



MBA



**Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

Personality on negotiation initiation: The moderating role of time-pressure and BATNA

Φοιτητής: Κωνσταντίνος Κίσσας

Επιβλέπων: Ηλίας Καπουτσής, Επίκουρος Καθηγητής

Διευθυντής Σπουδών: Γεώργιος Κουρέτας, Καθηγητής

Αθήνα, 2021



ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Διατμηματικού ΜΠΣ Μερικής Φοίτησης των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA (Master in Business Administration) έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».



Abstract

In the current study, we examined how various personality traits influence one's propensity to initiate a negotiation and the initial offer in the context of a salary offer, with a sample of 240 participants from the United Kingdom. We used time pressure and BATNA to manipulate the sense of bargaining power of the participant in each scenario, in our attempt to examine how high or low bargaining power situations, acting as a moderator, alter the propensity to initiate negotiations with the given personality traits. Firstly, we proved that men are three times more likely than women to engage a counterpart. Also, we found that people with high self-efficacy, high risk propensity, internal locus of control and high psychological entitlement are more likely to initiate negotiations, no matter their perceptions of bargaining power. Moreover, we found that bargaining power, in the form of BATNAs, can influence externals to engage in negotiations and suboptimize their request, thus positively moderating this relationship. Likewise, low entitled people were found to optimize their requests and demand more in negotiations due to high levels of bargaining power, as this was measured with high levels of BATNAs. High time pressure, or bargaining power, was found to have a minimal effect on the propensity to initiate for traits such as locus of control and self-efficacy. Lastly, we proved that high entitled people, in both scenarios, were equally likely to demand more in a negotiation through their initial offers.

Keywords: Initiation Behavior, Negotiations, Risk Propensity, Locus of Control, Self-efficacy, Bargaining power, Time pressure, BATNAs



Σύνοψη

Στην παρούσα μελέτη, εξετάσαμε πως διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την τάση του ατόμου για εκκίνηση διαπραγματεύσεων και της αρχικής προσφοράς σε ένα υποθετικό σενάριο διαπραγμάτευσης μισθολογικών αποδοχών, λαμβάνοντας δείγμα 240 ατόμων από το Ηνωμένο Βασίλειο. Χρησιμοποιήσαμε τη πίεση χρόνου και την ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών για την χειραγώγησης της διαπραγματευτικής δύναμης του ατόμου σε κάθε σενάριο, στη προσπάθεια μας να εξετάσουμε πως καταστάσεις υψηλής και χαμηλής διαπραγματευτικής δύναμης, δρώντας ως ρυθμιστές, τροποποιούν τη πρόθεση των ατόμων για εκκίνηση διαπραγμάτευσης με δεδομένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Αρχικά, αποδείξαμε ότι οι άντρες είναι τρεις φορές πιο πιθανό να εκκινήσουν και να εμπλακούν με έναν ομόλογο τους σε σύγκριση με τις γυναίκες. Επίσης, διαπιστώσαμε πως άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, υψηλή τάση κινδύνου, εσωτερικό κέντρο ελέγχου και υψηλή αίσθηση δικαιώματος, είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση, ανεξαρτήτως της αντίληψης τους για την διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, βρήκαμε πως η διαπραγματευτική δύναμη, με τη μορφή καλύτερη εναλλακτικών, επηρέασε τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου να εμπλακούν και να υποβάλουν υπο-βέλτιστα αιτήματα σε μια διαπραγμάτευση, ρυθμίζοντας θετικά τη σχέση. Ομοίως, άτομα με χαμηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος βρέθηκαν να βελτιστοποιούν τα αιτήματα τους λόγω της ύπαρξης υψηλής αίσθησης διαπραγματευτικής δύναμης, μέσω της ύπαρξης καλύτερων εναλλακτικών. Η υψηλή πίεση χρόνου, ή διαπραγματευτική δύναμη, βρέθηκε να έχει μηδαμινή επίδραση στην εκκίνηση εξαιτίας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως το κέντρο ελέγχου και η αυτό-αποτελεσματικότητα. Τέλος, βρήκαμε πως άτομα με υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος, ήταν εξίσου πιθανό, και στα δύο σενάρια της έρευνας μας, να προχωρήσουνε σε υψηλότερες πρώτες προσφορές, απαιτώντας περισσότερα.

Λέξεις Κλειδιά: Συμπεριφορά εκκίνησης, Διαπραγματεύσεις, Τάση κινδύνου, Κέντρο ελέγχου, Αυτό-αποτελεσματικότητα, Διαπραγματευτική Δύναμη, Πίεση Χρόνου, BATNAs



Περιεχόμενα

Abstract	3
Σύνοψη	4
Εισαγωγή	7
Διαπραγματεύσεις	10
Η εκκίνηση διαπραγματεύσεων	11
Οι τρείς διαστάσεις της εκκίνησης διαπραγματεύσεων.....	12
Παράγοντες που επηρεάζουν την εκκίνηση	13
Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	17
Η έννοια του κέντρου ελέγχου	18
Το κέντρο ελέγχου ως συστατικό της βασικής αυτό-αξιολόγησης	19
Διακρίσεις του κέντρου ελέγχου	20
Η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας.....	21
Διαστάσεις της αυτό-αποτελεσματικότητας	23
Πηγές της αυτό-αποτελεσματικότητας.....	24
Η έννοια του δικαιώματος	25
Η αίσθηση δικαιώματος και ο ναρκισσισμός	26
Η έννοια του ψυχολογικού δικαιώματος.....	27
Η τάση για κίνδυνο και η έννοια του κινδύνου	29
Συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου	31
Η τάση για κίνδυνο.....	33
Καθοριστικοί Παράγοντες της τάσης για κίνδυνο	34
Η έννοια της δύναμης	35
Οι 4 οπτικές της δύναμης.....	37
Η δύναμη στις διαπραγματεύσεις	38
Περιστασιακοί παράγοντες ως πηγή διαπραγματευτικής δύναμης	39
Η ύπαρξη καλύτερης εναλλακτικής (BATNA).....	39
Η πίεση του χρόνου	40
Μοντέλο και Υποθέσεις	42
Μεθοδολογία.....	43
Μεθοδολογική προσέγγιση	43
Δείγμα και συλλογή δείγματος.....	43
Μετρήσεις	44
Αποτελέσματα.....	47
Έλεγχος υποθέσεων.....	47
Συζήτηση	53
Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	55
Βιβλιογραφία	57
Παράρτημα I	66
Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	66



*“Like it or not,
you are a negotiator”*

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.



Εισαγωγή

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδραστική διαδικασία που είναι σημαντική για όλες τις πτυχές της οργανωτικής επιτυχίας, μια διαδικασία που ξεκινά με την επικοινωνία των επιθυμιών ή των αναγκών του ατόμου. Για πολλά άτομα, η προσέγγιση κάποιου άλλου ατόμου ή το να ζητήσουν για εκείνο που πραγματικά θέλουν (δηλαδή η εκκίνηση μιας διαπραγμάτευσης) είναι ένα δύσκολο έργο, που γίνεται πιο δύσκολο σε διεθνές πλαίσιο. Ωστόσο, λόγω της ολοκλήρωσης των παγκόσμιων αγορών, αυτό είναι ακριβώς το είδος του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν πολλοί εκπρόσωποι οργανισμών με αυξανόμενη κανονικότητα. Με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι ρόλοι της οικοδόμησης σχέσεων και της δημόσιας ταυτότητας για άτομα σε πολλούς μη δυτικούς πολιτισμούς έχουν αυξήσει τη συνείδηση των επαγγελματιών και των μελετητών σχετικά με τη σημασία των πρώτων σταδίων της διαπραγμάτευσης (Brett 2007; Miles 2010).

Ενώ συχνά σκεφτόμαστε τη διαπραγμάτευση με όρους σπάνιων, υψηλών συμμετοχών, επίσημων διαπραγματεύσεων (για παράδειγμα, αγορά σπιτιού ή διαπραγμάτευση μισθού), ο τομέας των διαπραγματεύσεων είναι πολύ πιο ευρύς. Συχνά διαπραγματεύμαστε με συναδέλφους για τον καταμερισμό των καθηκόντων ή διαπραγματεύμαστε με τα μέλη της οικογένειας για τον καταμερισμό της εργασίας στο σπίτι. Οι διευθυντές διαπραγματεύονται με υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, μετόχους και μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Οι ακαδημαϊκοί διαπραγματεύονται για τη συγγραφή μελετών, οι καλλιτέχνες με τους εμπόρους και οι γονείς με τα παιδιά τους. Όπως υποστηρίζουν οι Fisher, Ury & Patton (2011), «είτε το θέλεις, είτε όχι, είσαι διαπραγματευτής».

Ενώ οι περισσότερες μελέτες στη βιβλιογραφία των διαπραγματεύσεων έχουν επικεντρωθεί στο τι συμβαίνει στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης, λίγα είναι γνωστά για τους παράγοντες που οδηγούν τα άτομα στο να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση. Πολύ συχνά, ωστόσο, τα άτομα αποτυγχάνουν να επωφεληθούν από μια διαπραγματευτική ευκαιρία λόγω έλλειψης επίγνωσης ή κινήτρων (Bear, 2011; Kong, Tuncel & McLean Parks, 2011; Miles, 2010). Η αποτυχία να ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση μπορεί να αποδειχθεί δαπανηρή για όλα τα μέρη, καθώς όταν χρόνια οργανωτικά προβλήματα με γνωστές λύσεις παραμένουν άλυτα, οι ευκαιρίες λόγω έλλειψης μιας πρότασης χαραμίζονται και ταλαντούχοι υπάλληλοι αποχωρούν χωρίς καμία προειδοποίηση.

Προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις διαπραγματεύσεις υποδεικνύουν ότι προσωπικοί και καταστατικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Οι προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητας (π.χ. προσανατολισμός στο στόχο, τάση για κίνδυνο) που επηρεάζουν τη διαχείριση και τη διαπραγμάτευση των συγκρούσεων (Babcock et al. 2006; Bandura 2001; Connor-Smith και Flachsbart 2007; Huppertz 2003), καθώς και τα πρότυπα και τα έθιμα που γενικά συνδέονται με τους πολιτισμούς της χώρας (Fu et al. 2004; Oetzel et al. 2008; Van Emmerik et al. 2010). Επιπλέον, παράγοντες κατάστασης (π.χ. χρονικοί περιορισμοί, σημασία, βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις) μπορούν επίσης να επηρεάσουν τα στάδια και τις τακτικές διαπραγμάτευσης (Patton and Balakrishnan 2010; Ross 1988; Sharma et al. 2010; Stuhlmacher and Champagne 2000) και, θεωρητικά, τη διαδικασία εκκίνησης.

Ένα από τα επαναλαμβανόμενα θέματα στην έρευνα διαπραγμάτευσης έχει επικεντρωθεί στην προγνωστική δύναμη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη διαδικασία



διαπραγμάτευσης. Αρκετοί ερευνητές έχουν θεωρήσει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να βοηθήσουν να εξηγηθεί γιατί οι διαπραγματευτές συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια μιας διαπραγματευτικής συνάντησης (Barry & Friedman, 1998). Το σκεπτικό για τους λόγους που μπορεί να συμβαίνει αυτό συνοψίζεται καλύτερα από τους Rubin & Brown (1975), οι οποίοι διαπιστώνουν πως καθώς οι διαπραγματευτές συνάπτουν σχέσεις μεταξύ τους, φέρνουν μαζί τους διακυμάνσεις/διαφορές στην προηγούμενη εμπειρία τους, το υπόβαθρο και τις προοπτικές που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα με την οποία αλληλοεπιδρούν.

Το κέντρο ελέγχου είναι μια πτυχή της προσωπικότητας που, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας του, η έρευνα της έχει πολλαπλασιαστεί στον τομέα της ψυχικής υγείας καθώς και σε άλλους τομείς (Lefcourt, 1982; Rotter, 1990). Το κέντρο ελέγχου αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο τα άτομα αποδίδουν τα γεγονότα στη ζωή τους σε ενέργειες ή δυνάμεις που δεν μπορούν να ελέγχουν (Bello, 2001). Υπάρχει, συνεπώς, ο διαχωρισμός μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού κέντρου ελέγχου. Τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου, αντιλαμβάνονται συχνά μια άμεσα συνδεδεμένη σχέση μεταξύ των ενεργειών τους και των συνεπειών τους, πιστεύονταν ότι είναι κύριοι της μοίρας τους και παρουσιάζονται πιο αποφασιστικοί στην προσπάθεια ελέγχου του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αντιθέτως, τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου πιστεύουν ότι δεν έχουν άμεσο έλεγχο της μοίρας τους και τείνουν να αποδίδουν προσωπικά αποτελέσματα, θετικά ή αρνητικά, σε εξωτερικούς παράγοντες ή την τύχη.

Παρόμοιο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας με αυτό του εσωτερικού κέντρου ελέγχου είναι και η αυτό-αποτελεσματικότητα. Η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η υποκείμενη αξιολόγηση της ικανότητας του ατόμου να εκτελεί βασικά καθήκοντα που εμπλέκονται σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων. Η έννοια αυτή συχνά συγχέεται με τη πεποίθηση του ατόμου ότι η απόδοση μιας συμπεριφοράς παρέχει έλεγχο στην επίτευξη ενός αποτελέσματος. Παρόλα αυτά, η αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση που έχει το άτομο ότι είναι ικανό να εκτελέσει την ζητούμενη συμπεριφορά η οποία με τη σειρά της, θεωρεί το άτομο, μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποία θα μελετήσουμε στη παρούσα έρευνα, είναι το ψυχολογικό δικαίωμα. Το δικαίωμα έχει οριστεί ως η τάση του ατόμου να αποδίδει στον εαυτό του. Ορισμένα δικαιώματα (Bishop U Lane, 2002). Η έννοια του δικαιώματος συχνά συναντάται στη θεωρία του ναρκισσισμού. Σε σύγκριση με τη συνηθισμένη έννοια του δικαιώματος, το ναρκισσιστικό δικαίωμα εμφανίζεται όταν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις που σχετίζονται με την εκάστοτε αξίωση βασίζονται σε μη ρεαλιστικές εκτιμήσεις, υπερβαίνουν το οφειλόμενο και μπορεί να μην ικανοποιηθούν ποτέ. Το ψυχολογικό δικαίωμα αναφέρεται σε μια σχετικά σταθερή πεποίθηση ότι κάποιος πρέπει να λαμβάνει την επιθυμητή αντιμετώπιση με ελάχιστη προσοχή στην πραγματική του αξία, καθώς τέτοιες πεποιθήσεις βασίζονται κυρίως σε μη ισορροπημένες εκτιμήσεις αμοιβαιότητας. Η σημασιολογία του είναι άρρητα συνδεδεμένη με τις διαπραγματεύσεις και τους παράγοντες που ωθούν το άτομο στην εκκίνηση μιας διαπραγμάτευσης, καθώς όσο μεγαλύτερη η αίσθηση του δικαιώματος, τόσο πιθανότερο είναι το άτομο να διεκδικήσει εκείνα τα οποία θεωρεί ότι αξίζει να έχει, ρεαλιστικώς ή μη.

Τέλος, μια πτυχή της προσωπικότητας που έχει κατά κόρον συνδεθεί με την διαδικασία εκκίνησης μιας διαπραγμάτευσης είναι η τάση του ατόμου για κίνδυνο. Η τάση για κίνδυνο περιγράφει τη τάση του ατόμου να αναλαμβάνει ή να αποφεύγει τον κίνδυνο σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων. Αρκετοί ερευνητές έχουν αμφισβητήσει το γεγονός πως η τάση για κίνδυνο



του ατόμου παραμένει σταθερή και αμετάβλητη σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας του και της ζωής του, επισημαίνοντας πως εκείνη επηρεάζεται κάθε φορά από το πλαίσιο της απόφασης και τροποποιείται με βάση τη προηγούμενη εμπειρία. Η τάση για κίνδυνο επηρεάζεται σημαντικά, συνεπώς, από τις προτιμήσεις του ατόμου ως προς την ανάληψη κινδύνου αλλά και από τα αποτελέσματα προηγούμενων ριψοκίνδυνων συμπεριφορών. Η απόφαση του ατόμου για την εκκίνηση μιας διαπραγμάτευσης αλλά και για το μετέπειτα διαπραγματευτικό του τρόπο είναι άμεσα συνδεδεμένα με αυτό το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο με τη σειρά του είναι επηρεάζει ή πιο συχνά επηρεάζεται από την περιστασιακή ή και πιο μόνιμη αίσθηση δύναμης.

Η δύναμη συχνά ορίζεται ως η ικανότητα άσκησης επιρροής σε άλλους και προέρχεται κυρίως από τον έλεγχο πολύτιμων πόρων και την ικανότητα διαχείρισης ανταμοιβών και τιμωριών (Keltner et al., 2003). Στις διαπραγματεύσεις, η έννοια της δύναμης βασίζεται συνήθως στην θεωρία της εξάρτησης. Όσο μεγαλύτερη εξάρτηση έχει το άτομο από τον συν-διαπραγματευτή του, τόσο λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη κατέχει απέναντι του. Η αίσθηση της διαπραγματευτικής δύναμης επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου όσο και από περιστασιακούς παράγοντες που μπορεί να ισχύσουν στο πλαίσιο μιας διαπραγμάτευσης, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών για έναν από τους διαπραγματευτές.

Η διαπραγμάτευση είναι ένας μηχανισμός επίλυσης συγκρούσεων στον οποίο τουλάχιστον δύο μέρη αποφασίζουν μνα δράσουν για να μειώσουν τις αποκλίσεις των αντιληπτών στόχων τους. Ωστόσο, η πλειονότητα των διαπραγματευτικών ερευνών θεωρεί την απόφαση για συμμετοχή στη διαπραγμάτευση ως σιωπηρή και δίνει έμφαση στο τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης και στα αποτελέσματα της (Reif & Brodbeck, 2014). Στη παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε πως πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου, όπως αυτές που αναφέραμε προηγουμένως, την πιθανότητα εκκίνησης μιας διαπραγμάτευσης αλλά και του ζητούμενου της πρώτης προσφοράς. Επιπλέον, θα εξετάσουμε πως η αντιληπτή διαπραγματευτική δύναμη η οποία αντικατοπτρίζεται μέσω περιστασιακών παραγόντων, όπως η πίεση χρόνου ή η ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών καθώς επιδρά στη τελική απόφαση του ατόμου για την εκκίνηση της διαπραγμάτευσης, με δεδομένα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητα του.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης, εξετάζουμε την βιβλιογραφία σχετικά με τις υποθέσεις μας καθώς και τις μεταβλητές που θα χρησιμοποιήσουμε στην έρευνα μας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε και οι μετρήσεις που υιοθετήθηκαν για την ανάδειξη των αποτελεσμάτων που θα μας βοηθήσουν στην αξιολόγηση των αρχικών μας υποθέσεων. Τέλος, συζητάμε σχετικά με τα ευρήματα μας και πως αυτά συσχετίζονται με τα ευρήματα στη βιβλιογραφία καθώς και για τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και μελλοντικές δυνατότητες για έρευνα.



Διαπραγματεύσεις

Η διαπραγμάτευση θεωρείται γενικά μία από τις βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιτυχία (Greenhalgh 2001; Mintzberg, 1973). Άτομα σε όλους τους τύπους οργανώσεων και σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα διαπραγματεύονται σε καθημερινή βάση: απαιτήσεις προσωπικού, προϋπολογισμοί, προθεσμίες έργων και ούτω καθεξής. Δεδομένης της σημασίας της ικανότητας αυτής, πολλές από τις διαπραγματευτικές ικανότητες των αποτελεσματικών ανθρώπων χρησιμοποιούνται τόσο σε προσωπικές όσο και σε επαγγελματικές διαπραγματεύσεις (Lewicki, Barry & Saunders, 2007).

Η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη για τους διευθυντές (managers) σε έναν κόσμο όπου οι οργανωτικές προκλήσεις γίνονται πιο συχνές και πιο πολύπλοκες (Neale and Bazerman 1992). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαπραγματεύτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα σχετικά αποτελέσματά τους παρά για τα απόλυτα αποτελέσματά τους (Blount και Bazerman 1996) και ότι είναι υπερβολικά σίγουροι (Bazerman et al. 2000) και εγωκεντρικοί (Thompson and Loewenstein 1992). Αυτό οδήγησε στην άποψη ότι η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία ανταγωνισμού (Tsay και Bazerman 2009), παρόλο που μια στρατηγική που συνδυάζει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τη συνεργασία προσφέρει ξεχωριστά πλεονεκτήματα (Barnes 1981, Putnam 1990). Το άτομο μπορεί να εισέλθει σε μια διαπραγματευτική διαδικασία με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα έπειτα από πρόσκληση, με την ανάγκη να διαπραγματεύει εξαιτίας της φύσης της εργασίας του, με τη συμμετοχή σε ένα ψυχολογικό πείραμα ή με προληπτική και σκόπιμη εκκίνηση διαπραγμάτευσης.

Ο Thompson (2009) ορίζει τη διαπραγμάτευση ως μια διαπροσωπική διαδικασία λήψης αποφάσεων που καθίσταται απαραίτητη κάθε φορά που κάποιος δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους του μεμονωμένα. Ο Volkema (1999) ορίζει τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία επικοινωνίας του τι θέλει και χρειάζεται το άτομο με την ελπίδα να επηρεάσει μελλοντικές συμπεριφορές και αποτελέσματα. Οι Nadler et al. (2003) καθώς και οι Ericsson, Prietula & Cokely (2007) θεωρούν ότι δεδομένου ότι η διαπραγμάτευση είναι μια ικανότητα, μπορεί να αποκτηθεί μέσω προσωπικής εμπειρίας ή πρακτικής. Τα άτομα μπορούν επίσης να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση να ζητούν αυτό που θέλουν μέσω εμπειρικής συμπεριφοράς (δηλαδή, παρατηρώντας τη συμπεριφορά άλλων ικανών διαπραγματευτών).

Η διαπραγμάτευση έχει περιγραφεί ως μια συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών για την επίλυση αντικρουόμενων προτιμήσεων (Carnevale & Pruitt, 1992). Κατά τη διάρκεια όλων αυτών των συζητήσεων, τα άτομα αντιμετωπίζουν μια ποικιλία αποφάσεων σχετικά με το πότε και πως να ανταλλάξουν πληροφορίες (γεγονότα, συναισθήματα, θέσεις, προσφορές, εναλλακτικές λύσεις κλπ) (Olekalns, Brett & Weingart, 2003; Thompson, 2009). Πράγματι, η ίδια η πράξη διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει μια διαδικασία απόφασης, καθώς ένα ή περισσότερα άτομα πρέπει να αναγνωρίσουν την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν ανεκπλήρωτους στόχους μέσω της συμμετοχής και εμπλοκής τρίτων σε συζητήσεις. Όπως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία έχει μελετηθεί ως διαδικασία πολλαπλών σταδίων (Curhan & Pentland, 2007; Olekalns et al., 2003), οι φάσεις της διαδικασίας εκκίνησης μπορούν να επίσης να διατυπωθούν και να μελετηθούν.

Ο Rubin (1989) και ο Zartman (2000) υποστηρίζουν ότι η διαπίστωση πότε μια κατάσταση ή μια σύγκρουση είναι «ώριμη» για διαπραγμάτευση βοηθά στην προετοιμασία της διαδικασίας διαπραγμάτευσης πιο κατάλληλα και στην έναρξη διαπραγματεύσεων την κατάλληλη στιγμή.



Οι Bloomfield, Nupen και Harris (1998) χρησιμοποιούν παρόμοια ορολογία δηλώνοντας ότι οι «ώριμες» στιγμές/ευκαιρίες πρέπει να αναγνωρίζονται, να αρπάζονται και να χρησιμοποιούνται. Το ερώτημα που θα εξετάσουμε είναι οι παράγοντες που ωθούν το άτομο να αποφασίσει να ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση ή να απέχει από την εκδήλωση της ανάλογης συμπεριφοράς.

Η εκκίνηση διαπραγματεύσεων

Οι περισσότερες έρευνες έχουν εξετάσει τις διαπραγματεύσεις υπό την σκοπιά των αποτελεσμάτων καθώς και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να εξετάσουμε ποιοι παράγοντες οδηγούν στην εκκίνηση μιας διαπραγμάτευσης, καθώς και τι τους επηρεάζει. Σύμφωνα με τον Wheeler (2004), τα αρχικά στάδια μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας, τα οποία περιλαμβάνουν την διερεύνηση του ατόμου για το αν θέλει, πρέπει ή μπορεί να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση, συχνά επηρεάζουν πως τα επακόλουθα στάδια θα εξελιχθούν.

Τα φαινόμενα της έναρξης διαπραγματεύσεων και της πρώτης κίνησης σε ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις είναι σημαντικά λόγω των μυριάδων δυνητικών επιπτώσεών τους. Αυτοί που συμπεριφέρονται προληπτικά μπορεί να αισθάνονται μια έξαρση αυτοπεποίθησης και να έχουν το θάρρος να επιμένουν να απαιτούν περισσότερη αξία για τον εαυτό τους στις διαπραγματεύσεις, ή μπορεί να είναι πιο πιθανό να φτάσουν σε αδιέξοδο συνεχίζοντας να κάνουν υπερβολικές απαιτήσεις.

Η θεωρία παραπόνων (Kowalski, 1996) χρησιμεύει ως κατάλληλη κατευθυντήρια γραμμή για την εξέταση της έναρξης της διαπραγμάτευσης καθώς επιτρέπει δύο ψυχολογικά διακριτές καταστάσεις κινήτρων: αυτή, στην οποία οι δυσαρεστημένοι άνθρωποι ξεκινούν μια ενέργεια προκειμένου να μειώσουν την αρνητική επίδραση της δυσαρέσκειας, και η άλλη, στην οποία οι μη δυσαρεστημένοι άνθρωποι ξεκινούν ακόμα μια ενέργεια, επειδή η γνωστικά προβλεπόμενη χρησιμότητα της συμπεριφοράς αυτής είναι υψηλότερη από ό, τι όταν η δράση καταστέλλεται.

Τα αρχικά στάδια σχεδιασμού και επίλυσης προβλημάτων (για παράδειγμα, πως ορίζεται ένα πρόβλημα) συχνά θα επηρεάσουν τα μεταγενέστερα στάδια αυτών των διαδικασιών (πχ. πως λύνεται ένα πρόβλημα), σύμφωνα με τους Mitroff & Silver (2009) και Nutt (1984). Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τη διαπραγμάτευση, η οποία απαιτεί τουλάχιστον ένα από τα μέρη να εκκινήσει τη διαδικασία (εμπλοκή, διαμοιρασμός πληροφοριών, υποβολή αιτήματος). Πολύ συχνά, ωστόσο, τα άτομα αποτυγχάνουν να επωφεληθούν από μια διαπραγματευτική ευκαιρία λόγω έλλειψης επίγνωσης ή κινήτρων (Bear, 2011; Kong, Tuncel & McLean Parks, 2011; Miles, 2010). Οι Robertson & Shaw (2009) επισημαίνουν πως όπως και στη θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς, η πιθανότητα της επιτυχίας παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση του ατόμου για να δράσει.

Η αποτυχία να ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση μπορεί να αποδειχθεί δαπανηρή για όλα τα μέρη, καθώς όταν χρόνια οργανωτικά προβλήματα με γνωστές λύσεις παραμένουν άλυτα, οι ευκαιρίες λόγω έλλειψης μιας πρότασης χαραμίζονται και ταλαντούχοι υπάλληλοι αποχωρούν χωρίς καμία προειδοποίηση. Τα περισσότερα άτομα έχουν τουλάχιστον περιστασιακή δυσκολία στην εκκίνηση διαπραγματεύσεων, ακόμη και στις περιπτώσεις που το άλλο μέρος φοίνεται επιδεκτικό σε ένα αίτημα. Όταν η εκκίνηση αποτυγχάνει, ουσιαστικά οφελη-



(χρήματα, αγαθά, ευκαιρίες) συχνά «μένουν στο τραπέζι», με αντίστοιχη απώλεια αυτοπεποίθησης αν όχι σεβασμού (Babcock & Laschever, 2003; Bowles, Babcock, & Lai, 2007; Gerhart & Rynes, 1991; Rousseau, 2005; Small, Gelfand, Babcock, & Gettman, 2007). Πολλά άτομα, δυστυχώς, δεν εκκινούν διαπραγματεύσεις και ουσιαστικά όλοι διστάζουν κάποια στιγμή, συνειδητά ή υποσυνείδητα, στην επιδίωξη του προτιμώμενου αποτελέσματος (Babcock & Laschever, 2003, Small et al., 2007, Wheeler, 2004).

Η εκκίνηση των διαπραγματεύσεων συχνά θεωρείται ως ένα μοναδικό δυναδικό γεγονός (ζητάω ή όχι) παρά ως μια αντιμετώπιση της διαδικασίας ως φυσική ακολουθία αποφάσεων. Για τον λόγο αυτό, ο Volkema (2012) προτείνει ότι η διαδικασία εκκίνησης αποτελείται από τουλάχιστον τρεις φάσεις ή αποφάσεις, την εμπλοκή ενός ομολόγου, ένα αίτημα και μια βελτιστοποίηση αιτήματος. Η πρώτη απόφαση ενός ατόμου αφορά το αν θα εμπλακεί ή όχι σε μια αντιπαράθεση με έναν ομόλογο του. Μόλις καθοριστεί αυτή η δέσμευση, πρέπει να ληφθεί μια δεύτερη απόφαση σχετικά με το αν θα υποβληθεί η όχι ένα αίτημα (και πως θα το υποβάλει). Ακόμα κι αν δεν ανακοινωθεί κανένα αίτημα, η δέσμευση του άλλου μέρους σε μια συζήτηση μπορεί να δημιουργήσει την πιθανότητα το τελευταίο να αναλάβει τα ηνία της συζήτησης και οι στόχοι του αρχικού εκκινητή να επιτευχθούν. Μια τρίτη απόφαση περιλαμβάνει αν πρέπει να βελτιστοποιηθεί ή όχι το αίτημα του (για παράδειγμα, αν θα αποφασίσει να ζητήσει ή όχι μια πλήρη ή υπερβολική έκπτωση τιμής για μια αγορά μεγάλης ποσότητας προϊόντος, αντί να υπό-βελτιστοποιηθεί το αίτημα του με μια πιο μέτρια πρόταση έκπτωσης με την ελπίδα να βελτιώσει τις πιθανότητες μιας πιο γρήγορης συμφωνίας). Ενώ ένα υπερβολικό ή ακραίο πρώτο αίτημα μπορεί να αυξήσει το τελικό αποτέλεσμα (Miles & Clenney, 2012), δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο αβέβαιων ή μη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.

Στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης, η πράξη εκκίνησης (π.χ. εμπλοκή ενός ομολόγου, η υποβολή αιτήματος) μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως συνάρτηση των ικανοτήτων του ατόμου να ασχοληθεί και να ζητήσει καθώς και ως το κίνητρο για να το κάνει αυτό (Volkema, Kapoutsis & Nikolopoulos, 2013). Το πρώτο αποτυπώνεται μέσω της ικανότητας να αναγνωρίζει, το άτομο, διαπραγματεύσιμες καταστάσεις, ενώ το δεύτερο συλλαμβάνεται μέσω της προθυμίας κάποιου να δράσει με βάση τις προηγούμενες προσωπικές επιτυχίες (δηλαδή, την αυτό-αποτελεσματικότητα).

Οι τρείς διαστάσεις της εκκίνησης διαπραγματεύσεων

Οι Babcock et al. (2006) εισήγαγαν την έννοια της αναγνώρισης διαπραγματεύσιμων καταστάσεων ή ευκαιριών ως μια από τις τρεις μεταβλητές στην τάση των ατόμων για έναρξη διαπραγματεύσεων (μαζί με το δικαίωμα για ευνοϊκά αποτελέσματα και τον φόβο για την εκκίνηση). Η μεταβλητή της αναγνώρισης περιλαμβάνει την εξέταση των καταστάσεων ως διαπραγματεύσιμων, ως διαθέσιμων ευκαιριών και ως μέσων βελτίωσης των συνθηκών, μια ικανότητα που οι ίδιοι υποστήριξαν ότι μπορεί να βελτιωθεί με βιωματικά μέσα (παρατήρηση, πρακτική, καθοδήγηση).

Η αναγνώριση διαπραγματεύσιμων καταστάσεων είναι μια ειδική περίπτωση αναγνώρισης προβλημάτων όπου τουλάχιστον ένα άλλο μέρος θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας και του αποτελέσματος. Ο Cowan (1986) περιέγραψε την αναγνώριση του προβλήματος ως μια διαδικασία πολλαπλών φάσεων, που ζεκινά με τη σάρωση και τη διέγερση, οδηγώντας στην κατηγοριοποίηση μιας κατάστασης ως προβληματικής (δηλαδή, ως μια μη ικανοποιημένη ανάγκη). Η άμεση εξοικείωση ή μια επακόλουθη αναζήτηση πληροφοριών για να διευκρινιστεί η κατάσταση, οδηγεί σε μια διάγνωση ή περιγραφή βάσεις



της οποίας πρέπει να δράσει το άτομο. Εάν αυτή η εξοικείωση ή η επακόλουθη διάγνωση ή περιγραφή απαιτεί άλλο μέρος, τότε η κατάσταση θεωρείται ως μια πιθανή διαπραγμάτευσης.

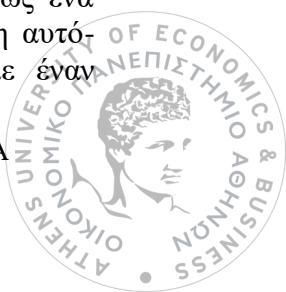
Η πράξη εμπλοκής ενός άλλου μέρους σε μια διαπραγμάτευση είναι ένας απαραίτητος προάγγελος για την επίτευξη των στόχων του ατόμου, απαιτώντας την ικανότητα να αναγνωρίζει διαπραγματεύσιμες ευκαιρίες καθώς και, τελικά, τη φυσική συμπεριφορά για την υπέρβαση της κοινωνικής αδράνειας. Ομοίως, οι επόμενες φάσεις της διαδικασίας έναρξης - η υποβολή αιτήματος και η βελτιστοποίηση ενός αιτήματος - μπορεί να απαιτούν πρόσθετη αυτοπεποίθηση και προσαρμογή (Brett, Northcraft, & Pinkley, 1999), η οποία πιθανότατα απορρέει από την ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών.

Συνεπώς, οι τρεις διαστάσεις της τάσης να εκκινούν τα άτομα, αναγνώριση, φόβος και δικαίωμα, μπορούν να θεωρηθούν ότι σχετίζονται με μια λογική αλληλουχία της διαδικασίας έναρξης. Μόλις ένα άτομο αναγνωρίσει μια διαπραγματεύσιμη κατάσταση, πρέπει να ξεπεράσει κάθε φυσική ανησυχία σχετικά με τη εμπλοκή του με ένα τρίτο μέρος και τη διατύπωση ενός αιτήματος. Το δικαίωμα, νοητά, επιτρέπει στο άτομο να προχωρήσει πέρα από κάθε αντιληπτή αντίσταση (λεκτική ή μη λεκτική) που συναντήθηκε κατά τη διάρκεια της εμπλοκής ή του αιτήματος στις φάσεις εκκίνησης (Volkema & Fleck, 2012). Καθώς τουλάχιστον ένα άτομο εμπλέκεται στην έναρξη μιας διαπραγμάτευσης, υπάρχει ένα ορισμένο επίπεδο κοινωνικής αδράνειας που πρέπει να ξεπεραστεί για να επιτευχθούν τελικά οι στόχοι (Miles, 2010; Wheeler, 2004).

Παράγοντες που επηρεάζουν την εκκίνηση

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης γενικά και την εκκίνηση συγκεκριμένα, παράγοντες που εμπίπτουν σε δύο από τις μεγάλες και συχνά αναφερόμενες κατηγορίες, μεμονωμένα χαρακτηριστικά του ατόμου και χαρακτηριστικά της κατάστασης (Bazerman et al., 2000; Lewicki, Barry, & Saunders, 2010; Volkema & Rivers, 2012). Από αυτές τις δύο κατηγορίες η πρώτη ήταν το επίκεντρο της προσοχής για μια σειρά μελετών σχετικά με τις προθέσεις και τη συμπεριφορά της έναρξης, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών παραγόντων (φύλο, ηλικία) και προσωπικότητα (π.χ., μακιαβελισμός, τάση κινδύνου, αυτό-αποτελεσματικότητα) (Bodey & Grace, 2007; Thøgersen, Juhl, & Poulsen, 2009; Volkema, Kapoutsis, & Nikolopoulos, 2013).

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απροθυμία ενός ατόμου να ζητήσει αυτό που θέλει είναι (1) η πίστη του ατόμου στην καταλληλότητα ή μη μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς εκκίνησης και (2) στην έλλειψη εμπιστοσύνης του ατόμου στην ικανότητα του να λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο ή να επιτυγχάνει ορισμένους στόχους όταν ενεργεί σύμφωνα με τα συμφέροντα του (δηλαδή, η αυτό-αποτελεσματικότητα) (Bandura, 2001; Huppertz, 2003). Η πρώτη αντιληπτή καταλληλότητα της συμπεριφοράς εκκίνησης σχετίζεται με την κουλτούρα ή την κοινωνικοποίηση του ατόμου. Το τελευταίο, η αυτό-αποτελεσματικότητα, προέρχεται κυρίως από το ποσοστό επιτυχίας ενός ατόμου σε προσωπικές και έμμεσες διαπραγματεύσεις (δηλαδή επιτυχίες ή αποτυχίες που βιώθηκαν από πρώτο χέρι ή μέσω της παρατήρησης άλλων που είχαν ανάλογες εμπειρίες). Η έρευνα υποδεικνύει ότι τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να δουν μια κατάσταση ως χαμηλού κινδύνου και να αναλάβουν δράση (δηλαδή να εκκινήσουν) αντί να ακολουθήσουν στρατηγικές μείωσης του κινδύνου, όπως αναζήτηση πληροφοριών ή μείωση των συμμετοχών (Cho & Lee, 2006). Επιπλέον, ο Bandura (2001) συμπεραίνει πως ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να επηρεάσει την εκκίνηση μιας συμπεριφοράς είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα ή η πεποίθηση ότι κάποιος είναι ικανός να αποδώσει με



συγκεκριμένο τρόπο ή να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Σε γενικές γραμμές, εάν ένας διαπραγματευτής έχει πετύχει σε παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν ή τουλάχιστον έχει δει άλλους να το κάνουν, θα έχει περισσότερη αυτοπεποίθηση και κίνητρο για να εκκινήσει ένα αίτημα. Συνεπώς, οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση:

H1: Άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση.

Οι παράγοντες κατάστασης που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά εκκίνησης περιλαμβάνουν τη σαφήνεια του σκοπού, τη σημασία ή την έκταση ενός αποτελέσματος, τους αντιληπτούς χρονικούς περιορισμούς, τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις, τον καθορισμό του ρόλου (πχ. αγοραστής-πωλητής), τον τόπο ή γενικότερα το περιβάλλον (οικείο ή άγνωστο) και το άλλο μέρος της διαπραγμάτευσης (Bowles et al., 2007; Brett, Pinkley, & Jackofsky, 1996; Festinger & Carlsmith, 1959; Pinkley, Neale, & Bennett, 1994). Πράγματι, παράγοντες όπως οι προαναφερθέντες μπορούν να εμποδίσουν τη συμπεριφορά εκκίνησης σε διεθνείς διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τον Volkema (2006). Ως εκ τούτου, οι παράγοντες της κατάστασης είναι πιθανό να επηρεάσουν την περιστασιακή απροθυμία ενός ατόμου να ξεκινήσει μια διαπραγμάτευση, ενώ τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι περισσότερο πιθανόν να σχετίζονται με χρόνια αδυναμία έναρξης διαπραγματεύσεων.

Αν και μελετάται λιγότερο συχνά στο πλαίσιο της εκκίνησης, η κουλτούρα συμπεριλαμβάνεται στην κατηγορία των ατομικών χαρακτηριστικών και μπορεί επίσης να επηρεάσει τις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με την καταλληλότητα της συνέχισης μιας διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Volkema και τους συνεργάτες του (2016), οι επιδράσεις της κουλτούρας στη συμπεριφορά έναρξης έχουν περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό σε μελέτες παραπόνων των καταναλωτών (Chelminski & Coulter, 2007; Liu, Furrer, & Sudharshan, 2001). Ομοίως με τη κουλτούρα, η επιρροή της κατάστασης στη συμπεριφορά εκκίνησης έχει λάβει χαμηλή εμπειρική έρευνα, με μια εστίαση στη συμπεριφορά ή τη φήμη ενός ατόμου, τον τόπο διαπραγμάτευσης, τη σημασία των διακυβευμάτων και τις αντιληπτές εναλλακτικές λύσεις (Chebat, Davidow, & Codjovi, 2005; Magee, Galinsky, & Gruenfeld, 2007; Thøgersen et al., 2009).

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες ή διαστάσεις της κουλτούρας που έχουν προταθεί και μπορούν να βοηθήσουν έναν διαπραγματευτή να κατανοήσει καλύτερα τη διαδικασία εκκίνησης σε διεθνές πλαίσιο. Αυτές περιλαμβάνουν τις πέντε διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede (1997,2001), μια εκ των οποίων είναι η διάσταση του ατομικισμού/συλλογικότητας.

Στην έρευνα τους, οι Volkema et al. (2016), εξέτασαν πως ο ατομικισμός και η συλλογικότητα επηρεάζουν τον χρονισμό και τον τρόπο με τον οποίο χάρες, αιτήματα, προσφορές και παράπονα εκκινούνται. Για παράδειγμα, ένα από τα χαρακτηριστικά των ατομικιστών είναι ότι συχνά βλέπουν τις διαπραγματεύσεις από μια προοπτική σταθερής πίτας, η οποία μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη καταλληλότητα διάφορων συμπεριφορών. Έχοντας προσανατολισμό προς τον εαυτό τους, οι ατομικιστές συνήθως δείχνουν λιγότερη ανησυχία για τις συνέπειες των πράξεων τους προς τα άλλα μέρη (Gelfand & Christakopoulou, 1999). Αντιθέτως, οι κολεκτιβιστές ασχολούνται με τη διατήρηση των σχέσεων. Κατά συνέπεια, είναι λιγότερο πιθανό να προβούν σε ενέργειες που θα μπορούσαν να είναι επιζήμιες για τον εαυτό τους ή το άλλο πρόσωπο. Αυτό περιλαμβάνει την απόφαση σχετικά με το τρόπο προσέγγισης του άλλου μέρους, προτιμώντας μια έμμεση προσέγγιση έναντι μιας άμεσης προσέγγισης όπως η ψυχρή κλήση (Lee, Yang & Graham, 2006).



Έρευνα σχετικά με τη συμπεριφορά παραπόνων, επίσης, υποθέτει πιθανές διαφορές στη πρόθεση εκκίνησης οι οποίες οφείλονται σε αυτή τη διάσταση της κουλτούρας. Οι Liu, Furrer & Sudharshan (2001) διαπίστωσαν πως οι πελάτες από πιο ατομικιστικές κουλτούρες ήταν πιο πιθανό να λάβουν δράση σε περίπτωση κακής ποιότητας υπηρεσιών. Ομοίως, οι Chelminski & Coulter (2007), στην έρευνα τους σχετικά με τη συμπεριφορά καταναλωτή σε ατομικιστικές και συλλογικές κουλτούρες, επισήμαναν τη θετική επίδραση του ατομικισμού στη τάση για έκφραση παραπόνων απευθείας στην εταιρία ή στον πωλητή.

Από προηγούμενες μελέτες προκύπτει ότι η διαπραγματευτική δύναμη είναι καθοριστική για την έναρξη της διαπραγμάτευσης και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη (Magge. Et al., 2007; Kapoutsis et al., 2013; Volkema et al., 2013,2016). Σύμφωνα με τη θεωρία της προσέγγισης-αποφυγής της δύναμης, το σύστημα συμπεριφοράς ενός ατόμου ενεργοποιείται όταν το άτομο έχει ένα σχετικό πλεονέκτημα ισχύος, οδηγώντας σε μεγαλύτερη επίγνωση των πιθανών ανταμοιβών και της συμπεριφοράς η οποία κατευθύνεται από τους στόχους (Keltner et al., 2003).

Παρόλο που εμπλοκή μπορεί να υπάρξει χωρίς να υφίσταται κάποιο άμεσο αίτημα, υπάρχει υποστήριξη για την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της δύναμης και της δεύτερης φάσης της εκκίνησης (δηλαδή η υποβολή αιτήματος). Όταν τα άτομα έχουν αντιληφθεί την εξουσία είναι πιθανό να εκφράσουν τις απόψεις τους περισσότερο σε κοινωνικές καταστάσεις (Aries et al., 1983; Anderson & Berdahl, 2002). Αντίθετα, άτομα που στερούνται δύναμης μπορεί να προτιμούν την επιφυλακτικότητα σε σχέση με την επιδίωξη του στόχου, φοβούμενοι ότι ένα αίτημα όχι μόνο μπορεί αν συλληφθεί αρνητικά από το άλλο μέρος, αλλά και να επιφέρει άμεση δράση τιμωρίας (De Dreu et al., 1998). Η τρίτη φάση της εκκίνησης, η βελτιστοποίηση ενός αιτήματος, μπορεί επίσης να επηρεαστεί από τη σχετική δύναμη. Η αντίληψη ενός πλεονεκτήματος ισχύος μπορεί να υπονοεί ότι το άλλο μέρος έχει λίγες ή καθόλου εναλλακτικές λύσεις σε μια συμφωνία και ως εκ τούτου είναι δυνατή η βελτιστοποίηση του αιτήματος. Αυτή η βελτιστοποίηση, για παράδειγμα, μπορεί να λάβει τη μορφή μιας υπερβολικής πρώτης προσφοράς. Αντίθετα, ένας εκκινητής που δεν έχει βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις μπορεί να είναι πιο διατεθειμένος να μειώσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του (Pinkley et al., 1994). Συνεπώς, στην έρευνα τους, οι Kapoutsis, Volkema & Lampaki (2017) διαπίστωσαν πως οι πιο ισχυροί ήταν πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση σε σύγκριση με τους λιγότερο ισχυρούς. Η αδυναμία κάποιου να εκκινήσει ένα αίτημα ενισχύεται από το γεγονός ότι οι άνθρωποι στην εξουσία κάνουν γενικά την πρώτη κίνηση σε μια διαπραγμάτευση (Bowles et al., 2007; Magee, Galinsky & Gruenfeld, 2007). Καθώς αυτό το εύρημα ευθυγραμμίζεται με τις αρχές του μοντέλου προσέγγισης-αποφυγής της δύναμης (Keltner at al., 2003) μας οδηγεί να κάνουμε την εξής υπόθεση:

H2: Όσο πιο ισχυρό νιώθει ένα άτομο, τόσο πιο πιθανό είναι να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση (να εμπλακεί ή να ζητήσει ή να βελτιστοποιήσει ένα αίτημα).

Για τη διαπραγμάτευση και τη συμπεριφορά εκκίνησης, η πιθανότητα ενός ατόμου να εμπλακεί, να υποβάλει ένα αίτημα και να το βελτιστοποιήσει θα ακολουθήσει από τη προθυμία του να κάνει το ίδιο, το οποίο με τη σειρά του είναι συνάρτηση της στάσης του ατόμου απέναντι στην εκκίνηση (Volkema, 2012). Σε αυτήν την εφαρμογή, η στάση είναι συνάρτηση πεποιθήσεων σχετικά με την καταλληλότητα έναρξης μιας διαπραγμάτευσης καθώς και της προσωπικότητας. Η προσωπικότητα μπορεί επίσης να επηρεάσει το κίνητρο ενός ατόμου να ενεργήσει με την ευκαιρία να επιτύχει στους στόχους του μέσω της διαπροσωπικής συμπεριφοράς (Bandura, 2001; Cho & Lee, 2006; Huppertz, 2003).



Στην έρευνα τους, οι Volkema & Fleck (2012) διαπίστωσαν πως τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου, είναι πολύ πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση. Ομοίως, διαπίστωσαν ότι συμβαίνει και για τα άτομα που έχουν υψηλές τάσεις προς κίνδυνο. Επιπλέον, στην έρευνα τους οι Kapoutsis, Volkema & Nikolopoulos (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ένα άτομο που είναι πρόθυμο να αναλάβει ουσιαστικά ρίσκα πιθανότατα θα αισθάνεται το δικαίωμα να ζητήσει και υψηλότερα κέρδη. Οι παραπάνω έρευνας μας οδηγούν στις παρακάτω υποθέσεις:

H3: Όσο υψηλότερη είναι η τάση του ατόμου για κίνδυνο, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση

H4: Όσο πιο εσωτερικό είναι το κέντρο ελέγχου του ατόμου, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση

H5: Όσο μεγαλύτερη είναι η τάση του ατόμου προς κίνδυνο, τόσο πιθανότερο είναι να ζητήσει περισσότερα στη πρώτη του προσφορά

Προηγούμενες μελέτες που διερεύνησαν τις διαφορές στη διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο φύλων, διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες διαπραγματεύονται λιγότερο (Babcock & Laschever, 2009) και ότι θέτουν χαμηλότερους στόχους (Tellhed και Bjorklund, 2011). Δεδομένου ότι αυτές οι διαφορές βρέθηκαν να εξαρτώνται από το πλαίσιο του περιεχομένου (Mazei et al., 2015), οι διαφορές μεταξύ φύλων στη διαπραγμάτευση αποδόθηκαν σε διαφορές που σχετίζονται με το φύλο σε κοινά χαρακτηριστικά (Paddock & Kray, 2011). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερο άγχος από τους άντρες για τη διαπραγμάτευση (Babcock et al., 2006), ότι θέτουν χαμηλότερους στόχους για τον εαυτό τους κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης (Eckel et al., 2008) και ότι έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση στις ικανότητες τους (Niederle & Vesterlunf, 2007). Παρόλα αυτά έρευνες έχουν δείξει ότι το πρόβλημα δεν υφίσταται από την πλευρά των γυναικών να διαχειρίζονται τέτοιες καταστάσεις αλλά στο πως οι άλλοι, κυρίως οι άντρες, τις αντιμετωπίζουν στην επιλογή τους να διαπραγματευτούν για κάτι. Διαπιστώνεται, λοιπόν, πως οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε διαπραγμάτευση όταν το άλλο μέρος είναι γένος αρσενικού, ενώ ήταν εξίσου πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση όταν το άλλο μέρος ήταν γυναίκα (Babcock et al., 2006).

Έπειτα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατηρήσαμε ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που ωθούν ή απωθούν τα άτομα από το να εμπλακούν με έναν ομόλογο τους, να υποβάλουν ένα αίτημα και να το βελτιστοποιήσουν. Πολλά από αυτά, επηρεάζουν και τη διαπραγματευτική τους δύναμη, ανάλογα με τη περίσταση, καθώς συνδυάζοντας τα με διάφορους καταστασιακούς παράγοντες, η δύναμη είτε αυξάνεται είτε μειώνεται δραματικά για τον εκκινητή. Ο ρόλος της προσωπικότητας στη διαπραγμάτευση μπορεί να είναι ιδιαίτερα ισχυρός για να επηρεάσει τα υποκειμενικά και αντικειμενικά αποτελέσματα (Barry & Friedman, 1998; Neale & Northcraft, 1991). Στα επόμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε περεταίρω τη βιβλιογραφία σχετικά με τις χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά και χαρακτηριστικά καταστάσεων όπως η πίεση χρόνου και η ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών.



Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Η προσωπικότητα ορίζεται ως «οι ψυχολογικές ιδιότητες που συμβάλλουν στη διαρκή και διακριτή αίσθηση, σκέψη και συμπεριφορά ενός ατόμου» (Cervone & Pervin, 2010). Οι πρώτοι θεωρητικοί της προσωπικότητας (όπως ο Freud, ο Adler, ο Jung και ο Reich) θεώρησαν την προσωπικότητα σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του ατόμου και πρότειναν ότι οι πρώτες εμπειρίες διαμόρφωσαν μεταγενέστερες σκέψεις και συμπεριφορές. Ωστόσο, η μεταγενέστερη έρευνα απομακρύνθηκε από την κατανόηση των ατόμων στο πλαίσιο της ανάπτυξής τους και κατέληξε σε πιο ευρείες προσεγγίσεις, όπως τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, του νευρωτισμού και του ψυχολογισμού (Eysenck, 1985) και των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της εξωστρέφειας, συνειδητότητα, δεκτικότητα στην εμπειρία, αποδοχή και νευρωτισμός (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1992). Τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά έχουν λάβει σημαντική ερευνητική προσοχή και έχουν χρησιμοποιηθεί ως ένα υποκείμενο θεωρητικό πλαίσιο σε διάφορους τομείς της ψυχολογίας της προσωπικότητας, συμπεριλαμβανομένης της γηγεσίας (Judge, 2009), του άγχους και της αντιμετώπισης του (Carver, 2010) και της απόδοσης (Barrick et al., 2001; Wooman et al., 2010).

Ένα από τα επαναλαμβανόμενα θέματα στην έρευνα των διαπραγματεύσεων έχει επικεντρωθεί στην προγνωστική δύναμη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Αρκετοί ερευνητές έχουν συμπεράνει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να βοηθήσουν να εξηγηθεί γιατί οι διαπραγματευτές συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης (Barry & Friedman, 1998).

Μετρήσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας έχουν χρησιμεύσει ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές σε μια ποικιλία μελετών πάνω στις διαπραγματεύσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις, στη συμπεριφορά εκκίνησης ή παραπόνων (Bodey & Grace, 2007; Cuperman & Ickes, 2009; Liu et al., 2005; Volkema & Fleck, 2012). Το πως να συλλάβει κάποιος και να οργανώσει τις ατομικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων ήταν ένα θέμα πολλών συζητήσεων στο τομέα της ψυχολογίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη πολλαπλών μοντέλων προσωπικότητας (Cattell, 1946; Eysenck, 1968; Goldberg, 1990), το πιο κυρίαρχο από τα οποία είναι το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας, που συχνά ονομάζεται μοντέλο των μεγάλων πέντε (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 2008).

Πολλές μελέτες χρησιμοποιούν τα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως το μέτρο της προσωπικότητας, καθιερώνοντάς το έτσι ως κεντρικό για την κατανόησή μας για το τι είναι η προσωπικότητα. Αυτά τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά έχουν συσχετιστεί με μια μεγάλη ποικιλία ψυχολογικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής απόδοσης (Barrick & Mount, 1991), ικανοποίησης από τη σχέση (O'Meara & South, 2019), γηγεσίας (Judge & Bono, 2000), εθισμού στο διαδίκτυο (Kayis et al., 2016), τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης (Noftle & Robins, 2007) και συνέπειες για την υγεία (Jerram & Coleman, 1999), καταδεικνύοντας τον σημαντικό αντίκτυπο που είχε αυτό το μοντέλο προσωπικότητας στην κατανόηση της ανθρώπινης φύσης.

Στην έρευνα μας, θα ασχοληθούμε με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας αλλά δεν αποτελούν



κομμάτια του. Αυτά είναι το κέντρο ελέγχου, το ψυχολογικό δικαίωμα, η τάση για κίνδυνο και η αυτό-αποτελεσματικότητα.

Η έννοια του κέντρου ελέγχου

Έχει διαπιστωθεί πως το κέντρο ελέγχου σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση, καθώς και με μεμονωμένες μεταβλητές όπως η αποξένωση από την εργασία, οι προθέσεις για παραίτηση, το εργασιακό άγχος και η ικανότητα αντιμετώπισης των εργασιακών απαιτήσεων (π.χ. απογοήτευση). Το κέντρο ελέγχου έχει επίσης βρεθεί ότι σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία, τη συμμετοχή στη δουλειά, τη δέσμευση, τον κύκλο εργασιών και το στυλ ηγεσίας (Fusilier, Ganster & Mayes, 1987, Govindarajan, 1988, 1989, Hollenbeck, Brief, Whitener & Pauli, 1988, Storms & Spector, 1987). Οι Judge & Bono (2001), επίσης ισχυρίστηκαν πως το κέντρο ελέγχου συσχετίζεται σημαντικά με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η επίδοση της εργασίας. Οι ίδιοι, σε μεταγενέστερη έρευνα (Bono & Judge, 2003) διαπίστωσαν πως σε σχέση με τα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το κέντρο ελέγχου είναι πιο στενά συνδεδεμένο με τον νευρωτισμό.

Οι πεποιθήσεις των ατόμων για τον έλεγχο του τι τους συμβαίνει είναι ένα βασικό στοιχείο της κατανόησής τους για το πώς ζουν στον κόσμο (Shapiro, Schwartz & Astin, 1996). Το κέντρο ελέγχου έχει οριστεί ως «ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνουν στη ζωή μπορούν να ελεγχθούν με τις δικές τους προσωπικές ενέργειες» (Q. Wang, Bowling, & Eschleman, 2010). Ενώ οι πεποιθήσεις ελέγχου ενδέχεται εν μέρει να προέρχονται από κοινωνικές εμπειρίες (Lander, 1983), διαφαίνεται πως μερικοί άνθρωποι έχουν τη διάθεση να πιστεύουν ότι έχουν περισσότερο έλεγχο στο εξωτερικό περιβάλλον από άλλους. Το κέντρο ελέγχου αναφέρεται στις πεποιθήσεις των ανθρώπων για τον βαθμό στον οποίο ελέγχουν τον περιβάλλον γύρω τους (Rotter, 1966). Το κέντρο ελέγχου είναι θεμελιώδες και ευρύ, επειδή περιλαμβάνει γενικευμένες πεποιθήσεις σχετικά με τη δυνατότητα ελέγχου του περιβάλλοντος που δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένα πλαίσια ή σε χρόνους. Είναι επίσης θεμελιώδες γιατί το κέντρο πεποιθήσεων ελέγχου διαχέεται για να χρωματίσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εργάζονται (Spector, 1982, 1986). Η θεωρία του κέντρου ελέγχου, βασίστηκε σημαντικά στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης¹ του Rotter (1954).

Σε αυτή τη διαδικασία μάθησης, τα άτομα αναπτύσσουν προσδοκίες ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένες ενισχύσεις (Rotter, 1966). Σύμφωνα με τον Rotter (1966), μια σχετικά σταθερή ατομική διαφορά (δηλ. το κέντρο ελέγχου) εμφανίζεται με την πάροδο του χρόνου που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται μια αιτιώδη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς και ανταμοιβών. Το κέντρο ελέγχου έχει θεωρηθεί ότι έχει μια περιφερειακή προδιάθεση επιρροής στην γνώση και τη συμπεριφορά σε αντίθεση με εγγύτατα χαρακτηριστικά κινήτρων και καταστάσεων (π.χ. ρυθμιστική εστίαση, προσανατολισμός στόχων και επίπεδο ερμηνείας (Kanfer, Frese, & Johnson , 2017)). Οι ατομικές διαφορές σε μια ποικιλία αξιών (π.χ. ικανότητα, επιθυμία και επιμονή) επηρεάζουν τις πεποιθήσεις για τον εξωτερικό έναντι του εξωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αποδίδουν την ικανότητά τους να επιτύχουν μελλοντικές επιτυχίες (ή αποτυχίες) στις πράξεις τους. Οι Zaidi & Moshin (2013) διευκρινίζουν πως τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου αναζητούν

¹ Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποστηρίζει ότι τα άτομα μαθαίνουν παρατηρώντας τα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω τους με τρόπο που τελικά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους (Rotter, 1954).



συνεχώς δικαιολογίες για την αποτυχία τους σε εξωτερικούς παράγοντες. Επισημαίνουν, επιπλέον, πως μπορούμε να αναφερθούμε στα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου ως έχοντες αυτό-έλεγχο και αυτό-διάθεση.

Ομοίως, το κέντρο ελέγχου είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αποδίδουν τα γεγονότα στη ζωή τους σε ενέργειες ή δυνάμεις που δεν μπορούν να ελέγχουν (Bello, 2001). Σύμφωνα με τον Phares (1976), η ιδέα αναπτύχθηκε για να εξηγήσει την φαινομενική τάση ορισμένων ατόμων να αγνοούν τα ενδεχόμενα ενίσχυσης. Η αποτυχία τους να ανταποκριθούν όπως προβλέπεται σε ανταμοιβές και τιμωρίες αποδόθηκε σε μια "γενικευμένη προσδοκία" ότι οι δικές τους ενέργειες δεν θα οδηγούσαν σε επίτευξη ανταμοιβών ή αποφυγή τιμωρίας. Η αντίληψη του ελέγχου είναι ψυχολογικά επωφελής από μόνη της, ακόμη και χωρίς την πραγματική ύπαρξη ελέγχου (Miller, 1980). Αντιλήψεις έλλειψης ελέγχου μπορεί να οδηγήσουν σε εμπειρίες μεγάλου άγχους και χαμηλής αυτοεκτίμησης για τα άτομα που τις διακατέχουν (Langer, 1983).

Σύμφωνα με τη θεωρία της απόδοσης, όσοι έχουν αίσθηση προσωπικού ελέγχου της υγείας είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν έναν τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων και να είναι πιο ενεργοί στην αναζήτηση πληροφοριών και την ορθολογική λύση του προβλήματος. Από την άλλη πλευρά, όσοι πιστεύουν ότι έχουν λιγότερο έλεγχο στα δικά τους αποτελέσματα σχετικά με την υγεία τους, είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν από μόνοι τους τον έλεγχο. Αντ' αυτού, θέλουν να βασίζονται σε κάποιον αρκετά ισχυρό για να επηρεάσει τα αποτελέσματα της υγείας τους ή να αναζητήσουν συναισθηματική ανακούφιση με γνωστική αναδιαμόρφωση για καλύτερη προσαρμογή στην κατάσταση (Hashimoto & Fukuhara, 2004).

Οι Ng, Sorensen & Eby (2006) προτείνουν το κέντρο ελέγχου να θεωρηθεί ως ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με το ενστικτώδες κίνητρο του ατόμου να καταβάλει προσπάθειες. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος συχνά ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο εμφάνιση ενός αποτελέσματος εξαρτάται από την ανταπόκριση του ατόμου (Seligman, 1975). Έτσι, όσοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν τον έλεγχο θα πρέπει να πιστεύουν ότι οι συμπεριφορές τους επηρεάζουν την πιθανότητα επίτευξης των επιθυμητών στόχων ή αποτελεσμάτων. Στην πραγματικότητα, προτείνεται ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι επιθυμούν τον έλεγχο είναι ότι αυξάνει την προβλεψιμότητα της σύνδεσης προσπάθειας-αποτελέσματος (Parker, 1993).

Το κέντρο ελέγχου ως συστατικό της βασικής αυτό-αξιολόγησης

Ο Judge και οι συνεργάτες του (Judge & Bono, 2003, 2001, Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998), πρότειναν να θεωρηθεί το κέντρο ελέγχου ως ένα από τα τέσσερα συστατικά (μαζί με την αυτοεκτίμηση, τη γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική σταθερότητα) μιας υψηλότερης τάξης μεταβλητής που ονομάζεται βασική αυτό-αξιολόγηση. Η βασική αυτό-αξιολόγηση αναφέρεται στη θεμελιώδη αξιολόγηση των ατόμων για τον εαυτό τους και της αυτοεκτίμησης τους. Σύμφωνα με τους Ng et al. (2006), εκείνοι που πιστεύουν ότι είναι κύριοι της μοίρας τους θα πρέπει να επιδεικνύουν πιο ευνοϊκές βασικές αυτό-αξιολογήσεις.

Η βασική θεωρία της αυτοαξιολόγησης (Judge, Locke, & Durham, 1997) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν μια σχετικά σταθερή αξιολόγηση του εαυτού τους και των ικανοτήτων τους (θετικών ή αρνητικών) που χρωματίζει τον τρόπο που βλέπουν το περιβάλλον και τις εμπειρίες τους. Πιο πρόσφατες έρευνες (Johnson et al., 2015, 2016) τονίζουν τον ξεχωριστό χαρακτήρα



του κέντρου ελέγχου και αμφισβητούν τη συμπερίληψη του στο βασική μεταβλητή της αυτό-αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, από θεωρητικής πλευράς, το κέντρο ελέγχου δεν αυτό-αναφέρεται υπό την ίδια έννοια με τα άλλα χαρακτηριστικά της αυτό-αξιολόγησης, καθώς περιλαμβάνει εκτιμήσεις του περιβάλλοντος και των εξωτερικών ανταμοιβών (Rotter, 1966, Spector, 1982). Προς απόδειξη του παραπάνω, οι Johnson et al. (2016), διαπίστωσαν πως έπειτα από χειραγώγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι εκτιμήσεις του κέντρου ελέγχου των ατόμων άλλαξαν, ενώ οι εκτιμήσεις για αυτοεκτίμηση, αυτό-αποτελεσματικότητα και συναισθηματική σταθερότητα παρέμειναν ίδιες.

Διακρίσεις του κέντρου ελέγχου

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ο Rotter (1966) διαφοροποιεί το εσωτερικό και εξωτερικό κέντρου ελέγχου. Εκείνοι που έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου συχνά κατονομάζονται στη βιβλιογραφία ως «εσωτερικοί» ενώ εκείνοι με εξωτερικό κέντρο ελέγχου «εξωτερικοί». Οι εσωτερικοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι είναι οι κύριοι της μοίρας τους και, ως εκ τούτου, συχνά έχουν αυτοπεποίθηση, εγρήγορση και αποφασιστικότητα στην προσπάθεια ελέγχου του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Επιπλέον, συχνά αντιλαμβάνονται μια ισχυρή σχέση μεταξύ των ενεργειών και των συνεπειών τους. Εξωτερικοί, από την άλλη πλευρά, είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι δεν έχουν άμεσο έλεγχο της μοίρας τους και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους σε παθητικό ρόλο σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, τείνουν να αποδίδουν προσωπικά αποτελέσματα σε εξωτερικούς παράγοντες ή τη τύχη (Ng, Sorensen & Eby, 2006).

Κάποιος με εσωτερικό κέντρο ελέγχου πιστεύει ότι το περιβάλλον ανταποκρίνεται στην προσωπική πράξη και ότι οι ανταμοιβές μπορούν, προβλέψιμα, να αποκτηθούν ενώ το περιβάλλον και οι εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται ανεξέλεγκτες από εκείνους με εξωτερικό κέντρο ελέγχου. Εκείνος που πιστεύει ότι τα γεγονότα στη ζωή του είναι αποτέλεσμα περιστάσεων πέρα από τον έλεγχό του (δηλαδή αυτά τα γεγονότα είναι αποτέλεσμα της μοίρας, της τύχης, της τύχης ή του πεπρωμένου) θα θεωρείται «εξωτερικός» ή ένας με ένα εξωτερικό κέντρο ελέγχου (Bello, 2001). Σε έρευνα του, ο Kahle (1980) διαπίστωσε πως όταν οι συμμετέχοντες ζητήθηκε να επιλέξουν μια εργασία η οποία περιλαμβανεί είτε τύχη είτε ικανότητα, εκείνοι με εξωτερικό έλεγχο επιλέξαν την εργασία που απαιτούσε τύχη, σε αντίθεση με τους εσωτερικούς. Οι άνθρωποι με εξωτερικό κέντρο ελέγχου αδυνατούν να βρουν μια σχέση μεταξύ των συμπεριφορών και των συνεπειών τους, είτε θετικών είτε αρνητικών, και ως εκ τούτου δεν ανταποκρίνονται στην εξωτερική ενίσχυση. Οι εσωτερικοί, αντίθετα, έχουν μια σχετικά διαρκή πεποίθηση ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται τουλάχιστον εν μέρει από τις συμπεριφορές τους (Ng, Sorensen & Eby, 2006).

Οι Yukl και Latham (1978) διαπίστωσαν ότι τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου θέτουν πιο δύσκολους στόχους και έχουν ισχυρότερες ανάγκες για επίτευξη από ό, τι τα εξωτερικά άτομα, αντανακλώντας το ισχυρότερο κίνητρο των πρώτων με εσωτερικό έλεγχο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, σε σύγκριση με τους εξωτερικούς, οι εσωτερικοί έχουν μεγαλύτερη αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας, εξαιτίας της αυτοπεποίθησης τους στην ικανότητα τους να έχουν απόλυτο έλεγχο της δουλειάς τους και να αποκομίζουν αξιόλογα αποτελέσματα. Πάνω σε αυτό, ο Phares (1976) προτείνει ότι τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου είναι σε θέση να δημιουργήσουν και να διαμορφώσουν τις εργασιακές τους εμπειρίες, με τρόπο ευνοϊκότερο προς εκείνους.

Στα αποτελέσματα της έρευνας τους, οι Ng, Sorensen & Eby (2006), καταλήγουν ότι οι εσωτερικοί αντιλαμβάνονται μια μεγάλη πιθανότητα να επιτύχουν τα επιθυμητά



αποτελέσματά τους με βάση τις προσπάθειές τους, ενώ οι εξωτερικοί θεωρούν ότι οι συμπεριφορές τους είναι απίθανο να φέρουν τα στοχευμένα αποτελέσματα. Ωστόσο, όπως και ο Bandura (1997), καταλήγουν πως αυτό δεν σημαίνει ότι το κέντρο ελέγχου είναι το ίδιο με την αυτο-αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, προκύπτει πως με τη πάροδο του χρόνου, τα άτομα καταλήγουν στο τι είδους συμπεριφορά θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και αναπτύσσουν προσδοκίες για μελλοντικές συναλλαγές. Ωστόσο, ο Rotter επέκτεινε αυτή τη θεωρία. Σημειώνοντας ότι αυτός ο δεσμός συμπεριφοράς-αποτελέσματος εξασθενεί εάν το άτομο πιστεύει ότι τα θεμέλια των αποτελεσμάτων αυτών είναι πέρα από τον έλεγχο του. Για παράδειγμα, παιδιά τα οποία έχουν μεγαλώσει με οικονομικές δυσκολίες και κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ένα πιο εξωτερικό κέντρο ελέγχου (Bodovski, 2014, Culpin, Stapinski, Miles, Araya & Johnson, 2015). Αντιθέτως, άτομα τα οποία έχουν μεγαλώσει σε οικονομικά ευκατάστατες οικογένειες έχουν βιώσει κοινωνικοοικονομικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλους και έχουν συνδέσει θετικά αποτελέσματα με τη προσωπική προσπάθεια, δουλειά και ικανότητα τους είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ένα πιο εσωτερικό κέντρο ελέγχου (Bodovski, 2014).

Όπως, λοιπόν, προτείνεται στην θεωρία της κοινωνικής μάθησης, ο προσανατολισμός προς μια κατεύθυνση του κέντρου ελέγχου αποκτάται και επηρεάζεται σημαντικά κατά τις παιδικές εμπειρίες. Οι Johnson et al. (2016), υποστηρίζουν πως ακόμα υπάρχει ελάχιστη γνώση για το ποιες αντιλήψεις του κέντρου ελέγχου αλλάζουν με τη πάροδο του χρόνου και για τον βαθμό στον οποίο το περιβάλλον και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν τα άτομα, το επηρεάζουν.

Σύμφωνα με τους Zaidi & Mohsin (2013), το κέντρο ελέγχου σχετίζεται σημαντικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει πως αν το άτομο διαθέτει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα τότε το κέντρο ελέγχου του θα τείνει να είναι εσωτερικό, ενώ εκείνο με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, πιθανότατα θα αναπτύξει ένα πιο εξωτερικό κέντρο ελέγχου. Αυτό συμβαίνει, καθώς, το κέντρο ελέγχου μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και οι συνέπειες της συμπεριφοράς μπορεί με τη σειρά τους να επηρεάσουν το κέντρο ελέγχου. Σε μια εργαστηριακή μελέτη, ο Krolick (1979) διαπίστωσε ότι τα εσωτερικά άτομα τείνουν να μετατοπίζουν τις βαθμολογίες τους στη κλίμακα του κέντρου ελέγχου προς μια εξωτερική κατεύθυνση μετά από μια εμπειρία αποτυχίας, ενώ τα εξωτερικά δεν μετατοπίζονται προς την εσωτερικότητα μετά από μια επιτυχία. Επειδή τα εσωτερικά φαίνονται πιο ευαίσθητα σε πληροφορίες που τους αφορούν (Phares, 1976), φαίνεται να είναι πιο ευαίσθητοι στην ανταμοιβή των απρόβλεπτων καταστάσεων σε καταστάσεις εργαστηριακής έρευνας, ειδικά αν η εργασία περιλαμβανε τον εγωισμό τους. Σε αντίθεση, όμως, με τον Krolick, ο Anderson (1977) διαπίστωσε ότι μετατοπίσεις στη κλίμακα του κέντρου ελέγχου μπορούν να συμβούν και για τους εσωτερικούς αλλά και για τους εξωτερικούς.

Η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με τον Bandura (1977), η αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου για το πόσο ικανό είναι να οργανώνει και να εκτελεί ενέργειες αναγκαστικά για τη διαχείριση μιας μελλοντικής κατάστασης. Με άλλα λόγια, η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η υποκείμενη αξιολόγηση της ικανότητας του ατόμου να εκτελεί βασικά καθήκοντα που εμπλέκονται σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων (Cho & Lee, 2006). Σε μετέπειτα ανάλυση, ο Bandura (1991) κατέληξε πως η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στις



πεποιθήσεις των ανθρώπων σχετικά με τις ικανότητες τους να ασκούν έλεγχο στο δικό τους επίπεδο λειτουργίας και σε γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή τους.

Οι Judge, Erez & Bono (2002), ορίζουν τη γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα ως τη κρίση του ατόμου να αποδίδει αποτελεσματικά σε διάφορες συνθήκες και καταστάσεις (Smith, 1989). Στην έρευνα τους, διαπίστωσαν πως η αυτοεκτίμηση, και η γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα συσχετίζονται κάπως πιο έντονα με τα άλλα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, όπως για παράδειγμα ο νευρωτισμός. Οι Wood & Bandura (1989) ορίζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα ως πεποίθηση για τις δυνατότητες κάποιου να κινητοποιήσει τα κίνητρα, τους γνωστικούς πόρους και τις δράσεις που απαιτούνται για την κάλυψη των απαιτήσεων μιας κατάστασης.

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας προτείνει όλες οι μορφές ψυχοθεραπείας και αλλαγής συμπεριφοράς να λειτουργούν μέσω ενός κοινού μηχανισμού: τη μεταβολή των προσδοκιών του ατόμου για προσωπική γνώση και επιτυχία (Bandura, 1977, 1982). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δύο τύποι προσδοκιών ασκούν ισχυρές επιρροές στη συμπεριφορά, οι προσδοκίες του αποτελέσματος και η πεποίθηση ότι ορισμένες συμπεριφορές θα οδηγήσουν σε ορισμένα αποτελέσματα καθώς και η προσδοκία της αυτό-αποτελεσματικότητας, η πεποίθηση δηλαδή του ατόμου ότι μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία την εν λόγω συμπεριφορά (Maddux & Sheerer, 1982).

Ο Ajzen (2002), σε μια έρευνα του σχετικά με την θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς, διαπίστωσε πως η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τον αντιληπτό έλεγχο συμπεριφοράς, ο οποίος επικεντρώνεται στην ικανότητα εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς, αναφέρεται εδώ ως αντιληπτός έλεγχος της επίδοσης μιας συμπεριφοράς. Ωστόσο, η προσδοκία αποτελεσματικότητας ορίζεται επίσης ως η πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία τη συμπεριφορά που απαιτείται για την παραγωγή ορισμένων αποτελεσμάτων και, σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα λέγεται ότι αναφέρεται στη πεποίθηση του ατόμου ότι έχει την ικανότητα να οργανώσει και να εκτελέσει ενέργειες που απαιτούνται για τη παραγωγή δεδομένων επιπέδων επίτευξης επιθυμητών αποτελεσμάτων (Bandura, 1998).

Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής γνωστικής θεωρίας (Bandura, 1986), η αυτό-αποτελεσματικότητα εισήχθη για την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς στο πλαίσιο της τροποποίησης της συμπεριφοράς. όπως και η κλινική στρατηγική της διαδοχής προσέγγισης στον επιθυμητό στόχο, μια συμπεριφορά αναλύεται σε διαδοχικά στοιχεία της και η αυτό-αποτελεσματικότητα αναλύεται ως προς την αντιληπτή ικανότητα εκτέλεσης κάθε βήματος της ακολουθίας ή υπό διάφορες συνθήκες (Bandura & Cervone , 1983; Bandura & Schunk, 1981; Bandura & Wood, 1989).

Ο όρος αυτός μερικές φορές θεωρείται ότι αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η απόδοση μιας συμπεριφοράς παρέχει έλεγχο στην επίτευξη ενός αποτελέσματος. Αυτό, βεβαίως, δεν είναι το επιδιωκόμενο νόημα. Ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς δηλώνει απλώς υποκειμενικό βαθμό ελέγχου στην απόδοση της ίδιας της συμπεριφοράς. Η διάκριση εδώ είναι η ίδια με εκείνη μεταξύ της προσδοκίας αποτελεσματικότητας (δηλαδή της αντιληπτής ικανότητας εκτέλεσης μιας συμπεριφοράς) και της προσδοκίας του αποτελέσματος (δηλαδή της



αντιληπτής πιθανότητας η εκτέλεση της συμπεριφοράς να παράγει ένα δεδομένο αποτέλεσμα (Bandura, 1977).

Στην διαδικασία της ψυχοθεραπείας, πείθοντας τον ασθενή ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε επιθυμητές συνέπειες δεν θα οδηγήσει σε αλλαγή της συμπεριφοράς εκτός εάν ο ασθενής πιστέψει ότι μπορεί να εκτελέσει τη συμπεριφορά αυτή στην απαιτούμενη κατάσταση. Σύμφωνα με τους Mahoney & Arnoff (1978), η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας προσφέρει ένα διεγερτικό μοντέλο γνωστικών διαδικασιών στην προσαρμογή.

Η αυτό-αποτελεσματικότητα έχει κατά κύριο λόγο εννοιοποιηθεί ως πεποίθηση που αφορά μια δεδομένη κατάσταση. Ωστόσο, υπάρχουν στοιχεία ότι οι προσωπικές εμπειρίες που συμβάλουν στη προσδοκία αποτελεσματικότητας γενικεύονται σε ενέργειες πέρα της στοχευμένης συμπεριφοράς (Bandura, 1977). Άνθρωποι με παλαιότερες και πολυάριθμες εμπειρίες επιτυχίας αναμένεται να έχουν θετικές προσδοκίες αυτό-αποτελεσματικότητας σε μια μεγαλύτερη ποικιλία καταστάσεων από ό,τι τα άτομα με εμπειρίες περιορισμένης επιτυχίας και ίσως αποτυχίας.

Ο Bandura (1977) υποστήριξε ότι το πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνουν οι εμπειρίες κυριαρχίας, καθώς και η απόδοση του ατόμου της επιτυχίας στην τύχη ή την ικανότητα, καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο αυτές οι εμπειρίες κυριαρχίας επηρεάζουν το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητας. Από αυτήν την πρόταση, είχε προβλεφθεί ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές στις γενικές προσδοκίες αυτό-αποτελεσματικότητας και ότι αυτές οι διαφορές έχουν συσχετισμούς στη συμπεριφορά. Συνεπώς, στην έρευνα των Sherer & Maddux (1982), στόχος ήταν η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της γενικευμένης αυτό-αποτελεσματικότητας ανεξάρτητης από συγκεκριμένες συμπεριφορές ή κατάστασης.

Η γενικότητα των προσδοκιών αυτό-αποτελεσματικότητας φαίνεται να μεγιστοποιείται όταν οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες αντιμετώπισης που μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων (Bandura, Adams, Hardy & Howells, 1980).

Οι άνθρωποι με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως ικανούς να αναλύσουν, να επεξεργαστούν και να συντάξουν ακριβή συμπεράσματα από περιορισμένες ή ασαφείς πληροφορίες. Έτσι, η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν το επίπεδο αβεβαιότητας σε μια δεδομένη κατάσταση (Krueger & Dickinson, 1994). Ο Dulebohn (2002), για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιθανό να αξιολογήσουν μια εγγενή αβεβαιότητα σε μια επενδυτική κατάσταση ως λιγότερο άγνωστη, επιλέγοντας έτσι μια πιο επικίνδυνη εναλλακτική λύση μεταξύ των επιλογών κατανομής μιας επένδυσης.

Διαστάσεις της αυτό-αποτελεσματικότητας

Ο Bandura (1977, 1986) πρότεινε ότι οι προσδοκίες αυτό-αποτελεσματικότητας ποικίλουν σε τρεις κύριες διαστάσεις, το μέγεθος (δηλαδή η ανασταλτική δυσκολία των απαιτήσεων εργασίας), τη δύναμη (δηλαδή την αντίσταση σε δυσάρεστες εμπειρίες) και τη γενικότητα (δηλαδή το σχετικό βαθμό ειδικότητας της αναμενόμενης γνώσης), διαστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου.

Οι προσδοκίες αυτό-αποτελεσματικότητας διαφέρουν σε μέγεθος. Όταν οι εργασίες ταξινομούνται σε επίπεδο δυσκολίας, οι προσδοκίες αποτελεσματικότητας διαφορετικά



ατόμων μπορεί να περιορίζονται στις απλούστερες εργασίες, να εκτείνονται σε μέτρια δύσκολες ή να περιλαμβάνουν ακόμη και τις πιο απαιτητικές επιδόσεις. Οι προσδοκίες για αποτελεσματικότητα διαφέρουν επίσης σε γενικές γραμμές. Ορισμένες εμπειρίες δημιουργούν περιορισμένες προσδοκίες επιδεξιότητας. Άλλα ενσταλάζουν μια πιο γενικευμένη αίσθηση αποτελεσματικότητας που εκτείνεται πολύ πέρα από τη συγκεκριμένη κατάσταση θεραπείας. Επιπλέον, οι προσδοκίες ποικίλλουν σε ισχύ. Οι αδύναμες προσδοκίες σβήνονται εύκολα με αποθαρρυντικές εμπειρίες, ενώ τα άτομα που έχουν ισχυρές προσδοκίες για επιδεξιότητα θα επιμείνουν στις προσπάθειες αντιμετώπισής τους παρά τις αποκαρδιωτικές εμπειρίες.

Πηγές της αυτό-αποτελεσματικότητας

Στην ανάλυση κοινωνικής μάθησης του Bandura (1987), αναφέρεται πως οι προσδοκίες της αυτό-αποτελεσματικότητας βασίζονται σε τέσσερις κύριες πηγές πληροφοριών, τα επιτεύγματα, τις έμμεσες εμπειρίες, τη λεκτική πειθώ και τις ψυχολογικές καταστάσεις.

Επιτεύγματα. Αυτή η πηγή πληροφορίων αυτό-αποτελεσματικότητας έχει ιδιαίτερη επιρροή επειδή βασίζεται σε προσωπικές εμπειρίες επιδεξιότητας. Οι επιτυχίες αυξάνουν τις προσδοκίες επιδεξιότητας, οι επαναλαμβανόμενες αποτυχίες τις μειώνουν, ιδιαίτερα αν τα αρνητικά αποτελέσματα συμβούν νωρίς στην πορεία των γεγονότων.

Έμμεσες εμπειρίες. Οι άνθρωποι δεν βασίζονται μόνο στην έμπειρη επιδεξιότητα ως μοναδική πηγή πληροφόρησης σχετικά με το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητας τους. Πολλές προσδοκίες προέρχονται από έμμεσες εμπειρίες. Το να βλέπεις άλλους να εκτελούν απειλητικές δραστηριότητες χωρίς δυσμενείς συνέπειες μπορεί να δημιουργήσει προσδοκίες στους παρατηρητές ότι και αυτοί θα βελτιωθούν εάν εντείνουν και επιμείνουν στις προσπάθειες τους. Πείθουν τον εαυτό τους ότι αν οι άλλοι μπορούν να το κάνουν, θα πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχουν τουλάχιστον κάποια βελτίωση στην απόδοση (Bandura & Barab, 1973). Η έμμεση εμπειρία, στηριζόμενη σε συμπεράσματα από την κοινωνική σύγκριση, είναι μια λιγότερο αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για τις δυνατότητες του ατόμου από ότι είναι η άμεση απόδειξη προσωπικών επιτευγμάτων. Κατά συνέπεια, οι προσδοκίες για αυτό-αποτελεσματικότητα που προκαλούνται μόνο από το μοντέλο είναι πιθανό να είναι ασθενέστερες και πιο ευάλωτες σε αλλαγές.

Λεκτική πειθώ. Στις προσπάθειες να επηρεαστεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, η λεκτική πειθώ χρησιμοποιείται ευρέως λόγω της ευκολίας και της έτοιμης διαθεσιμότητάς της. Οι άνθρωποι οδηγούνται, μέσω προτάσεων, στο να πιστεύουν ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς σε αυτό που τους έχει κατακλύσει στο παρελθόν. Οι προσδοκίες αποτελεσματικότητας που προκαλούνται με αυτόν τον τρόπο είναι επίσης πιθανότατα πιο αδύναμες από εκείνες που προκύπτουν από τα επιτεύγματά, επειδή δεν παρέχουν μια αυθεντική βιωματική βάση για το άτομο. Απέναντι σε ανησυχητικές απειλές και μακρά ιστορία αποτυχίας στην αντιμετώπισή τους, όποιες προσδοκίες επιδεξιότητας προκαλούνται από μια πρόταση μπορούν να εξαλειφθούν εύκολα εξαιτίας μιας αποθαρρυντικής εμπειρίας.

Ψυχολογικές καταστάσεις. Οι αγχωτικές καταστάσεις γενικά προκαλούν συναισθηματική διέγερση του ατόμου, η οποία ανάλογα με τις περιστάσεις, μπορεί να έχει ενημερωτική αξία σχετικά με την προσωπική ικανότητα. Επομένως, η συναισθηματική διέγερση είναι μια άλλη πηγή πληροφοριών που μπορεί να επηρεάσει την αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση απειλητικών καταστάσεων. Οι άνθρωποι βασίζονται εν μέρει στην κατάσταση της ψυχολογικής τους διέγερσης για να κρίνουν το άγχος και την ευπάθεια τους στο άγχος.



Επειδή η υψηλή διέγερση συνήθως υπονομεύει τις επιδόσεις, τα άτομα είναι πιο πιθανό να αναμένουν επιτυχία όταν δεν τους προσβάλλει η αποστροφή διέγερση παρά εάν είναι τεταμένα και ενστικτωδώς ταραγμένα. Οι αντιδράσεις φόβου γεννούν περαιτέρω φόβο επικείμενων αγχωτικών καταστάσεων μέσω της αναμενόμενης αυτοδιέγερσης. Συγκεντρώνοντας σκέψεις που προκαλούν φόβο για την ανικανότητά τους, τα άτομα μπορούν να φτάσουν σε αυξημένα επίπεδα άγχους που υπερβαίνουν κατά πολύ τον φόβο που βιώνεται κατά τη διάρκεια της πραγματικής απειλητικής κατάστασης.

Σύμφωνα με τον Bandura (1987), πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ πληροφοριών που περιέχονται σε περιβαλλοντικά γεγονότα και πληροφοριών που υποβάλλονται σε επεξεργασία και μετασχηματίζονται από το άτομο. Τα αποτελέσματα μελετών υποστηρίζουν τη θεωρία ότι οι γενικευμένες, διαρκείς αλλαγές στην αυτό-αποτελεσματικότητα και τη συμπεριφορά μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα με μεθόδους, χρησιμοποιώντας ισχυρές διαδικασίες μύησης αρχικά για την ανάπτυξη ικανοτήτων, στη συνέχεια αφαιρώντας εξωτερικά βοηθήματα για την επαλήθευση της προσωπικής αποτελεσματικότητας και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας την αυτό-οδηγούμενη επιδεξιότητα για την ενίσχυση και τη γενίκευση των προσδοκιών για αυτό-αποτελεσματικότητα (Bandura et al., 1975).

Η έννοια του δικαιώματος

Η αίσθηση του δικαιώματος βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών ερωτήσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων μέσα στην κοινωνία, από φοροαπαλλαγές και κοινωνική πρόνοια έως εγγραφές σε πανεπιστήμια και ακόμη και πρόσβαση σε καλές θέσεις για αγώνες ποδοσφαίρου. Αυτό ίσως είναι ο λόγος που το ψυχολογικό δικαίωμα έχει γίνει συχνό θέμα συζήτησης σε δημόσια φόρουμ. Η σημασία του δικαιώματος δεν έχει περάσει απαρατήρητη από τους κοινωνικούς ψυχολόγους. Αρκετοί ερευνητές έχουν καταστήσει το δικαίωμα κεντρικά στις σκέψεις τους σχετικά με τις αξίες και την κοινωνική δικαιοσύνη (Feather, 1999). Ένας σημαντικός όγκος έρευνας έχει τεκμηριώσει ότι οι αξιολογήσεις των άλλων και οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες που επιθυμούν, εξαρτώνται από το αν αυτοί κρίνουν ότι αξίζουν τα αποτελέσματα τους. Αν και υπάρχουν σημαντικές πολυπλοκότητες σε αυτήν την ανάλυση, οι ανταμοιβές τυπικά προορίζονται για όσους αξίζουν (Feather, 1999).

Το δικαίωμα έχει οριστεί ως η τάση του ατόμου να αποδίδει στον εαυτό του ορισμένα δικαιώματα (Bishop & Lane, 2002), επίγνωση των κοινωνικά καθορισμένων δικαιωμάτων του (Feather, 2003), η τάση ενός ατόμου να επιμένει να λαμβάνει αγαθά που έχουν κερδηθεί (Major, McFarlin & Gagnon, 1984) και μια όψη ναρκισσισμού που χαρακτηρίζεται από υπερβολικές προσδοκίες και τάσεις εκμετάλλευσης (Campbell et al., 2004).

Η αίσθηση του δικαιώματος θεωρείται ότι είναι δυσπροσαρμοστική λόγω των γνωστικών στρεβλώσεων που μπορεί να τροφοδοτήσει. Τα άτομα με υψηλότερη αίσθηση δικαιώματος συχνά δεν επιτυγχάνουν τις υπερβολικές προσδοκίες τους (Grubbs & Exline, 2016). Αυτό μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε στενοχώρια και δυσαρέσκεια, ενισχύοντας με τη σειρά του την επιθυμία τους να είναι ξεχωριστοί και αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τις προσδοκίες. Η αίσθηση του δικαιώματος συσχετίζεται με την αυτοεκτίμηση (Campbell et al., 2004), έναν γενικό δείκτη που παρακολουθεί την κοινωνική θέση (Mahadevan, Gregg & Sedikides, 2018).

Το δικαίωμα είναι εννοιολογικά διαφορετικό από άλλα κατασκευάσματα. Πρώτον, η ευρεία οπτική το διαφοροποιεί από το προηγούμενο, πιο στενό ορισμό του ως έννοια του αξίζω κάτι



παραπάνω (Major, 1994). Δεύτερον, η αίσθηση του δικαιώματος δεν είναι πανομοιότυπη με τον ναρκισσισμό (Ackerman & Donnellan, 2013, Campbell et al. 2004), παρόλο που η πιο σχετική εμπειρική έρευνα πάνω στη θεωρία του δικαιώματος αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία του ναρκισσισμού (Emmons, 1984, Mord & Rhodewalt, 2001). Συγκεκριμένα, πρόσφατες θεωρίες καθιέρωσαν το δικαιώμα ως σχετιζόμενο αλλά διακριτό από συγκεκριμένα μεγαλοπρεπή (ηγεσία, διεκδικητικότητα, αναζήτηση ενθουσιασμού) και ευάλωτα (ενδεχόμενη αυτοεκτίμηση) χαρακτηριστικά του ναρκισσισμού (Krizan & Herlache, 2017).

Η αίσθηση δικαιώματος και ο ναρκισσισμός

Το δικαιώμα είναι σαφώς ένα συστατικό του ναρκισσισμού, είτε ως ατομικός παράγοντας είτε ως μέρος ενός μεγαλύτερου παράγοντα και έχει συχνά μελετηθεί σε σχέση με τον ναρκισσισμό. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε αυτές τις δύο μεταβλητές.

Η βιβλιογραφία προτείνει διάφορες διακρίσεις μεταξύ του ευάλωτου, κρυμμένου και του πιο κλασσικού, του μεγαλοπρεπούς ναρκισσισμού (Miller et al., 2011). Ο μεγαλοπρεπής ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από διογκωμένη αυτοεκτίμηση, ματαιοδοξία, δικαιώματα και υπερβολικές εκτιμήσεις για τις ικανότητες, τα ταλέντα, τη δύναμη και την ικανότητα του ατόμου (Dickinson & Pincus, 2003). Αντίθετα, ενώ ο ευάλωτος ναρκισσισμός συνεπάγεται ομοίως υπερβολικά δικαιώματα και έννοιες για τον εαυτό ως ξεχωριστό και κάτι το ιδιαίτερο, συχνά περιλαμβάνει επίσης μια πρόσοψη σεμνότητας και αυταπάτης που διαψεύδει την υποκείμενη ναρκισσιστική αυτοαντίληψη (Dickinson & Pincus, 2003). Σε γενικές γραμμές, ο ευάλωτος ναρκισσισμός συνδέεται συχνότερα με αρνητικά αποτελέσματα όπως ψυχολογική δυσφορία (Pincus & Roche, 2011), διαπροσωπική σύγκρουση (Dickinson & Pincus, 2003), χαμηλότερη αυτοεκτίμηση (Bosson et al., 2008), ενώ ο μεγαλοπρεπής ναρκισσισμός τείνει, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, να συσχετίστει με μεγαλύτερα επιτεύγματα, λιγότερες πιθανότητες αυτό-αξιολόγησης και υψηλότερη αυτοεκτίμηση (Pincus & Roche, 2011).

Παρά τις αντιθέσεις μεταξύ μεγαλοπρεπούς και ευάλωτου ναρκισσισμού, μια ομοιότητα μεταξύ των δυο διακρίσεων είναι η αίσθηση του δικαιώματος (Brown et al., 2009; Dickinson & Pincus, 2003; Miller et al., 2011; Miller, Price, & Campbell, 2012). Τόσο οι θεωρητικές εκτιμήσεις των ναρκισσιστικών υπο-τύπων, όσο και οι εμπειρικές εξετάσεις της έκφρασης τους έχουν σημειώσει ότι το δικαιώμα αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό και των δύο διακρίσεων. Παρόλο που ο μεγαλοπρεπής ναρκισσιστής μπορεί να είναι πιο έντονος για τις πεποιθήσεις ή τις απαιτήσεις του, ο ευάλωτος ναρκισσιστής εμφανίζει παρόμοια επίπεδα δικαιωμάτων. Προκύπτει, λοιπόν, ότι το δικαιώμα, που χαρακτηρίζεται από υπερβολικές προσδοκίες, έννοιες για τον εαυτό ως ιδιαίτερες και αυξημένη αίσθηση του αξίωση, είναι μια κοινή όψη ναρκισσιστικής έκφρασης σε διάφορες μορφές. Ωστόσο, οι Brown et al. (2009) διαπίστωσαν ότι το δικαιώμα φαίνεται να λειτουργεί ως μια μοναδική όψη ναρκισσισμού που μπορεί να εκφραστεί ανεξάρτητα από μεγαλοπάθεια και ευπάθεια.

Στο κανονικό δικαίωμα, οι ανάγκες ή οι απαιτήσεις που συνδέονται με τη διεκδίκηση ενός αξιόλογου πόρου, πηγάζουν από θετικά συναισθήματα αυτοεκτίμησης και πραγματικών επιτευγμάτων (Lessard et al. 2011), είναι τουλάχιστον κάπως ρεαλιστικές (Moses and Moses-Hrushovski 1990), και μπορεί δυνητικά να ικανοποιηθούν (Bishop and Lane 2002). Το ναρκισσιστικό δικαίωμα, από την άλλη πλευρά, εμφανίζεται όταν οι ανάγκες ή οι απαιτήσεις που σχετίζονται με την αξίωση βασίζονται σε μη ρεαλιστικές εκτιμήσεις (Moses and Moses-Hrushovski 1990), υπερβαίνουν το οφειλόμενο (Grey 1987) και μπορεί ποτέ να μην ικανοποιηθούν (Bishop and Lane 2002). Επιπλέον, τα άτομα με αίσθηση ναρκισσιστικού



δικαιώματος μπορεί να πιστεύουν ότι αξίζουν ειδικές χάρες που συμβαίνουν ρητά εις βάρος άλλων (Lessard et al. 2011). Συνεπώς, ένα κρίσιμο στοιχείο του ναρκισσιστικού δικαιώματος είναι η ιδέα των απαιτήσεων θετικών αποτελεσμάτων ή πόρων τα οποία είναι ανεκτίμητα ή σε μεγάλο βαθμό μη ρεαλιστικά.

Αρκετά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ατόμων υποδηλώνουν ότι το κίνητρο για κυριαρχία μπορεί, εν μέρει, να εξηγήσει τη συμπεριφορά τους. Αρχικά, άνθρωποι με μεγαλύτερη αίσθηση δικαιώματος δείχνουν αυξημένη επιθετικότητα στις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις (Campbell et al., 2004, Reidy et al., 2008). Δεύτερον, είναι εγωιστές. Συγκεκριμένα, τα άτομα αυτά κατανέμουν χρήματα που δεν έχουν κερδίσει οι ίδιοι στον εαυτό τους (Zitek et al., 2010), παίρνουν καραμέλες από ένα μπόλ που προορίζεται για παιδιά (Campbell et al., 2004) και συμπεριφέρονται ανήθικα έτσι ώστε να προωθήσουν τους εαυτούς τους εις βάρος άλλων (Acherman & Donnellan, 2013, Tamnorksi et al., 2012). Τέλος, υποστηρίζουν την επιβολή κοινωνικής δύναμης ως προσωπική αξία καθοδήγησης της ζωής τους (Redford & Ratliff, 2018). Τέτοιες πεποιθήσεις είναι ενδεικτικές της βίαιης αυτοπροβολής και άλλων τακτικών εχθρότητας που σχετίζονται με τον δρόμο προς κοινωνική κατάταξη (Johnson, Burk, & Kirkpatrick, 2007). Οι Lange, Redford & Crusius (2019), μέσα από μια σειρά επτά ερευνών, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως τα άτομα με υψηλή αίσθηση δικαιώματος εκδήλωσαν αυξημένο κίνητρο για την επίτευξη κυριαρχίας και κοινωνικού κύρους.

Η έννοια του ψυχολογικού δικαιώματος

Σε μια προσπάθεια περιγραφής του δικαιώματος, πρέπει να σημειωθεί πως ο όρος δικαιώματα συχνά ορίζεται διαφορετικά σε διάφορους τομείς. Οι Οικονομολόγοι ερευνητές, γενικά, ορίζουν τα δικαιώματα ως οικονομικά αγαθά τα οποία ανταλλάσσονται για άλλα αγαθά ή υπηρεσίες (Thomas & Wu, 2006). Η ψυχολογική έννοιοποίηση του δικαιώματος επικεντρώνεται περισσότερο σε προσδοκίες σχετικά με ανταμοιβές οι οποίες δεν βασίζονται απαραίτητα σε πραγματικά επίπεδα απόδοσης. Μια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο είναι ότι το πρώτο υπονοεί μια συμφωνία ανταλλαγής αγαθών, η οποία υποθετικά είναι ισάξια και για τα δύο μέρη ενώ το ψυχολογικό δικαίωμα δεν βασίζεται απαραίτητα σε αληθινές ισάξιες συναλλαγές.

Το ψυχολογικό δικαίωμα αναφέρεται σε μια σχετικά σταθερή πεποίθηση ότι κάποιος πρέπει να λαμβάνει την επιθυμητή αντιμετώπιση με ελάχιστη προσοχή στην πραγματική του αξία (Naumann, Minsky & Sturman, 2002, Snow, Kern, & Currlette, 2001). Οι Naumann et al. (2002) υποστήριξαν ότι οι αντιλήψεις δικαιωμάτων βασίζονται σε μη ισορροπημένες εκτιμήσεις αμοιβαιότητας. Δηλαδή, τα άτομα με ισχυρές αντιλήψεις σχετικά με τα δικαιώματα τους αναμένουν οργανωτικές ανταμοιβές και αποζημίωση χωρίς να υπάρχει ανάγκη να ανταποδώσουν επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα απόδοσής. Το ψυχολογικό δικαίωμα αναφέρεται, συνεπώς, σε μια διογκωμένη και διάχυτη αίσθηση αξιοκρατίας, αυτοεκτίμησης και υπερβολικών προσδοκιών για λήψη ειδών αγαθών και μεταχείρισης χωρίς ανταπόδοση (Fisk, 2010; Grubbs & Exline, 2016).

Παρόλο που έχει υποστηριχθεί ότι σχεδόν όλοι επιδεικνύουν τουλάχιστον κάποιο βαθμό ψυχολογικού δικαιώματος (για παράδειγμα, τα μέλη πολλών σύγχρονων χωρών αισθάνονται ότι δικαιούνται τουλάχιστον μια βασική εκπαίδευση), τα άτομα φαίνεται να διαφέρουν στα επίπεδα δικαιωμάτων (Campbell et al., 2004, Derber, 1978, Snow et al., 2001). Επιπλέον, οι Campbell et al. (2004) βρήκαν στοιχεία που δείχνουν ότι τα επίπεδα ψυχολογικών δικαιωμάτων είναι σταθερά με την πάροδο του χρόνου και υποστήριξαν ότι είναι πιθανόν να



είναι σταθερά σε διάφορες καταστάσεις. Ως εκ τούτου, και οι Snow et al. (2001) υποστήριξαν ότι το ψυχολογικό δικαίωμα μπορεί να εκληφθεί ως δομή προσωπικότητας με παγκόσμια επίδραση στις σκέψεις και τις συμπεριφορές των ατόμων.

Επιπλέον, η έννοια για το ψυχολογικό δικαίωμα περιλαμβάνει τόσο την εμπειρία του δικαιώματος όσο και την εμπειρία του «αξίζω κάτι». Αυτές οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά στον κοινό λόγο. Και οι δύο όροι υποδηλώνουν ότι μια ανταμοιβή ή άλλο θετικό αποτέλεσμα οφείλεται στον εαυτό μας, αλλά η πηγή του αποτελέσματος διαφέρει. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η έννοια «του αξίζω» αντανακλά συνήθως την προσδοκία ανταμοιβής έναντι των προσπαθειών ή του χαρακτήρα κάποιου, ενώ το δικαίωμα αντανακλά συνήθως την προσδοκία ανταμοιβής ως αποτέλεσμα ενός κοινωνικού συμβολαίου. Για παράδειγμα, θα ήταν πιο σωστό να πούμε ότι κάποιος αξίζει υψηλό μισθό λόγω της σκληρής δουλειάς του παρά να πούμε ότι κάποιος δικαιούται υψηλό μισθό (Campbell et al., 2004).

Τα άτομα με υψηλά ψυχολογικά δικαιώματα ζητούν περισσότερα από ό,τι αντικειμενικά οφείλουν και ανταποκρίνονται επιθετικά όταν αυτές οι υπερβολικές απαιτήσεις δεν ικανοποιούνται. Οι διαπραγματευτές, με υψηλή αίσθηση δικαιώματος, πεπεισμένη για την εγγενή τους αξίας, πιθανότατα θέτουν σημεία φιλοδοξίας πολύ υψηλότερα από ό,τι θα περίμενε κανείς από κάθε αντικειμενικό σύνολο προτύπων. Οι φιλοδοξίες είναι σημαντικές στις διαπραγματεύσεις, επειδή συνδέονται ισχυρά με ατομικά κέρδη (Galinsky et al., 2002).

Συνεπώς, οι Neville & Fisk (2018) υποθέτουν ότι οι διαπραγματευτές με υψηλό αίσθημα δικαιωμάτων θα είναι πιο πιθανό να θέλουν να κάνουν τις πρώτες προσφορές αφού οι φιλοδοξίες συνδέονται στενά με τη διάθεση να κάνουν τις πρώτες προσφορές (Barry & Friedman, 1998). Η προθυμία να υποβληθεί μια πρώτη προσφορά είναι εξίσου σημαντική στις διαπραγματεύσεις, διότι η πρώτη προσφορά προσφέρει σημάδια επίλυσης του προβλήματος, δημιουργεί ψυχολογικές αγκιστρώσεις, οδηγώντας εκείνους που τις κάνεις να επωφεληθούν (Gunia et al. 2013). Οι συγγραφείς λοιπόν, επαλήθευσαν, πως οι διαπραγματευτές με υψηλή αίσθηση δικαιώματος θα θέτουν φιλόδοξους στόχους και εκφράζουν τον φιλόδοξο αυτό χαρακτήρα τους με τη μορφή των υψηλών πρώτων προσφορών. Επιπλέον, οι Babcock et al. (2006) συμπεραίνουν ότι εκείνοι που νιώθουν ότι αξίζουν περισσότερο από αυτό που ήδη έχουν ή τους προσφέρεται, θα είναι πιο πιθανό να δράσουν ενώ εκείνοι που δεν νιώθουν ότι αξίζουν περισσότερα, θα είναι κατά μέσο όρο ικανοποιημένοι με αυτό που έχουν και δεν θα προβούν σε κάποια ενέργεια. Αυτό μας οδηγεί στις υποθέσεις πως:

H6: Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με την τάση για εκκίνηση διαπραγματεύσεων

H7: Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με τις υψηλές πρώτες προσφορές

Το ψυχολογικό δικαίωμα έχει τις ρίζες του σε διογκωμένες και θετικές, αν μη ρεαλιστικές, αυτοαντιλήψεις. Το άτομο με υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος απαιτεί δυσανάλογες ανταμοιβές επειδή είναι πεπεισμένο ότι είναι εγγενώς άξιο αυτών (Harvey & Harris, 2010). Άτομα με υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος νιώθουν ιδιαίτερα ικανά να αποσπάσουν παραχωρήσεις κάνοντας παράλληλα λιγότερες από πλευράς τους. Οι Neville & Fisk (2018), διαπίστωσαν πως το ψυχολογικό δικαίωμα σχετίζεται θετικά με τη διανεμητική αυτό-αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων (δηλαδή εμπιστοσύνη στην ικανότητα του ατόμου να διεκδικεί αποτελεσματικά αξία στη διαπραγμάτευση). Πάνω στην παραπάνω



διαπίστωση, οι Rahim & Magner (2015) διαπίστωσαν πως οι διαπραγματευτές με υψηλό ψυχολογικό δικαίωμα είναι πιο πιθανό να νιοθετήσουν έναν πιο κυρίαρχο τρόπο διαπραγμάτευσης, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό ατομικό συμφέρον και χαμηλή ανησυχία για τους άλλους.

Οι διαπραγματευτές που έχουν υψηλό δικαίωμα έχουν την τάση να προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση με τρόπους που οι προηγούμενες έρευνες θα πρότειναν ότι είναι αποτελεσματικές, αλλά επίσης να διατηρούν στάσεις που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό κοινωνικό κόστος. Συνολικά, το ψυχολογικό δικαίωμα φαίνεται να σχετίζεται με ένα πιεστικό στυλ διαπραγμάτευσης (Walton, Cutcher-Gershenfeld, & McKersie, 1994), όπου οι διαπραγματευτές επικεντρώνονται στην προώθηση της δικής τους ατζέντας και στην υπονόμευση της δύναμης των αντιπάλων τους, ακόμη και με ανήθικα μέσα. Παρόλο που αυτό μπορεί να είναι αποτελεσματικό (ή τουλάχιστον ατομικά επωφελές) σε διαπραγματεύσεις μηδενικού αθροίσματος, μπορεί να υπονομεύσει τις ενωτικές διαπραγματεύσεις και να επιβάλει κόστος στους αντίστοιχους διαπραγματευτές.

Το ψυχολογικό δικαίωμα εκλαμβάνεται συνηθέστερα και μετριέται ως χαρακτηριστικό της. Προσωπικότητας (Campbell et al., 2004; Grubbs & Exline, 2016). Οι ορισμοί των χαρακτηριστικών υποδηλώνουν σχετική συνέπεια όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το δικαίωμα επηρεάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ατόμων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και πλαίσια (Costa & McCraw, 1990). Αντίθετα, στη μελέτη τους, οι Navile & Fisk (2018) μετρούν, το διαθέσιμο δικαίωμα, αν και τονίζουν πως το δικαίωμα μπορεί επίσης να διαφέρει με την πάροδο του χρόνου και μεταξύ καταστάσεων. Όπως και άλλες όψεις τις προσωπικότητας, μπορεί να υπάρξει ουσιαστική ενδοατομική διακύμανση στην έκφραση αυτού του χαρακτηριστικού (Bleidron, 2009, Giacomini & Jordan, 2016).

Η τάση για κίνδυνο και η έννοια του κινδύνου

Ο κίνδυνος είναι λειτουργία δύο παραγόντων, της αβεβαιότητας του αποτελέσματος και της σημαντικότητας των επιπτώσεων. Για τη μείωση του κινδύνου, μια ορθολογική συμπεριφορά θα ήταν η αναζήτηση συμπληρωματικών πληροφοριών έτσι ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα του αποτελέσματος ή η σημαντικότητα των επιπτώσεων για το εκάστοτε άτομο (Taylor, 1974; Cunningham, 1967). Στις διαπραγματεύσεις, συχνά υπάρχουν αβεβαιότητες σχετικά με τα επιτεύξιμα αποτελέσματα και διαφορετικές προθέσεις για κάθε διαπραγματευτή, πληροφορίες τις οποίες η κάθε πλευρά μπορεί να ερευνήσει. Όπως επεσήμανε ο Taylor (1974), η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα μπορεί να μειωθεί με την απόκτηση και το χειρισμό πληροφοριών. Η αβεβαιότητα για τις συνέπειες μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη μείωση των συνεπειών μέσω της μείωσης του ποσού που διακυβεύεται. Παρόλο που η τελευταία έχει αναγνωριστεί ως σημαντική στρατηγική μείωσης του κινδύνου, σύμφωνα με τους Cho & Lee (2006), η αναζήτηση πληροφοριών ήταν το κεντρικό επίκεντρο των περισσότερων εμπειρικών ερευνών σχετικών με τον κίνδυνο.

Ο αντιληπτός κίνδυνος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ιδίως όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα. Μια κατάσταση λήψης αποφάσεων είναι επικίνδυνη όταν ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων είναι αβέβαιος για τις συνέπειες μιας επιλογής (Cox, 1967). Σύμφωνα με τους Dowling and Staelin (1994), ο αντιληπτός κίνδυνος και όχι ο αντικειμενικός είναι εκείνος που παρακινεί τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να εμπλακεί σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς. Σημαντική έρευνα έχει αφιερωθεί



στην εξέταση του ρόλου του αντιληπτού κινδύνου σε διαφορετικά πλαίσια αποφάσεων, που κυμαίνονται από την αξιολόγηση μιας μάρκας ή ενός προϊόντος (Erdem and Swait, 2004; Dowling and Staelin, 1994) ή υπηρεσίας (Bansal and Voyer, 2000; Murray, 1991) έως την νιοθέτηση/δοκιμή νέων προϊόντων ή τεχνολογιών (π.χ., Forsythe and She, 2003). Ο υψηλός αντιληπτός κίνδυνος, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει τους καταναλωτές να εμπλακούν σε εκτεταμένη αναζήτηση πληροφοριών (Dowling and Staelin, 1994; Srinivasan and Ratchford, 1991), να βασιστούν σε έναν ορισμένο τρόπο επικοινωνίας, όπως προσωπικές πηγές ή από στόμα σε στόμα (Bansal and Voyer, 2000) ή να χρησιμοποιήσουν άλλα στοιχεία όπως η τιμή, η εγγύηση, η επωνυμία και φήμη (Erdem and Swait, 2004). Τις τελευταίες δεκαετίες, πολυάριθμες μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της αντίληψης κινδύνου και της συμπεριφοράς αναζήτησης πληροφοριών - συγκεκριμένα, της ποσότητας πληροφοριών που έχει αναζητηθεί. Το βασικό επιχείρημα σε αυτή τη σχέση είναι ότι ο υψηλός αντιληπτός κίνδυνος θέτει τους καταναλωτές σε μια στρεσογόνα και ανήσυχη κατάσταση, γεγονός που με τη σειρά του, τους παρακινεί να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Καθώς αυξάνεται η αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων, οι αναμενόμενες αποδόσεις στην αναζήτηση είναι πιθανό να αυξηθούν (Srinivasan and Ratchford, 1991). Ο υψηλός αντιληπτός κίνδυνος, επομένως, αυξάνει τον όγκο των πληροφοριών που αναζητούν οι καταναλωτές. Όπως είναι αναμενόμενο, οι καταναλωτές αντιδρούν διαφορετικά σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου έναντι χαμηλού κινδύνου (Menon, Raghbir & Agrawal, 2008).

Οι Sitkin και Pablo (1992) ορίζουν τον κίνδυνο ως ένα χαρακτηριστικό των αποφάσεων το οποίο ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με το αν θα πραγματοποιηθούν δυνητικά σημαντικά ή και αποτρεπτικά αποτελέσματα των αποφάσεων. Αυτός ο ορισμός του κινδύνου αποτυπώνει τρεις βασικές διαστάσεις που είναι απαραίτητες για την κατανόηση του, την αβεβαιότητα του αποτελέσματος, τις προσδοκίες του αποτελέσματος και τη δυνατότητα της έκβασης. Πιο συγκεκριμένα, ο κίνδυνος συσχετίζεται συχνότερα με την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων, η οποία συχνά ορίζεται με βάση τη μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων (Libby & Fishburn, 1977), την έλλειψη γνώσης για την κατανομή των πιθανών αποτελεσμάτων (March, 1978) και το ανεξέλεγκτο αποτέλεσμα (Vlek & Stallen, 1980). Η μεταβλητότητα θεωρείται συνήθως κανονικά ανεπιθύμητη, εκτός εάν αντισταθμίζεται επαρκώς από υψηλότερες αναμενόμενες αποδόσεις (Bowman, 1980; MacCrimmon & Wehrung, 1986), εν μέρει επειδή η μεγαλύτερη διακύμανση στην κατανομή των αποτελεσμάτων αυξάνει την ανασφάλεια με την οποία ένα δεδομένο αποτέλεσμα μπορεί να προβλεφθεί. Στο βαθμό που τα αποτελέσματα είναι ανεξέλεγκτα και συμβαίνουν καθαρά τυχαία, ο κίνδυνος είναι υψηλότερος από ό, τι στις καταστάσεις στις οποίες τα αποτελέσματα μπορούν να επηρεαστούν, έστω και με μέτρο, από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων.

Μια σειρά θεωρητικών διατυπώσεων κινδύνου που σχετίζεται με την απόφαση (Dutton & Jackson, 1987; Figenbaum & Thomas, 1988; Jackson & Dutton, 1988; Kahneman & Tversky, 1979) υποδηλώνουν ότι οι θετικές αναμενόμενες αποδόσεις προκαλούν θεμελιωδώς διαφορετική διαμόρφωση αποφάσεων και συμπεριφορά λήψης αποφάσεων σε σχέση με τα σύνολα αποτελεσμάτων με αρνητικές αναμενόμενες τιμές. Αν και ορισμένοι έχουν σημειώσει ότι ο όρος κίνδυνος τυπικά εφαρμόζεται μόνο σε αρνητικά αποτελέσματα (Baird & Thomas, 1985; Levitt & March, 1988), η κατανόηση του κινδύνου περιλαμβάνει ένα πλήρες φάσμα αποτελεσμάτων, θετικών και αρνητικών. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν είναι το ίδιο το αναμενόμενο αποτέλεσμα που συνιστά κίνδυνο αλλά ο βαθμός στον οποίο αυτό το αποτέλεσμα θα ήταν απογοητευτικό για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων ή άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους. Επομένως, το χάσμα μεταξύ των επιπέδων φιλοδοξίας και του μέσου όρου της κατανομής των αναμενόμενων αποτελεσμάτων είναι καθοριστικό. Από αυτό το



πλεονέκτημα, ακόμη και ένα θετικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι απογοητευτικό εάν κριθεί από αρκετά απαιτητικά επίπεδα προσδοκίας (Lopes, 1987; March & Shapira, 1987).

Όταν τα άτομα ρωτούν: "Πόσο κακό θα μπορούσε να γίνει;" ή "Πόσο θα μπορούσα να κερδίσω;", αυτά τα ερωτήματα αντικατοπτρίζουν μια άλλη πτυχή του κινδύνου, εκείνη της δυνατότητας της έκβασης: τα άτομα συχνά δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα ακραία αποτελέσματα, ακόμη και αν η πιθανότητά τους να πραγματοποιηθούν είναι μικρή (Kahneman & Tversky, 1979). Αυτό μπορεί να εξηγήσει, για παράδειγμα, την προθυμία των ατόμων να αγοράσουν λαχεία, όπου η πιθανότητα νίκης είναι διογκωμένη επειδή το πιθανό αποτέλεσμα είναι τόσο μεγάλο (Allman, 1985).

Καθώς ο αντιληπτός κίνδυνος είναι η προκατειλημμένη εκτίμηση ενός ατόμου για μια επικίνδυνη κατάσταση, η εκτίμησή του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ψυχολογικά και καταστασιακά χαρακτηριστικά του. Οι δύο μεταβλητές που επηρεάζουν την εκτίμηση του κινδύνου από το άτομο είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα (Krueger and Dickinson, 1994; Locander and Hermann, 1979) και η κατάσταση πλούτου (Goodfellow and Schieber, 1997; Grable and Lytton, 1998). Ενώ η αυτο-αποτελεσματικότητα διαμορφώνει το αντιληπτό επίπεδο κινδύνου επηρεάζοντας την εκτίμηση της αβεβαιότητας, η θέση πλούτου επηρεάζει τη διάσταση των συνεπειών του αντιληπτού κινδύνου. Εκτός από την αυτο-αποτελεσματικότητα και τη θέση πλούτου, η τάση για κίνδυνο διαπιστώνεται ότι είναι ένας άλλος βασικός καθοριστικός παράγοντας του αντιληπτού κινδύνου, έννοια την οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου

Έχουν υπάρξει πολυάριθμες έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά λήψης αποφάσεων των ατόμων σε επικίνδυνα πλαίσια (Hogarth, 1987; Kahneman & Tversky, 1979), στους οποίους οι Sitkin & Pablo (1992) αναφέρονται ως συμπεριφορά κινδύνου. Η συμπεριφορά κινδύνου μπορεί να χαρακτηρίζεται από τον βαθμό του κινδύνου που σχετίζεται με τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι ίδιοι ορίζουν πιο ριψοκίνδυνες τις αποφάσεις στο βαθμό που τα αναμενόμενα αποτελέσματα τους είναι αβέβαια, στο βαθμό που οι στόχοι είναι δυσκολότερο να επιτευχθούν και στο βαθμό που η δυνητική έκβαση περιλαμβάνει ακραίες συνέπειες.

Υπάρχουν τρεις ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων όταν εκείνος πρέπει να επιλέξει μια περισσότερο ή λιγότερο επικίνδυνη ανταπόκριση σε ένα πρόβλημα. Αυτές είναι τα χαρακτηριστικά του ατόμου, τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού πλαισίου και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του προβλήματος. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ατόμου και τα χαρακτηριστικά του προβλήματος, καθώς συσχετίζονται πιο άμεσα με τον σκοπό της παρούσας έρευνας.

Χαρακτηριστικά του ατόμου

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική έρευνα των Sitkin & Pablo, έχουν εντοπιστεί τρία μεμονωμένα χαρακτηριστικά ως πιθανοί καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς κινδύνου: οι προτιμήσεις κινδύνου, οι αντιλήψεις κινδύνου και η τάση κινδύνου.

Οι προτιμήσεις κινδύνου (Brockhaus, 1980) έχουν προταθεί ως ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει τις μεμονωμένες ενέργειες. Με απλά λόγια, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που απολαμβάνουν την πρόκληση που συνεπάγονται οι κίνδυνοι θα είναι πιο πιθανό να αναλάβουν



επικίνδυνες ενέργειες από εκείνα τα άτομα που δεν το κάνουν. Αυτή η ιδέα απεικονίζεται σε έρευνες που υποδηλώνουν ότι η προτίμηση για επιτεύγματα είναι ισχυρότερη σε ορισμένα άτομα από την επιθυμία τους να αποφύγουν την αποτυχία (McClelland, 1961).

Οι αντιλήψεις κινδύνου ορίζονται ως η εκτίμηση του λήπτη της απόφασης για τον κίνδυνο που ενυπάρχει σε μια κατάσταση. Ο ορισμός του αντιληπτού κινδύνου είναι συνεπής με προηγούμενες έρευνες που τον είχαν ορίσει ως προς την κατηγοριοποίηση των καταστάσεων από τον λήπτη αποφάσεων, τις πιθανές εκτιμήσεις του εύρους ελέγχου του κινδύνου και την εμπιστοσύνη σε αυτές τις εκτιμήσεις. Οι αντιλήψεις κινδύνου έχουν επιστήσει την προσοχή των ερευνητών λόγω του αντίκτυπου τους στη συμπεριφορά των ληπτών αποφάσεων, οδηγώντας τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αρνηθούν την αβεβαιότητα, να υπερεκτιμήσουν ή να υποτιμήσουν τους κινδύνους και να επιδείξουν αδικαιολόγητη εμπιστοσύνη στη προσωπική τους κρίση (Bazerman, 1986; Roll, 1986; Slovic, 1972), γνώση (Monroe, 1976; Rao & Monroe, 1988), και ικανότητα απόδοσης υπό επικίνδυνες συνθήκες (Allman, 1985; March & Shapira, 1987; Slovic, Fischhoff, & Lichtenstein, 1980).

Η τάση κινδύνου έχει εκληφθεί, συγχά, ως η τάση του ατόμου για την ανάληψη κινδύνων. Η μελέτη των MacCrimmon & Wehrung (1990) εκλαμβάνει την τάση για κίνδυνο ως προς τα μέτρα προθυμίας του ατόμου να αναλάβει κινδύνους και τονίζει συναφή πρότυπα ανάληψης ή αποφυγής κινδύνου τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο αξιολόγησης των κινδύνων καθώς και τον βαθμό στο οποίο εκείνοι θεωρούνται αποδεκτοί (Baird & Thomas, 1985; Fischhoff, Lichtenstein, Slovic, Derby, & Keeney, 1981; Kogan & Wallach, 1964; Rowe, 1977). Συνεπώς, η τάση κινδύνου ορίζεται ως η τάση ενός φορέα λήψης αποφάσεων είτε να λαμβάνει είτε να αποφεύγει κινδύνους.

Χαρακτηριστικά του προβλήματος

Ένα χαρακτηριστικό, σχετικό με το πρόβλημα καθαυτό, το οποίο δρα ως καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς ανάληψης κινδύνου είναι η ύπαρξη ή μη παλαιότερης εμπειρίας του λήπτη αποφάσεων σχετικά με το επικείμενο πρόβλημα. Όταν τα άτομα είναι πιο έμπειρα, ίσως ξεκινήσουν να επικεντρώνονται περισσότερο επιλεκτικά στα στοιχεία και αποτελέσματα των προγενέστερων ικανοτήτων τους να ξεπεράσουν κάποια εμπόδια (March & Shapira, 1987), συνεπώς γίνονται πιο δεκτικοί στην ανάληψη κινδύνων σε σύγκριση με εκείνους με λιγότερη εμπειρία σε παρόμοια προβλήματα και καταστάσεις, οι οποία θα τους απέφευγαν. Παρομοίως, οι Taylor et al. (1996) έδειξαν ότι η τάση κινδύνου σε μια δεδομένη κατάσταση επηρεάζεται από τα αποτελέσματα προηγούμενης συμπεριφοράς ανάληψης ή αποφυγής κινδύνων σε παρόμοια κατάσταση.

Το κλιμακούμενο μοντέλο δέσμευσης (Staw & Ross, 1987) είναι επίσης σύμφωνο με την ιδέα ότι οι ατομικές εμπειρίες μπορούν να προωθήσουν την όλο και πιο επικίνδυνη συμπεριφορά με την πάροδο του χρόνου. Οι Slovic, Fischhoff και Lichtenstein (1980) πρότειναν μια εναλλακτική λύση στο γραμμικό μοντέλο εμπειρίας και κινδύνου όταν υποστήριξαν ότι η προηγούμενη εμπειρία των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων επηρεάζει τη συμπεριφορά κινδύνου ενθαρρύνοντας υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης σε εξαιρετικά έμπειρους ή άπειρους ανθρώπους.

Ίσως το πιο διαδεδομένο χαρακτηριστικό που σχετίζεται με το πρόβλημα που επηρεάζει τη συμπεριφορά κινδύνου είναι η διαμόρφωση του προβλήματος. Το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται στο εάν η κατάσταση παρουσιάζεται στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων με θετικό ή αρνητικό πρίσμα, ως ευκαιρία ή πρόβλημα ή ως προς τα πιθανά κέρδη ή τις πιθανές ζημιές, σύμφωνα με προηγούμενες αναφορές στη βιβλιογραφία. Αντιθέτως, οι Kahneman και Tversky



(1979) διατύπωσαν τη θεωρία της προοπτικής, σημειώνοντας ότι οι θετικά πλαισιωμένες καταστάσεις οδήγησαν σε συμπεριφορές αποφυγής κινδύνου, ενώ οι αρνητικά πλαισιωμένες σε συμπεριφορά αναζήτησης κινδύνου.

Η τάση για κίνδυνο

Πολλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν προταθεί ως πηγές επιρροής στην τάση ανάληψης ή αποφυγής κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων της παρακίνησης για επιτεύγματα (Atkison, 1957) και της αίσθησης αναζήτησης (Zuckerman, 1979). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να αποφεύγουν, περισσότερο από τους άνδρες, την ανάληψη κινδύνου (Byrnes, Miler & Schafer, 1999, Meertens & Lion, 2008).

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η τάση ενός ατόμου για κίνδυνο είναι η τάση του/της να αναλαμβάνει ή να αποφεύγει τον κίνδυνο σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων (Sitkin and Pablo 1992).

Σύμφωνα με τους Cho & Lee (2006), η συμπερίληψη της τάσης κινδύνου είναι απαραίτητη για τη σύνδεση του αντιληπτού κινδύνου και των στρατηγικών μείωσης του κινδύνου, καθώς επηρεάζει όχι μόνο τις συμπεριφορικές επιλογές που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αλλά και το ίδιο το αντιληπτό επίπεδο κινδύνου (Forlani et al., 2002; Keil et al., 2000). Οι ίδιοι υποστηρίζουν πως η τάση κινδύνου αναφέρεται γενικά στην προθυμία ενός ατόμου να αναλάβει ή να αποφύγει τον κίνδυνο. Υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις, ωστόσο, για την εννοιολόγηση αυτής της άποψης. Η πρώτη άποψη είναι να ορίσουμε την τάση κινδύνου ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, υπονοώντας ότι είναι σταθερός με την πάροδο του χρόνου και σε διαφορετικές συνθήκες (Fischhoff et al., 1981). Από αυτή την άποψη, η τάση κινδύνου αντικατοπτρίζει τον γενικό προσανατολισμό κάποιου προς τον κίνδυνο, επιρρεπής σε κίνδυνο ή επιφυλακτικός. Τα άτομα που είναι επιρρεπή στον κίνδυνο απολαμβάνουν τον κίνδυνο και γίνονται ανήσυχα σε σταθερές και δεδομένες καταστάσεις, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα με υψηλά στοιχήματα και αντλούν ευχαρίστηση από αυτό. Η αντίθετη παρατήρηση μπορεί να γίνει για άτομα που αποφεύγουν τον κίνδυνο.

Μια εναλλακτική αντίληψη είναι να δούμε την τάση κινδύνου ως τάση συμπεριφοράς και όχι ως καθαρό χαρακτηριστικό προσωπικότητας. Από αυτήν την οπτική γωνία, η τάση κινδύνου επηρεάζεται όχι μόνο από την προτίμηση κινδύνου, αλλά και από την κρίση για το αν αξίζει να ρισκάρουμε για να αυξήσουμε την πιθανότητα να έχουμε καλύτερες αποδόσεις (Sitkin και Pablo, 1992; Taylor et al., 1996). Αυτή η άποψη υποδηλώνει ότι, ενώ η τάση για κίνδυνο είναι σχετικά σταθερή, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο της απόφασης και να τροποποιηθεί με βάση την εμπειρία και τη γνώση για την κατάσταση. Στην πραγματικότητα, αρκετοί ερευνητές έχουν παράσχει εμπειρική υποστήριξη ότι η προθυμία κάποιου να αναλάβει κινδύνους ποικίλει ανάλογα με τα συμφραζόμενα και παράγοντες αντίληψης (MacCrimmon & Wehrung, 1984).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχει ελάχιστα στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η τάση κινδύνου είναι γενική σε όλες τις καταστάσεις (π.χ. Huff et al., 1997). Η άποψη της τάσης κινδύνου ως τάση επικρατεί σε μελέτες που σχετίζονται με τον κίνδυνο (Forlani et al., 2002· Keil et al., 2000). Στη μελέτη τους, οι Cho & Lee (2006), αντιλαμβάνονται την τάση κινδύνου ως τάση συμπεριφοράς για να λάβουμε ή να αποφύγουμε τον κίνδυνο σε επενδυτικές αποφάσεις. Μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η τάση κινδύνου ενός ατόμου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιολογεί μια επικίνδυνη κατάσταση. Πράγματι, το γεγονός ότι οι γενικές κλίμακες ανάληψης κινδύνου δεν συσχετίζονται με τη συμμετοχή σε τυχερά παιχνίδια



αποτελεί ένα ενδιαφέρον ζήτημα για το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας αντίληψης κινδύνου, η οποία τείνει να προτείνει ευρείες επιπτώσεις με βάση την ανάληψη κινδύνου η οποία μετρήθηκε από τις επιλογές σε συμμετοχή του ατόμου σε τυχερά παιχνίδια. Σύμφωνα με τους Meertens & Lion (2008), πιθανότητα η αυτό-αποτελεσματικότητα επηρεάζει μόνο την ανάληψη κινδύνου σε περιπτώσεις και κινδύνους όπου η πιθανότητα ελέγχου τους από το άτομο είναι υπαρκτή. Αυτό σημαίνει πως η επίπτωση της αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου στην τάση για ανάληψη κινδύνου είναι ανεξάρτητη από την τάση του ατόμου για ανάληψη κινδύνου, αλλά εξαρτάται κυρίως από το είδος του κινδύνου που αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι Sitkin και Pablo (1992) έφτασαν στο σημείο να υποστηρίζουν ότι τα ασυνεπή εμπειρικά ευρήματα στη σχέση μεταξύ της αντίληψης κινδύνου και της ριψοκίνδυνης συμπεριφοράς (δηλαδή, υψηλού κινδύνου επιλογές ακόμη και σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου) οφείλονται κυρίως στην παράλειψη της τάσης κινδύνου. Επειδή το μοντέλο που προτείνεται στο άρθρο τους διακρίνει σαφώς τις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις κινδύνου από την τάση για κίνδυνο, η χρήση του όρου τάση είναι σύμφωνη με την έννοια του όρου Brockhaus (1980), αλλά δεν συμμορφώνεται ούτε με τον επίσημο ορισμό του (ο οποίος περιλαμβάνει προτιμήσεις) ούτε στην εμπειρική του λειτουργικότητα (που μετρά τις αντιλήψεις και όχι τις τάσεις ή τις προτιμήσεις).

Όπως επισημάνθηκε, οι συγγραφείς (Sitkin & Pablo, 1992) εξέτασαν τον ρόλο των προτιμήσεων κινδύνου (Brockhaus, 1980) ως άμεσης επιρροής στη συμπεριφορά κινδύνου. Ωστόσο, το εκ νέου αντιληπτό μοντέλο υποδηλώνει ότι ο παράγοντας αυτός, σε συνδυασμό με την αδράνεια του φορέα λήψης της απόφασης και τα αποτελέσματα προηγούμενων ριψοκίνδυνων αποφάσεων, επηρεάζουν έμμεσα τη συμπεριφορά κινδύνου μέσω των επιπτώσεών του στην τάση κινδύνου του αποφασίζοντος. Η εστίαση στις τάσεις αναγνωρίζει ότι η γενική επιθυμία να επιδιωχθούν ή να αποφευχθούν κίνδυνοι (δηλ. προτιμήσεις κινδύνου) δεν καθορίζει συγκεκριμένες συμπεριφορές κινδύνου, αλλά επηρεάζει τη γενική πιθανότητα να συμπεριφέρεται ένα άτομο με περισσότερο ή λιγότερο ριψοκίνδυνους τρόπους (π.χ. τάση κινδύνου).

Καθοριστικοί Παράγοντες της τάσης για κίνδυνο

Σύμφωνα με το μοντέλο των προαναφερθέντων συγγραφέων, οι προτιμήσεις κινδύνου, η αδράνεια του λήπτη αποφάσεων και τα αποτελέσματα προηγούμενων ριψοκίνδυνων αποφάσεων είναι καθοριστικοί παράγοντες της τάσης του ατόμου προς τον κίνδυνο.

Προτιμήσεις κινδύνου. Η προσωπική εμπειρία ή οι πεποιθήσεις σχετικά με τον κίνδυνο ενισχύουν τις αναγνωρίσιμες προτιμήσεις στον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αξιολογούν και αντιδρούν στον κίνδυνο (Douglas & Wildavsky, 1982; Σλοβική, 1972). Το γενικό επιχείρημα που προκύπτει από τις μελέτες αυτές είναι ότι τα άτομα παρουσιάζουν σταθερές διαφορές ως προς το αν προτιμούν ή περιφρονούν τους κινδύνους. Παρά το γεγονός ότι φαίνεται σχεδόν οριστικό να αναφέρεται ότι τα άτομα θα έχουν την τάση να κάνουν αυτό που προτιμούν, ένας τέτοιος ισχυρισμός δεν είναι καθόλου αποδεκτός από την οργανωτική βιβλιογραφία, όπου οι συγγραφείς υποστηρίζουν γενικά ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά (όπως οι προτιμήσεις) θα κυριαρχούνται από την οργανωτική κατάσταση (π.χ. Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Salancik & Pfeffer, 1978).

Αδράνεια. Όπως ακριβώς οι οργανισμοί αναπτύσσουν θεσμοθετημένες απαντήσεις στον κίνδυνο (Douglas, 1985; Douglas & Wildavsky, 1982), τα άτομα παρουσιάζουν επίσης



συνήθειες ή συνήθεις τρόπους χειρισμού καταστάσεων κινδύνου που προδιαθέτουν να αντιδράσουν με προβλέψιμους τρόπους. Ο προσανατολισμός ενός ατόμου προς τους κινδύνους χειρισμού σε συγκεκριμένα πλαίσια τείνει να διατηρηθεί με την πάροδο του χρόνου, σχηματίζοντας ένα σχετικά σταθερό πρότυπο (Kogan & Wallach, 1964; Rowe, 1977; Σλόβικ, 1972). Σύμφωνα με αυτό το γενικό επιχείρημα, οι Sitkin & Pablo υποθέτουν ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που ήταν αντίθετοι στον κίνδυνο στο παρελθόν θα τείνουν να συνεχίσουν με τους επιφυλακτικούς τρόπους τους, ενώ, προηγουμένως, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αναζητούν κινδύνους θα συνεχίσουν να είναι πιο περιπετειώδεις. Υπό την έννοια αυτή παρατηρείται και η αδράνεια, δηλαδή ακόμη και με ένα ειδικό ερέθισμα, τα άτομα θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν διαδικασίες και κριτήρια που έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν.

Ιστορικό αποτελεσμάτων. Οι Osborn και Jackson (1988) και οι Thaler and Johnson (1990) διαπίστωσαν ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα επιδιώξουν κινδύνους στον τομέα των κερδών εάν οι προηγούμενες ενέργειες αναζήτησης κινδύνου ήταν επιτυχείς. Στο βαθμό που οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να συνδέσουν τα θετικά αποτελέσματα με τις ενέργειές τους, οι επιτυχημένοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αποφεύγουν τους κινδύνους θα είναι όλο και πιο διστακτικοί για ανάληψη κινδύνου και οι επιτυχημένοι φορείς λήψης αποφάσεων που αναζητούν κινδύνους θα αναζητούν όλο και πιο έντονα τον κίνδυνο.

Οι MacCrimmon και Wehrung (1990) διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ της τάσης για κίνδυνο και διαφόρων κοινωνικοοικονομικών χαρακτηριστικών. Σύμφωνα με τους ίδιους, υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν το άτομο., αλλά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες, προσωπικά χαρακτηριστικά, χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Μια ανάλυση παραγόντων έδειξε ότι προκύπτουν ομαδοποιήσεις συναφών κοινωνικοοικονομικών χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα, ο πλούτος, το εισόδημα, η θέση και η εξουσία ομαδοποιήθηκαν σε έναν μόνο παράγοντα που χαρακτηρίζόταν επιτυχία. Αντίστοιχα, η ηλικία, η αρχαιότητα και τα εξαρτώμενα άτομα ομαδοποιήθηκαν σε μια μεταβλητή που ονόμασαν ωριμότητα. Η επιτυχία, όταν είχε σημαντική σχέση με την τάση κινδύνου, ήταν πάντα θετικά συσχετισμένη με την ανάληψη κινδύνου. Δηλαδή, ένας υψηλότερος βαθμός επιτυχίας (υψηλότερη θέση, πλουσιότερος, υψηλότερο εισόδημα) διαφοροποίησε αρκετά εκείνους που ήταν επιρρεπής στην ανάληψη κινδύνου από εκείνους που τον απέφευγαν.

Επιπλέον, οι Anderson & Galinsky (2006), διαπίστωσαν μέσω της έρευνας τους, πως όσο υψηλότερη ήταν η αίσθηση της δύναμης στους συμμετέχοντες, τόσο πιο αισιόδοξοι ήταν εκείνοι σχετικά με την αντίληψη του κινδύνου. Το γεγονός αυτό τους οδήγησε στο συμπέρασμα πως όσο ισχυρότερη έβλεπε το άτομο τη θέση του, τόσο πιο πιθανό ήταν να αναλάβει κίνδυνο και να συμμετέχει σε ριψοκίνδυνες καταστάσεις. Καταλήγοντας, διαπιστώνουν πως η αίσθηση της δύναμης η οποία επηρεάζει την ανάληψη επικίνδυνης συμπεριφοράς μετριάζεται από τις αντιλήψεις του ατόμου προς τον επικείμενο κίνδυνο. Θα εξετάσουμε περισσότερο τις επιπτώσεις της αίσθησης της δύναμης του ατόμου στη συμπεριφορά του σε επόμενο κεφάλαιο.

Η έννοια της δύναμης

Η δύναμη συχνά ορίζεται ως η ικανότητα άσκησης επιρροής σε άλλους και προέρχεται κυρίως από τον έλεγχο πολύτιμων πόρων και την ικανότητα διαχείρισης ανταμοιβών και τιμωριών (Emerson, 1962; French & Raven, 1959; Goldhamer & Shils, 1939; Keltner et al., 2003, Lewin,



1951). Έτσι, η δύναμη είναι μια σχεσιακή μεταβλητή, καθώς η δύναμη των ατόμων μπορεί να κατανοηθεί μόνο σε σχέση με ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα (Brauer & Bourhis, 2006; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959). Έρευνες έχουν δείξει πως η κατοχή δύναμης μπορεί να επηρεάσει ποικιλοτρόπως τις ψυχολογικές διαδικασίες, από τα στερεότυπα (Fiske, 1993), μέχρι και το τρόπο ένδυσης (Pfeffer, 1992). Επιπλέον, η δύναμη του ατόμου φαίνεται να ποικίλει ανάλογα με τη κατάσταση και είναι εξαρτημένη από τη κοινωνική δυναμική του εκάστοτε περιεχομένου μέσα στο οποίο εμφανίζεται (Magee et al., 2007).

Η αίσθηση της δύναμης μπορεί να ενεργοποιηθεί όποτε υποδηλώνονται ενδείξεις για την κατοχή ισχύος, συνειδητά ή μη, στο περιβάλλον ή όταν ανακαλούνται προηγούμενες εμπειρίες εξουσίας (Chen et al., 2001, Galinsky et al., 2003). Μόλις ενεργοποιηθεί, η αίσθηση της δύναμης έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων με ουσιαστικούς και προβλέψιμους τρόπους. Οι Galinsky et al. (2003) υποδηλώνουν επίσης ότι η δράση προέρχεται από τη δύναμη, καθώς τα άτομα με δύναμη παρουσιάζουν λιγότερη ευαισθησία στα κοινωνικά πρότυπα και στις απειλές. Μέσα από μια σειρά ερευνών, διαπιστώνουν ότι τα άτομα με υψηλή ισχύ είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ενέργειες σε σχέση με ένα ενοχλητικό γεγονός από ότι τα άτομα με χαμηλή δύναμη. Καταλήγουν, δε, στο συμπέρασμα ότι η εξουσία επιτρέπει στα άτομα να αναλαμβάνουν ενέργειες που προωθούν την επίτευξη του στόχου, η οποία με τη σειρά της αυξάνει τη διατήρηση της εξουσίας.

Οι Andreson & Berdahl (2002) διαπίστωσαν ότι τα άτομα με υψηλή ισχύ εκφράζουν τη γνώμη τους και τις πεποιθήσεις τους περισσότερο, και εμφανίζουν θετικά συναισθήματα. Παρόμοια ευρήματα αναφέρονται σε μελέτες που συνδέουν τη δύναμη με την ποσότητα που μιλούν τα άτομα στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Aries et al. 1983), όπου τα άτομα με χαμηλή ισχύ μπορεί να λογοκρίνουν τον εαυτό τους για να διατηρήσουν το status quo. Σε μεταγενέστερη έρευνα, οι Magee et al. (2008), συμπεραίνουν πως τα άτομα με υψηλή δύναμη τείνουν να ενεργούν προληπτικά σε απειλούμενες καταστάσεις σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλότερη ισχύ.

Μεταγενέστερες μελέτες υποστηρίζουν ότι τα άτομα με περισσότερη δύναμη είναι περισσότερο προσανατολισμένα στη δράση και ότι αυτή η σχέση οφείλεται στο μέσο του ατόμου να επιτύχει επιθυμητούς στόχους και όχι στις αντιλήψεις για διαπροσωπική ομοιότητα ή έλξη (Gruenfeld et al., 2008). Οι Magee et al. (2008) ορίζουν επίσης τη δύναμη ως μια αντιστροφή της εξάρτησης, δηλαδή το άτομο που κατέχει υψηλή δύναμη εξαρτάται λιγότερο από τους πόρους των αδύναμων δίνοντας του έτσι την ευκαιρία να ικανοποιήσει ευκολότερα τις προσωπικές τους ανάγκες και επιθυμίες.

Μια μεταγενέστερη έρευνα πρότεινε ότι η δύναμη επηρεάζει τη σχετική ενεργοποίηση δύο ευρέων και θεμελιώδών συστημάτων συμπεριφοράς, της συμπεριφορικής προσέγγισης και των συστημάτων αναστολής (Ketler et al., 2003). Αυτά τα δύο συστήματα συμπεριφοράς βιοθούν τα άτομα να επιδιώξουν ανταμοιβές και να αποφύγουν τις απειλές, αντίστοιχα, συντονίζοντας ποικίλες συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τους Keltner et al. (2003), έχοντας αντιληπτή αίσθηση δύναμης, ενεργοποιείται το σύστημα συμπεριφορικής προσέγγισης του ατόμου ως αποτέλεσμα θετικής επίδρασης, εναρμονισμένο με πιθανές ανταμοιβές και συμπεριφορές κατευθυνόμενου από τους στόχους.

Όταν οι άνθρωποι έχουν δύναμη και το σύστημα συμπεριφορικής προσέγγισης τους είναι πιο ενεργό, τότε δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε πληροφορίες που εμπεριέχουν ανταμοιβές. Συνεπώς, οι ισχυροί άνθρωποι που έχουν την επιλογή να συμμετάσχουν σε μια επικίνδυνη



πορεία δράσης φαίνεται να επικεντρώνονται περισσότερο στις πιθανές αποδόσεις ανάληψης αυτού του κινδύνου.

Η λογική των ανίσχυρων να έχουν λιγότερα να χάσουν αναλαμβάνοντας ρίσκο φαίνεται να είναι σύμφωνη με τη θεωρεία προοπτικών (Kahneman & Tversky, 1979), η οποία δηλώνει ότι το να βρίσκεται το άτομο σε ένα τομέα απωλειών προκαλεί συμπεριφορά αναζήτησης κινδύνου. Εάν η έλλειψη δύναμης θέτει τους ανθρώπους σε τομέα απωλειών και η ύπαρξη δύναμης βάζει τους ανθρώπους στον τομέα κερδών, τότε η κατοχή δύναμης φαίνεται να έχει μια αρνητική σχέση με την επικίνδυνη συμπεριφορά, όπως αναφέρουν οι Anderson & Galinsky (2006).

Η δύναμη επιτρέπει σε ένα σύνολο κοινωνικών κανόνων και προτύπων να χάνουν τον έλεγχο της ρύθμισης της συμπεριφοράς του άτομου (Galinsky et al., 2003). Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, τα άτομα υψηλής ισχύος επιδίδονται σε ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών και εμφανίζουν μεγαλύτερη διαπροσωπική μεταβλητότητα από ότι αυτά που τοποθετούνται σε θέσεις χαμηλής ισχύος (Guinote, Judd & Brauer, 2002). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αναφορικά με τη τάση για δράση, τα άτομα με δύναμη τείνουν να δείχνουν χαμηλότερα επίπεδα σκέψεις. Τα άτομα με μεγαλύτερη εξουσία είναι πιο μονότονα στη σκέψη τους σχετικά με τις επιλογές πολιτικής από εκείνους με λιγότερη εξουσία που είναι πιο πιθανό να σταθμίσουν τα υπέρ και τα κατά διαφόρων επιλογών απόκρισης (Gruenfeld et al., 2003). Οι παραπάνω σκέψεις υποδηλώνουν ότι η κατοχή και βίωση δύναμης θα μειώσουν τη σκέψη και θα αυξήσουν τη προδιάθεση για δράση. Την παραπάνω διαπίστωση εξέτασαν οι Galinsky et al. (2003), οι οποίοι συμπέραναν με ποικίλους τρόπους χειραγώγησης της δύναμης, πως υψηλά επίπεδα εξουσίας οδήγησαν τις περισσότερες φορές σε εκδηλώσεις ενεργειών.

Οι 4 οπτικές της δύναμης

Ο Hardy (1994) ανέπτυξε ένα πλαίσιο το οποίο εξερευνά τη δύναμη αναφορικά με τέσσερις οπτικές και παρουσιάζεται ως «τρόπος θέασης» σε σχέση με την ανάπτυξη της οργανωτικής στρατηγικής, απαριθμώντας τα επίπεδα της εξουσίας.

Η πρώτη οπτική επιδιώκει να μελετήσει την πραγματική συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων, με το κέντρο της δύναμης να θεωρείται ότι βρίσκεται με τον νικητή σε μια κατάστασης απόφασης που συνεπάγεται σύγκρουση συμφερόντων. Αυτή η διάσταση επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις άσκησης εξουσίας με τη μορφή λήψης αποφάσεων. Ένα πρόβλημα με αυτήν την άποψη είναι ότι κατά τη μελέτη των αποφάσεων που λαμβάνονται, δεν λαμβάνονται υπόψη εκείνα τα ζητήματα που αγνοήθηκαν, ωθήθηκαν προς την μια πλευρά ή παραμερίστηκαν, για οποιονδήποτε λόγο (Lukes, 1974).

Η δεύτερη οπτική αντιμετωπίζει αυτήν την αποτυχία αποκαλύπτοντας τους τρόπους με τους οποίους ορισμένες ομάδες μπορεί να κυριαρχούν σε άλλες σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, αυτή η διάσταση παραμένει ουσιαστικά από άποψη συμπεριφοράς, καθώς αφορά τη μη λήψη απόφασης με τον ίδιο τρόπο όπως και τη λήψη απόφασης, δηλαδή ως κάτι συγκεκριμένο, εμφανές και παρατηρήσιμο. Η δεύτερη διάσταση επιτρέπει την εξέταση των τρόπων με τους οποίους εμποδίζεται η λήψη αποφάσεων για πιθανά ζητήματα για τα οποία υπάρχει μια παρατηρήσιμη σύγκρουση (υποκειμενικών) συμφερόντων, που θεωρείται ότι ενσωματώνεται σε ρητές προτιμήσεις πολιτικής. Αν και υπάρχει πρόοδος σε σχέση με τη πρώτη διάσταση, η δεύτερη εξακολουθεί να επικεντρώνεται στις αποφάσεις, είτε λαμβάνονται είτε όχι (Lukes, 1974). Ωστόσο, δεν λαμβάνει υπόψη την άσκηση εξουσίας μέσω της



αδράνειας των ατόμων ή όταν το τεράστιο βάρος των θεσμών αντιπροσωπεύει μια άσκηση εξουσίας για την αποτροπή δημιουργίας ή ανάπτυξης ζητημάτων.

Η τρίτη οπτική αφορά ασκήσεις εξουσίας που εμποδίζουν την εμφάνιση πιθανών ζητημάτων. Η Τρίτη διάσταση επιτρέπει την εξέταση των πολλών τρόπων με τους οποίους τα πιθανά ζητήματα παραμένουν εκτός πολιτικής, είτε μέσω της λειτουργίας κοινωνικών δυνάμεων και θεσμικών πρακτικών είτε μέσω αποφάσεων των ατόμων. Αυτό, επιπλέον, μπορεί να συμβεί με την απουσία πραγματικής, παρατηρήσιμης σύγκρουσης, η οποία μπορεί να έχει αποφευχθεί επιτυχώς, αλλά παραμένει ως μια σιωπηρή αναφορά σε πιθανή σύγκρουση. Επομένως, μια άσκηση εξουσίας δεν χρειάζεται να περιλαμβάνει παρατηρήσιμες συγκρούσεις. Αυτό συμβάλει ωστόσο σε μια από τις βασικές δυσκολίες αυτής της διάστασης, η οποία είναι η πρακτική δυσκολία έρευνας για κάτι που δεν έχει συμβεί. Η Τρίτη διάσταση προσανατολίζεται σε μια άποψη ισχύος που αναγνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αποφευχθεί η δημιουργία ζητημάτων. Ως εκ τούτου, υπάρχει η επιθυμία να κατανοηθεί γιατί δεν παρουσιάζονται ζητήματα, γιατί δεν προκύπτει αντίθεση ή σύγκρουση, και ο ισχυρισμός είναι ότι η βάση για να μην συμβούν αυτά μπορεί να οφείλεται στην εξουσία (Hardy, 1994).

Η τέταρτη οπτική ενσωματώνει την άποψη ότι η εξουσία είναι ένα διάχυτο φαινόμενο που αφορά τις σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων (Hardy, 1994). Εδώ, η εξουσία ούτε δίνεται ούτε ανταλλάσσεται, ούτε ανακτάται αλλά ασκείται και υπάρχει μόνο εν δράσει. Αντί να θεωρηθεί η εξουσία κάτι που κατέχει και ασκεί ένα άτομο, η εξουσία μπορεί αντίθετα να θεωρηθεί ως το όνομα που αποδίδεται σε μια σύνθετη στρατηγική σχέση σε μια συγκεκριμένη κοινωνία.

Η δύναμη στις διαπραγματεύσεις

Μια σύγκρουση είναι εγγενής τόσο στις διαπροσωπικές όσο και στις ομαδικές αλληλεπιδράσεις. Για να ξεφύγουν τα μέρη από τις συγκρούσεις συχνά καταφεύγουν σε διαπραγματεύσεις, τη λήψη κοινών αποφάσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων με αντιληπτά διαφορετικά ενδιαφέροντα (Pruitt & Carnevale, 1993). Τα μέρη που διαπραγματεύονται συχνά διαφέρουν ως προς τη δύναμη και οι διαφορές ισχύος ασκούν σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται και ολοκληρώνονται οι διαπραγματευτικές διαδικασίες.

Οι μελέτες για τη δύναμη στις διαπραγματεύσεις βασίζονται συνήθως στην θεωρία της εξάρτησης ισχύος (Gerhart & Rynes, 1991; Mannix, Thompson & Bazerman, 1989). Η θεωρία εξάρτησης ισχύος δηλώνει ότι η δύναμη του Α έναντι του Β είναι ίση και βασίζεται στην εξάρτηση του Β από τον Α (Emerson, 1962). Η εξάρτηση, με τη σειρά της, βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Είναι ευθέως ανάλογη με την αξία που αποδίδεται στο επίμαχο αποτέλεσμα και είναι αντιστρόφως ανάλογη με τη διαθεσιμότητα αυτό του αποτελέσματος μέσω εναλλακτικών πηγών. Έτσι, δεδομένου ότι υπάρχουν δύο μέρη σε μια διαπραγμάτευση, η ισχύς του Α σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο ο Β μπορεί να λάβει μεγαλύτερο όφελος από τη σχέση με τον Α από ότι ο Β από τις εναλλακτικές σχέσεις.

Έρευνες υποδηλώνουν ότι τα ισχυρά άτομα είναι λιγότερο πιθανό να δώσουν προσοχή και να σκεφτούν τα λιγότερο ισχυρά από ότι το αντίστροφο (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Η ιδέα είναι ότι τα άτομα υψηλής ισχύος έχουν πολλούς πόρους και συχνά μπορούν να ενεργούν κατά βούληση χωρίς σοβαρές συνέπειες. Τα άτομα χαμηλής ισχύος, από την άλλη πλευρά, πρέπει να είναι πιο προσεκτικά γιατί εξαρτώνται περισσότερο από τους άλλους για τα αποτελέσματά τους. Ο Fiske (1993) υποστήριξε ότι τα άτομα με υψηλή δύναμη δεν έχουν



επομένως πολύ κίνητρο να δώσουν προσοχή σε άλλα άτομα, ενώ τα άτομα με χαμηλή δύναμη έχουν κίνητρο να αποκτήσουν ή να ανακτήσουν τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα άτομα από τα οποία εξαρτώνται.

Τα ισχυρά μέρη μιας διαπραγμάτευσης τείνουν να έχουν υψηλότερες φιλοδοξίες (Pinkley, 1995), να απαιτούν περισσότερα και να παραχωρούν λιγότερα (De Dreu, 1995), και να είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν απειλές και μπλόφες για να πάρουν το δρόμο τους (Lawler, 1992). Η ισχύς αυξάνει επίσης τον προσανατολισμό στη δράση και τη συμπεριφορά που κατευθύνεται προς τον στόχο (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003). Ως αποτέλεσμα αυτών των τάσεων, ισχυροί διαπραγματευτές τείνουν να καταλήγουν στο μεγαλύτερο μερίδιο της πίτας (Giebles, De Dreu & Van de Vliert, 2000). Οι Van Kleef et al. (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι διαπραγματευτές με υψηλότερη δύναμη κάνουν λιγότερες παραχωρήσεις κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ασθενέστερα μέρη τους. Οι ίδιοι υποστηρίζουν πως οι χαμηλής ισχύος συμμετέχοντες επηρεάζονται σημαντικά από τα συναισθήματα του αντιπάλου τους, σε σύγκριση με τους ισχυρότερους, διαπίστωση η οποία επαληθεύεται μέσα από μια σειρά πέντε μελετών που εκπονήθηκαν. Καταλήγουν, συνεπώς, πως οι διαπροσωπικές επιδράσεις των συναισθημάτων στα μέρη μιας διαπραγμάτευσης μετριάζονται από την δύναμη, συμπεραίνοντας πως αν το ένα μέρος σε μια διαπραγμάτευση βρίσκεται σε θέση ισχύος, ίσως είναι αρκετά αποτελεσματικό να επιδείξει θυμό προς το άλλο μέρος.

Οι Anderson & Galinsky (2006), σε μια έρευνα τους, εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της αίσθησης κατοχής δύναμης και της τάσης προς κίνδυνο μέσα από διαπροσωπικές διαπραγματεύσεις. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησαν δυαδικές διαπραγματεύσεις και κατέληξαν ότι όσο περισσότερα τα άτομα ένιωθαν τον εαυτό τους να βρίσκεται σε ισχυρότερη θέση, τόσο πιο αισιόδοξα ήταν σχετικά με την ανάληψη κινδύνου και ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν περισσότερους κινδύνους γνωστοποιώντας πληροφορίες. Οι Magee et al. (2007) συμπεραίνουν ότι οι διαπραγματευτές θα μπορούσαν να δουν την εξουσία ως την πρωταρχική δύναμη που έχει κάποιος στη διάθεση του για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και τη επίλυση των ανταγωνιστικών συμφερόντων, αυξάνοντας έτσι το μέγεθος των συμπεριφορικών επιπτώσεων της εξουσίας.

Σύμφωνα με τους Kapoutsis, Volkema & Nikolopoulos (2013), η θεωρία θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη (όπως καθορίζεται μέσω περιστασιακών παραγόντων) κατά τη μελέτη της επίδρασης των ψυχολογικών στάσεων στην απόφαση για εκκίνηση διαπραγματεύσεων. Για παράδειγμα, οι Anderson και Galinsky (2006) δείχνουν ότι η κατοχή δύναμης μπορεί να αυξήσει την τάση κάποιου να ρισκάρει ή να ενεργοποιήσει συμπεριφορές όταν αντιμετωπίζεται ως ψυχολογική ιδιότητα.

Περιστασιακοί παράγοντες ως πηγή διαπραγματευτικής δύναμης

Η ύπαρξη καλύτερης εναλλακτικής (BATNA)

Οι ερευνητές των συγκρούσεων έχουν αφιερώσει μεγάλη προσοχή στη διαπραγμάτευση ως μέσο επίλυσης συγκρούσεων και διανομής πόρων (Neale & Northcraft, 1991). Οι μελετητές και οι επαγγελματίες έχουν εικάσει για το πώς συγκεκριμένες πτυχές της διαπραγμάτευσης μπορούν να επηρεάσουν τη γνώση των διαπραγματευτών και, κατά συνέπεια, τη διαδικασία και το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων (Thompson, 1991). Μια τέτοια πτυχή,



διαθεσιμότητα μιας εναλλακτικής λύσης στην τρέχουσα διαπραγμάτευση σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί συμφωνία, δηλαδή η καλύτερη εναλλακτική λύση στη συμφωνία διαπραγμάτευσης, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματευτές με ενναλακτικές έχουν αναφέρει υψηλότερα ατομικά αποτελέσματα από άτομα χωρίς (Roloff & Dailey, 1987; Pinkley, Neale, & Bennett, 1994).

Η έρευνα στις διαπραγματεύσεις έχει επικεντρωθεί σε μια σειρά πηγών δύναμης, όπως η διαθεσιμότητα υποστήριξης και η δυνατότητα σχηματισμού συμμαχιών (Beersma & De Dreu, 2002) και η αποκαλούμενη καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μιας προσφερόμενης συμφωνίας (BATNA). Όσο πιο ελκυστική είναι μια εναλλακτική για κάποιον, τόσο λιγότερο εξαρτημένος είναι στο άλλο μέρος της διαπραγμάτευσης για το τελικό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη (Lee & Tiedens, 2001; Pinkley, 1995).

Οι Brett et al. (1996), διεξήγαγαν μια έρευνα στην οποία έδωσαν στους συμμετέχοντες μια χαμηλής ποιότητας BATNA, μιας υψηλής ποιότητας BATNA και σε μερικούς καμία BATNA. Διαπίστωσαν λοιπόν πως εκείνοι με υψηλότερης ποιότητας εναλλακτική σημείωσαν καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις δύο υπόλοιπες κατηγορίες. Οι Pinkley et al. (1994), συμπεραίνουν πως η ποιότητα της BATNA είναι πολύ πιο σημαντική σε σύγκριση με την απλή ύπαρξη της, καθώς επιβεβαιώνουν τους πρώτους, ως προς τα αποτελέσματα εκείνων με υψηλής ποιότητας εναλλακτικές. Αντιθέτως, οι Roloff & Dailey (1987), έπειτα από μια σειρά δυαδικών πειραματικών διαπραγματεύσεων, διαπίστωσαν πως δεν υπήρξε διαφορά στα αποτελέσματα διαπραγματεύσεων όταν τα μέρη είχαν ίσες ή άνισες ως προς την ποιότητα εναλλακτικές.

Η έρευνα του Ross (1988) σε τρίτους διαπραγματευτές για τον προσδιορισμό των αντιλήψεων τους για τις επιδράσεις διαφόρων παραγόντων κατάστασης στην πιθανότητα επίτευξης συμφωνίας δείχνει ότι οι συμφωνίες είναι πιο προβληματικές εάν ένα από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη έχει εναλλακτική λύση στη διαπραγματεύομενη συμφωνία. Οι Giebels et al. (2000) διαπίστωσαν ότι οι διαπραγματευτές με επιλογή εξόδου είχαν ένα σαφές πλεονέκτημα στις διαπραγματεύσεις τους, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα περισσότερη διεκδίκηση και μονόπλευρα αποτελέσματα. Η παραπάνω διαπίστωση μας οθεί να υποθέσουμε πως:

H8: Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εναλλακτικής επιλογής στη προτεινόμενη συμφωνία, τόσο πιο πιθανό το άτομο να προβεί σε μεγάλες πρώτες προφορές.

Η πίεση του χρόνου

Ο χρόνος στις διαπραγματεύσεις είναι συνήθως περιορισμένος και απαιτείται από τους διαπραγματευτές, αργά η γρήγορα, να κλείσουν ακόμη και όταν δεν είναι βέβαιοι για την ποιότητα και τη βιωσιμότητα της συμφωνίας που κατέληξαν. Ο χρόνος μπορεί να είναι περιορισμένος επειδή τα υπό διαπραγμάτευση θέματα μπορεί να λήξουν, επειδή οι σύμμαχοι ή οι αντίπαλοι πιέζουν για μια συμφωνία ή επειδή ο ίδιος ο διαπραγματευτής επιθυμεί να κλείσει σε αυτήν την αβέβαιη, περίπλοκη και συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση (Carnevale, O' Connor & McCusker, 1993).

Η πίεση χρόνου προκύπτει από την προσέγγιση των προθεσμιών των συμβάσεων, τις απειλές για απεργίες, την υψηλότερη αξία για άμεσα και όχι αργοπορημένα αποτελέσματα, τις μεταβαλλόμενες αξίες μιας συμφωνίας, τις δυνατότητες παρέμβασης τρίτων ή την αξία της



άσκησης άλλων σημαντικών δραστηριοτήτων (Cross, 1965). Σε διάφορες μελέτες από ερευνητές, η πίεση χρόνου μεταβαλλόταν δίνοντας στους συμμετέχοντες ένα μεγάλο χρονικό διάστημα έναντι μικρού χρόνου για διαπραγμάτευση (Carnevale & Lawler, 1986) ή επιτρέποντας τους πολλούς έναντι λίγων γύρων διαπραγμάτευσης (ένας γύρος είναι μια ανταλλαγή προσφοράς και μια αντί-προσφορά, Kellley, Beckman & Fischer, 1976).

Σύμφωνα με τους Stuhlmacher et al. (1998), μπορεί να υποστηριχθεί ότι στη διαπραγμάτευση, υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί όποτε υπάρχει μια χρονική προθεσμία, ακόμα και αν τα μέρη είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τη διαπραγμάτευσή σε λιγότερο χρόνο. Αντίθετα, η πίεση χρόνου υποδηλώνει μια πιο σοβαρή μορφή χρονικού περιορισμού που οδηγεί σε αυξημένο άγχος των διαπραγματευτών και δημιουργεί ανάγκη αντιμετώπισης του περιορισμένου χρόνου. Γενικά στη βιβλιογραφία, δεν γίνεται διάκριση μεταξύ των εννοιών των χρονικών περιορισμών και της πίεσης χρόνου, καταλήγουν.

Η αυξημένη πίεση χρόνου, έχει βρεθεί ότι οδηγεί σε λιγότερο φιλόδοξους στόχους (Pruitt & Drews, 1969) αν και μερικές φορές δεν υπήρξαν επιπτώσεις (Yukl, 1974). Η υψηλότερη πίεση βρέθηκε επίσης να αυξάνει την αντίληψη ενός διαπραγματευτή για τη σκληρότητα του αντιπάλου (Smith, Pruitt, & Carnevale, 1982) και να μειώνει τις αντιλήψεις για ειλικρίνεια (Baron, 1988). Στην έρευνα τους, οι Stuhlmacher et al. (1998) διαπίστωσαν πως η πίεση χρόνου σε μια διαπραγμάτευση, αυξάνει τη συμπεριφορά συνεργασίας και αυξάνει τη πιθανότητα συμφωνίας.

Η δύναμη συχνά αντιμετωπίζεται με σχετικούς όρους (δηλαδή, με βάση την επιρροή που πιστεύεται ότι έχει κάθε μέρος πάνω στο άλλο) και είναι μια δυναμική κατασκευή (Brauer & Bourhis, 2006), βασισμένη σε αντιλήψεις πολλών παραγόντων, όπως εναλλακτικές λύσεις, χρονικοί προσδιορισμοί και προσδοκίες ρόλων. (Horton, 2003; Smith, Houghton, Hood, & Ryman, 2006). Λόγω του υψηλού βαθμού αβεβαιότητας που συνήθως σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση, η εξουσία συχνά χρησιμεύει ως μηχανισμός αντιμετώπισης. Δηλαδή, τα άτομα θα επιδιώξουν να προβάλλουν ένα σχετικό πλεονέκτημα ισχύος ως μέσο αντιμετώπισης της έλλειψης πληροφοριών τους σχετικά με τις προσδοκίες, τις εναλλακτικές λύσεις ή την εντιμότητα του άλλου μέρους της διαπραγμάτευσης.

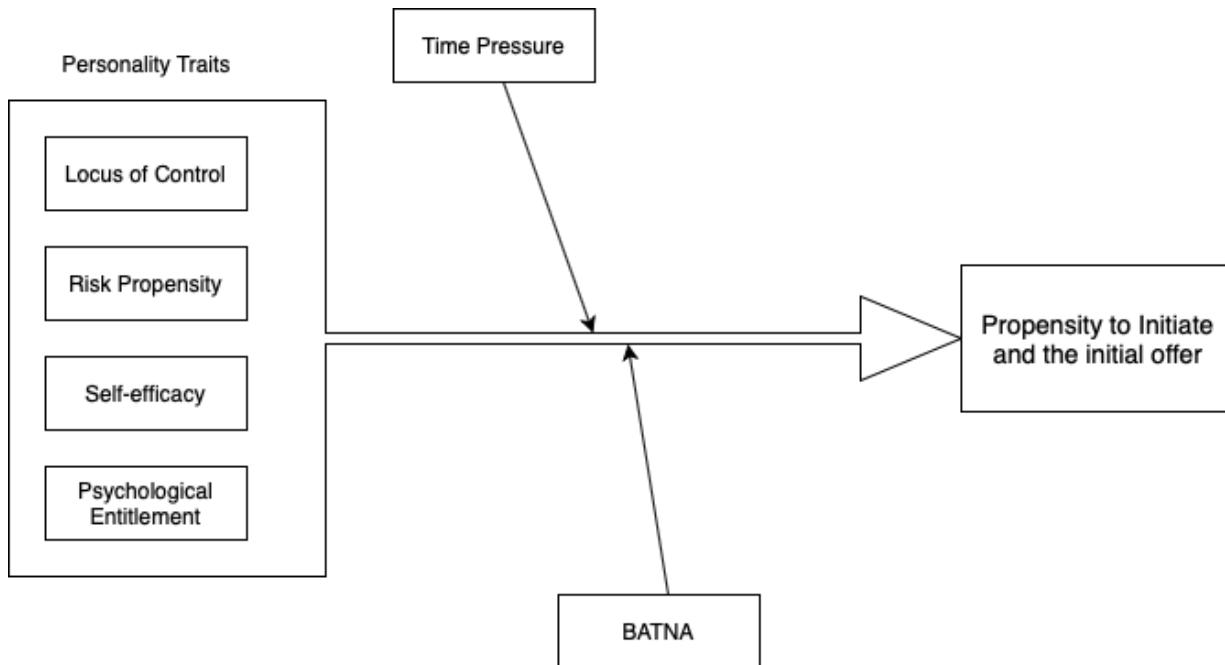
Στην έρευνα τους οι Volkema et al. (2016), διαπίστωσαν πως τα άτομα με μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη είχαν περίπου τέσσερις με έξι φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να κάνουν ένα αίτημα και να το βελτιστοποιήσουν. Παρόλη αυτή τη δυνατή σχέση με αυτές τις δύο φάσεις της εκκίνησης της διαπραγμάτευσης, η δύναμη δεν βρέθηκε να σχετίζεται με την προσέγγιση μόνο ενός άλλου μέρους χωρίς την υποβολή κάποιου αιτήματος, και αυτό βασίζεται ενδεχομένως στο γεγονός πως η πλειονότητα των συμμετεχόντων προχώρησε μέχρι αυτό το στάδιο είτε βρισκόταν στο σενάριο με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη είτε όχι. Καταλήγουν, λοιπόν, ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μάλλον αυτή η πρώτη φάση της εκκίνησης αντιλαμβάνεται από τα άτομα ως μια επιλογή με μηδενικό ρίσκο.



Μοντέλο και Υποθέσεις

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλο της έρευνας μας και στον Πίνακα 1 οι υποθέσεις μας, όπως προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Γράφημα 1 Μοντέλο Έρευνας



Πίνακας 1 Υποθέσεις

-
- H1:** Άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση.
 - H2:** Όσο πιο ισχυρό νιώθει ένα άτομο, τόσο πιο πιθανό είναι να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση (να εμπλακεί ή να ζητήσει ή να βελτιστοποιήσει ένα αίτημα).
 - H3:** Όσο υψηλότερη είναι η τάση του ατόμου για κίνδυνο, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση
 - H4:** Όσο πιο εσωτερικό είναι το κέντρο ελέγχου του ατόμου, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση
 - H5:** Όσο μεγαλύτερη είναι η τάση του ατόμου προς κίνδυνο, τόσο πιθανότερο είναι να ζητήσει περισσότερα στη πρώτη του προσφορά
 - H6:** Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με την τάση για εκκίνηση διαπραγματεύσεων
 - H7:** Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με τις υψηλές πρώτες προσφορές
 - H8:** Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εναλλακτικής επιλογής στη προτεινόμενη συμφωνία, τόσο πιο πιθανό το άτομο να προβεί σε μεγάλες πρώτες προφορές.
-



Μεθοδολογία

Μεθοδολογική προσέγγιση

Για την ανάλυση των υποθέσεων μας, συντάξαμε μια σειρά από πειραματικά σενάρια μέσω ερωτηματολογίου. Η μέθοδος της παρουσίασης των συμμετεχόντων με μια ή και περισσότερες ιστορίες είναι μια πειραματική προσέγγιση η οποία στοχεύει στη μέτρηση μεταβλητών όπως προθέσεις συμπεριφοράς (Aguinis & Brandley, 2014). Οι παραπάνω ιστορίες αφορούν ουσιαστικά τέσσερα διαφορετικά σενάρια με απλές οδηγίες τα οποία δημιουργούν μια εικονική περίσταση με ρεαλιστικό τρόπο έτσι ώστε ο συμμετέχων να μπορέσει να ταυτιστεί με αληθινά προσωπικά προβλήματα. Η συμμετοχή σε πειραματικά σενάρια είναι εθελοντική και απαιτεί από τους συμμετέχοντες να φανταστούν πως θα αντιδρούσαν σε κάθε μια κατάσταση η οποία παρουσιάζεται μέσω των σεναρίων.

Η παρούσα μελέτη εξετάσει πως οι διάφορες πτυχές τις προσωπικότητας του ατόμου, όπως η αυτό-αποτελεσματικότητα, το κέντρο ελέγχου, το ψυχολογικό δικαίωμα και η τάση προς κίνδυνου επηρεάζουν τη εκκίνηση της διαπραγμάτευσης αλλά και τη πρώτη προσφορά. Στα πρώτα δύο σενάρια, έχουμε χειραγωγήσει την δύναμη που νιώθουν ότι κατέχουν οι συμμετέχοντες τη δεδομένη στιγμή, τροποποιώντας την πίεση χρόνου ενώ στα δύο τελευταία σενάρια, η αντιληπτή διαπραγματευτική δύναμη των συμμετεχόντων χειραγωγείται μέσω της ύπαρξης ή μη καλύτερων εναλλακτικών συμφωνιών σε σύγκριση με εκείνη που καλούνται να διαπραγματευτούν.

Δείγμα και συλλογή δείγματος

Το συνολικό δείγμα μας αποτελείται από 240 συμμετέχοντες. Από εκείνους, το 72,5% αποτελείται από γυναίκες και το 27,5% από άνδρες, των οποίων η μέση ηλικία είναι τα 29,4 έτη. Δημιουργήσαμε μια ηλεκτρονική έκδοση της έρευνας και συγκεντρώσαμε το ανωτέρω δείγμα μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας μέσω της οποίας, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μια σχετικά μικρή αμοιβή για την εκπλήρωση της έρευνας. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήσαμε το Prolific Academic, καθώς μέσω της συγκεκριμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας παρέχεται η δυνατότητα παραμετροποίησης της αναζήτησης του δείγματος σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια και προδιαγραφές. Οι Peer, Brindimarte, Samat & Acquisti (2017) σύγκριναν αντίστοιχες πλατφόρμες ως προς την αξιοπιστία του δείγματος τους και συμπεράναν πως το Prolific Academic αποδίδει αρκετά αξιόπιστα και οι χρήστες της πλατφόρμας φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το μέσο και τρόπο πληρωμής τους, ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες να συμπεριφερθούν ανέντιμα.

Για τους σκοπούς της έρευνας, υιοθετήσαμε και εφαρμόσαμε κάποιες απαιτήσεις προεπιλογής. Πιο συγκεκριμένα, η βάση χρηστών στην οποία στοχεύσαμε έπρεπε να μένουν στο Ηνωμένο Βασίλειο και να έχουν την αγγλική γλώσσα ως μητρική τους. Ο λόγος που θέσαμε αυτό το κριτήριο ήταν περισσότερο για την ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων να μην καταλάβει ο συμμετέχων το σενάριο που του δίνεται και συνεπώς να απαντήσει κάτι που δεν θα συνάδει με τις προηγούμενες απαντήσεις του. Επιπλέον, για αυτόν το σκοπό, θέσαμε ως κριτήριο επιλεξιμότητας, συμμετέχοντες οι οποίοι έχουν πάνω από 90% ποσοστό έγκρισης από άλλους ερευνητές και έχουν ήδη συμπληρώσει τρεις αντίστοιχες έρευνας πριν τη στιγμή δημοσίευσης της έρευνας. Αυτά τα δύο κριτήρια βοήθησαν στην εξασφάλιση συμμετεχόντων οι οποίοι, για όσο διαρκεί η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, θα ήταν πλήρως συγκεντρωμένοι βελτιώνοντας, έτσι, την αξιοπιστία του δείγματος. Πάνω σε αυτή τη νοοτροπία, προσθέσαμε



ερωτήσεις προσοχής, συνολικά τέσσερις, διάσπαρτες μέσα στην έρευνα για να διασφαλίσουμε την προσοχή των συμμετεχόντων. Όλα τα παραπάνω κριτήρια προεπιλογής εμφάνισαν περίπου μια βάση δεδομένων 35.160 συμμετεχόντων, στους οποίους κοινοποιήθηκε η έρευνα μας. Τέλος, διαθέσαμε το ποσό των 9\$/ώρα σε κάθε συμμετέχων, αφού βεβαιωθήκαμε για την επιτυχή συμπλήρωση των ερωτήσεων προσοχής. Ο κάθε συμμετέχων χρειάστηκε περίπου 7-8 λεπτά για τη συμπλήρωση της έρευνας.

Μετρήσεις

Η έρευνα μας αποτελείται από τρία μη-διακριτά προς τον εκάστοτε συμμετέχοντα μέρη. Στο πρώτο μέρος μετρήσαμε τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ατόμου, δηλαδή τη τάση για κίνδυνο, το κέντρο ελέγχου, την αυτό-αποτελεσματικότητα και το ψυχολογικό δικαίωμα. Στη συνέχεια παρουσιάσαμε το εκάστοτε σενάριο, για το οποίο ο κάθε συμμετέχων κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήσεις για να ελέγξουμε το αποτέλεσμα της χειραγώγησης. Στη τελικό στάδιο, ζητήσαμε αρχικά από τον συμμετέχοντα να γράψει, σύντομα, τι θα έκανε αν το σενάριο αυτό ήταν μια πραγματική κατάσταση για εκείνον/η. Στη συνέχεια, και αφού συλλέξαμε την γραπτή απάντηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μια από τις τέσσερις, στο σύνολο, πιθανές ενέργειες τους, ελέγχοντας τη πρόθεση τους για την εκκίνηση της διαπραγμάτευσης και την πρώτη προσφορά. Ο λόγος που θέσαμε πρώτα την ανοιχτή ερώτηση του τι θα κάνανε και μετά τους καλέσαμε να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων επιλογών, ήταν περισσότερο βιβλιογραφικός, έτσι ώστε να μπορέσουμε να τις συγκρίνουμε με παλαιότερα συμπεράσματα στη βιβλιογραφία, τα οποία δεν ήταν άμεση προτεραιότητα μας να τα μετρήσουμε μέσω μιας δεδομένης μονάδας μέτρησης.

Τάση προς κίνδυνο

Για τη μέτρηση της τάσης προς κίνδυνο του ατόμου, χρησιμοποιήσαμε κλίμακα 4-point Likert, όπως εκείνη παρουσιάστηκε στη μελέτη των Cho & Lee (2006), και αποτελείται από τρία στοιχεία. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης και τα στοιχεία αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία για τη μέτρηση της τάσης προς κίνδυνο σε οικονομικές καταστάσεις, καταστάσεις οι οποίες συνάδουν και με το σενάριο που χρησιμοποιήσαμε και θα αναλύσουμε παρακάτω. Το πρώτο στοιχείο ήταν της μορφής «I am willing to take substantial risks to realize substantial financial gains from investments.».

Κέντρο ελέγχου

Για τη μέτρηση του κέντρου ελέγχου του ατόμου, χρησιμοποιήσαμε κλίμακα 5-point Likert, προσαρμοσμένη από εκείνη του Rotter (1966) και όπως εκείνη παρουσιάστηκε στην έρευνα των Mueller & Thomas (2001). Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης του κέντρου ελέγχου, η οποία αποτελείται από δέκα στοιχεία, είναι αρκετά διαδεδομένη και έχει χρησιμοποιηθεί αρκετές φορές στη βιβλιογραφία, είτε από ψυχολόγους είτε από άλλους ερευνητές. Το πρώτο στοιχείο ήταν της μορφής «My success depends on whether I am lucky enough to be in the right place at the right time.». Καθώς μερικά στοιχεία ήταν αντιστρόφως κωδικοποιημένα, έπειτα από την αντίστροφή τους, ορίσαμε ως το δεξιό άκρο της πενταβάθμιας κλίμακας να αφορά το εξωτερικό κέντρο ελέγχου, σύμφωνα με το πρώτο στοιχείο που παρουσιάζεται προηγουμένως, και το αριστερό άκρο να αφορά το εσωτερικό κέντρο ελέγχου. Στη βιβλιογραφία, τα δύο άκρα πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλάσσοντας τα μεταξύ



εσωτερικού και εξωτερικού κέντρου ελέγχου, γεγονός που δεν μας επηρεάζει αρκεί να διευκρινίσουμε σε ποιο από τα δύο αναφέρεται το κάθε άκρο στη κλίμακα μέτρησης.

Αυτό-αποτελεσματικότητα

Για τη μέτρηση της αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου, χρησιμοποιήσαμε κλίμακα 4-point Likert όπως εκείνη παρουσιάζεται στο άρθρο των Cho & Lee (2006) και αποτελείται συνολικά από τέσσερα στοιχεία. Αν και η πρόθεση μας ήταν να μετρήσουμε την γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα, η συγκεκριμένη κλίμακα έδωσε ελάχιστα την έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου πάνω σε θέματα διαχείρισης οικονομικών στοιχείων, συνεπώς ταίριαζε περισσότερο με την έρευνα μας. Το πρώτο στοιχείο της κλίμακας μέτρησης της αυτό-αποτελεσματικότητας ήταν της μορφής «I am very organized in my approach to financial matters».

Το ψυχολογικό δικαίωμα

Για τη μέτρηση του ψυχολογικού δικαιώματος, χρησιμοποιήσαμε τη πιο διαδεδομένη κλίμακα μέτρησης (7-Point Likert), όπως εκείνη αναπτύχθηκε από τους Campbell et al. (2004) και αποτελείται από δέκα στοιχεία συνολικά. Αν και το ψυχολογικό δικαίωμα συχνά βρίσκεται μέσα σε κλίμακες μέτρησης του ναρκισσισμού του ατόμου, η ακόμα και πολλές φορές συγχέεται με αυτόν, προτιμήσαμε την συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης καθώς έχει επαληθευτεί και χρησιμοποιηθεί σε αρκετές περιπτώσεις έπειτα από την ανάπτυξη της.

Μέτρηση διαπραγματευτικής δύναμης και εκκίνηση διαπραγμάτευσης

Για την μέτρηση της εκκίνησης της διαπραγμάτευσης αλλά και της σχετικής δύναμης του ατόμου, όπως εκείνη επηρεάστηκε εσκεμένα από εμάς μέσω των παραγόντων περιεχομένου, συντάξαμε μια παραλλαγή του σεναρίου που αφορά διαπραγμάτευση σχετικά με το μισθό μιας θέσης εργασίας, όπως αυτό παρουσιάζεται στην έρευνα του Volkema (2012).

Τα τέσσερα σενάρια είχαν ως κοινό παρονομαστή μια κατάσταση κατά την οποία το άτομο έχει κληθεί να συμμετάσχει σε μια τρίτη και τελική συνέντευξη με έναν εκπρόσωπο του γραφείου προσωπικού, ο οποίος και ενημερώνει για τις αναμενόμενες αποδοχές για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, οι οποίες είναι χαμηλότερες κατά 20% από το ποσό που θα ανέμενε ο εκάστοτε συμμετέχοντας. Σε όλα τα σενάρια, η θέση είναι μια από τις επικρατέστερες επιλογές του συμμετέχοντα, αν όχι η επικρατέστερη και η εταιρία για την οποία θα ήθελε να εργαστεί είναι μεγάλη σε μέγεθος, δίνοντας έτσι την εικόνα κάποιων ορισμένων πρακτικών και διαδικασιών τα οποία δύσκολα μεταβάλλονται ή τροποποιούνται. Τέλος, ο συμμετέχων, μαθαίνει μέσω του σεναρίου, πως ο διευθυντής του τμήματος είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος για οποιαδήποτε αλλαγή στην προτεινόμενη σύμβαση εργασίας.

Τα τέσσερα σενάρια τροποποιούνται ως προς τους συμφραζόμενους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο σενάριο υφίσταται πίεση χρόνου έτσι ώστε να απαντήσει, ο υποψήφιος, μέχρι το απόγευμα το αργότερο ενώ στο δεύτερο σενάριο, η πίεση χρόνου εξαλείφεται δίνοντας την επιλογή να απαντήσει για την ενδεχόμενη αποδοχή των όρων της θέσης εργασίας μέσα στις επόμενες έξι εβδομάδες. Οι δύο παραπάνω εκδοχές, είτε αφαιρούν είτε δίνουν διαπραγματευτική δύναμη στον υποψήφιο μέσω της ύπαρξης ή μη πίεσης χρόνου.



Αντιθέτως, στα δύο τελευταία σενάρια η διαπραγματευτική δύναμη του ατόμου επηρεάζεται μέσω της ύπαρξης ή μη καλύτερης εναλλακτικής από τη προσφερόμενη συμφωνία. Στο τρίτο σενάριο, παρέχονται οι επιλογές άλλων δύο θέσεων εργασίας, εξίσου επιθυμητών για τον υποψήφιο, στις οποίες παρέχονται αποδοχές της τάξεως του 5% υψηλότερες από εκείνες που αναγράφονται στο σενάριο. Μέσω της χορήγησης όχι μιας αλλά δύο εναλλακτικών, καλύτερων, σε σχέση με τη προτεινόμενη συμφωνία, δίνουμε στον υποψήφιο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Επιπλέον, στο συγκεκριμένο σενάριο αναφέρεται πως το άτομο γνωρίζει ότι αποτελεί την μοναδική επιλογή της εταιρίας, αυξάνοντας έτσι την διαπραγματευτική του δύναμη. Αντιθέτως, στο τελευταίο και τέταρτο σενάριο, αναγράφεται πως το άτομο δεν διαθέτει εναλλακτικές προσφορές, ούτε καλύτερες ούτε δυσμενέστερες από την προτεινόμενη συμφωνία καθώς επίσης δεν γνωρίζει αν η εταιρία εξετάζει και άλλους υποψήφιους, δίνοντας έτσι μια έννοια αβεβαιότητας. Σκοπός των παραπάνω ήταν να ελαχιστοποιήσουμε αρκετά την αντιληπτή διαπραγματευτική δύναμη του υποψηφίου στο συγκεκριμένο σενάριο.

Η χειραγώγηση της διαπραγματευτικής δύναμης, είτε στη περίπτωση της ύπαρξης πίεσης χρόνου ή μη είτε στην περίπτωση ύπαρξης καλύτερων εναλλακτικών ή μη γίνεται μέσω ερώτησης σχετικά με το βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη πίεσης χρόνου και την ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών σε 10-βάθμια Likert scale.

Η εκκίνηση της διαπραγμάτευσης αλλά και η πρώτη προσφορά μετρήθηκαν μαζί, χρησιμοποιώντας τη θεωρία του Volkema (2012) περί εκκίνησης της διαπραγμάτευσης, η οποία συνδυάζει και την αντίστοιχη πρώτη προσφορά. Σύμφωνα με τον ίδιο, το άτομο, σε περίπτωση που βρεθεί αντιμέτωπο με μια κατάσταση διαπραγματεύσιμη, διαθέτει τις ακόλουθες τέσσερεις επιλογές. Μπορεί να αποφασίσει να μην δεσμευτεί σε κάποια διαπραγμάτευση, αποδέχοντας τη προτεινόμενη προσφορά ή απορρίπτοντας την χωρίς περαιτέρω ενέργειες, να δεσμευτεί σε κάποια διαπραγμάτευση χωρίς να υποβάλει αίτημα (δηλαδή την εμπλοκή ενός συμβαλλόμενου σε συνομιλία χωρίς να ζητήσει αυτό που θέλει με την ελπίδα να αναφέρει το άλλο μέρος το επικείμενο ζήτημα), την δέσμευση σε διαπραγμάτευση με ένα μη βέλτιστο αίτημα (δηλαδή να εκκινήσει διαπραγμάτευση ζητώντας κάτι λιγότερο από το επιθυμητό αποτέλεσμα) και τέλος την εκκίνηση της διαπραγμάτευσης με βέλτιστο ή υπέρογκο αίτημα (δηλαδή να ζητήσει κάτι το οποίο ήταν εξαρχής το επιθυμητό ή υψηλότερο από αυτό στη προσπάθεια του να καταλήξει η συμφωνία στο επιθυμητό).



Αποτελέσματα

Τα περιγραφικά στατιστικά και οι συσχετίσεις απεικονίζονται στον Πίνακα 2.

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας της κάθε μεταβλητής των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, πραγματοποιήσαμε τεστ αξιοπιστίας. Για τα δέκα αντικείμενα που μετρούν το κέντρο ελέγχου, η τιμή Cronbach's alpha ήταν 0.74. Για τα τρία αντικείμενα που μετρούν τη τάση για κίνδυνο, η τιμή Cronbach's alpha ήταν 0.72. Για τα τρία αντικείμενα που μετρούν την αυτό-αποτελεσματικότητα, η τιμή Cronbach's alpha ήταν 0.68. Για τα εννέα αντικείμενα που μετρούν το ψυχολογικό δικαίωμα, η τιμή Cronbach's alpha ήταν 0.86.

Πίνακας 2 Μέσοι, Τυπικές Αποκλίσεις και Συσχετίσεις Μεταβλητών

Μεταβλητές	Μέσοι	T.A.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Κέντρο Ελέγχου	2.59	0.53								
2. Τάση Κινδύνου	2.27	0.70	.004							
3. Αυτό-αποτελεσματικότητα	2.63	0.66	-.298**	.071						
4. Δικαίωμα	3.12	1.02	.163*	.186**	.011					
5. Εκκίνηση	2.30	0.93	-.110	.192**	.092	.159*				
6. Πίεση Χρόνου	4.83	1.70	.168	-.095	-.019	-.103	-.200*			
7. Batna	4.00	1.82	.045	.044	-.004	-.049	.163			
8. Φύλο	0.28	0.45	-.041	.223**	.111	.052	.133*	-.039	.019	
9. Ήλικιά	29.42	10.1	-.28	-.162*	.092	.079	-.145*	-.192*	.029	.020

** P-value < .01

* P-value < .05

Επιπλέον, για τον έλεγχο της χειραγώγησης της διαπραγματευτικής δύναμης μέσω της πίεσης χρόνου και της BATNA, διενεργήσαμε Independent – Samples t-test. Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα, βάσει συνθηκών πίεσης χρόνου ($M=5.63$, $SD=1.07$) και μη πίεσης χρόνου ($M=4.03$, $SD=1.85$), όπου $t(118)=-2.79$, $p=0.00$. Ομοίως, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα, βάσει συνθηκών ύπαρξης καλύτερων εναλλακτικών ($M=5.47$, $SD=1.01$) και μη ύπαρξης καλύτερων εναλλακτικών ($M=2.53$, $SD=1.15$), όπου $t(118)=7.25$, $p=0.00$.

Τα παραπάνω αποτελέσματα ταυτοποιήθηκαν και μέσω μιας επιπλέον ερώτησης, η οποία μέτρησε την αίσθηση της διαπραγματευτικής δύναμης των συμμετεχόντων. Μέσω αυτής, και διενεργώντας εκ νέου independent – samples t-test για τη μεταβλητή αυτή για κάθε σετ σεναρίων, διαπιστώνουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη σε κάθε σενάριο, χειραγωγήθηκε επιτυχώς. Συνεπώς, τα παραπάνω αποτελέσματα μας διαβεβαιώνουν πως η ύπαρξη ή μη πίεσης χρόνου ή εναλλακτικών προσφορών έχουν άμεσο, ανάλογο αντίκτυπο στην αντιληπτή διαπραγματευτική δύναμη του ατόμου.

Έλεγχος υποθέσεων

Για τον έλεγχο των υποθέσεων μας, χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα SPSS. Αρχικά, διαχωρίσαμε τη μεταβλητή της εκκίνησης και των πρώτων προσφορών σε τέσσερεις δυαδικές μεταβλητές. Οι μεταβλητές αφορούσαν (1) τη μη εκκίνηση, (2) την εμπλοκή χωρίς υποβολή



αιτήματος, (3) την εμπλοκή και την υποβολή αιτήματος αξίας όχι μεγαλύτερης του 20% της αρχικής προσφοράς και (4) την εμπλοκή και την υποβολή αιτήματος αξίας ίσης ή μεγαλύτερης του 20% της αρχικής προσφοράς. Κάθε μια από αυτές τις μεταβλητές λαμβάνει τη τιμή 1 αν το άτομο είχε επιλέξει την αντίστοιχη ενέργεια και την τιμή 0 σε κάθε άλλη περίπτωση. Ο λόγος επίσης που χρησιμοποιούμε μόνο δύο τιμές για αυτές τις μεταβλητές είναι το γεγονός πως αυτές οι ενέργειες είτε λαμβάνουν είτε δεν λαμβάνουν χώρα, και κάποια κλίμακα μέτρησης τους δεν υφίσταται ή δεν ήταν σχετική με το δικό μας πείραμα.

Οι εξαρτημένες μεταβλητές μας έχουν πλέον τη μορφή δυαδικής μεταβλητής και λαμβάνουν τιμές 0 και 1. Για το λόγο αυτό λοιπόν, επιλέξαμε να προχωρήσουμε, για τον έλεγχο των υποθέσεων, με δυαδική λογαριθμική παλινδρόμηση. Οι Peng, Lee & Ingersoll (2002), ορίζουν την λογαριθμική παλινδρόμηση ως τη πλέον καταλληλότερη για την περιγραφή και τον έλεγχο υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ μιας κατηγορικής (categorical) μεταβλητής και μιας ή περισσότερων συνεχών μεταβλητών πρόβλεψης. Τέλος, για τον έλεγχο των υποθέσεων και την διενέργεια των παλινδρομήσεων κωδικοποιήσαμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σε επικεντρωμένες και τυποποιημένες μεταβλητές (centered & standardized variables), όπου ο μέσος είναι 0 και η τυπική απόκλιση 1, για την καλύτερη γραφική απεικόνιση και επεξήγηση των αποτελεσμάτων μας.

Στον Πίνακα 3 απεικονίζονται τα αποτελέσματα της δυαδικής λογαριθμικής παλινδρόμησης με ρυθμιστή την ύπαρξη εναλλακτικών προσφορών.

Πίνακας 3 Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση (με BATNAs)

Μεταβλητές	No Initiation			Engange Only			Lower_20			Higher_20		
	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)
Φύλο	-.633	.609	.531	-.336	.446	.714	1.205**	.500	3.335	-.783	.749	.457
Ηλικία	.067***	.023	1.069	-.041**	.020	.960	.004	.024	1.004	-.057	.039	.945
Κέντρο Ελέγχου	.526	.436	1.691	.019	.304	1.019	-.378	.417	.685	-.880	.877	.415
Τάση κινδύνου	-.042	.383	.959	-.170	.282	.844	.337	.358	1.401	.102	.595	1.107
Αυτό-αποτελεσματικότητα	.152	.414	1.164	-.138	.293	.871	.242	.385	1.274	.228	.573	1.256
Ψυχολογικό Δικαίωμα	.087	.411	1.091	-.014	.298	.986	-.578	.392	.561	1.827*	.998	6.216
Batnas	-.031	.529	.970	-.783*	.409	.457	.792	.529	2.208	1.555	.999	4.733
Batnas x Κέντρο ελέγχου	-.476	.580	.621	-.523	.460	.593	.950*	.546	2.585	.722	.986	2.058
Batnas x Τάση Κινδύνου	.315	.529	1.370	-.658	.439	.518	-.043	.506	.958	.403	.731	1.496
Batnas x Αυτό-αποτελεσμ/τητα	-.472	.575	.624	-.169	.446	.845	.099	.513	1.104	.041	.715	1.042
Batnas x Δικαίωμα	-.418	.571	.659	.072	.448	1.075	.813	.522	2.254	-2.028*	1.085	.132
Σταθερός Όρος	-3.399	.835	.033	1.410	.667	4.094	-2.285	.825	.102	-1.615	1.322	.199

***. P < .01

**. P < .05

*. P < .1

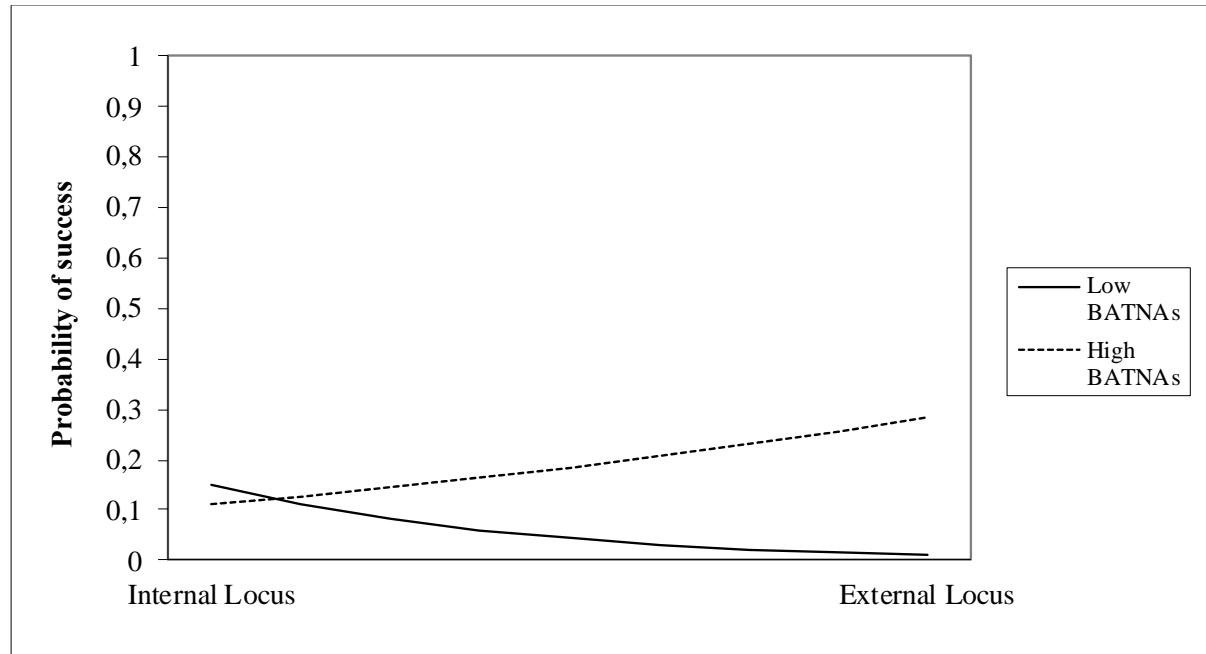
Από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης συμπεραίνουμε αρχικά πως η ηλικία είναι στατιστικά σημαντική στην εξαρτημένη μεταβλητή της μη-εκκίνησης καθώς και στη μεταβλητή της (μόνο) εμπλοκής με έναν ομόλογο. Από αυτό συμπεραίνουμε πως όσο μεγαλύτερο είναι το άτομο, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση.



Επιπλέον, παρατηρούμε πως όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση ύπαρξης μιας εναλλακτικής πρότασης τόσο πιθανότερο είναι το άτομο να μην εμπλακεί (μόνο) σε μια διαπραγμάτευση αλλά να υποβάλει και αιτήματα, αν και το τελευταίο δεν φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταβλητή του αιτήματος κάτω του 20% στη περίπτωση αισθητής ύπαρξης εναλλακτικής λύσης για άτομο με εσωτερικό και εξωτερικό κέντρο ελέγχου. Ας εξετάσουμε την γραφική απεικόνιση στο Γράφημα 2.

Γράφημα 2 Γραφική απεικόνιση της σχέσης BATNAs x Locus of Control στο Lower_20

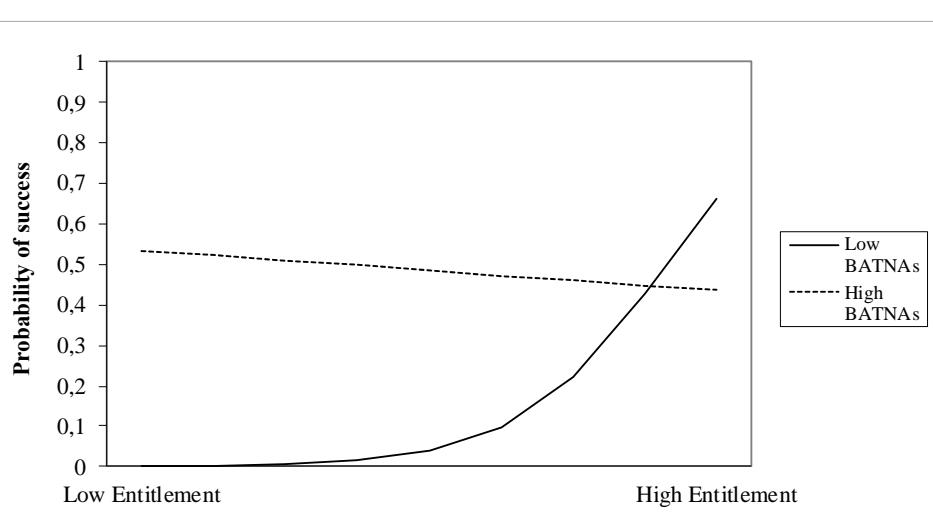


Στη κλίμακα του Locus of Control, όσο πιο κοντά βρίσκεται στο δεξί άκρο το άτομο, τόσο μεγαλύτερο το εξωτερικό κέντρο ελέγχου του ενώ αντίθετα, όσο πιο κοντά βρίσκεται στο αριστερό άκρο, τόσο εντονότερο είναι το εσωτερικό κέντρο ελέγχου του. Από το παραπάνω γράφημα συμπεραίνουμε πως η πιθανότητα ένα άτομο να εκκινήσει και να κάνει υπό-βελτιστοποίηση του αιτήματος του όταν το ίδιο άτομο έχει εσωτερικό κέντρο ελέγχου είναι περίπου οι ίδια με ή χωρίς εναλλακτικές, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα πως η ύπαρξη εναλλακτικών σε άτομο με εσωτερικό κέντρο ελέγχου δεν μεταβάλει την πρόθεση του να εκκινήσει και να ζητήσει, έστω και υπο-βελτιστα αποτελέσματα. Αντιθέτως, παρατηρούμε πως σε περιπτώσεις που τα άτομα έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου, και ενώ κανονικά θα αναμέναμε να μην εκκινήσουν, η ύπαρξη εναλλακτικών τα ωθεί στο να εκκινήσουν και να υπο-βελτιστοποιήσουν ένα αίτημα τους, λειτουργώντας έτσι ως ρυθμιστής της σχέσης. Τα προηγούμενα ευρήματα επαληθεύονται στην H4.

Προχωρώντας στην επιλογή αιτήματος μεγαλύτερου του 20%, παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ($p = .062$) μεταξύ της επίδρασης του ψυχολογικού δικαιώματος και της αισθητής ύπαρξης εναλλακτικών στην μεταβλητή των ακραίων πρώτων προσφορών. Η γραφική απεικόνιση της σχέσης φαίνεται στο Γράφημα 3.

Γράφημα 3 Γραφική απεικόνιση της σχέσης BATNAs x Entitlement στο Higher_20

Από το γράφημα, παρατηρούμε αρχικά πως άτομα με χαμηλή αίσθηση δικαιώματος, έχουν μηδαμινές πιθανότητες να υποβάλουν βέλτιστα ή υπερ-βέλτιστα αιτήματα. Την σχέση αυτή όμως ανατρέπει η ύπαρξη καλύτερης εναλλακτικής, εξαιτίας της οποίας, άτομα με χαμηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έκαναν



υπερβολικές πρώτες προσφορές, πλέον με την ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών είναι πιο πιθανό να προβούν σε τέτοιες ενέργειες. Αντιθέτως, παρατηρούμε πως σε περιπτώσεις ατόμων με υψηλή την αίσθηση του δικαιώματος, η ύπαρξη ή μη καλύτερων εναλλακτικών δεν επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην πρόθεση τους να υποβάλουν ακραία αιτήματα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η υπόθεση μας H7 επιβεβαιώνεται. Μέσω αυτής της επιβεβαίωσης, μπορούμε να επαληθεύσουμε και την υπόθεση μας H6, καθώς η H7 προϋποθέτει τα άτομα να έχουν εκκινήσει μια διαπραγμάτευση για να ζητήσουν υπερβολικά πρώτα αιτήματα.

Προχωρούμε στο δεύτερο σετ παλινδρομήσεων για τα σενάρια με ή χωρίς την ύπαρξη πίεσης χρόνου και τα αποτελέσματα τους απεικονίζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4 Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση (με Πίεση Χρόνου)

Μεταβλητές	No Initiation			Engange Only			Lower_20			Higher_20		
	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)	b	SE	Exp (B)
Φύλο	.011	.730	1.011	-1.287**	.607	.276	1.278**	.604	3.588	.167	.712	1.182
Ηλικία	-.010	.028	.990	.032	.024	1.033	-.003	.029	.997	-.048	.040	.953
Κέντρο Ελέγχου	-.266	.353	.766	1.172***	.401	3.229	1.215***	.427	.297	.156	.454	1.169
Τάση κινδύνου	-.540	.369	.583	.637*	.360	1.890	-.276	.345	.759	.140	.424	1.150
Αυτό-αποτελεσματικότητα	-.243	.348	.784	.877**	.375	2.403	-.829**	.393	.437	.180	.591	1.197
Δικαιώματα	-.504	.399	.604	-.285	.356	.752	.154	.391	1.166	1.532**	.646	4.629
Πίεση Χρόνου	-.202	.525	.817	.199	.417	1.220	.039	.542	1.040	1.166	.813	3.210
Πίεση Χρόνου x Κέντρο ελέγχου	.445	.536	1.560	-1.044**	.495	.352	1.444**	.576	4.236	-.644	.579	.525
Πίεση Χρόνου x Τάση Κινδύνου	.190	.514	1.210	-.563	.454	.569	.179	.502	1.196	.159	.582	1.172
Πίεση Χρόνου x Αυτό-αποτελεσμ/τητα	.132	.538	1.142	-.901*	.480	.406	1.263**	.560	3.535	-.426	.702	.653
Πίεση Χρόνου x Δικαιώματα	.388	.577	1.474	-.188	.470	.829	-.087	.521	.916	-.846	.732	.429
Σταθερός Όρος	-1.186	.904	.305	-1.063	.778	.345	-1.784*	.978	.168	-1.535	1.258	.215

***. P < .01

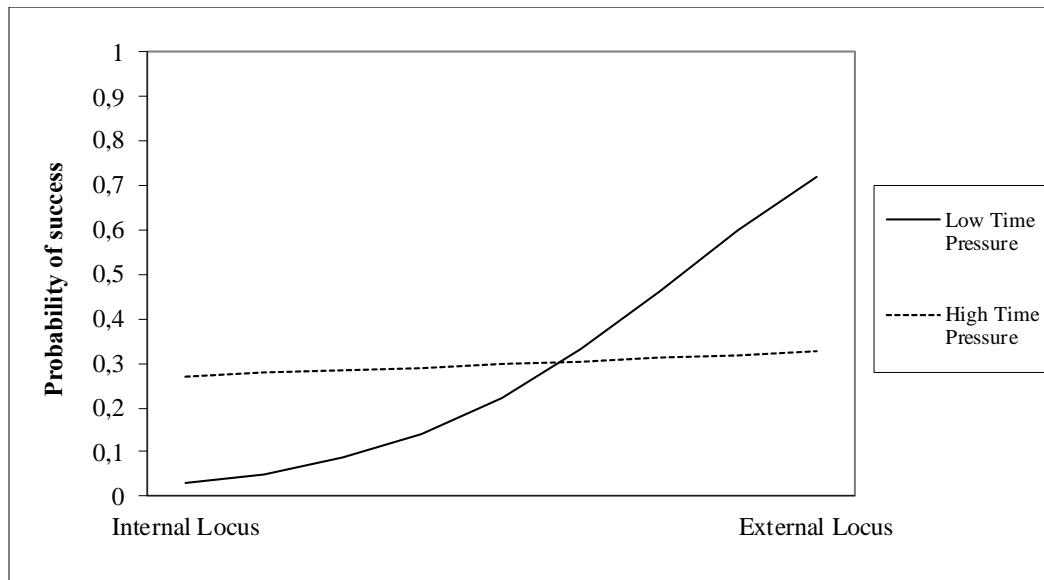
**. P < .05

*. P < .1



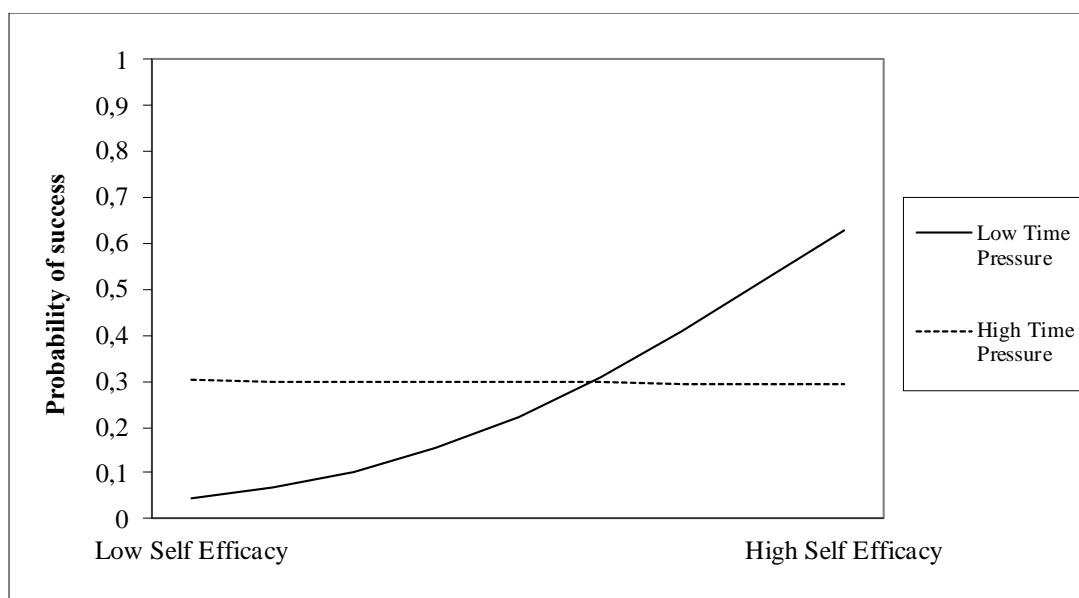
Από το παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε αρχικά στατιστικά σημαντική σχέση για διάστημα εμπιστοσύνης 95% του φύλου με την επιλογή της εμπλοκής μόνο και του αιτήματος κάτω των 20%. Από αυτά, συμπεραίνουμε πως όταν το άτομο είναι άντρας, τότε υπάρχει 3,58 [Exp(B) = 3,588] φορές περισσότερη πιθανότητα, από τις γυναίκες, να εκκινήσει και να υποβάλει υποβέλτιστα αιτήματα προ τον ομόλογο του. Επιπλέον, στην επιλογή της εμπλοκής με έναν ομόλογο, παρατηρούμε στατιστικά σημαντικές σχέσεις για δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το κέντρο ελέγχου και την αυτό-αποτελεσματικότητα, τόσο στην απευθείας επίδραση στη μεταβλητή μας όσο και στη σχέση τους με την πίεση χρόνου. Συνεπώς, εφόσον υφίσταται σημαντικότητα στην σχέση θα εξετάσουμε πως αυτές οι δύο σχέσεις επιδρούν στην εμπλοκή με έναν ομόλογο στα γραφήματα 4 και 5.

Γράφημα 4 Γραφική απεικόνιση της σχέσης Time Pressure x Locus of Control στο Engage_Only



Παρατηρούμε, συνεπώς, πως τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου, είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση χωρίς να υποβάλουν κάποιο αίτημα όταν εξαλείφεται η πίεση χρόνου, σε σύγκριση με καταστάσεις υψηλής πίεσης χρόνου.

Γράφημα 5 Γραφική απεικόνιση της σχέσης Time Pressure x Self Efficacy στο Engage_Only



Σύμφωνα με το Γράφημα 5, παρατηρούμε μια πολύ ενδιαφέρουσα σχέση. Σε καταστάσεις υψηλής πίεσης, η πιθανότητα εκκίνησης για άτομα με υψηλή ή χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι περίπου η ίδια. Αυτό μας ωθεί στο συμπέρασμα πως τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση ανεξάρτητα αν υφίσταται πίεση χρόνου ή όχι, επιβεβαιώνοντας την H1. Επίσης, αναμενόμενη είναι και η θετική επίδραση της σχέσης χαμηλής πίεσης χρόνου και υψηλής αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου.

Τέλος, καθώς η σχέση της τάση κινδύνου με την πίεση χρόνου δεν είναι στατιστικά σημαντική, αλλά η άμεση επίδραση της τάσης κινδύνου προς την (μόνο) εμπλοκή είναι, παρατηρούμε πως η τάση κινδύνου διπλασιάζει σχεδόν [Exp(B) = 1.890, P-value = .077] τη πιθανότητα το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση, επιβεβαιώνοντας την H3.

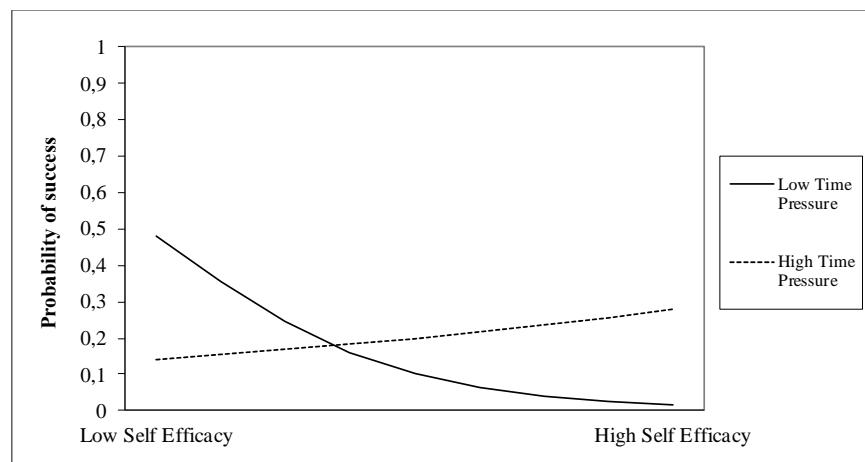
Προχωρώντας στις δύο τελευταίες μεταβλητές για τη παλινδρόμηση, παρατηρούμε επίσης στατιστικά σημαντικές σχέσεις για την υπο-βελτιστοποίηση ενός αιτήματος και του κέντρου ελέγχου και της αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα στο Γράφημα 6. Σύμφωνα με αυτό, προκύπτει πως άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει πίεση χρόνου, η πιθανότητα να εκκινήσουν διαπραγμάτευση και να υποβάλουν αίτημα (υπό-βελτιστο μεν) αυξάνεται.

Τέλος, σύμφωνα με τον Πίνακα 3, το ψυχολογικό δικαίωμα φαίνεται να έχει στατιστική θετική επίδραση στην υποβολή υψηλών αιτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, για τα άτομα με υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος, υπάρχει 4,63 [Exp(B) = 4.629, P-value = .018] φορές περισσότερη πιθανότητα να υποβάλουν υψηλές πρώτες προσφορές. Και αυτό το αποτέλεσμα, επιβεβαιώνει την H7, όπως και στο προηγούμενο σενάριο.

Στις αναλύσεις και των δύο σεναρίων μας, μέσω της παλινδρόμησης, προκύπτει θετική σχέση μεταξύ της τάσης για κίνδυνο και των υψηλών πρώτων προσφορών, χωρίς όμως να μπορούμε να επιβεβαιώσουμε την H5, λόγω μη ύπαρξης ισχυρών δεδομένων. Ομοίως, και στα δύο σενάρια, η πίεση χρόνου αλλά και η ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών δείχνουν να σχετίζονται θετικά με την εκκίνηση διαπραγματεύσεων και τις υψηλές προσφορές, αλλά τα δεδομένα μας δεν επαρκούν για να επαληθεύσουμε τις υποθέσεις H2 και H8.

Γράφημα 6 Γραφική απεικόνιση της σχέσης Time Pressure x Self Efficacy στο Lower_20



Συζήτηση

Στην παρούσα έρευνα, επιχειρήσαμε να εξετάσουμε πως η τάση των ατόμων για εκκίνηση μιας διαπραγμάτευσης αλλά και η πρώτη τους προσφορά, όταν η εκκίνηση λαμβάνει χώρα, επηρεάζονται από μια σειρά χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, όπως το ψυχολογικό δικαιώμα, το κέντρο ελέγχου, η αυτό-αποτελεσματικότητα και η τάση για κίνδυνο. Επιπλέον, επιχειρήσαμε να εξετάσουμε πως η πρόθεση αυτή επηρεάζεται από περιστασιακούς παράγοντες όπως η πίεση χρόνου και η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων, παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να έχουν άμεση επίδραση στην αίσθηση της διαπραγματευτικής δύναμης του ατόμου. Όλα τα παραπάνω εξετάστηκαν μέσω πειραματικού σεναρίου που πραγματεύεται μια κατάσταση διαπραγμάτευσης μισθολογικών αποδοχών για μια υποτιθέμενη θέση εργασίας. Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται, συνοπτικά, οι υποθέσεις της έρευνας μας καθώς και ποιες από αυτές υποστηρίζονται ή όχι, με τη βοήθεια των δεδομένων που συλλέξαμε.

Πίνακας 5 Υποθέσεις Έρευνας

H1:	Άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση.	Υποστηρίζεται
H2:	Όσο πιο ισχυρό νιώθει ένα άτομο, τόσο πιο πιθανό είναι να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση (να εμπλακεί ή να ζητήσει ή να βελτιστοποιήσει ένα αίτημα).	Δεν υποστηρίζεται
H3:	Όσο υψηλότερη είναι η τάση του ατόμου για κίνδυνο, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση	Υποστηρίζεται
H4:	Όσο πιο εσωτερικό είναι το κέντρο ελέγχου του ατόμου, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να εκκινήσει μια διαπραγμάτευση	Υποστηρίζεται
H5:	Όσο μεγαλύτερη είναι η τάση του ατόμου προς κίνδυνο, τόσο πιθανότερο είναι να ζητήσει περισσότερα στη πρώτη του προσφορά	Δεν υποστηρίζεται
H6:	Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με την τάση για εκκίνηση διαπραγματεύσεων	Υποστηρίζεται
H7:	Η υψηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος σχετίζεται θετικά με τις υψηλές πρώτες προσφορές	Υποστηρίζεται
H8:	Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εναλλακτικής επιλογής στη προτεινόμενη συμφωνία, τόσο πιο πιθανό το άτομο να προβεί σε μεγάλες πρώτες προφορές.	Δεν υποστηρίζεται

Για τη βαθύτερη κατανόηση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης εντός εφαρμοσμένων πλαισίων, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι κάνει τους ανθρώπους να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση ή όχι, καθώς ότι συμβαίνει πριν την ουσιαστική εκκίνηση της διαπραγμάτευσης, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επόμενες διαπραγματευτικές διαδικασίες ή στην εξέλιξη των σχέσεων σε περίπτωση που η επιλογή της έναρξης είχε απορριφθεί από ένα άτομο. Για πολλές διαπραγματεύσεις, όχι ένα αλλά όλα τα μέρη χάνουν όταν ένα άτομο αποτύχει να αναλάβει την πρωτοβουλία να εκκινήσει. Αυτό συμβαίνει μερικές φορές στις διαπραγματεύσεις μισθών, όταν ένας ταλαντούχος υπάλληλος αποχωρεί αντί να «ρισκάρει» ζητώντας αύξηση, αλλά και σε περιπτώσεις όπου μια αμοιβαία επωφελής ιδέα, πρόταση, αλλαγή, συνεργασία, εγγείρημα κ.λπ. δεν προτείνεται από φόβο αμηχανίας ή απόρριψης (Kapoutsis, Volkema, Nikolopoulos, 2013).



Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η διαπραγμάτευση μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία πολλών σταδίων λήψης αποφάσεων, η οποία περιλαμβάνει την εμπλοκή ενός ομολόγου χωρίς την υποβολή κάποιου αιτήματος, με την ελπίδα ότι το ζητούμενο αίτημα θα ανακύψει από μόνο του μέσω της συζήτησης, την εμπλοκή και την υποβολή υπό-βέλτιστου αιτήματος το οποίο δεν αντικατοπτρίζει πλήρως τις ανάγκες και το ζητούμενο του εκκινητή και την εμπλοκή και υποβολή βέλτιστου ή υψηλότερου, των προσδοκιών, αιτήματος, με την ελπίδα η συμφωνία να καταλήξει στο επιθυμητό. Μέσω της έρευνας μας, εξετάσαμε την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας αλλά και των περιστασιακών παραγόντων σε κάθε ένα στάδιο της εκκίνησης.

Εξετάζοντας την επίδραση του κέντρου ελέγχου στη τάση για εκκίνηση και στη πρώτη προσφορά, διαπιστώσαμε πως η ύπαρξη καλύτερης εναλλακτικής λύσης ή μη, δεν μεταβάλει τη πρόθεση του ατόμου να εκκινήσει και να υποβάλει υπό-βέλτιστα αιτήματα σε περίπτωση που το άτομο διαθέτει εσωτερικό κέντρο ελέγχου, καθώς αυτή παραμένει θετική σε κάθε περίπτωση. Αντιθέτως, ενώ άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου δεν είναι ιδιαίτερα πιθανό να εισέλθουν σε κάποια διαπραγμάτευση, εισάγοντας τον παράγοντα της καλύτερης εναλλακτικής, παρατηρήσαμε πως αυξάνεται η πιθανότητα να εκκινήσουν και να υποβάλουν υπό-βέλτιστα αιτήματα. Τα ευρήματα μας συνάδουν με τη θεωρία των Volkema & Fleck (2012) σχετικά με την επίδραση του κέντρου ελέγχου στην απόφαση για εκκίνηση διαπραγμάτευσης. Η επίδραση της καλύτερης εναλλακτικής αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκείνη επηρεάζει τη τάση για εκκίνηση, μετριάζοντας την επίδραση του εξωτερικού κέντρου ελέγχου επαληθεύεται και από τους Magee et al. (2007). Οι ίδιοι ορίζουν την καλύτερη εναλλακτική ως πηγή δύναμης, η οποία μπορεί, με τη σειρά της, να αυξήσει τη τάση του ατόμου για διαπραγμάτευση.

Εξετάζοντας την μεταβλητή των υψηλών πρώτων προσφορών, βρήκαμε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της επίδρασης του ψυχολογικού δικαιώματος και της καλύτερης εναλλακτικής. Συγκεκριμένα, σε συμφωνία με τους Babcock et al. (2006), παρατηρήσαμε πως υψηλά επίπεδα ψυχολογικού δικαιώματος, ωθούν τα άτομα στην διεκδίκηση αυτών τα οποία νιώθουν ότι αξίζουν, κάνοντας, συγκεκριμένα, υψηλές πρώτες προσφορές για να τα επιτύχουν. Παρόλα αυτά άτομα με χαμηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος, σπάνια έως καθόλου θα κάνουν υπερβολικές πρώτες προσφορές. Ομοίως με προηγουμένως, όμως, η ύπαρξη καλύτερων εναλλακτικών ωθεί τα άτομα με χαμηλή αίσθηση ψυχολογικού δικαιώματος να υπερβούν τη φυσική τους τάση να μην ζητούν πράγματα, και να υποβάλουν ένα βέλτιστο ερώτημα. Συνεπώς, παρατηρούμε πως η ύπαρξη εναλλακτικών προσφορών μετριάζει θετικά τη τάση των ατόμων με ψυχολογικό δικαίωμα να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση και να ζητήσουν αυτό που πραγματικά επιθυμούν.

Στη προσπάθεια μας να εξετάσουμε πως αντίστοιχα χαρακτηριστικά προσωπικότητας επιδρούν στη τάση του ατόμου για εκκίνηση της διαπραγμάτευσης, αναλύσαμε στατιστικά το δεύτερο σετ σεναρίων με ή χωρίς την ύπαρξη πίεσης χρόνου. Σύμφωνα με τους Karousis, Volkema, Nikolopoulos (2013) η πίεση χρόνου είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την διαπραγματευτική δύναμη του ατόμου σε ανάλογες καταστάσεις.

Αρχικά, στο σενάριο αυτό, παρατηρούμε και συμφωνούμε με τις υποθέσεις των Babcock & Laschever (2009) και Babcock et al. (2006) πως οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε μια διαπραγμάτευση σε αντίθεση με τους άντρες, καθώς βρήκαμε πως οι άνδρες είναι σχεδόν τέσσερις φορές πιθανότερο να εκκινήσουν. Επιπλέον, τα αποτελέσματα μας συνάδουν με την υπόθεση του Bandura (2001) καθώς και των Cho & Lee (2006), οι οποίοι σημειώνουν πως η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά με τη πιθανότητα εκκίνησης.



μιας διαπραγμάτευσης. Σημαντικό εύρημα αποτελεί επίσης το γεγονός πως η χαμηλή πίεση χρόνου δεν ήταν ικανή να επηρεάσει θετικά τη πιθανότητα τα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα να εκκινήσουν μια διαπραγμάτευση, συμπεραίνοντας πως η διαπραγματευτική τους δύναμη από μόνη της, μέσω της ύπαρξης χαμηλής πίεσης χρόνου, δεν ήταν ικανή να υπερβεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας περί μη εκκίνησης μιας συμπεριφοράς, γεγονός με το οποίο έχει συσχετιστεί η χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Volkema, 2012). Τέλος, η αυτό-αποτελεσματικότητα βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την υποβολή υπο-βέλτιστων αιτημάτων ενώ η μη ύπαρξη πίεσης χρόνου, βρέθηκε να μετριάζει τη πιθανότητα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα να ζητήσουν.

Τέλος, και στα δύο σενάρια διαπιστώθηκε σημαντική θετική σχέση μεταξύ της αίσθησης ψυχολογικού δικαιώματος και των υψηλών προσφορών, επαληθεύοντας τους Babcock et al. (2006) πως εκείνοι που θεωρούν ότι αξίζουν περισσότερα από αυτά που τους προσφέρονται ήδη είναι πιο πιθανό να προβούν σε ενέργειες και να θέσουν φιλόδοξους στόχους.

Μέσω της μελέτης μας, εξετάσαμε πως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν στην τάση για εκκίνησης διαπραγματεύσεων αλλά και στην πρώτη προσφορά υπό συνθήκες πίεσης χρόνου ή ύπαρξης καλύτερων εναλλακτικών. Αντίθετα με την άποψη των Bowles, Babcock & Lai (2007) ότι τα άτομα συχνά δεν εκκινούν διαπραγματεύσεις σχετικά με το μισθό τους παρόλο που αυτές έχουν αποδειχθεί ότι παράγουν υψηλότερες μισθολογικές αποδοχές, εμείς διαπιστώσαμε πως η πλειονότητα σε αυτά τα υποθετικά σενάρια εκκίνησε έστω μια διαπραγμάτευση χωρίς να υποβάλει κάποιο αίτημα ή υπέβαλε ένα αίτημα σχετικά με το μισθό του ακόμα και αν αυτό δεν ήταν το βέλτιστο.

Ενδιαφέρουσα είναι επίσης η διαπίστωση των ευρημάτων των Galinsky et al. (2002) από φοιτητές MBA, οι οποίοι, σε μια έρευνα που διεξήγαγαν, επισήμαναν ότι οι συμμετέχοντες είχαν την αίσθηση πως οι εταιρίες ήταν σε καλύτερη διαπραγματευτική θέση έχοντας υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με τους υποψήφιους. Αυτή η θεώρηση, αντικατοπτρίζεται και στα δικά μας αποτελέσματα, καθώς οι συμμετέχοντες σπάνια έδωσαν ακραίες τιμές αντιληπτής διαπραγματευτικής δύναμης στους εαυτούς τους, ακόμα και στη περίπτωση που αυτό ήταν αρκετά εμφανές, μεροληπτώντας ενδεχομένως, στο συγκεκριμένο διαπραγματευτικό σενάριο, προς το άλλο μέρος της διαπραγμάτευσης.

Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένας από τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός πως το δείγμα μας δεν είναι σταθμισμένο ως προς το φύλο. Καθώς υπάρχουν ενδείξεις ότι το φύλο παίζει ρόλο στην εκκίνηση, και ενώ εμείς το συμπεριλάβαμε ως μεταβλητή στάθμισης των αποτελεσμάτων, θα ήταν ορθότερο να υπάρχει μικρότερη διακύμανση μεταξύ των δύο φύλων. Επιπλέον, καθώς στο συγκεκριμένο πείραμα ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες να φανταστούν πως βρίσκονται σε μια τέτοια κατάσταση και να μας υποδείξουν τι θα έπρατταν, η έρευνα μας υπόκειται σε περιορισμούς καθώς πολλές φορές τα άτομα ενεργούν διαφορετικά όταν πρόκειται για υποτιθέμενη κατάσταση σε σύγκριση με μια πραγματική κατάσταση. Συνεπώς, προτείνουμε μια μελλοντική έρευνα να διεξαχθεί σε πραγματικές συνθήκες έτσι ώστε να εξεταστεί το αληθινό ενδεχόμενο το άτομο να προβεί σε ανάλογες ενέργειες για ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Επιπλέον, ένας άλλος περιορισμός που θα μπορούσε να εξετασθεί μελλοντικά είναι η έννοια της επαναδιαπραγμάτευσης καθώς στο σενάριο μας, η διαπραγμάτευση με κάποιον ανώτερο θα μπορούσε να θεωρηθεί επαναδιαπραγμάτευση και όχι φυσική συνέχεια της πρώτης, η οποία συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, συνεπώς να εξεταστεί και η

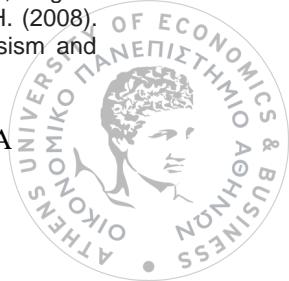


ιεραρχική διαφορά των απέναντι μερών σε μια διαπραγμάτευση. Τέλος, ως μελλοντική πρόταση για έρευνα είναι η διενέργεια της ίδιας έρευνας σε άτομα που έχουν εν τέλει αποδεχτεί τη θέση αλλά έχουν σκοπό να εκκινήσουν διαπραγμάτευση για τις αποδοχές αφού αποδείξουν την αξία τους. Συνεπώς, τέτοιες προθέσεις θα πρέπει ενδεχομένως να εξεταστούν σε βάθος εξαμήνου σε πραγματικά σενάρια, για την καλύτερη απόδοση μας των πραγματικών προθέσεων των υποψηφίων. Η διαπραγματευτική έρευνα θα πρέπει να διερευνά διαπραγματεύσεις που ενσωματώνονται σε ειδικές καταστάσεις και σε ένα ευρύτερο διαπροσωπικό και ενδοατομικό πλαίσιο, επειδή οι καθημερινές διαπραγματευτικές καταστάσεις έχουν πάντα μέλλον και παρελθόν και λαμβάνουν χώρα σε πλαίσιο σχέσεων και δικτύων, προκαθορισμένων συμφερόντων, κινήτρων και συναισθημάτων.



Βιβλιογραφία

- Ackerman, R. A., & Donnellan, M. B. (2013). Evaluating self-report measures of narcissistic entitlement. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 35(4), 460-474.
- Adeyemi-Bello, T. (2001). Validating Rotter's (1966) locus of control scale with a sample of not-for-profit leaders. *Management Research News*.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Anderson, C. R. (1977). Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: a longitudinal study. *Journal of Applied psychology*, 62(4), 446.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1362.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European journal of social psychology*, 36(4), 511-536.
- Aries, E. J., Gold, C., & Weigel, R. H. (1983). Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(4), 779.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6p1), 359.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask*. Princeton University Press.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. Jossey-Bass Inc., 433 California Street, San Francisco, CA 94104.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230-243.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and health*, 13(4), 623-649.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 1017.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 805.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy The Exercise of Control*. New York: WH Freeman and Company.
- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of service research*, 3(2), 166-177.
- Barnes, L. B. (1986). Managing the paradox of organizational trust. *The leader manager*, 465.
- Baron, R. A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. *Organizational behavior and human decision processes*, 41(1), 111-127.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 345.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314.
- Bear, J. (2011). "Passing the buck": Incongruence between gender role and topic leads to avoidance of negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(1), 47-72.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2), 227-252.
- Bishop, J., & Lane, R. C. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology*, 19(4), 739.
- Bleidorn, W. (2009). Linking personality states, current social roles and major life goals. *European Journal of Personality*, 23(6), 509-530.
- Bodey, K., & Grace, D. (2007). Contrasting "complainers" with "non-complainers" on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: A nomological look. *Psychology & Marketing*, 24(7), 579-594.
- Bodey, K., & Grace, D. (2007). Contrasting "complainers" with "non-complainers" on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: A nomological look. *Psychology & Marketing*, 24(7), 579-594.
- Bodovski, K. (2014). Adolescents' emerging habitus: the role of early parental expectations and practices. *British Journal of Sociology of Education*, 35(3), 389-412.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality*, 17(1_suppl), S5-S18.
- Bosson, J. K., Lakey, C. E., Campbell, W. K., Zeigler-Hill, V., Jordan, C. H., & Kernis, M. H. (2008). Untangling the links between narcissism and



- self-esteem: A theoretical and empirical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1415-1439.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and human decision Processes*, 103(1), 84-103.
- Bowman, E. H. (1980). A risk/return paradox for strategic management.
- Boyd III, H. C., & Helms, J. E. (2005). Consumer entitlement theory and measurement. *Psychology & Marketing*, 22(3), 271-286.
- Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European journal of social psychology*, 36(4), 601-616.
- Brett, J. F., Pinkley, R. L., & Jackofsky, E. F. (1996). Alternatives to having a BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. John Wiley & Sons.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brown, R. P., Budzek, K., & Tamborski, M. (2009). On the meaning and measure of narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(7), 951-964.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard university press.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(3), 367.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of personality assessment*, 83(1), 29-45.
- Carnevale, P. J., & Lawler, E. J. (1986). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.
- Carnevale, P. J., O'Connor, K. M., & McCusker, C. (1993). Time pressure in negotiation and mediation. In *Time pressure and stress in human judgment and decision making* (pp. 117-127). Springer, Boston, MA.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual review of psychology*, 61, 679-704.
- Cattell, R. B. (1946). Description and measurement of personality.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2015). *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons.
- Chebat, J. C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain. *Journal of service research*, 7(4), 328-342.
- Chelminski, P., & Coulter, R. A. (2007). The effects of cultural individualism and self-confidence on propensity to voice: from theory to measurement to practice. *Journal of International Marketing*, 15(4), 94-118.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 173.
- Cho, J., & Lee, J. (2006). An integrated model of risk and risk-reducing strategies. *Journal of business research*, 59(1), 112-120.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. Sage.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 93(6), 1080.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of personality disorders*, 4(4), 362-371.
- Cowan, D. A. (1986). Developing a process model of problem recognition. *Academy of Management Review*, 11(4), 763-776.
- Cross, J. G. (1965). A theory of the bargaining process. *The American Economic Review*, 55(1/2), 67-94.
- Culpin, I., Stapinski, L., Miles, Ö. B., Araya, R., & Joinson, C. (2015). Exposure to socioeconomic adversity in early life and risk of depression at 18 years: the mediating role of locus of control. *Journal of affective disorders*, 183, 269-278.
- Cuperman, R., & Ickes, W. (2009). Big Five predictors of behavior and perceptions in initial dyadic interactions: Personality similarity helps extraverts and introverts, but hurts "disagreeables". *Journal of personality and social psychology*, 97(4), 667.
- Curhan, J. R., & Pentland, A. (2007). Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 802.
- De Dreu, C. K. (1995). Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 39(4), 646-670.
- De Dreu, C. K. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295.
- De Dreu, C. K., Giebels, E., & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of applied Psychology*, 83(3), 408.
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, 17(3), 188-207.
- Donohue, W. A. (1978). An empirical framework for examining negotiation processes and outcomes. *Communications Monographs*, 45(3), 247-257.



- Douglas, M. (2013). *Risk and acceptability*. Routledge.
- Dowling, G. R., & Staelin, R. (1994). A model of perceived risk and intended risk-handling activity. *Journal of consumer research*, 21(1), 119-134.
- Dulebohn, J. H. (2002). An investigation of the determinants of investment risk behavior in employer-sponsored retirement plans. *Journal of Management*, 28(1), 3-26.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
- Eckel, C., De Oliveira, A. C., & Grossman, P. J. (2008). Gender and negotiation in the small: are women (perceived to be) more cooperative than men?. *Negotiation Journal*, 24(4), 429-445.
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1463-1475.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory). *Journal of personality assessment*, 48(3), 291-300.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of consumer research*, 31(1), 191-198.
- Eysenck, S. B. G., & Eysenck, H. J. (1968). The measurement of psychotism: a study of factor stability and reliability. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 7(4), 286-294.
- Feather, N. T. (1999). Judgments of deservingness: Studies in the psychology of justice and achievement. *Personality and Social Psychology Review*, 3(2), 86-107.
- Feather, N. T. (2003). Distinguishing between deservingness and entitlement: Earned outcomes versus lawful outcomes. *European Journal of social psychology*, 33(3), 367-385.
- Feher, A., & Vernon, P. A. (2021). Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality. *Personality and Individual Differences*, 169, 110002.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The journal of abnormal and social psychology*, 58(2), 203.
- Feigenbaum, A., & Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk-return paradox: prospect theory explanations. *Academy of Management journal*, 31(1), 85-106.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Fisk, G. M. (2010). "I want it all and I want it now!" An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*, 20(2), 102-114.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621.
- Fiske, S. T., & Dépret, E. (1996). Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context. *European review of social psychology*, 7(1), 31-61.
- Forlani, D., Mullins, J. W., & Walker Jr, O. C. (2002). New product decision making: How chance and size of loss influence what marketing managers see and do. *Psychology & Marketing*, 19(11), 957-981.
- Forsythe, S. M., & Shi, B. (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping. *Journal of Business research*, 56(11), 867-875.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T. K., ... & Cheosakul, A. (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 284-305.
- Fusilier, M. R., Ganster, D. C., & Mayes, B. T. (1987). Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of management*, 13(3), 517-528.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of personality and social psychology*, 85(3), 453.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Medvec, V. H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: the role of negotiator focus. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1131.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational behavior and human decision processes*, 79(3), 248-269.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 256.
- Giacomin, M., & Jordan, C. H. (2016). Self-focused and feeling fine: Assessing state narcissism and its relation to well-being. *Journal of Research in Personality*, 63, 12-21.
- Giebels, E., De Dreu, C. K., & Van De Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive



- and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 255-272.
- Gold, G. J., & Raven, B. H. (1992). Interpersonal influence strategies in the Churchill-Roosevelt bases-for-destroyers exchange. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 245.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.
- Goodfellow, G. P., & Schieber, S. J. (1995). Investment of assets in self-directed retirement plans.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, 31(4), 828-853.
- Grable, J. E. (1997). *Investor risk tolerance: Testing the efficacy of demographics as differentiating and classifying factors*(Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing strategic relationships: The key to business success*. Simon and Schuster.
- Grey, A. (1987). Entitlement: an interactional defense of self esteem. *Contemporary Psychoanalysis*, 23(2), 255-263.
- Grubbs, J. B., & Exline, J. J. (2016). Trait entitlement: A cognitive-personality source of vulnerability to psychological distress. *Psychological bulletin*, 142(11), 1204.
- Gruenfeld, D. H. (1995). Status, ideology, and integrative complexity on the US Supreme Court: Rethinking the politics of political decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 5.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of personality and social psychology*, 95(1), 111.
- Guinote, A., Judd, C. M., & Brauer, M. (2002). Effects of power on perceived and objective group variability: evidence that more powerful groups are more variable. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 708.
- Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2013). The remarkable robustness of the first-offer effect: Across culture, power, and issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1547-1558.
- Hardy C. (1994) Power and politics in organisations. In: Hardy C, editor. *Managing strategic action*. London: Sage
- Harvey, P., & Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639-1660.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 459-476.
- Hashimoto, H., & Fukuhara, S. (2004). The influence of locus of control on preferences for information and decision making. *Patient education and counseling*, 55(2), 236-240.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Hollenbeck, J. R., Brief, A. P., Whitener, E. M., & Pauli, K. E. (1988). An empirical note on the interaction of personality and aptitude in personnel selection. *Journal of Management*, 14(3), 441-451.
- Horton, K. S. (2003). Strategy, practice, and the dynamics of power. *Journal of business research*, 56(2), 121-126.
- Huff, R. A., Keil, M., Kappelman, L., & Prybutok, V. (1997). Validation of the Sitkin-Weingart business risk propensity scale. *Management Research News*.
- Huppertz, J. W. (2003). An effort model of first-stage complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 132.
- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative science quarterly*, 370-387.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Lin, S. H. J. (2016). Assessing the status of locus of control as an indicator of core self-evaluations. *Personality and individual differences*, 90, 155-162.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Chang, C. H. D., & Lin, S. H. J. (2015). Getting to the core of locus of control: is it an evaluation of the self or the environment?. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1568.
- Johnson, R. T., Burk, J. A., & Kirkpatrick, L. A. (2007). Dominance and prestige as differential predictors of aggression and testosterone levels in men. *Evolution and Human Behavior*, 28(5), 345-351.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 693.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.



Personality on negotiation initiation: The moderating role of time-pressure and BATNA
Κωνσταντίνος Κίσσας - MBA Full-Time, 2021

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kahle, L. R. (1980). Stimulus condition self-selection by males in the interaction of locus of control and skill-chance situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 50.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Kapoutsis, I., Volkema, R. J., & Nikolopoulos, A. G. (2013). Initiating negotiations: the role of Machiavellianism, risk propensity, and bargaining power. *Group Decision and Negotiation*, 22(6), 1081-1101.
- Kapoutsis, I., Volkema, R., & Lampaki, A. (2017). Mind the first step: The intrapersonal effects of affect on the decision to initiate negotiations under bargaining power asymmetry. *Frontiers in psychology*, 8, 1313.
- Kayış, A. R., Satici, S. A., Yılmaz, M. F., Şimşek, D., Ceyhan, E., & Bakioğlu, F. (2016). Big five-personality trait and internet addiction: A meta-analytic review. *Computers in Human Behavior*, 63, 35-40.
- Kelley, H. H., Beckman, L. L., & Fischer, C. S. (1976). Negotiating the division of a reward under incomplete information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(4), 361-398.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265.
- Kim, P. H. (1997). Strategic timing in group negotiations: The implications of forced entry and forced exit for negotiators with unequal power. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 263-286.
- Knights, D., & Morgan, G. (1990). The concept of strategy in sociology: a note of dissent. *Sociology*, 24(3), 475-483.
- Kong, D. T., Tuncel, E., & McLean Parks, J. (2011). Anticipating happiness in a future negotiation: Anticipated happiness, propensity to initiate a negotiation, and individual outcomes. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(3), 219-247.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, 119(2), 179.
- Krizan, Z., & Herlache, A. D. (2018). The narcissism spectrum model: A synthetic view of narcissistic personality. *Personality and Social Psychology Review*, 22(1), 3-31.
- Krueger Jr, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision sciences*, 25(3), 385-400.
- Lange, J., Redford, L., & Crusius, J. (2019). A status-seeking account of psychological entitlement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(7), 1113-1128.
- Langer, E. J. (1983). Introduction: The psychology of control. In E. J. Langer (Ed.), *The psychology of control* (pp. 13-21). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lawler, E. J. (1992). Power processes in bargaining. *Sociological Quarterly*, 33(1), 17-34.
- Lee, F., & Tiedens, L. Z. (2001). 2. Is it lonely at the top?: The independence and interdependence of power holders. *Research in organizational behavior*, 23, 43-91.
- Lee, K. H., Yang, G., & Graham, J. L. (2006). Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 623-641.
- Lefcourt, H. M. (2014). *Locus of control: Current trends in theory & research*. Psychology Press.
- Lessard, J., Greenberger, E., Chen, C., & Farruggia, S. (2011). Are youths' feelings of entitlement always "bad"? Evidence for a distinction between exploitative and non-exploitative dimensions of entitlement. *Journal of Adolescence*, 34(3), 521-529.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., Roy, J., & Lewicki, N. (2011). *Essentials of negotiation* (p. 304). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Libby, R., & Fishburn, P. C. (1977). Behavioral models of risk taking in business decisions: A survey and evaluation. *Journal of accounting research*, 272-292.
- Lin, Y. C., Chang, C. C. A., & Lin, Y. F. (2012). Self-construal and regulatory focus influences on persuasion: The moderating role of perceived risk. *Journal of Business Research*, 65(8), 1152-1159.
- Liu, B. S. C., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of service research*, 4(2), 118-129.
- Liu, L. A., Friedman, R. A., & Chi, S. C. (2005). 'Ren Qing' versus the 'Big Five': The Role of Culturally Sensitive Measures of Individual Difference in Distributive Negotiations. *Management and Organization Review*, 1(2), 225-247.
- Locander, W. B., & Hermann, P. W. (1979). The effect of self-confidence and anxiety on information seeking in consumer risk reduction.
- Lukes, S. (2004). *Power: A radical view*. Macmillan International Higher Education.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1984). The risk in-basket. *Journal of Business*, 367-387.



- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1986). Assessing risk propensity. In *Recent developments in the foundations of utility and risk theory* (pp. 291-309). Springer, Dordrecht.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management science*, 36(4), 422-435.
- Magee, J. C., Galinsky, A. D., & Gruenfeld, D. H. (2007). Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(2), 200-212.
- Mahadevan, N., Gregg, A. P., & Sedikides, C. (2019). Is self-regard a sociometer or a hierometer? Self-esteem tracks status and inclusion, narcissism tracks status. *Journal of personality and social psychology*, 116(3), 444.
- Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. *Advances in experimental social psychology*, 26, 293-355.
- Major, B., McFarlin, D. B., & Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: on the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of personality and social psychology*, 47(6), 1399.
- Mannix, E. A., Thompson, L. L., & Bazerman, M. H. (1989). Negotiation in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 508.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The bell journal of economics*, 587-608.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Marks, L. I. (1998). Deconstructing locus of control: Implications for practitioners. *Journal of Counseling & Development*, 76(3), 251-260.
- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological bulletin*, 141(1), 85.
- Meertens, R. M., & Lion, R. (2008). Measuring an individual's tendency to take risks: the risk propensity scale 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1506-1520.
- Menon, G., Raghubir, P., & Agrawal, N. (2006). Health risk perceptions and consumer psychology. Available at SSRN 945673.
- Mia, L. (1987). Participation in budgetary decision making, task difficulty, locus of control, and employee behavior: An empirical study. *Decision Sciences*, 18(4), 547-561.
- Miles, E. W. (2010). The role of face in the decision not to negotiate. *International Journal of Conflict Management*.
- Miles, E. W., & Clenney, E. F. (2012). Extremely difficult negotiator goals: Do they follow the predictions of goal-setting theory?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 108-115.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.
- Miller, J. D., Price, J., & Campbell, W. K. (2012). Is the Narcissistic Personality Inventory still relevant? A test of independent grandiosity and entitlement scales in the assessment of narcissism. *Assessment*, 19(1), 8-13.
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and negotiation style: the moderating effects of cultural context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748.
- Mitroff, I. I., & Silvers, A. (2010). *Dirty rotten strategies: How we trick ourselves and others into solving the wrong problems precisely*. Stanford University Press.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of marketing*, 55(1), 10-25.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept "entitlement" in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review*, 12(1), 145-166.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1992). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 42-51.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. Cummings & B. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 147-190). Greenwich, CT: JAI Press.
- Neville, L., & Fisk, G. M. (2019). Getting to excess: Psychological entitlement and negotiation attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 555-574.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The quarterly journal of economics*, 122(3), 1067-1101.
- Noftle, E. E., & Robins, R. W. (2007). Personality predictors of academic outcomes: big five correlates of GPA and SAT scores. *Journal of personality and social psychology*, 93(1), 116.
- Nutt, P. C. (1984). Planning process archetypes and their effectiveness. *Decision Sciences*, 15(2), 221-238.
- O'Meara, M. S., & South, S. C. (2019). Big Five personality domains and relationship satisfaction: Direct effects and correlated



- change over time. *Journal of personality*, 87(6), 1206-1220.
- Oetzel, J., Garcia, A. J., & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International Journal of Conflict Management*.
- Olekalns, M., Brett, J. M., & Weingart, L. R. (2003). Phases, transitions and interruptions: Modeling processes in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*.
- Paddock, E. L., & Kray, L. J. (2011). The Role of Gender in Negotiation. *Negotiation excellence: Successful deal making*, 229.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of applied psychology*, 78(6), 949.
- Patton, C., & Balakrishnan, P. S. (2010). The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), 809-816.
- Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The journal of educational research*, 96(1), 3-14.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Phares, E. J. (1976). Locus of control in personality. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Pincus, A. L., & Roche, M. J. (2011). Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 31-40.
- Pinkley, R. L. (1995). Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts?. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 403.
- Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 97-116.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Pruitt, D. G., & Drews, J. L. (1969). The effect of time pressure, time elapsed, and the opponent's concession rate on behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(1), 43-60.
- Putnam, L. L., & Holmer, M. (1992). Framing and reframing are important concepts in the study of nego. *Communication and Negotiation*, 128.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80(1), 122.
- Rawwas, M. Y., Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1997). Management of conflict using individual power sources: A retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40(1), 49-64.
- Redford, L., & Ratliff, K. A. (2018). Pride and punishment: Entitled people's self-promoting values motivate hierarchy-restoring retribution. *European Journal of Social Psychology*, 48(3), 303-319.
- Reidy, D. E., Zeichner, A., Foster, J. D., & Martinez, M. A. (2008). Effects of narcissistic entitlement and exploitativeness on human physical aggression. *Personality and individual differences*, 44(4), 865-875.
- Reif, J. A., & Brodbeck, F. C. (2014). Initiation of negotiation and its role in negotiation research: Foundations of a theoretical model. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 363-381.
- Roberts, R., & Woodman, T. (2017). Personality and performance: Moving beyond the Big 5. *Current opinion in psychology*, 16, 104-108.
- Robertson, N., & Shaw, R. N. (2009). Predicting the likelihood of voiced complaints in the self-service technology context. *Journal of Service Research*, 12(1), 100-116.
- Roloff, M. E., & Dailey, W. O. (1987, May). The effects of alternatives to reaching agreement on the development of integrative solutions to problems: The debilitating side effects of shared BATNA. Paper presented at the discourse conference of the Conflict Intervention Perspectives on Process. Temple University, Philadelphia, PA.
- Ross Jr, W. H. (1988). Situational factors and alternative dispute resolution. *The Journal of applied behavioral science*, 24(3), 251-262.
- Ross Jr, W. H. (1988). Situational factors and alternative dispute resolution. *The Journal of applied behavioral science*, 24(3), 251-262.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American psychologist*, 45(4), 489.
- Rousseau, D. (2015). *I-ideals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Routledge.
- Rubin, J. Z. (1989). Some wise and mistaken assumptions about conflict and negotiation. *Journal of Social issues*, 45(2), 195-209.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (2013). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Elsevier.



- Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development and death. San Francisco, CA: Freeman.
- Shapiro Jr, D. H., Schwartz, C. E., & Astin, J. A. (1996). Controlling ourselves, controlling our world: Psychology's role in understanding positive and negative consequences of seeking and gaining control. *American psychologist*, 51(12), 1213.
- Sharma, P., Marshall, R., Alan Reday, P., & Na, W. (2010). Complainers versus non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behaviour. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 163-180.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663-671.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 93(4), 600.
- Smith, D. L., Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1982). Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(5), 876.
- Smith, R. E. (1989). Effects of coping skills training on generalized self-efficacy and locus of control. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 228.
- Snow, J. N., Kern, R. M., & Curlette, W. L. (2001). Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups. *The Family Journal*, 9(2), 102-108.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological bulletin*, 91(3), 482.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Srinivasan, N., & Ratchford, B. T. (1991). An empirical test of a model of external search for automobiles. *Journal of Consumer research*, 18(2), 233-242.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research in organizational behavior*.
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 227-234.
- Stuhlmacher, A. F., & Champagne, M. V. (2000). The impact of time pressure and information on negotiation process and decisions. *Group Decision and Negotiation*, 9(6), 471-491.
- Stuhlmacher, A. F., Gillespie, T. L., & Champagne, M. V. (1998). The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis. *International Journal of Conflict Management*.
- Tamborski, M., Brown, R. P., & Chowning, K. (2012). Self-serving bias or simply serving the self? Evidence for a dimensional approach to narcissism. *Personality and individual differences*, 52(8), 942-946.
- Taylor, J. W. (1974). The role of risk in consumer behavior: A comprehensive and operational theory of risk taking in consumer behavior. *Journal of marketing*, 38(2), 54-60.
- Tellhed, U., & Björklund, F. (2011). Stereotype threat in salary negotiations is mediated by reservation salary. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(2), 185-195.
- Thøgersen, J., Juhl, H. J., & Poulsen, C. S. (2009). Complaining: A function of attitude, personality, and situation. *Psychology & Marketing*, 26(8), 760-777.
- Thomas, L. B., & Wu, D. (2006). Expected future budget deficits and the US yield curve. *Business Economics*, 41(4), 46-53.
- Thompson LL (2009) The mind and heart of the negotiator. 4. Pearson Education, Upper Saddle River
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin*, 108(3), 515.
- Thompson, L., & Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 176-197.
- Tsay, C. J., & Bazerman, M. H. (2009). A decision-making perspective to negotiation: A review of the past and a look to the future. *Negotiation Journal*, 25(4), 467-480.
- Van Emmerik, H., Gardner, W. L., Wendt, H., & Fischer, D. (2010). Associations of culture and personality with McClelland's motives: A cross-cultural study of managers in 24 countries. *Group & Organization Management*, 35(3), 329-367.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Pietroni, D., & Manstead, A. S. (2006). Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 557-581.
- Vlek, C., & Stallen, P. J. (1980). Rational and personal aspects of risk. *Acta psychologica*, 45(1-3), 273-300.
- Volkema, R. J. (1999). The negotiation toolkit: How to get exactly what you want in any business or personal situation. New York, NY: Amacom.
- Volkema, R. J. (2009). Why Dick and Jane don't ask: getting past initiation barriers in negotiations. *Business Horizons*, 52(6), 595-604.
- Volkema, R. J. (2012). Why people don't ask: understanding initiation behavior in



- international negotiations. *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 625-637.
- Volkema, R. J., & Fleck, D. (2012). Understanding propensity to initiate negotiations: An examination of the effects of culture and personality. *International Journal of Conflict Management*.
- Volkema, R., & Rivers, C. (2012). Beyond Frogs and Scorpions: A Risk-Based Framework for Understanding Negotiating Counterparts' Ethical Motivations. *Negotiation Journal*, 28(4), 379-405.
- Volkema, R., Kapoutsis, I., & Nikolopoulos, A. (2013). Initiation behavior in negotiations: The moderating role of motivation on the ability-intentionality relationship. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(1), 32-48.
- Volkema, R., Kapoutsis, I., Bon, A., & Almeida, J. R. (2016). The influence of power and individualism-collectivism on negotiation initiation. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 673-692.
- Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J., & McKersie, R. B. (2000). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Cornell University Press.
- Wang, Q., Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of applied Psychology*, 95(4), 761.
- Wheeler, M. (2004). Anxious moments: Openings in negotiation. *Negotiation Journal*, 20(2), 153-169.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 590.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow, N., & Rogers, C. H. (2011). There is an "I" in TEAM: Narcissism and social loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(2), 285-290.
- Wyatt, G. (1990). Risk-taking and risk-avoiding behavior: The impact of some dispositional and situational variables. *The journal of psychology*, 124(4), 437-447.
- Yukl, G. A. (1974). Effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(2), 227.
- Yukl, G. A., & Latham, G. P. (1978). Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. *Personnel Psychology*, 31(2), 305-323.
- Zaidi, I. H., & Mohsin, M. N. (2013). Locus of control in graduation students. *International Journal of Psychological Research*, 6(1), 15-20.
- Zartman, I. W. (2000). Ripeness: The hurting stalemate and beyond. *International conflict resolution after the Cold War*, 2, 225-250.
- Zitek, E. M., Jordan, A. H., Monin, B., & Leach, F. R. (2010). Victim entitlement to behave selfishly. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 245.
- Zuckerman, M. (1979). Sensation seeking and risk taking. In *Emotions in personality and psychopathology* (pp. 161-197). Springer, Boston, MA.



Παράρτημα I

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Welcome!

Thanks for showing an interest in this study.

Overview: You are being asked to take part in a research study. The information in this document should help you to decide if you would like to participate. The sections in this Overview provide the basic information about the study

Study Details: The purpose of the study is to determine the extent to which personality traits along with contextual factors affect one's propensity to initiate a negotiation. The research will be done by collecting your responses to an online survey, which will take approximately 6 minutes to complete.

Consent Form:

I consent to participate in this survey, which will involve a few instructions, questions, and demographic information. I understand that all data will be kept confidential by the research team. My personal information will not be stored with the data. I am free to withdraw at any time without giving a reason. I consent to the publication of the study results as long as the information is anonymous so that no identification of participants can be made. I will receive the reward for participating in this study if I complete all tasks and only if all questions of attention are answered correctly. This payment is for my time and personal cost of participation. By ticking the consent option I confirm that I have read and understood the explanations and I voluntarily consent to participate in this study.

Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements. (1 - mostly disagree, 4 – mostly agree)

1. I am willing to take substantial risks to realize substantial financial gains from investments.
2. I am willing to put some proportion of savings in uninsured investments to get high yield.
3. I am willing to accept some risk of losing money if an investment is likely to come out ahead of inflation in the long run

Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements. (1 - mostly disagree, 4 – mostly agree)

1. I am very organized in my approach to financial matters.
2. I sometimes feel stupid when I ask questions about financial matters.
3. I do a very good job of keeping my financial affairs in order.
4. If you read this, please choose number one
5. Often, I am not sure whether the financial decisions I've made are the right ones.



Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements. (1 - strongly disagree, 5 – strongly agree)

1. My success depends on whether I am lucky enough to be in the right place at the right time.
2. To a great extent, my life is controlled by accidental happenings.
3. When I get what I want, it is usually because I am lucky.
4. My life is determined by my own actions.
5. When I get what I want, it is usually because I worked hard for it.
6. It is not wise for me to plan too far ahead, because things turn out to be a matter of bad fortune.
7. What is the sum of 2 plus 3
8. Whether or not I am successful in life depends mostly on my ability.
9. I feel that what happens in my life is mostly determined by people in powerful positions.
10. I feel in control of my life.
11. Success in business is mostly a matter of luck.

Please respond to the following items using the number that best reflects your own beliefs.
Please use the following 7-point scale:
1=strong disagreement. 2 = moderate disagreement. 3 = slight disagreement. 4 = neither agreement nor disagreement. 5 = slight agreement. 6 = moderate agreement. 7 = strong agreement.

1. I honestly feel I'm just more deserving than others.
2. Great things should come to me.
3. If I were on the Titanic, I would deserve to be on the *first* lifeboat!
4. I demand the best because I'm worth it.
5. I do not necessarily deserve special treatment.
6. I deserve more things in my life.
7. Choose the option of seven minus one
8. People like me deserve an extra break now and then.
9. Things should go my way.
10. I feel entitled to more of everything.

Please read the following short scenario and respond to the questions.

Scenario A.

Imagine you are in the final part of a series of 3 interviews for a job in a large corporation. The HR representative informs you about the terms of the job offer, including your salary, which is based on what the previous person, in this position, earned. The salary might be acceptable to you, but it is considerably lower than what you know people make in similar positions in other companies (20% lower). The job is your top choice, but you were expecting a much higher salary. You got the feeling that this is a typical offer for this company according to the position's duties and responsibilities. In case you have any inquiries, you may contact the Head of Department who manages all job offers. They would like your final decision by this evening the latest. You know the company is considering other candidates for this position.



Scenario B.

Imagine you are in the final part of a series of 3 interviews for a job in a large corporation. The HR representative informs you about the terms of the job offer, including your salary, which is based on what the previous person, in this position, earned. The salary might be acceptable to you, but it is considerably lower than what you know people make in similar positions in other companies (20% lower). The job is your top choice, but you were expecting a much higher salary. You got the feeling that this is a typical offer for this company according to the position's duties and responsibilities. The HR representative informs you that in case you have any inquiries, you may contact the Head of Department who manages all job offers. They would like your final decision within the next 6 weeks. You don't know if the company is considering other individuals for this position.

Scenario C.

Imagine you are in the final part of a series of 3 interviews for a job in a large corporation, where the HR employee informs you of the terms of the job offer, including your likely salary, based on what the previous person, in this position, earned. The salary might be acceptable to you, but it is considerably lower than what you know similar people make in similar positions (20% lower). The job is one of your top choices, but you were expecting a much higher salary. You got the feeling that this is a typical offer for this company according to the position's duties and responsibilities. The HR representative informs you that in case you have any inquiries, you may contact the Head of Department who manages all job offers. You have 2 job offers from other companies where the salary is 5% higher than what you're being offered here. You know the company is not considering other individuals for this position.

Scenario D.

Imagine you are in the final part of a series of 3 interviews for a job in a large corporation, where the HR employee informs you of the terms of the job offer, including your likely salary, based on what the previous person, in this position, earned. The salary might be acceptable to you, but it is considerably lower than what you know similar people make in similar positions (20% lower). The job is your top choice, but you were expecting a much higher salary. You got the feeling that this is a typical offer for this company according to the position's duties and responsibilities. The HR representative informs you that in case you have any inquiries, you may contact the Head of Department who manages all job offers. At the moment, you do not have any alternative job offers other than this one. You don't know if the company is considering other individuals for this position.

Questions for Scenarios A-B:

1. In the abovementioned scenario, to what extent did you feel pressure of time to respond to the job offer?

7-likert scale (1-least pressure, 7 – most pressure)

2. If you were told to divide ten by two, choose the correct answer below

10-point Likert scale



3. In the abovementioned scenario, who do you think was in a more powerful position?

10-point Likert scale (1 – You, 10- The company)

Questions for Scenarios C-D:

1. In the abovementioned scenario, to what extent did you feel you had good alternatives other than this offer?

7-likert scale (1-least pressure, 7 – most pressure)

2. If you were told to divide ten by two, choose the correct answer below

10-point Likert scale

3. In the abovementioned scenario, who do you think was in a more powerful position?

10-point Likert scale (1 – You, 10- The company)

Please, briefly explain what your next actions would be, should this be a real case for you.
(Ideal length of 30 words)

Please choose which option of the below, would most accurately describe your future action.
(Likert 5 scale)

- 1 – I don't initiate a negotiation. I either accept the offer or decline it without further action.
- 2 – I call the Head of the Department, mentioning that I would like to accept the job offer, but I am not very satisfied with the salary terms
- 3 – I call the Head of the Department, requesting a specific raise not greater than 20% of the initial salary offer
- 4 – I call the Head of the Department, requesting a 20% or higher raise of the initial salary offer

