Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία: η επίδρασή τους στα αποτελέσματα των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:**ΘΕΟΔΩΡΑ ΑΝΤΩΝΙΟΥ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:**Δρ.ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ**

Σεπτέμβριος 2016



«Σοφός δεν είναι όποιος δε θυμώνει. Σοφός είναι όποιος θυμώνει με το σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή και στο σωστό βαθμό.»

Αριστοτέλης

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος δημόσιας διοίκησης υγείας και θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν για την πραγματοποίησή της.
Ιδιαίτερες ευχαριστίεςστην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Καλλιόπη Παναγιωτοπούλουγια την αμέριστη κατανόηση και βοήθεια που τόσο απλόχερα μου πρόσφερε και
Ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάςστην οικογένεια μου για την σημαντική βοήθεια τους σε όλα τα επίπεδα όπως επίσης καις στους φίλους μου για την ηθική υποστήριξηκαι όχι μόνο!!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ **1-4**

ΜΕΡΟΣ 1 **4**

1.1. Εισαγωγή στην έννοια της νοημοσύνης **4-6**

1.2.Συναισθηματική νοημοσύνη-Εννοιολογική προσέγγιση-

Ιστορική αναδρομή **6-10**

1.3.Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης **10-17**

1.4.Συναισθηματική νοημοσύνη νοητική νοημοσύνη **17-19**

1.5.Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης **19**

1.6.Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα τον ορισμό της

συναισθηματικής νοημοσύνης **19-20**

1.7 .Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα ψυχομετρικές μεθόδους για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνη **20-21**

1.7.1.Το μοντέλο της συναισθηματικής-κοινωνικής του ReuvenBar-on **21-22**

1.7.2.Το μοντέλο της συναισθηματικής επάρκειας τουDanielGoleman **22**

1.7.3.Μοντέλο τουCooper **22-23**

1.8.Το μονοπάτι στον εγκέφαλο **23-25**

1.9 Συναισθηματική νοημοσύνη και νοσηλευτική **25-30**

ΜΕΡΟΣ 2 **30**

2.1 Ηγεσία –Ηγέτης **30-31**

2.2 Ορισμός ηγεσίας-Εννοιολογική προσέγγιση **31-35**

2.3 Ηγετικά στυλ **35-37**

2.4 Αρχές ηγεσίας **37-38**

2.5 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη **38-45**

ΜΕΡΟΣ 3 **45**

Επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών υγεία **45-47**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ **47-50**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **51**

Ελληνική βιβλιογραφία **51-53**

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία **53-56**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι ερευνητές και επιχειρήσεις, στρέφουν την προσοχή τους στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό οφείλεται σε μία πλειάδα ερευνών, οι οποίες καταδεικνύουν ότι για την επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική καταξίωση ενός ατόμου, δε διαδραματίζει τόσο σπουδαίο ρόλο η ευφυΐα του, όπως πιστεύονταν παλαιότερα, αλλά η ανεπτυγμένη ή μη, συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει. Ως αποτέλεσμα, το νέο αυτό είδος νοημοσύνης, κερδίζει συνεχώς έδαφος σε σχέση με τις παραδοσιακές απόψεις, καθώς αρκετοί ερευνητές εργάζονται συστηματικά στη δημιουργία μεθόδων μέτρησης και ανάπτυξης της. Η παρούσα έρευνα, αναλύει σε βάθος τις έρευνες που έχουν εκπονηθεί έως τώρα, όπως είναι οι θεωρίες των Mayer*et. al*., (2000), Bar-On, (2000), Goleman, (2000) και Cooper, (1996, 1997), επιχειρώντας να εκμαιεύσουμε από αυτές σημαντικές γνώσεις, οι οποίες θα μας οδηγήσουν σε ορθά συμπεράσματα.

Διαφαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας αυξάνεται και τα αποτελέσματα ικανοποίησης μεγιστοποιούνται και όσον αφορά τους αποδέκτες της φροντίδας που είναι οι ασθενείς αλλά και όσον αφορά τους επαγγελματίες υγείας και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από την άσκηση των καθηκόντων τους.

Σκοπός-Μεθοδολογία-Υλικό:Η παρούσα μελέτη σκοπό έχει να παρέχει μια σύνθετη γνώση της διαφορετικότητας των θεωριών, των μέτρων, των δειγμάτων και του πλαισίου που έχουν χρησιμοποιηθεί από ερευνητικές μελέτες σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία όπως και την συσχέτιση τους με την παροχή υπηρεσιών υγείας. Η έρευνα για την συγκέντρωση του σχετικού υλικού θα γίνει μέσω βιβλιογραφικήςανασκόπησης στις ηλεκτρονικές βάσεις

δεδομένων**(**Scholar,Google,Medline,WHO,PUBMED) καλύπτοντας μια χρονική περίοδο από το 1998-2014 και θα παρουσιαστεί με περιγραφική μέθοδο.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), Ηγεσία-Ηγέτης , Υγεία.

ABSTRACT

In recent years, many researchers and companies are turning their attention to emotional intelligence. This is due to a plurality of studies that show that the professional, social and personal recognitionof an individual, does not play such an important role in intelligence, as previously believed, but developed or not, emotional intelligence available. As a result, this new kind of intelligence, has gained compared to traditional ways, as many researchers working systematically create measurement and methods of developing. This research analyzes in depth investigations have been carried out so far, such as the theories of Mayer et. al., (2000), Bar-On, (2000), Goleman, (2000) and Cooper, (1996, 1997), attempting to elicit from these important knowledge that will lead us to proper conclusions.

It suggests that the emotional intelligence of leader is critical to creating a productive work climate that motivates employees and encourages them to give their best. This enthusiasm and effort result in additional long-term increased operational efficiency. The quality of health care is increasing and the satisfaction and maximizeε results with regard to the care recipients are patients but also with regard to health professionals and the satisfaction enjoyed by the performance of their duties.

Purpose-Methodology-Material:This study aims to provide an advanced knowledge of theories diversity measures, Sample and the framework used by research studies on emotional intelligence and leadership as well as their correlation with the health services. Research on the concentration of the material will be through literature review in electronic databases (Scholar, Google, Medline, WHO, PUBMED), covering a period from 1998 to 2014 and will be presented with descriptive method.

Keywords: Emotional Intelligence (IN), Leadership-Leader, Health.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια που κατά τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο, ως μια έννοια – πρόκληση για έρευνα και πρακτική εφαρμογή, είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης ή της νοημοσύνης της καρδιάς. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένας επιστήμονας που να μην αναγνωρίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον πολύτιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε όλα τα στάδια της ζωής του ανθρώπου.

Ο Αριστοτέλης είναι ίσως ο πρώτος που έκανε λόγο για τη σημασία που έχουν τα συναισθήματα κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Όπως είπε ο ίδιος, *"αυτοί που κατέχουν την σπάνια ικανότητα να θυμώνουνμε το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για τηνσωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σεόλους τους τομείς της ζωής"*.

Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον γενικά των ερευνητών της προσωπικότητας μετατοπίστηκε σε άλλες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις νοητικές, που έχουν να κάνουν με παράγοντες συναισθηματικούς, οι οποίοι θεωρείται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των σχέσεων και άρα, στην αποτελεσματικότητα στην εργασία. Μεγάλη βαρύτητα έχει δοθεί στην ηγεσία και τη σημασία που έχει η ενσωμάτωση του συναισθηματικού παράγοντα σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα διοίκησης.

Κοιτάζοντας πίσω, στο παρελθόν, συνειδητοποιούμε την τεράστια απόσταση από «αντιλήψεις και καθεστώτα», σύμφωνα με τα οποίους το συναίσθημα στους οργανισμούςαντιμετωπιζόταν ως θόρυβος που δυσχέραινε την ορθολογική λειτουργία τους. Το συναίσθημα που τότε ήταν τροχοπέδη ανάπτυξης, σήμερααναβαθμίζεται διαρκώς, φανερώνοντας τον καταλυτικό του ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης/ οργανισμού. Έτσι, η εποχή που το συναίσθημα θεωρείτο ως άσχετο με την επιχείρηση, παρήλθε ανεπιστρεπτί. Αυτό που χρειάζεται να γίνει συνείδηση των οργανισμών όλου

του κόσμου, είναι η καλλιέργεια ηγετών οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματικήσύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν.

Σύμφωνα με τους Daniel Goleman, RichardBoyatzis, και AnnieMcKee, το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία. Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση.

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

Στην προσπάθεια των ατόμων για ευημερία ,οι γνωστικές ικανότητες δεν φαίνεται να αρκούν. Επίσημα ,δίπλα στην διανοητική ευφυΐα ,το 1990 από τους Mayer και Salovey, προστίθεται μια νοημοσύνη που σχετίζεται με την κατανόηση των συναισθημάτων ,το σωστό χειρισμό τους και την αξιοποίηση της συναισθηματικής αυτής γνώσης στον ιδιωτικό και εργασιακό βίο .Η συναισθηματική ευφυΐα έκτοτε έγινε αγαπημένο

αντικείμενο μελέτης και διείσδυσε στους κόλπους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων καθώς και του τομέα της υγείας.

Το επάγγελμα της υγειονομικής περίθαλψης είναι ένα λειτούργημα που παρέχει άμεση εξυπηρέτηση σε εξαρτημένα άτομα μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η σχέση μεταξύ του φροντιστή και του ασθενούς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου το βοηθά να εντοπίζει τις συναισθηματικές ανάγκες και απαιτήσεις του ασθενούς βοηθώντας έτσι στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί να παρασχεθεί αποτελεσματική φροντίδα (Ericetal,2014).Έχει αποδειχθεί ότι η ανάπτυξη της ΣΝ σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης αυξάνει την επαγγελματική απόδοση, την ηγεσία και την παραγωγικότητα(New&Rubino, 2002).Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας αυξάνεται και τα αποτελέσματα ικανοποίησης μεγιστοποιούνται και όσον αφορά τους αποδέκτες της φροντίδας που είναι οι ασθενείς αλλά και όσον αφορά τους επαγγελματίες υγείας και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από την άσκηση των καθηκόντων τους.

Ως γνωστόν ο χώρος της υγείας είναι σύνθετος. Αποτελείται αφενός από τα νοσηλευτικά ιδρύματα και γενικότερα τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών υγείας όπου ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απόδοση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού (και την αποκόμιση κέρδους όταν πρόκειται για ιδιωτικό φορέα) και αφετέρου στις επιχειρήσεις που παράγουν φάρμακα, αναλώσιμα υλικά και ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό.. Τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών υγείας είναι ο ασθενής. Άμεσος αποδέκτης όταν πρόκειται για παροχές υπηρεσιών υγείας, έμμεσος όταν πρόκειται για κατανάλωση φαρμάκων και αναλώσιμων υλικών. Η συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την νοσηλευτική εργασία και γενικά στην υγεία έχει γίνει εδώ και χρόνια όπως βεβαιώνεται από τις αντίστοιχες δημοσιεύσεις και κανείς δεν αμφιβάλλει ότι αποτελεί απαραίτητο προσόν για την άσκηση του νοσηλευτικού επαγγέλματος αφενός και αφετέρου συνδέεται θετικά με αυξημένη απόδοση και αποτελεσματική ηγεσία.Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων και στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Με την παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να γίνει κατανοητή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η θέση που έχει το συναίσθημα στον επιχειρησιακό κόσμο γενικά όπως και μέσα στην ιατρική κοινότητα, καθώς και το πώς συνδυάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την άσκηση του ηγετικού ρόλου. Δίνονται ορισμοί καθώς και αναλυτική περιγραφή των εννοιών τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και της ηγεσίας και παρουσιάζεται επίσης η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας καθώς και η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους επαγγελματίες υγείας.

ΜΕΡΟΣ 1

1.1. Εισαγωγή στην έννοια της νοημοσύνης

Αναμφισβήτητα η νοημοσύνη είναι ένα πολυδιάστατο χαρακτηριστικό που συνδέεται με ψυχοσωματικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες και είναι δύσκολο να οριστεί.Ωστόσο η νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα επίλυσης ενός προβλήματος αξιοποιώντας τις υπάρχουσες εμπειρίες εν όψει νέων καταστάσεων και εφαρμόζοντας τη λογική (Κουλούρη- Αντωνοπούλου,1994).Ταυτόχρονα αντιλαμβανόμαστε τη νοημοσύνη ως γενική ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται με επιτυχία στις συνθήκες του περιβάλλοντος και τη σκέψη ως έκφραση της νοημοσύνης (Μόττη-Στεφανίδου,1999).

Ο τρόπος που εξελίχθηκε η θεώρηση της νοημοσύνης, από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων, διαμέσου της εποχής του Διαφωτισμού και της Βιομηχανικής Επανάστασης, έως και σήμερα, κατέστησε σχεδόν δεδομένη τη σύνδεση της νοημοσύνης με τη λογική σκέψη. Θεωρείται ότι ο άνθρωπος που είναι σε θέση να σκέφτεται ορθολογιστικά είναι ανώτερος από έναν άνθρωπο περισσότερο συναισθηματικό και ότι οι ιδέες που έχουν πραγματικά αξία μπορούν να αποδοθούν είτε με λέξεις είτε με μαθηματικές παραστάσεις. Επιπλέον, ακόμα επικρατεί η άποψη ότι ένα τεστ IQ ή ένα διαγώνισμα στο σχολείο μπορούν να διακρίνουν ποιος είναι ο πραγματικά έξυπνος ανάμεσά μας και, ότι αξίζει ιδιαίτερη μεταχείριση έναντι των υπολοίπων!

Ο HowardGardner, αναπτυξιακός ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Harvard, υποστήριξε το 1983 ότι υπάρχουν οκτώ διαφορετικά και ανεξάρτητα είδη νοημοσύνης, μια θεωρία που κατέκτησε κυρίως τους εκπαιδευτικούς κύκλους και έγινε γνωστή ως «Θεωρία της Πολλαπλής Νοημοσύνης». Σύμφωνα με τη θεωρία του, η νοημοσύνη δεν είναι μια μοναδική και ενιαία οντότητα, αλλά αποτελείται από ξεχωριστές, διακριτές και ανεξάρτητες μονάδες.Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δεν υπάρχει ένα μονολιθικό είδος νοημοσύνης αλλά ένα ευρύ φάσμα το οποίο περιλαμβάνει οχτώ παράγοντες, μεταξύ των οποίων είναι οι διαπροσωπικές ικανότητες και η ενδοψυχική ικανότητα (Ματσαγγούρας, 2003. Κασσωτάκης & Φλουρής, 2001). Συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα άτομα γεννιούνται με οχτώ τύπους νοημοσύνης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

1. *Η γλωσσική νοημοσύνη*όπουαφορά στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τη γλώσσα. Μαθητές που έχουν αναπτυγμένη τη γλωσσική νοημοσύνη έχουν ιδιαίτερες επιδόσεις στην προφορική και στη γραπτή έκφραση, αγαπούν την αφήγηση, απομνημονεύουν εύκολα φράσεις, προτάσεις, στίχους και ποιήματα, αρέσκονται στα γλωσσικά παιχνίδια.
2. *Η λογικό-μαθηματική νοημοσύνη*συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται σχέδια, να ταξινομεί σε κατηγορίες και να ανακαλύπτει σχέσεις μέσω της χρήσης αντικειμένων ή συμβόλων.
3. *Η νοημοσύνη χώρου*αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται πληροφορίες που σχετίζονται με το χώρο, τα σχήματα και τα χρώματα και να κατασκευάζει νοητικές εικόνες οι οποίες μπορούν να πάρουν τη μορφή αρχιτεκτονικών κατασκευών, εικαστικών συνθέσεων, πινάκων, γλυπτών κ.α.
4. *Η κιναισθητική νοημοσύνη*αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τα μέλη του σώματός του για να εκφράσει ιδέες, πληροφορίες και συναισθήματα.
5. *Μουσική νοημοσύνη*είναι η ικανότητα των ατόμων να απολαμβάνουν, να εκτελούν και να συνθέτουν μουσικά κομμάτια.
6. *Νατουραλιστική νοημοσύνη* η οποία αφορά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τον γεωφυσικό χώρο, να κάνει διακρίσεις στη χλωρίδα και την πανίδα, και σχετίζεται με την αντίληψη του φυσικού περιβάλλοντος.

7. *Ενδο-προσωπική νοημοσύνη*είναι η ικανότητα κατανόησης των βαθύτερων αισθημάτων, επιθυμιών και ιδεών του ατόμου. Εκφράζει την ικανότητα αυτογνωσίας καθώς τα άτομα με ανεπτυγμένη τη μορφή αυτή νοημοσύνης κατανοούν τον εαυτό τους, γνωρίζουν ποιοι είναι, τι μπορούν να κάνουν. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να ονοματίζει αλλά και να ελέγχει τα συναισθήματα του.
8. *Δια-προσωπική νοημοσύνη*αναφέρεται στην ικανότητα μας να καταλαβαίνουμε τους άλλους ανθρώπους: τι τους παρακινεί, πώς εργάζονται και πώς εμείς θα εργαστούμε σε αγαστή σύμπνοια μαζί τους.
9. *9.Συναισθηματική νοημοσύνη.* Τα δύο είδη νοημοσύνης (ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη) συνθέτουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ακαδημαϊκή ευφυΐα δε σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική ζωή. Άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να διαχειρίζονται εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική τους ζωή. Μάλιστα, επικρατούσε η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει «κενά» και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Έτσι λοιπόν μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη.

Παράλληλα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «***νοημοσύνη της καρδιάς***» και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Συναισθηματική νοημοσύνη δε σημαίνει να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματά σου, «να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ότι ακριβώς αισθάνεσαι». Σημαίνει χειρισμό των συναισθημάτων, έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών τους στόχων (Goleman, 2000).

1.2.Συναισθηματική νοημοσύνη-Εννοιολογική προσέγγιση -

Ιστορική αναδρομή

Περιγραφές της Σ.Ν. υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους έως την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη , από τον Σαίξπηρ έως τον Thomas Jefferson και τη σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθητική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης (T.Bradberry &J.Greeaves,2006)

Παραδοσιακά ο όρος νοημοσύνη σχετιζόταν με την απόδοση στο τεστ νοημοσύνης (IQ test), υπήρξαν ωστόσο ερευνητές που διαπίστωσαν γρήγορα και πως οι μη γνωστικές πλευρές είναι εξίσου σημαντικές. Από τους πρώτους που μελέτησε το ζήτημα της νοημοσύνης γενικότερα, ήταν ο Wechsler (1958) ο οποίος πίστευε ότι οι νοητικές ικανότητες, μέσω των τεστ γνωστικής απόδοσης, καλύπτουν μόνο ένα μέρος της γενικής νοημοσύνης.Πιο συγκεκριμένα, κατά την άποψη του Wechsler, η νοημοσύνη καλό θα ήταν να περιλαμβάνει και ορισμένους βουλητικούς παράγοντες, οι οποίοι όμως θα ήταν ανεξάρτητοι από λογικούς συλλογισμούς, καθώς και από την αφηρημένη σκέψη.

Οι απόψεις αυτές, όπως ήταν αναμενόμενο, ξεκίνησαν μία σειρά επιπρόσθετων μελετών, που σκοπό είχαν να κατανοήσουν αυτούς τους μη λογικούς παράγοντες, και τη συνακόλουθη συμβολή τους στη νοητική ικανότητα ενός ατόμου. Το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη όμως ξεκίνησε το 1973 με μία εργασία του McClelland, ο οποίος θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση , η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν, από αυτούς που τα πήγαιναν απλά καλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης.

Στα παραπάνω, έρχονται να προστεθούν και οι έννοιες που ειπώθηκαν από τον Garden (1983) σχετικά με τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, βάζοντας ένα ακόμη λιθαράκι στα όσα είχαν λεχτεί πριν από αυτούς. Ακόμα, ο Sternberg (1985) διατύπωσε την άποψη της δημιουργικής και πρακτικής νοημοσύνης, στο τριαρχικό, όπως το ονόμασε μοντέλο, καθώς και οι απόψεις του Thorndike (1920) σχετικά με την κοινωνική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τις απόψεις του Thorndike, ο οποίος αρχικά

οριοθετεί την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, σαν τον τρίτο κλάδο στο τριμερές μοντέλο του, το οποίο περιλαμβάνει ακόμη έναν αφηρημένο ή ακαδημαϊκό κλάδο και έναν κλάδο μηχανικό ή οπτικό – χωρικό. Συνεπώς, η κοινωνική νοημοσύνη που αναφέρονταν ο Thorndike, ασχολούνταν με την ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται σωστά τους άλλους ανθρώπους, καθώς και την ικανότητα να έχει σωστή κρίση, σε μία πλειάδα καθημερινών καταστάσεων στην κοινωνική, επαγγελματική και προσωπική του ζωή.

Ακόμη, ύστερα από αρκετές αλλά και πολυετείς μελέτες (CantorandKihlstrom, 2000, MayerandSalovey 1993), το μοντέλο του Thorndike άρχισε να φθίνει, λόγο δυσκολίας στην πρακτική του εφαρμογή, καθώς και στη δυσκολία της διάκρισης των έμφυτων από των επίκτητων γνώσεων, που αποκτά ο άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του. Συνεπώς, οι ερευνητές οδηγήθηκαν σε άλλα μονοπάτια της γνώσης και σε αυτό το σημείο διαβλέπουμε νέες απόψεις να λαμβάνουν χώρα κερδίζοντας συνεχώς έδαφος. Οι απόψεις αυτές, συμπεριλήφθηκαν κάτω από τον γενικότερο τίτλο, συναισθηματική νοημοσύνη.

Σκοπός λοιπόν των νέων αυτών απόψεων, δεν ήταν άλλος, από την ανάγκη να βρεθεί μία θεωρία, που θα έδινε πιο συγκεκριμένα και περισσότερο ακριβή αποτελέσματα, σε σχέση με τα αποτελέσματα που μέχρι τώρα παρείχε η κοινωνική νοημοσύνη, καθώς και δε θα συμπεριλάμβανε τις παραδοσιακές λεκτικές ή μαθημένες ικανότητες (MayerandSalovey, 1993). Συνεπώς, βάση των απόψεων των Mayer*et. al.,* (2008) ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης, ξεκινά να διαμορφώνεται σαν άποψη, από τα μέσα του 20ου αιώνα. Όμως, ο νέος αυτός όρος, ξεκίνησε να αναπτύσσεται με ταχύτερους ρυθμούς, από τη δεκαετία του 60, με τις πρώτες επιστημονικές πλέον αναφορές, σχετικά με αυτή τη νέα για τότε θεωρία. Φθάνοντας, λοιπόν στη δεκαετία του 80, όπου παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον από τους κοινωνιολόγους και τους ψυχολόγους, για την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης (Gardner, 1983, Sternberg, 1985).

Συνακόλουθα, με την αύξηση του ενδιαφέροντος για τη συναισθηματική νοημοσύνη, αυξήθηκε και το ενδιαφέρον για τη μελέτη των συναισθημάτων του ανθρώπου και η σχέση που έχουν με τη γνώση γενικότερα (Mayer*et. al.,* 2000, Oatley, 2004).

Παράλληλα, την περίοδο εκείνη ξεκίνησε η δημοσίευση άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά, που αναφέρονταν στη συναισθηματική νοημοσύνη και την αξία αυτής (MayerandSalovey, 1990). Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90, η νέα θεωρία, ρίζωσε στις συνειδήσεις των ανθρώπων που τη μελετούσαν, και μετέπειτα διαχύθηκε στο ευρύ κοινό, το οποίο μέχρι πρότινος αγνοούσε την ύπαρξη της (Goodman, 1995). Όπως ήταν αναμενόμενο, προέκυψε ένας νέος επιστημονικός δρόμος, προκαλώντας ενθουσιασμό στην τότε επιστημονική κοινότητα, όσον αφορά την πιθανή ανακάλυψη μίας νέας νοημοσύνης, και συχνά χρησιμοποιούσαν αυτόν το νέο όρο, με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά (Bar-On, 1997, Goleman, 1995, MayerandSalovey, 1993).

Η ευρεία αποδοχή που γνώρισε η έννοια εκείνη την περίοδο, προσέλκυσε όπως ήταν αναμενόμενο πολλούς ανθρώπους, που επιζητούσαν να την ερευνήσουν διεξοδικά. Αυτό, όμως, οδήγησε στην εμφάνιση πολλών αποτελεσμάτων και απόψεων για το εν λόγο ζήτημα. Αυτός που έκανε ευρέως γνωστή τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν ο DannielGoleman, ο οποίος την όρισε ως *"την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του" (Golema).*

Συνεπώς, πραγματοποιήθηκαν, έρευνες με κυριότερη βάση αυτών, διάφορά ερευνητικά μοντέλα, με απώτερο στόχο την εξέταση και προσέγγιση, αν αυτό ήταν εφικτό, της πολυπαραγοντικής έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2000, Goleman, 1998, Mayer*et. al.*, 2000, PetridesandFurnham, 2000).

Πιο πρακτικοί στην προσέγγισή τους, πιο πρόσφατα οι Bradberry και Greaves κάνουν λόγο για τη "συναισθηματική διάσταση της λογικής" και ορίζουν τη ΣΝ ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του (Bradberry&Greaves 2006). Τονίζουν δε ότι αυτή καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο: α)συμπεριφερόμαστε, β) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων, και γ) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

Το άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω, ήταν να εμφανιστούν πολυάριθμοι ορισμοί, καθώς και μέθοδοι αξιολόγησης και μέτρησης, της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου επηρεάζονταν κάθε φορά, από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ερευνητή, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, καθώς και το ευρύτερο περιβάλλον που αυτός δρα (Πλατσίδου, 2004).

1.3.Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα τελευταία χρόνια, τόσο ο επιχειρηματικός κόσμος όσο και ο χώρος των υπηρεσιών υγείας έδειξαν να συνειδητοποιούν ότι το συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Goleman (1996), η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων («ενσυναίσθηση»), η ικανότητα ικανοποιητικής διαχείρισης των διαπροσωπικών μας σχέσεων καθώς και η εύστοχη επικοινωνία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για μια επιτυχημένη επαγγελματική πορεία.

Η "συναισθηματική νοημοσύνη", η ικανότητα δηλαδή των ατόμων να συνδυάζουν συναίσθημα με νοημοσύνη, προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα ή να λάβουν αποφάσεις έρχεται σε αντίθεση με τη "γνωστική νοημοσύνη", η οποία αναφέρεται στις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008). Στο απαιτητικό επαγγελματικό περιβάλλον, ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης σε συνδυασμό με την κατάλληλη ακαδημαϊκή μόρφωση και την εξειδίκευση συντείνουν στην εισαγωγή κάποιου στο χώρο εργασίας, δεν αποτελούν ωστόσο τα εχέγγυα για μια επιτυχημένη καριέρα αλλά η ανεπτυγμένη ή μη, συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει. Ως αποτέλεσμα, το νέο αυτό είδος νοημοσύνης, κερδίζει συνεχώς έδαφος σε σχέση με τις παραδοσιακές απόψεις, καθώς αρκετοί ερευνητές εργάζονται συστηματικά στη δημιουργία μεθόδων μέτρησης και ανάπτυξης της.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύπλευρο θέμα με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αύτη κατά συνέπεια οι ορισμοί είναι πολλοί και ποικίλοι οι οποίοι είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής και όχι γιατί έρχονται σε αντίθετη θέση. Μερικοί από αυτούς θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Τι είναι λοιπόν η Συναισθηματική Νοημοσύνη και για ποιο λόγο παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στη ζωή μας; ΗΣυναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να αντιλαμβάνεται, να εκτιμά και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Τα συναισθήματά έχουν από μόνα τους σημαντικό ρόλο στη ζωή μας. Μπορούν να διεγείρουν την περιέργεια, να ενισχύσουν την αλληλεγγύη και να αναπτύξουν την αφοσίωση. Τα ίδια όμως μπορούν και να οδηγήσουν σε καταστροφική συμπεριφορά, να εμποδίσουν την ανάπτυξη και να μας φέρουν εκτός ελέγχου (Πλατσίδου, 2010). Η διαφορά ανάμεσα στις δυο αυτές περιπτώσεις είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη – η ικανότητα του να είναι κάποιος συναισθηματικά έξυπνος. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Κάθε άνθρωπος μπορεί να αυξήσει τη Συναισθηματική του Νοημοσύνη εξασκώντας τις κοινωνικές δεξιότητες που την αποτελούν οι οποίες είναι:

1. *Επίγνωση Συναισθημάτων:*Αυτή αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος ένα συναίσθημα την ώρα που γεννιέται. Όταν μπορεί να αναγνωρίζει πώς νιώθει κάθε στιγμή, καταλαβαίνει τον εαυτό του και είναι πιο σίγουρος για αυτόν. Οι άνθρωποι, που νιώθουν πιο σίγουροι με τα συναισθήματα τους, διευθύνουν καλύτερα τη ζωή τους, είναι πιο προσγειωμένοι και έχουν επίγνωση των αποφάσεων που παίρνουν. Αντίθετα, όταν δεν μπορούν να καταλάβουν πώς νιώθουν μένουν στο έλεος των συναισθημάτων τους.
2. *Διαχείριση Συναισθημάτων:*Αφορά στην ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του, ώστε να είναι κατάλληλα σε κάθε περίσταση. Για παράδειγμα, ο έλεγχος των συναισθημάτων αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να ελέγχει το άγχος του ή να μην ξεσπάει το θυμό του με επιζήμιο τρόπο. Τα άτομα που δεν έχουν αυτήν την ικανότητα βιώνουν συχνά κατάθλιψη, ενώ όσοι την κατέχουν μπορούν πιο γρήγορα να ξεπεράσουν τις απογοητεύσεις της ζωής.
3. *Εξεύρεση Κινήτρων:*Έχει να κάνει με την αισιοδοξία και την ελπίδα, το πείσμα και την υπομονή, που βοηθούν τους ανθρώπους να συνεχίζουν την προσπάθεια μέχρι να πετύχουν τους στόχους τους. Είναι αυτά που εμποδίζουν τους ανθρώπους να πέσουν στην απάθεια μπροστά στην πρώτη απογοήτευση.

4. *Αναγνώριση Συναισθημάτων των άλλων:*Είναι η θεμελιώδης ανθρώπινη δεξιότητα να κατανοούμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων. Αυτή η δεξιότητα είναι βασική για την ανάπτυξη ουσιαστικών κοινωνικών σχέσεων και την επικοινωνία.
5. *Διαχείριση Σχέσεων:*Αφορά στις κοινωνικές δεξιότητες που κάνουν αποτελεσματικές τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι δεξιότητες αυτές επιτρέπουν στον άνθρωπο να πετυχαίνει στις σχέσεις του, να δίνει ώθηση και έμπνευση στους άλλους, να πείθει και να επηρεάζει, να κάνει τους άλλους να νιώθουν άνετα. Αντίθετα, η απουσία αυτών των δεξιοτήτων οδηγεί σε κοινωνικές αποτυχίες και μπορεί να κάνει ακόμη και τους πιο διανοητικά έξυπνους ανθρώπους να χαρακτηρίζονται αντιπαθητικοί ή αναίσθητοι.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αναπτύσσεται μέσα από το διάβασμα και την απομνημόνευση αλλά για να αντιληφθεί αυτήν την ικανότητα με ουσιαστικό τρόπο κάποιος, χρειάζεται να επιστρατεύσει τις αισθήσεις και τα συναισθήματα του, να συνδεθεί με τους άλλους ανθρώπους και να βιώσει την αλλαγή.

Στη μελέτη τωνSalovey και Sluyter (1997) με τίτλο «Συναισθηματική Ανάπτυξη και Συναισθηματική νοημοσύνη» επιχειρήθηκε να προσδιοριστεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, από την πλευρά της ικανότητας του ατόμου να κρίνει και να αξιολογεί τις καταστάσεις γύρω του, καθώς και να εκφράζει τα συναισθήματα του, με τέτοιο τρόπο, που να βοηθούν το άτομο να προωθεί την διανοητική του εξέλιξη.

Στον αντίποδα, της παραπάνω θεωρίας, εκφράστηκε και μία άλλη άποψη από τους Mayer και Cobb (2000), η οποία καταπιάνεται και αυτή με τη δυνατότητα που έχουν τα άτομα να αντιλαμβάνονται τις τυχόν συναισθηματικές πληροφορίες του περιβάλλοντος, με κυριότερα εργαλεία την αντιληπτική ικανότητα, την απομνημόνευση, την κατανόηση και τέλος την χαλιναγώγηση των προσωπικών τους συναισθημάτων. Συμπεραίνεται, από τα παραπάνω, ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελείται από τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα όποια υπακούουν σε μία ιεραρχική διαστρωμάτωση, με γνώμονα το βαθμό της γνωστικής τους εκλέπτυνσης.

Σαν πρώτο χαρακτηριστικό ορίζεται η δυνατότητα των ανθρώπων να κρίνουν ορθά και στη συνέχεια να προωθούν με το σωστό τρόπο, τα εκάστοτε συναισθήματα τους. Ακόμα, εδώ μπορεί να προστεθεί, η αντιληπτική ικανότητα των ατόμων σε σχέση με την έγκαιρη κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων (Mayer*et. al.,* 1999). Σαν δεύτεροπροβάλλεται, η ένταξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δυνατότητα των ατόμων να διαχειρίζονται την εν λόγο έννοια με σκοπό να βοηθηθούν στην προσαρμογή τους σε κάποιο περιβάλλον (MayerandSalovey, 1997). Απώτερος σκοπός είναι, να ενεργοποιηθούν αυτοί οι εσωτερικοί μηχανισμοί που διαθέτει ο άνθρωπος, ώστε να δημιουργήσουν θετική προδιάθεση για εξέλιξη και δημιουργία, ανακόπτοντας τις αρνητικές επιρροές του περιβάλλοντος (Mayer*et. al.,* 2002).Σαν τρίτο χαρακτηριστικό η συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνει τη μορφή μίας έννοιας που συσχετίζεται άμεσα με την υψηλή διανόηση και τη συνακόλουθη ικανότητα των ατόμων, να αντιληφθούν την πηγή των ίδιων των συναισθημάτων τους.Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί, το γεγονός πως σύμφωνα με αυτήν την άποψη, δίνεται μεγάλη σημασία στη μελλοντική εξέλιξη των συναισθημάτων και φυσικά, τη μορφή που αυτά θα έχουν σε μήκος χρόνου (MayerandSalovey, 1997). Τέλος, αναφέρεται η δυνατότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται συναισθήματα, όπως είναι η πειθώς, η παραγωγή χρήσιμων ιδεών, με την προοπτική να φανούν χρήσιμα στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο, παρέχοντας μία ευκαιρία προόδου, τόσο ατομικής όσο και συλλογικής (MayerandSalovey, 1993).

Συνοψίζοντας, μπορεί να αναφερθεί, πως οι διάφορες ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει για την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέρουν τέσσερις τομείς έρευνας, οι οποίοι είναι: α) η αντιληπτική ικανότητα των ατόμων καθώς και η εξωτερίκευση των συναισθημάτων, β) η επεξήγηση και η κατ επέκταση ερμηνεία των συναισθημάτων, με σκοπό την προαγωγή της σκέψης, γ) η επεξήγηση των συναισθημάτων με στόχο την κατάκτηση της γνώσης, δ) η χαλιναγώγηση και ο καθορισμός ορίων, στα συναισθήματα μας, καθώς και στον τρόπο που αυτά εκφράζονται στον περίγυρο μας.

Έχει επίσης αναφερθεί από μία μερίδα αναλυτών, πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, περικλείει και στοιχεία του ανθρώπινου χαρακτήρα, όπως είναι το πείσμα και η θετική αντιμετώπιση των καταστάσεων της καθημερινότητας (Goleman, 1995). Ακόμα, μπορεί να προστεθεί στα παραπάνω, το γεγονός ότι πολλές φορές ενεργεί κάποιος με γνώμονα το συναίσθημα και όχι με τη λογική, καθώς και εξωτερικεύει τα συναισθήματά του με μη λεκτικές μεθόδους (Tett*et. al.,* 2006).

Κατά την άποψη του Goleman (1998), η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει ως βασική χρήση της, την προσπάθεια να περιγραφούν συναισθηματικές καταστάσεις ή ακόμα και δυνατότητες των ανθρώπων, σχετικά με την καταβολή σωματικής αλλά και πνευματικής προσπάθειας, ώστε να επιτευχτεί ένας σκοπός που έχει τεθεί. Ακόμα, σε αυτό μπορεί να προστεθούν και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν να κάνουν με την εγκράτεια, την αντοχή στις κακουχίες και τις αποτυχίες, καθώς και η υπομονή που επιδεικνύει το εκάστοτε άτομο (Cairney*et. al.,* 2005). Ο Goleman (1998), ύστερα από έρευνες διαπίστωσε, πως υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι είναι: η συναισθηματική κατανόηση και η παράλληλη ερμηνεία των συναισθημάτων, όχι του ίδιου του ατόμου αλλά των ανθρώπων γύρω του.Πιο συγκεκριμένα, η άποψη αυτή αναφέρεται στην κατανόηση των ενεργειών και του τρόπου σκέψης των άλλων ατόμων. Με άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω, το άτομο που ενεργεί με αυτόν τον τρόπο να καθίσταται ικανό, να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του καλύτερα, να περιορίζει τις αρνητικές του παρορμήσεις, καθώς και να αλληλεπιδρά στις σχέσεις του με τον περίγυρο του ομαλά αποφεύγοντας τις συγκρούσεις, επιδεικνύοντας υπομονή αλλά και ήρεμη επιμονή στην επίτευξη του εκάστοτε στόχου που έχει θέσει. Τέλος, πολύ σημαντικό παράγοντα, θεωρεί ο Goleman την αυτογνωσία, την οποία αναγάγει σε εργαλείο, με το οποίο το άτομο μπορεί να ερμηνεύσει και να κατανοήσει, με αντικειμενικό τρόπο το ψυχικό του κόσμο.

Συμπεραίνεται κατά συνέπεια πως ο Goleman (1995) θέλοντας να ορίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη, οδηγείται στο συμπέρασμα πως η εν λόγο έννοια, πρεσβεύει τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας τα οποία όμως δεν έχουν καμία σχέση με το δείκτη νοημοσύνης. Ακόμα, επεκτείνοντας την έρευνα του ο Goleman (2001)

οδηγείται σε έναν σύντομο ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνοντας τα εξής:

(α). Την ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους (αυτοεπίγνωση).

(β).Την ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους (αυτοδιαχείριση).

(γ). Την ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων (κοινωνική συνειδητοποίηση).

(δ). Την ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των άλλων (διαχείριση σχέσης).

Ο Bar-on (2000) θέλοντας να προσδώσει έναν ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως, αποτελεί ένα συνονθύλευμα ψυχικών ικανοτήτων αλλά και γνώσεων, που αποκτά το άτομο, από τη συναναστροφή του μέσα στην κοινωνία με άλλους ανθρώπους. Όλα αυτά οδηγούν στο να διαχειρίζεται κανείς τις καθημερινές καταστάσεις της ζωής του αποτελεσματικότερα. Η εν λόγω άποψη συμπεριλαμβάνει πέντε βασικά σημεία (Bar-on 1997), τα οποία είναι:

(α). Την ικανότητα των ανθρώπων να γνωρίζουν τον εαυτό τους σε βάθος, δηλαδή την αυτογνωσία.

(β). Την ικανότητα των ανθρώπων να είναι σε θέση να συνάπτουν διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους.

(γ). Την ικανότητα να προσαρμόζονται καλύτερα και ταχύτερα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, καθώς και να εξελίσσονται μέσα σε αυτό.

(δ). Την ικανότητα να χαλιναγωγούν τα συναισθήματα τους, ειδικά τα αρνητικά συναισθήματα.

(ε).Τέλος, την ικανότητα να είναι ευδιάθετοι και θετικοί, στην καθημερινότητα τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό, ότι αναφέρεται ο Baron, σε ικανότητες που έχουν να κάνουν με το ίδιο το άτομο, καθώς και με το ψυχικό του κόσμο.

Οι Petrides και Furnham (2001) διατύπωσαν την άποψη, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ ουσιώδες στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας,

θεωρώντας, πως η συναισθηματική νοημοσύνη συναρτάται από τη συμπεριφορά των ατόμων, καθώς και από την προδιάθεση και τα πιστεύω που έχουν για τη ζωή. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, τα άτομα με βάση τις αντιλήψεις και ικανότητες που διαθέτουν, εκλαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο και κατ' επέκταση αναλύουν, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Στη μακροχρόνια μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, προέκυψαν και απόψεις, που θεωρούν πως η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι κάτι άλλο από μία καλή χημεία του ατόμου με το περιβάλλον γύρω του (Matthews*et. al.,* 2003). Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την άποψη αυτή, ένα άτομο μπορεί να προσαρμοστεί και κατ επέκταση να αποδεχθεί κάποιο άλλο άτομο ή άτομα, όταν οι αντιλήψεις τους ταιριάζουν, είτε πραγματικά, είτε και προσποιητά. Έτσι, οι παραπάνω ερευνητές, ύστερα από ενδελεχή έρευνα, κατέληξαν σε έναν ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, με τον οποίο θεωρούν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία προσαρμοστική ικανότητα, την όποια διαθέτουν τα άτομα προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα συναισθηματικά γεγονότα. Ακόμα, η ικανότητα για την οποία αναφέρονται, συνδέεται και με άλλες ικανότητες και τρόπους συμπεριφοράς των ανθρώπων, όπως με τη γνωστική και νευρολογική δομή του ανθρώπου, η οποία αυξάνεται με την πάροδο των ετών.

Μετέπειτα, έρευνες, όπως του Mayer*et. al.,* (2004) ο οποίος προσπάθησε και να προσδώσει έναν ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη κατέληξε στην πεποίθηση πως η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η ικανότητα τον ατόμων να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματα τους, να ενεργούν με τη βοήθεια της λογικής τους, να αντιλαμβάνονται την αιτία που προκαλεί αυτά τα συναισθήματα και τέλος να είναι δεκτικοί στα συναισθήματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον τους.

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός της έννοιας, από τους Cooper και Orioli (2005) θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως μία ικανότητα που διαθέτουν οι άνθρωποι, να αισθάνονται, να αντιλαμβάνονται και τέλος να αξιοποιούν με θετικό αποτέλεσμα για αυτούς, την ισχύ που έχουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Οι συγγραφείς της εν λόγω

μελέτης, θεωρούν, πως κάνοντας αυτό, το άτομο αποκτά τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλους τομείς αντίληψης, όπου υπάρχουν μεγάλα αποθέματα δύναμης, τα οποία μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην εξέλιξη ενός ανθρώπου.

Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω, ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων, είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια, είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος "ηγέτης" (Πλατσίδου 2010).

1.4.Συναισθηματική Νοημοσύνη EQ καιΝοητική Νοημοσύνη IQ

Πολλοί θεωρούν, ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) όπως και της νοητικής νοημοσύνης (IQ), αποτελούν πεδία μελέτης σχετικά πρόσφατα χωρίς μεγάλο ιστορικό υπόβαθρο. Όμως, αυτή η άποψη είναι εσφαλμένη. Αυτό γιατί, η αναζήτηση απαντήσεων, σχετικά με τα παραπάνω ζητήματα, είναι αρκετά παλιά και συγκεκριμένα, από τη δεκαετία του πενήντα, διαφαίνεται μία μεταστροφή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό κόσμο, όσον αφορά στη νοητική νοημοσύνη. Με την πάροδο του χρόνου, αρκετοί ήταν αυτοί που σταμάτησαν να θεωρούν τη νοητική νοημοσύνη ως το απόλυτο εργαλείο μέτρησης της ανθρώπινης ευφυΐας. Έτσι, αναζητήθηκαν άλλες ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες λειτουργούν καταλυτικά στην κατάκτηση της επιτυχίας. Συνεπώς, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως, ο συναισθηματικός κόσμος, η γενικότερη κοινωνική συμπεριφορά κ.α. απέκτησαν μεγάλη σημασία. Σκοπός, όλων αυτών ήταν, να διασαφηνιστεί η συσχέτιση τους με την επίδοση του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής και δράσης του (FerresandConnell, 2004).

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Έρευνες όμως έχουν ανατρέψει αυτές τις αντιλήψεις καθότι δείχνουν ότι μόνο το 4% της επιτυχίας οφείλεται στο IQ. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν επίσης ότι μπορεί μια επιχείρηση να προσλάβει κάποιον για τα προσόντα του (IQ, σπουδές) αλλά ότι τον κρατούν για το χαρακτήρα του (συναισθηματική νοημοσύνη). Το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Ο Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες, υποστηρίζει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.Αξίζει να σημειωθεί ότι, η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου που ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη .Οι δε σημαντικότερες διαφορές τους συνοψίζονται ως κάτωθι:

α. Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.

β. Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία

γ. Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους

δ. Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους

ε. Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Εν κατακλείδι, η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή EQ (EmotionalIntelligence, Emotional*Quotient*) δεν παύει να είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία έχει προταθεί από τους επιστήμονες, προκείμενου να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και την εργασία τους και όπως διαφαίνεται το σίγουρο είναι ότι δεν γεννιόμαστε με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη αλλά την αποκτούμε μέσα από την ανεπίσημη εκπαίδευση κατά την παιδική και ενήλικη ζωή μας (Austin, 2004). Είναι λοιπόν ένα είδος νοημοσύνης το οποίο χτίζεται στην πορεία της ανάπτυξης ενός ανθρώπου.

1.5.Θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι μελέτες σχετικά με τη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι δυνατόν να ταξινομηθούν με βάση α) τον τομέα που επικεντρώνονται οι διάφορες θεωρίες και β) τα εργαλεία που διαθέτουν, ώστε να αξιολογήσουν σχετικές έρευνες, εντοπίζοντας τις μεταξύ τους διαφορές (KafetsiosandZampetakis, 2008).

1.6.Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο πρώτος, που οριοθέτησε τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε μόλις δύο κατηγορίες(μοντέλα ικανότητας και μικτά μοντέλα) ήτανο Mayer με τους συνεργάτες του.Τα μοντέλα ικανότητας ή μοντέλα γνωστικών – συναισθηματικών ικανοτήτων, αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, με μία πιο κλασική θεώρηση των πραγμάτων. Ακόμη, οι θεωρίες που απορρέουν από τα εν λόγω μοντέλα, αναφέρουν, πως η συναισθηματική νοημοσύνη, εξαρτάται από τις γνωστικές ικανότητες των ανθρώπων, οι οποίες στοχεύουν στη δυνατότητά τους να αξιολογούν πληροφορίες που σχετίζονται με συναισθήματα (MayerandSalovey, 1993).

Τα μικτά μοντέλα ή κοινωνικά – συναισθηματικά μοντέλα, τα οποία επεξηγούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία απαρτίζεται από μία πλειάδα

συναισθηματικών ικανοτήτων, που πηγάζουν από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου. Οπότε, όπως γίνεται αντιληπτό, στην περίπτωση των μικτών μοντέλων, αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως μία συσχέτιση από γνωστικές ή καλύτερα συναισθηματικές και παράλληλα κοινωνικές ικανότητες, αλλά και τη δυνατότητα που έχει το άτομο να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα (Bar-On, 2000) με παράλληλη συσχέτιση όλων των παραπάνω, με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της ανθρώπινης προσωπικότητας (PetridesandFurnham, 2001). Οι προαναφερθείσες ικανότητες, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους, στον τρόπο που αυτοί διαχειρίζονται τις καθημερινές αντιξοότητες ή καλύτερα πώς διαχειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις της καθημερινότητας τους, σε συνάρτηση με τις σχέσεις που έχουν με τους συνανθρώπους γύρω τους, (Goleman, 1998, 2000).

Άλλοι ερευνητές (PetridesandFurnham, 2000), αντιλαμβάνονταν τις παραπάνω απόψεις με διαφορετικό τρόπο, συμπυκνώνοντας όλες τις υφιστάμενες θεωρητικές προσεγγίσεις, σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, οι Petrides και Furnham (2000), θεωρούν, τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως βασικό στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας, η οποία καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από αυτήν. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής, δράσης και συμπεριφοράς (Bar-On, 1997, Goleman, 1998) και αναλύεται από μία πλειάδα τεχνικών, που σκοπό έχουν να προσαρμόσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στη γενικότερη προσέγγιση της νοημοσύνης από ψυχολογικής πλευράς (Mayer*et. al.*, 1999).

1.7. Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα ψυχομετρικές μεθόδους για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων, αναφορικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει άμεση σχέση με την εμφάνιση πολλών εργαλείων για τη μελέτη της (Bar-On, 1997, Zeiden*et. al.*, 2006). Αναλυτικότερα, έχουν δημιουργηθεί μηχανισμοί μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, μηχανισμοί αυτοαναφοράς του ατόμου,

καθώς και μηχανισμοί, που ασχολούνται με τη μέγιστη απόδοση του ατόμου (Ciariochi*et. al.,* 2002).

Οι μηχανισμοί αυτοαναφοράς, αποβλέπουν, στο να αντιληφθούν οι ίδιοι οι άνθρωποι, το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Ακόμη, εξαιτίας αυτού του παράγοντα, η εν λόγω συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρεται και ως, αντιληπτή ή αντιλαμβανόμενη (Πλατσίδου, 2004). Οι μηχανισμοί που ασχολούνται, με την αξιολόγηση της μέγιστης απόδοση του ατόμου, στηρίζονται στην αμερόληπτη μέτρηση της νοητικής ικανότητας. Πιο συγκεκριμένα, αυτό πραγματοποιείται από ερωτήσεις ή ακόμη και δοκιμασίες, στα άτομα που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα.

Όλα αυτά, αντιπαραβάλλονται, με τα αποτελέσματα που έχουν δοθεί από τους ειδικούς, ώστε να υπάρξουν ασφαλή συμπεράσματα (Mayer*et. al.,* 1999). Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη, που απορρέει με ταυτόν τον τρόπο, ονομάζεται αντικειμενική. Μία επιπρόσθετη μέθοδος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2004) όπου ενυπάρχουν, μέθοδοι αυτοαξιολόγησης, είναι τα τεστ ή μέθοδοι των 3600 όπως λέγονται. Αυτά τα τεστ, στηρίζονται, σε παρατηρήσεις άλλων ατόμων που βρίσκονται στον περίγυρο του υπό εξέταση ατόμου (π.χ. η οικογένεια του). Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται μία προσπάθεια να σκιαγραφηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, που λαμβάνει μέρος στην έρευνα (Boyatzis*et. al.,* 2000).

Σύμφωνα με την άποψη που υποστήριξαν οι Mayer και Cobb, (2000), η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων, καλό είναι να προέρχεται διαμέσου της εικόνας, που τα ίδια τα άτομα έχουν για τον εαυτό τους. Οι εν λόγω ερευνητές, πέρα από αυτήν την άποψη, υποστήριξαν ακόμη πως, με τη μέθοδο αυτή, ο εξεταζόμενος, αναλύει μόνος του τον εαυτό του και μπορεί να πραγματοποιηθεί έρευνα σε βάθος, αναφορικά με τις εμπειρίες που έχει βιώσει. Βέβαια, όλες αυτές οι θεωρήσεις, θα τολμούσαμε να αναφέρουμε πως, κάλλιστα συμπληρώνουν η μια την άλλη (Ciarrochi*et. al.,* 2000).

1.7.1. Το μοντέλο της συναισθηματικής – κοινωνικής νοημοσύνης του ReuvenBar-On

Ο Bar-On (1997), αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς, έδωσε βαρύτητα στον τομέα των συναισθημάτων και φυσικά, στην κοινωνική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μελέτη του, απαρτίζεται, από μία πλειάδα μη γνωστικών ικανοτήτων, οι οποίες έχουν την προέλευση τους από ίδια την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμη, κατά την αντίληψη του, η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνη, για τον τρόπο που οι άνθρωποι διαχειρίζονται τα τυχόν προβλήματα και τις αγχωτικές περιστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο Bar-On, συνοψίζει τις χρήσιμες, κατά τη γνώμη του, ικανότητες, που ο άνθρωπος καλό είναι να διαθέτει, σε πέντε κατηγορίες:

(α). Οι ικανότητες που αφορούν τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, καθώς και ιδιότητες που έχουν να κάνουν με την κατανόηση των συναισθημάτων του, την αυτοεκτίμηση του, την τάση να θέτει και να πετυχαίνει στόχους και τέλος, την ανάγκη να μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα ως άτομο χωρίς περιορισμούς.

(β). Οι δυνατότητες που έχει το άτομο, ώστε να συνάπτει διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και να είναι ηθικός και συνεπής, στις συναναστροφές του με άλλους ανθρώπους.

(γ). Η προσαρμοστικότητα που διαθέτει το άτομο, καθώς και η ευχέρεια που του, ώστε να επιλύει συγκρούσεις με συνεργάτες, φίλους και μέλη της οικογένειες του.

(δ). Η αυτοκυριαρχία και η χαλιναγώγηση του ίδιου του, του εαυτού, ώστε να μην παρασύρεται από έντονα συναισθήματα.

(ε). Η θετική αντιμετώπιση της ζωής και των δυσκολιών που αυτή συνεπάγεται.

Κατά την άποψη του Bar-On, η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτικών τεχνικών και μεθόδωνBar-On (1997). Επιπρόσθετα, είναι ο πρώτος από τους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο οποίος δημιούργησε, μία επιστημονικά τεκμηριωμένη μέθοδο υπολογισμού της. Ακόμη, υπήρξε πρωτοπόρος στην ανακάλυψη του όρου, Συναισθηματικό Πηλίκο (EQ) της Γενικής Νοημοσύνης. Επίσης, συνέχισε να τονίζει τη σημασία του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε αντιστοιχία με το δείκτη νοημοσύνης, με σκοπό τον ακριβή υπολογισμό της γνωστικής νοημοσύνης, δημιουργώντας για το σκοπό αυτό, τον Κατάλογο Συναισθηματικού Πηλίκου (EQ-I, EmotionalQuotientInventory).

1.7.2. Το μοντέλο της συναισθηματικής επάρκειας του DanielGoleman

Ο Goleman (1998), δίνει μεγάλη έμφαση στη συνειδητή κατανόηση των συναισθημάτων, σε επίπεδο διαπροσωπικό αλλά και ενδοατομικό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ίδιος, «η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου και αυτό κατ' επέκταση βοηθά και στο να μπορεί το άτομο να επιλύει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν». Από εκεί προκύπτουν πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, που είναι η *αυτοεπίγνωση* που κάποιος έχει και συνεπάγεται την αυτοπεποίθηση και την αυτοαξιολόγηση. Στη συνέχεια είναι ο *αυτοέλεγχος*, που ορίζει την ενσυνειδησία αλλά και κατά πόσο μπορεί το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματα του και να προσαρμόζεται σε διάφορες καταστάσεις. Επόμενη κατηγορία είναι, τα *κίνητρα* στόχων και κατά πόσο τα άτομα έχουν τη θέληση για να επιτύχουν κάποιους στόχους, αλλά και πόσο αισιόδοξα αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις. Στη συνέχεια είναι, η *ενσυναίσθηση* όπου το άτομο μπορεί να κατανοεί, αλλά και να βοηθά τους γύρω του και να δέχεται διαφορετικές απόψεις από τη δική του. Τελευταία κατηγορία, είναι οι *κοινωνικές δεξιότητες* ενός ατόμου, οι οποίες το βοηθούν να είναι πιο ανοιχτό σε άλλους ανθρώπους και να διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο προβλήματα που προκύπτουν στην ομάδα. Ο Goleman υποστήριξε την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, βοηθά το άτομο να θέτει όλο και μεγαλύτερους στόχους και να τους επιτυγχάνει.

1.7.3. Το μοντέλο του Cooper

Ο Cooper (1997), υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν έχει μόνο σχέση με την προσωπικότητα του ατόμου, αλλά και με το γενικότερο περιβάλλον της ζωής του. Θεώρησε, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πέντε διαστάσεις που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες όπως είναι, το συνηθισμένο περιβάλλον, που σαν συνιστώσα έχει την *ικανοποίηση του άτομου από το περιβάλλον* του. Στη συνέχεια, είναι η *συναισθηματική συνειδητοποίηση*, όχι μόνο των συναισθημάτων των άλλων αλλά και των δικών μας. Έπειτα, είναι η *ανταγωνιστικότητα*, όπου τα άτομα

θέλουν να θέτουν συνεχώς στόχους και να τους επιτυγχάνουν. Ακόμα είναι, *οι στάσεις και οι αξίες* των ατόμων, οι οποίες καθορίζουν το βαθμό που ένα άτομο είναι δυναμικό, ολοκληρωμένο σαν προσωπικότητα αλλά και τι προσδοκά από τη ζωή του. Τελευταία κατηγορία, είναι η *κατάσταση της υγείας*, αλλά και η *ποιότητα της ζωής* ενός ανθρώπου, τα οποία καθορίζουν σημαντικά τους τομείς της προσωπικής, αλλά και της επαγγελματικής του ζωής. Οι Cooper και Sawaf (1997), έφτιαξαν το συναισθηματικό χάρτη, με τον οποίο μπορούν, να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά μίας προσωπικότητας. Ο χάρτης αυτός έχει εικοσιένα κλίμακες και ενενήντα έξι θέματα, για τη μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σημαντικότερα σημεία είναι, η ανάγνωση των βασικών συναισθημάτων, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι αξίες, οι οποίες σχετίζονται με το συναίσθημα. Συγκεκριμένα, ο χάρτης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, να αναλύσει τις δεξιότητες του ατόμου, αλλά και τις αδυναμίες του, σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του (CooperandSawaf, 1997).

1.8. Το μονοπάτι στον εγκέφαλο

Ο άνθρωπος από την φύση του είναι συναισθηματικό ον. Το συναίσθημα ηγείται της λογικής στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Το μονοπάτι που ακολουθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ξεκινά μέσα στον εγκέφαλο, στον νωτιαίο μυελό. Οι πρωταρχικές αισθήσεις εισέρχονται εδώ καιπρέπει να κάνουν τη διαδρομή μέχρι το μπροστινό μέρος του εγκεφάλου για να μπορέσουμε να σκεφτούμε λογικά την εμπειρία που είχαμε. Πρώτα, όμως, περνούν μέσα από το μεταιχμιακό σύστημα όπου βιώνονται τα συναισθήματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτεί την δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου (Austin, 2004).

Η απόσταση ανάμεσα στο κέντρο της λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου καλύπτεται από δισεκατομμύρια μικροσκοπικούς νευρώνες. Οι πληροφορίες ταξιδεύουν από το ένα κέντρο στο άλλο, περίπου όπως κινούνται τα αυτοκίνητα στο δρόμο. Όταν εφαρμόζουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη, η κυκλοφορία ρέει ομαλά

προς τις δύο κατευθύνσεις. Η αύξηση της κυκλοφορίας ενισχύει τη σύνδεση ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται άμεσα από την ικανότητά μας να διατηρούμε ανοιχτό το δρόμο για την ομαλή κυκλοφορία (Goleman, 1998). Όσο περισσότερο σκεφτόμαστε αυτό που αισθανόμαστε, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται ο δρόμος αυτός.

Ο λόγος για τον όποιο οι τρόποι του ηγέτη έχουν τόσο μεγάλη σημασία έγκειται στον σχεδιασμό του ανθρώπινου εγκέφαλου: αυτό που οι επιστήμονες ονόμασαν πρόσφατα ανοιχτός κρίκος της φύσης του μεταιχμιακού συστήματος, τα συναισθηματικά μας κέντρα.Ένα σύστημα κλειστών κύκλων, όπως το κυκλοφορικό, είναι αυτορυθμιζόμενο. Συνεπώς όσα συμβαίνουν στο κυκλοφορικό σύστημα των άλλων γύρω μας δεν επηρεάζουν το δικό μας. Αλλά ένα σύστημα ανοιχτών κρίκων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξωτερικές επιδράσεις για να τα βγάλει πέρα. Η συναισθηματική μας σταθερότητα εξαρτάται από τις σχέσεις μας με τους άλλους. Το τύπου ανοιχτών κρίκων μεταιχμιακό σύστημα αποτελεί μια επανάσταση στη πορεία της εξέλιξης, αφού επιτρέπει στους ανθρώπους να αλληλοβοηθιούνται. Οι επιστήμονες περιγράφουν τον ανοιχτό κρίκο ως τον διαπροσωπικό μεταιχμιακό ρυθμιστή βάσει του οποίου το άτομο εκπέμπει σήματα που μπορούν να αλλάξουν τα επίπεδα ορμονών, τη μυοκαρδιακή λειτουργία, τους ρυθμούς του ύπνου ακόμη και το ανοσοποιητικό σύστημα στο σώμα κάποιου άλλου. Έτσι ακριβώς και τα ερωτευμένα ζευγάρια κατορθώνουν να ενεργοποιήσουν,ο ένας στον εγκέφαλο του άλλου, αυξημένα επίπεδα της οκυτοκίνης που δημιουργεί ευχάριστα και τρυφερά συναισθήματα.

Διαφαίνεται ότι, τα νευρωνικά συστήματα που είναι υπεύθυνα για τις νοητικές ικανότητες και τα συναισθήματα είναι ξεχωριστά στον εγκέφαλο αλλά έχουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους.Το εγκεφαλικό κύκλωμα που διασύνδεει σκέψη και συναίσθημα αποτελεί την βάση της αρμονικής ηγεσίας. Ο διάλογος μεταξύ νευρώνων στα συναισθηματικά κέντρα και τις προμετωπιαίες περιοχές γίνεται μέσω μιας ταχύτατης λεωφόρου που βοήθα την ενορχήστρωση σκέψης και συναισθήματος. Οι τόσο κρίσιμες για την ηγεσία ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης εξαρτώνται άμεσα από την ομαλή λειτουργιά και συνεργασία του προμετωπιαίου - μεταιχμιακού κυκλώματος.Από

βιολογική άποψη λοιπόν η τέχνη της αρμονικής ηγεσίας αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναισθήματος. Φυσικά οι ηγέτες έχουν επίσης ανάγκη το απαραίτητο επιχειρηματικό δαιμόνιο και την διορατική σκέψη προκειμένου να αποφασίζουν σωστά. Αλλά αν αποπειραθούν να εκτελέσουν την αποστολή τους βασιζόμενοι μόνο στις νοητικές τους ικανότητες,θα έχουν χάσει ένα σημαντικό μέρος της εξίσωσης.

1.9.Συναισθηματική Νοημοσύνη και Νοσηλευτική

Η Συναισθητική Νοημοσύνη (EQ) στο χώρο της υγείας είναι ένα πεδίο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον,διότι το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που δε συναντώνται αλλού.Οι ψυχοφθόρες συνθήκες εργασίας που επικρατούν,κάνουν επιτακτική την ανάγκη της χρήσης και της ανάπτυξης των συναισθηματικών δεξιοτήτων καταρχήν για καλή απόδοση στην εργασία και κατά δεύτερο λόγο για προστασία του εργαζόμενου από το στρεσσογόνο περιβάλλον.Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ)όπως έχει αναλυθεί και πιο πάνω ορίζεται μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων. Παράλληλα, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του.

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη εκτιμάται ολοένα και περισσότερο για τις πολλά υποσχόμενες εφαρμογές της στην οικογένεια, στην εκπαίδευση αλλά και στο χώρο εργασίας. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος της ΣΝ στο χώρο της υγείας. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στο χώρο της νοσηλευτικής, υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον και έχει συσχετιστεί με την ενίσχυση κάθε ρόλου στη νοσηλευτική.Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ΣΝ των νοσηλευτών έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για λίγους ερευνητές, φαίνεται ότι η δυνατότητα εφαρμογής της σε πολλά θέματα στο χώρο εργασίας είναι αναμφισβήτητη.

Το περιβάλλον του νοσοκομείου είναι ιδιαίτερα στρεσσογόνο καθώς ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η συνεχής επαφή με τον πόνο και το θάνατο κάνουν το έργο των νοσηλευτών πιο δύσκολο. Τα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας υγείας πρέπει να διατηρούν αρμονική συνεργασία μεταξύ τους η οποία απαιτεί δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη με βασικό σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας φροντίδας υγείας και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των ασθενών.Σύμφωνα με μελέτη η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προγνωστικό δείκτη της παραγωγικότητας των νοσηλευτών. Δύναται να επηρεάσει τις συμπεριφορές των νοσηλευτών προς τους ασθενείς, συμπεριφορές που καθορίζονται από ψυχολογικούς και κοινωνικοπολιτισμικούς παράγοντες και κατά συνέπεια την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας. Έχοντας αναπτυγμένη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, οι νοσηλευτές μπορούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών.

Η ΣΝ των νοσηλευτών έχει άμεση επίδραση στην απόδοσή τους στο χώρο εργασίας, στη διαχείριση του άγχους και στην οργάνωση των μονάδων υγείας (ref). Έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους γεγονός που συνδέεται με την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας. Οι συναισθηματικά ευφυείς νοσηλευτές μπορούν πιο εύκολα να εξασφαλίσουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα των ασθενών γεγονός που οδηγεί στο να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό να εκφράζεται θετικά στην παρεχόμενη φροντίδα (ref).

Οι παρεμβάσεις που μπορούν να γίνουν στο κλινικό περιβάλλον μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών. Ξεκινώντας από τον ιδιαίτερο και δύσκολορόλο του νοσηλευτή – ηγέτη ο οποίος προσπαθεί να ενισχύσει τη συναδελφική αλληλεγγύη, να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και να αξιοποιήσει οποιαδήποτε συναισθηματική πληροφορία προς όφελος του ασθενούς και καταλήγοντας στους υπεύθυνους φορείς υγείας. Οι υπεύθυνοι φορείς υγείας καλούνται να δουν με προσοχή τους παράγοντες που επηρεάζουν τη φροντίδα των ασθενών και να βελτιώσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη

των νοσηλευτών εστιάζοντας σε προγράμματα ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων θα έχει ως στόχο τη βελτίωση της ενσυναίσθησης και της ικανότητας επικοινωνίας μεταξύ ιατρών, νοσηλευτών και ασθενών με απώτερο σκοπό την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας και την ικανοποίηση των ασθενών από τις υπηρεσίες υγείας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η καλή συνεργασία μεταξύ της διεπιστημονικής ομάδας υγείας, μειώνεται ο χρόνος νοσηλείας των ασθενών, η θνητότητα και βελτιώνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες (ref).

Η παρουσία της Σ.Ν. στους επαγγελματίες νοσηλευτές ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια και μετά την μεταβολή του συστήματος παροχής φροντίδας προς μια ολιστική θεώρηση του ασθενούς είναι απαραίτητη. Στρατηγικές όπως η συνεργασία, η ανοιχτή επικοινωνία νοσηλευτή – ασθενή , η διαχείριση των συναισθημάτων τόσο εσωτερικά όσο και μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ νοσηλευτή – προϊστάμενου, νοσηλευτή – νοσηλευτή, νοσηλευτή – γιατρού, νοσηλευτή – ασθενή και οικογένειαςαυτού, αποτελούν σημαντικά στοιχεία της νέας νοσηλευτικής πραγματικότητας. Ιδιαίτερα ο ρόλος του νοσηλευτή – ηγέτη είναι κρίσιμος στη δημιουργία θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος ώστε να βοηθήσει τους νοσηλευτές να αντιμετωπίσουν το στρες των δικών τους συναισθημάτων και των ασθενών ή των συναδέλφων τους . Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο των ασθενών όσο και των νοσηλευτών (ref).

Είναι σημαντικό οι νοσηλευτές – ηγέτες να δημιουργούν κλίμα ικανοποίησης του προσωπικού και των ασθενών, να ενισχύουν τη συναδελφική αλληλεγγύη, να ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις μμεταξύ της ομάδας ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική και να αποφεύγει την επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Αυτά όμως σημαίνουν ότι οι ηγέτες στοχεύουν σε ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικήςνοημοσύνης ώστε να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία στις κοινωνικές σχέσεις τους με το προσωπικό και τους ασθενείς. Οι νοσηλευτές ηγέτες με Σ.Ν. κατανοούν τα συναισθήματα και επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων. Αν το συναίσθημα του ανθρώπινου δυναμικού οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται, ενώ αντίθετα αν τα συναισθήματα οδηγούνται προς το άγχος ή την απογοήτευση τότε προκαλείται αποσυντονισμός και δυσαρμονία

υποσκάπτοντας τα συναισθηματικά θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους να προοδεύσουν.

Σύμφωνα με τον Ryback (Ryback, 1998,) ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει βασικές συμπεριφορέςόπως είναι να μην κρατά επικριτική στάση στους υφιστάμενούς του και να διαθέτει κατανόηση για τα συναισθήματα των άλλων. Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις του,αναλαμβάνει τις ευθύνες του καιδίνει σημασία στη λεπτομέρεια. Είναι εκφραστικός και υποστηρικτικός.Επιπλέον είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις καθώς επίσης διαθέτει ζήλο, έχει αυτοπεποίθηση και δίνει στους γύρω του την δυνατότητα να αναδείξουν τις ικανότητές τους.

Ο Goleman (2000) κάνει λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικήςνοημοσύνης. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Οι πραγματικάεπιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα τύπο ηγεσίας ,αλλά εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας. Οι συναισθηματικάνοήμονες νοσηλευτές ηγέτες εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, παίρνουν πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες ανεξάρτητα από τη θέση τους, βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση. Με δεδομένη τη χαοτική φύση του συστήματος υγείας οι ηγέτες νοσηλευτές που έχουν αυτές τις ικανότητες μμπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή για τους οργανισμούς υγείας.

Ο νοσηλευτήςκατά την άσκηση του επαγγέλματός του, καλείται να παρέχειφροντίδα και να διαχειρίζεταιανθρώπους και συναισθήματα. Αυτόαπαιτείαπόμέρους του γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητεςαντίστοιχες της θέσης που κατέχει. Στόχος του είναιη παροχήυψηλήςστάθμηςφροντίδας, αλλά και η ικανοποίησή του από την εργασία.Οι ηγετικέςικανότητεςθεωρούνταιαπαραίτητοπροσόν για τα άτομα που κατέχουν μια διοικητικήθέση και επιθυμούν να πραγματώσουντόσο τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, όσο και τους στόχους του οργανισμού στον οποίουπηρετούν.

Υπάρχουνπολλάπαραδείγματα στη βιβλιογραφία που ενισχύουν την άποψηότι η αποτελεσματικήηγεσίαείναιαπαραίτητη για να δώσει στους νοσηλευτέςκίνητρα (Lashinger et al 2003), να αποτρέψει το στρες της δουλειάς και να συμβάλει στην αίσθησηικανοποίησης που αποκομίζουναπό την εργασία. Η εξασφάλιση μιας δυναμικής και αποτελεσματικήςηγεσίαςσυμβάλλει στη δημιουργίαενόςπεριβάλλοντοςασφάλειας για τους ασθενείς, αλλά και το προσωπικό (Institute of Medicine & Page, 2004).

Η έλλειψη της ΣΝ μπορεί να «εκτροχιάσει» την καριέραακόμα και του πιο έμπειρου προϊστάμενουνοσηλευτή. Ο προϊστάμενοςνοσηλευτής που διακρίνεταιαπόέντονη ΣΝ αφού μπορεί να πάρειαποφάσεις που συνάδουν με κάποιαιδέαήστόχοαντί να αφήσει τα συναισθήματά του να επηρεάσουνκαθοριστικά τις αποφάσεις του. Το θέμα της ΣΝή της ατομικής και κοινωνικήςικανότηταςείναισημαντικό να το γνωρίζουν οι προϊστάμενοινοσηλευτέςγιατί η ηγεσία, το αρχηγικό στυλ και η διαχείριση των σχέσεωναποτελούνμερικούςαπό τους πιο σημαντικούςδείκτεςικανοποίησης που αποκομίζεικανείςαπό τη δουλειά του (Ingersoll et al 2002). Ο αρχηγόςδίνει το ρυθμό, την κουλτούρα και το κλίμα στην ομάδα, στο τμήμαή στον οργανισμό. Όταν ο οργανισμόςέχειέναναρχηγό / ηγέτη με ελάχιστεςδεξιότητες ΣΝ, αυτόμπορεί να οδηγήσει στην καλλιέργειαενόςκλίματοςφόβου, ανταλλαγήςευθυνών, μη ικανοποίησης και έλλειψηςκοινωνικήςυγείας. Αυτόοδηγεί στη μείωση της αίσθησηςικανοποίησηςαπό την εργασία και αφοσίωσης στον οργανισμό, καθώς και της διάθεσης των υπαλλήλων να παραμείνουν σε αυτόν. Η έλλειψη ΣΝ μπορεί, επίσης να επηρεάσει την προσωπικήυγεία και την ποιότηταζωής του προϊστάμενουνοσηλευτή που διαχειρίζεται με δυσκολίασυγκρούσεις και άλλες στρεσογόνες καταστάσεις στο χώροεργασίας. Όσοιέχουνχαμηλή ΣΝ έχουνδιπλάσιεςπιθανότητες να βιώσουνάγχος, στρες, θυμό και σύγχυσηότανβρίσκονταιαντιμέτωποι με ιδιαίτερα στρεσογόνες καταστάσεις (Brackett et al, 2004).

Η ΣΝ αποτελείαπαραίτητοπροσόν για όλους τους νοσηλευτές και όχιμόνο για τους προϊστάμενους. Στην καθημερινήκλινικήπρακτική, ο νοσηλευτήςέρχεται σε επαφή με τους ασθενείς και τις οικογένειές τους. Στην προσπάθειασυλλογήςπληροφοριών και κατά την ενημέρωση του ασθενή και της οικογένειάς του απαιτείται η γνώση και εφαρμογήδιαπροσωπικώνδεξιοτήτων. Με τη βοήθειαυτών, ο νοσηλευτήςμπορεί να

δημιουργήσεικλίμαεμπιστοσύνηςώστε ασθενής και οικογένεια να εκφράσουν τα συναισθήματα, τους φόβους και τις ανησυχίες τους. Η άσκηση της νοσηλευτικήςείναιάρρηκτασυνδεδεμένη με τη συναισθηματικήεργασία και η συναισθηματικήεργασίαπεριλαμβάνειπτυχές της ΣΝ. Η ποιότητα της παρεχόμενηςφροντίδαςβελτιώνεταιόταν ο νοσηλευτήςμπορεί και συνεργάζεται με τον ασθενή (ref).

Συμπερασματικά, οι νοσηλευτέςσήμερα, αποτελούν την καρδιά του συστήματοςφροντίδαςυγείας. Η βιβλιογραφίαδείχνειότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ έχουν πιο υγιή, πιο ευτυχισμένη και πιο παραγωγικήεπαγγελματικήζωή. Η ΣΝ φαίνεται να οδηγεί σε πιο θετικέςστάσεις, μεγαλύτερηπροσαρμοστικότητα και βελτιωμένεςσχέσεις. Η ΣΝ μπορεί να συμβάλλει στη ανάπτυξη και την ολοκλήρωση της επαγγελματικήςταυτότητας. Διεγείρει την αναζήτηση και τη βαθύτερηαντίληψη του νοσηλευτή για την εργασία που επιτελεί. Επιπλέον, συμβάλλει στην συναισθηματική και πνευματικήανάπτυξη των ατόμων. Η ΣΝ αποτελείαπαραίτητοεφόδιο για την άσκηση της νοσηλευτικής σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία-διαμόρφωσηνοσηλευτών με υψηλή ΣΝ θα βοηθήσει στη βελτίωση της παρεχόμενηςφροντίδας και στην ικανοποίηση των χρηστώνυγείας.

ΜΕΡΟΣ 2

2.1.Ηγεσία-Ηγέτης

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενοςείναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο,χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως

χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος.

Η ηγεσία είναι μια σχέση (και λειτουργία) ανάμεσα στον ηγέτη (leader), τον οπαδό - ακόλουθο (follower), τη κατάσταση που υπάρχει και τον προς επίτευξη στόχο (ref). Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τα διάφορα είδη ηγεσίας αφορούν τον τρόπο που ορίζεται και λειτουργεί αυτή η σχέση. Η λειτουργία της εκτυλίσσεται μέσα στο περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει σημαντικά με τα πρότυπα, τις αξίες, τις στρατηγικές, τους στόχους και τη φιλοσοφία της, καθώς και με τους ανθρώπους που συνεργάζεται. Οι αξίες αντικατοπτρίζουν το ενδιαφέρον του συστήματος για όλα τα εμπλεκόμενα στη λειτουργία του μέρη, εντός και εκτός αυτού. Καθορίζουν το τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες και τον τύπο των άλλων συναλλασσομένων οργανισμών και ατόμων. Η προσωπικότητα του συστήματος καθορίζει τους ρόλους, τις σχέσεις, τις ανταμοιβές και τις τελετουργίες που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό.

2.2.Ορισμός Ηγεσίας-Εννοιολογική προσέγγιση

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία παραπέμπει ευθέως στα συνώνυμα: Αρχηγία, Διοίκηση, Εξουσία, Ηγεμονία και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του Φορέα της Ηγεσίας, δηλαδή του Ηγέτη και του αντικειμένου της, δηλαδή των ηγουμένων, των οπαδών. Τα μέσα που θεμελιώνουν, υπηρετούν και στηρίζουν, εναλλακτικά ή και σε συνδυασμό αυτή τη σχέση είναι η Δύναμη, το "Χάρισμα" , ως φυσική προίκα, ή το Χρίσμα, ως οικογενειακή ή ταξική προίκα, η Γοητεία, η Γνώση, η Πανουργία, η Βία, το Πάθος για εξουσία και ο Πλούτος, από την

πλευρά του ‘Ηγέτη’ , αλλά και η Ανάγκη, ο Φόβος, η Πίστη και η Ελπίδα από την πλευρά των ηγουμένων – οπαδών (ref).

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη (ref). Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης.Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Οι Bennis&Nanus(1985)ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένουκαι ο Cashman(1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001)η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης,τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη) με τέτοιο τρόπο,ώστε εθελοντικά, και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να υλοποιήσουνστόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, μετη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Daftl (2009), ένα άτομο χαρακτηρίζεται ηγέτης όταν διακρίνεται από συγκεκριμένες δεξιότητες: *νοητικές, ανθρώπινες, τεχνικές*. Οι νοητικές δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει μια κατάσταση και να εντοπίζει την αιτία και το αποτέλεσμα. Επιπλέον, οι ανθρώπινες δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται, να τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά ενώ οι τεχνικές

δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία.

Ειδικότερα, ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει, όπως αναφέρει,τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι οραματιστής, έχει ικανότητανα ενδυναμώνει και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους αλλά και να αναθέτει την εξουσία κατάλληλα, διαίσθηση στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών, διαθέτει ενσυναίσθηση στις σχέσεις του με τους άλλους, και ικανότητα ενσωμάτωσης των αξιών του στο διοικητικό σύστημα του οργανισμού (Byrd, 2007). Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα.

Ένας ηγέτης στην επαγγελματική του πορεία δύναται να υποδυθεί κάποιους ρόλους.Οι ηγετικοί ρόλοι διακρίνονται*στους διαπροσωπικούς ρόλους, τους πληροφοριακούς ρόλους και τους ρόλους λήψης απόφασης* (Mintzberg, 1990). Όσον αφορά στους διαπροσωπικούς ρόλους, τα στελέχη αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης (Λεονάρδου, 2002).Οι πληροφοριακοί ρόλοι συνδέονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και τη μετάδοσή της από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους και αντίστροφα.Τέλος οι ρόλοι λήψης απόφασης, σχετίζονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η σύγχρονη αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη αντιμετωπίζει τον ηγέτη ως μεταμορφωτήμε διάκριση στη *διαπραγματευτική* και τη *μετασχηματιστική* ηγεσία (Burns, 1996).Η διαπραγματευτική ηγεσία (transactionalleadership) είναι η αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων και βασίζεται στην επιθυμητήγια τον υφιστάμενο ανταμοιβή.Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformationalleadership) εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα, με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώσουν ο ένας τον άλλον με ανωτέρα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες δηλαδή, μεταμορφώνουν τους υφιστάμενούς τους ανεβάζοντάς τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με την παρώθηση των υφισταμένων και την

εκπλήρωση των στόχων τους. Ο ηγέτης που ακολουθεί τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας κάνει τους υφιστάμενους να νιώσουν πίστη, σεβασμό και έμπνευση, αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστό άτομο, του εκχωρεί αρμοδιότητες και συμβάλλει στην προσωπική του ανάπτυξη (Χυτήρης, 2001). Η επιθυμητή μορφή ηγέτη είναι αυτή του μετασχηματιστή / μεταμορφωτή, γιατί δεν αποτελεί μια προσωπική μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος αλλά μια διαχρονική διαδικασία αλληλοεπίδρασης για την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και των ατόμων.

Η ηγεσία είναι θέμα ευφυΐας, εμπιστοσύνης, ανθρωπισμού, θάρρους και πειθαρχίας. Η στήριξη αποκλειστικά στην ευφυΐα οδηγεί στην απειθαρχία. Η άσκηση ανθρωπισμού και μόνο οδηγεί στην αδυναμία. Η εμμονή στην εμπιστοσύνη οδηγεί στην αφροσύνη. Η εξάρτηση από τη δύναμη του θάρρους οδηγεί στη βία. Η υπερβολική πειθαρχία και η αυστηρότητα των διαταγών οδηγεί στη σκληρότητα. Όταν κάποιος διαθέτει και τις πέντε αυτές αρετές, καθεμία ανάλογα με την λειτουργία που επιτελεί, τότε έχει τα εφόδια για να γίνει ικανός ηγέτης.Ο ιδανικός ηγέτης διαθέτει την εξυπνάδα να κατανοεί τις λεπτομέρειες και την πολυπλοκότητα του ρόλου του. Προκειμένου να λειτουργήσει κάποιος ως ηγέτης, δεν αρκεί να φέρει τον τίτλο απλώς και να κρατά την εξουσία. Η ίδια η ιδέα της ηγεσίας έχει υποκειμενική χροιά, γι' αυτόν το λόγο υπάρχουν τόσο διαφορετικές μορφές και επίπεδα ηγεσίας στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις. Ο τέλειος ηγέτης κατανοεί τι σημαίνει να ηγείσαι, όσο και να ακολουθείς (ref).

Ηγέτης είναι αυτός που μπορείς να εμπιστευτείς. Ο βασιλιάς της Αγγλίας Κάρολος Β' ήταν διαβόητος ως κάποιος «στο λόγο του οποίου δεν μπορούσε κανείς να βασιστεί». Παρά την ιδιοφυία του, δεν έμεινε στην ιστορία ως σπουδαίος ηγέτης γιατί ποτέ δεν εμπιστεύτηκε κανέναν, και κανείς δεν εμπιστεύτηκε εκείνον. Η πεμπτουσία της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας συνίσταται στην αναγκαιότητα της αλληλεξάρτησης. Αν ένας ηγέτης χάσει την εμπιστοσύνη εκείνων που τον ακολουθούν, το αποτέλεσμα θα είναι ολέθριο. Κανείς δεν μπορεί να ηγείται μόνος του, και μόνο η ιδέα αυτή είναι άτοπη.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι ανδρείος, και όχι με την φυσική έννοια. Πρέπει μόνος του να πάρει πολλές αποφάσεις, παρόλο που έχει στο πλευρό του πολλούς συμβούλους.

Ο ιδανικός ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος οικιοθελώς αναλαμβάνει την ευθύνη να προχωρήσει ή να υποχωρήσει και να αποδεχτεί τις συνέπειες, γιατί «ο καλός στρατηγός δεν ξέρει μόνο τον δρόμο για την νίκη, ξέρει και πότε η νίκη είναι ακατόρθωτη – Τάκιτος» . Αν ένας ηγέτης δεν φαίνεται να έχει το απαιτούμενο θάρρος για να ενεργήσει εξ ονόματος όλων, θα χάσει την εμπιστοσύνη της ομάδας και τελικά τη θέση του ηγέτη.

2.3.Ηγετικά στυλ

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ-ηγέτες (ref). Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες; Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ. β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων. γ. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ ανωτέρων. Οι θεωρίες περί ηγεσίας που ακολουθούν είναι οι πλέον γνωστές και προτείνουν η κάθε μια τον ιδανικό τύπο ηγέτη για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ (ref):

Αυταρχικός. Ο Ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης, δηλαδή παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Πειστικός. Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα κα θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Ανθρωπιστικός. Ο Ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αδιάφορος/ Εξουσιοδοτημένος.Ο ηγέτηςτηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί," παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι πολύ περιορισμένος.

Δημοκρατικός. Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συμπερασματικά έχουμε εργαζόμενους με ανάμιξη στη παραγωγή

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη μορφή διοίκησης που θα επιλέξει να εφαρμόσει ο κάθε ηγέτης, όπως το αυταρχικό, το εξουσιαστικό και το δημοκρατικό στυλ (Lewin,1938). Αρκετά διαδεδομένες μορφές ηγεσίας είναι το αυταρχικό - εκμεταλλευτικό στυλ, το αυταρχικό καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό στυλ*Likert (1987).*

Όσον αφορά στο *αυταρχικό – εκμεταλλευτικό* στυλ, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με τη μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζόμενους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η παρακίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι ανύπαρκτες.

Στο *αυταρχικό καλοπροαίρετο* στυλ ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως, επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφιστάμενούς του προκειμένου να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρός για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μια μικρή μορφή επικοινωνίας, ενώ η παραγωγικότητα είναι αυξημένη.

Κατά το συμβουλευτικό στυλ η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφιστάμενών του. Η τιμωρία ως μέσο συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.Στο

συμμετοχικό μοντέλο ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία και στηρίζεται στην ανάπτυξη ομαδικούστη δημιουργία συνθηκών κατάλληλων που να ενισχύουν τη θέληση των ατόμων για εργασία στηθέσπιση υψηλών στόχων, στο συντονισμό της ομάδας (Likert, 1987).

2.4.Αρχές Ηγεσίας

Έχουν υπάρξει πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Γι' αυτό περιορίζομαι στις διατυπώσεις εκείνες, που, υποκειμενικά και πάλι, αγγίζουν περισσότερο την αντίληψη της «θεμελιώδους αληθείας», που είναι η «αρχή» :

α. *«Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών»*, που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.

β. *«Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών»,* που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

γ.*«Αρχή της ενότητας των εντολών»,* που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

δ.*«Αρχή της υποκινήσεως»* που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

2.5.Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Τα στελέχη «αστέρια» στις εταιρίες δεν ξεχωρίζουν για τις τεχνικές γνώσεις τους (αυτές άλλωστε είναι αρκετά ανεπτυγμένες στους περισσότερους και, άρα, δεν αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα), αλλά για τις ικανότητες τους στην επικοινωνία, στο χειρισμό διαφορετικών ανθρώπων, στη δημιουργία οράματος, καθώς και για έναν αριθμό άλλων δεξιοτήτων, οι οποίες ενώνονται κάτω από την ομπρελά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ref).Η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έμφυτα ή επίκτητα, υπάρχει έντονη ασυμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς. Εάν θα έπρεπε να διαλέξουμε μερικά, αυτά θα ήταν: η ικανότητα επικοινωνίας, η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία, ο ενθουσιασμός, η ικανότητα να βλέπει μακριά, η προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου, η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν, η ικανότητα δημιουργικής σκέψης, η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee ένας ηγέτης που διαθέτει υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Αυτό το επιτυγχάνει καλλιεργώντας την αρμονία και δημιουργώντας μία δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει, αντί για αρμονία, δυσαρμονία, με αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους (ref).

Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα παρακίνησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους. Διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων, τα οποία έχουν τις ρίζες τους σε πραγματικές ανάγκες. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι

διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα.

Πολλοί μελετητές παρουσιάζουν μια λίστα με κοινά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά του ηγέτη ανάμεσα στα οποία είναι η διορατικότητα, το πάθος και οι στόχοι, η δίψα για σκληρή δουλειά, η αυτεπίγνωση, οι αναπτυγμένες δεξιότητες επικοινωνίας, η χαρισματικότητα, η συλλογιστική με συγκέντρωσα, η αφοσίωση, η αποφασιστικότητα και ο δυναμισμός, η ευφυΐα, η ακεραιότητα χαρακτήρα και οι κοινωνικέςδεξιότητες (Bennis & Nanus 1985, McCall 1998, Marquis & Huston 2006).Ένα χαρακτηριστικό γνώρισα που δε συζητείται συχνά, αλλάφαίνεται να επηρεάζει την επιτυχίαενόςηγέτηείναι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) καιείναιευέλικτη και δεκτικήαλλαγής, μέσω της εκπαίδευσης και της συμβουλευτικής. Η μελέτη της ΣΝ είναισημαντικήγιατί μας παρέχει ένα πλαίσιο κατανόησης των τρόπωνμέσααπό τους οποίους οι συμπεριφορέςενόςαρχηγού/ηγέτησυμβάλλουν στη δημιουργίαθετικούκλίματοςεργασίας, ακόμα και στο πλαίσιο των πιο έντονων συναισθηματικάκαταστάσεων.Είναιξεκάθαρο, πως οι οργανισμοί παροχής υγείας αποτελούν περιβάλλοντα έντονων συναισθηματικών καταστάσεων στα οποία, όπως είναι αναμενόμενο, απαιτείται η κατάλληλη επαγγελματική συμπεριφορά (ref).

Σε μία εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητεςπου θεωρούνται βασικές για την επιτυχία (Goleman, 1999) σε 181διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής – δηλαδή 2 στις 3 ικανότητες - είναι συναισθηματικές δεξιότητες.Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή,είναι ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερηστα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματικήνοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, ηπροσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, οχειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική.Άλλοι θεωρούν ότι η ΣΝ είναι υπεύθυνη κατά 85 –90% για την επιτυχία των ηγετών (Bennis&Chen, …). Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσειςθεωρούν

πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνηςγια την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους.

Υποστηρίζεται, ότι οι ηγέτες θα μπορούσαν ναχρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικήςνοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2002). Όσοιδιαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη μόλις τώραέχουν αρχίσει να διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί εν τέλη πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων (Druskat&Wolff, Goleman, Jordanetal).

Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας –συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσουςκαθοδηγούν (DanielGoleman, RichardBoyatzis, και AnnieMcKee). Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και τοσυντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας πουαπελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, νακαθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν (ref). Στην πραγματικότητα,η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνηςστην πράξη. Αυτό σημαίνει πρόκλησηενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση.

Η εμβάθυνση στις τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ, όπως αυτές έχουν αναφερθεί,– αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνικήεπίγνωση, διαχείριση σχέσεων –σε σχέση με τον ηγέτη αναδεικνύει το ρόλο της ΣΝ σε έναεπιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεταικαλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουραπρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναισυντονισμένος με τα δικά του «εσωτερικά σήματα», αναπαράγει τα θετικάτους στοιχεία, και ψάχνει τρόπους να βελτιώσει οτιδήποτε μπορεί ναπροκαλέσει δυσαρμονία στο περιβάλλον τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται και τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία κατορθώνει να συντονίσει. Φαίνεται ότι, η αυτοεπίγνωση,διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση, όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ με τησειρά τους οι δύο αυτές ικανότητες, σε συνδυασμό, συμβάλλουν στοναποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους (κοινωνική επίγνωση /διαχείριση σχέσεων). Επομένως, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσίαοικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης (ref).

Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πρώτη φάση, και μεταξύ αυτών και της ηγεσίας εν συνεχεία, έχουν μεγάλη σημασία και στην πράξη, αφού αποτελούντα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας – της αρμονίας.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει κάποιες βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του οι οποίες είναι:
(α). Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό.» Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

(β). Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

(γ). Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

(δ). Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ ευχή δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

(ε). Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (bigpicture).

(στ). Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

(ζ). Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

(η). Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

(θ). Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει ν. αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.

(ι). Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

Καθίσταται λοιπόν φανερό με όσα αναφέρθηκαν, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος, για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του. Μελέτες έχουν αποδείξει, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ουσιώδες συστατικό της επιτυχίας και μέσα στην επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη ενός χαλαρού επαγγελματικού δικτύου, το οποίο, στην περίπτωση κατά την οποία το επικαλεστεί ο ενδιαφερόμενος, ενεργοποιείται και τον εξυπηρετεί σε σαφώς συντομότερο χρόνο από όσο θα απαιτούσε ένα τυπικό δίκτυο συνεργατών (ref). Έτσι επιτυγχάνεται ευελιξία και ταχύτητα στην επίλυση ενός προβλήματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την αύξηση της αποδοτικότητας, την δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, την καλή κοινωνική εικόνα του οργανισμού και την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Το συναίσθημα παρέχει το σωστό προσανατολισμό στις ενέργειες, ώστε να μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα (ref).Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να παραγνωριστεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάπλαση ηθικά άρτιων επαγγελματιών. OGoleman υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ συναισθηματικού

κόσμου, χαρακτήρα και ηθικών ενστίκτων (Goleman). Θέτει, δηλαδή, τους απαραίτητους περιορισμούς στις περιπτώσεις που οικυρώσεις του νόμου, οι οποίες απευθύνονται στη λογική, δεν επαρκούν ώστε να αποτρέψουν κάποιον από το να ενδώσει στον πειρασμό.

Είναι δεδομένο όμως ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικήςνοημοσύνης των στελεχών παράλληλα με την όποια εκπαίδευση τωνεπιχειρηματιών, θα πρέπει να συμβαδίζει με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ολόκληρης της επιχείρησης για να υπάρχειολοκληρωμένο αποτέλεσμα.Η εφαρμογή στη πράξη της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να περιλαμβάνει τα κάτωθι:
α) Δημιουργία ευχάριστων εργασιακών χώρων καιεργασιακού περιβάλλοντος που θα ξεπερνά τις προσδοκίες των εργαζομένωνδίδοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες αξίες και ανάγκες και έμμεσαπροσδοκώντας την ανταπόδοση.
β) Ανάπτυξη και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα εστιάζονται στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στον εργασιακό χώρο.

Εν κατακλείδι, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρείας. Αποτελέσματα ερευνών εξάλλου δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους καιτους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιρειών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.Ο ιδανικός ηγέτης πρέπει να επιβάλλει πειθαρχία, με την κλασική έννοια του όρου να διδάσκει την ομάδα ποιος είναι ο σωστός δρόμος γιατί πειθαρχία δεν είναι απλώς η άσκηση ελέγχου και η τιμωρία όσων δεν καταφέρνουν να υπακούσουν τις διαταγές αλλά είναι συνυφασμένη με την καθοδήγηση, δόμηση, εκπαίδευση.

ΜΕΡΟΣ 3

Επίδραση ΣΝ και ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών υγείας.

Νοσηλευτική και η ιατρική είναι άρρηκτα συνυφασμένες όσον αφορά στη νοσοκομειακή περίθαλψη. Η ίαση των ασθενών εξαρτάται από τις δεξιότητες των ιατρών στη διάγνωση και τη θεραπεία, καθώς και στις συνεχείς παρατηρήσεις των νοσηλευτών και στις ικανότητές τους να μεταφέρουν σωστές πληροφορίες στους κατάλληλους συνεργάτες τους. Η καλή νοσοκομειακή περίθαλψη εξαρτάται από ένα σύστημα που θα εξασφαλίζει τη συνέχεια των πληροφοριών και την διεπαγγελματική συνεργασία. Επίσης, τα νοσοκομεία, όπου οι νοσηλευτές αναπτύσσουν καλή συνεργασία με τους ιατρούς, έχουν περιγραφεί ως «νοσοκομεία μαγνήτης» με υψηλή παροχή φροντίδας. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών στα νοσοκομεία δεν έχει ποτέ μία συμμετρία. Η συνεργασία προϋποθέτει να είναι σύμφωνες και οι δύο πλευρές, πορευόμενες σε μια κοινή αποστολή. Στο νοσοκομειακό περιβάλλον, το κοινό εγχείρημα της νοσηλευτικής και ιατρικής είναι ο ασθενής. Οι νοσηλεύτες και οι ιατροί έχουν ένα ευρύ πεδίο γνώσεων, παρατηρήσεων και στόχων. Ίσως η κατανόηση της εννοιολογικής ασυμμετρίας είναι σημαντική για τη διαχείριση των αλλαγών, καθώς και για τα ίδια τα επαγγέλματα, εάν η φιλοσοφία της συνεργασίας προσβλέπει στο να προχωρήσει πέρα από τις απλές λέξεις.Έχει ήδη συζητηθεί στην βιβλιογραφία της ιατρικής εκπαίδευσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση και τον καθορισμό των επιπέδων επαγγελματικής επάρκειας στα πλαίσια του ενδιαφέροντος/ηθικής διάστασης και της μέτρησης για επιλογή στην εκπαίδευση της ιατρικής σχολής ιδίως όσον αφορά τα διαπροσωπικά και επικοινωνιακά προσόντα.

Οι νοσηλευτές σήμερα, αποτελούν την καρδιά του συστήματος φροντίδας υγείας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ έχουν πιο υγιή, πιο ευτυχισμένη και πιο παραγωγική επαγγελματική ζωή. Η ΣΝ φαίνεται να οδηγεί σε πιο θετικές στάσεις, μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και βελτιωμένες σχέσεις. Η ΣΝ μπορεί να συμβάλλει στη ανάπτυξη και την ολοκλήρωση της επαγγελματικής ταυτότητας. Διεγείρει την αναζήτηση και τη βαθύτερη αντίληψη του νοσηλευτή για την εργασία που επιτελεί. Επιπλέον, συμβάλλει στην συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη των ατόμων. Η ΣΝ

αποτελεί απαραίτητο εφόδιο για την άσκηση της νοσηλευτικής σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία- διαμόρφωση νοσηλευτών με υψηλή ΣΝ θα βοηθήσει στη βελτίωση της παρεχόμενης φροντίδας και στην ικανοποίηση των χρηστών υγείας.

Οι ιατροί θεωρούνται το πρόσωπο κλειδί στο χειρισμό της σχέσης ιατρού-ασθενή, επηρεάζοντας τον τρόπο που οι ασθενείς αντιλαμβάνονται και νιώθουν για τη θεραπεία και τη νόσο τους. Σαν αποτέλεσμα αυτού, τα διαπροσωπικά και επικοινωνιακά προσόντα έχουν σχεδιαστεί να αποτελούν σαν μια από τις έξι περιοχές επαγγελματικής επάρκειας των γιατρών από το συμβούλιο διαπίστευσης για την ιατρική εκπαίδευση (AccreditationCouncilforGraduateMedicalEducation).Οι αναφορές από τη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνουν σαφώς ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθά τους γιατρούς να ανταπεξέρθουν καλύτερα στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον επαγγελματικό χώρο (καλύτερη διαχείριση του στρες και συνεργασία με άλλους επαγγελματίες υγείας , αποφυγή εξάντλησης, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και τελικά καλύτερη ποιότητα φροντίδας των ασθενών.Επίσης οδηγεί στην βελτίωση της απόδοσης τους όπως αυτή ορίζεται από την αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών και τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ γιατρού και ασθενή. Η ΣΝ προέκυψε ότι αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα για επιτυχημένη ηγεσία όταν πρόκειται για γιατρούς επικεφαλείς τμημάτων και γενικά γιατρούς με διοικητικά καθήκοντα. Το μόνο που μένει είναι όσα έχουν τεκμηριωθεί θεωρητικά μέσα από σχετικές μελέτες να γίνουν πράξη και έτσι η εκπαίδευση στην ΣΝ και στην ηγεσία κατ' επέκταση , να αποτελέσει τμήμα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης των ιατρικών σχολών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε έναν κόσμο που αλλάζει με ιλιγγιώδηταχύτητα, τόσο ο επιχειρηματικός κόσμος όσο και η ιατρική κοινότητα έδειξαν να συνειδητοποιούν ότι το συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση και ότι προκειμένου να επέλθει η αλλαγή είναι αναγκαίο ο

πυρήνας του οργανισμού να αποτελείται από μια ομάδαστελεχών, απαλλαγμένη από εγωισμούς και μικροψυχίες. Μια ομάδα ατόμωνπου θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν στρατηγικές καιοράματα.

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι ερευνητές στρέφουν την προσοχή τους στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό οφείλεται σε μία πλειάδα ερευνών, οι οποίες καταδεικνύουν ότι για την επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική καταξίωση ενός ατόμου, δε διαδραματίζει τόσο σπουδαίο ρόλο η ευφυΐα του, όπως πιστεύονταν παλαιότερα, αλλά η ανεπτυγμένη ή μη, συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει. Ως αποτέλεσμα, το νέο αυτό είδος νοημοσύνης, κερδίζει συνεχώς έδαφος σε σχέση με τις παραδοσιακές απόψεις, καθώς αρκετοί ερευνητές εργάζονται συστηματικά στη δημιουργία μεθόδων μέτρησης και ανάπτυξής της.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα του ατόμου και πως αυτό τα διαχειρίζεται, ώστε να το βοηθά να κατανοήσει τους άλλους, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό. Συγκεκριμένα, το άτομο, μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του, αλλά και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, σε επαγγελματικό επίπεδο.

Ο άνθρωπος ως μονάδα, μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο σε μία ομάδα εργασίας, και ο χειρισμός των δικών του συναισθημάτων αλλά και των υπολοίπων, να αποφέρει ένα πολύ επιτυχημένο αποτέλεσμα. Υπάρχουν υπέρμαχοι, αλλά και πολέμιοι της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίο διαφωνούν, για το κατά πόσο βοηθά ή όχι το άτομο, να ξεπερνά τις καθημερινές δυσκολίες και να πετυχαίνει καλύτερα τους στόχους του.

Διαπιστώνεται ότι όσοι ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία μίας οικονομικής μονάδας, είτε είναι προϊστάμενοι, είτε υπάλληλοι, καλό είναι, να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη, αλλά και να εξαπλώνουν τη φήμη της εταιρείας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει, να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον και η σωστή υποστήριξη από τα διοικητικά στελέχη αυτής. Επίσης, ωφέλιμο είναι, να αξιοποιηθεί

περισσότερο, η συναισθηματική νοημοσύνη, σε τομείς όπως είναι, η πρόσληψη εργαζομένων, η αξιολόγηση και ανάπτυξη τους. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία/οργανισμός, θα είναι πιο ανταγωνιστική, και θα μπορεί να αυξήσει την απόδοση της και τα κέρδη της. Αυτό σημαίνει ότι, η πολιτική του οργανισμού, θα πρέπει να εναρμονιστεί, με την ορθή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, δεν μπορούν όλα τα προβλήματα να λυθούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς, ο οξύς ανταγωνισμός, αλλά και οι ραγδαίες εξελίξεις, είναι παράγοντες, οι οποίοι πολλές φορές αποτελούν τροχοπέδη, στα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια.

Ο ευρύτερος χώρος της υγείας είναι σύνθετος. Αποτελείται αφενός από τα νοσηλευτικά ιδρύματα και γενικότερα τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών υγείας όπου ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απόδοση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού (και την αποκόμιση κέρδους όταν πρόκειται για ιδιωτικό φορέα) και αφετέρου στις επιχειρήσεις που παράγουν φάρμακα, αναλώσιμα υλικά και ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό.. Τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών υγείας είναι ο ασθενής. Άμεσος αποδέκτης όταν πρόκειται για παροχές υπηρεσιών υγείας, έμμεσος όταν πρόκειται για κατανάλωση φαρμάκων και αναλώσιμων υλικών. Η συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης με την νοσηλευτική εργασία και γενικά στην υγεία έχει γίνει εδώ και χρόνια όπως βεβαιώνεται από τις αντίστοιχες δημοσιεύσεις και κανείς δεν αμφιβάλλει ότι αποτελεί απαραίτητο προσόν για την άσκηση του νοσηλευτικού επαγγέλματος αφενός και αφετέρου συνδέεται θετικά με αυξημένη απόδοση και αποτελεσματική ηγεσία.

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από συναισθήματα που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων και στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό προς την αλλαγή πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη μόλις τώρα έχουν αρχίσει να διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί εν τέλη πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων (Druskat etal).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί υγείας πρέπει να λειτουργούν με προσανατολισμό την ΣΝ προκειμένου να ανταπεξέρθουν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό και εχθρικό περιβάλλον, όπως διαμορφώνεται ο χώρος της υγείας σήμερα. Μόνο με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυνατόν να παρουσιάζει ένας οργανισμός υγείας υψηλή απόδοση, όπως αυτή εκφράζεται από την καλύτερη ποιότητα της φροντίδας των ασθενών, την αποφυγή ιατρικών λαθών και την ικανοποίηση των ασθενών. Σε ότι αφορά τη χώρα μας, η αντίστοιχη βιβλιογραφία είναι ελάχιστη.

Είναι απαραίτητη η αύξηση των συναισθηματικών επαρκειών και της απόδοσης των επαγγελματιών για να αντεπεξέρθουν στις συνθήκες που γίνονται όλο και πιο δύσκολες. Συνεπώς και στον ελληνικό χώρο ,όπως αντίστοιχα και στον διεθνή, η εφαρμογή τη εκπαίδευσης στη ΣΝ σε προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό επίπεδο, είναι κάτι το οποίο θαπρόσφερε πολύ στην αύξηση των ικανοτήτων και της απόδοσης των επαγγελματιών υγείας.

Το επόμενο βήμα λοιπόν που θα περίμενε κανείς είναι να ξεκινήσουν προγράμματα εκπαίδευσης των νοσηλευτών που θα αφορούν την εκμάθηση και την ανάπτυξη της ΣΝ τόσο στο επίπεδο των σπουδαστών όσο και των ήδη εργαζόμενων νοσηλευτών με στόχο πάντα την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, φαίνεται όχι μόνο στα στελέχη των εταιρειών, αλλά και στους υφισταμένους αυτών, καθώς, δημιουργεί ένα θετικό κλίμα,

που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σημαντικό στοιχείο, σε μία εταιρεία είναι, το ανθρώπινο δυναμικό της, στοιχείο που οι εταιρείες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα, τα τελευταία χρόνια

Είναι σίγουρο ότι αρκετοί θα ρωτάνε «Μα καλά τώρα για συναισθήματα στονεργασιακό χώρο θα μιλάμε; Τι σχέση έχουν με την ηγεσία, με την αύξηση τηςπαραγωγικότητας, τη μεγιστοποίηση του κέρδους, με την επιτυχία τωνεπιχειρήσεων; Άλλα πράγματα είναι που μετράνε, ο στρατηγικός σχεδιασμός,η ευφυΐα, οι τεχνικές γνώσεις και η γνώση της τοπικής και διεθνούς αγοράς».Εν μέρει αυτό είναι δίκαιο, όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι αναμφίβολασημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης αλλά υπάρχει χώρος και για τοσυναίσθημα μέσα στον ορθολογιστικό και για πολλούς αδυσώπητοεπιχειρηματικό κόσμο. Όχι μόνο υπάρχει χώρος, αλλά και είναι επιτακτικήανάγκη το συναίσθημα να ληφθεί υπόψη, να αναγνωριστεί και να αξιοποιηθείγια μέγιστα αποτελέσματα και για καλύτερη επιτέλεση του ηγετικού έργου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Austin, E. J., (2004). An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance.Personality and Individual Differences. Vol. 36, pp. 1855–1864.

Bradberry, Travis & Greaves, Jean (2006).ΣυναισθηματικήΝοημοσύνη – Τοαπλόβιβλίο, ΕκδόσειςΚριτική.

BradberryT., Greaves(2006). Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα,Κριτική.

Boyatzis, R. E., Goleman , D., Rhee, K. S., (2000). Clustering competence in emotional intelligence.In R. Bar-On & J.D Parker (Eds).The Handbook of Emotional Intelligence.pp. 343362. San Francisco: John Willey & Sons.

Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., and Salovey, P., (2004). Emotional intelligence and social interaction.Personality and Social Psychology Bulletin. Vol. 8, pp. 10181034.

Cairney, J., Hay, J. A., Faught, B. E., Wade, T. J., Corna, L., Flouris, A., (2005). Developmental coordination disorder, generalized self-efficacy toward physical activity, and participation in organized and free play activities. The Journal of pediatrics. pp. 30-45.

Cantor, N., and Kihlstrom, J. F., (2000).Handbook of intelligence, 2nd ed. Cambridge University Press. pp. 359-379.

Cherniss C,(2001). Emotional Intelligence: What it is and why it matters(online from http://www.eiconsortium.org/research/what is emotional intelligence.

Cherniss C,(2002) Emotional Intelligence and the good community. American Journal of Community Psychology 30(1), 1-11.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., and Caputi, P., (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct.Personality and Individual Differences. Vol. 28, pp. 539-561.

Ciarrochi, J., Deane, F. P., Anderson, S., (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. Personality and Individual Differences. Vol. 32, pp. 197-209.

Cooper, R. K., (1997). EQ Map. San Francisco. AIT and Essi Systems.

Cooper, R. K., and Orioli, A., (2005). Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York. Perigee Book.

Davies, M., Stancov, L., and Roberts, R. P., (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 75, pp. 989-1015.

Deshpande, S. P., and Shu, X., (2005).The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China.Management Research News. Vol. 5, pp. 75-85.

Diggins, C., (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. Human ResourceManagement. Vol. 1, pp. 33-35.

Dulewicz, S.V., and Higgs, M. J., (2001).Emotional intelligence general and general 360 user guide. Windsor. NFER-Nelson.

Emmerling, R. J., and Goleman, D., (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. Issues in Emotional Intelligence. Vol. 1, pp. 1-19.

Fatt, J. P. T., and Howe, I. C. K., (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. Journal of Business and Psychology. Vol. 3, pp. 345-365.

Ferres, N., and Connell, J., (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? Strategic Change. Vol. 13, pp. 61-71.

Gardner H.,(1983).Frames of mind: The theory of multiple intelligence.NY:Basic Books.

Goleman, Daniel (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, Daniel (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

GolemanDaniel, BoyatzisRichard&McKeeAnnie (2002).Ο Νέος Ηγέτης. ΕκδόσειςΕλληνικάΓράμματα.

Goleman D.(1998). Working with emotional intelligence.London:Bloomsbury.

Goleman D.(1998). What makes a leader? Harvard Business Review, November-December ,93-102 .

GottmanJohn (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των παιδιών. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

KerfootK(1996). The emotional side of leadership: the nurse manager's challenge. Nurse Economics, 14(1) :59-62

Mayer J., Salovey P. (1997). What is emotional intelligence? Intelligence :Educational Implications. New York :Basic Books;1-31.

Palfai, Salovey (1993). The influence of depressed and elated mood on deductive and inductive reasoning.Imagination, Cognition and Personality.

Petrides K., Furnham A. (2001) Trait Emotional Intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. European Journal of Personality, 15, 425-448.

Ryback D. (1998).Putting emotional intelligence to work.

Whitsett, D. A., & Winslow, E. K. (1967, December).An analysis of studies critical of the motivator – hygiene theory.*Personnel Psychology, 20* (4), 391 - 416.

Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration, 33*(1), 70 – 90.

ZontekTl, Duvernois CC, Ogle BR (2009). Job satisfaction and issues related to the retention of environmental health professionals in North Carolina. J EnvironHealth., 72, 10-50.

Ελληνική βιβλιογραφία

Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης νέων επιχειρηματιών « Συναισθηματική Νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη» 11 Απριλίου 2002.

Αντωνιάδου Μ. (2005) *Can Cyprus overcome its Health-care Challenge?* TheLancet, Vol. 365,2005, pg. 1017 -1020.

Θεοδώρου Μ. (1999) *Διεθνής εμπειρία και Ελληνική πραγματικότητα*, στο Θεοδώρου Μ. και Μητροσύλη Μ., Υπηρεσίες υγείας/Νοσοκομείο, Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις, Τόμος Γ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κυπριακή Δημοκρατία: γραφείο προγραμματισμού (2007) Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης, 2007 – 2013.

Κυριόπουλος Γ. (2000) *ΠΦΥ και Γενική Ιατρική Η ασφαλιστική δικλείδα για την υψηλή ποιότητα στην φροντίδα υγείας ΠΦΥ 2000*, 12, 167-178.

Μπένος Α. (1996) *Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, προϋπόθεση-στόχος για τον επαναπροσανατολισμό των υπηρεσιών υγείας και ταυτόχρονα ρεαλιστική πρόταση για την*

υπέρβαση της κρίσης του υγειονομικού τομέα (η υγειονομική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα) επιμέλεια Ι. Σιγάλα, Θεσσαλονίκη 1996, 43-53.

Πασιαρδής Π. Πασιουρτίδου Ν. (2006) *Γιατί χρειάζεται μεταρρύθμιση το σύστημα υγείας της Κύπρου*. Πανεπιστήμιο Κύπρου, σχόλιο οικονομικής πολιτικής τεύχος 6, Ι.

Πλατσίδου, Μ., (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39.

Πλατσίδου, Μ., (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία.* Εκδόσεις Gutenberg.

Πλατσίδου, Μ., (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία.* Εκδόσεις Gutenberg

Π.Ο.Υ (1991): *Στόχοι για "υγεία για όλους*" Πολιτική υγείας για την Ευρώπη. Π.Ο.Υ. Περιφερειακό Γραφείο της Ευρώπης.

Σκουλάς Ν. (2002). Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, Εκδόσεις NSA, Αθήνα.

Σουλιώτης Κ.&Λιόνης Χ. (2003) *Λειτουργική ανασυγκρότηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας αρχεία ελληνικής ιατρικής* 20(5) 466-476.

Σπανός Α. (1995). Ολική Ποιότητα Β΄Έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

Σπηλιωτόπουλος Π. &Μακρυδημήτρης, Α. (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα,*87 – 101. Αθήνα: Σάκκουλας

Τούντας Γ. (1995) Νόσος-Αρρώστια-Ασθένεια. Νέα Υγεία, 9: 13.

Ψημμένος, Ι. (2007). *Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Παπαζήσης

Ιστοσελίδες

Υπουργείο Υγείας (Ιστοσελίδα www.moh.gov.cy)

e-ΠεριοδικόΕπιστήμης&Τεχνολογίαςe-*Journal of Science & Technology* ***(e-JST)*** http://e-jst.teiath.gr 77

http://21dreamlife.blogspot.gr/2012/08/blog-post_8641.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction

http://hum.sagepub.com/content/46/8/1007.short

http://neaygeias.gr/2009-11-10-21-25-54/73-2010-10-13-07-41-55.html

http://theodoranagnostopoulou.blogspot.gr/2011/02/blog-post.html

http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/14342#page/3/mode/1up

http://www.scribd.com/doc/57674705/61/Βασικές-Θεωρίες

www.med.auth.gr

wwwmedical-collges.net

www.pame.gr./ygeia

wwwoecd.org.