας (διαπραγματευόμενη Α.Δ7).

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Η άνωθεν διαπραγμάτευση διαχειρίζεται την **επίλυση της σύγκρουση** των μερών λόγω της χρονικής καθυστέρησης του έργου. Η επίλυση συγκρούσεων συνιστά και έναν εκ των τριών λόγων που οδηγούν σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης (Fricke and Grünbacher, 2008) (σελ. 12). Η αιτία της σύγκρουσης κατατάσσεται σαφώς σε αυτές που

προκύπτουν λόγω της **παρέκκλισης από το συμφωνημένο χρονοπρογραμματισμό** του έργου (πίνακας 3.5, σελ. 47) και μάλιστα κατά τη φάση της εκτέλεσής του (σχήμα 3.4, σελ. 51).

Η προκείμενη διαπραγμάτευση αποτελεί, όπως και οι προηγούμενες, μια **διαπροσωπική διαπραγμάτευση (interpersonal negotiation)** ανεπίσημου χαρακτήρα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι παρόλο που γίνεται αναφορά στους όρους της σύμβασης του έργου σε ότι αφορά την καταληκτική ημερομηνία παράδοσης, δεν αποτελεί μια τέτοιου είδους διαπραγμάτευση (contract negotiation) καθώς το θέμα που πραγματεύεται δεν αφορά την ίδια τη σύμβαση ενώ επιπλέον διαδραματίζεται και μετά τη σύναψη και υπογραφή της (σελ. 56). Η παρούσα διαπραγμάτευση αποτελεί αρχικά μια **πολυμερής διαπραγμάτευση (multi-party negotiation)** υπό την έννοια ότι οι συμμετοχοί της είναι τρία άτομα: ο διαχειριστής του έργου (Α.Δ5), ο εργολάβος (Α.Δ6) και η προϊσταμένη των λιανικών πωλήσεων του οργανισμού (Α.Δ7). Ωστόσο, ο Α.Δ5 και η Α.Δ7, αποτελούσαν μια **προσωρινή συμμαχία (coalition)** καθώς αντιπροσώπευαν κοινά ενδιαφέροντα από τη πλευρά της εργοδότης εταιρείας έναντι του Α.Δ6. Έτσι, η ύπαρξη της προσωρινής αυτής συμμαχίας μετέτρεψε εν τέλει τη πολυμερή διαπραγμάτευση σε διμερή (two-party negotiation). Όπως σημειώνει και ο Crump (2006), παρατηρείται συχνά οι πολυμερής διαπραγματεύσεις να μετατρέπονται σε διμερής μέσω των δυνάμεων των συνασπισμών τους (σελ. 18). Τέλος, πραγματεύεται ένα μόνο ζήτημα και για το λόγο αυτό συνιστά μια **μονοθεματική διαπραγμάτευση (single-issue negotiation)**.

Σε ότι αφορά τις θέσεις και τα ενδιαφέροντα των μερών αυτά διαμορφώθηκαν ως εξής. Η αρχική θέση των Α.Δ5 και Α.Δ7 ήταν η έγκαιρη παράδοση του έργου αφού σε διαφορετική περίπτωση ήταν αναγκασμένοι να πληρώσουν ένα επιπλέον κόστος, εκείνο του μισθώματος της ενοικιαζόμενης αποθήκης. Από την άλλη πλευρά, ο εργολάβος δεδομένου ότι δεν μπορούσε να προβεί σε κάποιες ενέργειες για να αποτρέψει την ανεπιθύμητη καθυστέρηση, δήλωσε ότι ήταν προετοιμασμένος να αποδεχθεί τυχόν ενέργειες της εργοδότης εταιρείας για τη κήρυξή του ως έκπτωτο. Όμως, η εργοδότης εταιρεία δεν ήταν διατεθειμένη να ακολουθήσει μία τέτοια διαδικασία για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω και εύλογα μπορούσε να υποθέσει και ο Α.Δ6. Επομένως, οι τοποθετήσεις των μερών τροποποιήθηκαν στη λογική να βρεθεί μια λύση. Οι μεν Α.Δ5 και Α.Δ7 προκειμένου να αντισταθμίσουν ή να μετριάσουν το κόστος από την καταβολή του μισθώματος, το οποίο αποτελούσε και το ενδιαφέρον τους, πρότειναν στον εργολάβο τις δύο προοπτικές που προαναφέρθηκαν. Ο δε εργολάβος που σε κάθε περίπτωση δεν ήταν

υποχρεωμένος να ενδώσει στις προτάσεις τους βάσει σύμβασης, ωστόσο το βασικό του ενδιαφέρον ήταν να μη δυσαρεστήσει την διοίκηση του οργανισμού καθώς απέβλεπε τόσο και σε μελλοντικές συνεργασίες μαζί τους όσο και στη διατήρηση της καλής του φήμης. Επομένως, επρόκειτο για μια **διαπραγμάτευση βάσει των ενδιαφερόντων των μερών (Interest Based Negotiation - IBN)** όπου ο **ενοποιητικός (integrative negotiation)** της χαρακτήρας έγινε εμφανής εξ αρχής. Στη παρούσα κατάσταση αναγνωρίζεται επίσης το στοιχείο του «**συνεταιρισμού**» (**partnering**), το οποίο αναφέρουν και ο Cleland (1998) και οι Meredith και Mantel (2009). Μέσω του partnering εξομαλύνονται οι διαφορές των εμπλεκομένων και δημιουργείται ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας. Το στοιχείο αυτό κρίνεται απαραίτητο συστατικό για μια επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ του οργανισμού που υλοποιεί το έργο και του εξωτερικού προμηθευτή που έχει αναλάβει την υλοποίησή του ή μέρος των παραδοτέων (σελ. 57).

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της ΝΑΑ

Οι Α.Δ5 και Α.Δ7 γνώριζαν πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης το **ενδιαφέρον** του Α.Δ6 και αντίστοιχα, ο Α.Δ6 γνώριζε το δικό τους. Επιπλέον ο Α.Δ6 κατανοούσε και συμεριζόταν το ενδιαφέρον τους καθώς αν και δεν ευθυνόταν άμεσα ο ίδιος για τη καθυστέρηση της παράδοσης του έργου και μάλιστα δε θα μπορούσε και να προβεί και σε κατάλληλες ενέργειες για να το αποτρέψει, θεωρούσε ότι είχε μερίδιο ευθύνης καθώς η όλη κατάσταση προέκυψε από τη δική του πλευρά και όχι εκ μέρους της εργοδότης εταιρείας. Η **BATNA** των Α.Δ5 και Α.Δ7 ήταν σαφώς προσδιορισμένη και ορίζονταν στη καταβολή του κόστους του μισθώματος της ενοικιαζόμενης αποθήκης χωρίς να αποκομίσουν κάποιο όφελος που θα το αντιστάθμιζε, ενώ η **BATNA** του Α.Δ6 ήταν η μη αποδοχή των προτάσεων των Α.Δ5 και Α.Δ7. Ο καθορισμός της **BATNA** του Α.Δ6 προκύπτει ουσιαστικά μέσω της σύμβασης, η οποία δεν συμπεριλαμβάνει στις υποχρεώσεις του εργολάβου κάποια μορφή έκπτωσης ως αποζημίωση σε περίπτωση καθυστέρησης παράδοσης του έργου ενώ το εύρος των εργασιών ήταν αυστηρά ορισμένο. Επίσης, κάθε πλευρά γνώριζε αντίστοιχα και για τη **BATNA** της άλλης μέσω των προκαταρκτικών συζητήσεων που έκαναν. Τις **πιθανές λύσεις** στην εν λόγω διαπραγμάτευση τις έθεσαν οι Α.Δ5 και Α.Δ7, τις παρέθεσαν στον Α.Δ6, και ο τελευταίος τις αποδέχθηκε.

Οι **στόχοι** των Α.Δ5-Α.Δ7 και του Α.Δ6 κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης κινούνταν σε έναν κοινό άξονα. Οι Α.Δ5 και Α.Δ7 επιθυμούσαν να αντισταθμίσουν το

κόστος από την αναπόφευκτη καταβολή τους μισθώματος μέσω είτε της παρεχόμενης έκπτωσης είτε των επιπλέον εργασιών από τον εργολάβο. Μάλιστα, οι ίδιοι δήλωναν σχεδόν αδιάφοροι ως προς το ποια από τις δύο λύσεις θα επιλεγόταν, καθώς δε μπορούσαν να κοστολογήσουν με ακρίβεια τη δεύτερη ώστε να έχουν μια σαφή προτίμηση για την μία ή την άλλη, ανάλογα με το ποια θα τους προσέφερε το μεγαλύτερο όφελος. Ωστόσο, ο στόχος του Α.Δ6 ήταν να επιλέξει εκείνη που θα του κόστιζε λιγότερο. Η όλη κατάσταση προσεγγίστηκε **συνεργατικά**, όπως αναλύθηκε παραπάνω, και από τις δύο πλευρές προκειμένου να ικανοποιηθούν τα ενδιαφέροντα και των δύο πλευρών. Άλλωστε η ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής συμπεριφοράς θα οδηγούσε τους μεν Α.Δ5 και Α.Δ7 στην αντικατάσταση του προμηθευτή το οποίο και δεν επιθυμούν όπως αναλύθηκε και τον δε Α.Δ6 στην ακύρωση του έργου, ενδεχόμενο που ήθελε να αποφύγει βάσει του ενδιαφέροντός του. Στη συνέχεια, ο Α.Δ6 πρότεινε να καταλήξουν στη λύση της παροχής επιπλέον εργασίας από μέρος του, διευκρινίζοντας όμως ότι το κόστος των υλών που θα χρησιμοποιούνταν θα βάρυναν εξολοκλήρου την εργοδότη εταιρία, κάτι το οποίο έγινε αποδεκτό και από τους Α.Δ5 και Α.Δ7, οι οποίοι ήταν **προετοιμασμένοι** για τη συγκεκριμένη πρόταση και είχαν συμφωνήσει ότι θα δεχθούν τον όρο αυτό. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η διάρκεια του ενός μήνα ήταν αρκετή για την υλοποίηση των συγκεκριμένων εργασιών και οι οποίες εκτιμήθηκαν ότι θα διαρκούσαν 10 περίπου ημέρες.

Στο τελευταίο στάδιο της διαπραγμάτευσης, **τεκμηρίωσαν εγγράφως** τη συμφωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επίσης έλεγξαν τη λύση ως προς την **αποδοτικότητα** της αλλά και τη **δίκαιη διανομή κερδών**. Δίκαιη τη θεώρησαν γιατί αφενός μετριάζοταν το κόστος των Α.Δ5 και Α.Δ7 από τη καταβολή του επιπλέον μισθώματος και αφετέρου για τον Α.Δ6 ήταν λιγότερο κοστοβόρα η λύση που επιλέχθηκε σε σχέση με την λύση της παρεχόμενης έκπτωσης. Τέλος, η συμφωνία **εφαρμόστηκε** δίχως να χρειαστούν περαιτέρω διευκρινήσεις ή διαπραγματεύσεις.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης Α.3

Τα συμπεράσματα στα οποία οδηγείται ο ερευνητής από τα δεδομένα που αναλύθηκαν μέσω της συνέντευξης των Α.Δ5, Α.Δ6 και Α.Δ7 είναι τα εξής:

→ Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της ΝΑΑ στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης - ενδιαφέροντα, πιθανές λύσεις, BATNA - οι Α.Δ5, Α.Δ6 και Α.Δ7 τις έλαβαν όλες υπόψη τους και ενήργησαν με βάσει αυτές.

- Ειδικότερα, οι Α.Δ5 και Α.Δ7 αναφορικά με τη **BATNA** τους εκτιμούν ότι θα μπορούσαν να την είχαν **βελτιώσει** αν είχαν προβλέψει στη σύμβαση του έργου να υπήρχε όρος αποζημιώσεων σε περίπτωση καθυστέρησης του έργου. Μάλιστα, οι Branconi και Loch (2004) επισημαίνουν πόσο σημαντικό είναι η σύμβαση του έργου να περιλαμβάνει σχετικούς όρους αποζημιώσεων στη περίπτωση απόκλισης του χρονοδιαγράμματος. Αν προβλεπόταν από τη σύμβαση αυτή η παράμετρος, τότε θα διατηρούσαν ένα πλεονέκτημα έναντι του Α.Δ6 χωρίς να χρειαζόταν να προβούν στην ακραία λύση της αντικατάστασης του εργολάβου ενώ επιπλέον δε θα χρειαζόταν και να εμπλακούν στην ομολογουμένως χρονοβόρα διαδικασία των διαπραγματεύσεων.
- Επίσης, οι Α.Δ5 και Α.Δ7 επειδή γνώριζαν ότι η BATNA του δεν ήταν ιδιαίτερα ισχυρή και ο εργολάβος εύκολα και εύλογα θα μπορούσε να απορρίψει τις προτάσεις τους, για το λόγο αυτό θεώρησαν καλύτερο να συμμετέχουν και οι δύο στην διαπραγμάτευση μαζί του, στη λογική ότι θα είχαν περισσότερες πιθανότητες να τον πείσουν δύο άτομα παρά ένα. Εδώ παρατηρείται ότι τα συμμετέχοντα μέρη μιας διαπραγμάτευσης, όπου η δύναμη τους σε όρους BATNA είναι μικρή, στρέφονται σε **τακτικές επιρροής** έναντι του άλλου μέρους όπως αυτή της **πειθούς (persuasion)**.
- Σε ότι αφορά τη **BATNA** του Α.Δ6, παρατηρείται ότι ήταν ιδιαίτερα ισχυρή και θα μπορούσε να τη τηρήσει και να μην αποδεχθεί τις προτάσεις που του έγιναν. Ωστόσο, ο Α.Δ6 έδωσε μεγαλύτερη βαρύτητα στο ενδιαφέρον του που ήταν η διατήρηση μιας καλής συνεργασίας και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για μελλοντικές συνεργασίες. Προκύπτει, επομένως, ότι στη προκειμένη διαπραγμάτευση ο εμπλεκόμενος Α.Δ6 ενήργησε σύμφωνα με το ενδιαφέρον του και όχι σύμφωνα με τη BATNA του, καθώς αποσκοπούσε μακροπρόθεσμα σε άυλα οφέλη (φήμη και πελατεία) και όχι σε οικονομικά οφέλη βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα. Στο σημείο αυτό γίνεται κατανοητή και μία άποψη που αποτυπώνει ο Hartley (2005) σχετικά με τη BATNA των διαπραγματευομένων. Ενώ από θεωρητική άποψη ο ρόλος της BATNA είναι να καταδεικνύει στα διαπραγματευόμενα μέρη το όριο στο οποίο θα πρέπει να σταματούν τη διαπραγμάτευση (Fisher et al., 1991) (σελ. 67-68), η πράξη έχει δείξει ότι τα διαπραγματευόμενα μέρη δεν τηρούν πάντα αυτή τη συνθήκη (σελ. 70).
- Ακόμη, θεωρούν ότι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης καθορίστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη **συνεργατική συμπεριφορά** και των δύο πλευρών. Αν δεν υπήρχε εξαρχής η συνεργατική αυτή προσέγγιση τότε σίγουρα και οι δύο πλευρές δεν θα είχαν ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντά τους υπό τις δεδομένες συνθήκες. Επομένως η λογική

του **partnering**, την οποία χαρακτηριστικά αναφέρουν ο Cleland (1998) και οι Meredith και Mantel (2009), συμβάλλει θετικά στις συνεργασίες μεταξύ των οργανισμών που υλοποιούν τα διάφορα έργα και των εργολάβων που αναλαμβάνουν την υλοποίησή τους.

→ Τέλος, θεωρούν δεδομένο ότι οι συμφωνίες που προκύπτουν μέσω μιας ενοποιητικής διαπραγμάτευσης θα πρέπει εκ των πραγμάτων να πληρούν το κριτήριο της **αποδοτικότητας**. Εκτιμούν ότι το κρίσιμο χαρακτηριστικό της συμφωνίας είναι το κριτήριο της **δίκαιης διανομής των κερδών** καθώς καθορίζει έμμεσα και το βαθμό ικανοποίησης των μερών από την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Ουσιαστικά, η συμφωνία που κατέληξαν μεταφράζεται στη προσπάθειά τους να κατανεύμουν ισάξια το μη αναμενόμενο κόστος που προέκυψε. Εφόσον, για το επιπλέον κόστος δε μπορούσε να θεωρηθεί υπόλογη καμία από τις δύο πλευρές, μέσω των όρων της σύμβασης (π.χ. αποζημιώσεις) δε προέκυπτε λύση και η ακραία λύση (της κήρυξης έκπτωτου του αναδόχου) δεν ήταν επιθυμητή, αποφάσισαν να ακολουθήσουν μια «μέση οδό», όπως χαρακτήρισαν τη συμφωνία τους.

4.3.2. Μελέτη περίπτωσης Β

Η μελέτη περίπτωση Β αφορά επίσης, όπως και η περίπτωση Α, ένα κατασκευαστικό έργο, το οποίο υλοποίησε ένας ιδιωτικός οργανισμός στο πλαίσιο της ανάπτυξής του. Συγκεκριμένα, ο εν λόγω οργανισμός αποτελεί μια εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και ειδικότερα εκπόνησης μελετών για την ίδρυση και επέκταση επιχειρήσεων. Το έργο που αποφάσισε να υλοποιήσει αφορούσε τη μεταφορά των γραφείων της από τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις της σε νέες. Η διάρκεια υλοποίησης του έργου ήταν δύο (2) έτη και πραγματοποιήθηκε την περίοδο 2000 - 2002. Το κόστος του ανήλθε περίπου στις 950.000 € και εντάχθηκε στο νόμο Ν.3299/04 για συγχρηματοδότηση του 40%. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου έλαβαν μέρος οι παρακάτω καταστάσεις διαπραγματεύσεων, οι οποίες αποτυπώνονται και αναλύονται με γνώμονα το μοντέλο της NAA (Negotiation Analysis Approach).

☞ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Β.1

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Το πρώτο θέμα επί του οποίου υπήρξε ασυμφωνία απόψεων ήταν μεταξύ δύο μετόχων (B.Δ1 και B.Δ2) του οργανισμού για την επιλογή του μέρους των νέων εγκαταστάσεων. Ο B.Δ1 υποστήριζε ότι οι καινούργιες εγκαταστάσεις της εταιρείας θα έπρεπε να είναι σε νέο ιδιόκτητο χώρο του οργανισμού περιφερειακά της Λάρισας ενώ ο B.Δ2 σε ενοικιαζόμενο χώρο σε κεντρικό σημείο της αγοράς της πόλης, όπως και οι υφιστάμενες. Ο λόγος που ο B.Δ1 υποστήριζε την εν λόγω θέση ήταν διττός: α) ο οργανισμός είχε την ευκαιρία να υλοποιήσει για τα δεδομένα του ένα μεγάλο από άποψης κόστους έργο με συγχρηματοδότηση και στο τέλος το κτίριο των εγκαταστάσεων θα αποτελούσε πάγιο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και β) η τοποθεσία περιφερειακά που επιθυμούσε να γίνουν οι νέες εγκαταστάσεις ήταν μια περιοχή, πόλος έλξης και για αρκετές άλλες επιχειρήσεις τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο (κυρίως τράπεζες) και την θεωρούσε ως ένα εν δυνάμει εμπορικό κέντρο. Από την άλλη μεριά, ο λόγος που ο B.Δ2 επέμενε στη μετεγκατάσταση των γραφείων σε κεντρικό πάλι σημείο της πόλης ήταν καθαρά επικοινωνιακός, καθώς εκτιμούσε ότι ήταν πιο βολικό ως προς τις συναντήσεις με νέους αλλά και υφιστάμενους πελάτες. Την μεταξύ τους αυτή διαφωνία έλυσαν μέσω διαπραγματευτικών συζητήσεων για να καταλήξουν τελικά στη θέση του B.Δ1.

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Όπως προκύπτει από τη περιγραφή της κατάστασης, η διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο μετόχων (B.Δ1 και B.Δ2) έλαβε μέρος προκειμένου να **επιλύσουν τη μεταξύ τους διαφωνία τους**. Η επίλυση συγκρούσεων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί μία από τις αιτίες που οδηγούν τους ανθρώπους στη διενέργεια διαπραγματεύσεων (Fricke and Grünbacher, 2008) (σελ. 12). Είναι εμφανής και σε αυτή την περίπτωση η **συντελεστική διάσταση της σύγκρουσης**, η οποία όμως αυτή τη φορά σχετίζεται με τους στόχους του έργου (σελ. 39). Η αιτία της σύγκρουσης εμπίπτει σύμφωνα με τον πίνακα 3.5 (σελ.47) στην κατηγορία των συγκρούσεων που αφορούν το εύρος και τους **στόχους του έργου** ενώ από τη περιγραφή της κατάστασης συμπεραίνεται ότι λαμβάνει μέρος κατά τη **φάση της έναρξης του έργου**, γεγονός που έχει και θεωρητικό υπόβαθρο σύμφωνα με το σχήμα 3.4 (σελ.51).

Η παρούσα διαπραγμάτευση, σύμφωνα με τον Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009) πρόκειται για μια **διαπροσωπική διαπραγμάτευση (interpersonal negotiation)** ανεπίσημου χαρακτήρα (σελ. 56). Εμπλέκονται δύο μόνο μέρη, οι B.Δ1 και B.Δ2, και για το λόγο αυτό συνιστά μια **διμερή διαπραγμάτευση (two-party**

negotiation) (σελ. 18). Το θέμα που πραγματεύεται είναι μοναδικό, η τοποθεσία της υλοποίησης του έργου, και γι' αυτό αποτελεί μια **μονοθεματική** διαπραγμάτευση (**single-issue negotiation**) (σελ. 19). Τέλος, ήταν μια **διαπραγμάτευση βασισμένη στα ενδιαφέροντα των μερών (Interest Based Negotiation – IBN)** και όχι στις θέσεις τους καθώς τόσο ο Β.Δ1 όσο και ο Β.Δ2 ανέφεραν ξεκάθαρα τους λόγους για τους οποίους υποστήριζαν τις επιλογές τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ και οι δύο εμπλεκόμενοι είναι μέτοχοι του οργανισμού και μάλιστα με ίσα μερίδια, εύκολα θα υπέθετε κανείς ότι και ο λόγος τους θα είχε την ίδια βαρύτητα στην απόφαση εν λόγω απόφαση. Ωστόσο, ο μέτοχος **Β.Δ1** διέθετε επιπλέον την ιδιότητα του νόμιμου εκπροσώπου της εταιρείας ενώ ο Β.Δ2 όχι. Το χαρακτηριστικό αυτό του προσέδιδε αυτόματα επιπλέον δύναμη στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης, η οποία αναγνωρίζεται ως **δύναμη λόγω θέσης (positional power)** (σελ. 60).

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της ΝΑΑ

Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης οι Β.Δ1 και Β.Δ2 γνώριζαν τις **θέσεις** και τα **ενδιαφέροντα** του έτερου διαπραγματευομένου. Οι **πιθανές λύσεις** στην εν λόγω κατάσταση ήταν δύο και συγκεκριμένες: είτε η κατασκευή ενός ιδιόκτητου κτιρίου περιφερειακά της Λάρισας για τις νέες εγκαταστάσεις της εταιρείας είτε η μετεγκατάσταση σε ενοικιαζόμενο χώρο στο κέντρο της πόλης. Ουσιαστικά, στις πιθανές λύσεις αντικατοπτρίζονται οι θέσεις των διαπραγματευομένων. Σε ότι αφορά τις **BATNA** τους, η κάθε πλευρά την προσδιόρισε με βάση την δύναμη του Β.Δ1 ως νόμιμου εκπροσώπου της εταιρείας, ο οποίος είχε τη δυνατότητα από νομικής πλευράς να μη συναινέσει σε μια πρόταση που δε τη θεωρούσε ικανοποιητική ως προς το συμφέρον της εταιρείας. Στη λογική αυτή, η BATNA του Β.Δ1 συνίσταντο στην επιβολή της θέσης του ενώ η BATNA του Β.Δ2 στην αποδοχή της θέσης του Β.Δ1. Όπως είναι κατανοητό, η ιδιότητα του νομικού εκπροσώπου προσέδιδε μεγάλη δύναμη από τυπικής πλευράς στο Β.Δ1, ωστόσο ο ίδιος ισχυρίστηκε ότι δεν θα τη χρησιμοποιούσε για να αναγκάσει τον έτερο μέτοχο να συμφωνήσει μαζί του. Άλλωστε μια τέτοιου είδους συμπεριφορά από μέρους του θα είχε, όπως εξήγησε, αρνητικό αντίκτυπο στη μετέπειτα συνεργασία τους. Θα προσπαθούσε όμως να το πείσει για την ορθότητα της άποψης του με επιχειρήματα. Από την άλλη μεριά και ο Β.Δ2 δήλωσε ότι δεν εκτιμούσε ότι ο Β.Δ1 θα λειτουργούσε μόνο με γνώμονα τη BATNA του, άλλωστε δε το συνήθιζε και για άλλου είδους αποφάσεις.

Κατά τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων, οι **στόχοι** των Β.Δ1 και Β.Δ2 είχαν κοινή βάση. Και οι δύο επιθυμούσαν το συμφέρον του οργανισμού αλλά καθένας πίστευε ότι η δική του θέση το προωθούσε καλύτερα. Στη συμπεριφορά που ανέπτυξε αρχικά ο Β.Δ2 ήταν εμφανές περισσότερο το **ανταγωνιστικό** στοιχείο καθώς αντιλαμβανόταν την όλη κατάσταση ως ένα προσωπικό ανταγωνισμό των δύο μετόχων για το ποιος διέθετε και ασκούσε με καλύτερο τρόπο το «επιχειρείν». Στη πορεία όμως η στάση του άλλαξε, επηρεαζόμενος από τη **φιλική συμπεριφορά** του Β.Δ1, η οποία ήταν εμφανής εξαρχής καθώς δεν ήταν διατεθειμένος να χρησιμοποιήσει την ιδιότητά του ως νόμιμος εκπρόσωπος, προσέγγιση που θα αντανάκλασε μια πλήρως ανταγωνιστική διάθεση. Επιπλέον, ο Β.Δ1 εκτιμούσε ότι η επιμονή του άλλου μετόχου στην θέση του είχε σε κάποιο βαθμό και έναν εγωιστικό χαρακτήρα, οπότε μια επιθετική συμπεριφορά πίστευε ότι θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη ρήξη μεταξύ τους. Επομένως, εστίασε πρωτίστως στο κοινό ενδιαφέρον των δύο πλευρών, το οποίο αναμφισβήτητα είναι το συμφέρον της εταιρείας και έθεσε εν συνεχεία το ζήτημα της αξιολόγησης των προτεινόμενων λύσεων προκειμένου να επιχειρηματολογήσει επί της θέσης του και να πείσει τον Β.Δ2. Το κύριο σημείο που χρειαζόταν στήριξη η πρόταση του ήταν το μεγαλύτερο κεφάλαιο που θα απαιτούσε σε σχέση με τη λύση του Β.Δ2. Ο ισχυρισμός του εδώ ήταν ότι το αποθεματικό που διέθετε ο οργανισμός σε συνδυασμό με τη χρήση του προγράμματος για συγχρηματοδότηση του 40% του κόστους, αποτελούσε μια αξιόλογη επενδυτική ευκαιρία για την ανάπτυξη του οργανισμού. Την τοποθέτηση αυτή ο Β.Δ2 δεν μπορούσε να την αντικρούσει για δύο βασικούς λόγους. Ο Β.Δ1 παρακολουθούσε συστηματικά τη διαχείριση των οικονομικών στην εταιρεία ενώ ο ίδιος όχι και επιπλέον ο Β.Δ1 εκπονούσε και επιχειρηματικά σχέδια για πελάτες της εταιρείας οπότε είχε και μεγαλύτερη εμπειρία στην εκτίμηση της βιωσιμότητας των επενδύσεων από ότι ο Β.Δ2, ο οποίος συμμετείχε κυρίως στις διοικητικές αποφάσεις και στην ανάπτυξη του πελατολογίου τους. Οπότε η μόνη ένσταση που προέβαλλε ο Β.Δ2 στη συνέχεια, ήταν αν οι εγκαταστάσεις περιφερειακά της πόλης θα εξυπηρετούσαν για τις συναντήσεις με τους πελάτες, καθώς τις περισσότερες φορές οι συναντήσεις για το κλείσιμο συμφωνιών γινόταν σε κάποιο κεντρικό σημείο της πόλης. Στον ενδοιασμό αυτό του Β.Δ2 αν και ο Β.Δ1 συμφωνούσε παρέθετε και την άλλη όψη του νομίσματος. Αν και πράγματι οι συναντήσεις για το κλείσιμο των συμφωνιών με τους πελάτες γινόταν σε χώρους ψυχαγωγίας στο κέντρο της πόλης, ωστόσο μετέπειτα και καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας με τους πελάτες, οι συναλλαγές τους θα εξυπηρετούνταν καλύτερα από τις εγκαταστάσεις τους περιφερειακά

αφού εκεί δεν θα είχαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα του χώρου στάθμευσης όπως συνέβαινε με τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις. Εν τέλει, οι απόψεις και τα επιχειρήματα του Β.Δ1 φαίνεται ότι έπεισαν τον Β.Δ2 και έτσι η απόφαση που πάρθηκε ήταν να κατασκευαστεί ένα ιδιόκτητο κτίριο περιφερειακά της πόλης της Λάρισας για τις νέες εγκαταστάσεις τη εταιρείας.

Η λύση που συμφωνήθηκε **δε τεκμηριώθηκε εγγράφως** καθώς κανένας από τους συμμετέχοντες δε το θεώρησε αναγκαίο. Η απόφαση που πάρθηκε αξιολογήθηκε και από τους δύο ως **αποδοτική** αλλά και **δίκαιη** αφού εν τέλει ο Β.Δ2 ενστερνίστηκε τη θέση του Β.Δ1. Τέλος, η συμφωνία **εφαρμόστηκε** χωρίς να χρειαστεί μεταγενέστερα να διευκρινιστούν συμπληρωματικά ζητήματα.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης Β.1

Μελετώντας τη παραπάνω ανάλυση δεδομένων βασισμένη στις συνεντεύξεις των Β.Δ1 και Β.Δ2, συμπεραίνεται ότι:

- Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της ΝΑΑ στο στάδιο της προ-διαπραγμάτευσης - ενδιαφέροντα, πιθανές λύσεις, BATNA - οι Β.Δ1 και Β.Δ2 τις έλαβαν υπόψη τους για τη διαχείριση της διαπραγμάτευσης. Αναφορικά με τις BATNA τους, τα διαπραγματευόμενα μέρη τις προσδιόρισαν βάσει της «δύναμης» που διέθετε ή όχι ο κάθε διαπραγματευόμενος. Στο ενδιάμεσο στάδιο των διαπραγματεύσεων χρησιμοποίησαν επίσης όλες οι παράμετροι ενώ στο τελευταίο δε χρησιμοποιήθηκε η παράμετρος της έγγραφης τεκμηρίωσης.
- Ο Β.Δ1 αποτελεί ξεκάθαρα το νικητή της διαπραγμάτευσης καθώς πέτυχε την ικανοποίηση του ενδιαφέροντός του και συνεπώς και της θέσης του. Το ιδιαίτερο σημαντικό είναι ότι κατάφερε να αλλάξει την οπτική του έτερου διαπραγματευομένου και να ταυτίσει τα ενδιαφέροντά τους. Παράμετροι που συνέβαλλαν σε αυτή του τη προσπάθεια εκτιμά ότι ήταν αφενός η **φιλική συμπεριφορά** που ανέπτυξε και αφετέρου η **τακτική της επιρροής** μέσω της **απόκτησης της εύνοιας** του έτερου διαπραγματευομένου και της **πειθούς** κατά την ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας του.
- Ο Β.Δ2 από την πλευρά έκρινε ως κρίσιμο παράγοντα της λύσης που προέκυψε τη **γενικότερη καλή συνεργασία** που είχε με τον Β.Δ1. Επισήμανε, ότι οι αποφάσεις που είχαν πάρει στη μέχρι τώρα πορεία τους αποδείχθηκαν εκ των υστέρων σωστές επιλογές. Επομένως, η προηγούμενη καλή συνεργασία που υπήρχε και η οποία συνοδευόταν με θεμιτά αποτελέσματα και η **εμπιστοσύνη** που αναπτύχθηκε κατά τη

διάρκεια της συνεργασίας τους, συνέβαλλαν στο να αποδεχθεί και να ενστερνιστεί τη θέση του Β.Δ1. Η άποψη του αυτή υποστηρίζεται και σε θεωρητικό επίπεδο από τους Bazerman και Neale (1992) και Thompson (2005) (Maddux et. al., 2008).

⇒ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Β.2

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Ο οργανισμός εφόσον αποφάσισε ότι θα ιδρύσει ιδιόκτητο κτίριο για τις νέες του εγκαταστάσεις, προέβει σε σχετική έρευνα αγοράς για την αναζήτηση του κατάλληλου οικοπέδου στη γενικότερη περιοχή που είχε επισημάνει ο μέτοχος Β.Δ1 και τη θεωρούσε ως ένα εν δυνάμει εμπορικό κέντρο. Την έρευνα αγοράς είχε αναλάβει να διεξάγει ο τρίτος μέτοχος της εταιρείας (Β.Δ3). Ο Β.Δ3 έχοντας εντοπίσει τρεις πιθανές αξιολογες τοποθεσίες έκανε και τις πρώτες διερευνητικές επαφές με τους υποψήφιους οικοπεδούχους ώστε να πληροφορηθεί και για τη τιμή του καθενός. Κατόπιν, σε συζήτηση με τους υπόλοιπους μετόχους κατέληξαν στο πιο επιθυμητό γι' αυτούς οικόπεδο, το οποίο βρισκόταν σε στρατηγική τοποθεσία κατά τη γνώμη τους και είχε μια μέση τιμή σε σχέση με τα άλλα δύο οικόπεδα. Ωστόσο, ο Β.Δ1 ο οποίος επέβλεπε και τα οικονομικά του οργανισμού, συνέστησε ότι θα ήταν ιδιαίτερα βολικό να καταβάλλουν το τίμημα του οικοπέδου τμηματικά και ειδικότερα το 50% του ποσού με την αγορά του οικοπέδου και την εξόφληση δύο έτη αργότερα όταν θα είχε γίνει και η εκταμίευση των χρημάτων του προγράμματος. Η πρόταση αυτή του Β.Δ1 βρήκε σύμφωνους τους Β.Δ2 και Β.Δ3, και ο Β.Δ3 ανέλαβε την διαπραγμάτευση με τον υποψήφιο οικοπεδούχο για τον τρόπο αποπληρωμής του αντικειμένου της αγοραπωλησίας. Από τη πλευρά του ο οικοπεδούχος επιθυμούσε σαφώς μια προκαταβολή τουλάχιστον το 50% του συνολικού κόστους και την άμεση αποπληρωμή του σε διάστημα ενός έτους. Εφόσον συμφώνησαν ότι η προκαταβολή θα δινόταν στην αρχή της αγοραπωλησίας και θα συνιστούσε το 50% του συνολικού τιμήματος, η διαφωνία τους έπειτα εστιαζόταν στην ημερομηνία της εξόφλησης. Συνεπώς, το θέμα της διαπραγμάτευσης ήταν ο διακανονισμός της αποπληρωμής του οικοπέδου μεταξύ του οικοπεδούχου (Β.Δ4) και του εκπροσώπου του οργανισμού (Β.Δ3).

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Σύμφωνα με τους Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009), στη παρούσα κατάσταση αναγνωρίζεται μια **διαπραγμάτευση σχετική με τους όρους της σύμβασης (contract negotiation)**⁵, και ειδικότερα τον όρο της πληρωμής (σελ. 54-56). Επίσης αποτελεί μια **διμερή (two-party) και μονοθεματική διαπραγμάτευση (single-issue negotiation)** καθώς εμπλέκονται δύο μέρη, ο μέτοχος της εταιρείας (διαπραγματευόμενος Β.Δ3) και ο οικοπεδούχος (διαπραγματευόμενος Β.Δ4) και διευθετείται ένα μόνο θέμα, αυτό του όρου πληρωμής. Τέλος, ήταν μια **διαπραγμάτευση βασισμένη στα ενδιαφέροντα των μερών (Interest Based Negotiation – IBN)** και όχι στις θέσεις τους. Αν και αρχικά οι Β.Δ3 και Β.Δ4 συζήτησαν επί των διαφορετικών θέσεών τους, στη συνέχεια αποκάλυψαν και τα ενδιαφέροντά τους. Ο Β.Δ3 εξήγησε στον Β.Δ4 ότι είχαν εντάξει την επένδυσή τους σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα και θα περίμεναν την εκταμίευση των χρημάτων για να τακτοποιήσουν την εξόφληση της οφειλής τους απέναντί του. Από την άλλη πλευρά, ο Β.Δ4 ισχυριζόταν ότι είχε ανάγκη από ρευστότητα και γι' αυτό το λόγο επιθυμούσε την όσο γινόταν πιο άμεση αποπληρωμή του.

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της NAA

Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, οι Β.Δ3 και Β.Δ4 γνώριζαν τη **θέση** και το **ενδιαφέρον** του έτερου διαπραγματευομένου, όπως προκύπτει και από τη παραπάνω ανάλυση. Οι **πιθανές λύσεις** και για τα δύο μέρη στην εν λόγω περίπτωση ήταν: α) η αποπληρωμή του ποσού μετά τη λήξη δύο ετών από την αγοραπωλησία (θέση του Β.Δ3), β) η αποπληρωμή του ποσού μετά τη λήξη του ενός έτους από την αγοραπωλησία (θέση του Β.Δ4) και γ) η αποπληρωμή του ποσού οποιαδήποτε χρονική στιγμή μεταξύ του ενός και των δύο ετών. Οι **BATNA** των Β.Δ3 και Β.Δ4 προσδιορίστηκαν εύκολα από τους ίδιους. Ο μεν Β.Δ3 μπορούσε να βρει άλλον υποψήφιο οικοπεδούχο αν δε συμφωνούσαν και ο Β.Δ4 μπορούσε να βρει άλλον υποψήφιο αγοραστή. Ωστόσο, κανένας τους, όπως δήλωσαν, δεν επιθυμούσε αυτή την εκδοχή. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ τους ήταν ιδιαίτερα εύκολο να προσδιορίσουν τη BATNA τους, δεν μπορούσαν να είναι βέβαιοι για την BATNA της άλλης πλευρά. Επομένως, ο Β.Δ3 δεν ήξερε αν υπήρχε και άλλος υποψήφιος αγοραστής και αντίστοιχα ο Β.Δ4 δεν ήξερε αν υπήρχε άλλος υποψήφιος οικοπεδούχος. Η κοινή αυτή άγνοια και των δύο πλευρών ως προς την BATNA της άλλης,

⁵ Διευκρινίζεται ότι η παρούσα σύμβαση αναφέρεται σ τη σύμβαση της αγοραπωλησίας του οικοπέδου, το οποίο αγοράστηκε για τις ανάγκες της οικοδόμησης των νέων εγκαταστάσεων της εταιρείας.

τους έκανε να είναι περισσότερο επιφυλακτικοί στις απαιτήσεις τους κατά τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων.

Οι **στόχοι** των Β.Δ3 και Β.Δ4, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ήταν σαφώς προσδιορισμένοι και διαμετρικά αντίθετοι. Ο Β.Δ3 επιθυμούσε να καθυστερήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τη πληρωμή μετά το πέρας του ενός έτους από την αγοραπωλησία ενώ ο Β.Δ4 ήθελε την άμεση εξόφλησή του. Ωστόσο, ήταν επιφυλακτικοί ως προς τις απαιτήσεις τους καθώς, όπως προαναφέρθηκε, δε γνώριζαν την ΒΑΤΝΑ της άλλης πλευράς και ήθελαν να υπάρξει μεταξύ τους συμφωνία. Αυτή η λογική, οδήγησε και τα δύο μέρη να υιοθετήσουν μια **συνεργατική προσέγγιση** μέσω της οποίας θα προέκυπτε μια λύση που θα ικανοποιούσε και τις δύο πλευρές. Στη συνέχεια και κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, οι διαπραγματευόμενοι είχαν **προετοιμαστεί για τις απαντήσεις που θα έδιναν στις πιθανές αντιπροτάσεις της άλλης πλευράς**. Η λογική στην οποία κινήθηκαν ήταν να δεχθούν να κάνουν κάποια παραχώρηση προκειμένου να υπάρξει συμφωνία, εφόσον όμως κάνει και αντίστοιχες παραχωρήσεις η άλλη πλευρά. Με τον τρόπο αυτό, η λύση που τελικά επιλέχθηκε ήταν να δοθεί το 50% προκαταβολή όπως εξ αρχής είχαν συμφωνήσει, με το πέρας του ενός έτους η εταιρεία να καταβάλλει άλλο ένα 25% στον Β.Δ4 και με το πέρας των δύο ετών από την αγοραπωλησία να εξοφληθεί και το υπόλοιπο 25%.

Στο τελικό στάδιο των διαπραγματεύσεων, η λύση που συμφωνήθηκε **τεκμηριώθηκε εγγράφως** στη σύμβαση της αγοραπωλησίας. Η συμφωνία που προέκυψε κρίθηκε αφενός **αποδοτική** και αφετέρου **δίκαιη**. Θεωρήθηκε αποδοτική γιατί δεν υπήρχε άλλη λύση που να ικανοποιούσε κάποιο μέρος περισσότερο χωρίς ταυτόχρονα να χειροτερεύει τη θέση του άλλου ενώ παράλληλα είναι και δίκαιη αφού οι διαπραγματευόμενοι κατένειμαν την αποπληρωμή σε δύο ισόποσες δόσεις, τη πρώτη μετά το πέρας του ενός έτους και τη δεύτερη με την ολοκλήρωση του δεύτερου έτους. Τέλος, η απόφαση **εφαρμόστηκε** χωρίς να προκύψει η ανάγκη για επαναδιαπραγμάτευση.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης Β.2

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση της παραπάνω κατάστασης και σύμφωνα με τα λεγόμενα των Β.Δ3 και Β.Δ4 είναι τα εξής:

→ Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της ΝΑΑ στα τρία στάδια της διαπραγμάτευσης, οι Β.Δ3 και Β.Δ4 τις έλαβαν υπόψη τους και ενήργησαν με βάση αυτές για την διαχείρισή της.

- Εκ των υστέρων, και τα δύο μέρη εκτιμούν ότι εφόσον μπορούσαν να προσδιορίσουν την BATNA του έτερου διαπραγματευομένου, τότε σαφώς η πληροφορία αυτή θα ενίσχυε τη θέση τους κατά τη διαπραγμάτευση. Ωστόσο, η απόκτηση μιας τέτοιου είδους πληροφορίας δεν είναι πάντα εφικτή.
- Η ικανοποιητική εν μέρει συμφωνία που προέκυψε και για τους δύο διαπραγματευομένους οφείλεται, όπως επισημαίνουν στη ανάπτυξη μιας **μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς** και της διάθεσής τους να συμμετέχουν σε μια διαδικασία αμοιβαίων υποχωρήσεων. Μάλιστα, η συνεργατική συμπεριφορά τους σε συνδυασμό με τις αμοιβαίες υποχωρήσεις κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων τους οδήγησαν στη σύναψη μιας συμφωνίας, η οποία έχει το αίσθημα του δικαίου και για τις δύο πλευρές.

⇒ Κατάσταση διαπραγμάτευσης Β.3

⇒ Ανάγκη για διαπραγμάτευση και αποτύπωση της κατάστασης

Στη πορεία της εξέλιξης του έργου, το επόμενο θέμα που προέκυψε και τέθηκε υπό διαπραγμάτευση σχετιζόταν με τις ποιοτικές προδιαγραφές του έργου. Συγκεκριμένα, υπήρξε μια διαφωνία μεταξύ της εργοδότης εταιρείας και του εργολάβου για τη ποιότητα των πλακιδίων που προοριζόταν για τοποθέτηση στους χώρους υγιεινής των εγκαταστάσεων της. Στη σύμβαση έργου που είχαν συνάψει δεν οριζόταν σαφώς η ποιοτική κατηγορία των πλακιδίων που θα χρησιμοποιούσαν στους συγκεκριμένους χώρους οπότε και προέκυψε σύγκρουση μεταξύ της εργοδότης εταιρείας και του εργολάβου (Β.Δ6). Η εταιρεία είχε ορίσει ένα ανώτατο διοικητικό της στέλεχος (Β.Δ5), με σχετικές σπουδές, να επιβλέπει τη πορεία της κατασκευής των εγκαταστάσεων. Όταν ο Β.Δ5 έλεγξε τη ποιότητα των πλακιδίων πριν τη τοποθέτησή τους διαπίστωσε ότι η ποιότητά τους δεν ήταν η αναμενόμενη για τις απαιτήσεις της εταιρείας. Ο εργολάβος από την πλευρά του ισχυρίστηκε ότι στη σύμβαση δεν προσδιοριζόταν επακριβώς η ποιοτική κατηγορία και η οικονομική που προσφορά που είχε υποβάλλει στην εταιρεία είχε προσδιοριστεί με βάση τη πιο οικονομική κατηγορία πλακιδίων και συνεπώς χαμηλότερη και σε επίπεδο ποιότητας. Η σύμβαση κάλυπτε φυσικά τις ενέργειες του εργολάβου αλλά ο Β.Δ5 σε συνεννόηση με τη διοίκηση της εταιρείας δεν ήταν διατεθειμένος να αποδεχθεί τη προκείμενη κατάσταση. Επομένως, ο μεν Β.Δ5 ζητούσε την αντικατάσταση των πλακιδίων γιατί δεν τον ικανοποιούσε η ποιότητα των συγκεκριμένων και ο Β.Δ6 αρνούταν να

αντικαταστήσει τα πλακίδια γιατί αφενός δεν θεωρούσε δίκη του ευθύνη την ασάφεια της σύμβασης και αφετέρου η αντικατάσταση των πλακιδίων θα σήμαινε ένα επιπλέον κόστος για τον ίδιο. Επιπλέον όμως ο Β.Δ6 από την πλευρά του ήθελε και να βρεθεί μια λύση με τον Β.Δ5 ώστε να μη μείνει δυσαρεστημένος από τη συνεργασία τους. Συνεπώς, οι Β.Δ5 και Β.Δ6 συμμετείχαν σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης προκειμένου να βρουν λύση στο πρόβλημα που αντιμετώπιζαν.

⇒ Χαρακτηρισμός της κατάστασης διαπραγμάτευσης

Από τη περιγραφή της κατάστασης, συμπεραίνεται ότι η διαπραγμάτευση έγινε προκειμένου να **επιλυθεί μια διαφωνία** μεταξύ των δύο εμπλεκομένων, Β.Δ5 και Β.Δ6. Όπως έχει προειπωθεί και σε άλλα σημεία της παρούσας εργασίας, η επίλυση μιας σύγκρουσης οδηγεί στην ανάγκη για διαπραγμάτευση (Fricker and Grünbacher, 2008). Και σε αυτή τη σύγκρουση αναγνωρίζεται η **συντελεστική διάσταση** της σύγκρουσης καθώς αντιμετωπίζεται ως μια διαφωνία που επιζητά λύση (Spiess and Felding, 2008) (σελ. 39). Ειδικότερα, η αιτία της σύγκρουσης εμπίπτει σύμφωνα με το πίνακα 3.5 (σελ.47) στη κατηγορία των συγκρούσεων για **τεχνικά θέματα** και θέματα απόδοσης και λαμβάνει μέρος στη φάση της εκτέλεσης του έργου, όπως απεικονίζει και το σχήμα 3.4 (σελ. 51). Ακόμη, πρόκειται για μια **διαπροσωπική διαπραγμάτευση (interpersonal negotiation)** (σελ. 56), στην οποία συμμετέχουν δύο μέρη (**two-party negotiation**) και τίθεται **ένα μόνο ζήτημα (single-issue negotiation)** (σελ. 19). Τέλος, αποτελεί μια διαπραγμάτευση, η οποία εξελίχθηκε βάσει των ενδιαφερόντων των μερών (**Interest Based Negotiation – IBN**) και όχι των θέσεών τους (σελ.22).

⇒ Ανάλυση της διαχείρισης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με το μοντέλο της ΝΑΑ

Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης, οι Β.Δ5 και Β.Δ6 γνώριζαν τη **θέση** και το **ενδιαφέρον** του έτερου διαπραγματευομένου και το κατανοούσαν. Επιπλέον όμως γνώριζαν και τη **BATNA** της άλλης πλευράς. Ο Β.Δ5 εφόσον ήθελε να αντικαταστήσει τα πλακίδια σε κάθε περίπτωση, ήταν αποφασισμένος αν δεν βρισκόταν κάποια λύση με τον εργολάβο, να αναλάμβανε εξολοκλήρου το κόστος. Ωστόσο, η περίπτωση αυτή θα δυσαρεστούσε ιδιαίτερα την εργοδότρια εταιρεία και αυτό δεν το επιθυμούσε ο εργολάβος. Έτσι, ενώ η BATNA του Β.Δ6 του έδινε τη δυνατότητα να μη προβεί σε κάποια ενέργεια που θα του μείωνε το κέρδος του, ο ίδιος ήταν διατεθειμένος να φανεί πιο ελαστικός με τη BATNA του ώστε να ικανοποιήσει εν μέρει τον πελάτη του. Οι **πιθανές**

λύσεις επομένως στην εν λόγω διαπραγμάτευση, με δεδομένη την επιστροφή των πλακιδίων και την αντικατάστασή τους από καλύτερα ποιοτικώς, προσδιορίστηκαν από τη πλευρά του Β.Δ5 και παρατέθηκαν στον Β.Δ6, ο οποίος της αποδέχθηκε. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη πρώτη λύση η εργοδότηρια εταιρεία θα αναλάμβανε εξολοκλήρου το επιπλέον κόστος από την αντικατάσταση των καλύτερων ποιοτικώς πλακιδίων και ο εργολάβος θα παρείχε από τη πλευρά του τους επιπλέον απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους στη συγκεκριμένη εργασία ώστε να μην υπάρξει γενικότερη καθυστέρηση λόγω του χρονικού διαστήματος που θα μεσολαβούσε για τη παραλαβή των νέων πλακιδίων. Η δεύτερη επιλογή ήταν η εργοδότηρια εταιρεία από τη πλευρά της να αναλάμβανε τόσο το επιπλέον κόστος των πλακιδίων όσο και το κόστος από το επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαζόταν για να μη καθυστερήσει η παράδοση του έργου, ενώ ο εργολάβος στη περίπτωση αυτή θα παρείχε ένα πόσο έκπτωσης επί της συνολικής αμοιβής του.

Στο κύριο στάδιο των διαπραγματεύσεων, οι Β.Δ5 και Β.Δ6 έχουν σαφώς προσδιορισμένους **στόχους**, οι οποίοι συνίστανται από τη πλευρά του καθενός στην επιλογή εκείνης της λύσης με το με το μεγαλύτερο δυνατό όφελος και λιγότερο δυνατό κόστος αντίστοιχα. Η συμπεριφορά που ανέπτυξαν κατά τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων ήταν προφανώς **συνεργατική**, καθώς ο Β.Δ5 δεν θα μπορούσε να αποκομίσει το οποιοδήποτε όφελος με μια ανταγωνιστική στάση και ο Β.Δ6 ήθελε να ικανοποιήσει μέσα σε λογικά πλαίσια τις απαιτήσεις του πελάτη αποβλέποντας και σε μελλοντικές συνεργασίες μαζί τους. Στη συνέχεια, η ανταλλαγή των απόψεων για την εύρεση της τελικής λύσης δεν ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρα καθώς ο Β.Δ5 είχε εκ των προτέρων **σχεδιάσει** να μην αποκλίνει από τις αρχικές λύσεις που προτάθηκαν και ο Β.Δ6 γνωρίζοντας ήδη τις πιθανές λύσεις, κατέδειξε ως τελική τη πρώτη εκ των δύο λύσεων που προσδιορίστηκαν στο αρχικό στάδιο.

Στην τελική φάση των διαπραγματεύσεων, η προκύπτουσα συμφωνία **τεκμηριώθηκε εγγράφως** από τις δύο πλευρές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η λύση που αναδείχθηκε εξετάστηκε από τα διαπραγματευόμενα μέρη ως προς τα κριτήρια της **αποδοτικότητας** αλλά και της **δίκαιης διανομής κερδών**. Το κριτήριο της αποδοτικότητας πληρείται καθώς δεν υφίσταντο άλλη λύση, η οποία να απέδιδε μεγαλύτερο όφελος σε κάποιον διαπραγματευόμενο χωρίς ταυτόχρονα να χειροτερεύει τη θέση του άλλου. Επιπλέον, κρίθηκε και **δίκαιη** αφού το επιπλέον κόστος που προέκυψε στη πορεία του έργου εξαιτίας του συγκεκριμένου τεχνικού ζητήματος, οι δύο πλευρές προσπάθησαν να το καταναείμουν ισάξια. Η λύση εφόσον συμφωνήθηκε, **εφαρμόστηκε**

χωρίς να χρειαστεί στη συνέχεια να διευκρινιστούν ή επαναδιαπραγματευθούν περαιτέρω ζητήματα επί του παρόντος θέματος.

⇒ Συζήτηση επί της κατάστασης διαπραγμάτευσης Β.3

Από τη μελέτη της παραπάνω ανάλυσης συμπεραίνονται τα παρακάτω, τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά και με συμπεράσματα της κατάσταση διαπραγμάτευσης Α.3, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη ήταν και εκεί η εργοδότηρια εταιρεία και ο εργολάβος:

- Σε ότι αφορά τις παραμέτρους που ορίζει το μοντέλο της ΝΑΑ στα τρία στάδια της διαπραγμάτευσης, οι Β.Δ5 και Β.Δ6 φαίνεται να τις έλαβαν όλες υπόψη τους.
- Ο Β.Δ6, παρατηρείται ότι ενώ αν συμπεριφερόταν σύμφωνα με τη ΒΑΤΝΑ του θα είχε μεγαλύτερο όφελος στην εν λόγω διαπραγμάτευση, ο ίδιος κινήθηκε βάσει του ενδιαφέροντός του. Συνεπώς, αποτελεί μία από τις περιπτώσεις που οι διαπραγματευόμενοι αν και γνωρίζουν τα καλύτερα αποτελέσματα που μπορεί να τους αποδώσει η ΒΑΤΝΑ τους ωστόσο δε τηρούν τη συνθήκη αυτή (Hartley, 2005).
- Και οι δύο πλευρές αναγνώρισαν ότι αν αντιμετώπιζαν τη κατάσταση ανταγωνιστικά δεν θα δινόταν λύση στο πρόβλημα και τα ενδιαφέροντά τους δεν θα ικανοποιούνταν πλήρως. Η άποψη αυτή ενισχύεται και θεωρητικά από το Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009) οι οποίοι τονίζουν τη σημασία του partnering, της φιλικής δηλαδή συνεργασίας μεταξύ των εργολάβων και των εργοδοτριών εταιρειών στις διαπραγματεύσεις με διαπροσωπικό χαρακτήρα.

4.4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (RELIABILITY) ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ (VALIDITY)

Έχοντας ολοκληρώσει στη προηγούμενη ενότητα την ανάλυση των δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν μέσω της ερευνητικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί πως εξασφαλίστηκε η ποιότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Η διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο της έρευνας αφού ουσιαστικά καθορίζει και τη ποιότητα των ευρημάτων της. Σύμφωνα με το Saunders et. al. (2009), δύο είναι τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας: η **αξιοπιστία (reliability)** και η **εγκυρότητα (validity)**.

Η *αξιοπιστία* αναφέρεται στη συνέπεια της έρευνας (Neuman, 2000) υπό την έννοια ότι αν η μεθοδολογία της έρευνας επαναληφθεί μπορεί να εξάγει τα ίδια αποτελέσματα (Yin, 2003). Στη παρούσα έρευνα η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τις τεχνικές που αναφέρει ο Saunders et. al. (2009) και συγκεκριμένα: α) με την επιλογή της **κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας**, όπως τεκμηριώθηκε στα υποκεφάλαια 4.1 και 4.2, β) την **αποφυγή της προκατάληψης του ερευνητή** μέσω της ουδέτερης στάσης του κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων χωρίς σχολιασμούς και προβολή των απόψεων του, γ) την **αποφυγή της προκατάληψης του συνεντευξιζόμενου** μέσω της τήρησης της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας και δ) τη **τεχνική του κρίσιμου περιστατικού** (σελ. 93-94).

Η *εγκυρότητα* ή αλλιώς *γενικευσιμότητα* (*generalisability*) αναφέρεται στο βαθμό που τα ευρήματα μιας έρευνας μπορούν να γενικευτούν και σε άλλους πληθυσμούς πέραν του πληθυσμού που εξετάστηκε στην εν λόγω έρευνα (Saunders et. al., 2009). Ειδικότερα, για τις μελέτες περιπτώσεων (*case studies*) ο Yin (2003) επισημαίνει ότι η γενικευσιμότητα (*generalisability*) ή αλλιώς *εξωτερική εγκυρότητα* (*external validity*) μπορεί να προκύψει μέσω της αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων από τη μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων (*multiple-case studies*). Συνεπώς, η **μελέτη των πολλαπλών περιπτώσεων** στη παρούσα έρευνα συμβάλλει στη γενικευσιμότητα της, η οποία όπως επισημαίνει ο Yin (2003) πρόκειται για μια αναλυτική γενίκευση (*analytical generalization*) και όχι στατιστική (σελ. 94).

Συνεπώς, εφόσον έχει διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν είναι πλέον δυνατή η διατύπωση των συμπερασμάτων που προκύπτουν και τα οποία αναλύονται επαρκώς στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αρχικά παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Τα συμπεράσματα που διατυπώνονται, αναλύονται και συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας ενώ επιπλέον ευθυγραμμίζονται και με τις αντίστοιχες σχετικές θεωρητικές προτάσεις όπως εντοπίστηκαν κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της παρούσα έρευνας και εν τέλει το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη διατύπωση των προτάσεων για μελλοντική έρευνα στο πεδίο των διαπραγματεύσεων υπό το πρίσμα της διαχείρισης έργων.

5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (COCLUSIONS)

Στην ενότητα αυτή διατυπώνονται και αναλύονται τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα πεδίου που διεξήχθη. Πριν την εκτενέστερη αναφορά και ανάλυσή τους είναι σημαντικό να επισημανθεί το πλαίσιο στο οποίο παρατηρήθηκαν και ισχύουν. Συγκεκριμένα, τα παρακάτω αποτελέσματα προέκυψαν από τη μελέτη δύο κατασκευαστικών έργων με όμοιο αντικείμενο και προϋπολογισμό. Τα εν λόγω έργα υλοποιήθηκαν από ιδιωτικούς οργανισμούς στο πλαίσιο της ανάπτυξής τους και οι καταστάσεις διαπραγμάτευσης που προέκυψαν αφορούσαν μέλη της ομάδας έργου και βασικούς τους εμπλεκομένους.

Σε ότι αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, μέσω του οποίου ελέγχεται η δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου της NAA για τη διαχείριση των διαπραγματεύσεων στη πορεία ενός έργου, τα συμπεράσματα που προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας είναι το εξής:

- Σε κάθε κατάσταση διαπραγμάτευσης, αλλά και από την οπτική του κάθε διαπραγματευομένου που συμμετείχε, το μοντέλο της NAA στη διαχείριση των διαπραγματεύσεων στο περιβάλλον ενός έργου προκύπτει ότι μπορεί να εφαρμοστεί. Το πόρισμα αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι οι ερωτώμενοι χωρίς να γνωρίζουν το μοντέλο και τις επιμέρους λειτουργίες του, χρησιμοποιούσαν τις παραμέτρους που

ορίζει για να διαχειριστούν τη κατάσταση της διαπραγμάτευσης που συμμετείχαν. Αυτό από μόνο του καταδεικνύει αφενός την απλότητα του μοντέλου της NAA στην εφαρμογή του και αφετέρου τη σημαντικότητα των παραμέτρων που χρησιμοποιεί. Ωστόσο, η απλότητα στην εφαρμογή του σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρηθεί και απλουστευτική καθώς προσεγγίζει συστηματικά, ορθολογικά και ολιστικά μια κατάσταση διαπραγμάτευσης, από το στάδιο της προετοιμασίας της μέχρι και τη σύναψη της συμφωνίας.

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι σε δύο εκ των καταστάσεων διαπραγμάτευσης (A.1 και B.1) δε χρησιμοποιήθηκε από τα διαπραγματευόμενα μέρη η παράμετρος της έγγραφης τεκμηρίωσης. Στις περιπτώσεις αυτές όμως παρατηρούνται οι εξής κοινές συνθήκες: α) τα μέρη που διαπραγματεύονται αποτελούν μέλη της ομάδας έργου και ανώτατα στελέχη του οργανισμού που υλοποιεί το έργο, β) το θέμα της διαπραγμάτευσης ήταν κρίσιμης σημασίας (επιλογή εργολάβου, επιλογή τοποθεσίας του έργου) και οι διαπραγματευόμενοι δεν είχαν λόγο να αναιρέσουν τη απόφασή τους καθώς τελικά ενστερνίστηκαν την ίδια θέση και ταυτίστηκαν τα ενδιαφέροντά τους και γ) υπήρχε αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών λόγω της πολυετής συνεργασίας τους. Ωστόσο, οι διαπραγματευόμενοι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της έγγραφης τεκμηρίωσης των συμφωνιών υπό διαφορετικές συνθήκες.

Συνεπώς, σε γενικές γραμμές συμπεραίνεται η εφαρμοσιμότητα του μοντέλου της NAA για τη συστηματική διαχείριση των διαπραγματεύσεων που προκύπτουν στη πορεία ενός έργου, τις ονομαζόμενες διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις (interpersonal negotiations) σύμφωνα με τον Cleland (1998) και τους Meredith και Mantel (2009). Το συμπέρασμα αυτό έρχεται να διευρύνει το συμπέρασμα των ερευνητών Murtoaro και Kujala (2007), οι οποίοι είχαν ελέγξει την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου στις διαπραγματεύσεις που σχετίζονται με τη σύμβαση ενός έργου (contract negotiations).

Στη συνέχεια, το επόμενο ερευνητικό ερώτημα στόχευε στη διερεύνηση και κατανόηση εκείνων των πρακτικών που μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας του έργου και τους εμπλεκόμενους να συγκλίνουν σε συμφωνίες μέσω διαπραγματεύσεων. Τα πορίσματα που έρχονται να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό είναι τα παρακάτω:

- Η κύρια πρακτική που χρησιμοποίησε η πλειοψηφία των ερωτώμενων (10 από τους 12 συνεντευξιαζόμενους) και εκτιμά ότι τους βοήθησε στη σύναψη συμφωνιών με τους έτερους διαπραγματευόμενους ήταν η συνεργατική προσέγγιση κατά τη διάρκεια της

διαπραγμάτευσης. Ακόμη και οι δύο εμπλεκόμενοι οι οποίοι αρχικά δεν έδειξαν φιλική διάθεση για τη λύση της διαπραγμάτευσης, στην πορεία επηρεάστηκαν από τη στάση των έτερων διαπραγματευομένων και διαχειρίστηκαν μετέπειτα την κατάσταση λιγότερα ανταγωνιστικά. Ωστόσο, βασική **προϋπόθεση** σε κάθε περίπτωση για την ανάπτυξη της συνεργατικής συμπεριφοράς αποτέλεσε η **αλληλοκατανόηση των ενδιαφερόντων των μερών**. Μάλιστα το ενδιαφέρον είναι ότι η συνεργατική προσέγγιση λειτούργησε τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας έργου, όσο και μεταξύ των εργοδοτριών εταιρειών και των εργολάβων. Ο λόγος που υιοθέτησαν μια συνεργατική συμπεριφορά και όχι μια ανταγωνιστική ήταν κυρίως γιατί επιθυμούσαν τη διατήρηση των καλών μεταξύ τους σχέσεων. Τα μέλη της ομάδας έργου αποσκοπούσαν στην θεμελίωση μιας γενικότερης καλής συνεργασίας και μελλοντικά αφού η συνεργασία τους δεν θα τελείωνε με το πέρας του έργου, ενώ οι εργολάβοι με τις εργοδότριες εταιρείες απέβλεπαν και σε πιθανές μελλοντικές συνεργασίες. Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση όλες οι πλευρές αποσκοπούσαν σε ένα όχι μόνο βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο όφελος. Τέλος, μερίδα των ερωτώμενων αναγνώρισαν ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας συνεργατικής συμπεριφοράς ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Το άνωθεν συμπέρασμα φαίνεται να έχει και θεωρητικό υπόβαθρο. Όπως αναφέρει ο Vences (2006), οι συγκρούσεις που προκύπτουν στη πορεία ενός έργου μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών και να οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα ικανοποιητικό για όλους τους εμπλεκόμενους μέσω των αρχών και των χαρακτηριστικών μιας συνεργατικής διαπραγμάτευσης (Cleland, 1998; Kezsbom and Edward, 2001; APM, 2002; IPMA, 2006; Meredith and Mandel, 2009), της οποίας κύριο συστατικό αποτελεί η κατανόηση των ενδιαφερόντων των εμπλεκόμενων (Bazerman et al., 1985; Thompson, 1990 cited by Bereby-Meyer et. al., 2004; Luncean, 2011). Μάλιστα, η ανάπτυξη μιας συνεργατικής συμπεριφοράς μεταξύ των διαπραγματευομένων δύναται να συμβάλλει θετικά, σύμφωνα με τους Maanix (1993), Rubin et al. (1994) και De Dreu et al. (2000), στη διατήρηση των καλών σχέσεων των διαπραγματευομένων αλλά και στην αποφυγή μελλοντικών συγκρούσεων (Beersma and De Dreu, 2002). Ειδικότερα, η υιοθέτηση της συνεργατικής συμπεριφοράς μεταξύ εργολάβων και εργοδοτών ισχύει και στη λογική του partnering στα έργα, η οποία ευνοεί περαιτέρω την απόδοση του έργου (Cleland, 1998; Bubshait, 2001; Meredith and Mantel, 2009). Τέλος, οι Bazerman και Neale (1992), ο Thompson (2005) και οι

Murtoaro και Kujala (2007) αναγνωρίζουν την παράμετρο της εμπιστοσύνης ως μια θετική μεταβλητή σε μια ενοποιητική διαπραγμάτευση.

- Επίσης παρατηρήθηκε ότι σε συνδυασμό με τη συνεργατική συμπεριφορά που υιοθετούσαν, χρησιμοποιούσαν παράλληλα και τη **τακτική των αμοιβαίων υποχωρήσεων** κατά την ανταλλαγή των απόψεων και κατά την αξιολόγηση της συμφωνίας το κριτήριο της **δίκαιης διανομής των κερδών**. Αναφορικά με τη τακτική των αμοιβαίων υποχωρήσεων εξαιρούνται φυσικά οι περιπτώσεις όπου εν τέλει τα ενδιαφέροντα των διαπραγματευομένων ταυτίστηκαν και ο ένας από τους δύο ενστερνίστηκε πλήρως τη θέση του άλλου. Ωστόσο, θα πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι αν και δεν μπορούσε πάντα να διαπιστωθεί με ποσοτική ακρίβεια η αμοιβαία υποχώρηση και η δίκαιη διανομή κερδών, διαπιστωνόταν όμως πάντα ότι υπήρχε η αίσθηση της ισορροπίας και του δικαίου και για τις δύο πλευρές.

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από θεωρητικής πλευράς καθώς η τακτική των αμοιβαίων υποχωρήσεων συμβάλλει στη σύναψη συμφωνιών (Hartley, 2005) μέσω διαπραγματεύσεων στη πορεία ενός έργου όπως επίσης και η χρήση των γενικότερα αντικειμενικών κριτηρίων (Fisher et al., 1991; Pinto, 1998, Meredith and Mantel, 2009) και ειδικότερα μέσω του κριτηρίου της δίκαιης διανομής κερδών (Murtoaro and Kujala, 2007).

Τέλος, μέσω του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος διερευνήθηκαν οι παράμετροι που θα μπορούσαν να αυξήσουν την ισχύ των διαπραγματευομένων μερών σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης και αναδεικνύονται τα εξής αποτελέσματα:

- Η κρίσιμη παράμετρος που παρατηρήθηκε ότι καθορίζει τη δύναμη ενός μέρους σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης είναι η **BATNA** του. Όσο πιο ισχυρή είναι η BATNA ενός διαπραγματευομένου σε σχέση με τη BATNA της άλλης πλευράς τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη εισέρχοντας σε μια διαπραγμάτευση. Μάλιστα, κάποιες φορές είναι δυνατό ένας διαπραγματευόμενος να μπορεί να βελτιώσει τη BATNA του, επομένως και τη διαπραγματευτική του ισχύ και εμμέσως και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Εξίσου σημαντικό όμως είναι να γνωρίζει κανείς και τη BATNA του έτερου διαπραγματευομένου. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας παρατηρήθηκε ότι η BATNA των έτερων διαπραγματευομένων ήταν γνωστή επί τω πλείστω. Στις περιπτώσεις διαπραγμάτευσης μεταξύ των μελών της ομάδας έργου (και συνεπώς του οργανισμού) προσδιοριζόταν κυρίως από τη δύναμη λόγω θέσης ή πόρων που είχε κάποιος από τους δύο διαπραγματευομένους ενώ

μεταξύ εργολάβων και εργοδοτών μέσω των όρων της σύμβασης που είχαν συνάψει. Ωστόσο, η ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι σε ορισμένες περιπτώσεις τα διαπραγματευόμενα μέρη με ισχυρή BATNA ήταν ιδιαίτερα ελαστικά ως προς τη τήρησή της. Αν και ομολογουμένως η τήρηση της BATNA τους, θα τους οδηγούσε σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα για τους ίδιους, δε την υιοθέτησαν σε απόλυτο βαθμό. Την έλαβαν σαφώς υπόψη τους άλλα συνυπολόγισαν και την αναγκαιότητα εύρεσης μιας κοινής λύσης η οποία θα προωθούσε καλύτερα τα μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα οφέλη τους.

Η παραπάνω ανάλυση έχει σαφώς και θεωρητικό υπόβαθρο. Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζεται εκτενώς ο καταλυτικός ρόλος της BATNA στη συμβολή της ισχύς του διαπραγματευομένου. Συνεπώς είναι εξαιρετικά σημαντική η κατανόηση και η προσπάθεια βελτίωσης της BATNA του ίδιου του διαπραγματευομένου αλλά και ο προσδιορισμός της BATNA της άλλης πλευράς (Fisher et al., 1991; Brett, 2000; Sebenius, 2001; Hartley, 2005; Van Kleef et. al., 2006, Murtoaro and Kujala, 2007). Ωστόσο ο Sebenius (2001) και ο Hartley (2005) επισημαίνουν ότι υπό πραγματικές συνθήκες παρατηρείται οι διαπραγματευόμενοι να αποκλίνουν από τη BATNA τους.

- Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι διαπραγματευόμενοι χρησιμοποίησαν σε αρκετές περιπτώσεις και τη **τακτική της επιρροής** της άλλης πλευράς (μέσω της πειθούς, της απόκτησης της εύνοιας της άλλης πλευράς ή και συνδυασμό αυτών) για να αυξήσουν περαιτέρω τη δύναμή τους. Η πρόταση αυτή ενισχύεται και από τους Morris και Pinto (2007), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι παραπάνω τακτικές επιρροής, μεταξύ άλλων, δύναται να βοηθήσουν τα διαπραγματευόμενα μέρη να αυξήσουν την ισχύ τους κατά τις διαπραγματεύσεις στο περιβάλλον ενός έργου.

Συνοψίζοντας, γίνεται κατανοητό ότι το μοντέλο της Negotiation Analysis Approach (NAA) είναι εφαρμόσιμο στη διαχείριση των διαπραγματεύσεων που προκύπτουν στη πορεία ενός έργου (διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις – interpersonal negotiations) τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας έργου όσο και μεταξύ των εμπλεκομένων (εργοδότη-εργολάβου). Λαμβάνοντας υπόψη: α) τις παραμέτρους που ορίζει το συγκεκριμένο μοντέλο στα τρία βασικά στάδια μιας διαπραγμάτευσης (δομή – στρατηγική – συμφωνία) και β) τις απαντήσεις του δεύτερου και τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, συνάγεται ότι τα διαπραγματευόμενα μέρη θα πρέπει:

- ✓ Στο στάδιο της δομής να εστιάζουν ιδιαίτερα στη **κατανόηση των ενδιαφερόντων** των διαπραγματευομένων μερών προκειμένου να εξασφαλίζεται η βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας συνεργατικής συμπεριφοράς στο επόμενο στάδιο. Επιπλέον, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δύναται στο προσδιορισμό της **BATNA** τους και στη προσπάθειά τους να τη βελτιώσουν, εφόσον είναι εφικτό, ώστε να αυξήσουν τη δύναμη τους στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Εξίσου σημαντικός βέβαια είναι και ο προσδιορισμός της BATNA της άλλης πλευράς.
- ✓ Στο στάδιο της στρατηγικής να επενδύουν στην υιοθέτηση μιας **συνεργατικής προσέγγισης**, η οποία θα εστιάζει σε μια λύση με αμοιβαία οφέλη και θα προωθεί τα ενδιαφέροντα και των δύο πλευρών. Επιπλέον, συμπληρωματικά με την ανάπτυξη της συνεργατικής συμπεριφοράς μπορούν να ακολουθούν τη **τακτική των αμοιβαίων υποχωρήσεων** αλλά και **τακτικές επιρροής** (πειθούς, απόκτησης εύνοιας) της άλλης πλευράς.
- ✓ Στο **στάδιο της συμφωνίας** να εστιάζουν στην αξιολόγηση της εν δυνάμει συμφωνίας σύμφωνα με το κριτήριο της δίκαιης διανομής κερδών ώστε να εξασφαλίζεται η αμοιβαία ικανοποίηση των διαπραγματευομένων μερών.

5.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στους περιορισμούς τους οποίους υπόκεινται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και στις μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες που δύναται να γίνουν για να τους ξεπεράσουν.

1. Βασικός περιορισμός της εν λόγω έρευνας αποτελεί το πλήθος των μελετών περίπτωσης που εξετάστηκαν ως προς τη καθολική γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Αν και γίνεται αναπαραγωγή των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο περιπτώσεων που εξετάστηκαν και επιτεύχθηκε η αναλυτική γενικευσιμότητα στην οποία αποσκοπούσε, για τη καθολικότητα της ισχύς των συμπερασμάτων που προκύπτουν, απαιτείται σαφώς περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

Για την αντιμετώπιση του παραπάνω περιορισμού, μελλοντικά θα μπορούσε να μελετηθεί η εφαρμογή του μοντέλου της NAA σε μεγαλύτερο αριθμό έργων ώστε να ελεγχθεί η δυνατότητα να αποτελέσει πρότυπο για τη διαχείριση των

διαπραγματεύσεων στα έργα και να συμπεριληφθεί πιθανά σε κάποιο βιβλίο γνώσης των σχετικών φορέων στη διαχείριση έργων. Η τελευταία αυτή πρόταση αποτελεί και για τους Meredith και Mantel (2009) μία ενδιαφέρουσα προοπτική καθώς εντοπίζουν το κενό που υφίσταται στο πεδίο της διαχείρισης έργων ως προς τη προτυποποίηση των διαπραγματεύσεων. Σαφώς, αυτό προϋποθέτει και εκτενή έρευνα για τον έλεγχο πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ διαφορετικής κατηγορίας έργων (ιδιωτικά – δημόσια, κατασκευαστικά – αναπτυξιακά – πληροφοριακά) αλλά και μεταξύ διαφορετικών ειδών διαπραγμάτευσης (interpersonal negotiations – contract negotiations).

Ειδικότερα, σε μεταγενέστερο επίπεδο θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μια συγκριτική μελέτη μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων έργων προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο χρησιμοποιούν οι εμπλεκόμενοι τις ίδιες πρακτικές (συνεργατικές ή ανταγωνιστικές προσεγγίσεις) για να συγκλίνουν σε συμφωνίες μέσω διαπραγματεύσεων και κατά πόσο προωθούνται και επιλέγονται οι λύσεις με αμοιβαία οφέλη.

2. Ένας ακόμη περιορισμός συνίσταται στο χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Συγκεκριμένα η έρευνα διεξήχθη σε μεταγενέστερο χρόνο από τη χρονική περίοδο που έλαβαν μέρος οι διαπραγματεύσεις. Η εκ των υστέρων αποτύπωση της κατάστασης ενέχει το κίνδυνο να μην αποτυπώθηκαν από τους ερωτώμενους όλες οι λεπτομέρειες του διαπραγματευτικού γεγονότος. Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να γίνει και ο ισχυρισμός ότι η εκ των υστέρων αποτύπωση της κατάστασης από τους ερωτώμενους συνέβαλλε και στην αντικειμενικότερη κατάθεση της άποψής τους αλλά και στη μη απόκρυψη ευαίσθητων πληροφοριών. Ωστόσο, παρόλο που ο τελευταίος ισχυρισμός πιθανόν να μετριάξει σε κάποιο βαθμό τον αρχικό, ο αρχικός εξακολουθεί να αποτελεί περιοριστικό παράγοντα της έρευνας.

Ο παραπάνω περιορισμός θα μπορούσε να αρθεί μέσω της επιλογής διαφορετικής τεχνικής συλλογής των δεδομένων. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής θα μπορούσε να μελετήσει την εφαρμογή του μοντέλου της NAA, των πρακτικών που χρησιμοποιούνται για τη σύγκλιση των συμφωνιών αλλά και των παραμέτρων που τους προσδίδουν δύναμη σε μια διαπραγμάτευση μέσω της παρατήρησης των διαπραγματευτικών καταστάσεων σε πραγματικό χρόνο.

3. Τέλος, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η παρούσα έρευνα δεν εξέτασε στις καταστάσεις των διαπραγματεύσεων παραμέτρους σχετικές με τις προσωπικότητες, τα

συναισθήματα και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των διαπραγματευομένων μερών καθώς βασική προϋπόθεση του μοντέλου αποτελεί η ορθολογική συμπεριφορά των διαπραγματευομένων.

Ο περιορισμός αυτός είναι ιδιαίτερος καθώς σχετίζεται με ένα διαφορετικό επιστημονικό πεδίο, αυτό της ψυχολογίας. Συνεπώς, στη περίπτωση αυτή είναι κατανοητό ότι απαιτείται αρχικά να εξεταστεί κατά πόσο είναι εφικτός ένας τέτοιος συνδυασμός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναγνωστόπουλος, Κ. Π. (2008), *Διαχείριση Έργων: Διεργασίες, Μεθοδολογία και Τεχνικοοικονομική*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Επίκεντρο.

Γκαγκάτσιος, Ι. (2008), *Οικονομία – Επιχειρήσεις: Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις*, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων - Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και εγγραφή εργασιών*, Εκδόσεις Κριτική.

Μιχιώτης, Σ. (2007), ‘Τεχνικές Διαπραγματεύσεων’, *Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*, διαθέσιμο από: <http://www.tetras-consult.gr/resources/resources/papers%20in%20greek/negotiations.pdf>, [29-01-2012].

Παντουβάκης Π.Μ. (2003), “Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management)”, Τομέας Προγραμματισμού & Διαχείρισης Τεχνικών Έργων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.

Σολδάτος, Γ. Θ. (2002), *Θεωρία Παιγνίων για Οικονομολόγους*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Acuff, F. L. (2008), *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, 3rd ed., Amacom.

Achterkamp M. C. and J. F. J. Vos, (2006), 'Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification', *European Journal of Innovation Management*, 9 (2), 161-178.

Adair, W. L. (2003), 'Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed-culture negotiations', *International Journal of Conflict Management*, 14 (3/4), 273-296.

Adler, R. S., Rosen, B. and E. M. Silverstein (1998), 'Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger', *Negotiation Journal*, 161-179.

Agarwal, N. and U. Rathod (2006), 'Defining "success" for software projects: An exploratory revelation', *International Journal of Project Management*, 24, 358-370.

Ahmad, S. (2009), "Measuring the Stakeholders' Agreement Level in Negotiation through Experiment" in Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists, Hong Kong.

Akdere, M. (2003), 'The Action Research Paradigm: An Alternative Approach in Negotiation', *Systemic Practice and Action Research*, 16 (5), 339-354.

Akintoye, A. S. and M. J. MacLeod (1997), 'Risk Analysis and management in construction', *International Journal of Project Management*, 15 (1), 31-38.

Allred, K. G. (2000), 'Distinguishing Best and Strategic Practices: A Framework for Managing the Dilemma between Creating and Claiming Value', *Negotiation Journal*, 16 (4), 387-397.

Anumba, C. J. Ren, Z. Thorpe, A. Ugwu, O. O. and L. Newnham (2003), 'Negotiation within a multi-agent system for the collaborative design of light industrial buildings', *Advances in Engineering Software*, 34, 389-401.

Arditi D. and B. K. Patel (1989), 'Expert system for claim management in construction projects', *International Journal of Project Management*, 7 (3), 141-146.

Atkinson, R. (1999), 'Project Management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria', *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.

Association for Project Management (2002), *Project Management Pathways*, Association for Project Management.

Baek, J. and C. Kim (2007), 'Learning single-issue negotiation strategies using hierarchical clustering method', *Expert Systems with Applications*, 32 (2), 606-615.

Bazerman, M. H. and D. Chugh (2005), 'Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation', *Negotiation Theory and Research*, 8-26.

Beersma, B. and C. K. W. De Dreu (2002), 'Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87 (2), 227-252.

Beest, I. V. Van Kleef, G. A. and E. V. Dijk (2008), 'Get angry, get out: The interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation', *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 993-1002.

Bereby-Meyer, Y. Moran, S. and E. Unger-Aviram (2004), 'When performance goals deter performance: Transfer of skills in integrative negotiations', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93 (2), 142-154.

Bichler, M. Kersten, G. and S. Strecker (2003), 'Towards a Structured Design of Electronic Negotiations', *Group Decision and Negotiation*, 12, 311-335.

Bierschenk, T. (1988), 'Development Projects as Arenas of Negotiation for Strategic Groups: A case study from Bénin', *Sociologia Ruralis*, 28 (2-3), 146-160.

Bourne, L. (2009), *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation*, Gower.

Bourne, L. and D.H.T. Walker (2005), 'Visualising and mapping stakeholder influence', *Management Decision*, 43 (5), 649-660.

Brahnam S. D. et al. (2005), 'A gender-based categorization for conflict resolution', *Journal of Management Development*, 24 (3), 197-208.

Branconi, C. and C. Loch (2004), 'Contracting for major projects: Eight business levers for top management', *International Journal of Project Management*, 22 (2), 119-130.

Brett, J. M. (2007), *Negotiating Globally: How to negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.

Brett, J. M. (2000), 'Culture and Negotiation', *International Journal of Psychology*, 35 (2), 97-104.

Brown, J. T. (2008), *The Handbook of Program Management: How to Facilitate Project Success with Optimal Program Management*, McGraw-Hill.

Bubshait, A. A. (2001), 'Partnering: An Innovative and effective project organization concept', *Cost Engineering*, 43 (4), 32-37.

Buelens, M. Van De Woestyne, M. Mestdagh, S. and D. Bouckennooghe (2008), 'Methodological Issues in Negotiation Research: A State-of-the-Art-Review', *Group Decision and Negotiation*, 17 (4), 321-345.

Capon, C. (2008), *Understanding Strategic Management*, Pearson Education Limited.

Chatterjee, K. (1996), 'Game Theory and the Practice of Bargaining', *Group Decision and Negotiation*, 5, 355-369.

Chen, J. Chao, K. Godwin, N. Reeves, C. and P. Smith (2002), 'An Automated Negotiation Mechanism Based on Co-Evolution and Game Theory' in Proceedings of the 2002 ACM symposium on Applied computing, New York, 63-67.

Cheung, C. C. and K. B. Chuah (1999), 'Conflict management styles in Hong Kong industries', *International Journal of Project Management*, 17 (6), 393-399.

Chinyio, E. and P. Olomolaiye (2010), *Construction Stakeholder Management*, Blackwell Publishing Ltd.

Cleland, D. I. and L. R. Ireland (2010), *Project Manager's Portable Handbook*, 3rd ed., McGraw-Hill.

Cleland, D. I. and L. R. Ireland (2007), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 5th ed., McGraw-Hill.

Cleland, D. I. (1998), *Field Guide to Project Management*, John Wiley & Sons, Inc.

Cleman, R. T. (1996), *Making Hard Decisions: An introduction to Decision Analysis*, 2nd ed., Duxbury Press.

Clifton, D. and A. Amran (2011), 'The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective', *Journal of Business Ethics*, 98, 121-136.

Metcalf, L. E. Shankarmahesh, M. Bird, A. Lituchy T. R. and M. F. Peterson (2007), 'Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis', *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (2), 147-168.

Cooper, D. Grey, S. Raymond, G. and P. Walker (2005), *Project Risk Management Guidelines: Managing Risks in Large Projects and Complex Procurements*, John Wiley & Sons, Inc.

Crump, L. (2006), 'Multiparty negotiation: What is it?', *ADR Bulletin*, 8 (7), 1-10.

Curtis, S. Gesler, W. Smith, G. and S. Washburn (2000), 'Approaches to sampling and case selection in qualitative research: Examples in the geography of health', *Social Science & Medicine*, 50 (7-8), 1001-1014.

Daly, J. P. (1991), 'The effects of Anger on Negotiations over Mergers and Acquisitions', *Negotiation Journal*, 31-39.

Demirkan, H. Goul, M. and D. S. Soper (2005), "Service Level Agreement Negotiation: A Theory-based Exploratory Study as a Starting Point for Identifying Negotiation Support System Requirements" in Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-10.

DiCicco-Bloom B. and B. F. Crabtree (2006), 'The qualitative research interview', *Medical Education*, 40 (4), 314-321.

Donohue, W. A. and A. J. Roberto (1996), 'An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining', *The International Journal of Conflict Management*, 7 (3), 209-229.

Druckman D. and M. Olekalns (2008), 'Emotions in negotiation', *Group Decision Negotiations*, 17, 1-11.

Elias, A. A. Jackson, L. S. and R. Y. Cavana (2004), 'Changing positions and interests of stakeholders in environmental conflict: A New Zealand transport infrastructure case', *Asia Pacific Viewpoint*, 45 (1), 87-104.

Ermolayev, V. and N. Keberle (2006), 'A Generic Ontology of Rational Negotiation', IT Department, Zaporozhye National University, Zaporozhye.

Fatima, S. S. Wooldridge, M. and N. R. Jennings (2007), 'On Efficient Procedures for Multi-issue Negotiation' in Fasli, M. and O. Shehory (ed.) *Agent-Mediated Electronic*

Commerce: Automated Negotiation and Strategy Design for Electronic Markets, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 31-45.

Fatima, S. S. Wooldridge, M. and N. R. Jennings (2006), 'Multi-Issue Negotiation with Deadlines', *Journal of Artificial Intelligence Research*, 27, 381-417.

Fatima, S. S. Wooldridge, M. and N. R. Jennings (2004), 'An agenda-based framework for multi-issue negotiation', *Artificial Intelligence*, 152 (1), 1-45.

Fisher, R. Ury, W. and B. Patton (1991), *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without giving in*, 2nd ed., Houghton Mifflin Company.

Flyvbjerg, B. (2006), 'Five Misunderstandings About Case-Study Research', *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.

Freeman, R. E. Harrison, J. S. and A. C. Wicks (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press.

Fricker, S. and P. Grünbacher (2008), 'Negotiation Constellations – Method Selection Framework for Requirements Negotiation' in B. Paech et al (ed.) *Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (Lecture Notes in Computer Science)*, 5025, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 37-51.

Gelfand, M. J. and J. M. Brett (2004), *The Handbook of negotiation and culture*, Stanford University Press.

Gibbins, M. Salterio, S. and A. Webb (2001), 'Evidence About Auditor – Client Management Negotiation Concerning Client's Financial Reporting', *Journal of Accounting Research*, 39 (3), 535-563.

Gray, B. (2003), 'Negotiating With Your Nemesis', *Negotiation Journal*, 299-310.

Greenhalgh, L. and D. I. Chapman (1998), 'Negotiator Relationships: Construct Measurement, and Demonstration of Their Impact on the Process and Outcomes of Negotiation', *Group Decision and Negotiation*, 7 (6), 465-489.

Harris, E. (2009), *Strategic Project Risk Appraisal and Management*, Gower Publishing Limited.

Hartley, S. (2005), 'Principled negotiation – how to effectively communicate stakeholder endorsement, agreed outcomes and scope changes', available from: <<http://www.aipm.com.au/resource/Hartley-AIPMOct05.pdf>> [25-10-2011].

Hilligsoe, S. and H. S. Jakobsen (2009) *Negotiation: The Art of Reaching Agreement*, Academica.

Holt J. L. and C. J. DeVore (2005), 'Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis', *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196.

Houba, H and W. Bolt (2002), *Credible Threats in Negotiations: A Game-theoretic Approach*, Kluwer Academic Publishers.

International Project Management Association (2006), *ICB – IPMA Competence Baseline*, 3rd ed., International Project Management Association.

Jeffs, C. (2008), *Strategic Management*, Sage Publications Ltd.

Jennings, N. R. Faratin, P. Lomuscio, A. R., Parsons, S. Wooldridge, M. and C. Sierra (2001), 'Automated Negotiation: Prospects, Methods and Challenges', *Group Decision and Negotiation*, 10, 199-215.

Jepsen, A. L. and P. Eskerod (2009), 'Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world', *International Journal of Project Management*, 27, 335-343.

Karlsen, J. T. (2002), 'Project Stakeholder Management', *Engineering Management Journal*, 14 (4), 19-24.

Kersten, G. E. and G. Lo (2001), "Negotiation Support Systems and Software Agents in e-Business Negotiations" in Proceedings of the 1st International Conference on Electronic Business, Hong Kong, pp. 19-21.

Kersten, G. E. (2001), 'Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization', *Group Decision and Negotiation*, 10 (6), 493-514.

Kersten, G. E. (1996), 'Support for Group Decisions and Negotiations', *The Center for Computer Assisted Management*, available from: < http://www.iiasa.ac.at/Research/DAS/interneg/research/misc/intro_gdn.html > [10-11-2011].

Kerzner, H. (2009), *Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 10th ed., John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, H. (2001), *Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc.

Kezsbom, D. S. and K. A. Edward (2001), *The New Dynamic Project Management: Winning Through the Competitive Advantage*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.

Kilgour, M. D. (2007), 'The Graph Model for Conflict Resolution as a Tool for Negotiators', in Avenhaus R. and I. W. Zartman (ed.) *Diplomacy Games*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 251-263.

Kilgour, M. D. and Hipel K. W. (2005), 'The Graph Model for Conflict Resolution: Past, Present and Future', *Group Decision and Negotiation*, 14 (6), 441-460.

Kohlbacher, F. (2006), 'The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research', *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7 (1), available from: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75>>, [29-04-2012].

Kopelman, S., Rosette, A. S. and L. Thompson (2006), 'The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations', *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 99, 81-101.

Korobkin, R. (2002), *Negotiation Theory and Strategy*, 2nd ed., Aspen Law and Business.

Köster, K. (2010), *International Project Management*, Sage Publications Ltd.

Lam, P. and K. Chin (2005), 'Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development', *Industrial Marketing Management*, 34, 761-772.

Lauras, M. Marques, G. and D. Gourc (2010), 'Towards a multi-dimensional project Performance Measurement System', *Decision Support Systems*, 48, 342-353.

Lewicki, R. J. Barry, B. Saunders, D. M. and J. W. Minton (2003), *Negotiation*, 4th ed., McGraw-Hill Higher Education.

Levin, G. (2010), *Interpersonal Skills for Portfolio, Program, and Project Managers*, Management Concepts, Inc.

Louche, C. and X. Baeten (2006), 'A Stepwise Approach to Stakeholder Management', *Management Models for Corporate Social Responsibility*, 5, 171-179.

Luncean, L. (2011), "An overview on Interrelated Negotiations" in Proceedings of the 15th International Conference of System Theory, Control, and Computing (ICSTCC), Sinaia, pp. 1-6.

Ma, Z. Wang, X. Jaeger, A. Anderson, T. Wag, Y. and D. Saunders (2002), 'Individual Perception, Bargaining Behavior, and Negotiation Outcomes: A Comparison Across Two Countries', *International Journal of Cross Cultural Management*, 2 (2), 171-184.

Maddux, W. W. Mullen, E. and A. D. Galinsky (2008), 'Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic Behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes', *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (2), 461-468.

Markwick, M. C. (2000), 'Golf tourism development, stakeholders, differing discourses and alternative agendas: the case of Malta', *Tourism Management*, 21, 515-524.

Marshall C. and G. B. Rossman (1999), *Designing Qualitative Research*, 3rd ed., Sage Publications.

Martin, D. and P. Herbig (1997), 'Contractual aspects of cross-cultural negotiations', *Marketing Intelligence and Planning*, 15 (1), 19-27.

Marzouk, M. and M. Moamen (2009), 'A framework for estimating negotiation amounts in construction projects', *Construction Innovation*, 9 (2), 133-148.

Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*, 2nd ed., Sage Publications.

Mathur, V. N. Price, A. D. F. Austin, S. and C. Moobela (2007), "Defining, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability" in Proceedings of the International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment, Glasgow, pp. 1-18.

Meredith, J. R. and S.J. Mandel (2009), *Project Management: A Managerial Approach*, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc.

Miles, E. W. and M. M. LaSalle (2009), 'Gender and creation of value in mixed-motive negotiation', *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 269-286.

Money, R. B. and C. R. Allred (2009), 'An Exploration of a Model of Social Networks and Multilateral Negotiations', *Negotiation Journal*, 25 (3), 337-356.

Moran, S. and I. Ritov (2007), 'Experience in integrative negotiations: What needs to be learned?', *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77-90.

Morris, P. W. G. and J. K. Pinto (2007), *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management*, John Wiley & Sons, Inc.

Mouzas, S. (2006), 'Negotiating Umbrella Agreements', *Negotiation Journal*, 22 (3), 279-301.

Murtoaro, J. and J. Kujala (2007), 'Project negotiation analysis', *International Journal of Project Management*, 25 (7), 722-733.

Murtoaro, J. Kujala, J and K. Artto (2005), "Negotiations in project sales and delivery process: An application of negotiation analysis", Report 2005, Laboratory of Industrial Management, Helsinki University of Technology, Finland.

Myers, M. D. (2009), *Qualitative Research in Business & Management*, Sage Publications.

Ness, H. and S. A. Haugland (2005), 'The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships', *Journal of Business Research*, 58 (9), 1226-1239.

Neuman, W. L. (2000), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th ed., Pearson Education.

Office of Government Commerce (2009), *Managing Successful Projects with PRINCETM*, 5th ed., The Stationery Office.

Olander, S. and A. Landin (2005), 'Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects', *International Journal of Project Management*, 23, 321-328.

Olekalns, M. and P. L. Smith (2003), 'Social motives in Negotiation: The relationship between dyad composition, negotiation processes and outcomes', *The International Journal of Conflict Management*, 14 (3/4), 233-254.

Onwuegbuzie, A. J. and N. L. Leech (2007), 'Sampling Designs in Qualitative Research: Making the Sampling Process More Public', *The Qualitative Report*, 12 (2), 238-254.

Pinto, J. K. (2000), 'Understanding the role of politics in successful project management', *International Journal of Project Management*, 18 (2), 85-91.

Pinto, J. K. (1998), *Power and Politics in Project Management*, Project Management Institute Headquarters.

Preble, J. F. (2005), 'Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management', *Business and Society Review*, 110 (4), 407-431.

Project Management Institute (2008), *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE)*, 4th ed., Project Management Institute.

Project Management Institute (2003), *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute.

Rahim, M. A. (2002), 'Toward a theory of managing organizational conflict', *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

Rahim, M. A. (2001), *Managing conflicts in organizations*, 3rd ed., Quorum Books.

Raiffa, H. Richardson, J. and D. Metcalfe (2007), *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Harvard University Press.

Reardon, K. K. (2004), *The Skilled Negotiator: Mastering the Language of Engagement*, Jossey-Bass.

Ren, Z. Anumba, C. J. and O. O. Ugwu (2002), 'Negotiation in a multi-agent system for construction claims negotiation', *Applied Artificial Intelligence*, 16, 359-394.

Ren, Z. Anumba, C. J. and O. O. Ugwu (2001), 'Construction claims management: towards an agent-based approach', *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 (3), 185-197.

Saunders, M., Lewis, P. and A. Thornhill (2009), *Research methods for business students*, 5th ed., Pearson Education.

Sebenius, J. K. (2009), 'Negotiation Analysis: From Games to Inferences to Decisions to Deals', *Negotiation Journal*, 449-465.

Sebenius, J. K. (2001), "*Six Habits of Merely Effective Negotiators*", Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation.

Simintiras, A. C. and A. H. Thomas (1998), 'Cross-cultural sales negotiation: A literature review and research propositions', *International Marketing Review*, 15 (1), 10-28.

Spector, B. I. (1993), 'Decision Analysis for Practical Negotiation Application', *Theory and Decision*, 34, 183-199.

Spiess, W. and F. Felding (2008), *Conflict Prevention in Project Management: Strategies, Methods, Checklists and Case Studies*, Springer – Verlag Berlin Heidelberg.

Stuart, H. W. (2011), 'Value Creation: A Coordination Game', *Negotiation Journal*, 27 (2), 171-190.

Sycara, K. and T. Dai (2010), 'Agent Reasoning in Negotiation', *Handbook of Group Decision and Negotiation: Advances in Group Decision and Negotiation*, 4 (4), 437-451.

Tao, X. Miao, Y. Shen, Z. Miao, C. and N. Yelland (2006), 'Interest Based Negotiation Automation' in D.-S. Huang, K. Li and G. W. Irwin (ed.) *Computational Intelligence and Bioinformatics*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 211-222.

Thomas, K. W. and T. L. Ruble (1976), 'Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.

Thompson, L. L. (1991), 'Information Exchange in Negotiation', *Journal of Experimental Social Psychology*, 27 (2), 161-179.

Thompson, L. L. (1990), 'The Influence of Experience on Negotiation Performance', *Journal of Experimental Social Psychology*, 26 (6), 528-544.

Turel, O. and Y. Yuan (2010), 'Online Dispute Resolution Services: Justice, Concepts and Challenges', in Kilgour D. M. and C. Eden (ed.) *Handbook of Group Decision and Negotiation: Advances in Group Decision and Negotiation and Negotiation*, Springer, 425-436.

Turner, J. R. (2009), *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in organizations*, 3rd ed., McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2007), *Handbook of Project Management*, 4th ed., Gower Publishing Limited.

Turner, J. R. (2004), 'Farsighted project contract management: incomplete in its entirety', *Construction Management and Economics*, 22 (1), 75-83.

Urbanaviciene, V. Kaklauskas, A. Zavadskas, E. K. and M. Seniut (2009), 'The web-based real estate multiple criteria negotiation decision support system: A new generation of

decision support systems', *International Journal of Strategic Property Management*, 13, 267-286.

Van Kleef, G. A. De Dreu, C. K. W. Pietroni, D. and A. S. R. Manstead (2006), 'Power and Emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making', *European Journal of Social Psychology*, 36, 557-581.

Vanhoucke, M. (2009), *Measuring Time: Improving Project Performance Using Earned Value Management*, Springer.

Vences, V. (2006), 'The Camisea Gas Project: A Multi-stakeholder Perspective on Conflicts and Negotiation', *Collaboratory for Research on Global Projects at Stanford University*, available from:

<[http:// http://crpg.stanford.edu/publications/working_papers/vences.pdf](http://http://crpg.stanford.edu/publications/working_papers/vences.pdf) > [10-10-2011].

Vo, Q. B. Padgham, L. and L. Cavedon (2007), 'Negotiating flexible agreements by combining distributive and integrative negotiation', *Intelligent Decision Technologies*, 1 (1-2) , 33-47.

Walker, D. Bourne, L. and A. Shelley (2008), 'Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation', *Construction Management and Economics*, 26, 645-658.

Wieggers, K. E. (2002), '21 Project Management Success Tips' in Reifer (ed.) *Software management*, John Wiley & Sons, Inc, 145-152.

Wong, B. (2005), 'Understanding Stakeholder Values as a Means of Dealing with Stakeholder Conflicts', *Software Quality Journal*, 13 (4), 429-445.

Xue, X. Ji, Y. Li, L. and Q. Shen (2010), 'Cognition Driven Framework for Improving Collaborative Working in Construction Projects: Negotiation Perspective', *Journal of Business Economics and Management*, 11 (2), 227-242.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications.

Yousefi, S. Hipel, K. W. and T. Hegazy (2010), 'Attitude-Based Strategic Negotiation for Conflict Management in Construction Projects', *Project Management Journal*, 41 (4), 99-107.

Zhang, D. Foo, N. Meyer, T. and R. Kwok (2004), 'Negotiation as Mutual Belief Revision', Knowledge Representation and Reasoning of American Association for Artificial Intelligence.

Zwikael O. (2008), 'Top management involvement in project management: Exclusive support practices for different project scenarios', *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (3), 387-403.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Μέρος Α: Αποτύπωση της κατάστασης

1. Ποιος ήταν ο ρόλος σας στο έργο;
2. Υπήρχαν σημεία διαφωνίας- σύγκρουσης με άλλους εμπλεκομένους στην πορεία του έργου;
3. Υπήρχαν διαφωνίες-συγκρούσεις που η επίλυσή τους προήλθε μέσω διαπραγματευτικών διαδικασιών;
 - 3.1. Αν ναι, ποια ήταν η αιτία της σύγκρουσης;
 - 3.2. Ποιοι ήταν οι άλλοι διαπραγματευόμενοι;
 - 3.3. Σε ποια φάση του έργου έλαβαν μέρος οι διαπραγματεύσεις;
 - 3.4. Πόσο διήρκησαν;
 - i. Έως 1 ημέρα
 - ii. 1 – 10 ημέρες
 - iii. 1 - 30 ημέρες
 - iv. 1 – 6 μήνες
 - v. > 6 μήνες
 - 3.5. Τρόπος διενέργειας των διαπραγματεύσεων:
 - i. Μέσω προσωπικών συναντήσεων
 - ii. Μέσω τηλεφώνου
 - iii. Μέσω e-mail
4. Ποια ήταν η αρχική σας θέση στο θέμα/θέματα της διαπραγμάτευσης και ποια των άλλων διαπραγματευομένων
5. Επήλθε τελικά συμφωνία; Αν ναι, τι συμφωνήθηκε;

Μέρος Β

6. Ποιος ήταν ο λόγος που διαμορφώσατε την συγκεκριμένη θέση στο θέμα της διαπραγμάτευσης;
7. Γνωρίζετε ποιος ήταν ο λόγος(-οι) που ο άλλος(-οι) διαπραγματευόμενος(-οι) διαμόρφωσαν την συγκεκριμένη θέση;
 - 7.1. Αν ναι, το υποθέσατε ή το κατανοήσατε μέσα από συζήτηση με τον(-ους) διαπραγματευόμενο(-ους);
 - 7.2. Αν όχι, θεωρείται ότι αν το γνωρίζατε θα σας βοηθούσε περαιτέρω στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων;
8. Πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης:
 - 8.1. Είχατε σκεφθεί τις πιθανές εναλλακτικές για την λύση της διαφωνίας;
 - i. Αν ναι, ποιες ήταν αυτές;
 - ii. Αν όχι, πιστεύετε ότι αν τις είχατε προσδιορίσει θα σας βοηθούσε περαιτέρω στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων;
 - 8.2. Είχατε προσδιορίσει την εναλλακτική σας σε περίπτωση που δεν επέλθει η συμφωνία μέσω της διαπραγμάτευσης;
 - i. Αν ναι, ποια ήταν αυτή;
 - ii. Αν όχι, πιστεύετε ότι αν την είχατε προσδιορίσει θα σας βοηθούσε περαιτέρω στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων;
 - 8.3. Γνωρίζατε την εναλλακτική του άλλου/άλλων διαπραγματευομένου σε περίπτωση που δεν συμφωνούσατε μέσω της διαπραγμάτευσης;
 - i. Αν ναι, ποια ήταν αυτή;
 - ii. Αν όχι, προσπαθήσατε να συλλέξετε πληροφορίες για να μάθετε ποια μπορεί να είναι η εναλλακτική του σε περίπτωση που δεν συμφωνήσετε; Θεωρείτε ότι αν γνωρίζατε την συγκεκριμένη πληροφορία θα διαπραγματευόσασταν διαφορετικά;
9. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων:
 - 9.1. Είχατε θέσει τους στόχους που θέλατε να πετύχετε μέσω της διαπραγμάτευσης;
 - i. Αν ναι, ποιοι ήταν αυτοί;
 - ii. Αν όχι, πιστεύετε ότι αν τους είχατε προσδιορίσει θα σας βοηθούσε στην διαδικασία των διαπραγματεύσεων;
 - 9.2. Αποσκοπούσατε στην εύρεση μιας λύσης η οποία:
 - i. θα ικανοποιούσε όλους τους διαπραγματευομένους ή
 - ii. θα εξυπηρετούσε κυρίως την εκπλήρωση των δικών σας στόχων;

- 9.3. Πιστεύετε ότι ο άλλος διαπραγματευόμενος αποσκοπούσε σε μια λύση η οποία:
- i. θα ικανοποιούσε όλους τους διαπραγματευομένους ή
 - ii. θα εξυπηρετούσε κυρίως την εκπλήρωση των δικών του(-ους) στόχων;
- 9.4. Είχατε προετοιμαστεί για την αντίδραση σας στις ενδεχόμενες προτάσεις του άλλου/άλλων διαπραγματευομένου(-ων);
- i. Αν ναι, υπήρξε κάποια πρόταση που σας έγινε και δεν είχατε προετοιμαστεί; Αναφέρατε τη συγκεκριμένη πρόταση ή προτάσεις. Είσατε ικανοποιημένος από την ανταπόκρισή σας; Θεωρείτε ότι ίσως αν είχατε αντιδράσει διαφορετικά η συμφωνία της διαπραγμάτευσης θα ήταν διαφορετική;
 - ii. Αν όχι, θεωρείτε ότι αν είχατε προετοιμαστεί θα αντιμετωπίζατε καλύτερα τους άλλους διαπραγματευομένους και ενδεχομένως να είχατε συνάψει μια καλύτερη συμφωνία;
10. Η λύση που καταλήξατε μέσω των διαπραγματεύσεων ήταν ανάμεσα σε αυτές που είχατε προσδιορίσει πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων ως πιθανές εναλλακτικές;
11. Η λύση που καταλήξατε μέσω των διαπραγματεύσεων αξιολογήθηκε μέσω κριτηρίων; Αν ναι, τι είδους κριτήρια;
- i. Αν όχι, θεωρείται ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν κάποια κριτήρια και ποια θα μπορούσαν να ήταν αυτά κατά τη γνώμη σας;
 - ii. Εκτιμάτε ότι η χρήση αντικειμενικών (αποδοτικών και δίκαιων) κριτηρίων συμβάλλει στην καλύτερη σύναψη συμφωνιών;
- 11.2. Η λύση που προέκυψε τεκμηριώθηκε εγγράφως;
- i. Αν ναι, σας εξυπρέτησε η έγγραφη τεκμηρίωση σε μετέπειτα διαφωνίες-συγκρούσεις και κατ' επέκταση διαπραγματεύσεις;
 - ii. Αν όχι, σας δημιούργησε μετέπειτα προβλήματα; Αν ναι, αναφέρατε.
 - iii. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει έγγραφη τεκμηρίωση;
12. Εφόσον επετεύχθη η συμφωνία παρακολουθήσατε αν χρειάζεται να διαπραγματευτείτε σε κάποια άλλο συμπληρωματικό θέμα;
- 12.1. Αν ναι, χρειάστηκε ή όχι;
 - 12.2. Αν όχι, προέκυψε κάποιο θέμα για το οποίο χρειάστηκε να διαπραγματευτείτε ξανά;
 - 12.3. Θεωρείται σκόπιμο να παρακολουθείται από την πλευρά σας την εφαρμογή της συμφωνίας;

Μέρος Γ

13. Είστε ικανοποιημένος από την έκβαση της διαπραγμάτευσης; Αν ναι, τι εκτιμάτε ότι σας βοήθησε; Αν όχι, τι πιστεύετε ότι έφταιξε και τι θα μπορούσε να σας είχε βοηθήσει να συνάψετε μια συμφωνία μέσω της οποίας θα ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένος;
14. Εκτιμάτε ότι θα μπορούσε να είχε προκύψει κάποια καλύτερη εφικτή λύση στα θέματα της διαπραγμάτευσης; Αν ναι, γιατί πιστεύετε ότι δεν επιλέχθηκε;
15. Σε όλη την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, πιστεύετε ότι ενεργήσατε περισσότερο: διαισθητικά ή ορθολογικά;
16. Κατά την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, ποια από τα παρακάτω δεν πράξατε και εκ των υστέρων εκτιμάται ότι θα έπρεπε να έχετε πράξει από την πλευρά σας;
- i. Η καλύτερη κατανόηση των ενδιαφερόντων του άλλου/άλλων διαπραγματευομένου(-ων). Δηλαδή, η κατανόηση των πραγματικών λόγων για την αρχική θέση που διατυπώνουν οι άλλοι διαπραγματευόμενοι.
 - ii. Ο προσδιορισμός των πιθανών λύσεων της διαπραγμάτευσης.
 - iii. Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών σας σε περίπτωση μη ύπαρξης συμφωνίας.
 - iv. Η προσπάθεια βελτίωσης των εναλλακτικών σας σε περίπτωση που δεν υπάρξει συμφωνία.
 - v. Η συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των εναλλακτικών του άλλου(-ων) διαπραγματευομένου(-ων) σε περίπτωση μη ύπαρξης συμφωνίας.
 - vi. Η προσπάθεια επιδείνωσης των εναλλακτικών του άλλου(-ων) διαπραγματευομένου(-ων) σε περίπτωση μη ύπαρξης συμφωνίας.
 - vii. Ο προσδιορισμός των στόχων σας στη διαπραγμάτευση.
 - viii. Η ανάπτυξη φιλικής συμπεριφοράς.
 - ix. Η ανάπτυξη πιο ανταγωνιστικής συμπεριφοράς.
 - x. Η προετοιμασία για την αντίδραση σας στις ενδεχόμενες προτάσεις του άλλου/άλλων διαπραγματευομένου(-ων) κατά την διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων.
 - xi. Η έγγραφη τεκμηρίωση της συμφωνίας.
 - xii. Η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.
 - xiii. Η παρακολούθηση (follow-up) της εφαρμογής της συμφωνίας.
- 15.1. Γιατί πιστεύετε ότι θα έπρεπε να τα έχετε πράξει εν τέλει;
17. Υπήρξε κάποιο «δίδαγμα» που αποκομίσατε και θα το χρησιμοποιήσετε σε επόμενες διαπραγματεύσεις;

Μέρος Δ

18. Πως σας φάνηκε η συνέντευξη;

- i. Πολύ κακή
- ii. Κακή
- iii. Μέτρια
- iv. Καλή
- v. Πολύ καλή

19. Υπήρξε κάποια ερώτηση που σας ενόχλησε;

Ναι Όχι

19.1. Αν ναι, ποια;

20. Θεωρείτε ότι υπάρχει κάποιο ζήτημα που δεν θίχτηκε κατά την διάρκεια της συνέντευξης και θέλετε να αναφέρετε;