

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Εισαγωγή.....	2
Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας.....	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	7
Μεθοδολογία.....	8
Ευρήματα εμπειρικής έρευνας- παρουσίαση κύριων θεμάτων/ πλαισίων.....	11
Συζήτηση / συμπεράσματα.....	13
Βιβλιογραφία.....	13

Dpsd07004

Γκέλη Ειρήνη

ΤΙΤΛΟΣ: Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ **ΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Περίληψη

Η εργασία αποτελείται από συνεντεύξεις διαφόρων ατόμων που εργάζονται σε περιβάλλοντα που απαιτείται συνεργασία με άλλους ανθρώπους με σκοπό την περάτωση μιας εργασίας. Στα πλαίσια τέτοιων περιβαλλόντων αναπόφευκτα δημιουργούνται συγκρούσεις και απαιτείται η ομαλή διεξαγωγή τους προς όφελος της ομαλής λειτουργίας της οργάνωσης. Εξετάζεται τόσο το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης όσο και ο τρόπος που ορίζουν τα ίδια τα άτομα τον εαυτό τους. Τέλος, εξετάζεται κατά πόσο αυτοί οι ορισμοί επιδρούν στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

Εισαγωγή

Ακολουθεί ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με τα διαπραγματευτικά πλαίσια, την έννοια της αυτό εικόνας και των διαφόρων γνωστικών πλαισίων. Στην συνέχεια παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και γίνεται γραπτή καταγραφή των συνεντεύξεων. Έπειτα γράφονται τα 'αποτελέσματα' αυτών σε σχέση με τα ερωτήματα που έχουμε θέσει. Τέλος είναι τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις από την όλη διαδικασία.

Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας

Το πρώτο άρθρο αφορούσε τα πλαίσια των διαπραγματεύσεων, την αντίσταση στην παραχώρηση και στην έγκριση του πλαισίου. Η αντίληψη του διαπραγματευτή διαμορφώνει δύο πλαίσια. Το πλαίσιο κέρδους και το πλαίσιο ήττας. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυτοί που εμπλέκονται στη διαμάχη επικοινωνούν το πλαίσιο τους και τείνουν να υιοθετούν το πλαίσιο του αντιπάλου τους. Η υιοθέτηση του πλαισίου του αντιπάλου τους είναι περισσότερο εμφανής σε διαπραγματεύσεις που οριοθετούνται σε πλαίσια κέρδους. Η διαπραγμάτευση σαν έννοια είναι πολύ σημαντική γιατί καθορίζει την σταθερότητα των σχέσεων των ανθρώπων, αφού μία σχέση είτε οργανωσιακή είτε οποιαδήποτε άλλη εξαρτάται από την ικανότητα τους να λύνουν τις διαμάχες τους. Η διαπραγμάτευση προϋποθέτει ότι δύο ή περισσότερα άτομα προσπαθούν εξ αρχής να φτάσουν σε μία συμφωνία, όσο και να ανταγωνιστούν για να επωφεληθούν αυτοί από το κέρδος που θα προκύψει. Από το αν θα επιθυμήσουν να ανταγωνιστούν ή να συμφωνήσουν εξαρτάται από το πώς δομούν οι ίδιοι την κατάσταση.

Το πλαίσιο του διαπραγματευτή

Ως πλαίσιο του διαπραγματευτή (negotiator outcome frame) ορίζεται η ιδέα του διαπραγματευτή για τη διαμάχη είτε ως κατάσταση κέρδους είτε ως κατάσταση απωλειών. (gain and loss frame). Δηλαδή κάποιος μπορεί ανάλογα την πρόθεση του, να αντιλαμβάνεται μια κατάσταση διαμάχη ως ευκαιρία για να βγει κέρδος από αυτή είτε να εστιάζει στις απώλειες που θα προκύψουν. Κι έτσι η ίδια κατάσταση έχει δύο ερμηνείες.

Επίσης ως πλαίσιο του διαπραγματευτή μπορεί να οριστεί η γνωστική παρουσίαση των πιθανών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τη διαπραγμάτευση.

Gain framed negotiator:

- ο διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση ως θετική διαδικασία από την οποία θα προκύψουν κέρδη.
- Εστιάζει την προσοχή του στη μεγιστοποίηση των κερδών που θα προκύψουν και αξιολογεί τις παραχωρήσεις του ως τον τρόπο για να αυξηθούν τα κέρδη
- Απατούν λιγότερο και υποχωρούν ευκολότερα

Loss framed negotiator:

- Εστιάζουν την προσοχή τους στην ελαχιστοποίηση των απωλειών που θα προκύψουν από την σύγκρουση, και αξιολογούν τις παραχωρήσεις τους ως αύξηση των απωλειών τους. (δεν αποχωρούν δηλαδή εύκολα γιατί αυτό σημαίνει ότι θα χάσουν)
 - Απαιτούν περισσότερο και δεν υποχωρούν εύκολα

Γίνεται περαιτέρω διαχωρισμός τους σχετικά με το βαθμό της φιλοδοξίας τους. Ο βαθμός φιλοδοξίας των διαπραγματευσών δεν καθορίζει το πλαίσιο αλλά υπάρχει μέσα στο πλαίσιο

Gain framed negotiator:

- Έχουν μία φιλοδοξία σχετικά με τα κέρδη που επιδιώκουν να λάβουν

Loss framed negotiator:

- Έχουν μία φιλοδοξία σχετικά με το ποσό της απώλειας που επιδιώκουν να αποφύγουν

Και οι δύο δηλαδή έχουν ένα όριο – το ελάχιστο κέρδος (ή τη μέγιστη απώλεια) όπου μετά από αυτό αρνούνται να διαπραγματευτούν.

Επίδραση των πλαισίων στην διαπραγμάτευση

Υπάρχουν δύο γενικές δομές

- Αυξημένη ανοχή στο ρίσκο (heightened risk tolerance)
- Αυξημένη ανησυχία για το αποτέλεσμα (heightened concern for outcome)

Το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης επιδρά στο στοιχείο της ‘ ανοχής του ρίσκου ’. η διαπραγμάτευση δηλαδή, εμπεριέχει αποφάσεις που παίρνονται ανάλογα του βαθμού αβεβαιότητας. όσο πιο μεγάλο είναι το ρίσκο τόσο μεγαλώνει η ευαισθησία και ο βαθμός όπου η αβεβαιότητα εμπλέκεται στην επιλογή της απόφασης. Με λίγα λόγια, μια ριψοκίνδυνη επιλογή στη διαπραγμάτευση είναι λιγότερη ελκυστική από την βέβαιη επιλογή ακόμα κι αν το κέρδος στην ριψοκίνδυνη επιλογή είναι μεγαλύτερο.

- **Gain framed negotiator:** αποφεύγουν το ρίσκο
- **Loss framed negotiator:** το αναζητούν

Υιοθέτηση πλαισίου

Σε μία διαπραγμάτευση, οι διαπραγματευτές ανταλλάσσουν κομμάτια πλαισίου που σχετίζονται με το θέμα. Γενικότερα οι άνθρωποι έχουν την τάση να συγκλίνουν μπροστά σε παρόμοιες ερμηνείες μιας κατάστασης, και εξαιτίας αυτού του στοιχείου οι διαπραγματεύσεις οδηγούνται σε κάποιο διακανονισμό

Όσο οι διαπραγματευτές ανταλλάσσουν πληροφορίες και επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην αιχμή του προβλήματος, τα διαπραγματευτικά πλαίσια των συγκρουόμενων μελών αρχίζουν να μοιάζουν όλο και περισσότερο .

Αυτή η υιοθέτηση πλαισίου μπορεί να συμβεί ειδικά όταν οι ίδιοι οι διαπραγματευτές έχουν πλαίσιο κέρδους αντί πλαισίου απωλειών.

Στο δεύτερο άρθρο αναλυόταν η ταυτότητα των διαπραγματευτών. Είναι αποτέλεσμα μελέτης κάποιων ατόμων από μελετητές/παρατηρητές. Σε αυτήν την μελέτη οι παρατηρητές προσπαθούν να επικυρώσουν τις προσδοκίες τους ενώ τα άτομα στόχοι επιδιώκουν να διασφαλίσουν την αυτοεικόνα τους. Αναλύεται η φύση και η ιστορία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι ελέγχουν την αυτοαντίληψη τους όσο και τα γεγονότα που κάνουν αυτές τις αντιλήψεις να αλλάζουν. Επίσης γίνεται αναφορά και στις διαδικασίες αυτοβελτίωσης. Τέλος, γίνεται αναφορά για την διαδικασία σύμφωνα με την οποία η κοινωνική αλληλεπίδραση κάποιων ατόμων γινόταν αιτία για την συμπεριφορά άλλων ατόμων.

Σε αυτήν την έρευνα τα άτομα στόχοι επιβεβαίωναν τις προσδοκίες των παρατηρητών τους αλλά υπήρχαν και κάποιοι που αντιστάθηκαν αρκετά στις ετικέτες τους. Οι στόχοι έμοιαζαν να χουν την δική τους εικόνα για τον εαυτό τους και για την κοινωνική πραγματικότητα και ήθελαν να διασφαλίσουν ότι και οι παρατηρητές τους ενστερνίζονταν τις ιδέες τους. Βασικός στόχος ήταν η αναγνώριση στρατηγικών για τον αυτοέλεγχο και των προσωπικών και κοινωνικών παραγόντων που τον ενεργοποιούν.

Ο δεύτερος στόχος ήταν να διατυπωθεί η ιδέα ότι οι αυτοέννοιες είναι εύπλαστες και ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να ενισχύουν τις απόψεις τους παρά να τις διατηρούν.

Διαδικασία αυτοελέγχου

Η δημιουργία αυτοαντίληψης των ανθρώπων γίνεται ως εξής

- Παρατηρούν την συμπεριφορά τους
 - Παρατηρούν την σχέση της δικής τους αντίληψης σε σχέση με των άλλων
- Και σταδιακά μεταφράζουν αυτές τις παρατηρήσεις σε αυτοαντίληψη

Οι άνθρωποι εργάζονται για να επαληθεύσουν τις αυτοαντιλήψεις τους, επιδιώκοντας να πάρουν από τους άλλους ένα feedback αυτοεπιβεβαίωσης. Αυτό το επιδιώκουν ανεξάρτητα από το αν αυτό θα τους στεναχωρήσει ή όχι.

Οι άνθρωποι **ελέγχουν την αυτοαντίληψη τους** με δύο τρόπους

- A. Δημιουργούν κοινωνικά περιβάλλοντα που ενισχύουν την επιβίωση της αυτοάποψης τους
- B. Ο δεύτερος τρόπος, είναι να ερμηνεύουν το feedback από τους παρατηρητές τους ως υποστηρικτικό για την αυτό-άποψή τους παρόλο που αυτό μπορεί να μην είναι.

Γενικά υιοθετούν στοιχεία που επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις και τις αντιλήψεις τους και καταρρίπτουν στοιχεία που τις ακυρώνουν. Αυτή η διαδικασία δημιουργεί την αίσθηση υπαρξιακής ασφάλειας

Οι αυτοαντιλήψεις δηλαδή είναι οι φακοί με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους και αλλαγή των αντιλήψεων αυτών απαιτεί αναδιοργάνωση όλου του εννοιολογικού συστήματος που αντιλαμβάνονται τον κόσμο τους.

Οι αυτοαντιλήψεις είναι σταθερές για τους εξής λόγους:

- Γιατί μπορεί να έχουν έλλειψη συγκεκριμένων ικανοτήτων και αντιστέκονται στις αλλαγές της αυτοαντίληψης που συνδέονται με αυτές τις ικανότητες
- Γιατί φοβούνται ότι θα 'ξάφνιαζαν' τους ανθρώπους με τους οποίους αλληλεπιδρούν αφού αναμένουν μια αντίδραση σύμφωνα με την ταυτότητα που έχουν δείξει στο παρελθόν.

Επιλεκτική αλληλεπίδραση

Οι άνθρωποι επιλέγουν πλαίσια αλληλεπίδρασης τα οποία ενθαρρύνουν την αυτό-επιβεβαίωση τους. Έτσι άτομα με θετικές αυτό-αντιλήψεις προτιμούν τους άλλους να τους βλέπουν θετικά, ενώ αυτοί με αρνητικές αυτοαντιλήψεις, αρνητικά.

Ακόμα και οι σχέσεις τις οποίες αναπτύσσουν είναι αυτές που θα τους παρέχουν αυτό-επιβεβαίωση. Σαν ένα διαπροσωπικό σύστημα αδράνειας. Αυτές οι σχέσεις ονομάζονται επίσης και σύμφωνες σχέσεις.

Συνοψίζοντας, φαίνεται οι άνθρωποι να ζητούν συνεχώς επιβεβαίωση της αυτοαντίληψης τους και να δημιουργούν δομές ευκαιριών που θα τις αποκτήσουν.

Κρίση αυτό-επαλήθευσης

Είναι κάθε γεγονός που αναγκάζει τους ανθρώπους να αναρωτηθούν ποιοι είναι. Η πιο συνήθης κρίση αυτό-επαλήθευσης είναι η αποκλίνουσα ανατροφοδότηση και όταν την λαμβάνουν οι άνθρωποι αντιδρούν με 2 τρόπους

- Αυξάνουν τις προσπάθειες να μάθουν τον εαυτό τους και ρωτούν πράγματα
- Αρχίζουν να περιγράφουν τους εαυτούς τους
- Εξαρτάται από το βαθμό βεβαιότητας και της αυτοεκτίμησης τους αν θα δεχτούνε την αποκλίνουσα ανατροφοδότηση

Το τρίτο άρθρο αναφερόταν στα πλαίσια των συγκρούσεων και πως αυτά επιδρούν στην έκβαση μιας σύγκρουσης

Οι διαπληκτιζόμενοι βιώνουν και πλαισιώνουν διαφορετικά τη κοινή τους σύγκρουση. Η έννοια της διαπραγμάτευσης ορίζεται διαφορετικά από τον καθένα αποδεικνύοντας ότι δεν υπάρχει αντικειμενική πραγματικότητα και ότι η υποκειμενική εμπειρία των διαπληκτιζόμενων ορίζει την έννοια της σύγκρουσης και της διαπραγμάτευσης.

Ως πλαίσιο ορίζεται το σύνολο των αντιλήψεων που οδηγούν τους διαπληκτιζόμενους να συγκεντρωθούν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης, ενώ αγνοούν άλλα. Είναι επιλογή, δηλαδή, των πληροφοριών που υπάρχουν.

Το πλαίσιο μπορεί να είναι διακριτό μόνο στην περίπτωση που ορίζεται συστηματικά – σαν ένα σημείο σε *n*-διάστατο χώρο. Ερευνητές συμφωνούν ότι, οι συγκρούσεις μπορούν να αναχθούν σε ιδεατές διαστάσεις που αναπαριστούν τις ανθρώπινες ερμηνείες μιας διάστασης.

3 ανθρώπινες διαστάσεις πλαισίων σύγκρουσης:

- 1. Σχέσεις έναντι καθήκοντων:** οι διαπληκτιζόμενοι με προσανατολισμό τις σχέσεις συγκεντρώνονται στις διαπροσωπικές συνθήκες μιας σχέσης. Ενώ αυτοί με προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, συγκεντρώνονται στις υλικές πτυχές μιας σύγκρουσης πχ. στα χρήματα
- 2. Συναισθήματα έναντι λογικής:** η προσοχή δίνεται στη συναισθηματική διάσταση της διαμάχης. Δηλαδή, οι διαπληκτιζόμενοι συγκεντρώνονται στα συναισθήματα που εμπλέκονται όπως η ζήλεια, έχθρα θυμό, ματαιότητα, και άλλοι στις πράξεις και στις συμπεριφορές.
- 3. Συνεργασία έναντι προσωπικού επιτεύγματος/ νίκης :** οι διαπληκτιζόμενοι βλέπουν και τα δύο μέλη της σύγκρουσης ως υπεύθυνα και συγκεντρώνονται στη μείωση του κέρδους και των δύο μερών, ή αντίθετα, προσπαθούν ακόμα και εις βάρος του συνεργάτη τους να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους.

Ωστόσο ο Barlet περιγράφει τα πλαίσια ως δυναμικά που αλλάζουν μοτίβα και αντιτίθεται στη στατική δομή που τους προσδίδεται. Και η ερμηνεία για τη σύγκρουση του ενός διαπληκτιζόμενου αλλάζει όταν έρθει σε επαφή με τον άλλο μέλος της. Όπως οι διαπληκτιζόμενοι μοιράζονται πληροφορία και αυξάνουν την έκταση των πραγμάτων που τους αφορούν, έτσι και τα πλαίσια των διαφορετικών μερών της σύγκρουσης τείνουν στην εξομοίωση. Ακολουθούν παραδοχές σχετικά με τα μετά-διαπραγματευτικά πλαίσια:

Παραδοχή1 : τα πλαίσια εξομοιώνονται εξαιτίας της αλληλεπίδρασης των δύο μερών της σύγκρουσης.

Παραδοχή2: αυτή η παραδοχή αφορά τα μετα-διαπραγματευτικά πλαίσια (αποτέλεσμα των συγκρούσεων). Οι αλλαγές που κάνει ο καθένας τους εξαιτίας της αλληλεπίδρασης τους, ευθύνεται για την μετατόπιση τους από τη σύγκρουση στην διαδικασία της λήψης τελικής απόφασης.

Παραδοχή3: οι διαπληκτιζόμενοι που επικεντρώνουν τα μετα-διαπραγματευτικά γνωστικά τους πλαίσια στις διαπροσωπικές σχέσεις, θα πάρουν μια απόφαση με γνώμονα την διατήρηση της αρμονίας των σχέσεων, παρότι αυτοί που επικεντρώνονται στο καθήκον. Επίσης, Οι διαπληκτιζόμενοι που τα μετά-διαπραγματευτικά γνωστικά τους πλαίσια επικεντρώνονται στα συναισθήματα θα συμπεριλάβουν στην τελική απόφαση περισσότερες μεθόδους μείωσης των αναδύμενων αρνητικών αποτελεσμάτων από τις διαφορές από ότι οι διαπληκτιζόμενοι που επικεντρώνονται στη λογική.

Παραδοχή4: οι διαπληκτιζόμενοι που αντιλαμβάνονται την σύγκρουση σε ανταγωνιστικούς όρους αποτυγχάνουν να ανακαλύψουν τους συμβιβασμούς και έτσι επιτυγχάνουν αποτελέσματα χαμηλότερης νοηματικής αξίας.

Παραδοχή5: οι διαπληκτιζόμενοι που επικεντρώνονται στις σχέσεις, στα συναισθήματα, ή στη νίκη μετά την διαπραγμάτευση επιτυγχάνουν χαμηλότερα κοινού συμφέροντος αποτελέσματα από τους διαπραγματευτές που προσανατολίζονται στον σεβασμό, στα καθήκοντα, στη λογική και στη συνεργασία.

Ερευνητικά ερωτήματα

- Ένα από τα ερωτήματα που τίθενται στην έρευνα είναι οι διαπραγματεύσεις. Ο διάλογος, η ανταλλαγή πληροφοριών στα πλαίσια μιας σύγκρουσης που προκύπτει μέσα στο πλαίσιο εργασίας των υποκειμένων υπό μελέτη
- Μελετώνται οι συγκρούσεις που βίωσαν στον χώρο εργασίας τους και κατέληξαν σε διαπραγματεύσεις (δηλαδή ασχολούμαστε με συγκρούσεις που έχουν εκφραστεί). Ακόμα μας ενδιαφέρει ο τρόπος που επιλύθηκε και πώς το υποκείμενο θα επιθυμούσε να έχει επιλυθεί. Κοιτάμε ακόμα την κατεύθυνση της διαπραγματευτικής στρατηγικής (συνεργασία, συμβιβασμός, αποφυγή, διευκόλυνση) και την έκβαση του αποτελέσματος για την αναμέτρηση κερδών και ζημιών
- Στην έρευνά μας, μας ενδιαφέρει ακόμα να μελετήσουμε πως το υποκείμενο δομεί την όλη κατάσταση, το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης, αλλά και πως βλέπει τον εαυτό του μέσα σε όλο αυτό (έννοια εαυτού).
- Τέλος μας απασχολεί η σχέση των ερωτηθέντων με το έργο που επιτελούν. Δηλαδή αν οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι η έννοια έργο στο μυαλό τους είναι συνυφασμένη με τον βαθμό, την επιτυχία ή αν μιλώντας για το έργο τείνουν να αναλύουν τα συναισθήματα τους, τις σχέσεις τους, κλπ,

Η έννοια της εικόνας του εαυτού (σε σχέση με μία σύγκρουση και σε σχέση με τους εαυτούς τους)

1. **Independent self construal:** τα άτομα ορίζουν τον εαυτό τους πολύ διαφορετικό από τους υπόλοιπους. Τα άτομα που ερμηνεύουν κατά αυτό τον τρόπο τον εαυτό τους ορίζουν τους εαυτούς τους με την μέθοδο win//lose
2. **Relational self construal:** εδώ ανήκουν τα άτομα που ορίζουν τους εαυτούς τους σε σχέση με τους άλλους. Προσεγγίζουν τις συγκρούσεις με τη μέθοδο win//win
3. **Collective self construal :** όπου το συλλογικό καλό είναι πιο έντονο

η έννοια της εικόνας του εαυτού εξαρτάται και από το πλαίσιο στο οποίο βρισκόμαστε. Έτσι για τη δουλειά μπορεί κάποιος να έχει την **Relational self construal** ενώ για τους φίλους να έχει την **Independent self construal** εικόνα για τον εαυτό του. Εμείς θα μελετήσουμε εργασιακά περιβάλλοντα.

Όσον αφορά τα πλαίσια των διαπραγματεύσεων έχουμε δύο κύριες κατηγορίες

1. **Substantive:** που σημαίνει ουσιαστικό, δηλαδή σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο συγκρούμαστε γιατί ο καθένας έχει διαφορετικό τρόπο επίλυσης μιας σύγκρουσης και διαφορετικό τρόπο να ερμηνεύει το ότι συμβαίνει.
2. **Characterization:** που σημαίνει χαρακτηριστική, δηλαδή σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο το άτομο που συμμετείχε στη σύγκρουση και μελετάμε τείνει να δίνει χαρακτηριστικά του προβλήματος για μια σύγκρουση. Επικεντρώνονται δηλαδή στο άλλο άτομο και του δίνουν χαρακτηριστικά που μπορεί να μην έχουν και άμεση σχέση με τη σύγκρουση (πχ καρφώνει όποιον αργεί, δεν έχει προσωπική ζωή, είναι ύπουλη κλπ.) Ξεχνάνε, δηλαδή, ποιο είναι το πρόβλημα και αρχίζουν να μιλάνε για το άλλο άτομο (πχ ' το 'χει ξανακάνει στο παρελθόν κλπ').
3. **Υποβόσκουσα αιτία:** κάποιιο από του ερωτηθέντες τείνουν να λένε τα αίτια τις σύγκρουσης και κάποιιο να το ανάγουν σε κάποιο άλλο (μοιάζει με το χαρακτηριστικό πλαίσιο).
4. **Διανοητικό ή συναισθηματικό πλαίσιο:** κάποιο τείνουν να ορίζουν το πλαίσιο μιλώντας για τα συναισθήματά τους μέσα σε αυτό.

Μεθοδολογία

Χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία των ατομικών συνεντεύξεων για την ποιοτική συλλογή δεδομένων σε ένα δείγμα 4 ατόμων, όπου στη συνέχεια ηχογραφήθηκαν χωρίς να ειπωθεί κάπου το όνομα των ερωτηθέντων. Όλοι βίωσαν κάποια σύγκρουση και μπήκαν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης 'λεστω και σε πολύ μικρό βαθμό, εκτός από έναν (εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο) που δεν μπήκε στη διαδικασία αυτή αν και θα το επιθυμούσε, εκ των υστέρων. Από την αρχή τους ήταν γνωσ

Το δείγμα

- Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών
- Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών
- Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρου 21 ετών

Οι ερωτήσεις και απαντήσεις

Ομάδα Α

1. Πού εργάζεσαι; Υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στους υπαλλήλους; Πως είναι η ιεραρχία μεταξύ των εργαζομένων; (υπάλληλοι, προϊστάμενοι, διευθυντές). Είστε όλοι στον ίδιο χώρο; Υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στους υπαλλήλους;
 - Όλοι συνεργάζονταν στον ίδιο χώρο εκτός από την δημόσιο υπάλληλο, και συνήθως υπήρχε ιεραρχία, σε ορισμένες περιπτώσεις η πιο στοιχειώδης (αφεντικό - υπάλληλος). Υπήρχε συνεργασία για την έκβαση του γενικότερου αποτελέσματος.

2. Μπορείς να θυμηθείς κάποια στιγμή που η συνεργασία σου για κάποιο λόγο δεν πήγε πολύ καλά; Περί τίνος επρόκειτο; Τι θα ήθελες να συμβεί ως αποτέλεσμα σε αυτό το περιστατικό; Πώς θα ήθελες να επιλυθεί;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών :** υπήρχε πρόβλημα τόσο με υπάλληλο όσο και με προϊστάμενο και ο λόγος ήταν ότι δεν είχαν εμπειρία πάνω στο αντικείμενο αυτό
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** υπήρχε διαφωνία με τον συνάδελφό του σχετικά με το χρώμα ενός λογοτύπου και κατέληξαν σε μία συμβιβαστική λύση δηλαδή σε μία ενδιάμεση λύση. Έτσι θα επιθυμούσε να επιλυθεί.
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** είχε αργήσει για λίγο να πάει στη δουλειά και το αφεντικό της την επέπληξε. Η σύγκρουση ήταν με μία συνάδελφό της που είπε ότι είχε αργήσει και άλλη μέρα, πράγμα που ίσχυε

Ομάδα Β

1. Πώς εξελίχθηκε το γεγονός;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών :**Υπήρχε περίπτωση ενός συνταξιούχου που κατά τον προϊστάμενο δεν έπρεπε να πάρει σύνταξη ενώ κατά εκείνη έπρεπε. Το πρόβλημα ήταν ότι δεν είχε διαβάσει καλά τον νόμο ο προϊστάμενος της και ότι ήταν στο συγκεκριμένο αντικείμενο για έναν χρόνο μόνο και δεν είχε ξανά αντιμετωπίσει τέτοια περίπτωση.
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** με διάλογο
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Δεν είπε τίποτα, ούτε εκείνη. Δεν υπήρξε διαπραγμάτευση
2. Πώς το αντιμετώπισες; Τι διαδικασίες έγιναν μέχρι να επιλυθεί; (από μέρους σου και από τον άλλον)
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών** Εκείνη είχε εμπειρία και επέμεινε. Μετά από διάλογο και συζητήσεις που διήρκησαν και εκτός ωραρίου το δέχτηκε ο προϊστάμενος της.
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Εξήγησε ο ένας στον άλλον με επιχειρήματα γιατί ήθελε να μπει το κάθε χρώμα, και κατέληξαν σε κάτι μέσο που άρεσε και στον πελάτη

- **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Θα επιθυμούσε να μην είχε συμβεί, αλλά και να της είχε πει τα συναισθήματα της σχετικά με αυτό που είχε συμβεί

Ομάδα Γ

1. Σου αρέσει να συνεργάζεσαι με τους άλλους και η δουλειά σου να εξαρτάται από τη δική τους; Δηλαδή να δουλεύεις ομαδικά ή προτιμάς να δουλεύεις μόνος σου
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών :** Δεν της αρέσει η ομαδική εργασία γιατί ατομικά μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Έχει μεγάλο φόρτο δουλειάς και ανταπεξέρχεται καλύτερα μόνη της
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Προτιμάει να δουλεύει μόνος του γιατί έχει μεγαλύτερη ελευθερία αλλά παρατηρεί ότι το αποτέλεσμα είναι καλύτερο όταν συνεργάζεται
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Η ατομική εργασία συνεπάγεται ατομική ευθύνη και δεν εξαρτάται από άλλα άτομα
2. Έρχονται ποτέ οι ιδέες σου ή ο τρόπος σκέψης σου σε αντίθεση με τον τρόπο που δουλεύει η υπηρεσία και η οι άνθρωποι; Και τι κάνεις τότε; Ακολουθείς την ομάδα ή ακολουθείς τις δικές σου αξίες;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών** Έρχεται σε αντίθεση. Τότε προβάλλει επιχειρήματα και σκέφτεται μια σειρά απλούστευσης διαδικασιών και εισηγείται σε ανώτερους. Αν δεν την ακούνε πάει σε ακόμα ανώτερους δηλαδή στο διοικητικό συμβούλιο. Και μόνο αν δεν γίνει και τότε κάτι συμβιβάζεται γιατί δεν μπορεί να κάνει αλλιώς.
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Ακολουθεί την ομάδα γιατί δεν γίνεται αλλιώς. Συμβιβάζεται
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Ναι έχει συμβεί. Ακολουθεί την ομάδα γιατί έτσι πρέπει
3. Επιδιώκεις την επιβράβευση από κάποιον ανώτερο;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών:**
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Ναι σίγουρα.
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Ναι σε λογικά πλαίσια
4. Βάζεις σε προτεραιότητα τις σχέσεις σου με τους συνεργάτες ή τα προσωπικά σου επιτεύγματα;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών:** όταν συνεργάζεται προσπαθεί να είναι καλά όλοι οι συνεργάτες
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Βάζει σε προτεραιότητα τις σχέσεις με τους συνεργάτες για να βγαίνει καλύτερο αποτέλεσμα
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Τις σχέσεις με τους συνεργάτες γιατί το θεωρεί σημαντικότερο
5. Είναι σημαντικό να διατηρείς αρμονία μέσα στο εργασιακό σου περιβάλλον;
 - **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών** Ναι γιατί τότε αποδίδεις καλύτερα και εσύ και οι υπόλοιποι
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Ναι γιατί βγαίνει καλύτερη δουλειά και τελειώνει και πιο γρήγορα
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Πολύ σημαντικό για να μπορεί να εξελιχθεί η εργασία που τους έχει ανατεθεί
6. Έχει έρθει ποτέ σε αντίθεση το συμφέρον σου με το συμφέρον της ομάδας και πώς αντέδρασες;

- **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών:** ναι αλλά τότε κοιτάει το γενικό συμφέρον. Για παράδειγμα είχαν μία ομαδική εργασία και έπρεπε να την κάνουν εντός ωραρίου. Οι άλλοι όμως δεν προλάβαιναν και πρότειναν να γίνει εκτός ωραρίου. Εκείνη παρόλο που δεν μπορούσε το δέχτηκε.
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Ναι για παράδειγμα όταν επιθυμούσε μια άδεια και την ίδια περίοδο επιθυμούσε και ο συνεργάτης του. Ωστόσο συμβιβάστηκε ο συνεργάτης του
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Έχει τύχει αλλά και πάλι ενεργεί με αυτά που θέλει η πλειοψηφία της ομάδας, εκτός αν είναι τόσο σίγουρη για την δική της κρίση
7. Αν δεν σε ευχαριστούσε η ομάδα θα συνέχιζες ή θα έμενες;
- **Δημόσιος υπάλληλος στο Ν.Α.Τ , 55 ετών:** ναι παρόλο αυτά θα συνέχιζε γιατί σε προτεραιότητα βάζει τη δουλειά.
 - **Γραφίστας σε διαφημιστική εταιρεία, 25 ετών:** Θα έμενε εξαιτίας της 'δυσκολίας της εποχής', αφού είναι δύσκολο να βρει δουλειά και δεν θα μπορούσε να κάνει αλλιώς
 - **Εργαζόμενη σε εκθεσιακό χώρο 21 ετών:** Αν βρίσκονταν στα μέσα της συνεργασίας δεν θα αποχωρούσε. Αν βρίσκονταν σε αρχικό στάδιο θα αποχωρούσε

Ευρήματα εμπειρικής έρευνας- παρουσίαση κύριων θεμάτων/πλαισίων

Συμπεράσματα για όλες τις συνεντεύξεις

Πλαίσιο διαπραγμάτευσης

- Στην περίπτωση της υπαλλήλου σε εκθεσιακό χώρο χρησιμοποιήθηκε χαρακτηριστικό πλαίσιο σύγκρουσης. Επικεντρωνόταν στα χαρακτηριστικά της υπαλλήλου που την 'κάρφωσε' επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον της εκεί και όχι στο κύριο θέμα της σύγκρουσης που ήταν η αργοπορία της και η σύγκρουση με το αφεντικό της. Ξέχασε δηλαδή το κύριο πρόβλημα και επικεντρωνόταν στα χαρακτηριστικά του άλλου ατόμου. Επίσης οριοθετούσε τη σύγκρουση σε συναισθηματικό πλαίσιο αφού έτεινε να μιλάει για τα συναισθήματα της καθώς βίωνε τη σύγκρουση. Δεν ανέφερε ότι θα ήθελε να γίνουν αλλιώς τα πράγματα αλλά ανέφερε ότι δεν ήθελε να συμβούν καν.
- Στην περίπτωση της δημοσίου υπαλλήλου υπήρχε υποβόσκουσα αιτία, αφού η σύγκρουση με τον προϊστάμενο της δεν έγινε εξαιτίας διαφορετικής ερμηνείας μιας κατάστασης ή διαφορετικών ορισμών του προβλήματος, αλλά εξαιτίας μιας τρίτης ανεξάρτητης αιτίας που ήταν η έλλειψη γνώσεων του προϊσταμένου.
- Στην περίπτωση του γραφίστα παρατηρούμε εξομίωση του δικού του πλαισίου και του πλαισίου που όριζε για τη σύγκρουση ο συνάδελφος του. Άλλωστε τα πλαίσια δεν είναι απόλυτα στατικά αλλά δυναμικά συστήματα που αλλάζουν με την αλληλεπίδραση των διαφορετικών πλαισίων και όσο επικεντρώνονται στο πρόβλημα τείνουν να γίνονται όλο και πιο ίδια, οδηγώντας τη σύγκρουση σε συμβιβασμό και λύση. Τα πλαίσια των συγκρούσεων γενικά επηρεάζουν το καθένα κατά τη διάρκεια της

σύγκρουσης και παρατηρείται εναλλαγή στις διαστάσεις των πλαισίων της σύγκρουσης.

- Επίσης παρατηρείται συσχέτιση των διαστάσεων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης. Η αλλαγή που παρατηρείται στα πλαίσια κατά τη διάρκεια δείχνει ότι το πλαίσιο του ενός είναι μέρος του γενικότερου πλαισίου κι έτσι ευαίσθητο σε αλλαγές. Από τη στιγμή που τα αλληλεπιδρώντα συστήματα αρχίζουν να συγκλίνουν ξεκινάει η διαδικασία των διαπραγματεύσεων

Ο ορισμός του ρόλου τους στην σύγκρουση:

- όλοι ζητούσαν αρμονία στην ομάδα. Η επιθυμία για ανάπτυξη καλών σχέσεων έγκειται και στην επιθυμία δημιουργίας πλαισίων που θα ενθαρρύνουν την αυτό-επιβεβαίωση τους, μέσω δημιουργίας σύμφωνων σχέσεων. Δηλαδή το να φτιάξουν ένα αρμονικό περιβάλλον, δημιουργούσε δομές ευκαιριών για απόκτηση αυτό-επιβεβαίωσης και αυτό φαίνεται να το επιθυμούσαν όλοι.
- όλοι τους είχαν θετική αυτοαντίληψη για αυτό και όλοι τους απάντησαν ότι ζητούσαν την επιβράβευση.
- Αναλόγως το πόσο θετικά αντιλαμβάνονταν τους εαυτούς τους αποδέχονταν και συμπεριφορές που οι ίδιοι πίστευαν ότι δεν άρμοζαν στην αυτό- αντίληψή τους. Πχ. η δημόσιος υπάλληλος δεν τις αποδεχόταν καθόλου και εκμεταλλεόταν ό,τι ευκαιρία της δινόταν μέχρι να αποδείξει ότι εκείνη είχε δίκιο και μόνο όταν τις εξαντλούσε υποχωρούσε. Σε αντίθεση, η υπάλληλος εκθεσιακού χώρου δεν μπήκε καν στη διαδικασία να εκφράσει αυτά που ήθελε για την αντισυναδελφική συμπεριφορά που δέχτηκε.
- Relational self construal και Independent self construal: η δημόσια υπάλληλος ορίζει τον εαυτό της ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες. Όταν νιώθει ότι έχει απόλυτο δίκιο ορίζει τον εαυτό της τελείως ανεξάρτητα και η σύγκρουση θα οδηγήσει σε νίκη ή σε ήττα. Όταν όμως εργάζεται ομαδικά ορίζει τον εαυτό της αναγκαστικά σε σχέση με τους άλλους παρόλο που δεν το επιθυμεί γενικά. Collective self construal: ο γραφίστας και η υπάλληλος σε εκθεσιακό χώρο φαίνεται να λειτουργούν με γνώμονα το κοινό καλό
- Ως loss framed negotiator χαρακτηρίζεται η δημόσια υπάλληλος, αφού όταν θεωρεί ότι έχει δίκιο δεν υποχωρεί και εξαντλεί ό,τι 'χώρο' μπορεί να της δοθεί για να εκφράσει τη διαφωνία της. Είναι απαιτητική και δεν υποχωρεί εύκολα.
- Ως gain framed negotiator χαρακτηρίζεται ο γραφίστας που αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση, όχι ως κέρδη και απώλειες, αλλά ως θετική διαδικασία από την οποία θα προκύψει καλύτερη δουλειά. Άλλωστε πέρα από την σύγκρουση θεωρεί ότι μέσω της ομαδικής εργασίας παρατηρεί καλύτερο αποτέλεσμα. Υποχωρεί όταν πιστεύει ότι θα προκύψει καλύτερο αποτέλεσμα, αφού δήλωσε ότι η μέση λύση που προέκυψε ήταν η ιδανικότερη. Σε κανένα σημείο δεν ανέφερε τις απώλειες του από την σύγκρουση. Προσεγγιστικά και η υπάλληλος σε εκθεσιακό χώρο μπορεί να χαρακτηριστεί gain framed negotiator αφού το να μην εκδηλώσει την δυσφορία της μπορεί να ερμηνευθεί και ως επιδίωξη για αρμονία στο εργασιακό περιβάλλον. Συμβιβάστηκε δηλαδή

και δεν επιδίωξε κάποιο κέρδος προς όφελος ενός καλύτερου αποτελέσματος

Συζήτηση / συμπεράσματα

- Όλοι επέλεξαν να περιγράψουν συγκρούσεις όπου οι ίδιοι όριζαν τον εαυτό τους ως 'θύμα', ενώ κανείς δεν επέλεξε να περιγράψει συγκρούσεις που ο ρόλος του σε αυτές ήταν να επωφεληθεί και να αποκτήσει μεγαλύτερο κέρδος. Ίσως γιατί αυτό τους φόρτιζε περισσότερο συναισθηματικά αφού είχαν χάσει μεγαλύτερο μερίδιο κέρδους στις συγκρούσεις που μας περιγράφουν.
- Ως μεθοδολογία η ηχογράφηση τους αποθάρρυνε, ρωτούσαν συνεχώς που θα ακουστεί και υπήρχε αμηχανία. Η ανωνυμία τους ενθάρρυνε αλλά όχι πολύ. Αν η διαδικασία γινόταν μέσω γραπτής καταγραφής θα ενθαρρύνονταν περισσότερο.
 - Θα είχε ενδιαφέρον η συνέντευξη και στο άλλο μέλος της κάθε σύγκρουσης που περιγράφηκε, για να δούμε πόσο διαφορετικά θα ορίσουν εκείνοι το πλαίσιο και να γίνει σύγκριση της διαφορετικής αντίληψης του ίδιου γεγονότος από διαφορετικούς ανθρώπους.

Βιβλιογραφία

- Outcome Frames in Bilateral Negotiation: Resistance to Concession Making and Frame Adoption
Carsten K. W. De Dreu
University of Groningen
Peter J. D. Carnevale
University of Illinois at Urbana-Champaign
Ben J. M. Emans and Evert van de Vliert
University of Groningen
- Personality and dyadic interaction-Identity Negotiation: Where Two Roads Meet
William B. Swann, Jr.
University of Texas at Austin
- CONFLICT FRAMES OF REFERENCE: IMPLICATIONS FOR DISPUTE PROCESSES AND OUTCOMES
ROBIN L. PINKLEY Southern Methodist University
GREGORY B. NORTH CRAFT
University of Arizona