

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΡΗΤΟΡΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ**

**ΤΑ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ:
Ο ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ
ΜΕ ΨΥΧΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ Ζ. ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2017

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Αναπληρωτής καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)
2. Νικόλαος Λεάνδρος, καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
3. Παναγιώτα Τσακαρέστου, επίκουρη καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αναστασία Ζ. Καρακίτσου 2017

All rights reserved. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσης διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν την χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό να απευθύνονται προς την συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών της συγγραφέως

ΤΑ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ:

Ο ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ

ΜΕ ΨΥΧΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

THE SUBJECTIVE OUTCOMES OF NEGOTIATIONS:

NEGOTIATORS EVALUATE THEIR PERFORMANCE

BASED ON SOCIAL PSYCHOLOGY FACTORS

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ Ζ. ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΥ

AM: 4115M016

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Οι διαπραγματεύσεις είναι διαπροσωπικές διαδικασίες που σκοπό έχουν να επιλύσουν διαμάχες συμφερόντων με κοινωνικά αποδεκτό τρόπο. Έχουν αντικειμενικά αποτελέσματα, όπως και υποκειμενικά. Τα υποκειμενικά αποτελέσματα αφορούν την υποκειμενική αξία των διαπραγματεύσεων και προέρχονται από τον τρόπο που οι ίδιοι οι διαπραγματευτές αξιολογούν τις διαπραγματεύσεις τους. Η υποκειμενική αξία συνίσταται από την ικανοποίηση και τα αισθήματα των διαπραγματευτών για την απόδοσή τους, δηλαδή για τα αντικειμενικά τους αποτελέσματα, την ιδέα που σχημάτισαν για τον εαυτό τους, την διαπραγματευτική διαδικασία και την σχέση με τους ομολόγους τους, η οποία στην ιδανική περίπτωση θα οδηγήσει σε μελλοντικές συνεργασίες. Αυτή η διπλωματική έχει ως στόχο να αναδείξει την σημασία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων που πραγματοποιούν οι έλληνες διαπραγματευτές στις επιχειρήσεις, όπου εργάζονται, όπως επίσης και τους ψυχο-κοινωνικούς παράγοντες που τα επηρεάζουν. Πενήντα επτά επαγγελματίες διαπραγματευτές απάντησαν στις ερωτήσεις του SVI (των 16 ερωτήσεων), το BFI (των 44 ερωτήσεων) και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων. Η στατιστική ανάλυση έδειξε πως οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως φύλο και ηλικία επηρεάζουν σημαντικά την υποκειμενική αξία, ενώ η επίδραση του παράγοντα της εμπειρίας είναι περιορισμένη και ισχύει μόνο για τους διαπραγματευτές με δεκάχρονη και άνω εμπειρία, οι οποίοι παραμένουν πιστοί στις αρχές και τις αξίες τους. Η θέση στην ιεραρχία του οργανισμού εργασίας τους δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφέρθηκε σε μια διαπραγμάτευση, η οποία τους έκανε να αισθανθούν ικανοί και ικανοποιημένοι. Η υψηλή υποκειμενική αξία ήταν ένας παράγοντας πρόβλεψης μιας πιθανής μελλοντικής συνεργασίας με τον ίδιο ομόλογο, στις περιπτώσεις όπου οι συμμετέχοντες αντιμετωπίστηκαν με σεβασμό και δικαιοσύνη, αξιολόγησαν την διαπραγμάτευσή τους ως δίκαιη, ενώ ο αντίπαλός τους έδειξε ενδιαφέρον για τα δικά τους συμφέροντα και ανησυχίες. Τέλος, οι διαφορετικές πλευρές της προσωπικότητας των διαπραγματευτών είχαν μια σημαντική επίδραση στην υποκειμενική αξία. Συμπερασματικά, η προσμέτρηση των ψυχο-κοινωνικών παραγόντων που επιδρούν στην υποκειμενική αξία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αντικειμενικά αποτελέσματα σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις.

Λέξεις Κλειδιά: υποκειμενική αξία, ικανοποίηση, αισθήματα, προσωπικότητα

ABSTRACT

Negotiations are interpersonal processes which aim at resolving conflicts of interests in a socially acceptable way. They may have objective as well as subjective outcomes. Subjective outcomes refer to the subjective value of negotiations and are derived from the way negotiators themselves evaluate the negotiations they had been involved. Subjective value comprises the negotiators' satisfaction [and feelings] from their performance, their objective outcomes, their self-image, the negotiation process and the relation with their counterparts, which ideally would lead to future collaborations. This thesis aims at pointing out the value of subjective outcomes of negotiations carried out by Greek negotiators working for various enterprises, as well as the social psychology factors affecting them. Fifty seven professional negotiators replied to questions regarding the SVI (Subjective Value inventory of 16 items), the BFI (Big Five Inventory of 44 items) as well as to demographic questions. Statistical analysis showed that demographic factors, such as sex and age, affect significantly the subjective value, while the impact of experience is limited only to negotiators with a ten-year experience, or longer, who tend to adhere to their own principles and values. Their position in organizations has no statistically significant impact. The majority of participants referred to a negotiation that made them feel competent and content. The high subjective value was a predictive factor for the possibility of future collaborations with the same counterparts, in cases when participants were treated with respect and justice, evaluated their negotiation as fair and their opponent had been concerned for their interests and concerns. Finally, aspects of the personality of negotiators also had a significant impact on subjective value. To conclude, the evaluation of social factors influencing subjective value may lead to better objective outcomes in future negotiations.

Key words: subjective value, satisfaction, feelings, personality

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	Σελ. 12
1.1 Μιλώντας γενικά για την διαπραγμάτευση	Σελ. 12
1.2. Οργανώνοντας μια διαπραγμάτευση	Σελ. 15
1.3. Τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης	Σελ. 16
1.4. Ψυχο-κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση	Σελ. 19
1.5. Τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης	Σελ. 29
1.6. Η αξία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης	Σελ. 36
1.7. Οι ατομικές διαφορές των διαπραγματευτών	Σελ. 42
1.8. Οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας	Σελ. 48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ	Σελ. 48
2.1. Η μέθοδος	Σελ. 48
2.2. Το ερωτηματολόγιο και οι συμμετέχοντες	Σελ. 49
2.3. Αποτελέσματα	Σελ. 53
2.3.1. Έλεγχος Alpha Cronbach	Σελ. 53
2.3.2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	Σελ. 54
2.3.3. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών	Σελ. 60
2.3.4. Επιρροή των δημογραφικών στοιχείων στην υποκειμενική αξία	Σελ. 60
2.3.5. Θετική μνήμη και ψευδαισθητική θετική αντίληψη του εαυτού	Σελ. 70

2.3.6. Επιθυμία για διατήρηση μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης	Σελ. 71
2.3.7 .Η επίδραση της προσωπικότητας του διαπραγματευτή στα υποκειμενικά αποτελέσματα	Σελ. 74
2.4. Συζήτηση	Σελ. 78
2.5. Συμπεράσματα	Σελ. 88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	Σελ. 89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	Σελ. 92

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ	ΣΕΛΙΔΕΣ
Πίνακας 1	92
Πίνακας 2	92
Πίνακας 3	92
Πίνακας 4	92
Πίνακας 5	93
Πίνακας 6	93
Πίνακας 7	94
Πίνακας 8	97
Πίνακας 9	99
Πίνακας 10.....	100
Πίνακας 11	101
Πίνακας 12	103
Πίνακας 13	104
Πίνακας 14	105
Πίνακας 15	106
Πίνακας 16	107
Πίνακας 17	108
Πίνακας 18	109

Πίνακας 19	110
------------------	-----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΣΕΛΙΔΕΣ
Διάγραμμα 1	54
Διάγραμμα 2	55
Διάγραμμα 3	56
Διάγραμμα 4	57
Διάγραμμα 5	58
Διάγραμμα 6	59
Διάγραμμα 7	61
Διάγραμμα 8	62
Διάγραμμα 9	63
Διάγραμμα 10	64
Διάγραμμα 11	65
Διάγραμμα 12	66
Διάγραμμα 13	67
Διάγραμμα 14	68
Διάγραμμα 15	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις ανθρώπινες κοινωνίες οι σχέσεις είναι πολύπλοκες, οι αναγκαίοι πόροι για την επιβίωση σχετικά περιορισμένοι και ο τρόπος που θα μοιραστούν εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις αποτελούν καθημερινό φαινόμενο και η διαπραγμάτευση ως διαπροσωπική διαδικασία συνεισφέρει στην επίλυση αυτών των διαφορών με έναν πολιτισμένο και κοινωνικά αποδεκτό τρόπο. Στον τομέα των επιχειρήσεων οι διαπραγματεύσεις αποτελούν ουσιαστικό συστατικό της δραστηριότητάς τους, γι' αυτό είναι προς όφελός τους η βελτίωση του τρόπου διεξαγωγής και των αποτελεσμάτων τους.

Η επιστήμη του συμπεριφορισμού βλέπει την διαπραγμάτευση μόνο μέσα από το οικονομικό πρίσμα και τους πρωταγωνιστές της ως υποκινούμενους από υλικά οφέλη χωρίς συναισθηματική εμπλοκή. Αυτή η θέση έχει δεχθεί κριτική, επειδή απογυμνώνει την διαπραγμάτευση από τα πλαίσια μέσα στα οποία εξελίσσεται, δηλαδή το κοινωνικό, το ιστορικό και το προσωπικό του ίδιου του διαπραγματευτή ως ανθρώπου με αισθήματα και μνήμη. Η εστίαση μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης αφήνει αναξιοποίητη την πληροφορία που προκύπτει από την αντίληψη που έχει ο διαπραγματευτής για όσα συνέβησαν και για όσα συμφωνήθηκαν.

Οι ψυχο-κοινωνικοί παράγοντες συμβάλλουν στην συγκρότηση της υποκειμενικής αξίας και είναι χρήσιμες μεταβλητές που αν συνυπολογισθούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της διαπραγματευτικής διαδικασίας, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των διαπραγματεύσεων. Συναισθήματα και ικανοποίηση δεν είναι άνευ σημασίας, αλλά περιέχουν χρήσιμη πληροφορία που μπορεί να αξιοποιηθεί δημιουργικά. Αυτός είναι ο στόχος της παρούσας εργασίας, δηλαδή να αναδείξει την αξία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων μιας διαπραγμάτευσης μαζί με παράγοντες που την επηρεάζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

1.1. Μιλώντας γενικά για την διαπραγμάτευση

Διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται δύο ή περισσότερα μέρη, τα οποία προσπαθούν να επιλύσουν μια διαφωνία προερχόμενη από διαφορετικά και αντίθετα συμφέροντα ή προσπαθούν να παράξουν από κοινού μια νέα κατάσταση (Lewicki, Saunders & Minton, 2004). Για την Thompson (b1990) είναι μια μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης που αποδεικνύεται χρήσιμη στην ειρηνική και έξω από δεδομένους κανόνες επίλυση μιας διαμάχης, η οποία περιλαμβάνει οπωσδήποτε τις διαπραγματευόμενες πλευρές, τα συμφέροντά τους, τον τρόπο που αλληλεπιδρούν και την τελική έκβαση της όλης διαδικασίας. Οι Curhan, Elfenbein & Xu, (2006) προσθέτουν ακόμη πως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης «αφήνει μια εγγενώς ψυχολογική σφραγίδα στα εμπλεκόμενα μέρη». Ο συνυπολογισμός ψυχο-κοινωνικών παραγόντων στο πεδίο των διαπραγματεύσεων φωτίζει και πλευρές που ξεφεύγουν από την παραδοσιακή οικονομική προσέγγιση και την θεωρία της ορθολογικής επιλογής.

Η θετική κατάληξη μιας διαπραγμάτευσης, για την παραδοσιακή προσέγγιση, (Lewicki, et al., 2004) προβλέπει μια συμφωνία και το ζητούμενο κάθε πλευράς είναι αυτή η συμφωνία να βρίσκεται όσο γίνεται πιο κοντά στους δικούς της αρχικούς στόχους. Η διαδικασία επιλέγεται και εξελίσσεται με βάση οργανωμένο σχέδιο, στο οποίο οι εμπλεκόμενοι χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές προκειμένου να αυξήσουν την επιρροή τους και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Η επιτυχία ή η αποτυχία καθορίζονται από τον τρόπο που θα διευθετηθούν και θα μοιραστούν οι υλικοί και οι άυλοι παράγοντες. Κι ενώ είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν οι υλικοί (τιμές ή όροι μιας συμφωνίας) που μοιράζονται, είναι πολύ δυσκολότερο να συνυπολογιστούν οι άυλοι που εμφιλοχωρούν, διότι αφορούν εσωτερικά ψυχολογικά κίνητρα και προσωπικές αξίες των διαπραγματευτών, επηρεάζοντας τόσο την διαδικασία, όσο και την έκβαση των αποτελεσμάτων. Για αυτό, το διεπιστημονικό ενδιαφέρον για την συμπεριφορά των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης δικαιολογείται από την επιθυμία για πρόβλεψη των αποτελεσμάτων με βάση μια αξιοποιήσιμη θεωρία, αλλά και από την ανάγκη η διαπραγματευτική διαδικασία να είναι ποιοτική (Thompson, b1990).

Γενικά, μια κατάσταση δεν αναγνωρίζεται ως διαπραγματευτική, αν δεν ισχύουν κάποια δεδομένα (Thompson, b1990), όπως η συνειδητοποίηση των αλληλοσυγκρουόμενων

συμφερόντων, η δυνατότητα να επικοινωνούν οι εμπλεκόμενοι και να ενδιαφέρονται για μια συμβιβαστική λύση, να προβαίνουν σε προτάσεις και προσφορές, ώσπου να καταλήξουν σε ένα οριστικό αποτέλεσμα αποδεκτό από όλες τις πλευρές. Όπως μας πληροφορούν οι Lewicki, Saunders, & Minton (2004), τα μέρη που καταλήγουν να διαπραγματευτούν έχουν ήδη κάποιου είδους σχέση και χρειάζονται το ένα το άλλο για να εξυπηρετήσουν τους στόχους τους. Ο τρόπος που συνδέονται μεταξύ τους, η αλληλεξάρτησή τους, είναι καθοριστικός για τη διαμόρφωση τόσο της διαδικασίας όσο και του αποτελέσματος. Έτσι αν το κέρδος του ενός είναι ζημία του άλλου (κατάσταση νίκης/ήττας), τότε η διαπραγμάτευση είναι επιμεριστική, ενώ αν όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές επιδιώκουν να κερδίσουν ταυτόχρονα και όχι η μια σε βάρος της άλλης πλευράς (κατάσταση νίκης/νίκης), τότε η διαπραγμάτευση είναι συνθετική. Σε κάθε περίπτωση, όποια από τις δύο κι αν είναι η δομή της διαπραγμάτευσης, προηγείται η εξέταση των δεδομένων μέσα από την ανταλλαγή πληροφορίας και οι πιθανοί τρόποι σύνθεσής τους, συμπεριλαμβανομένης της εκατέρωθεν προσπάθειας επηρεασμού του αποτελέσματος, ώστε να εξυπηρετεί τα ίδια συμφέροντα. Καθώς εξελίσσεται μια διαπραγμάτευση, τα μέρη μετατοπίζονται από τις αρχικές τους θέσεις, κάνοντας παραχωρήσεις σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και αποδεχόμενα ως ένα βαθμό τις προτάσεις και διεκδικήσεις της άλλης πλευράς, ως το σημείο που αποτελεί το «σημείο αντίστασής τους» και σηματοδοτεί το τέλος των παραχωρήσεων για το κάθε διαπραγματευόμενο μέρος. Η κοινά αποδεκτή λύση θα προέλθει από το εύρος των λύσεων που οριοθετούν τα σημεία αντίστασης των εμπλεκόμενων πλευρών.

Οι Lewicki, Saunders, & Minton (2004) θεωρούν καθοριστικής σημασίας τον τρόπο που ένας διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται τόσο τη δομή όσο και τη σχέση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, διότι ο διαπραγματευτής ως άνθρωπος διαθέτει μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αλλά και μια ιστορία που περιλαμβάνει εμπειρίες, συνήθειες, αξιολογήσεις, κλπ. Όλα αυτά συνιστούν παράγοντες που επηρεάζουν όλη την διαπραγματευτική διαδικασία, όπως επίσης και τα αποτελέσματά της.

Η διαπραγμάτευση παρουσιάζεται ως ένα μέσο για να επιλυθεί μια κατάσταση σύγκρουσης που προκύπτει από ασυμβίβαστες επιδιώξεις ή στόχους ατόμων που βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης. Η αρνητική προσέγγιση της σύγκρουσης, την οποία προσπαθεί να διευθετήσει η διαπραγμάτευση, εκτιμά πως ο παραγόμενος ανταγωνισμός των πλευρών ενδέχεται να κλιμακωθεί, καθώς οι άνθρωποι περιχαρακώνονται στις δικές τους αντιλήψεις,

οι οποίες διαμορφώνονται από προκαταλήψεις και διαχωρισμούς των άλλων σε συμμάχους ή αντιπάλους. Η συναισθηματική φόρτιση μειώνει την λογική επεξεργασία των επιχειρημάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται για να κατατροπωθεί η αντίθετη άποψη, αυξάνοντας έτσι την απογοήτευση, επειδή καμιά πλευρά δεν υποχωρεί από φόβο μήπως μειωθεί το κύρος της. Το βασικό μέλημα είναι η νίκη και απορροφημένες σε αυτό οι πλευρές υποτιμούν τα κοινά σημεία, ενώ ταυτόχρονα υπερεκτιμούν τις διαφορές τους. Η υπερβολή στην επιθυμία της νίκης αντικατοπτρίζεται στην σπατάλη πόρων, χρόνου και ενεργητικότητας που δεν είναι αναγκαίες επενδύσεις, ενώ ταυτόχρονα χάνεται η ευκαιρία μιας καινοτόμου, ευνοϊκής λύσης που εξυπηρετεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, και που πιθανόν να οδηγήσει σε μια νέα μελλοντική διαπραγμάτευση. Αντίθετα, η θετική προσέγγιση της σύγκρουσης, η οποία θα διευθετηθεί από την διαπραγμάτευση, βλέπει κέρδη από την ίδια την σύγκρουση, αν δοθεί το προβάδισμα στα στοιχεία της που μπορεί να λειτουργήσουν δημιουργικά, ενώ παράλληλα τεθούν υπό έλεγχο εκείνα που οδηγούν σε καταστροφική αντιπαλότητα (Lewicki, R., et al., 2004).

Οι Pruitt και Rubin(1986) στο *Η φύση των Διαπραγματεύσεων* (Lewicki, R., et al., 2004), θεωρούν ότι το μοντέλο του διπλού ενδιαφέροντος που έχουν δημιουργήσει, αναδεικνύει πέντε κυρίαρχους τρόπους για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Ξεκινούν από την ανταγωνιστική προσέγγιση, όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στα αποτελέσματα της δικής μας πλευράς ταυτόχρονα με πλήρη αδιαφορία για την άλλη πλευρά και τα δικά της αποτελέσματα, ενώ μπορεί να συνοδεύεται ακόμη και με χρήση αθέμιτων μέσων, όπως απειλών, εκφοβισμού, κλπ.´ στην συνέχεια παρουσιάζουν την προσέγγιση της υποχώρησης, όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην άλλη πλευρά και στην ικανοποίηση των δικών της στόχων σε βάρος των δικών μας ´ η αδράνεια είναι ο τρίτος τρόπος διαχείρισης μιας σύγκρουσης και σημαίνει αδιαφορία γενικά για την επίτευξη στόχων, είτε δικών μας είτε της άλλης πλευράς´ η συνεργασία είναι ο επόμενος τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης και σημαίνει ότι το ενδιαφέρον για το δικό μας αποτέλεσμα συνδυάζεται με το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα της άλλης πλευράς και οδηγεί σε ταυτόχρονη νίκη´ τέλος ο συμβιβασμός, ως τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης σημαίνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τα δικά μας όσο και για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς. Τον τελευταίο αυτό τρόπο του συμβιβασμού οι Pruitt και Rubin τον θεωρούν κακή επιλογή χωρίς διάρκεια.

1.2. Οργανώνοντας μια διαπραγμάτευση

Η οργάνωση και προετοιμασία μιας διαπραγμάτευσης είναι βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της έκβαση. Επειδή ως διαδικασία στοχεύει στην επίλυση ενός συνήθως σύνθετου προβλήματος, το αρχικό βήμα είναι ο καθορισμός αυτού του προβλήματος, δηλαδή του πλαισίου, που θα οδηγήσει στη συνέχεια στον ορισμό των στόχων των πλευρών, στην επιλογή της στρατηγικής τους και τέλος στην εφαρμογή αυτής της στρατηγικής βάσει ενός προμελετημένου σχεδίου (Lewicki, R., et al., 2004). Το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης είναι ένας τρόπος οργάνωσης του συνόλου των επιλεγμένων πληροφοριών που αφορούν το ίδιο το πρόβλημα, τα δεδομένα των πλευρών που το αντιμετωπίζουν, το χρόνο και το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης, και είναι ευμετάβλητο, καθώς κάθε νέα πληροφορία που παράγεται από την επικοινωνία των διαπραγματευόμενων πλευρών, μπορεί να το επαναπροσδιορίσει αλλάζοντάς το σημαντικά. Όλες οι πλευρές διαθέτουν το δικό τους πλαίσιο, ενώ η περιχαράκωση της καθεμιάς στο δικό της εμποδίζει την επικοινωνία και την επίλυση της διαφοράς. Κάποια είδη πλαισίων ασκούν καθοδηγητική επίδραση στη διαδικασία και τα αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο η κατανόηση του πλαισίου, τόσο του δικού μας, όσο και της άλλης πλευράς, συνδέεται άμεσα με την επιλογή στρατηγικής.

Το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης φαίνεται να συγκεκριμενοποιείται ταυτόχρονα με τον καθορισμό των στόχων που θέτει κάθε πλευρά ότι θέλει να υλοποιήσει, που όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι υλικοί και άυλοι. Στόχοι και πλαίσιο διαμορφώνουν την προτιμητέα στρατηγική που θα αναπτυχθεί για να ικανοποιηθούν οι στόχοι εντός του αντιλαμβανόμενου πλαισίου. Πιθανότητα ικανοποίησης έχουν εκείνοι οι στόχοι που κινούνται μέσα στα όρια αποδοχής της άλλης πλευράς, έχουν τεθεί με ξεκάθαρο τρόπο και δεν αποκλίνουν υπερβολικά από τους δικούς μας στόχους.

Οι Mintzberg και Quinn στο *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων* (Lewicki, R., et al., 2004), θεωρούν την στρατηγική ως ένα «σχέδιο», που θα περιλαμβάνει όλα όσα αφορούν έναν οργανισμό από τους στόχους και τις επιλογές του ως τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, εκπονημένο ώστε να βοηθήσει στην επιβίωση του οργανισμού μέσα από αναγκαίες προσαρμογές στο περιβάλλον του. Οι Lewicki, Saunders, & Minton (2004) ισχυρίζονται πως οι τέσσερις καθαρές μορφές στρατηγικής, δηλαδή η αποφυγή της διαπραγμάτευσης, η ανταγωνιστική (επιμεριστική), η συνεργατική (συνθετική) και ο συμβιβασμός επιλέγονται για πολύ συγκεκριμένους λόγους, ενώ οι περισσότερες συγκρούσεις που αντιμετωπίζονται

με αυτές δεν ούτε ούτε αμιγώς συνεργατικές ούτε ανταγωνιστικές, αλλά μεικτού τύπου. Η επιτυχία μιας στρατηγικής έγκειται στον καλό σχεδιασμό που προηγείται της εφαρμογής της. Έτσι, στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, ή αλλιώς νίκης/ήττας, τα βασικά σημεία που προσέχουν οι εμπλεκόμενες πλευρές είναι το διαπραγματευτικό μείγμα που αφορά τα θέματα που τίθενται και αναζητούν λύση, το διαπραγματευτικό φάσμα επιλογών συντεθειμένο ανάμεσα στα σημεία αντίστασης των πλευρών, και οι τρόποι επηρεασμού που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να ικανοποιήσει κάθε πλευρά τους δικούς της στόχους, όσο γίνεται πιο κοντά στο σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς. Αυτό το είδος διαπραγμάτευσης είναι μια «κατάσταση σύγκρουσης», όπου μπορεί να παρατηρηθούν τακτικές παραπλάνησης, εκφοβισμού, κλπ. Στην συνθετική διαπραγμάτευση από την άλλη μεριά, ή αλλιώς νίκης/νίκης, το ζητούμενο είναι όλες οι πλευρές να επιτύχουν τους στόχους τους ταυτόχρονα και όχι καθεμιά σε βάρος της άλλης. Η αναζήτηση συμφερουσών εναλλακτικών λύσεων πραγματοποιείται μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών για τους επιδιωκόμενους στόχους κάθε πλευράς χωρίς παραπλανητικές τακτικές, αλλά αντιθέτως με ειλικρίνεια στην επικοινωνία, κατανόηση και εξεύρεση ενός κοινού τόπου συμφωνίας που να θεωρείται ικανοποιητική για όλους. Εμπόδια σε αυτήν την στρατηγική προσέγγιση αναφέρονται από τις προκαταλήψεις ή τις προηγούμενες εμπειρίες των διαπραγματευτών, καθώς επίσης και από την έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στις πλευρές.

1.3. Τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης

Η Thompson (b1990) ισχυρίζεται πως η διαπραγματευτική διαδικασία, μετά από το ξεδίπλωμα της στρατηγικής και την εφαρμογή επικοινωνιακών τεχνικών, θα καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα που μπορεί να είναι αρνητικό, αν οι πλευρές βρεθούν σε αδιέξοδο αδυνατώντας να συμφωνήσουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση, ή μπορεί να είναι θετικό, αν φτάσουν σε μια συμφωνία. Μια διαπραγμάτευση έχει αποτελέσματα που υπολογίζουν την απόδοση με οικονομικούς όρους και θεωρούνται αντικειμενικά, όπως επίσης και ψυχο-κοινωνικά που είναι υποκειμενικά και συνήθως παραγνωρίζονται από την έρευνα, αν και είναι σημαντικά. Δυο είδη μετρήσεων υπάρχουν για την διαπραγματευτική συμπεριφορά και απόδοση, οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται ' από τη μια πλευρά οι οικονομικές μετρήσεις που ασχολούνται με τα αντικειμενικά αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας τα «αξιώματα της ατομικής ορθολογικότητας» και τις συμπεροφορικές κανονιστικές αναλύσεις, και από την άλλη οι ψυχο-κοινωνικές μετρήσεις που ενδιαφέρονται για την διαπραγματευτική

διαδικασία και τα υποκειμενικά αποτελέσματα, ειδικά μέσα από το πρίσμα της κοινωνικής αντίληψης. Η οικονομική απόδοση μετριέται με τρεις τρόπους: πρώτον, από την επίτευξη κοινής συμφωνίας, η οποία για να έχει ισχύ και διάρκεια, πρέπει νάναι προτιμότερη από το διαπραγματευτικό αδιέξοδο, και παίρνει τιμές εντός του πεδίου της διαπραγματευτικής ζώνης, η οποία ορίζεται από τις τιμές αντίστασης της κάθε πλευράς (το ελάχιστο τίμημα που μπορεί να δεχτεί κάποιος προκειμένου να συναινέσει) ' αν υπάρχει διαπραγματευτική ζώνη, μπορεί να υπάρξει και συμφωνία. Δεύτερον, από την δημιουργία πρόσθετων πόρων και ωφελειών στην περίπτωση της συνθετικής διαπραγμάτευσης, ώστε τα αποτελέσματα να είναι σημαντικά ή βέλτιστα κατά Pareto και για τις δύο πλευρές ταυτόχρονα και αθροιστικά να δομούν το μέτρο του κοινού κέρδους. Τρίτον, από την διεκδίκηση πόρων στην περίπτωση της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, όπου στόχος κάθε πλευράς είναι να κερδίσει την μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια για τον εαυτό της ανταγωνιζόμενη τους άλλους στην διανομή των πόρων.

Για την Thompson (b1990) η κοινωνική αντίληψη προσφέρει την δυνατότητα μέτρησης της διαπραγματευτικής απόδοσης, δίνοντας βαρύτητα στους παράγοντες που δομούν μια διαπραγματευτική κατάσταση και στους συμμετέχοντές της. Η έννοια της αντίληψης (Lewicki, et al., 2004) γίνεται κατανοητή ως ο διαμεσολαβητικός ψυχο-σωματικός παράγοντας ανάμεσα στο άτομο και στο περιβάλλον του. Κάθε άτομο επιλέγει από το ευρύτατο σύνολων των ερεθισμάτων που φτάνουν σε αυτό μέσω των αισθητηρίων οργάνων του, και γίνονται αντιληπτά ως μηνύματα, εκείνα που θα ερμηνεύσει και θα τους αποδώσει νόημα για τη ζωή του. Επιδράσεις στον παράγοντα της αντίληψης και στο αποδιδόμενο νόημα ασκούνται από το εσωτερικό και από το εξωτερικό περιβάλλον των διαπραγματευτών. Ο μεγάλος όγκος των προσλαμβανόμενων μηνυμάτων δεν μπορεί να πετύχει την αναγκαία επεξεργασία, ώστε να τους αποδοθεί νόημα κι έτσι διέρχονται από μια διαδικασία περιορισμού τους, που έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζονται συχνά αντιληπτικά σφάλματα. Η κοινωνική αντίληψη (Thompson, b1990) λειτουργεί στη βάση αρχών που προέρχονται από τον τρόπο που οι άνθρωποι κατανοούν τον κοινωνικό τους χώρο οργανώνοντας και ερμηνεύοντας τις πληροφορίες που τους διαβιβάζει, και στη συνέχεια ρυθμίζουν την συμπεριφορά τους ανάλογα. Εφόσον οι διαθέσιμες πληροφορίες δεν είναι αρκετές για μια ακριβή αξιολόγηση των συνθηκών μιας διαπραγμάτευσης, τότε δεν μπορεί να εκτιμηθεί σωστά η διαπραγματευτική δομή. Στις περισσότερες περιπτώσεις επίλυσης συγκρούσεων

υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση και η προσωπική ανάλυση των δεδομένων συνθηκών που επιχειρούν να κάνουν οι διαπραγματευτές, δεν ταυτίζεται με την οικονομική ανάλυση που θα προέκυπτε, αν υπήρχαν περισσότερες διαθέσιμες πληροφορίες. Για τον ίδιο λόγο διαφέρουν μεταξύ τους και οι εκτιμήσεις των διαπραγματευόμενων πλευρών για την ίδια διαπραγμάτευση στην οποία συμμετέχουν.

Σε μια διαπραγματευτική διαδικασία κάθε διαπραγματευτής αξιολογεί και την άλλη πλευρά με βάση τις δικές του εμπειρίες, ανάγκες, επιθυμίες και κίνητρα (Lewicki, R., et al., 2004). Μια τέτοια προσωπική προσέγγιση όμως μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επικοινωνία των δύο πλευρών, αν τα ατομικά δεδομένα αξιολόγησης του καθενός οδηγήσουν σε μια συγκεκριμένη και εσφαλμένη αντίληψη για τους άλλους, η οποία θα είναι δομημένη μέσα από προκαταλήψεις και όχι από ακριβή ανάλυση των στοιχείων και πληροφοριών. Μέσα από μια διαδικασία εξαγωγής γενικών συμπερασμάτων από ελάχιστη πληροφορία προκύπτουν δύο αντιληπτικά σφάλματα: πρώτον εκείνο της δόμησης στερεοτύπων, όπου από ένα μόνο χαρακτηριστικό κατηγοριοποιείται κάποιος και εντάσσεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα, της οποίας ομάδας τα γενικά χαρακτηριστικά τού αποδίδονται άκριτα, και δεύτερον εκείνο της απόδοσης φωτοστέφανου, όπου από ένα μόνο χαρακτηριστικό κάποιου τού αποδίδονται πολλά περισσότερα χωρίς κάποια εμφανή σύνδεση. Στερεότυπα και φαινόμενο φωτοστέφανου παρατηρούνται στις διαπραγματεύσεις, καθώς οι διαπραγματευόμενες πλευρές προσπαθούν να σχηματίσουν μια γνώμη για τους αντιπάλους τους αξιοποιώντας μικρή πληροφόρηση. Ωστόσο, ένα τρίτο αντιληπτικό σφάλμα, η επιλεκτική αντίληψη, μπορεί να συντηρήσει και τα δύο προαναφερόμενα, καθώς απορρίπτει σκόπιμα την νέα πληροφορία που εμφανίζεται στην πορεία της διαπραγμάτευσης, η οποία πληροφορία θα μπορούσε να αλλάξει την αρχική εντύπωση, ενώ δίνει το προβάδισμα στην αμετακίνητη προκατάληψη του διαπραγματευτή σε βάρος μιας αντικειμενικότερης επανεκτίμησης. Επιπλέον, ένα τέταρτο αντιληπτικό σφάλμα, η προβολή προσωπικών χαρακτηριστικών και αισθημάτων του διαπραγματευτή πάνω στους άλλους, απαντά στην ανάγκη για γρήγορα συμπεράσματα που αφορούν τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων, αλλά συνιστά αντιληπτικό σφάλμα, αφού κάθε άνθρωπος αξιολογεί τα διάφορα περιστατικά και αντιδρά με βάση τις δικές του πεποιθήσεις, οπότε ο διαπραγματευτής κινδυνεύει να προδικάσει τις ξένες συμπεριφορές κρίνοντας με βάση τον δικό του εαυτό.

1.4. Ψυχο-κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση

Οι Bazerman, Curhan & Moore (2001) σε ανασκόπηση της έρευνας για τις διαπραγματεύσεις εντός του πεδίου της κοινωνικής ψυχολογίας, εξετάζουν όσα κατακτήθηκαν στα προηγούμενα χρόνια. Θεωρούν ιδιαίτερα γόνιμη από την άποψη των ερευνητικών ευρημάτων την δεκαετία του 1970. Στις δεκαετίες 1960 και 1970 το κύριο ενδιαφέρον των ερευνητών ήταν οι ατομικές διαφορές των διαπραγματευτών και οι περιστασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την διαπραγματευτική διαδικασία. Υποθέτοντας ότι οι προδιαθέσεις των διαπραγματευτών θα επιδρούσαν στην διαπροσωπικά εξελισσόμενη διαπραγμάτευση και στα αποτελέσματά της, ελέγχθηκαν πολλοί ατομικοί παράγοντες, όπως φύλο, ηλικία, αυταρχισμός, κλπ., αλλά δεν προέκυψε σημαντική σχέση με τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Το φύλο ή η προσωπικότητα δεν πρόσφεραν την δυνατότητα πρόβλεψης μιας συμπεριφοράς που θα οδηγούσε σε επιτυχία και συμφωνία. Επιπλέον, τα ατομικά χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν σταθερά, άρα μη διαχειρίσιμα και συνεπώς χωρίς δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης. Μόνο τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά κάποιου θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον αντίπαλό του στον καθορισμό της διαπραγματευτικής του στρατηγικής. Διαπιστώθηκε όμως πως επίδραση είχαν έστω και μικρές μεταβολές στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης ή στους περιστασιακούς της παράγοντες (οι περιστασιακοί παράγοντες θεωρούνται καθοριστικοί στην θεωρία των παιγνίων), όπως π.χ. η δύναμη των διαπραγματευόμενων πλευρών, ο τρόπος επικοινωνίας τους, οι καταληκτικές ημερομηνίες όπου έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση, κλπ. Ωστόσο οι περιστασιακοί παράγοντες θεωρήθηκε πως είναι αδύνατον να ελεγχθούν. Στην δεκαετία του 1980 ενσωματώθηκε το κίνημα της γνωσιακής κοινωνιολογίας στην ψυχολογία, οπότε το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων εξεταζόταν πλέον από τον συμπεριφορισμό που εστίαζε στη δυνατότητα πρόβλεψης των διαπραγματευτικών σφαλμάτων και στην απόκλιση από τις προβλέψεις της ορθολογικότητας. Οι κοινωνικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις διαπραγματεύσεις παρέμειναν εκτός ενδιαφέροντος ως τον εικοστό πρώτο αιώνα, οπότε αναθερμάνθηκε το ενδιαφέρον για την ψυχο-κοινωνική προσέγγιση εμπλουτισμένη με έναν γνωσιακό προσανατολισμό.

Οι Bazerman, Curhan & Moore (2001) ισχυρίστηκαν πως «ο πιο χρήσιμος τρόπος μελέτης των διαπραγματεύσεων είναι μέσω μιας ερμηνευτικής αντίληψης». Η θέση τους

αυτή πηγάζει από τις ψυχο-κοινωνικές αρχές που στηρίζονται στα δομικά στοιχεία της ατομικής πρόσληψης, κατανόησης και ερμηνείας του κόσμου και της συμπεριφοράς των άλλων (construals). Θεωρούν πως οι αντικειμενικές εξωτερικές συνθήκες μιας διαπραγμάτευσης γίνονται αντιληπτές με τον ιδιαίτερο τρόπο πρόσληψης και ερμηνείας του διαπραγματευτή, ο οποίος χρησιμοποιεί αυτά τα στοιχεία για να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που παίρνει. Με αυτό το σκεπτικό χρέωσαν ελλείψεις στην έρευνα πάνω στους περιστασιακούς παράγοντες των διαπραγματεύσεων, επειδή δεν έλαβε υπόψιν της το φαινόμενο της ατομικής ερμηνείας αυτών των παραγόντων.

Στην δεκαετία του 1980 (Bazerman, Curhan & Moore, 2001) το ερευνητικό πεδίο των διαπραγματεύσεων συνδυάστηκε με την έρευνα για τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Εφόσον ένας διαπραγματευτής δεν μπορεί να αλλάξει τις συνθήκες της διαπραγμάτευσης ούτε τον ομόλογό του, τότε το βάρος μετατοπίζεται στον ίδιο και στον τρόπο που αποφασίζει μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Έτσι «η κυρίαρχη προοπτική των ερευνητών των διαπραγματεύσεων έγινε συμπεριφορική θεωρία των αποφάσεων». Ωστόσο το μοντέλο που προκρίνουν οι Bazerman, et.al. (2001) είναι η «ασύμμετρη καθοδηγητική περιγραφική προσέγγιση» (asymmetrically prescriptive/descriptive) του Raiffa. Εδώ ο διαπραγματευτής αξιοποιώντας τα περιγραφικά μοντέλα για «να κάνει μια πρόβλεψη της συμπεριφοράς του αντιπάλου του», τον οποίο δεν θεωρεί εκ προοιμίου ορθολογικό, «θα ωφεληθεί από τα καθοδηγητικά μοντέλα για να ξεπεράσει τις δικές του προκαταλήψεις» και να χαράξει μια καλή στρατηγική. Στην δεκαετία του 1990 οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τα σημεία που δεν φώτισε η προσέγγιση του Raiffa και αναζήτησαν συγκεκριμένους τρόπους παρέκκλισης των διαπραγματευτών από την ορθολογική επιλογή στις διαδικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο η προσέγγιση του συμπεριφορισμού στην λήψη των αποφάσεων, όπως ισχυρίζονται οι Bazerman, et.al. (2001), παρέβλεψε σημαντικούς κοινωνικούς παράγοντες, κάτι που προσπάθησε να επανορθώσει η πιο πρόσφατη έρευνα.

Η ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο πεδίο της κοινωνικής ψυχολογίας του εικοστού πρώτου αιώνα που επιχειρούν οι παραπάνω συγγραφείς (Bazerman, et.al., 2001), εξετάζει αρχικά τον παράγοντα των σχέσεων που αναπτύσσουν οι εμπλεκόμενες πλευρές στις διαπραγματεύσεις. Τρεις είναι οι περιοχές ενδιαφέροντος: η πρώτη αφορά το άτομο και πώς επηρεάζονται «οι κρίσεις και οι προτιμήσεις του από το κοινωνικό πλαίσιο» η δεύτερη αφορά διαδικές διαπραγματεύσεις και «πώς οι κοινωνικές σχέσεις των

διαπραγματευόμενων επηρεάζουν την διαπραγματευτική τους διαδικασία και τα αποτελέσματα», ενώ η τρίτη αφορά την «επίδραση των κοινωνικών σχέσεων στην λειτουργία των δικτυωμένων εντός των οργανισμών διαπραγματευόμενων». Οι ανεξάρτητοι διαπραγματευτές «αξιολογούν τα αποτελέσματα που πέτυχαν στην διαπραγμάτευση συγκρίνοντάς τα με εκείνα των αντιπάλων τους», ενώ η επίδραση των σχέσεων φαίνεται από το φαινόμενο της «κοινωνικής ωφέλειας» (social utility), όπου μπορεί να προτιμηθεί ακόμη και μικρή ζημία στα κέρδη για χάρη της διατήρησης μιας καλής σχέσης με τον αντίπαλο. Τα ζευγάρια των διαπραγματευτών που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους κάποιου είδους σχέση πριν την διαπραγμάτευση, χαρακτηρίζονται από καλύτερη ανταλλαγή πληροφορίας, καλύτερη συμπεριφορά, καλύτερες αρχικές προσφορές, πιο γρήγορη συμφωνία, αλλά όχι οπωσδήποτε μεγαλύτερα κοινά κέρδη. Παρατηρήθηκαν μάλιστα και περιπτώσεις μείωσης των κερδών, με την έρευνα να μην μπορεί να αποδείξει το γεγονός πως οι διαπραγματευόμενοι που ήταν μεταξύ τους φίλοι κατάφεραν να πετύχουν μεγαλύτερα κέρδη από τους διαπραγματευόμενους που ήταν άγνωστοι. Εξήγηση θα μπορούσε να είναι η επίδραση της πίεσης που αισθάνονται οι διαπραγματευόμενοι, ώστε να πετύχουν μια γλυκιά, χωρίς δυσάρεσκείες, συμφωνία που όμως επιβαρύνει το αποτέλεσμα ως προς την ποιότητα και το μέγεθος της ωφέλειας. Η σύνδεση υψηλών στόχων των γνωστών μεταξύ τους διαπραγματευτών ταυτόχρονα με την επιθυμία πραγματοποίησης νέων μελλοντικών διαπραγματεύσεων, οδήγησε σε υψηλά συνεργατικά αποτελέσματα, ενώ η αδιαφορία για την πιθανότητα νέων μελλοντικών διαπραγματεύσεων οδήγησε σε αποτελέσματα λιγότερο συνεργατικά. Ανάμεσα στις ομάδες των διαπραγματευόμενων που είχαν ήδη μια σχέση μεταξύ τους, η προτίμηση της διατήρησης της καλής σχέσης είχε ως αποτέλεσμα οι παραχωρήσεις που έγιναν με στόχο την επίτευξη της συμφωνίας, να μην αφήσουν περιθώρια για αναζήτηση επιπλέον τρόπων για να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη των δύο πλευρών. Στην περίπτωση που παρέχονταν η δυνατότητα επιλογής αντιπάλου ανάμεσα σε γνωστά πρόσωπα τα τελικά οικονομικά αποτελέσματα ήταν πολύ πιο περιορισμένα. Η φιλική σχέση ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους οδηγούσε σε ικανοποιητικά αποτελέσματα, αν ήταν μικρή η διαπραγματευτική ομάδα τους, αλλά ήταν μειωμένη η αξία των οικονομικών αποτελεσμάτων, αν η ομάδα ήταν μεγαλύτερη. Τέτοια ευρήματα ερμηνεύονται από μη μετρήσιμους ποσοτικά παράγοντες που όμως είναι σημαντικοί για τους διαπραγματευτές,

όπως π.χ. νομιμότητα, δικαιοσύνη, ευκολία συνεννόησης και συναλλαγής. Τέτοιοι παράγοντες συνήθως οδηγούν σε μικρότερα οικονομικά οφέλη.

Χαρακτηριστικό στοιχείο των διαπραγματευτών στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης είναι ο συνυπολογισμός της δικαιοσύνης (Bazerman, et.al., 2001). Η αναζήτησή της είναι ανεξάρτητη από την ύπαρξη φιλικής σχέσης ή την έλλειψη γνωριμίας μεταξύ των πλευρών και μπορεί να οδηγήσει στην μείωση της αξίας των οικονομικών αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί. Σε κάποιες περιπτώσεις, ωστόσο, η ερμηνεία του «τι είναι δίκαιο» γίνεται ιδιοτελώς και με βάση το ατομικό συμφέρον, κάτι που αναγνωρίζεται ως εγωκεντρισμός. Στην περίπτωση του εγωκεντρισμού η δικαιοσύνη δεν προσδιορίζεται αντικειμενικά, αλλά ερμηνεύεται από την κάθε πλευρά ανάλογα με τους δικούς της στόχους και χρησιμοποιείται ως μέσον για να τους εξυπηρετήσει. Συνεπώς αυτού του είδους η δικαιοσύνη πάσχει από τις ιδιοτελείς προκαταλήψεις των διαπραγματευτών και εμποδίζει την επίτευξη συμφωνιών ή παρατείνει το χρόνο των διαπραγματεύσεων. Ο εγωκεντρισμός του διαπραγματευτή αυξάνεται, καθώς αυξάνεται η πλεονάζουσα πληροφορία που κατέχει σε σχέση με τον αντίπαλό του, και επιτείνεται από την επίδραση της μνημονικής προκατάληψης (memory bias), επειδή ο διαπραγματευτής προτιμά να θυμάται τα γεγονότα που υποστηρίζουν την δική του άποψη (Camerer & Loewenstein, 1993). Άλλη προκατάληψη που αυξάνει τον εγωκεντρισμό είναι εκείνη της αξιοποίησης της πληροφορίας που προκύπτει, με βάση το ατομικό συμφέρον. Αυτό το φαινόμενο οδηγεί σε ιδιοτελείς ερμηνείες τις κρίσεις για την δικαιοσύνη και για το τι είναι θεμιτό όσον αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα της συμφωνίας. Μόνο η ειλικρινής επικοινωνία φαίνεται να μειώνει τον εγωκεντρισμό, ενώ αντίθετα η άνιση κατανομή των πόρων και πάλι τον αυξάνει, ενδεχομένως διότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν δίνει σαφές περιεχόμενο στην έννοια της δικαιοσύνης που αποκτά έτσι διαφορετικό νόημα μέσα από διαφορετικές ερμηνείες. Η επίδραση του εγωκεντρισμού έχει μεγάλο κόστος για τα μέρη που καταλήγουν να διαπραγματευτούν, διότι εξαιτίας του πληρώνουν τις οικονομικές συνέπειες της αδυναμίας τους να φτάσουν σε μια συμφωνία. Όταν κάθε πλευρά ορίζει το δίκαιο αποτέλεσμα με τρόπο που ευνοεί τις δικές της θέσεις, τότε η διαπραγμάτευση καταλήγει σε αδιέξοδο κι αν υπάρχουν συμφέροντες για όλους λύσεις, οι οποίες όμως γίνονται αντιληπτές ως άδικες και συνώνυμες της εκμετάλλευσης που επιθυμούν να πετύχουν οι αντίπαλοι. Η αίσθηση της αδικίας προκαλεί την διάθεση της ανταπόδοσης και της τιμωρίας του άδικου αντίπαλου που

επιτυγχάνεται με την απόρριψη των προσφορών του. Έτσι καταλήγουν ζημιωμένες και οι δύο πλευρές. Επίσης, αν ο διαπραγματευτής θεωρήσει την δικαιοσύνη ως ωφέλεια μεγαλύτερης αξίας, τότε μπορεί να προτιμήσει για τον εαυτό του μια μέτρια σε οικονομική απόδοση συμφωνία που όμως θα μοιράζει σε ίσα μερίδια τα αποτελέσματα της διαφωνίας, αλλά θα την θεωρεί περισσότερο ισορροπημένη, παρά μια συμφωνία που θα του είναι πιο ωφέλιμη ως προς το αποτέλεσμα, αλλά ταυτόχρονα θα δίνει άνισα μεγαλύτερη οικονομική απόδοση και στον αντίπαλό του. Αυτή η προσέγγιση προέρχεται από τη θεωρία της κοινωνικής ωφέλειας (social utility) (Loewenstein, Bazerman & Thompson, 1989). «Οι ωφέλειες των ανεξάρτητων ατόμων για τα διεκδικούμενα αποτελέσματα, είναι εξαρτημένες από το μέγεθος των δικών τους αποτελεσμάτων και από τη διαφορά ανάμεσα στα δικά τους αποτελέσματα και στα αποτελέσματα της άλλης πλευράς» (Loewenstein, et al., 1989). Όσο πιο αρνητική είναι η σχέση μεταξύ των αντίπαλων πλευρών, τόσο πιο εγωκεντρικοί γίνονται οι διαπραγματευτές αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα των άλλων και διεκδικώντας τα περισσότερα για τους ίδιους (Loewenstein, et al., 1989). Και είναι οι ερμηνείες που δίνουν οι ίδιοι οι διαπραγματευτές στην έννοια της δικαιοσύνης που διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους από την διαπραγμάτευση, οπότε η εγωκεντρική προσέγγιση της δικαιοσύνης αυξάνει τις απαιτήσεις, την επιθετικότητα και την αποτυχία στην εύρεση συμφωνίας. Η εγωκεντρική προκατάληψη θολώνει την κρίση και λειτουργεί επιβαρυντικά (Bazerman, et.al., 2001)

Η Diekmann (1997) αναφερόμενη σε προηγούμενες μελέτες επαναλαμβάνει τον ορισμό της δικαιοσύνης του Bies, ο οποίος την προσδιορίζει ως «κοινωνικά κατασκευασμένη πραγματικότητα». Η αντίληψη της δικαιοσύνης συγκροτείται από τεχνικές επιχειρηματολογίας και πειθούς και όχι από συγκεκριμένα στοιχεία που μετράνε αίτια και αποτελέσματα. Επειδή οι άνθρωποι επιδιώκουν να φαίνονται δίκαιοι στις αποφάσεις τους, ώστε η συμπεριφορά τους να μην προκαλεί την κοινωνική κατακραυγή, φροντίζουν να δικαιολογούν τις όποιες αποφάσεις τους. Οι συμπεριφορές αξιολογούνται για να αποκτήσουν τον χαρακτηρισμό ότι είναι σύμφωνες με την έννοια της δικαιοσύνης. Όμως μόνο οι δικαιολογίες που θα θεωρηθούν επαρκείς ως προς την ειλικρίνειά τους θα γίνουν αποδεκτές και θα στηρίξουν μια συμπεριφορά θεωρώντας την ως δίκαιη. Στην μοιρασιά των πόρων οι διαπραγματευτές επιστρατεύουν την δικαιοσύνη και εμπλέκουν τις απαραίτητες δικαιολογήσεις, ώστε να μπορέσουν να κατανήμουν δικαιολογημένα άνισα και υπέρ του

εαυτού τους, τους πόρους της συμφωνία τους. Εφόσον δεν τα καταφέρουν, καταφεύγουν στην ιδέα της ισότητας της μοιρασιάς, επειδή θεωρείται ως ένας κανόνας δικαιοσύνης και κοινωνικής αποδοχής. Καθώς όμως οι άνθρωποι ενδιαφέρονται πρωτίστως για το ατομικό τους συμφέρον, φροντίζουν να διεκδικούν μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό τους, εφόσον μπορούν να το πετύχουν χωρίς να υποστούν άλλες συνέπειες, κυρίως στην φήμη τους. Όμως και στην περίπτωση της προσφυγής στην ιδέα της δίκαιης ισότητας, υπάρχει η τάση να υπερεκτιμάται και συνεπώς να παραμορφώνεται αυτή η αντίληψη, επειδή απλά υποβόσκει η επιθυμία της απόκτησης μεγαλύτερου μέρους των πόρων. Ακόμη και η ισότητα δεν είναι παρά ένα όριο που προσδιορίζει ένα ελάχιστο ποσοστό που είναι διατεθειμένοι οι άνθρωποι να δεχθούν από μια μοιρασιά. Από εκεί και πέρα, καθένας προσπαθεί να τραβήξει προς την μεριά του όσα περισσότερα μπορεί να διεκδικήσει και να δικαιολογήσει χωρίς κοινωνικό κόστος. Όλη αυτή η προσπάθεια εδράζεται στο γεγονός πως δεν είναι σαφές το περιεχόμενο του «δικαίου», οπότε υπεισέρχονται ποικίλες ερμηνείες με ιδιοτελείς στόχους. Οι ερμηνείες περί του δικαίου εξυπηρετούν το ίδιο συμφέρον και εφόσον είναι εφικτό, θεωρείται δίκαιη και αποδεκτή η συμφέρουσα ανισότητα υπέρ των δικών μας συμφερόντων, δηλαδή αυτή που δίνει τα περισσότερα στην δική μας πλευρά, παρά η επιζήμια ανισότητα που δίνει το πλεονέκτημα και το μεγαλύτερο μερίδιο στην άλλη πλευρά.

Αξιοποιώντας την προγενέστερη έρευνα η Diekmann (1997) εξηγεί τον τρόπο που λειτουργούν οι δικαιολογίες, προκειμένου οι άνθρωποι να στηρίζουν μια συμπεριφορά που μπορεί να θεωρηθεί άδικη και πως εξυπηρετεί το ατομικό τους συμφέρον. Οι δικαιολογίες είναι «τακτικές που διαχειρίζονται τις εντυπώσεις», τις οποίες σχηματίζουν οι άλλοι κρίνοντας κάποιον από τη συμπεριφορά του. Σκοπός τους είναι να πείσουν τόσο τους άλλους, όσο και αυτόν που τις χρησιμοποιεί, πως κάτι που φαίνεται άδικο, είναι τελικά δίκαιο. Οι ρητές δικαιολογίες διατυπώνονται ευθέως, ενώ οι υπονοούμενες είναι ενσωματωμένες μέσα στην ίδια την συμπεριφορά, διότι εξυπακούονται. Αν με αυτόν τον τρόπο, των ευρηματικών δικαιολογήσεων, νομιμοποιηθεί μια άδικη συμπεριφορά, τότε μπορεί να επιλεγεί πιο άνετα, αν είναι προς το συμφέρον αυτού που την εφαρμόζει και δεν έχει κοινωνικό κόστος.

Οι άνθρωποι γίνονται πιο εγωκεντρικοί (Diekmann, 1997) στη μοιρασιά των πόρων, αν δεν έχουν συνέπειες για αυτήν τους την συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας ως δικαιολογία την ωφέλεια της ομάδας τους, μπορούν να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο από όσο αν

διαπραγματεύονται μόνο για τον εαυτό τους. Η εκτίμηση της δικαιοσύνης προσκρούει στην εγωκεντρική προκατάληψη των ανθρώπων. Έτσι έχουν την δυνατότητα, αξιολογώντας την δική τους απόδοση ως καλύτερη και ανώτερης ποιότητας, να δικαιολογήσουν το μεγαλύτερο μερίδιο που απέσπασαν από τα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης. Επειδή όμως τους ενδιαφέρει και η κοινωνική αποδοχή κάνουν προκαταβολικά την αυτοκριτική τους. Η εκλογίκευση των αποφάσεων που πήραν, τούς βοηθάει να αντιμετωπίσουν τον έλεγχο που τους ασκείται από τον περίγυρο και καταλήγουν να εξαπατούν ακόμη και τον εαυτό τους ως προς την θεωρούμενη δίκαιη και σωστή συμπεριφορά τους, ενώ αυτή στην πραγματικότητα λειτουργεί επηρεασμένη από την προκατάληψη του ατομικού τους συμφέροντος και χρωματίζει την αντίληψη που έχουν για την δικαιοσύνη με το σκοτεινό χρώμα της ιδιοτέλειας (Diekmann, 1997). Οι Bazerman, Curhan & Moore (2001) διαβλέπουν ένα σχήμα να προβάλλει μέσα από τα ευρήματα των μελετών για τον εγωκεντρισμό στις διαπραγματεύσεις. Υπάρχουν κινητήριες δυνάμεις, ισχυρίζονται, οι οποίες καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το σχήμα δομείται από τρεις παράγοντες. Αρχικά, το ατομικό συμφέρον είναι ένα κυρίαρχο κίνητρο και επηρεάζει όλες τις κρίσεις, όπου διαφαίνεται πιθανότητα κέρδους. Έπειτα, είναι σημαντική η εκτίμηση των άλλων για το πρόσωπό μας, οπότε είναι η «εικόνα του δίκαιου» που πρέπει να προκύψει ως συμπέρασμα της αξιολόγησής τους. Τέλος, είναι σημαντική και η αντίληψη που έχει κάποιος για τον εαυτό του, οπότε πρέπει και να θεωρήσει τον εαυτό του ως δίκαιο, διότι έκανε όσα επιβάλλει το αίσθημα της δικαιοσύνης.

Ο τρόπος που αξιολογεί ένας διαπραγματευτής τον ομόλογό του και ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται την δική του θέση και κατάσταση στη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, δημιουργεί τις συνθήκες απόκλισης των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων από την θεωρία των παιγνίων και το βέλτιστο αποτέλεσμα, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την προβλεπτική της ικανότητα. Οι παραπάνω παράγοντες εξεταζόμενοι από την προσέγγιση του συμπεριφορισμού στην λήψη αποφάσεων (Bazerman, et al., 2001), αναδεικνύουν ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις. Οι προκατειλημμένοι διαπραγματευτές αξιολογούν με λάθος τρόπο την διαμάχη που αντιμετωπίζουν, αποδίδοντας ακραίες θέσεις στους αντιπάλους τους και υπερμεγεθυμένες τις μεταξύ τους διαφορές. Είναι πιθανόν να αποδώσουν στους απέναντί τους και σκοτεινά κίνητρα ή να διαστρέψουν τα ευγενικά κίνητρα ώστε να αποκτήσουν αρνητικό χαρακτήρα, να συνυπολογίσουν μόνο τις πληροφορίες που

επικυρώνουν τις αρνητικές τους υποθέσεις σε βάρος των άλλων ή να θεωρήσουν πως κάποιες συμπεριφορές εκπορεύονται από μια κακή προσωπικότητα και δεν είναι μια περιστασιακή αντίδραση στις συνθήκες που δημιουργούνται από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Το αποτέλεσμα είναι αυτές οι εκτιμήσεις να εμποδίζουν τη δυνατότητα εξεύρεσης μιας ευνοϊκής λύσης για όλες τις πλευρές στην μεταξύ τους διαμάχη. Δεν είναι όμως μόνο η παραμορφωτικές αντιλήψεις για τον αντίπαλο που δημιουργούν πρόβλημα, καθώς κακές εκτιμήσεις μπορεί να γίνουν και στον τρόπο που ερμηνεύει κάποιος την κατάσταση στην οποία ο ίδιος βρίσκεται, στην προκειμένη περίπτωση σε μια διαπραγμάτευση. Η παρερμηνεία ενός σημείου είναι δυνατόν να έχει σημαντικές συνέπειες, ακόμη και να τροποποιήσει ολόκληρη την συμπεριφορά κάποιου οδηγώντας την διαδικασία σε άδοξο τέλος. Όταν ένας διαπραγματευτής λειτουργεί με βάση τις προκαταλήψεις του που παραμορφώνουν αρνητικά τον αντίπαλό του, τότε η αντίδρασή του δεν ανταποκρίνεται μόνον στα δεδομένα μιας κατάστασης, αλλά και στα δεδομένα που παράγει ο ίδιος για την κατάσταση, καθώς εμπλέκει προκατασκευασμένες ιδέες σε αυτό που αξιολογεί. Αυτό το φαινόμενο στις διαπραγματεύσεις μπορεί να αντιμετωπιστεί, αν γίνει προσπάθεια να αλλάξει ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο διαπραγματευτής μια κατάσταση ή τον αντίπαλό του. Αν γίνει και από τις δυο πλευρές, το όφελός τους θα είναι ένα καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, επειδή είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που γίνεται αντιληπτή μια διαπραγματευτική κατάσταση, όλα τα δεδομένα της καθώς και οι ίδιοι οι συμμετέχοντες σε αυτήν, και προκειμένου να τροποποιηθεί η συμπεριφορά τους και να βελτιωθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, θα μπορούσε να επανακαθοριστεί ολόκληρο το πλαίσιο της μέσω του επανακαθορισμού των δομικών του στοιχείων (Bazerman, et al., 2001)

Εκτός από τις γνωστικές προκαταλήψεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, οι (Bazerman, et al., 2001) παρουσιάζουν και αξιολογούν επίσης τις προκαταλήψεις κινήτρων που προέρχονται από την ανθρώπινη τάση να αντιλαμβάνεται τα πράγματα καλύτερα από όσο είναι στην πραγματικότητα. Πρόκειται, συνεπώς, για ψευδαισθητικές, αισιόδοξες αντιλήψεις για τα γεγονότα που λειτουργούν ως ψυχολογικός μηχανισμός στήριξης των ανθρώπων που βρίσκονται σε καταστάσεις πιεστικές, χωρίς δυνατότητα ελέγχου, και υπερνίκησης εμποδίων, οχυρώνοντας την αυτοεκτίμησή τους ενάντια σε παράγοντες που μπορεί να την απειλήσουν ή να την μηδενίσουν. Οι ψευδαισθητικές θετικές εκτιμήσεις παρουσιάζουν

κάποιες ομοιότητες με τις εγωκεντρικές ερμηνείες που εξυπηρετούν τα ατομικά συμφέροντα, ενώ στην διαπραγματευτική διαδικασία μπορεί να λειτουργήσουν θετικά μόνο σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, διαφορετικά μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδα και να παράξουν οικονομικά αποτελέσματα μειωμένης αξίας. Συγκεκριμένα, οι εξωπραγματικές εκτιμήσεις αφορούν την αντίληψη που έχει κάποιος για τον εαυτό του, την αναίτια αισιοδοξία του, την υπερεκτίμηση του ελέγχου που μπορεί να ασκήσει στα γεγονότα και στην διαστρέβλωση των στοιχείων που υποστηρίζουν την δική του θέση. Ο άνθρωπος τείνει να θεωρεί τον εαυτό του πολύ καλύτερο από όσο είναι στην πραγματικότητα και ποιοτικά ανώτερο από όλους τους άλλους, φαντασιώνεται ένα λαμπρό μέλλον αντίστοιχο των ξεχωριστών του δυνατοτήτων και των ανώτερων χαρακτηριστικών του, ισχυρό και ικανό, ώστε να ελέγχει καταστάσεις στις οποίες οι άλλοι απέτυχαν, και ώστε να αποκομίζει αποτελέσματα πέρα από τα όρια του αντικειμενικά εφικτού. Στο πεδίο των διαπραγματεύσεων τέτοιες αντιλήψεις σηματοδοτούν υπεραισιόδοξες προσδοκίες για την δυνατότητα ελέγχου του αντίπαλου, του πλαισίου και όσων αφορούν στα γενικά δεδομένα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ακόμη, επειδή υπάρχει η τάση παραμόρφωσης των αιτίων που προκαλούν τα γεγονότα, η εξήγηση που δίνεται είναι ευνοϊκή, σχεδόν χαριστική για την δική μας πλευρά και επιβαρυντική έως ολέθρια για την άλλη πλευρά, Πρόθυμα αναγνωρίζει κάποιος την συμβολή του σε μια επιτυχημένη ομαδική προσπάθεια, παρά την ευθύνη του σε μια αποτυχία. Οι διαπραγματευτές αποδίδουν στην προσωπική τους αξία τις επιτυχίες, αλλά σε εξωτερικές ανεξέλεγκτες συνθήκες τις αποτυχίες ή ακόμη και στους αντιπάλους τους, στους οποίους χρεώνουν το λάθος και την εγωκεντρική συμπεριφορά. Αν μάλιστα τους θεωρούν περισσότερο πετυχημένους από τους ίδιους, τότε, προκειμένου να δικαιολογήσουν αυτήν την πλεονάζουσα επιτυχία, τους αποδίδουν ψευδώς αρνητικά χαρακτηριστικά. Μέσα από αυτήν την προσέγγιση είναι αδύνατο να αλλάξουν κάτι στην δική τους συμπεριφορά προκειμένου να υπάρξει μια καλύτερη συμφωνία, αφού απασχολημένοι στην προκατάληψη που θολώνει την κρίση τους, είναι αδύνατον να κατανοήσουν την θέση των αντιπάλων τους, καταλήγοντας όλοι στο τέλος να αναγνωρίζουν στην δική τους πλευρά άψογη στάση, ενώ στους άλλους άκαμπτη στάση που έφερε το αδιέξοδο. Οι Bazerman, et al., (2001) απαξιώνουν τους μηχανισμούς των θετικών ψευδαισθήσεων στην διαπραγμάτευση προτιμώντας μια λογική επεξεργασία ανάμεσα στα δύο άκρα, δηλαδή ανάμεσα στην διεκδίκηση κέρδους και στην πιθανότητα αδιεξόδου,

παρόλο που αναγνωρίζουν μια κάποια αξία ακόμη και σε αυτούς τους ανθρώπινους μηχανισμούς παραμόρφωσης της πραγματικότητας, οι οποίοι μπορεί να προσφέρουν την ψευδαίσθηση σταθερότητας, δικαιοσύνης και ελέγχου πάνω στον κόσμο μας και συνεπώς να μειώσουν την επώδυνη αβεβαιότητα.

Τα συναισθήματα αποτελούν στοιχείο κοινωνικής συμπεριφοράς και αποτελούν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση του διαπραγματευτή (Bazerman, et al., 2001). Οι απόψεις για την θετική ή αρνητική τους λειτουργία διίστανται. Η αρνητική θεώρηση τα εκλαμβάνει ως υπεύθυνα για την μειωμένη απόδοση του διαπραγματευτή, επειδή τον οδηγούν σε πράξεις ενάντια στο μακροπρόθεσμο συμφέρον του. Η θετική θεώρηση τους αποδίδει μια χρήσιμη λειτουργία που τα συνδέει με την απόκτηση πρόσθετης πληροφόρησης και με την στοχευμένη αντίδραση στην συμπεριφορά των άλλων, καθώς παρακινούν σε ανταμοιβή την καλή και σε τιμωρία την κακή. Μπορούν να αξιοποιηθούν ακόμη και για να βοηθήσουν στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος, διότι οι διαπραγματευτές προσαρμόζουν τις διαθέσεις τους στο πώς τους προσλαμβάνουν οι άλλοι, διατηρώντας εκείνες τις διαθέσεις που οι άλλοι ερμηνεύουν ως θετικές, ενώ παράλληλα προσαρμόζουν την δική τους συναισθηματική έκφραση στην προσδοκώμενη αντίδραση εκ μέρους των άλλων. Στα πλεονεκτήματα μιας καλοδιάθετης συμπεριφοράς μπορούν να συνυπολογισθούν η μειωμένη εριστικότητα ή ανταγωνιστικότητα, οι αξιόλογες παραχωρήσεις, τα κοινά κέρδη, ή τα υψηλότερα σε αξία κέρδη στην επιμεριστική διαπραγμάτευση, και η μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση των διαπραγματευτών. Αντίθετα, η κακή διάθεση και ο θυμός συνδέονται με αδυναμία σωστών εκτιμήσεων για τους αντιπάλους που τελικά οδηγούν σε μικρότερα κέρδη, διότι πηγάζουν από μια κακή σχέση με την άλλη πλευρά που κάνει τους διαπραγματευτές πιο ιδιοτελείς και εγωκεντρικούς στην διεκδίκηση των πόρων, από ό,τι μια καλή σχέση που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε αποδοχή μειωμένων κερδών προκειμένου να διατηρηθεί η καλή σχέση (Loewenstein, et al., 1989). Η διάσταση ανάμεσα σε αυτό που αναγνωρίζεται ως αναγκαίο και χρήσιμο σε σχέση με αυτό που αναγνωρίζεται ως επιθυμητό, προκαλείται από τον διαχωρισμό ανάμεσα στη γνωστική λειτουργία που σχετίζεται με τα μακροπρόθεσμα κέρδη σε μια διαμάχη, και στην συναισθηματική λειτουργία που σχετίζεται με τα άμεσα και πρόσκαιρα κέρδη. Συνήθως η συμπεριφορά προσανατολίζεται προς την κατεύθυνση των συναισθημάτων που εκφράζουν το άμεσο και επιθυμητό, και όχι το αναγκαίο, επειδή σχετίζεται με μια ανταμοιβή εδώ και

τώρα, ενώ η γνωστική λειτουργία προσβλέπει στο μακρινό μέλλον, από το οποίο προσδοκά κάποιος την ανταμοιβή του. «Η παρόρμηση κάτω από την κυριαρχία των συναισθημάτων δεν ελέγχεται από τον άνθρωπο και φτάνει στο υψηλότερο σημείο της στο αποκορύφωμα της σύγκρουσης» (Bazerman, et al., 2001).

1.5. Τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης

Κάθε διαπραγμάτευση παράγει αποτελέσματα αντικειμενικά, που είναι οικονομικής φύσης, και υποκειμενικά, προερχόμενα από «ψυχολογικούς παράγοντες που οι άνθρωποι αξιολογούν ως συνέπειες της διαπραγμάτευσής τους» (Curhan, Elfenbein & Xu, 2006). Η ακριβής μέτρηση των υποκειμενικών αποτελεσμάτων μιας διαπραγμάτευσης έγινε σκοπός έρευνας των Curhan, Elfenbein, & Xu (2006), οι οποίοι παρουσίασαν τα ευρήματα 4 μελετών τους για τα «ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματα που αξιολογούνται υποκειμενικά ως συνέπειες των διαπραγματεύσεων» και όρισαν την υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης ως «τις κοινωνικές, αντιληπτικές και συναισθηματικές συνέπειές της». Τέσσερις υποομάδες παραγόντων φάνηκε ότι συμβάλλουν στη δημιουργία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων: «τα αισθήματα του διαπραγματευτή για τα ουσιαστικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης, τα αισθήματα του διαπραγματευτή για τον εαυτό του, τα αισθήματα του διαπραγματευτή για την διαπραγματευτική διαδικασία, τα αισθήματα του διαπραγματευτή για την σχέση των διαπραγματευόμενων πλευρών». Αυτά τα ευρήματα έδωσαν τη δυνατότητα να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο το SVI (subjective value inventory) ως ερευνητικό εργαλείο για την μέτρηση της υποκειμενικής αξίας των αποτελεσμάτων μιας διαπραγμάτευσης, του οποίου η «συγκλίνουσα, αποκλίνουσα και προβλεπτική εγκυρότητα» επικυρώθηκε. Με αυτόν τον τρόπο έγινε κατανοητό πως η «υποκειμενική αξία ήταν καλύτερο μέσο πρόβλεψης οικονομικών αποτελεσμάτων σε μελλοντικές διαπραγματευτικές αποφάσεις».

Οι συγγραφείς αυτοί (Curhan, et al. 2006) χρησιμοποιώντας τα ευρήματα της έρευνας για την ικανοποίηση που προκύπτει από τα αντικειμενικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης (Oliver, Balekrishnan & Barry, 1994), και επεκτείνοντας το μοντέλο της Thompson (b1990), στήριξαν τα δικά τους συμπεράσματα για την αξία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων μιας διαπραγμάτευσης.

Το μοντέλο μέτρησης της ικανοποίησης (Oliver et al., 1994) με βάση «τις αρχές των ακυρωμένων προσδοκιών» δείχνει την αντίθεση ανάμεσα στις προσδοκίες που έχει ο

διαπραγματευτής για τα αποτελέσματά του πριν την διαπραγμάτευση, και στα τελικά του κέρδη μετά την συμφωνία που επιτεύχθηκε. Αυτή η αντίθεση οφείλεται στην ακύρωση των προκαταβολικών του προσδοκιών που βρίσκονται σε δυσαρμονία με τα πραγματικά του αποτελέσματα. Αυτή η δυσαρμονία έχει επίδραση στην επακόλουθη ικανοποίηση που νιώθει. Έτσι οι μεγάλες του προσδοκίες καταλήγουν σε μειωμένη ικανοποίηση, ενώ τα μεγάλα κέρδη τού προκαλούν μεγάλη ικανοποίηση, επειδή μεσολαβεί η ακύρωση: η αρνητική ακύρωση των μεγάλων προσδοκιών μειώνει την ικανοποίηση, επειδή τα τελικά κέρδη ήταν μικρότερα από τις προσδοκίες ή η θετική ακύρωση των προσδοκιών μεγαλώνει την ικανοποίηση, διότι τα τελικά κέρδη ήταν μεγαλύτερα από τις προσδοκίες. Όμως η αυξημένη ικανοποίηση έχει συνέπειες στην μετέπειτα συμπεριφορά του διαπραγματευτή, καθώς λειτουργεί ενισχυτικά στην επιθυμία του να κρατήσει μια καλή σχέση και να ξαναδιαπραγματευτεί με τον ίδιο ομόλογο.

Η Thompson (b1990) κατατάσσει την μέτρηση και απόδοση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς σε δύο κατηγορίες μετρικών συστημάτων, το οικονομικό και το ψυχο-κοινωνικό. Το οικονομικό ενδιαφέρεται για τα οικονομικά (αντικειμενικά) παραγόμενα αποτελέσματα, είναι «αξιωματικό και κανονιστικό». Στηρίζεται στην ανθρώπινη ορθολογικότητα και χρησιμοποιεί αναλύσεις της συμπεριφοράς των διαπραγματευτών. Το ψυχο-κοινωνικό αξιοποιεί στοιχεία της κοινωνικής αντίληψης για να προσεγγίσει τα ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματα και τις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης. Ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς προσλαμβάνει ο διαπραγματευτής πρώτα τον εαυτό του μέσα στην διαπραγμάτευση, έπειτα τον ομόλογό του της άλλης πλευράς, και τέλος τα δεδομένα που συνιστούν την διαπραγματευτική κατάσταση. Ο κοινωνικός χώρος δομείται γι' αυτόν μέσα από μια διαδικασία πρόσληψης πληροφοριών, επεξεργασίας τους, ερμηνείας τους και εξαγωγής συμπερασμάτων. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν νόημα τα αισθητηριακά ερεθίσματα που φτάνουν στον εγκέφαλό του. Ακόμα κι αν δεν γνωρίζει ο διαπραγματευτής τους στόχους του αντιπάλου του, θα καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα για εκείνον, χρησιμοποιώντας γνωστά σχήματα που θα συμπληρώσουν τα κενά από την έλλειψη πληροφορίας. Η δομή που θα προκύψει με αυτόν τον τρόπο, θα κατευθύνει την μετέπειτα συμπεριφορά του. Οι αντιλήψεις του θα βασιστούν στην «ευκρίνεια και την οργάνωση της πληροφορίας» που θα του αποκαλυφθεί και θα εκτιμηθεί μέσω των δικών του «προσδοκιών, γνώσεων και εμπειριών». Οι διαπραγματευτές συνήθως δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση ή

ακόμη περισσότερο διαστρεβλώνουν κι αυτήν που τους προσφέρεται, οπότε η αντίληψη που σχηματίζουν για τις καταστάσεις, τις οποίες αντιμετωπίζουν, απέχει από τα συμπεράσματα της οικονομικής ανάλυσης, όπως επίσης και από την αντίληψη της άλλης πλευράς για την ίδια κατάσταση. Ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη πληροφορία και την σχηματιζόμενη αντίληψη του διαπραγματευτή μεσολαβούν γνωστικές και κινητήριες συντομεύσεις (cognitive and motivational heuristics) στην λήψη αποφάσεων, οι οποίες παίρνονται μέσα σε περιβάλλον αβεβαιότητας λόγω της ανεπαρκούς πληροφόρησης. Τέτοιες συντομεύσεις ή ευρετικές, ανιχνεύονται και σε προκαταλήψεις (biases) που αλλοιώνουν την κρίση και την συνεπακόλουθη συμπεριφορά του διαπραγματευτή.

Για την Thompson (b1990) τρία είναι τα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται ο υπολογισμός της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς και απόδοσης με το σύστημα της κοινωνικής ψυχολογίας, δηλαδή ο υπολογισμός των ψυχο-κοινωνικών αποτελεσμάτων μιας διαπραγμάτευσης. Πρώτον, το πώς αντιλαμβάνονται όλη την διαδικασία και τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης αυτοί που εμπλέκονται σε αυτήν, καθώς σχηματίζουν τις απόψεις τους μέσα στο καθεστώς που περιγράφηκε προηγουμένως. Η έννοια της δικαιοσύνης, με όλους τους περιορισμούς της στην ερμηνεία του τι είναι δίκαιο και πώς εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση, αφορά τόσο τον τρόπο διεξαγωγής της διαπραγμάτευσης, όσο και τους όρους της συμφωνίας που προκύπτει. Αυτή η δικαιοσύνη δεν είναι τόσο αφηρημένη έννοια, όσο μπορεί να φαίνεται, αλλά συνδυάζεται με κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς και υποστηρίζει τις προσδοκίες κάθε πλευράς που συμμετέχει στην διαμάχη. Κάθε διαπραγματευτής σχηματίζει τις δικές του εκτιμήσεις, δομεί την δική του σύνθεση χρησιμοποιώντας τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης, τις προσωπικές τους αξίες και σχήματα, την ιεράρχηση των γεγονότων και τις αποφάσεις του για το αν θα συνεργαστεί, ή θα ανταγωνιστεί τους άλλους. Δεύτερον, το πώς κατανοεί κάποιος τον ομόλογό του της άλλης πλευράς, ιεραρχώντας τα στοιχεία που θεωρεί θετικά στην συμπεριφορά του και που κάνουν την παρουσία του θετική, όπως «αξιοπιστία και δικαιοσύνη», τα στοιχεία που τον κάνουν σεβαστό, όπως «ευφυΐα, κοινωνικότητα, εξειδίκευση, δεξιότητες, ικανότητες, συνεργατικότητα», τα στοιχεία που τον κάνουν αντιπαθητικό, όπως ανταγωνιστικότητα, και γενικά όλα τα στοιχεία που θεωρούνται ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσωπικότητας, τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία ενός νοητικού σχήματος που αντιπροσωπεύει και περιγράφει τον αντίπαλο στην σκέψη ενός διαπραγματευτή. Αυτό θα οδηγήσει σε υποθέσεις

που ερμηνεύουν την αντιλαμβανόμενη συμπεριφορά του ομολόγου, προβλέπουν τις κινήσεις και επιλογές του από εδώ και πέρα, και καταλήγουν σε προθέσεις για μελλοντικές συνεργασίες και νέες πιθανές διαπραγματεύσεις. Τρίτον, το πώς αξιολογεί τον εαυτό του ο διαπραγματευτής μέσα στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης, συγκρίνοντάς τον με τον αντίπαλό του. Στην σύνθεση της αυτο-αντίληψης συμμετέχουν όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως και αφορούν τον ομολόγο, αλλά τώρα εφαρμόζονται στον εαυτό. Επίσης στην σύνθεση της αυτο-αντίληψης συμμετέχουν και οι ατομικές αξίες, συμφέροντα, φιλοδοξίες κλπ του διαπραγματευτή. Μέσα από αυτήν την διαδικασία αυτο-αξιολόγησης προκύπτει μια «νοητική δομή» που στηρίζεται πάνω σε γνωστικά σχήματα κατηγοριοποίησης των προσωπικών χαρακτηριστικών και αποτελεί την αντίληψη του εαυτού.

Οι Curhan, Elfenbein & Xu, (2006) για να πετύχουν τους ερευνητικούς τους στόχους, που αφορούν την υποκειμενική αξία, την οποία δίνει ένας διαπραγματευτής στα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης, στην οποία συμμετείχε, χρησιμοποιούν το πλαίσιο κατηγοριοποίησης των τριών στοιχείων της Thompson (b1990) και το επεκτείνουν. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το πρώτο στοιχείο που αναφέρεται στην αντίληψη που σχηματίζει ο διαπραγματευτής για την διαδικασία της σύγκρουσης, εκείνοι προσθέτουν τα αισθήματα που δημιουργούνται στον διαπραγματευτή, τα οποία προκύπτουν από αυτήν την διαδικασία και συνιστούν «μια όψη της υποκειμενικής αξίας» του διαπραγματευτή. Εστιάζοντας, επιπλέον, όχι μόνο στην διαδικασία, αλλά και στα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης, δηλαδή στους όρους της συμφωνίας που τελικά επιτεύχθηκε, ενσωματώνουν τα συναισθήματα του διαπραγματευτή για αυτά τα αποτελέσματα, θεωρώντας ότι αποτελούν αξιοποιήσιμο παράγοντα για την υποκειμενική αξιολόγηση μιας διαπραγμάτευσης. Σύμφωνα με την άποψή τους «στο σημείο επαφής της αντικειμενικής και της υποκειμενικής αξίας στέκεται το υποκειμενικό συναίσθημα της ικανοποίησης (του διαπραγματευτή) από το δικό του αντικειμενικό αποτέλεσμα (της διαπραγμάτευσης)». Με αναφορά στους Oliver, Balakrishnan & Barry (1994), και το επιχείρημά τους πως η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης αποτελεί «συναισθηματική αξιολόγηση της συμφωνίας με συνέπειες στην συμπεριφορά», οι οποίες συνέπειες εκδηλώνονται ως προθέσεις για διατήρηση μιας καλής σχέσης που επιτεύχθηκε από την διαπραγμάτευση, θεωρούν πως ακριβώς αυτή η ικανοποίηση συνιστά ακόμη ένα στοιχείο

της υποκειμενικής αξίας που αναγνωρίζει ένας διαπραγματευτής στα αποτελέσματα που πέτυχε, και μπορεί να λειτουργήσει και ως ανατροφοδότηση που θα τον οδηγήσει να αξιολογήσει τη συμφωνία του είτε ως πλεονεκτική είτε ως ελλειματική για τα συμφέροντά του.

Τα ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων μπορούν να αποτελέσουν αυτόνομο πεδίο έρευνας με δική τους αξία και συνεισφορά. Οι Curhan, et al. (2006) επικαλούνται τρεις λόγους για τους οποίους ισχύει κάτι τέτοιο. Ο πρώτος σχετίζεται με την επιθυμία διατήρησης ή ακόμη και ενδυνάμωσης μιας σχέσης ανάμεσα στους συμμετέχοντες μιας διαπραγμάτευσης. Αν στην ιεράρχηση των στόχων μιας διαπραγμάτευσης, η σχέση είναι υψηλότερα στις προτεραιότητες από τα οικονομικά αποτελέσματα ή ακόμη και από τα θέματα της ίδιας της διαπραγμάτευσης, τότε είναι δυνατόν οι διαπραγματευτές να προτιμήσουν μειωμένα οικονομικά κέρδη για τον εαυτό τους, προκειμένου να διατηρήσουν μια μακροχρόνια ποιοτική σχέση με την άλλη πλευρά. Και χωρίς την διάθεση προστασίας μιας ήδη υπάρχουσας σχέσης όμως ή ενδυνάμωσης μιας χαλαρής, ή ακόμη και σε διαπραγματεύσεις που γίνονται μόνο μια φορά και δεν υπάρχει ενδιαφέρον για συνέχεια της συνεργασίας, οι διαπραγματευτές συμπεριφέρονται στους αντιπάλους τους με τρόπο που διατηρεί θετική την αντίληψη που έχουν για τον εαυτό τους, θεωρώντας το «υποκειμενικό αίσθημα της δικαιοσύνης προς τους άλλους» ως κριτήριο για την δική τους συμπεριφορά και αυτοαξιολόγηση. Έτσι κάνουν οικονομικές προσφορές που θα μπορούσαν να αποφύγουν, αν ενδιαφέρονταν μόνο για την αύξηση των ατομικών τους κερδών. Η επίτευξη της κοινωνικής αποδοχής, που εκφράζεται μέσα από τον σεβασμό που κερδίζει κάποιος, ο οποίος συμπεριφέρεται με δικαιοσύνη στους άλλους, είναι ένας παράγοντας που μπορεί να αποτελέσει πηγή ιδιαίτερης ευχαρίστησης, και άρα να υπολογισθεί ως κέρδος, πέρα από την ευχαρίστηση που δίνει η επίτευξη μόνο οικονομικών στόχων. Ο δεύτερος λόγος που οι συγγραφείς αυτοί θεωρούν πως τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης έχουν αυτόνομη αξία, είναι επειδή οι διαπραγματευτές βασίζονται στις υποκειμενικές τους εκτιμήσεις για να αξιολογήσουν την διαπραγματευτική κατάσταση στην οποία βρίσκονται και για να εκτιμήσουν τα ενδιαφέροντα του αντιπάλου τους, ενώ συχνά προσέρχονται έχοντας προκατασκευασμένες αντιλήψεις για όλα αυτά, κάτι που τους εμποδίζει να πετύχουν τις καλύτερες συμφωνίες, τις οποίες θα μπορούσαν να έχουν κλείσει, αν διέθεταν από την αρχή την σωστή πληροφόρηση, αλλά και αν την είχαν αξιοποιήσει με τον

κατάλληλο τρόπο. Επειδή όμως αυτή η πληροφόρηση δεν υπάρχει, λειτουργούν με ελλιπή στοιχεία και αποτυγχάνουν να αντιληφθούν πως οι προτιμήσεις τους είναι πιο συμβατές από ό,τι θέλουν να πιστεύουν (Thompson and Hastie, 1990). Συνήθως στην διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης δεν είναι εφικτή μια αντικειμενική οικονομική ανάλυση των παραγόντων που εμπλέκονται, οπότε οι διαπραγματευτές «βασίζονται στο υποκειμενικό τους ένστικτο για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους» και όχι στην δυνατότητα σύγκρισης της πραγματικής οικονομικής συμφωνίας που πέτυχαν με την ιδεατή και βέλτιστη που θα μπορούσαν να έχουν πετύχει. Αν όντως έτσι έχουν τα πράγματα, τότε ίσως η υποκειμενική αξία που δίνουν στην απόδοσή τους να είναι «καλύτερο μέσον πρόβλεψης μελλοντικών συμπεριφορών από την αντικειμενική (οικονομική) απόδοση» που υπολογίζεται από την αξία των υλικών οικονομικών πόρων που απέσπασαν. Η επίδραση που έχουν στην συμπεριφορά κάποιου οι αντίληψεις του, αντικατοπτρίζεται στα τελικά αντικειμενικά αποτελέσματα που πήρε κάποιος, κι αυτό επειδή οι αντίληψεις του επηρεάζουν τις κρίσεις του και τον τρόπο που θα πάρει σημαντικές αποφάσεις στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Thompson and Hastie, 1990). Συνεπώς «η κατανόηση της υποκειμενικής αξίας θα μπορούσε να φωτίσει τα κίνητρα και τις πραγματικές τάσεις των διαπραγματευτών...», καταλήγουν οι Curhan, et al., (2006). Ο τρίτος λόγος που η υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης είναι σημαντική, βρίσκεται στο γεγονός πως πηγάζει από την προσδοκία χειροπιαστών, αντικειμενικών κερδών στο μέλλον, με το σκεπτικό ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ανατροφοδότηση του διαπραγματευτή προσφέροντάς του χρήσιμη αξιοποιήσιμη πληροφορία, αφού θα είναι το αποτέλεσμα μιας προγενέστερης εμπειρίας που κατέληξε να γίνει γνώση. Έτσι ο διαπραγματευτής θα μπορεί να υπολογίσει πόσο να επιμένει σε μια νέα διαπραγμάτευση με τον ίδιο αντίπαλο. Ακόμη, αν ο διαπραγματευτής φροντίσει να αυξήσει την υποκειμενική αξία του αντιπάλου του στην πρώτη διαπραγμάτευση, τότε ταυτόχρονα θα αυξήσει και την δική του προσωπική αξία, καθώς θα ενδυθεί το ένδυμα του αξιόπιστου ομολόγου, κάτι που θα ενισχύσει την καλή του φήμη γενικότερα, και πιθανότατα θα δυναμώσει τη δέσμευση της άλλης πλευράς στην εφαρμογή των όρων της συμφωνίας, οι οποίοι όροι θα θεωρούνται το αποτέλεσμα μιας θετικής και δίκαιης συνεργασίας. Παράλληλα θα μουν οι βάσεις για την ανάπτυξη μιας καλής επαγγελματικής σχέσης με τον συγκεκριμένο αντίπαλο, που θα επιβραβευθεί με νέες κερδοφόρες διαπραγματεύσεις. Συνεπώς μια τέτοια προσέγγιση μπορεί κάλλιστα να είναι

μια συνειδητή επιλογή που θα επέχει θέση αποτελεσματικής στρατηγικής με μακροπρόθεσμη προοπτική. Ωστόσο οι Curhan, Elfenbein & Xu, (2006) εφιστούν την προσοχή στο γεγονός πως η επιδίωξη αυξημένης υποκειμενικής αξίας δεν συνεπάγεται αναγκαστικά αύξηση κερδών στο παρόν ή στο μέλλον, διότι αυτοί οι δύο παράγοντες δεν σχετίζονται γραμμικά, δηλαδή με κάθε αύξηση του ενός να οδηγείται αναγκαστικά σε αύξηση και ο άλλος. Μπορεί να έχει κάποιος αυξημένα οικονομικά κέρδη και χαμηλή υποκειμενική αξία από μια διαπραγμάτευση ή μπορεί επιδιώκοντας υψηλή υποκειμενική αξία να αυξήσει τον χρόνο που χρειάζεται για να φτάσει τελικά σε συμφωνία ή να μην φτάσει καθόλου, οπότε αντικειμενικά αποτελέσματα και υποκειμενική αξία πρέπει να θεωρούνται και να εξετάζονται ανεξάρτητα (Curhan, et al., 2006).

Οι Conlon & Hunt (2002), ισχυρίζονται πως «η εξάρτηση των αποτελεσμάτων από συναισθηματικούς όρους έχει ως αποτέλεσμα παράταση του διαπραγματευτικού χρόνου και περισσότερες διαπραγματεύσεις που καταλήγουν σε αδιέξοδο», όμως το εύρημα προέρχεται από εργαστηριακά πειράματα και όχι από τον πραγματικό κόσμο. Αν σε μια διαπραγμάτευση συζητηθούν μόνο τα ευχάριστα θέματα, δηλαδή αυτά στα οποία δεν υπάρχει σύγκρουση, υπάρχει περίπτωση η συναισθηματική εμπλοκή να αυξηθεί, ενώ ταυτόχρονα να μειωθεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους και συνεπώς να ακυρωθεί η δυνατότητα συνεργασίας και συμφωνίας, κάτι που θα προκαλέσει τελικά αρνητικά συναισθήματα. Όπως γίνεται αντιληπτό, είναι σημαντική η επίδραση των συναισθημάτων τόσο στην διαπραγματευτική διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμά της. Η παραδοσιακή εκτίμηση των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων, εκφρασμένων σε αριθμούς και οικονομικά μεγέθη, θεωρούνταν για πολύ καιρό ως η ασφαλέστερη επιλογή, κάτι που σήμαινε πως είναι προτιμότερος ο έλεγχος και ο περιορισμός των συναισθημάτων σε μια διαπραγμάτευση. Πιο πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν πως οι επαγγελματίες διαπραγματευτές θα βγουν κερδισμένοι αν ενσωματώσουν τον παράγοντα «συναίσθημα» στους υπολογισμούς τους, ώστε να βελτιώσουν την διαπραγματευτική διαδικασία σε ένα πλαίσιο, όπου η απόλυτη ορθολογικότητα είναι ανέφικτη. Οι Conlon and Hunt αναφερόμενοι στα υποκειμενικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης, τα οποία προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν οι Curhan al., (2006), καταλήγουν πως υπάρχουν και «άλλου είδους αποτελέσματα, τα οποία είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, αλλά δεν είναι λιγότερο

σημαντικά. Σε αυτές τις περιπτώσεις κάνουν την εμφάνισή τους συναισθηματικές ευρετικές μέθοδοι (heuristics) που επηρεάζουν την διαπραγματευτική εξέλιξη».

1.6. Η αξία των υποκειμενικών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης

Οι Curhan al., (2006) μελέτησαν την προϋπάρχουσα έννοια της υποκειμενικής αξίας και παρουσίασαν ένα «συνολικό και επαγωγικό» πλαίσιο για την τυπολογία της, το οποίο υπολογίζει τα ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματα που προκύπτουν από μια διαπραγμάτευση και συμπληρώνουν τα ουσιαστικά, υλικά και εύκολα μετρήσιμα οικονομικά. Έτσι η υποκειμενική αξία έγινε μετρήσιμη μέσα από τους παράγοντες που την περιγράφουν, με την χρήση του ερευνητικού εργαλείου που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό, το SVI (subjective value inventory), το οποίο αξιοποιεί τα εμπειρικά δεδομένα που παρήχθησαν από τις έρευνες των συγγραφέων και είναι ένα ερωτηματολόγιο δεκάξι ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές ταξινομούνται σε τέσσερις παράγοντες: αισθήματα του διαπραγματευτή για τα αντικειμενικά αποτελέσματα που πέτυχε σε μια διαπραγμάτευση, αισθήματα για τον εαυτό του, όπως τον προσέλαβε μέσα από την διαπραγμάτευση, αισθήματα για τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και τέλος αισθήματα για τη σχέση που προέκυψε με τον ομόλογό του της άλλης πλευράς ως αποτέλεσμα της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν πλαίσια προηγούμενων ερευνητών, συγκεκριμένα της Thompson (b1990) και του Oliver et al.(1994), τα οποία είδαμε παραπάνω, και συνέθεσαν, επεκτείνοντάς τα, τους τέσσερις παράγοντες του δικού τους εργαλείου μέτρησης της υποκειμενικής αξίας. Βασικά στοιχεία από τα οποία δομείται η υποκειμενική αξία είναι η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους, η ικανοποίηση που αντλεί ο διαπραγματευτής συνολικά από την διαπραγμάτευσή του, και η αίσθηση της δικαιοσύνης τόσο στην διαπραγματευτική διαδικασία, όσο και στους όρους της τελικής συμφωνίας των εμπλεκόμενων πλευρών. Αυτά τα στοιχεία εμπεριέχονται και αξιοποιούνται από τους τέσσερις παράγοντες του SVI.

Για την σημασία της εμπιστοσύνης μίλησε ο McAllister (1995). Κάνοντας σύνθεση προηγούμενων ορισμών, έδωσε τον δικό του για την διαπροσωπική εμπιστοσύνη πάνω στην οποία στηρίζονται οι σχέσεις μέσα στους επαγγελματικούς οργανισμούς, ως «τον βαθμό στον οποίο ένα πρόσωπο είναι σίγουρο και πρόθυμο να ενεργήσει με βάση τις λέξεις, τις ενέργειες και τις αποφάσεις κάποιου άλλου προσώπου». Για τους Lewicki & Stevenson

(1997), η εμπιστοσύνη είναι «βασικό στοιχείο των σχέσεων», καθώς οι περισσότερες διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται ανάμεσα σε πλευρές με ένα κοινό ιστορικό αλληλεπίδρασης.

Η σημασία της ικανοποίησης αναφέρθηκε παραπάνω (Oliver et al. 1994). Επιπλέον από όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω για την αξία της δικαιοσύνης στις διαπραγματεύσεις, σημειώνεται πως οι Colquitt, Conlon, Wesson and Porter & Ng (2001) αναγνωρίζουν τέσσερις κατευθύνσεις της, την διανεμητική δικαιοσύνη που αφορά την δίκαιη κατανομή των πόρων, την διαδικαστική δικαιοσύνη που σχετίζεται με την νομιμότητα στην λήψη αποφάσεων, την διαπροσωπική δικαιοσύνη που εστιάζει στην αντιμετώπιση των άλλων με σεβασμό, και την ενημερωτική δικαιοσύνη που αφορά την επικοινωνία. Η δικαιοσύνη συνδέεται άμεσα με οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση, κλπ.

Οι Curhan et al. 2006 ισχυρίζονται πως μία από τις συνέπειες της υποκειμενικής αξίας στις διαπραγματεύσεις είναι η επίδρασή της στην διάθεση κάποιου να ξανασυνεργαστεί με τον ίδιο ομόλογο σε μια μελλοντική διαπραγμάτευση. Με την προϋπόθεση πως η υποκειμενική του αξία από την προηγούμενη διαπραγμάτευση είναι υψηλή, δηλαδή αν η ικανοποίησή του από την προγενέστερη αλληλεπίδραση ήταν αυξημένη, η επιθυμία για περαιτέρω συνεργασία είναι επίσης πιθανότατα αυξημένη (Oliver et al. 1994).

Οι Butt, Choi & Jaeger (2005) θεωρούν πως «οι συμπεριφορές του διαπραγματευτή είναι προβλέψιμες μέσω των συναισθημάτων του, των αντίστοιχων του αντιπάλου του και την συμπεριφορά του αντιπάλου του». Το τελικό αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης είναι σαφώς επηρεασμένο από τα συναισθήματα των δύο πλευρών. Τόσο η διαπραγματευτική διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της προϋποθέτουν πως οι δύο πλευρές θα προχωρήσουν σε «συλλογικές ανταλλαγές», δηλαδή θα ανταλλάξουν πληροφορίες και προσφορές, ωστόσο καθεμιά θα διατηρήσει ταυτόχρονα και την δική της «ατομική γνωστική διαδικασία». Γι' αυτό «τα συναισθήματα του διαπραγματευτή θα επηρεάσουν την δική του συμπεριφορά» και θα αφήσουν τον αντίπαλό του αδιάφορο, εκτός αν εκείνος τα αντιληφθεί και τα ερμηνεύσει, ώστε να επηρεάσουν και τη δική του συμπεριφορά. Σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσε κάποιος να υποκριθεί συναισθήματα που δεν έχει, προκειμένου να εξυπηρετήσει τα συμφέροντά του, καθώς έτσι θα επηρεάσει με έμμεσο τρόπο την συμπεριφορά του αντιπάλου του.

Οι Curhan, Elfenbein & Eisenkraft (2010) ισχυρίζονται πως η νεότερη έρευνα θεωρεί σημαντική την συνεισφορά της υποκειμενικής αξίας στις διαπραγματεύσεις, διότι αυτό που αποτελεί μια προσωπική, υποκειμενική εντύπωση ενός διαπραγματευτή για όσα διαμεσολάβησαν σε μια πρώτη διαπραγμάτευση, υπάρχει περίπτωση να αναδειχθεί σε πολύτιμο θησαυρό πληροφοριών για μια επόμενη διαπραγμάτευση με τον ίδιο αντίπαλο, ιδιαίτερα αν οι επιδιώξεις δεν αφορούν μόνο οικονομικά μεγέθη, αλλά και κοινωνική αλληλεπίδραση και σχέση. Η έρευνα αυτών των συγγραφέων πάνω στην υποκειμενική αξία κατέληξε πως σε ατομικό επίπεδο οι διαπραγματευτές που είχαν καταγράψει μεγαλύτερη υποκειμενική αξία από μια διαπραγμάτευση, όταν διαπραγματεύθηκαν για δεύτερη φορά με τον ίδιο ομόλογο κέρδισαν περισσότερα οικονομικά οφέλη, άρα η υποκειμενική τους αξία μετασχηματίστηκε μελλοντικά σε αντικειμενική. Το ίδιο αποτέλεσμα παρατηρήθηκε και στην περίπτωση των διαδικών διαπραγματεύσεων, όπου τα ζευγάρια των διαπραγματευτών πέτυχαν μεγαλύτερα κοινά κέρδη στην δεύτερη διαπραγμάτευση, αφού είχαν καταγράψει ήδη μεγάλη υποκειμενική αξία στην πρώτη. Η μεγάλη υποκειμενική αξία από την πρώτη διαπραγμάτευση ήταν αποτέλεσμα μιας «ευνοϊκής, δίκαιης και ισορροπημένης» συμφωνίας που λειτούργησε ως θετικό κίνητρο στην νέα προσπάθεια της δεύτερης διαπραγμάτευσης. Εκτός όμως από τα οικονομικά οφέλη προέκυψε και ένα άλλου είδους υποκειμενικό αποτέλεσμα που αφορούσε την αξία της σχέσης ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους, οι οποίοι λόγω της εμπιστοσύνης που αιστάνθηκαν ο ένας για τον άλλο, κατάφεραν να ξεπεράσουν τις επιφυλάξεις τους και να ανταλλάξουν χρήσιμες πληροφορίες για τα ενδιαφέροντά τους, κάτι που οδήγησε στο να πετύχουν βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα.

Τα ευρήματα των Curhan et al. (2010) αμφισβήτησαν παλαιότερες εκτιμήσεις που θεωρούσαν τις στενές σχέσεις των διαπραγματευτών, οι οποίες είχαν δημιουργηθεί στο παρελθόν, ως πιθανή αιτία μείωσης των οικονομικής φύσεως κερδών. Έτσι από τα νέα ευρήματα προέκυψε ένας καινούριος πόρος με οικονομική αξία που είναι το κεφάλαιο των σχέσεων. Έκφρασή του είναι η επιθυμία των διαπραγματευτών να ξανασυνεργαστούν με τον ίδιο ομόλογο, με τον οποίο είχαν πετύχει μεγάλη υποκειμενική αξία στην πρώτη διαπραγμάτευση. Έτσι οι Curhan et al. (2010) πιστεύουν πως με την συγκεκριμένη μελέτη τους πέτυχαν να τεκμηριώσουν «ένα αντικειμενικό μελλοντικό όφελος σε υποκειμενικούς παράγοντες», οι οποίοι περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του διαπραγματευτή, τα θετικά του

αισθήματα, την αίσθηση της δικαιοσύνης, την αντίληψη της νομιμότητας, τις μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις, όπως θεμελιώθηκαν σε «μια προηγούμενη διαπραγμάτευση». Η συμπεριφορά είναι ανταπόκριση στα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι, τα οποία προκύπτουν από τον τρόπο που αυτοί αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους, δηλαδή «μέσω των υποκειμενικών τους αντιλήψεων». Ένας εγωκεντρικός αντίπαλος θα ενεργοποιήσει «αμυντικές συμπεριφορές στον ομόλόγό του» και θα επηρεάσει έτσι τόσο την διαπραγματευτική διαδικασία και την μεταξύ τους σχέση, όσο και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Οπότε τα ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματά της που αφορούν «τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις όσων εμπλέκονται σε αυτήν», είναι σημαντικά μεγέθη που αξίζει να συνυπολογίζονται. Το ίδιο σημαντική είναι και η παραγόμενη από τα ψυχο-κοινωνικά αποτελέσματα υποκειμενική αξία που μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, και προκύπτει από την «ελκυστικότητα» που ασκεί ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο πρόσωπο εξαιτίας διαφόρων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του.

Οι Curhan, Elfenbein & Kilduff (2009) ασχολήθηκαν με την υποκειμενική αξία και την δυνατότητά της να προβλέπει συμπεριφορές και μελλοντικούς σχεδιασμούς στον χώρο της εργασίας. Υπολόγισαν την υποκειμενική αξία που κατέγραψαν υποψήφιοι υπάλληλοι μέσα από την διαπραγμάτευση που έκαναν προκειμένου να προσληφθούν σε μια θέση εργασίας και προέβλεψαν την εργασιακή τους ικανοποίηση και την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν την συγκεκριμένη εργασία ένα χρόνο αργότερα, κάτι το οποίο δεν μπορούσε να προβλεφθεί από τα οικονομικά οφέλη που κέρδισαν οι υποψήφιοι από εκείνη την διαπραγμάτευση. Παρόλους τους περιορισμούς που ίσχυαν στην έρευνα εκείνη, έγινε φανερό πως μόνο η οικονομική προσέγγιση μιας διαπραγμάτευσης είναι περιοριστική, όσον αφορά το πεδίο των εργασιακών διαπραγματεύσεων. Η καλή διάθεση των εργαζομένων προκύπτει όχι μόνο όταν γίνονται δεκτά τα οικονομικά τους αιτήματα, αλλά και μέσα από την αύξηση της υποκειμενικής τους αξίας, η οποία προέρχεται από τον σεβασμό που εισπράττουν στην προσωπικότητά τους και την αίσθηση πως εισακούονται ως ισότιμοι συνεργάτες κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Οι Lu, Zhang & Fu (2016) θεωρούν πως στις διεκδικητικές (επιμεριστικές) διαπραγματεύσεις τα πλαίσια της σύγκρουσης καθορίζουν την αύξηση ή την μείωση της υποκειμενικής αξίας που προκύπτει. Τα πλαίσια ως «ατομικοί γνωστικοί μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν αλληλεπιδραστικά τις συνθήκες ή τα γεγονότα» μιας

διαπραγμάτευσης. Όταν επιλέγονται πλαίσια ορθολογικά ή συνεργατικά «είναι δυνατόν να αυξηθούν και οι τέσσερις παράγοντες της υποκειμενικής αξίας» δηλαδή τα αισθήματα των διαπραγματευτών για τα αντικειμενικά τους αποτελέσματα, τον εαυτό τους, την διαπραγματευτική διαδικασία και την σχέση που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Τα πλαίσια των διαπραγματευτών που είναι προσανατολισμένα μόνο στην επίτευξη των δικών τους στόχων, μειώνουν την υποκειμενική αξία τόσο της διαδικασίας όσο και της μεταξύ τους σχέσης. Τα ανταγωνιστικά πλαίσια μειώνουν τους δύο προηγούμενους παράγοντες και επιπλέον την υποκειμενική αξία των οικονομικών αποτελεσμάτων. Τα πλαίσια που είναι προσανατολισμένα στην καλή σχέση των διαπραγματευτών ή στα συναισθήματά τους δεν ασκούν ιδιαίτερη επίδραση στην υποκειμενική αξία, διότι δεν μπορούν να την αυξήσουν περισσότερο.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα συνδέει την υποκειμενική αξία και το συναίσθημα του θυμού σε συνεχόμενες διαπραγματεύσεις με διαφορετικούς αντιπάλους (Becker, Cropanzano, & Goldman, 2014). Η υποκειμενική αξία συγκροτείται από τις ψυχο-κοινωνικές εκτιμήσεις του διαπραγματευτή για την διαπραγμάτευσή του, ενώ ο θυμός προκύπτει ως συναίσθημα μετά το τέλος μιας συνήθως ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης, όταν ο διαπραγματευτής είναι δυσαρεστημένος από τα αντικειμενικά του αποτελέσματα, καταλογίζοντας ευθύνη στις πράξεις του αντιπάλου του, διότι νιώθει πως έχασε ή πως δεν του συμπεριφέρθηκαν με τον σωστό τρόπο, δηλαδή με σεβασμό στην προσωπικότητα και στα ενδιαφέροντά του. Έτσι η υποκειμενική αξία που καταλήγει να καταγράψει ο διαπραγματευτής, βασισμένη στα αντικειμενικά οικονομικά του αποτελέσματα, στις εκτιμήσεις του για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, στον θυμό του που προέρχεται από την ματαίωση των αρχικών του προσδοκιών, και στην προβληματική επικοινωνία που είχε με τον αντίπαλό του, είναι χαμηλή. Αν στην συνέχεια ο διαπραγματευτής προχωρήσει σε μια επόμενη διαπραγμάτευση με έναν διαφορετικό αντίπαλο, η χαμηλή υποκειμενική αξία της πρώτης θα έχει αντίκτυπο στα αντικειμενικά αποτελέσματά της δεύτερης, διότι ο θυμός του θα τον κάνει περισσότερο επιφυλακτικό με τον νέο αντίπαλο, λιγότερο πρόθυμο να μοιραστεί μαζί του χρήσιμη πληροφόρηση και θα έχει διάθεση να απαντήσει πιο επιθετικά στις πιθανές απειλές του. Συνολικά η στάση του θα είναι επίσης περισσότερο ανυποχώρητη όσον αφορά τις αρχικές του θέσεις, καθώς θα επιθυμεί να επανορθώσει την αποτυχία της πρώτης διαπραγμάτευσης. Τελικά η χαμηλή υποκειμενική αξία της πρώτης διαπραγμάτευσης θα έχει θετική επίδραση

στα αντικειμενικά οικονομικά αποτελέσματα της δεύτερης που θα είναι μεγαλύτερης αξίας, εξαιτίας των μεγαλύτερων απαιτήσεων και προσδοκιών του, καθώς η χαμηλή αξιολόγηση της πρώτης θα επιφέρει προσαρμογές στην συμπεριφοράς της επόμενης που θα είναι πιο διεκδικητική. Αυτό σημαίνει πως όταν αυξάνεται το επίπεδο του θυμού στην πρώτη διαπραγμάτευση μειώνεται η υποκειμενική αξία του διαπραγματευτή για αυτήν, ενώ αυξάνονται τα οικονομικά του οφέλη στην δεύτερη. Αν, αντίθετα, ο διαπραγματευτής στην πρώτη διαπραγμάτευση θεωρήσει ότι πέτυχε καλά συνθετικά αντικειμενικά αποτελέσματα με τον ομόλογό του, οπότε η υποκειμενική του αξία είναι υψηλή και το επίπεδο του θυμού του χαμηλό, σε μια επόμενη διαπραγμάτευση θα μεταφέρει τις θετικές τους εκτιμήσεις και θα εστιάσει περισσότερο σε μια καλή σχέση με τον νέο αντίπαλο και πιθανόν να κάνει παραχωρήσεις. Αυτή του η στάση όμως μπορεί να τον κάνει επιρρεπή στην εκμετάλλευση από την άλλη πλευρά και το αντικειμενικό οικονομικό του αποτέλεσμα μπορεί να είναι χαμηλό. Συνεπώς η υψηλή υποκειμενική αξία της πρώτης διαπραγμάτευσης συσχετίζεται με το χαμηλό επίπεδο θυμού και έχει αρνητική σχέση με τα αντικειμενικά αποτελέσματα στην επόμενη διαπραγμάτευση με έναν νέο αντίπαλο. Εξήγηση γιατί οι διαπραγματευτές με υψηλή υποκειμενική αξία κινδυνεύουν να έχουν μειωμένα αντικειμενικά αποτελέσματα σε μια επόμενη διαπραγμάτευση, αποτελεί το γεγονός πως «σε διαδοχικές διαπραγματεύσεις με διαφορετικό αντίπαλο δεν μπορεί να ισχύσει η επίδραση της φήμης και της τιμωρίας», οι οποίες κάνουν τα άτομα να έχουν αυτοσυγκράτηση και λιγότερο εγωκεντρισμό, όταν αποβλέπουν σε μια καλή επαγγελματική σχέση μελλοντικά με τον ομόλογό τους. Τελικά, οι επιδράσεις μιας διαπραγμάτευσης δεν περιορίζονται στα δικά της αποτελέσματα, αντικειμενικά και υποκειμενικά, αλλά επηρεάζουν την μετέπειτα συμπεριφορά των διαπραγματευτών και συνεπώς τα αποτελέσματα των επόμενων διαπραγματεύσεων.

Ο Sakhrani (2016) ισχυρίζεται πως η συμφωνία σε μια διαπραγμάτευση μπορεί να είναι σημαντική, αλλά επίσης σημαντικός είναι και ο τρόπος που προέκυψε, διότι αν αυτός ο τρόπος δημιούργησε αρνητική ψυχο-κοινωνική εμπειρία, τότε και η αξία της συμφωνίας μειώθηκε. Μια συμφωνία με υψηλή αντικειμενική αξία που έκλεισε με εξαναγκασμό ή χειριστικά τεχνάσματα, έχει μειωμένη υποκειμενική αξία και μειωμένα όσα συνδέονται με αυτήν, όπως διατήρηση της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας, της καλής σχέσης, αλλά και της δέσμευσης στην τήρηση των όρων της.

1.7. Οι ατομικές διαφορές των διαπραγματευτών

Σύμφωνα με την άποψη της Thompson (b1990) η διαπραγματευτική συμπεριφορά μελετάται από περιγραφικές θεωρίες που έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και διαφορετικές αρχές. Η αναζήτηση των ατομικών διαφορών του διαπραγματευτή εστιάζει στην «αναγνώριση σταθερών χαρακτηριστικών των ανθρώπων, τα οποία επηρεάζουν αξιόπιστα την διαπραγματευτική τους συμπεριφορά και απόδοση». Το μοντέλο της άμεσης επίδρασης που ανήκει σε αυτήν την προσέγγιση, θεωρεί πως υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους άντρες και στις γυναίκες ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται μια διαμάχη. Οι επιρροές του φύλου έχουν μελετηθεί στο πεδίο των ψυχο-κοινωνικών μετρήσεων, αλλά δεν προέκυψε πως ένα από τα δύο φύλα υπερέχει ως διαπραγματευτής. Οι διαφορές τους εντοπίζονται σε όσα δίνουν προτεραιότητα. Οι άντρες επιθυμούν να νικήσουν σε μια διαμάχη και να κερδίσουν όσο γίνεται μεγαλύτερο μερίδιο από τα αποτελέσματα. Οι γυναίκες εστιάζουν περισσότερο στην ποιοτική σχέση που θα προκύψει από μια διαπραγμάτευση. Ο θηλυκός τρόπος βασίζεται στην ομοιότητα με τον αντίπαλο και επιστρατεύει περισσότερο συναίσθημα, ενώ ο αντρικός τρόπος υποθέτει την διαφορετικότητα με τον αντίπαλο και δεν αναλώνεται σε συναισθηματικές επενδύσεις. Ακόμη, οι γυναίκες έχουν χαμηλή εκτίμηση για την απόδοσή τους σε μια διαπραγμάτευση, ενώ οι άντρες επιθυμούν να θεωρούν τον εαυτό τους δυνατό και πλεονεκτικό. Η υψηλότερη αυτοαξιολόγηση των αντρών, ωστόσο, δεν συνεπάγεται και υψηλότερες αποδόσεις στα αποτελέσματα.

Η διαπραγματευτική εμπειρία μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές επιρροές στο αποτέλεσμα. Η Thompson (b1990) ισχυρίζεται πως στις θετικές επιρροές ανήκει η βελτίωση της δυνατότητας να προβαίνει ο διαπραγματευτής στην ανταλλαγή πόρων. Οι άπειροι διαπραγματευτές που υστερούν σε αυτό, χάνουν από τους πιο έμπειρους. Ωστόσο η εμπειρία μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα, όταν ο διαπραγματευτής έχει μάθει να λειτουργεί επιμεριστικά, αναγνωρίζοντας σε όλες τις περιπτώσεις μόνο αυτό που ήδη γνωρίζει, οπότε δεν μπορεί να αντιληφθεί την περίπτωση, όπου οι συνθήκες προσφέρονται για συνθετική διαπραγμάτευση και κοινά κέρδη. Εδώ η προηγούμενη και μονόπλευρη εμπειρία του τον εμποδίζει να αξιοποιήσει διαφορετικά δεδομένα.

Άλλος παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης είναι η προσωπικότητα του διαπραγματευτή με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Αν αυτός είναι

ευέξαπτος ή ανυποχώρητος, τότε ενδέχεται η διαπραγματεύσή του να καταλήξει σε πλήρες αδιέξοδο. Η επίγνωση όμως της προσωπικότητάς του, μπορεί να βοηθήσει τον διαπραγματευτή να επιλέξει τις κατάλληλες τακτικές που θα προσαρμόσουν την συμπεριφορά του σε εκείνη των ομολόγων του, ώστε να είναι παραγωγική και να υπάρξει μια ικανοποιητική συμφωνία. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την συμπεριφορά του διαπραγματευτή και κατ' επέκταση το αποτέλεσμα της διαπραγματεύσεως, καθώς μπορεί να βοηθήσουν ή όχι στην κατανόηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς και στην επιλογή πιο κατάλληλων στρατηγικών εκ μέρους του (Yiu & Lee 2011).

Η έννοια του χαρακτηριστικού της προσωπικότητας, ως «απαραίτητης δομής για την μελέτη της προσωπικότητας και των ατομικών διαφορών» εμφανίσθηκε στην ψυχολογία στην αρχή της δεκαετίας του 1990 και διέγραψε μια δύσκολη πορεία. Πολλές «ισοπεδωτικές κριτικές ενάντια στην χρήση των χαρακτηριστικών» έχουν διαψευστεί, ενώ νέοι τρόποι προσέγγισής τους έχουν ερευνηθεί. Αυτοί οι τρόποι θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να αντιμετωπισθούν ως κατηγορίες προδιαθέσεων, οι οποίες συνεπάγονται τις ατομικές διαφορές της συμπεριφοράς και μπορούν να είναι χρήσιμες ως «βασικές μονάδες ανάλυσης της προσωπικότητας στην ψυχολογία». Υπάρχουν διαφορετικές ερευνητικές γραμμές για τον θέμα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Κάποια από αυτές προσπαθεί να προσδιορίσει «έναν περιορισμένο αριθμό βασικών διαστάσεων των χαρακτηριστικών που θα διευκολύνει την συνολική περιγραφή και ερμηνεία των ατομικών διαφορών». Άλλη γραμμή έρευνας προσπαθεί να βασίσει τα χαρακτηριστικά στην γενετική προδιάθεση, ενώ μια τρίτη γραμμή έρευνας έχει μια τελείως διαφορετική άποψη και βλέπει τα χαρακτηριστικά ως «κοινωνικές κατασκευές», δηλαδή ως «δομές που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση της συμπεριφοράς κάποιου με την ερμηνεία που της δίνει ένας παρατηρητής». Ενδιαφέρουσα είναι η γνωσιακή προσέγγιση των Kreidler & Kreidler που υποστήριξαν πως τα χαρακτηριστικά είναι «ατομικές προτιμήσεις που δίνουν νόημα στον κόσμο της εμπειρίας κάποιου» (Krahe 1992) Οι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας, γνωστοί ως Big Five, έγιναν αντικείμενο εκτεταμένων ερευνών, διότι επικρατούσε η άποψη πως «η αναγνώριση ενός συγκεκριμένου αριθμού παραγόντων που περιγράφουν την προσωπικότητα, θα διευκολύνει τον στόχο ανάπτυξης ενιαίου πλαισίου για την ανάλυση ποικίλων εννοιών και ζητημάτων που την αφορούν» (Krahe 1992).

Μια «επιστημονική ταξινόμηση των περιγραφικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας» προήλθε από την χρήση λεξικών, τα οποία περιέχουν τα στοιχεία της καθημερινής γλώσσας και μπορούν να περιγράψουν μια προσωπικότητα. Με την χρήση ερωτηματολογίων που συμπληρώνονταν από τους ίδιους τους ερωτώμενους ή από εξωτερικούς αξιολογητές, οι ερευνητές στόχευαν στην αναγνώριση «κεντρικών παραγόντων ή διαστάσεων που υπέβοσκαν και μπορούσαν να εξηγήσουν τις ατομικές διαφορές». Επιστρατεύθηκε η παραγοντική ανάλυση της στατιστικής επιστήμης προκειμένου να βρεθεί το σχήμα που με τον ελάχιστο αριθμό παραγόντων θα απέδιδε το βέλτιστο αποτέλεσμα για την ερμηνεία των ατομικών διαφορών της προσωπικότητας. Αυτός ήταν ο τρόπος της εμπειρικής ταξινόμησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που βασίζεται «στις επιδεικνυόμενες σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών» και βρίσκεται στο άλλο άκρο της εννοιολογικής ταξινόμησης που χρησιμοποιεί εννοιολογικά πρότυπα, τα οποία συνδέουν τα «ιδιαίτερα χαρακτηριστικά με εννοιολογικές αιτιολογήσεις» (Krahe 1992).

Η ταξινόμηση μέσω περιγραφής και κατηγοριοποίησης των ατομικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας άρχισε το 1936 με την λεξικογραφική προσέγγιση των Allport & Odbert. Το 1943 ο Cattell περιόρισε τα χαρακτηριστικά που είχαν καταγράψει οι δύο προηγούμενοι. Το 1949 ο Fiske έβαλε τις βάσεις για τους πέντε παράγοντες που περιγράφουν καλύτερα τις κατηγορίες της προσωπικότητας. Ακολούθησαν οι σημαντικές μελέτες των Tupes & Christal το 1961 και του Norman το 1963, ενώ το 1968 εμφανίστηκε η αμφισβήτηση του Mischel για την έννοια των χαρακτηριστικών που είχε ως αποτέλεσμα να σταματήσει η ενασχόληση με «την αναλυτική μελέτη των παραγόντων της προσωπικότητας», η οποία επανέκαμψε στην δεκαετία του 1980. Το 1981 ο Goldberg θεώρησε ότι οι δομές του «Big Five» μπορούν να περιγράψουν επαρκώς τις μεταβλητές των προδιαθέσεων της προσωπικότητας, ενώ ο Peabody το 1987 και ο Goldberg το 1990 κατέδειξαν στις μελέτες τους πως οι δομικοί παράγοντες του Big Five δεν σχετίζονται με την λεξικογραφική προσέγγιση. Υπάρχει ποικιλία και ασυμφωνία στην ονομασία των πέντε παραγόντων, η οποία προέκυψε από τις διάφορες μελέτες που εμφανίστηκαν στην διάρκεια των δεκαετιών που μεσολάβησαν. Διαφορετικά ερωτηματολόγια και αξιολογικά συστήματα χρησιμοποίησαν «το καθημερινό λεξιλόγιο των ανθρώπων για να περιγράψουν την προσωπικότητα» (Krahe 1992).

Το πρότυπο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (FFM) αποτελεί «ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας ομαδοποιημένων σε πέντε διαφορετικές κατευθύνσεις». Το πρότυπο αυτό, γνωστό ως Big Five, αναγνωρίζει πέντε τύπους προσωπικότητας: την εξωστρεφή, την συμπονετική, την ευσυνείδητη, την νευρωτική ή αλλιώς την προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας, και την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης. Οι εξωστρεφείς τύποι διακρίνονται για τον δυναμισμό, την αποφασιστικότητα και την κοινωνικότητά τους. Οι συμπονετικοί είναι καλοί συνεργάτες, ευγενικοί στους τρόπους τους, αποφεύγουν τους ανταγωνισμούς και δεν πληγώνουν τους άλλους με την συμπεριφορά τους. Οι ευσυνείδητοι μπορούν να θέτουν στόχους, να επικεντρώνονται σε αυτούς και να έχουν γενικά οργάνωση στη ζωή τους. Οι νευρωτικοί ή αλλιώς οι τύποι της συναισθηματικής ισορροπίας, δεν είναι συναισθηματικά ανθεκτικοί, αλλά αντίθετα μπορεί να εκνευρίζονται εύκολα, να έχουν αυξημένα επίπεδα άγχους ή να εμφανίζουν συμπτώματα κατάθλιψης. Τέλος, οι τύποι με την ανοικτή αντίληψη διακρίνονται για τα ποικίλα ενδιαφέροντά τους, την αγάπη τους για τις καλλιτεχνικές εμπειρίες και την διαρκή αναζήτηση νέων προκλήσεων που μηδενίζουν την αίσθηση της επανάληψης (ρουτίνας). Το ερευνητικό εργαλείο, γνωστό ως Big Five/ Five Factors Model, χρησιμοποιεί ένα μικρό αριθμό χαρακτηριστικών πέντε πεδίων προκειμένου να αναδειξεί τις ατομικές διαφορές της προσωπικότητας των ανθρώπων. (Soto & Jackson 2013).

Η δομή του Big Five δεν σημαίνει πως οι διαφορές στην προσωπικότητα μπορούν να περιοριστούν μόνο σε πέντε χαρακτηριστικά, αλλά ότι πρόκειται για πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας που περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο σύνολο χαρακτηριστικών η καθεμιά τους. Η ανάγκη για ένα εργαλείο ευέλικτο και αποδοτικό οδήγησε στην δημιουργία μιας εκδοχής του FFM, το Big Five Inventory (BFI) που αποτελείται από σαράντα τέσσερα στοιχεία (John & Srivastava, 1999), τα οποία «αντιπροσωπεύουν τους πρωτότυπους ορισμούς του μοντέλου του Big Five» και έχουν προσδιορισθεί «με ανάλυση παραγόντων από μεγάλα δείγματα φοιτητών κολλεγίων και δημόσιων πανεπιστημίων». Το BFI χρησιμοποιεί μικρές φράσεις και όχι απλά επίθετα, αλλά οι μικρές φράσεις του αποδίδουν τα πρωτότυπα επίθετα του Big Five Model και έτσι αποφεύγει τις παγίδες της δικής τους ασάφειας. Κάθε τύπος προσωπικότητας εξετάζεται μέσα από οκτώ έως δέκα στοιχεία (φράσεις). Χρησιμοποιείται συχνά στις έρευνες, επειδή είναι κατανοητό, λιγότερο πολύπλοκο και συμπληρώνεται γρήγορα. (John, Naumann & Soto 2008

Οι Yiu & Lee (2011) χρησιμοποίησαν το BFI (big five inventory) για να ερευνήσουν την επίδραση της προσωπικότητας στους διαπραγματευτές του κλάδου των κατασκευών στην Αμερική. Το σκεπτικό της επιλογής τους ήταν ότι προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα, λόγω της ευκολίας στην κατανόηση των ερωτημάτων του, αλλά και του μικρού απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσής του συγκριτικά με άλλες εκδοχές εργαλείων του Big Five για την μέτρηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Την ίδια άποψη εκφράζουν και οι John & Srivastava (1999) συγκρίνοντας το BFI των σαράντα τεσσάρων στοιχείων με το NEO-FFI (NEO five factor inventory) των εξήντα στοιχείων και το TDA (traits descriptive adjectives) των εκατό στοιχείων. Οι Yiu & Lee στην έρευνά τους βρήκαν πως τα χαρακτηριστικά της εξωστρεφούς προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης, διότι η παρατηρούμενη κοινωνικότητα των διαπραγματευτών βοηθά την καλή επικοινωνία των δύο πλευρών και την συνεπαγόμενη μεταξύ τους αλληλεπίδραση, όπως ισχυρίζονται και οι John & Srivastava (1999). Επίσης η έρευνα των Yiu & Lee έδειξε πως και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με την ανοικτή αντίληψη μπορεί να βοηθήσει να επιτευχθεί μια ικανοποιητική συμφωνία με κοινή εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών, διότι αυτό το είδος προσωπικότητας προτιμά το πλαίσιο «της συνθετικής διαπραγμάτευσης που εμπλέκει την συνεργασία των διαπραγματευόμενων πλευρών». Για την σύγκρουση που προκύπτει από την διαφωνία, προτιμάται η προσέγγιση της επίλυσης προβλήματος που στοχεύει στην δημιουργία λύσεων, τις οποίες διευκολύνει μια προσωπικότητα που έχει στα στοιχεία της δημιουργική φαντασία, ευαισθησία για τους άλλους, διάθεση εξυπηρέτησής τους, αγάπη για την ποικιλία και θετική διάθεση για νέες πνευματικές αναζητήσεις. Η ανοικτή προσωπικότητα του διαπραγματευτή μπορεί να βοηθήσει καλύτερα σε μια συνθετική διαπραγμάτευση, παρά σε μια επιμεριστική, τουλάχιστον ως προς την εξοικονόμηση χρόνου, διότι δεν αναλώνεται σε ανταγωνιστικά εμπόδια. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με υψηλή συνειδητότητα (ευσυνειδησία) έχουν χαμηλή συσχέτιση με την επιμεριστική διαπραγμάτευση επίσης. Οι διαπραγματευτές με αυτόν τον τύπο προσωπικότητας αποφεύγουν την εμπλοκή σε ανταγωνισμούς, διότι διαθέτουν «αυτοπειθαρχία, είναι προσεκτικοί, σχολαστικοί, οργανωμένοι και αξιολογούν τις καταστάσεις». Αυτού του είδους η προσωπικότητα επιλέγει μια συμβιβαστική διαπραγματευτική προσέγγιση και μοιράζει την διαφορά με την άλλη πλευρά υιοθετώντας την αντίληψη της ισότητας, κάνοντας παραχωρήσεις που ακολουθούν την μέση οδό και όχι

αυτήν που ευνοεί περισσότερο τη μία μόνο πλευρά. Η προσωπικότητα με την υψηλή συνειδητότητα (ευσυνειδησία) έχει χαμηλή συσχέτιση με διαπραγματευτικές προσεγγίσεις που χαρακτηρίζονται από κυριαρχικότητα και επιδιώκουν αποτελέσματα μηδενικού αθροίσματος, επειδή οι διαπραγματευτές τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου προσωπικότητας, μειώνουν την πιθανότητα μιας συμφωνίας που θα είναι νίκη για τον ένα και ήττα για τον άλλο διαπραγματευόμενο, «καταρρίπτοντας την παραδοσιακή άποψη ότι κυριαρχεί η επιλογή της νίκης/ήττας στις διαπραγματεύσεις». Γενικά οι Yiu & Lee (2011) θεωρούν πως οι τύποι προσωπικότητας που είναι εξωστρεφείς, ευσυνείδητοι και με ανοικτές αντιλήψεις μπορούν να επιδράσουν θετικά στην διαπραγματευτική συμπεριφορά και τα αποτελέσματά της, όσον αφορά «την κοινή και ικανοποιητική συμφωνία, τον περιορισμό του χρόνου της διαδικασίας και το επίπεδο της σύγκρουσης» τουλάχιστον για τους διαπραγματευτές στον κλάδο των αμερικανικών κατασκευών. Η μελέτη τους πρόσθεσε μια θεωρητική επικύρωση «για τον ρόλο της προσωπικότητας στην διαπραγμάτευση και πρόσφερε εκτεταμένες ερμηνείες των ερευνητικών τους ευρημάτων».

Οι Barry & Friedman (1998) συνδέουν την εξωστρεφή προσωπικότητα, την προσωπικότητα της συμπόνιας και προσωπικότητα της ευσυνειδησίας με ένα είδος διαπραγμάτευσης, δηλαδή είτε την επιμεριστική είτε την συνθετική, και ισχυρίζονται πως οι εξωστρεφείς και οι συμπονετικοί διαπραγματευτές επηρεάζουν τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσής τους αν αυτή είναι επιμεριστική, ενώ αντίθετα αφήνουν ανεπηρέαστη την συνθετική διαπραγμάτευση. Αυτό συμβαίνει επειδή η επιμεριστική διαπραγμάτευση επηρεάζεται από τους παράγοντες της προσωπικότητας που σχετίζονται με την κοινωνική αλληλεπίδραση και στην διάρκεια της εμφανίζονται καταστάσεις όπως «ύπουλο παιχνίδι, θράσος, και επιθετικότητα», οι οποίες είναι αποτέλεσμα κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η προσωπικότητα της ευσυνειδησίας αντίθετα επηρεάζει την συνθετική διαπραγμάτευση, αλλά όχι την επιμεριστική. Αυτό συμβαίνει διότι η συνθετική διαπραγμάτευση συνδέεται με την επίλυση προβλημάτων, στην επιτυχή έκβαση της οποίας σημαντικοί παράγοντες είναι η βελτίωση της κατανόησης της άλλης πλευράς, το ενδιαφέρον και η φροντίδα για την κάλυψη των δικών της αναγκών, στοιχεία που αναγνωρίζονται στους ευσυνείδητους διαπραγματευτές. Οι απόψεις των Barry και Friedman «δείχνουν ποιες ατομικές διαφορές είναι πιο σημαντικές για την κατανόηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του διαπραγματευτή στα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης»

1.8. Οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας

Η μελέτη των παραπάνω ερευνητικών αποτελεσμάτων δημιούργησε νέα ερωτήματα. Αν οι έλληνες που κάνουν επαγγελματικές διαπραγματεύσεις στα πλαίσια της δουλειάς τους, συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο (SVI) που δημιούργησαν στις ΗΠΑ, οι Curhan et al., (2006), για να μετρήσουν τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης, θα προκύψει μια εικόνα για το πώς αξιολογούν οι πραγματικοί διαπραγματευόμενοι, και όχι φοιτητές σε εργαστήρια και προσομοιώσεις, μια πραγματική επιχειρηματική διαπραγμάτευση σε μια χώρα που διέρχεται οικονομική κρίση; Με βάση αυτήν την απορία οργανώθηκε η έρευνα που απευθύνθηκε σε επαγγελματίες, οι οποίοι εργάζονται σε διάφορα είδη εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους κλάδους. Στόχος ήταν να μετρηθεί η υποκειμενική αξία μιας παρελθούσας διαπραγμάτευσής τους, να ελεγχθεί αν επηρεάζεται από την ηλικία τους και από την διαπραγματευτική τους εμπειρία, επειδή πιθανόν να έχει σημασία και να μην έχει φανεί στις έρευνες που χρησιμοποιούν ως δείγμα φοιτητές με ομοιόμορφη ηλικία και περιορισμένη εμπειρία, να ελεγχθεί αν οι συμμετέχοντες θα θυμηθούν και θα απαντήσουν με βάση μια διαπραγμάτευση που τους έκανε να αισθάνονται σπουδαίοι, πετυχημένοι και ικανοί, να ελεγχθεί αν το SVI μπορεί να ανιχνεύσει προθέσεις για μελλοντική συνεργασία με τον ίδιο αντίπαλο της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης, και κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί να τις ανιχνεύσει, ώστε να μπορούμε να πούμε ότι τα υποκειμενικά αποτελέσματα που κατέγραψαν οι διαπραγματευόμενοι, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε αντικειμενικά κέρδη σε μια επόμενη διαπραγμάτευση, και τέλος να ελεγχθεί αν οι ατομικές διαφορές των διαπραγματευόμενων, κυρίως οι διαφορές της προσωπικότητας, όπως ανιχνεύονται από το BFI, επηρεάζουν την υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης. Αυτές είναι και οι υποθέσεις μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ

2.1. Η Μέθοδος

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα που τέθηκαν, εφαρμόστηκε ποιοτική δειγματοληπτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε ειδικό πληθυσμό, δηλαδή σε ανθρώπους που κάνουν επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις στα πλαίσια της δουλειάς τους. Οι ποιοτικές ερωτήσεις ποσοτικοποιήθηκαν και αντιστοιχίστηκαν στην διαβαθμισμένη κλίμακα Likert. Η

επεξεργασία έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS20 (Ρούσσοι, Τσαούσης, 2011).

Το ερευνητικό εργαλείο κατασκευάστηκε σε μορφή ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Χρησιμοποιήθηκαν οι 16 ερωτήσεις του SVI (Subjective Value Inventory) των Curhan, Elfenbein & Xu., (2006) με διαβαθμισμένη δυνατότητα επιλογής στην κλίμακα Likert με επιπλέον την επιλογή ΔΓ/ΔΑ, δηλαδή δεν γνωρίζω/δεν απαντώ. Ακόμη, χρησιμοποιήθηκαν οι σαράντα τέσσερις ερωτήσεις του Big Five Inventory (John, Naumann & Soto 2008) με διαβαθμισμένη δυνατότητα επιλογής στην κλίμακα Likert. Έξι ακόμη ερωτήσεις αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, είδος και κλάδος της εταιρείας στην οποία εργάζεται ο συμμετέχων, θέση που κατέχει στην ιεραρχία και έτη εμπειρίας στις διαπραγματεύσεις, όταν έκανε την διαπραγμάτευση στην οποία θα αναφερόταν. Μια ερώτηση αποτελούσε δήλωση του συμμετέχοντα πως πραγματικά οι διαπραγματεύσεις είναι αναγκαίο συστατικό της εργασίας του. Το ερωτηματολόγιο των εξήντα επτά ερωτήσεων που δημιουργήθηκε με αυτόν τον τρόπο, δοκιμάστηκε με προέρευνα, σε μικρό δείγμα πληθυσμού έξι ατόμων, ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων που μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά. Το δείγμα της προέρευνας επιλέχθηκε έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα, από τελειόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έως διδάκτορες πανεπιστημίων, και να περιλαμβάνει ανθρώπους που κάνουν επαγγελματικές διαπραγματεύσεις, αλλά και ανθρώπους που έχουν μεγάλη εξοικείωση με την αγγλική γλώσσα. Οι παρατηρήσεις τους χρησιμοποιήθηκαν για την προσαρμογή των δύο αγγλικών ερωτηματολογίων στα ελληνικά και το ελληνικό πολιτιστικό πλαίσιο. Στη συνέχεια τις εξήντα επτά ερωτήσεις που αφορούσαν την παρούσα εργασία, κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα άνθρωποι που κάνουν επαγγελματικές διαπραγματεύσεις ως αναγκαίο συστατικό της δουλειάς τους στην Ελλάδα του 2017.

2.2. Το ερωτηματολόγιο και οι συμμετέχοντες

Το SVI (subjective value inventory) (Curhan, Elfenbein & Xu., 2006) δημιουργήθηκε προκειμένου να λειτουργήσει ως εργαλείο μέτρησης της υποκειμενικής αξίας που δίνουν οι ίδιοι οι διαπραγματευτές στα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων που κάνουν, επειδή είναι σημαντικό να υπολογίζονται οι ψυχο-κοινωνικοί παράγοντες που εμπλέκονται σε μια διαπραγμάτευση. Το SVI αξιολογεί τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης,

τα οποία προκύπτουν ταυτόχρονα με τα οικονομικά αποτελέσματα. Το SVI δοκιμάστηκε από τους δημιουργούς του ως προς την εγκυρότητα και την προβλεπτικότητα που παρέχει. Αποτελείται από τέσσερις ομάδες ερωτήσεων που συνιστούν τέσσερις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει ερωτήσεις που ελέγχουν την ικανοποίηση του διαπραγματευτή σχετικά με τα δικά του αντικειμενικά αποτελέσματα, την ικανοποίησή του από την σύγκριση των δικών του αντικειμενικών αποτελεσμάτων με τα αντικειμενικά αποτελέσματα που κέρδισε ο αντίπαλός του, την αίσθηση της οικονομικής του ζημίας ή του κέρδους, και τέλος την αίσθησή του για την νομιμότητα και δικαιοσύνη των όρων της συμφωνίας που έκλεισε με τον ομόλογό του. Ο δεύτερος παράγοντας του SVI περιλαμβάνει ερωτήσεις που ελέγχουν την αυτο-αξιολόγηση του διαπραγματευτή, όπως την αίσθηση της προσωπικής ταπείνωσης, την αίσθησης της προσήλωσης στις προσωπικές αξίες, την αίσθηση της προσωπικής ικανότητας και αξιοσύνης, και τέλος την αίσθηση του αυτοελέγχου και της κατάλληλης συμπεριφοράς σε μια πιεστική διαδικασία. Ο τρίτος παράγοντας του SVI περιλαμβάνει ερωτήσεις που ελέγχουν την εκτίμηση του διαπραγματευτή για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, όπως την αίσθησή του το ότι έγιναν σεβαστές οι δικές του ανάγκες και οι δικές του ανησυχίες, την αίσθησή του για το εάν η διαπραγμάτευση διεξήχθη σε πλαίσιο δικαιοσύνης, και τέλος την ικανοποίησή του από την άνεση επίτευξης μιας συμφωνίας. Ο τέταρτος παράγοντας του SVI περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την σχέση του διαπραγματευτή με τον αντίπαλό του, όπως η εντύπωση που του προκάλεσε ο ομόλογός του, η εμπιστοσύνη που αναπτύχθηκε ανάμεσά τους, η ικανοποίηση από την ποιότητα της σχέσης που αναπτύχθηκε μεταξύ τους στο τέλος της διαπραγμάτευσης, και τέλος η πρόθεσή του να διατηρήσει μια επαγγελματική συνεργασία σε βάθος χρόνου. Το SVI επιλέχθηκε για την παρούσα εργασία επειδή θεωρήθηκε πως μπορεί να αναδείξει χρήσιμα στοιχεία για τον τρόπο που αξιολογούν υποκειμενικά οι έλληνες διαπραγματευόμενοι τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων που κάνουν στα πλαίσια της δουλειάς τους (για το πλήρες ερωτηματολόγιο βλέπε πίνακα 19 στο παράρτημα).

Προκειμένου να αποκλειστούν όσοι τυχόν θα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο από ενθουσιασμό και περιέργεια (self-selected effect) μειώνοντας την αξιοπιστία της έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην πρώτη ερώτηση, αν η διαπραγμάτευση είναι βασικό και αναγκαίο στοιχείο της δουλειάς τους. Αν η απάντησή τους ήταν θετική, τότε

θεωρούνταν έγκυρες και οι υπόλοιπες απαντήσεις τους. Αν η απάντησή τους ήταν αρνητική, τότε απορρίπτονταν όλες οι απαντήσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο εξαιρέθηκαν ως άκυρα και δεν αξιοποιήθηκαν για την εξαγωγή αποτελεσμάτων πέντε συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Το ένα ζητούμενο ήταν οι συμμετέχοντες να ανακαλέσουν στην μνήμη τους και στη συνέχεια να αξιολογήσουμε με τις δεκαέξι ερωτήσεις του SVI μια επαγγελματική διαπραγμάτευση που είχαν κάνει μέσα στο τελευταίο έτος. Το δεύτερο ζητούμενο ήταν να απαντήσουν στις 44 ερωτήσεις του Big Five Inventory, ώστε να υπάρξει κατάταξη των συμμετεχόντων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους σε κάποια από τις πέντε κατηγορίες που ελέγχει το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο και να εξετασθεί κατά πόσον τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τον τρόπο που αξιολογεί ο διαπραγματευτής τα υποκειμενικά του αποτελέσματα. Οι πέντε παράγοντες του BFI αντιστοιχούν σε χαρακτηριστικά πέντε τύπων προσωπικότητας, δηλαδή την εξωστρεφή, την συμπονετική, την ευσυνείδητη, της συναισθηματικής ισορροπίας και της ανοικτής αντίληψης.

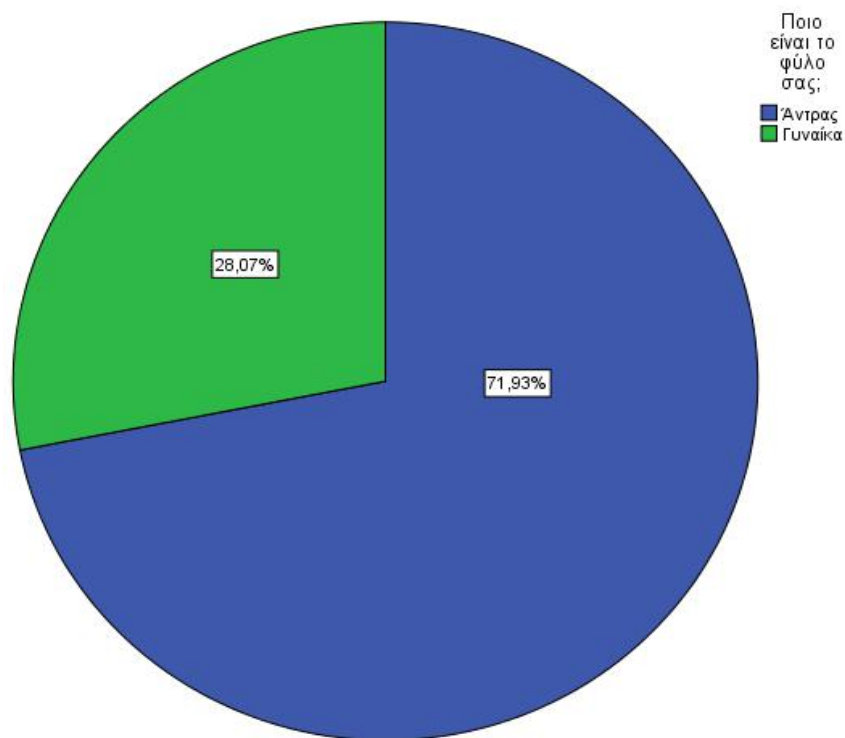
Το ερωτηματολόγιο απαιτούσε μέγιστο χρόνο για να απαντηθεί δεκαπέντε λεπτά της ώρας. Προωθήθηκε προς τα κατάλληλα προς συμπλήρωσή του άτομα με τρεις τρόπους. Ο πρώτος τρόπος ήταν σε έντυπη μορφή. Αυτή η μορφή περιελάμβανε δέκα σελίδες, από τις οποίες οι εννέα περιείχαν τις ερωτήσεις, ενώ η πρώτη ήταν η συνοδευτική επιστολή που επεξηγούσε το σκοπό της έρευνας και ευχαριστούσε τους συμμετέχοντες για την συμβολή τους. Οι δέκα σελίδες εσωκλείονταν σε ατομικό φάκελο μεγέθους A4. Τους ατομικούς φακέλους παρέλαβαν και ανέλαβαν να τους δώσουν για συμπλήρωση σε συναδέλφους και συνεργάτες που διαπραγματεύονται στα πλαίσια της δουλειάς τους, άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν κάνουν διαπραγματεύσεις οι ίδιοι ή όχι. Με την εφαρμογή των απλών και κατατοπιστικών οδηγιών που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο, ήταν εύκολο να σημαδευτεί η προτιμώμενη απάντηση. Καθένας που συμμετείχε και συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο, το τοποθετούσε στη συνέχεια στον φάκελό του, το σφράγιζε και το επέστρεφε στο πρόσωπο που του το είχε προωθήσει. Τελικά, οι σφραγισμένοι φάκελοι επιδόθηκαν στην υπεύθυνη της έρευνας. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώθηκαν έντεκα έγκυρα ερωτηματολόγια και δύο που δεν συμπεριελήφθησαν στην επεξεργασία, διότι δεν πληρούσαν τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί. Ο δεύτερος τρόπος που

αποδείχθηκε δύσκολος στη χρήση και χρονοβόρος, αξιοποιούσε το διαδίκτυο. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο έφερε στην αρχή του συνοδευτική επιστολή με διευκρινίσεις και ευχαριστίες, ενώ στις ερωτήσεις είχαν αντιστοιχισθεί κουμπιά με ενεργές εντολές. Το ερωτηματολόγιο μπορούσε ο συμμετέχων να το ανακτήσει από το dropbox, όπου ήταν αναρτημένο, ακολουθώντας το σύνδεσμο της ανάρτησής του, να το συμπληρώσει και στη συνέχεια να το προωθήσει στη θυρίδα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της υπεύθυνης της έρευνας. Ήταν ανώνυμο, αλλά απαιτούσε από τους συμμετέχοντες να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν την διαδικασία της συμπλήρωσής του. Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εταιρειών έγινε η προώθηση του συνδέσμου του ερωτηματολογίου και το αίτημα για τη συμπλήρωσή του, όμως μόλις ένα ερωτηματολόγιο επιστράφηκε συμπληρωμένο με αυτόν τον τρόπο. Ο τρίτος τρόπος αποδείχθηκε ο πλέον επιτυχημένος. Αξιοποίησε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις ηλεκτρονικές μορφές εγγράφων για την μορφοποίηση ερωτηματολογίων της google. Συγκεκριμένα, οι εξήντα επτά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καταχωρήθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή με την συνοδευτική επιστολή να προηγείται και σαφείς οδηγίες να διευκολύνουν περιορίζοντας τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης στα δεκαπέντε λεπτά της ώρας. Το διαμορφωμένο με αυτόν τον τρόπο ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στο Drive και ο σύνδεσμός του προωθήθηκε τόσο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εταιρείες, όσο και μέσω facebook και LinkedIn προς τα μέλη κλειστών ομάδων και διαδικτυακών φίλων με αίτημα να συμπληρωθεί από όσους πληρούν τον βασικό όρο, δηλαδή να κάνουν επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις ως ουσιαστικό συστατικό της δουλειάς τους. Στην πραγματικότητα η συμπλήρωση δεν ήταν εντελώς ελεύθερη, διότι εκείνοι που αποφάσιζαν να συμμετάσχουν, έπρεπε να ξεκλειδώσουν την πρόσβασή τους με τον κωδικό του λογαριασμού τους στην google, η οποία στη συνέχεια εμπόδιζε την δεύτερη πρόσβαση με τον ίδιο κωδικό. Έτσι είναι βέβαιο πως το ερωτηματολόγιο δεν συμπληρώθηκε δύο φορές από κάποιον που χρησιμοποίησε τον ίδιο κωδικό για να αποκτήσει πρόσβαση. Με τον τρόπο αυτό που αποδείχθηκε εξαιρετικά επιτυχημένος, συμπληρώθηκαν σαράντα εννέα ερωτηματολόγια, από τα οποία έγκυρα ήταν τα σαράντα πέντε.

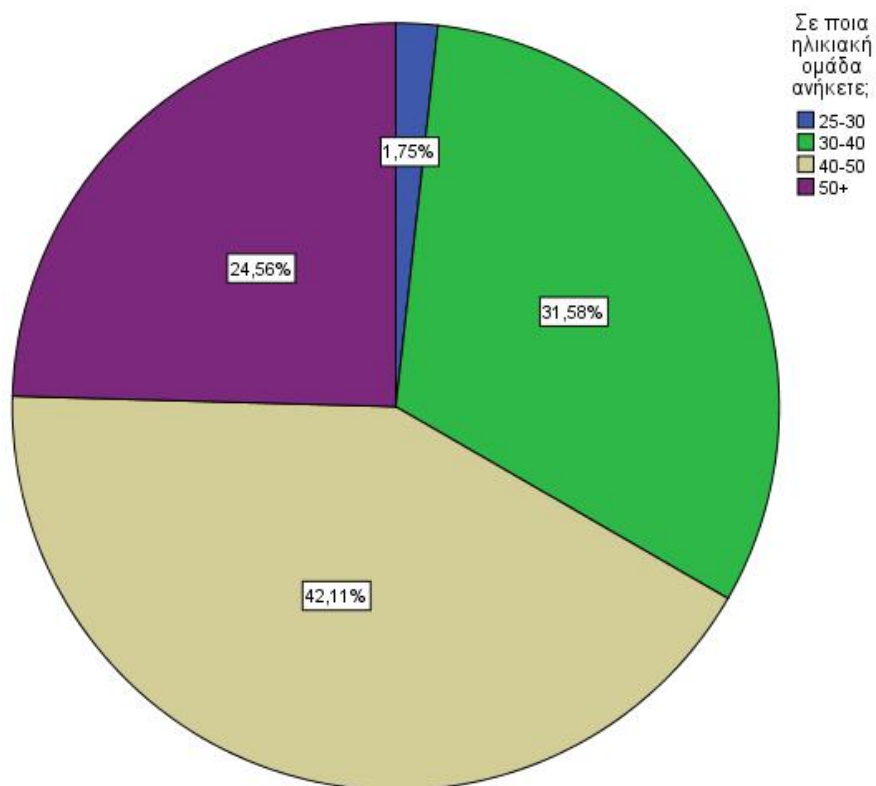
2.3. Αποτελέσματα

2.3.1. Έλεγχος Alpha Cronbach.

Η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου για την εξαγωγή των συμπερασμάτων με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις, άρχισε με τον έλεγχο του ίδιου του ερευνητικού εργαλείου, δηλαδή του ερωτηματολογίου, με την χρήση του συντελεστή Alpha (α) Cronbach ή αλλιώς Alpha reliability Cronbach's, ο οποίος χρησιμοποιείται για τον έλεγχο αξιοπιστίας ερωτηματολογίων, επειδή μετρά την εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων. Η τιμή του αυξάνεται όσο αυξάνονται οι συσχετίσεις των ερωτήσεων και παίρνει τιμές από 0 έως 1. Μετρήσεις του alpha από 0,75 και πάνω αποτελούν ένδειξη εσωτερικής συνοχής και σημαίνουν πως οι ερωτήσεις που συγκροτούν το ερωτηματολόγιο, θα συσχετισθούν καλά μεταξύ τους κατά την ανάλυση (Cramer & Howitt, 2004). Ο έλεγχος εγκυρότητας για το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας με την χρήση του SPSS20 έδωσε τιμή για τον Alpha Cronbach ίση με 0,851. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει πως υπάρχει υψηλή εσωτερική συνοχή, οι ερωτήσεις είναι έγκυρες και το ερωτηματολόγιο ανταποκρίνεται στους στόχους της έρευνας (Leech, N., Barrett, K. and Morgan, G. (n.d.)) Η τιμή που προέκυψε ανήκει στις λεγόμενες «ιδανικές», σύμφωνα με τον Steiner (2003), επειδή η υψηλή τιμή του συντελεστή αποτελεί ένδειξη πως δεν μπορεί να προκύψει άλλη πληροφορία από αυτές τις μονάδες ανάλυσης

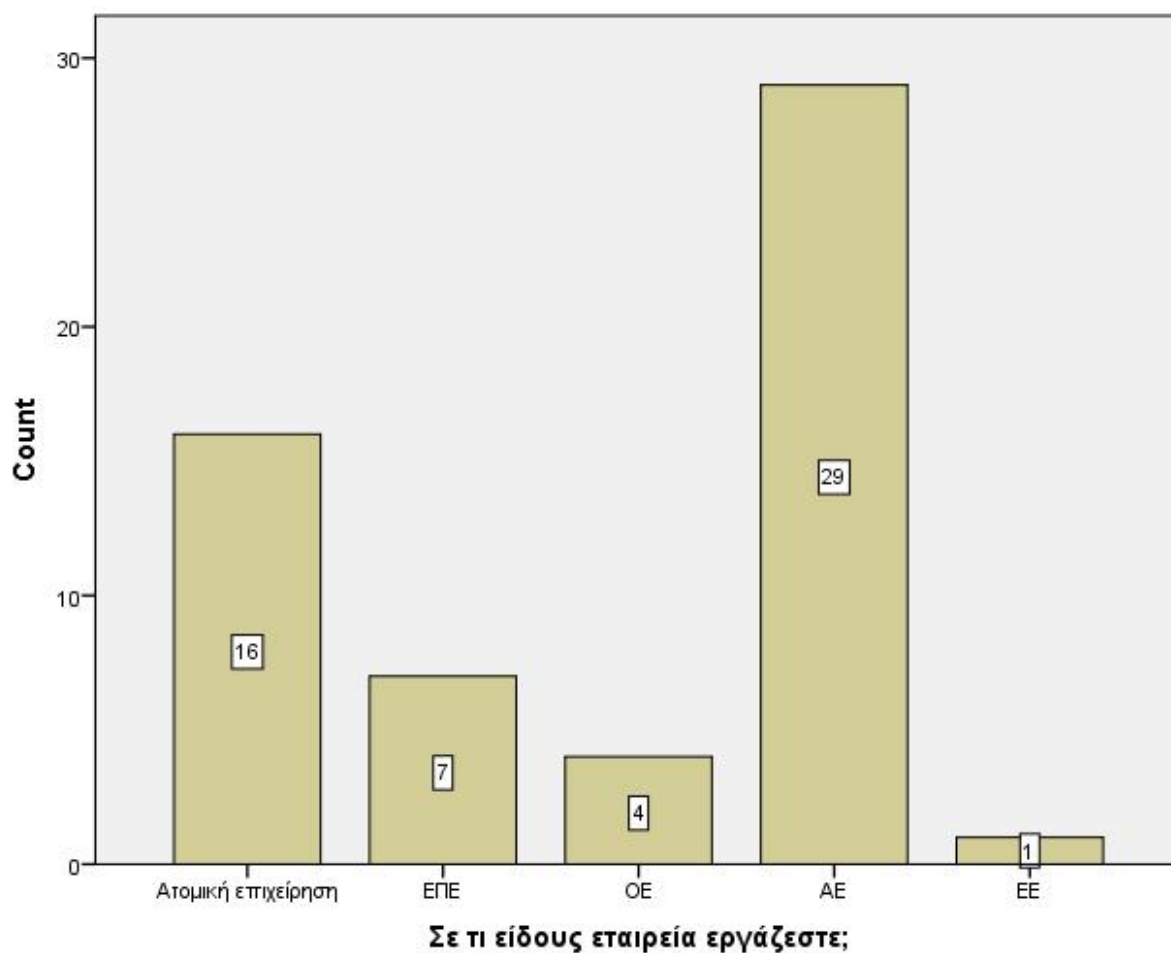
2.3.2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων:*Διάγραμμα 1. Φύλο*

Φύλο. Έγκυρες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο έδωσαν συνολικά πενήντα επτά άτομα που διαπραγματεύονται στα πλαίσια της δουλειάς τους. Από αυτούς οι σαράντα ένας ήταν άντρες, ποσοστό που αντιπροσωπεύει το εβδομήντα ένα κόμμα εννέα τοις εκατό του δείγματος. Οι γυναίκες ήταν δεκάξι ή είκοσι οκτώ κόμμα ένα τοις εκατό του δείγματος (Βλέπε πίνακα 1 στο παράρτημα)



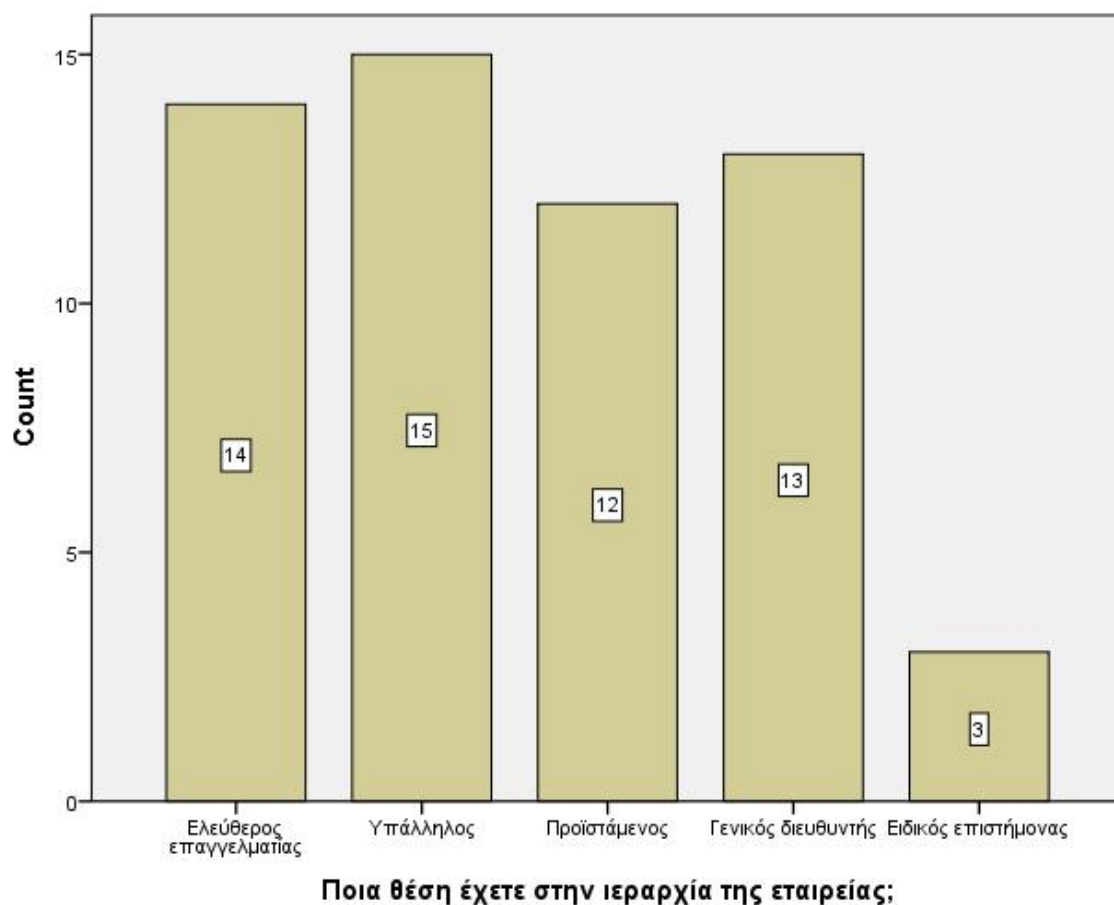
Διάγραμμα 2. Ηλικία

Ηλικία. Οι πενήντα επτά συμμετέχοντες κατανέμονται ηλικιακά ως εξής: στην ηλικιακή ομάδα είκοσι πέντε έως τριάντα ετών ανήκει ένας ή ποσοστό ένα κόμμα οκτώ τοις εκατό, στην ηλικιακή ομάδα τριάντα έως σαράντα ετών ανήκουν δεκαοκτώ ή ποσοστό τριάντα ένα κόμμα έξι τοις εκατό, στην ηλικιακή ομάδα σαράντα έως πενήντα ετών ανήκουν είκοσι τέσσερις ή ποσοστό σαράντα δύο κόμμα ένα τοις εκατό, και τέλος στην ηλικιακή ομάδα πενήντα ετών και άνω ανήκουν δακατέσσερις ή ποσοστό είκοσι τέσσερα κόμμα έξι τοις εκατό (βλέπε πίνακα 2 στο παράρτημα)



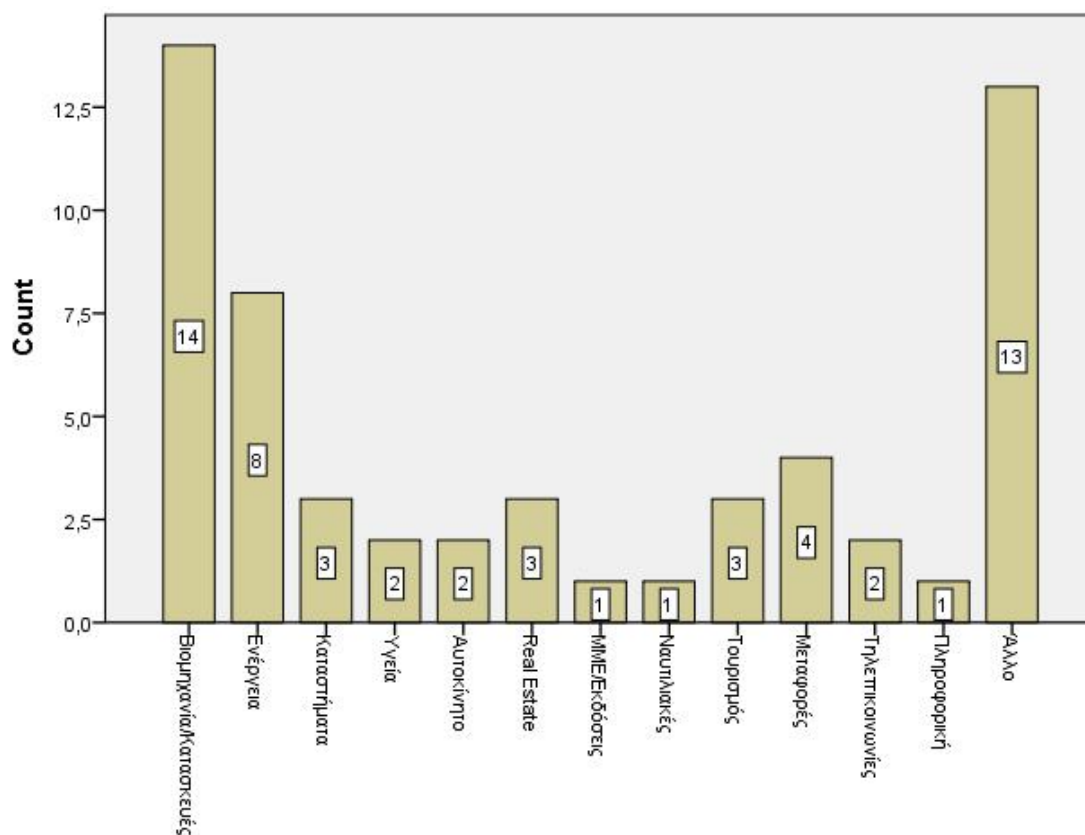
Διάγραμμα 3. Εταιρεία απασχόλησης

Εταιρεία απασχόλησης: Δεκάξι από τους συμμετέχοντες ή ποσοστό είκοσι κόμμα ένα τοις εκατό εργάζονται σε ατομική επιχείρηση, επτά ή ποσοστό δώδεκα κόμμα τρία τοις εκατό εργάζονται σε ΕΠΕ, τέσσερις ή ποσοστό επτά τοις εκατό εργάζονται σε ΟΕ, είκοσι εννέα ή ποσοστό πενήντα κόμμα εννέα τοις εκατό εργάζονται σε ΑΕ, και τέλος ένας ή ποσοστό ένα κόμμα οκτώ τοις εκατό εργάζεται σε ΕΕ (βλέπε πίνακα 3 στο παράρτημα)



Διάγραμμα 4.Θέση στην ιεραρχία

Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης: Δεκατέσσερις συμμετέχοντες ή ποσοστό είκοσι τέσσερα τοις εκατό είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, δεκαπέντε ή ποσοστό είκοσι έξι τοις εκατό είναι υπάλληλοι, δώδεκα ή ποσοστό είκοσι ένα κόμμα ένα τοις εκατό είναι προϊστάμενοι, δεκατρείς ή ποσοστό είκοσι δύο κόμμα οκτώ τοις εκατό είναι γενικοί διευθυντές, και τέλος τρεις ή ποσοστό πέντε κόμμα ένα τοις εκατό είναι ειδικοί επιστήμονες (βλέπε πίνακα 4 στο παράρτημα)

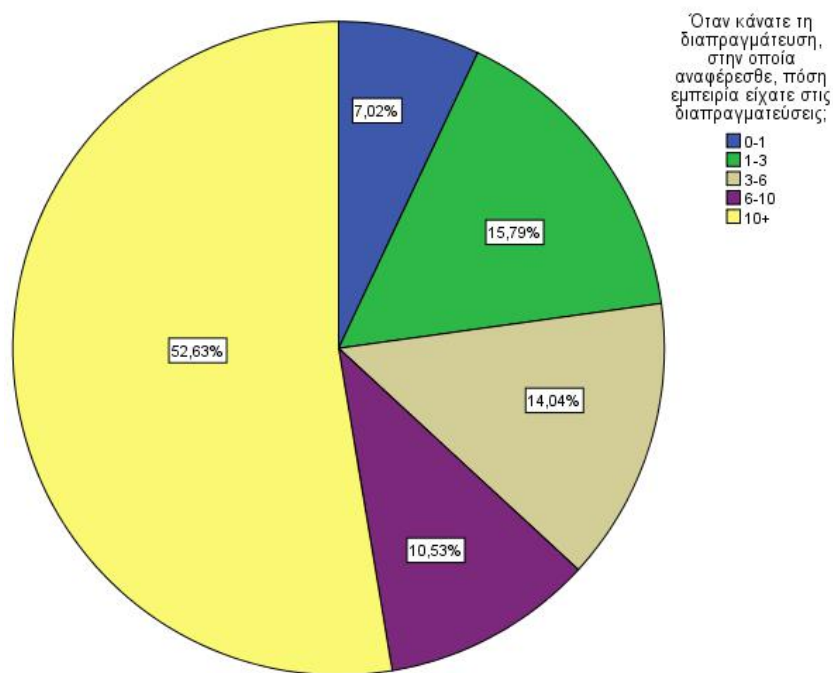


Σε ποιον κλάδο ανήκει η εταιρεία, όπου εργάζεστε;

Διάγραμμα 5. Κλάδος επιχείρησης

Κλάδος επιχείρησης: Δεκατέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα ή ποσοστό είκοσι τέσσερα κόμμα έξι τοις εκατό εργάζονται στον κλάδο της βιομηχανίας και των κατασκευών, οκτώ συμμετέχοντες ή ποσοστό δεκατέσσερα τοις εκατό εργάζονται στην ενέργεια, τρεις συμμετέχοντες ή ποσοστό πέντε κόμμα τρία τοις εκατό απασχολούνται σε καταστήματα, δύο συμμετέχοντες ή ποσοστό τρία κόμμα πέντε τοις εκατό είναι εργαζόμενοι στον κλάδο της υγείας, δύο συμμετέχοντες ή ποσοστό τρία κόμμα πέντε τοις εκατό απασχολούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου, τρεις συμμετέχοντες ή ποσοστό πέντε κόμμα τρία τοις εκατό εργάζονται στο real estate, ένας συμμετέχων ή ποσοστό ένα κόμμα οκτώ τοις εκατό είναι εργαζόμενος στις εκδόσεις/ΜΜΕ, ένας συμμετέχων ή ποσοστό ένα κόμμα οκτώ τοις εκατό απασχολείται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τρεις συμμετέχοντες ή ποσοστό πέντε κόμμα τρία τοις εκατό εργάζονται στον τουρισμό, τέσσερις συμμετέχοντες ή ποσοστό επτά τοις εκατό απασχολούνται στις μεταφορές, δύο συμμετέχοντες ή ποσοστό τρία κόμμα πέντε τοις εκατό εργάζονται στις τηλεπικοινωνίες,

ένας συμμετέχων ή ποσοστό ένα κόμμα οκτώ τοις εκατό είναι εργαζόμενος στην πληροφορική, και τέλος δεκατρείς συμμετέχοντες ή ποσοστό είκοσι δύο κόμμα οκτώ τοις εκατό απασχολούνται σε διάφορους άλλους κλάδους επιχειρήσεων (βλέπε πίνακα 5 στο παράρτημα).



Διάγραμμα 6. Προϋπάρχουσα εμπειρία κατά την ημερομηνία της διαπραγμάτευσης

Προϋπάρχουσα εμπειρία του διαπραγματευόμενου κατά την ημερομηνία της διαπραγμάτευσης: εμπειρία στις διαπραγματεύσεις από μηδέν έως ένα έτος την ημέρα συμπλήρωσης τους ερωτηματολογίου είχαν τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα ή ποσοστό επτά τοις εκατό, εμπειρία από ένα έως τρία έτη είχαν εννέα συμμετέχοντες ή ποσοστό δεκαπέντε κόμμα οκτώ τοις εκατό, εμπειρία από τρία έως έξι έτη είχαν οκτώ συμμετέχοντες ή ποσοστό δεκατέσσερα τοις εκατό, εμπειρία από έξι έως δέκα έτη είχαν έξι συμμετέχοντες ή ποσοστό δέκα κόμμα πέντε τοις εκατό, και τέλος εμπειρία στις διαπραγματεύσεις από δέκα έτη και πάνω είχαν τριάντα συμμετέχοντες ή ποσοστό πενήντα δύο κόμμα έξι τοις εκατό (βλέπε πίνακα 6 στο παράρτημα).

2.3.3. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Για να προχωρήσουμε στον στατιστικό έλεγχο, εξετάσαμε, αν οι μεταβλητές που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, έχουν κανονική κατανομή, διότι αν η κατανομή είναι κανονική χρησιμοποιείται παραμετρική στατιστική. Αν έχουμε μη κανονική κατανομή, τότε χρησιμοποιούμε μη παραμετρική στατιστική. Για να βρούμε αν τα δεδομένα μας έχουν κανονική κατανομή ή όχι, χρησιμοποιήσαμε τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov και δύο υποθέσεις, οι οποίες ήταν εξής:

H_0 : «τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή που εξετάζεται»

H_1 : «τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή που εξετάζεται»

Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν πως καμιά από τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, επειδή τα p-values τους είναι μικρότερα από 0,05 για όλες. Συνεπώς η υπόθεσή μας H_0 απορρίφθηκε. Το αποτέλεσμα αυτό θεωρείται αναμενόμενο διότι στην προκειμένη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με κατηγορικές μεταβλητές. Το τελικό συμπέρασμα είναι πως δεδομένου του παραπάνω αποτελέσματος, οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν, ακολούθησαν την μη παραμετρική στατιστική (βλέπε πίνακα 7 στο παράρτημα).

2.3.4. Επιρροή των δημογραφικών στοιχείων στην υποκειμενική αξία

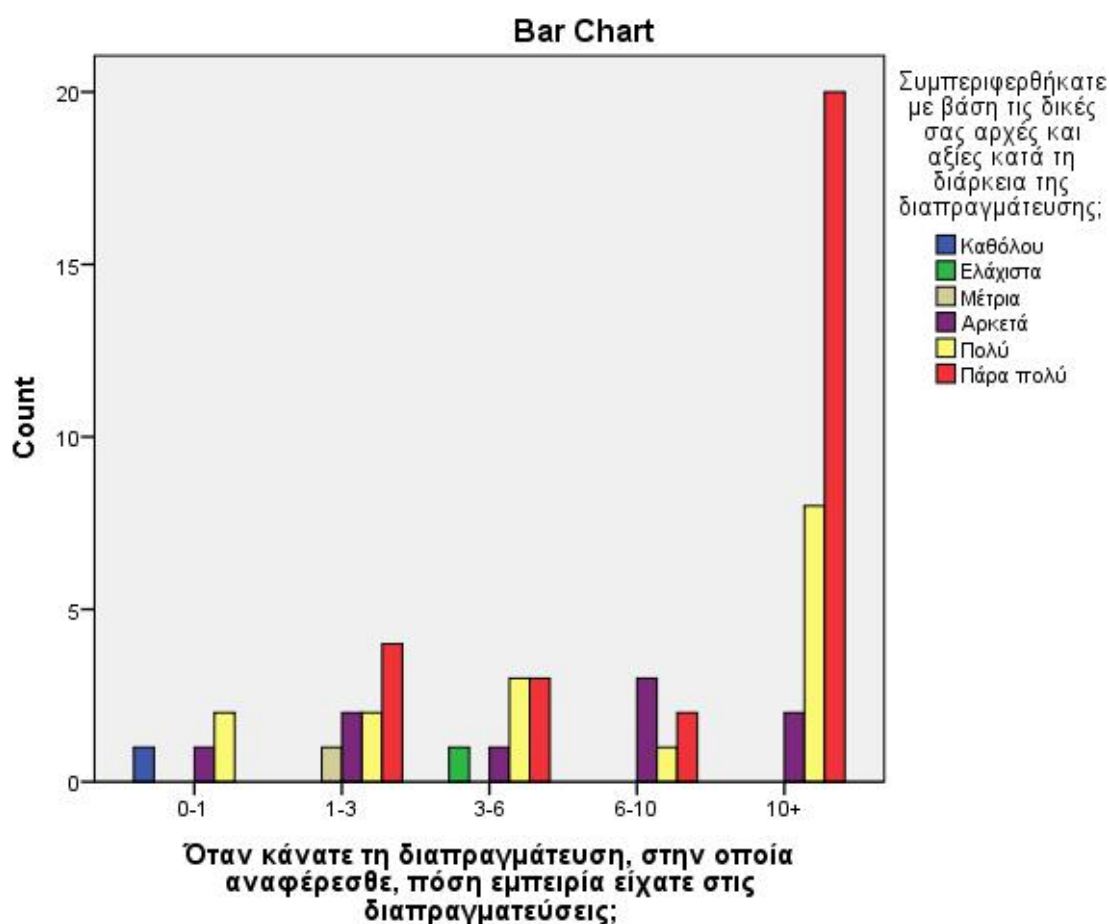
Προκειμένου να εξετάσουμε, αν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, δηλαδή το φύλο, η ηλικία, ο χρόνος εμπειρίας στις διαπραγματεύσεις και η θέση στην ιεραρχία, έχουν επιρροή στην υποκειμενική αξία του διαπραγματευόμενου, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, στις δεκάξι ερωτήσεις του προσαρμοσμένου στην ελληνική πραγματικότητα SVI, χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό κριτήριο Pearson χ^2 για ανεξαρτησία, διότι ενδείκνυται για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι δύο κατηγορικές μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους (Ρούσσος, Τσαούσης 2011). Οι υποθέσεις που εξετάσαμε, ήταν οι εξής:

H_0 : «υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των μεταβλητών»

H_1 : «δεν υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των μεταβλητών»

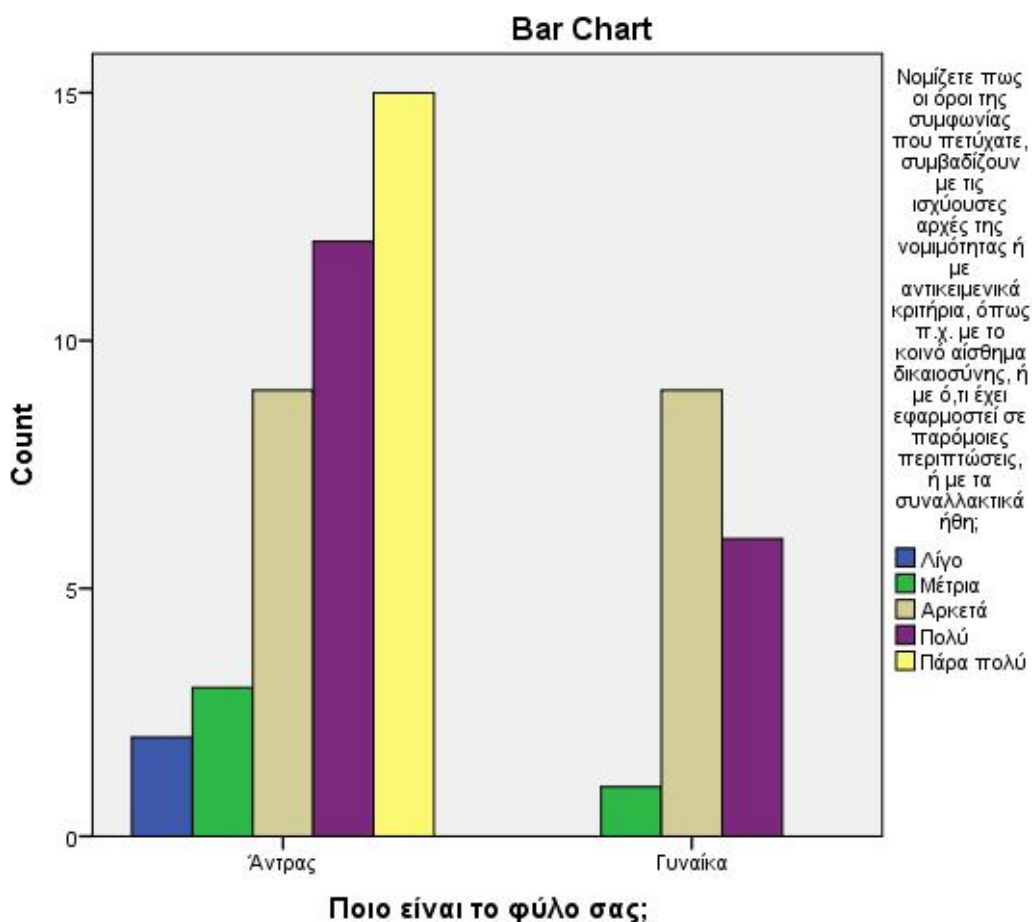
Όταν το p-value του χ^2 ή αλλιώς το p(Asymp.Sig.) είναι κάτω από 0,05, τότε ισχύει η H_1 και δεν υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των μεταβλητών, αλλά η μια επηρεάζει την άλλη. Τα

αποτελέσματα που προέκυψαν από το στατιστικό κριτήριο Pearson χ^2 φαίνονται στον πίνακα 8 (βλέπε παράρτημα) και δείχνουν ότι η θέση στην ιεραρχία της εταιρείας δεν επηρεάζει καμιά από τις μεταβλητές του SVI. Χαμηλή είναι η επιρροή της εμπειρίας στις διαπραγματεύσεις και έχει σημασία μόνο για την μεταβλητή που αφορά το εάν κάποιος συμπεριφέρθηκε με βάση τις δικές του αρχές και αξίες. Στο διάγραμμα 7 φαίνεται πως όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική εμπειρία κάποιου, τόσο περισσότερο αυτός συμπεριφέρεται με βάση τις δικές του αρχές και αξίες κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης.



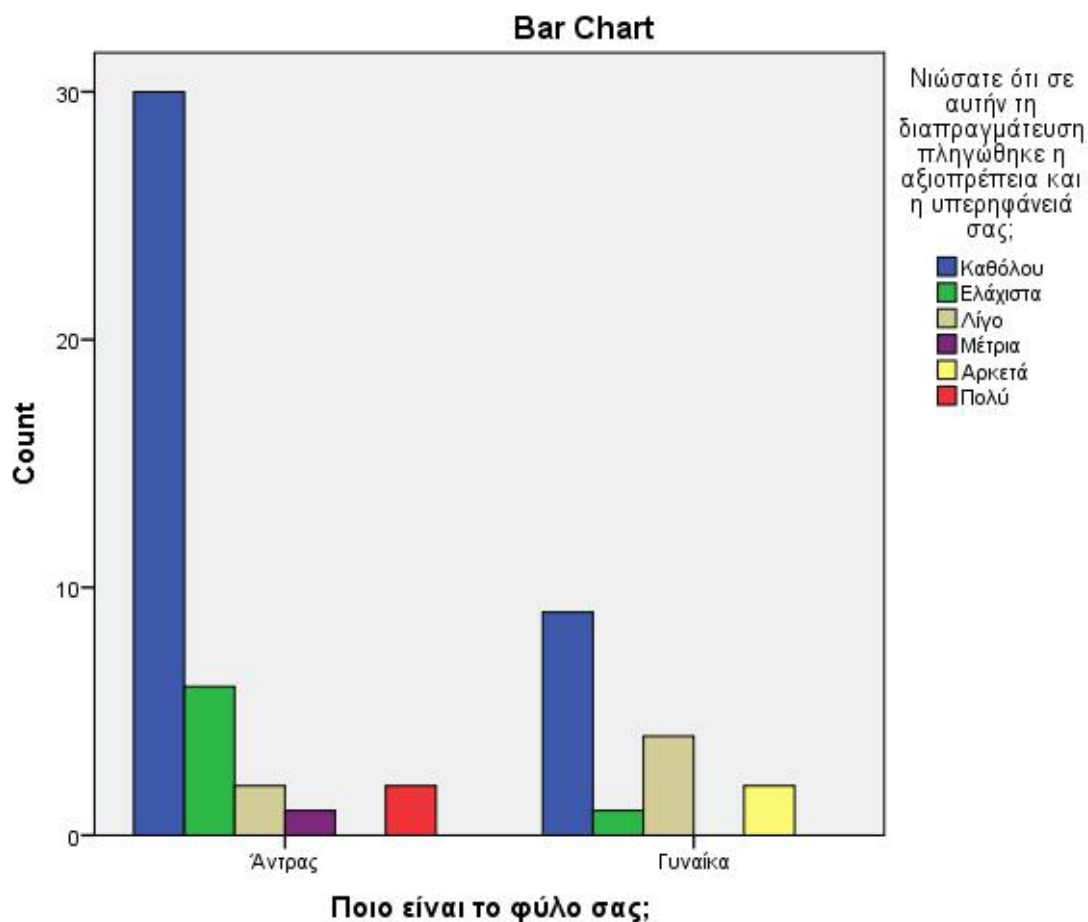
Διάγραμμα 7. Προϋπάρχουσα εμπειρία κατά την ημερομηνία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης και συμπεριφορά του διαπραγματευόμενου με βάση προσωπικές αρχές και αξίες

Το φύλο των διαπραγματευόμενων επηρεάζει δύο μεταβλητές του SVI. Η μία αφορά το κατά πόσον οι όροι της συμφωνίας που πέτυχαν οι διαπραγματευόμενοι συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια και συνδέεται με το κοινό αίσθημα της δικαιοσύνης. Στο διάγραμμα 8 φαίνεται πως οι άντρες είναι πιο θετικοί στο να αναγνωρίσουν πως πραγματικά οι όροι της συμφωνίας τους ήταν σύμφωνοι με τις αρχές της νομιμότητας, τα αντικειμενικά κριτήρια και την δικαιοσύνη, παρά οι γυναίκες.



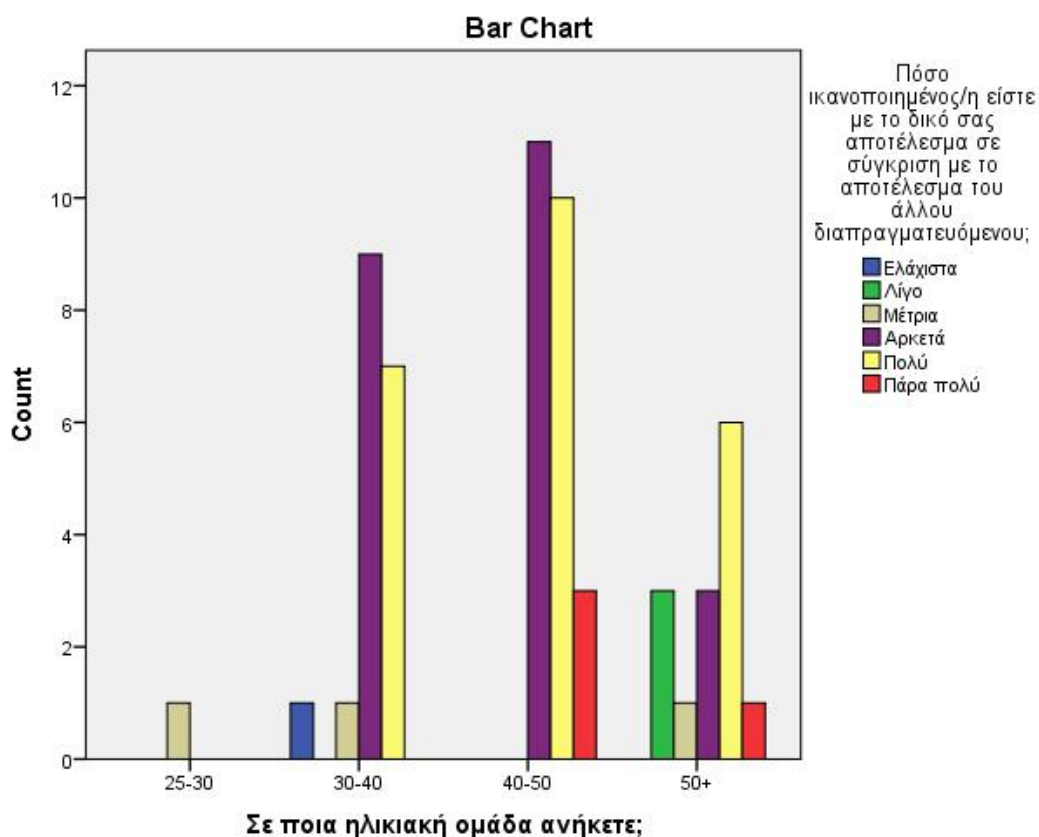
Διάγραμμα 8. Φύλο και γνώμη για το αν οι όροι της συμφωνίας συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια και με την δικαιοσύνη

Το φύλο των διαπραγματευόμενων επηρεάζει ακόμη μια μεταβλητή του SVI, εκείνη που αφορά το κατά πόσο στην διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνεια του ερωτώμενου. Στο παρακάτω διάγραμμα 9 φαίνεται πως πολύ περισσότερο οι άντρες παρά οι γυναίκες θεωρούν πως κάτι τέτοιο δεν συνέβη.



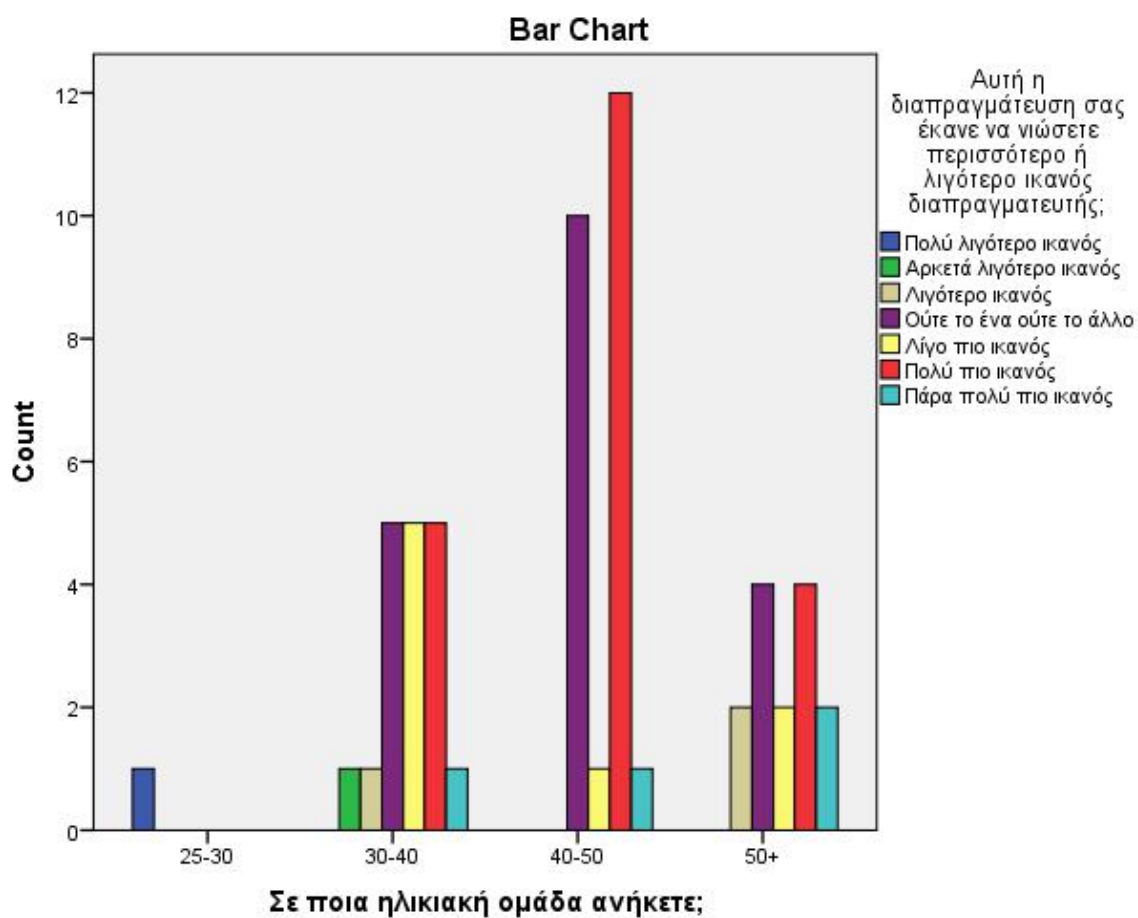
Διάγραμμα 9.Φύλο και γνώμη για το αν στη διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνεια του ερωτώμενου

Τέλος, η μεταβλητή από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αφορά την ηλικία του διαπραγματευόμενου, φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τις απαντήσεις στο SVI. Συγκεκριμένα, η ηλικία επηρεάζει την ικανοποίηση του διαπραγματευόμενου από το δικό του αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου του. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 10 τις θετικότερες απαντήσεις τις δίνει η ηλικιακή ομάδα των σαράντα έως πενήντα ετών και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των τριάντα έως σαράντα ετών.



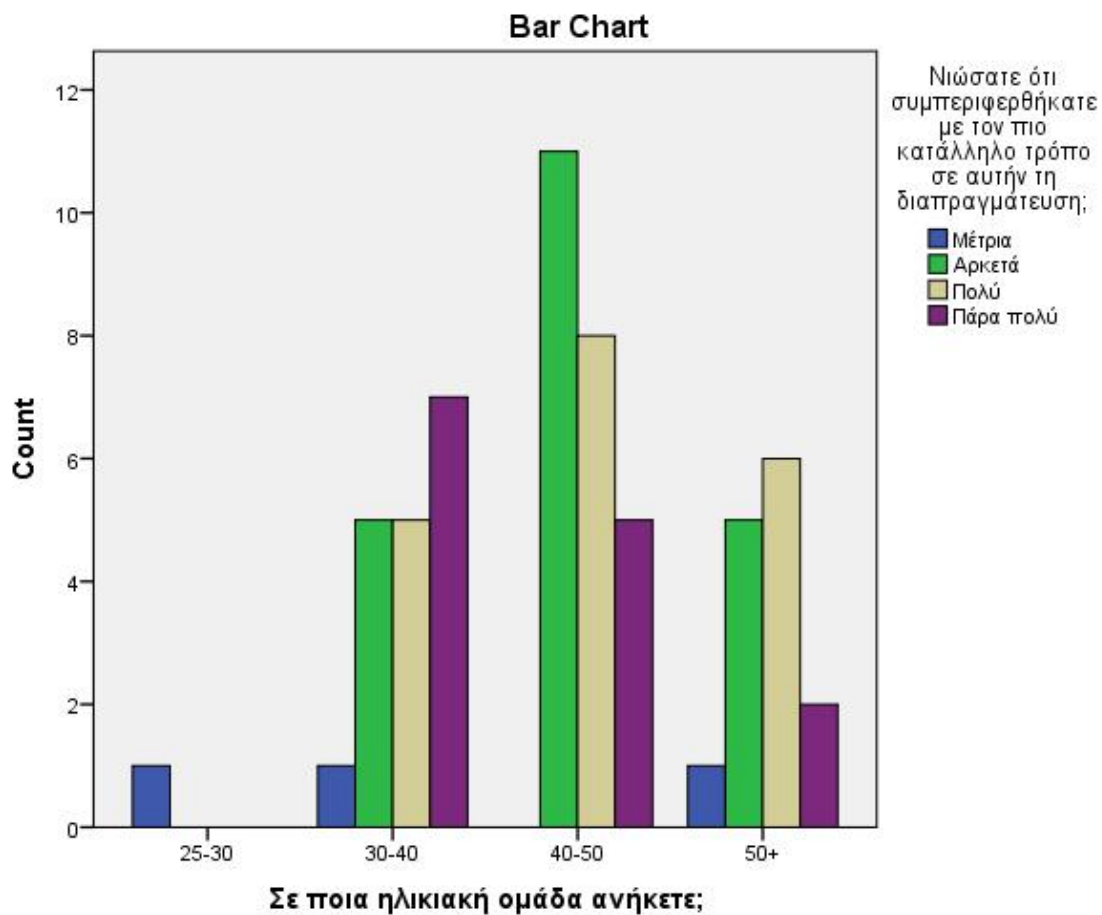
Διάγραμμα 10. Ηλικιακή ομάδα και ικανοποίηση από το ατομικό αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου

Η ηλικία επηρεάζει την μεταβλητή του SVI που αφορά το κατά πόσον η διαπραγμάτευση έκανε τον διαπραγματευόμενο να νιώσει περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής. Στο διάγραμμα 11 παρατηρούμε πως η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών ένιωσε ότι αναγνωρίστηκε περισσότερο η διαπραγματευτική της ικανότητα.



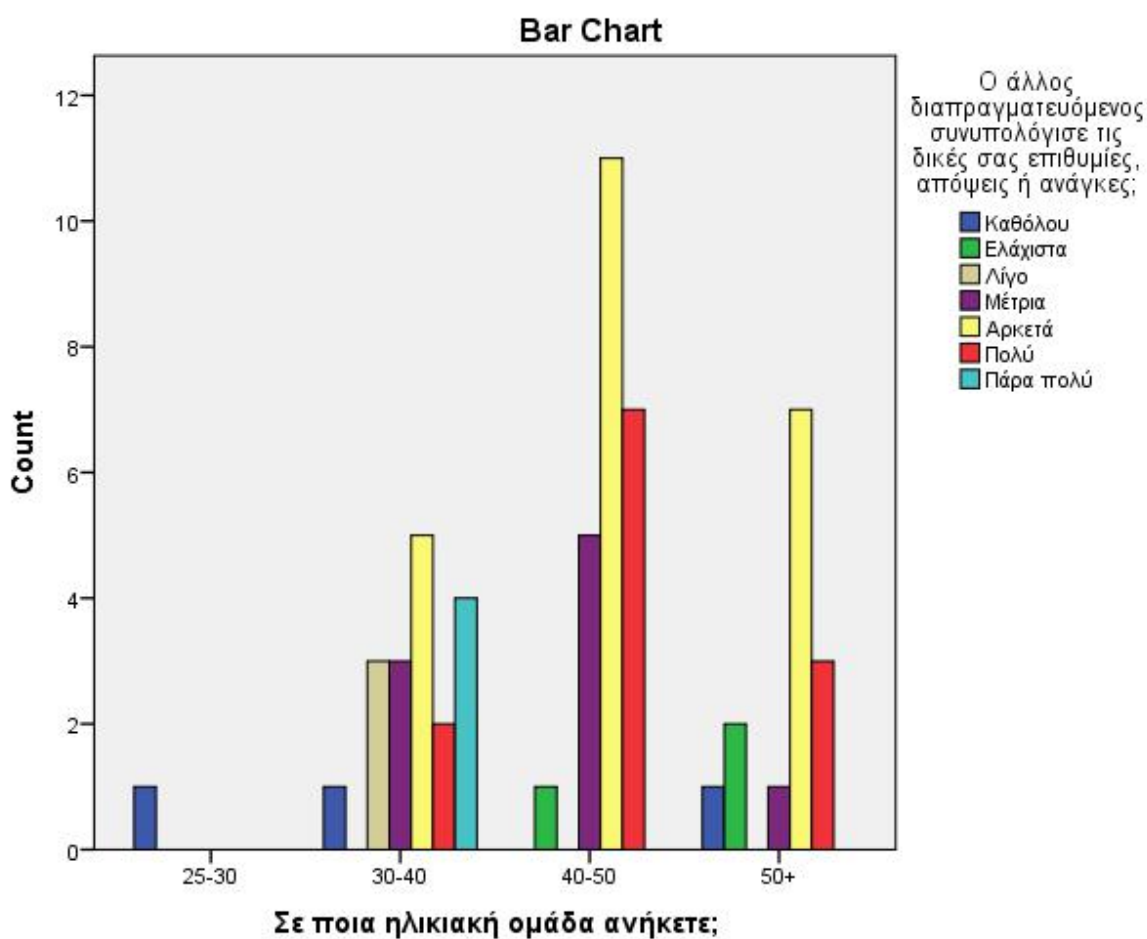
Διάγραμμα 11. Ηλικιακή ομάδα και αίσθηση διαπραγματευτικής ικανότητας

Η ηλικία του διαπραγματευόμενου επηρεάζει την μεταβλητή του SVI που αφορά το αν συμπεριφέρθηκε με τον πιο κατάλληλο τρόπο κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Στο διάγραμμα 12 παρατηρούμε πως η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών ένιωσε πως συμπεριφέρθηκε με τον πιο κατάλληλο τρόπο στην διαπραγμάτευση.



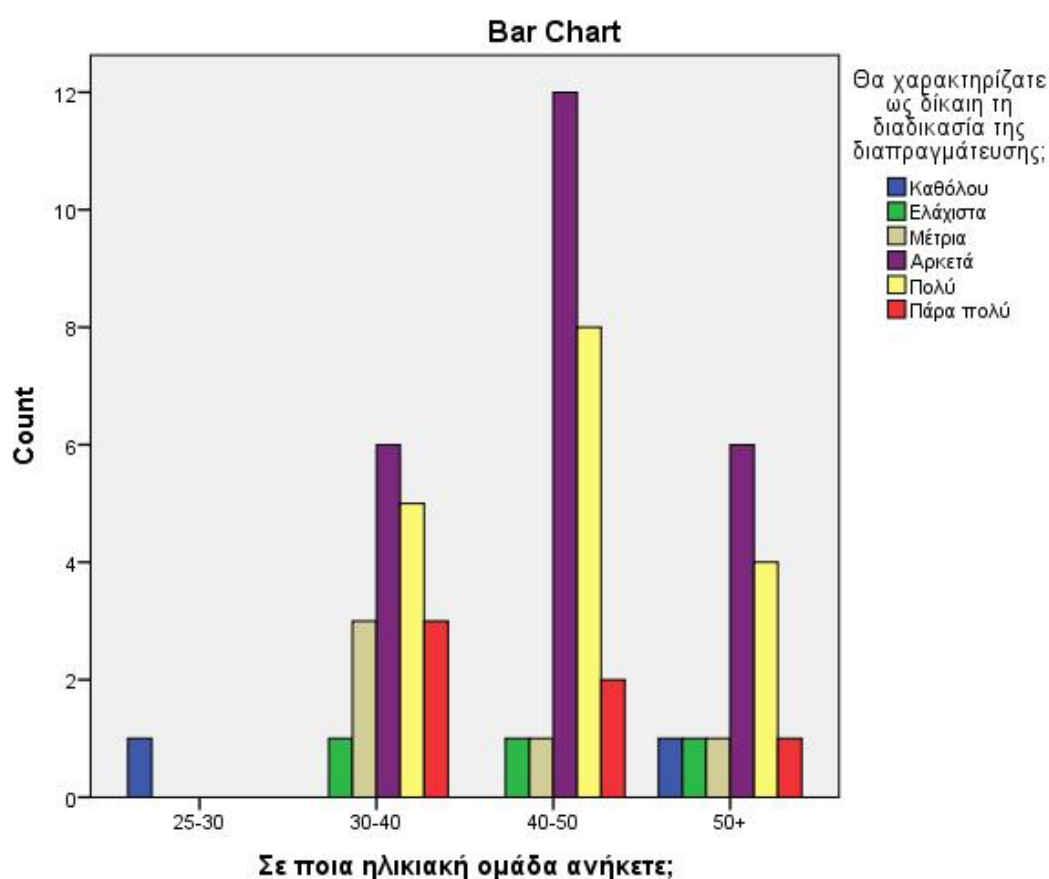
Διάγραμμα 12. Ηλικιακή ομάδα και αίσθηση κατάλληλης συμπεριφοράς

Η ηλικία του διαπραγματευόμενου επηρέασε την μεταβλητή του SVI που αφορά την αίσθηση για το αν ο αντίπαλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις ανάγκες, απόψεις και επιθυμίες του πρώτου. Στο διάγραμμα 13 βλέπουμε ότι η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών ένιωσε ότι εισακούσθηκε περισσότερο από τον ομόλογο της άλλης πλευράς.



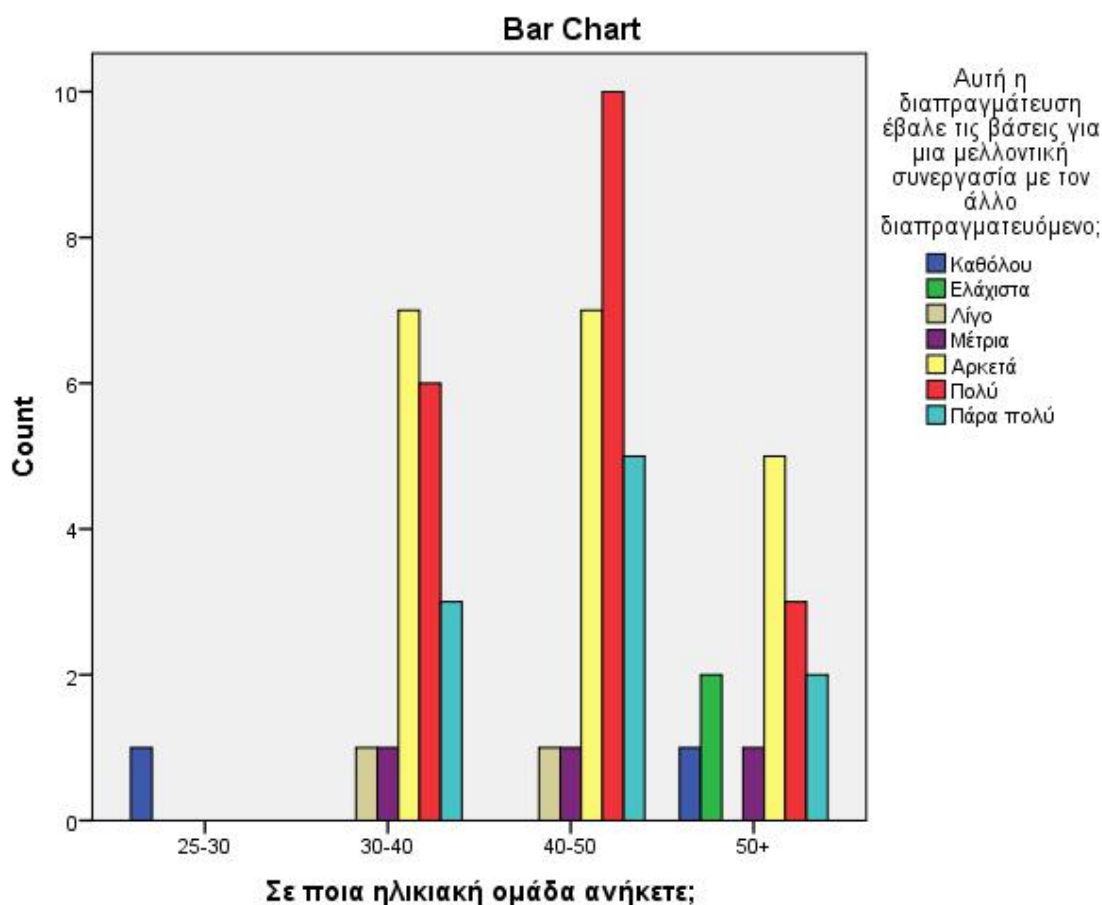
Διάγραμμα 13. Ηλικιακή ομάδα και αίσθηση ότι εισακούσθηκαν ανάγκες, απόψεις, επιθυμίες

Η ηλικία του διαπρεγματευόμενου επηρέασε την μεταβλητή του SVI που αφορά το κατά πόσο θεώρησε δίκαιη την διαδικασία της διαπραγμάτευσης ο διαπραγματευόμενος. Στο διάγραμμα 14 παρατηρούμε πως η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών ήταν εκείνη που αξιολόγησε πιο θετικά την διαδικασία της διαπραγμάτευση χαρακτηρίζοντάς την ως δίκαιη.



Διάγραμμα 14. Ηλικιακή ομάδα και χαρακτηρισμός της διαπραγματευτικής διαδικασίας ως δίκαιης

Η ηλικία του διαπραγματευόμενου επηρέασε την μεταβλητή του SVI που αφορά το κατά πόσον η αναφερόμενη διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο. Στο διάγραμμα 15 παρατηρούμε πως η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών θεώρησε πως η αναφερόμενη διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μελλοντική συνεργασία με τον ίδιο ομόλογο. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα από τριάντα έως σαράντα ετών.



Διάγραμμα 15. Ηλικιακή ομάδα και πρόθεση μελλοντικής συνεργασίας με τον άλλο διαπραγματευόμενο

Στην ανάλυση δεν συμπεριελήφθησαν οι υπόλοιπες μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων, επειδή υπάρχουν περιπτώσεις με πολύ μικρές συχνότητες (π.χ. υπάρχει μόνο ένας εργαζόμενος σε ναυτιλιακή εταιρεία και μόνον ένας σε εκδόσεις/MME, που σημαίνει πως υστερούν σε δεδομένα έναντι των δεκατεσσάρων εργαζομένων στην

βιομηχανία/κατασκευές στο δείγμα της έρευνας) και συνεπώς το αποτέλεσμα της ανάλυσης θα ήταν προκατειλημμένο (bias).

2.3.5. Θετική μνήμη και ψευδαισθητική θετική αντίληψη του εαυτού

Εδώ εξετάστηκε αν ισχύει η υπόθεση πως στις απαντήσεις που δίνουν οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο του SVI, υπάρχει η τάση που εξωραίζει τις μνήμες των ανθρώπων, ώστε αυτοί να ανακαλούν μόνον τις ευχάριστες, και ταυτόχρονα αν υπάρχει η τάση σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αναφέρουν μόνον όσα πράγματα τους δείχνουν επιτυχημένους και ισχυρούς. Εξετάσαμε ακόμη αν επικρατεί η τάση της ψευδαισθητικής θετικής αντίληψης του εαυτού. Για τον σκοπό αυτό μετρήσαμε την συχνότητα της κάθε απάντησης στα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στον πίνακα 9 (βλέπε παράρτημα) που αφορά την μέτρηση της αντίληψης των διαπραγματευόμενων για τον βαθμό ικανότητάς τους ως διαπραγματευτών ως αποτέλεσμα της ανακαλούμενης και αναφερόμενης διαπραγμάτευσής τους, παρατηρούμε πως περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στην έρευνα (57%) δήλωσαν πως ένιωσαν πιο ικανοί διαπραγματευτές μετά από την συγκεκριμένη διαπραγμάτευση στην οποία αναφέρθηκαν απαντώντας στο ερωτηματολόγιο.

Στον πίνακα 10 (βλέπε παράρτημα) που αφορά την μέτρηση του βαθμού διατήρησης των θετικών μνημών και επιτυχιών, καθώς και της ψευδαισθητικής θετικής αντίληψης του εαυτού, παρατηρούμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (82%) στην ερώτηση του πόσο ικανοποιημένοι είναι από το αποτέλεσμα τους στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση, απάντησαν θετικά, από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (87,8%) στην ερώτηση του πόσο ικανοποιημένοι είναι από το δικό τους αποτέλεσμα στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου, απάντησαν θετικά, από αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Μια ισχυρή πλειοψηφία (64,9) των συμμετεχόντων στην έρευνα στην ερώτηση του κατά πόσον ένιωσαν ότι υστέρησαν ή έχασαν στην αναφερόμενη διαπραγμάτευσή τους, απάντησαν αρνητικά, από καθόλου έως λίγο. Επίσης μια τεράστια πλειοψηφία (91,2%) των συμμετεχόντων στην ερώτηση του κατά πόσον ένιωσαν πως στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια ή η υπερηφάνειά τους, απάντησαν αρνητικά, από καθόλου (68,4%) έως λίγο. Ακόμη, μια συντριπτική πλειοψηφία (82,4%) των

συμμετεχόντων στην έρευνα στην ερώτηση του κατά πόσον θα χαρακτήριζαν δίκαιη την αναφερόμενη διαπραγμάτευσή τους, απάντησαν θετικά, από αρκετά έως πάρα πολύ. Τέλος, μια συντριπτική πλειοψηφία (82,4%) των συμμετεχόντων στην έρευνα, στην ερώτηση του πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ευκολία ή δυσκολία με την οποία έφτασαν σε μια συμφωνία στην αναφερόμενη διαπραγμάτευσή τους, απάντησαν θετικά, από αρκετά έως πάρα πολύ.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τους πίνακες 9 και 10 (βλέπε παράρτημα) είναι πως οι συμμετέχοντες ανακάλεσαν στην μνήμη τους και αναφέρθηκαν σε μια διαπραγμάτευση, η οποία τους έκανε σε μεγάλο βαθμό να νιώσουν ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα της τόσο ατομικά, όσο και σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευτή, η οποία διαπραγμάτευση ήταν δίκαιη και δεν τους δυσκόλεψε να φτάσουν στην τελική συμφωνία. Επίσης οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες θεωρούν πως ούτε έχασαν στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση, ούτε πληγώθηκε η αξιοπρέπεια ή η υπερηφάνεια τους, ενώ ταυτόχρονα οι περισσότεροι ένιωσαν περισσότερο ικανοί διαπραγματευτές μετά από αυτήν την διαπραγμάτευση.

2.3.6. Επιθυμία για διατήρηση μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης

Σε αυτήν την ενότητα ελέγξαμε την υπόθεση για το αν το ερωτηματολόγιο των 16 ερωτήσεων του SVI δείχνει μια τάση πρόβλεψης για το εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα επιθυμούν μια νέα μελλοντική διαπραγμάτευση με τον ίδιο ομόλογο, την διατήρηση μιας καλής επαγγελματικής σχέσης μαζί του και κάτω από ποιες προϋποθέσεις (τέταρτος παράγοντας του ερωτηματολογίου με τέσσερις ερωτήσεις). Κάναμε εσωτερικές συσχετίσεις του τέταρτου παράγοντα με τους άλλους τρεις παράγοντες του ερωτηματολογίου και των δώδεκα ερωτήσεών τους, δηλαδή με το αν είναι ικανοποιημένοι από τα ουσιαστικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης στην οποία αναφέρονται (πρώτος παράγοντας του SVI με τέσσερις ερωτήσεις), αν είναι ικανοποιημένοι από την διαπραγματευτική διαδικασία με τον ομόλογο της άλλης πλευράς (τρίτος παράγοντας του ερωτηματολογίου με τέσσερις ερωτήσεις) και αν είναι ικανοποιημένοι με τον εαυτό τους, έτσι όπως τον αντιλήφθηκαν και τον αξιολόγησαν μέσα στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση (δεύτερος παράγοντας του ερωτηματολογίου με τέσσερις ερωτήσεις). Έχοντας υπόψιν πως οι μεταβλητές, οι οποίες προέκυψαν από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, είναι κατηγορικές και ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, έδειξε πως αυτές δεν ακολουθούν

κανονική κατανομή, ο συντελεστής συσχέτισης που χρησιμοποιήσαμε είναι ο Spearman rho και οι υποθέσεις που ελέγχθηκαν με τα p-values του συντελεστή, ήταν οι εξής:

H_0 : «οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες»

H_1 : «οι μεταβλητές είναι συσχετισμένες»

Αν τα p-values που παίρνει ο συντελεστής είναι κάτω από 0,05 και οι τιμές του συντελεστή είναι κοντά στην μονάδα, τότε έχουμε ισχυρή θετική συσχέτιση, ενώ αν οι τιμές του συντελεστή είναι κοντά στην αρνητική μονάδα, τότε έχουμε ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Στους πίνακες 11, 12 και 13 (βλέπε παράρτημα) παρατηρούμε πως η εντύπωση που σχημάτισαν για τον άλλο διαπραγματευόμενο οι συμμετέχοντες στην έρευνα, συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι από το δικό τους αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου (πίνακας 11), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο η διαπραγμάτευση στην οποία αναφέρονται τους έκανε να νιώσουν περισσότερο ή λιγότερο ικανοί διαπραγματευτές (πίνακας 12), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές τους επιθυμίες, απόψεις και ανάγκες (πίνακας 13), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του αν ένιωσαν πως ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους (πίνακας 13), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του αν θα χαρακτήριζαν δίκαιη την διαδικασία της διαπραγμάτευσης στην οποία αναφέρονται (πίνακας 13), και τέλος συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι από την άνεση ή την δυσκολία με την οποία έφτασαν σε μια συμφωνία (πίνακας 13). Την υψηλότερη συσχέτιση ανιχνεύουμε για την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές τους επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες και ακολουθεί η συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν θα χαρακτήριζαν την διαπραγμάτευση δίκαιη.

Επόμενη μεταβλητή που εξετάσαμε ήταν η εμπιστοσύνη που ανέπτυξαν οι συμμετέχοντες για τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα της διαπραγματευτικής διαδικασίας (βλέπε πίνακες 11, 12 και 13 στο παράρτημα). Θετική συσχέτιση της παραπάνω

μεταβλητής με βάση τον συντελεστή Spearman rho έχουμε για την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα νομίζουν πως η συμφωνία που πέτυχαν συμβαδίζει με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια (πίνακας 11), θετική συσχέτιση παρατηρείται με την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις επιθυμίες, απόψεις, ή ανάγκες τους (πίνακας 13), θετική συσχέτιση υπάρχει με την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ένιωσαν πως ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους (πίνακας 13), θετική συσχέτιση σημειώνεται με την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα χαρακτήριζαν δίκαιη την διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσής τους (πίνακας 13), και τέλος θετική συσχέτιση παρατηρείται με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με την άνεση ή την δυσκολία με την οποία έφτασαν σε μια συμφωνία (πίνακας 13). Η υψηλότερη συσχέτιση είναι με την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ένιωσαν πως ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους και ακολουθεί η μεταβλητή για τον χαρακτηρισμό της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης ως δίκαιης.

Η εξέταση με τον συντελεστή Spearman rho της μεταβλητής του πόσο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες στην έρευνα από την σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης (βλέπε πίνακες 11, 12 και 13 στο παράρτημα), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με το δικό τους αποτέλεσμα στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση (πίνακας 11), φανερώνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με το δικό τους αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου (πίνακας 11), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν νομίζουν οι συμμετέχοντες πως οι όροι της συμφωνίας που πέτυχαν συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια (πίνακας 11), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν η διαπραγμάτευση στην οποία αναφέρθηκαν τους έκανε να νιώσουν περισσότερο ή λιγότερο ικανοί διαπραγματευτές (πίνακας 12), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες τους (πίνακας 13), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν ένιωσαν πως ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους (πίνακας 13), δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν θα χαρακτήριζαν ως

δίκαιη την διαπραγματευτική διαδικασία (πίνακας 13), και τέλος δείχνει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με την άνεση ή την δυσκολία με την οποία έφτασαν σε μια συμφωνία (πίνακας 13). Η υψηλότερη συσχέτιση παρατηρείται με την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες των συμμετεχόντων στην έρευνα διαπραγματευόμενων, ενώ η δεύτερη υψηλότερη συσχέτιση είναι με την μεταβλητή του εάν θα χαρακτήριζαν την διαπραγματευτική διαδικασία ως δίκαιη.

Τέλος, η μεταβλητή που αφορά στο γεγονός του εάν η αναφερόμενη διαπραγμάτευση σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Spearman rho, έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία των συμμετεχόντων στην έρευνα με τον άλλο διαπραγματευόμενό τους (βλέπε πίνακες 11, 12, και 13 στο παράρτημα), παρατηρούμε πως αυτή η μεταβλητή συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με το δικό τους αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου (πίνακας 11), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του εάν ένιωσαν περισσότερο ή λιγότερο ικανοί διαπραγματευτές εξαιτίας αυτής της διαπραγμάτευσης (πίνακας 12), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες τους (πίνακας 13), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του εάν ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους (πίνακας 13), συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα χαρακτήριζαν δίκαιη την διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης (πίνακας 13), και τέλος συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή του πόσο ικανοποιημένοι είναι με την άνεση ή την δυσκολία με την οποία έφτασαν σε μια συμφωνία (πίνακας 13). Η υψηλότερη συσχέτιση είναι με την μεταβλητή του εάν οι συμμετέχοντες ένιωσαν πως ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους, με δεύτερη υψηλότερη συσχέτιση με την μεταβλητή του εάν θα χαρακτήριζαν δίκαιη την διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης.

2.3.7. Η επίδραση της προσωπικότητας του διαπραγματευτή στα υποκειμενικά αποτελέσματα

Στη συνέχεια με την ανάλυση των στοιχείων που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, ελέγχθηκε πώς και εάν επιδρά η προσωπικότητα του διαπραγματευόμενου στην υποκειμενική αξιολόγηση της διαπραγμάτευσης. Μετρήθηκε

καθένας από τους παράγοντες-χαρακτηριστικά της προσωπικότητας υπολογίζοντας τον ανάλογο μέσο όρο της κλίμακας. Προκειμένου να εξετασθεί η σχέση των παραγόντων της προσωπικότητας με την υποκειμενική αξιολόγηση της διαπραγμάτευσης, δημιουργήθηκαν πέντε νέες μεταβλητές, οι οποίες μετρούν το σκορ καθενός από τους παράγοντες, όπως προτείνεται από τους Soto, John, Gosling, and Potter, (2008). Οι τιμές προκύπτουν από το άθροισμα των τιμών των μεταβλητών του κάθε παράγοντα προς ($\div$) το σύνολό τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μια νέα συνεχής μεταβλητή, εύκολα διαχειρίσιμη. Οι νέες μεταβλητές εξετάσθηκαν με την χρήση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov για να διαπιστωθεί αν έχουν κανονική κατανομή ή όχι, ώστε να επιλέξουμε ανάλογα παραμετρική ή μη παραμετρική στατιστική. Ο έλεγχος έδειξε πως όλες οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή, επειδή εδώ τα p-values είναι μεγαλύτερα από το 0,05 (βλέπε πίνακα 14 στο παράρτημα)

Με τον συντελεστή Spearman rho (επειδή οι μεταβλητές που προέκυψαν από το Big Five Inventory έχουν κανονική κατανομή, ενώ οι μεταβλητές από το SVI έχουν μη κανονική κατανομή, όπως είδαμε παραπάνω) εξετάσαμε την σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των τεσσάρων παραγόντων που δημιουργούν την υποκειμενική αξία στις διαπραγματεύσεις, δηλαδή τα αισθήματα του διαπραγματευτή για το αντικείμενο του αποτελέσματος, τον εαυτό του, την διαπραγματευτική διαδικασία και την σχέση που ανέπτυξε με τον άλλο διαπραγματευόμενο. Έτσι βρέθηκε, τελικά, η σχέση ανάμεσα στους πέντε παράγοντες του Big Five Inventory (BFI), και στους τέσσερις παράγοντες του Subjective Value Inventory (SVI) που περιλαμβάνουν τέσσερις μεταβλητές ο καθένας τους, δηλαδή συνολικά δεκάξι μεταβλητές από το SVI, και αντιστοιχούν στις δεκάξι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που καταγράφει την υποκειμενική αξιολόγηση μιας διαπραγμάτευσης εκ μέρους του διαπραγματευτή.

Οι υποθέσεις για τον συντελεστή Spearman ήταν οι εξής:

H_0 : οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες

H_1 : οι μεταβλητές είναι συσχετισμένες

Αν το p-value των μεταβλητών του συντελεστή είναι μικρότερο από 0,05, τότε ισχύει ότι οι μεταβλητές είναι συσχετισμένες. Αν το p-value του συντελεστή είναι μεγαλύτερο από

0,05, τότε οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Στους πίνακες 15, 16, 17, 18 (βλέπε στο παράρτημα) παρατηρούμε ποιες μεταβλητές είναι συσχετισμένες και ποιες όχι.

Στον πίνακα 15 (βλέπε παράρτημα) έχουμε την συσχέτιση των πέντε τύπων προσωπικότητας που προκύπτουν από το Big Five Inventory με τις τέσσερις ερωτήσεις του πρώτου παράγοντα του Subjective Value Inventory που αφορούν τα αισθήματα του διαπραγματευόμενου για τα αντικειμενικά αποτελέσματα που προέκυψαν στην αναφερόμενη διαπραγμάτευσή του. Από τις τιμές του συντελεστή Spearman και τις τιμές των p-values του γίνεται φανερό πως η ικανοποίηση του διαπραγματευόμενου από το αποτέλεσμα της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης συσχετίζεται θετικά (p-values κάτω από 0,05) με την εξωστρεφή προσωπικότητα, με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας και με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης. Από τις τιμές του συντελεστή Spearman την υψηλότερη συσχέτιση έχει η προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης, ακολουθεί η προσωπικότητα της ευσυνειδησίας και τελευταία η προσωπικότητα της εξωστρέφειας. Η ικανοποίηση του διαπραγματευόμενου από το δικό του αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου συσχετίζεται θετικά με την εξωστρεφή προσωπικότητα και με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης, η οποία έχει και την υψηλότερη συσχέτιση. Οι μεταβλητές που καταγράφουν την αίσθηση της ήττας στην διαπραγμάτευση και το αίσθημα της νομιμότητας των όρων της συμφωνίας που επιτεύχθηκε δεν συσχετίζονται με κανέναν τύπο προσωπικότητας.

Στον πίνακα 16 (βλέπε παράρτημα) έχουμε την συσχέτιση των πέντε τύπων προσωπικότητας που προκύπτουν από το Big Five Inventory με τις τέσσερις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα του Subjective Value Inventory που αφορούν τα αισθήματα του διαπραγματευόμενου για τον εαυτό του, όπως προέκυψαν μέσα από την αναφερόμενη διαπραγμάτευση. Από τις τιμές του συντελεστή Spearman και τις τιμές των p-values του γίνεται φανερό πως η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση του αν πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνεια του διαπραγματευόμενου, συσχετίζεται αρνητικά με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας. Η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση του εάν ο διαπραγματευόμενος συμπεριφέρθηκε με βάση τις δικές του αρχές και αξίες δεν συσχετίζεται με κανέναν τύπο προσωπικότητας. Η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση της μεγαλύτερης ή μικρότερης διαπραγματευτικής ικανότητας που βίωσε ο διαπραγματευόμενος, συσχετίζεται θετικά με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας. Τέλος, η μεταβλητή που

καταγράφει το εάν ο διαπραγματευόμενος συμπεριφέρθηκε με τον πιο κατάλληλο τρόπο, συσχετίζεται θετικά με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης.

Στον πίνακα 17 (βλέπε παράρτημα) έχουμε την συσχέτιση των πέντε τύπων προσωπικότητας που προκύπτουν από το Big Five Inventory με τις τέσσερις ερωτήσεις του τρίτου παράγοντα του Subjective Value Inventory που αφορούν τα αισθήματα του διαπραγματευόμενου για την διαπραγματευτική διαδικασία. Από τις τιμές του συντελεστή Spearman rho και τις τιμές των p-values του γίνεται φανερό πως η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση του συμμετέχοντα στην έρευνα, για το αν οι δικές του επιθυμίες, απόψεις και ανάγκες συνυπολογίσθηκαν από τον άλλο διαπραγματευόμενο στην διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας, της ανοικτής αντίληψης και της συμπόνιας. Η μεταβλητή που καταγράφει την αντίληψη του ερωτώμενου για το εάν οι προβληματισμοί και οι ανησυχίες του έγιναν αντικείμενο προσοχής από τον άλλο διαπραγματευόμενο, δεν συσχετίζεται με κανέναν τύπο προσωπικότητας. Η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση για το εάν ο ερωτώμενος θεωρεί δίκαιη την διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσής του, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης και με την εξωστρεφή προσωπικότητα, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας. Τέλος, η μεταβλητή που καταγράφει την ικανοποίηση του συμμετέχοντα από την άνεση ή την δυσκολία με την οποία έφτασαν, αυτός και ο άλλος διαπραγματευόμενος, σε μια συμφωνία, δεν συσχετίζεται με κανέναν τύπο προσωπικότητας.

Στον πίνακα 18 (βλέπε παράρτημα) έχουμε την συσχέτιση των πέντε τύπων προσωπικότητας που προκύπτουν από το Big Five Inventory με τις τέσσερις ερωτήσεις του τέταρτου παράγοντα του Subjective Value Inventory που αφορούν τα αισθήματα του συμμετέχοντα στην έρευνα για την σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο μέσα από την αναφερόμενη διαπραγμάτευσή του. Αυτός ο τέταρτος παράγοντας του SVI επηρεάζεται περισσότερο από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως γίνεται φανερό από τον πίνακα. Από τις τιμές του συντελεστή Spearman rho και τις τιμές των p-values παρατηρούμε πως η μεταβλητή που καταγράφει την γενική εντύπωση του ερωτώμενου για τον άλλο διαπραγματευόμενο, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας, την εξωστρεφή προσωπικότητα, την προσωπικότητα της

ανοικτής αντίληψης και τέλος με την προσωπικότητα της συμπόνιας. Η μεταβλητή που καταγράφει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ερωτώμενο και τον άλλο διαπραγματευτή, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης, την εξωστρεφή προσωπικότητα, την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας και με την συμπονετική προσωπικότητα, ενώ συσχετίζεται υψηλότερα αρνητικά με την προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας. Η μεταβλητή που καταγράφει την ικανοποίηση του ερωτώμενου από την σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με την προσωπικότητα της συνειδητότητας, την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης και με την εξωστρεφή προσωπικότητα. Τέλος, η μεταβλητή που καταγράφει την πρόθεση για μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο, συσχετίζεται θετικά και με φθίνουσα σειρά με τις προσωπικότητες της ευσυνειδησίας και της συμπόνιας, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την υψηλότερη τιμή με την προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας.

2.4. Συζήτηση

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αρθρώθηκε σε στάδια ή φάσεις. Η εξεύρεση του θέματος και των εργαλείων που θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν, αποτέλεσαν την πρώτη δυσκολία. Αναζήτηση βιβλιογραφίας και μελέτη των ευρημάτων των προηγούμενων ερευνητών έδωσαν τελικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα έπρεπε να οργανωθεί. Ένα πεδίο στον τομέα των διαπραγματεύσεων παρουσίαζε ενδιαφέρον, διότι δεν είχε απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές, οπότε θα υπήρχαν περιθώρια για κάποια νέα ανακάλυψη. Το πεδίο αυτό ήταν τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης, όπως τα αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο διαπραγματευόμενος. Η έρευνα έχει ασχοληθεί επισταμένως με τα αντικειμενικά, δηλαδή τα οικονομικά αποτελέσματα, όμως τα υποκειμενικά αντιμετωπίζονταν έως πρόσφατα ως συμπληρωματικά ή ακόμη και ανάξια λόγου. Ωστόσο κάποιοι ερευνητές, όπως η Thompson από την δεκαετία του 1990, περισσότερο ο Curhan από την δεκαετία του 2000 και στη συνέχεια και κάποιο άλλοι, άρχισαν να ενδιαφέρονται για τους ψυχο-κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση και παράγουν υποκειμενικά αποτελέσματα για τον διαπραγματευτή που αξιολογεί την διαπραγμάτευση, στην οποία έλαβε μέρος, με κριτήρια διαφορετικά από τιμές και όρους συμβολαίων. Έτσι αναδύθηκε η υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης που

διεκδίκησε μια θέση στην βιβλιογραφία, καθώς έγινε φανερό πως συνδέεται με την δυνατότητα, το παραγόμενο μέγεθός της, να προβλέπει πιθανά μελλοντικά οικονομικά οφέλη ανάμεσα στους αντιπάλους μιας διαπραγμάτευσης, οι οποίοι εξαιτίας της έντονης παρουσίας της, θα αποφασίσουν να διατηρήσουν μια καλή επαγγελματική σχέση που πιθανόν να επικυρωθεί με μελλοντικές επιχειρηματικές οικονομικές συμφωνίες.

Όταν επιλέχθηκε ως θέμα της παρούσας εργασίας «τα υποκειμενικά αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης» και αναδύθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, η επόμενη δυσκολία που έπρεπε να ξεπεραστεί, ήταν η προσαρμογή του ερευνητικού εργαλείου, δηλαδή του ερωτηματολογίου SVI (subjective value inventory), που είχαν δημιουργήσει οι Curhan et al. (2006), από το αμερικάνικο γλωσσικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο ελληνικό. Επιπλέον έπρεπε να συνδυαστεί με ένα ακόμη ερευνητικό εργαλείο, το BFI (Big Five Inventory), που επίσης χρειαζόταν προσαρμογή στο ελληνικό πλαίσιο, ώστε μαζί να αναδείξουν χρήσιμη πληροφορία σχετικά με την υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης. Ήδη οι Curhan et al. (2006) στις προτάσεις τους για περαιτέρω έρευνα προέτρεπαν να συσχετισθούν τα υποκειμενικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης με δημογραφικά στοιχεία και ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διαπραγματευτή.

Ωστόσο το πιο δύσκολο και πολύπλοκο στάδιο της έρευνας, όταν πια το ερευνητικό εργαλείο ήταν έτοιμο και μπορούσε να συγκεντρώσει δεδομένα, ήταν η προώθησή του στους κατάλληλους ανθρώπους. Αυτοί κρίθηκε αναγκαίο να είναι πραγματικοί διαπραγματευόμενοι από τον χώρο των επιχειρήσεων. Με δεδομένο πως πάρα πολλές έρευνες γίνονται στο περιορισμένο περιβάλλον εργαστηριακών πανεπιστημιακών μαθημάτων με δείγματα προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών φοιτητές, λόγω της εύκολης πρόσβασης και του βαθμολογικού κινήτρου που έχουν για συμμετοχή, η διάθεση των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας σε πραγματικούς διαπραγματευόμενους των επιχειρήσεων ήταν ήδη ένας μεγαλεπίβολος στόχος. Οι άνθρωποι που κάνουν διαπραγματεύσεις στα πλαίσια της δουλειάς τους, είναι αριθμητικά λίγοι, ακόμη και στις μεγάλες εταιρείες που έχουν πολλούς εργαζόμενους. Πρώτη δυσκολία που προέκυψε, λοιπόν, ήταν η εξεύρεση ικανού αριθμού διαπραγματευόμενων, ώστε τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που θα έδιναν, να είναι στατιστικά επαρκή, για να βγουν συμπεράσματα. Η δεύτερη δυσκολία ήταν να πεισθούν αυτοί οι άνθρωποι να ξοδέψουν δεκαπέντε λεπτά από το χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς είναι πολυάσχολοι, με

πιστικά ωράρια και αυξημένες εργασιακές υποχρεώσεις. Όπως έδειξαν τα αποτελέσματα, οι κατάλληλοι άνθρωποι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες, εξειδικευμένοι υπάλληλοι, προϊστάμενοι και γενικοί διευθυντές μεγάλων εταιρειών. Η τρίτη δυσκολία που ξεπεράστηκε με μεγάλο κόπο και προσπάθεια ήταν η ανάγκη προσωπικής σχέσης μαζί τους, καθώς σπάνια οι άνθρωποι ξοδεύουν το χρόνο τους και αποκαλύπτουν πολύτιμη πληροφορία που τους αφορά, αν δεν γνωρίζουν τον ερευνητή. Η προσωπική γνωριμία λειτουργεί ως εγγύηση αξιοπιστίας.

Το επόμενο στάδιο που έπρεπε να αντιμετωπισθεί ήταν η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Μετά από δύο μήνες εντατικής προσπάθειας για την προώθηση των ερωτηματολογίων και πολλών απογοητεύσεων, αφού δεν υπάρχει καμιά διασύνδεση πανεπιστημίου και επιχειρηματικού κόσμου, για να διευκολύνεται η ακαδημαϊκή έρευνα και να ωφελούνται οι επιχειρήσεις από τα αποτελέσματα, είχαν συγκεντρωθεί πενήντα επτά έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τους κατάλληλους ανθρώπους. Αριθμός στατιστικά επαρκής στα κατώτερα όρια, αν και αποτελούσε επίτευγμα για τα δεδομένα της ερευνήτριας. Η στατιστική ανάλυση με το πρόγραμμα SPSS20 έδωσε τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Το τελευταίο στάδιο της έρευνας αφορούσε την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για το πεδίο των διαπραγματεύσεων, αναγνώριση των περιορισμών της παρούσας έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω ερευνητικούς σχεδιασμούς.

Το πρώτο αισιόδοξο αποτέλεσμα που προέκυψε από την στατιστική ανάλυση, ήταν η υψηλή τιμή του συντελεστή alpha Cronbach για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Αυτό σημαίνει πως τα δεδομένα που συνελέγησαν με το ερευνητικό εργαλείο μας, έδωσαν χρήσιμες και αξιοποιήσιμες πληροφορίες.

Με βάση το φύλο των συμμετεχόντων προκύπτει πως οι άντρες που κάνουν επαγγελματικές διαπραγματεύσεις είναι πολλοί περισσότεροι (περίπου 72%) από τις γυναίκες (περίπου 28%), δηλαδή περισσότεροι και από το διπλάσιο. Όσον αφορά την ηλικία των διαπραγματευόμενων, η μεγαλύτερη ομάδα με τους περισσότερους εκπροσώπους 42,11% ήταν μεταξύ σαράντα και πενήντα ετών. Στο είδος της εταιρείας, την ισχυρότερη παρουσία είχαν οι εργαζόμενοι σε ΑΕ, ποσοστό περίπου 51%. Στην επαγγελματική ιεραρχία, περίπου το ένα τέταρτο (26%) ήταν υπάλληλοι δηλαδή χαμηλά στην ιεραρχία, ενώ προϊστάμενοι ήταν το 21% και γενικοί διευθυντές το 22,8%. Ισχυρή εκπροσώπηση είχαν οι

ελεύθεροι επαγγελματίες με 24% και μικρή οι ειδικοί επιστήμονες με 5,1%. Ο επιχειρηματικός κλάδος που εκπροσωπήθηκε περισσότερο ήταν η βιομηχανία/κατασκευές(24,6%) με το υπόλοιπο ποσοστό να μοιράζεται σε διάφορους κλάδους. Η μεγάλη πλειοψηφία (52,6%) των συμμετεχόντων ήταν εμπειρότατοι διαπραγματευτές με καταγεγραμμένη εμπειρία από δέκα έτη και πάνω, ενώ το μικρότερο ποσοστό (7%) είχαν οι σχετικά άπειροι. Συνοψίζοντας, τα δημογραφικά στοιχεία έδειξαν πως αυτοί που κάνουν επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις στην Ελλάδα του 2017, είναι στην μεγάλη τους πλειοψηφία άντρες, μεταξύ σαράντα και πενήντα ετών, εργάζονται κατά κύριο λόγο σε ΑΕ, πιθανόν είναι μεσαία ή ανώτερα στελέχη και έχουν διαπραγματευτική εμπειρία δέκα ετών και άνω.

Σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην διαμόρφωση της υποκειμενικής αξίας, παρατηρώντας τον πίνακα 8 (βλέπε στο παράρτημα) αντιλαμβανόμαστε πως η θέση του διαπραγματευόμενου στην ιεραρχία της εταιρείας του δεν επηρεάζει καμιά μεταβλητή του SVI κι αυτό σημαίνει πως η υποκειμενική αξία μιας διαπραγμάτευσης ούτε αυξάνεται ούτε μειώνεται από τον βαθμό επιρροής που έχει κάποιος στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Επίσης μικρή είναι η συσχέτιση της διαπραγματευτικής εμπειρίας και μόνο με μια μεταβλητή του SVI, αυτήν που αφορά το εάν κάποιος συμπεριφέρεται με βάση τις δικές του αρχές και αξίες. Εδώ, μαζί με την εμπειρία αυξάνεται και η επιλογή να συμπεριφέρεται κάποιος σύμφωνα με τις δικές του αρχές και αξίες, πιθανόν επειδή αισθάνεται σίγουρος και δεν επηρεάζεται από τον αντίπαλό του. Το φύλο των διαπραγματευόμενων επηρεάζει δύο μεταβλητές του SVI. Πρώτον την μεταβλητή που αφορά το κατά πόσον οι όροι μιας διαπραγματευτικής συμφωνίας συμβαδίζουν με την νομιμότητα, την δικαιοσύνη και τα αντικειμενικά κριτήρια. Στο διάγραμμα 8 φαίνεται ότι οι άντρες είναι πιο θετικοί σε αυτήν την μεταβλητή, παρά οι γυναίκες. Αυτό συμφωνεί με την βιβλιογραφία που αναφέρει ότι άντρες και γυναίκες αντιλαμβάνονται διαφορετικά την σύγκρουση. Οι γυναίκες ενσωματώνουν πολύ περισσότερο τα συναισθήματά τους και προτιμούν να στοχεύσουν στην διατήρηση μιας καλής σχέσης με τον αντίπαλο παρά να επιδιώξουν ατομικά υψηλή κερδοφορία, όπως οι άντρες. Επιπλέον οι γυναίκες έχουν την τάση να υποτιμούν τον εαυτό τους μέσα στην διαπραγμάτευση. Έτσι είναι πιθανόν να αισθάνονται λιγότερο από τους άντρες πως οι όροι της συμφωνίας τους είναι δίκαιοι και νόμιμοι. Η δεύτερη μεταβλητή του SVI που επηρεάζεται από το φύλο είναι αυτή που αφορά

το κατά πόσο κατά την διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνεια του διαπραγματευτή. Οι άντρες πολύ περισσότερο από τις γυναίκες θεωρούν πως κάτι τέτοιο δεν συνέβει. Και αυτό το εύρημα υποστηρίζεται από την βιβλιογραφία για τις διαφορές του φύλου, καθώς οι άντρες θέλουν να αισθάνονται δυνατοί και κυρίαρχοι του παιχνιδιού και αποφεύγουν την συναισθηματική επένδυση, επιδιώκοντας να μεγιστοποιήσουν τα οικονομικά τους κέρδη, κάτι που δεν συμβαίνει με τις γυναίκες. Η ηλικία είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο τις μεταβλητές του SVI. Συγκεκριμένα η μεγαλύτερη ικανοποίηση από το αντικειμενικό αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης καταγράφεται στην ηλικία των σαράντα έως πενήντα ετών και ακολουθεί η ηλικία των τριάντα έως σαράντα ετών (διάγραμμα 10). Επίσης η ηλικία συνδέεται με την αίσθηση της διαπραγματευτικής ικανότητας, καθώς περισσότερο ικανοί αιστάνθηκαν οι συμμετέχοντες από σαράντα έως πενήντα ετών (διάγραμμα 11). Η ηλικία συνδέεται και με μια άλλη μεταβλητή του SVI, αυτήν που αφορά το αν ο διαπραγματευόμενος συμπεριφέρθηκε με τον πιο κατάλληλο τρόπο. Κι εδώ η ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών έχει την υψηλότερη βαθμολογία. (διάγραμμα 12). Η ηλικία επηρεάζει κι άλλες μεταβλητές, όπως την αίσθηση πως ο αντίπαλος συνυπολόγισε τις ανάγκες, απόψεις και επιθυμίες του διαπραγματευόμενου (διάγραμμα 13), την αντίληψη πως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης ήταν δίκαιη (διάγραμμα 14) και τέλος την αίσθηση πως η αναφερόμενη διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μελλοντική συνεργασία με τον αντίπαλο (διάγραμμα 15). Σε όλες αυτές τις μεταβλητές η ηλικιακή ομάδα από σαράντα έως πενήντα ετών έδωσε τις πιο θετικές απαντήσεις. Η συγγραφέας της παρούσας εργασίας δεν εντόπισε στην βιβλιογραφία ευρήματα που να ερμηνεύουν την σχέση της ηλικίας με κάποιες μεταβλητές της υποκειμενικής αξίας. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός πως σε πολλές έρευνες το δείγμα είναι ομοιογενές ηλικιακά, προερχόμενο από προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές. Μια περισσότερο εμπεριστατωμένη έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα πραγματικών διαπραγματευόμενων από τους πενήντα επτά συμμετέχοντες στην παρούσα να δείξει αν πρόκειται για ένα επαναλαμβανόμενο σχήμα και να ανιχνεύσει αν αυτό συμβαίνει επειδή εμπλέκεται και κάποια άλλη μεταβλητή που εδώ δεν συμπεριλαμβάνεται. Έτσι απαντήθηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση της παρούσας εργασίας.

Η δεύτερη υπόθεση αφορά το αν οι συμμετέχοντες θα θυμηθούν και θα αναφερθούν σε διαπραγματεύσεις που τους δείχνουν επιτυχημένους και ισχυρούς και επιπλέον αν επικρατεί

η τάση της ψευδώς θετικής αντίληψης του εαυτού. Στους πίνακες 9 και 10 παρατηρούμε πως οι συμμετέχοντες ανακάλεσαν στην μνήμη τους και αναφέρθηκαν σε μια διαπραγμάτευση, η οποία τους έκανε σε μεγάλο βαθμό να νιώσουν ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα της ατομικά, αλλά και σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου τους. Επίσης η διαπραγμάτευση που επέλεξαν να αναφερθούν θεωρήθηκε δίκαιη, δεν τους δυσκόλεψε να φτάσουν σε συμφωνία, δεν έχασαν από αυτήν, δεν πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η περηφάνεια τους κατά την διάρκειά της, ενώ παράλληλα τους έκανε να αιστανθούν περισσότερο ικανοί διαπραγματευτές. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δεύτερη υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία προτίμησε να αναφερθεί σε μια κατάσταση, όπου θριάμβευσαν. Με δεδομένο πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν άντρες, οι οποίοι θέλουν να φαίνονται σπουδαίοι και δυνατοί, τα ευρήματα της έρευνας εξηγούνται.

Την επόμενη υπόθεση που είναι το εάν το SVI μπορεί να ανιχνεύσει μια πρόθεση για μακροχρόνια συνεργασία με τον ίδιο ομόλογο ως αποτέλεσμα της υψηλής υποκειμενικής αξίας που προέκυψε από την αναφερόμενη διαπραγμάτευση, θα εξετάσουμε τώρα. Η συσχέτιση των μεταβλητών του SVI μεταξύ τους φαίνεται στους πίνακες 11, 12, 13 (βλέπε στο παράρτημα). Παρατηρούμε πως η μεταβλητή που μετράει την εντύπωση του διαπραγματευόμενου για τον αντίπαλό του συνδέεται θετικά με τις μεταβλητές που δείχνουν τότε σχηματίζει καλή γνώμη για εκείνον. Έτσι η αξιολόγηση του ομολόγου του εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένος είναι από το δικό του οικονομικό αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου του, από το αν ένιωσε περισσότερο ικανός στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση, από το αν ο ομόλογός του έδειξε κατανόηση στις ανάγκες του και στις ανησυχίες του, από το αν θεωρεί δίκαιη την διαπραγματευτική διαδικασία και τέλος από το αν ήταν εύκολη η επίτευξη συμφωνίας. Με λίγα λόγια, όσο αυξάνεται η υποκειμενική αξία του συμμετέχοντα, τόσο αυξάνεται και η θετική εντύπωσή του για τον αντίπαλό του. Η εμπιστοσύνη για τον άλλο διαπραγματευόμενο (πίνακες 11, 12, 13) εξαρτάται από αν η συμφωνία τους με τον συμμετέχοντα στην έρευνα είναι σύμφωνη με τις αρχές της νομιμότητας και της δικαιοσύνης, αν ο αντίπαλός τους έδειξε ενδιαφέρον για τις απόψεις και τις ανάγκες του συμμετέχοντα, αν άκουσε τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες του, αν η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί δίκαιη και τέλος αν είναι ικανοποιημένοι από την ευκολία επίτευξης συμφωνίας. Και πάλι, όσο αυξάνεται η υποκειμενική αξία του

συμμετέχοντα, τόσο αυξάνεται και η εμπιστοσύνη του προς τον αντίπαλο. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με την βιβλιογραφία και όσα προβλέπουν οι Curhan et al. (2006), θεωρώντας την εμπιστοσύνη συστατικό στοιχείο της υποκειμενικής αξίας.

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την σχέση που προέκυψε με τον αντίπαλο της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης (πίνακες 11, 12, 13 στο παράρτημα) αυξάνεται όταν είναι ευχαριστημένοι από το δικό τους οικονομικό αποτέλεσμα, όπως επίσης και από το δικό τους σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου τους, όταν θεωρούν τους όρους της συμφωνίας που πέτυχαν σύμφωνους με την νομιμότητα και την δικαιοσύνη, όταν στην αναφερόμενη διαπραγμάτευση ένιωσαν ικανότεροι διαπραγματευτές, όταν ο αντίπαλός τους συνυπολόγισε τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους, όταν θεωρούν δίκαιη την διαπραγματευτική διαδικασία και τέλος, όταν πιστεύουν πως κατέληξαν εύκολα σε συμφωνία. Επιβεβαιώνεται συνεπώς η άποψη που προβλέπει η βιβλιογραφία και οι Curhan et al. (2006) που λέει πως όταν αυξάνεται η υποκειμενική αξία ενός διαπραγματευόμενου από την διαπραγμάτευσή του, τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση από την σχέση που προκύπτει με τον άλλο διαπραγματευόμενο.

Τέλος, η πρόθεση για διατήρηση καλής επαγγελματικής σχέσης με τον αντίπαλο και η πρόθεση νέων μελλοντικών κερδοφόρων αλληλεπιδράσεων (πίνακες 11, 12, 13 στο παράρτημα) αυξάνεται όταν οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από το δικό τους οικονομικό αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του αντιπάλου τους, όταν νιώθουν περισσότερο ικανοί από την αναφερόμενη διαπραγμάτευση, όταν ο αντίπαλός τους υπολογίζει τις απόψεις, τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους, όταν οι συμμετέχοντες θεωρούν δίκαιη την διαδικασία της αναφερόμενης διαπραγμάτευσης, και τέλος όταν φτάνουν εύκολα σε συμφωνία με τον αντίπαλο. Παρατηρούμε πως και εδώ ισχύει η βιβλιογραφία και τα ευρήματα των Curhan et al. (2006) που θεωρούν πως όταν αυξάνεται η υποκειμενική αξία του διαπραγματευόμενου, αυξάνεται και η πρόθεσή του να διατηρήσει μια καλή επαγγελματική σχέση με τον αντίπαλό του και πιθανόν να έχουν την ευκαιρία να διαπραγματευτούν ξανά κερδίζοντας από νέες συμφωνίες.

Το συμπέρασμά μας, συνεπώς είναι πως ισχύει η τρίτη ερευνητική υπόθεση και το SVI μπορεί να αναδείξει την πρόθεση των διαπραγματευόμενων να διατηρήσουν μια καλή συνεργασία σε βάθος χρόνου. Αυτό μπορεί να συμβεί, αν η υποκειμενική αξία των διαπραγματευτών είναι υψηλή. Οι πιο καθοριστικές μεταβλητές που έχουν και τον

μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης είναι πρώτον αυτή όπου ο αντίπαλος λαμβάνει σοβαρά υπόψιν του τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες του συμμετέχοντα στην παρούσα έρευνα, και δεύτερον εκείνη όπου η διαπραγματευτική διαδικασία θεωρείται δίκαιη. Αυτά τα συμπεράσματα είναι σύμφωνα με την βιβλιογραφία που συνυπολογίζει την δικαιοσύνη στην διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης, την ικανοποίηση του διαπραγματευτή, και τα συναισθήματα που βιώνει ως αποτέλεσμα της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης, στα στοιχεία που συγκροτούν την υποκειμενική αξία.

Η τελευταία ερευνητική υπόθεση αφορά την σχέση των ατομικών διαφορών της προσωπικότητας του διαπραγματευόμενου με την υποκειμενική αξία που προκύπτει από μια διαπραγμάτευση. Στους πίνακες 15, 16, 17, 18 φαίνεται η συσχέτιση των μεταβλητών του BFI με τους τέσσερις παράγοντες του SVI αντίστοιχα. Έτσι παρατηρούμε ότι (πίνακας 15 στο παράρτημα) η ικανοποίηση του διαπραγματευόμενου από το οικονομικό του αποτέλεσμα επηρεάζεται από την εξωστρεφή προσωπικότητα, από την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας και από την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης. Όσο αυξάνεται ο βαθμός καθεμιάς από τις τρεις και ιδιαίτερα της ανοικτής αντίληψης, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση του διαπραγματευτή για το οικονομικό του αποτέλεσμα. Επίσης, η ικανοποίηση του διαπραγματευόμενου αυξάνεται όσο αυξάνεται η εξωστρέφεια της προσωπικότητάς του ή ιδιαίτερα όταν αυξάνεται η ανοικτή του αντίληψη. Στον πίνακα 16 (βλέπε παράρτημα) παρατηρούμε ότι η μεταβλητή που καταγράφει το συναίσθημα της ταπείνωσης του διαπραγματευόμενου στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης συνδέεται αρνητικά με την ευσυνειδησία, πράγμα που σημαίνει πως η αυξημένη ευσυνειδησία δεν επιτρέπει την εμφάνιση της ταπείνωσης και της ντροπής. Η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση διαπραγματευτικής ικανότητας του διαπραγματευόμενου συνδέεται με την ευσυνείδητη προσωπικότητα, όπου κάθε αύξηση της ευσυνειδησίας συνεπάγεται και αύξηση της αντιλαμβανόμενης ικανότητας. Τέλος, η μεταβλητή που καταγράφει την αντίληψη του διαπραγματευόμενου για την σωστή και κατάλληλη συμπεριφορά του στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης, αυτή συνδέεται θετικά με την προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης. Στο πίνακα 17 (βλέπε παράρτημα) η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση του συμμετέχοντα στην έρευνα, για το εάν ο αντίπαλός του κατανόησε τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, συνδέεται θετικά με την προσωπικότητα της ευσυνειδησίας, της ανοικτής αντίληψης και της συμπόνιας. Η μεταβλητή που καταγράφει την αίσθηση του

διαπραγματευόμενου για την δίκαιη διαπραγματευτική διαδικασία, συσχετίζεται θετικά και άρα αυξάνεται με κάθε αύξηση της ανοικτής προσωπικότητας και της εξωστρεφούς προσωπικότητας, ενώ συσχετίζεται αρνητικά, άρα μειώνεται, όσο αυξάνεται η προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας. Όσο πιο νευρωτικός είναι κάποιος, τόσο λιγότερο δίκαιη θεωρεί την διαπραγματευτική διαδικασία. Στον πίνακα 18 (βλέπε παράρτημα) παρατηρούμε την συσχέτιση των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας του BFI με τον τελευταίο παράγοντα του SVI που αφορά την σχέση του συμμετέχοντα με τον αντίπαλό του. Εδώ σημειώνονται οι περισσότερες συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, η εντύπωση για τον άλλο διαπραγματευόμενο γίνεται θετικότερη όσο αυξάνεται ο βαθμός ευσυνειδησίας, εξωστρέφειας, ανοικτής αντίληψης και συμπόνιας. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους διαπραγματευόμενους αυξάνεται όσο αυξάνεται η ανοικτή αντίληψη, η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία και η συμπόνια, ενώ μειώνεται όσο αυξάνεται ο νευρωτισμός δηλαδή η προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας. Η ποιότητα της σχέσης με τον άλλο διαπραγματευόμενο αυξάνεται όσο αυξάνεται η ευσυνειδησία, η ανοικτή αντίληψη και η εξωστρέφεια. Τέλος, η πρόθεση για διατήρηση μακροπρόθεσμης επαγγελματικής συνεργασίας αυξάνεται όσο αυξάνεται η ευσυνειδησία και η συμπόνια, ενώ μειώνεται όσο αυξάνεται ο νευρωτισμός, καθώς συσχετίζεται αρνητικά με την προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας.

Συνεπώς η τελευταία υπόθεση της εργασίας ισχύει και οι ατομικές διαφορές της προσωπικότητας επηρεάζουν την υποκειμενική αξία που σχηματίζει ο διαπραγματευόμενος για την διαπραγμάτευσή του. Η εξωστρεφής προσωπικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από κοινωνικότητα, καλή επικοινωνία με τους άλλους και θετική αλληλεπίδραση (Yiu & Lee 2011), επηρεάζει την επιμεριστική διαπραγμάτευση (Barry & Friedman 1998) με τον δυναμισμό, την αποφασιστικότητα και την κοινωνικότητά της (Soto & Jackson 2013). Έτσι επηρεάζει θετικά την υποκειμενική αξία, καθώς αυξάνει την ικανοποίηση του διαπραγματευτή από το οικονομικό του αποτέλεσμα, την αίσθηση της δίκαιης διαπραγματευτικής διαδικασίας, την θετική εντύπωση και την εμπιστοσύνη για τον αντίπαλο, όπως επίσης την ποιότητα της σχέσης μαζί του.

Η συμπονετική προσωπικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από ευγένεια, αποφυγή ανταγωνισμού, καλή συνεργασία και φροντίδα για τους άλλους (Soto & Jackson 2013), επηρεάζει την επιμεριστική διαπραγμάτευση (Barry & Friedman 1998), αλλά δεν αυξάνει

την ικανοποίηση από τα οικονομικά αποτελέσματα, επηρεάζει θετικά την υποκειμενική αξία της διαπραγμάτευσης, καθώς αυξάνει την αίσθηση πως ο αντίπαλος κατανόησε τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ερωτώμενου, αυξάνει την θετική εντύπωση και την εμπιστοσύνη για τον αντίπαλο, όπως επίσης και την πρόθεση για μακροχρόνια συνεργασία μαζί του.

Η ευσυνείδητη προσωπικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από αυτοπειθαρχία, σχολαστικότητα, οργάνωση, αξιολογική κρίση και επικέντρωση σε στόχους, δεν προτιμά την επιμεριστική διαπραγμάτευση, αλλά την συμβιβαστική, την ισότητα στο μοίρασμα της διαφοράς με παραχωρήσεις στην μέση οδό, χωρίς κυριαρχικότητα (Yiu & Lee 2011), επηρεάζει την συνθετική διαπραγμάτευση, επειδή προτιμά την επίλυση του προβλήματος, όπου μετράει η κατανόηση της άλλης πλευράς και το ενδιαφέρον για τα δικά της αποτελέσματα (Barry & Friedman 1998). Αυτός ο τύπος προσωπικότητας επηρεάζει την παραγόμενη υποκειμενική αξία καθώς αυξάνει την ικανοποίηση από το οικονομικό αποτέλεσμα, την αίσθηση της διαπραγματευτικής ικανότητας, την αντίληψη πως ο αντίπαλος κατανόησε τις ανάγκες και επιθυμίες του ερωτώμενου, την θετική εντύπωση για τον αντίπαλο και την θετική αποτίμηση της σχέσης μαζί του, όπως επίσης αυξάνει την πρόθεση για μακροπρόθεσμη συνεργασία με τον ομόλογο της άλλης πλευράς, ενώ μειώνει το συναίσθημα της ταπείνωσης στην διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Η προσωπικότητα της συναισθηματικής ισορροπίας ή νευρωτική, η οποία δεν έχει συναισθηματική αντοχή, αλλά ευερεθιστότητα, αυξημένο άγχος και καταθλιπτικά συμπτώματα (Soto & Jackson 2013), επηρεάζει αρνητικά την υποκειμενική αξία της διαπραγμάτευσης, καθώς μειώνει την αίσθηση της δίκαιης διαπραγματευτικής διαδικασίας, την εμπιστοσύνη μεταξύ των διαπραγματευόμενων και την πρόθεση για μακροπρόθεσμη συνεργασία.

Τέλος, η προσωπικότητα της ανοικτής αντίληψης, η οποία χαρακτηρίζεται από ποικίλα ενδιαφέροντα, καλλιτεχνικές ευαισθησίες, διαρκή αναζήτηση νέων προκλήσεων και αποφυγή ρουτίνας (Soto & Jackson 2013), προτιμά την συνθετική διαπραγμάτευση, προτιμά να λύνει προβλήματα με δημιουργική φαντασία και όχι ανταγωνισμό (Yiu & Lee 2011), επηρεάζει την υποκειμενική αξία, καθώς αυξάνει την ικανοποίηση από το οικονομικό αποτέλεσμα, την αντίληψη ότι συμπεριφέρεται με τον πιο κατάλληλο τρόπο, την αίσθηση της δίκαιης διαπραγματευτικής διαδικασίας, την θετική εντύπωση και την εμπιστοσύνη για τον αντίπαλο, όπως επίσης και την θετική εκτίμηση της ποιότητας της σχέσης μαζί του.

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία χρησιμοποίησε ως δείγμα ειδικό πληθυσμό, τους ανθρώπους που διαπραγματεύονται στα πλαίσια της δουλειάς τους. Ο αριθμός των συμμετεχόντων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν στατιστικά επαρκής στο κατώτερο όριο. Μια νέα έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων θα μπορούσε να επικυρώσει τα αποτελέσματα της παρούσας, αλλά και να αναδείξει περισσότερη πληροφορία για την επιρροή της ηλικίας στην συγκρότηση της υποκειμενικής αξίας του διαπραγματευόμενου. Τα ευρήματα αυτής της εργασίας αποτελούν ένδειξη πως αξίζει να διερευνηθεί ο παράγοντας ηλικία μαζί με τις άλλες ατομικές διαφορές του διαπραγματευόμενου. Επίσης μια νέα έρευνα θα μπορούσε να ζητήσει από τους συμμετέχοντες να θυμηθούν και να καταγράψουν την υποκειμενική αξία που άντλησαν τόσο από μια διαπραγμάτευση που τους έκανε να αιστανθούν σπουδαίοι, όσο και από μια διαπραγμάτευση που τους δυσκόλεψε ή που δεν κατέληξε σε συμφωνία. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο διαφορετικών διαπραγματεύσεων θα πρόσφερε πολύτιμες πληροφορίες για το πεδίο της υποκειμενικής αξίας μιας διαπραγμάτευσης.

Η παρούσα εργασία μπορεί να προσφέρει χρήσιμες ενδείξεις σε έναν τομέα των διαπραγματεύσεων που έχει δυνατότητα νέων εξερευνήσεων. Η συγγραφέας θεωρεί πως γενικεύσεις των αποτελεσμάτων θα ήταν παρακινδυνευμένες, λόγω του μικρού σχετικά δείγματος. Ωστόσο είναι ενθαρρυντικό πως προέκυψαν στοιχεία που δεν έχουν τύχει ιδιαίτερης προσοχής, όπως η ηλικία του διαπραγματευόμενου που πιθανόν συνδυάζεται με κάποια άλλη μεταβλητή και επηρεάζει τον βαθμό της υποκειμενικής αξίας για έναν διαπραγματευτή. Οι τέσσερις υποθέσεις της έρευνας επιβεβαιώθηκαν. Η υποκειμενική αξία είναι σημαντικό αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης και επηρεάζεται από την ηλικία, το φύλο και την προσωπικότητα του διαπραγματευόμενου, ο οποίος ως άνθρωπος θέλει να αισθάνεται πετυχημένος σε έναν κόσμο που θαυμάζει τους νικητές και απαξιώνει τους ηττημένους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- Lewicki, R. J., Saunders, D., Minton J., (2004). *Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ*, (2^η αμερικάνικη έκδοση), Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Ρούσσος Πέτρος Α., Τσαούσης Γιάννης (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με την χρήση του SPSS*, Αθήνα, Εκδόσεις Τόπος

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barry, B. & Friedman, R. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality And Social Psychology*, 74(2), 345-359
- Bazerman, Max H. Curhan, Jared R. and Moore, Don A. (2003). *The Death and Rebirth of the Social Psychology of Negotiation* in Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes, Chapter Eight, pp 196-220 Blackwell Publishers Ltd
- Becker, W., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2014). Subjective Value during Sequential Negotiations: The Mediating Effect of Anger. *Academy Of Management Proceedings*, 2014(1), 11908-11908.
- Brett, J., & Gelfand, M. (2004). *The handbook of negotiation and culture* (1st ed.). Stanford, Calif.: Stanford Business Books
- Butt, A., Choi, J. and Jaeger, A. (2005). The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: a comparison of individual-level and dyad-level dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), pp.681-704.
- Camerer, Colin F. and Loewenstein, George (1993) *Information, fairness, and efficiency in Bargaining*. In: Psychological Perspectives on Justice: Theory and Applications. Cambridge University Press, pp 155-179
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. and Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.425-445.
- Conlon, D. and Shelton Hunt, C. (2002). DEALING WITH FEELING: THE INFLUENCE OF OUTCOME REPRESENTATIONS ON NEGOTIATION. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), pp.38-58
- Cramer, D. and Howitt, D. (2006). *The Sage dictionary of statistics*. 1st ed. London [u.a.]: SAGE.

- Curhan, J., Elfenbein, H. and Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), pp.493-512.
- Curhan, J., Elfenbein, H., & Kilduff, G. (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal Of Applied Psychology*, 94(2), 524-534.
- Curhan, Elfenbein & Eisenkraft (2010). The Objective Value of Subjective Value: A Multi-Round Negotiation Study *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 40, 3, pp. 690–709
- Curhan, J., & Brown, A. Parallel and Divergent Predictors of Objective and Subjective Value in Negotiation. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1611898>
- Diekmann, K. (1997). ‘Implicit justifications’ and self-serving group allocations. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), pp.3-16.
- Elfenbein, H., Curhan, J., Eisenkraft, N., Shirako, A. and Baccaro, L. (n.d.). Are Some Negotiators Better than Others? Individual Differences in Bargaining Outcomes. *SSRN Electronic Journal*.
- John, Naumann & Soto (2008). *Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy History, Measurement, and Conceptual Issues in* John, O., Robins, R. and Pervin, L. (2008). *Handbook of personality*. 3rd ed. New York: Guilford. Handbook of Personality Theory and Research Third Edition
- Krahé, B. (1992). *Personality Theory and Social Psychology*. 1st ed. Sage Pubns
- Leech, N., Barrett, K. and Morgan, G. (n.d.). *IBM SPSS for intermediate statistics*. 1st ed.
- Lewicki, R. and Stevenson, M. (1997). Trust Development in Negotiation. *Business and Professional Ethics Journal*, 16(1), pp.99-132.
- Loewenstein, G., Thompson, L. and Bazerman, M. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), pp.426-441.
- Lu, W., Zhang, L. and Fu, Y. (2016). Improving Subjective Value in Construction Claim Negotiations: Role of Behavioral Primers. *Journal of Management in Engineering*, 32(4), p.05016005.

- McAllister, D. (1995). AFFECT- AND COGNITION-BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24-59.
- Oliver, R., Balakrishnan, P. and Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), pp.252-275.
- Pervin Lawrence A., John Oliver P. (ed) (1999), *The Big Five Trait Taxonomy :History, Measurment and Theoretical Perspectives*, In: Handbook of Personality: Theory and Research, (second ed.), The Guilford Press
- Reis, H. (2014). *Handbook of research methods in social and personality psychology* (1st ed.). New York, N.Y.: Cambridge Univ. Press
- Sakhrani, V. (2016). The Objective Value of Subjective Value in project design negotiations. *Engineering Project Organization Journal*, 6(2-4), 78-91
- Soto, C., John, O., Gosling, S. and Potter, J. (2008). The developmental psychometrics of big five self-reports: Acquiescence, factor structure, coherence, and differentiation from ages 10 to 20. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), pp.718-737.
- Soto & Jackson (2013). *Five-Factor Model of Personality* In book: Oxford Bibliographies in Psychology, Publisher: Oxford University Press, Editors: Dana S Dunn, series Oxford bibliographies
- Streiner, D. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), pp.99-103.
- Thompson, L. (b1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), pp.515-532.
- Thompson, L. and Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), pp.98-123.
- Yiu, T., & Lee, H. (2011). How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality Model. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 137(3), 169-178.
- Leech, N., Barrett, K. and Morgan, G. (n.d.). *IBM SPSS for intermediate statistics*. 1st ed.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1

Φύλο.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανδρας	41	71,9%
Γυναίκα	16	28,1%

Πίνακας 2

Ηλικία.

	Συχνότητα	Ποσοστό
25-30	1	1,8%
30-40	18	31,6%
40-50	24	42,1%
50+	14	24,6%

Πίνακας 3

Εταιρία απασχόλησης.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ατομική επιχείρηση	16	28,1%
ΕΠΕ	7	12,3%
ΟΕ	4	7,0%
ΑΕ	29	50,9%
ΕΕ	1	1,8%

Πίνακας 4

Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ελεύθερος επαγγελματίας	14	24,6%
Υπάλληλος	15	26,3%
Προϊστάμενος	12	21,1%
Γενικός διευθυντής	13	22,8%
Ειδικός επιστήμονας	3	5,3%

Πίνακας 5

Κλάδος επιχείρησης.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Βιομηχανία/Κατασκευές	14	24,6%
Ενέργεια	8	14,0%
Καταστήματα	3	5,3%
Υγεία	2	3,5%
Αυτοκίνητο	2	3,5%
Real Estate	3	5,3%
MME/Εκδόσεις	1	1,8%
Ναυτιλιακές	1	1,8%
Τουρισμός	3	5,3%
Μεταφορές	4	7,0%
Τηλεπικοινωνίες	2	3,5%
Πληροφορική	1	1,8%
Άλλο	13	22,8%

Πίνακας 6

Προϋπάρχουσα εμπειρία κατά την ημερομηνία της διαπραγμάτευσης.

	Συχνότητα	Ποσοστό
0-1 έτη	4	7,0%
1-3 έτη	9	15,8%
3-6 έτη	8	14,0%
6-10 έτη	6	10,5%
10+ έτη	30	52,6%

Πίνακας 7

P-values ελέγχου *Kolmogorov-Smirnov* για τις μεταβλητές της έρευνας

Μεταβλητή	p-value
Είναι η διαπραγμάτευση με πελάτες, προμηθευτές, ομόλογους άλλων εταιρειών, κ.λπ., αναγκαίο συστατικό της εργασίας σας;	,000
Ποιο είναι το φύλο σας;	,000
Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;	,008
Σε τι είδους εταιρεία εργάζεστε;	,000
Σε ποιον κλάδο ανήκει η εταιρεία, όπου εργάζεστε;	,016
Ποια θέση έχετε στην ιεραρχία της εταιρείας;	,035
Όταν κάνατε τη διαπραγμάτευση, στην οποία αναφέρεσθε, πόση εμπειρία είχατε στις διαπραγματεύσεις;	,000
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα από αυτήν την διαπραγμάτευση, δηλαδή κατά πόσο οι όροι της συμφωνίας ή η απουσία συμφωνίας είναι προς όφελός σας;	,006
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου;	,002
Νιώσατε ότι υστερήσατε ή ότι «χάσατε» σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	,001
Νομίζετε πως οι όροι της συμφωνίας που πετύχατε, συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια, όπως π.χ. με το κοινό αίσθημα δικαιοσύνης, ή με ό,τι έχει εφαρμοστεί σε παρόμοιες περιπτώσεις, ή με τα συναλλακτικά ήθη στη βιομηχανία, το εμπόριο, κ.λπ.;	,032
Νιώσατε ότι σε αυτήν τη διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνειά σας;	,000
Συμπεριφερθήκατε με βάση τις δικές σας αρχές και αξίες κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;	,001
Αυτή η διαπραγμάτευση σας έκανε να νιώσετε περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής;	,004
Νιώσατε ότι συμπεριφερθήκατε με τον πιο κατάλληλο τρόπο σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	,005
Ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές σας επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες;	,001
Νιώσατε ότι ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες σας;	,004
Θα χαρακτηρίζατε ως δίκαιη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;	,000
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την άνεση (ή την δυσκολία), με την οποία φτάσατε σε μια συμφωνία;	,014
Τι είδους εντύπωση σχημάτισατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	,000
Η διαπραγμάτευση σάς έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο	,001

διαπραγματευόμενο;

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο
διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης; ,011

Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία
με τον άλλο διαπραγματευόμενο; ,001

Είμαι ομιλητικός ,001

Έχω την τάση να βρίσκω ελαττώματα στους άλλους ,029

Κάνω τη δουλειά μου με σχολαστικότητα ,001

Είμαι συχνά μελαγχολικός ,006

Είμαι πρωτότυπος, εφευρίσκω νέες ιδέες ,001

Είμαι συγκρατημένος, δεν ανοίγομαι εύκολα ,049

Βοηθάω τους άλλους και δεν είμαι εγωιστής ,001

Κάποιες φορές συμπεριφέρομαι απερίσκεπτα ,005

Είμαι ήρεμος άνθρωπος, αντιμετωπίζω το άγχος με επιτυχία ,008

Δείχνω ενδιαφέρον για πολλά πράγματα ,000

Είμαι γεμάτος ενέργεια ,004

Αρπάζομαι (καυγαδίζω) με τους άλλους ,003

Είμαι αξιόπιστος στη δουλειά μου ,000

Μπορεί να γίνομαι αγχώδης κάποιες φορές ,006

Είμαι πανέξυπνος με βάθος σκέψης ,001

Μεταδίδω ενθουσιασμό στους γύρω μου ,001

Είμαι άνθρωπος που συγχωρεί ,001

Έχω την τάση να είμαι ανοργάνωτος ,001

Ανησυχώ με το παραμικρό ,003

Έχω ζωνρή φαντασία ,003

Είμαι ήσυχος άνθρωπος ,015

Γενικά εμπιστεύομαι τους ανθρώπους ,001

Είμαι φυγόπονος ,000

Δεν ταράζομαι εύκολα, παραμένω συναισθηματικά σταθερός ,007

Είμαι επινοητικός ,000

Είμαι διεκδικητικός ,001

Κάποιες φορές είμαι ψυχρός και απόμακρος ,003

Επιμένω ώσπου να ολοκληρωθεί το καθήκον μου ,000

Κάποιες φορές γίνομαι κυκλοθυμικός ,000

Εκτιμώ τις καλλιτεχνικές και αισθητικές εμπειρίες ,017

Μερικές φορές είμαι ντροπαλός, συγκρατημένος ,017

Υπολογίζω τους άλλους και είμαι ευγενικός σχεδόν με όλους ,000

Είμαι αποτελεσματικός στη δουλειά μου ,001

Παραμένω ήρεμος ακόμη και σε πιεστικές καταστάσεις ,001

Προτιμώ τη δουλειά ρουτίνας ,000

Είμαι εξωστρεφής και κοινωνικός	,002
Μερικές φορές συμπεριφέρομαι με αγένεια	,000
Κάνω σχέδια και τα υλοποιώ	,000
Εξάπτομαι εύκολα	,005
Μου αρέσει να σκέφτομαι και να δοκιμάζω ιδέες	,008
Έχω κάποια καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα	,030
Μου αρέσει να συνεργάζομαι με άλλους	,000
Αποσπάται εύκολα η προσοχή μου	,001
Έχω εκλεπτυσμένες προτιμήσεις για την τέχνη, τη μουσική, τη λογοτεχνία	,023

Πίνακας 8

Τιμές συντελεστή Pearson X^2 ανεξαρτησίας για την εξέταση της επιρροής των δημογραφικών στοιχείων στις απαντήσεις του SVI

	p-values συντελεστή Pearson X^2			
	Φύλο	Ηλικία	Εμπειρία στις διαπραγματεύσεις	Θέση ιεραρχία στην
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα από αυτήν την διαπραγμάτευση, δηλαδή κατά πόσο οι όροι της συμφωνίας ή η απουσία συμφωνίας είναι προς όφελός σας;	,759	,068	,671	,359
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου;	,439	,003	,379	,672
Νιώσατε ότι υστερήσατε ή ότι «χάσατε» σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	,727	,753	,450	,277
Νομίζετε πως οι όροι της συμφωνίας που πετύχατε, συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια, όπως π.χ. με το κοινό αίσθημα δικαιοσύνης, ή με ό,τι έχει εφαρμοστεί σε παρόμοιες περιπτώσεις, ή με τα συναλλακτικά ήθη στη βιομηχανία, το εμπόριο, κ.λπ;	,025	,398	,685	,532
Νιώσατε ότι σε αυτήν τη διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνειά σας;	,037	,417	,315	,498
Συμπεριφερθήκατε με βάση τις δικές σας αρχές και αξίες κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;	,226	,434	,012	,266
Αυτή η διαπραγμάτευση σας έκανε να νιώσετε περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής;	,220	,000	,170	,981
Νιώσατε ότι συμπεριφερθήκατε με τον πιο κατάλληλο τρόπο σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	,882	,006	,861	,815
Ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές σας επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες;	,770	,001	,168	,869
Νιώσατε ότι ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες σας;	,307	,129	,819	,279

Θα χαρακτηρίζατε ως δίκαιη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;	,154	,004	,345	,875
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την άνεση (ή την δυσκολία), με την οποία φτάσατε σε μια συμφωνία;	,589	,263	,992	,545
Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	,333	,115	,909	,367
Η διαπραγμάτευση σάς έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	,765	,646	,213	,236
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	,909	,455	,501	,200
Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;	,640	,004	,472	,431

Πίνακας 9

Μέτρηση της αντίληψης για το βαθμό ικανότητας ως διαπραγματευτή που απορρέει από τη διαπραγμάτευση

Αυτή η διαπραγμάτευση σας έκανε να νιώσετε περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής;

Ποσοστά							
1	2	3	4	5	6	7	8
1,8%	1,8%	5,3%	33,3%	14,0%	36,8%	7,0%	,0%

Σημείωση. Η κλίμακα εδώ είναι: 1= Πολύ λιγότερο ικανός, 2= Αρκετά λιγότερο ικανός, 3= Λιγότερο ικανός, 4= Ούτε το ένα ούτε το άλλο, 5= Λίγο πιο ικανός, 6= Πολύ πιο ικανός, 7= Πάρα πολύ πιο ικανός, 8= ΔΓ/ΔΑ

Πίνακας 10

Μέτρηση του βαθμού διατήρησης μόνο των θετικών μηνμών και επιτυχιών και της ψευδαισθητικής θετικής αντίληψης του εαυτού

	Ποσοστά							Πάρα πολύ	ΔΓ/ΔΑ
	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ			
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα από αυτήν την διαπραγμάτευση, δηλαδή κατά πόσο οι όροι της συμφωνίας ή η απουσία συμφωνίας είναι προς όφελός σας;	,0%	7,0%	,0%	8,8%	33,3%	35,1%	14,0%	1,8%	
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου;	1,8%	,0%	5,3%	5,3%	40,4%	40,4%	7,0%	,0%	
Νιώσατε ότι υστερήσατε ή ότι «χάσατε» σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	28,1%	29,8%	7,0%	15,8%	14,0%	3,5%	,0%	1,8%	
Νιώσατε ότι σε αυτήν τη διαπραγμάτευση πληρώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνειά σας;	68,4%	12,3%	10,5%	1,8%	3,5%	3,5%	,0%	,0%	
Θα χαρακτηρίζατε ως δίκαιη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;	3,5%	5,3%	,0%	8,8%	42,1%	29,8%	10,5%	,0%	
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την άνεση (ή την δυσκολία), με την οποία φτάσατε σε μια συμφωνία;	1,8%	1,8%	1,8%	12,3%	36,8%	26,3%	19,3%	,0%	

Πίνακας 11

Τιμές συντελεστή Spearman.

		Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Η διαπραγμάτευση σας έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα από αυτήν την διαπραγμάτευση, δηλαδή κατά πόσο οι όροι της συμφωνίας ή η απουσία συμφωνίας είναι προς όφελός σας;	Spearman's rho	,251	,045	,317	,197
	p-value	,059	,741	,016	,141
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου;	Spearman's rho	,353	,230	,376	,397
	p-value	,007	,085	,004	,002
Νιώσατε ότι υστερήσατε ή ότι «χάσατε» σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	Spearman's rho	-,066	-,110	-,142	-,164
	p-value	,626	,417	,293	,221

Νομίζετε πως οι όροι της συμφωνίας που πετύχατε, συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια;	Spearman's rho	,155	,318	,286	,178
	p-value	,248	,016	,031	,185

Πίνακας 12

Τιμές συντελεστή Spearman.

		Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Η διαπραγμάτευση σάς έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;
Νιώσατε ότι σε αυτήν τη διαπραγμάτευση πληγώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνειά σας;	Spearman's rho	-,238	-,208	-,240	-,174
	p-value	,075	,121	,072	,195
Συμπεριφερθήκατε με βάση τις δικές σας αρχές και αξίες κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;	Spearman's rho	,017	,252	,124	,149
	p-value	,903	,059	,360	,267
Αυτή η διαπραγμάτευση σας έκανε να νιώσετε περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής;	Spearman's rho	,346	,219	,345	,334
	p-value	,008	,102	,009	,011
Νιώσατε ότι συμπεριφερθήκατε με τον πιο κατάλληλο τρόπο σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	Spearman's rho	,144	,149	,212	,126
	p-value	,284	,269	,113	,349

Πίνακας 13

Τιμές συντελεστή Spearman.

			Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Η διαπραγμάτευση σας έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;
Ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές σας επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες;	Spearman's rho	,575		,431	,506	,322
	p-value	,000		,001	,000	,015
Νιώσατε ότι ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες σας;	Spearman's rho	,430		,533	,370	,465
	p-value	,001		,000	,005	,000
Θα χαρακτηρίζατε ως δίκαιη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;	Spearman's rho	,555		,518	,436	,386
	p-value	,000		,000	,001	,003
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την άνεση (ή την	Spearman's rho	,328		,382	,319	,357

δυσκολία), με την οποία φτάσατε σε μια συμφωνία;	p-value	,013	,003	,016	,006
---	---------	------	------	------	------

Πίνακας 14

P-values ελέγχου Kolmogorov-Smirnov για τις μεταβλητές των παραγόντων της προσωπικότητας.

Μεταβλητή	p-value
Εξωστρέφεια (Extraversion)	,787
Συμπόνια (Agreeableness)	,227
Ευσυνειδησία (Conscientiousness)	,163
Συναισθηματική ισορροπία (Neuroticism)	,722
Ανοικτή αντίληψη (Openness)	,193

Πίνακας 15

Τιμές συντελεστή *Spearman* για τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της προσωπικότητας και της πρώτης ομάδας ερωτήσεων.

		Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα από αυτήν την διαπραγμάτευση, δηλαδή κατά πόσο οι όροι της συμφωνίας ή η απουσία συμφωνίας είναι προς όφελός σας;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το δικό σας αποτέλεσμα σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του άλλου διαπραγματευόμενου;	Νιώσατε ότι υστερήσατε ή ότι «χάσατε» σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;	Νομίζετε πως οι όροι της συμφωνίας που πετύχατε, συμβαδίζουν με τις ισχύουσες αρχές της νομιμότητας ή με αντικειμενικά κριτήρια;
Εξωστρέφεια (Extraversion)	Spearman's rho	,348	,317	-,235	,048
	p-value	,008	,016	,079	,725
Συμπόνια (Agreeableness)	Spearman's rho	,060	,153	,210	-,013
	p-value	,655	,255	,117	,925
Ευσυνειδησία (Conscientiousness)	Spearman's rho	,365	,259	-,197	,115
	p-value	,005	,051	,141	,394
Συναισθηματική ισορροπία (Neuroticism)	Spearman's rho	-,154	-,236	,001	-,026
	p-value	,254	,077	,992	,849
Ανοικτή αντίληψη (Openness)	Spearman's rho	,378	,340	-,084	,249
	p-value	,004	,010	,533	,062

Πίνακας 16

Τιμές συντελεστή *Spearman* για τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της προσωπικότητας και της δεύτερης ομάδας ερωτήσεων.

		Νιώσατε ότι σε αυτήν τη διαπραγμάτευση πληρώθηκε η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνειά σας;	Συμπεριφερθήκατε με βάση τις δικές σας αρχές και αξίες κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης;	Αυτή η διαπραγμάτευση σας έκανε να νιώσετε περισσότερο ή λιγότερο ικανός διαπραγματευτής;	Νιώσατε ότι συμπεριφερθήκατε με τον πιο κατάλληλο τρόπο σε αυτήν τη διαπραγμάτευση;
Εξωστρέφεια (Extraversion)	Spearman's rho	-,204	,159	,248	,350
	p-value	,127	,238	,062	,008
Συμπόνια (Agreeableness)	Spearman's rho	-,140	,136	,091	,148
	p-value	,299	,314	,501	,271
Ευσυνειδησία (Conscientiousness)	Spearman's rho	-,381	,189	,347	,237
	p-value	,003	,160	,008	,075
Συναισθηματική ισορροπία (Neuroticism)	Spearman's rho	,204	-,152	-,155	-,049
	p-value	,128	,258	,250	,716
Ανοικτή αντίληψη (Openness)	Spearman's rho	-,190	,218	,271	,486
	p-value	,157	,103	,051	,000

Πίνακας 17

Τιμές συντελεστή *Spearman* για τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της προσωπικότητας και της τρίτης ομάδας ερωτήσεων.

		Ο άλλος διαπραγματευόμενος συνυπολόγισε τις δικές σας επιθυμίες, απόψεις ή ανάγκες;	Νιώσατε ότι ο άλλος διαπραγματευόμενος άκουσε με προσοχή τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες σας;	Θα χαρακτηρίζατε ως δίκαιη τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την άνεση (ή την δυσκολία), με την οποία φτάσατε σε μια συμφωνία;
Εξωστρέφεια (Extraversion)	Spearman's rho	,213	,128	,292	,078
	p-value	,112	,343	,027	,562
Συμπόνια (Agreeableness)	Spearman's rho	,278	,009	,163	,039
	p-value	,036	,945	,225	,775
Ευσυνειδησία (Conscientiousness)	Spearman's rho	,367	,139	,326	,179
	p-value	,005	,309	,013	,182
Συναισθηματική ισορροπία (Neuroticism)	Spearman's rho	-,077	-,166	-,365	-,154
	p-value	,568	,216	,005	,253
Ανοικτή αντίληψη (Openness)	Spearman's rho	,291	,100	,360	,238
	p-value	,028	,458	,006	,075

Πίνακας 18

Τιμές συντελεστή *Spearman* για τη σχέση μεταξύ των παραγόντων της προσωπικότητας και της τέταρτης ομάδας ερωτήσεων.

		Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Η διαπραγμάτευση σάς έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;
Εξωστρέφεια (Extraversion)	Spearman's rho	,378	,309	,396	,172
	p-value	,004	,019	,002	,201
Συμπόνια (Agreeableness)	Spearman's rho	,315	,270	,257	,274
	p-value	,017	,042	,054	,039
Ευσυνειδησία (Conscientiousness)	Spearman's rho	,430	,301	,484	,294
	p-value	,001	,023	,000	,027
Συναισθηματική ισορροπία (Neuroticism)	Spearman's rho	-,230	-,369	-,168	-,325
	p-value	,085	,005	,210	,014
Ανοικτή αντίληψη (Openness)	Spearman's rho	,331	,359	,445	,182
	p-value	,012	,006	,001	,176

Πίνακας 19

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ

ΨΥΧΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εξαιρετικά σημαντική. Σκοπός είναι να αναδειχθεί η σημασία που έχουν τα υποκειμενικά αποτελέσματα που προκύπτουν από μια διαπραγμάτευση και έχουν ενδιαφέρουσα επίδραση, επιπροσθέτως με τα αντικειμενικά αποτελέσματα. Η ικανοποίηση του διαπραγματευτή συνολικά από τα ουσιαστικά αποτελέσματα, τη διαδικασία, τον εαυτό του και τη σχέση που εδραιώνει με την άλλη διαπραγματευόμενη πλευρά είναι συχνά η μόνη ανατροφοδότηση που έχει για την αξιολόγηση αυτής της διαπραγμάτευσης, ενώ η ίδια η ικανοποίηση μπορεί να προσφέρει βάσιμες ενδείξεις για την πρόθεση μιας νέας μελλοντικής συνεργασίας με την άλλη πλευρά. Η προσωπικότητα του διαπραγματευτή αποτελεί κλειδί στη διαμόρφωση της ικανοποίησης αυτής και στην παρούσα έρευνα εξετάζεται η συμβολή της.

Παρακαλώ τσεκάρετε την επιλογή σας στις παρακάτω ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τη συμβολή σας στην πραγματοποίηση της έρευνας

1. Είναι η διαπραγμάτευση με πελάτες, προμηθευτές, ομόλογους άλλων εταιρειών, κλπ, αναγκαίο συστατικό της εργασίας σας;

☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

2. Ποιο είναι το φύλο σας;

☐ ΑΝΤΡΑΣ ☐ ΓΥΝΑΙΚΑ

3. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

☐ 25-30 ετών ☐ 30-40 ετών ☐ 40-50 ετών ☐ 50+ ετών

4. Σε τι είδους εταιρεία εργάζεστε;

☐ Ατομική Επιχείρηση	☐ ΕΠΕ	☐ ΚοινΣΕπ
☐ ΟΕ	☐ ΑΕ	☐ ΙΚΕ
☐ ΕΕ	☐ Συνεταιριστική	

5. Σε ποιον κλάδο ανήκει η εταιρεία, όπου εργάζεστε;

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Βιομηχανία/Κατασκευές | ☐ Ενέργεια | ☐ Καταστήματα |
| ☐ Υγεία | ☐ Αυτοκίνητο | ☐ Real Estate |
| ☐ Λιανικό Εμπόριο | ☐ ΜΜΕ/Εκδόσεις | ☐ Ένδυση/Υπόδυση |
| ☐ Ναυτιλιακές | ☐ Όμιλοι Εταιρειών | ☐ Τουρισμός |
| ☐ Μεταφορές | ☐ Τηλεπικοινωνίες | ☐ Πληροφορική |

Άλλο (αναφέρατε ποιο):

6. Ποια θέση έχετε στην ιεραρχία της εταιρείας;

- | | | |
|---|--|---------------------------------------|
| ☐ Ελεύθερος
Επαγγελματίας | ☐ Υπάλληλος | ☐ Προϊστάμενος |
| ☐ Γενικός Διευθυντής | ☐ Ειδικός Επιστήμονας | |

Παρακαλώ, θυμηθείτε μια σημαντική διαπραγμάτευση που κάνατε τον τελευταίο χρόνο και κυκλώστε ή σημειώστε την απάντηση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται στη δική σας εκτίμηση. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Η έρευνα πραγματοποιείται για ακαδημαϊκούς σκοπούς και με πρόθεση να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα στους ανθρώπους που διαπραγματεύονται στα πλαίσια της δουλειάς τους. Χρησιμοποιήστε την αξιολογική κλίμακα που συνοδεύει κάθε πρόταση (η επιλογή ΔΓ/ΔΑ σημαίνει Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ):

7. Όταν κάνατε τη διαπραγμάτευση, στην οποία αναφέρεσθε, πόση εμπειρία είχατε στις διαπραγματεύσεις;

- | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| ☐ 0-1 έτος | ☐ 1-3 έτη | ☐ 3-6 έτη | ☐ 6-10 έτη | ☐ 10+ έτη |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|

		Αρνητικότατη	Αρνητική	Λίγο αρνητική	Ουδέτερη	Λίγο θετική	Πολύ θετική	Θετικότατη	ΔΓ/ΔΑ
20	Τι είδους εντύπωση σχηματίσατε γενικά για τον άλλο διαπραγματευόμενο;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΔΓ/ΔΑ
21	Η διαπραγμάτευση σάς έκανε να εμπιστευθείτε τον άλλο διαπραγματευόμενο;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη σχέση που προέκυψε με τον άλλο διαπραγματευόμενο ως αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Αυτή η διαπραγμάτευση έβαλε τις βάσεις για μια μελλοντική συνεργασία με τον άλλο διαπραγματευόμενο;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Η παρακάτω λίστα περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που ίσως ταιριάζουν στην προσωπικότητά σας, ίσως όχι. Παρακαλώ σημειώστε πόσο συμφωνείτε με την κατάσταση που περιγράφουν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που βρίσκεται δίπλα σε κάθε χαρακτηριστικό. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές, οπότε επιλέξτε αυτό που σας εκπροσωπεί πραγματικά αυτή τη στιγμή, όχι αυτό που θα ευχόσασταν να ισχύει. Η αξιοπιστία της έρευνας εξαρτάται από την ειλικρίνειά σας, όπως και η ωφέλεια που μπορείτε να αποκομίσετε κι εσείς οι ίδιοι από αυτήν:

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
24	Είμαι ομιλητικός	☐	☐	☐	☐	☐
25	Έχω την τάση να βρίσκω ελαττώματα στους άλλους	☐	☐	☐	☐	☐
26	Κάνω τη δουλειά μου με σχολαστικότητα	☐	☐	☐	☐	☐
27	Είμαι συχνά μελαγχολικός	☐	☐	☐	☐	☐
28	Είμαι πρωτότυπος, εφευρίσκω νέες ιδέες	☐	☐	☐	☐	☐
29	Είμαι συγκρατημένος, δεν ανοίγομαι εύκολα	☐	☐	☐	☐	☐
30	Βοηθάω τους άλλους και δεν είμαι εγωιστής	☐	☐	☐	☐	☐
31	Κάποιες φορές συμπεριφέρομαι απερίσκεπτα	☐	☐	☐	☐	☐
32	Είμαι ήρεμος άνθρωπος, αντιμετωπίζω το άγχος με επιτυχία	☐	☐	☐	☐	☐
33	Δείχνω ενδιαφέρον για πολλά πράγματα	☐	☐	☐	☐	☐
34	Είμαι γεμάτος ενέργεια	☐	☐	☐	☐	☐
35	Αρπάζομαι (καυγαδίζω) με τους άλλους	☐	☐	☐	☐	☐
36	Είμαι αξιόπιστος στη δουλειά μου	☐	☐	☐	☐	☐
37	Μπορεί να γίνομαι αγχώδης κάποιες φορές	☐	☐	☐	☐	☐
38	Είμαι πανέξυπνος με βάθος σκέψης	☐	☐	☐	☐	☐

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
39	Μεταδίδω ενθουσιασμό στους γύρω μου	☐	☐	☐	☐	☐
40	Είμαι άνθρωπος που συγχωρεί	☐	☐	☐	☐	☐
41	Έχω την τάση να είμαι ανοργάνωτος	☐	☐	☐	☐	☐
42	Ανησυχώ με το παραμικρό	☐	☐	☐	☐	☐
43	Έχω ζωννή φαντασία	☐	☐	☐	☐	☐
44	Είμαι ήσυχος άνθρωπος	☐	☐	☐	☐	☐
45	Γενικά εμπιστεύομαι τους ανθρώπους	☐	☐	☐	☐	☐
46	Είμαι φυγόπονος	☐	☐	☐	☐	☐
47	Δεν ταραζομαι εύκολα, παραμένω συναισθηματικά σταθερός	☐	☐	☐	☐	☐
48	Είμαι επινοητικός	☐	☐	☐	☐	☐
49	Είμαι διεκδικητικός	☐	☐	☐	☐	☐
50	Κάποιες φορές είμαι ψυχρός και απόμακρος	☐	☐	☐	☐	☐
51	Επιμένω ώσπου να ολοκληρωθεί το καθήκον μου	☐	☐	☐	☐	☐
52	Κάποιες φορές γίνομαι κυκλοθυμικός	☐	☐	☐	☐	☐
53	Εκτιμώ τις καλλιτεχνικές και αισθητικές εμπειρίες	☐	☐	☐	☐	☐

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
54	Μερικές φορές είμαι ντροπαλός, συγκρατημένος	☐	☐	☐	☐	☐
55	Υπολογίζω τους άλλους και είμαι ευγενικός σχεδόν με όλους	☐	☐	☐	☐	☐
56	Είμαι αποτελεσματικός στη δουλειά μου	☐	☐	☐	☐	☐
57	Παραμένω ήρεμος ακόμη και σε πιεστικές καταστάσεις	☐	☐	☐	☐	☐
58	Προτιμώ τη δουλειά ρουτίνας	☐	☐	☐	☐	☐
59	Είμαι εξωστρεφής και κοινωνικός	☐	☐	☐	☐	☐
60	Μερικές φορές συμπεριφέρομαι με αγένεια	☐	☐	☐	☐	☐
61	Κάνω σχέδια και τα υλοποιώ	☐	☐	☐	☐	☐
62	Εξάπτομαι εύκολα	☐	☐	☐	☐	☐
63	Μου αρέσει να σκέφτομαι και να δοκιμάζω ιδέες	☐	☐	☐	☐	☐
64	Έχω κάποια καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα	☐	☐	☐	☐	☐
65	Μου αρέσει να συνεργάζομαι με άλλους	☐	☐	☐	☐	☐
66	Αποσπάται εύκολα η προσοχή μου	☐	☐	☐	☐	☐
67	Έχω εκλεπτισμένες προτιμήσεις για την τέχνη, τη μουσική, τη λογοτεχνία	☐	☐	☐	☐	☐