

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



**ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΕ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ»**

ΣΕΜΕΡΤΖΙΔΗΣ Χ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΛΕΞΙΟΣ

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα προς μερική εκπλήρωση των απαραίτητων
προϋποθέσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης*

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026



Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κοκκινάκη Φλώρα

Επιτροπή: Καλυβίτης Σαράντης, Μπλαβούκος Σπυρίδων

Ο Σεμερτζίδης Γεώργιος Αλέξιος βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικά δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.



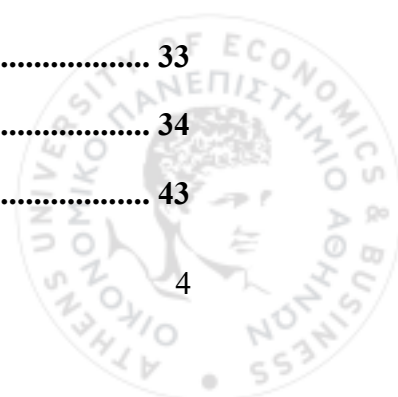
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από αυτή τη δημιουργική και απαιτητική διδακτική διαδικασία θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους αγαπημένους μου ανθρώπους για τη στήριξή τους. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Φλώρα Κοκκινάκη για τη βοήθεια και την εκπαιδευτική της συνδρομή καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Επίσης, ευχαριστώ όλους όσους αφιέρωσαν τον χρόνο τους προκειμένου να συμμετάσχουν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

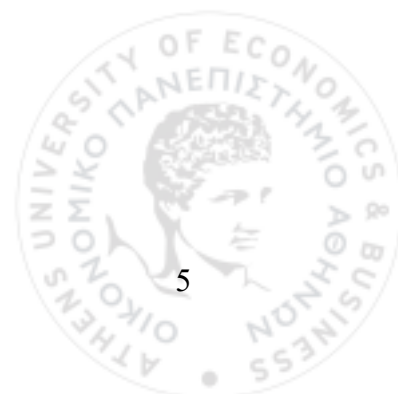


ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	8
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9
1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9
1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	11
1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	14
2.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	14
2.2 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	15
2.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
2.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	20
3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	20
3.1.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ SALOVEY & MAYER.....	21
3.1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ DANIEL GOLEMAN.....	23
3.1.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ BAR-ON.....	26
3.1.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ	
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	27
3.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	30
3.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	32
4.1.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	32
4.1.2 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	32
4.1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	33
4.1.4 ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	34
4.2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	43



4.2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	44
4.2.3 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ.....	47
4.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	49
4.2.5 ΕΠΩΦΕΛΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	53
4.2.6 ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	57
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	57
5.2 ΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	58
5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της συναισθηματικής στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης μελετώντας τα επαγγελματικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα. Συγκεκριμένα, στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων, όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές ικανότητες, και η επιρροή τους στην επικοινωνία, τη διαχείριση των συγκρούσεων, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την επίτευξη αμοιβαία επωφελών συμφωνιών.

Σε θεωρητικό πλαίσιο η έρευνα βασίζεται στα κύρια μοντέλα ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey και Mayer, Goleman και στο μοντέλο του Bar-On, τα οποία προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση ως μία πολυδιάστατη, δυναμική και διαπροσωπική διαδικασία. Όσον αφορά τη μεθοδολογία της εργασίας πραγματοποιείται εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ σε ποιοτικό πλαίσιο έχουν διενεργηθεί συνεντεύξεις σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπου αποτυπώνονται απόψεις και πρακτικές σε σχέση με τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης και τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τέλος, καταγράφεται ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενίσχυση της συνεργασίας και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ενώ μειώνει σημαντικά την πιθανότητα κλιμάκωσης και σύγκρουσης. Από την έρευνα προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό πυλώνα για την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις.



ABSTRACT

This thesis examines the role of emotion in negotiation processes by studying professional and organizational environments. Specifically, the aim of the research is to investigate emotional skills, such as self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills, and their influence on communication, conflict management, trust building, and the achievement of mutually beneficial agreements.

In a theoretical context, the research is based on the main models of emotional intelligence analysis by Salovey and Mayer, Goleman, and Bar-On, which approach negotiation as a multidimensional, dynamic, and interpersonal process. In terms of methodology, an extensive literature review was conducted, while in a qualitative context, interviews have been conducted with human resource management executives, reflecting views and practices in relation to negotiation processes and the role of emotional intelligence.

Finally, it is noted that high emotional intelligence contributes significantly to improving communication, enhancing cooperation, and creating a climate of trust, while significantly reducing the likelihood of escalation and conflict. The research shows that emotional intelligence is a key pillar of effective negotiation.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

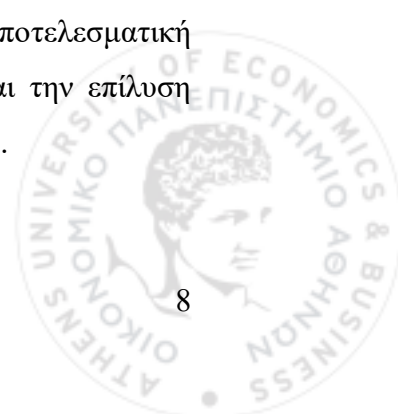
1.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίδρασή της στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης σε επαγγελματικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης ρύθμισης και αξιοποίησης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (Mayer et al., 1999, Goleman, 1995), ενώ παράλληλα αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία και τις διαπραγματεύσεις.

Υπό το ίδιο η πρίσμα και η διαπραγμάτευση θεωρείται ως σύνθετη και δυναμική διαδικασία για την επίλυση συγκρούσεων και την επίτευξη συμφωνιών μέσω πολυσχιδών σταδίων και τακτικών. Καθοριστικό ρόλο στις διαπραγματευτικές διαδικασίες καθορίζουν τόσο οι γνωστικές όσο και οι συναισθηματικές δεξιότητες των μερών. Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και κοινωνική επίγνωση, έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν περαιτέρω ή να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων (Zohar, 2015).

Σημειώνεται πως η έρευνα έχει περιοριστεί σε περιβάλλοντα όπου η διαπραγμάτευση αποτελεί ουσιώδη δραστηριότητα, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο σε επαγγελματικού και οργανωσιακού τύπου συνθήκες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σύνθετες και αβέβαιες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Παράλληλα, δεν μελετώνται οι διαπραγματευτικές διαδικασίες που αφορούν θρησκευτικά ή ηθικά ζητήματα, διότι λόγω της φύσης τους θεωρούνται εκτός πεδίου διαπραγμάτευσης (Zohar, 2015).

Η παρούσα οριοθέτηση της εργασίας επιτρέπει την διερεύνηση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις συναισθηματικές ικανότητες και τις πρακτικές διαπραγμάτευσης, εξετάζοντας μία στέρεα θεωρητική και μεθοδολογική βάση για την κατανόηση του τρόπου όπου η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, την επίτευξη συνεργατικών συμφωνιών και την επίλυση προβλημάτων σε πολύπλοκες κοινωνικές και επαγγελματικές συνθήκες.



1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κύρια κατεύθυνση της ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη του ρόλου που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στις διαπραγματεύσεις. Έννοιες όπως η αναγνώριση και η διαχείριση των συναισθημάτων αποτελούν κύρια συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, με την έρευνα να επικεντρώνεται στη συνεισφορά αυτών των δεξιοτήτων στο διαπραγματευτικό περιβάλλον, στην ανάλυση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς, στη βελτίωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων και στην αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση της διαδικασίας.

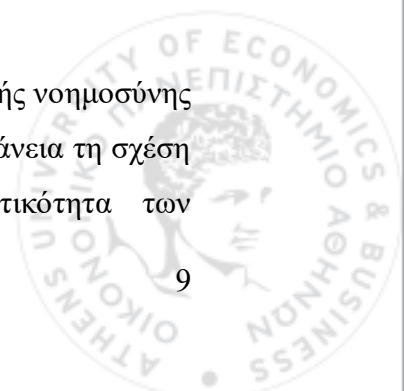
Παράλληλα, μέσω της έρευνας πραγματοποιείται ανασκόπηση και σύνθεση αποτελεσμάτων από προηγούμενες μελέτες που εστιάζουν και εξηγούν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διαπραγματεύσεις. Μέσα από αυτή την ανάλυση ενισχύεται η θεωρητική κατανόηση του θέματος αφενός και αφετέρου η ανάδειξη κρίσιμων παραμέτρων που μπορούν να εφαρμοστούν στο διαπραγματευτικό πεδίο.

Με αυτόν τον τρόπο η παρούσα διπλωματική εργασία επιθυμεί να προσφέρει με τον δικό της τρόπο μια συμβολή στον τομέα της ψυχολογίας της εργασίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσω των διαπραγματεύσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να περιγράψει το σύνθετο διαπραγματευτικό πλαίσιο, όπως αυτό επηρεάζεται από τον ρόλο που διαδραματίζουν τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές δεξιότητες, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις των μερών επιδρούν σημαντικά στην εξέλιξη και τα αποτελέσματα της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία που ακολουθεί η έρευνα βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ ταυτόχρονα συγκεντρώνει και παρουσιάζει ποιοτικά αποτελέσματα μέσω της μεθόδου των ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με τους τρόπους διαπραγμάτευσης και την αντίληψη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ειδικά, η βιβλιογραφική ανασκόπηση στη θεματική της συναισθηματικής νοημοσύνης και στις διαπραγματεύσεις είναι καθοριστική, καθώς φέρνει στην επιφάνεια τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική επίγνωση και την αποτελεσματικότητα των

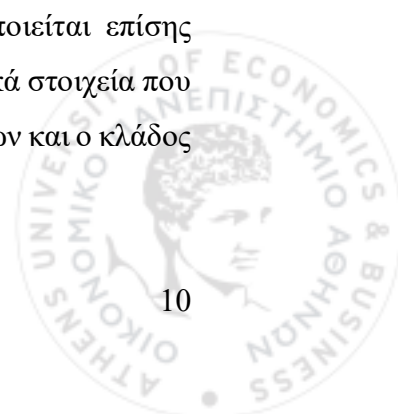


διαπραγματευτικών στρατηγικών. Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως ορίζεται από τους Mayer και Salovey (1997), περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, ρύθμισης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του εαυτού όσο και των άλλων. Αυτές οι δεξιότητες παίζουν κρίσιμο ρόλο σε διαπραγματευτικά περιβάλλοντα, όπου οι συγκρούσεις, οι εντάσεις και οι αμοιβαίες παραχωρήσεις απαιτούν υψηλό επίπεδο συναισθηματικού αυτοελέγχου και ενσυναίσθησης (Fulmer & Barry, 2004).

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση εξετάζονται θεωρίες που αναδεικνύουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη αμοιβαία επωφελών συμφωνιών στην αποφυγή κλιμάκωσης συγκρούσεων και στη διατήρηση θετικού κλίματος μεταξύ των μερών (Kim, Cundiff, & Choi, 2014). Παράλληλα, αναλύοντας προηγούμενες μελέτες, αναδεικνύονται ερευνητικά κενά, όπως η επίδραση διαφορετικών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις ή η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το φύλο ή το είδος της διαπραγματεύσεως.

Η ανασκόπηση προσφέρει επίσης στοιχεία για τις μεθόδους που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, είτε μέσω αυτοαναφορικών εργαλείων όπως το EQ-i, είτε μέσω πειραμάτων με προσομοιώσεις διαπραγματεύσεων (Jordan & Troth, 2004). Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται θεωρητική βάση με γερά θεμέλια για την τεκμηρίωση και τον σχεδιασμό της έρευνας μας που διερευνά τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπραγματευτικές επιδόσεις και εκβάσεις.

Παράλληλα, έχει πραγματοποιηθεί και η χρήση της μεθόδου των συνεντεύξεων με στόχο την αποτύπωση των αντιλήψεων και των εμπειριών επαγγελματιών του χώρου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τη σύνδεση των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαπραγματεύσεων. Η επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων πραγματοποιήθηκε λόγω της φύσης του επαγγέλματος, καθώς οι διαπραγματεύσεις αποτελούν καθημερινό αντικείμενο της εργασίας τους. Σημειώνεται πως για λόγους προσωπικών δεδομένων τα ονόματα των συνεντευξιζόμενων θα παραμείνουν απόρρητα, ενώ δεν πραγματοποιείται επίσης καμία ονομαστική αναφορά στις εταιρείες όπου εργάζονται. Τα μοναδικά στοιχεία που αφορούν την ουσία της έρευνας είναι η ιδιότητα των συνεντευξιζόμενων και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται.



Η ενσωμάτωση των προσωπικών συνεντεύξεων στην ερευνητική εργασία ενισχύει την εγκυρότητά της, επιτρέποντας κατά αυτόν τον τρόπο τη γεφύρωση των θεωρητικών και των πρακτικών προσεγγίσεων στο πεδίο των διαπραγματεύσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε για την δημιουργία της παρούσας ερευνητικής εργασίας καθίσταται απαραίτητο να διερευνηθούν ορισμένα κρίσιμα στοιχεία που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αλληλεπίδραση της με τις διαπραγματεύσεις. Η έρευνα εστιάζει στην ανάλυση και κατανόηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης ως καθοριστικού παράγοντα στις διαπραγματεύσεις, και επιδιώκει να απαντήσει σε συγκεκριμένα ερωτήματα που θα συμβάλουν στη βαθύτερη κατανόηση και εφαρμογή της έννοιας αυτής στον επαγγελματικό και οργανωσιακό χώρο.

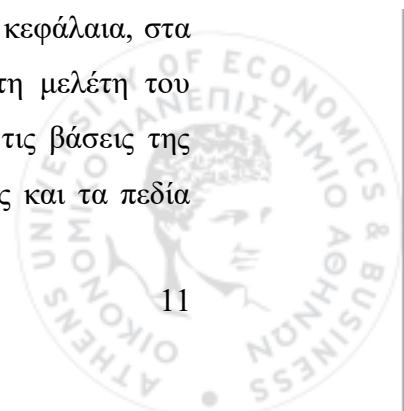
Επομένως, **ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας των διαπραγματεύσεων σε επαγγελματικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα** αποτελεί το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο και εξετάζεται διεξοδικά κατά την ανάλυση του εμπειρικού μέρους. Σημειώνεται πως μέσα από αυτό το ερώτημα προκύπτουν επίσης και δύο καίρια υποερωτήματα που είναι απαραίτητα να διερευνηθούν.

Συγκεκριμένα, πρόκειται για τα εξής υποερωτήματα:

- *Πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την επικοινωνία και την ενίσχυση εμπιστοσύνης ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη;*
- *Με ποιον τρόπο η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη διαχείριση και την επίλυση συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων;*

1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η οργάνωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας διακρίνεται σε έξι κεφάλαια, στα οποία εξετάζονται αναλυτικά όλα τα στάδια που απαιτούνται για τη μελέτη του αντικείμενου. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή και θέτει τις βάσεις της έρευνας όπου και καθορίζονται το γνωστικό αντικείμενο της έρευνας και τα πεδία



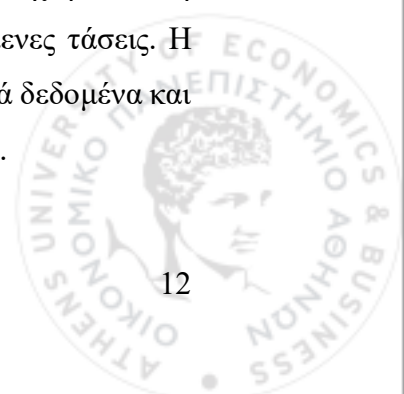
αναφοράς της. Στο ίδιο πλαίσιο, προσδιορίζεται ο σκοπός της έρευνας, διατυπώνεται το ερευνητικό ερώτημα, περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση και παρουσιάζεται συνοπτικώς η διάρθρωση της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του θεωρητικού και επιστημονικού πλαισίου μέσω από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Παράλληλα, αποσαφηνίζονται οι βασικές έννοιες, οριοθετούνται αναλυτικά οι στόχοι της έρευνας και οι περιορισμοί της.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, όπου αναλύονται οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαπραγματεύσεων. Συγκεκριμένα, εξετάζονται τα τρία βασικά μοντέλα ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι διαστάσεις των διαπραγματεύσεων.

Στο τέταρτο μέρος έχει πραγματοποιηθεί το ποιοτικό σκέλος της έρευνας, όπου επαρουσιάζονται και αναλύονται συνεντεύξεις σε επαγγελματίες του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου έξι στελέχη HR έχουν απαντήσει σε ερωτήσεις αναφορικά με τον τρόπο που διαπραγματεύονται, αλλά και την αντίληψη τους σε σχέση με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παράλληλα, εξετάζονται αναλυτικά δέκα εμπειρικές μελέτες, οι οποίες έχουν επιλεγεί βάσει επιστημονικής εγκυρότητας και συνάφειας με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Η ανάλυσή τους επιτρέπει τη διαμόρφωση τεκμηριωμένης εικόνας για την αλληλεπίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης και διαπραγματευτικών διαδικασιών και τον εντοπισμό κοινών ευρημάτων και των κυρίαρχων τάσεων. Μάλιστα, το υλικό από την εμπειρική διερεύνηση αξιοποιείται για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην εισαγωγή της έρευνας και συνεισφέρει στη θεμελίωση των συμπερασμάτων που ακολουθούν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθεί η ερμηνευτική προσέγγιση των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα συσχετίζονται με τις θεωρητικές θέσεις που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, εντοπίζονται συγκλίσεις και διαφοροποιήσεις, και επιχειρείται η αποσαφήνιση των παραγόντων που πιθανώς εξηγούν τις παρατηρούμενες τάσεις. Η ανάλυση εστιάζει στη συστηματική εξαγωγή νοήματος από τα εμπειρικά δεδομένα και την ερμηνεία τους στο πλαίσιο της υφιστάμενης επιστημονικής γνώσης.



Το έκτο κεφάλαιο συγκεντρώνει τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, βασισμένα στην προηγούμενη ανάλυση. Συνοψίζονται τα βασικά πορίσματα, εξετάζεται η συμβολή της έρευνας στο ευρύτερο επιστημονικό πεδίο και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάγκη συνέχισης της ερευνητικής δραστηριότητας σε ζητήματα που παρέμειναν αδιευκρίνιστα ή ανέκυψαν κατά την πορεία της παρούσας μελέτης.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, διασφαλίζοντας την επιστημονική της εγκυρότητα και την τεκμηρίωσή της, όπως ορίζονται από τα αποδεκτά πρότυπα αναφοράς, ενώ παρατίθεται και το παράρτημα όπου υπάρχουν απομαγνητοφωνημένες οι συνεντεύξεις που χρησιμοποιήθηκαν για το ποιοτικό μέρος της έρευνας.



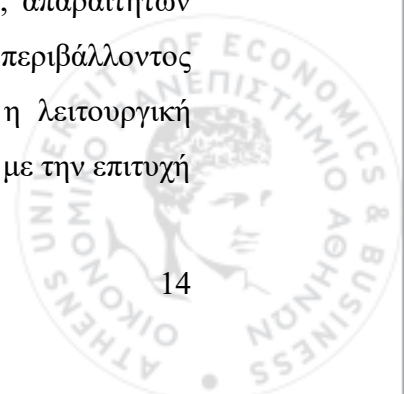
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο επιστημονικό πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στη διερεύνηση των ψυχοκοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν κρίσιμες διαπροσωπικές διαδικασίες στους επαγγελματικούς χώρους. Ειδικότερα, επιχειρείται η αποσαφήνιση της σχέσης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματευτικές πρακτικές, με στόχο την ενίσχυση της θεωρητικής κατανόησης αλλά και την παροχή εφαρμοστέων ευρημάτων στον χώρο της επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σύνθετο ψυχολογικό μηχανισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, επεξεργασίας και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του εαυτού όσο και των άλλων. Κατά τον Mayer et al. (1999), η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης του νοήματος των συναισθημάτων και των περίπλοκων σχέσεων μεταξύ τους, καθώς και η δυνατότητα χρήσης των συναισθηματικών πληροφοριών με σκοπό τη λογική επεξεργασία και επίλυση προβλημάτων. Με παρόμοιο τρόπο, ο Boyatzis (2009) και οι Mayer et al. (2011) επισημαίνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τη βελτίωση της γνωστικής λειτουργίας και τη ρύθμιση της συμπεριφοράς στο πλαίσιο των κοινωνικών σχέσεων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα που επιχειρούν να προσδιορίσουν και να αποτιμήσουν τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο ικανοτήτων των Salovey και Mayer επικεντρώνεται στην αξιολόγηση γνωστικών λειτουργιών σχετιζόμενων με τα συναισθήματα. Το μοντέλο του Goleman αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία και τη διαχείριση σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Τέλος, το μοντέλο του Bar-On περιγράφει τη συναισθηματική ως ένα σύνολο αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, απαραίτητων για την προσαρμογή και την επιτυχή αντιμετώπιση των απαιτήσεων του περιβάλλοντος (Spielberger, 2004). Σε όλα τα παραπάνω μοντέλα, αναγνωρίζεται η λειτουργική σημασία της συναισθηματικής επάρκειας ως παράγοντα που συνδέεται με την επιτυχή



επαγγελματική απόδοση, την αποτελεσματική επικοινωνία και την προσαρμογή σε πολύπλοκα οργανωτικά περιβάλλοντα (Torre & Daley, 2023).

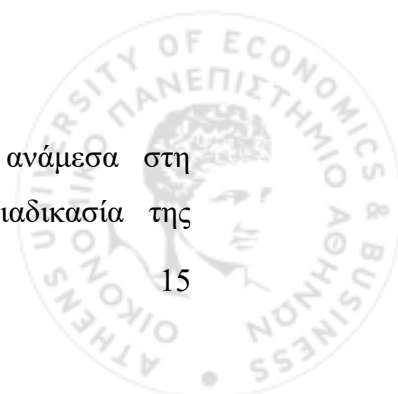
Στο πλαίσιο αυτό, η διαπραγμάτευση αποτελεί ένα πεδίο εφαρμογής των εν λόγω δεξιοτήτων. Ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία επικοινωνίας, κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη μερικώς συγκρουόμενων συμφερόντων επιχειρούν να καταλήξουν σε κοινώς αποδεκτές αποφάσεις ή συμφωνίες (Zohar, 2015). Η διαπραγματευτική διαδικασία περιλαμβάνει διακριτά στάδια - από την προετοιμασία και την παρουσίαση επιχειρημάτων έως τη διατύπωση προσφορών, τη χρήση στρατηγικών και την κατάληξη σε συμφωνία - και επηρεάζεται από παράγοντες όπως η αντιληπτική ευελιξία, η συναισθηματική σταθερότητα και η διαπροσωπική ευφυΐα. Παρά το γεγονός ότι η σχετική βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές και τις τεχνικές της διαπραγμάτευσης, περιορισμένη είναι η εστίαση στον ρόλο των συναισθηματικών παραμέτρων και της συναισθηματικής νοημοσύνης ειδικότερα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις διαπραγματευτικές πρακτικές, καθώς εμπλέκεται άμεσα στην κατανόηση των κινήτρων του συνομιλητή, στη διαχείριση των εντάσεων, στην προσαρμογή του ύφους επικοινωνίας και στη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες πίεσης και αβεβαιότητας. Παρ' όλα αυτά, οι εμπειρικές μελέτες που διερευνούν συστηματικά αυτή τη συσχέτιση είναι περιορισμένες, γεγονός που καθιστά το συγκεκριμένο πεδίο ιδιαίτερα σημαντικό για περαιτέρω διερεύνηση.

Καθίσταται, επομένως, αναγκαία η αποσαφήνιση του τρόπου με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης, με στόχο να εντοπιστούν τα επιμέρους χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχή αντιμετώπιση διαπραγματευτικών καταστάσεων. Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια αποσκοπεί να συμβάλει στον εννοιολογικό εμπλουτισμό του πεδίου, καθώς και να προσφέρει χρήσιμες προτάσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο επαγγελματικό περιβάλλον, ιδίως σε ρόλους που απαιτούν αυξημένη διαπραγματευτική ικανότητα.

2.2 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία πραγματεύεται τη συνάρτηση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της

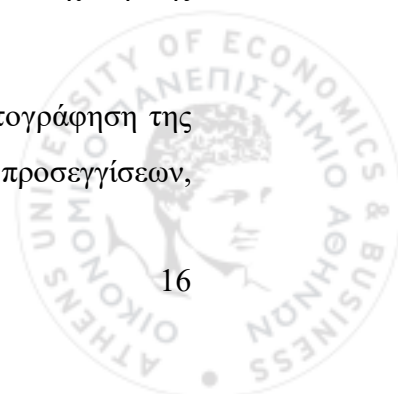


διαπραγμάτευσης, με έμφαση στο επαγγελματικό πλαίσιο. Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά μια έννοια που έχει προσελκύσει αυξανόμενο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία των κοινωνικών και οργανωτικών επιστημών, η ανάγκη εννοιολογικής αποσαφήνισής της καθίσταται επιτακτική. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τα μοντέλα των Salovey και Mayer (1990), Goleman (1995) και Bar-On (1997), περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων που σχετίζονται με την αναγνώριση, κατανόηση, ρύθμιση και λειτουργική αξιοποίηση των συναισθημάτων, τόσο του ατόμου όσο και των άλλων, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων και προσαρμογής στο κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον.

Η έννοια της διαπραγμάτευσης, από την άλλη πλευρά, προσεγγίζεται ως μια επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας δύο ή περισσότερα μέρη επιχειρούν να επιλύσουν αποκλίνοντα συμφέροντα ή να καταλήξουν σε μία αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία (Zohar, 2015). Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται πολλαπλά στάδια, όπως η προετοιμασία, η παρουσίαση θέσεων, η χρήση στρατηγικών, το παζάρι και η τελική επίτευξη συμφωνίας. Η αποτελεσματικότητα κάθε διαπραγματευτικής προσπάθειας εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων, τόσο εξωτερικών (π.χ. το πλαίσιο, οι όροι ή το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης), όσο και εσωτερικών, όπως οι ψυχοκοινωνικές δεξιότητες των συμμετεχόντων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία εστιάζει στην αποτύπωση και ερμηνεία της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και διαπραγμάτευσης, επιχειρώντας να διασαφηνίσει κατά πόσο οι συναισθηματικές δεξιότητες συνεισφέρουν στην επιτυχία ή αποτυχία της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει θεωρητικά εάν και σε ποιον βαθμό επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης - όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων - μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα του ατόμου να διαχειριστεί σύνθετες, αβέβαιες ή συγκρουσιακές διαπραγματευτικές συνθήκες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση του κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη διαμόρφωση θετικού κλίματος επικοινωνίας, στην αποτροπή κλιμάκωσης συγκρούσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη.

Μέσω της παρούσας μελέτης επιδιώκεται επίσης η εννοιολογική χαρτογράφηση της συναισθηματικής νοημοσύνης βάσει των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων,



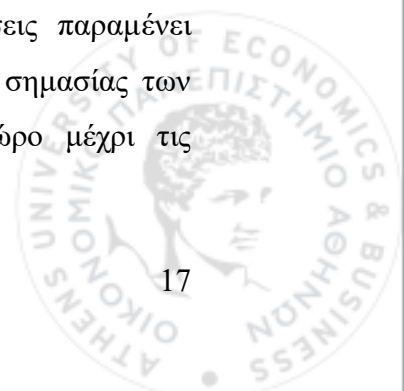
προκειμένου να προσδιοριστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η συμβολή της σε διαπραγματευτικά περιβάλλοντα υψηλής συναισθηματικής έντασης ή αβεβαιότητας. Παράλληλα, μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, επιχειρείται η αποτύπωση του θεωρητικού πλαισίου της διαπραγμάτευσης, έτσι ώστε να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία οι δύο έννοιες (συναισθηματική νοημοσύνη και διαπραγμάτευση) τέμνονται ή συνδέονται λειτουργικά.

Τελικός στόχος είναι η ανάδειξη πρακτικών συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής ικανότητας επαγγελματιών μέσω της ανάπτυξης ή της εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη. Η παρούσα εργασία, επομένως, φιλοδοξεί όχι μόνο να καλύψει ένα θεωρητικό και ερευνητικό κενό, αλλά και να συνεισφέρει με τρόπο εφαρμόσιμο στην επαγγελματική πρακτική, ιδίως σε κλάδους όπου η διαπραγμάτευση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας, όπως η διοίκηση και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

2.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάγκη για διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας στη διαπραγμάτευση προκύπτει από τη διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και δυναμική των σύγχρονων επαγγελματικών περιβαλλόντων. Οι σύγχρονες οργανώσεις και οι επιχειρησιακές διαδικασίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης, συνεργασίας αλλά και συγκρούσεων, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων (Goleman, 1998· Mayer et al., 2008). Στο πλαίσιο αυτό, η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο των ίδιων των ατόμων όσο και των συνομιλητών τους, αποκτά αυξανόμενη βαρύτητα ως βασικός παράγοντας επιτυχίας.

Παρά το πλήθος θεωρητικών προσεγγίσεων και ερευνητικών δεδομένων για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διαπραγμάτευση, υφίσταται σημαντικό κενό στην ενιαία μελέτη των δύο αυτών εννοιών ως αλληλοεπηρεαζόμενων παραγόντων. Συγκεκριμένα, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται ευρέως ως κρίσιμος παράγοντας στην ηγεσία και την επαγγελματική απόδοση (Boyatzis, 2009· Mayer et al., 2011), η διερεύνηση της εφαρμογής της στις διαπραγματεύσεις παραμένει περιορισμένη και αποσπασματική. Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης σημασίας των διαπραγματεύσεων σε ποικίλα πεδία, από τον επιχειρηματικό χώρο μέχρι τις



διακρατικές σχέσεις, η κατανόηση των συναισθηματικών διαστάσεων που επηρεάζουν τη διαδικασία κρίνεται αναγκαία.

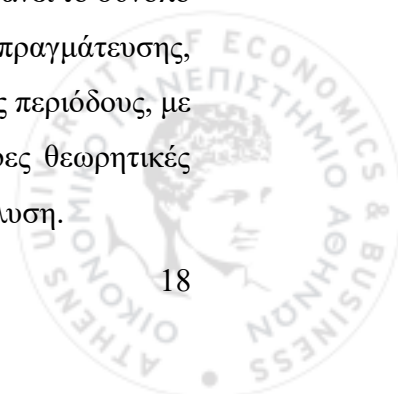
Επιπλέον, οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, της πολυπολιτισμικότητας και των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών εργασίας αυξάνουν την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα στις διαπραγματεύσεις (Torre & Daley, 2023). Η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο για την αποτελεσματική προσαρμογή σε αυτές τις συνθήκες, προάγοντας την ομαλή επικοινωνία και την εύρεση δημιουργικών λύσεων. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα κρίνεται απαραίτητη για να γεφυρώσει το θεωρητικό κενό και να παράσχει νέες γνώσεις που μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά στην ενίσχυση των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων.

Τέλος, η ανάδειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως στρατηγικού πόρου για τη βελτίωση των διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παρεμβάσεων που θα ενισχύσουν τις δεξιότητες αυτές, με θετικές συνέπειες για την απόδοση των ατόμων και των οργανισμών. Για όλους αυτούς τους λόγους, η παρούσα έρευνα έχει επιστημονική και κοινωνική αναγκαιότητα, συνεισφέροντας τόσο στην εξέλιξη της θεωρίας όσο και στην πρακτική εφαρμογή της.

2.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζει ορισμένους σημαντικούς περιορισμούς που οφείλονται στη φύση και την εμβέλεια της μεθοδολογίας της. Καταρχάς, η ανασκόπηση βασίζεται σε συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων και επιλεγμένες πηγές που είναι προσβάσιμες, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει την πληρότητα της έρευνας. Υπάρχει πιθανότητα σημαντικά άρθρα ή μελέτες να μην έχουν συμπεριληφθεί, είτε γιατί είναι δημοσιευμένα σε λιγότερο γνωστές ή μη ψηφιακές πλατφόρμες είτε γιατί είναι γραμμένα σε γλώσσες διαφορετικές από αυτές που εξετάστηκαν.

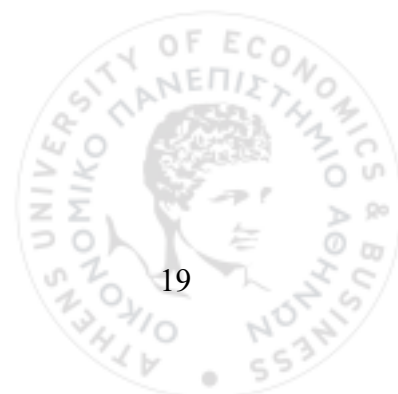
Επιπλέον, η χρονική κάλυψη της βιβλιογραφίας μπορεί να μην περιλαμβάνει το σύνολο των εξελίξεων στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαπραγμάτευσης, καθώς ορισμένες πηγές ενδέχεται να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες περιόδους, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπόψη πιο πρόσφατες ή παλαιότερες θεωρητικές προσεγγίσεις και μελέτες που θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την ανάλυση.



Ένας ακόμη περιορισμός αφορά την ετερογένεια των μελετών που έχουν ανασκοπηθεί. Οι διαφορές στις ερευνητικές μεθόδους, στα δείγματα και στο πολιτισμικό πλαίσιο όπου διεξήχθησαν οι μελέτες καθιστούν δύσκολη την εξαγωγή ομοιογενών συμπερασμάτων ή τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με κοινά κριτήρια. Αυτό μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της ανασκόπησης να προσφέρει μια ενιαία θεωρητική εικόνα για τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και διαπραγμάτευσης.

Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ενδέχεται να επηρεάζεται από την προκατάληψη δημοσίευσης, καθώς οι περισσότερες δημοσιευμένες μελέτες τείνουν να παρουσιάζουν θετικά ή σημαντικά αποτελέσματα. Τα μη επιβεβαιωτικά ή αρνητικά ευρήματα μπορεί να παραμένουν αδημοσίευτα, γεγονός που μπορεί να αλλοιώσει την αντικειμενικότητα και την πληρότητα της ανάλυσης.

Τέλος, η ανασκόπηση επικεντρώνεται κυρίως στη διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τη διαπραγμάτευση, αφήνοντας περιορισμένο χώρο για την εξέταση άλλων σχετικών παραγόντων όπως οι πολιτισμικές διαφορές, οι προσωπικές αξίες των εμπλεκόμενων ή οι ποικίλες τεχνικές διαπραγμάτευσης που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Επίσης, ο γλωσσικός περιορισμός στη χρήση κυρίως αγγλόφωνων πηγών μπορεί να αποκλείει σημαντική βιβλιογραφία σε άλλες γλώσσες, περιορίζοντας το εύρος και την πληρότητα της έρευνας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης του νοήματος των συναισθημάτων και των περίπλοκων μεταξύ τους σχέσεων, καθώς και στη δυνατότητα χρήσης αυτών των συναισθηματικών πληροφοριών με σκοπό τη λογική επεξεργασία και την επίλυση προβλημάτων (Mayer et al., 1999). Παρότι δεν υφίσταται ένας ενιαίος και ευρέως αποδεκτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτή περιγράφεται επίσης ως η ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, επεξεργασίας και αξιοποίησης των συναισθηματικών δεδομένων του εαυτού και των άλλων, με στόχο τη βελτίωση της γνωστικής λειτουργίας (Boyatzis, 2009· Mayer et al., 2011).

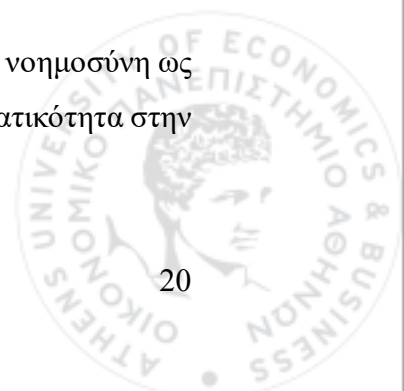
Η συναισθηματική επάρκεια, ως λειτουργική εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να θεωρηθεί ως ικανότητα η οποία συσχετίζεται με την εξαιρετική επαγγελματική απόδοση. Η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην υπόθεση ότι τα συναισθήματα αποτελούν φορείς πληροφορίας και ότι η αντίληψή τους ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με το άτομο (Torre & Daley, 2023). Οι διαφοροποιημένες αντιλήψεις επηρεάζουν την ικανότητα εργαζομένων να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά και τις παρεμβάσεις τους στο πλαίσιο ποικίλων οργανωτικών περιβαλλόντων.

Υπάρχουν πολλοί συγγραφείς που συνέβαλαν σημαντικά στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά λόγω του εκτενούς επιστημονικού υλικού, θα αναλυθούν σε μεγαλύτερο βάθος τρία βασικά μοντέλα με σκοπό την ευρύτερη κατανόηση της έννοιας (Spielberger, 2004).

Αναλυτικά, τα τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που θα αναλυθούν είναι τα εξής:

α) Το μοντέλο των Salovey και Mayer, το οποίο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, διαχείρισης και αξιοποίησης των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης. Η αξιολόγηση γίνεται μέσω μέτρησης βασισμένης σε ικανότητες.

β) Το μοντέλο του Goleman, το οποίο αντιμετωπίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στην



ηγεσία. Η μέτρηση πραγματοποιείται μέσω αξιολόγησης από πολλαπλούς παρατηρητές.

γ) Το μοντέλο του Bar-On, το οποίο περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως ένα σύνολο αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων, που επηρεάζουν τη νοήμονα συμπεριφορά. Η αξιολόγηση της πραγματοποιείται μέσω αυτοαναφοράς.

3.1.1 TO ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ SALOVEY & MAYER

Ο Mayer και ο Salovey, δύο από τις σημαντικότερες μορφές στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, την ορίζουν ως την ικανότητα να συλλογίζεται κανείς πάνω στα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα του για να ενισχύσει παράλληλα τη σκέψη του. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης με ακρίβεια των συναισθημάτων, ενώ αναφέρεται και στην πρόσβαση σε συναισθήματα και την δημιουργία με τρόπο ώστε να υποβοηθείται η σκέψη. Μάλιστα, το μοντέλο υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης των συναισθημάτων, καθώς και την ρύθμιση τους με στοχαστικό τρόπο (Salovey & Mayer, 1990).

Παράλληλα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει την ικανότητα κατανόησης και ελέγχου των αισθημάτων του εαυτού, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων.

Επιπλέον, οι Mayer και Salovey υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων, τη διάθεση της ικανότητας προσδιορισμού και πρόσβασης των συναισθημάτων, αλλά υπολογίζεται η ικανότητα της επίγνωσης των συναισθημάτων και της συναισθηματικής γνώσης των ατόμων. Στο ίδιο φάσμα, περιλαμβάνουν και τις έννοιες της διαχείρισης και του ελέγχου των συναισθημάτων προκειμένου να ενισχυθεί η συναισθηματική και η διανοητική ανάπτυξη των ατόμων (Salovey & Mayer, 1990).

Οι δύο αυτοί συγγραφείς πρότειναν ένα μοντέλο αποτελούμενο από τέσσερις βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι:

- α) η αντίληψη,
- β) η αφομοίωση,
- γ) η κατανόηση και
- δ) η ρύθμιση των συναισθημάτων.

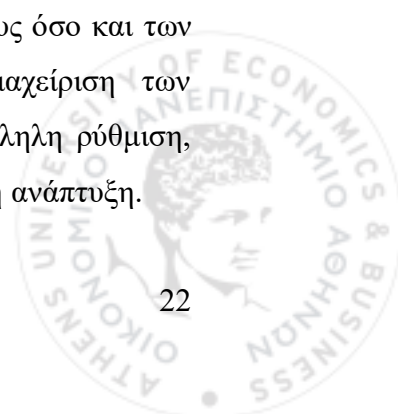


Η αντίληψη των συναισθημάτων περιγράφεται ως η ικανότητα διάκρισης και αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και αυτών των άλλων. Αυτή είναι η πιο βασική ικανότητα και αφορά την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει με ακρίβεια τα συναισθήματα, τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους. Περιλαμβάνει την κατανόηση των μη λεκτικών εκφράσεων, όπως εκφράσεις προσώπου, στάση σώματος, φωνή, και ακόμη και έργα τέχνης. Χωρίς την ικανότητα σωστής αντίληψης των συναισθημάτων, οι υπόλοιπες δεξιότητες δεν μπορούν να αναπτυχθούν αποτελεσματικά (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Η αφομοίωση, από την άλλη πλευρά, είναι η ικανότητα «να δημιουργούμε, να χρησιμοποιούμε και να βιώνουμε συναισθήματα ανάλογα με τις ανάγκες, είτε για να επικοινωνήσουμε συναισθήματα είτε για να τα χρησιμοποιήσουμε σε άλλες γνωστικές διεργασίες». Μάλιστα, αναφέρεται πως η χρήση των συναισθημάτων λειτουργεί ως ένα εργαλείο σκέψης. Τα συναισθήματα λειτουργούν ως «δεδομένα» που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, την προσοχή και τη δημιουργικότητα. (Salovey & Mayer, 1990). Η αφομοίωση επιτρέπει στα συναισθήματα να καθοδηγούν τη σκέψη, ως παράδειγμα το άγχος μπορεί να υποδείξει την ανάγκη προσοχής, ενώ ο ενθουσιασμός μπορεί να ενθαρρύνει ανάληψη ρίσκου όταν αυτό είναι χρήσιμο.

Η τρίτη ικανότητα που επισημαίνεται στο μοντέλο των Salovey & Mayer είναι η κατανόηση. Σε αυτό το επίπεδο ικανότητας αναφέρεται ότι η συναισθηματική πληροφορία πρέπει να αναλύεται και να κατανοείται, αναγνωρίζοντας ότι υπάρχουν διαφορετικά συναισθήματα που μπορούν να συνυπάρχουν και να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Το άτομο μπορεί να αναλύσει περίπλοκες συναισθηματικές καταστάσεις, να κατανοήσει τη σχέση ανάμεσα σε διαφορετικά συναισθήματα και να προβλέψει πώς μπορεί να εξελιχθεί ένα συναίσθημα με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η ικανότητα απαιτεί αναλυτική σκέψη και γλωσσική ικανότητα, καθώς βασίζεται στη σύνδεση συναισθημάτων με αιτίες, αποτελέσματα και λεκτική περιγραφή.

Τέλος, η τελευταία ικανότητα είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων που περιλαμβάνει την ικανότητα να παραμένουν οι άνθρωποι ανοιχτοί απέναντι στα συναισθήματα και να μπορούν να τα διαχειριστούν και να τα ελέγξουν, τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων. Είναι η πιο σύνθετη ικανότητα είναι η συνειδητή διαχείριση των συναισθημάτων. Δεν σημαίνει καταστολή, αλλά επίγνωση και κατάλληλη ρύθμιση, ώστε τα συναισθήματα να προωθούν την προσωπική και την κοινωνική ανάπτυξη.



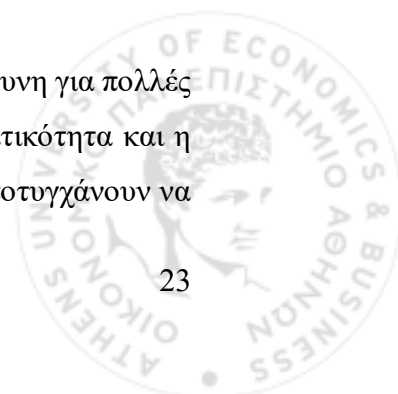
Επιπλέον, οι συγγραφείς τονίζουν ότι για να καταφέρει ένα άτομο να επιτύχει την τελευταία ικανότητα, δηλαδή τη ρύθμιση των συναισθημάτων, πρέπει πρώτα να έχει κατακτήσει τις τρεις προηγούμενες. Με άλλα λόγια, για να είναι κάποιος επαρκής σε μία ικανότητα, πρέπει να έχει κατανοήσει και εξασκήσει τις προηγούμενες. Αυτό είναι λογικό, καθώς εάν ένα άτομο δεν μπορεί να αντιληφθεί τα δικά του συναισθήματα, δεν θα είναι σε θέση να τα κατανοήσει και πολύ περισσότερο να τα ρυθμίσει (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006). Το μοντέλο Mayer & Salovey παρουσιάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη όχι απλώς ως καλή συμπεριφορά ή ευγένεια, αλλά ως μια συγκεκριμένη, αναπτυσσόμενη γνωστική δεξιότητα, θεμελιώδη για τη λήψη αποφάσεων, την ηγεσία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και, φυσικά, για τις διαπραγματεύσεις.

3.1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ DANIEL GOLEMAN

Για την επίτευξη μιας επιτυχημένης και ολοκληρωμένης ζωής, ο Daniel Goleman υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει εξίσου ή και καθοριστικά στην επιτυχία, πέρα από τις γνωστικές ικανότητες που αποτυπώνονται στον δείκτη νοημοσύνης (IQ) του ανθρώπου. Παράγοντες επιτυχίας περιλαμβάνουν ενδείξεις όπως η επαγγελματική προαγωγή και η διατήρηση σταθερών και παραγωγικών σχέσεων με άλλους ανθρώπους. Το μοντέλο του Goleman υποδεικνύει ότι η σημασία του δείκτη νοημοσύνης έχει υπερεκτιμηθεί· όπως περιγράφει χαρακτηριστικά «όταν το να είσαι έξυπνος είναι ανόητο» (Goleman, 1998).

Αφού απέκτησε το διδακτορικό του από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, ο Goleman αποφάσισε να ασχοληθεί με τη δημοσιογραφία και εργάστηκε ως αρθρογράφος στους New York Times. Κατά τη διάρκεια των δώδεκα ετών του εκεί, μελέτησε τη λειτουργία του εγκεφάλου και τα συναισθήματα. Έπειτα από την ανάγνωση ενός άρθρου των Mayer και Salovey σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, εμπνεύστηκε να συγγράψει ένα βιβλίο που θα σημείωνε μεγάλη επιτυχία: «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ». Στο βιβλίο αυτό, ο Goleman παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σημασίας της για την κοινωνία.

Η βασική του θέση είναι ότι η συναισθηματική ανεπάρκεια, είναι υπεύθυνη για πολλές κοινωνικές παθογένειες, όπως η συναισθηματική αστάθεια, η εγκληματικότητα και η σχολική αποτυχία. Επιπλέον, πολλοί άνθρωποι στον χώρο εργασίας αποτυγχάνουν να



αξιοποιήσουν το δυναμικό τους επειδή δεν διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συχνά υπονομεύονται από περιττές συγκρούσεις με συναδέλφους, από την ανικανότητα να εκφραστούν πραγματικές ανάγκες, και από την αδυναμία επικοινωνίας των συναισθημάτων στους άλλους. Ο Goleman εξετάζει την έννοια της νοημοσύνης από διάφορες οπτικές (Goleman, 2010).

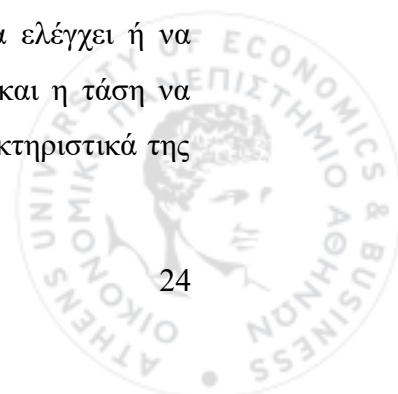
Το μοντέλο του Goleman προτείνει δύο βασικές κατηγορίες που διαχωρίζουν τις πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Οι προσωπικές ικανότητες (όπως η αυτοεπίγνωση) έναντι των κοινωνικών ικανοτήτων (όπως η ενσυναίσθηση).
- Οι ικανότητες που σχετίζονται με την αντίληψη των συναισθημάτων έναντι εκείνων που αφορούν τη διαχείριση και καθοδήγησή τους.

Για παράδειγμα, το να αντιληφθεί ένα άτομο ότι κάποιος είναι στενοχωρημένος είναι διαφορετικό από το να έχει την ικανότητα να τον κάνει να νιώσει καλύτερα. Ωστόσο, και οι δύο ικανότητες, τόσο η αναγνώριση όσο και η διαχείριση συναισθημάτων, σχετίζονται με τη γενική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Zeidner, Matthews & Roberts, 2012).

Ο Goleman παρουσίασε έναν κατάλογο επιθυμητών χαρακτηριστικών, όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα εσωτερικά κίνητρα, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες (Paul, 1999). Αναλυτικά, αυτά τα χαρακτηριστικά ορίζονται ως εξής:

- Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί κανείς τις εσωτερικές του διαθέσεις, τα συναισθήματά του και πώς αυτά επηρεάζουν τους άλλους. Περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την αυτοαξιολόγηση και το χιούμορ. Η αυτογνωσία εξαρτάται από την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς την ψυχική του κατάσταση και να ονοματίζει με ακρίβεια τα συναισθήματά του.
- Η αυτορρύθμιση περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει ή να ανακατευθύνει παρορμήσεις και αρνητικές διαθέσεις, καθώς και η τάση να καθυστερεί την κρίση και να σκέφτεται πριν ενεργήσει. Χαρακτηριστικά της

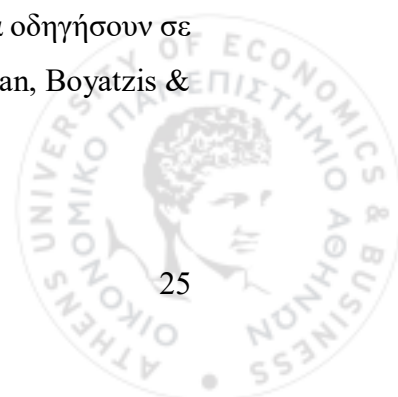


αυτορρύθμισης είναι η αξιοπιστία, η ηθική ακεραιότητα, η άνεση με την αβεβαιότητα και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή.

- Το εσωτερικό κίνητρο περιλαμβάνει το πάθος για εργασία που βασίζεται σε εσωτερικές διεργασίες, πέρα από οικονομικές απολαβές ή το κοινωνικό κύρος. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει την εσωτερική αίσθηση του σκοπού, τη χαρά της δημιουργίας, την περιέργεια για μάθηση, την επιμονή και την αισιοδοξία ακόμη και μπροστά στην αποτυχία.
- Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων ανθρώπων. Περιλαμβάνει την ευαισθησία στις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων και την ικανότητα δημιουργίας σχέσεων μαζί τους. Η ενσυναίσθηση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση και διατήρηση σχέσεων καθώς και για την εξυπηρέτηση πελατών ή συνεργατών.
- Τέλος, οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων και στην οικοδόμηση κοινωνικών δικτύων. Περιλαμβάνει την ικανότητα καθοδήγησης, την πειθώ, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ηγεσία ομάδων.

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν συναισθηματικές δεξιότητες. Συνεπώς, δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά μαθησιακές δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης και να οδηγήσουν σε εξαιρετική απόδοση στην εργασία ή σε άλλους τομείς. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην εξάρτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τη μάθηση.

Αντίθετα, οι γνωσιακές θεωρίες της νοημοσύνης βλέπουν τις γνωστικές ικανότητες ως φυσικά προσδιορισμένες, δηλαδή ως προϋπάρχουσες δυνατότητες για απόκτηση γνώσεων μέσω της μάθησης. Έτσι, οι βαθμολογίες στα τεστ IQ θεωρούνται κυρίως δείκτες του δυναμικού του ατόμου να αποκτήσει ακαδημαϊκή γνώση και όχι την ίδια την γνώση (Jensen, 2005). Από την άλλη, ο Goleman βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο επίκτητων δεξιοτήτων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχημένα κοινωνικά περιβάλλοντα, όπως ο χώρος εργασίας (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).



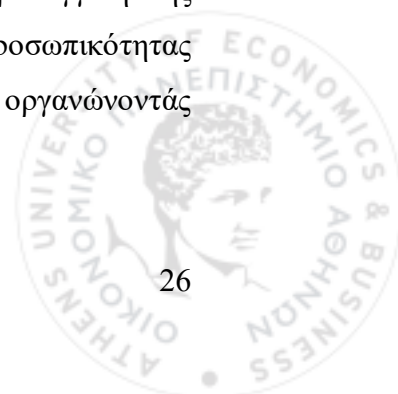
Για παράδειγμα, η ενσυναίσθηση βοηθά τους επικεφαλής ομάδων να κατανοούν τα συναισθήματα των συνεργατών τους, οδηγώντας σε αυξημένη ομαδική αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, η έλλειψη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βλάψει σοβαρά έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Όπως συχνά λέγεται: «ο βασικός λόγος που οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν μια εταιρεία είναι η κακή διοίκηση» (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Οι παραπάνω δεξιότητες αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, όπου η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της επικοινωνίας, τη διαχείριση συγκρούσεων και την επίτευξη επωφελών αποτελεσμάτων. Παρότι το μοντέλο του Goleman έχει δεχθεί κριτική για την ευρεία και ενίοτε ασαφή εννοιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, παραμένει ιδιαίτερα επιδραστικό λόγω της πρακτικής του εφαρμογής στον οργανωσιακό χώρο.

3.1.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ BAR-ON

Σε σύγκριση με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey, ένα διαφορετικό μοντέλο παρουσιάστηκε το 1997, γνωστό ως μοντέλο του Bar-On, το οποίο δεν συνδέει αποκλειστικά τη συναισθηματική νοημοσύνη με τα συναισθήματα ή με τη νοημοσύνη. Αντίθετα, αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει επίσης ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών προσωπικότητας που μπορεί να επιφέρουν την επιτυχία τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Schulze & Roberts, 2005).

Το μοντέλο Bar-On περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος» (Schulze & Roberts, 2005). Το μοντέλο αυτό επιχειρεί να απαντήσει στο γιατί ορισμένοι άνθρωποι έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν σε σχέση με κάποιους άλλους ανθρώπους. Παρουσιάζει μια διαφορετική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, εστιάζοντας σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ανθρώπων που σχετίζονται περισσότερο με την επιτυχία στη ζωή, οργανώνοντάς τα σε πέντε διακριτές ομάδες:



Συγκεκριμένα εστιάζει στις:

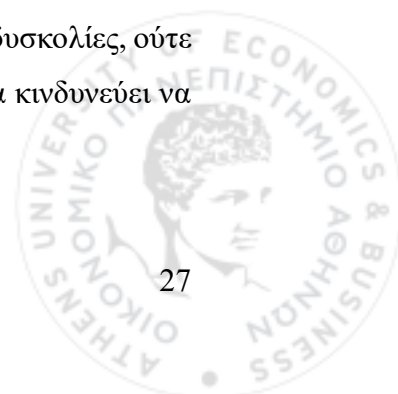
- α) ενδοπροσωπικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, τη συναισθηματική αυτογνωσία, τη διεκδικητικότητα, την αυτοπραγμάτωση και την ανεξαρτησία,
- β) στις διαπροσωπικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση, την κοινωνική υπευθυνότητα και τις διαπροσωπικές σχέσεις,
- γ) στη προσαρμοστικότητα που περιλαμβάνει την επίλυση προβλημάτων, την κοινωνική υπευθυνότητα και τις διαπροσωπικές σχέσεις,
- δ) τη διαχείριση του άγχους που σχετίζεται με την ανεκτικότητα στο στρες και τη διαχείριση των παρορμήσεων και τέλος
- ε) τη γενική διάθεση όπως την ευτυχία και την αισιοδοξία (Schulze & Roberts, 2005).

3.1.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Το μοντέλο του Bar-On υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν περιλαμβάνει μόνο το συναισθηματικό σκέλος, αλλά διαμορφώνεται επίσης και από ένα ισχυρό κοινωνικό στοιχείο, που περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η διαχείριση άγχους, όλα σχετιζόμενα με το κοινωνικό περιβάλλον. Έτσι, εισάγεται ο όρος «συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη» η οποία ορίζεται ως «ένας συνδυασμός αλληλοσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, κατανοούμε και σχετιζόμαστε με τους άλλους και αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας» (Bar-On, 2006).

Χωρίς αυτές τις δεξιότητες, το άτομο δεν θα ήταν σε θέση να κατανοήσει και να εκφράσει τον εαυτό του, να αλληλοεπιδράσει αποτελεσματικά με τους άλλους, να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα καθημερινά του καθήκοντα και τις τυχόν δυσκολίες, ούτε να ελέγξει και να διαχειριστεί τα συναισθήματά του, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να συμβεί το αντίθετο, δηλαδή τα συναισθήματα να τον ελέγχουν.

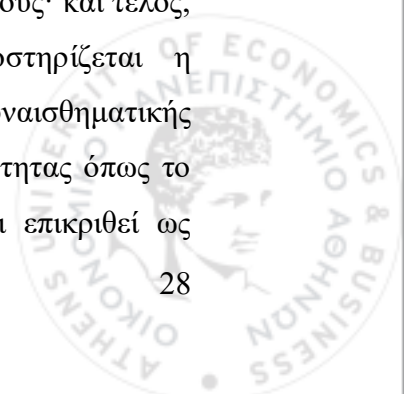


Για να εφαρμοστεί το μοντέλο Bar-On στην πράξη και να μετρηθεί το επίπεδο συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης ενός ατόμου, δημιουργήθηκε το εργαλείο αξιολόγησης EQ-i (Emotional Quotient Inventory). Το EQ-i έγινε το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης μέχρι σήμερα» (Bar-On, 2006).

Το EQ-i αποτελείται από 133 σύντομες προτάσεις - δηλώσεις, καθεμία από τις οποίες απαντάται σε πεντάβαθμη κλίμακα (Bar-On, 1997). Βάσει των απαντήσεων, το εργαλείο υπολογίζει έναν συνολικό δείκτη EQ-i και αναγνωρίζει ποιες ικανότητες και δεξιότητες διαθέτει ένα άτομο και σε ποιο βαθμό έχουν αναπτυχθεί.

Εκτός από τη μέτρηση του EQ-i, το εργαλείο παρέχει και σημαντικά ερευνητικά ευρήματα. Πρώτον, διαπιστώθηκε ότι με την ηλικία ο δείκτης EQ-i αυξάνεται, δηλαδή οι άνθρωποι γίνονται σταδιακά πιο συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυείς. Επίσης, το μοντέλο Bar-On αποκάλυψε ότι οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες συναισθηματικά, παρουσιάζουν περισσότερη ενσυναίσθηση, έχουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και είναι πιο κοινωνικά υπεύθυνες. Αντίθετα οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση, είναι πιο ανεξάρτητοι, διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος, είναι πιο ευέλικτοι, λύνουν προβλήματα πιο εύκολα και είναι πιο αισιόδοξοι σε σχέση με τις γυναίκες (Bar-On, 2006).

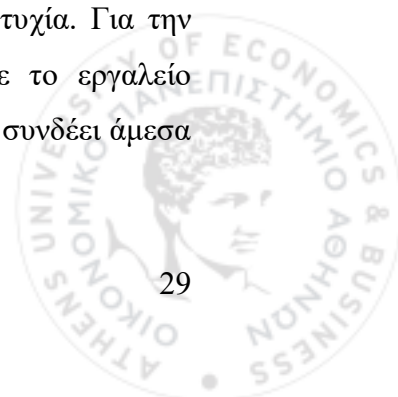
Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί από διάφορους θεωρητικούς, οι οποίοι έχουν αναπτύξει διαφορετικά μοντέλα. Το πρώτο από αυτά είναι το μοντέλο ικανοτήτων των Mayer και Salovey (1990), οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή νοημοσύνης, ανάλογη με τη γλωσσική ή τη μαθηματική, η οποία βασίζεται σε γνωστικές ικανότητες. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις κύριες ικανότητες: την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, δηλαδή την ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων στον εαυτό μας και στους άλλους· την ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων, ώστε να ενισχύεται η σκέψη και η λήψη αποφάσεων· την ικανότητα κατανόησης της πολυπλοκότητας των συναισθημάτων και των αιτίων τους· και τέλος, την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων, ώστε να υποστηρίζεται η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, γίνεται μέσω τεστ ικανότητας όπως το MSCEIT. Το μοντέλο αυτό είναι θεωρητικά ακριβές, ωστόσο έχει επικριθεί ως



λιγότερο πρακτικό, καθώς δεν ενσωματώνει κοινωνικές δεξιότητες ή προσωπικά χαρακτηριστικά.

Αντίθετα, ο Daniel Goleman (1998) ανέπτυξε ένα περισσότερο εφαρμοσμένο και πρακτικό μοντέλο, εμπνευσμένο από το έργο των Mayer και Salovey, το οποίο επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην επαγγελματική απόδοση και στις ηγετικές ικανότητες. Ο Goleman συνδυάζει γνωστικές ικανότητες με χαρακτηριστικά προσωπικότητας και κοινωνικές δεξιότητες, διαμορφώνοντας έτσι ένα μεικτό μοντέλο. Η συναισθηματική νοημοσύνη, κατά τον Goleman, περιλαμβάνει πέντε βασικά χαρακτηριστικά: την αυτογνωσία, δηλαδή την κατανόηση των δικών μας συναισθημάτων και του πώς αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, την αυτορρύθμιση, που σχετίζεται με την ικανότητα ελέγχου των παρορμήσεων και της διαχείρισης των συναισθημάτων, το εσωτερικό κίνητρο, δηλαδή την εσωτερική ώθηση για επίτευξη στόχων και ανθεκτικότητα· την ενσυναίσθηση, που αναφέρεται στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων· και τις κοινωνικές δεξιότητες, όπως είναι η ικανότητα διατήρησης καλών σχέσεων, συνεργασίας και επιρροής. Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω εμπειριών και κατάλληλης εκπαίδευσης. Το μοντέλο αυτό έχει βρει ευρεία εφαρμογή σε περιβάλλοντα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσίας.

Τέλος, ο Bar-On διατύπωσε ένα ακόμη μεικτό μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση στην προσωπική προσαρμοστικότητα και την ψυχολογική ευημερία. Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις της καθημερινής ζωής. Το μοντέλο του οργανώνεται σε πέντε τομείς: τις ενδοπροσωπικές δεξιότητες, που περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, την αυτογνωσία και την ανεξαρτησία· τις διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση, η κοινωνική υπευθυνότητα και οι σχέσεις· την προσαρμοστικότητα, που σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων και την ευελιξία· τη διαχείριση του άγχους, που περιλαμβάνει την ανθεκτικότητα και τον έλεγχο παρορμήσεων· και τέλος, τη γενική διάθεση, η οποία περιλαμβάνει την αισιοδοξία και την ευτυχία. Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Bar-On ανέπτυξε το εργαλείο αυτοαναφοράς EQ-i (Emotional Quotient Inventory). Το μοντέλο αυτό συνδέει άμεσα



τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ψυχική και σωματική ευεξία, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στο πώς νιώθει κάποιος, αλλά και στο πώς ζει και αλληλοεπιδρά κοινωνικά.

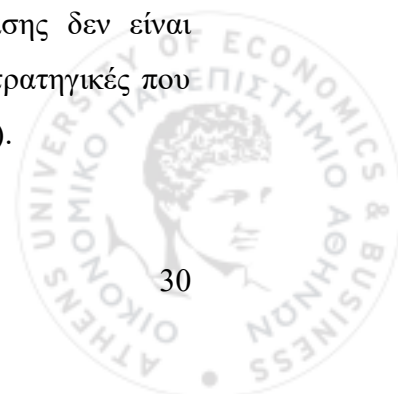
Συμπερασματικά, το μοντέλο των Mayer και Salovey προσεγγίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια καθαρή γνωστική ικανότητα. Ο Goleman, από την άλλη πλευρά, τη θεωρεί ως σύνολο κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων που μπορούν να ενισχυθούν και να αξιοποιηθούν για επαγγελματική και προσωπική επιτυχία. Τέλος, ο Bar-On δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης με χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τη γενικότερη ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της καθημερινότητας. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής, είτε αυτό είναι ερευνητικό πλαίσιο είτε επαγγελματικό ή ψυχοκοινωνικό.

3.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Η διαπραγμάτευση συνιστά έναν μηχανισμό επίλυσης συγκρούσεων ή διαφωνιών, καθώς και κατανομής πόρων μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, ο οποίος πραγματοποιείται εκούσια και κατόπιν ελεύθερης επιλογής. Τα εμπλεκόμενα μέρη εισέρχονται σε διαδικασία αλληλεπίδρασης, διατυπώνοντας προτάσεις και αντιπροτάσεις, μέσω των οποίων λαμβάνει χώρα η μεταξύ τους επικοινωνία (Zohar, 2015). Κάθε πλευρά αξιολογεί τις δικές της στρατηγικές και τακτικές με στόχο τη βέλτιστη επίτευξη αποτελεσμάτων.

Οι διαπραγματεύσεις δύνανται να διεξάγονται για πληθώρα θεμάτων, με εξαίρεση τα ζητήματα ηθικής και θρησκείας, τα οποία θεωρούνται μη διαπραγματεύσιμα. Η διαπραγμάτευση αποτελεί καθημερινή πρακτική, τόσο σε συνειδητό όσο και σε υποσυνείδητο επίπεδο (Zohar, 2015).

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει διακριτά στάδια: την προετοιμασία, την παρουσίαση και αιτιολόγηση θέσεων, τη διαδικασία παζαριού, την υποβολή προσφορών και αντιπροσφορών, την εφαρμογή ποικίλων τακτικών και, εν τέλει, την επιλογή μιας λύσης ή την κατάληξη σε συμφωνία. Ωστόσο, η διαπραγμάτευση ενέχει τον κίνδυνο της αβεβαιότητας, καθώς η επίτευξη επιτυχούς έκβασης δεν είναι εγγυημένη. Συχνά, οι προσδοκίες των μερών επηρεάζουν τόσο τις στρατηγικές που υιοθετούν όσο και το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας (Zohar, 2015).



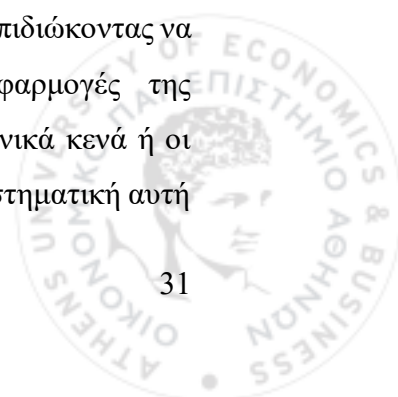
Η επισκόπηση των προσεγγίσεων στη διαπραγμάτευση περιλαμβάνει πέντε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης ή αλλιώς πέντε βασικές προσεγγίσεις: τη δομική, τη στρατηγική, την διαδικαστική τη συμπεριφορική και την ολοκληρωτική προσέγγιση. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να αναφερθεί ότι στην πράξη οι περισσότεροι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν διάφορους συνδυασμούς προσεγγίσεων και παίρνουν διάφορα στοιχεία κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης.

3.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η διαδικασία συλλογής της βιβλιογραφίας που υποστηρίζει την παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η επιστημονική τεκμηρίωση των επιλεγμένων πηγών. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη αναζήτηση σε αναγνωρισμένες ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων υψηλού κύρους, όπως το Web of Science, Google Scholar και το ScienceDirect. Οι βάσεις αυτές προσφέρουν πρόσβαση σε επιστημονικά άρθρα και κεφάλαια συλλογικών τόμων που καλύπτουν ευρύ φάσμα θεματικών σχετικών με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διπλωματία. _Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν εξειδικευμένες ακαδημαϊκές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Research Gate και το Academia.edu, όπου εντοπίστηκαν πρόσφατες μελέτες, διατριβές και πρωτότυπες δημοσιεύσεις, οι οποίες δεν ήταν πάντα διαθέσιμες μέσω των παραδοσιακών πηγών.

Η επιλογή των πηγών έγινε με βάση επιστημονικών κριτηρίων, τα οποία περιλάμβαναν τον κύρος του εκδοτικού φορέα, την αναγνωρισιμότητα και επιστημονική βαρύτητα των συγγραφέων, τη συχνότητα αναφορών σε άλλες μελέτες, καθώς και τη θεματική συνάφεια με τον σκοπό της έρευνας. Αποκλείστηκαν πηγές που δεν πληρούσαν αυτά τα κριτήρια, όπως άρθρα χωρίς επιστημονική τεκμηρίωση ή δημοσιεύσεις, πτυχιακές εργασίες, από μη αναγνωρισμένες εκδόσεις. Επίσης, δόθηκε έμφαση στην ένταξη θεμελιωδών θεωρητικών έργων, όπως οι πρωτοπόρες μελέτες των Daniel Goleman, Peter Salovey και John Mayer, που θέτουν τα θεμέλια της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και έργων σχετικά με τη διαπραγμάτευση.

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε με βάση τη κριτική, επιδιώκοντας να αναδειχθούν οι κυρίαρχες θεωρητικές τάσεις, οι πρακτικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διπλωματία, αλλά και τα επιστημονικά κενά ή οι αντικρουόμενες απόψεις που εμφανίζονται στο ερευνητικό πεδίο. Η συστηματική αυτή



επισκόπηση παρείχε το θεωρητικό υπόβαθρο για την περαιτέρω ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας, επιβεβαιώνοντας την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητα της διερεύνησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως βασικού παράγοντα στην αποτελεσματική άσκηση της διπλωματίας και στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

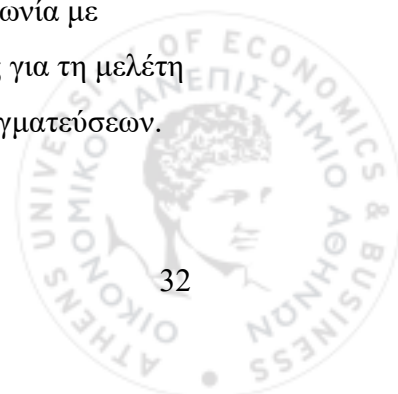
4.1.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το ποιοτικό σκέλος της διπλωματικής εργασίας, όπου έχουν πραγματοποιηθεί ημιδομημένες συνεντεύξεις σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να ερευνηθεί ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπραγματεύσεις, όπως αυτός ακριβώς εφαρμόζεται στην πράξη από έμπειρα στελέχη σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα. Παράλληλα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται αξιόπιστες έρευνες και μελέτες, όπου εξετάζονται μελέτες περίπτωσης διαπραγματεύσεων σε χώρους εργασίας.

4.1.2 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν έξι στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από έξι διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, οι έξι επαγγελματίες προέρχονται από τον τραπεζικό τομέα, τις στοιχηματικές υπηρεσίες και τυχερών παιγνίων, τον κατασκευαστικό κλάδο, τον τουρισμό και την εστίαση, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τέλος τον ενεργειακό τομέα. Δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν τρεις άνδρες και τρεις γυναίκες, των οποίων η ταυτότητα θα παραμείνει ανώνυμη για λόγους προσωπικών δεδομένων και θα αναφέρεται μονάχα η επαγγελματική ιδιότητα τους και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Οι συμμετέχοντες κατείχαν θέσεις αυξημένης ευθύνης με ενεργό ρόλο σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης που αφορούν προσλήψεις, μισθολογικές ρυθμίσεις, εργασιακές σχέσεις, διαχείριση συγκρούσεων, εκπαίδευση προσωπικού και επικοινωνία με ανώτατη διοίκηση. Ως εκ τούτου κρίθηκε απαραίτητη η συνδρομή τους για τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο επαγγελματικών διαπραγματεύσεων.



Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συνεντευξιζόμενους εναρμονίζονται πλήρως με το κύριο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και σαφώς την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε.

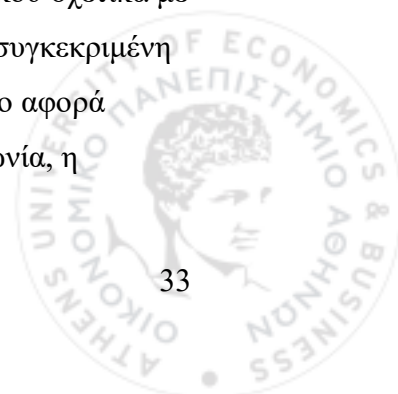
Συγκεκριμένα, τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κλήθηκαν να απαντήσουν στις εξής οκτώ ερωτήσεις:

- 1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε;
- 2) Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς;
- 3) Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία σας και ειδικά στις διαπραγματεύσεις;
- 4) Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;
- 5) Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα σε μια διαπραγμάτευση;
- 6) Πώς θεωρείτε ότι πρέπει να αντιμετωπίζεται κάποιος που εκφράζει έντονα συναισθήματα σε μια διαπραγμάτευση;
- 7) Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή για να βελτιωθούν οι διαπραγματεύσεις στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;
- 8) Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζεται η θεματική ανάλυση των δεδομένων, οργανωμένη γύρω από τους βασικούς άξονες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της συμβολής της στην επίτευξη επωφελών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον.

4.1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, καθώς στόχος της δεν είναι η στατιστική γενίκευση, αλλά η εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, εμπειριών και ερμηνειών των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπραγματεύσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη όταν το ερευνητικό αντικείμενο αφορά σύνθετα ψυχοκοινωνικά φαινόμενα, όπως τα συναισθήματα, η επικοινωνία, η



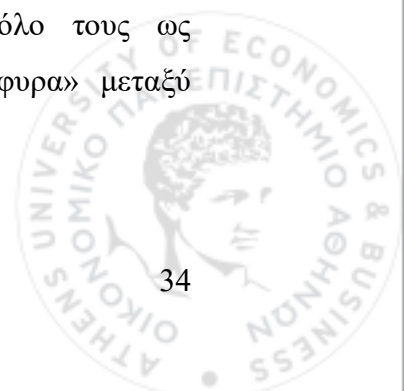
εμπιστοσύνη και η διαχείριση συγκρούσεων, τα οποία δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς μέσω τυποποιημένων ποσοτικών δεικτών.

Ως βασικό ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες συνδυάζουν τη συστηματικότητα ενός προκαθορισμένου θεματικού πλαισίου με την ευελιξία που επιτρέπει την ανάπτυξη προσωπικών εμπειριών, παραδειγμάτων και αφηγήσεων από τους συμμετέχοντες. Η μορφή αυτή κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε αφενός τη δυνατότητα σύγκρισης των απαντήσεων μεταξύ των στελεχών και αφετέρου τη διερεύνηση σε βάθος των ιδιαίτερων οργανωσιακών πλαισίων μέσα στα οποία λαμβάνουν χώρα οι διαπραγματεύσεις. Οι συνεντεύξεις επικεντρώθηκαν σε θεματικές που συνδέονται άμεσα με το κεντρικό ερώτημα της εργασίας, αναλύοντας έννοιες όπως η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, η συναισθηματική ρύθμιση, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση συγκρούσεων κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων.

Η επιλογή των ημιδομημένων συνεντεύξεων αιτιολογείται επιπλέον από το γεγονός ότι τα στελέχη καλούνται συχνά να διαχειριστούν συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και σύνθετες διαπραγματευτικές διαδικασίες, οι οποίες απαιτούν αναστοχασμό και περιγραφική ανάλυση των βιωμάτων τους. Μέσω της ανοικτής διατύπωσης των ερωτήσεων δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, να αναδείξουν κρίσιμα περιστατικά από την επαγγελματική τους πρακτική και να αποσαφηνίσουν τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την επικοινωνία, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη διαχείριση συγκρούσεων και την επίτευξη αποτελεσματικών διαπραγματευτικών συμφωνιών.

4.1.4 ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε πρώτο σκέλος οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο εξής ερώτημα *«θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε;»*. Από τις απαντήσεις των έξι στελεχών προκύπτει ότι η διαπραγμάτευση αποτελεί αναπόσπαστο και διαρκές στοιχείο της επαγγελματικής τους καθημερινότητας, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης. Όλοι οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τον ρόλο τους ως διαμεσολαβητικό, περιγράφοντας τους εαυτούς τους ως μία «γέφυρα» μεταξύ διοίκησης, εργαζομένων και επιχειρησιακών αναγκών.



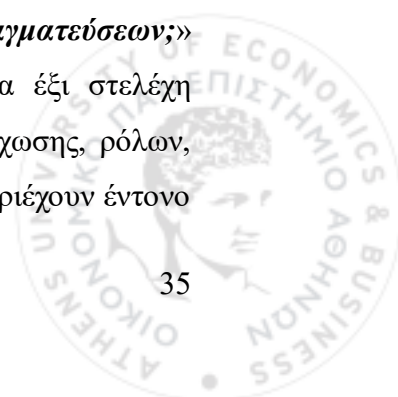
Μάλιστα, τα στελέχη στάθηκαν ιδιαίτερος στην πολυεπίπεδη φύση της διαπραγμάτευσης. Όπως ανέφεραν δεν διαπραγματεύονται μόνο με υποψήφιους ή υφιστάμενους εργαζομένους, αλλά και με τη διοίκηση, με προϊσταμένους τμημάτων, ακόμη και με εξωτερικούς φορείς. Η διαπραγμάτευση αφορά ζητήματα στελέχωσης, μισθολογικών ρυθμίσεων, κατανομής ρόλων, εκπαίδευσης, ανάπτυξης δεξιοτήτων και οργανωσιακών αναγκών.

Ένα δεύτερο σημαντικό θέμα είναι η συχνότητα και η ενσωμάτωση της διαπραγμάτευσης στην καθημερινή λειτουργία. Τα στελέχη ανέφεραν ότι διαπραγματεύονται σχεδόν σε καθημερινή βάση, είτε άμεσα είτε έμμεσα, μέσα από συναντήσεις, αξιολογήσεις αιτημάτων, συντονισμό ομάδων και λήψη αποφάσεων. Η διαπραγμάτευση δεν εμφανίζεται ως μία μεμονωμένη πράξη, αλλά παρουσιάζεται ως συνεχής διαδικασία προσαρμογής και εξισορρόπησης μεταξύ αντικρουόμενων συμφερόντων, χρονικών περιορισμών και στρατηγικών στόχων.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι συμμετέχοντες περιέγραψαν ότι συχνά καλούνται να μεταφράζουν τις ανάγκες της διοίκησης στη γλώσσα των εργαζομένων και αντίστροφα, φιλτράροντας αιτήματα, ιεραρχώντας προτεραιότητες και προτείνοντας ρεαλιστικές λύσεις. Η λειτουργία αυτή απαιτεί όχι μόνο τεχνικές γνώσεις, αλλά και ανεπτυγμένες δεξιότητες επικοινωνίας, ενσυναίσθησης και συναισθηματικής ρύθμισης, όπως ανέφεραν χαρακτηριστικά όλοι οι ερωτώμενοι.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον αποτέλεσμα που προκύπτει από τις απαντήσεις όλων των στελεχών που συμμετείχαν είναι πως η διαπραγμάτευση στο HR δεν περιορίζεται σε οικονομικούς όρους, αλλά εκτείνεται σε ποιοτικές διαστάσεις, όπως η καταλληλότητα προσωπικού, η οργανωσιακή κουλτούρα, η επαγγελματική ανάπτυξη και η διατήρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών. Συνεπώς, ο ρόλος των στελεχών HR διαμορφώνεται ως κατεξοχήν διαπραγματευτικός, με έμφαση στη σύνθεση, τη διαμεσολάβηση και τη διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Στη συνέχεια, τα στελέχη σημείωσαν εξίσου ενδιαφέρουσες απαντήσεις και στην ερώτηση αναφορικά με το **«ποιοι είναι οι πιο απαιτητικοί τύποι διαπραγματεύσεων;»** στον κλάδο τον οποίο εργάζονται. Συγκεκριμένα, τέσσερα από τα έξι στελέχη ανέφεραν ρητά ότι οι διαπραγματεύσεις που αφορούν θέματα στελέχωσης, ρόλων, αμοιβών και συνθηκών εργασίας είναι ιδιαίτερα δύσκολες, καθώς εμπεριέχουν έντονο



συναισθηματικό φορτίο και υψηλές προσδοκίες από την πλευρά των εργαζομένων. Τα στελέχη αυτά υπογράμμισαν ότι οι εργαζόμενοι συχνά προσέρχονται στη διαπραγμάτευση με άγχος, ανασφάλεια ή απογοήτευση, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη διαχείριση όχι μόνο των αιτημάτων τους, αλλά και των συναισθηματικών τους αντιδράσεων.

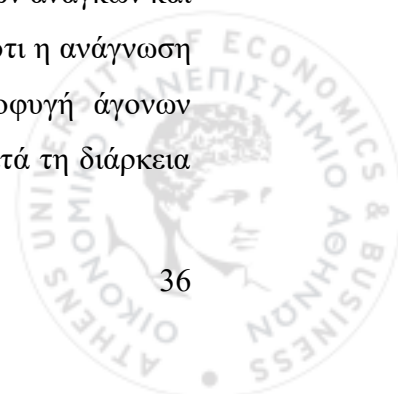
Παράλληλα, τρία στελέχη συγκλίνουν στην άποψη ότι εξίσου απαιτητικές είναι οι διαπραγματεύσεις με τη διοίκηση, ιδίως όταν πρόκειται για τον καθορισμό αναγκών στελέχωσης, την έγκριση προϋπολογισμών και τη χάραξη πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτές τις περιπτώσεις περιέγραψαν ότι καλούνται να λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές, προσπαθώντας να γεφυρώσουν τις επιχειρησιακές ανάγκες με τους οικονομικούς και στρατηγικούς περιορισμούς της διοίκησης.

Επιπλέον, δύο στελέχη ανέφεραν ότι ιδιαίτερα απαιτητικές είναι οι διαπραγματεύσεις σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με αυξημένη λειτουργική πολυπλοκότητα και έντονη πίεση χρόνου, όπου συνυπάρχουν τεχνικές απαιτήσεις, αυστηρά χρονοδιαγράμματα και ανάγκη συντονισμού πολλών εμπλεκόμενων. Σε αυτές τις συνθήκες, η δυσκολία δεν έγκειται μόνο στη σύγκρουση συμφερόντων, αλλά και στη διαχείριση άγχους.

Οι απαντήσεις των στελεχών στη συγκεκριμένη ερώτηση συγκλίνουν στο γεγονός ότι οι πιο απαιτητικές διαπραγματεύσεις είναι εκείνες που εμπλέκουν άμεσα τα συναισθήματα και απαιτούν ταυτόχρονα συμμόρφωση με οργανωσιακούς περιορισμούς. Φαίνεται δηλαδή πως η σύγκλιση αυτή αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Στο επόμενο σκέλος της συνέντευξης κάθε ερωτώμενος παρουσίασε με τον δικό του τρόπο για το **«πώς αντιλαμβάνεται τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία σας και ειδικά στις διαπραγματεύσεις;»**, με τον καθένα να δίνει τον δικό του ορισμό για τις εξεταζόμενες έννοιες της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

Αρχικά, το στέλεχος από τον κατασκευαστικό κλάδο αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «εργαλείο επιβίωσης» σε ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης. Τονίζει τη σημασία της ικανότητας κατανόησης των πραγματικών αναγκών και προθέσεων πίσω από τα λεγόμενα των συνομιλητών, επισημαίνοντας ότι η ανάγνωση της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου συμβάλλει στην αποφυγή άγονων συγκρούσεων και στη γρηγορότερη επίτευξη λειτουργικών λύσεων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.



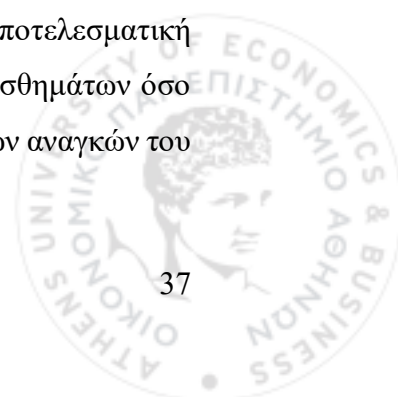
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά της ερωτώμενης που εργάζεται για λογαριασμό ελληνικής συστημικής τράπεζας η οποία προσεγγίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικό μηχανισμό διατήρησης ισορροπιών σε ένα απαιτητικό και αυστηρά ρυθμισμένο περιβάλλον. Αναδεικνύει τον ρόλο της ως «γέφυρας» μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης και της κατανόησης των συναισθημάτων, ώστε οι διαπραγματεύσεις να οδηγούν σε λύσεις που εξυπηρετούν τόσο τον οργανισμό όσο και το ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια, το στέλεχος που εργάζεται σε όμιλο high-end ξενοδοχείων και εστιατορίων ανέφερε ότι δίνει έμφαση στη λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εργαλείου εξισορρόπησης σε ένα περιβάλλον έντονων ρυθμών και αλληλεπιδράσεων. Η ικανότητα κατανόησης και αποκωδικοποίησης συναισθημάτων θεωρείται καθοριστική για τη διαμόρφωση λύσεων που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις οργανωσιακές ανάγκες όσο και τη δυναμική των ομάδων εργασίας, ιδίως όταν οι διαπραγματεύσεις αφορούν ηγετικά στελέχη που εκπροσωπούν ευρύτερες ομάδες.

Παράλληλα, η ερωτώμενη που εργάζεται σε μεγάλη εταιρεία στοιχηματικών υπηρεσιών και τυχερών παιγνίων υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι οριζόντια οργανωσιακή δεξιότητα και όχι αποκλειστική ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Μάλιστα, αναφέρει ότι η ουσιαστική ενσωμάτωσή της μετασχηματίζει τη διαπραγμάτευση από διαδικασία αντιπαράθεσης σε διαδικασία διαλόγου με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, όπου κυρίαρχο ρόλο παίζει η αμοιβαία κατανόηση και ο σεβασμός.

Μία νέα οπτική δίνει και το στέλεχος που εργάζεται στον χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης, η οποία συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ικανότητα «ανάγνωσης του κλίματος» και προσαρμογής απρόβλεπτη φύση του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η ερμηνεία του συναισθηματικού κλίματος και της κατάλληλης χρονικής στιγμής θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχή έναρξη και εξέλιξη μιας διαπραγμάτευσης.

Το στέλεχος από τον ενεργειακό κλάδο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συνδυασμό αυτορρύθμισης και ενσυναίσθησης, επισημαίνοντας ότι η αποτελεσματική διαπραγμάτευση προϋποθέτει τόσο τον έλεγχο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και την ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης και των αναγκών του άλλου μέρους.



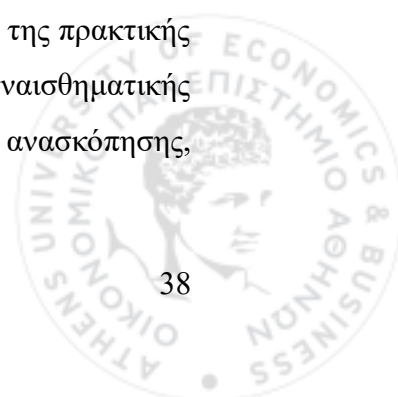
Έπειτα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αναφορικά με το «*εάν πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;*». Η ανάλυση των απαντήσεων των έξι στελεχών αναδεικνύει πως όλοι συγκλίνουν ως προς την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί ένα στατικό, αποκλειστικά έμφυτο χαρακτηριστικό, αλλά μια δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί και να εξελιχθεί μέσα από την εμπειρία και τη διαρκή αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Όλα τα στελέχη συμφωνούν ότι η ανάπτυξή της συνδέεται άμεσα με την πρακτική ενασχόληση, την επαγγελματική τριβή και τη συμμετοχή σε κοινωνικά και εργασιακά περιβάλλοντα που απαιτούν συνεργασία, επικοινωνία και διαχείριση διαφορετικών προσωπικοτήτων.

Τέσσερα από τα έξι στελέχη υπογραμμίζουν ιδιαίτερα τον ρόλο της εμπειρίας και της καθημερινής επαφής με ανθρώπους ως τον βασικό μηχανισμό ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επισημαίνουν ότι η συνεχής έκθεση σε διαφορετικούς χαρακτήρες, απόψεις και συναισθηματικές αντιδράσεις ενισχύει την ικανότητα κατανόησης του άλλου, την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση, στοιχεία που δεν μπορούν να αποκτηθούν αποκλειστικά μέσα από θεωρητική μελέτη.

Μάλιστα, τρία στελέχη συγκλίνουν στην άποψη ότι η εκπαίδευση, τα σεμινάρια και το coaching μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά, προσφέροντας θεωρητικό υπόβαθρο και πρακτικά εργαλεία, ωστόσο τονίζουν ότι η πραγματική κατάκτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης επιτυγχάνεται μόνο όταν η γνώση αυτή εφαρμόζεται στην πράξη.

Παρόλα αυτά, δύο από τους συνεντευξιζόμενους εισάγουν και μια πιο διαφοροποιημένη οπτική, επισημαίνοντας ότι, παρότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, φαίνεται να υφίσταται ένα «όριο» που σχετίζεται με το έμφυτο υπόβαθρο και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν σαφή σύγκλιση στην αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως δυναμικής και εξελίξιμης δεξιότητας, η οποία καλλιεργείται κυρίως μέσα από βιωματικές εμπειρίες, διαπροσωπική αλληλεπίδραση και συνεχή αυτοπαρατήρηση. Ωστόσο, δεν αναιρείται η σημασία της μάθησης και της πρακτικής άσκησης, στοιχείο που ευθυγραμμίζεται με τα θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αναλύθηκαν κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, που τη θεωρούν σύνολο αναπτυσσόμενων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.



Εμβαθύνοντας περαιτέρω στην ανάλυση, τα έξι στελέχη διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού απάντησαν μεταξύ άλλων και στην ερώτηση αναφορικά με το «ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα σε μια διαπραγμάτευση;».

Συγκεκριμένα, τέσσερα από τα έξι στελέχη αναφέρονται πρωτίστως στην αναγνώριση και ρύθμιση των προσωπικών συναισθημάτων ως προϋπόθεση αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης. Υπογραμμίζεται ότι η κόπωση, το άγχος ή η εσωτερική σύγχυση επηρεάζουν άμεσα τη στάση, την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις και πιθανές απώλειες από το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Η αυτογνωσία των συναισθημάτων και η αυτορρύθμιση εμφανίζονται ως «θεμέλια» πάνω στα οποία μπορεί να οικοδομηθεί κάθε επόμενη διαπραγματευτική δεξιότητα.

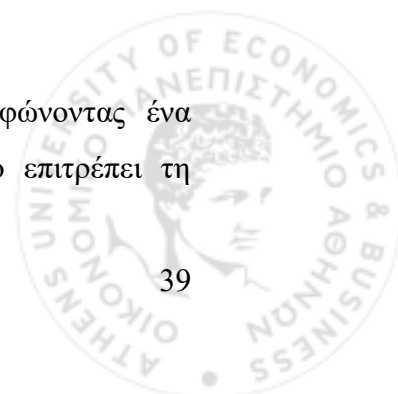
Παράλληλα, όλα τα στελέχη συγκλίνουν στην άποψη ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο, είτε ως ισότιμο είτε ως επόμενο στάδιο μετά την αυτορρύθμιση. Τρία στελέχη δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανότητα «ανάγνωσης» του συνομιλητή, δηλαδή στην κατανόηση των πραγματικών συναισθημάτων και αναγκών που κρύβονται πίσω από τις λεκτικές εκφράσεις. Η διάκριση μεταξύ θυμού, πίεσης, ανασφάλειας ή κόπωσης θεωρείται καθοριστική για την ορθή ερμηνεία της στάσης του άλλου μέρους και για την προσαρμογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής.

Επιπλέον, δύο στελέχη αναδεικνύουν ρητά τη σύνδεση ανάμεσα στην αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση, υποστηρίζοντας ότι μόνο όταν το άτομο έχει πρώτα κατανοήσει και ρυθμίσει τα δικά του συναισθήματα μπορεί να «μπει στη θέση του άλλου» και να τον προσεγγίσει με ψυχραιμία και κατανόηση.

Συνολικά, οι απαντήσεις συγκλίνουν στο ότι τα πλέον κρίσιμα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπραγματεύσεις είναι:

- α) η αυτογνωσία των συναισθημάτων,
- β) η αυτορρύθμιση και
- γ) η ενσυναίσθηση.

Οι συγκεκριμένες έννοιες εμφανίζονται ως αλληλένδετες, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο συναισθηματικής σταθερότητας και κατανόησης, το οποίο επιτρέπει τη



διατήρηση καθαρής σκέψης, την αποκωδικοποίηση της συναισθηματικής κατάστασης του συνομιλητή και, τελικά, την επίτευξη πιο ισορροπημένων και επωφελών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων.

Το επόμενο ερώτημα που κλήθηκαν να απαντήσουν οι έξι εργαζόμενοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούσε τη διαχείριση των έντονων συναισθημάτων και συγκεκριμένα ερωτήθηκαν *«πώς θεωρείτε ότι πρέπει να αντιμετωπίζεται κάποιος που εκφράζει έντονα συναισθήματα σε μια διαπραγμάτευση;»*.

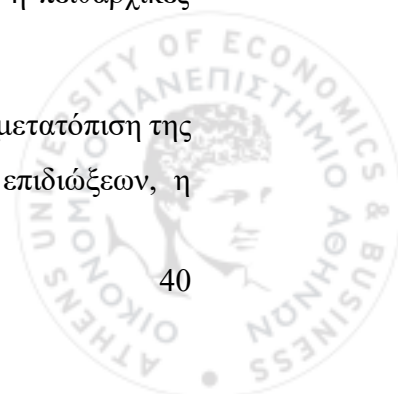
Η συγκριτική θεματική ανάλυση των απαντήσεων των έξι στελεχών αναδεικνύει σαφή σύγκλιση ως προς την ανάγκη ψύχραιμης, υποστηρικτικής και ρυθμιστικής διαχείρισης των έντονων συναισθηματικών εκφράσεων, με διαφοροποιήσεις κυρίως ως προς το εύρος ανεκτικότητας και το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο τίθενται όρια.

Τέσσερα από τα έξι στελέχη συγκλίνουν στην άποψη ότι, όταν ένα άτομο εκφράζει έντονα συναισθήματα, το πρώτο βήμα είναι η αποκλιμάκωση της έντασης και η κατανόηση της αιτίας που την πυροδοτεί. Επισημαίνουν ότι πίσω από την ένταση μπορεί να κρύβονται συσσωρευμένο άγχος, επαγγελματική πίεση ή αίσθημα αδικίας, και ότι ο ρόλος του διαπραγματευτή είναι να «φιλτράρει» το συναίσθημα, να δώσει χώρο έκφρασης και να μεταφέρει τη συζήτηση σε πιο λειτουργικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, τρία από τα έξι στελέχη υπογραμμίζουν ιδιαίτερα ότι η απάντηση με αντίστοιχη ένταση οδηγεί σχεδόν νομοτελειακά σε αδιέξοδο. Αντιθέτως, η παροχή χρόνου και χώρου, σε συνδυασμό με τη διατήρηση ψυχραιμίας, θεωρείται στρατηγική που επιτρέπει στον διαπραγματευτή να επανακτήσει τον έλεγχο της διαδικασίας και να επανακαθορίσει το πλαίσιο της συζήτησης σε πιο ορθολογική βάση.

Παράλληλα, δύο στελέχη εισάγουν έντονα τη διάσταση των ορίων και της επαγγελματικής δεοντολογίας. Αν και αναγνωρίζουν ότι τα συναισθήματα είναι ανθρώπινα και συχνά δικαιολογημένα, τονίζουν ότι η έκφρασή τους δεν μπορεί να υπερβαίνει συγκεκριμένα όρια σεβασμού και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Στο πλαίσιο αυτό, η ανοχή συνοδεύεται από σαφείς κανόνες και, σε περιπτώσεις επαναλαμβανόμενης ή προσβλητικής συμπεριφοράς, από αξιολογικές ή πειθαρχικές συνέπειες.

Ένα ακόμη κοινό μοτίβο που αναδεικνύεται από δύο στελέχη αφορά τη μετατόπιση της συζήτησης σε κοινό στόχο και κοινό όφελος. Η ανάδειξη κοινών επιδιώξεων, η



διαμόρφωση σαφούς πλάνου δράσης και η σύνδεση των συναισθηματικών αντιδράσεων με απτά, πρακτικά βήματα θεωρείται αποτελεσματικός τρόπος μετατροπής της έντασης σε κινητήριο δύναμη συνεργασίας.

Συνολικά, οι απαντήσεις συγκλίνουν στο ότι τα έντονα συναισθήματα σε μια διαπραγμάτευση δεν πρέπει να καταστέλλονται, αλλά ούτε και να ενισχύονται μέσω αντιπαραθετικής στάσης. Η βέλτιστη διαχείρισή τους προϋποθέτει συνδυασμό ενσυναίσθησης, αυτορρύθμισης, σαφών ορίων και εστίασης σε κοινά συμφέροντα. Η σύγκλιση αυτή αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μηχανισμού αποκλιμάκωσης και μετατροπής της συναισθηματικής έντασης σε παραγωγικό διάλογο.

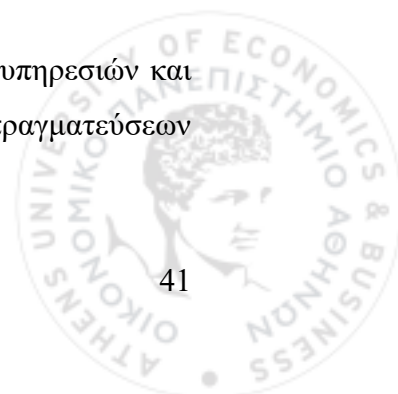
Στην έβδομη ερώτηση τα στελέχη πρότειναν, σε περίπτωση που είχαν τη δυνατότητα, **«μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας»**.

Αρχικά, το στέλεχος από τον κατασκευαστικό κλάδο εστίασε κυρίως στη σημασία της συστηματικής προετοιμασίας, τονίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα μιας διαπραγμάτευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σαφήνεια στόχων, τη γνώση δεδομένων και την ύπαρξη εναλλακτικών σεναρίων. Η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας θεωρήθηκε πηγή παρεξηγήσεων, καθυστερήσεων και συγκρούσεων.

Αντίστοιχα, η συνεντευξιζόμενη από τον τραπεζικό κλάδο ανέδειξε την ανάγκη ενίσχυσης της συνεργατικής κουλτούρας και της συναισθηματικής κατανόησης μέσω οργανωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, υποστηρίζοντας ότι η ανάπτυξη ενσυναίσθησης και δεξιοτήτων επικοινωνίας μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά απέναντι σε εντάσεις και αδιέξοδα.

Στη συνέχεια, ο ερωτώμενος από τον κλάδο εστίασης και τουρισμού επικεντρώθηκε στον ρόλο των στελεχών πρώτης γραμμής, επισημαίνοντας ότι η κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των προϊσταμένων που έρχονται καθημερινά σε επαφή με το προσωπικό είναι καθοριστική για τη διαχείριση διαφωνιών και τη διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης.

Από την πλευρά της, το στέλεχος από τον κλάδο του στοιχηματικών υπηρεσιών και τυχερών παιγνίων πρότεινε την τυποποίηση της προετοιμασίας των διαπραγματεύσεων



μέσω σαφών πλαισίων στόχων και ρόλων, ώστε να αποφεύγεται η ασάφεια και να διασφαλίζεται η ταχύτητα και η συνοχή στη λήψη αποφάσεων.

Το στέλεχος από τον χώρο των μέσων ενημέρωσης υπογράμμισε την ανάγκη συστηματικής ανάπτυξης διοικητικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων στα διευθυντικά στελέχη, προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στην τεχνική επάρκεια και στη διαχείριση ανθρώπων.

Στη θεσμοθέτηση οριζόντιων προγραμμάτων ανάπτυξης ήπιων δεξιοτήτων για όλα τα επίπεδα του οργανισμού στάθηκε το στέλεχος του ενεργειακού κλάδου, θεωρώντας ότι η κοινή γλώσσα επικοινωνίας και η ενιαία κουλτούρα διαπραγματεύσεως ενισχύουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα.

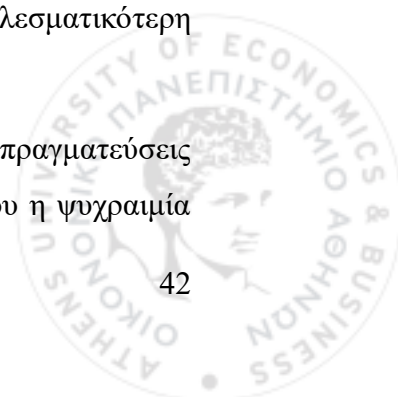
Παρότι οι προτάσεις διαφοροποιούνται ως προς την εστίαση, συγκλίνουν στη σημασία της προετοιμασίας, της εκπαίδευσης, της ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωσιακής κουλτούρας ως βασικών παραγόντων για την επίτευξη πιο λειτουργικών και αποδοτικών διαπραγματευτικών διαδικασιών.

Τέλος, οι συνεντευξιζόμενοι ανέφεραν ο κάθε ένας ξεχωριστά αν έχει «παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;», με το κάθε στέλεχος να εξιστορεί το δικό του παράδειγμα.

Συγκεκριμένα, το στέλεχος από τον κατασκευαστικό κλάδο περιέγραψε περιστατικά έντονης πίεσης σε έργα με αυστηρά χρονοδιαγράμματα, όπου η διατήρηση χαμηλών τόνων και η αποφυγή παρορμητικών αντιδράσεων βοήθησαν να μετατοπιστεί η συζήτηση από την αντιπαράθεση στην αναζήτηση πρακτικών λύσεων. Η ικανότητα να μην απαντά κανείς με θυμό σε θυμό, αλλά να επαναφέρει τη συζήτηση σε ορθολογική βάση, θεωρήθηκε καθοριστική για την επίτευξη συμφωνίας.

Το στέλεχος από τον τραπεζικό κλάδο ανέφερε ότι σε περιπτώσεις έντασης, κυρίως όταν οι εργαζόμενοι εκφράζουν άγχος ή δυσαρέσκεια για φόρτο εργασίας και έλλειψη πόρων, η ήρεμη στάση και η κατανόηση των συναισθημάτων τους συνέβαλαν στην αποκλιμάκωση και στη διαμόρφωση ρεαλιστικών λύσεων. Η συναισθηματική ρύθμιση επέτρεψε τη διατήρηση σχέσης εμπιστοσύνης και την αποτελεσματικότερη συνεργασία.

Το στέλεχος από τον κλάδο εστίασης και τουρισμού αναφέρθηκε σε διαπραγματεύσεις με έντονα συναισθηματικά φορτισμένα στελέχη πρώτης γραμμής, όπου η ψυχραιμία



και η υπομονή βοήθησαν να αποφευχθεί η ρήξη και να διατηρηθεί το ομαδικό κλίμα. Η ικανότητα να ακούγονται τα παράπονα χωρίς άμεση κριτική ή άμυνα συνέβαλε στη διατήρηση της συνεργασίας.

Από την πλευρά του, το στέλεχος από τον κλάδο του στοιχηματισμού τόνισε ότι όταν δημιουργείται ένα ήρεμο και ασφαλές περιβάλλον διαλόγου, τα μέρη μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο και ένταση. Η ρύθμιση των συναισθημάτων, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, διευκολύνει τη διαπραγμάτευση και οδηγεί σε πιο αποδεκτές και βιώσιμες αποφάσεις.

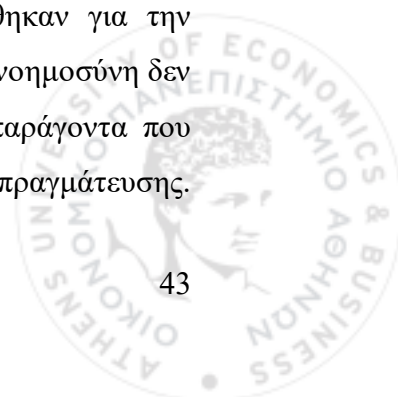
Στη συνέχεια, η προσωπική αποφόρτιση και η συνειδητή διαχείριση του άγχους επιτρέπουν καθαρότερη σκέψη και καλύτερη κρίση αποτελούν ζωτικά σημεία για τη συνεντευξιαζόμενη από τον χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Με την ίδια να αναφέρει πως όταν τα συναισθήματα τίθενται υπό έλεγχο, μειώνονται οι παρορμητικές αντιδράσεις και αυξάνεται η ικανότητα αξιολόγησης των εναλλακτικών.

Τέλος, το στέλεχος από τον ενεργειακό κλάδο υπογράμμισε ότι η ψυχραιμία και η αυτοσυγκράτηση βοηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη να δουν τη συνολική εικόνα και να επικεντρωθούν στη λύση και όχι στη σύγκρουση. Η συναισθηματική ρύθμιση διευκολύνει τη συνεργασία και ενισχύει τη λήψη πιο ισορροπημένων αποφάσεων.

4.2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η ανάλυση και η παρουσίαση εμπειρικών δεδομένων που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση των συμπερασμάτων της εργασίας. Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η αποτύπωση, μέσα από μία σειρά ερευνών και αναλύσεων, του τρόπου με τον οποίο οι συναισθηματικές ικανότητες των διαπραγματευτών επηρεάζουν κρίσιμες παραμέτρους της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η ποιότητα της επικοινωνίας, η συνεργατικότητα, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η διαχείριση συγκρούσεων και τα τελικά διαπραγματευτικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τα παρακάτω εμπειρικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της συγκεκριμένης έρευνας προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί απλώς μια ατομική δεξιότητα, αλλά έναν πολυδιάστατο παράγοντα που επηρεάζει τόσο τις γνωστικές όσο και τις διαπροσωπικές πτυχές της διαπραγμάτευσης.



Τα ερευνητικά ευρήματα υπογραμμίζουν τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη ρύθμιση των συναισθημάτων, στη βελτίωση της επικοινωνίας και στη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των μερών, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύουν περιπτώσεις όπου η αυξημένη ενσυναίσθηση ή η συναισθηματική ευαισθησία μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικές παραχωρήσεις ή μειωμένη ατομική απόδοση.

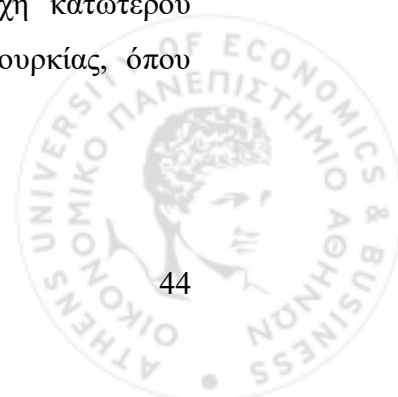
Μέσα από τέσσερις θεματικές ενότητες, παρουσιάζονται τα εμπειρικά δεδομένα που αφορούν τα εξής:

- α) Τη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την επικοινωνία και τη συνεργατικότητα
- β) Την ενίσχυση εμπιστοσύνης στις διαπραγματεύσεις
- γ) Τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων
- δ) Την επίτευξη επωφελών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων.

Η ανάλυση των ερευνών καταδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τους διαπραγματευτές, με σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας όσο και στη μακροχρόνια διατήρηση επικοινωνιακών σχέσεων. Μέσα από την παρουσίαση, το κεφάλαιο επιδιώκει να προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνει την πρακτική των διαπραγματεύσεων και να θέσει τα θεμέλια για περαιτέρω θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου.

4.2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε πρώτο στάδιο εξετάστηκε η μελέτη του Yurtsever (2004), η οποία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν ποσοτική, με έμφαση στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων προκειμένου να εντοπιστούν συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές. Το δείγμα της έρευνας απαρτιζόταν από 104 στελέχη κατώτερου διοικητικού επιπέδου που εργάζονταν σε κρατική τράπεζα της Τουρκίας, όπου συμμετείχαν 39 γυναίκες και 65 άνδρες.

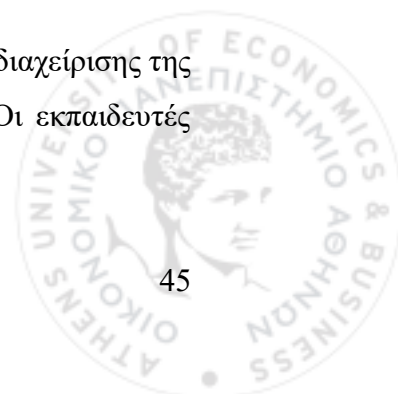


Όλοι οι συμμετέχοντες παρακολουθούσαν σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης στη διοίκηση, τα οποία διοργανώνονταν με τη στήριξη της τράπεζας, ενώ συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί είναι ότι όλοι οι συμμετέχοντες διέθεταν τουλάχιστον οκτώ έτη εμπειρίας σε διοικητικές θέσεις εντός του τραπεζικού τομέα, γεγονός που προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιοπιστία των δεδομένων. Η σύνθεση του δείγματος και το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας προσφέρουν μία στέρεη βάση για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο των διαπραγματεύσεων, ειδικά σε επαγγελματικά περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ των εκτιμήσεων για την επίτευξη κέρδους και της γνωστικής αναδιαμόρφωσης, ενώ εντοπίστηκε αντίστροφη σχέση μεταξύ της στρατηγικής της καταστολής και της επίτευξης κέρδους. Επιπλέον, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση μέσω t-test, η διαφορά στην επίτευξη κέρδους μεταξύ της γνωστικής αναδιαμόρφωσης και της καταστολής ήταν στατιστικώς σημαντική. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης της στρατηγικής γνωστικής αναδιαμόρφωσης και της επίτευξης κέρδους στις διαπραγματεύσεις. Η γνωστική αναδιαμόρφωση ως μηχανισμός ρύθμισης των συναισθημάτων φαίνεται να συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των διαπραγματευτικών καταστάσεων, οδηγώντας σε υψηλότερα οικονομικά οφέλη.

Αντίθετα, η στρατηγική της καταστολής, η οποία περιλαμβάνει την προσπάθεια καταπίεσης ή απόκρυψης των συναισθημάτων, σχετίζεται αρνητικά με την επίτευξη κέρδους, υποδηλώνοντας ότι η μη αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να περιορίσει την απόδοση του διαπραγματευτή. Η διαφοροποίηση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της κατάλληλης συναισθηματικής ρύθμισης στις διαπραγματεύσεις, καθώς η ικανότητα να αναδιαμορφώνει κανείς τη σκέψη του απέναντι σε μια διαπραγματευτική πρόκληση φαίνεται να βελτιώνει τις πιθανότητες επιτυχίας, ενώ η καταστολή συναισθημάτων μπορεί να λειτουργήσει ως εμπόδιο στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο Yurtsever (2004) ανέδειξε την ανάγκη για εστίαση στην εκπαίδευση διαχείρισης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων. Οι εκπαιδευτές



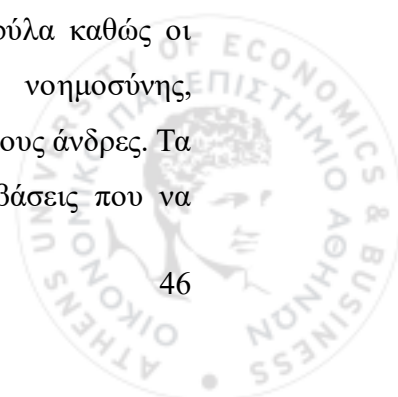
οφείλουν να δώσουν έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η έρευνα των Petrovici και Dubrescu (2013) η οποία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπραγματεύσεις στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Παράλληλα, διερευνά τη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Στο πλαίσιο της έρευνας, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν ποσοτική και ως ερευνητικό εργαλείο εφαρμόστηκε το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης του Roco (2004) κατά την περίοδο 2011–2012 σε φοιτητές πέντε σχολών του Πανεπιστημίου «Vasile Alecsandri» του Bacău: Φιλολογίας, Θετικών Επιστημών, Μηχανικών, Επιστημών Κίνησης, Αθλητισμού και Υγείας, και Οικονομικών Επιστημών. Το δείγμα περιλάμβανε 50 φοιτητές από κάθε σχολή.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιελάμβανε δέκα δείκτες, όπως η επίγνωση και ο έλεγχος των συναισθημάτων, η αισιοδοξία, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η αναγνώριση των αιτιών άγχους, η υπέρβαση προκαταλήψεων, η ανάπτυξη δημοκρατικής συμπεριφοράς και η δημιουργία αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι κατά κύριο λόγο οι φοιτητές παρουσίαζαν μέσο ή χαμηλότερο του μέσου επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, με σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των σχολών με χαμηλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι υψηλότερες επιδόσεις παρατηρήθηκαν στα πεδία της ενσυναίσθησης, της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και της αισιοδοξίας. Οι χαμηλότερες τιμές σημειώθηκαν στην ικανότητα ελέγχου αρνητικών συναισθημάτων, στη διαχείριση συγκρούσεων και στην αλλαγή στερεοτυπικών αντιλήψεων. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι φοιτητές της Φιλολογίας και των Οικονομικών Επιστημών παρουσίασαν τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και διαπραγμάτευσης με αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Αντίθετα αποτελέσματα παρατηρήθηκαν στους φοιτητές της Μηχανικής και των Θετικών Επιστημών τα χαμηλότερα επίπεδα.

Τέλος, καταγράφηκε σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στα φύλα καθώς οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ενσυναίσθησης και συναισθηματικής εκφραστικότητας συγκριτικά με τους άνδρες. Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που να

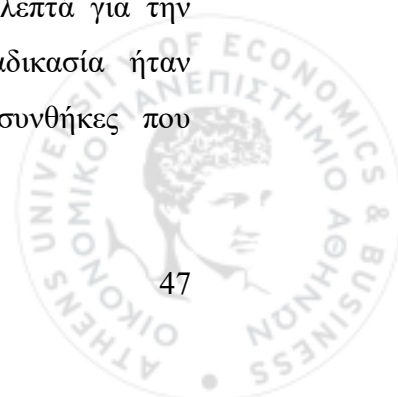


στοχεύουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων αυτορρύθμισης, ενσυναίσθησης και επικοινωνίας, ώστε οι νέοι να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν περαιτέρω ικανότητες κατανόησης, συνεργασίας και οικοδόμησης εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές και επαγγελματικές τους σχέσεις.

4.2.3 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Απαραίτητη για την ανάλυση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίθηκε η έρευνα των Kim, Cundiff & Choi (2014), όπου είχε ως σκοπό τη διεξοδική διερεύνηση της επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα διαπραγμάτευσης όπως το συνολικό κέρδος, την ενίσχυση εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη και στην επιθυμία των μερών να συνεργαστούν ξανά μεταξύ τους διερευνώντας, παράλληλα, τον διαμεσολαβητικό ρόλο της δημιουργίας σχέσης. Η έρευνα στην μεθοδολογία της ήταν ποσοτική και το δείγμα περιλάμβανε προπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος επιχειρήσεων, εγγεγραμμένους σε μαθήματα τρίτου και τέταρτου έτους σε δύο μεγάλα δημόσια πανεπιστήμια των ΗΠΑ. Συνολικά συμμετείχαν 202 φοιτητές, οι οποίοι ανταμείφθηκαν με πρόσθετους βαθμούς για την εξέταση του μαθήματος, αλλά και με χρηματική αμοιβή για τη συμμετοχή τους. Το δείγμα αποτελούνταν από 70% άνδρες και 30% γυναίκες. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 22,9 έτη. Η έρευνα διαχωρίστηκε σε δυο φάσεις.

Στην πρώτη φάση, η συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων μετρήθηκε με ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε 33 προτάσεις βασισμένη στη κλίμακα Likert. Παράλληλα, συλλέχθηκαν βασικά δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, εθνοτική καταγωγή. Η δεύτερη φάση περιλάμβανε μια εργαστηριακή άσκηση διαπραγμάτευσης, στην οποία δύο συμμετέχοντες συνεργάζονταν σε ζεύγη για να διαπραγματευτούν τους όρους ενός υποθετικού συμβολαίου εργασίας. Σε κάθε ζευγάρι, ένας συμμετέχων επιλέχθηκε τυχαία για τον ρόλο του διευθυντή προσωπικού, ενώ ο άλλος ανέλαβε τον ρόλο του νέου εργαζόμενου. Οι συμμετέχοντες παρέλαβαν έναν φάκελο που πληροφορίες σχετικά με το θέμα της διαπραγμάτευσης, και εμπιστευτικές οδηγίες. Οι συμμετέχοντες είχαν δέκα λεπτά στη διάθεσή τους για να προετοιμαστούν και είκοσι πέντε λεπτά για την εκτέλεση της διαπραγμάτευσης, διασφαλίζοντας έτσι ότι η διαδικασία ήταν οργανωμένη και ελεγχόμενη, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν συνθήκες που προσομοίωναν πραγματικές διαπραγματευτικές καταστάσεις.

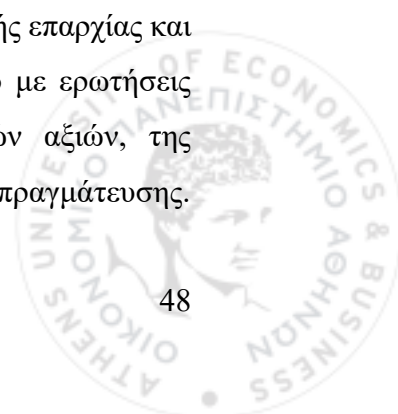


Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν συσχετίζονται άμεσα ούτε μέσω διαμεσολάβησης με τη δημιουργία σχέσης με κοινά αποτελέσματα διαπραγμάτευσης ή με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των διαπραγματευτών. Μία πιθανή εξήγηση είναι ότι οι διαπραγματευτές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να υποχωρούν υπερβολικά προς τα συμφέροντα των αντισυμβαλλομένων, λόγω αυξημένης ενσυναίσθησης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικές παραχωρήσεις και, κατά συνέπεια, σε μείωση των προσωπικών τους αποτελεσμάτων.

Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και του ατομικού οφέλους, υποστηρίζοντας ότι οι διαπραγματευτές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενδέχεται να είναι ευάλωτοι στην εκμετάλλευση από τους υπόλοιπους διαπραγματευτές. Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη και η δημιουργία σχέσης μπορεί να επηρεάζουν λιγότερο τόσο τα συνεργατικά αποτελέσματα όσο και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών, σε σύγκριση με άλλους παράγοντες, όπως οι αναλυτικές δεξιότητες και η ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Συνεχίζοντας την ανάλυση ερευνών, οι Agyere, Yesilada & Ahmed (2025) υποστήριξαν ότι η ικανότητα μιας αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης θεωρείται θεμελιώδης λίθος για την επίτευξη παραγωγικών συνεργασιών και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η διαπραγμάτευση αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους συλλογικής λήψης αποφάσεων, εφαρμόσιμη σε ποικίλα οργανωτικά επίπεδα και ρόλους, καθώς επιτρέπει την επίτευξη συμφωνιών με βάση τη συνεργασία και τον αμοιβαίο σεβασμό.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση των διαπολιτισμικών ειδών διαπραγμάτευσης στην κινεζική επαρχία Shandong, με έμφαση στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αποτελεσματικής ομαδικής συνεργασίας. Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία και χρησιμοποιήθηκε η τεχνική δειγματοληψίας ευκολίας. Το δείγμα αποτέλεσαν 380 εργαζόμενοι, 205 άνδρες και 175 γυναίκες, της κινεζικής επαρχίας και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις που αφορούσαν την αξιολόγηση της επίδρασης των πολιτισμικών αξιών, της διαπολιτισμικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης στα είδη της διαπραγμάτευσης.

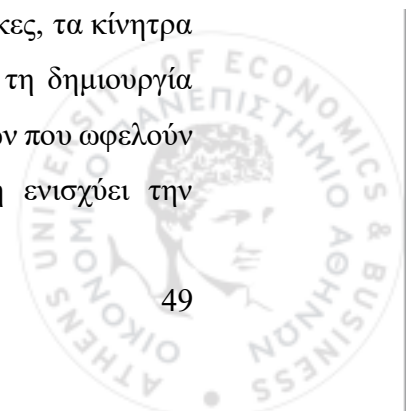


Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν σημαντικά τα είδη της διαπραγμάτευσης και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρήθηκε να έχει άμεση επίδραση στα είδη των διαπραγματεύσεων και λειτουργούσε ως βασικός μεσολαβητικός παράγοντας. Η συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ δεν επηρεάζει σημαντικά τις ανταγωνιστικές μορφές διαπραγμάτευσης, συνδέθηκε θετικά με τα συνεργατικά είδη και ενίσχυσε την ικανότητα των συμμετεχόντων να αναπτύξουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και θετικές σχέσεις κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μεσολαβεί ουσιαστικά στη σχέση μεταξύ πολιτισμικών αξιών και συνεργατικών ειδών, ενώ δεν παρατηρήθηκε ανάλογη επίδραση για τα ανταγωνιστικά είδη διαπραγμάτευσης. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι συνεργατικές διαπραγματεύσεις, ενίσχυσαν την αμοιβαία κατανόηση και την αξιοπιστία ανάμεσα στους εργαζόμενους.

4.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όσον αφορά το επίπεδο της επίλυσης και διαχείρισης συγκρούσεων επικεντρώνεται η έρευνα των Mohamed, Badawy και Magdy (2020), στοχεύοντας την διερεύνηση με τον οποίο οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διεθνών εμπορικών διαπραγματεύσεων, με ειδική αναφορά στο Μπουρούντι, όπου οι πολιτισμικές, οικονομικές και θεσμικές συνθήκες δημιουργούν συγκρούσεις σε ένα ιδιαίτερα σύνθετο πλαίσιο δράσης για τους διαπραγματευτές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ερευνώντας υπάρχουσες ακαδημαϊκές εμπειρικές έρευνες, επιστημονικά άρθρα, σε συναφή θέματα. Η μέθοδος αυτή επέτρεψε την αναλυτική αξιολόγηση της διαθέσιμης γνώσης, και προσέφερε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας διαπραγμάτευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι οι διαπραγματευτές που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται όχι μόνο τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και τις ανάγκες, τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων μερών. Αυτή η ικανότητα διευκολύνει τη δημιουργία εμπιστοσύνης, ενισχύει τη συνεργασία και προωθεί την εξεύρεση λύσεων που ωφελούν όλες τις πλευρές. Επιπλέον, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την

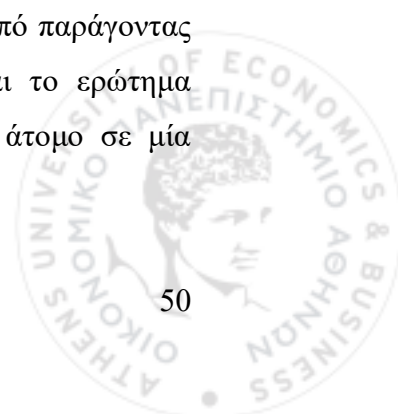


επικοινωνία, υποστηρίζει την ενεργητική ακρόαση και μειώνει τις παρανοήσεις, δημιουργώντας ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον για τη διαχείριση συγκρούσεων και τη διατήρηση εποικοδομητικού διαλόγου, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με έντονη πολιτισμική ποικιλία και πολύπλοκες εμπορικές συνθήκες.

Παράλληλα, με την παρούσα έρευνα επισημαίνεται η αναγκαιότητα της δημιουργίας προγραμμάτων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαπραγματευτών, προκειμένου να ενισχυθούν οι δεξιότητες της ενσυναίσθησης, της επικοινωνίας και της διαχείρισης συγκρούσεων. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων δεν βελτιώνει μόνο την ικανότητα των ατόμων να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά, αλλά προάγει και μια κουλτούρα συνεργασίας και κατανόησης σε επιχειρήσεις και σε διεθνή εμπορικά δίκτυα. Σε επίπεδο πολιτικής, η προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από κυβερνητικούς φορείς και διεθνείς οργανισμούς ενισχύει τη θέση του Μπουρούντι στις διεθνείς αγορές, να υποστηρίξει βιώσιμες διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων και να διευκολύνει την επίτευξη στρατηγικών αποτελεσμάτων που ωφελούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Συμπερασματικά, σύμφωνα με την έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο για την πρακτική εφαρμογή διεθνών διαπραγματεύσεων, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με υψηλή πολιτισμική πολυπλοκότητα και έντονες οικονομικές προκλήσεις.

Στο ίδιο πεδίο ανάλυσης κινείται και η έρευνα των Shakyal, Verma, Divakaran & Prakash (2023), οι οποίοι αναφέρθηκαν στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να ερμηνεύει τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων καθώς, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την κατανόηση των βαθύτερων αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις στις διαπραγματεύσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά όχι μόνο στην αναγνώριση των προσωπικών ανησυχιών και κινήτρων, αλλά και στην κατανόηση των εσωτερικών μηχανισμών που διαμορφώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις.

Η έρευνα εστιάζει στη διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων και πως ο ρόλος αυτός επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο ή το επάγγελμα. Παράλληλα, τίθεται και το ερώτημα αναφορικά με την επιλογή των στρατηγικών που ακολουθεί κάθε άτομο σε μία διαδικασία διαπραγμάτευσης.

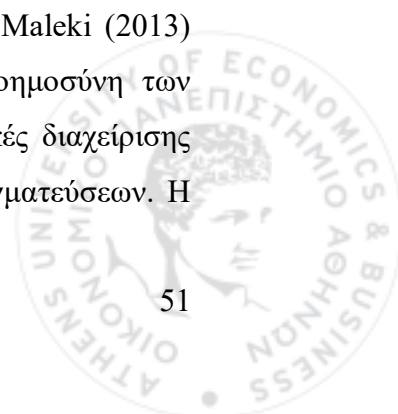


Η έρευνα στη μεθοδολογία ήταν ποσοτική με ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο 46 ερωτήσεων, το οποίο σχεδιάστηκε με βάση επιστημονικά τεκμηριωμένα και αξιόπιστα ερευνητικά εργαλεία. Η διανομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, διευκολύνοντας τη συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα. Το δείγμα συγκροτήθηκε από εργαζόμενους, επιλεγμένους με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας. Από τους 200 αρχικούς συμμετέχοντες, τα δεδομένα των 99 χρησιμοποιήθηκαν στην τελική ανάλυση, καθώς αποκλείστηκαν όσοι παρουσίαζαν αποκλίσεις στις απαντήσεις τους ή δεν ανταποκρίνονταν στα κριτήρια της μελέτης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η στρατηγική της αποφυγής ήταν η πιο συχνά επιλεγόμενη μέθοδος επίλυσης διαφορών από άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες τείνουν να αποφεύγουν τις άμεσες αντιπαραθέσεις, επιλέγοντας πιο ήπιους και διακριτικούς τρόπους διαχείρισης των εντάσεων. Παράλληλα, τα άτομα με αναπηρίες εμφάνισαν μεγαλύτερη τάση προς προσαρμοστικές και συμπεριφορές αποφυγής συγκρούσεων, πιθανώς λόγω της ανάγκης τους για διατήρηση αρμονικών σχέσεων και αποφυγή αρνητικών κοινωνικών αντιδράσεων. Σχετικά με την επαγγελματική εμπειρία, διαπιστώθηκε ότι τόσο οι εργαζόμενοι με πολυετή προϋπηρεσία όσο και όσοι βρίσκονταν στα πρώτα στάδια της καριέρας τους αντιλαμβάνονταν τον ανταγωνισμό ως πιθανή πηγή συγκρούσεων. Μάλιστα, και οι δύο κατηγορίες εμφάνισαν προτίμηση σε λιγότερο συγκρουσιακές στρατηγικές, όπως η αποφυγή ή ο συμβιβασμός, προκειμένου να προστατεύσουν τη σταθερότητα και την ισορροπία στον εργασιακό τους χώρο.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαχειρίζονται τις συγκρούσεις. Οι άνθρωποι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να επιλέγουν περισσότερο συνεργατικές, ευέλικτες και συναισθηματικά ώριμες προσεγγίσεις, αποφεύγοντας την άμεση αντιπαραθεση και επιδιώκοντας την αρμονία.

Εμβαθύνοντας περαιτέρω οι ερευνητές Pooya, Barfoei, Kargozar & Maleki (2013) διερεύνησαν εμπειρικά τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων και των διευθυντών σε μια εταιρεία και τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων όπου οι ίδιοι υιοθετούν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η



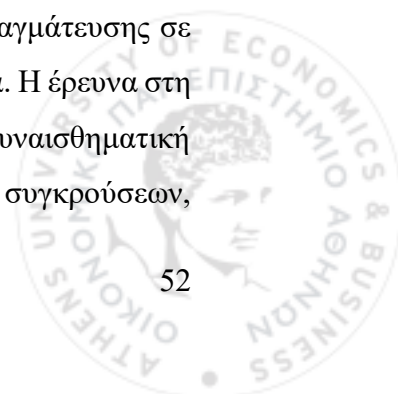
μεθοδολογία της μελέτης ήταν ποσοτική χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Τα ερωτήματα για τη μέτρηση των μεταβλητών προήλθαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν οι ερευνητές και προσαρμόστηκαν στη γλώσσα των συμμετεχόντων μέσω της μεθόδου μετάφρασης (forward translation) και αντίστροφης μετάφρασης (back translation). Το δείγμα αποτέλεσαν συνολικά 79 άτομα και λαμβάνοντας υπόψη ότι το ποσοστό απόκρισης δεν θα έφτανε το 100%, διανεμήθηκαν τυχαία 90 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων επιστράφηκαν 82, με τα 79 να κρίνονται κατάλληλα για ανάλυση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη χρήση της διαπραγμάτευσης ως στρατηγικής επίλυσης συγκρούσεων. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν λιγότερο να καταφεύγουν σε ανταγωνιστικές ή παζαρευτικές διαπραγματευτικές τακτικές όταν χειρίζονται συγκρούσεις. Η ανάπτυξη ισχυρών κοινωνικών σχέσεων, η ενσυναίσθηση και η ικανότητα αποδοχής ανατροφοδότησης και κριτικής φαίνεται να λειτουργούν αποτρεπτικά στη χρήση σκληρών ή παρεμβατικών διαπραγματευτικών τακτικών.

Τέλος, δεν υπήρξε σημαντική στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και το είδος του ελέγχου στις συγκρούσεις, ενώ δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση συμφέροντα των διευθυντών που συχνά ενεργούν συχνά εις βάρος των επιθυμιών των άλλων, ακόμη κι αν αυτό προκαλεί αντιδράσεις. Συμπερασματικά, επειδή η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στο εργασιακό περιβάλλον, η κατανόηση των διαφορετικών ειδών διαχείρισης συγκρούσεων και της σχέσης τους με επιμέρους παράγοντες θεωρείται απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η ανάπτυξη και ενίσχυση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, αντί να τις αγνοούν.

Στη συνέχεια, αναλύθηκε η μελέτη των Mamatoglou & Keskin (2019) όπου παρουσιάστηκε η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε εργαζομένους στην Τουρκία. Η έρευνα στη μεθοδολογία της ήταν ποσοτική και στηρίχθηκε στην παραδοχή ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή αντιμετώπιση συγκρούσεων,

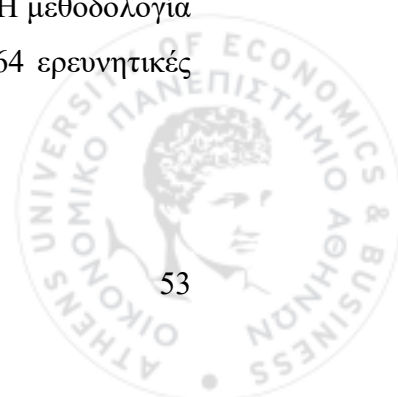


καθώς οι ικανότητες αυτογνωσίας, αυτορρύθμισης, ενσυναίσθησης, κοινωνικής ευθύνης και ελέγχου παρορμήσεων επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαπραγματεύονται και επιλύουν διαφορές στον εργασιακό χώρο. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη φάση, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με δείγμα 134 εργαζόμενους από διάφορους επαγγελματικούς χώρους (70 άνδρες και 64 γυναίκες), προκειμένου να καταγραφούν εμπειρίες πραγματικών συγκρούσεων και να δημιουργηθούν τα πρώτα ερωτήματα της κλίμακας. Στη δεύτερη φάση, η εγκυρότητα και αξιοπιστία της κλίμακας ελέγχθηκαν σε δείγμα 159 φοιτητών (123 γυναίκες και 36 άνδρες), ενώ στην τρίτη φάση, η εφαρμογή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε δείγμα με 115 εργαζόμενους μιας εταιρείας παραγωγής λευκών συσκευών (98 άνδρες και 17 γυναίκες).

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 40 ερωτήματα δομημένο σε επτά διαστάσεις: «στυλ διαπραγματευτή», «ορθολογική σκέψη και κοινή λογική», «ευαισθησία προς τον αντίπαλο», «προσανατολισμός στους στόχους», «προγραμματισμός», «αποτελεσματική επικοινωνία» και «αυτοπεποίθηση στην έκφραση». Τα αποτελέσματα της μελέτης δεν εξέτασαν άμεσα τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μεταβλητή, αλλά επιβεβαίωσαν ότι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης και διαχείρισης συγκρούσεων. Οι διαστάσεις του εργαλείου αντανακλούν συμπεριφορές όπως η ενσυναίσθηση, η αποτελεσματική επικοινωνία και η αυτορρύθμιση, οι οποίες συνδέονται θεωρητικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της λειτουργικότητας και της συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον.

4.2.5 ΕΠΩΦΕΛΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

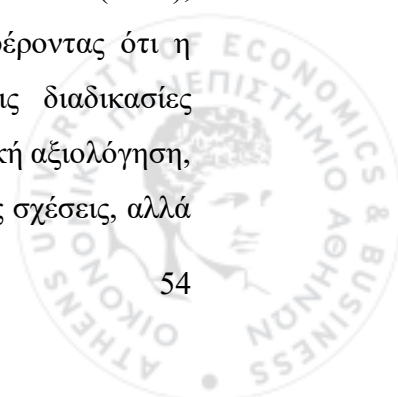
Η έρευνα των Sharma, Elfenbein, Sinha & Bottom (2020) είχε ως σκοπό την συστηματική διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη και ιδίως οι άνθρωποι που δεν διαθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη, διαμορφώνουν τόσο τη διαδικασία όσο και τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Η μεθοδολογία της έρευνας ήταν η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου μελετήθηκαν 64 ερευνητικές δημοσιεύσεις των τελευταίων τριών δεκαετιών.



Οι ερευνητές συνδύασαν ευρήματα από πλήθος εμπειρικών προσεγγίσεων, προκειμένου να αποσαφηνίσουν την έκταση, την κατεύθυνση και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες η συναισθηματική έκφραση επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις. Η μεθοδολογία αυτή επέτρεψε στους ερευνητές να ενσωματώσουν δεδομένα από εργαστηριακές προσομοιώσεις, έρευνες πεδίου, διαπολιτισμικά πειράματα και διαφορετικά μοντέλα διαπραγμάτευσης, αποσαφηνίζοντας την πολυπλοκότητα και την μεταβλητότητα των συναισθηματικών αλληλεπιδράσεων. Στην ερευνητική ανάλυση λήφθηκαν υπόψη τόσο οι θεωρητικοί παράγοντες, όσο και μεθοδολογικοί παράγοντες, μεταξύ των οποίων τα χαρακτηριστικά του ερευνητικού σχεδιασμού και η φάση της διαπραγμάτευσης κατά την οποία εκδηλώνονται τα συναισθήματα, με στόχο την κατανόηση των συνθηκών που ενισχύουν ή περιορίζουν τις επιδράσεις αυτές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης έτεινε να οδηγεί σε αρνητικές διαπραγματεύσεις χωρίς επωφελή αποτελέσματα. Ωστόσο, οι ίδιες εκδηλώσεις έχουν σημαντικό κόστος για τη διαπροσωπική σχέση, καθώς υπονομεύουν την εμπιστοσύνη, χειροτερεύουν την υποκειμενική εμπειρία της διαπραγμάτευσης και μειώνουν τη διάθεση για μελλοντική συνεργασία. Σημαντικό είναι επίσης ότι τα ευρήματα στηρίζουν εμπειρικά το θεωρητικό μοντέλο Emotions as Social Information αποδεικνύοντας πως οι επιδράσεις των αρνητικών συναισθημάτων προέρχονται από συγκεκριμένους γνωστικούς και συναισθηματικούς μηχανισμούς: οι διαπραγματευόμενοι ερμηνεύουν ότι το άλλο μέρος διαθέτει αυστηρότερα όρια και μεγαλύτερη σκληρότητα, ενώ παράλληλα βιώνουν συναισθηματικές αντιδράσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Συμπερασματικά η έρευνα των Sharma, Elfenbein, Sinha & Bottom (2020) ανέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνθετο διαπραγματευτικό εργαλείο με ταυτόχρονα ωφέλιμες και επιβλαβείς συνέπειες. Η συναισθηματικής νοημοσύνη, αποτελεί κρίσιμο παράγοντάς τόσο στην ερμηνεία συναισθηματικών σημάτων και στην πρόβλεψη της επιρροής τους, όσο και στη διαχείριση των διαπραγματεύσεων, ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία ανάμεσα στη διεκδίκηση αποτελεσμάτων και στη διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων.

Παράλληλα, το συγκεκριμένο πεδίο διερεύνησαν και Kelly & Kaminskiene (2016), όπου στη δική τους περίπτωση πραγματοποίησαν μία μελέτη αναφέροντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών, καθώς επηρεάζει την γνωστική αξιολόγηση, τη λήψη αποφάσεων, τα επικοινωνιακά πρότυπα και τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά



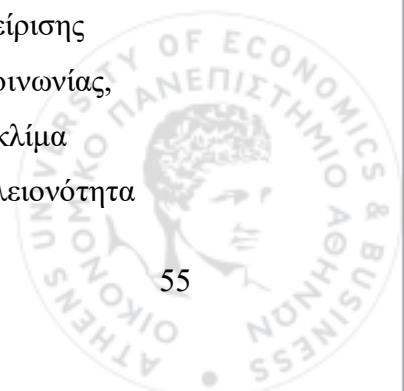
συχνά δεν γίνονται πλήρως κατανοητά ή διαχειριζόμενα από τα μέρη που εμπλέκονται ή από τους επαγγελματίες που διευκολύνουν τη διαδικασία, όπως μεσολαβητές και διαπραγματευτές. Μάλιστα, σε αυτή τη μελέτη η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζεται ως ένα σύνολο δεξιοτήτων το οποίο αποτελείται από την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων. Συγκεκριμένα, αναφέρεται πως αυτές οι δεξιότητες επηρεάζουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την ποιότητα επικοινωνίας ανάμεσα στα μέρη, αλλά και την ικανότητα διατήρησης εποικοδομητικής στάσης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Στη συνέχεια, οι ερευνητές αναφέρουν ότι η αυτοεπίγνωση βοηθά τον διαπραγματευτή να αναγνωρίζει τα συναισθήματα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ενώ η αυτορρύθμιση επιτρέπει τον έλεγχο παρορμητικών αντιδράσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μία ενδεχόμενη σύγκρουση. Η κοινωνική επίγνωση και η ενσυναίσθηση ενισχύουν την ικανότητα κατανόησης των αναγκών και των συναισθηματικών αντιδράσεων του αντιπάλου διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας. Παράλληλα, η διαχείριση σχέσεων συμβάλλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης και στην καλλιέργεια θετικού συναισθηματικού περιβάλλοντος, το οποίο συνδέεται με πιο σταθερές και αμοιβαία επωφελείς συμφωνίες

Τέλος, η μελέτη υπογραμμίζει πως η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαπραγματευτών και τη διασφάλιση επωφελών διαπραγματευτικών αποτελεσμάτων, επισημαίνοντας την ανάγκη ενσωμάτωσης σχετικής εκπαίδευσης στα επαγγελματικά προγράμματα κατάρτισης.

4.2.6 ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Οι παραπάνω έρευνες και μελέτες δείχνουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής στις διαπραγματεύσεις, ενώ φαίνεται πως έχει και κυρίαρχικό ρόλο στα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών. Σύμφωνα με τις μελέτες που εξετάστηκαν, προκύπτει ότι προκύπτει ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και η ικανότητα διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, συμβάλλουν στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ παράλληλα προωθούν κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη. Μάλιστα, στην πλειονότητα



των εμπειρικών δεδομένων που εξετάστηκαν αποτυπώνεται ότι οι διαπραγματευτές που διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζουν μεγαλύτερη ευελιξία, αυξημένη αντιληπτική ικανότητα ως προς τα συναισθήματα των άλλων και υψηλότερη πιθανότητα επίτευξης αμοιβαία επωφελών συμφωνιών.

Σημειώνεται ότι ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η υπερβολική συναισθηματική ευαισθησία ή η υπερβολική χρήση ενσυναίσθησης ενδέχεται να οδηγήσουν σε υπερβολικές παραχωρήσεις, υποδηλώνοντας ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι μονοδιάστατη ούτε πάντοτε θετική. Αυτή η διακύμανση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν λειτουργεί πάντοτε ως απόλυτα ωφέλιμη δεξιότητα, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως το πολιτισμικό περιβάλλον, ο τύπος της διαπραγμάτευσης και η φύση της σχέσης μεταξύ των μερών. Επομένως, αποτυπώνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά θεμελιώδη διαπραγματευτική δεξιότητα, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της διαδικασίας, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και στην επίτευξη σταθερών και επωφελών αποτελεσμάτων, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν πάντα θετικά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

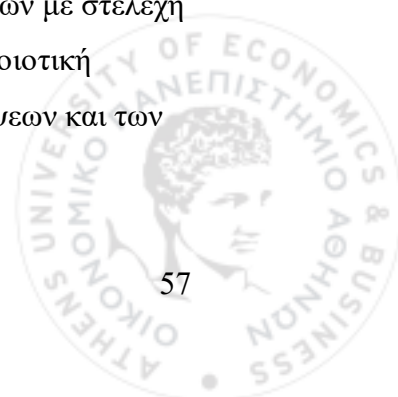
Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι οι διαπραγματεύσεις δεν είναι μία αποκλειστικά ορθολογική διαδικασία, αλλά μία σύνθετη κοινωνική αλληλεπίδραση κατά την οποία τα συναισθήματα και η διαχείριση τους διαδραματίζουν καίριο ρόλο. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει πως οι συναισθηματικές δεξιότητες επηρεάζουν τόσο τη διαπραγματευτική συμπεριφορά των μερών όσο και το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που συσχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την ποιότητα της επικοινωνίας, η οποία δεν λειτουργεί μόνο ως ένα μέσο ανταλλαγής πληροφοριών, αλλά και ως μηχανισμός διαχείρισης των συναισθημάτων. Παράλληλα, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει ουσιαστικά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των διαπραγματευτικών μερών.

Σε σχέση με τη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων, τα ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οργανωτικό χαρακτήρα που επιτρέπει την αποκλιμάκωση της συζήτησης και της έντασης. Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο στη διαπραγματευτική διαδικασία, όπως επιβεβαιώνεται από τις θεωρητικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας και από τα εμπειρικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας.

5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί για την παρούσα μελέτη, ανεξαρτήτως των χρήσιμων ευρημάτων της, οι οποίοι σχετίζονται κατά κύριο λόγο στη μεθοδολογία και την έκτασή της. Συγκεκριμένα, μία βασική αδυναμία είναι το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας, καθώς η εμπειρική έρευνα βασίστηκε σε ένα περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων με στελέχη από τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρόλο που η ποιοτική μεθοδολογία δίνει τη δυνατότητα για εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων και των



εμπειριών των συμμετεχόντων, το μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των επαγγελματικών κλάδων και των οργανισμών.

Ακόμη, ένας δεύτερος περιορισμός που είναι πολύ σημαντικός να αναφερθεί είναι πως οι συμμετέχοντες προέρχονται από ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό πεδίο, δηλαδή από τον χώρο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι τα στελέχη συμμετέχουν συχνά σε διαπραγματευτικές διαδικασίες, οι δικές τους εμπειρίες ενδέχεται να διαφέρουν από εκείνες που έχουν άλλες επαγγελματικές ομάδες που δραστηριοποιούνται σε χώρους εμπορικών ή διεθνών διαπραγματεύσεων,

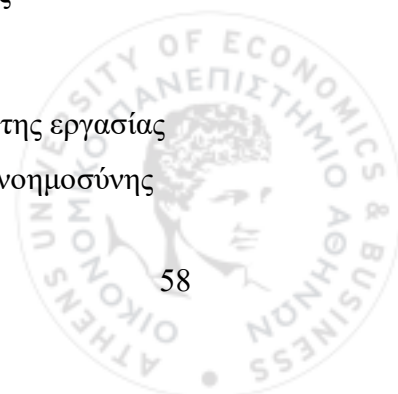
Αξίζει να σημειωθεί πως η παρούσα έρευνα βασίζεται κατά κύριο λόγο στις υποκειμενικές αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων, καθώς τα ποιοτικά δεδομένα προέκυψαν από την αφήγηση προσωπικών εμπειριών και αξιολογήσεων των συμμετεχόντων. Τέλος, μία ακόμη αδυναμία της έρευνας είναι το γεωγραφικό και το οργανωσιακό πλαίσιο, καθώς η μελέτη εστιάζει σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και δεν εξετάζει πιθανές διαφοροποιήσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν σε άλλα πολιτισμικά ή οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η παρούσα έρευνα προσφέρει χρήσιμα ποιοτικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση της σημασίας των συναισθηματικών δεξιοτήτων στο επαγγελματικό και οργανωσιακό περιβάλλον.

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε ερευνητικό επίπεδο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω οι επιμέρους διαστάσεις των συναισθηματικών δεξιοτήτων, όπως η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση, σε σχέση με το εκάστοτε διαπραγματευτικό αποτέλεσμα. Παράλληλα, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν πιο διεξοδικά τους παράγοντες του φύλου, της ηλικίας, την ιεραρχία στο επαγγελματικό ή οργανωσιακό περιβάλλον, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο νέα ευρήματα για πληρέστερη κατανόηση της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς.

Σε σχέση με το επαγγελματικό και οργανωσιακό επίπεδο, τα ευρήματα της εργασίας υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης



στις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως παρουσιάστηκε κατά την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων αλλά και από τις απαντήσεις που δόθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων των στελεχών HR, η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συναισθηματικές δεξιότητες μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση των συγκρούσεων και τη συνεργασία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

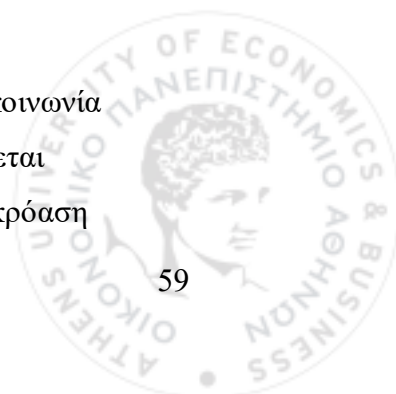
Ιδιαίτερη σημασία έχει η αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή και ανάπτυξη στελεχών που εμπλέκονται συστηματικά σε διαπραγματεύσεις, όπως στελέχη HR και διοικητικά στελέχη. Η καλλιέργεια δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η κοινωνική επίγνωση μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και στην επίτευξη συνεργατικών συμφωνιών.

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τη διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων σε στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων προκύπτει ο ουσιαστικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων σε επαγγελματικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επομένως, καθίσταται δυνατή και η διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία απαντούν με σαφήνεια στο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στο αρχικό στάδιο της διπλωματικής εργασίας.

Σε πρώτο σκέλος συμπεραίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται σημαντικά το διαπραγματευτικό περιβάλλον και συγκεκριμένα επισημαίνεται ότι η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, αλλά και ρύθμισης των συναισθημάτων επηρεάζει τον διαπραγματευτικό τρόπο συμπεριφοράς, τη στρατηγική των μερών και τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, φαίνεται πως τα άτομα τα οποία διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται την πίεση που τους ασκείται, να διατηρούν την ψυχραιμία τους σε ασταθή περιβάλλοντα και να προσεγγίζουν τις διαπραγματευτικές διαδικασίες με μεγαλύτερη ευελιξία. Συνεπώς, καταδεικνύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως ένας βασικός παράγοντας που διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις,

Όσον αφορά την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επικοινωνία ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη, η έρευνα ανέδειξε ότι επηρεάζεται καθοριστικά, καθώς μέσα από την ενσυναίσθηση και την ενεργητική ακρόαση

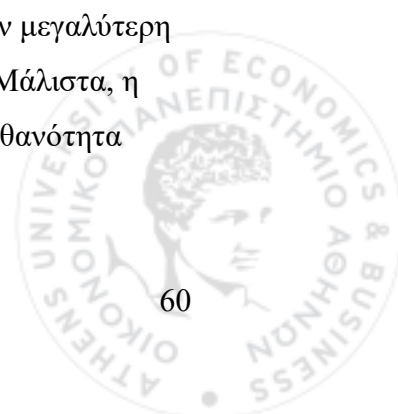


διευκολύνεται η κατανόηση των πραγματικών αναγκών του εκάστοτε συνομιλητή, ενώ γίνονται αντιληπτές οι προθέσεις και τα κίνητρα. Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων προάγουν τον αμοιβαίο σεβασμό ανάμεσα στους συνομιλητές και καλλιεργούν ένα υγιές κλίμα στον διάλογο κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως, μειώνοντας τις παρορμητικές αντιδράσεις και τυχόν παρερμηνείες. Επομένως, φαίνεται πως η αποτελεσματική επικοινωνία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη σαφήνεια των επιχειρημάτων, αλλά επηρεάζεται σημαντικά, μεταξύ άλλων παραγόντων, και από τη συναισθηματική επίγνωση των εμπλεκόμενων μερών.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση και οικοδόμηση της εμπιστοσύνης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη λειτουργεί καταλυτικά αναφορικά με τη μορφή διαπραγματεύσεως, καθώς προάγουν το κλίμα συνεργασίας αντί του ανταγωνισμού, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την κοινή αναζήτηση λύσεων και συμβιβασμών.

Σε σχέση με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, καταγράφεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται και επιλύονται οι συγκρούσεις κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Συγκεκριμένα, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις εντάσεις και να αποφεύγουν την πιθανότητα κλιμάκωσης της συζήτησης. Μέσω της ενσυναίσθησης και της αυτορρύθμισης των συναισθημάτων, η σύγκρουση μετατρέπεται από απειλή για τη διαδικασία σε μία ευκαιρία για επαναδιαπραγμάτευση των θέσεων, γεγονός που ενισχύει τη λειτουργικότητα των διαπραγματεύσεων και επιβεβαιώνοντας για μία ακόμη φορά την πολυπλοκότητα της διαδικασίας.

Τέλος, όσον αφορά το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, συμπεραίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα προκειμένου να πραγματοποιηθούν επιτυχημένες και βιώσιμες συμφωνίες για τα διαπραγματευόμενα μέρη. Όπως προκύπτει από τα ευρήματα, οι διαπραγματευτές που διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία και προτιμούν να προσανατολίζονται σε συμφωνίες win-win. Μάλιστα, η ικανότητα κατανόησης των αναγκών όλων των πλευρών αυξάνει την πιθανότητα



επίτευξης βιώσιμων συμφωνιών, χωρίς απαραίτητα να λειτουργούν βραχυπρόθεσμα, δημιουργώντας ευκαιρίες για μελλοντική συνεργασία.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα καταδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί στρατηγικό παράγοντα στις διαπραγματευτικές διαδικασίες. Η συμβολή της είναι καθοριστική σε όλα τα στάδια των διαπραγματεύσεων, επηρεάζοντας την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη ανάμεσα στη μέρη, τη διαχείριση των συγκρούσεων και το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας. Η διαρκής καλλιέργεια και ανάπτυξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων δίνει τη δυνατότητα ουσιαστικής ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας στις διαπραγματεύσεις και συμβάλει στη δημιουργία αποδοτικών πρακτικών.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρακάτω παρατίθενται οι συνεντεύξεις των έξι στελεχών που λήφθηκαν για τη διεξαγωγή του ποιοτικού μέρους της διπλωματικής εργασίας:

Στέλεχος 1 (άνδρας, κατασκευαστικός κλάδος)

Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε;

Απάντηση: Στον όμιλο βρίσκομαι αρκετά χρόνια, από το 2012, και πλέον έχω την ευθύνη όλων των πολιτικών μηχανικών, είτε δουλεύουν σε δημόσια είτε σε ιδιωτικά έργα. Ο ρόλος μου είναι κυρίως να φροντίζω να έχουμε τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις και να λειτουργεί ομαλά η συνεργασία μεταξύ διοίκησης, μηχανικών και εργοταξίων. Η διαπραγμάτευση είναι κομμάτι της καθημερινότητάς μου, από ζητήματα στελέχωσης μέχρι τεχνικά θέματα που επηρεάζουν χρονοδιαγράμματα. Με απλά λόγια, είμαι στο σημείο όπου όλοι συναντιούνται και, κάπως, πρέπει να βγει άκρη.

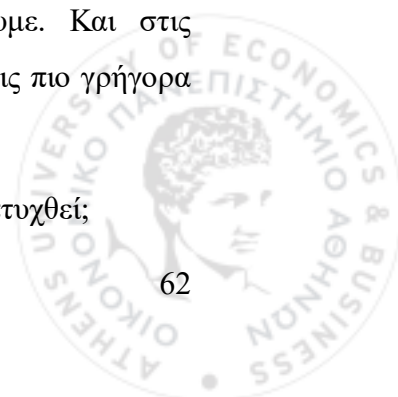
Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς;

Απάντηση: Οι πιο δύσκολες είναι σίγουρα με τους μηχανικούς. Βασικά με διαφορά με τους μηχανικούς... Όχι επειδή υπάρχει σύγκρουση, αλλά επειδή τα έργα έχουν μεγάλη πίεση και πολλές μεταβλητές. Πρέπει να ξεχωρίσω αν μια δυσκολία είναι πραγματική ή αν απλώς χρειάζεται καλύτερη οργάνωση. Με τη διοίκηση είναι πιο ξεκάθαρα τα πράγματα: παρουσιάζω την κατάσταση όπως είναι και συζητάμε προτεραιότητες. Με τους μηχανικούς χρειάζεται περισσότερη ανάλυση και συχνά περισσότερη υπομονή.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δουλειά σας και ειδικά στις διαπραγματεύσεις;

Απάντηση: Σε έναν χώρο με τέτοια πίεση, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εργαλείο επιβίωσης να σου πω την αλήθεια. Μου επιτρέπει να καταλάβω τι πραγματικά συμβαίνει όταν κάποιος μου φέρνει ένα πρόβλημα, όχι μόνο αυτό που λέει. Αν δεν μπορείς να διαβάσεις τον άνθρωπο απέναντί σου, θα συγκρούεσαι με τον λάθος τρόπο και αυτό είναι που κάτι εδώ στην εταιρία μας δεν το θέλουμε. Και στις διαπραγματεύσεις, το να καταλαβαίνεις τον άλλον σε βοηθά να φτάσεις πιο γρήγορα σε μια λύση που να δουλεύει για όλους.

Ερώτηση: Θεωρείτε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί;



Απάντηση: Ναι, πιστεύω πως αναπτύσσεται με τον χρόνο και την εμπειρία σίγουρα. Δεν είναι κάτι που «διαβάζεις» και το κατακτάς. Χτίζεται μέσα από τη δουλειά, μέσα από την καθημερινή επαφή με ανθρώπους που σκέφτονται διαφορετικά από εσένα. Όσο περισσότερο συνεργάζεσαι με διαφορετικούς χαρακτήρες και μαθαίνεις να ακούς, τόσο καλύτερος γίνεσαι στο να χειρίζεσαι δύσκολες καταστάσεις.

Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα σε μια διαπραγμάτευση;

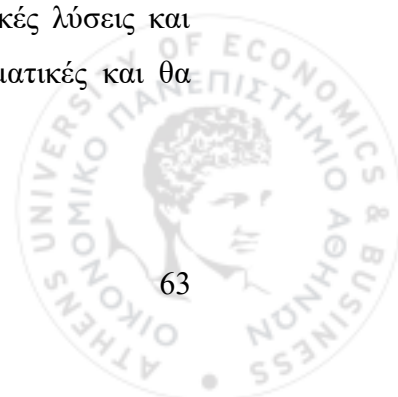
Απάντηση: Πρώτα απ' όλα, να ξέρω εγώ ο ίδιος πώς νιώθω πριν μπω στη συζήτηση. Αν είμαι κουρασμένος ή αγχωμένος, αυτό φαίνεται και επηρεάζει τα πάντα και δεν το θέλουμε αυτό. Επίσης είναι να μπορώ να αντιληφθώ τι συμβαίνει στον άνθρωπο απέναντι μου. Μπορεί να δείχνει θυμωμένος, αλλά να είναι απλώς πιεσμένος. Αν δεν το καταλάβω, η συζήτηση θα πάει αλλού. Οπότε το σημαντικό είναι να «διαβάζεις» σωστά την κατάσταση και να κρατάς καθαρό το μυαλό σου.

Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι πρέπει να αντιμετωπίζεται κάποιος που εκφράζει έντονα συναισθήματα σε μια διαπραγμάτευση;

Απάντηση: Προσπαθώ πάντα να καταλάβω πρώτα τι κρύβεται πίσω από την ένταση. Έτσι πρέπει εάν αποκαλούμαστε επαγγελματίες. Μπορεί να είναι πραγματική δυσκολία στο έργο, μπορεί όμως και να είναι συσσωρευμένο άγχος. Δεν είναι δουλειά μου να «τιμωρώ» την αντίδραση κάθε άλλο, όμως δουλειά μου είναι να τη φιλτράρω και να βρω τι πραγματικά πρέπει να λυθεί. Συνήθως το πρώτο που κάνω είναι να ηρεμήσω λίγο το κλίμα και μετά να πάμε στο πρακτικό κομμάτι για το τι πρέπει να γίνει από εδώ και πέρα.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή για να βελτιωθούν οι διαπραγματεύσεις στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Θα ήθελα περισσότερη προετοιμασία πριν από κάθε συζήτηση. Πολλές διαπραγματεύσεις δυσκολεύουν επειδή δεν έχουμε από την αρχή όλα τα δεδομένα ή επειδή μπαίνουμε χωρίς ξεκάθαρο στόχο. Εκεί κάπου μπερδεύεται το πράγμα. Αν οι υπεύθυνοι έργων έρχονταν πιο οργανωμένοι, με στοιχεία, εναλλακτικές λύσεις και σωστές εκτιμήσεις τότε οι συζητήσεις θα ήταν πολύ πιο αποτελεσματικές και θα χάναμε λιγότερο χρόνο.



Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

Απάντηση: Κοιτάζετε, αυτό συμβαίνει σχεδόν καθημερινά, ειδικά στις τριβές που έχουμε με τους μηχανικούς στα εργοτάξια. Θυμάμαι χαρακτηριστικά μια περίπτωση όπου ένας υπεύθυνος έργου ήρθε στο γραφείο μου σε κατάσταση εκτός εαυτού, φωνάζοντας για μια καθυστέρηση και ρίχνοντας ευθύνες παντού.

Αν εκείνη τη στιγμή λειτουργούσα παρορμητικά και του απαντούσα με την ίδια ένταση, το μόνο που θα καταφέραμε θα ήταν να συγκρουστούμε με τον λάθος τρόπο και να παγώσει το έργο. Οπότε προσπάθησα να ελέγξω και εγώ σε πρώτη φάση των εαυτού μου και τα συναισθήματα μου, καθώς ήξερα πως αν φανεί εκείνη την ώρα οποιοδήποτε σημάδι αμηχανίας ή άγχους, η κατάσταση θα χειροτερέψει.

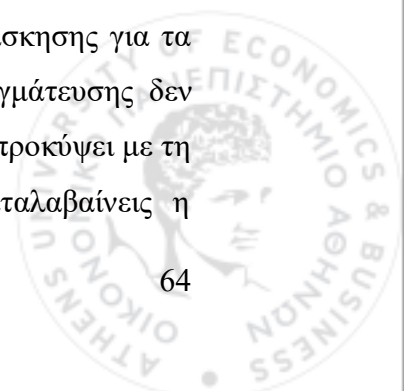
Επομένως, αμέσως συνειδητοποίησα ότι ο συγκεκριμένος υπεύθυνος έργου δεν ήταν θυμωμένος με εμένα, αλλά ήταν τρομερά πιεσμένος από τις μεταβλητές του συγκεκριμένου έργου που είχε αναλάβει. Εγώ με τη σειρά μου περίμενα να ηρεμήσει και ο ίδιος και στη συνέχεια να βάλουμε κάτω τα δεδομένα που είχαμε εκείνη την περίοδο και να βρούμε τις αντίστοιχες εναλλακτικές.

Έτσι, με αυτόν τον τρόπο καταφέραμε να ξεπεράσουμε το πρόβλημα που υπήρχε και να βρούμε από κοινού λύσεις επί του θέματος.

Στέλεχος 2 (γυναίκα, συστημική τράπεζα)

Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε (π.χ. με διοίκηση, εργαζομένους, υποψηφίους εργαζομένους, συνδικαλιστικούς φορείς);

Απάντηση: Φυσικά! Εργάζομαι συνολικά περίπου 9 χρόνια στον χώρο της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γενικότερα και τα τελευταία 7 χρόνια εργάζομαι για λογαριασμό συστημικής τράπεζας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, στη τωρινή εργασία μου έχω αναλάβει την εύρεση υπαλλήλων για τη στελέχωση των καταστημάτων της τράπεζας μίας συγκεκριμένης περιφέρειας της χώρας, καθώς και την επικοινωνία με τα πανεπιστήμια της χώρας στα πλαίσια του προγράμματος πρακτικής άσκησης για τα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Οπότε η διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν είναι κάτι ασυνήθιστο για εμένα είτε αυτό αφορά οποιοδήποτε ζήτημα προκύπτει με τη διοίκηση είτε με το υπόλοιπο προσωπικό του ομίλου. Όπως καταλαβαίνεις η



αναζήτηση προσωπικού για τις ανάγκες των καταστημάτων της τράπεζας είναι μία κατάσταση που απαιτεί αρκετό χρόνο, καθώς το εκάστοτε κατάστημα πρέπει να στελεχωθεί από το κατάλληλο προσωπικό για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της τράπεζας.

Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς στην καθημερινή σας εργασία (π.χ. τη διαπραγμάτευση με εργαζομένους, τη διοίκηση);

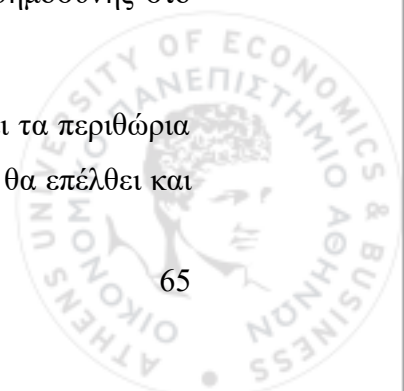
Απάντηση: Σίγουρα από τις πιο σύνθετες και απαιτητικές διαπραγματεύσεις είναι με τους εργαζομένους, διότι αναζητούμε άτομα να στελεχώσουν τα καταστήματα και υποκαταστήματα, τα οποία έχουν την απαραίτητη εμπειρία και μπορούν να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της τράπεζας. Κάθε κατάστημα της τράπεζας γενικά, αλλά και ειδικά στη δική μου περίπτωση τα καταστήματα και υποκαταστήματα της περιφέρειας όπου διαχειρίζομαι το ανθρώπινο δυναμικό τους έχουν διαφορετικές ιδιαιτερότητες το καθένα, οπότε πρέπει να διαχειριστούμε το «υλικό» που διαθέτουμε και να βρίσκουμε τα άτομα που μπορούν να κουμπώσουν στην ομάδα.

Όσον αφορά το διαπραγματευτικό μέρος της δουλειάς μου, εγώ αναλαμβάνω να είμαι μία «γέφυρα» ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό, ώστε να εντοπίσουμε κάθε φορά τις νέες ανάγκες που προκύπτουν όσον αφορά τα καταστήματα, αλλά και με τους υποψήφιους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, από την πλευρά της διοίκησης προσπαθούμε να βρούμε τη «χρυσή τομή» σχετικά με τον αριθμό του προσωπικού που χρειάζεται η κάθε μονάδα και τα καθήκοντα που απαιτούνται από κάθε θέση, και από την πλευρά των εργαζομένων, η διαπραγμάτευση αφορά κυρίως την αμοιβή, η οποία καθορίζεται σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες και τα προσόντα του εκάστοτε υποψηφίου.

Η διαπραγμάτευση με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι λιγότερο σύνθετη καθώς είναι πιο fixed οι αρμοδιότητες που ζητάμε από τους φοιτητές και είναι συγκεκριμένες οι χρηματικές απολαβές.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας και ειδικά των διαπραγματεύσεων;

Ο συγκεκριμένος κλάδος όπως φαντάζεσαι έχει υψηλές απαιτήσεις και τα περιθώρια για λάθη είναι περιορισμένα, άρα όταν γίνει η «στραβή» πολύ εύκολα θα επέλθει και



μία έντονη κατάσταση. Ο ρόλος μου είναι να αποτελώ τη «γέφυρα» ή τον «πυλώνα» αν θέλεις που προσπαθεί να διατηρήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στα υπόλοιπα μέρη. Στις διαπραγματεύσεις, το να μπορεί κανείς να καταλαβαίνει πραγματικά τον άλλον, να ακούει με προσοχή και να «διαβάζει» πίσω από τα λόγια του τις ανάγκες και τα συναισθήματά του, είναι αυτό που βοηθά να βρίσκονται λύσεις που να λειτουργούν τόσο για την τράπεζα όσο και για τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι στην ουσία το πρόσωπό της απέναντι στους πελάτες. Για τον λόγο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν τη βλέπω απλώς ως μία ακόμη δεξιότητα, αλλά ως βασικό κομμάτι της καθημερινής μου δουλειάς.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;

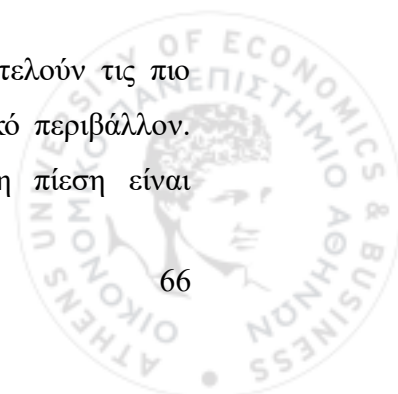
Απάντηση: Ναι, πιστεύω ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ένα στατικό χαρακτηριστικό με το οποίο απλώς γεννιέται κανείς, αλλά μια δυναμική δεξιότητα που επιδέχεται συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Σίγουρα, υπάρχουν άνθρωποι που έχουν ένα έμφυτο ταλέντο στην επικοινωνία ή μια φυσική κλίση στο να «διαβάζουν» τους άλλους πιο εύκολα. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιποι δεν μπορούν να καλλιεργήσουν αυτές τις ικανότητες. Στο δικό μας περιβάλλον, που είναι αυστηρά δομημένο και συχνά απρόσωπο, βλέπουμε στελέχη που με την πάροδο του χρόνου και την κατάλληλη καθοδήγηση μαθαίνουν να διαχειρίζονται τις αντιδράσεις τους και να δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση.

Στην τράπεζα, για παράδειγμα, θεωρώ ότι η επένδυση σε εξειδικευμένα σεμινάρια που εστιάζουν στην αυτογνωσία, τη διαχείριση του στρες και τις τεχνικές ενεργητικής ακρόασης μπορεί να κάνει τεράστια διαφορά. Επομένως, ναι, είναι μια δεξιότητα που χτίζεται μέρα με τη μέρα, αρκεί να υπάρχει η διάθεση για αυτοβελτίωση και τα κατάλληλα ερεθίσματα από το εργασιακό περιβάλλον.

Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης (π.χ. ενσυναίσθηση, αυτορρύθμιση, αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων);

Απάντηση: Αναμφίβολα, η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση αποτελούν τις πιο κρίσιμες συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο τραπεζικό περιβάλλον. Στις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικούς φορείς ή στελέχη, η πίεση είναι



καθημερινή και οι συγκρούσεις συχνά αναπόφευκτες. Η αυτορρύθμιση είναι η «δικλείδα ασφαλείας» μας, γιατί μας επιτρέπει να διατηρούμε την ψυχραιμία μας και να ελέγχουμε τις παρορμήσεις μας, διασφαλίζοντας ότι η συζήτηση θα παραμείνει σε επαγγελματικό επίπεδο και δεν θα εκτραπεί σε προσωπική αντιπαράθεση.

Παράλληλα, η ενσυναίσθηση μας επιτρέπει να αποκωδικοποιούμε τις πραγματικές ανάγκες πίσω από τις λέξεις. Κατανοώντας το συναισθηματικό υπόβαθρο του συνομιλητή, μπορούμε να χτίσουμε γέφυρες εμπιστοσύνης και να βρούμε λύσεις που εξυπηρετούν τόσο τον οργανισμό όσο και τον εργαζόμενο.

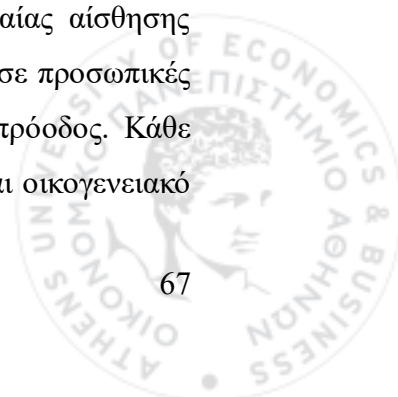
Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι κάποιος θα πρέπει να αξιολογηθεί όταν εκφράζει έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης;

Απάντηση: Η θέση μου πάνω σε αυτό το ζήτημα είναι ξεκάθαρη και ευθυγραμμίζεται με την ευρύτερη κουλτούρα επαγγελματισμού που διέπει τον τραπεζικό κλάδο. Κατά τη γνώμη μου, η έκφραση έντονων συναισθημάτων ή, ακόμα χειρότερα, η απρεπής συμπεριφορά κατά τη διάρκεια όχι μόνο μιας διαπραγμάτευσης, αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη συνθήκη, πρέπει να αξιολογείται με αυστηρότητα. Αν και αναγνωρίζουμε ότι κάθε εργαζόμενος φέρει το δικό του προσωπικό και οικογενειακό υπόβαθρο, το οποίο μπορεί να επηρεάζει την ψυχολογία του, οφείλουμε να διατηρούμε έναν κώδικα δεοντολογίας εντός του οργανισμού.

Στην τράπεζα, εφαρμόζουμε μια πολιτική μηδενικής ανοχής σε φαινόμενα που προσβάλλουν την προσωπικότητα των συναδέλφων. Συνεπώς, θεωρώ ότι ένα άτομο που αδυνατεί να ελέγξει τις παρορμήσεις του θα πρέπει να αξιολογείται αρνητικά ως προς τις επικοινωνιακές του δεξιότητες. Ξεκινάμε πάντα με συστάσεις, όμως σε περιπτώσεις παρατεταμένης ή επαναλαμβανόμενης προβληματικής συμπεριφοράς, είναι απαραίτητο να υπάρχουν περαιτέρω κυρώσεις, ώστε να διασφαλίζεται ο σεβασμός και η ομαλή λειτουργία του ιδρύματος.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Οι διαπραγματεύσεις ενισχύονται από ένα κλίμα αμοιβαίας αίσθησης συνεργασίας και επικοινωνίας. Όταν τα εμπλεκόμενα μέρη εστιάζουν σε προσωπικές αντιπαραθέσεις και κρατούν μνησικακίες, δεν επιτυγχάνεται καμία πρόοδος. Κάθε μέλος του οργανισμού προέρχεται από διαφορετικό επαγγελματικό και οικογενειακό



υπόβαθρο. Στόχος του ιδρύματος θα πρέπει να είναι να προσπαθήσει να γεφυρώσει αυτές τις διαφορές ώστε να προωθηθεί η κατανόηση και η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι ορισμένα άτομα έχουν φυσική ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων καλύτερα από άλλους, ο οργανισμός θα μπορούσε να τους εντοπίζει μέσω ομαδικών projects και να τους τοποθετεί σε κάθε ομάδα για να αναλαμβάνουν το συντονισμό. Έτσι, ενισχύεται η συνεργασία πριν την στιγμή της διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν εξειδικευμένα σεμινάρια για τους υπαλλήλους που συμμετέχουν σε διαπραγματεύσεις, τα οποία θα τους βοηθούν να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα και την προέλευσή τους, να διαχειρίζονται καταστάσεις πίεσης και κρίσης, και να μαθαίνουν πώς να ρυθμίζουν τις αντιδράσεις τους ώστε να επικοινωνούν με σαφήνεια τις προθέσεις τους.

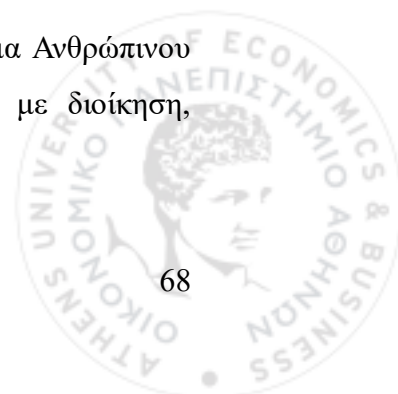
Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

Απάντηση: Θυμάμαι μια χαρακτηριστική περίπτωση όπου ένας διευθυντής καταστήματος ήταν εξαιρετικά φορτισμένος, καθώς ένιωθε ότι η έλλειψη προσωπικού υπονόμει την εξυπηρέτηση των πελατών του. Ήρθε στη συνάντηση με μεγάλη ένταση, έτοιμος να συγκρουστεί και να απαιτήσει άμεσες λύσεις που η τράπεζα δεν μπορούσε να προσφέρει εκείνη τη στιγμή.

Εκεί, η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση ήταν καθοριστική. Αν είχα αντιδράσει αμυντικά ή με αυστηρότητα, η συζήτηση θα είχε οδηγηθεί σε πλήρες αδιέξοδο. Αντ' αυτού, διατήρησα την ψυχραιμία μου και επέλεξα να μην απαντήσω στην ένταση. Χρησιμοποιώντας έναν ήρεμο τόνο φωνής και δείχνοντας ότι κατανοώ πλήρως την πίεση που δέχεται, κατάφερα να αποφορτίσω το κλίμα. Αυτή η προσέγγιση μας επέτρεψε να βγούμε από το πεδίο της αντιπαράθεσης και να περάσουμε στο πεδίο της ανάλυσης δεδομένων. Τελικά, καταλήξαμε σε μια ρεαλιστική λύση για τη σταδιακή ενίσχυση του καταστήματος, η οποία ικανοποιούσε το ίδρυμα, αλλά και τον διευθυντή του καταστήματος.

Στέλεχος 3 (άνδρας, χώρος εστίασης και τουρισμού)

Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε (π.χ. με διοίκηση, εργαζομένους, υποψηφίους εργαζομένους, συνδικαλιστικούς φορείς);



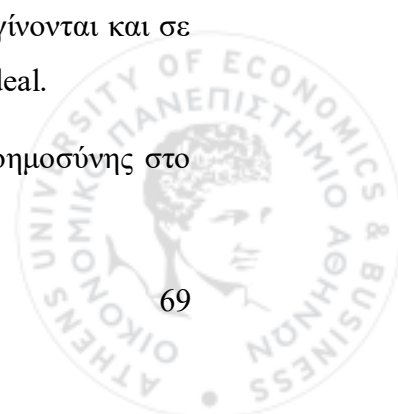
Απάντηση: Λοιπόν, εγώ βρίσκομαι συνολικά 12 χρόνια στον χώρο της διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών και εστίασης και τα τελευταία 9 χρόνια εργάζομαι για λογαριασμό αλυσίδας ξενοδοχείων και εστιατορίων στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, εγώ έχω αναλάβει την εύρεση των σεφ στις κουζίνες των εστιατορίων και των ξενοδοχείων του ομίλου, τον συντονισμό και τις σχετικές συμφωνίες ανάμεσα στην εταιρεία και των σεφ μαζί με τη δική τους ομάδα. Η αλήθεια είναι πως καλούμαι αρκετά συχνά να διαπραγματευτώ είτε με τη διοίκηση του ομίλου είτε με τους σεφ. Η αναζήτηση των επικεφαλής στις επιχειρήσεις της εταιρείας είναι διαρκής, καθώς υπάρχουν ξενοδοχεία και εστιατόρια σε όλη την Ελλάδα, οπότε πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό και για τη θερινή και για την χειμερινή σεζόν.

Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς στην καθημερινή σας εργασία (π.χ. τη διαπραγμάτευση με εργαζομένους, τη διοίκηση);

Απάντηση: Αδιαμφισβήτητα από τις πιο σύνθετες και απαιτητικές διαπραγματεύσεις είναι με τους εργαζομένους, διότι αναζητούμε άτομα να στελεχώσουν τις μονάδες, οι οποίοι έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία και μπορούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους επισκέπτες των ξενοδοχείων και τους θαμώνες των καταστημάτων. Ο όμιλος διαθέτει high end ξενοδοχεία και εστιατόρια, άρα το προσωπικό πρέπει να είναι καταρτισμένο και καταλλήλως.

Επομένως, στη δική μου περίπτωση καλούμαι να διαπραγματευτώ με τους σεφ και να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλάνο γύρω από τη συμφωνία. Δηλαδή, στην εκάστοτε συμφωνία που πραγματοποιείται πρέπει να οριστεί η αμοιβή του σεφ, η διαμονή του και φυσικά οι «υπο-συμφωνίες», αν μπορώ να το θέσω έτσι, για την ομάδα που έχει ο κάθε σεφ. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα σύνθετη, καθώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφορες παράμετροι εκτός από το μισθολογικό και το θέμα της διαμονής του σεφ και της ομάδας του. Μάλιστα, πολλές διαπραγματεύσεις με τους σεφ πραγματοποιούνται και για τον εξοπλισμό των πρώτων υλών στην κουζίνα κάθε ξενοδοχείου ή εστιατορίου. Εμείς από τη δική μας πλευρά ως εταιρεία έχουμε τους δικούς μας προμηθευτές που συνεργαζόμαστε, αλλά πρέπει να γίνονται και σχετικές συζητήσεις για τους προμηθευτές που προτιμά ο σεφ για να βγει ένα άρτιο προϊόν, οπότε γίνονται και σε αυτόν τον τομέα σχετικές διαπραγματεύσεις για την ολοκλήρωση του deal.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας και ειδικά των διαπραγματεύσεων;



Σε ένα περιβάλλον όπως ο χώρος της εστίασης και του τουρισμού, όπου υπάρχουν έντονοι ρυθμοί, αλληλεπιδράσεις και απαιτήσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως «εργαλείο» που βοηθάει να διατηρηθούν οι ισορροπίες και να βρεθεί κοινός τόπος. Στις διαπραγματεύσεις ειδικότερα, η ικανότητα να κατανοείς, να ακούς πραγματικά και να αποκωδικοποιείς ανάγκες και συναισθήματα είναι αυτό που οδηγεί στο να επιτευχθούν λύσεις που να εξυπηρετούν τόσο την εταιρεία όσο και τον σεφ, ο οποίος έχει πίσω του μια ολόκληρη ομάδα που πρέπει να υποστηριχθεί.

Γι' αυτό και πιστεύω ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς ένα «πλεονέκτημα», αλλά αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής εργασίας μου.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;

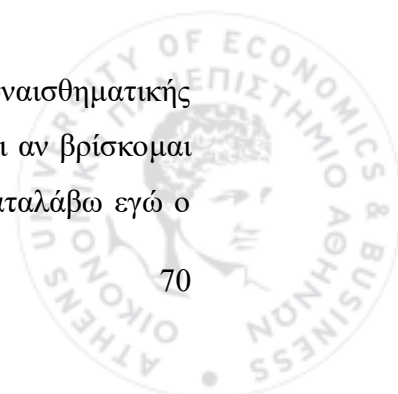
Απάντηση: Θεωρώ πως πρόκειται για μία ιδιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί και να βρίσκεται διαρκώς σε εξέλιξη. Τουλάχιστον έτσι το αντιλαμβάνομαι εγώ. Δεν θα πω τα κλισέ πως με το διάβασμα πάνω σε βιβλία ψυχολογίας ξαφνικά γίνεσαι «γκουρού» και βλέπεις τον κόσμο με άλλο μάτι. Σίγουρα βοηθάνε, αλλά δεν θεωρώ ότι είναι αυτό που θα με βοηθήσει να πάω «ένα βήμα παραπέρα».

Προσωπικά νιώθω πως η συναισθηματική νοημοσύνη χτίζεται ως επί το πλείστον με την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Πιστεύω πως η καθημερινή επαφή, ιδιαίτερα με άτομα που δεν αποτελούν μέρος του οικογενειακού ή φιλικού περιβάλλοντος, βοηθάει να βγεις έξω από το comfort zone και να ξεκινήσεις να αντιλαμβάνεσαι τη σχέση σου με τους άλλους ανθρώπους με διαφορετικό τρόπο αφενός και αφετέρου να καταλάβεις πως νιώθεις και εσύ ο ίδιος.

Επομένως, λίγο πιο συνοπτικά, θα έλεγα πως όσο περισσότερο αλληλοεπιδρά κανείς τόσο περισσότερο θα ενισχύσει την αντίληψή του ως προς την έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατ' επέκταση ως προς την κατάκτησή της.

Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης (π.χ. ενσυναίσθηση, αυτορρύθμιση, αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων);

Απάντηση: Νομίζω πως ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αναγνώριση των δικών μου συναισθημάτων, διότι αν βρίσκομαι υπό οποιαδήποτε σύγχυση ή οτιδήποτε άλλο και δυσκολεύομαι να καταλάβω εγώ ο



ίδιος πως νιώθω, τότε περνάω μία πάρα πολύ λανθασμένη εικόνα προς την απέναντι πλευρά και θα αρχίσω ήδη να χάνω το παιχνίδι της διαπραγμάτευσης. Επομένως, ως βασικό στοιχείο θα όριζα την αναγνώριση των συναισθημάτων μου, ενώ αμέσως μετά θα έβαζα στην κατάταξη την αναγνώριση των συναισθημάτων του συνομιλητή μου.

Ωστόσο, υπάρχουν πολλά στοιχεία που συνθέτουν αυτήν την έννοια και ο συνδυασμός όλων αυτών βοηθάει σε ωφέλιμα διαπραγματευτικά αποτελέσματα.

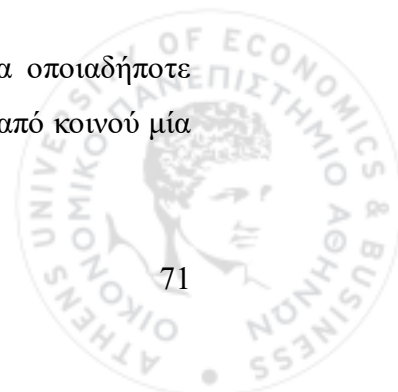
Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι κάποιος θα πρέπει να αξιολογηθεί όταν εκφράζει έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης;

Η αλήθεια είναι πως στον κλάδο της εστίασης και του τουρισμού, ιδιαίτερα τις περιόδους που η σεζόν είναι στο peak της, οι εντάσεις φτάνουν και αυτές πολλές φορές στο peak τους. Το έβλεπα και εγώ αυτό από παλιότερα, όσο ήμουν στο «πεδίο» και ήμουν πιο νέος και πήγαινα σεζόν σε νησιά το καλοκαίρι, ήταν πιο δύσκολο να διαχειριστείς μερικές καταστάσεις από το να εργάζεσαι παραδείγματος χάριν σε ένα μαγαζί εστίασης της Αθήνας μία οποιαδήποτε περίοδο.

Αυτό το λέω δεδομένου πως τώρα από τη θέση που έχω στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του συγκεκριμένου ομίλου έχω να διαχειριστώ άτομα τα οποία έχουν αντίστοιχα αρκετή εμπειρία και αυτοί πάνω στον χώρο και είναι πολύ λεπτές οι ισορροπίες που πρέπει να διατηρήσω, καθώς στόχος μου είναι να υπάρχουν υψηλά καταρτισμένα άτομα διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει το εκάστοτε εστιατόριο ή ξενοδοχείο.

Σε περιπτώσεις που έχουν παρατηρηθεί έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, είτε σε περίπτωση που πρόκειται να γίνει μία συμφωνία είτε σε περίπτωση που μία συμφωνία βρίσκεται εν εξελίξει και έχει προκύψει κάποιο νέο ζητούμενο ή πρόβλημα, προσπαθώ σε πρώτη φάση να εντοπίσω ακριβώς την πηγή του εκάστοτε προβλήματος. Γενικά και ως άνθρωπος στις προσωπικές μου σχέσεις αλλά και ως εργαζόμενος στις επαγγελματικές μου σχέσεις προτιμώ να αποφεύγω τις εντάσεις και να βρίσκω έναν κοινό τόπο ή μια νέα αφετηρία για συζήτηση και να «πιάνουμε το πράγμα» από την αρχή.

Επομένως, όποτε είχα να αντιμετωπίσω έντονα συναισθήματα ή μία οποιαδήποτε ένταση πάντα στόχευα στο να κατευνάσω τα πνεύματα και να βρούμε από κοινού μία



λύση που εξυπηρετεί και την εταιρεία, αλλά και τον σεφ, ο οποίος από πίσω του έχει μία ολόκληρη ομάδα.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Αυτό έχει πολύ ενδιαφέρον, διότι στον τομέα της εστίασης που βρίσκομαι εγώ θα φρόντιζα να υπήρχε διαφορετική προσέγγιση για την επιλογή υπευθύνων των εστιατορίων και των ξενοδοχείων, και σε αυτήν την περίπτωση δεν αναφέρομαι στους σεφ. Τα άτομα αυτά που βρίσκονται εντός του «πεδίου» και έχουν διαρκή επικοινωνία, τριβή και επαφή με το υπόλοιπο προσωπικό θα έπρεπε να διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο ορισμένες καταστάσεις, τις οποίες δεν θα ήθελα να αναφέρω, και εκτιμώ πως με αυτόν τον τρόπο τα προβλήματα θα περιοριζόντουσαν σε σημαντικό βαθμό.

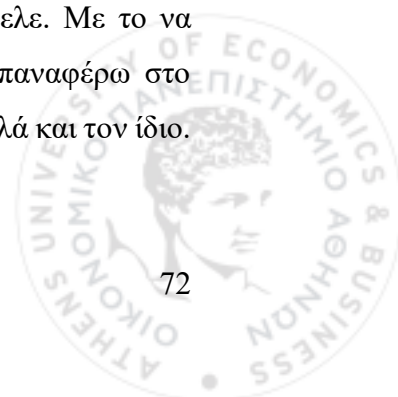
Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

Απάντηση: Στον χώρο του τουρισμού και της εστίασης, οι εντάσεις είναι συχνές, ειδικά όταν μιλάμε για σεφ που είναι άνθρωποι με πάθος και συχνά δουλεύουν υπό τρομερή πίεση.

Θυμάμαι μια περίπτωση κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης για μια νέα συμφωνία με έναν πολύ ικανό σεφ και την ομάδα του. Υπήρχε ένα «κόλλημα» σε έναν όρο του συμβολαίου που αφορούσε τον εξοπλισμό και το budget της κουζίνας. Η ατμόσφαιρα είχε φορτιστεί πολύ, ο σεφ ένιωθε ότι ο όμιλος δεν καταλαβαίνει το σκεπτικό του και ήταν έτοιμος να αποχωρήσει από τις συζητήσεις. Εκεί, αν άφηνα τον εαυτό μου να παρασυρθεί από την ένταση της στιγμής ή αν προσπαθούσα να επιβληθώ, η συμφωνία θα είχε καταρρεύσει. Εγώ γενικά προσπαθώ να αποφεύγω τις εντάσεις, είναι αρχή για εμένα αυτό, οπότε θέλησα να κρατήσω το επίπεδο της συζήτησης και φυσικά την ψυχραιμία μου.

Κατάλαβα εκείνη τη στιγμή ότι η πηγή του προβλήματος δεν ήταν το οικονομικό, αλλά ο φόβος του ότι δεν θα μπορούσε να βγάλει το αποτέλεσμα που ήθελε. Με το να παραμείνω ήρεμος και να δείξω ενσυναίσθηση, κατάφερα να τον επαναφέρω στο τραπέζι. Βρήκαμε μια μέση λύση που εξυπηρετούσε και την εταιρεία αλλά και τον ίδιο.

Στέλεχος 4 (γυναίκα, στοιχηματική εταιρεία και τυχερά παίγνια)



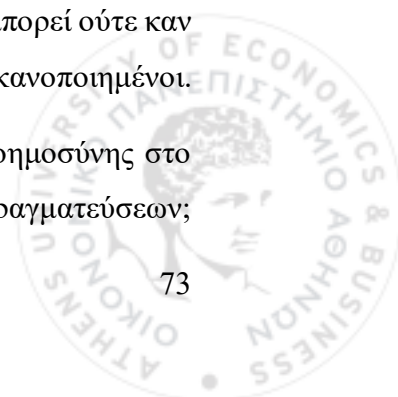
Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε;

Απάντηση: Ναι, φυσικά. Τα τελευταία 4 χρόνια εργάζομαι ως HR Business Partner σε μεγάλη στοιχηματική εταιρεία. Στην προκειμένη το «μεγάλη» το ορίζω και σε επίπεδο Market Share στην αγορά στοιχηματικών αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα και παγκοσμίως, αλλά και σε επίπεδο αριθμητικής απασχόλησης εργαζομένων. Αυτή τη στιγμή απασχολούνται πάνω από 1000 εργαζόμενοι παγκοσμίως, άρα όπως αντιλαμβάνεσαι ο ανταγωνισμός και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών είναι ένα καθημερινό challenge στην εργασιακή μου καθημερινότητα. Συγκεκριμένα, εγώ έχω αναλάβει το τμήμα του Marketing, εννοώ πως είμαι Business Partner για το συγκεκριμένο τμήμα. Καλούμαι σχεδόν σε καθημερινή βάση να είμαι «δίπλα» στο τμήμα του μάρκετινγκ, να ακούω ανάγκες τους και προτάσεις τους, να τις αξιολογώ και σε μετέπειτα επίπεδο να τις μεταφέρω στη διοίκηση. Δεν είναι όλα σαφώς άξια προς συζήτηση με τη διοίκηση, πρέπει τα πάντα να τα φιλτράρω και να μεταφέρω μόνο τα σημαντικά μαζί με κάποια πρόταση επίλυσης. Άρα, λοιπόν, πρέπει να διαπραγματεύομαι αφενός με τους εργαζομένους τι είναι σημαντικό και τι όχι χωρίς να τους κόβω τα φτερά πως η ανάγκη, η ιδέα τους, δε θα αξιολογηθεί για να μη χάνουν την πίστη τους απέναντι στην εταιρεία και απογοητεύονται. Αφετέρου, πρέπει να αξιοποιώ με φειδώ και «έξυπνα» τον χρόνο της διοίκησης με τα requests των Marketing ομάδων, για να διατηρώ την εμπιστοσύνη και να με ακούν με την προοπτική κάτι απ' όλα αυτά να βελτιωθεί ή αλλάξει τέλος πάντων.

Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς στην καθημερινή σας εργασία;

Απάντηση: Δυστυχώς τη διαπραγμάτευση με τους εργαζόμενους. Και λέω δυστυχώς γιατί έχω τύχει περιπτώσεις που είναι πολύ επίμονοι και απαιτητικοί δίχως να θέλουν να ασπαστούν και την απέναντι μεριά. Είναι σαν την πεποίθηση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», το ίδιο πιστεύουν και οι εργαζόμενοι. Τουλάχιστον όταν μιλάω με τη διοίκηση, ειδικά τώρα μετά από 4 χρόνια, έχω μάθει πως να τους διαχειρίζομαι και να τους προσεγγίζω οπότε ξέρω πότε το «όχι» τους είναι όντως όχι και πότε με παίρνει να το διαπραγματευτώ περαιτέρω. Προς τους εργαζόμενους η λέξη «όχι» δε μπορεί ούτε καν να ακουστεί, πάντα πρέπει να φέρεσαι με διπλωματία για να είναι όλοι ικανοποιημένοι.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας και ειδικά των διαπραγματεύσεων;



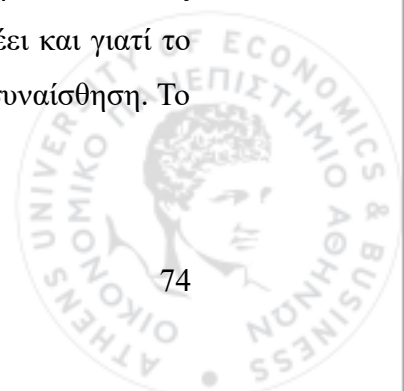
Απάντηση: Νομίζω πως είναι μια έννοια κλειδί μιας που στην πραγματικότητα μπορεί να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ανθρωπίνου δυναμικού. Απλά ξέρεις είναι λίγο άδικο καμία φορά όλοι να έχουν σαν δεδομένο ότι το HR πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη να καταλαβαίνει τους εργαζόμενους, να καταλαβαίνει τη διοίκηση και γενικά να καταλαβαίνει τους πάντες. Και το HR ποιος θα το καταλάβει στο τέλος της ημέρας; Για μένα η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να υπάρχει οριζόντια. Σίγουρα το HR πρέπει να δείχνει τον δρόμο προς αυτή, αλλά και όλοι μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι δεκτικοί προς αυτήν. Μ' αυτόν τον τρόπο νομίζω πως πια θα πάψουμε να μιλάμε για διαπραγμάτευση, είναι λίγο βαριά έννοια αν με ρωτάς, και θα αρχίσουμε να μιλάμε για συζήτηση με γνώμονα τον άνθρωπο.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;

Απάντηση: Και ναι και όχι. Τι εννοώ... σαφώς όσα περισσότερα χρόνια αλληλεπιδράς με ανθρώπους είτε στα πλαίσια της εργασίας, είτε στα πλαίσια της ευρύτερης κοινωνικής ζωής, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να αναπτύξεις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης γιατί ίσως είναι ένας έμμεσος τρόπος επιβίωσης. Υπάρχουν στρατηγικές και πρακτικές που μπορείς να εφαρμόσεις και να μάθεις μέσω σεμιναρίων και coaching sessions, ωστόσο για εμένα μόνο αν τη θεωρία την εφαρμόσεις στην πράξη θα μπορέσεις να φτάσεις σε ένα σημείο αυτοπραγμάτωσης που θα βγαίνει αβίαστα μια τέτοιου είδους συμπεριφορά. Κάποιοι άνθρωποι είναι μαγικό πόσο έμφυτη την έχουν και πραγματικά προσωπικά τους θαυμάζω. Νομίζω είναι δύσκολο, αν δεν την έχεις καθόλου εκ φύσεως σαν ικανότητα, να την αναπτύξεις από το 0 στην ενήλικη ζωή σου. Να την εξελίξεις όμως σίγουρα μπορείς.

Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης;

Απάντηση: Για εμένα είναι ένας συνδυασμός πραγμάτων. Όλα πρέπει να ξεκινάνε από την κατανόηση των συναισθημάτων και της θέσης του συνομιλητή σου. Αυτό που λέμε «να μπεις στα παπούτσια του άλλου». Αν επιτευχθεί αυτό, για εμένα έχει επιτευχθεί το 90% της αλληλεπίδρασης με οδηγό τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όταν ακούς ενεργητικά τον συνομιλητή σου και καταλαβαίνεις σε βάθος τι σου λέει και γιατί το λέει, τότε είναι βέβαιο πως θα ανταποκριθείς και θα απαντήσεις με ενσυναίσθηση. Το ένα φέρνει το άλλο.



Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι κάποιος θα πρέπει να αξιολογηθεί όταν εκφράζει έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης;

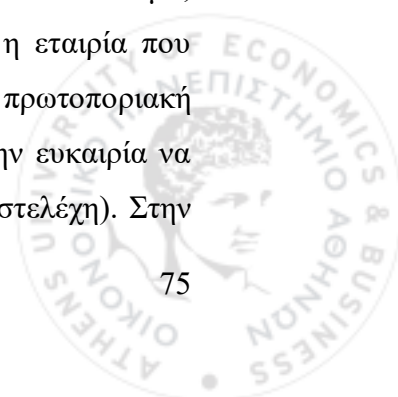
Απάντηση: Ανάλογα. Θέλω να πω ότι προφανώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στο τέλος της ημέρας είμαστε άνθρωποι και πρέπει όλα τα συναισθήματα να είναι αποδεκτά. Οπότε ναι, μπορεί να τύχει κι αυτό που μου αναφέρεις άρα με μια ψύχραιμη αντίδραση από τη μεριά του συνομιλητή θεωρώ μπορεί να εξομαλυνθεί πολύ γρήγορα η ένταση. Από την άλλη, υπάρχει περίπτωση αυτό να γίνεται ύπουλα, με διάθεση χειραγώγησης. Σ' αυτή την περίπτωση, αν το αναγνωρίσει ο ακροατής, προφανέστατα δεν είναι υποχρεωμένος να το δεχτεί και να δείξει κατανόηση σ' αυτό. Εκεί είναι σημαντικό να μπουν όρια και να επαναπροσδιοριστεί η βάση της διαπραγμάτευσης. Μια ισορροπία στον τρόπο έκφρασης την άποψης μας δύσκολα θα μας απογοητεύσει, πιθανότητα θα μας δικαιώσει.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Θα πρότεινα να καθιερωθεί ένα κοινό, «one-page» πλαίσιο προετοιμασίας διαπραγμάτευσης για όλους τους HR Business Partners, όλων των τμημάτων εννοώ, υποχρεωτικό πριν από κάθε σημαντική διαπραγμάτευση με εξωτερικούς ή εσωτερικούς stakeholders. Οι διαπραγματεύσεις συνήθως «χάνουν» την αποτελεσματικότητά τους όχι όταν τίθενται στο τραπέζι, αλλά από πριν. Διαφορετικές ομάδες με ασαφείς στόχους ή χωρίς ευθυγράμμιση, μπορούν να κάνουν περίπλοκη τη δουλειά μας. Να γίνει ξεκάθαρο ένα πλαίσιο ότι η X ανάγκη του τμήματος μάρκετινγκ καλή ώρα, μιας που μ' αυτό ασχολούμαι, χρειάζεται ένα πλάνο τι δίνουμε/τι παίρνουμε. Δε γίνεται μόνο να ζητάνε οι εργαζόμενοι, εκεί θέλω να καταλήξω. Πρέπει να δίνουν πίσω στον οργανισμό σεβαστά αποτελέσματα βάσει αυτού που ζήτησαν. Όχι παράλογα, τονίζω το σεβαστά. Επίσης πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος stakeholder της διοίκησης αποφασίζει τι. Προσωπικά θα μου κάνει σούπερ εύκολη τη δουλειά μου να διαπραγματεύομαι κατευθείαν με τον σωστό άνθρωπο και να μην πηγαίνω από τον έναν στον άλλον.

Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

Απάντηση: Με πολλή χαρά θα απαντήσω πως ναι! Συγκεκριμένα, η εταιρία που εργαζομαι εφαρμόζει εδώ και κάποιο χρονικό διάστημα μια πρωτοποριακή πρωτοβουλία όπου όλοι οι εργαζόμενοι, ανά μικρές ομάδες, έχουν την ευκαιρία να παρευρεθούν σε ένα πλούσιο πρωινό με το C-Level (σ.σ. διοικητικά στελέχη). Στην

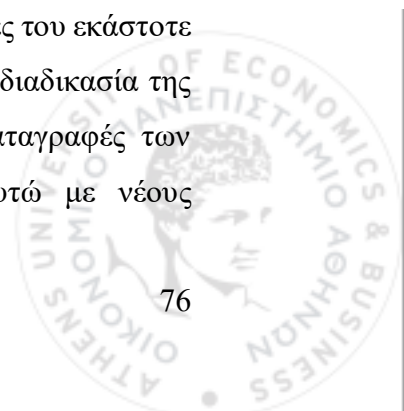


πραγματικότητα αυτό αν το καλοσκεφτούμε για μια εταιρία 1000+ ατόμων δεν είναι απλό να συμβεί. Ως HR ήταν κάτι που το οργανώναμε καιρό και πηγαίνει ήδη πολύ καλά βάσει του feedback που λαμβάνουμε απ' όσους έχουν ήδη παρευρεθεί. Στα πλαίσια ενός χαλαρού κλίματος, στο οποίο βοηθάει σίγουρα και η ύπαρξη πρωινού, οι «διαπραγματεύσεις» μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης μετουσιώνονται σε εποικοδομητικές συζητήσεις. Το κλίμα δεν έχει καθόλου ένταση, παράπονα, ανησυχία, παρά μόνο ειλικρινή έκφραση συναισθημάτων. Αν με ρωτάς αυτός είναι ο ορισμός της συναισθηματικής ρύθμισης, να δημιουργήσουν οι οργανισμοί ένα ασφαλές περιβάλλον που όλοι θα μπορούν να εκφέρουν την άποψη τους χωρίς λογοκρισία, με σεβασμό και προς τους συναδέλφους τους και προς τη διοίκηση. Και ξέρεις ποιο είναι το πιο οξύμωρο της υπόθεσης; Και ελάχιστα πράγματα να εφαρμοστούν απ' όσα συζητήθηκαν σ αυτά τα πρωινά, οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ικανοποίηση που ακούστηκαν χωρίς να έχουν για διαμεσολαβητές τους HR Business Partners. Είπαν κατευθείαν ό,τι ήθελαν στη διοίκηση και συνομίλησαν μαζί τους σα συνεργάτες και, ας μου επιτραπεί ο όρος, όχι σαν «αφεντικά». Ο ρόλος μας σε όλη αυτή τη διαδικασία είναι πιο πολύ συμβουλευτικός και υποστηρικτικός. Παύει όμως για λίγο να είναι διαπραγματευτικός και διαμεσολαβητικός. Γιατί στην πραγματικότητα δε χρειάζεται κάτι να διαπραγματευτούμε, απλά συζητάμε με ενσυναίσθηση και εμπιστοσύνη πως για να έχουμε μαζευτεί όλοι αυτοί οι άνθρωποι εκεί, υπάρχει η διάθεση αλλαγής. Αλλαγής προς το καλύτερο.

Στέλεχος 5 (γυναίκα, χώρος μέσω μαζικής ενημέρωσης)

Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε (π.χ. με διοίκηση, εργαζομένους, υποψηφίους εργαζομένους, συνδικαλιστικούς φορείς);

Απάντηση: Έχω την τύχη να εργάζομαι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του συγκεκριμένου ομίλου εδώ και 9 χρόνια, αμέσως μόλις ολοκλήρωσα την πρακτική μου άσκηση, ενώ εντάχθηκα στο τμήμα διεύθυνσης πριν από 3 χρόνια. Ο ρόλος που έχω αναλάβει αφορά αποκλειστικά στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στα 6 sites που βρίσκονται στην ομπρέλα του ομίλου. Ουσιαστικά, εφόσον οι διευθυντές του εκάστοτε site επιλέξουν κάποιον για πρόσληψη, εγώ αναλαμβάνω ολόκληρη τη διαδικασία της πρόσληψης, κανονίζω τα μισθολογικά και έχω αναλάβει και τις καταγραφές των αδειών. Συνεπώς, πολλές φορές έχει χρειαστεί να διαπραγματευτώ με νέους



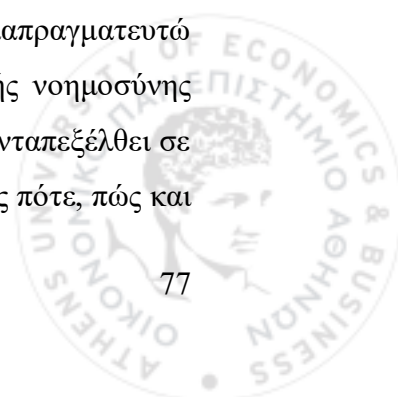
εργαζόμενους για τον μισθό τους. Επίσης, πολλές φορές είμαι η «γέφυρα» μεταξύ των διευθυντών των sites και της κεντρικής διοίκησης του ομίλου σε αιτήματα που αφορούν στις ανάγκες σε προσωπικό, αριθμός προσλήψεων, ύψος μισθών κλπ..

Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς στην καθημερινή σας εργασία (π.χ. τη διαπραγμάτευση με εργαζομένους, τη διοίκηση);

Απάντηση: Ξεκάθαρα από τις πιο σύνθετες και απαιτητικές διαπραγματεύσεις είναι αυτή που σου περιέγραψα πριν λίγο, η «γέφυρα» μεταξύ των ανωτέρων και των ανωτάτων διοικήσεων. Συγκεκριμένα, το να διαπραγματευτείς με την ανώτατη διοίκηση τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ή τις απαιτήσεις για αύξηση του budget και των μισθών είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της δουλειάς. Ειδικά, το να προσπαθήσεις να πείσεις τη διοίκηση για την αύξηση του budget ενός site, καταλαβαίνεις ότι είναι πολύ σκληρό, γιατί κάθε διεύθυνση, ειδικά, η οικονομική προσπαθεί να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τα λιγότερα δυνατά έξοδα. Οι διαπραγματεύσεις αυτές γίνονται, βέβαια, ευκολότερες όταν έχεις απτά στοιχεία για τις ανάγκες τις κάθε ιστοσελίδας ή, φυσικά, όταν έχει πολύ ανεβασμένα «νούμερα», υψηλή επισκεψιμότητα δηλαδή, στο site που ζητεί περισσότερους υπαλλήλους ή αυξήσεις μισθών. Όταν οι διαπραγματεύσεις μου με την ανώτατη διοίκηση δεν έχουν επιτυχία, τότε πολλές φορές αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι διευθυντές των sites να πείσουν τη διοίκηση, συχνά χωρίς αποτέλεσμα, γιατί όταν έχει ληφθεί μια απόφαση για σταθερό budget την εκάστοτε χρονική στιγμή, δύσκολα αλλάζει αυτή η απόφαση.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας και ειδικά των διαπραγματεύσεων;

Απάντηση: Καλά, δεν χωρά αμφισβήτηση στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το παν στις επαγγελματικές διαπραγματεύσεις και ειδικά στον χώρο των media. Ξέρεις, τόσα χρόνια έχω συνειδητοποιήσει ότι, ειδικά στα διαδικτυακά media, κάθε μέρα μπορεί να είναι εντελώς διαφορετική από την προηγούμενη και σε αυτό να οφείλονται μερικές χιλιάδες clicks. Αυτό μάλιστα είναι και ένα σημείο καμπής αν μπορώ να το θέσω έτσι και αλλάζει πολλές φορές τον τρόπο κάθε διαπραγμάτευσης, καθώς όταν έχει επιτευχθεί ένας στόχος μου δίνεται η δυνατότητα να διαπραγματευτώ καλύτερα με τις απέναντι πλευρές.. Έτσι, η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί στοιχείο κομβικής σημασίας, ώστε να μπορέσει κάποιος να ανταπεξέλθει σε μία διαπραγμάτευση. Οφείλεις να «διαβάζεις το δωμάτιο» για να ξέρεις πότε, πώς και



με ποιον τρόπο θα ξεκινήσεις μια διαπραγμάτευση. Όσοι δεν έχουν αναπτύξει τη συναισθηματική τους νοημοσύνη δεν μπορούν να επιβιώσουν στον χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θεωρώ εγώ προσωπικά.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;

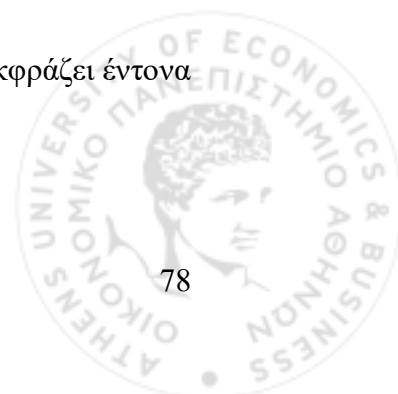
Απάντηση: Ξεκάθαρα! Σίγουρα υπάρχει μεν το έμφυτο ταλέντο που έχουν κάποιοι, αλλά είναι κάτι το οποίο αναπτύσσεται διαρκώς και καθημερινά. Θεωρώ ότι τα πάντα ξεκινάνε με ένα καλό θεωρητικό υπόβαθρο που οφείλει κανείς να έχει, αλλά η πεμπουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η καθημερινή τριβή και η αλληλεπίδραση με τους υπολοίπους εργαζόμενους. Το να δουλεύεις, δηλαδή, διαρκώς πάνω στο «χτίσιμο» όσων έχεις μάθει σε θεωρητικό επίπεδο, γιατί –κακά τα ψέματα – η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται στην πράξη.

Επίσης, κάτι πολύ σημαντικό, το οποίο βοήθησε εμένα πάρα πολύ είναι το να παρακολουθώ και να παίρνω συνέχεια συμβουλές από τους παλιότερους και τους ανώτερους. Αυτό γιατί τις περισσότερες φορές ήταν άνθρωποι που δεν είχαν σχεδόν θεωρητικό υπόβαθρο, όπως έχουμε εμείς οι νεότεροι, και έμαθαν τη δουλειά στην πράξη. Οπότε είχες πολλά να πάρεις από αυτούς.

Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης (π.χ. ενσυναίσθηση, αυτορρύθμιση, αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων);

Απάντηση: Η ενσυναίσθηση για εμένα είναι το Α και το Ω. Το να μπορείς να αναγνωρίσεις τα συναισθήματα του άλλου εκείνη τη στιγμή, να κρίνεις τα λόγια, τις συμπεριφορές, τις εκφράσεις, αυτό που είπα νωρίτερα, το να «διαβάζεις το δωμάτιο» είναι το βασικότερο ατού που μπορείς να έχεις σε μια διαπραγμάτευση. Έτσι, θα μπορείς να κρίνεις πώς θα συμπεριφερθείς για να διαχειριστείς την κατάσταση και να οδηγήσεις τον άλλον να ικανοποιήσει τα αιτήματά σου. Όχι απαραίτητα όλα τα αιτήματα, αλλά να μπορέσεις να έχεις το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αναφορικά με τα ζητούμενά σου.

Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι κάποιος θα πρέπει να αξιολογηθεί όταν εκφράζει έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης;



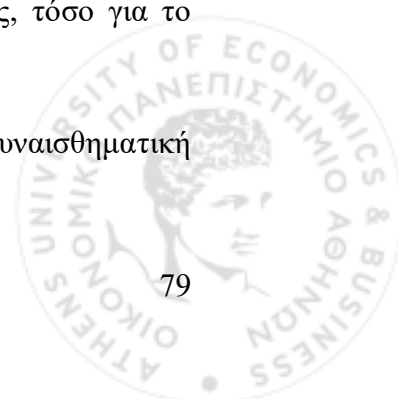
Απάντηση: Κοίτα, οι εντάσεις και τα «ξεσπάσματα» στον χώρο των media είναι απλά μια καθημερινότητα. Κάθε μέρα κάποιος θα ξεσπάσει –περισσότερο ή λιγότερο – συνεπώς, οφείλεις να μάθεις να το διαχειρίζεσαι αυτό. Κατά την προσωπική μου άποψη και πρακτική, όταν κάποιος εκφράζει πολύ έντονα τα συναισθήματά του, αυτό γίνεται για κάποιον λόγο. Οφείλεις να του δώσεις χώρο και χρόνο να εκφράσει αυτά τα συναισθήματα κι εσύ πρέπει να τα λάβεις να τα αφουγκραστείς και να προσπαθήσεις να τα διαχειριστείς. Εάν απαντήσεις κι εσύ με αντίστοιχη ένταση το πιθανότερο είναι να υπάρξει «ναυάγιο» στις διαπραγματεύσεις. Όταν δίνεις τον κατάλληλο χώρο, κάνεις ουσιαστικά ένα βήμα πίσω, και εκτονώνεται η ένταση, προσωπικά θεωρώ ότι στη συνέχεια μπορείς να έχεις το «πάνω χέρι» και να επανέλθεις στη διαπραγμάτευση δίνοντας την κατεύθυνση που επιθυμείς. Ενώ, αν στον θυμό, για παράδειγμα, απαντήσεις με αντίστοιχο θυμό, θα επέλθει καυγάς και θα χάσεις πολλά, αν όχι όλα, από τα διαπραγματευτικά σου χαρτιά.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Εξαιρετική ερώτηση και το έχω σκεφτεί πολλάκις. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των μιντιακών ομίλων στο θέμα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η επιλογή των διευθυντών / managers. Στη συνήθη πρακτική γίνονται δύο μεγάλα λάθη. Το ένα είναι να επιλέγονται ως διευθυντικά στελέχη άνθρωποι οι οποίοι ήταν επιτυχημένοι δημοσιογράφοι στον κλάδο τους, αλλά δεν έχουν την παραμικρή ιδέα από management, οπότε έρχεται η πλήρης αποσύνθεση στα newsrooms. Το άλλο είναι να επιλέγονται ως διευθυντικά στελέχη άνθρωποι αποκλειστικά τεχνοκράτες. Αυτοί πάλι δεν έχουν καμία ιδέα από τη φύση και τις απαιτήσεις του δημοσιογραφικού επαγγέλματος, με συνέπεια να κάνουν την τέλεια οργάνωση, αλλά να μειώνουν πολύ σοβαρά την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεπώς, η αλλαγή που εγώ θα πρότεινα είναι οι μιντιακοί οργανισμοί να εκπαιδεύουν καταλλήλως τους ανθρώπους που επιλέγουν, πριν αναλάβουν διευθυντική θέση, ώστε να πάρουν τα απαραίτητα διοικητικά skills στη διοίκηση δημογραφικού οργανισμού, για να μπορέσουν να κάνουν πιο αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, τόσο για το Μέσο στο οποίο εργάζονται όσο και για τους εργαζομένους.

Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;



Απάντηση: Πάρα πολλές φορές. Όταν «ξεθολώνω» και βλέπω τα πράγματα από μία καθαρή σκοπιά, τότε η συζήτηση ακολουθεί άλλη λογική και αρκετά συχνά φέρνει ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Δηλαδή, θέλω να πω πως πολλές φορές αν καθίσουμε και ξεκαθαρίσουμε στο κεφάλι μας τι ακριβώς συμβαίνει, τότε σίγουρα όλη η διαδικασία, οτιδήποτε κι αν αφορά, είτε σε επαγγελματικό είτε σε προσωπικό επίπεδο, θα πάει καλύτερα.

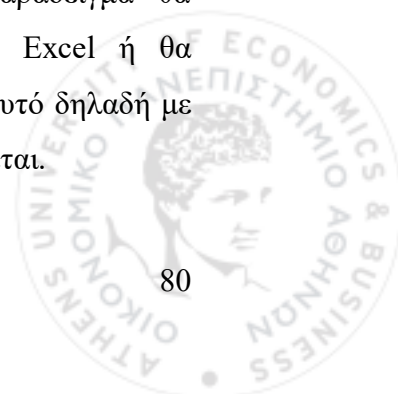
Στέλεχος 6 (άνδρας, εταιρεία ενέργειας)

Ερώτηση: Θα μπορούσατε να περιγράψετε τον ρόλο σας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο συχνά καλείστε να διαπραγματευτείτε;

Απάντηση: Εγώ το τελευταίο εξάμηνο βρίσκομαι στο τμήμα εκπαίδευσης της εταιρείας, είμαι στο L&D (σ.σ. εκπαίδευση και ανάπτυξη). Κυρίως σε αυτό το κομμάτι έχουμε να διαπραγματευτούμε με εργαζομένους ήδη του ομίλου και με διοικήσεις, δηλαδή και με προϊσταμένους των εργαζομένων και έχουμε να διαπραγματευτούμε σε σχέση με τα κομμάτια που αφορούν καθαρά την εκπαίδευση τους. Δηλαδή, για παράδειγμα θα κάνουμε την εκάστοτε εκπαίδευση στην ομάδα κάποιας συγκεκριμένης διεύθυνσης ή κάποιου συγκεκριμένου τμήματος.

Εμείς προτείνουμε σαν εκπαίδευση να την κάνουμε με τον τάδε τρόπο και στη συνέχεια επικοινωνούμε με τις διευθύνσεις, να μας πουν από τη δική τους πλευρά με ποιον τρόπο εκτιμούν ότι πρέπει να διεξαχθεί η εκπαίδευση για την ομάδα τους. Επομένως, η διαπραγμάτευση είναι σε κομμάτια logistics, αν μπορώ να το πω έτσι, της κάθε εκπαίδευσης.

Τον τελευταίο καιρό μάλιστα τρέχει και ένα project μέσα στην εταιρεία, στο οποίο θέλουμε να πιάσουμε κάθε διεύθυνση ξεχωριστά, μέσα σε αυτή τη διεύθυνση να πιάσουμε κάθε ρόλο ξεχωριστά και να δημιουργήσουμε ένα training plan για κάθε εργαζόμενο το οποίο θα είναι tailor-made Δηλαδή, αν κάποιος για παράδειγμα είναι financial analyst σε μία οικονομική διεύθυνση θα πρέπει να ξέρει τα ένα, δύο, τρία πράγματα, να είναι ραμμένα πάνω του και τα διαπραγματευόμαστε με τον επικεφαλής της κάθε διεύθυνσης σε ποιο φορέα θα απευθυνθούμε. Για παράδειγμα θα απευθυνθούμε στην Α εταιρεία για να του μάθουμε Advanced Excel ή θα απευθυνθούμε στη Β εταιρεία για να του μάθουμε Advanced Excel, αυτό δηλαδή με οποιοδήποτε soft skill ή hard skill μπορείς να φανταστείς ότι εκπαιδείται.



Ερώτηση: Ποιους τύπους διαπραγματεύσεων θεωρείτε πιο απαιτητικούς στην καθημερινή σας εργασία;

Απάντηση: Θεωρώ ότι είναι πιο απαιτητικό να διαπραγματευτείς με τη διοίκηση. Διότι πολλές φορές και η ίδια η διοίκηση έχει ένα πολύ συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης οι διοικούντες για τον κάθε εργαζόμενο της ομάδας τους. και αυτό το πλάνο το έχουν δει ότι μπορεί να έχουνε τα expertise μπορεί να έχουνε την εμπειρία ή να είναι πολλά χρόνια στον χώρο.

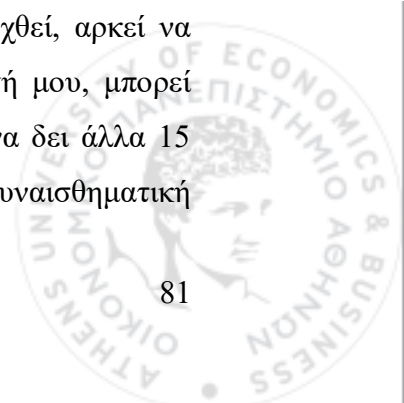
Αλλά και εμείς ως HR έχουμε ένα πολύ διαφορετικό expertise, ξέρουμε την αγορά, τι συμβαίνει με soft skills που πρέπει να είναι απαραίτητα για τους εργαζομένους εν έτη 2025. Οπότε εμείς πηγαίνουμε και προτείνουμε για παράδειγμα τα soft skills. Προτείνουμε κι άλλες εκπαιδεύσεις. Μπορεί ο άλλος να μας λέει ότι «ξέρετε ο συγκεκριμένος υπάλληλος είναι πολύ καλός σε συγκεκριμένα κομμάτια θέλω να τα αφήσουμε», «πολύ ωραία να τα αφήσουμε, ωραία, πάμε να δούμε κάτι άλλο», θα απαντήσω εγώ. Οπότε η δυσκολία είναι με τη διοίκηση παρά με τους εργαζομένους. Διότι στους εργαζομένους άμα τους πεις ότι θα χρειαστεί να εκπαιδευτείς πάνω σε αυτό το κομμάτι διότι, για παράδειγμα, η τελευταία σου αξιολόγηση της απόδοσης έδειξε ότι έχεις προβλήματα στην τάδε ικανότητα θα το δεχτεί, δεν θα πει όχι.

Ερώτηση: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας και ειδικά των διαπραγματεύσεων;

Απάντηση: Την αντιλαμβάνομαι σαν μία ικανότητα ή σαν ένα βαθμό επάρκειας, ο οποίος δηλώνει ή αναφέρεται στο πόσο καλά μπορείς να ρυθμίσεις τα δικά σου συναισθήματα μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που έχει η εργασία ή οι διαπραγματεύσεις, σε συνδυασμό με το πόσο καλά μπορείς να μπεις και στα παπούτσια του άλλου, έτσι ώστε να καταλάβεις τι είναι αυτό που ζητάει και τι είναι αυτό που ακριβώς αισθάνεται ή νιώθει.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί;

Απάντηση: Πιστεύω ότι είναι μια δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί, αρκεί να υπάρχει και το κατάλληλο υπόβαθρο. Θέλω να πω, κατά την άποψή μου, μπορεί κάποιος να διαβάσει 10 βιβλία για τη συναισθηματική νοημοσύνη, να δει άλλα 15 TEDx ή να παρακολουθήσει άλλα 20 σεμινάρια, αλλά στο τέλος η συναισθηματική



νοημοσύνη να έχει ένα ταβάνι και αυτό το ταβάνι υπάρχει διότι το υπόβαθρο είναι έτσι ώστε να μην μπορεί να αναπτυχθεί περιστατικά αυτό το κομμάτι. Μάλιστα, αυτό το έχω δει η συνεργασία μου και τους συναδέλφους, όπου φτάνει αυτή η έννοια μέχρι ένα σημείο. Οπότε πιστεύω ότι σε γενικές γραμμές, ναι μπορεί να αναπτυχθεί και μπορεί να καλλιεργηθεί.

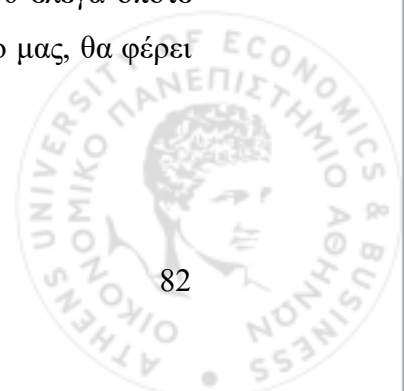
Ερώτηση: Ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο κρίσιμα κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης

Απάντηση: Πιστεύω πρώτα η αναγνώριση των δικών μου συναισθημάτων μαζί με την αυτορρύθμιση των δικών μου συναισθημάτων. Εάν υπάρχει αυτό πιστεύω πως μπορούμε να πετύχουμε την απαραίτητη ενσυναίσθηση για να μπούμε στα παπούτσια του άλλου και να τον κατανοήσουμε. Αλλά το πιο σημαντικό θεωρώ ότι είναι η αυτορρύθμιση του δικού σου συναισθήματος. Δηλαδή, δεν μπορείς να πας σε καμία διαπραγμάτευση χωρίς να έχεις ρυθμίσει πρώτα μέσα σου τι είναι αυτό που αποζητάς εσύ από αυτή τη διαπραγμάτευση. Νομίζω ότι ο μόνος τρόπος να γίνει αυτό είναι να έχεις τις κατάλληλες ικανότητες να ρυθμίσεις το δικό σου συναίσθημα και να το αναγνωρίζεις πάνω απ' όλα.

Ερώτηση: Πώς θεωρείτε ότι κάποιος θα πρέπει να αξιολογηθεί όταν εκφράζει έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης;

Απάντηση: Σε αυτό το πλαίσιο, εγώ θα προσπαθούσα να ξεκινήσω θέτοντας μαζί με τον άλλον μια κοινή βάση, να πατάμε δηλαδή τα πόδια και των δύο μας σε έναν κοινό τόπο. Αυτό θα το έκανα προσπαθώντας να ορίσω, εν πάση περιπτώσει, κοινούς στόχους μεταξύ μας.

Δηλαδή, για παράδειγμα, θα του έλεγα ότι «και δικός μου στόχος είναι να αναπτύξω εσένα ως προσωπικό, και δικό σου στόχος είναι να αναπτυχθείς εσύ ως εργαζόμενος», οπότε με αυτόν τον τρόπο εντοπίζουμε τον κοινό μας στόχο. Θα προσπαθούσα αυτόν τον κοινό στόχο να του δώσω να καταλάβει ότι είναι πραγματικός και ότι «δεν είναι γιατί η εταιρεία θέλει να σου πει το αίμα και να σε εκπαιδεύει κάθε διαρκώς με πράγματα τα οποία εσύ μπορείς να θεωρείς άσχετα». Δηλαδή, θα του έλεγα οπότε «πάμε να κάνουμε αυτό το task, διότι άμα το κάνουμε επιτυχώς οι δυο μας, θα φέρει το τάδε αποτέλεσμα».



Οπότε σαν δεύτερο στάδιο θα του έφερνα ένα αποτέλεσμα το οποίο είναι επιθυμητό και θα είχε κάποιες πολύ συγκεκριμένες συνέπειες και για το δικό μου το τμήμα το HR και για τον ίδιο.

Επιπλέον, σαν τρίτο βήμα θα προσπαθούσα να κατοχυρώσω ένα πλάνο δράσης, το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και από τη δική μας μεριά σαν εταιρεία, γιατί εγώ σε αυτήν την περίπτωση εκπροσωπώ την εταιρεία. Επομένως, θα λειτουργούσε σαν ένα action plan με ξεκάθαρα βήματα για να πάμε να υλοποιήσουμε αυτόν τον στόχο και να φέρουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οπότε θα προσπαθούσα να λειτουργήσω σε αυτήν την περίπτωση και λειτουργώ κατά κύριο λόγο εφαρμόζοντας αυτά τα τρία στάδια.

Ερώτηση: Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε μία αλλαγή που θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων στον οργανισμό σας, ποια θα ήταν;

Απάντηση: Θα πρότεινα κάθε τέλος του έτους, για το επόμενο έτος π.χ πέντε, δέκα, είκοσι συγκεκριμένα soft skills, τα οποία δεν θα είναι άσχετα, όπως «πώς να κάνω υπομονή στο σπίτι», αλλά ικανότητες που θα έχουν πραγματικό αντίκτυπο και προσθέτουν αξία για τον οργανισμό. Δηλαδή, soft skills τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως ένα ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί προς τις κατά τόπους διευθύνσεις της εταιρείας, έτσι ώστε να πάμε σε αυτές τις διευθύνσεις και να τους πούμε «ένα, δύο, τρία, δέκα είναι πράγματα τα οποία θέλουμε να κάνουμε. Γιατί θέλουμε να τα κάνουμε; Γιατί αυτά τα δέκα είναι must βάσει ερευνών για το εργασιακό περιβάλλον. Προσδοκούμε αυτά τα δέκα να μας φέρουν τα υπόλοιπα είκοσι εταιρικά και οργανωσιακά αποτελέσματα».

Επομένως, θα χρησιμοποιούσα αυτό το μέτρο, ώστε να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο διαπραγματευόμαστε στην εταιρεία με τις διοικήσεις. Καθώς η κατάσταση που υπάρχει τώρα στην εταιρεία δεν λειτουργεί με πολύ δομημένο τρόπο. Οπότε θα άλλαζα λίγο τον τρόπο που γίνεται αυτό και θα το έκανα οριζόντια, δηλαδή ανεξάρτητα με το αν ο άλλος είναι στα οικονομικά είναι στο marketing, είναι στις προμήθειες ή είναι στο IT, καθώς με αυτόν τον τρόπο η εκπαίδευση θα τους αφορά όλους.

Ερώτηση: Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα;

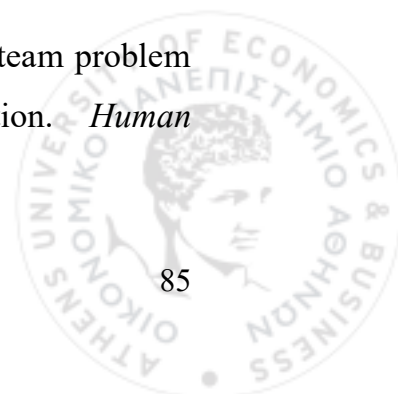


Απάντηση: Ναι, η αλήθεια είναι ότι έχω παρατηρήσει η αντίστοιχη περίπτωση και στο L&D και πριν πάω στο L&D που ήμουν σε λίγο που ήμουν μαζί με τους HR business partners που ασχολιόμασταν περισσότερο με προσλήψεις και οτιδήποτε HR related εργασιακό θέμα. Όταν υπήρξε η ψυχραιμία και το καθαρό μυαλό έτσι ώστε να αντιμετωπίσουμε αυτό που είχαμε να αντιμετωπίσουμε εκείνη τη στιγμή τότε όλα έγιναν λίγο πιο καθαρά. Η λύση φάνηκε έτσι λίγο πιο καθαρά, ήταν λες και ήταν μπροστά μας σε αυτό το ζήτημα. Οπότε από τη στιγμή που αποφασίσαμε να πάμε να το δούμε λίγο πιο ψύχραιμα, λίγο πιο σφαιρικά, λίγο διαφορετικά να ρυθμίσουμε δηλαδή το συναίσθημά μας τότε κόλλησε και η λύση στο πρόβλημα και ήταν πραγματικά μία πολύ καλή στιγμή, ήταν μια μικρή νίκη.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agyere, C., Yesilada, F. & Ahmed, J.N (2025). Cross-cultural negotiation styles in Shandong province, China: the role of cultural and emotional intelligence. *Future Business Journal*, 11 (181)
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*: Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psychothema*, 18 (1), 13-25
- Boyatzis, R., E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management* 28 (9), 749–770
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psychothema*, 18, 7-12.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245–272. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Santa Ana, CA: Books on Tape.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- Gordon, J., & Furlong, G. (2025). *Strategic negotiation: Building organizational excellence*. London: Routledge.Publication
- Jensen, E. (2005). *Teaching with the brain in mind*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human*



Performance, 17(2), 195–218.

https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4

Kelly, E. & Kaminskiene, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2 (1).

Kim, K., Cundiff, N. L.A., & Choi, S. B. (2014). The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach. *Negotiation Journal*, 30 (1), 49-68. DOI:10.1111/nej.12045

Mamatoglou, N. & Keskin, S. (2019). Effective Conflict Resolution and Negotiation Skills Scale. *Hacettepe University Journal of Faculty of Letters*. 36 (1).

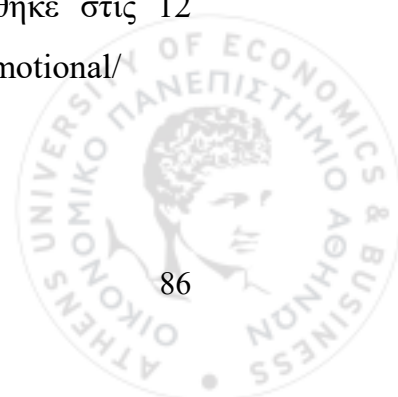
Mayer, J., D. Caruso, D., R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*. 27(4), 267–298

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

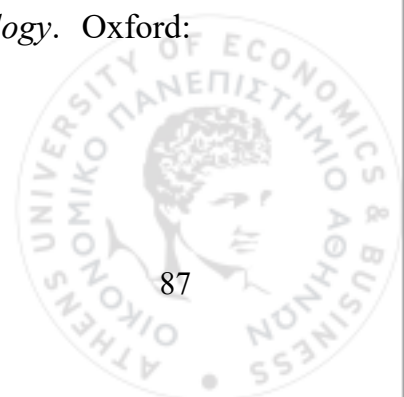
Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2000) *Models of Emotional Intelligence*. In: Sternberg, R.J., Ed., *Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press

Mohamed, A. Y., El Badawy, A. M., & Magdy, M. (2020). The role of emotional intelligence in negotiation effectiveness during international trade conflicts in Burundi. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(7), 33–45.

Paul, A. M. (1999) Promotional intelligence. Salon. Ανακτήθηκε στις 12 Αυγούστου 2025 από <https://www.salon.com/1999/06/28/emotional/>



- Petrovici, A. & Dubrescu, T. (2013). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, 1405 – 1410
- Pooya, A., Barfoei, H.R., Kargozar, N. & Maleki, F. (2013). Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies. *Research Journal of Recent Sciences* 2 (7), 37-42.
- Roco, M. (2004). Directions and Perspective of Emotional Intelligence in Organizations. *Studio Doctoralia*, 1(1-2), 85-98.
- Sabri, O. K. (2025). Strategic negotiation in construction disputes: Overcoming power imbalances and enhancing resolution through structured approaches. *Frontiers in Built Environment*.
<https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1580300>
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1, 9, 185-211.
- Shakyal A., Verma, A., Divakaran, P. & Mishra, P. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Conflict Resolution and Negotiation. Samdarshi Publications, 16 (4).
- Sharma, S., Elfenbein, A., Sinha, S. & Bottom, P. (2020). The Effects of Emotional Expressions in Negotiation: A Meta-Analysis and Future Directions for Research. *Human Performance*, 33 (4).
- Schulze, R. & Roberts, R. (Eds.) (2005). *Emotional intelligence: An international handbook*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publications.
- Stolte, J. F. (2025). *Structural power-dependence and social negotiation in exchange networks*. Netherlands: Brill Publications
- Spielberger, C. (2004). *The encyclopedia of applied psychology*. Oxford: Elsevier Academic Press.



Torre, D. & Daley. B. (2023). Emotional Intelligence: Mapping an elusive concept. *Concepts in Health Professions Education*, 45 (7), 698-700.

Yurtsever, G. (2004). Emotional Regulation Strategies and Negotiation. *Psychological Reports*, 95, 780-786

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2012). *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships and our mental health*. Cambridge, MA: MIT Press

Zohar, I. (2015). "The art of negotiation". Leadership skills required for negotiation in time of crisis. Negotiation as a mechanism for conflict resolution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 540–548. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.276>

