

2026-02

þÿ £ Å ½ ± ¹ Ã , · ¼ ± Ä ¹ ° ® · ¿ · ¼ ¿ Ã Í ½ · ° ±
þÿ ‘ À ì ´ ¿ Ã · · Á ³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½

þÿ · Ä ì ° ± , æ ± Á ¯ ±

þÿ æ µ Ä ± À Ä Å Ç ¹ ± ° ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ ¯ ° · Ã · Â · À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ° Î ½
þÿ " ¹ ¿ ¯ ° · Ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13429>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΤΟΚΑ ΜΑΡΙΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026



ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΤΟΚΑ ΜΑΡΙΑ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ : ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ντόκα Μαρία, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ντόκα Μαρία

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση Εργαζομένων

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ, η Ντόκα Μαρία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση Εργαζομένων», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα



Ntoca Maria

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια αυτής της όμορφης διαδρομής.

Πρώτα απ' όλα θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κουστέλιο Αθανάσιο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη διαρκή υποστήριξη σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου για την συνεχή στήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ τους καθηγητές μου και τους συμφοιτητές μου για την πολύτιμη ανταλλαγή ιδεών, τη συνεργασία και τις όμορφες στιγμές που μοιραστήκαμε καθ' όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην εργασιακή απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο μέσα στους οργανισμούς. Η μελέτη έχει ως στόχο να αποτυπώσει τις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) καθώς επίσης να αναδείξει τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζει την εργασιακή καθημερινότητα και να εξετάσει πως μπορεί να ενισχυθεί μέσα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι βιβλιογραφική και στηρίζεται στην ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, όπου οι επιστημονικές πηγές έχουν επιλεγεί μέσα από διεθνείς βάσεις δεδομένων. Η ανάλυση έχει βασιστεί σε μελέτες της περιόδου 2018 – 2025 δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ορθή θεωρητική τεκμηρίωση, στην αξιοπιστία και την σωστή μεθοδολογική προσέγγιση. Η σύνθεση των ευρημάτων πραγματοποιήθηκε με θεματική και συγκριτική μέθοδο έτσι ώστε να αναδειχθούν βασικές θεωρητικές τάσεις αλλά και για να εντοπιστούν τα ερευνητικά κενά. Τα βασικά ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν την θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε σημαντικές δεξιότητες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η ανθεκτικότητα, η συναισθηματική ρύθμιση και η κοινωνική προσαρμοστικότητα, στοιχεία τα οποία έχουν άμεση σύνδεση με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Όσον αφορά τη λειτουργία των ομάδων, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) βοηθά στην καλύτερη συνεργασία, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων και στην ευκολότερη λήψη αποφάσεων. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) βοηθά στην ενίσχυση της καινοτομίας και της οργανωσιακής δέσμευσης καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότερη στρατηγική λειτουργία του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην συνολική λειτουργία των οργανισμών και αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα τόσο για την βιωσιμότητα όσο και για την ευημερία σε ένα εργασιακό περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Παρόλα αυτά, η ανάδειξη προκλήσεων όπως είναι η θεωρητική πολυμορφία, οι διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης και οι πολιτισμικές διαφορές υπογραμμίζουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και την εφαρμογή πολιτικών οι οποίες θα ενισχύσουν ουσιαστικά την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) μέσα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις – κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, εργασιακή απόδοση, ηγεσία, ομαδική συνεργασία, οργανωσιακή δέσμευση, καινοτομία

Abstract

The present master's thesis examines the contribution of emotional intelligence (EI) to job performance at both the individual and team levels within organizations. The study aims to outline the main dimensions of emotional intelligence (EI), as well as to highlight the ways in which it influences everyday work life and to explore how it can be enhanced in the contemporary workplace.

The research methodology is based on a literature review and relies on the systematic examination of existing academic literature, with scientific sources selected from international databases. The analysis focuses on studies published during the period 2018–2025, placing particular emphasis on sound theoretical grounding, reliability, and appropriate methodological approaches. The synthesis of findings was conducted using thematic and comparative methods in order to identify key theoretical trends as well as to highlight existing research gaps. The main findings of the study demonstrate the positive impact of emotional intelligence (EI) on critical skills such as empathy, resilience, emotional regulation, and social adaptability, all of which are directly linked to employee performance and effectiveness. Regarding team functioning, emotional intelligence (EI) contributes to improved collaboration, more effective conflict management, and enhanced decision-making processes. At the organizational level, emotional intelligence (EI) supports the strengthening of innovation and organizational commitment, as well as the more effective strategic functioning of organizations.

In conclusion, emotional intelligence (EI) plays a highly significant role in the overall functioning of organizations and emerges as a critical factor for both sustainability and well-being in an ever-changing work environment. Nevertheless, the identification of challenges such as theoretical diversity, varying measurement methods, and cultural differences highlights the need for further research and the implementation of policies that will meaningfully enhance emotional intelligence (EI) within the modern workplace.

Keywords: Emotional Intelligence, job performance, leadership, teamwork, organizational commitment, innovation

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Απόδοση - Εισαγωγική Προσέγγιση και Θεμελίωση της Έρευνας.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σημασία της έρευνας.....	2
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	3
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	5
1.6 Περιορισμοί της έρευνας.....	6
Κεφάλαιο 2ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2 Έννοια και Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Επιστημονική Έννοια.....	7
2.3 Θεωρητικά μοντέλα.....	9
2.3.1 Μοντέλο Ικανοτήτων (Ability Model).....	9
2.3.2 Μεικτό μοντέλο (Mixed Model).....	11
2.3.3 Το μοντέλο χαρακτηριστικών (Trait Model).....	13
2.3.4 Συγκριτική θεώρηση των θεωρητικών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	14
Κεφάλαιο 3ο: Συναισθηματική νοημοσύνη και δεξιότητες εργαζομένων.....	16
3.1 Εισαγωγή.....	16
3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικές δεξιότητες.....	17
3.3 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ήπιων Δεξιοτήτων στο Εργασιακό Περιβάλλον.....	19
Κεφάλαιο 4ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποδοτική Λειτουργία Ομάδων.....	20
4.1 Έννοια της Απόδοσης – Ορισμοί.....	20
4.2 Απόδοση Εργαζομένων.....	23
4.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η λειτουργία και απόδοση των ομάδων.....	25
Κεφάλαιο 5ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση Οργανισμών.....	28
5.1 Σύνδεση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Απόδοση Εργαζομένων.....	28
5.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η οργανωσιακή απόδοση.....	33
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα.....	35
6.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και δεξιότητες εργαζόμενων.....	35
6.2 Κριτική ανάλυση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοτικής λειτουργίας των ομάδων.....	37

6.3 Κριτική ανάλυση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωσιακής απόδοσης:	39
Κεφάλαιο 7ο: Συμβολή της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.	43
7.1 Συμβολή της εργασίας.	43
7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.	44
Βιβλιογραφία	47

Ακρωνύμιο / Συντομογραφία	Πλήρης Ονομασία
ΣΝ	Συναισθηματική Νοημοσύνη
EI	Emotional Intelligence
IQ	Intelligence Quotient
MSCEIT	Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
HRM	Human Resource Management
TN	Τεχνητή Νοημοσύνη
AI	Artificial Intelligence

Κεφάλαιο 1ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Απόδοση - Εισαγωγική Προσέγγιση και Θεμελίωση της Έρευνας

1.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό και οργανωσιακό περιβάλλον έχει αλλάξει τα δεδομένα στην απόδοση των εργαζομένων, την ηγεσία και την συνεργασία. Οι ταχύτατες μεταβολές που υλοποιούνται διαρκώς, οι κοινωνικές αλλαγές, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, καθώς και η τεχνολογική εξέλιξη που είναι συνεχής, είναι από τους λόγους για τους οποίους το κλασσικό – παραδοσιακό προφίλ ενός εργαζομένου καθίσταται πλέον ανεπαρκές. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι επιτυχημένος επαγγελματικά ένας εργαζόμενος, δεν είναι αρκετό να έχει την γνωστική ικανότητα και την τεχνική επάρκεια, αλλά χρειάζεται να κατέχει και δεξιότητες που αφορούν το ανθρώπινο στοιχείο και κυρίως την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά: την ικανότητα να μπορεί κάποιος να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και να μπορεί να τα ενσωματώνει στην σκέψη, καθώς και να κατανοεί τη συναισθηματική πληροφορία και αναλόγως να την ρυθμίζει. Επιπλέον, ο Goleman (1998), διατύπωσε ένα μοντέλο το οποίο απαρτίζεται από πέντε βασικούς πυλώνες: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την ύπαρξη εσωτερικού κινήτρου, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Με τον τρόπο αυτό, τα άτομα είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα τον εαυτό τους και τους άλλους, επικοινωνώντας έτσι πιο αποτελεσματικά, επιλύοντας ταυτόχρονα τυχόν συγκρούσεις και επίσης να είναι ικανά να ηγούνται με ανθρώπινη προσέγγιση. Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα απόδοσης των εργαζομένων. Όσοι διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) μπορούν να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά στρεσογόνες καταστάσεις, διατηρώντας την ψυχραιμία τους, επικοινωνώντας πάντα με σεβασμό και αναγνωρίζοντας τις ανάγκες που έχουν οι συνάδελφοί τους.

Με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Moreno et al., 2024), στην οργανωσιακή δέσμευση (Gkatsikos et al., 2025), στην επαγγελματική ανθεκτικότητα (Sharma, 2025) και στην καινοτομία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Gargote & Deshpande, 2025). Επιπλέον, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τόσο στην ηγεσία, όσο και την διαχείριση των ομάδων είναι καθοριστική σημασίας. Μία συναισθηματικά ευφυής ηγεσία μπορεί να

αναγνωρίζει τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, εμπνέοντας και λειτουργώντας ενωτικά προωθώντας έτσι το συνεργατικό κλίμα. Σε δυσμενείς συνθήκες όπου παρουσιάζεται κάποια κρίση ή σημαντικές αλλαγές, το να στηρίζεται η άσκηση ηγεσίας στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, μειώνοντας τόσο την αβεβαιότητα όσο και αναπτρώνοντας το ηθικό των εργαζομένων.

Αν και αναγνωρίζεται το πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), ωστόσο σε επίπεδο εννοιολογικό και μεθοδολογικό αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο. Παρατηρείται πως η ύπαρξη διαφορετικών θεωρητικών σχολών και τα μοντέλα τους είναι και αυτά που οδηγούν σε ασυμφωνίες, σε σχέση με τον ορισμό και την αξιολόγησή της. Επίσης, υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις την εγκυρότητα και την αξιοπιστία που παρουσιάζουν τα εργαλεία μέτρησης. Για παράδειγμα, το MSCEIT μοντέλο (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) αξιολογεί την απόδοση, ενώ από την άλλη πλευρά, το EQ-i (Bar-on) βασίζεται στην αυτοαναφορά, πράγμα το οποίο διαφοροποιεί τα ευρήματα των ερευνών.

Επιπρόσθετα, πολιτισμικοί παράγοντες, όπως είναι η έκφραση των συναισθημάτων, η γλώσσα, καθώς και οι εργασιακές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεται και εφαρμόζεται η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Ενδεικτικά, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος που αντιλαμβάνονται την ενσυναίσθηση σε συλλογιστικές κοινωνίες όπως είναι η ελληνική, σε αντιδιαστολή με τις ατομιστικές όπως είναι η αμερικανική. Η ικανότητα κατανόησης της πολυπλοκότητας αυτών των αλληλεπιδράσεων αναδεικνύει την ανάγκη να υλοποιηθεί μία μεθοδική, αναλυτική και θεωρητικά τεκμηριωμένη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), ιδίως ως προς την συσχέτιση της με την εργασιακή απόδοση. Η εργασία αυτή, έχει ως στόχο την σφαιρική ανάλυση του φαινομένου, αναδεικνύοντας τις κυρίαρχες θεωρητικές προσεγγίσεις και αξιολογώντας τα εμπειρικά ευρήματα που το τεκμηριώνουν.

1.2 Σημασία της έρευνας

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει ώστε ένας οργανισμός να λειτουργεί σωστά και να είναι επιτυχημένος, ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή όπου το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην συνολική λειτουργία των οργανισμών καθώς επηρεάζει την

απόδοση των εργαζομένων και την συνεργασία μεταξύ των ομάδων και ακόμη επηρεάζει την γενικότερη λειτουργία και πορεία της επιχείρησης.

Επιπλέον, η έρευνα είναι πολύ σημαντική καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο θέμα και παρά την πραγματοποίηση αρκετών μελετών στο συγκεκριμένο πεδίο, υπάρχουν ακόμη διαφορές τόσο στον τρόπο κατανόησης όσο και στον τρόπο μέτρησης. Μέσα από την ανάλυση των μελετών που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να δοθεί μία σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή απόδοση όπως επίσης και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο από την ηγεσία όσο και από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξία της μελέτης ενισχύεται και από το γεγονός ότι γίνεται προσπάθεια να συνδυαστούν διαφορετικές επιστημονικές απόψεις και προσεγγίσεις με αποτέλεσμα να δίνεται ένα σφαιρικό και ολοκληρωμένο πλαίσιο ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη, η μελέτη εστιάζει και σε παράγοντες που αφορούν την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της καινοτομίας, την διαχείριση των συγκρούσεων καθώς και την ενδυνάμωση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων, στοιχεία που είναι πολύ σημαντικά ιδιαίτερα σε περιόδους μεγάλης πίεσης και αλλαγών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Εν κατακλείδι, η εργασία προσπαθεί να προσφέρει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στους επαγγελματίες, αναδεικνύοντας παράλληλα την ανάγκη οι οργανισμοί να ασκούν διοίκηση με επίκεντρο τον άνθρωπο.

1.3 Σκοπός της έρευνας

Αναντίρρητα κατά τις τελευταίες δεκαετίες η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει απασχολήσει έντονα την επιστημονική κοινότητα, λόγω της σχέσης της με την επιτυχία στον επαγγελματικό αλλά και τον οργανωσιακό χώρο. Ωστόσο, η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την εργασιακή απόδοση παραμένει σύνθετη και εν μέρει ασαφής, πράγμα το οποίο οφείλεται στη θεωρητική ποικιλία, στις διαφορές στα εργαλεία μέτρησης και στην ασυμφωνία ως προς τους μηχανισμούς μέσω των οποίων αυτή επιδρά. Η παρούσα εργασία έχει ως βασικό σκοπό την διερεύνηση της συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην επαγγελματική απόδοση, βασιζόμενη στην μεθοδολογία της

βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Επίσης, για την αποτύπωση ενός ολοκληρωμένου και πολυδιάστατου θεωρητικού και εμπειρικού πλαισίου του φαινομένου, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να δώσει απάντηση σε ερωτήματα που αφορούν τις ατομικές δεξιότητες και τις ομαδικές και οργανωσιακές επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ).

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή στοχεύει:

- Στην χαρτογράφηση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), που αφορούν την επαγγελματική απόδοση του ατόμου και την επηρεάζουν, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την κοινωνική ευφυΐα.
- Στην διερεύνηση του πώς η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) μπορεί να επηρεάζει τη λειτουργία των ομάδων, την συνεργασία, την άσκηση ηγεσίας και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.
- Στην ανάλυση της συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την προώθηση της καινοτομίας, την διατήρηση ταλέντων και την γενικότερη ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον.
- Στην διατύπωση προτάσεων πολιτικής και πρακτικής οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τους οργανισμούς και τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Ο άξονας της θεωρητικής και αναλυτικής προσέγγισης της παρούσας εργασίας, συγκροτείται από τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

- **Ερευνητικό ερώτημα 1:** Ποιες είναι οι δεξιότητες των εργαζομένων που ενισχύονται από την συναισθηματική νοημοσύνη;
Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενισχύει τις γνωστικές, συμπεριφορικές και ψυχοκοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή την αυτογνωσία, την συναισθηματική ρύθμιση, την ανθεκτικότητα, την κοινωνική προσαρμοστικότητα και την ανάπτυξη της κριτικής ενσυναίσθησης. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να μπορέσει να αναδείξει ποια από αυτές τις δεξιότητες και με ποιο τρόπο έχει πιο σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
- **Ερευνητικό ερώτημα 2:** Ποια είναι η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην λειτουργία και την αποδοτικότητα των ομάδων;

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τόσο ατομική ικανότητα αλλά και ως χαρακτηριστικό που ασκεί επιρροή στην σχέσεις μεταξύ των ομάδων. Επικεντρώνεται στο πώς η ΣΝ συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων, ενισχύοντας την συνοχή και προάγοντας πιο αποτελεσματική επικοινωνία, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την συλλογική λήψη αποφάσεων.

- **Ερευνητικό ερώτημα 3:** Ποια είναι η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την οργανωσιακή αποδοτικότητα;

Το ερώτημα αυτό επικεντρώνεται στην μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε μακροσκοπικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι διερευνάται εάν συνδέεται με την παραγωγικότητα, την καινοτομία, την παρακίνηση, την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την στρατηγική αποτελεσματικότητα των οργανισμών που επενδύουν στην διαμόρφωση θετικής συναισθηματικής κουλτούρας.

1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα εργασία στηρίζεται στην μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης δευτερογενών πηγών και έχει ως σκοπό τη συστηματική καταγραφή της ήδη υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης όσον αφορά την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την απόδοση, καθώς και την αξιολόγηση αυτής.

Η διαδικασία περιλάμβανε:

- Αναζήτηση άρθρων σε διεθνείς βάσεις δεδομένων (Scopus, web of science, SpringerLink, PubMed, Google Scholar κ.α.).
- Χρονικός περιορισμός (2018-2025) ώστε να εξασφαλίζεται η επικαιρότητα της μελέτης.
- Ταξινόμηση της βιβλιογραφίας σε θεματικές ενότητες ώστε να είναι πιο ξεκάθαρη η σύνδεση της θεωρίας με τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Επιλογή πηγών με εμπειρική τεκμηρίωση, με επαρκή μεθοδολογία, θεματική συνάφεια και ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο. Η διαδικασία της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε τόσο θεματικά όσο και συγκριτικά έχοντας ως στόχο την ανάδειξη των κοινών ευρημάτων, των διαφορών και των εννοιολογικών τάσεων.
- Αξιοποίηση κριτικής ερμηνείας για τον εντοπισμό θεωρητικών και μεθοδολογικών κενών, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο για περαιτέρω διερεύνηση.

1.6 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά το γεγονός ότι η βιβλιογραφική προσέγγιση παρέχει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης ευρέως φάσματος δεδομένων και οπτικών, η εργασία αυτή παρουσιάζει ορισμένους εγγενείς περιορισμούς :

- 1) Απουσία πρωτογενούς εμπειρικής διερεύνησης. Η παρούσα μελέτη δεν περιλαμβάνει ποσοτική ή ποιοτική συλλογή δεδομένων, με ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις, πράγμα το οποίο περιορίζει την εμβάθυνση στην εμπειρική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ).
- 2) Μεθοδολογική ετερογένεια των πηγών. Χρησιμοποιούνται διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα, εργαλεία μετρήσεις και ερευνητικά σχέδια, καθιστώντας έτσι δύσκολα την διαδικασία σύγκρισης και γενικεύσεις των αποτελεσμάτων.
- 3) Πολιτισμικοί περιορισμοί. Παρατηρείται αρκετά περιορισμένη παρουσία ελληνικών δεδομένων και πολλές μελέτες προέρχονται από αγγλοσαξονικά ή ασιατικά περιβάλλοντα. Η πολιτισμική διαφοροποίηση μπορεί να επηρεάσει τόσο τον τρόπο εκδηλώσεις όσο και τον τρόπο αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ).
- 4) Περιορισμένη διατομεακή εστίαση. Οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων υπηρεσιών, αφήνοντας στην άκρη αλλά σημαντικά πεδία όπως είναι η ναυτιλία, η βιομηχανία και ο δημόσιος τομέας. Ωστόσο, παρά τους περιορισμούς αυτούς, η εργασία αυτή παρέχει ένα θεωρητικά τεκμηριωμένο και συστηματικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων, καθώς και την ανάπτυξη προτάσεων για ερευνητικές και πρακτικές παρεμβάσεις σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Κεφάλαιο 2ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1 Εισαγωγή

Οι συνεχείς αλλαγές που υλοποιούνται καθημερινά, οι κοινωνικές, οι τεχνολογικές καθώς και οι εργασιακές, καθιστούν την συναισθηματική νοημοσύνη ιδιαίτερα σημαντική για τους σύγχρονους οργανισμούς, απαιτώντας εκτός από τις τεχνικές ικανότητες, την ύπαρξη και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Αυτό προϋποθέτει οι εργαζόμενοι να μπορούν να

διαχειρίζονται αποτελεσματικά εντάσεις, συνθήκες αβεβαιότητας, πολυπολιτισμικής συνύπαρξης, καθώς και συνθήκες εξ' αποστάσεως συνεργασίας. Στο περιβάλλον αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) λειτουργεί ως ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος ενισχύει τόσο την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας έτσι και την επαγγελματική τους επιτυχία, όσο και την οργανωσιακή αποδοτικότητα συνολικά (Jain et al., 2025). Ο πυρήνας της σύγχρονης ηγεσίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να ρυθμίζει αναλόγως τα συναισθήματά του, ώστε να ενισχύεται η συνεργατικότητα, η λήψη αποφάσεων και να επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Γενικότερα, όσοι οργανισμοί έχουν επενδύσει στην συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), έχουν καταφέρει να εδραιώσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενίσχυσης και ενσυναίσθησης, πράγμα το οποίο συμβάλλει και στην περαιτέρω ενίσχυση της εργασιακής αφοσίωσης, ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα αποχώρησης των ταλέντων και αυξάνοντας ταυτόχρονα την συνολική παραγωγικότητα (Viswanathan & Roy, 2025). Στο κεφάλαιο αυτό, αναλύεται σε βάθος η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), εστιάζοντας στους ορισμούς και τις δομές που προτείνονται από τις σημαντικότερες θεωρητικές σχολές.

2.2 Έννοια και Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Επιστημονική Έννοια

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, διεθνώς αναφερόμενη ως emotional intelligence (EI), έχει καθιερωθεί ως μία πολύπλοκη αλλά και πολυδιάστατη ψυχολογική έννοια, η οποία έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό πεδίο διεπιστημονικής έρευνας. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αυξηθεί σημαντικά το επιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), καθώς σχετίζεται με θεμελιώδεις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως είναι η κοινωνική αλληλεπίδραση, η ενσυναίσθηση, η άσκηση ηγεσίας και η διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναγνωρίζει, να κατανοεί, να ερμηνεύει, να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί συναισθηματικές πληροφορίες, τόσο τις δικές του, όσο και των άλλων, με στόχο την αυτορρύθμιση και την ενίσχυση της ποιότητας των διαπροσωπικών του αλληλεπιδράσεων.

Όσον αφορά την θεωρητική θεμελίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), αυτή ανήκει στους Mayer, Salovey και Caruso, με βάση τους οποίους προσδιορίστηκε ως μία διακριτή μορφή νοητικής ικανότητας που ενσωματώνει γνωστικές και συναισθηματικές

διεργασίες. Στο πλαίσιο του γνωσιακού τους μοντέλου, η συναισθηματική νοημοσύνη οργανώνεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1) Την αντίληψη των συναισθημάτων, 2) Την ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης, 3) την κατανόηση των συναισθηματικών μεταβολών και 4) την ρύθμιση των συναισθημάτων για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης και της κοινωνικής λειτουργικότητας (Mayer et al., 2008). Η αξιολόγηση του μοντέλου πραγματοποιείται μέσω του MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), το οποίο αποτελεί το πρώτο επίσημο ψυχομετρικό εργαλείο που αποτιμά την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) βασιζόμενο σε αντικειμενικές γνωστικές επιδόσεις αντί σε αυτό-αναφορικές αντιλήψεις (Wilson et al., 2025). Σε αντιδιαστολή με το δείκτη νοημοσύνης (Intelligence Quotient - IQ) που αποτιμά γνωσιακές καθώς και λογικο-μαθηματικές ικανότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) επικεντρώνεται σε συναισθηματικές, κοινωνικές αλλά και ενδοπροσωπικές δεξιότητες.

Το ευρέως αναγνωρισμένο μεικτό μοντέλο το οποίο προτάθηκε από τον Goleman (1995), περιλαμβάνει πέντε κεντρικές συνιστώσες:

1) την αυτογνωσία, 2) την αυτορρύθμιση, 3) την εσωτερική παρακίνηση, 4) την ενσυναίσθηση και 5) τις κοινωνικές δεξιότητες. Έτσι λοιπόν, στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) προσεγγίζεται όχι μόνο ατομική ψυχολογική ικανότητα, αλλά και ως ένας κρίσιμος παράγοντας που διασφαλίζει την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, την ποιοτική διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων και την προώθηση της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία, καταδεικνύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την ακαδημαϊκή επίδοση, την εργασιακή αποτελεσματικότητα, την ψυχική ανθεκτικότητα καθώς και την κοινωνική ευημερία. Η μέτα-ανάλυση των MacCann et al. (2020), αναδεικνύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη πρόβλεψης της ακαδημαϊκής επιτυχίας, ιδίως σε εκπαιδευτικά πλαίσια που προϋποθέτουν συνεργασία και αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) φαίνεται να διαδραματίζει έναν καθοριστικό παράγοντα ενίσχυσης της αποτελεσματικής ηγεσίας σε υβριδικά ή απομακρυσμένα επαγγελματικά περιβάλλοντα (Sharma et al., 2025).

Σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα, όπως η οικονομία της έμπνευσης (Inspiration Economy) του Buhegi (2025), υπογραμμίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί

καθοριστικό παράγοντα για την παραγωγή κοινωνικής καινοτομίας καθώς και την ενίσχυση της ανθρώπινης δημιουργικότητας, ιδίως σε πλαίσια που υπάρχει αυξημένη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα. Παράλληλα, η αλληλεπίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με τις τεχνολογικές εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ), και τα υπολογιστικά γλωσσικά μοντέλα αναδεικνύει νέα ερευνητικά ζητήματα για το πώς γίνεται να ενσωματωθεί η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική κατανόηση στο σχεδιασμό «ευφυών» συστημάτων. Σύμφωνα με την μελέτη του Kang (2025), τεκμηριώνεται, πώς οι ψηφιακοί συνομιλητές που ενσωματώνουν στοιχεία χιούμορ, προσαρμοστικό τόνο και συναισθηματική ανταπόκριση, τείνουν να γίνονται πιο αποδεκτοί από τους ανθρώπους προσομοιώνοντας ορισμένες διαστάσεις της ανθρώπινης συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) υπερβαίνει την απλή δεξιότητα επικοινωνίας, ενώ αποτελεί μία σύνθετη μορφή νοημοσύνης που διαπερνά πολλαπλά επίπεδα της ανθρώπινης εμπειρίας, από την ψυχική υγεία και την μαθησιακή διαδικασία, μέχρι την ηγεσία, την τεχνολογική εφαρμογή και τις κοινωνικές πολιτικές. Η επιστημονική έρευνα όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνεχίζει να εξελίσσεται, αξιοποιώντας νέα μεθοδολογικά εργαλεία, ευρήματα νευροεπιστημονικής φύσης και διαπολιτισμικές οπτικές.

2.3 Θεωρητικά μοντέλα

2.3.1 Μοντέλο Ικανοτήτων (Ability Model)

Το μοντέλο ικανοτήτων (Ability Model) συνιστά την πρώτη επιστημονική και αυστηρά γνωσιακή προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), αντιμετωπίζοντας την ως μία μορφή νοητικής λειτουργίας (intelligence) και όχι ως σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Το μοντέλο αυτό, διατυπώθηκε αρχικά από τους Mayer και Salovey (1997), όπου στη συνέχεια επεκτάθηκε και τελειοποιήθηκε με τη συμβολή του Caruso, αποκτώντας έτσι την πιο ολοκληρωμένη θεωρητική του μορφή το 2008 (Mayer et al., 2008). Με βάση το μοντέλο αυτό επικρατεί η αντίληψη ότι τα συναισθήματά λειτουργούν ως πολύτιμες πληροφορίες, τις οποίες τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) επεξεργάζονται και αξιοποιούνται αποτελεσματικά, ενισχύοντας την επίλυση των προβλημάτων, την λήψη αποφάσεων και την ρύθμιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η θεμελιώδης καινοτομία του μοντέλου ικανοτήτων έγκειται στο ότι προσεγγίζει την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως μία διακριτή μορφή νοημοσύνης που είναι συγκρίσιμη με την γλωσσική ή λογικομαθηματική ικανότητα, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί, να αξιολογηθεί καθώς και να εκπαιδευτεί. Σε αντιδιαστολή με τα μικτά ή τα

μοντέλα χαρακτηριστικών, το μοντέλο αυτό δεν ανάγει τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) σε ένα γενικό σύνολο στοιχείων προσωπικότητας, αλλά ως ένα σύνολο από δεξιότητες που εστιάζουν στην γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών δεδομένων. Η δομή του μοντέλου αυτού, περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς κλάδους («branches») οι οποίοι αποτυπώνουν κλιμακωτά επίπεδα πολυπλοκότητας στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων:

- 1). Αντίληψη των συναισθημάτων (Perceiving Emotions): Αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό όσο και στους άλλους. Περιλαμβάνει την ερμηνεία στις εκφράσεις του προσώπου, στον τόνο της φωνής, την γλώσσα του σώματος καθώς και την σωματικές αντιδράσεις και συνιστά το θεμέλιο για περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής επεξεργασίας.
- 2). Χρήση των συναισθημάτων για διευκόλυνση της σκέψης (Using Emotions to Facilitate Thought): Εδώ τα συναισθήματά λειτουργούν ως γνωστικοί μηχανισμοί που προσανατολίζουν την προσοχή, ενισχύουν την δημιουργική σκέψη, και υποστηρίζουν την αποτελεσματικότερη επεξεργασία της πληροφορίας. Άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) χρησιμοποιώντας συναισθηματικά σήματα, βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων και ενισχύουν την επίλυση προβλημάτων.
- 3). Κατανόηση των συναισθημάτων (Understanding Emotions): Αναφέρεται στην ικανότητα γνωστικής διαφοροποίησης και ερμηνείας των συναισθημάτων, περιλαμβάνοντας τις ποιοτικές διαφορές μεταξύ τους, καθώς και την κατανόηση συνθετών συναισθηματικών καταστάσεων, των αιτιολογικών μηχανισμών που τα διέπουν, καθώς και των πιθανών συνεπειών. Επίσης ενσωματώνει την γνώση του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται τα συναισθήματα κατά την πάροδο του χρόνου.
- 4). Διαχείριση των συναισθημάτων (Managing Emotions): Αφορά την στρατηγική ρύθμιση των συναισθημάτων, τόσο τον ίδιο το άτομο, όσο και των άλλων, στοχεύοντας στην βελτιστοποίηση της συναισθηματικής κατάστασης και την διατήρηση της ψυχικής ισορροπίας, οικοδομώντας υγιείς σχέσεις που διευκολύνουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Για την μέτρηση των τεσσάρων αυτών βασικών διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), αναπτύχθηκε το τεστ Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT-Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) που είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης το οποίο βασίζεται σε δοκιμασίες απόδοσης (performance - based test). Το τεστ αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες που απαιτούν από το άτομο, να αναγνωρίζει συναισθηματικές καταστάσεις σε φωτογραφικό υλικό, καθώς και την εκτίμηση της λειτουργικότερης συναισθηματικής αντίδρασης σε υποθετικά σενάρια. Συγκριτικά με τα αυτοαναφορικά εργαλεία το MSCEIT

πλεονεκτεί, καθώς περιορίζει τις επιδράσεις της κοινωνικής επιθυμητότητας και προσφέρει μεγαλύτερη εγκυρότητα (Mayer et al., 2008).

Εμπειρικές έρευνες των τελευταίων ετών έχουν αναδείξει την αξιοπιστία του και την ικανότητα του να προβλέπει κρίσιμες εκβάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε ποικίλα πλαίσια εφαρμογής, όπως σε ακαδημαϊκά, οργανωσιακά και κλινικά περιβάλλοντα (MacCann et al., 2020· Lakshmi et al., 2025· Gu et al., 2025). Επιπλέον οι μελέτες αυτές, επισημαίνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) όπως ορίζεται από το Μοντέλο Ικανοτήτων, συσχετίζεται με δείκτες ψυχο-κοινωνικής ευημερίας, όπως η μειωμένη ευαλωτότητα στην κατάθλιψη, η ενισχυμένη εργασιακή απόδοση και η βελτιωμένη ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

2.3.2 Μεικτό μοντέλο (Mixed Model)

Το μεικτό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), όπως διαμορφώθηκε από τον Goleman, συνιστά μία από τις πιο εδραιωμένες και πλέον αναγνωρίσιμες προσεγγίσεις στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Το μοντέλο αυτό παρουσιάστηκε αρχικά με την έκδοση του έργου «Emotional Intelligence (1995)» και επεκτάθηκε μέσω του «Working with Emotional Intelligence (1998)». Ωστόσο, ο Goleman, επηρεασμένος από τις θεωρητικές βάσεις που είχαν θέσει οι Mayer και Salovey (1997), ενσωμάτωσε γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις σε ένα εφαρμοσμένο μοντέλο, με στόχο την ενίσχυση της ηγετικής λειτουργίας και της οργανωσιακής απόδοσης.

Το μεικτό μοντέλο, προσεγγίζει την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) όχι μόνο ως γνωστική ικανότητα αλλά και ως ένα σύμπλεγμα δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας τα οποία δύναται να μπορούν να εξελίσσονται μέσα από την βιωματική μάθηση, την οργανωμένη εκπαίδευση και την αυτοπαρατήρηση. Το μοντέλο αυτό συγκροτείται από πέντε διαστάσεις που είναι λειτουργικά συνδεδεμένες:

- 1). Αυτογνωσία (Self - awareness): Αναφέρεται στην ικανότητα ακριβούς εντοπισμού και κατανόησης των εσωτερικών συναισθηματικών καταστάσεων, των εσωτερικών κινήτρων και την επίδρασή τους στην συμπεριφορά. Επιπλέον, περιλαμβάνει την ρεαλιστική αποτίμηση των προσωπικών ορίων και δυνατοτήτων.
- 2). Αυτορρύθμιση (Self - regulation): Περιγράφει την ικανότητα διαχείρισης των παρορμητικών αντιδράσεων, της διατήρησης συναισθηματικής ηρεμίας σε συνθήκες πίεσης και προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Επιπλέον, περιλαμβάνει την καλλιέργεια

υπεύθυνης συμπεριφοράς και την ικανότητα ελέγχου των αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων.

3). Παρακίνηση (Motivation): Αναφέρεται στην εσωτερική κινητήρια δύναμη που ωθεί το άτομο προς την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, η οποία εκδηλώνεται μέσω της επιμονής, της προσήλωσης και της ανθεκτικότητας στις δυσμενείς συνθήκες και συνδέεται με την αίσθηση νοήματος και σκοπού.

4). Ενσυναίσθηση (Empathy): Αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων καθώς και της προοπτικής τους, ενώ βασίζεται στην αυξημένη συναισθηματική ευαισθησία και την επίγνωση των κοινωνικο-πολιτισμικών πλαισίων.

5). Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills): Αφορούν το σύνολο των ικανοτήτων που διευκολύνουν την ανάπτυξη και την διατήρηση λειτουργικών σχέσεων, την άσκηση κοινωνικής επιρροής, την διαχείριση διαπροσωπικών εντάσεων καθώς και την συμμετοχή σε ομαδικές διαδικασίες. Περιλαμβάνουν επίσης επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές δεξιότητες καθώς και δεξιότητες ηγεσίας.

Ο Goleman, όπως οριοθετείτε στο μοντέλο του, υποστήριξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) υπερτερεί της γενικής νοημοσύνης (Intelligence Quotient - IQ), για την επιτυχία στους περισσότερους τομείς της ζωής, με ιδιαίτερη έμφαση σε ηγετικούς ρόλους. Στο έργο του αναδείχθηκε ιδιαίτερα η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην διαχείριση συγκρούσεων, στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, την ενίσχυση της κινητοποίησης των ομάδων και την λήψη αποφάσεων με ηθική συνέπεια (Goleman, 1998).

Αν και το μοντέλο έχει αποτελέσει αντικείμενο κριτικής, ως προς την σαφήνεια μεταξύ των γνωστικών ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, εξακολουθεί να ασκεί ουσιαστική επιρροή στην εφαρμοσμένη έρευνα και πρακτική. Πλήθος από σύγχρονες μελέτες το έχουν ενσωματώσει σε πλαίσια οργανωσιακά, ιδιωτικά εκπαιδευτικά καθώς και σε περιβάλλοντα ψυχικής υγείας και υγειονομικής περίθαλψης. Ειδικότερα, η μελέτη των Satpathy et al. (2025), τεκμηριώνει την θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, ενώ οι Jain et al. (2025), υπογραμμίζουν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) στο νοσηλευτικό κλάδο.

Επιπλέον, πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα από το χώρο της εκπαίδευσης επιβεβαιώνουν πως οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) είναι περισσότερο ικανοί να δημιουργούν συναισθηματικά υποστηρικτικά περιβάλλοντα

μάθησης (Quan et al., 2025). Το δεδομένο αυτό αποδεικνύει πως το μοντέλο του Goleman είναι διαχρονικής σημασίας, όχι μόνο ως εργαλείο ηγετικής ανάπτυξης αλλά και ως θεωρητικό πλαίσιο για την ενίσχυση της συναισθηματικής παιδείας.

2.3.3 Το μοντέλο χαρακτηριστικών (Trait Model)

Το μοντέλο χαρακτηριστικών (trait model) της συναισθηματικής νοημοσύνης που διατυπώθηκε από τον Bar-On (2006), αποτελεί μία από τις πιο αναγνωρισμένες θεωρητικές προσεγγίσεις στον τομέα της συναισθηματικής αξιολόγησης. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ορίζεται ως ένα σύμπλεγμα σταθερών χαρακτηριστικών προσωπικότητας, καθώς και κοινωνικο-συναισθηματικών δεξιοτήτων οι οποίες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ατόμου τόσο στην κατανόηση του εαυτού του και την αυτορρύθμιση του, όσο και στην λειτουργική αλληλεπίδραση με το κοινωνικό του περιβάλλον. Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες για την επιτυχή ανταπόκριση του ατόμου στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις του καθημερινού βίου.

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο θεμελιώνεται στην ψυχομετρική αποτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), μέσω του εργαλείου EQ-i (Emotional Quotient Inventory) και συγκαταλέγεται στα πρώτα δομημένα ερωτηματολόγια που δημιουργήθηκαν αποκλειστικά για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μη κλινικούς πληθυσμούς. Το EQ-i αποτιμά πέντε βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), καθεμία από τις οποίες διαθέτουν και επιμέρους υποκατηγορίες.

Οι πέντε βασικές διαστάσεις είναι:

- 1). Ενδοπροσωπικές δεξιότητες: Περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, την συναισθηματική επίγνωση και την αυτοπραγμάτωση. Οι δεξιότητες αυτές έχουν να κάνουν με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να εκφράζει με θετικό αλλά και λειτουργικό τρόπο τα συναισθήματά του.
- 2). Διαπροσωπικές δεξιότητες: Αναφέρονται στην ικανότητα ενσυναίσθησης, την διατήρηση λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων και την ανάληψη της κοινωνικής υπευθυνότητας. Εδώ αποτιμάται η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα των γύρων του και να χτίζει έτσι υγιής και υποστηρικτικές σχέσεις μαζί τους.
- 3). Διαχείριση άγχους: Περιλαμβάνει την ικανότητα ρύθμισης της συναισθηματικής πίεσης με ταυτόχρονο έλεγχο των παρορμήσεων. Η ανθεκτικότητα σε στρεσογόνες καταστάσεις συμβάλλει στη διατήρηση της συναισθηματικής ισορροπίας.

4). Προσαρμοστικότητα: Περιλαμβάνει την ικανότητα να παραμένει το άτομο ευέλικτο στην σκέψη και την συμπεριφορά καθώς και την ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης των προβλημάτων έχοντας ρεαλιστική αντίληψη των καταστάσεων.

5). Γενική διάθεση: Ενσωματώνει τους δείκτες αισιοδοξίας και την συνολική ικανοποίηση από τη ζωή, που συνδέονται άμεσα με την συναισθηματική ανθεκτικότητα.

Ωστόσο, η συνεισφορά του μοντέλου του Bar-On τόσο στην επιστημονική έρευνα, όσο και στην πρακτική εφαρμογή, είναι αξιοσημείωτη ιδίως στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας. Το μοντέλο αυτό αξιοποιείται εκτενώς στην αξιολόγηση των εργαζομένων, στην επιλογή ηγετικών στελεχών και την ενίσχυση των δεξιοτήτων συναισθηματικής επάρκειας στα επαγγελματικά περιβάλλοντα (Gransberry, 2022). Επίσης, η θεωρητική προσέγγιση του Bar-On δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσωπικότητα, την συναισθηματική ωριμότητα και την σταθερότητα στην συμπεριφορά ως κεντρικά στοιχεία για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Συνοψίζοντας, η προσέγγιση του Bar-On παρέχει ένα ολοκληρωμένο και λειτουργικό πλαίσιο για την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), εστιάζοντας όχι μόνο στις συναισθηματικές ικανότητες αλλά και στον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην ευρύτερη προσαρμοστικότητα, την ψυχολογική ευημερία και την επαγγελματική επιτυχία των ατόμων.

2.3.4 Συγκριτική θεώρηση των θεωρητικών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η επιστημονική μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) έχει οδηγήσει στην διαμόρφωση διαφόρων θεωρητικών πλαισίων, καθένα από τα οποία προσφέρει διαφορετική οπτική τόσο για τη φύση, όσο για την δομή και τις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Παρά τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν στις προσεγγίσεις τα μοντέλα αυτά, υπάρχει συμφωνία στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία θεμελιώδη και αναπόσπαστη διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που έχει καθοριστική επίδραση, τόσο στην προσωπική ανάπτυξη όσο και στην επαγγελματική απόδοση.

- Το Μοντέλο Ικανοτήτων (Ability model), το οποίο διατυπώθηκε από τους Mayer και Salovey (1997) θεωρεί την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως νοητική ικανότητα με σαφή γνωστικό προσανατολισμό. Η θεωρητική αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται σε αξιολόγηση αντικειμενικών δεξιοτήτων επεξεργασίας

συναισθηματικών πληροφοριών, όπως είναι η αναγνώριση, η κατανόηση, η διαχείριση και η αξιοποίηση των συναισθημάτων τόσο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και την ενίσχυση της σκέψης. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) μπορεί να αξιολογηθεί με αντικειμενικά εργαλεία ενώ διαθέτει υψηλό βαθμό επιστημονικής αξιοπιστίας.

- Αντιθέτως, το Μικτό Μοντέλο (Mixed model) του Goleman (1995), αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων, κοινωνικών δεξιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών, ενώ εστιάζει στην εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε ηγετικά και οργανωσιακά πλαίσια. Επιπλέον, περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η παρακίνηση, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα δημοφιλές, ιδίως σε πεδία όπως είναι η εκπαίδευση, η οργανωσιακή ψυχολογία και η διοίκηση επιχειρήσεων. Ωστόσο, η πολυδιάστατη φύση του διευκολύνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- Όσον αφορά το Μοντέλο Χαρακτηριστικών (Trait Model) του Bar-On (2006), προσεγγίζει την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως ένα σύνολο σταθερών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας καθώς και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Η προσέγγιση αυτή, στηρίζεται στο εργαλείο EQ-i και οργανώνεται σε πέντε βασικές διαστάσεις: Ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, διαχείριση άγχους, προσαρμοστικότητα και γενική διάθεση. Σύμφωνα με τον Bar-On (2006), οι διαστάσεις αυτές είναι στενά συνδεδεμένες με την προσωπικότητα και επηρεάζουν την προσαρμοστική ικανότητα του ατόμου.

Ωστόσο, η ανάπτυξη πολλαπλών θεωρητικών μοντέλων, αντανακλά την πολυδιάστατη φύση που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και καταδεικνύει πως η επιλογή προσέγγισης πρέπει να προσαρμόζεται στο εκάστοτε πλαίσιο εφαρμογής. Για παράδειγμα, σε εκπαιδευτικά και κλινικά περιβάλλοντα, προτιμάτε συχνά το Μοντέλο Ικανοτήτων (Ability Model) καθώς παρέχει σαφείς μετρήσεις δεξιοτήτων. Αντιθέτως, όσον αφορά τους τομείς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) τα μοντέλα του Goleman και του Bar-On θεωρούνται ιδιαίτερος λειτουργικά, καθώς προσφέρουν πρακτικά εργαλεία για την ανίχνευση, την ανάπτυξη αλλά και την αξιολόγηση τόσο των συναισθηματικών όσο και των διαπροσωπικών ικανοτήτων,

οι οποίες συνδέονται άμεσα με την επαγγελματική απόδοση, την ηγετική αποτελεσματικότητα, καθώς και την δυναμική των ομάδων.

Συνοψίζοντας, κάθε θεωρητικό μοντέλο προσφέρει και συμπληρωματικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις, ενώ συμβάλλει και στην βαθύτερη κατανόηση του φαινομένου από πολλές θεωρητικές οπτικές. Ωστόσο, η συνδυαστική τους αξιοποίηση, επιτρέπει την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων στρατηγικών έρευνας και εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε ποικίλα πεδία.

Κεφάλαιο 3ο: Συναισθηματική νοημοσύνη και δεξιότητες εργαζομένων

3.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από ψηφιακή μετάβαση και ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και από αυξανόμενη πολυπλοκότητα στην αγορά εργασίας, έχει καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για αναθεώρηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, παρότι οι παραδοσιακές τεχνικές δεξιότητες παραμένουν αναγκαίες, φαίνεται ότι δεν επαρκούν για να διασφαλίσουν την επαγγελματική επιτυχία και την αποτελεσματική ένταξη στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον. Τόσο οι εργοδότες, όσο και οι οργανισμοί εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην ανάπτυξη των «ήπιων δεξιοτήτων» (Soft skills), οι οποίες περιλαμβάνουν την διαπροσωπική επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, την προσαρμοστικότητα, την συνεργατικότητα και την αυτογνωσία. Στον πυρήνα αυτών των δεξιοτήτων, βρίσκεται η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) η οποία λειτουργεί ως θεμελιώδης μηχανισμός για την αποτελεσματική καλλιέργεια της ανθρώπινης δυναμικής.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) περιλαμβάνει την αναγνώριση, την κατανόηση, τη ρύθμιση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων του ίδιου όσο και των άλλων με αποτέλεσμα να παρέχει στους εργαζόμενους ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Η ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί την ψυχραιμία του υπό πίεση, να διαχειρίζεται εποικοδομητικά συγκρούσεις, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να αντιλαμβάνεται τις συναισθηματικές ανάγκες των συνεργατών του, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε πλαίσια υψηλής πολυπλοκότητας, πολυπολιτισμικότητας και ταχείας λήψης των αποφάσεων. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) σχετίζεται με την ανθεκτικότητα στην επαγγελματική εξουθένωση καθώς και την ενίσχυση του

ομαδικού πνεύματος και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού εργασιακού κλίματος.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία, υπογραμμίζει πως οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) επιτυγχάνουν και μεγαλύτερη ατομική απόδοση, ενώ συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε ηγετικές θέσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της συναισθηματικά ενεργούς ηγεσίας (emotionally intelligent leadership) η οποία εστιάζει στην ενσυναίσθηση, στην υποστήριξη των μελών της ομάδας και στην διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενισχύεται σε εξ αποστάσεως ή υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας καθώς η απουσία της φυσικής παρουσίας απαιτεί συνειδητή διαχείριση της επικοινωνίας και των συναισθηματικών μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω ψηφιακών μέσων. Το κεφάλαιο αυτό, διερευνά λεπτομερώς το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενισχύει την επαγγελματική απόδοση, την συνεργασία και την ψυχοκοινωνική ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσω αυτής της ανάλυσης σύγχρονων θεωριών και ερευνητικών δεδομένων, επιδιώκεται να αποδειχθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν είναι απλώς μία επιθυμητή δεξιότητα αλλά μία βασική προϋπόθεση για την επαγγελματική προσαρμοστικότητα και την διατήρηση της οργανωσιακής βιωσιμότητας.

3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικές δεξιότητες.

Αναντίρρητα, η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence - EI) στο εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό, τόσο την απόδοση των εργαζομένων, όσο και την ίδια την άσκηση ηγεσίας, την ομαδική συνεργασία και την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των αλλαγών στις σύγχρονες οργανωτικές δομές. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα καθώς και των γύρων του (Goleman, 1995). Η βιβλιογραφία από το 2020 και μετά τονίζει την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως ένα καθοριστικό παράγοντα για την επαγγελματική επιτυχία, ιδίως σε περιβάλλοντα που διακρίνονται από πολυπλοκότητα, συνεχείς αλλαγές και έντονες διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις (Jain et al., 2025).

Έχει αποδειχθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει άμεση συσχέτιση με δεξιότητες της ηγεσίας, όπως είναι η ύπαρξη ενσυναίσθησης, η προσαρμοστικότητα, η

συναισθηματική σταθερότητα και η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Lei, 2025). Ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις, ο υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) προάγει την δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος, ενισχύοντας την δέσμευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την μελέτη των Aslam et al. (2025), η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλλει στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων, ιδίως μετά την Covid-19 εποχή, όπου υπήρξε σημαντική αύξηση στην ανάγκη για συναισθηματική υποστήριξη και προσαρμοστικότητα.

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενισχύει την καινοτομία και την δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Gargote και Deshpande (2025), οι οργανισμοί οποίοι περιλαμβάνουν συστήματα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) για τις διαδικασίες που αφορούν την πρόσληψη νέων εργαζομένων και της ανάπτυξης του προσωπικού, παρουσιάζουν πιο υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, συνεργασίας και αποτελεσματικής υλοποίησης των στρατηγικών στόχων. Όλα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της υβριδικής και εξ αποστάσεως εργασίας, όπου ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων έχει καθοριστικό ρόλο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο και σ' αυτό αναντίρρητα συντελούν τόσο η τεχνολογία, όσο και η τεχνητή νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους Ashik-Uz-Zaman et al. (2025), τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης βοηθούν στην αξιολόγηση και την ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων, αναβαθμίζοντας τόσο την επικοινωνία, όσο και την συνεκτικότητα των ομάδων. Επίσης, η χρήση της κινηματογραφικής τέχνης και των πολυμέσων για την εκμάθηση συναισθηματικών δεξιοτήτων, εφαρμόζεται ολοένα και πιο πολύ στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη (Thomas & Manalil, 2025).

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) λειτουργεί προστατευτικά, ενάντια στο εργασιακό στρες, την επαγγελματική εξουθένωση (burnout), ελαχιστοποιώντας τις περιπτώσεις εγκατάλειψης της εργασίας, ιδίως σε χώρους που παρατηρείται υψηλή συναισθηματική απαίτηση, όπως στην εκπαίδευση και την υγεία (Babaei & Amirian, 2025). Όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), μπορούν και διαχειρίζονται καλύτερα στρεσογόνες καταστάσεις, διατηρώντας παρά την πίεση υψηλά επίπεδα απόδοσης (Idris et al., 2025).

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) είναι ένας καθοριστικός παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στη διατήρηση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, της κουλτούρας συνεργασίας, προάγοντας την μακροχρόνια επιτυχία των οργανισμών (Dominek, 2025). Σε συνάρτηση με

τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς για «ήπιες δεξιότητες» (soft skills), η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) όχι μόνο δεν θεωρείται απλώς επιθυμητή, αλλά καθίσταται απαραίτητη.

3.3 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ήπιων Δεξιοτήτων στο Εργασιακό Περιβάλλον

Στη σύγχρονη επαγγελματική πραγματικότητα, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και των «ήπιων δεξιοτήτων» (soft skills) ,αναδεικνύονται ως θεμελιώδεις παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία των εργαζομένων, ιδίως σε οργανισμούς που λειτουργούν σε περιβάλλοντα υψηλής δυναμικής και διαρκών μεταβολών. Τόσο η ψηφιοποίηση, όσο και η παγκοσμιοποίηση, έχουν μεταβάλει το πλαίσιο των εργασιακών απαιτήσεων, καθιστώντας αναγκαία την ικανότητα του εργαζόμενου να διαχειρίζεται όχι μόνο γνωστικές ή τεχνικές απαιτήσεις αλλά και το συναισθηματικό φορτίο που αυτές δημιουργούν. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), δηλαδή ικανότητα που έχει ένα άτομο να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά, όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων, ενισχύει την ανάπτυξη πιο ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων, μειώνοντας έτσι τις συγκρούσεις και διατηρώντας ένα θετικό εργασιακό κλίμα (Mohammed et al., 2025). Επιπλέον, οι «ήπιες δεξιότητες», όπως η ενσυναίσθηση, η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργατικότητα και η προσαρμοστικότητα καθίστανται απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχή αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με πολλές εμπειρικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αναδειχτεί η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την επαγγελματική απόδοση, ενώ υπογραμμίζεται πως οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) είναι πιο αποτελεσματικοί στην διαχείριση του εργασιακού άγχους, παρουσιάζουν ανθεκτικότητα στις δυσκολίες και είναι πιο ικανοί στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους τους (Rastogi et al., 2025). Η σημασία αυτών των δεξιοτήτων, είναι ακόμη πιο εμφανής σε ανώτερα διοικητικά και ηγετικά επίπεδα όπου η αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων και η επίλυση συγκρούσεων αποτελούν καθημερινές ανάγκες. Ωστόσο, η συναισθηματική επίγνωση του ηγέτη ενισχύει την ποιότητα λήψης των αποφάσεων, διευκολύνει την συναίνεση με κρίσιμα ζητήματα και δημιουργεί ένα περιβάλλον ασφάλειας και ενεργοποίησης για τα μέλη της ομάδας (Singh & Menon, 2025).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και οι «ήπιες δεξιότητες» δεν θεωρούνται απλώς «ευχάριστα προσόντα», αλλά είναι κρίσιμα εφόδια για την επίτευξη της επαγγελματικής επιτυχίας και της επιβίωσης. Οι σύγχρονες εργασιακές συνθήκες με τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, της πολυπολιτισμικές ομάδες, την εξ' αποστάσεως εργασία και την υψηλή αβεβαιότητα, απαιτούν εργαζόμενους ικανούς να επιδείξουν υψηλή συνεργασία, ευελιξία και επικοινωνιακή επάρκεια. Σύμφωνα με την έρευνα των Andelkovic και Radosavljevic (2025), υποστηρίζεται η σημασία των δεξιοτήτων αυτών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, την αποτελεσματική διαχείριση της επαγγελματικής αβεβαιότητας, αναδεικνύοντας παράλληλα την ανάγκη για συνεχή μάθηση και προσαρμοστικότητα. Επίσης, οι οργανισμοί που ενισχύουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή πολιτικών, αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων (Logeshwaran & Mariyappan, 2025).

Συνοψίζοντας, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και των «ήπιων δεξιοτήτων» (soft skills) δεν συνιστά απλώς ένα συμπληρωματικό στοιχείο, αλλά αναδεικνύεται σε κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα για την διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και την αναπτυξιακή πορεία των σύγχρονων οργανισμών. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αβεβαιότητα, συνεχείς μεταβολές και είναι τεχνολογικά κορεσμένο, η καλλιέργεια των δεξιοτήτων αυτών δημιουργεί στους οργανισμούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ενσωμάτωση των δεξιοτήτων αυτών, τόσο στην επαγγελματική εκπαίδευση, όσο και στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, καθίσταται καθοριστική για την οργανωσιακή συνοχή, την καινοτομία και την συνολική βιωσιμότητα.

Κεφάλαιο 4ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποδοτική Λειτουργία Ομάδων

4.1 Έννοια της Απόδοσης – Ορισμοί

Η απόδοση των εργαζομένων, συνιστά θεμελιώδες αντικείμενο μελέτης στον κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, την εργασιακή ψυχολογία και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παρά το γεγονός ότι παλαιότερα επικρατούσαν κυρίως αυστηρά ποσοτικά και μετρήσιμα κριτήρια, οι σύγχρονες προσεγγίσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη ύπαρξης μία πολυδιάστατης και ολιστικής θεώρησης. Ο Taylor (1911), κατά τις πρώτες δεκαετίες του

20ού αιώνα, καθιέρωσε την έννοια της «επιστημονικής διοίκησης», υποστηρίζοντας πως η εργασιακή απόδοση συνδέεται στενά με την μέτρηση του χρόνου και της κίνησης. Στον πυρήνα αυτής της προσέγγισης ήταν πως η βέλτιστη εργασία μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από λεπτομερή ανάλυση των καθηκόντων, έχοντας ως στόχο την μέγιστη παραγωγικότητα.

Επιπρόσθετα, η ύπαρξη τυποποιημένης και μηχανιστικής προσέγγισης, παρέλειψε τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως τα κίνητρα, τα συναισθήματα καθώς και τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η θεώρηση της απόδοσης άλλαξε μετά το 1940, όπου ο Maslow (1943), υπογράμμισε πως η ικανοποίηση βασικών και ανώτερων αναγκών, όπως είναι η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της εργασιακής αποδοτικότητας. Με βάση τον McGregor (1960), μέσα από τη θεωρία Χ και Ψ που εισήγαγε, ανέδειξε ότι η απόδοση των εργαζομένων, δεν καθορίζεται αποκλειστικά από εξωτερικά κίνητρα και μηχανισμούς ελέγχου, αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, αυτονομίας και ενεργούς συμμετοχής. Οι θεωρίες αυτές συνέβαλαν στην διαμόρφωση της αντίληψης της απόδοσης ως κοινωνικο-ψυχολογικό φαινόμενο και όχι απλώς ως εργομετρική μεταβλητή. Ο Campbell (1990), προσέφερε μία πιο συστηματική και εμπειρικά θεμελιωμένη ανάλυση της εργασιακής απόδοσης, αναπτύσσοντας ένα οκταδιάστατο μοντέλο που περιλαμβάνει την τεχνική ικανότητα, την προσαρμοστικότητα, την πρωτοβουλία, την επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων, την δέσμευση στο ρόλο και την ηγετική συμπεριφορά. Επίσης, διατύπωσε έναν ορισμό για την απόδοση των εργαζομένων ως «εκτελούμενη συμπεριφορά που σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού», υπογραμμίζοντας πως δεν πρέπει να συγχέεται με τα παραγόμενα αποτελέσματα που είναι εξαρτώμενα από εξωγενείς παράγοντες. Η διάκριση αυτή επηρεάζει σημαντικά τις πρακτικές αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού, αναδιαμορφώνοντας τα κριτήρια με τα οποία ορίζεται η «καλή» απόδοση.

Όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, φαίνεται να επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται. Ο τρόπος με τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το ρόλο του και ενεργεί μέσα σε αυτόν, επηρεάζεται σημαντικά από παράγοντες όπως ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας, οι πρακτικές ηγεσίας που εφαρμόζονται, ο βαθμός στον οποίο ενσωματώνεται η τεχνολογία καθώς και η συναισθηματική κουλτούρα που επικρατεί. Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R (Job Demands - Resources), υποστηρίζεται πως η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση συσχέτιση με την ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τους

πόρους που διαθέτει ο οργανισμός (Torres et al., 2025). Εάν για κάποιο λόγο η ισορροπία διαταραχθεί και οι απαιτήσεις αρχίσουν να υπερβαίνουν τα μέσα υποστήριξης, τότε ο εργαζόμενος βιώνει αυξημένο άγχος και εξάντληση, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση του.

Καθοριστικός παράγοντας για την διατήρηση υψηλών επιπέδων επαγγελματικής απόδοσης είναι η ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων. Σύγχρονες μελέτες, καταδεικνύουν ότι η ικανότητα ανταπόκρισης στις εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζεται σημαντικά από τα επίπεδα εργασιακής πίεσης, την συναισθηματική εξουθένωση και την ψυχολογική ανθεκτικότητα (Chen et al., 2025). Μέσω του μοντέλου της «συναισθηματικής ενέργειας» (Klijn, 2025), εισάγεται μία πιο δυναμική ερμηνεία της απόδοσης, υπογραμμίζοντας το ρόλο της εσωτερικής κινητοποίησης, του νοήματος στην εργασία και των θετικών ψυχολογικών εμπειριών στον εργασιακό χώρο. Η ικανότητα του εργαζόμενου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, είτε αφορά προσωπικές δυσκολίες, είτε ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις, συμβάλει στην σταθεροποίηση της απόδοσης των εργαζομένων μακροχρόνια.

Η σύγχρονη προσέγγιση που αφορά την απόδοση των εργαζομένων, δεν περιορίζεται στην εκτέλεση των τυπικών εργασιακών καθηκόντων, αλλά επεκτείνεται ενσωματώνοντας τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, καθώς και τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Zahoor (2025) και Nath (2025), υπογραμμίζεται πως η υψηλή απόδοση οφείλει να πλαισιώνεται από ενσυναίσθηση, συνεργατική διάθεση, οργανωσιακή υπευθυνότητα και ενεργή συμβολή στο συλλογικό καλό. Αυτό συμβάλλει στην αναδιαμόρφωση της «συμπεριφορικής απόδοσης» (contextual performance) που είναι εξίσου σημαντική σήμερα όσο και η παραδοσιακή «απόδοση ως προς την εκτέλεση καθηκόντων» (task performance). Επίσης, η μελέτη των Guo et al. (2025), αναδεικνύει το ρόλο που διαδραματίζει η ύπαρξη αυτορρύθμισης καθώς και η στρατηγική διαχείρισης χρόνου, μελετώντας το φαινόμενο της «αναβλητικότητας» (procrastination) ως χαρακτηριστικό το οποίο διαφοροποιεί τους εργαζόμενους υψηλής απόδοσης.

Στην έννοια της απόδοσης, ενσωματώνονται επιπλέον και ψυχολογικές παράμετροι όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση, ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων και μεγαλύτερη διάθεση συνεργασίας, παράγοντες δηλαδή που ενισχύουν περαιτέρω την οργανωσιακή

αποτελεσματικότητα, ακόμα και όταν δεν γίνεται άμεσα η αποτύπωση τους από ποσοτικές μετρήσεις (Zhao et al., 2025). Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλλει στην ενίσχυση της απόδοσης τόσο μέσω της βελτίωσης της προσωπικής ρύθμισης των συναισθημάτων, όσο και μέσω της ενδυνάμωσης της ομαδικής λειτουργίας. Επιπλέον, με βάση την πρόσφατη βιβλιογραφία, το τεχνολογικό στρες (technostress) και η ψηφιακή κόπωση, αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην μείωση της απόδοσης, κυρίως σε πλαίσια τηλεργασίας (Evenstad, 2025).

Συνοψίζοντας λοιπόν, η εργασιακή απόδοση είναι ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο φαινόμενο, το οποίο έχει ρίζες από τις κλασικές διοικητικές προσεγγίσεις, όσο και από τα σύγχρονα ψυχολογικά και τεχνολογικά μοντέλα. Η αποτελεσματική αξιολόγηση και η ενίσχυσή της, προϋποθέτει το συνδυασμό των παραδοσιακών αναλυτικών πρακτικών, με τις νέες τάσεις που επικρατούν στην οργανωσιακή ψυχολογία και την ψηφιακή ηγεσία. Κάθε οργανισμός που επιδιώκει βιώσιμη ανάπτυξη και υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται πως η απόδοση είναι αποτέλεσμα σύνθετων αλληλεπιδράσεων και όχι απλά μία ποσοτική ένδειξη.

4.2 Απόδοση Εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων είναι καθοριστικός παράγοντας για την οργανωσιακή επιτυχία, ενώ αποτελεί αντικείμενο μελέτης από την οργανωσιακή ψυχολογία, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την συμπεριφορική επιστήμη. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης, έχει μεταβληθεί ριζικά. Η σύγχρονη οπτική, απορρίπτει την στενή καταγραφή της παραγωγικότητας ως μοναδικό δείκτη αξιολόγησης, ενώ πλέον προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο σύνολο παραμέτρων το οποίο περιλαμβάνει στάσεις, συναισθήματα, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις καθώς και μορφές συμπεριφοράς που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής συνεισφοράς. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Borman και Motowidlo (1997), η απόδοση των εργαζομένων διευρύνεται, εισάγοντας την έννοια της «συμπεριφορικής απόδοσης» (contextual performance) και «προσαρμοστικής απόδοσης» (adaptive performance), που αφορούν την συνεργατική συμπεριφορά, την συνεισφορά στο εργασιακό κλίμα, καθώς και την ικανότητα του εργαζόμενου να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Επίσης, ο Campbell (1990), έδωσε έναν ορισμό για την απόδοση ως «συμπεριφορές που εκτελούνται να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού», δίνοντας

έμφαση όχι μόνο στο τελικό αποτέλεσμα αλλά και στην διαδικασία που οδηγεί στην επίτευξη του. Η προσέγγιση αυτή, καθιστά σαφές πως η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο σε μετρήσιμους δείκτες. Την μετά-Covid εποχή, που ακολούθησαν συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας και ταχείας μεταβολής, η ευελιξία, η ικανότητα προσαρμογής, η ενεργή συμμετοχή στις οργανωσιακές διαδικασίες καθώς και η κοινωνική υπευθυνότητα των εργαζομένων, καθίστανται καθοριστικής σημασίας για την συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Krishnamoorthy et al., 2025).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία εστιάζει στην επίδραση πολλαπλών ψυχολογικών αλλά και οργανωσιακών παραμέτρων στην εργασιακή απόδοση. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται σε έννοιες όπως η ψυχολογική ασφάλεια, η εργασιακή ικανοποίηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η δέσμευση στον οργανισμό και η αντίληψη δικαιοσύνης εντός του οργανισμού (perceived organizational justice), που συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα απόδοσης (Zhao et al., 2025· Jabbar & Amar, 2025). Η παρουσία μίας κουλτούρας που στηρίζεται στην υποστήριξη και την αναγνώριση, ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν καθώς και την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά προωθούν την δημιουργικότητα, την καινοτομία, την διάθεση για διαμοιρασμό γνώσης, προάγοντας τόσο την ατομική όσο και την συλλογική απόδοση (Bilal et al., 2025). Επίσης, η απόδοση δε λειτουργεί σαν αυτόνομη μεταβλητή, αλλά αποτελεί προϊόν της δυναμικής σύμπραξης προσωπικών δεξιοτήτων, κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και οργανωσιακών πρακτικών. Σύμφωνα με τους Mayer et al. (2004), η συναισθηματική νοημοσύνη δρα ως ρυθμιστικός παράγοντας που συνδέει την γνωστική λειτουργία και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Ωστόσο, η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων σε κρίσιμες καταστάσεις όπως κατά την εργασιακή πίεση, είτε από συγκρούσεις που προκύπτουν, επηρεάζει άμεσα την συνοχή των ομάδων καθώς και την ποιότητα λήψης των αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν αποτελεί δευτερεύον στοιχείο αλλά έναν βασικό παράγοντα που ενδυναμώνει την δεκτικότητα των εργαζομένων, μειώνοντας τα επίπεδα άγχους, ενώ παράλληλα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους (Soetikno et al., 2025). Η διαφοροποίηση της απόδοσης σε «απόδοση ως προς την εκτέλεση καθηκόντων» (task performance), «συμπεριφορική απόδοση» (contextual performance) και «προσαρμοστική απόδοση» (adaptive performance), είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτέρως, η «προσαρμοστική απόδοση» (adaptive performance), η οποία αφορά την ικανότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, σε κρίσεις ή τεχνολογικές καινοτομίες, καθίστανται σήμερα πιο επίκαιρη από ποτέ λόγω των συνεχών απαιτήσεων που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο για οργανωτικούς και τεχνολογικούς μετασχηματισμούς.

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα του Sham (2025), στο περιβάλλον της Microsoft, η παρουσία εργαζομένων με υψηλή ψυχολογική ανθεκτικότητα που υποστηρίζονται συναισθηματικά από συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, κατορθώνουν να διατηρούν σταθερή και υψηλή απόδοση, ακόμα και σε περιόδους που επικρατούν οργανωσιακές αναταράξεις και μεταβολές στην υπάρχουσα στρατηγική. Καθοριστικό ρόλο επίσης διαδραματίζουν οι εξωτερικές συνθήκες εργασίας. Η σαφής οριοθέτηση των ρόλων, η θεσμική διαφάνεια, η συστηματική ανατροφοδότηση καθώς και η υιοθέτηση μίας κουλτούρας που προωθεί την αναγνώριση, αποτελούν βασικούς πυλώνες υποστήριξης της απόδοσης. Σε έρευνα που διεξήχθη σε ακαδημαϊκά ιδρύματα, διαπιστώθηκε ότι η αίσθηση αυτονομίας σκοπού και αλληλοϋποστήριξης ενισχύει σημαντικά την ποιοτική επαγγελματική απόδοση περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα ή οικονομικές αμοιβές (Jing et al., 2025). Ωστόσο, η τεχνολογική μετάβαση προς υβριδικά και πλήρως ψηφιακά μοντέλα εργασίας, εισάγει νέες μορφές πίεσης που απειλούν την απόδοση. Το τεχνολογικό στρες (technostress), η ψηφιακή κόπωση καθώς και η διαρκής ανάγκη διαδικτυακής παρουσίας, δημιουργούν σημαντικά γνωστικά και συναισθηματικά βάρη. Η μελέτη του Evenstad (2025), αναδεικνύει πως οι επιβαρύνσεις αυτές αποδυναμώνουν την ικανότητα συγκέντρωσης, μειώνουν τον βαθμό της συναισθηματικής σύνδεσης με το αντικείμενο εργασίας και υποβαθμίζουν την ποιότητα του έργου που παράγεται. Συνοψίζοντας, η απόδοση των εργαζομένων δεν μπορεί να αποτυπωθεί μόνο από γραμμικά μοντέλα αξιολόγησής ή από απλούς δείκτες παραγωγικότητας. Η αποτελεσματική κατανόηση και η ενίσχυσή της, απαιτεί ένα διεπιστημονικό και προσαρμοστικό θεωρητικό μοντέλο που θα λαμβάνει υπόψιν τόσο την ψυχολογική διάσταση όσο και την κουλτούρα, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις κοινωνικές απαιτήσεις. Οι οργανισμοί που επενδύουν εξίσου σε τεχνοκρατικές και ανθρωποκεντρικές δεξιότητες, ενισχύοντας την ψυχική ανθεκτικότητα και το κλίμα εμπιστοσύνης, επιτυγχάνουν την διασφάλιση υψηλής και βιώσιμης απόδοσης.

4.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η λειτουργία και απόδοση των ομάδων.

Όσον αφορά το πλαίσιο των σύγχρονων εργασιακών οργανισμών, όπου η συνεργατικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ομαδική δυναμική, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναδεικνύεται ως μία στρατηγική ικανότητα υψηλής σημασίας για την ενίσχυση της ομαδικής απόδοσης. Ωστόσο, για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, δεν αρκεί μόνο η τεχνική ικανότητα ή η ατομική απόδοση, εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα των συναισθηματικών και διαπροσωπικών

σχέσεων. Η ύπαρξη και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), δηλαδή η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να ρυθμίζουμε τόσο τα προσωπικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων, συμβάλλει ουσιαστικά στην διαμόρφωση θετικής ομαδικής κουλτούρας, στην ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης, καθώς και την δημιουργία συνθηκών αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης. Οι ομάδες που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) φαίνεται να χαρακτηρίζονται από αυξημένη εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα και ενισχυμένη ψυχολογική ασφάλεια. Τα μέλη των ομάδων, βιώνουν το σεβασμό και την αναγνώριση των απόψεων τους, καθώς λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που προάγει την κατανόηση των συναισθηματικών αντιδράσεων, την συναισθηματική ακρόαση και την αποτελεσματική διαχείριση του στρες. Επίσης, οι ηγέτες που αποτελούν πρότυπα εντός της ομάδας, επιδεικνύουν αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, ενισχύοντας θετικές συμπεριφορές, επικοινωνιακή διαφάνεια και ψυχολογική ασφάλεια για τα μέλη, παράγοντες δηλαδή που αποδεικνύονται κρίσιμοι για την συνεκτικότητα της ομάδας (Sivagurunathan et al., 2025).

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλλει στην βελτίωση της επικοινωνίας εντός των ομάδων. Όπως επισημαίνει η Pandey (2024), η επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα δεν έχει να κάνει μόνο με την μετάδοση της πληροφορίας αλλά περιλαμβάνει και την κατανόηση του υποκειμενικού συναισθηματικού υπόβαθρου του συνομιλητή. Η ανάπτυξη της «ενσυναισθηματικής επικοινωνίας», είναι εκείνη που επιτρέπει στον ηγέτη να δημιουργεί συναισθηματική σύνδεση με τα μέλη της ομάδας, καλλιεργώντας έτσι μία κουλτούρα αμοιβαίας κατανόησης, ελαχιστοποιώντας τις παρερμηνείες και διευκολύνοντας την ομαλή ροή των πληροφοριών.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενισχύει την ποιότητα της ανατροφοδότησης, περιορίζοντας τις αμυντικές στάσεις, ενώ ταυτόχρονα προάγει την ειλικρινή έκφραση των αναγκών και των προβληματισμών. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής συνεργασίας σε απομακρυσμένα και υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας που γνωρίζουν αυξανόμενη διάδοση. Ωστόσο, η πιθανότητα παρερμηνειών ή κοινωνικής αποστασιοποίησης είναι αρκετά αυξημένη, καθώς η έλλειψη της φυσικής παρουσίας και των μη-λεκτικών σημάτων, συνδυαστικά με την ψηφιακή κόπωση, είναι παράγοντες που δυσχεραίνουν την επικοινωνία.

Σύμφωνα με τις μελέτες των Varma (2025) και Bello (2025), η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλλει στην γεφύρωση του χάσματος επικοινωνίας που δημιουργείται στα πλήρως απομακρυσμένα περιβάλλοντα, αξιοποιώντας την ενεργητική ακρόαση, τη ρύθμιση των συναισθημάτων καθώς και τη σαφή συναισθηματική έκφραση για την διατήρηση της

ψυχολογικής συνοχής των μελών. Μέσω των δεξιοτήτων αυτών, τα μέλη της ομάδας μπορούν να αναγνωρίζουν εγκαίρως τις ενδείξεις κόπωσης ή απόσυρσης και να ανταποκρίνονται κατάλληλα ώστε να προλαμβάνονται τυχόν επιπτώσεις στην ομαδική λειτουργία. Εξίσου καθοριστική, είναι και η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τόσο στην πρόληψη όσο και στην διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό περιβάλλον. Όπως υποστηρίζει ο Peter (2025), οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), προσεγγίζουν τις συγκρούσεις με σεβασμό, ενσυναισθηματική κατανόηση και συνεργατική διάθεση, αποφεύγοντας συμπεριφορές αμυντικότητας ή επιθετικότητας. Όσον αφορά τις ομάδες με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), διαθέτουν δεξιότητες, όπως είναι η αποτελεσματική διαχείριση θυμού, ικανότητα αναγνώρισης των συναισθηματικών παραγόντων που δημιουργούν τις εντάσεις, καθώς και η διάθεση αναζήτησης κοινών λύσεων. Έτσι, η συνοχή της ομάδας, όχι μόνο δεν διαταράσσεται, αλλά μετατρέπεται σε μία ευκαιρία μάθησης και ενίσχυσης της ομαδικής δέσμευσης.

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνδέεται στενά με την αυξημένη εργασιακή δέσμευση (engagement) καθώς και με την εσωτερική κινητοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, τα ηγετικά στελέχη που καλλιεργούν σχέσεις υψηλής ποιότητας με τα μέλη που ανήκουν στην ομάδα τους (Leader-Member Exchange, LMX), ενισχύουν το αίσθημα του «ανήκειν» προάγοντας τόσο την προσωπική όσο και την ομαδική ενδυνάμωση (Harper, 2025). Με τη βοήθεια της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), οι ηγέτες μπορούν να αναγνωρίζουν βαθύτερα τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων τους, αναπροσαρμόζοντας ανάλογα το ηγετικό ύφος και την στρατηγική που ακολουθείται, ώστε να επιτυγχάνονται οι ομαδικοί στόχοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ομάδων με αυξημένη συναισθηματική ανθεκτικότητα, στις οποίες τα μέλη διαθέτουν ισχυρή διάθεση συνεργασίας και ενισχυμένη αίσθηση συνιδιοκτησίας των κοινών στόχων.

Τέλος, εξίσου καθοριστική είναι η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τόσο στην δημιουργικότητα, όσο και στην καινοτομία των ομάδων. Η συναισθηματική ασφάλεια που αναπτύσσεται είναι και αυτή που διευκολύνει τα μέλη στην έκφραση νέων ιδεών, μειώνοντας τον φόβο της κοινωνικής απόρριψης, και ενθαρρύνοντας την αυθεντική συνεισφορά (Moreno et al., 2024). Επίσης, η ενσυναίσθηση διαμορφώνει ένα κλίμα υποστήριξης, μέσα στο οποίο καλλιεργείται η διάθεση για πειραματισμό και η ανάληψη του ρίσκου, προϋποθέσεις απαραίτητες για την καινοτομία και την λειτουργική αριστεία των ομάδων.

Κεφάλαιο 5ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση Οργανισμών

5.1 Σύνδεση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Απόδοση Εργαζομένων

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) όπως θεμελιώθηκε θεωρητικά από τους Mayer και Salovey (1997), έγινε ευρύτερα γνωστή μέσα από το έργο του Goleman (1995), έχει μετατραπεί κατά τα τελευταία έτη, από μία αφηρημένη ψυχολογική έννοια, σε ουσιαστικό στρατηγικό εργαλείο στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, να ρυθμίζει και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του, με τέτοιο τρόπο που να προάγει τόσο την προσωπική ευημερία, όσο και την κοινωνική και επαγγελματική λειτουργικότητα. Στο πεδίο της εργασιακής απόδοσης, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν λειτουργεί βοηθητικά, αλλά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, την λειτουργικότητα των ομάδων και την συνολική οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) υπερβαίνει την έννοια της μεμονωμένης δεξιότητας και του απλού χαρακτηριστικού προσωπικότητας και συνιστά ένα δυναμικό σύστημα διαμεσολάβησης, το οποίο διασυνδέει τόσο τις εσωτερικές συναισθηματικές καταστάσεις του εργαζομένου, όσο και τις απαιτήσεις του εργασιακού του περιβάλλοντος. Σε αντιδιαστολή με τις παλαιότερες αντιλήψεις που ταύτιζαν την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) με ένα γενικό σύνολο «ήπιων δεξιοτήτων» (soft skills), η σύγχρονη βιβλιογραφία την προσεγγίζει ως έναν κεντρικό παράγοντα ρύθμισης της συμπεριφοράς, διαμόρφωσης αξιολογικής κρίσης, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση συνθηκών πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας.

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) επηρεάζει σημαντικά την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων καθώς και την διατήρηση της ομαδικής αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τα σύγχρονα εμπειρικά δεδομένα, υποστηρίζεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνδέεται με θετικές επιδράσεις ως προς την εργασιακή αποτελεσματικότητα, τόσο μέσω άμεσων συσχετίσεων όσο και μέσω έμμεσων μηχανισμών, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η μείωση των επιπέδων επαγγελματικού στρες, η συναισθηματική σταθερότητα και η ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Soetikno et al. (2025), αναδεικνύει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ρυθμιστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους. Έτσι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν παρουσιάζουν μόνο απόδοση σε κανονικές συνθήκες, αλλά επιτυγχάνουν

αυξημένη ψυχολογική ανθεκτικότητα σε δύσκολες περιόδους έντασης και οργανωσιακών αλλαγών.

Η εργασιακή απόδοση στο πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών, δεν δύναται πλέον να στηρίζεται μόνο σε τεχνικές ή γνωσιακές δεξιότητες. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, και έντονη πίεση για καινοτομία, καθίσταται απαραίτητη η ανάπτυξη πρόσθετων προσόντων, που υπερβαίνουν τα παραδοσιακά πρότυπα. Έτσι, υπό αυτές τις συνθήκες, οι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν με αυξημένη ευελιξία, ταχεία λήψη αποφάσεων και αποτελεσματικό συντονισμό των ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη, αναδεικνύεται σε θεμελιώδη παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας καθώς διευκολύνει την ουσιαστική ανταπόκριση στις σύνθετες κοινωνικές και συναισθηματικές εργασιακές απαιτήσεις. Επιπλέον, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) παρέχονται τα αναγκαία γνωστικά και συναισθηματικά εφόδια για την αποτελεσματική αντιμετώπιση συγκρουσιακών καταστάσεων, την προσαρμογή σε συνθήκες έντασης και την καλλιέργεια υγιών διαπροσωπικών σχέσεων, στοιχεία δηλαδή που καθίστανται θεμελιώδη για την συνοχή και την λειτουργικότητα των ομάδων. Σύμφωνα με τους Vali (2025) και Olejarova (2025), η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά καθοριστικά στην οργανωσιακή απόδοση, ιδίως στο επίπεδο της ηγεσίας. Τα ηγετικά στελέχη που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δεν παρουσιάζουν μόνο βελτιωμένη ατομική συμπεριφορά, αλλά διαμορφώνεται γύρω τους ένα ευρύτερο κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και συλλογικής δέσμευσης.

Ηγέτες με ενσυναίσθηση και αναπτυγμένη συναισθηματική επίγνωση, ενισχύουν την κινητοποίηση των εργαζομένων, για αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων και την καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού και ενδυναμωτικού περιβάλλοντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία συνθηκών διατηρήσιμης οργανωσιακής απόδοσης, η οποία έχει να κάνει αποκλειστικά με την τεχνική κατάρτιση, αλλά και από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και την συνολική ψυχολογική ευημερία εντός των ομάδων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και ειδικότερα με την ανάπτυξη και την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership), ενός ηγετικού προτύπου που εστιάζει στην προώθηση της αλλαγής, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, και την διαμόρφωση κοινού οράματος. Τα ηγετικά στελέχη που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορούν

να κατανοούν σε βάθος τόσο τις συναισθηματικές ανάγκες, όσο και τα κίνητρα των εργαζομένων, να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση και να λειτουργούν παράλληλα ως πηγή έμπνευσης. Με τον τρόπο αυτό, μέσω του ενδυναμωτικού και υποστηρικτικού πλαισίου που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον, κυριαρχεί ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας, καινοτομίας και αμοιβαίου σεβασμού, που συμβάλλει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης και της δημιουργικότητας. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την ποιότητα της ηγεσίας, όπου οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, επιδεικνύουν αυξημένη ικανότητα διαχείρισης σύνθετων διαπροσωπικών καταστάσεων, ενίσχυση της εμπιστοσύνης και καλλιέργειας ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας των Ali και Mustafa (2025), η έλλειψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες επηρεάζει αρνητικά τον οργανισμό, καθώς: μειώνει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, δημιουργεί δυσλειτουργία στην επικοινωνία, υποβαθμίζοντας έτσι αισθητά την ομαδική απόδοση. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλουν στην ενίσχυση της συναισθηματικής ευελιξίας του οργανισμού, διευκολύνοντας την προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων, καθώς και την καλλιέργεια θετικών δυναμικών τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν συνιστά απλώς μία ατομική ικανότητα, αλλά αναδεικνύεται σε οργανωσιακή στρατηγική αξία, η οποία ενδυναμώνει την ανθεκτικότητα και την συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού σε βάθος χρόνου.

Ωστόσο, κομβικό ρόλο στην σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και της απόδοσης διαδραματίζει ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του εργασιακού άγχους και της συναισθηματικής επιβάρυνσης. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις, ταχεία ψηφιακή εξέλιξη και μεγάλη αβεβαιότητα, ευνοεί την εμφάνιση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), μειωμένης δέσμευσης και συναισθηματικής απομάκρυνσης. Σύμφωνα με τον Sharma (2025), η συναισθηματική νοημοσύνη δρα προστατευτικά έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), ενισχύοντας το αίσθημα της ψυχολογικής ασφαλείας και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά το άγχος και να διατηρήσουν θετική στάση υπό συνθήκες πίεσης συνεχίζοντας έτσι να αποδίδουν σταθερά. Επίσης, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αναλαμβάνουν το ρόλο των

«συναισθηματικών ρυθμιστών» για τις ομάδες τους, ενισχύοντας την συνεκτικότητα τους ,καθώς και την συνολική τους απόδοση.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ποιοτική αναβάθμιση της ηγεσίας. Η μελέτη των Gkatsikos et al. (2025), καταδεικνύει πως οι ηγέτες της τοπικής αυτοδιοίκησης που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, καταφέρνουν να καλλιεργούν περιβάλλοντα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και σαφούς στοχοθέτησης, πράγμα το οποίο σημαίνει αυξημένη απόδοση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για ολόκληρες τις οργανωσιακές μονάδες. Σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν κυρίως στην δομή ή στις επιδόσεις, οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις υπογραμμίζουν πως η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική επίγνωση και κοινωνική ευφυΐα συνιστούν βασικούς πυλώνες της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Υπό το πρίσμα αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην διαμόρφωση ενός οργανωσιακού «κλίματος απόδοσης», μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται, παρακινούνται και εμπνέονται.

Επίσης, σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από πολυπολιτισμικότητα και ψηφιακό μετασχηματισμό, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) λειτουργεί ως ένας κρίσιμος μηχανισμός ενίσχυσης τόσο της προσαρμοστικότητας, όσο και της διαπολιτισμικής κατανόησης. Σύμφωνα με την έρευνα των Wu και Vadudeva (2025), που πραγματοποιήθηκε σε διεθνή πανεπιστημιακά ιδρύματα, οι πανεπιστημιακοί διδάσκοντες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, εμφανίζουν πιο ενισχυμένες επιδόσεις σε διαπολιτισμικά μαθησιακά περιβάλλοντα. Η ικανότητα συναισθηματικής κατανόησης των διαφορετικών μαθησιακών αναγκών που υπάρχουν, καθώς και η ανάλογη προσαρμογή της επικοινωνίας με βάση τα πολιτισμικά συμφραζόμενα, συνέβαλαν στην αναβάθμιση της ποιότητας της διδασκαλίας και την βελτίωση της σχέσης διδάσκοντα – φοιτητή. Κατ' επέκταση, όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνιστά μία στρατηγική δεξιότητα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου η διαπολιτισμική συνεργασία αποτελεί μία καθημερινή οργανωσιακή πραγματικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) παρέχει τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στους ηγέτες τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαπολιτισμικές συγκρούσεις, να διαφυλάσσουν την οργανωσιακή συνοχή και να καλλιεργούν ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας για όλα τα μέλη της ομάδας. Στο σύγχρονο εργασιακό πλαίσιο, το οποίο αναντίρρητα καθορίζεται από την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική πρόοδο, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί συνδετικό μηχανισμό μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού, πολιτισμικής ποικιλομορφίας και στρατηγικών επιδιώξεων των οργανισμών.

Ωστόσο, η στρατηγική ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως κρίσιμος οργανωσιακός παράγοντας, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν συνιστά μόνο μία ατομική δεξιότητα αλλά αναδεικνύεται σε συλλογική ικανότητα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, οι οργανισμοί που στοχεύουν στην βιώσιμη ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, επενδύουν συστηματικά στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης (coaching), δράσεων συναισθηματικής ενδυνάμωσης και συστηματικής ανατροφοδότησης. Η ενσωμάτωση αυτή, δεν περιορίζεται μόνο στις ηγετικές βαθμίδες, αλλά διαχέεται οριζόντια σε όλο το φάσμα του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην συγκρότηση μίας κοινής συναισθηματικής κουλτούρας. Ωστόσο, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών, συνδέεται με την ενίσχυση της οργανωσιακής ηθικής, τον περιορισμό των φαινομένων εργασιακής αποστασιοποίησης και εναλλαγής προσωπικού, καθώς και με αυξημένη δέσμευση και συμμετοχή των εργαζομένων στην συλλογικές οργανωσιακές διαδικασίες.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής αυτής της προσέγγισης, αποτελεί η μελέτη του Sham (2025), που εξετάζει την περίπτωση της Microsoft. Όσον αφορά τα ευρήματα της έρευνας αυτής, καταδεικνύουν πως οι στρατηγικές πρωτοβουλίες που εστίασαν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε ηγετικό αλλά και ομαδικό επίπεδο, διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο για την διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής και της δέσμευσης των εργαζομένων, ιδίως σε μία περίοδο έντονων μετασχηματισμών, όπως είναι η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία και η επιταχυνόμενη ψηφιοποίηση. Επιπλέον, ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη, κατάφεραν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το εργασιακό άγχος, παρέχοντας υποστήριξη και διατηρώντας έτσι ανοιχτούς και λειτουργικούς διαύλους επικοινωνίας. Επίσης, η ανάπτυξη συναισθηματικά ευφών ομάδων, βοήθησε στην ενίσχυση της συλλογικής ανθεκτικότητας, περιορίζοντας έτσι τα φαινόμενα αποδιοργάνωσης. Η περίπτωση της Microsoft αναδεικνύει την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως ένα στρατηγικό εργαλείο μετασχηματισμού και διατήρησης της εργασιακής απόδοσης, ιδίως σε περιόδους κρίσιμων αλλαγών. Μία καινοτόμος προσέγγιση που αφορά στην σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και της απόδοσης, εντοπίζεται στις διασύνδεσή της με την τεχνολογία και την τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ). Σύμφωνα με τους Alwali & Alwali (2025), υπογραμμίζεται πως η τεχνητή νοημοσύνη σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όταν αυτή συνδυάζεται με ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική ευφυΐα, συμβάλλει σημαντικά

τόσο στην βελτίωση της λήψης των αποφάσεων, όσο και στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων και στην ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας των οργανισμών. Με τον τρόπο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν αφορά απλώς μία «ανθρώπινη» δεξιότητα, αλλά αναδεικνύεται σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί στις σύγχρονες ψηφιακές στρατηγικές.

5.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η οργανωσιακή απόδοση.

Η σύγχρονη διοικητική σκέψη μετατοπίζεται από το τεχνοκρατικό μοντέλο και αποκτά μία πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση αναγνωρίζοντας τον ως κεντρικό μοχλό της οργανωσιακής απόδοσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει την διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ενισχύει την παραγωγικότητα και επηρεάζει την στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ασκεί επιρροή στον τρόπο επικοινωνίας των ατόμων, στον τρόπο με τον οποίο ηγούνται, αναπτύσσουν συνεργατικές σχέσεις και διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος, αποτελώντας έτσι ένα θεμελιώδη παράγοντα για την οργανωσιακή επιτυχία.

Σύμφωνα με μελέτες, έχει αποδειχθεί πως η ύπαρξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε εργαζόμενους και στελέχη ορισμένων οργανισμών, συμβάλλει στην καταγραφή υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας, πιο βελτιωμένη επικοινωνία καθώς και περισσότερη καινοτομία (Gu et al., 2025· Gandia et al., 2025). Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), αναπτύσσεται συναισθηματική σταθερότητα, ενσυναίσθηση και διαπροσωπική ευφυΐα, ενισχύοντας έτσι την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και βελτιώνοντας τόσο την διαχείριση των συγκρούσεων όσο και την δέσμευση των εργαζομένων.

Η άσκηση ηγεσίας, η οποία βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναδεικνύεται ως μία από τις σημαντικότερες εφαρμογές της στο οργανωσιακό τομέα. Ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με βάση τον Peter (2025), έχουν και την ικανότητα να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις, ενισχύοντας την συνοχή των ομάδων, καλλιεργώντας τον αυτοσεβασμό και την αφοσίωση μεταξύ των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται το κλίμα εμπιστοσύνης και η εσωτερική παρακίνηση καθώς αυτή η μορφή ηγεσίας δεν στηρίζεται μόνο σε θεσμική ή τεχνική εξουσία αλλά αξιοποιείται η συναισθηματική διασύνδεση. Σύμφωνα με την Happer (2025), οι ηγέτες αυτοί, διαμορφώνουν σχέσεις τύπου Leader-

Member-Exchange (LMX), οι οποίες ενισχύουν την οργανωσιακή πίστη και την καινοτόμο δράση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) επιδρά εξίσου καθοριστικά και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Gupta et al. (2017), οι οργανισμοί που καλλιεργούν ένα συναισθηματικά ασφαλές περιβάλλον, προσελκύουν και διατηρούν ταλαντούχα στελέχη, μειώνουν την εργασιακή εξουθένωση και ενισχύουν την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Επίσης, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση της αβεβαιότητας και της αλλαγής καθώς ενδυναμώνει εσωτερικά τα άτομα και μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις χωρίς να κινδυνεύουν να χάσουν την εσωτερική τους σταθερότητα (Sivagurunathan et al., 2025· Pourkarimi et al., 2025). Από αυτό, πηγάζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί παράγοντα σταθερότητας και προσαρμογής ιδίως σε περιπτώσεις κρίσης ή αναδιοργάνωσης.

Η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην λειτουργία των οργανισμών, επιφέρει άμεσα, απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα όπως είναι η αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), κατανοούν καλύτερα και ρυθμίζουν ανάλογα τα συναισθήματά τους, αναπτύσσοντας έτσι πιο αρμονικές συνεργατικές σχέσεις. Επίσης, ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και λειτουργούν με υψηλότερο βαθμό αυτοκαθοδήγησης. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, μειώνοντας τα φαινόμενα εσωτερικής φθοράς (Moreno et al., 2024).

Αξίζει επίσης να αναφερθεί, πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συμβάλλει στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των οργανισμών και της ικανότητας τους να καινοτομούν. Τόσο η ελευθερία έκφρασης των συναισθημάτων, όσο και το κλίμα εμπιστοσύνης που καλλιεργείται, κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα να κάνουν νέες προτάσεις, χωρίς να φοβούνται την κριτική ή την αποτυχία. Επιπρόσθετα, στους οργανισμούς που καλούνται να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της αυτοματοποίησης και της ψηφιακής μετάβασης, τονίζεται ιδιαίτερος η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), η οποία αποτελεί κρίσιμο εργαλείο προσαρμογής και διατήρησης του ανθρώπινου παράγοντα απέναντι στα αλγοριθμικά συστήματα (Gandia et al., 2025).

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην ατομική απόδοση, αλλά αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για πολλαπλά επίπεδα: προάγει την συνεργασία, διαμορφώνει αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, μειώνει το

εργασιακό στρες, ενισχύει την εργασιακή εμπιστοσύνη και συνδέεται με την αξιοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών. Γενικότερα, οι οργανισμοί οι οποίοι εντάσσουν την συναισθηματική νοημοσύνη στην στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινο δυναμικού, δημιουργούν ένα περιβάλλον με θετική κουλτούρα απόδοσης, υψηλή προσαρμοστικότητα και διατηρήσιμη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), είναι συνδεδεμένη με την επιτυχία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ωστόσο δεν στερείται θεωρητικών, μεθοδολογικών και εφαρμοστικών αδυναμιών. Στην ολόενα και διευρυνόμενη βιβλιογραφία, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) λειτουργεί ως εργαλείο αύξησης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, ωστόσο μία πιο κριτική προσέγγιση αναδεικνύει ασαφείς ορισμούς και αποκαλύπτει διαφοροποιήσεις στις μεθόδους μέτρησης, καθώς και ποικιλομορφία εφαρμογών, που καθιστούν προβληματική σε επιστημονικό επίπεδο την άκριτη υιοθέτηση της.

6.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και δεξιότητες εργαζόμενων.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και των επαγγελματικών δεξιοτήτων, αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης συζήτησης, διότι αναδεικνύεται η ανάγκη αναδιαμόρφωσης του επαγγελματικού προφίλ του εργαζόμενου σε συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας, υβριδικών μορφών εργασίας και εκτεταμένη τεχνολογική διαμεσολάβηση των εργασιακών πρακτικών. Ωστόσο, παρότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ ως βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα, η βιβλιογραφική της θεμελίωση εμφανίζει εννοιολογικές αλλά και μεθοδολογικές ασάφειες, κυρίως ως προς το θεωρητικό της υπόβαθρο, τα εργαλεία μέτρησης καθώς και την σαφή αποτύπωση της σχέσης της με τις λεγόμενες «ήπιες δεξιότητες» (soft skills).

Πιο αναλυτικά, η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναγνωρίζεται ως βασικός ερμηνευτικός μηχανισμός, ο οποίος βρίσκεται πίσω από ένα σύνολο επιθυμητών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, η

ικανότητα προσαρμογής, η συνεργατικότητα και η συναισθηματική σταθερότητα (Goleman, 1995· Jain et al., 2025).

Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση υπεραπλουστεύει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), καθώς την αντιμετωπίζει ως σταθερό ατομικό χαρακτηριστικό και όχι ως ένα πολυδιάστατο σύνολο δεξιοτήτων το οποίο αλληλεπιδρά δυναμικά με το οργανωσιακό περιβάλλον. Έτσι, η οπτική αυτή, οδηγεί στο να θεωρείται η συναισθηματική νοημοσύνη αποκλειστικά υπεύθυνη για την απόδοση, παραβλέποντας το ρόλο των οργανωσιακών συνθηκών, την δομή εξουσίας και την φύση της εργασίας (Sham, 2025).

Ένα ακόμη σημαντικό σημείο προβληματισμού αφορά την θεωρητική ετερογένεια της έννοιας. Οι προσεγγίσεις του Goleman, των Mayer & Salovey και Bar-On, βασίζονται σε διαφορετικές θεωρητικές αφετηρίες (γνωστικές, μικτές και βασισμένες σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας), πράγμα το οποίο αποδυναμώνει την θεωρητική συνοχή της βιβλιογραφίας, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ασάφειες ως προς το περιεχόμενο και την μέτρηση της έννοιας (Ali & Musthafa, 2025). Επίσης, συχνά η συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει στοιχεία άλλων εννοιών, όπως είναι η κοινωνική νοημοσύνη, η διάχυτη ικανότητα, η αυτογνωσία ή η ενσυναίσθηση χωρίς σαφή διακριτά όρια, καθιστώντας έτσι τον όρο «εύπλαστο» εννοιολογικά και επιστημονικά ασταθή.

Σε ό,τι αφορά την μεθοδολογία, η βιβλιογραφία καταδεικνύει την υπεροχή των εργαλείων αυτό αναφοράς (self-report questionnaires), όπως τεκμηριώνεται και στην μελέτη των Gargote και Deshpande (2025). Τα εργαλεία αυτά, παρότι προσφέρουν πλεονεκτήματα ευκολίας και ταχύτητας, εμφανίζουν αδυναμίες που σχετίζονται με την εγκυρότητα των μετρήσεων και των κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Επίσης, η πλειοψηφία των εμπειρικών ερευνών, βασίζεται σε στατιστικά, διατομεακά ερευνητικά σχέδια (cross-sectional designs), περιορίζοντας έτσι ουσιαστικά την δυνατότητα αιτιατής ερμηνείας των συσχετίσεων (Soetikno et al., 2025). Ωστόσο, παρά την εκτενή καταγραφή θετικών συσχετίσεων μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης, η έλλειψη διαχρονικών ερευνητικών προσεγγίσεων, δυσχεραίνει την διαδικασία γενίκευσης των ευρημάτων ,αφήνοντας αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με την διαχρονική εξέλιξη της σχέσης αυτής καθώς και της σταθερότητά της στο πέρασμα του χρόνου.

Επιπλέον, ένα ακόμη κρίσιμο ζήτημα το οποίο αναδεικνύεται στην βιβλιογραφία είναι η πολιτισμική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβάλλεται συχνά ως καθολική ανθρώπινη ικανότητα, στα ευρήματα της μελέτης των Wu & Vadudeva (2025), υπογραμμίζεται ότι η έκφραση, η κοινωνική αποδοχή και η σημασία των συναισθημάτων διαφοροποιούνται ανάλογα με το

εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, σε δυτικές κοινωνίες, η έκφραση των συναισθημάτων θεωρείται στοιχείο αυθεντικότητας ενώ σε άλλους πολιτισμούς μπορεί να εκλαμβάνεται ως ένδειξη αδυναμίας. Έτσι οι διαφοροποιήσεις αυτές, δημιουργούν ερωτήματα αναφορικά με την διαπολιτισμική εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης και της καθολικής αποδοχής της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «αναπτυξιακού στόχου» στο οργανωσιακό πλαίσιο. Σε ό,τι αφορά την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επαγγελματικές δεξιότητες, παρά την εκτενή υποστήριξη της στην βιβλιογραφία (Ashik-Uz-Zaman et al., 2025· Mohammed et al., 2025), διαπιστώνονται τάσεις υπεραπλούστευσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη προβάλλεται συχνά ως «λύση κλειδί» για την αντιμετώπιση ενός ευρέως φάσματος εργασιακών προκλήσεων, δίχως να λαμβάνεται υπόψη η πολυδιάστατη φύση της απόδοσης, η οποία επηρεάζεται επίσης από τις τεχνικές δεξιότητες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τα εφαρμοζόμενα ηγετικά στυλ (Lei, 2025). Για παράδειγμα, η μελέτη των Rastogi et al. (2025), υπογραμμίζει το ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), χωρίς όμως να αποσαφηνίζει εάν και σε ποιο βαθμό η επίδραση αυτή είναι ανεξάρτητη από άλλους υποστηρικτικούς παράγοντες, όπως οι εργασιακές συνθήκες και οι πολιτικές ευελιξίας.

Επίσης, παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ευρέως ως μία δεξιότητα η οποία μπορεί να καλλιεργηθεί, η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένη εμπειρική τεκμηρίωση σχετικά με την αποτελεσματικότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης στην συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Thomas & Manalil (2025), προτείνεται η αξιοποίηση κινηματογραφικών τεχνικών για την καλλιέργεια συναισθηματικών δεξιοτήτων, αποτελώντας χαρακτηριστική αλλά και μεμονωμένη προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή. Όσον αφορά τις πιο πολλές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, είτε δεν αξιολογούνται βάσει μακροχρόνιων κριτηρίων, είτε βασίζεται σε μετρήσεις αυτοαναφοράς, χωρίς συστηματικό έλεγχο της συμπεριφορικής μεταβολής της ευρύτερης οργανωσιακής επίδρασης (Sharma, 2025).

6.2 Κριτική ανάλυση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοτικής λειτουργίας των ομάδων:

Η διερεύνηση της ομαδικής απόδοσης μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), συγκαταλέγεται στις πλέον αναπτυσσόμενες θεματικές ενότητες στην σύγχρονη οργανωσιακή ψυχολογία. Ωστόσο, παρά την αύξηση της ερευνητικής δραστηριότητας, το υφιστάμενο θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο, εξακολουθεί να εμφανίζει ουσιώδη μεθοδολογικά, εννοιολογικά και εφαρμοστικά κενά, τα οποία περιορίζουν την πλήρη και

καθολική αποδοχή της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα που συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων.

Ένα από τα κεντρικά σημεία επιστημονικού προβληματισμού, αφορά την εννοιολογική οριοθέτηση της αποδοτικότητας των ομάδων. Παρά την προσπάθεια ορισμένων θεωρητικών προσεγγίσεων (π.χ. Campbell 1990· Borman & Motowidlo, 1997), να ενσωματώσουν την έννοια της συμπεριφορικής απόδοσης (contextual performance) και προσαρμοστικής απόδοσης (adaptive performance), αρκετά μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας εξακολουθεί να εστιάζει σε ποσοτικά, εργομετρικά κριτήρια, παρακάμπτοντας κρίσιμες ψυχο-κοινωνικές παραμέτρους, όπως είναι η συνεργατικότητα, η προσαρμοστικότητα και η συναισθηματική δέσμευση. Έτσι, το γεγονός αυτό περιπλέκει την εμπειρική διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομαδική απόδοση, δεδομένου ότι οι μετρήσεις της επικεντρώνονται κατά βάση σε ατομικές εκφάνσεις (π.χ. αυτορρύθμιση) μη λαμβάνοντας υπόψη την δυναμική της ομάδας ως ολοκληρωμένο σύστημα. Ταυτόχρονα, η πλειονότητα των μελετών που εξετάζουν εμπειρικά την σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και λειτουργικότητας των ομάδων, βασίζεται σε στατικά και αυτοαναφορικά εργαλεία μέτρησης (self-report instruments), τα οποία χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αντικειμενικότητα και ενδεχομένως ενισχύουν φαινόμενα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων (Soetikno et al., 2025). Ωστόσο, έρευνες όπως των Zhao et al. (2025) και Sham (2025), αναδεικνύουν την θετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε περιβάλλοντα που επικρατούν συνθήκες έντονης οργανωσιακής μεταβλητότητας, ενώ η μεθοδολογική προσέγγιση παραμένει πιο περιορισμένη, καθώς βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε ποσοτικά ερωτηματολόγια, χωρίς την ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων ή παρακολούθηση της δυναμικής των ομάδων μακροχρόνια.

Επίσης ένα ακόμη ζήτημα ανακύπτει από την δυσκολία διαχωρισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) από άλλους κρίσιμους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως είναι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και η ψυχολογική ασφάλεια. Συχνά η βιβλιογραφία τείνει να αποδίδει τα αποτελέσματα της ομαδικής απόδοσης στην παρουσία συναισθηματικά ευφών ηγετών, χωρίς να προσδιορίζεται επαρκώς η αλληλεπίδραση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών της ομάδας (π.χ. Harper, 2025). Επίσης, η απουσία μελετών που να εξετάζουν διαδραστικά μοντέλα, όπως είναι η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) του ηγέτη ως ρυθμιστικής μεταβλητής (moderator) στην σχέση μεταξύ ηγεσίας και ομαδικής απόδοσης, αποτελεί έναν επιπλέον σημαντικό ερευνητικό περιορισμό. Επιπλέον, παρότι η λειτουργία

των ομάδων στα ψηφιακά ή υβριδικά περιβάλλοντα συνιστά μία κρίσιμη παράμετρο της σύγχρονης οργανωσιακής έρευνας, οι επιδράσεις τόσο της ψηφιακής κόπωσης, όσο και του τεχνολογικού στρες (technostress), όπως αναδεικνύονται από τον Evenstad (2025), δεν έχουν ενσωματωθεί συστηματικά στις αναλύσεις που εξετάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας και βασίζεται στην φυσική παρουσία, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά ερευνητικά κενά ως προς τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας, όπου η μη λεκτική επικοινωνία και η συναισθηματική αποτύπωση εμφανίζονται περιορισμένες .

Παράλληλα, ηγεσία με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), συχνά προβάλλεται ως «καθολικά θετική», μη λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα αποτυχίας ή την περιορισμένη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή των σχετικών δεξιοτήτων σε ομάδες που χαρακτηρίζονται από διαφοροποιημένα πολιτισμικά ή αξιακά συστήματα (Moreno et al., 2024· Bello, 2025). Το ζήτημα αυτό σχετίζεται άμεσα με το ευρύτερο πρόβλημα πολιτισμικής γενίκευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία έχει μελετηθεί κατά βάση σε αγγλοσαξονικά ή δυτικά πολιτισμικά πλαίσια. Παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) θεωρείται ως κεντρικός παράγοντας για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, η σχετική βιβλιογραφία παραμένει συχνά αποσπασματική. Αν και η συναισθηματική ασφάλεια λειτουργεί υποστηρικτικά στην αυθεντική έκφραση ιδεών (Moreno et al., 2024), λείπουν συστηματικές μελέτες οι οποίες να συσχετίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη με μετρήσιμους δείκτες καινοτομικής απόδοσης ή με πραγματικές επιδόσεις ομάδων σε περιβάλλοντα τα οποία βασίζονται σε εργασία βασισμένη σε έργα (project-based).

6.3 Κριτική ανάλυση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωσιακής απόδοσης:

Η διεύρυνση της σχέσης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και την εργασιακή απόδοση έχει αναδειχθεί σε πεδίο αυξανόμενου επιστημονικού ενδιαφέροντος, και έχει τεκμηριωθεί μέσω πολυάριθμων ερευνητικών πορισμάτων και πλήθος εφαρμοστικών παραδειγμάτων. Παρά τη γενικά αποδεκτή αναγνώριση της ουσιαστικής συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, στην υφιστάμενη βιβλιογραφία εξακολουθούν να υπάρχουν εννοιολογικές ασάφειες, μεθοδολογικές αδυναμίες και τάσεις ερευνητικής υπεραπλούστευσης, οι οποίες

δυσχεραίνουν την δυνατότητα συστηματικής και καθολικής ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο οργανωσιακό περιβάλλον.

Ένα πρώτο και καίριο σημείο κριτικής έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «οργανωσιακής πανάκειας». Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται συχνά ως έννοια υπερεπάρκειας, υποδηλώνοντας ότι μπορεί από μόνη της να ερμηνεύσει ποικίλες γνωσιακές εκβάσεις, τόσο από την ηγετική αποτελεσματικότητα όσο και από την καινοτομική ικανότητα, υποβαθμίζοντας τον ρόλο άλλων κρίσιμων μεταβλητών, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η δομική οργάνωση και οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων. Επίσης, η συχνή αναφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως στρατηγικό εργαλείο χωρίς σαφή και τεκμηριωμένη σύνδεση με συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές ή μετρήσιμους δείκτες απόδοσης, δημιουργεί προβληματισμούς ως προς την πραγματική της επίδραση. Στο ίδιο πλαίσιο, η απόδοση διαμεσολαβητικού ρόλου στην συναισθηματική νοημοσύνη ή ρυθμιστικού μηχανισμού στην οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως προτείνεται στη μελέτη του Soetikno et al. (2025), παραμένει εν μέρει ασαφής, δεδομένου ότι οι σχετικοί μηχανισμοί, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση ή το εργασιακό στρες, δεν εντάσσονται πάντα σε συνεκτικά και ολοκληρωμένα θεωρητικά μοντέλα.

Επίσης, η ανάδειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως κρίσιμου προσδιοριστικού παράγοντα ηγεσίας, υποστηρίζεται σημαντικά από την σύγχρονη βιβλιογραφία. Ωστόσο, η συσχέτιση της με τις επιδόσεις των οργανισμών, διατυπώνεται συχνά μέσα από όρους γενικευμένης εμπειρικής τεκμηρίωσης. Αν και οι μελέτες των Vali (2025) και Gkatsikos et al. (2025), τεκμηριώνουν την προστιθέμενη αξία της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας, ωστόσο επικεντρώνονται κυρίως σε ηγέτες που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), χωρίς να αναλύεται επαρκώς η επιμέρους συμβολή των διαφορετικών διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. διαχείριση των συναισθημάτων, συναισθηματική επίγνωση, ενσυναίσθηση), στην διαμόρφωση του ηγετικού στυλ και των οργανωσιακών επιδόσεων. Επίσης, η έλλειψη διακριτών υποδειγμάτων ηγεσίας, τα οποία ενσωματώνουν την συναισθηματική νοημοσύνη, αναδεικνύει ένα σημαντικό ερευνητικό κενό στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται η θεωρητική προσέγγιση με την εφαρμοσμένη πρακτική.

Όσον αφορά την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού άγχους, αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική, ιδίως σε συνθήκες έντονης πίεσης ή οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με την μελέτη του Sharma (2025), τεκμηριώνεται ο προστατευτικός ρόλος που

διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), ωστόσο το γεγονός ότι επικρατούν κυρίως ποσοτικές μέθοδοι, περιορίζει την εις βάθος κατανόηση των σύνθετων ψυχοσυναισθηματικών μηχανισμών. Ταυτόχρονα, η ανάδειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως παράγοντα που συμβάλλει στη διατήρηση της ψυχολογικής ασφαλείας, συνιστά ένα πολλά υποσχόμενο ερευνητικό πεδίο, το οποίο παραμένει όμως ασαφές θεωρητικά και μεθοδολογικά ως προς τους όρους μέτρησης και τα κριτήρια αξιολόγησής του.

Επιπλέον, η θεωρητική βιβλιογραφία υποστηρίζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δρα ως ένας παράγοντας διαμόρφωσης θετικού εργασιακού κλίματος και ενδυνάμωσης (Gupta et al., 2017). Ωστόσο, σε επίπεδο εφαρμογής παρατηρείται απουσία ολοκληρωμένων μοντέλων παρέμβασης που να αποσαφηνίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ενσωματώνεται λειτουργικά στην καθημερινή οργανωσιακή λειτουργία, πέρα από το ατομικό ή το ηγετικό επίπεδο. Όσον αφορά τις έννοιες της «συναισθηματικής κουλτούρας» και του «συναισθηματικού κλίματος», δεν έχουν οριοθετηθεί ακόμα με μεθοδολογική σαφήνεια στην εμπειρική έρευνα, ενώ οι κυρίαρχες εφαρμογές περιορίζονται στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, παραβλέποντας την ανάγκη για συλλογική ενδυνάμωση και οριζόντια διάχυση των αξιών της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύνολο του οργανισμού.

Επιπλέον, σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον συγκεντρώνει η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) υπό το πρίσμα των απαιτήσεων της πολυπολιτισμικής και ψηφιακής εποχής. Η μελέτη των Wu & Vadudeva (2025), παρόλο που εστιάζει στο ακαδημαϊκό πλαίσιο, παρέχει ουσιαστικές ενδείξεις για την καθοριστική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην βελτίωση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, που αποτελεί αναντίρρητα κρίσιμη παράμετρο για τα πολυεθνικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Όσον αφορά τη μεταφορά των ευρημάτων αυτών στον ιδιωτικό τομέα, παραμένει σε αρκετά μεγάλο βαθμό θεωρητική, καθώς επικρατεί η έλλειψη εμπειρικών μοντέλων που να εξετάζουν την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην διαχείριση πολιτισμικών διαφορών ή στην αποτελεσματική διαχείριση των εντάσεων σε διαπολιτισμικά σχήματα συνεργασίας. Επίσης, παρόλο που η τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ) κάνει την εμφάνιση της ολοένα και πιο πολύ στις οργανωσιακές πρακτικές, η συνδυαστική αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ψηφιακών εργαλείων, συνιστά κυρίως ερευνητική υπόθεση, με βάση την μελέτη των Alwali & Alwali (2025), λόγω της έλλειψης σαφούς μεθοδολογικού πλαισίου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους.

Τέλος, παρά την σαφή μετατόπιση που υπάρχει προς ανθρωποκεντρικά διοικητικά πρότυπα, η συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζει να ενσωματώνεται αποσπασματικά στις πολιτικές

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Sham (2025), παρόλο που οι οργανισμοί, όπως η Microsoft, παρουσιάζουν καλές πρακτικές ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω παρεμβάσεων επαγγελματικής καθοδήγησης (coaching) και δράσεων συναισθηματικής ενδυνάμωσης, η υιοθέτηση και γενίκευση των παρεμβάσεων αυτών, παραμένει περιορισμένη. Το γεγονός ότι δεν έχουν ακόμα δημιουργηθεί ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης, παρακολούθησης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε οργανωσιακό επίπεδο, περιορίζει την δυνατότητα στρατηγικής αξιοποίησης της.

Γενική σύνοψη:

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει εδραιωθεί ως ένα πολυδιάστατο και δυναμικό ερευνητικό αντικείμενο, κυρίως στο πλαίσιο που αφορά την ενσωμάτωση της στις σύγχρονες οργανωσιακές πρακτικές και στον ορισμό του προφίλ των επιτυχημένων επαγγελματιών. Η παρούσα κριτική επισκόπηση, ανέδειξε την σύνθετη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης και την σημασία της σε επίπεδο ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων, δυναμικής των ομάδων και οργανωσιακής απόδοσης. Παρόλο που η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) έχει γίνει ευρέως αποδεκτή, παρατηρούνται ουσιώδεις θεωρητικές ασυνέπειες, μεθοδολογικές αδυναμίες και υπεραπλουστευτικές προσεγγίσεις, οι οποίες δυσχεραίνουν την συστημική και αξιόπιστη αξιοποίηση της.

Η σχετική βιβλιογραφία τεκμηριώνει την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική επικοινωνία, την συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και την ψυχολογική ανθεκτικότητα, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Παρά ταύτα, η έννοια αυτή συνεχίζει να είναι «εύπλαστη» εννοιολογικά, ενώ παρουσιάζει περιορισμένη οριοθέτηση και επικάλυψη με άλλες ψυχολογικές μεταβλητές, ενώ αντιμετωπίζεται συχνά σαν ένα σταθερό ατομικό γνώρισμα και όχι ως συστημική ικανότητα η οποία είναι ενταγμένη σε σύνθετα οργανωσιακά πλαίσια. Επίσης, τα αυτοαναφορικά εργαλεία μέτρησης, η έλλειψη διαχρονικών μελετών και η ανεπαρκής αξιολόγηση παρεμβάσεων, περιορίζουν την εγκυρότητα και την εφαρμοστική αξία των ευρημάτων.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στις πολιτισμικές και τεχνολογικές παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες καθιστούν επιτακτική την επανεξέταση της καθολικότητας της έννοιας αυτής. Επίσης, η διαπολιτισμική διαφοροποίηση που χαρακτηρίζει τον τρόπο έκφρασης και αντίληψης των συναισθημάτων, σε συνδυασμό με τις νέες μορφές ψηφιακής συνεργασίας, επιβάλλουν τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων εργαλείων μέτρησης και την υιοθέτηση μίας ευρύτερης θεώρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως μίας δυναμικής μεταβλητής, η οποία συγκροτείται μέσα σε

οργανωσιακά, ηγετικά και τεχνολογικά πλαίσια. Σε συνολικό επίπεδο, η συναισθηματική νοημοσύνη αναδύεται ως ένα πεδίο υψηλής σημασίας για την εφαρμοσμένη γνώση, το οποίο παραμένει υποθεμελιωμένο, τόσο εμπειρικά, όσο και θεωρητικά. Έτσι η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εννοιολογική αποσαφήνιση, στην μεθοδολογική ενδυνάμωση και στον σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημικών παρεμβάσεων, οι οποίες θα αξιοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη για την συγκρότηση ανθρωπίνων, ευέλικτων και βιώσιμων οργανώσεων στο πλαίσιο της ψηφιακής και διαπολιτισμικής μετάβασης.

Κεφάλαιο 7ο: Συμβολή της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

7.1 Συμβολή της εργασίας.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην κατανόηση της πολυεπίπεδης σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και της επαγγελματικής απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο την ατομική διάσταση του εργαζομένου, αλλά συμπεριλαμβάνει και την ομαδική λειτουργία και την ευρύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από διαρκείς μεταβολές, αυξημένη πολυπλοκότητα και συνεχείς τεχνολογικούς μετασχηματισμούς, η αντιμετώπιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως στρατηγικό εργαλείο και όχι ως απλής συμπληρωματικής δεξιότητας, αποκτά καίρια σημασία.

Η παρούσα έρευνα, συμβάλλει ουσιαστικά στην βιβλιογραφία, καθώς υιοθετεί μία ολιστική θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), ενώ παράλληλα αναδεικνύει την δυναμική της σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ζωής, επηρεάζοντας όχι μόνο τις ατομικές δεξιότητες αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις ηγετικές πρακτικές.

Η εργασία αυτή, βασισμένη σε σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα και ερευνητικά δεδομένα (Goleman, Mayer & Salovey, Campbell, JD-R model), καταδεικνύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν συνιστά απλώς στοιχείο επαγγελματικής «ευγένειας», αλλά αποτελεί ένα θεμελιώδη μηχανισμό που υποστηρίζει την επαγγελματική ανθεκτικότητα, την συνεργασία, την ποιοτική λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Επιπλέον, μέσω της παρούσας μελέτης, διευρύνεται το ερευνητικό πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης

(ΣΝ), εξετάζοντας την λειτουργία της στην εξ αποστάσεως εργασία, στον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και σε πολυπολιτισμικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Επίσης, μέσω της διερεύνησης της συναισθηματικής ευφυΐας σε ηγετικά σχήματα, τεκμηριώνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη ψυχολογικής ασφαλείας, την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Μία επιπλέον ουσιαστική συμβολή της παρούσας εργασίας, είναι ότι προσεγγίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις σκληρές και ήπιες δεξιότητες. Ακόμη, η εργασία αυτή υπογραμμίζει πως η επαγγελματική επιτυχία, δεν έχει να κάνει μόνο με την τεχνική κατάρτιση, αλλά και από την συναισθηματική αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την προσαρμοστικότητα, βασικούς παράγοντες δηλαδή που λειτουργούν προστατευτικά έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), την αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού στρες, υποστηρίζοντας παράλληλα την καινοτομία και την οργανωσιακή δέσμευση.

Κλείνοντας, η εργασία αυτή, μέσω της σύνδεσης της θεωρητικής γνώσης με την οργανωσιακή πρακτική, στοχεύει στην παροχή εργαλείων κατανόησης και εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) σε προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και σε πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η συστηματική ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, από τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, έως τις ηγετικές πρακτικές, αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας που συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη οργανωσιακή βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, ανέδειξαν την ευρεία συνάφεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής ζωής, συμπεριλαμβανομένης της ατομικής απόδοσης, της ηγετικής αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης του εργασιακού άγχους, της προσαρμοστικότητας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Εντούτοις, η έκταση, η εννοιολογική πολυπλοκότητα και η διαθεματική φύση του φαινομένου, καθιστούν αναγκαία την περαιτέρω εμβάθυνση σε συγκεκριμένους τομείς, προκειμένου να ενισχυθεί τόσο η εγκυρότητα, η γενίκευση, όσο και η πρακτική αξιοποίηση των συμπερασμάτων.

Αρχικά κρίνεται σκόπιμη η διεύρυνση των ερευνητικών προσπαθειών στο πλαίσιο της ελληνικής οργανωσιακής πραγματικότητας, τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, παρόλο που η παρούσα εργασία στηρίχθηκε σε διεθνή βιβλιογραφικά

δεδομένα, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη συστημικής εμπειρικής τεκμηρίωσης σε εθνικό επίπεδο, με έμφαση στην τοπική αυτοδιοίκηση, την εκπαίδευση και τους οργανισμούς που υλοποιούν διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Έτσι η έρευνα των Gkatsikos et al. (2025), αναδύεται ως ενδεικτικό παράδειγμα της σημασίας αυτής της κατεύθυνσης, διότι εστιάζει σε οργανισμούς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Περαιτέρω, κρίνεται αναγκαία η συστηματική διεύρυνση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με συγκεκριμένους οργανωσιακούς δείκτες απόδοσης, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η καινοτομία, η οργανωσιακή δέσμευση και η ψυχολογική ανθεκτικότητα. Παρότι η παρούσα έρευνα σε πολλά κεφάλια αναφέρεται σε αυτές τις συσχετίσεις, η μελλοντική έρευνα οφείλει να αποσαφηνίσει το ρόλο των κρίσιμων μεταβλητών διαμεσολάβησης (mediators), όπως είναι η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα εμπιστοσύνης και οι αντιλήψεις που επικρατούν περί δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας.

Επίσης, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στην μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού και της τηλεργασίας. Ωστόσο, η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, που αφορούν την εξ αποστάσεως συνεργασία και την εκτεταμένη τεχνολογική διαμεσολάβηση, καθιστά κρίσιμη την κατανόηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στην διαμόρφωση ψηφιακών ηγετικών πρακτικών, στη διατήρηση της συναισθηματικής συνοχής των ομάδων και στην αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού στρες. Τα ευρήματα της μελέτης του Sham (2025), που είχαν ως επίκεντρο την εταιρεία Microsoft, αναδεικνύουν την δυναμική της συναισθηματικής νοημοσύνης σε περιόδους στρατηγικού οργανωσιακού μετασχηματισμού και υπογραμμίζουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Επιπρόσθετα, εξίσου σημαντική είναι η διεπιστημονική προσέγγιση στην μελέτη της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, ιδίως στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η παρούσα μελέτη, ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο των συναισθηματικά ευφυών ηγετών, για την ενίσχυση της κινητοποίησης των εργαζομένων και την καλλιέργεια ενός κλίματος που προσφέρει ψυχολογική ασφάλεια. Επιπλέον, ιδιαίτερα γόνιμη θα ήταν η συγκριτική εξέταση διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας, διερευνώντας τον βαθμό στον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί διαφοροποιημένα σε σχέση με άλλους παράγοντες, όπως η επαγγελματική εμπειρία, η αυτογνωσία ή η οργανωσιακή ταυτότητα των ηγετών.

Τέλος, προτείνεται η συστηματική μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) τόσο σε διαπολιτισμικά όσο και πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα. Όπως υποστηρίζεται από τους Wu & Vadudeva (2025), η πολιτισμική προέλευση διαμορφώνει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, με άμεση συνέπεια στην αποτελεσματική επικοινωνία και την συνεργασία των ομάδων. Υπό το πρίσμα αυτό, η μελλοντική έρευνα οφείλει να διερευνήσει την πολιτισμική σχετικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και την ανάγκη ανάπτυξης και προσαρμογής εργαλείων αξιολόγησης που να είναι ικανά να αποτυπώνουν με ακριβή τρόπο την λειτουργία της σε διαφορετικά κοινωνικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Συνοψίζοντας λοιπόν, η μελλοντική έρευνα καλείται να μετακινηθεί από τις γενικευμένες προσεγγίσεις προς την εστίαση σε συγκεκριμένα οργανωσιακά πλαίσια, να ενισχύσει την μεθοδολογική της εγκυρότητα και να εμβαθύνει στην σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, ενσωματώνοντας πολιτισμικές και τεχνολογικές παραμέτρους στην διερεύνησή της. Έτσι, μόνο μέσα από έναν τέτοιο σύνθετο και διεπιστημονικό ερευνητικό προσανατολισμό, θα καθίσταται δυνατή η πλήρης αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως στρατηγικό παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και βιώσιμης ανάπτυξης.

Βιβλιογραφία

- Ali, J., & Musthafa, H. S. (2025). *Leadership in crisis: Emotional intelligence and effectiveness at Luxe Salon and TechWerse Enterprises. International Journal of Teaching and Case Studies*, 15(4), 319–330. <https://doi.org/10.1504/IJTCS.2025.149406>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2025). *Linking AI-driven HRM and emotional intelligence to leadership effectiveness and employee performance. Leadership & Organization Development Journal*, Advance online publication, 1–21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2025-0358>
- Andelković, A., Radosavljević, M., Zbiljić, S. M., Petković, S., Debarliev, S., & Grabova, P. (2025). *Assessing the importance of soft skills development for shaping future entrepreneurs: Insights from a Delphi study in Western Balkan countries. Administrative Sciences*, 15(12), 457. <https://doi.org/10.3390/admsci15120457>
- Ashik-Uz-Zaman, S. A., Akter, S., & Abedin, M. T. (2025). Aligning artificial intelligence in enhancing the effectiveness of emotional intelligence in accounting and audit professionals. In J. K. Pandey, M. Rai, & S. Ray (Eds.), *AI in business management: Bridging the gap between technology and strategy* (Chapter 7). CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781003614074-7>
- Aslam, S., Amjad, A. I., & Abid, D. N. (2025). *Psychoeducational approaches to mental health for educators and students. Frontiers in Education*, 10, Article 1697988. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1697988>
- Babaei, Y., & Amirian, M. (2025). *Effect of playfulness of tour guides on job burnout and intention to leave the job. Tourism and Leisure Time Journal*, 10(20), 287–311. <https://doi.org/10.22133/tltj.2025.497404.1232>
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema*, 18(Suplemento), 13–25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Bello, S. (2025). *The evolution of project management in a remote-first world. ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/395173172>
- Bilal, A., Anjum, T., ur Rehman, Z., & Hanif, M. (2025). *Assessment of workplace ostracism on job performance through the mediating role of knowledge sharing: Emotional intelligence works as a moderator. International Research Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(2), 125–138. <https://irjahss.com/index.php/ir/article/download/252/295>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). *Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

- Buheji, M. (2025). *Shifting economic logics: A theoretical model of AI-resilient tasks based on the inspiration economy*. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(6), 393–399. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.6.393-399>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chen, T., Sun, S., Luo, L., & Chen, Y. (2025). *Analysis of the correlation between work stress and emotional labor in college counselors: The moderating effect of psychological resilience*. *BMC Psychology*, 13, Article 1188. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03171-4>
- Dominek, D. L. (2025). The ethical flow-based education model: Ethical use model of AI and digitalization in education. In N. Singh & R. B. Ramachandran (Eds.), *Handbook of global philosophies on AI ethics: Toward sustainable futures* (pp. 133–141). Taylor & Francis.
- Evenstad, S. B. N. (2025). Technocontrol and technoaugmentation stress: Expanding the framework of technostress in response to emerging workplace technologies. In H. Mizuyama, E. Morinaga, T. Nonaka, T. Kaihara, G. von Cieminski, & D. Romero (Eds.), *Advances in production management systems. Cyber–physical–human production systems: Human–AI collaboration and beyond*. *APMS 2025* (Vol. 764, pp. 62–76). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-03515-8_5
- Gargote, M. A., & Deshpande, R. (2025). *Creating an innovation-driven workforce: HR's role in fostering creativity through AI-based personality assessment tools*. International Conference on Entrepreneurship and Innovation. *Vidyawharti International Interdisciplinary Research Journal*, Special Issue (61), 331–336. <https://www.viirj.org/specialissues/2025/SP2501/61.pdf>
- Gkatsikos, A., Georgaki, A., & Liargovas, P. (2025). Leading for performance: Emotional intelligence, leadership style and organizational outcomes in Greek local governments. *International Journal of Public Leadership*, early access, 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2025-0090>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gu, M., Kim, Y., & Shin, H. (2025). Effect of emotional intelligence and organizational culture on clinical reasoning competence among oncology nurses. *European Journal of Oncology Nursing*, 79, 103038. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2025.103038>
- Gómez Gandía, J. A., Gavrilá, S. G., de Lucas Ancillo, A., & del Val Núñez, M. T. (2025). Towards sustainable business in the automation era: Exploring its transformative impact from top management and employee perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123908. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123908>

- Gupta, N., Kumari, D., & Gupta, B. (2017). Competency based Human Resource Management System: A case study of a leading Public Sector undertaking. *Effulgence – A Management Journal*, 15(2), 97–106. <https://dx.doi.org/10.33601/effulgence.rdias/v15/i2/2017/97-106>
- Happer, C. (2025). Reimagining Leader-Member Exchange in Remote Work Environments. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/393273927>
- Idris, I., Mika'i, S. Y., & Yahaya, I. S. (2025). Assessment of the moderating effect of stress management on emotional intelligence and employee performance in federal hospitals in Plateau State. *Gombe Journal of Administration and Management (GJAM)*, 7(2), 194–206. <https://doi.org/10.64290/gjam.v7i2.1324>
- Jabbar, I. N., & Amar, M. Y. (2025). Ethical human resource management and employee performance: The mediating role of perceived organizational support. *Proceedings of the 6th International Conference of Islamic Economics and Financial Studies (ICIEFS)*, 79–85. <https://proceedings.uinbukittinggi.ac.id/iciefs/article/download/907/329>
- Jain, M., Chahal, A., Vats, S., Panda, B., Ali, K., Sidiq, M., Reddy, V. K., & Sharma, J. (2025). Emotional intelligence as the key to moderating workplace dynamics: A scoping review. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 19(8, Suppl. 1), 13. <https://research.ebsco.com/c/lzc3zu/search/details/72vebj2yl5?db=asn#Au>
- Jing, L., Netpradit, N., & Awirothananon, T. (2025). The causal relationship of factors affecting the performance of university professors in Guangxi Province People's Republic of China. *Journal of Development Administration Research*, 15(1), 44–61. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/download/284211/181190>
- Kang, J. (2025). Linguistic humanization in conversational AI: A systematic–narrative review of humor, empathy, tone, and imperfection in relational communication. *AI & Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02738-4>
- Klijn, A. F. J. (2025). Unlocking personal and professional success: The impact of personal energy at work. *Research@VU*. <https://research.vu.nl/en/publications/unlocking-personal-and-professional-success-the-impact-of-persona>
- Lakshmi, D., Mohan, V., Reeja, P. S., Alexander, E., Varghese, N., & Kurian, A. (2025). Whose bias gets coded? Psychology's role in decolonizing AI. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1657227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1657227>
- Lei, L. (2025). Emotional Intelligence in Leadership. In *Elgar Encyclopedia of Leadership*.
- Logeshwaran, I., & Mariyappan, M. S. R. (2025). Harnessing Emotional Intelligence to Transform Organizational Culture and Elevate Employee Engagement. <https://mayas.info/sites/default/files/2025-04/article%201.pdf>
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(2), 150–186. <https://doi.org/10.1037/bul0000219>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mohammed, A. A. E., Ahmed, A. R., Hussien Alboelola, T., Alrwil, A. G., Alhazm, L. A., Ahmed, L. A. H., Soliman, S. M. A., Soliman, S. M. K. M., & Ali, S. M. A. (2025). The role of emotional intelligence program in effective nurses' management, stress, and conflict resolution. *Vascular and Endovascular Review*, 8(10s), 115–129. <https://verjournal.com/index.php/ver/article/view/796>
- Moreno, S. R. L., Manurong, D., Floderliza, F., Lacuata, J. J., Maribao, L. M., Inson, R., & Maquiling, H. (2024). Emotional intelligence and job satisfaction among hospitality industry workers in Valencia City. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 6(5). <https://www.academia.edu/download/119365659/IJARW2238.pdf>
- Nath, A. G. (2025). Reframing workplace spirituality: A critical inquiry through Cummings' dimensions. *Acta Psychologica*, 239, 103089. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105737>
- Olejarova, A. (2025). Leadership attributes essential for effective leadership in highly digitalized work environments. *Theseus.fi*. <https://www.theseus.fi/handle/10024/899241>
- Pandey, M. S. (2024). Role of Communication in Imparting Effective Leadership. In *Perspectives on Sustainable Business and Marketing*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Dr-Jindal-2/publication/394520319_PERSPECTIVES_ON_SUSTAINABLE_BUSINESS_AND_MARKETING/links/68a199c67984e374ace9451a/PERSPECTIVES-ON-SUSTAINABLE-BUSINESS-AND-MARKETING.pdf#page=139
- Peter, H. (2025). The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Conflict Resolution. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/392029352>
- Pourkarimi, J., Abili, K., & Azizi, M. (2025). Educational managers' competencies in turbulent environments (A meta-synthesis study). *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 18(3), 565–581. <https://doi.org/10.22059/ijms.2025.385029.0771446>

- Quan, Q., Gao, Y., & Wang, Q. (2025). The impact of teacher emotional support on students' engagement in AI-mediated English learning environments: The mediating role of resilience and self-efficacy. *Acta Psychologica*, 260, 105766. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105766>
- Rastogi, R., Ahmed, A., Kala, P., Sengar, R., Bhaga, N., & Nargis, S. (2025). Role of emotional intelligence in reducing job stress among faculty in higher education. *European Economic Letters*, 15(3). <https://www.researchgate.net/publication/397887842>
- Satpathy, J., Sandhya, S., Muvva, B. B., & Yildirim, K. (2025). The there is always a tomorrow: How leadership mind-set shapes organizational resilience and performance. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.65537/jebr.202582.165>
- Sham, N. (2025). Evaluating the human capital management practices at Microsoft Corporation during facing strategic digital transformation. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/396990021>
- Sharma, M. (2025). Influence of Leader's Emotional Intelligence on Psychological Safety and Performance of Employees: Evidence from the Australian Hospitality Industry. *Central Queensland University*. <https://acquire.cqu.edu.au/articles/thesis/29832707>
- Sharma, N., Gurram, N. T., Shahabuddin Siddiqui, M., Amutha, D. R., Soorya, M. V., Jindal, S., & Kalita, J. P. (2025). Hybrid work leadership: Balancing productivity and employee well-being. *Vascular & Endovascular Review*, 8(11s), 417–424. <https://verjournal.com/index.php/ver/article/view/899>
- Singh, A. P., & Menon, H. R. (2025). Emotional Intelligence, Empathy, and Character-Driven Leadership in Contemporary Organizational Contexts: A Comprehensive Analysis of Human-Centered Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Development*. <https://admin.mantechpublications.com/index.php/JLOD/article/view/2465>
- Sivagurunathan, R., Senathirajah, A. R. B., Sivagurunathan, L., Qazi, S. Z., & Haque, R. (2025). Equine-assisted experiential learning: A literature review of embodied leadership development in organizational behavior. *Administrative Sciences*, 15(8), Article 298. <https://doi.org/10.3390/admsci15080298>
- Soetikno, L. D., Sutoyo, A., Zainuddin, A., Suminar, L., & Soleha, S. N. (2025). The effect of emotional intelligence on performance through job satisfaction and job stress of employees of PT. BPR Buduran Deltapurnama Sidoarjo. *Meta-Journal (Management, Economics, Trade & Accounting Journal)*, 2(6), 243–250. <https://doi.org/10.59971/meta-journal.v2i6.352>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thomas, S., & Manalil, P. (2025). Framing emotions: Using cinema as a tool for emotional intelligence in education. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1650676>

- Torres, J. L., Labe, R. D., Tabio, J. S. V., Lampawog, J. D., & Kilag, O. K. T. (2023). The impact of leadership and management on teacher performance and well-being: A systematic examination. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence (IMJRIS)*, 2(6), 822–832. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15683182>
- Gransberry, C. K. (2022). How emotional intelligence promotes leadership and management practices. *Public Organization Review*, 22(3), 935–948. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00550-4>
- Vali, S. M. K. (2025). The impact of emotional intelligence on leadership effectiveness and organizational performance. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02421-2>
- Varma, S. C. G. (2025). The Future of Work: How Remote Project Management Is Redefining Team Dynamics. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/390924626>
- Viswanathan, M. A., & Roy, A. (2025). Animal-assisted therapy and stress-relief interventions: The role of empathy and compassion in leadership. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/395333680>
- Wilson, P. J., Roe, G., & Kiely, J. (2025). Decisions, decisions, decisions: A qualitative exploration of decision-making in performance support leaders. *Frontiers in Sports and Active Living*. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1664191>
- Wu, Y., & Vadudeva, C. M. (2025). Emotional Intelligence and Teaching Development Among Novice University Lecturers: A Comparative Review. *Global Education Ecology*. <https://gee.cscholar.com/article/view/1000200>
- Zahoor, H. (2025). Emotional intelligence at work: The hidden driver of organizational behavior. *Pioneer Research in Health, Education and Social Sciences*, 5(2), 35–48.
- Zhao, Y., Hasan, N. A., Arshad, R., & Abdullah, N. A. (2025). Exploring thriving at work: a systematic literature review and future research directions. *International Journal of Business and Society*, 26(1), 15–30. <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/8367>