

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
στα. 77360
παξ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Executive M.B.A.)

Διπλωματική εργασία

**Θέμα : « Οι διαπραγματεύσεις στον χώρο των
κατασκευών»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΝΔΡΕΑΣ Γ. ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ

Δ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ : ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



Ειρήνη Π. Καραβίδα

Ακαδημαϊκό έτος : 2002 - 2004



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

77360

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΣΕΩΝ

- 2.1 Τα βασικά στοιχεία
- 2.2 Οι συνθήκες
- 2.3 Οι τρόποι αντιμετώπισης
- 2.4 Οι ρόλοι
- 2.5 Τύποι συμπεριφοράς



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΤΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- 3.1 Επεισόδια διαπραγματεύσεων με σωματεία εργαζομένων
 - Επεισόδιο 1
 - Επεισόδιο 2
- 3.2 Επεισόδια διαπραγματεύσεων για επιχειρηματικούς σκοπούς
 - Επεισόδιο 3
 - Επεισόδιο 4
- 3.3 Η αρνητική πλευρά
 - Επεισόδιο 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- 4.1 Οι τρόποι – Μεθοδολογία
- 4.2 Τα στυλ & οι προσωπικότητες
- 4.3 Τα τεχνάσματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

- 5.1 Η ατζέντα
- 5.2 Minutes of meeting
- 5.3 Η στρατηγική
- 5.4 Οι ομάδες εργασίας
- 5.5 Συμφωνητικό & Σύμβαση



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή εκπονήθηκε μέσα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη το οποίο διευθύνει ο καθηγητής κ. Δ. Μπουραντάς.

Στα πλαίσια του παραπάνω προγράμματος εντάσσονται οι διαλέξεις του καθηγητή κ. Νικολόπουλου με θέμα Διοικητική των Συγκρούσεων. Η παρακολούθηση τους αποτέλεσε το έναυσμα για να διατυπωθούν μια σειρά παρατηρήσεων και σκέψεων που προέκυψαν μέσα από εμπειρία σε θέσεις site management και project management. Η προσεκτικότερη ανάγνωση του εγχειριδίου Διοικητική των Συγκρούσεων του καθηγητή Α. Νικολόπουλου έβαλε σε μία τάξη όλες τις ασάφειες και τις ανησυχίες σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο επαγγελματίας που διαχειρίζεται μία διαφωνία ή μία σύγκρουση. Η ιδιαιτερότητα του τεχνικού χώρου βρίσκεται στην εμπλοκή διαφορετικών πρόσωπων κάθε φορά, τα οποία ενεργούν μέσα σε διαφορετικές συνθήκες και πάντοτε ζητούν διαφορετικά πράγματα για να ικανοποιηθούν. Στο κείμενο που ακολουθεί αναφέρονται καταστάσεις που θεωρούνται αντιπροσωπευτικές για τον κατασκευαστικό χώρο, εμπειρίες προσωπικές αλλά και κάποιες που προέκυψαν από μία συνέντευξη παλαιού διοικητικού στελέχους μεγάλων εταιρειών στον χώρο των δημοσίων έργων. Η αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο και στις τυπικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μία επιτυχής διαπραγμάτευση θεωρήθηκε απαραίτητη διότι περιέχει κινδύνους που δεν είναι γνωστοί και θα έπρεπε να υπάρχουν καταγεγραμμένοι. Καταδείχθηκε ότι η απάντηση στο ερώτημα «τι έφταιξε και δεν πήγε καλά» ή «πως τα καταφέρατε» δεν ανήκει στην σφαίρα του ανεξήγητου αλλά είναι αποτέλεσμα διαδικασίας και γνώσεων που περιγράφονται.

Κλείνοντας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Διευθυντή και σε όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος και ιδιαίτερα στον καθηγητή κ. Νικολόπουλο για το ενδιαφέρον, την καθοδήγηση και τον χρόνο που διέθεσε στα πλαίσια της εργασίας αυτής αλλά και για την ευκαιρία που μου έδωσε να συγκροτήσω τις σκέψεις μου και να αναπτύξω καλύτερα τις γνώσεις μου για τον τρόπο διαπραγμάτευσης.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τίτλος εργασίας : Οι διαπραγματεύσεις στον χώρο των κατασκευών

Επιβλέπων καθηγητής : Ανδρέας Γ. Νικολόπουλος

Τα έργο είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων συνδεδεμένων μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και έχει συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Έχει χαρακτήρα μοναδικό και μη επαναλαμβανόμενο. Στην Ελλάδα παρά τις μεθοδολογίες και το αντίστοιχο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο για την διαχείριση των έργων, η υλοποίηση τους παραμένει γενικά μια προβληματική δραστηριότητα. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε ο χώρος των κατασκευών για να εξετασθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις μίας διαπραγμάτευσης.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά των διαφόρων μοντέλων διαπραγμάτευσης, όπως το μοντέλο των οκτώ βημάτων / τεσσάρων φάσεων ή των πέντε βημάτων, που βοηθούν στην προετοιμασία ή στην αντιμετώπιση μίας διαπραγμάτευσης. Επίσης εμφανίζονται προτάσεις για διάφορα στάδια ενεργειών ή προσεγγίσεων, τα οποία θα βοηθήσουν τον διαπραγματευόμενο να αποκτήσει ένα αρχικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εργασθεί για να προσεγγίσει την επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Γίνεται αναφορά στις συνθήκες που πρέπει πάντοτε να εξετάζονται και οι οπίσεις στο κείμενο συσχετίζονται με πραγματικές σημερινές συνθήκες στον κατασκευαστικό χώρο. Αναφέρονται τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων (conflict styles), ρόλοι και τύποι συμπεριφοράς. Στην συνέχεια παρουσιάζονται πέντε (5) πραγματικά επεισόδια διαπραγματεύσεων τα οποία αφορούν εργατικά αιτήματα και ζητήματα επιχειρηματικού χαρακτήρα. Υπάρχει και ακόμα μία μελέτη περίπτωσης η οποία καταδεικνύει την αρνητική έκβαση μίας διαπραγμάτευσης και στην οποία υπάρχουν όλα τα λάθη που μπορεί να κάνει κάποιος.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις και επιπλέον γίνονται κατηγοριοποιήσεις των στυλ, των τεχνασμάτων και των μεθόδων που μπορεί κάποιος διαπραγματευτής να αναγνωρίσει, να προσεγγίσει ή και να αποφύγει πάντοτε κινούμενος μέσα στον συγκεκριμένο χώρο. Στο τέλος γίνεται μία αναφορά σε διαδικαστικά θέματα που θα πρέπει να γνωρίζει κάποιος που συμμετέχει σε μία διαπραγμάτευση που αφορά κατασκευαστικά έργα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης αλλά και σε συγκεκριμένες ενέργειες που ακολουθήθηκαν για να αποκτηθεί ο έλεγχος μίας διαπραγμάτευσης στον χώρο των κατασκευαστικών έργων .

Γίνεται αναφορά σε προσεγγίσεις επιχειρηματικού περιεχομένου αλλά και σε διευθετήσεις εργατικών ζητημάτων.

Συγκεκριμένα στον χώρο των κατασκευών και ιδιαιτέρως των δημοσίων έργων τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν να αντιμετωπίσουν υποστηριζόμενες θέσεις που χαρακτηρίζονται από ουσιαστικές διαφορές . Τα διαπραγματευόμενα μέρη είναι η εργοδοσία – ανάδοχος έργου, οι εργαζόμενοι και οι κύριοι των έργων οι οποίοι συνήθως είναι και οι ιδιοκτήτες.

Στην σύγχρονη επιχειρηματική και διοικητική πρακτική τα προβλήματα που παρουσιάζονται προς επίλυση γίνονται πολύ συχνά περίπλοκα διότι η επίτευξη του αποτελέσματος πρέπει να επέλθει κατά το δυνατόν ανώδυνα , με τις λιγότερες θυσίες αλλά και τελεσφόρα.

Για οποιασδήποτε πλευράς την διαπραγμάτευση και αν γίνεται αναφορά ,το πρόβλημα που τίθεται και είναι στρατηγικής σημασίας είναι η κατάληξη σε συμφωνία διότι αυτή είναι που θα άρει και τα εμπόδια που στέκονται προ της ολοκληρώσεως του κυρίου σκοπού , ο οποίος είναι η εκτέλεση του έργου που έχει αναληφθεί και κατά πάσα πιθανότητα βρίσκεται σε εξέλιξη.

Η διαπραγμάτευση ως σταδιακή συνδιαλλακτική διαδικασία καθορίζει την δυνατότητα να εντοπισθούν συμπεριφορές που λειτουργούν αποτελεσματικότερα από άλλες . Εξετάζοντας τα διάφορα στυλ προσωπικότητας διαπραγματευτών διακρίνουμε στοιχεία που βασίζονται στις συνήθειες των ατόμων και άλλα τα οποία είναι αποτέλεσμα διαχείρισης της προσωπικότητας και προκύπτουν μέσα από την εκπαίδευση , καλλιεργώντας δεξιότητες .

Η χρήση της δύναμης και η εκδήλωση της σύγκρουσης είναι αποφάσεις που ο διαπραγματευόμενος πρέπει να λάβει. Οι έννοιες δύναμη και σύγκρουση έχουν αλληλεπίδραση και χρησιμοποιούνται αμφίδρομα .Η συστηματοποίηση του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στον σχεδιασμό των ενεργειών



και να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα προσφέροντας τρόπους διαπραγμάτευσης και συμπεριφοράς των συμμετεχόντων σε ένα πεδίο σύγκρουσης.

Η αναφορά συγκεκριμένων περιστατικών που έλαβαν χώρα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και κάτω από διαφορετικές πολιτικές και οικονομικές συνθήκες στον ελλαδικό χώρο δεν θα πρέπει να παρεμπηνευθούν σαν απεικόνιση «κόλπων» για εξοικονόμηση χρόνου ή ακόμα και εξαπάτηση των συναλλασσόμενων με σκοπό το οικονομικό κέρδος αλλά σαν μία προσπάθεια συνεισφοράς στην αναζήτηση τρόπων ανάλυσης των συγκρουσιακών φαινομένων και προτάσεων για διαφορετικά μοντέλα διαπραγμάτευσης.

Παρά το ότι η διαπραγμάτευση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και η αξία των ζητημάτων είναι αυτή που υπερέχει της διαδικασίας παζαρέματος θα συναντήσουμε παρακάτω αναφορές σε τεχνάσματα αλλά και σε ενδεχόμενη αμφισβήτηση της υπόληψης του διαπραγματευόμενου αλλά θα διαφανούν και οι βλέψεις του άλλου πρωταγωνιστή για εκμετάλλευση των σημείων που δημιουργούν διαφωνία.

Επιχειρείται με το παρόν κείμενο να δοθούν στοιχεία αναλύσεων συγκρουσιακών φαινομένων αλλά και να αναφερθούν μοντέλα / περιπτώσεις διαπραγμάτευσης .Βέβαια δεν πρέπει να αγνοηθεί ότι όλες οι αναφορές βασίζονται σε προσωπικές εμπειρίες και ενδεχομένως δίνονται ερμηνείες γεγονότων βασιζόμενες σε προσωπικές εκτιμήσεις. Οι παρατηρήσεις έγιναν όλες από την πλευρά του project management με προσπάθεια να αποφευχθούν οι συναισθηματικές εξάρσεις και οποιαδήποτε χροιά προσωπικών διαφορών.

Στα έργα διαμορφώνονται συνθήκες αυξημένου άγχους, αγωνίας για το τελικό αποτέλεσμα αλλά και η διαμόρφωση ομάδων από ανθρώπους που πρέπει να επιτύχουν στόχους κάτω από καθεστώς πίεσης οδηγεί αναπόφευκτα σε συγκρούσεις. Ταυτόχρονα δημιουργούνται προσωπικές τριβές , οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με τις τεχνικές δυσκολίες του έργου αλλά σχετίζονται με τις φιλοδοξίες και τον εγωισμό των ανθρώπων. Οι συγκρούσεις έχουν αρνητική επίδραση στην πρόοδο των έργων διότι έχουν αντιπαραγωγικό χαρακτήρα και μπορούν να εξελιχθούν πολύ επικίνδυνα για όλους τους συμμετέχοντες.

Ένας απαράβατος κανόνας στην διοίκηση ενός έργου είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος ανοιχτής επικοινωνίας και η δημιουργία ενός ήπιου τρόπου διοίκησης και οπωσδήποτε η αποφυγή της αποστασιοποίησης από την πραγματικότητα του έργου.

Η συμμετοχή σε εργοτάξια και η παρατήρηση των εξελίξεων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση που είναι ανοιχτή αποτρέποντας τα στεγανά, τους αποκλεισμούς και τις αντιθέσεις είναι πιο απλή και πιο αποτελεσματική, αντιμετωπίζει ευνοϊκά τους εργαζομένους, αποδίδοντας εύσημα, τα οποία σε περιόδους κρίσης είναι ένα ακόμη πρόσθετο διαπραγματευτικό όπλο.

Με την τακτική αυτή σαν καθημερινή πρακτική μπορούν να αποκλιμακωθούν πολλές εντάσεις. Όπως φαίνεται και στις αναφορές επεισοδίων που γίνονται παρακάτω, η αντίδραση είναι απαραίτητη στην εκδήλωση της διαφωνίας ή σύγκρουσης και η οποιαδήποτε ελπίδα να διευθετηθεί το ζήτημα από μόνο του μπορεί να είναι καταστροφική. Η έμμεση προσέγγιση είναι η καλύτερη αρχή από την άμεση αντιπαράθεση διότι η αποφυγή προκλήσεων που θα εκτραχύνουν το κλίμα δημιουργούν περισσότερες πιθανότητες διευθετήσεως του ζητήματος. Βέβαια η άμυνα και η επίθεση χρησιμοποιώντας και σταθμίζοντας όλους τους παράγοντες με ρεαλιστική διάθεση.

Γνώμονας όλων των ενεργειών είναι ο χειρισμός των καταστάσεων με σκοπό το αμοιβαίο όφελος και την κατάληξη των ζητημάτων που έχουν ανακύψει.

Η εργασία αυτή δεν επιδιώκει να τυποποιήσει ενέργειες ώστε να ακολουθούνται σε μια διαπραγματευτική διαδικασία αλλά προσπαθεί να επισημάνει την διαφορετικότητα του χώρου των κατασκευών, τους κινδύνους αλλά και την αναγκαιότητα να επιλύονται τα ζητήματα ή οι συγκρούσεις που ανακύπτουν ώστε να ολοκληρώνονται έγκαιρα και σωστά τα έργα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Παρουσίαση των θέσεων

Τα επιχειρηματικά ζητήματα που ανακύπτουν προς επίλυση μπορεί να παρουσιάζουν πλήθος αιτίων αλλά και η εκδήλωση τους να εμφανισθεί σε πολλαπλά επίπεδα όπως διαπροσωπικά , «ενδοοικογενειακά» , μεταξύ διαφόρων τμημάτων της εταιρείας ή και των άμεσων συνεργατών. Εκείνες οι συγκρούσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον εξαιρετικό είναι αυτές που αφορούν αιτήματα (claims) είτε από τις διάφορες συνεργασίες στο επίπεδο του εργοταξίου είτε από τις αρχικές συνεργασίες με τους πελάτες (κύριοι του έργου). Τα θέματα που αφορούν σχέσεις θεωρούμε ότι αντιμετωπίζονται όπως και σε άλλους εργασιακούς τομείς χωρίς καμία ιδιαιτερότητα.

Τα εργατικά ζητήματα μπορούν να διαχωριστούν σε αντιμετώπιση περιπτώσεων κρίσεων και περιπτώσεων αιτημάτων κυρίως οικονομικών αλλά και άλλων , όπως διασφάλιση θέσεων εργασίας, συνθηκών κ.ά.

Η ιδιομορφία του κλάδου έγκειται στο γεγονός ότι το εργατικό δυναμικό, κατά κύριο λόγο είναι προσωρινής / μη μόνιμης απασχόλησης ακόμη και στην περίπτωση όπου απασχολείται επί μακρόν σε συγκεκριμένη εταιρεία ή αποτελεί εξειδικευμένο κρίκο του συστήματος εκτέλεσης. Τέτοιου είδους εργασιακή σχέση δημιουργεί ανασφάλεια στα άτομα και μοιραία αναπτύσσεται μία επιθετικότητα στις φάσεις διεκδίκησης .

Έτσι και στις δύο περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα παρατηρούνται συχνά συμπεριφορές ωφελιμιστικές ,οι οποίες ερμηνεύονται σε είσπραξη οφέλους χωρίς αντάλλαγμα , σε ανταγωνιστική πολεμική διάθεση και σε προσπάθεια υπερίσχυσης του αντιπάλου.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι έχουμε να αντιμετωπίσουμε μία δύσκολη διαπραγμάτευση , που διεξάγεται από δύο μέρη εκ των οποίων η μία πλευρά αποτελείται από συνδικαλιστές και η άλλη κατά κύριο λόγο από στελέχη με εμπειρία στην λήψη αποφάσεων αλλά όχι πάντοτε ικανά να μπορούν να ακούσουν, να προσφέρουν ή ακόμα και να δεχθούν την αποτυχία σε μία διαδικασία παίρνω – δίνω.

Η νιοθέτηση ενός διαπραγματευτικού στυλ και η μεθοδολογία προσέγγισης πρέπει να επιλεγούν με προσοχή και κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξαλείψουν την επιθετικότητα και την υποψία αντιπαλότητας καθορίζοντας πλέον το πλαίσιο διαπραγμάτευσης σε κανόνες δικαίου. Βέβαια από την αρχή θα πρέπει να γίνει σαφές ότι τα θέματα που έχουν τεθεί βρίσκονται μέσα στην διαδικασία

εισπράττω – παρέχω αλλά ο τρόπος διαπραγμάτευσης επηρεάζεται γιατί έχουμε διαφορετικές αξίες , νοήματα και μια γενικότερη στάση που προσδιορίζει την συμπεριφορά της ομάδας.

Ξεκινώντας μία διαπραγμάτευση ειδικά με σωματεία συνδικαλιστικά αλλά και στην επιχειρηματικού περιεχομένου έχουμε τα παρακάτω στάδια ενεργειών :

1^ο στάδιο : εδραίωση του πεδίου διαπραγμάτευσης

2^ο στάδιο : εξερεύνηση του πεδίου

3^ο στάδιο : επίσπευση της κρίσης για την λήψη αποφάσεως

Τα στάδια αυτά αντιπροσωπεύουν την προσέγγιση της διαπραγμάτευσης σαν μία συναλλακτική διαδικασία.

Στην δεκαετία του 1970 δημιουργήθηκε η προσέγγιση των οκτώ (8) βημάτων (Negotiate 8 – Step) η οποία αναπτύχθηκε από τον G. Kennedy. Αυτός παρακολούθησε τις ενέργειες των διαπραγματευτών της εποχής και όρισε τα βήματα μιας διαπραγμάτευσης ως εξής :

1. Προετοιμασία
2. Λογομαχία
3. Σηματοδότηση
4. Προσφορά
5. Περιτύλιγμα
6. Συναλλαγή
7. Κλείσιμο
8. Συμφωνία

Ο G. Kennedy υπέθεσε ότι όλες οι διαπραγματεύσεις διακρίνονται από κοινή τμηματική δομή ανεξάρτητα από το ζήτημα που καλούνται να διευθετήσουν, από τα άτομα που συμμετέχουν, τα συμφέροντα τους, την προέλευση και καταγωγή τους και κυρίως ανεξάρτητα από το βαθμό συνειδητοποίησης των διαπραγματευόμενων σε σχέση με την πρόοδο που επιτυγχάνεται μέσα από τα



παραπάνω βήματα. Επομένως κάθε διαπραγματευόμενος εφαρμόζει την ίδια διαδικασία. Στην συνέχεια κρατήθηκαν τα πιο σημαντικά από τα οκτώ βήματα και έμειναν τέσσερα (4).

(Βλ. Διάγραμμα I – Παράρτημα). Αυτά είναι :

1. Προετοιμασία
2. Αντιπαράθεση
3. Προτάσεις
4. Συναλλαγή

Η ανάγκη για προετοιμασία είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι γνωρίζει ο διαπραγματευτής την σπουδαιότητα των ζητημάτων, τα περιθώρια που έχει, αποκτά οικειότητα για τα ίδια τα ζητήματα και απομακρύνει τον κίνδυνο σημαντικής απώλειας από λάθος εκτίμηση.

Η εκδήλωση αντιπαραθέσεων κατά την διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης είναι αναπόφευκτη . Η εμμονή στην αντιπαράθεση συνήθως οδηγεί την διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο. Από την άλλη πλευρά η παραχώρηση είναι πολύ επικίνδυνη διότι πρέπει να μπορεί κανείς να υπολογίσει το κόστος της αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει την άλλη πλευρά να σκληρύνει την στάση της εκλαμβάνοντας ως αδυναμία την παραχωρητική στάση. Η σωστή διαχείριση μίας αντιπαράθεσης απαιτεί προσεκτικές κινήσεις που μόνον η εμπειρία και η γνώση μπορούν να καθοδηγήσουν.

Οι προτάσεις κατατίθενται όταν πλέον η διαπραγμάτευση έχει λάβει μία θετικότερη μορφή. Παρά το ότι μία πρόταση μπορεί να εγείρει νέες διαφωνίες η διαπραγμάτευση δεν θα γυρίσει ποτέ στο αρχικό στάδιο της αντιπαράθεσης και ο διάλογος γύρω από τις προτάσεις μπορεί να αποκαλύψει πολλά ενδιαφέροντα στοιχεία από τις σκέψεις και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς.

Η συναλλαγή είναι εικείνο το στάδιο πριν από την επίτευξη της συμφωνίας στο οποίο γίνεται ένα παζάρι « εάν μου δώσεις αυτό τότε θα σου δώσω εκείνο».

Στα εργασιακά θέματα και ιδιαίτερα σε διαπραγματεύσεις με σωματεία εργαζομένων όπως προαναφέρθηκε και επιπροσθέτως όταν λαμβάνουν χώρα ενώπιον ακροατηρίου, τότε κυριαρχούν η λογομαχία και η αντιπαράθεση .



Επίσης θα πρέπει να θεωρηθεί ότι ανεξαρτήτως της χρονικής στιγμής που εκδηλώνεται ένα συγκρουσιακό φαινόμενο προϋπάρχει σαφώς μία σχετική προεργασία όσο και αν διακρίνεται αρχικός αυθορμητισμός και είναι αυτή που καθορίζει :

- ❖ αν θα αντιμετωπισθεί η σύγκρουση
- ❖ με ποιόν τρόπο θα αντιμετωπισθεί η σύγκρουση
- ❖ \πότε θα πραγματοποιηθεί η σύγκρουση

Οποιαδήποτε μέθοδος διαπραγμάτευσης θα πρέπει να διέπεται από κάποια κριτήρια που βασίζονται στο δίκαιο και αυτά είναι η επίτευξη μίας δίκαιης και σοφής συμφωνίας , εφ' όσον υπάρχει η δυνατότητα συμφωνίας, η αποδοτικότητα της συμφωνίας και οπωσδήποτε η συνεισφορά στην βελτίωση ή αν μη τι άλλο να μην βλάπτει τις σχέσεις των εμπλεκομένων μερών. Θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει ότι με αυτά παρουσιάζεται μία ποσοτική προσέγγιση του προβλήματος, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των στόχων των εμπλεκομένων. Η ποιοτική εκτίμηση θα πρέπει να ακολουθήσει και είναι αυτή που θα εκτιμήσει τις συνθήκες αλλά και τις συνέπειες που έχει η άσκηση δύναμης. Η ερμηνεία της δύναμης είναι ποικιλότροπη σίγουρα έχει αποκλεισθεί η ερμηνεία της δύναμης που ασκεί εξαναγκασμό.

2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η προσπάθεια να προωθηθεί μία άλλη άποψη περί διαπραγματεύσεων από αυτήν που είναι προσκολλημένη στις θέσεις και ουσιαστικά κατήργησε την παραδοσιακή έννοια της διαπραγμάτευσης σκληρός – μαλακός , αντίπαλοι, νικητής – ηττημένος δημιούργησε την μέθοδο διαπραγμάτευσης με συγκεκριμένες αρχές.



Η διαπραγμάτευση με βάση συγκεκριμένες αρχές υιοθετεί την προσέγγιση να χρησιμοποιούνται τα παρακάτω τέσσερα στοιχεία :

Άνθρωποι : οι άνθρωποι πρέπει να διαχωρίζονται από το πρόβλημα.

Συμφέροντα : η προσοχή πρέπει να εστιάζεται στα συμφέροντα που θα ανακύψουν από την ενδεχόμενη συμφωνία και όχι στις θέσεις.

Εναλλακτικές λύσεις : ο καθορισμός πολλών εναλλακτικών λύσεων πριν οριστικοποιηθεί η τελική απόφαση προσφέρει δυνατότητες κατάληξης.

Κριτήρια : επιμονή ώστε το τελικό αποτέλεσμα να βασίζεται σε αντικειμενικά πρότυπα.

Η χρήση των παραπάνω στοιχείων μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος ειδικότερα σε μία διαπραγμάτευση όπου κυριαρχεί η διαφωνία, και στην οποία θεωρούμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην όλη διαδικασία και ένα καλό κλίμα μπορεί να υπερβεί ριζικές διαφορές.

Οι άνθρωποι πολλές φορές αποτελούν κύριο πρόβλημα στην διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης διότι δεν είναι μηχανήματα να αντιδρούν άμεσα και στην σκέψη τους δεν υπάρχει κάποια μαθηματική διάσταση και πολλές φορές τα συναισθήματα αλλά και οι προσδοκίες επεμβαίνουν και δημιουργούν δυσκολίες στην επικοινωνία.

Οι προσωπικότητες τους μπορεί να παρεισφρήσουν εύκολα στην διάρκεια της εκφοράς των ζητημάτων που αποτελούν μέρος των προβλημάτων που τίθενται προς διαπραγμάτευση . Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι οι απόψεις των ατόμων δεν έχουν σημασία ή πρέπει να αγνοούνται αλλά θα πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός των ζητημάτων από τις απόψεις για τα ζητήματα.

Είναι βέβαια γνωστό ότι πολλές φορές οι συνδικαλιστές κατά την διαπραγμάτευση ποσοτικών παραμέτρων (εθελουσίας εξόδου, αυξήσεων, παροχών) βρίσκονται πιεσμένοι μεταξύ εκείνων που επιθυμούν μία καλή διευθέτηση του ζητήματος, η οποία και θα οδηγήσει την κατάσταση στο τέλος και θα τους επιτρέψει μία νέα αρχή και εκείνων που πιστεύουν ότι η ρήξη θα αποφέρει πάρα πολλά οφέλη και ταυτόχρονα θα συντηρήσει χρονικά την υπάρχουσα κατάσταση προσφέροντας μία πλασματική ασφάλεια .



Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι οποιοσδήποτε ορθολογισμός στην διαδικασία χάνεται μπροστά στην δημαγωγική διάθεση για ένταση και ρήξη , που θα φέρει την επιδοκιμασία του κοινού. Έτσι η τακτική που πολλές φορές φαίνεται να ακολουθείται είναι οι επιθέσεις εναντίον του αντιπάλου με αποτέλεσμα να δημιουργείται κλίμα στασιμότητας και αναμονής . Αντίθετα τα στελέχη μίας επιχείρησης και ειδικότερα αυτοί που έχουν μία πιο σύγχρονη παιδεία παρουσιάζουν μία σχετική ευελιξία ώστε να καταφέρουν να ξεπεράσουν την επίθεση προς τα πρόσωπα και να χρησιμοποιήσουν την δυναμική τους για την επίλυση του προβλήματος. Βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι στον τεχνικό χώρο οι άνθρωποι που βρίσκονται στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα βρίσκονται συνήθως και κατά παράδοση στην μέση και άνω ηλικία με μεγάλη εμπειρία στα θέματα της κατασκευής αλλά με ελλιπή εμπειρία και γνώση σε θέματα σύγχρονου management .

Τα συμφέροντα που προκύπτουν από μία διαπραγμάτευση είναι αυτά που καθοδηγούν τον διαπραγματεύομένο να ακολουθήσει μία πρόταση έναντι κάποιας άλλης και είναι αυτά που πρέπει να κυριαρχούν στην διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας διότι επιτρέπουν να δημιουργείται μία πλατιά γκάμα εναλλακτικών λύσεων και αποτρέπουν την αναστολή ή την κωλυσιεργία σε περίπτωση διάστασης θέσεων. (Βλ. Διάγραμμα II – Παράρτημα)

Πολλές φορές τα εργατικά ζητήματα υποκινούνται ή και πατρονάρονται από κάποιον πολιτικό φορέα ή ομάδα που κινείται με πολιτικά κριτήρια οπότε η ύπαρξη θέσεων μπορεί να είναι ισχυρή αφενός και να μην έχει σχέση με την συγκεκριμένη κατάσταση αφετέρου οπότε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση θα αποτύγχανε μόνο και μόνο εξ' αιτίας της διαφοράς των υποστηριζόμενων θέσεων.

Φυσικά η επόμενη συνέπεια της διαφοράς θέσεων είναι και η παράταση στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων , γεγονός που μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα ζημιογόνο για την περίπτωση ενός έργου που βρίσκεται σε εξέλιξη διότι οι οικονομικές εισροές μπορούν να ανακοπούν ή να μειωθούν αλλά και η αναταραχή από μία παρατεταμένη ένταση μπορούν να οδηγήσουν σε δραστικά μέτρα από την πλευρά του Κυρίου του έργου .

Ο νόμος 1418 που αναφέρεται στα Δημόσια έργα και τον οποίο ακολουθούν κατά κύριο λόγο όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί που διαχειρίζονται έργα προβλέπει

« την κατάπτωση των εγγυήσεων υπέρ του κυρίου του έργου η μη τήρηση των προθεσμιών με υπαιτιότητα του αναδόχου συνεπάγεται την επιβολή των διοικητικών και παρεπόμενων χρηματικών κυρώσεων , αποτελεί λόγο έκπτωσης του αναδόχου και για τα αρμόδια όργανα των φορέα κατασκευής αποτελεί πειθαρχικό αδίκημα , σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις διατάξεις της παρ. 9 του άρθρου 6 του παρόντος νόμου» (Άρθρο 5 παράγραφος 3 του νόμου 1418/29.2.1984)

Όταν η διαπραγμάτευση αρχίσει να οδεύει προς ένα καθαρό ορίζοντα τότε βέβαια η εξέταση των θέσεων θα είναι αυτή που θα οδηγήσει στις διαπραγματευτικές λεπτομέρειες οι οποίες θα βοηθήσουν να εδραιωθεί και το αποτέλεσμα.

Όπως προαναφέρθηκε η εύρεση πολλών εναλλακτικών λύσεων είναι εξαιρετικά βοηθητική γιατί προσφέρει πεδίο διαλόγου και φέρνει συζητήσεις που με την σειρά τους δημιουργούν ένα κλίμα προσεγγίσεως και μέσα από αυτό τελικά μπορούν να διαφανούν οι καλύτερες και αποδοτικότερες λύσεις για τους διαπραγματευόμενους.

Η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων κρίνεται επίσης απαραίτητη διότι δημιουργεί ένα πλαίσιο που μοιάζει να έχει τα ίδια συστατικά με ένα νομοθετικό σύστημα την ίδια στιγμή που δεν προβλέπεται η ύπαρξη τέτοιου κατά την διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης . Βοηθάει επίσης και στην απάλειψη διαφωνιών μιας και συνήθως τα κριτήρια που τίθενται από την κάθε πλευρά είναι συνήθως αμφιλεγόμενα όποτε η θέσπιση κάποιου αντικειμενικού πλαισίου μοιάζει ένα πρώτο βήμα προς την προσέγγιση της συμφωνίας.

Σε αυτήν την φάση θα πρέπει να γίνει αναφορά και στην χρήση της BATNA που μεταφράζεται σαν « η καλύτερη εναλλακτική λύση σε μία διαπραγματευόμενη συμφωνία» (Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Η έννοια αυτής της προσέγγισης είναι η προτροπή προς τον διαπραγματευτή να λάβει υπ' όψιν του την καλύτερη εφικτή λύση, αυτήν δηλαδή που θα ήταν πιθανότερο να επιτύχει σε μία διαπραγμάτευση, η οποία δείχνει να οδηγείται σε αποτυχία, μιας και η αρχική προβλεπόμενη συμφωνία δεν ευοδώθηκε.

Η BATNA του διαπραγματευόμενου είναι ένα μέσο για να ανακαλύψει την ευελιξία του αλλά και την φαντασία του .

Προσφέρει λοιπόν ένα σπουδαίο βήμα στον διαπραγματευτή για να μπορέσει να θέσει τα όρια στα οποία θα κινηθεί και έξω από αυτά θα προκύψει άρνηση. Είναι και ένα μέτρο προστασίας απέναντι στον κίνδυνο να αποδεχθεί κανείς όρους που είναι πολύ ασύμφοροι και να απορρίψει όρους που θα μπορούσαν να εξυπηρετούν τα συμφέροντα του.

Στον χώρο των κατασκευών είναι απαραίτητο να βρίσκει ο κάθε διαπραγματευόμενος την BATNA του , διότι η εξέλιξη σε περίπτωση μη συμφωνίας είναι το πιθανότερο η διακοπή των εργασιών και οι ποινικές ευθύνες που απορρέουν . Επίσης οι σκέψεις για την BATNA της άλλης πλευράς βοηθούν στην καλύτερη προετοιμασία για την διαπραγμάτευση αλλά και για το αποτέλεσμα.

2.2 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Στην αναφορά που γίνεται για την διαδικασία αλλά και τα κριτήρια που πρέπει να ισχύσουν κατά την διαδικασία μίας διαπραγμάτευσης δεν θα πρέπει να αγνοηθούν και οι εξωτερικές συνθήκες οι οποίες καθορίζουν και την μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί αλλά και επηρεάζουν την σκέψη και τις αποφάσεις των διαπραγματευόμενων.

Οι εξωτερικές συνθήκες μπορούν να αναφέρονται σε δεδομένα πολιτικά, οικονομικά, νομοθετικά, παραδοσιακά, τεχνολογικά, χρονικά, συμπληρωματικά.

Καθίσταται σαφές ότι οι πολιτικές συνθήκες είναι αυτές που μπορούν να επιβαρύνουν μια κατάσταση που αναφέρεται σε εργατικά ζητήματα διότι μπορεί να διαμορφώσει ένα επίπεδο απαιτήσεων και ένα βαθμό επιβάρυνσης των ζητημάτων . Η ύπαρξη άτυπων σχέσεων συμμαχιών, συνεργασιών αλλά και εξαρτήσεων μπορεί επίσης να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των μέσων δύναμης που θα χρησιμοποιηθούν .

Επίσης οι πολιτικές συνθήκες διαμορφώνουν ιδεολογικούς προσανατολισμούς και αξίες αλλά και τρόπους λήψεως αποφάσεων οπότε τελικά διαμορφώνουν το κλίμα μέσα στο οποίο θα κινηθεί η διαπραγματευτική διαδικασία.



Πολλές φορές οι πολιτικοί συνδέουν το πολιτικό τους μέλλον με τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις της αγοράς αλλά και διαμορφώνουν σχέδια διασώσεως για επιχειρήσεις με σκοπό να αποφύγουν μαζικές απολύσεις.

Η σύνταξη προϋπολογισμού λιτότητας, τα φθίνοντα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας θέτουν σε εφαρμογή ριζοσπαστικά προγράμματα περικοπής κοινωνικών επιδομάτων και έτσι τα παλαιού τύπου κοινωνικά μοντέλα καταδικάζονται σε απόρριψη πυροδοτώντας κοινωνική αναστάτωση που πλήγτει πολύ συχνά και άμεσα τον κατασκευαστικό κλάδο .

Οι οικονομικές συνθήκες καθορίζουν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων αλλά και την κατάσταση στην αγορά εργασίας. Ειδικά σε ένα ευμετάβλητο χώρο όπως είναι ο χώρος των κατασκευών η αγορά εργασίας αλλάζει δραματικά με αποτέλεσμα η ανεργία να αυξάνεται κατακόρυφα και τα προβλήματα που δημιουργούνται να μην επιδέχονται πολλές αποδεκτές λύσεις. Ο κλάδος πολύ συχνά περνάει περιόδους απολύσεων οπότε η όξυνση και της στάσης των εργαζομένων είναι μία συνέπεια που δεν μπορεί αποφευχθεί.

Επίσης οι πολιτικές συνθήκες σε συνδυασμό με την επικρατούσα οικονομική κατάσταση επιδρά στην πρόθεση για την δημιουργία νέων έργων αλλά και διεύρυνση των αγορών είτε με μεγάλα έργα στην επαρχία είτε σε νέες αγορές του εξωτερικού σαν αποτέλεσμα της εξωτερικής πολιτικής που προωθεί επενδυτικές πολιτικές.

«Το Δημόσιο δεν έχει χρήματα και δεν μπορούν να γίνουν έργα» είναι η ανακοίνωση επισήμων φορέων σε μια προσπάθεια να καθησυχάσει και να προετοιμάσει την κοινή γνώμη για ενδεχόμενες πτωχεύσεις κατασκευαστικών εταιρειών. Για εκείνες τις εταιρείες που έχουν πρόβλημα ταμειακών ροών τα πράγματα γίνονται ιδιαίτερα δύσκολα διότι βρίσκονται σε ιδιότυπη αλληλεξάρτηση από τις τράπεζες. Οι τραπεζίτες αφενός δεν θέλουν να τους δώσουν περισσότερα , φοβούμενοι ότι θα τα χάσουν και από την άλλη υποχρεούνται να τους χρηματοδοτήσουν προκειμένου να μη διαγράψουν τα δάνεια που τους έχουν κατά καιρούς χορηγήσει.

Πολύ συχνά βλέπουμε σε περιόδους που απειλείται ο ρυθμός οικονομικής ανάκαμψης να χάνονται θέσεις εργασίας ενώ οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθειες να διατηρηθούν στην ζωή επιδιώκοντας να συνάψουν συμφωνίες με τα σωματεία των εργαζομένων



Τα νομοθετικά δεδομένα διαμορφώνουν το τυπικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί μία διαδικασία αλλά και επιτρέπουν την εκδήλωση φαινομένων διαφωνιών .

Το εργατικό δίκαιο καθορίζει τις υποχρεώσεις του εργοδότη απέναντι στον εργαζόμενο και οποιαδήποτε καταπάτηση του μπορεί να πυροδοτήσει διαφωνίες και αντιδράσεις με απεργίες , στάσεις και άλλες ενέργειες.

Η εξαγγελία μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων που αφορούν τα υγειονομικά ασφαλιστικά συστήματα, τα συνταξιοδοτικά και εν γένει η διαμόρφωση και εδραιώση του κράτους προνοίας δημιουργούν συνθήκες ισορροπίας στην κοινωνία και ένα ομαλό εργασιακό κλίμα. Νομοθετήματα επίσης μπορούν να ευνοήσουν την υιοθέτηση μίας ενέλικτης στρατηγικής στην αγορά εργασίας.

Είναι πολύ πρόσφατες οι εξελίξεις που εκπορεύτηκαν από την εφαρμογή του νόμου για τις τεχνικές εταιρείες ο οποίος οδήγησε σε κύμα συγχωνεύσεων με σκοπό να δημιουργηθούν σχήματα που θα εκπληρούσαν τις απαιτήσεις για την ένταξη στους νέους κλάδους κατάταξης.

Μέσα από τον νέο αυτό νόμο επιχειρήθηκαν να δοθούν :

Θεσμικά κίνητρα

Φορολογικά κίνητρα

Αναπτυξιακά κίνητρα

Ορισμένοι κατασκευαστές επέλεξαν να κάνουν συγχωνεύσεις πλασματικές , απέκτησαν δηλαδή εταιρείες που δεν προσέθεταν παραγωγικό δυναμικό στην υπάρχουσα τεχνική εταιρεία αλλά απλώς εκπλήρωναν κατά τον τύπο και όχι κατά την ουσία τις προϋποθέσεις για την απόκτηση του πτυχίου της ανώτατης τάξης (Z'). Άλλοι επέλεξαν την λύση πραγματικών επιχειρηματικών συγχωνεύσεων αλλά με την πάροδο του χρόνου αποδείχθηκε ότι έγιναν λανθασμένες επιλογές. Την σημερινή χρονική στιγμή που η συγκυρία για τα δημόσια έργα είναι αρνητική οι αδυναμίες των εταιρειών έρχονται πλέον στο προσκήνιο και μάλιστα μεγενθυμένα .



Επιπρόσθετα στην δύσκολη αυτή στιγμή έρχεται η εφαρμογή ενός νέου νόμου για την ανάθεση των δημοσίων έργων που δημιουργεί προβληματισμούς αλλά και οι καθυστερήσεις γύρω από την εξέλιξη των αυτοχρηματοδοτούμενων έργων έχουν εντείνει τα προβλήματα, τις απολύσεις που αποτελούν καθημερινή πραγματικότητα και κατά συνέπεια την ένταση των εργασιακών σχέσεων και τις αντιδράσεις των σωματείων. Καθημερινά οι επισχέσεις εργασίας αναφέρονται στο τύπο και οι εκκλήσεις των εργαζομένων προς την πολιτική ηγεσία για μεσολάβηση στις διαπραγματεύσεις με την εργοδοσία είναι συνεχείς και έντονες.

Η παράδοση δημιουργεί εκείνο το προηγούμενο ώστε να γίνεται συσχετισμός αλλά και να επηρεάζονται οι αντιδράσεις των διαπραγματευόμενων με βάση την ανάλυση που έχει προκύψει σε παρόμοιες περιπτώσεις στο παρελθόν. Έτσι πολύ συχνά οι εργαζόμενοι ιδιαίτερα στα μεγάλα έργα γνωρίζοντας τις χρονικές στιγμές που η εξέλιξη ενός έργου γίνεται κρίσιμη επιδιώκουν να παρέμβουν και να διαπραγματευτούν για οικονομικές απολαβές, για διασφάλιση των θέσεων εργασίας αλλά και υποσχέσεις για μελλοντική απασχόληση.

Οι τεχνολογικές συνθήκες λειτουργούν σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες συνθήκες και διαμορφώνουν και αυτές τα ευνοϊκά κριτήρια για μία ομαλή διαδικασία.

Οι χρονικές συνθήκες δίνουν απάντηση σε δύο βασικά ερωτήματα και αυτά είναι :

- καταλληλότητα της χρονικής στιγμής για την ανάπτυξη μίας διαφωνίας
- χρονικά όρια και αντοχή στις επιδράσεις μίας ρήξης / διαφωνίας.

Οι συμπληρωματικές συνθήκες είναι εκείνες οι συνθήκες που μπορούν να επιδράσουν στην εξέλιξη μίας συναλλακτικής διαδικασίας κατά οιονδήποτε τρόπο.

Η παράθεση όλων των παραπάνω κάνει σαφές ότι όλες οι συνθήκες εμπλέκονται ασυναίσθητα στον κατασκευαστικό χώρο όποτε πρέπει σε συνθήκες διαπραγμάτευσης να εξετάζονται αλλά και να λαμβάνονται υπ' όψιν στην ερμηνεία των θέσεων και των προτάσεων.



2.3 OI TROPOI ANTIMETOPISHS

Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων έχουν κατηγοριοποιηθεί και κωδικοποιηθεί με χαρακτηρισμούς συνθηκών ως κατάλληλες και ακατάλληλες για εφαρμογή του συγκεκριμένου τύπου. Αυτά τα επονομαζόμενα ως conflict styles είναι :

Ενσωμάτωση , παραχώρηση, επιβολή, αποφυγή, συμβιβασμός.

Η ενσωμάτωση ως τρόπος χειρισμού είναι κατάλληλος όταν τα θέματα που έχει κάποιος να χειρισθεί είναι πολύπλοκα, είναι απαραίτητη η σύνθεση περισσότερων ιδεών, υπάρχει αρκετός χρόνος για διαδικασία διευθέτησης του προβλήματος.

Η παραχώρηση είναι κατάλληλη όταν κάποιος πιστεύει ότι μπορεί να κάνει λάθος, ότι το θέμα είναι περισσότερο σημαντικό για την άλλη παράταξη, θέλει να παραχωρήσει ωφέλεια στην άλλη παράταξη ως αντάλλαγμα για μελλοντικά αναμενόμενη ωφέλεια, διαπραγματεύεται από θέση αδυναμίας, είναι σημαντική η διατήρηση της σχέσης.

Η επιβολή όταν το θέμα είναι τετριμένο, απαιτείται γρήγορη απόφαση, εφαρμόζονται μη δημοφιλείς ενέργειες, πρέπει να εξουδετερωθούν δογματικά άτομα, αν αποφάσιζε η άλλη πλευρά τότε θα δημιουργούσε πρόβλημα, οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις για να συμβάλλουν στην ποιότητα των αποφάσεων, το θέμα είναι σημαντικό.

Η αποφυγή όταν το θέμα είναι τετριμένο, οι πιθανές απώλειες σε περίπτωση έκφρασης αντίθεσης προς την άλλη πλευρά υπερκαλύπτουν τα οφέλη από την επίλυση του προβλήματος, χρειάζεται μία περίοδος ηρεμίας – ψυχραιμίας.

Ο συμβιβασμός όταν οι στόχοι της κάθε παράταξης δεν παρουσιάζουν επικαλύψεις με τους στόχους της άλλης, οι παρατάξεις είναι το ίδιο ισχυρές, δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση, ο τρόπος της ενσωμάτωσης ή της επιβολής δεν είναι επιτυχής, χρειάζεται μία προσωρινή λύση σε ένα σύνθετο πρόβλημα.

Καταλαβαίνουμε ότι επειδή ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί συμφωνία και ή να υπάρξει κάποιο αποτέλεσμα ώστε να υπάρξει πρόοδος των εργασιών ή απεγκλωβισμός της κατάστασης γίνεται ένας συνδυασμός προσεγγίσεων , ο οποίος περιλαμβάνει διαφορετική σύνθεση των τρόπων χειρισμού των συγκρούσεων ανάλογα με την περίπτωση και τις θέσεις των διαπραγματευόμενων.



2.4 ΟΙ ΡΟΛΟΙ

Η πλευρά του project management βλέπει πάντοτε την διεύθυνση του εργοταξίου στον ρόλο του γονέα διότι πέραν της εξουσιαστικής συμπεριφοράς που επιδεικνύει έχει και τον ρόλο της περαιώσης ενός έργου οπότε για να επιτύχει τους στόχους του χρησιμοποιεί την παραπλάνηση, την απειλή και άλλες γονικές μεθόδους με σκοπό να επανέλθει στην πρότερη ήρεμη κατάσταση του. Αντίστοιχα τα σωματεία εκφράζονται μέσα από τον ρόλο του παιδιού διότι εκδηλώνουν τις σκέψεις, τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις τους μέσα από μία πρωτογενή αντίδραση.

Στις επιχειρηματικές διαφωνίες οι ρόλοι είναι γονέα και ενηλίκου και τους αναλαμβάνουν και οι δύο ενδιαφερόμενοι με τον ρόλο του ενηλίκου να ανήκει σε εκείνον που συγκροτημένα επικοινωνεί με αιτιολογήσεις, συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και συζητά με βάση τα γεγονότα που προκύπτουν από τις πληροφορίες.

Σε κάθε διαπραγμάτευση πρέπει να υπάρχει η έννοια της ανταλλαγής και η επιδιώξη να λάβει κανείς όσα επιδιώκει αλλά και η άλλη πλευρά να λάβει επίσης ένα μέρος από αυτά που επιδιώκει. Φυσικά η επίλυση του ζητήματος που έχει ανακύψει προς διαπραγμάτευση μπορεί να επιδιωχθεί να προκύψει με την χρήση κάθε δυνατού μέσου όπως ενός ατόμου με ευφράδεια και λεκτική ετοιμότητα, με δυνατότητα εφαρμογής τακτικής, με τρόπο που εμπεριέχει απειλές και οτιδήποτε άλλο που μπορεί να θεωρηθεί ότι μπορεί να προσφέρει στην επίτευξη τους στόχου.

2.5 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως θα διαφανεί και παρακάτω στις περιγραφές των διαφόρων συμβάντων υπάρχει ένα άκρο το οποίο πρέπει να αποφευχθεί, δηλαδή η διαπραγμάτευση εφόσον έχει ένα στόχο δεν πρέπει ποτέ να θεωρηθεί σαν ένας αγώνας με έναν νικητή, η αίσθηση της κυριαρχίας θα πρέπει να αποτρέπεται, η ποσοτική μείωση της άλλης πλευράς θα πρέπει να απορρίπτεται, η αποκόμιση οφέλους χωρίς αντάλλαγμα είναι σχεδόν αδύνατη και η χρήση μπλόφας ή τεχνασμάτων θα πρέπει να αποκλείεται.



Η επιθετικότητα που πολλές φορές εμφανίζουν κάποια στελέχη και ειδικότερα αυτά με μεγάλη εμπειρία πρέπει να εξαλείφεται από την αρχή διότι η επίμονη χρήση της μπορεί να κουράσει και να οδηγήσει σε υποχωρητική στάση . Ιδιαίτερα στις επιχειρηματικού τύπου διαπραγματεύσεις όπου τα στελέχη που εμφανίζονται είναι συνήθως πολύχρονης εμπειρίας σε εργοτάξια και θεωρούν ότι η επιθετική συμπεριφορά θα λειτουργήσει προς όφελος τους ειδικότερα αν απέναντι τους έχουν άτομα νεαρότερα ή σε κατώτερη θέση οργανωτικά. Την ίδια επιθετικότητα εμφανίζουν φορές και οι διοικήσεις σωματείων χρησιμοποιώντας το σαν τέχνασμα αλλά η επιμονή και η ελεγχόμενα ήπια στάση του έτερου πρωταγωνιστή μπορεί να τους καταδείξει ότι μόνο μια δίκαιη διαπραγμάτευση θα φέρει κάποια αποτελέσματα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΤΑ ΠΑΡΑΛΕΙΓΜΑΤΑ**3.1 ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ****ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ 1****Η ιστορία :**

Εταιρεία που βρίσκεται σε μία από τις πρώτες θέσεις των μεγάλων κατασκευαστικών ομίλων κατασκευάζει ένα από τα μεγαλύτερα στάδια στην περιοχή των Αθηνών. Η εταιρεία δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό όπου η εκδήλωση πολεμικής σύρραξης μεταξύ δύο κρατών φέρνει διακοπή των συμβάσεων της και αναστολή των πληρωμών.

Δημιουργείται οικονομική δυσχέρεια, με την παρέμβαση των τραπεζών οι οποίες επιθυμούν να διασφαλίσουν τα χρήματα με τα οποία έχουν δανείσει τον όμιλο εισπράττουν όλες τις πιστοποιήσεις των έργων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι στο εργοτάξιο να παραμείνουν απλήρωτοι για αρκετό χρονικό διάστημα. Σαν αποτέλεσμα γίνονται στάσεις εργασίας στο εργοτάξιο και η κατάσταση επιδεινώνεται γιατί το έργο καθυστερεί και τα προβλήματα συσσωρεύονται.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλούς κλάδους της οικονομικής ζωής και έχει την φήμη πανίσχυρου οικονομικά ομίλου.

Η χρονολογία :

Αρχές της δεκαετίας του 1980

Οι πρωταγωνιστές :

Τα σωματεία των εργαζομένων τα οποία λόγω και της έντονης πολιτικοποίησης της εποχής αλλά και λόγω του ότι το έργο εκτελείται στην Αθήνα, πολύ κοντά στα κέντρα εξουσίας βρίσκονταν σε πολύ

ισχυροποιημένη θέση με αποτέλεσμα να είναι σκληροί διαπραγματευτές και ουσιαστικά να μη θέλουν να συμμετάσχουν σε κανένα «παιχνίδι» διαπραγμάτευσης και η εργοδοσία, η οποία βρίσκεται αποδυναμωμένη και σε μία πραγματικά δύσκολη κατάσταση που αφορά και το σύνολο των επιχειρήσεων που διέθετε, να υφίσταται πιέσεις παντός είδους για όλα τα ζητήματα που ήταν ανοιχτά αλλά και για την διευθέτηση του συγκεκριμένου ζητήματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία είχε πάντοτε πολύ καλή φήμη για την μεταχείριση των εργαζομένων της και λόγω της μεγάλης ανάπτυξής της και στο εξωτερικό και σε τομείς πέραν των κατασκευών είχε στελέχη με γνώσεις και εμπειρία σε διευθετήσεις ζητημάτων.

H αντιμετώπιση :

Η διεύθυνση του εργοταξίου κάνει συνεχείς επαφές με τα σωματεία αλλά αδυνατεί να φθάσει σε ένα αποτέλεσμα και οι στάσεις εξελίσσονται σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων η εργοταξιακή διεύθυνση δεν μπορεί να προσφέρει ούτε καν εγγυήσεις για τις εξελίξεις. Δημιουργείται ισχυρός πυρήνας που επιθυμεί να φθάσει τις εξελίξεις στην απόλυτη ρήξη και δεν δέχεται πλέον ούτε την διαπραγμάτευση . Η κατάσταση γίνεται έκρυθμη και η εταιρεία κινδυνεύει να κηρυχθεί έκπτωτη από το έργο.

Στον χώρο των διαπραγματεύσεων εμφανίζεται η εργοδοσία μέλος της οποίας αναλαμβάνει και την διεύθυνση του εργοταξίου. Δηλώνει ότι αντιλαμβάνεται τον λόγο των κινητοποιήσεων , εξηγεί την κατάσταση της εταιρείας και κάνει σαφές στα μέλη των σωματείων τον κίνδυνο που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο έργο το οποίο μέχρι τότε ήταν επικερδές. Τοποθετεί χρονικά όρια, όχι πολύ μακρινά , για την διευθέτηση του οικονομικού ζητήματος και αναλύει τον τρόπο που θα επιλυθεί έχοντας και την υποστηρικτική παρουσία του κυρίου του έργου που είναι δημόσιος φορέας. Προσφέροντας όλα τα παραπάνω ζητάει από τους εργαζόμενους να επιστρέψουν και να συνεχίσουν τις εργασίες τους βιοηθώντας την εταιρεία να αντεπεξέλθει στις συμβατικές τις υποχρεώσεις. Ωα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα εργοτάξια απασχολούν και 1.000 άτομα διαφόρων ειδικοτήτων από απλούς εργάτες μέχρι μηχανικούς με πολύχρονη εμπειρία καθώς και υπάρχουν εργασιακές σχέσεις από εργαζόμενους με ημερομίσθιο μέχρι υπεργολαβικές συμβάσεις υψηλών ποσών.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι τα συμφέροντα είναι πολλά και διαφορετικά υπάρχουν εργαζόμενοι , οι οποίοι θα χάσουν τους μισθούς κάποιων εβδομάδων και υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες κινδύνευαν με καταστροφή. Εμφανίστηκε λοιπόν η τάση κάποιοι να αποφασίσουν αμέσως την επιστροφή στην εργασία γιατί ήταν η καλύτερη εξασφάλιση για να μπορέσουν να πάρουν με κάποιο τρόπο στο άμεσο μέλλον έστω και ένα μέρος των χρημάτων τους ενώ άλλοι επέμειναν στην συνέχιση των κινητοποιήσεων και μάλιστα με βαθμιαία αύξηση της έντασης.

To αποτέλεσμα :

Σταδιακά οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στις εργασίες τους και το εργοτάξιο επέστρεψε στην ομαλή λειτουργία του. Η εταιρεία κατάφερε προσωρινά να εισπράξει κάποιες πιστοποιήσεις έναντι των τραπεζών και αποπλήρωσε τις οφειλές τις στους εργαζόμενους.

Σε όλη την διάρκεια των εξελίξεων παρέμεινε στην διεύθυνση του εργοταξίου άτομο προερχόμενο από τους ιδιοκτήτες της εταιρείας.

Η ίδια η εταιρεία φυσικά δεν κατάφερε να επιβιώσει αλλά χρεοκόπησε μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα χωρίς βέβαια να σχετίζεται αυτό το γεγονός με την προαναφερθείσα ιστορία.

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ 2

Η ιστορία :

Κατασκευαστική εταιρεία που είναι κάτοχος του πτυχίου της ανώτατης τάξης , το οποίο και ερμηνεύεται σε οικονομικά μεγέθη (κύκλο εργασιών, κέρδη προ φόρων, ιδιοκτησία μηχανολογικού εξοπλισμού) σε εμπειρία στην κατασκευή μεγάλων έργων και σε απασχόληση εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού κατασκευάζει θερμοηλεκτρική μονάδα σε παραμεθόριο περιοχή , η οποία μαστίζεται από ανεργία, αυτή αλλά και οι γειτονικές της πόλεις, και ένας από τους βασικούς παράγοντες που προσφέρουν εργασία αλλά και ενισχύουν την οικονομία της περιοχής είναι η κατασκευή και μετέπειτα η απασχόληση των κατοίκων στις θερμοηλεκτρικές μονάδες.



Αξίζει να σημειωθεί ότι η κατασκευή της συγκεκριμένης μονάδας της Δ. Ε. Η εξαγγέλθηκε με πολλές τυμπανοκρουσίες από την πολιτική ηγεσία για ενίσχυση της περιοχής, για προσφορά πολλών θέσεων εργασίας και θεωρήθηκε η απαρχή μίας νέας οικονομικής άνθισης για την περιοχή με άλλα έργα που θα ακολουθούσαν την μονάδα.

Στην περιοχή επίσης χωρίς να είναι αυτό αναγνωρισμένο υπέβοσκε μειονοτικό πρόβλημα το οποίο οι πολιτικοί παράγοντες γνώριζαν και φρόντιζαν να εκμεταλλευτούν αναλόγως για καθαρά ψηφοθηρικούς λόγους.

Παράλληλα η εταιρεία ανέλαβε μέσα από μειοδοτικό διαγωνισμό την κατασκευή ενός άλλου γειτονικού έργου (διαφορετικής κατασκευαστικής φύσεως από την θερμοηλεκτρική μονάδα και από άλλη υπηρεσία του δημοσίου) το οποίο όμως σχετίζόταν με την μονάδα και συγκεκριμένα ήταν απαραίτητο για την λειτουργία της μακροπρόθεσμα.

Η χρονική διάρκεια των εργασιών ήταν 50 ημερολογιακοί μήνες με ενδιάμεσες τμηματικές προθεσμίες. Όταν η πρόοδος των εργασιών κάλυψε τα 2/3 του έργου γεγονός που σήμαινε την ολοκλήρωση σημαντικών τμημάτων του έργου ,σύμφωνα με τους συμβατικούς χρόνους για την αποπεράτωση των εργασιών, το σωματείο των εργαζομένων άρχισε στάσεις και αποχές από συγκεκριμένες κρίσιμες εργασίες και στην συνέχεια σαν κλιμάκωση των ενεργειών απέκλεισε την μοναδική πρόσβαση στο εργοτάξιο με αποτέλεσμα να μπλοκάρει όλη την εξέλιξη του έργου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία εκτελούσε το τμήμα των έργων πολιτικού μηχανικού σαν υπεργολάβος του αναδόχου , ο οποίος ήταν consortium που αποτελείτο από Έλληνες, Γερμανούς και Ρώσους οπότε στον χώρο του εργοταξίου βρίσκονταν διάφορα συνεργεία και υπεργολάβοι που παρεμποδίζονταν και αυτοί να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους. Οι χρηματικές απώλειες ήταν τρομακτικές και οι κίνδυνοι για μη έγκαιρη περαιώση ήταν πολύ μεγάλοι με αντίκτυπο σε όλα τα μέλη του consortium . Επίσης η έγκαιρη παράδοση της μονάδας, η οποία χρειάζεται δοκιμαστική λειτουργία τουλάχιστον 5 μηνών , αποτελούσε πολιτική δέσμευση διότι ήταν απαραίτητη η συνεισφορά της στον ενεργειακό χάρτη της χώρας. Η Ελλάδα δανειζόταν ρεύμα από την Ιταλία με ασύμφορους οικονομικούς όρους και έπρεπε η σύμβαση να λήξει μετά την είσοδο της νέας μονάδας στην παραγωγή ρεύματος.



Την κατάσταση επιδεινώνουν οι κακές καιρικές συνθήκες στην περιοχή οι θερμοκρασίες πέφτουν πολλούς βαθμούς κάτω από το μηδέν για τουλάχιστον 2 μήνες και το χιόνι κρατάει για 1 μήνα δημιουργώντας συνθήκες που δεν επιτρέπουν οποιαδήποτε μορφή εργασίας .Είναι ενδιαφέρων να αναφερθεί ότι το σωματείο των εργαζομένων είχε σαν κύριο αίτημα να μην γίνουν απολύτεις , λόγω της ολοκλήρωσης σημαντικών τμημάτων του έργου, εάν επρόκειτο να γίνουν κάποιες αναγκαστικά τότε οι εργαζόμενοι αυτοί να επαναπροσληφθούν στο νέο γειτονικό έργο και με το πέρας των εργασιών στην μονάδα όλοι οι εργαζόμενοι να απασχοληθούν στο νέο έργο . Επίσης επειδή η εταιρεία είχε κάποιο τμήμα του έργου που έκρινε συμφερότερο να δώσει σε υπεργολαβία το σωματείο ζητούσε ο υπεργολάβος να προσλάβει το προσωπικό της εταιρείας που πλεόναζε. Ή α πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι οι απασχολούμενοι στο εργοτάξιο συνολικά από όλες τις εταιρείες ανέρχονταν σε 2.500 άτομα και από αυτούς οι 1.200 είχαν εργασιακή σχέση με την κατασκευαστική εταιρεία.

Η χρονολογία :

1998 - 2001

Οι πρωταγωνιστές:

Το σωματείο των εργαζομένων στα έργα πολιτικού μηχανικού, το οποίο δημιουργήθηκε από άτομα χωρίς προηγούμενη συνδικαλιστική εμπειρία και περισσότερο κάτω από το βάρος της παράδοσης (σε όλα τα μεγάλα έργα δημιουργούνται πάντα σωματεία) αλλά και την υποστήριξη κάποιων πολιτικών φορέων. Επιπροσθέτως υπήρχαν πολλοί εργαζόμενοι εξειδικευμένοι οι οποίοι κατείχαν μέχρι και θέσεις εργοδηγών ,δεν ήταν εγγεγραμμένοι στο σωματείο και επηρέαζαν κάποια άτομα που ήταν η ομάδα τους. Η διεύθυνση του εργοταξίου , η οποία ήταν πολύ έμπειρη στην διαχείριση τέτοιων καταστάσεων αλλά ακολουθούσε και μία τακτική συναίνεσης και ευελιξίας. Τα μέλη του consortium, ο κύριος του έργου, όπως και οι εργαζόμενοι σε άλλα τμήματα του έργου διότι οι ημέρες αποκλεισμού ήταν πολλές και χάνονταν ημερομίσθια μεγάλου αριθμού, όλοι αυτοί βέβαια σε ρόλο δευτεραγωνιστή οι οποίοι και ασκούσαν πιέσεις προς όλες τις κατευθύνσεις για να αποφύγουν τις επιπτώσεις.



Η αντιμετώπιση :

Η εταιρεία προσπάθησε να έρθει σε συζητήσεις με το σωματείο και να αναστεύει τις κινητοποιήσεις ώστε να κερδίσει χρόνο αλλά και να κατευνάσει τις εντάσεις , οι οποίες είχαν δημιουργήσει στον ανάδοχο που ήταν και ο εργοδότης της έντονη ανησυχία και δυσαρέσκεια λόγω του κινδύνου στον οποίο τον εξέθεταν. Το ίδιο προσπάθησαν να κάνουν και τα σωματεία άλλων εργαζομένων ,διότι βρίσκονταν σε δυσχερή θέση λόγω της διακοπής των αμοιβών τους λόγω αδυναμίας προσεγγίσεως του εργοταξίου. Το σωματείο των έργων πολιτικού μηχανικού όμως ήταν ανένδοτο σε οποιαδήποτε επικοινωνία.

Θα πρέπει να παραθέσουμε εδώ τις πολιτικές πιέσεις που υπέστην η εταιρεία για να επιλύσει τα θέματα και να σταματήσει η αναταραχή . η οποία είχε περάσει σε κοινωνικό επίπεδο δεδομένου ότι όπως προαναφέρθηκε η κατασκευή του εν λόγω έργου είχε λάβει διαστάσεις κοινωνικού χαρακτήρα. Επίσης δίνονταν προφανώς πολιτικές υποσχέσεις από βουλευτές του νομού ότι το θέμα θα τακτοποιηθεί με κεντρική παρέμβαση όποτε το σωματείο αισθάνθηκε ισχυρό και χωρίς καμία πρόθεση διαπραγμάτευσης. Τελικά ο χρόνος που περνούσε δημιούργησε οικονομικά προβλήματα στους πιο αδύναμους και άρχισαν να ασκούνται πιέσεις προς την διοίκηση του σωματείου να αρχίσει κάποιο διάλογο. Ο διάλογος ξεκίνησε με την διεύθυνση του εργοταξίου , η οποία πάντοτε είχε μία ήπια πολιτική απέναντι στους εργαζόμενους και στην πορεία συμμετείχε και ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας.

Στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στην εργασία τους αλλά αρνούνταν να δουλέψουν σε υπερωριακή απασχόληση. Η διάρκεια των διαπραγματεύσεων μέχρι την τελική διευθέτηση διήρκεσε 1 μήνα μέσα στον οποίο γίνονταν συζητήσεις και με τα δύο μέρη αλλά και συνελεύσεις του σωματείου για να παίρνονται αποφάσεις και να δίνονται εξουσιοδοτήσεις. Στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων συμμετείχαν πολλές φορές και μέλη του αναδόχου αλλά και του κυρίου του έργου που ήταν φορέας του δημοσίου με σκοπό να επιβεβαιώσουν στοιχεία που δίνονταν από την πλευρά της εταιρείας είτε οικονομικά είτε χρονικά.



To αποτέλεσμα:

Η εταιρεία έδωσε εγγυήσεις ότι θα κρατήσει τον μεγαλύτερο αριθμό των εργαζομένων αλλά ζήτησε από το σωματείο να αποφασίσουν αυτοί ποιοι από τους εργαζόμενους έχουν δυνατότητα εξεύρεσης άλλης εργασίας ή δεν έχουν άμεσες υποχρεώσεις και μπορούν να αντεπεξέλθουν ώστε να αποχωρήσουν άμεσα.

Προσπάθησε να υποδείξει και να πιέσει τον υπεργολάβο της να προσλάβει κάποιους από αυτούς, το οποίο και έγινε. Δεν δεσμεύτηκε για προσλήψεις στο νέο έργο μιας και η έναρξη του δεν ήταν σαφώς ορισμένη χρονικά και το έργο ήταν ειδικό από πλευράς κατασκευής όποτε απαιτούσε εν μέρει και εξειδικευμένο προσωπικό.

Επώθηκαν γενικόλογα κάποιες δυνατότητες για απασχόληση στο νέο έργο κάποιων συγκεκριμένων ατόμων.

Μετά από αρκετό χρονικό διάστημα πέραν των 3 μηνών άρχισαν απολύσεις δεδομένου ότι το έργο δεν μπορούσε να αντέξει οικονομικά τον υπεράριθμους εργαζόμενους. Έγινε απόπειρα νέων κινητοποιήσεων αλλά βρήκαν πλέον την άρνηση των εργαζομένων, το σωματείο είχε διασπασθεί και πολλοί ήθελαν να τελειώσουν ομαλά την εργασία τους και να γνωρίζουν πότε θα έπρεπε να αναζητήσουν νέα εργασία.



3.2 ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ 3 :

Η ιστορία:

Τεχνική εταιρεία κατασκευάζει σήραγγα σε περιοχή 150 χλμ. Βορειοδυτικά της Αθήνας. Οι εργασίες βρίσκονται στο αρχικό στάδιο εκσκαφών στον περιβάλλοντα χώρο και όχι στα έργα της σήραγγας που είναι το κύριο αντικείμενο της σύμβασης.

Η εταιρεία διαθέτει δικό της στόλο φορτηγών για την μεταφορά και εναπόθεση των προϊόντων εκσκαφής αλλά επειδή είναι μικρά χρησιμοποιούνται μόνο για τις κοντινές διαδρομές αλλά και λόγω του εξαιρετικού όγκου των χωματισμών απαιτούνται και πρόσθετα οχήματα τα οποία ενοικιάζονται από τους ιδιοκτήτες τους , και λειτουργούν με υπεργολαβική σύμβαση και εκτελούν και τα μακρινά και τα κοντινά δρομολόγια. Οι τόποι απόθεσης των προϊόντων εκσκαφής είναι δύο ένας μακρινός και ένας κοντινός και όπως είναι επόμενο ο κοντινός είναι φθηνότερος από τον μακρινό. Η εταιρεία διαθέτει αποδοτικότερη τιμή για την μακρινότερη τιμή από ότι για την κοντινότερη και οι υπεργολάβοι διαθέτουν μεγαλύτερη τιμή για τα κοντινά από ότι για τα κοντινά δρομολόγια.

Οι ιδιοκτήτες των επί ενοικίω οχημάτων αποφασίζουν ότι επιθυμούν αύξηση των κομίστρων την οποία δηλώνουν στην διεύθυνση του εργοταξίου η οποία και την βρίσκει ασύμφορη . Γίνεται πρόταση για μικρή ποσοστιαία αύξηση του κομίστρου , το οποίο πρέπει να σημειωθεί ότι έχει μονάδα μέτρησης το κυβοχιλιόμετρο, αλλά δεν γίνεται αποδεκτή από τους υπεργολάβους. Η διεύθυνση του εργοταξίου έχει την φήμη δύσκολης στα οικονομικά ζητήματα για τον λόγο αυτό καλείται άτομο από την διοίκηση της εταιρείας για να διαπραγματευτεί με τους υπεργολάβους.

Οι ιδιοκτήτες των φορτηγών στην προσπάθεια να πιέσουν την εξέλιξη της κατάστασης μετά την πρώτη εβδομάδα απέκλεισαν την έξοδο του εργοταξίου και δεν επέτρεπαν στα φορτηγά της εταιρείας να εκτελούν την αποκομιδή των προϊόντων εκσκαφής.



H χρονολογία :

Τέλος της δεκαετίας του 1970.

Oι πρωταγωνιστές :

Οι ιδιοκτήτες των φορτηγών, οι οποίοι δεν ήταν οργανωμένοι σε σωματείο αλλά ενώθηκαν υπό το κοινό συμφέρον. Επομένως καταλαβαίνουμε ότι ανάμεσα τους βρίσκονταν διάφοροι χαρακτήρες οι οποίοι αντιδρούσαν με διαφορετικούς τρόπους στην προσπάθεια εξεύρεσης λύσης. Κυρίως όμως υπήρχε ένταση και επιθετικότητα.

Η διεύθυνση του εργοταξίου η οποία απαρτίζοταν από άτομα που δεν παρουσίαζαν ιδιαίτερη ευελιξία στην αντιμετώπιση διαφωνών, είχαν πολύχρονη εμπειρία στην κατασκευή έργων και για αυτό τον λόγο διέθεταν μία αλαζονεία απέναντι στην άλλη πλευρά.

Το μέλος της διοίκησης της εταιρείας ήταν νέος σε ηλικία διέθετε την δύναμη να μπορεί να διευθετήσει το ζήτημα αλλά και έφερνε έναν ανανεωτικό αέρα σε σχέση με την διεύθυνση του εργοταξίου.

H αντιμετώπιση :

Οι συναλλακτικές διαδικασίες διήρκεσαν περισσότερο από δύο εβδομάδες. Σε αυτή την διάρκεια συνεχίζονταν οι εργασίες προετοιμασίας του μετώπου έναρξης της κατασκευής της σήραγγας.

Οι απαιτήσεις των ιδιοκτητών φορτηγών για την ποσοστιαία αύξηση του κομίστρου ξεκίνησαν από πολύ υψηλά μεγέθη, τα οποία δεν ήταν δυνατόν να ικανοποιήσει η εταιρεία γιατί κρίθηκαν ασύμφορα. Εν τω μεταξύ η κατάσταση γινόταν δυσχερής διότι αυτή την χρονική στιγμή η εταιρεία τις μόνες εργασίες που πιστοποιούσε ήταν αυτές των εκσκαφών και της αποκομιδής των προϊόντων.



Τελικά η πρόταση διαμορφώθηκε από το μέλος της διοίκησης ,το οποίο διεξήγαγε πλέον τις διαπραγματεύσεις ,χωρίς την διεύθυνση του εργοταξίου και σε ένα περιβάλλον αμοιβαίας κατανόησης και με διάθεση συνεννόησης.

Η πρόταση ήταν μία αρκετά μεγάλη ποσοστιαία αύξηση του κοντινού κομίστρου και μία πολύ μικρή αύξηση του μακρινού κομίστρου. Η πρόταση έγινε ασμένως αποδεκτή από τους ιδιοκτήτες των φορτηγών διότι φάνηκε ότι αυτή ήταν η τελευταία διέξοδος προς επίλυση της διαφωνίας αλλά και διότι ο χρόνος που περνούσε ήταν χωρίς έσοδα για αυτούς αλλά και για την εταιρεία η οποία όμως προχωρούσε τις εργασίες για την έναρξη των εκσκαφών της σήραγγας.

To αποτέλεσμα :

Έπειτα από την αποδοχή της πρότασης και την διευθέτηση της διαφωνίας έγινε η επανέναρξη των εργασιών . Η εταιρεία άρχισε να προγραμματίζει τα δρομολόγια ώστε τα περισσότερα κοντινά δρομολόγια να τα εκτελούν τα ιδιόκτητα φορτηγά και τα μακρινά που της άφηναν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους να εκτελούνται από τα υπενοικιασμένα οχήματα. Αυτή η ενέργεια προκάλεσε τις αντιδράσεις των υπεργολάβων οι οποίοι θεώρησαν ότι εξαπατήθηκαν παρά το ότι δεν είχε αναφερθεί ποτέ η ανάγκη της ικανοποίησης και ελαχίστου αριθμού δρομολογίων κοντινών ώστε να διασφαλίζεται άλλο ποσοστό κέρδους.

Το μέλος της διοικήσεως που διεξήγαγε τις διαπραγματεύσεις επανήλθε και αντέδρασε στις κατηγορίες και εξήγησε ότι δεν έλαβε υπ' όψιν του θέματα ποσοστού κοντινά vs. μακρινών αλλά και διαμόρφωσε τα δρομολόγια με βάση το συμφερότερο για την εταιρεία.

Τελικά η υπόθεση έληξε διότι δεν υπήρχε περιθώριο νέων κινητοποιήσεων δεδομένου ότι η εταιρεία είχε πλέον προχωρήσει τις εργασίες για την σήραγγα και είχε αρχίσει να πιστοποιεί και να έχει έσοδα από αυτό το βασικό κονδύλιο του προϋπολογισμού του έργου.



ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ 4**H ιστορία :**

Εταιρεία A (πολυσχιδών ενδιαφερόντων) έχει αναλάβει ως μέλος διεθνούς κοινοπραξίας την κατασκευή ειδικού έργου και αναθέτει με υπεργολαβικό συμφωνητικό την κατασκευή των έργων πολιτικού μηχανικού σε εταιρεία B

(τεχνική εταιρεία). Ο προϋπολογισμός του ανατεθέντος έργου ανερχόταν σε 50.000.000 EURO .

Οι διαπραγματεύσεις για την υπογραφή της σύμβασης διήρκεσαν περίπου 2 χρόνια με συνεχή αλλαγή των σχεδίων και του προϋπολογισμού.

Η χρονική διάρκεια χωρίζεται σε τμηματικές προθεσμίες ,οι οποίες καθορίζουν τους χρόνους κατά τους οποίους παραδίδονται από την εταιρεία B χώροι με καταγεγραμμένες απαιτήσεις ώστε να μπορεί η εταιρεία A η ίδια ή οι εταίροι της να ξεκινήσουν τις δικές τους εργασίες. Το έργο επιβλέπεται από δημόσιο οργανισμό. Οι υποχρεώσεις της εταιρείας A καταγράφονται λεπτομερώς και αφορούν δεδομένα και στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό των κατασκευών, ο οποίος αποτελεί υποχρέωση της εταιρείας B.

Η πορεία καταδεικνύει την απουσία συντονισμού μεταξύ των μελών της κοινοπραξίας τα οποία έχουν και διαφορετικές καταβολές, διαφορετική συμπεριφορά και διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των διαδικασιών με αποτέλεσμα τα στοιχεία να καταφθάνουν πολύ καθυστερημένα και ταυτόχρονα να παρουσιάζονται επαυξημένα μεγέθη τα οποία έχουν συνέπεια ο σχεδιασμός των κτιρίων να ξεφεύγει από τα προϋπολογισθέντα και η εταιρεία B να ζημιώνεται ιλιγγιωδώς.

Η εταιρεία B αρχίζει λεπτομερή και καταιγιστική αλληλογραφία προς την εταιρεία A σχετικά με τις καθυστερήσεις και την αύξηση των όγκων των κατασκευών, διατυπώνει τις σχετικές επιφυλάξεις για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων της τα οποία και είναι επαύξηση του τιμήματος και παράταση του χρόνου εκτέλεσης.

Το έργο χαρακτηρίζεται σαν ιδιωτικό που σημαίνει ότι δεν διέπεται από κάποιο ειδικό νόμο σχετικά με την κατασκευή έργων αλλά έχει ισχύ το αστικό δίκαιο.

Οι επιστολές διήρκεσαν περίπου ένα χρόνο μέχρι η εταιρεία A να αποφασίσει ότι υπάρχει κάποιο ζήτημα το οποίο έπρεπε να διευθετήσει. Οι διαπραγματεύσεις διήρκεσαν περίπου 2 μήνες μέχρι να οριστικοποιηθεί κάποιο αποτέλεσμα να ξεπερασθούν τα νομικά προβλήματα και να υπογραφεί συμπληρωματική σύμβαση.

Η χρονολογία :

1999 – 2002

Οι πρωταγωνιστές :

Στελέχη των εταιρειών A και B τα οποία είχαν σχέση με τις μελέτες και με την διαχείριση του έργου. Ουσιαστικά συμμετείχαν τα στελέχη που αποτελούσαν το project management των δύο εταιρειών Τα στελέχη της A εκτός από τον project manager και τον managing director ήταν δύσπιστα απέναντι σε μία διευθέτηση , εμφανίζονταν διχασμένοι, διαφοροποιούνταν από συζήτηση σε συζήτηση προσπαθούσαν να δημιουργήσουν πλασματική εικόνα για την εξέλιξη του έργου και γενικά έδειχναν μία διάθεση για να εξαπατήσουν τους B. Οι B κατευθύνονταν από τον managing director είχαν διαφορετικούς ρόλουν , άλλος συνέλεγε και επεξεργαζόταν στοιχεία, άλλος έφερνε όλες τις πληροφορίες από το εργοτάξιο για τους υπολογισμούς αποδόσεων . Ο managing director κρατούσε μία στάση που εξέφραζε τον σεβασμό του απέναντι στην άλλη πλευρά , διέθετε υπομονή και μιλούσε ήρεμα ακόμη και όταν οξύνονταν τα πνεύματα κατά την διάρκεια της συζήτησης, άκουγε προσεκτικά τις θέσεις και τις προτάσεις των άλλων.

Η αντιμετώπιση :

Στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι τρόποι προσεγγίσεως, τεχνάσματα, απειλές, εκθέσεις, παραθέσεις στοιχείων , υπολογισμοί αποδόσεων , κόστους,



χρονοδιαγράμματα και εναλλακτικές προσεγγίσεις ώστε να μπορούν να επιτευχθούν οι παραδόσεις και να μειωθούν κατά το δυνατόν οι καθυστερήσεις. Ο όγκος των στοιχείων που προετοιμάσθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων ήταν κολοσσιαίος. Ενδεικτικά παρατίθενται αρχεία αλληλογραφίας τα οποία είναι επιστολές του Β προς τον Α και αναφέρονται σε υπερβάσεις όγκων, μη τήρηση προθεσμιών και άλλα εξωσυμβατικά θέματα που παρατηρούνταν κατά την πρόοδο των εργασιών. (Συνημμένο 1 - Παράρτημα).

Στην διάρκεια των διαπραγματεύσεων υπογράφηκε ένα memorandum of understanding δηλαδή ένα μνημόνιο συνεννόησης στο οποίο περιγράφεται η αμοιβαία κατανόηση των συμβαλλομένων και η πρόθεση τους να οδηγηθούν σε συμφωνία χωρίς να είναι δεσμευτικό όμως δεσμευτικό για την κατάληξη των διαπραγματεύσεων.

Μέσα από όλους αυτούς τους υπολογισμούς διαφάνηκε ότι υπήρχαν καθυστερήσεις και διαμορφώθηκε ένα νέο χρονοδιάγραμμα με τμηματικές ημερομηνίες παραδόσεων τις οποίες αποδέχθηκε ως εφικτές η εταιρεία Β . Με την επίτευξη αυτών των τμηματικών προθεσμιών θα καταβαλλόταν στην εταιρεία Β από την Α ένα ποσόν το οποίο αντικατόπτριζε το κόστος για την επιτάχυνση που θα κατέβαλε η Β. Επίσης δόθηκε στην Β ένα ποσόν, άπαξ , το οποίο θα κάλυπτε όλη την αύξηση όγκων που είχε προκύψει μέχρι τότε αλλά και θα προέκυπτε στο μέλλον. Ο υπολογισμός των μελλοντικών αυξήσεων όγκου ήταν αρκετά γενικός και χωρίς βεβαιότητα υπολογισμένος αλλά έγινε αποδεκτός από την Β εφόσον είχαν εξαντληθεί όλες οι δυνατότητες προσεγγίσεως και το θέμα έπρεπε να κλείσει οπότε φρόντισε να εξαντλήσει όλη την εμπειρία της στον υπολογισμό των κτιρίων και να δημιουργήσει ένα πολύ αυστηρό σύστημα ελέγχου των μελετών ώστε να μη ξεφύγουν υπερβολικές αυξήσεις όγκων.

To αποτέλεσμα :

Με την υπογραφή της συμπληρωματικής σύμβασης εντατικοποιήθηκαν οι ρυθμοί της Β με σκοπό να επιτυγχάνονται οι συμφωνηθείσες ημερομηνίες και να αποπληρώνονται τα κόστη της επιταχύνσεως. Βέβαια οι δυσκολίες ήταν τεράστιες διότι οι καθυστερήσεις συνεχίστηκαν και πολλές φορές υπήρχαν τμήματα του έργου επανδρωμένα με μεγάλο αριθμό ατόμων τα οποία περίμεναν μέχρι την τελευταία

στιγμή να παραλάβουν τις μελέτες και να ξεκινήσουν τις εργασίες τους. Οι παράγοντες που μειώνουν την παραγωγικότητα είναι πάρα πολλοί και η επίδραση τους γίνεται σε εκθετική μορφή γεγονός που δεν γίνεται αμέσως αντιληπτό από όσους δεν συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία. Απαιτήθηκαν μεγάλες προσπάθειες ελέγχου συντονισμού αλλά και οργάνωσης του εργοταξίου ώστε να αποφευχθούν επιζήμιες καταστάσεις

Η Α ικανοποιούσε τα συμφωνηθέντα ως προς τους οικονομικούς όρους και δέχθηκε να καλύψει και κάποιες πρόσθετες υπερβάσεις που είχαν ανακύψει στην πορεία.

Το έργο βέβαια παρουσίασε συνολικές καθυστερήσεις διότι τα προβλήματα δεν εξέλειψαν.

Στην πορεία των εργασιών προέκυψε αλλαγή του project management της Α με αποτέλεσμα να χαθεί προσωρινά η καλή πίστη που είχε δημιουργηθεί μεταξύ των δύο μερών αλλά επειδή το βάρος των γεγονότων ήταν ανυπέρβλητο με την συμμετοχή πλέον της διοίκησης της Α αποκαταστάθηκε η ισορροπία.

Το έργο περατώθηκε καθυστερημένα επιπροσθέτως γιατί μετά την παράδοση των έργων πολιτικού μηχανικού τα ίδια προβλήματα συντονισμού, ασυνεννοησίας και έλλειψης εμπειρίας στην εκτέλεση ενός μεγάλου έργου τυράννησαν και τα υπόλοιπα μέλη της κοινοπραξίας.

3.3 Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ 5

Η ιστορία και η αντιμετώπιση:

Κατασκευαστική εταιρεία έχει αναλάβει να εκτελέσει μεγάλο έργο το οποίο απαιτείται να βρίσκεται σε λειτουργία μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και πρέπει να γίνει αυτό απαρεγκλίτως. Στο έργο έχουν σημειωθεί πολύ μεγάλες καθυστερήσεις όχι πάντοτε με υπαιτιότητα της εταιρείας βρίσκεται όμως ένας τρόπος λειτουργίας και ο κύριος του έργου απαιτεί από την εταιρεία να κάνει εκείνες τις απαραίτητες εργασίες ώστε το έργο να παραδοθεί και να λειτουργήσει τμηματικά .



Η εταιρεία διαβεβαιώνει την πολιτική αρχή στην οποία ανήκει το έργο ότι θα μπορέσει να επιτύχει τον στόχο αλλά πρέπει να ικανοποιηθούν οικονομικές απαιτήσεις και συμβατικές εκκρεμότητες (εγκρίσεις διοικητικών συμβουλίων, υπογραφές κάποιων συμβάσεων που παρέμεναν ανυπόγραφες). Οι οικονομικές απαιτήσεις αφορούσαν την αποζημίωση της εταιρείας για τις καθυστερήσεις που είχαν συμβεί στο παρελθόν και η εταιρεία διατεινόταν ότι οφείλονταν μόνο σε άλλους και καθόλου σε αυτούς. Επίσης αμειβόταν και για την επιτάχυνση των εργασιών που εκτελούσε.

Η πολιτική αρχή φρόντισε να επιλυθούν άμεσα οι συμβατικές εκκρεμότητες και ζήτησε να μπει σε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία για να εξακριβωθεί το ακριβές τίμημα της αποζημιώσεως αλλά και οι ευθύνες των καθυστερήσεων και δεσμεύθηκε

να καταβάλλει ότι προκύψει από τις διαπραγματεύσεις. Η εταιρεία δέχθηκε αλλά φρόντισε να κοινοποιήσει το ύψος του ποσού που είχε υπολογίσει ως αποζημίωση.

Ξεκίνησε τις διαπραγματεύσεις με την επιβλέπουσα αρχή, οι οποίες πολύ σύντομα κατέληξαν σε ένα ποσόν που ήταν το 1/4 του ποσού που είχε αρχικά αναφερθεί.

Η πολιτική αρχή αποφάσισε ότι ήθελε περισσότερα στοιχεία και ζήτησε παράταση χρόνου. Εν τω μεταξύ ο χρόνος πλησίαζε την ημερομηνία παράδοσης και οι συζητήσεις συνεχίζονταν με σκοπό να γίνουν υπολογισμοί ακριβέστεροι και να δημιουργηθούν περισσότερα υποστηρικτικά στοιχεία. Οι εργασίες συνεχίζονταν αλλά οι χρόνοι ήταν πλέον πολύ πιεστικοί και το αποτέλεσμα αμφίβολο.

Λίγες ημέρες πριν την ημέρα παράδοσης και έναρξης της λειτουργίας η εταιρεία έκλεισε το εργοτάξιο και δεν δούλεψε με συνέπειες καταλυτικές για την πρόοδο και διέκοψε κάθε επικοινωνία. Το κόστος της μη λειτουργίας του εν λόγω έργου ήταν ανυπολόγιστο για τις πολιτικές αρχές όποτε και αποφάσισε να υπογράψει κάποια συμφωνία αποδοχής.

Η χρονολογία :

2002 – 2004

Οι πρωταγωνιστές :

Ο project manager του έργου και η διοίκηση της εταιρείας , ο κύριος του έργου που είναι φορέας του δημοσίου με τον διευθύνοντα σύμβουλο αλλά και την επιβλέπουσα Αρχή , υπάλληλοί της πολιτικής αρχής και σύμβουλοι.

To αποτέλεσμα :

Το έργο λειτούργησε με προσωρινές συνθήκες, οι εργασίες συνεχίζονται, τα χρήματα δεν δόθηκαν προς το παρόν και κανένα υποστηρικτικό στοιχείο όπως πίνακες, υπολογισμοί αποδόσεων προσωπικού, κόστη, επιστολές δεν έχει κατατεθεί ενώ και οι διαπραγματεύσεις έχουν διακοπεί.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Επιπρόσθετα σε όσα αναφέρθηκαν αρχικά, βλέπουμε την επιβεβαίωση όλων των κανόνων, αν μπορεί κανείς να τα ονομάσει κανόνες ή απλώς κατευθύνσεις αλλά και την ξεκάθαρη συμβολή των παραγόντων και των συνθηκών τόσο στην αντιμετώπιση όσο και στην έκβαση των ζητημάτων που έρχονται προς διαπραγμάτευση ανεξαρτήτως του είδους των.

Σκοπός μίας διαπραγμάτευσης είναι να ενσωματωθούν οι προσδοκίες όλων των διαπραγματευόμενων σε μία αναλυτική μορφοποίηση, η οποία είναι σημαντική για την συναλλαγή μεταξύ των διαπραγματευόμενων. Ο χώρος των κατασκευών δεν επιδέχεται τυποποιήσεων και διαμόρφωσης μοντέλων διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ουσιαστικός στην έκβαση των έργων όπως και οι τοπικές συνθήκες οι οποίες διαμορφώνουν τον βαθμό δυσκολίας της εκτέλεσης και βέβαια δεν μπορεί κανείς να τυποποιήσει ούτε την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά ούτε και τις συνθήκες μίας περιοχής. Είναι σημαντικό λοιπόν όλοι οι διαπραγματευόμενοι να ορίσουν ομοειδώς το πρόβλημα ή το ζήτημα που αποτελεί βασική αρχή της διαπραγμάτευσης.

Ένα μοντέλο που διαφαίνεται με βεβαιότητα ότι ακολουθείται είναι μία σειρά βημάτων που προσφέρουν ένα πλαίσιο για να κινηθεί μία διαπραγμάτευση σε ένα ευνοϊκό κλίμα και να μπορεί να διαφανεί η επίλυση. Δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι οι διαφωνίες που προκύπτουν στον τεχνικό χώρο πρέπει να οδηγούνται σε κάποια επίλυση διότι πάντοτε δημιουργείται αναστολή στην εκτέλεση των έργων τα οποία πρέπει να ολοκληρωθούν διαφορετικά η νομοθεσία προβλέπει έκπτωση του αναδόχου η οποία έχει τεράστιες οικονομικές και ποινικές επιπτώσεις.

Τα βήματα κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης είναι (Βλ. Διάγραμμα III – Παράρτημα) :

- ❖ Η προετοιμασία, η οποία είναι απαραίτητη για να καθορισθούν οι τεχνικές λεπτομέρειες και ένα είδος κοινωνικής προετοιμασίας δηλαδή να ανιχνευθεί ένας τρόπος επαφής με τους συνδιαλεγόμενους.

- ❖ Το άνοιγμα απέναντι στους άλλους, όπου αποκαλύπτεται ο σχεδιασμός και γίνεται η ενσωμάτωση των τελευταίων εντολών ή απαιτήσεων που εμφανίζονται κατά την διάρκεια των συζητήσεων.

- ❖ Η διερεύνηση είναι η φάση κατά την οποία κατανοούνται αμοιβαία τα συμφέροντα και σχηματίζονται οι επιλογές που θα οδηγήσουν ενδεχομένως στην επίλυση σε αυτό το σημείο γίνεται και η χρήση της BATNA.

- ❖ Η εστίαση, όπου γίνεται η απόδειξη των συνδέσεων μεταξύ των συμφερόντων και των αποτελεσμάτων της συμφωνίας , της έκτασης αυτών των συνδέσεων και της δομής που θα λάβει η συμφωνία

- ❖ Η συμφωνία : καταγραφή της συμφωνίας αλλά και η πρόβλεψη του τρόπου που θα εκτελεσθεί αυτή. Εδώ είναι πολύ πιθανό εάν δεν υπάρχει ακριβές προηγούμενο να ζητείται η συνδρομή κάποιου νομικού ώστε να αποφευχθούν οι επιπλοκές μετέπειτα.

4.2 ΤΑ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΕΣ

Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις καταδεικνύουν ότι τα στυλ διαπραγμάτευσης διαμορφώνονται και μέσα από την προσωπικότητα των διαπραγματευόμενων. Το στυλ είναι η συμπειφορά που εμφανίζει το άτομο προς τα έξω και έχει σχέση με τις καταβολές του, τον τρόπο ανατροφής την μόρφωση , την εκπαίδευση , την κουλτούρα του αλλά και την επαγγελματική του εμπειρία. Η μεταμόρφωση της εικόνας ενός ανθρώπου καταλυτικά, είναι αδύνατον να συμβεί.

Επομένως θα ήταν σκόπιμος ένας συσχετισμός των διαφόρου είδους προσωπικοτήτων με τον τρόπο που αντιδρούν και τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία που παρουσιάζουν σε μία διαπραγμάτευση.

Οι επιθετικοί και εξουσιαστικοί έχουν την τάση να εμφανίζουν μία εικόνα ισχυρή και ανταγωνιστική προς τα έξω με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρουσιακές καταστάσεις.

Ένας τέτοιος χαρακτήρας έχει απότομη συμπεριφορά δεν ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις στους γύρω του, είναι ανυπόμονος με αποτέλεσμα να γίνεται άδικος. Φυσικά αυτή η συμπεριφορά δημιουργεί εντάσεις και εκνευρισμούς και δεν παρουσιάζει καμία ευελιξία διότι είναι και ισχυρογνώμων. Από την αντίθετη πλευρά μία τέτοια προσωπικότητα διαθέτει αποφασιστικότητα στην επίτευξη του σκοπού του ,έχει επιμονή και πολλές φορές εμφανίζεται αδίστακτος. Πολλοί managers του τεχνικού κόσμου έχουν αυτό το στυλ στην διάρκεια διαπραγματεύσεων και ιδιαίτερα όταν αισθάνονται ότι η δύναμη βρίσκεται στα χέρια τους και για αυτούς η διαπραγμάτευση έχει μόνο ένα αποτέλεσμα και αυτό είναι κερδίζω – χάνεις.

Υπάρχουν χαρακτήρες που είναι πάρα πολύ συγκροτημένοι, έχουν την τάση να ποσοτικοποιούν όλα τα θέματα και να κινούνται με βάση την λογική , να δίνουν μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες . Όλες οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις ξεκινούν βασιζόμενες στα γεγονότα και στους νόμους επομένως είναι απαραίτητη για την διαχείριση τους η εμπειρία στην αναγνώριση στην ερμηνεία και στην παρουσίαση όλων των στοιχείων που προκύπτουν από την λεπτομερή εξέταση των γεγονότων και την χρήση των νόμων. Επομένως ένα τέτοιο άτομο θα εμφανισθεί πάντοτε καλά προετοιμασμένο , με όλα τα σχετικά αρχεία και τις απαραίτητες σημειώσεις ώστε να μπορεί να δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες. Παρουσιάζει μεγάλη ευκολία στο να εξετάζει την πρακτική πλευρά των πραγμάτων αλλά φυσικά είναι αυτονόητο ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι συντηρητικοί και δεν παρουσιάζουν καμία τόλμη στην λήψη των αποφάσεων. Είναι πολύ καλή παρουσία για υποστηρικτική ομάδα διότι προσφέρει όλα τα στοιχεία που χρειάζεται για να κρίνει κάποιος αλλά φυσικά δεν προσφέρει τίποτα οικειοθελώς και χρειάζεται να του οριοθετεί κάποιος την σπουδαιότητα των πραγμάτων διότι παρουσιάζει την τάση να προσκολλάται στα ασήμαντα.

Όταν στην ομάδα των διαπραγματεύσεων συναντήσει κανείς ένα διαπραγματευτή που είναι υποστηρικτικός και συνεργάσιμος δείχνει κατανόηση προς όλους τότε έχουμε μία ενθουσιώδη προσωπικότητα η οποία ακολουθεί την συναλλακτική διαδικασία με προσπάθεια για αμοιβαία ικανοποίηση και κοινό συμφέρον . Είναι δεκτικός σε συμβουλές υπομονετικός προσέχει ότι λέγεται γύρω του και επιθυμεί να τους ικανοποιήσει όλους. Διακρίνεται από μετριοπάθεια αλλά και ο ενθουσιασμός του τον κάνει να χάνει τις προτεραιότητες και συμφέροντα και να φροντίζει να διατηρήσει τις καλές σχέσεις με όλους τους γύρω του. Δεν μπορεί να ασκήσει πίεση και έχει μία απολογητική εικόνα ή οποία μπορεί να δημιουργήσει προϋποθέσεις για να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους άλλους. Παρουσιάζει μία αναβλητικότητα και τελικά δεν μπορεί αυτός να ηγηθεί μίας επίλυσης διαφωνίας.

Είναι πολύ χρήσιμος για την παροχή υπηρεσιών και πληροφοριών μπορεί κανείς να τον προσεταιρισθεί εύκολα αλλά πάντοτε χρειάζεται προσοχή και επιφύλαξη.

Υπάρχει βέβαια και μία κατηγορία ατόμων η οποία έχει διαμορφωθεί από την επαγγελματική εμπειρία και αυτοί είναι άνθρωποι που είναι έτοιμοι να συναλλαγούν, να συμβιβασθούν ανάλογα με τα συμφέροντα αλλά κυρίως να φέρουν αποτέλεσμα. Αναγνωρίζουν αμέσως τις ευκαιρίες και ξέρουν πως μπορούν να τις εκμεταλλευτούν. Παρουσιάζουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία αλλά και εκείνη την γοητεία στην επικοινωνία που καλλιεργούν οι άνθρωποι που θέλουν οπωσδήποτε να καταφέρουν την επίτευξη των στόχων τους.

Διαθέτει ταχύτητα και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να βρίσκεται κανείς σε ετοιμότητα διότι μπορεί να τροποποιεί εύκολα τα λεγόμενα του.

Η αναγνώριση των διαφόρων στοιχείων που αναφέρθηκαν μπορεί να βοηθήσει όταν οι διαπραγματεύομενοι αποκτήσουν οικειότητα και μπορέσουν να εκδηλώσουν την συμπεριφορά που προκύπτει από την προσωπικότητα τους. Βέβαια όλα είναι σχετικά και όπως προαναφέρθηκε δεν μπορεί να τυποποιηθεί κάποια συμπεριφορά διότι μπορεί οι εμπειρίες ενός ατόμου ή το ασταθές του χαρακτήρα να ανατρέψει όλα τα ανωτέρω. Στην πραγματικότητα οι άνθρωποι παρουσιάζουν μία εικόνα που συνήθως είναι ένα πιο σύνθετο πλέγμα των παραπάνω συμπεριφορών .



Πολύ συχνά παρατηρήθηκε, και στα επεισόδια που παρουσιάσθηκαν παραπάνω, μία τάση για απόλυτη διαφωνία . Αυτή είναι μία πολύ δύσκολη κατάσταση που φέρνει αμηχανία για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπισθεί ,δεδομένου ότι επιθυμεί μόνο να επιτύχει τις θέσεις του χωρίς περαιτέρω ενοχλήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να αποφεύγεται η επιθετικότητα διότι δύο επιθετικοί διαπραγματευτές είτε δεν θα καταλήξουν πουθενά είτε ο ένας θα βρεθεί σε υποχωρητική θέση και θα παραχωρήσει τα πάντα στην άλλη πλευρά. Στις διαπραγματεύσεις εργατικών ζητημάτων πολύ συχνά βλέπουμε αυτή την άρνηση να κυριαρχεί χωρίς να υπολογίζεται το κόστος των κινητοποιήσεων. Έτσι παρά το ότι τα δύο μέρη θα ήθελαν να αλλάξουν τελικά αποδεικνύεται πολύ δύσκολο να αποχωρισθούν τις παλιές τους συνήθειες δηλαδή να συνομιλήσουν αντί να διαφωνήσουν. Η προσπάθεια να αποσυμπιεσθεί η ένταση είναι απαραίτητη και πρέπει να γίνει με διάφορους τρόπους συμπεριφοράς ώστε να περάσει το μήνυμα προς την άλλη πλευρά. Οι απειλές και η προσπάθεια εξαναγκασμού (π.χ. επιστροφή στην εργασία, διακοπή απεργιακών κινητοποιήσεων) δεν αντιπροσωπεύουν ισχυρή διαπραγματευτική στάση . Επίσης το ευμετάβλητο των διαθέσεων, η αλαζονεία και η έλλειψη υπομονής δεν ισχυροποιούν ούτε υποστηρίζουν κάποιες θέσεις.

Η διαδοχική προσέγγιση με την χρήση ερωτήσεων δημιουργεί ένα χαλαρότερο κλίμα από ότι μία κατηγορηματική εκφορά θέσεων ή παρουσίαση αριθμών και βοηθάει στην κατανόηση από την πλευρά του δέκτη των θεμάτων του αναλύει η άλλη πλευρά.

Πολύ συχνά στις κατασκευές υπάρχει τεράστια διαφορά στην μεθοδολογία που ακολουθείται στην εκτέλεση κάποιας εργασίας από αυτήν με την οποία έχει υπολογισθεί το κόστος της αλλά και η χρονική διάρκεια της. Σε συνδυασμό με την εκ παραδόσεως διάσταση που ελλοχεύει ανάμεσα στα άτομα που η εμπειρία τους έχει αποκτηθεί στο πεδίο και αυτούς που η εμπειρία τους βρίσκεται στις μελέτες, δημιουργείται ένα μείγμα εκρηκτικό το οποίο πρέπει να εκτονωθεί με προσέγγιση βήμα – βήμα, με ερωτήσεις όπως προαναφέρθηκε αλλά και με διάθεση ηρεμίας και παροχής χρόνου για σκέψη και επεξεργασία.



4.3 ΤΑ ΤΕΧΝΑΣΜΑΤΑ

Για κάποιους ανθρώπους του τεχνικού κόσμου αλλά και κάποιους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο των κατασκευών η διαπραγμάτευση είναι η ευκαιρία για το εύκολο κέρδος, για την αποκομιδή οφέλους χωρίς κόπο, για απόσβεση ζημιών που προέκυψαν από τον τρόπο διαχείρισης του έργου ή μία μέθοδος για την απόκτηση παράτασης στην ημερομηνία παράδοσης όταν έχουμε χρονικές αστοχίες.

Η επίτευξη των παραπάνω χρησιμοποιεί μοναδικούς τρόπους για να καταλήξει και αυτοί είναι τα τεχνάσματα και οι ελιγμοί.

Εδώ υπεισέρχεται και η λανθασμένη αντίληψη για την δύναμη αλλά και την χρήση της δύναμης. Όσο περισσότερο δυνατός θεωρείται ο αντίπαλος τόσο μικρότερες είναι οι προσδοκίες για την κάλυψη των απαιτήσεων που έχει η άλλη πλευρά και το αντίστροφο. Επομένως οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην υιοθέτηση τεχνασμάτων για να διαφανεί η εικόνα έστω και πλασματικής ύπαρξης δύναμης.

Οι προσπάθειες αυτές συνήθως κλιμακώνονται μέσα από :

Κυριαρχική προσέγγιση : η αρχική επαφή γίνεται με περιφρόνηση για την δυνατότητα της επιχείρησης ή των ατόμων να αντεπεξέλθουν στο έργο που έχουν αναλάβει αλλά και με υπαινιγμούς για κυρώσεις ή απολύσεις στην περίπτωση που αντιμετωπίζουμε εργατικά ζητήματα. Η επιθετική συμπεριφορά επίσης είναι αναπόφευκτη για να δημιουργηθεί το κλίμα υπεροχής. Σε επιχειρηματικές διαφωνίες υπάρχουν θέματα τα οποία εξαρχής τοποθετούνται εκτός διαπραγμάτευσης (π. χ θα συζητήσουμε κάποιες χρονικές παρατάσεις αλλά για πρόσθετο τίμημα όχι, γιατί το οικονομικό είναι εκτός ατζέντας). Τοποθετούν χρονικά πλαίσια τα οποία δεν είναι προφανή για όλες τις πλευρές αλλά ασκούν κάποια έμμεση πίεση.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι η ψυχολογική πίεση η οποία έχει σαν στόχο της δημιουργία κλίματος ανασφάλειας αλλά και το να κάνει το άλλο μέρος να αισθανθεί άβολα ώστε να επιθυμεί υποσυνείδητα την ταχύτερη λήξη αυτής της κατάστασης. Αυτή η έμμεση επίδραση μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους και ένας από αυτούς είναι η επιλογή του φυσικού χώρου που θα διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις.



Μπορεί ο χώρος να δημιουργήσει ένα ψυχρό κλίμα εφ' όσον αυτό επιθυμούν οι κάτοχοι του χώρου αλλά και μία αίσθηση υπεροχής όπως ότι ο αδύναμος πάει προς τον δυνατό. Μπορεί όμως αυτή η «παραχώρηση» να αναστρέψει την κατάσταση και να φανεί ως προσπάθεια διευκόλυνσης αλλά και να εκληφθεί ως ένας πρόσθετος βαθμός ελευθερίας που επιτρέπει να αποχωρήσουμε όποτε εμείς το επιθυμούμε. Βλέπουμε λοιπόν ότι πρέπει στα τεχνάσματα να μην επιτρέπουμε να μας καθηλώνουν εφ' όσον γίνονται αντιληπτά αλλά να φροντίζουμε να τα εξαλείφουμε.

Πολλές φορές οι διαπραγματεύσεις μεταξύ εταιρειών γίνονται εναλλάξ στους χώρους των διαπραγματευόμενων. Όταν όμως διαπραγματεύεται κάποιος με το δημόσιο τότε οπωσδήποτε η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα σε χώρους των οργανισμών ή των υπουργείων που συμμετέχουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαπραγματεύσεις που γίνονται στα εργοτάξια διεξάγονται πάντοτε στους υπάρχοντες γραφειακούς χώρους και εξαρτάται αποκλειστικά από την διεύθυνση του εργοταξίου εάν θα δημιουργήσει ένα ζεστό ευνοϊκό κλίμα ή θα δημιουργήσει την εικόνα του πολυάσχολου , ο οποίος ασχολείται με ένα ακόμη θέμα ρουτίνας και δεν σκύβει πάνω από το πρόβλημα του εργαζόμενου. Αντίστοιχα πολλές φορές και τα εργατικά σωματεία εισβάλλουν στους χώρους των γραφείων φέρνοντας μαζί, όχι μόνον τα απαραίτητα άτομα αλλά και πρόσθετους είτε σκληροπυρηνικούς που κάνουν θόρυβο καταλαμβάνοντας και τα γύρω γραφεία όπου ενδεχομένως εργάζονται άλλοι υπάλληλοι της εταιρείας και πιθανόν η εργασία τους απαιτεί ησυχία και συγκέντρωση (π. χ επιμετρήσεις) είτε απλώς για να δημιουργήσουν αίσθηση μαζικότητας.

Άλλος τρόπος επίδρασης του φυσικού περιβάλλοντος εντός του οποίου διεξάγεται η διαπραγμάτευση είναι η προσωπική επίθεση , η οποία εκτός από τον ευθέως προσωπικό χαρακτήρα με προσβλητικές ή μειωτικές παρατηρήσεις μπορεί να γίνει πλάγια, όπως με καθυστέρηση της εμφάνισης στην συμφωνημένη ώρα και αναμονή χωρίς κάποια προειδοποίηση, με συνεχείς διακοπές για ενασχόληση με κάποιο άλλο ζήτημα ή με μειωτικές αναφορές σε κάποιον έμμεσο συνεργάτη του άλλου μέρους.

Το επόμενο βήμα της επιδίωξης κυριαρχίας με τεχνάσματα είναι :

Η διαμόρφωση της τελικής συμφωνίας με ικανοποίηση μονομερή εφαρμόζοντας διάφορες πρακτικές / απειλές, όπως αναφορά σε ασαφή δικαιώματα που παρέχει ο νόμος για διάσπαση της

σύμβασης ή για αποκοπή τμήματος του έργου και απόδοση του σε ανταγωνιστή ή για εφαρμογή σκληρότερου ποιοτικού ελέγχου ή και ποιοτικές αστοχίες οι οποίες θα πρέπει να αποτελέσουν μελλοντικά αντικείμενο περικοπών και ας μην υπάρχει προηγούμενη αναφορά ή σχετική γραπτή παρατήρηση.

Αντίστοιχα κάποιοι εμφανίζουν την διαπραγμάτευση ως την διαδικασία εκείνη κατά την οποία η άλλη πλευρά θα πρέπει να κάνει όλες τις παραχωρήσεις και να συμφωνήσει στις απαιτήσεις τους διότι αυτοί έχουν προσφέρει τα πάντα για το καλό των άλλων και έχουν ζημιαθεί δραματικά. Στις διαπραγματεύσεις με εργατικά σωματεία αλλά και στις επιχειρηματικές εμφανίζεται και η στάση ότι αυτή είναι η προσφορά και ή την αποδέχεσαι ή την αρνείσαι, όποτε μοιραία θα ανακύψει η αναταραχή. Όπως και οι απαιτήσεις εκτός κάθε πραγματικότητας για τις οποίες κάποιοι πιστεύουν ότι ξεκινώντας από πολύ ψηλά θα καταφέρουν ένα ικανοποιητικό τελικό αποτέλεσμα ή και το αντίστροφο με προσφορές πολύ χαμηλές, οι οποίες θα οδηγήσουν σε ένα μετρημένο αποτέλεσμα. Βέβαια εύκολα κάποιος καταλαβαίνει ότι μία τέτοια συμπεριφορά μοιάζει αστεία και υποδηλώνει έλλειψη αξιοπιστίας του μέρους που πράττει κατ' αυτόν τον τρόπο.

Το τελευταίο βήμα των επιδιώξεων ενός διαπραγματευόμενου μέσω ελιγμών είναι :

Η υπογραφή της συμφωνίας σύμφωνα με τα δικά του συμφέροντα εφαρμόζοντας επιδέξιους χειρισμούς. Κάποιοι από αυτούς είναι η προσθήκη όρων, οι οποίοι δεν αναφέρθηκαν στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης αλλά εμφανίζονται ως ασήμαντοι ενώ στην ουσία πρόκειται για σημαντικότατη δέσμευση ή προθεσμία .Πολύ συχνά εμφανίζουν θέματα που συζητήθηκαν στην διάρκεια και διευθετήθηκαν ή έκλεισαν, με την πρόφαση ότι ξεχάστηκε κάποιο μικρό ζήτημα το οποίο στην πραγματικότητα δεν είναι καθόλου μικρό. Εμφανίζουν διαφορές της τελευταίας στιγμής οι οποίες θα πρέπει να ισοκατανεμηθούν, απειλούν με απεργίες ή με κυρώσεις και πολλές φορές δημιουργούν τέτοιες χρονικές καθυστερήσεις οι οποίες οδηγούν την άλλη πλευρά σε αδιέξοδο ή την αποδυναμώνουν όπως φάνηκε πολύ συχνά στις περιγραφές των επεισοδίων και ιδιαίτερα στις σχέσεις με τα σωματεία.

Βέβαια αυτοί οι ελιγμοί είναι πολύ επικίνδυνοι διότι οι απώλειες από μία συνεχιζόμενη απεργία να είναι τεράστιες και οι επιπτώσεις μη αναστρέψιμες. Στις διαπραγματεύσεις επιχειρηματικού περιεχομένου οι καθυστερήσεις μπορεί να αποβούν μοιραίες για την εξέλιξη των γεγονότων διότι πρέπει ταυτόχρονα να εξετάζονται οι επιπτώσεις ενός ανοιχτού θέματος που χωλαίνει σε όλες τις δραστηριότητες της αλλά και να εξετάζονται και οι παράπλευρες απώλειες (π. χ μία συμφωνία που δεν κλείνει γιατί επιδιώκεται ένα όλο και καλύτερο αποτέλεσμα, για την πρόσθετη αποζημίωση της εταιρείας για κάποιες εργασίες που έχει ήδη εκτελέσει μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στην λήψη ενός δανείου με όχι ευνοϊκές συνθήκες, το οποίο μπορεί να αποβεί και μοιραίο για την επιχείρηση). Σε μία διαπραγμάτευση που γίνεται με κάποιον δημόσιο οργανισμό τότε οι εσκεμμένες καθυστερήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε οριστική διακοπή των συζητήσεων και την παραπομπή της επύλυσης στην δικαιοσύνη, εξέλιξη συνήθως πολύ δυσάρεστη διότι αφενός η εταιρεία θα αναγκασθεί να εκτελέσει το έργο με ειδική πρόσκληση αφετέρου η νομική διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα έπειτα από αρκετά χρόνια οπότε τα οφέλη θα έχουν εξαφανισθεί για την εταιρεία. Η περίπτωση εγκατάλειψης ή μη περαίωσης ενός έργου επισύρει τεράστιες επιπτώσεις, διότι ο νόμος είναι πολύ σαφής, εφ' όσον αναφερόμαστε σε ένα ευνομούμενο κράτος. *Συγκεκριμένα το Άρθρο 47 παράγραφος 9 του Ν. 1418 Περί Δημοσίων Έργων αναφέρει « κατά τον οριστικά έκπτωτον αναδόχον επέρχονται αθροιστικά οι εξής συνέπειες : α) γίνεται άμεσα απατητό το αναπόσβεστο μέρος της προκαταβολής, β) καταπίπτει υπέρ του κυρίου του έργου ως ειδική ποινική ρίτρα, μέρος της κατατιθέμενης εγγυητικής επιστολής για την καλή εκτέλεση του έργου που αντιστοιχεί στον λόγο Α/Σ όπου Σ το χρηματικό αντικείμενο της σύμβασης, όπως διαμορφώθηκε με τον τελευταίο εγκεκριμένο συγκριτικό πίνακα και Α το ανεκτέλεστο μέρος της σύμβασης, όπως προκύπτει ως διαφορά Σ – Π όπου Π το σύνολο των πιστοποιούμενων εργασιών μέχρι την έκδοση της απόφασης για την έκπτωση γ) καταπίπτει υπέρ του κυρίου του έργου το σύνολο των ποινικών ρητρών που προβλέπονται για την υπέρβαση της συνολικής προθεσμίας για την αποπεράτωση του έργου. Η Διευθύνουσα υπηρεσία υποχρεούται να αναζητήσει τα ποσά αντά μέσα σε ένα μήνα από την επικύρωση της έκπτωσης. Εκτός από τις πιο πάνω συνέπειες, εκτελούνται εις βάρος και για λογαριασμό του έκπτωτον αναδόχον οι υπολειπόμενες εργασίες της εργολαβίας του, όπως ορίζεται στην παρ.13.*



Επίσης μία ενδεχόμενη εξέλιξη είναι η αλλαγή των εκπροσώπων του δημοσίου και η αντικατάστασή τους από άλλους με αρνητική στάση και τότε πάλι ο χρόνος που πέρασε μπορεί να είναι καταλυτικά αρνητικός.

Πολύ συχνά αναφέρουν πιέσεις από τα διοικητικά συμβούλια ή τους ιδιοκτήτες οι οποίοι δεν δείχνουν κατανόηση των προβλημάτων ενός έργου, αλλά ελέγχουν μόνο το αποτέλεσμα ή το οικονομικό όφελος και πιέζουν για συμφωνία, αλλά πάντοτε εις βάρος της άλλης πλευράς. Ενώ οι ίδιοι που είναι απλά στελέχη και εκτελούν εντολές αντιλαμβάνονται την ορθότητα των λεγομένων της άλλης πλευράς αλλά δυστυχώς δεν υπάρχουν περιθώρια.

Όλα όσα αναφέρονται παραπάνω είναι παρατηρήσεις που έχουν προκύψει από την προσωπική εμπειρία ή και την εμπειρία άλλων συναδέλφων που έχουν διαχειρισθεί παρόμοιες καταστάσεις. Δεν προτείνεται κάποιος τρόπος αντιμετώπισης διότι είναι γνωστό ότι στον χώρο των κατασκευών οι τυποποιήσεις και οι κανόνες ειδικά για την αντιμετώπιση θεμάτων συγκρούσεων μπορεί να είναι καταστροφικές. Η διαδικασία κατασκευής ενός έργου θεωρείται μοναδική και μη επαναλαμβανόμενη διότι ακόμα και όταν πρόκειται για έργα της ιδίας κατηγορίας, ο χώρος εκτέλεσης είναι διαφορετικός, η ομάδα που εκτελεί το έργο είναι διαφορετική και ο κύριος του έργου είναι διαφορετικός.

Ο ορθότερος τρόπος για να αντιμετωπίσει κάποιος μία διαπραγμάτευση στον χώρο των τεχνικών έργων και να αποφύγει τα τεχνάσματα είναι να είναι καλά προετοιμασμένος, ώστε να μπορεί να διατηρήσει τις σκέψεις του ανεπηρέαστες και να εστιάσει την προσοχή του στην διαπραγμάτευση και στην επίτευξη της συμφερότερης λύσης για τις επιδιώξεις του. Η ειλικρίνεια και τα ξεκάθαρα λόγια είναι απαραίτητη προσέγγιση για να αναστραφεί το κλίμα και να κοινωνήσει κάποιος στους αντιπάλους του τις προθέσεις του που πρέπει να είναι η προσέγγιση μίας σοφής και δίκαιης συμφωνίας το συντομότερο δυνατόν και με την λιγότερη δυνατή προσπάθεια εφ' όσον αυτό είναι εφικτό.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ**

Τα δημόσια έργα είναι έργα υποδομής της χώρας και τα εκτελούν φορείς του δημοσίου τομέα. Για την εκπλήρωση των επιδιωκόμενων στόχων στον τομέα των δημοσίων έργων υπάρχουν οι διατάξεις του νόμου 1418 οι οποίες αποσκοπούν να καθιερώσουν τους ενιαίους κανόνες για την κατασκευή όλων των δημοσίων έργων και την αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων φορέων και έργων με τα π. διατάγματα του άρθρου 19 του νόμου αυτού. Για την αντιμετώπιση των πράξεων της διευθύνουσας υπηρεσίας (ο φορέας του δημοσίου) που προσβάλλει το έννομο συμφέρον του αναδόχου γίνεται ένσταση , η οποία απευθύνεται στην προϊσταμένη αρχή και αυτή υποχρεούται να εκδώσει την απόφαση της μέσα σε δύο μήνες από την κατάθεση της ένστασης. Εάν απορριφθεί ή καθυστερήσει τότε ο ανάδοχος μπορεί να ασκήσει αίτηση θεραπείας σε ανατρεπτική προθεσμία τριών μηνών από την κοινοποίηση της απόφασης ή από την άπρακτη πάροδο διμήνου. Επομένως υπάρχει νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εξετασθεί μία διαφωνία και είναι αυστηρά καθορισμένο.

Αντίθετα οι επιχειρηματικές διαφωνίες που προκύπτουν στα τεχνικά έργα και αφορούν ιδιωτικές συμβάσεις είτε αυτές είναι ανάληψης κατασκευής είτε υπεργολαβικά συμφωνητικά παρουσιάζουν κάποια βήματα που πρέπει να ακολουθούνται. Οι συγκεκριμένες αυτές ενέργειες καθορίζονται από τους νόμους αλλά και από εθιμικό δίκαιο και είναι καλό να είναι γνωστά σε αυτόν που κάθεται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος και να μπορέσει να τα χρησιμοποιήσει προς όφελος του.

5.1 HATZENTA

Καταρχήν η διαμόρφωση μίας ατζέντας είναι απαραίτητη διότι ορίζει τα ζητήματα αλλά και τα ιεραρχεί. Η ύπαρξη ατζέντας που διαμορφώθηκε από κοινού είναι ένα πρώτο θετικό βήμα γιατί σημαίνει αποδοχή των προβλημάτων που υπάρχουν προς επίλυση. Είναι ένα πρόσθετο οργανωτικό μέσο και η σειρά εξέτασης των θεμάτων δεν θα πρέπει να είναι σημείο προστριβής γιατί δεν έχει καμία σημασία ως προς την κατάληξη συμφωνίας.

5.2 MINUTES OF MEETING

Κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης πρέπει απαραιτήτως να τηρούνται πρακτικά (minutes of meeting) τα οποία θα υπογράφονται από τους συμμετέχοντες ώστε να υπάρχει μία καταγραφή των όσων ειπώθηκαν και των θέσεων που πήρε ο κάθε διαπραγματευόμενος οι οποίες έτσι δεν θα μπορούν να αμφισβηθούν.

Επιπροσθέτως μπορεί, εάν η διαπραγμάτευση κατευθύνεται προς μία συμφωνία, να υπογραφεί ένα memorandum of understanding το οποίο είναι ένα μνημόνιο συνεννόησης μεταξύ των συμβαλλομένων, πριν την υπογραφή της τελικής λεπτομερούς σύμβασης και δεν να είναι δεσμευτικό για την τελική συμφωνία απλώς προσφέρει μία εξασφάλιση ότι ορθά συνεχίζουμε να συζητούμε μιας και βρισκόμαστε σε έναν καλό δρόμο.

5.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κατά την διάρκεια της διαδικασίας είναι προτιμότερο να μην ακολουθούνται πολύπλοκες στρατηγικές διότι θα αποτύχουν και θα αποροσανατολίσουν την διαπραγμάτευση . Είναι προτιμότερο να επικεντρωθεί η συζήτηση στο τρόπο που θα επιλυθούν τα ζητήματα . Οι εκτιμήσεις για τα οικονομικά θα πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να έχουν συγκεντρωθεί ικανοποιητικές πληροφορίες και να έχουν εκτιμηθεί πραγματικά κόστη ή αξίες. Παρακάμπτοντας την συζήτηση για τα χρήματα στα αρχικά στάδια επιτρέπεται στους διαπραγματευόμενους να εκτιμήσουν τις θέσεις των ετέρων τους αλλά και τις δικές τους , αποφεύγοντας τις υποκοστολογήσεις και όταν φθάσει η ώρα κάνουν προτάσεις πιο συμφέρουσες και πιο κοντά στην πραγματικότητα.

5.4 ΟΙ ΟΜΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μία διαπραγματευτική διαδικασία δεν μπορεί να διεξαχθεί από ένα άτομο αποκλειστικά διότι όπως προαναφέρθηκε η ορθότερη και πιο επιτυχής προσέγγιση είναι η πολύ καλή προετοιμασία. Η ύπαρξη λοιπόν μίας ομάδας είναι απαραίτητη ώστε να προετοιμάσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, να συλλέξει εκείνες τις πληροφορίες που μπορεί να ζητηθούν για να ενισχύσουν μία θέση ή κάποιους πίνακες θα αναλύσουν κόστη.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η ομάδα πρέπει να είναι πολυπληθής και σίγουρα δεν απαιτείται η συμμετοχή τους σε όλη την διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Επίσης είναι απαραίτητη η συμμετοχή των ειδικών για τα τεχνικά θέματα που ενδεχομένως υπάρχουν προς διευθέτηση, οι οποίοι όμως είναι προτιμότερο να είναι άτομα της εταιρείας για να μπορούν να κατανοούν τα επιχειρηματικά της συμφέροντα και ο λόγος τους να είναι σύντομος και εμπεριστατωμένος ώστε να μην παρεκτραπεί η διαπραγμάτευση σε σύσκεψη ειδικών . Φυσικά τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα θα πρέπει να είναι απολύτως ενημερωμένα για όλα τα θέματα που κοινοποιούνται ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος μίας μεγάλης γκάφας ή αποκάλυψης. Η πειθαρχία επίσης είναι απαραίτητη για να μη παρουσιάζεται το φαινόμενο μία διαπραγμάτευση να εξελίσσεται σε μάχη μεταξύ των μελών της μίας ομάδας με την απέναντι πλευρά να παρατηρεί κατάπληκτη . Πρέπει να γίνονται ιδιωτικές συσκέψεις όπου εκεί θα ακούγονται οι γνώμες και οι προτάσεις . Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον διαπραγματευτή, αυτός καθορίζει την τακτική και καθορίζει και τους στόχους. Είναι πολύ χρήσιμη η ύπαρξη κάποιου ατόμου με μεγάλη εμπειρία ο οποίος θα έχει ένα ρόλο παρατηρητή και θα ήταν ιδιαιτέρως αποδοτικό να έχει τον ρόλο του αντιπάλου με αρνητική διάθεση ώστε να γίνονται αναλύσεις ,να εμφανίζονται αντιρρήσεις, να ανακαλύπτονται επιχειρήματα και να αξιολογούνται τα πεπραγμένα με ένα κριτικό μάτι.

5.5 ΤΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ & Η ΣΥΜΒΑΣΗ

Εφ' όσον εξετάζουμε διαπραγματεύσεις επιχειρηματικών συμφερόντων θα πρέπει να αναφέρουμε και τους τρόπους με τους οποίους διευθετείται ένα τεχνικό ζήτημα. Με την ολοκλήρωση των συζητήσεων και εφ' όσον υπάρχουν συμφωνηθέντα ζητήματα, αυτά καταγράφονται και συμφωνούνται αμοιβαία. Μία σύμβαση ή συμφωνητικό πρέπει να περιλαμβάνει την επωνυμία την έδρα και τους νόμιμους εκπροσώπους των συμβαλλομένων εταιριών, το αντικείμενο της σύμβασης και την αμοιβή των συμβαλλομένων από την εκτέλεση της σύμβασης, την χρονική διάρκεια, τα δικαιώματα ανάκλησης των συμβάσεων, την αναθεώρηση, τις αρμόδιες νομικές αρχές που θα επιλύσουν τις διαφωνίες, την προσφυγή στην διαιτησία, τις ποινικές ρήτρες , τις περιπτώσεις ανωτέρας βίας και βέβαια τις υπογραφές των συμβαλλομένων.



Στο συμφωνητικό καταγράφονται και οι απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι αντισυμβαλλόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός για τον οποίο έγινε το συμφωνητικό. Γι' αυτό τον λόγο συνήθως περιλαμβάνει καταληκτικές ημερομηνίες (deadlines ή milestones) που αντιπροσωπεύουν μία ή πολλές ενδιάμεσες ημερομηνίες που σαν σκοπό έχουν να διασφαλίσουν ένα εκ των συμβαλλομένων σχετικά με την εκτέλεση τμημάτων του έργου που επιθυμεί να παραλάβει και να επιτρέψουν στον άλλο να αμειφθεί για την επιτυχή ενέργεια του. Βέβαια η ύπαρξη ημερομηνιών δημιουργεί πίεση σε αυτόν που πρέπει να τις επιτύχει και δεν αφήνει κανένα περιθώριο υπεκφυγής ή παραπλάνησης, πρέπει λοιπόν κάποιος να αποδέχεται ημερομηνίες που μπορεί να τις ελέγξει, να μη του επιβάλλουν κόστος το οποίο δεν έχει συνεκτιμήσει, να του παρέχουν κάποιες εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που προκύψουν ειδικές συνθήκες, να μην είναι αυθαίρετες και κυρίως να μην είναι πολύ κοντινές.

Συνήθως οι καταληκτικές ημερομηνίες συνοδεύονται από ποινικές ρήτρες (penalties), οι οποίες είναι χρηματικά ποσά είτε σταθερά είτε κλιμακούμενα και επιβάλλονται σε εκείνον τον συμβαλλόμενο, ο οποίος δεν τήρησε τα συμφωνηθέντα. Στα τεχνικά έργα υπάρχουν πάρα πολλοί αστάθμητοι παράγοντες, οι οποίοι μπορούν είτε να μην επιτρέψουν την ύπαρξη της εργασίας την χρονική στιγμή που έχει υπολογισθεί είτε επιδρούν αρνητικά στις αποδόσεις που έχουν ληφθεί υπ' οψιν στον υπολογισμό της διάρκειας εκτελέσεως της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να αναφέρονται ευκρινώς στην περίπτωση που επιβάλλονται ποινικές ρήτρες στην εταιρεία. Οι παράγοντες είναι οι καιρικές συνθήκες, οι εδαφολογικές συνθήκες, ειδικές κατασκευές που απαιτούν εφαρμογή νέων μεθόδων. Υπάρχουν επίσης μία σειρά υποχρεώσεις / προϋποθέσεις που πρέπει να τηρήσει και η άλλη πλευρά ώστε να γίνει η ύπαρξη των σχετικών εργασιών. Αυτές οι υποχρεώσεις μπορεί να είναι : παραδόσεις δεδομένων (design data), νομικά προβλήματα (απαλλοτριώσεις, έλλειψη πολεοδομικής αδείας), προσβάσιμες οδοί (εφ' όσον δεν απαιτείται από την συμβαλλόμενη εταιρεία να τις κατασκευάσει), παραδώσεις ενσωματούμενων υλικών.

Στην εμφάνιση των αστάθμητων παραγόντων ή στην μη τήρηση των υποχρεώσεων του συμβαλλόμενου γίνεται διακοπή της καταμέτρησης χρόνου και ο χρόνος αρχίζει να μετράει πάλι όταν ικανοποιηθεί η «έλλειψη». Αυτό μεταφράζεται σε παράταση της χρονικής διάρκειας της εργασίας, η οποία εάν η εργασία είναι κρίσιμη παρατείνει την συνολική διάρκεια του έργου.

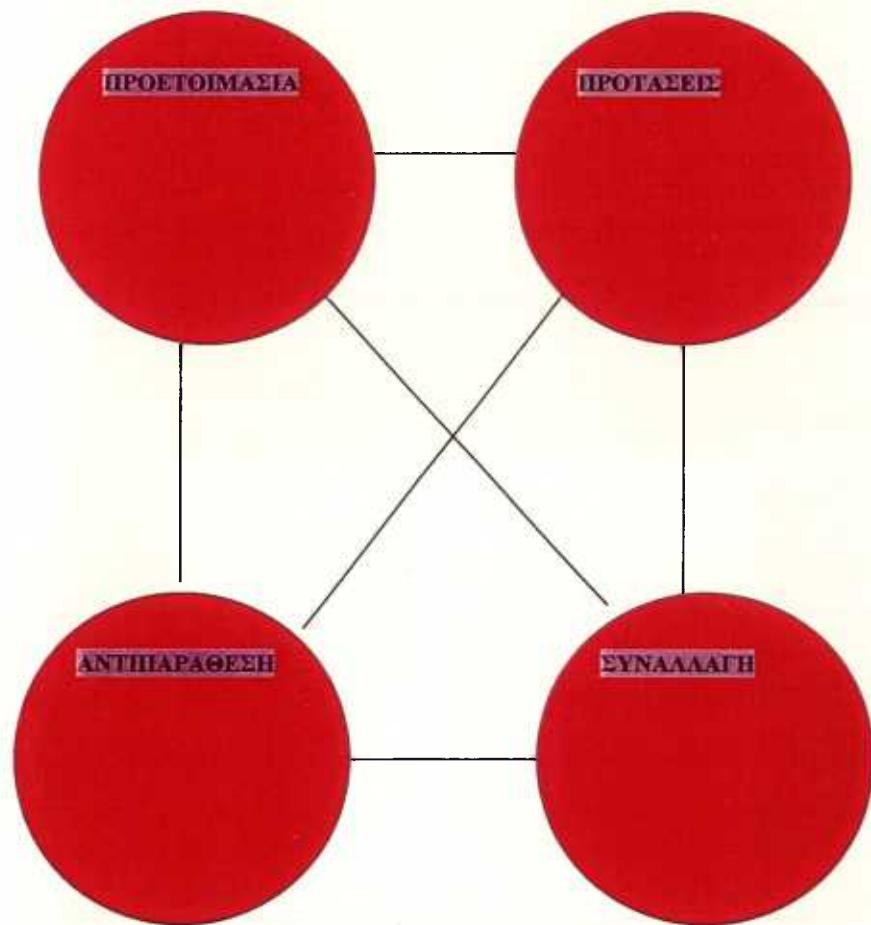
Επομένως και η εφαρμογή της ποινικής ρήτρας μετατίθεται ανάλογα με την νέα ημερομηνία. Εδώ συμπεριλαμβάνονται και τα γεγονότα ανωτέρας βίας τα οποία ορίζονται ρητά στην σύμβαση και αναφέρονται σε καταστάσεις που δεν μπορούν να ελέγξουν οι συμβαλλόμενοι (beyond the Contractor's reasonable control) και παρεμποδίζουν την εκτέλεση των εργασιών. Τέτοια γεγονότα είναι οι απεργίες που έχουν κηρυχθεί από αναγνωρισμένα σωματεία, η κήρυξη στρατιωτικού νόμου, το εμπάργκο, τα εξαιρετικά καιρικά φαινόμενα, οι σεισμοί και άλλα φυσικά φαινόμενα. Βέβαια όλα αυτά για να κατοχυρώνονται ως γεγονότα πρέπει να κοινοποιούνται εγγράφως και εμπρόθεσμα.

Όλα όσα αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω αποτελούν άτυπη διαδικασία της οποίας όμως η δύναμη δεν πρέπει να παραγνωρίζεται και η αναφορά τους έχει σκοπό την αποφυγή του αιφνιδιασμού. Η κατάλληλη προετοιμασία θα δημιουργήσει επιχειρήματα και θα οδηγήσει την σύγκρουση σε φθίνουσα πορεία. Όταν δεν έχει ακόμα εκδηλωθεί η σύγκρουση η γνώση των ανωτέρω οδηγεί σε συλλογή στοιχείων, σε ανάγκη για μετρήσιμα αποτελέσματα, σε αποφυγή επιπλαιων ενεργειών και σε έγκαιρη διαπίστωση των επιπλοκών που οδηγούν στην σύγκρουση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



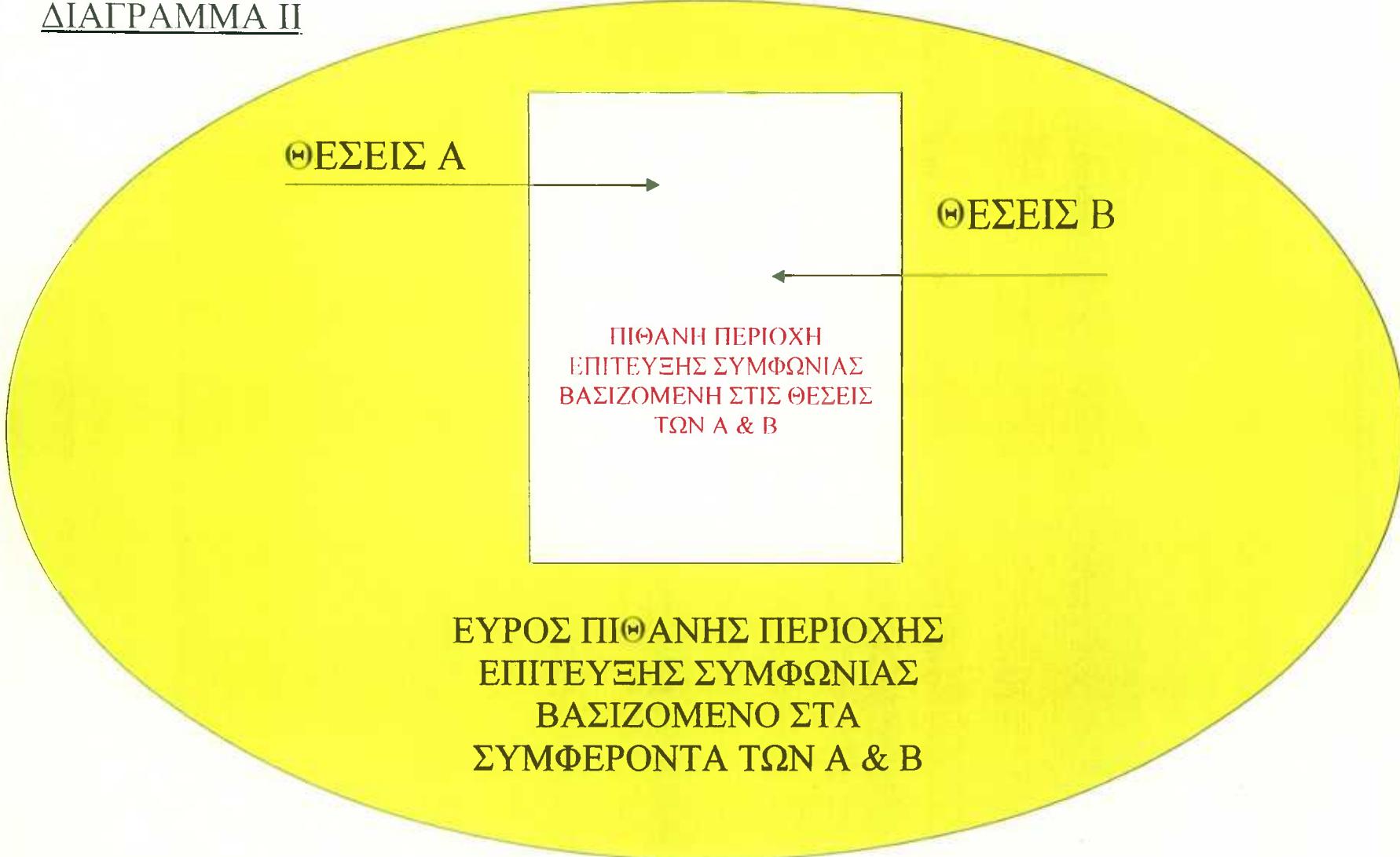
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ι



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΟΚΤΩ ΒΗΜΑΤΩΝ /ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΦΑΣΕΩΝ

(Πηγή : www.negotiate.co.uk/workshops)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ II



ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΒΗΜΑΤΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III

ΣΥΝΗΜΜΕΝΟ Ι



CONTENTS

| RECIPIENT | SERIAL NUMBER | SUBJECT |
|-----------------------|---------------------------|---|
| JANUARY '2000 | | |
| DESIGNER | FL/A/00/037.NP/FL/00/03 | DEVIATION FROM THE CONTRACT TIME SCHEDULE |
| A | FL/A/00/08.NP/FL/00/01 | PROGRESS OF THE WORKS |
| A | FL/A/00/036.NP/FL/00/02 | DEVIATION FROM THE CONTRACT TIME SCHEDULE |
| A | FL/A/00/116.NP/FL/00/04 | CRUSHER HOUSE |
| A | FL/A/00/115.NP/FL/00/05 | FLUE GAS DESULPHURIZATION SYSTEM |
| A | FL/A/00/03.IK/FL/00/01 | THERMAL INSULATION DESIGN - AUXILLIARY BUILDING 43 |
| A | FL/A/00/33.IK/FL/00/02 | U-VALUE FOR TURBINE HOUSE |
| A | FL/A/00/109.IK/FL/00/09 | TURBOGENERATOR PEDESTAL |
| FEBRUARY '2000 | | |
| A | NP/FL/00/06 | CRUSHER HOUSE - FOUNDATION SLAB. DELAY IN PROGRESS |
| A | FL/A/00/197.IK/FL/00/20 | TURBOGENERATOR PEDESTAL URGENT - CLARIFICATION |
| A | FL/A/00/207.IK/FL/00/21 | POWER DEMAND FOR NON TECHNICAL BUILDINGS |
| A | FL/A/00/236 | TEXNIKEΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ SINTECNO |
| A | FL/A/00/364.IK/FL/00/39 | REQUEST FOR CLARIFICATIONS |
| MARCH '2000 | | |
| DESIGNER | FL/A/00/678 | ADDITIONAL WORKS |
| A | FL/A/00/455. NP/FL/00/007 | TURBINE HOUSE - STEEL SUPERSTRUCTURE. DELAY IN PROGRESS |
| A | NP/FL/00/008 | COORDINATION OF DRAWINGS |
| A | FL/A/00/670. NP/FL/00/009 | CONSUMER LIST FORM |
| A | FL/A/00/456. IK/FL/00/052 | CABLE GELLERY FROM BOILER HOUSE TPO FGD. DELAY IN THE PROGRESS |
| A | FL/A/00/531. IK/FL/00/068 | COMMENTS ON DRAWINGS BY PPC |
| A | FL/A/00/575. IK/FL/00/073 | E.S.P FLOOR GROUND SLAB LEVEL |
| A | FL/A/00/593. IK/FL/00/078 | APPROVAL OF SUBCONTRACTOR |
| A | IK/FL/00/087 | CONSUMPTION LIST FOR MAIN POWER CONSUMERS |
| A | FL/A/00/650 | CONSUMPTION LIST |
| A | FL/A/00/671. IK/FL/00/087 | ROUTING PLAN FOR ABB PLANTS |
| A | FL/A/00/680. IK/FL/00/091 | TURBINE HOUSE - STEEL SUPERSTRUCTURE. APPROVAL OF SUBCONTRACTOR |
| A | FL/A/00/710. IK/FL/00/096 | AUDITORIUM - PROGRESS OF WORKS |

| | SERIAL NUMBER | SUBJECT |
|--------------------|-----------------------------|--|
| APRIL '2000 | | |
| A | FL/A/00/848. NP/FL/00/010 | TURBINE HOUSE - STEEL SUPERSTRUCTURE ADDITIONAL |
| A | FL/A/00/911. NP/FL/00/011 | TURBINE HOUSE- DRAWING MODIFICATION NOTE 2/S/028 |
| A | FL/A/00/917. NP/FL/00/012 | PRETREATMENT & DEMINERALISATION BUILDING LOAD DRAWINGS |
| A | FL/A/00/970. NP/FL/00/013 | STEEL GRATINGS - CRUSHER HOUSE |
| PROMETHEUS | FL/A/00/972. NP/FL/00/014 | REVISED TIME SCHEDULE |
| PROMETHEUS | FL/A/00/1034. NP/FL/00/015 | TIME SCHEDULE |
| PROMETHEUS | FL/A/00/778. IK/FL/00/0113 | TURBINE HOUSE - EMBEDDED PARTS |
| PROMETHEUS | FL/A/00/779. IK/FL/00/0114 | COLOUR CODES FOR COATING |
| PROMETHEUS | FL/A/00/780. IK/FL/00/0115 | ANNUMENT OF DRAWING-CRUSHER HOUSE |
| PROMETHEUS | FL/A/00/824. IK/FL/00/0122 | CRUSHER HOUSE - MISSING INFORMATION |
| PROMETHEUS | FL/A/00/834. IK/FL/00/0126 | LETTER No P/O/413 DATED 28/3/2000 |
| PROMETHEUS | FL/A/00/947. IK/FL/00/0142 | TURBINE HOUSE -SUPPLY OF EMBEDDED PARTS |
| PROMETHEUS | FL/A/00/975. IK/FL/00/0146 | MODIFICATION REQUEST - DRAWING 2 28 48 REVISION |
| PROMETHEUS | FL/A/00/1035. IK/FL/00/0155 | TURBINE HOUSE. - EMBEDDED ITEMS |
| MAY '2000 | | |
| PROMETHEUS | FL/A/00/1072. NP/FL/00/016 | SETTLEMENT MEASUREMENTS OF BUILDINGS |
| DESIGNER | FL/A/00/1115. NP/FL/00/017 | LETTER P/0/433. 5/5/2000 |
| A | FL/A/00/1125. NP/FL/00/018 | TURBINE HOUSE STEEL SUPERSTRUCTURE |
| A | FL/A/00/1118. NP/FL/00/019 | PARKING AREA - DESIGN AND CONTRACT REQUIREMENTS |
| A | FL/A/00/1151. NP/FL/00/020 | SLURRY EMERGENCY STORAGE TANK |
| A | FL/A/00/1160. NP/FL/00/021 | CRUSHER HOUSE - EMBEDDED ITEMS |
| A | FL/A/00/1191. NP/FL/00/022 | PG'S LETTER P/0/434, P/0/435, P/0/436 |
| A | FL/A/00/1284. NP/FL/00/025 | PRETREATMENT & DEMINERALISATION BUILDING |
| A | FL/A/00/1083. IK/FL/00/0166 | TURBINE STEEL SUPERSTRUCTURE |
| A | FL/A/00/1246. IK/FL/00/0187 | INSPECTION NOTIFICATION BUILDING 2 |
| A | FL/A/00/1246. IK/FL/00/0188 | INSPECTION NOTIFICATION BUILDING 3 |
| A | FL/A/00/1283. IK/FL/00/0195 | INSPECTION NOTIFICATION BUILDING 2 |
| A | FL/A/00/1221. IK/FL/00/0196 | WELDER'S CERTIFICATION |
| A | FL/A/00/1428. IK/FL/00/0217 | NOTIFICATION FORM - INSPECTION AT WORKS |
| JUNE '2000 | | |

| | | |
|---|-----------------------------|------------------|
| A | FL/A/00/1440. IK/FL/00/0218 | FLOOD PROTECTION |
|---|-----------------------------|------------------|

| | SERIAL NUMBER | SUBJECT |
|------------|-----------------------------|--|
| JUNE '2000 | | |
| A | FL/A/00/1440. NP/FL/00/026 | PROGRESS OF WORK |
| DESIGNER | FL/A/00/1469. NP/FL/00/027 | STEEL STRUCTURE - BUILDINGS 2,37,38 |
| DESIGNER | FL/A/00/1613. NP/FL/00/028 | TURBINE STEEL SUPERSTRUCTURE. DRAWING MODIFICATION |
| DESIGNER | FL/A/00/1647. NP/FL/00/029 | TURBINE STEEL SUPERSTRUCTURE. REQUEST FOR MODIFICATION |
| DESIGNER | FL/A/00/1684. NP/FL/00/030 | PROGRESS OF DESIGN WORKS FOR THE MAIN BUILDINGS |
| A | FL/A/00/1685. NP/FL/00/031 | DRAINAGE & SEWAGE DESIGN DETAILS |
| DESIGNER | FL/A/00/1736. NP/FL/00/033 | PROGRESS OF DESIGN WORKS FOR THE MAIN BUILDINGS |
| A | FL/A/00/1778. NP/FL/00/034 | SUSPENSION OF WORKS AT BUILDING 37 |
| A | FL/A/00/1438. IK/FL/00/0226 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1608. IK/FL/00/0240 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1680. IK/FL/00/0246 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1682. IK/FL/00/0247 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1736. IK/FL/00/0248 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1750. IK/FL/00/0255 | DIAGRAMS MEP-GHE - 001 & MEP-GK-001 |
| A | FL/A/00/1793. NP/FL/00/035 | BOTTOM ASH SILO & STAIRCASE TOWER |
| JULY '2000 | | |
| DESIGNER | FL/A/00/1852. NP/FL/00/038 | DESIGN ACCELERATION |
| DESIGNER | | ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ |
| DESIGNER | FL/A/00/2129. NP/FL/00/051 | TURBINE STEEL SUPERSTRUCTURE |
| A | FL/A/00/1872. NP/FL/00/040 | TURBINE HOUSE - STEEL SUPERSTRUCTURE |
| A | FL/A/00/1887. NP/FL/00/042 | ACCELERATION PROGRAM |
| A | FL/A/00/1935. NP/FL/00/043 | TURBINE HOUSE - STEEL SUPERSTRUCTURE |
| A | NP/FL/00/047 | WET ASH SILO |
| A | FL/A/00/1999. NP/FL/00/048 | ADVANCE PAYMENT AMORTIZATION |
| A | FL/A/00/1911. IK/FL/00/0273 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/1925. IK/FL/00/0281 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/2051. IK/FL/00/0291 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |
| A | FL/A/00/2062. IK/FL/00/0295 | MINUTES OF MEETING - P/0/461 |
| A | FL/A/00/2088. IK/FL/00/0297 | INSPECTION NOTIFICATION BUILD 2 |

Βιβλιογραφία

- 1) Νικολόπουλος Α. Διοικητική των συγκρούσεων - Αθήνα 2002
Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
- 2) Fisher R. & Ury W. Getting to yes Negotiating an agreement without giving in
Random House Business Books
Χρησιμοποιήθηκαν επίσης πληροφορίες από τους δικτυακούς τόπους
- 3) www.gowertraining.co.uk
- 4) www.negotiate.co.uk
- 5) Materials Developed by Joel Cutcher – Gershenfeld and Thomas Kochan





Δωρεά

