Ιανουάριος 2024

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΓΑΖΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

(ΓΑΖΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024)

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Γαζοράκη Μαρία,2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

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

Η δηλούσα

ΓΑΖΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

Περιεχόμενα

ΓΑΖΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ 2

Ευχαριστίες 6

Περίληψη 8

Summary 10

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή 11

1.1.Αντικείμενο ανασκόπησης 11

1.2. Υπόβαθρο 11

1.3.Σκοπός της ανασκόπησης 13

1.4 Μέθοδος και υλικό 13

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητική θεμελίωση 14

2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη 14

2.1.1 Συναισθήματα και Νευροεπιστήμες 14

2.1.2 Ορισμός –Εννοιολογική προσέγγιση 15

2.1.3 Η Συναισθηματική νοημοσύνη βάση φύλου και ηλικίας 17

2.1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και ομαδική δυναμική 18

2.1.5 Συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίλυση συγκρούσεων και τη δημιουργία θετικού περιβάλλοντος 22

2.1.6. Οργανισμοί υγείας και συναισθηματική νοημοσύνη 24

2.2 Ηγεσία 26

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση 26

2.2.2 Οι συνιστώσες της ηγεσίας 28

2.2.3 Ηγεσία και εξουσία 29

2.2.4 Ηγεσία και αλλαγή 29

2.2.5 Θεωρίες ηγεσίας 30

2.2.6 Μοντέλο ηγεσίας στον τομέα της υγείας 40

2.2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία 42

2.2.8 Διαστασεις συναισθηματικής νοημοσύνης και πως συνδέονται με την ηγεσία ... 44

2.2.9 Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας 47

3.Συμπεράσματα 52

4.Προτάσεις 57

Βιβλιογραφία 59

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Γαζοράκη Μαρία

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας»

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

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)…Παναγιωτοπουλου Καλλιόπη……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λατσού Δήμητρα……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ανδρούτσου Λορένα……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου κυρία Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη για την πολύτιμη βοήθεια της γιατί χωρίς αυτήν θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς στους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους και στον γιο μου για την κατανόηση που έδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Στους γονείς μου…

Στον γιο μου…

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία ανασκόπηση σχετικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια διαφορετική νοημοσύνη που απαρτίζεται από ένα σύνολο δεξιοτήτων που βοηθά το άτομο να αντιληφθεί τα δικά του συναισθήματα και των γύρω του με σκοπό τη βελτίωση των διαπροσωπικών του σχέσεων. Η ηγεσία με απλά λόγια είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Για να είναι πετυχημένη μια ηγεσία απαραίτητη προϋπόθεση είναι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αυτή η προϋπόθεση βρίσκει εφαρμογή και στον νευραλγικό τομέα της υγείας, όπου εκεί απαιτείται ομαδικότητα, συνεργασία και σωστός συντονισμός πολλές φορές κάτω από έντονα στρεσσογόνες καταστάσεις. Ο ηγέτης θέλει να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του χώρου, ένα φιλικά διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον ,υγιείς συναδελφικές σχέσεις, ,αποφυγή των συγκρούσεων και επίλυση των προβλημάτων που θα προκύπτουν για να παίρνονται οι σωστές αποφάσεις σε κρίσιμες καταστάσεις .Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας καλείται κάτω από αντίξοες συνθήκες να προσφέρει τα μέγιστα των επιδόσεων του έτσι ώστε οι ασθενείς αλλά και οι χρήστες των υγειονομικών υπηρεσιών να λάβουν την καλύτερη ποιότητα φροντίδας. Αυτό δε θα μπορούσε να επιτευχθεί αν δεν υπήρχε στο χώρο ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης που καλείται να έρθει αντιμέτωπος με τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτεί αλλά και με τα τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν για να τα επιλύσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο ηγέτης διαμορφώνει μια στρατηγική, είναι καλός ακροατής, ανοιχτός σε προτάσεις ώστε να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τα άλλα μέλη της ομάδας, εμπνέει οράματα και παρακινεί τους εργαζόμενους σε νέους τρόπους εργασίας με σκοπό την βελτίωση της απόδοσής τους. Λόγω της φύσεως των επαγγελμάτων υγείας που στηρίζεται στην ομαδικότητα φροντίζει να εξασφαλίζει

άριστες διαπροσωπικές σχέσεις ,μπαίνει στη θέση των υφισταμένων του και βλέπει τα θέματα από την δική τους οπτική γωνία. Όλα τα παραπάνω αποσκοπούν στην καλύτερη παροχή φροντίδας των χρηστών υγείας αλλά και στην ικανοποίηση και λιγότερη εξουθένωση των εργαζομένων .Μέσα από την ανασκόπηση ερευνών φαίνεται η θετική συμβολή του συνδυασμού της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας.

Λέξεις κλειδιά

«συναισθηματική νοημοσύνη», «ηγεσία» , «επαγγελματίες υγείας», «ενσυναίσθηση», «ομαδικότητα»

Summary

This paper reviews the role of emotional intelligence in leadership effectiveness in health care settings. Emotional intelligence is a different intelligence that consists of a set of skills that helps an individual to perceive their own emotions and those around them in order to improve their interpersonal relationships. Leadership in simple terms is the process by which an individual influences a group to achieve a common goal For leadership to be successful, high emotional intelligence is a prerequisite. This prerequisite is also applicable in the nerve-wracking field of health, where teamwork, cooperation and proper coordination are required, often under highly stressful situations. The leader wants to ensure the proper functioning of the area, a friendly working environment, healthy collegial relationships ,avoiding conflicts and solving problems that arise to make the right decisions in critical situations. The human resources that work in health care services are required under adverse conditions to offer their best performance so that patients and users of health services receive the best quality of care. In order to achieve the above, health professionals and especially nurses during the work must have characteristics of emotional intelligence, so that patients have better care and they themselves have less work stress. Through the literature review conducted, it appeared that the role of emotional intelligence in health care settings in terms of leadership is very important and can only have a positive impact. For the literature review the electronic library of Neapolis University and Google Scholar and Pubmed databases were used. This could not be achieved if there was not an emotionally intelligent leader in the room who is called upon to face the opportunities and take advantage of them and any problems that arise in order to resolve them in the best possible way. The leader formulates a strategy, is a good listener, is open to suggestions in order to build trusting relationships with other team members, inspires visions and motivates. ll of the above aims to provide better care for health users but also to ensure satisfaction and less burnout of employees. Through the review of research, the positive contribution of the combination of emotional intelligence and leadership in health care settings is evident.

Keywords were «emotional intelligence», «leadership», «health professionals» ,and «empathy», «teamwork».

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

1.1.Αντικείμενο ανασκόπησης

Η παρούσα ανασκόπηση εξετάζει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας, μέσα από τη διεξαγωγή βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε ερευνητικά άρθρα και μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται αν η συναισθηματική νοημοσύνη σε επίπεδο ηγεσίας, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα σε χώρους υγειονομικής περίθαλψης και πως αυτή μπορεί να ενισχυθεί.

1.2. Υπόβαθρο

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) επιτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και συνδέεται απόλυτα με την ηγεσία, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει την ικανότητα ενός ηγέτη να βοηθά την ομάδα του και να επικοινωνεί μαζί της (Κυπριώτης, 2020). Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μια σχετικά πρόσφατα αναπτυχθείσα έννοια που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχία ενός ατόμου τόσο στον προσωπικό όσο και στον επαγγελματικό τομέα. Η μελέτη αυτής της μορφής νοημοσύνης περιλαμβάνει διάφορους τομείς, όπως η ψυχολογία, η επιστήμη της διοίκησης, η στατιστική και η παιδαγωγική. Τις τελευταίες δεκαετίες, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αύξηση του ενδιαφέροντος για τη συναισθηματική νοημοσύνη, προσελκύοντας την προσοχή τόσο των ειδικών όσο και του ευρύτερου κοινού, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των εργοδοτών και των εργαζομένων. Στον εταιρικό κόσμο, οι ηγέτες εξετάζουν όλο και περισσότερο πώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει σε θετικά

αποτελέσματα στον τομέα της ηγεσίας που θα κρίνουν τελικά την επιτυχία της επιχείρησης (Ασδραχά, 2017).

Σύμφωνα με τον Μωράκη (2021) είναι αποδεκτό από την επιστημονική κοινότητα ότι ο συνδυασμός ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να προσφέρει θετικά αποτελέσματα για τους επαγγελματίες υγείας, τους χρήστες των υπηρεσιών και το συνολικό σύστημα υγείας. Η αναβάθμιση της ηγεσίας αποτελεί απαραίτητο συστατικό στοιχείο της ανάπτυξης και της αποτελεσματικής λειτουργίας μιας επιχείρησης υγειονομικής περίθαλψης. Από την άλλη πλευρά, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου καθώς και των συναισθημάτων των ατόμων που βρίσκονται γύρω του. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που συνεπάγονται την αντίληψη, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Αυτή η ιδιότητα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για τους επαγγελματίες υγείας, καθώς ένα σημαντικό μέρος της εργασίας τους απαιτεί τη διαχείριση των συναισθημάτων, την αποτελεσματική επικοινωνία και την κατανόηση των ασθενών. Η ηγεσία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα συναισθήματα, καθώς οι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα της ομάδας τους, να προκαλούν συναισθήματα και να ρυθμίζουν τις συμπεριφορές και τις συναισθηματικές αντιδράσεις εντός της ομάδας (Μωράκης, 2021).

Η παρούσα ανασκόπηση είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς μπορεί να αναδείξει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα της ηγεσίας σε χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας και να παρουσιάσει προτάσεις που βασίζονται στην επιστημονική έρευνα σχετικά με την ενίσχυσή της. Τέλος, από την ανασκόπηση θα αναδειχθούν σημαντικά ερευνητικά κενά στον τομέα, τα οποία είναι σημαντικό να απαντηθούν από μελλοντικές έρευνες.

1.3.Σκοπός της ανασκόπησης

Σκοπός της ανασκόπησης είναι να αναδείξει αν η συναισθηματική νοημοσύνη σε επίπεδο ηγεσίας, έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα σε χώρους υγειονομικής περίθαλψης και να παρέχει προτάσεις σχετικά με το πως μπορεί να ενισχυθεί. Πιο συγκεκριμένα, το κύριο ερευνητικό ερωτήμα το οποίο τίθεται για την ανασκόπηση είναι Ποιος είναι σύμφωνα με τη σύγχρονη έρευνα ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας;

1.4 Μέθοδος και υλικό

Για την συγκεκριμένη ανασκόπηση χρησιμοποιήθηκαν ανασκοπικά άρθρα και μελέτες που υπάρχουν και σχετίζονται με την συναισθηματική ηγεσία και πιο εξειδικευμένα με τον ρόλο της ως προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας. Για την αναζήτηση βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν η ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Νεάπολις καθώς και οι βάσεις δεδομένων Google Scholar και Pubmed. Οι όροι αναζήτησης ως λέξεις κλειδιά ήταν «συναισθηματική νοημοσύνη», «ηγεσία», «επαγγελματίες υγείας» , «ενσυναίσθηση» και «ομαδικότητα».

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητική θεμελίωση

2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1.1 Συναισθήματα και Νευροεπιστήμες

Η Νευροεπιστήμη αποτελεί το πλαίσιο της μελέτης και έρευνας που αφορά στην ανάπτυξη, στη δομή και στη λειτουργία του νευρικού μας συστήματος. Οι Νευροεπιστήμονες επικεντρώνονται συνήθως στον εγκέφαλο και το πως οι ακούσιες και εκούσιες διεργασίες που συμβαίνουν σ'αυτόν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας και τις γνωστικές μας λειτουργίες., αλλά και πως τα εξωτερικά ερεθίσματα επηρεάζουν τον εγκέφαλο.(Kandel , et al,2011) Από μελέτες επιστημόνων σχετικά με τους νευρώνες του εγκεφάλου έχει βρεθεί πως το συναίσθημα παράγεται σε δομές του εγκεφάλου που συνεργάζονται μεταξύ τους ,όπως είναι η περιοχή του μετωπιαίου λοβού και του μεταιχμιακού συστήματος . Ο μετωπιαίος λοβός είναι υπεύθυνος για τις εκτελεστικές ικανότητες και στο μεταιχμιακό σύστημα βρίσκεται η αμυγδαλή και ο ιππόκαμπος. Η αμυγδαλή είναι άμεσα συνδεδεμένη με συναισθήματα όπως το άγχος και ο φόβος και με τις αντιδράσεις που σχετίζονται μ' αυτά. Ο ρόλος του ιππόκαμπου είναι να μεταφέρει, να αποθηκεύει και να κάνει ανάκληση πληροφοριών και ευθύνεται επίσης για τον προσανατολισμό στο χώρο. Επίσης ελέγχει τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Χάρη στον ιππόκαμπο ο άνθρωπος νιώθει ευχαρίστηση όταν συμβαίνουν ευχάριστα γεγονότα. Όταν υπάρχει βλάβη στον ιππόκαμπο δεν μπορούν να μεταφερθούν πληροφορίες στην μακροπρόθεσμη μνήμη.(Goleman,2003) Συνοψίζοντας, κάποιες περιοχές του εγκεφάλου ενεργοποιούν το συναίσθημα και άλλες το ρυθμίζουν. Τα συναισθήματα είναι απαραίτητα τόσο για την ανάπτυξη του ανθρώπου αλλά και την επιβίωση του. Ο φόβος ,η χαρά ,η λύπη και ο θυμός είναι βασικά συναισθήματα ενώ η ένταση ,η διάρκεια και η

ποιότητα είναι βασικές ιδιότητες. Έχουν συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπου και προσφέρουν απαραίτητα στοιχεία για την κοινωνικοποίηση του ατόμου .Κατά συνέπεια η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικός παράγοντας για την ατομική και συλλογική οργανωτική απόδοση.(Goleman & Boyatzis 1998).

2.1.2 Ορισμός –Εννοιολογική προσέγγιση

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) (Emotional Intelligence) έχει ποικίλους ορισμούς, όλοι όμως συγκλίνουν στη μεγάλη συμβολή της ως προς τον άνθρωπο τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.(Πλιατσίδου 2004).

Ο Thorndike το 1930 χώρισε την νοημοσύνη σε τρεις κατηγορίες: στην μηχανική όπου το άτομο κατανοεί αντικείμενα, στην αφηρημένη, που συντελεί στην κατανόηση ιδεών και στην κοινωνική όπου το άτομο κατανοεί τον συνάνθρωπο του ανεξάρτητα από το φύλο του και μπορεί να διαχειρίζεται σωστά τις ανθρώπινες τους σχέσεις. Συνεπώς, η κοινωνική νοημοσύνη που αναφέρονταν ο Thorndike σχετιζόταν με την ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται σωστά τους άλλους ανθρώπους, καθώς και την ικανότητα να έχει σωστή κρίση, σε καθημερινές καταστάσεις στην κοινωνική, επαγγελματική και προσωπική του ζωή (Καραδήμας & Καραδήμα 2014).

Τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία ανέδειξε το 1973 ο McCelland σε μελέτη του σχετικά με την ΣΝ, όπου παρατήρησε ότι «οι εργαζόμενοι που ανακηρύχθηκαν πετυχημένοι ήταν όσοι διακατέχονταν από ενσυναίσθηση, αυτοπειθαρχία και πρωτοβουλία».

Το 1980 ο Gardner πρότεινε το μοντέλο της πολλαπλής νοημοσύνης, α)της γνωστικής που σχετίζεται με την γνώση του εσωτερικού κόσμου του εαυτού του και β) της κοινωνικής προσαρμοστικότητας. Στο μοντέλο αυτό παραθέτει οχτώ διαφορετικά είδη

νοημοσύνης, την γλωσσική, την μουσική, την λογική ,την οπτικοχωρική, την κιναισθητική, την ενδοπροσωπική, την διαπροσωπική και την νατουραλιστική.

Το 1990 γίνεται αναφορά του όρου συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιστήμη της Ψυχολογίας από τους Salovey & Mayer οι οποίοι ανέφεραν ότι είναι κάτι διαφορετικό από την γνωστική ευφυΐα και ότι μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικές αξιολογήσεις παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση του Δείκτη Νοημοσύνης (I.Q.) (Κουμάντου 2010).

Κατά τους Mayer & Salovey στη συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται η ενσυναίσθηση, η διαχείριση των διενέξεων, η αγάπη και η επιμονή προς τους άλλους, η συμπόνια, η αναγνώριση, η ανάπλαση και η ρύθμιση του συναισθήματος του εαυτού αλλά και των άλλων, η έκφραση και η αποτίμηση των συναισθημάτων, η ανεξαρτησία , η προσαρμοστικότητα ,η επίλυση των προβλημάτων των ανθρώπων και ο σεβασμός. Ανάφεραν επίσης πως οι άνθρωποι που έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να γνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα να τα διαχειρίζονται να δείχνουν ευαισθησία ως προς τα συναισθήματα των άλλων, μπορούν να διαπραγματεύονται με τα άλλα άτομα και έχουν την δυνατότητα να υποκινούν τον εαυτό τους μέσα από τα δικά τους συναισθήματα.

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη έγινε ευρέος γνωστός από τον Goleman ο οποίος άρχισε να την εφαρμόζει στο χώρο των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον ίδιο η Σ.Ν. συμπεριλαμβάνει τις εξής πέντε δεξιότητες: την **αυτεπίγνωση** την γνώση δηλαδή της κατάστασης του εσωτερικού κόσμου των συναισθημάτων, την αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση, **την αυτοδιαχείριση** που περιλαμβάνει την αυτοπειθαρχία ,την αυτορρύθμιση και την αξιοπιστία ,την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα, **τα κίνητρα συμπεριφοράς,** όπου γίνεται αναφορά στην τάση προς επίτευξη των στόχων, την δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία, **την ενσυναίσθηση,** την ικανότητα

κατανόησης των άλλων ,την ενίσχυση ανάπτυξης των άλλων και τον σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας και **τις κοινωνικές δεξιότητες** που είναι οι δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, ο χειρισμός διαφωνιών ,η καλλιέργεια των δεσμών ,η συνεργασία και η ομαδικότητα (Goleman 2015).

Παρόμοια, ο Reuven Bar υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη. είναι η ικανότητα να κατανοεί κανείς αποτελεσματικά τον εαυτό του και τους άλλους και να δημιουργεί θετικές σχέσεις με τα άτομα ,να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει το άμεσο περιβάλλον προκειμένου να εκπληρώνει τους στόχους του. Επιπρόσθετα υποστηρίζει ότι Σ.Ν. μπορεί να καλλιεργηθεί και να βελτιωθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου μέσω διάφορων δράσεων όπως η εκπαίδευση (Κουμάντου,2010). Σύμφωνα με τον Bar η συναισθηματική νοημοσύνη περιέχει αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες ώστε να είναι εφικτή η προσαρμογή στο περιβάλλον. Έχει ενδοπροσωπικές και , διαπροσωπικές ικανότητες μπορεί να προσαρμόζεται και να διαχειρίζεται το άγχος. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και στοχεύει στην πρόβλεψη της προσαρμοστικότητας). (Bar-On, 1997)

Πιο πρόσφατα, οι Petrides και Furnham το 2003 κάνουν μια αναφορά με βάση την οποία η συναισθηματική νοημοσύνη. αφορά στα αισθήματα και στις συναισθηματικές αντιλήψεις των ατόμων που εμφανίζονται στα χαμηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας της προσωπικότητας (Petrides & Furnham,2003)

2.1.3 Η Συναισθηματική νοημοσύνη βάση φύλου και ηλικίας

Η ανασκόπηση των σχετικών μελετών ανέδειξε συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του φύλου και της ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα, διαφάνηκε ότι το γυναικείο φύλο από την φύση του είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένο σε ό,τι σχετίζεται στην αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων σε σχέση με το ανδρικό φύλο

που έχει το προνόμιο να διαχειρίζεται και να προσαρμόζεται καλύτερα νέες και στρεσσογόνες καταστάσεις.

Σύμφωνα με την Πλιατσίδου (2005) το γυναικείο φύλο υπερτερεί του ανδρικού ως προς τις συναισθηματικές δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες επικοινωνούν, βρίσκουν λύσεις και ελέγχουν τα συναισθήματα τους καλύτερα από τους άνδρες ,ενώ οι άνδρες διαχειρίζονται καλύτερα τα ίδια συναισθήματα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους, όσο και στο να υπάρχει διαπροσωπική αρμονία στα δύο φύλα. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και ο Ανδρέου (2007) σε έρευνα σε μαθητές δημοτικού. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα αλλά μια ισορροπία ανάμεσα στα δυνατά και αδύνατα σημεία των δύο φύλων. Τα αποτελέσματα σχετικών μελετών παρέχουν ενδείξεις ότι πως η συναισθηματική νοημοσύνη εξελίσσεται με την πάροδο των χρόνων καθώς το άτομο διέρχεται καταστάσεις και βιώματα στη ζωή του. Πιο έντονη ανοδική πορεία παρατηρείται σε νεαρότερη ηλικία όπου και καλούνται τα άτομα να αντιμετωπίσουν τόσο τα δικά τους συναισθήματα , όσο και των άλλων ,έτσι ώστε να βελτιωθεί τόσο η ενσυναίσθηση τους όσο και οι κοινωνικές τους δεξιότητες.

Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική νοημοσύνη καλλιεργείται και αναπτύσσεται με την πάροδο των χρόνων μέσα από τις εμπειρίες της ζωής του κάθε ανθρώπου χωρίς να παρατηρούνται αξιόλογες διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα.

2.1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και ομαδική δυναμική

Ενώ όλες οι μελέτες γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη αρχικά αφορούσαν στο άτομο στη πορεία κρίθηκε αναγκαίο να επεκταθεί στη συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη γιατί αποδίδεται μεγάλη σημασία στην ομαδική εργασία η οποία παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην αποδοτικότητα. (Βακόλα & Νικολάου,2012˙) (Druskat & Wolf, 2001,) ˙ (Jordan, Ashkanasy, Härtel, & Hooper, 2002), Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Drucker (1994, όπ. αναφ. στο Goleman, 2011,), «οι ομάδες εξελίσσονται και παίρνουν τη θέση του ατόμου ως μονάδες εργασίας». Ενώ τα μέλη μιας ομάδας είτε δεν γνωρίζονται όλα μεταξύ τους είτε δεν έχουν ξανασυνεργαστεί,έχουν σχέση εξάρτησης αφού επιτελούν κοινό σκοπό, (Γαλανάκης & Σταλίκας, 2007, σ. 44),επιβάλλεται να έχουν συναισθηματικές δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Goleman 2011 όταν υπάρχει συνεργασία σε ομάδες αναδεικνύεται ο ομαδικός δείκτης νοημοσύνης σαν άθροισμα των ταλέντων και των δεξιοτήτων που έχουν όλα τα μέλη της ομάδας και ο βαθμός της αποδοτικότητας προέρχεται από την ομαδική νοημοσύνη η οποία προκύπτει από το συναίσθημα και τις κοινωνικές δεξιότητες. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ομάδα σχετίζεται με τις ικανότητες που απαρτίζουν το συναισθηματικά νοήμων άτομο αλλά είναι πιο συνθετη καθώς οι ομάδες δρουν συλλογικά σε περισσότερα επίπεδα και οι συναισθηματικές ικανότητες έχουν σχέση τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα σαν σύνολο. Όσο πιο συχνά συναντάμε την ομαδική δυναμική τόσο αυξάνεται το ενδιαφέρον για να προσδιοριστούν οι παράγοντες που τις καθιστούν αποτελεσματικές για να αυξηθεί η επιτυχία τους. Για να εξακριβωθεί το τι είναι αυτό που οδηγεί στην επιτυχία προϋποθέτει να γίνει κατανοητός ο ρόλος του συναισθήματος στις ομάδες. Η Vanessa Urch Druskat και ο Steve .B. Wolff(2001) διάλεξαν να μελετήσουν δύο διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης σε επίπεδο ομάδας ,τη γνώση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας είναι η ικανότητα να αναπτύσσει κανόνες όπως η κατανόηση ανάμεσα στα μέλη, η επικράτηση

ενός ήσυχου και ευχάριστου περιβάλλοντος που θα διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του ,θα εξασφαλίζει ετοιμότητα για επίλυση τυχόν προβλήματος που θα προκύψει, θα αναπτύσσει σχέσεις με άλλες ομάδες που ενισχύουν την διαχείριση των συναισθημάτων για να πετύχουν τον σκοπό τους. Οι κανόνες αναπτύσσονται σε τρία επίπεδα: ατομικό, ομαδικό και διασταυρούμενο όριο δημιουργώντας συνειδητοποίηση των συναισθημάτων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας και τον καθορισμό αυτής. Τα αποτελέσματα της μελέτης των Druskat και Wolff έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει την συνολική απόδοση. Αντίστοιχα όπως συνέβαινε στα άτομα έτσι και στις ομάδες οι πιο αποτελεσματικές ομάδες είναι οι συναισθηματικά έξυπνες ομάδες και οποιαδήποτε ομάδα μπορεί να καταφέρει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ομάδες δουλεύοντας για τη θέσπιση προτύπων συναισθηματικής ευαισθητοποίησης και ρύθμισης σε όλα τα επίπεδα αλληλεπίδρασης, μπορούν να δημιουργήσουν τα γερά θεμέλια της εμπιστοσύνης, της ταυτότητας της ομάδας και της ομαδικής αποτελεσματικότητας που χρειάζονται για πραγματική συνεργασία και υψηλές επιδόσεις συνολικά.». Επομένως, ορίζουμε την ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ανάπτυξης ενός συνόλου κανόνων που διαχειρίζονται τις συναισθηματικές διαδικασίες έτσι ώστε να καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα της ομάδας και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η ομάδα με συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς το άθροισμα των μεμονωμένων μελών της με συναισθηματική νοημοσύνη. Η ύπαρξη μερικών ατόμων με υψηλή ατομική συναισθηματική νοημοσύνη δεν αρκεί για να δημιουργήσει την απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαδική εργασία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Μια ομάδα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα των μελών της, τα δικά της ομαδικά συναισθήματα ή διαθέσεις και τα συναισθήματα άλλων ομάδων και ατόμων εκτός της ομάδας. Οι θετικές,

αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό στοιχείο επιτυχημένων ομάδων. Ο συναισθηματικός δεσμός που υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας έχει βαθιά επίδραση στο έργο που παράγεται και στη συνολική επιτυχία του έργου. Οι ομάδες που ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλον σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχείς από τις ομάδες που δεν έχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανάπτυξη θετικών σχέσεων όπου τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τον αντίκτυπο που μπορούν να διαδραματίσουν τα συναισθήματά τους στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της ομάδας, πρέπει να είναι ο στόχος κάθε μέλους της ομάδας. Ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα θα πρέπει να αναπτυχθεί έτσι ώστε όλες οι ενέργειες να μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη αμοιβαίων στόχων, συμπεριλαμβανομένης της επιτυχίας του έργου (Johnson & Johnson, 1999). Γίνεται αντιληπτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας είναι πιο περίπλοκη από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη επειδή οι ομάδες αλληλεπιδρούν σε περισσότερα επίπεδα. Προκειμένου να προωθηθούν θετικά, προοδευτικά και αποτελεσματικά περιβάλλοντα εργασίας, τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν ένα συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και καλά αναπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένης της αυτογνωσίας, της ενσυναίσθησης, της κοινωνικής ευαισθητοποίησης, να έχουν υψηλά κίνητρα και να είναι σε θέση να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους συναδέλφους τους. Εν ολίγοις, μπορούμε να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα στο πλαίσιο μιας ομάδας, καθώς τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αρνητικές συμπεριφορές και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό, θετικό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του θα συμβάλει στη συνεργασία, στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των αποτελεσμάτων της ομάδας.

2.1.5 Συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίλυση συγκρούσεων και τη δημιουργία θετικού περιβάλλοντος

Οι εξελίξεις της κοινωνίας μας σε όλους τους τομείς είναι ραγδαίες σε όλους τους οργανισμούς ,γεγονός που δε μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστο το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλείται να ανταποκριθεί σε νέες απαιτήσεις. Τα άτομα αυτά αποτελούν διάφορους χαρακτήρες που καλούνται να συνυπάρξουν και να λειτουργήσουν σαν ομάδα. Τα τελευταία χρόνια που ανθίζει η ομαδική εργασία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην υπεροχή των ατόμων που έχουν αναπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη έναντι των ατόμων που στερούνται αυτής. Αναφερόμενοι στον χώρο της εργασίας που αποτελεί ένα μέρος που οι άνθρωποι περνούν καθημερινά πολλές ώρες της μέρας και συναναστρέφονται με άλλα άτομα ,αυτό αναπόφευκτα δημιουργεί έντονες στιγμές και εντάσεις. Κάθε άτομο που πηγαίνει στην εργασία του μπορεί να έχει κάποιες προσδοκίες οι οποίες μπορεί να είναι εντελώς αντίθετες με αυτές του προϊσταμένου του και των συναδέλφων του .

Η ικανότητα αντίληψης της συμπεριφοράς των άλλων θα μπορούσε να μειώσει στο ελάχιστο τις προστριβές. Η ικανότητα αυτή θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο αν το άτομο έχει αυτεπίγνωση ,αυτοπεποίθηση ,αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση. Όλα τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, το άτομο που έχει συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει τη σύγκρουση και να την αποφύγει αλά και στην περίπτωση που πραγματοποιηθεί ενεργεί με κατάλληλους χειρισμούς, λειτουργεί με ηρεμία ,προθυμία για επίλυση της σύγκρουσης με δίκαιο τρόπο και αντικειμενικά κριτήρια(Goleman ,2011) Θα μπορούσαμε να πούμε ότι όσοι λειτουργούν με γνώμονα την συναισθηματική νοημοσύνη διακατέχονται από σεβασμό προς τους συνεργάτες τους ,συμπεριφέρονται με επαγγελματισμό, είναι καλοί στο να

ακούνε την γνώμη των συνομιλητών τους , έχουν διάθεση συνεργασίας ,δεν είναι κακοπροαίρετοι και επικριτικοί.(www.medlock.net.cy,)Αν περάσουμε τώρα στο χώρο της υγείας οι λόγοι που δημιουργούνται συγκρούσεις οφείλονται στο στρεσσογόνο περιβάλλον των χώρων υγείας και ειδικά των νοσοκομείων, στην ανομοιογένεια του προσωπικού που υπάρχει και στη φύση της εργασίας που απαιτεί συνεργασία καθώς επίσης στο πρόγραμμα εργασίας που σε πολλές μονάδες υγείας είναι 24ωρο.Αυτές οι συνθήκες προκαλούν στρες και χρόνια κόπωση με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και να διαταράσσονται οι σχέσεις του προσωπικού.(Κορομπέλη & Σουρτζή, 2010).Σε έρευνα που έγινε στις Η.Π.Α με δείγμα 94 νοσηλευτών διαπιστώθηκε ότι η υψηλή συναισθηματική σχετίζεται θετικά με τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων.(Morisson,2008).

Συμπερασματικά η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων γιατί δημιουργείται ένα καλό κλίμα επικοινωνίας, παρέχει την δυνατότητα να επιλυθούν οι διαφωνίες ήρεμα και ομαλά βλέποντας αυτές σαν αφορμή για ένα νέο δημιουργικό ξεκίνημα. Μετατρέπει δηλαδή ακόμα και το αρνητικό στοιχείο που είναι η σύγκρουση σε θετικό.(www.psychometrics.com). Για τους παραπάνω λόγους έχει προταθεί να λαμβάνεται υπόψη η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων που πρόκειται να τοποθετηθούν σε θέσεις υπευθύνων (Γεωργουλια,2019). Όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματα τους. (O'Connor and Little 2003). Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στον τομέα της υγείας βοηθάει τους ηγέτες – προϊσταμένους αποτελεσματικά ν' αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (Al-Hamdan et al., 2019).Ένας συναισθηματικά νοήμων εργαζόμενος ένα πρόβλημα που θα προκύψει μπορεί να τον εμπνεύσει να του δώσει κίνητρο να το

ξεπεράσει και να φτάσει ακόμα πιο ψηλά. Είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κατάλληλα τις πιέσεις που δέχεται στο εργασιακό περιβάλλον και δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας .Ταυτόχρονα γίνεται πιο αποδοτικός και παραγωγικός. Οι συνάδελφοι αναπτύσσουν δεξιότητες και κατανοούν ο ένας τον άλλον, βελτιώνουν έτσι τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και δημιουργούν ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας με λιγότερο στρες και εντάσεις. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα αφού περνούν μαζί πολλές ώρες από την καθημερινότητα τους. Αποδεικνύεται πως άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερες στάσεις και συμπεριφορές στην εργασία τους.(Kluemper et al, 2013).

2.1.6. Οργανισμοί υγείας και συναισθηματική νοημοσύνη

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελούν και θα αποτελούν για πάντα ένα νευραλγικό κομμάτι στον χώρο της υγείας, για τον λόγο αυτό πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για να αποδίδουν τα μέγιστα προς όφελος όλων των εμπλεκομένων. Οι άμεσα εμπλεκόμενοι στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας είναι οι επαγγελματίες υγείας και οι χρήστες των υπηρεσιών υγείας- ασθενείς. Ο κύριος σκοπός των φορέων είναι η επίτευξη ποιοτικής και αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών υγείας ώστε οι χρήστες να μένουν όσο γίνεται πιο ικανοποιημένοι(Χήτου 2012). Οι προκλήσεις για την υλοποίηση του σκοπού αυτού είναι πολλές και ποικίλες. Μεταξύ αυτών είναι η ραγδαία εξέλιξη νέων επιστημονικών μεθόδων, η γήρανση του πληθυσμού που συνεπάγεται την αύξηση των δεικτών νοσηρότητας, η οικονομική κρίση που είχε ως αποτέλεσμα το πάγωμα των προσλήψεων επαγγελματιών υγείας και ιδιαίτερα νοσηλευτών επιβάρυνε το ήδη εξουθενωμένο νοσηλευτικό προσωπικό. Περαιτέρω, η μειωμένη παροχή ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και αναλώσιμων έκανε ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για ορθή διάθεση των πόρων, αλλά και την ανάγκη για

ορθό συντονισμό και σύσφιξη σχέσεων του προσωπικού. Δεδομένου ότι ο δομές υγείας εμφανίζουν ιδιαιτερότητες όπως αυτή της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο προσωπικό (επαγγελματίες υγείας) αλλά και μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των χρηστών υγείας,, δεν επαρκούν η επιστημονική γνώση, η εμπειρία και η τεχνική. Απαιτούνται κριτική σκέψη, υπευθυνότητα και κοινωνικές δεξιότητες πέρα των γνωστικών(Δημητριάδου-Παντέκα και συν,2013). Σκοπός είναι η αποσυμφόρηση της έντασης λόγω φόρτου εργασίας και έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και λόγω της ανάγκης για άμεση λήψη απόφασης σε ένα επείγον περιστατικό. Άλλη μια ιδιαιτερότητα του χώρου αποτελεί η αναγκαιότητα για συνεργασία των επαγγελματιών υγείας μεταξύ τους αλλά και με τους χρήστες παροχής υπηρεσιών υγείας-ασθενείς και ιδιαίτερα των νοσηλευτών με τους ασθενείς και τους συνοδούς τους καθώς έρχονται σε συχνότερη επαφή. Έχει αποδειχθεί πως όταν υπάρχει θετική αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και των ασθενών η έκβαση της υγείας των ασθενών είναι καλή(Kooker et al., 2007). Αυτό επιβεβαιώνει πως οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας είναι ανθρωποκεντρικά συστήματα, συνεπώς η ενσυναίσθηση του προσωπικού έχει άμεση σχέση με τα ευεργετικά αποτελέσματα αυτής κατά την αλληλεπίδρασή τους με τους ασθενείς. (Χήτου,2012) Σημαντικός ο ρόλος της Σ.Ν. και στην πανδημία COVID-19(Γράψα,Α.,Κουλιεράκης,Γ.,2022), όπου φάνηκε να συντελεί στην μείωση της επαγγελματικής κόπωσης και εξουθένωσης αλλά και στη βελτίωση της απόδοσής τους

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει πρωταρχικό ρόλο στη βελτίωση του ανθρώπου στο εργασιακό του περιβάλλον και συντελεί στο να φτάσει σε ηγετικές θέσεις καθώς και στην επαγγελματική του άνοδο. Περαιτέρω, σημαντικός είναι και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διεπιστημονική ομάδα εργασίας ,που ειδικά στον τομέα της υγείας κρίνεται απολύτως αναγκαία η συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Προκύπτει πως σε ομάδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

υπάρχουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις ,το εργασιακό στρες μειώνεται και παρατηρείται βελτίωση στο έργο τους. Έτσι οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν τα μέγιστα και οι χρήστες των υπηρεσιών υγείας θα απολαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες υγείας.

2.2 Ηγεσία

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η έννοια της ηγεσίας είναι ένα φαινόμενο που πάντα απασχολούσε την ανθρωπότητα. Οι άνθρωποι πάντα αναζητούσαν έναν ηγέτη που θα τους καθοδηγεί και θα τους προσφέρει ασφάλεια. Αρχικά η ηγεσία σχετιζόταν με την ιστορία και την φιλοσοφία, αργότερα πέρασε στις κοινωνικές επιστήμες και δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που έχουν οι ηγέτες

Μέσα από την μελέτη της διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία ,που είναι ένα φαινόμενο που διαδραματίζεται σε μια χρονική, χωρική και αξιακή διάταξη. Σύμφωνα με τον Bass υπάρχουν η ηγεσία και ο ηγέτης τυγχάνουν πολλαπλών εννοιολογικών προσεγγίσεων και ορισμών (Bass ,1990))οι οποίοι θα παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ο ηγέτης ως επίκεντρο ομαδικών εργασιών και δραστηριοτήτων που γίνονται στο πλαίσιο μια ομάδας, είναι ο πρωταγωνιστής και το βασικό στέλεχος, ως εκ τούτου εντοπίζει και προτείνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

Άλλοι ορισμοί δίνουν έμφαση στην προσωπικότητα του ηγέτη και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την προσωπικότητά του και τον κάνουν να ξεχωρίζει απ’ τα υπόλοιπα μέλη. Για τους ερευνητές που ασχολούνται με αυτή την κατεύθυνση δίνεται έμφαση στα ξεχωριστά προσωπικά χαρακτηριστικά και οι αρετές του ατόμου είναι που καθορίζουν τον ρόλο του ως ηγέτη και τον κάνουν να αναλαμβάνει και να διαχειρίζεται ευθύνες σε κρίσιμες περιόδους.

Περαιτέρω, η ηγεσία έχει οριστεί ως η τέχνη επιβολής συμμόρφωσης. Αποτελεί δηλαδή, το βασικό μέσο επιβολής των απόψεων ενός ατόμου σε ένα σύνολο. Ενώ η χρησιμοποίηση της ηγεσίας ως επιβολή συμμόρφωσης γίνεται άμεσα αντιληπτή στη δημόσια εικόνα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η επίδραση της και η εσωτερική προσωπική αποδοχή της

Η άσκηση επιρροής είναι ακόμη ένας σταθμός στη μελέτη εξουσίας. Η ηγεσία προσεγγίζεται ως μέσο επιρροής. Γίνεται μετατόπιση του κέντρου βάρους της μελέτης της ηγεσίας από τον ηγέτη στις σχέσεις αλληλεπίδρασης ηγέτη και μελών της ομάδας και η ηγεσία ορίζεται ως διεργασία επηρεασμού. Ο ηγέτης ασκεί επιρροή στα άτομα για να κάνουν δραστηριότητες που είναι πέρα από τις καθορισμένες και γενικά τις αποδεκτές.

Σε επόμενη προσέγγιση, η ηγεσία προσδιορίζεται με βάση τις **πράξεις ή συμπεριφορά** τις πράξεις και τις συμπεριφορές των ηγετών. Ενώ για αρκετούς μελετητές η πειθώ αποτελεί μια μορφή ηγεσίας που βρίσκει απήχηση σε πολιτικά κοινωνικά και θρησκευτικά θέματα.

Εστιάζοντας στην εξουσία, αποτελεί βασικό συστατικό της ηγεσίας. Είτε αναφερόμαστε σε επίσημη είτε σε ανεπίσημη εξουσία και αρμοδιότητα, είτε για εξουσία που βασίζεται στα χαρακτηριστικά τις ικανότητες ή την πληροφορία η εξουσία εξασφαλίζει την δυνατότητα θεμελίωσης της ηγεσίας. Εκτός όμως απ’ αυτό δεν μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την διάρκεια της ηγεσίας.

Ο ηγέτης έχει επίσης προσδιοριστεί ως **όργανο επίτευξης στόχων.** Σ’ αυτή την προσέγγιση σημαντικό ρόλο παίζει η επίτευξη των στόχων και η απόδοση της οργάνωσης. Για τον λόγο αυτό η ηγεσία συνδέεται με τον βαθμό συνεισφοράς τόσο στο στάδιο που διαμορφώνεται το όραμα και οι στόχοι όσο και στην εφαρμογή του σχεδίου και την πραγματοποίηση των στόχων.

Η προσέγγιση των αναδυόμενων επιπτώσεων και αλληλεπιδράσεων η ηγεσία εκλαμβάνεται όχι ως αιτία ή μέσω δραστηριοτήτων μιας ομάδας αλλά σαν αποτέλεσμα αυτών. Η ηγεσία αναδύεται μέσα από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης και ο ηγέτης πρέπει να είναι αποδεκτός απ'τα άλλα μέλη, Στη θεωρία αυτή ήρθε να προστεθεί μια άλλη παράμετρος ,αυτή του οπαδού (μέλος της ομάδας).Εδώ τα χαρίσματα κρίνονται απ'τα μέλη που αποδέχονται την ηγετική συμπεριφορά του συγκεκριμένου μέλους σε βαθμό που ικανοποιεί τις προσδοκίες της ομάδας.

Η ηγεσία, στο πλαίσιο των διαφοροποιημένων ρόλων αποτελεί ένα ξεχωριστό ρόλος στο πλαίσιο ενός δεδομένου συστήματος και κάθε μέλος έχει έναν συγκεκριμένο ρόλο. Ο ηγέτης έχει περισσότερες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις από τα υπόλοιπα μέλη. Αυτό τον κάνει απαραίτητο αφού κατευθύνει ,εξασφαλίζει την ενότητα των δράσεων και εγγυάται την επίτευξη των στόχων.

Στην συγκεκριμένη προσέγγιση έγιναν προσπάθειες να προσδιοριστεί η ηγεσία σύμφωνα με τις μεταβλητές που διαφοροποιούν και διατηρούν τις δομές των ρόλων σε μια ομάδα. Δόθηκε έμφαση στις κύριες διεργασίες μέσα από τις οποίες εμφανίζεται η ηγεσία στο πλαίσιο ενός συστήματος.

Συμπερασματικά, αρκετοί είναι οι ορισμοί που έχουν προκύψει από μείξη κάποιων προσεγγίσεων στην προσπάθεια των ερευνητών να ερμηνεύσουν την ηγεσία .

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν τη μεγάλη δυσκολία που υπάρχει στην ύπαρξη ενός μόνου ορισμού. Σε καμία όμως περίπτωση δεν υπάρχει ένας απ' αυτούς που να υπερέχει από τους άλλους.

2.2.2 Οι συνιστώσες της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Bass η ταξινόμηση των ορισμών της ηγεσίας γίνεται με τρεις προσεγγίσεις α)με βάση τον ηγέτη β) με βάση τον οπαδό (μέλος της ομάδας) και γ) με την σχέση ανάμεσα σε οπαδό και ηγέτη. Τα παραπάνω αποτελούν τις συνιστώσες της ηγεσίας. Ο ηγέτης είναι εκείνος που παίρνει αποφάσεις έχει την εξουσία και καθοδηγεί. Ο οπαδός είναι αυτός που δέχεται την συμπεριφορά του ηγέτη ,αν δεν υπήρχε δε θα είχε λόγο ύπαρξης ούτε η καθοδήγηση ούτε η άσκηση εξουσίας. Τέλος η κατάσταση είναι αυτή που ορίζει την μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς .Η ηγεσία είναι το σημείο τομής των τριών συνιστωσών. (Bass,1990)

2.2.3 Ηγεσία και εξουσία

Μπορεί η εξουσία να παίζει κυρίαρχο ρόλο στην ανάδειξη ηγετικών συμπεριφορών αλλά δεν εξασφαλίζει ούτε την αποτελεσματικότητα ,ούτε την κάνει να αντέχει στον χρόνο. Η εξουσία είναι η δυνατότητα του να ασκεί κάποιος επιρροή ,αυτό συνεπάγεται πως κάποια μορφή της βρίσκει εφαρμογή κατά την άσκηση εξουσίας.(Marturano,2007). Σύμφωνα με τους French και Raven η εξουσία ταξινομείται σε πέντε κατηγορίες: νόμιμη ή επίσημη εξουσία, γνωστική εξουσία, εξουσία αναφοράς, εξουσία ανταμοιβής και εξουσία του εξαναγκασμού.

2.2.4 Ηγεσία και αλλαγή

Είναι γνωστό όπως συμβαίνει με τους οργανισμούς έτσι και για κάθε κοινωνικό σύστημα αν αφεθεί καταλήγει σε σταθερότητα και στασιμότητα. Η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για να είναι σε θέση να προσαρμοστεί σε νέες συνθήκες και προβλήματα που προκύπτουν. Η ηγεσία αποτελεί το κλειδί για την αλλαγή και καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία. Η αλλαγή συνδέεται άμεσα με την ηγεσία αφού αν δεν υπάρχει μια

σωστή καθοδήγηση από την ηγεσία η αλλαγή θα επιφέρει αποτυχία Από την άλλη μεριά όμως η ηγεσία είναι αυτή που εντοπίζει και τονίζει την ανάγκη για μία αλλαγή.(Martuano,A., 2007)

2.2.5 Θεωρίες ηγεσίας

Παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την ηγεσία υπάρχει συμφωνία με βάση την ταξινόμηση

1) Προσέγγιση των χαρακτηριστικών
2) Προσέγγιση της συμπεριφοράς
3) Προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων
4) Προσέγγιση των σχέσεων
5) Προσέγγιση της νέας ηγεσίας

- **Προσέγγιση των χαρακτηριστικών**

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών είναι προσέγγιση μόνο από την πλευρά του ηγέτη και περιλαμβάνει την θεωρία των μεγάλων αντρών και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Επικρατεί η αντίληψη ότι υπάρχει μια κατηγορία αντρών που είναι γεννημένοι για ηγέτες εξαιτίας κάποιων κληρονομικών χαρακτηριστικών (Caryle,T.,1840/2001)

Η εξέλιξη της παραπάνω θεωρίας είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Εδώ υπάρχει διαχωρισμός σε επίκτητα και κληρονομικά χαρακτηριστικά .Οι ηγέτες έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους .Στα γνωρίσματα αυτά είναι τα κληρονομικά χαρακτηριστικά, οι γνωστικές ικανότητες και τα πρότυπα συμπεριφοράς. Τα άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να αναδειχθούν σε ηγέτες. Με βάση την θεωρία αυτή τα άτομα

με κατάλληλη εκπαίδευση μπορούσαν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις. Η θεωρία αυτή ίσχυε μέχρι τα μέσα του 20ου αιώνα όπου ο R.Stodgill έκανε μια έρευνα με βάση την οποία ισχυρίζεται ότι δεν είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που να ξεχωρίζουν τους ηγέτες απ' τα άλλα μέλη της ομάδας αλλά τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που διαφέρουν ανάλογα με τις καταστάσεις που επικρατούν (Northouse,P.G.,2009). Δύο έρευνες που έκανε ο R.Stodgill καθορίζουν την εξέλιξη της συγκεκριμένης προσέγγισης. Με βάση τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας διαπίστωσε ότι υπάρχουν οχτώ βασικά χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιον να είναι ηγέτης. Αυτά είναι η ευφυΐα ,η εξυπνάδα, η οξυδέρκεια ,η υπευθυνότητα , η πρωτοβουλία, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση και η κοινωνικότητα. Όμως το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι πως δεν αρκεί ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών να κάνει τον άνθρωπο ηγέτη αλλά σημαντικό ρόλο παίζουν οι καταστάσεις ,το περιβάλλον αλλά και η συσχέτιση των χαρακτηριστικών με το περιβάλλον και τις καταστάσεις. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν η αφορμή για να στραφεί η έρευνα για την ηγεσία προς άλλες κατευθύνσεις που έδιναν βάση στην συμπεριφορά του ηγέτη και την σχέση του με τις καταστάσεις που προκύπτουν κάθε φορά. Στην δεύτερη του έρευνα συγκρίνοντας την με την πρώτη συμπέρανε πως δέκα χαρακτηριστικά συνδέονται με ηγετική συμπεριφορά Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν η παρωθητική δύναμη για αρμοδιότητα και εκπλήρωση σκοπού, η αποφασιστικότητα και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, η μη αποστροφή κινδύνου και η πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων, η επιθυμία για πρωτοβουλία σε κοινωνικές καταστάσεις, η αυτοπεποίθηση και η αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, η ανάληψη ευθυνών αποφάσεων και πράξεων, η ετοιμότητα απορρόφησης διαπροσωπικών πιέσεων, η προθυμία ανοχής εμποδίων και καθυστερήσεων, η ικανότητα επιρροής ανθρώπινων συμπεριφορών και η δυνατότητα δόμησης κοινωνικών δικτύων.Μετά την μελέτη του Stodgill,άλλη μελέτη των Kirkpatrick &Locke, αναφέρει πως οι πετυχημένοι ηγέτες έχουν

κάποια χαρακτηριστικά που συντελούν στην άσκηση της εξουσίας με επιτυχία αλλά αυτό δεν τους εξασφαλίζει την ύπαρξη της ηγεσίας απλά αποτελεί προϋπόθεση. Μπορούν να γίνουν ηγέτες αλλά πρέπει να κάνουν και ενέργειες που να αξιοποιούν τα χαρακτηριστικά αυτά. Χρειάζονται όμως και άλλοι παράγοντες εκτός από τα χαρακτηριστικά αυτά που ορίζονται σαν ικανότητες. Πρέπει να έχουν όραμα αλλά και στρατηγική για να υλοποιήσουν το όραμα τους.

- **Προσέγγιση της συμπεριφοράς**

Εδώ το ενδιαφέρον της έρευνας στρέφεται να προσδιορίσει ηγετικές συμπεριφορές. Σκοπός αυτής της θεωρίας είναι ο εντοπισμός τρόπων συμπεριφοράς που έχει ο ηγέτης απέναντι στα μέλη της ομάδας. Μ 'αυτήν την προσέγγιση άρχισαν να ασχολούνται και άλλες επιστήμες και εφαρμογές όπως η ψυχολογία έκαναν την εμφάνιση τους εργαλεία κοινωνικών πειραμάτων και ψυχομετρικών ερευνών. Με τα μέσα αυτά μπορούμε να καθορίσουμε βασικά πρότυπα συμπεριφοράς αλλά και την ανταπόκριση των ανθρώπων σ'αυτά. Από την στιγμή που θα αναγνωρίσουμε τα πρότυπα συμπεριφοράς μπορούμε να τα τυποποιήσουμε και να τα διδάξουμε ώστε να παράγουμε ηγέτες, είτε έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είτε όχι. Για τον λόγο αυτό η προσέγγιση αυτή έγινε αποδεκτή από τον κόσμο των επιχειρήσεων Η προσέγγιση αυτή κυριάρχησε στον χώρο της έρευνας. (Καραγιαννάκη,2014)

Συνοπτικά οι έρευνες είναι οι ακόλουθες:

- **Τα πρότυπα συμπεριφοράς κατά Lewin**

Το 1938 ο **Lewin** και οι συνεργάτες του έκαναν μια ομάδα πειραμάτων «Ηγεσία και ομαδική ζωή» Στόχος αποτελούσε ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των ηγετικών μορφών .Στα πειράματα πήραν μέρος παιδιά που είχαν χωριστεί σε κατηγορίες ανάλογα με τις ικανότητες τους, την δημοτικότητα τους και άλλα χαρακτηριστικά Ο κάθε ηγέτης ανέλαβε μια ομάδα και μετά μελετήθηκε ο τρόπος λειτουργίας και η παραγωγικότητα

τους. Η έρευνα έγινε σε μια μονοδιάστατη προσέγγιση με μόνη μεταβλητή το ποσοστό συμμετοχής των μελών της ομάδας στην λήψη των αποφάσεων και κατέληξε σε τρεις διαφορετικούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς που μέχρι τις μέρες μας είναι μια από τις βασικές διακρίσεις των ηγετών.(Lewin 1939). Με βάση τα αποτελέσματα έχουμε τις εξής συμπεριφορές

- Τον αυταρχικό ηγέτη
- Τον εξουσιοδοτικό ηγέτη
- Τον δημοκρατικό ηγέτη

Ο αυταρχικός έχει τον πλήρη έλεγχο της ομάδας ,δίνει ακριβείς λεπτομέρειες για το τι πρέπει να γίνει και αφήνει πολύ λίγα περιθώρια για πρωτοβουλία στα υπόλοιπα μέλη, παρεμβαίνει με σκληρη κριτική όταν παρατηρεί αποκλίσεις από τις οδηγίες του

Ο εξουσιοδοτικός δίνει μεγάλη ελευθερία στα μέλη της ομάδας που μπορούν να αποφασίζουν και να εκτελούν αποφάσεις ωστόσο ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της ομάδας, παρεμβαίνει μόνο σε αντιδράσεις της ομάδας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει τις απαραίτητες οδηγίες στην ομάδα και τους επιτρέπει να διαλέξει μεθόδους και ενέργειες που θα φέρουν εις πέρας την αποστολή. Ενθαρρύνει την αποστολή των μελών στη λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να διατηρεί κλίμα συνεργασία, είναι ανοιχτός σε προτάσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Με βάση τα αποτελέσματα ης έρευνας η ομάδα με τους δημοκρατικούς είχε υψηλή παραγωγικότητα σε σύγκριση με αυτή με τον εξουσιοδοτικό ηγέτη. Στις ομάδες με τους αυταρχικούς παρατηρήθηκε υψηλή παραγωγικότητα μόνο όταν ο ηγέτης ήταν παρόν και η μέση παραγωγικότητα ήταν χαμηλότερη απ αυτή του δημοκρατικού ηγέτη.

- **Οι έρευνες του Πανεπιστημίου του Ohio και του Michigan**

Η έρευνα του πανεπιστημίου του Ohio έγινε με αναλύσεις διαφόρων παραγόντων των λιγότερων διαστάσεων που δείχνουν όσο καλύτερα την ηγετική συμπεριφορά όπως την αντιλαμβάνονται τόσο οι ηγέτες όσο και οι υφιστάμενοι τους.

Μέσα από τις έρευνες κατέληξαν σε δύο διαστάσεις α) την διάσταση ενδιαφέροντος για τον άνθρωπο και β)την διάσταση ενδιαφέροντος για την έναρξη δομών.

Η πρώτη διάσταση σχετίζεται με συμπεριφορές με τις οποίες ο ηγέτης αναπτύσσει συνεργασίες και έρχεται σε επικοινωνία με τους υφιστάμενους του. Η επικοινωνία ,η ενθάρρυνση για συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων είναι χαρακτηριστικά αυτής της διάστασης. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με συμπεριφορές που έχει ο ηγέτης για να καθοδηγήσει την ομάδα να πετύχει τον στόχο της. Ο σχεδιασμός ,η οργάνωση και η ανάθεση αρμοδιοτήτων αλλά και η παρακολούθηση του έργου είναι βασικά χαρακτηριστικά αυτής της διάστασης και δηλώνει μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων του.

Η έρευνα του Michigan ξεκίνησε το 1947 και αφορούσε στη σχέση ανάμεσα στην συμπεριφορά του ηγέτη και στο πόσο παραγωγικοί και ευχαριστημένοι ήταν οι υφιστάμενοι του. Προέκυψαν δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές ,στην πρώτη έχουμε τον ηγέτη που ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του ,έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις και συμπεριφορές γενικής επίβλεψης (εργαζομενοκεντρικός ηγέτης και η δεύτερη συμπεριφορά σχετιζόταν με εκείνο τον ηγέτη που νοιάζεται για την παραγωγή την ολοκλήρωση της εργασίας την επίτευξη των στόχων ασκώντας πιεστική επίβλεψη και επιβάλλοντας τιμωρία σε τυχόν λάθη (εργασιοκεντρικός ηγέτης).Η αρχική άποψη του πανεπιστημίου του Michigan πως το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και το ενδιαφέρον για την παραγωγή ήταν εντελώς αντίθετα, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις έρευνες κατέληξαν στην ίδια άποψη με το πανεπιστήμιο του Ohio σχετικά με την ανεξαρτησία των δύο διαστάσεων .οι δύο διαστάσεις είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και

ο κάθε ηγέτης μπορεί να παρουσιάζει σε κάθε μια απ' αυτές διαφορετικές τιμές ταυτόχρονα.

- **Τα συστήματα θεωρίας του Likert**

Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν αυτή των τεσσάρων συστημάτων και την παρουσίασε ο Likert το 1967. Η έρευνα κράτησε πάνω από τριάντα χρόνια και πήραν μέρος πάνω από διακόσιοι οργανισμοί. Έγινε με σκοπό να συγκρίνει τα στοιχεία των συμπεριφορών που χαρακτήριζαν τις ηγεσίες των πετυχημένων οργανισμών με τα αντίστοιχα των μη πετυχημένων.

Τα τέσσερα συστήματα της θεωράς Likert είναι:

- Το αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό: ο ηγέτης είναι εντελώς αυταρχικός ,ασκεί συνεχώς επίβλεψη και έλεγχο στους υφιστάμενους του ,χρησιμοποιεί σαν μέσο παρακίνησης την απειλή και την τιμωρία με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι του να τον φοβούνται.
- Αυταρχικό –καλοπροαίρετο: Εδώ ναι μεν οι ηγέτες είναι αυταρχικοί αλλά σαν μέσο παρακίνησης είναι η ανταμοιβή .Δεν είναι τόσο αυστηρό σύστημα όσο το πρώτο και έχει ένα μικρό βαθμό επικοινωνίας ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφιστάμενους.
- Συμβουλευτικό: Υπάρχει μεγάλη διαφορά στην επικοινωνία ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας συγκρινόμενο με τα παραπάνω συστήματα. Ο ηγέτης προωθεί την συνεργασία ,την ομαδική εργασία ,είναι ανοιχτός σε προτάσεις και δείχνει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο των υφισταμένων .Ο ηγέτης όμως πάντα είναι αυτός που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις.
- Συμμετοχικό ή δημοκρατικού: Ξεχωρίζει για την κατανόηση και την εμπιστοσύνη που έχει ο ηγέτης στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με την συμμετοχή όλων των μελών .Όλα τα μέλη έχουν αρμοδιότητες και δρουν με

το δικό τους ατομικό συμφέρον. Υπάρχει συνεργασία και ομαδικό κλίμα.Ο Likert συμπέρανε ότι το πιο αποτελεσματικό μοντέλο είναι το συμμετοχικό ή δημοκρατικό.

- **Προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων**

Οι αδυναμίες των προηγούμενων προσεγγίσεων είχαν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία νέων θεωριών ,αυτών των ενδεχομενικών καταστάσεων ή ενδεχομενικής ηγεσίας .Στην προσέγγιση αυτή δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επικρατούσα σχέση και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Κύριος λόγος που δημιουργίας αυτής της προσέγγισης αποτέλεσε η διαπίστωση ότι δεν υπάρχει ένα παγκόσμια αποδεκτό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς που να είναι κατάλληλο και να βρίσκει επιτυχία σε όλες τις περιστάσεις. Αντίθετα η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από διάφορες οργανωσιακες μεταβλητές και περιβαλλοντικά ενδεχόμενα , που λαμβάνουν τη μορφή των υφισταμένων, της φύσης της εργασίας ή της σχέσης, της ίδιας της οργάνωσης ή του συστήματος αλλά και των εξωτερικών συνθηκών και επιδράσεων. Αναπτύχθηκαν για να προσδιορίσουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την επιτυχία της συμπεριφοράς του ηγέτη αλλά και να αντιστοιχίσουν το κατάλληλο ηγετικό πρότυπο με τις συγκεκριμένες συνθήκες που λειτουργεί ο ηγέτης Στις ενδεχομενικές προσεγγίσεις ανήκουν η ενδεχομενική θεωρία του Fielder,η θεωρία μονοπατιού στόχου των House-Mitchell, το ηγετικό συνεχές των Tannebau και Schmidt,το μοντέλο λήψης απόφασης Vroom και Yetton και η περιπτωσιακή ηγεσία των Hersey και Blanchard.

- **Το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton**

Το 1964 οι Blake και Mouton παρουσίασαν την θεωρία του διοικητικού πλέγματος (managerial grid), η οποία στην συνέχεια ονομάστηκε ηγετικό πλέγμα.Η θεωρία αύτη μπορεί να θεωρηθεί ως μια μεταβατική κατάσταση μεταξύ της προσέγγισης της

συμπεριφοράς και των ενδεχομενικών προσεγγίσεων. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία οι μέχρι τότε προσδιορισμένες βασικές διαστάσεις καθορισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, ευρύτερα γνωστές ως ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για την εργασία δεν δρουν ανεξάρτητα άλλα είναι πλήρως αλληλεξαρτώμενες.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων όρισε ένα δισδιάστατο πλέγμα, οι δύο άξονες του οποίου αφορούσαν το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Η κλίμακα σε κάθε άξονα κυμαίνονταν, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, μεταξύ 1 και 9 δημιουργώντας 81 διαφορετικούς πιθανούς συνδυασμούς ηγετικής συμπεριφοράς.

Παρόλο το εξαιρετικά μεγάλο πλήθος πιθανών συνδυασμών οι πλειοψηφία των ηγετών μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν σε ένα από τα επόμενα πέντε ηγετικά πρότυπα :

1) Μη Ηγεσία

2)Μέση Ηγεσία ή Ηγέτης Εκκρεμές

3) Ανθρώπινη Ηγεσία

4)Αυταρχική Ηγεσία

5)Συμμετοχική Ηγεσία

Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν μια σοβαρή προτίμηση προς ένα κυρίαρχο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς παρόλα αυτά όμως αρκετά συχνά κάνουν χρήση και ενός δευτερεύοντος προτύπου, κυρίως σε περιπτώσεις μεγάλης έντασης ή στις περιπτώσεις που το κυρίαρχο πρότυπο φαίνεται να μην έχει αποτελέσματα.

Το ηγετικό πλέγμα συνοδεύεται από ένα ερωτηματολόγιο, με την χρήση του οποίου κάθε ηγέτης τοποθετεί τον εαυτό του σε μια περιοχή του πλέγματος. Μετά τον προσδιορισμό της περιοχής που ανήκει μπορούν να επιδιώξει όλες εκείνες τις προσωπικές και οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ηγετική συμπεριφοράς του.

- **Η προσέγγιση των σχέσεων**

Αυτή η θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι ανάμεσα στον ηγέτη και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας οι σχέσεις δεν είναι πάντα ίδιες ,Η συμπεριφορά του ηγέτη αλλάζει απέναντι σε κάθε μέλος της ομάδας ,με άλλους υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και κατανόησης και με άλλους ψυχρότητα και τυπική στάση .Εδώ μελετώνται οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Οι διαφοροποιημένες αυτές σχέσεις έχουν άμεση συσχέτιση με την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και την πετυχημένη ηγεσία.(Den Hartog, 2001)

- **Σύγχρονες προσεγγίσεις**

Η νέα ηγεσία ήρθε να απαντήσει στα ερωτήματα που δεν μπορούν να απαντηθούν από τις προηγούμενες προσεγγίσεις αλλά κυρίως να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα λόγω των ραγδαίων εξελίξεων που συμβαίνουν στους οργανισμούς και σε όλο το κοινωνικό σύστημα. Αφορούν κυρίως το όραμα και το χάρισμα και τονίζουν την δυνατότητα να επιδρά και να αλλάζει τις υπάρχουσες καταστάσεις. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες αλλά μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε σε τρεις :

1) Την οραματιστική
2) Την χαρισματική
3) Την μεταμορφωσιακή

Η **οραματιστική ηγεσία** είχε εμπνευστή τον Sashkin και σύμφωνα με τον ίδιο συμπεριλαμβάνει τρεις παράγοντες ,την συμπεριφορά ,τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της οργάνωσης Ο ηγέτης δημιουργεί ένα ξεκάθαρο όραμα που είναι υλοποιήσιμο και καλείται να παρακινήσει τα υπόλοιπα μέλη και να τα κινητοποιήσει για να εξωτερικεύσουν τις ικανότητες τους, ο ίδιος επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον ,αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα, ενδιαφέρεται για τα μέλη της ομάδας και αναπτύσσει μαζί τους καλές σχέσεις.

Η **χαρισματική ηγεσία** αποτελεί την ηγεσία που στηρίζεται στην προσωπικότητα του ηγέτη που είναι προικισμένη από πολλές ικανότητες Τα χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι το ρίσκο η αυτοπεποίθηση, το όραμα του που δίνει διέξοδο στην κρίση ,η μεταδοτικότητα του. Εδώ ο ηγέτης κερδίζει τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη των οπαδών του(Conger,2011).

Η **μεταμορφωσιακή ηγεσία** σύμφωνα με εργασία του Burns(Burns, 1978) μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στην συναλλακτική και στην μετασχηματιστική ηγεσία.

Στην συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιείται ο έλεγχος, η επίβλεψη, η οργάνωση και η ομαδική απόδοση. Οι ηγέτες επικεντρώνονται σε ορισμένα καθήκοντα και χρησιμοποιούν την ανταμοιβή σαν κίνητρο για να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας. Ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να παρακολουθεί την πορεία της ομάδας του και να παρεμβαίνει για να διορθώσει κάποια λάθη, μπορεί να παρεμβαίνει όταν δεν πληρούνται τα πρότυπα και τότε κατά την παρέμβασή του τα μέτρα που παίρνει έχουν αρνητικές επιπτώσεις και μπορεί να παρέμβει για να ανταμείψει τα μέλή για κάποια επιτυχία που τους έχει αναγνωρίσει.(Langton et al.,2016) .Στην μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης βοηθά τους οπαδούς του να εξελιχθούν ,ενδιαφέρεται πραγματικά για τις ανάγκες τους ,έχει ιδανική επιρροή για τους οπαδούς του και αποτελεί το πρότυπο τους, εμπνέουν τα μέλη της ομάδας και τα εμψυχώνουν ώστε να πετύχουν σημαντικά πράγματα που ξεπερνούν αυτά που οι ίδιοι θεωρούν ότι μπορούν να πετύχουν .Ο ηγέτης έχει διανοητική διέγερση και εμπνέει την ομάδα του να εξερευνήσει νέους τρόπους λύσεις και να έχει νέες ευκαιρίες για να μάθει. Είναι ανοιχτός σε προτάσεις και επιδιώκει να εξασφαλίζει κλίμα ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον.(Antonakis et al.,2003).

2.2.6 Μοντέλο ηγεσίας στον τομέα της υγείας

Υπάρχει ένα μοντέλο ηγεσίας που απευθύνεται στους επαγγελματίες υγείας ανεξαρτήτως θέσης εργασίας και αποτελεί χρήσιμο οδηγό για τον οποιονδήποτε θέλει να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες (Kumar & Knilijee,2015). Σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να γίνει κατανοητό πως οι συμπεριφορές των ηγετών εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες όπως η προσωπικότητα του καθενός καθώς και από το εργασιακό περιβάλλον του ηγέτη και των υπόλοιπων μελών της ομάδας Στο συγκεκριμένο μοντέλο διακρίνονται εννέα επίπεδα., Κάθε επίπεδο περιλαμβάνει και από ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης για να είναι πετυχημένος στον τομέα της υγείας. Ξεκινώντας από το πρώτο επίπεδο ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει την ομάδα..Με άλλα λόγια, να ασκεί θετική επιρροή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να βελτιωθούν τα ίδια και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας στους χρήστες. Ο τρόπος που κινείται ένας ηγέτης επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της δομής, πρέπει να παραμένει σταθερός στις αποφάσεις του ακόμα και σε καταστάσεις ιδιαίτερα στρεσσογόνες. περιβάλλει με φροντίδα τα μέλη της ομάδας, εξατομικεύει τη συμπεριφορά του ανάλογα τις ανάγκες του καθενός, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα κάθε μέλους και τους προτρέπει να τα διαχειριστούν συμβάλλοντας στην βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών υγείας Ο ενσυναισθητικός ηγέτης νοιάζεται για την ψυχοσωματική κατάσταση των μελών της ομάδας και φροντίζει να δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα με σκοπό την άψογη συνεργασία μεταξύ τους. Στο τρίτο επίπεδο έχουμε τον ηγέτη να αναζητά νέες πληροφορίες και νέα σχέδια για να κάνει αλλαγές που θα ικανοποιήσουν και τους εργαζόμενους και τους ασθενείς. Πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, να φιλτράρει τις πληροφορίες και να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν. Στο τέταρτο επίπεδο ο ηγέτης είναι

ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις υπηρεσίες για να υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας, συναδελφικότητας με επακόλουθο τη μείωση του εργασιακού στρες και την επικράτηση της ψυχοσωματικής ευεξίας. Στο πέμπτο επίπεδο ο ηγέτης αποκαλύπτει το όραμα του και στα υπόλοιπα μέλη συνδέοντας το ρόλο του καθενός με την υλοποίηση του οράματός του, δηλώνοντας διαθέσιμος για να τους κατευθύνει. Στο έκτο επίπεδο καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα για να παραμένουν ενωμένοι ο ένας με τον άλλον ,να νοιάζονται ο ένας για τον άλλον να έχουν αίσθημα ευθύνης ο καθένας για τον ρόλο του γεγονός που αθροιστικά θα επιφέρει αλλαγές που θα ευνοήσουν το σύνολο. Στο έβδομο επίπεδο ο ηγέτης παράλληλα με τον έλεγχο για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας ακούει και ενσωματώνει τις ιδέες και προτάσεις των συνεργατών του. Στο όγδοο επίπεδο περιλαμβάνεται η ενδυνάμωση των μελών μέσα από δράσεις για επιμόρφωση και εκπαίδευση καθώς το κλειδί για να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους αποτελεί η συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Στο ένατο επίπεδο ο ηγέτης είναι πάντα διαθέσιμος να ακούσει τα προβλήματα των μελών της ομάδας ,να δώσει λύση να εμπνεύσει και να τα επηρεάσει χτίζοντας εμπιστοσύνη στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί δίκαια με γνώμονα το σωστό τόσο για τα μέλη όσο και για την δομή της υγείας ώστε να εκπληρώνονται οι ανάγκες των χρηστών με τον καλύτερο τρόπο.(NHS Leadership Academy, 2013)

Το μοντέλο ηγεσίας που απευθύνεται στο χώρο της Υγείας δημιουργήθηκε με σκοπό να βοηθήσει αυτούς που δουλεύουν στο χώρο της Υγείας να γίνουν καλύτεροι ηγέτες. Το μοντέλο αυτό είναι χρήσιμο για όλους όσους εργάζονται στο χώρο της υγείας. Το μοντέλο περιγράφει τη συμπεριφορά των ηγετών στην εργασία και έχει τέτοια δομή ώστε να μπορέσει να βοηθήσει τον οποιονδήποτε επιθυμεί να εξελιχθεί σε ηγέτη. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τον εαυτό του αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Ο σκοπός του παραπάνω μοντέλου είναι να γίνει

κατανοητό πώς οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν την κουλτούρα και το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται ο ίδιος ο ηγέτης, οι συνάδελφοί του και η ομάδα του. Είτε ο εργαζόμενος δουλεύει απευθείας με ασθενείς και χρήστες των υπηρεσιών υγείας είτε όχι, πρέπει να κατανοήσει ότι οτιδήποτε κάνει και ο τρόπος που συμπεριφέρεται θα έχει αντίκτυπο και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και γενικότερα στο όλο κλίμα.Υιοθετώντας τις σωστές συμπεριφορές θα πετύχει καλύτερη φροντίδα και προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας για τους ασθενείς και τους χρήστες υπηρεσιών και τις οικογένειές τους αλλά και ικανοποίηση του ίδιου για το έργο του.

2.2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Το συνεχές ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στο χώρο των επιχειρήσεων απαιτεί συνεχώς νέες προσαρμογές και δεξιότητες που πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς. ανθρώπινες δεξιότητες διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες : συμβουλευτικές, επικοινωνίας, ηγεσίας και εκπαιδευτικές. Πιο συγκεκριμένα οι τις συμβουλευτικές ικανότητες βοηθούν το άτομο να ακούει και να κατανοεί τις ατομικές ανάγκες κάθε μέλους, να δίνει λύσεις σε θέματα που προκύπτουν και να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα. Οι δεξιότητες επικοινωνίας διευκολύνουν την κατανόηση και τη συνεργασία. Οι δεξιότητες ηγεσίας δημιουργούν ασφάλεια και περαιτέρω εμπιστοσύνη στην ομάδα. Τέλος οι εκπαιδευτικές δεξιότητες συμβάλλουν στην παρακίνηση των συνεργατών του για γνώση και διδαχή(Herman,2020). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την γνωστική και συναισθηματική νοημοσύνη και κάνουν τα άτομα που τα έχουν να υπερτερούν έναντι των άλλων.(Jacobs, 2001).Όσο αφορά στην ηγεσία με το πέρασμα των χρόνων τα κλασικά ιστορικά μοντέλα με τον αυταρχικό χαρακτήρα έχουν αντικατασταθεί από σύγχρονα μοντέλα γιατί οι σημερινοί ηγέτες έχουν να κάνουν με ένα προσωπικό πιο δυναμικό που απαιτεί να έχει

περισσότερες πρωτοβουλίες, και να εργάζεται σε ένα πιο δημοκρατικό περιβάλλον σε σχέση με το παρελθόν. Άλλωστε η συμμετοχή σε διάλογο προάγει μεγαλύτερη ειλικρίνεια παραγωγικότητα και σεβασμό Ο ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να ασκεί επίδραση στους εργαζόμενους και επηρεάζει τις επιδόσεις τους.(Humphrey,2002). Στις μέρες μας ένας ηγέτης αφουγκράζεται τις απόψεις των εργαζομένων, καλλιεργεί ένα συμμετοχικό κλίμα καιροφυλακτεί για να διορθώσει τα κακώς κείμενα που ίσως προκύψουν και ανταμείβει τους εργαζόμενους σε κάθε επιτυχία. Για όλα τα παραπάνω χρειάζεται αυτεπίγνωση, αυτοέλεγχος παρακίνηση ,στοιχεία που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη.Ο Ryback(1998) αναφέρει πως ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης έχει έντεκα βασικά χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει από έναν μη συναισθηματικά νοήμων ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά αυτά προωθούν το συναισθηματικό δέσιμο των στελεχών στην άμεση επικοινωνία, συντελούν στην επαγγελματική άνοδο καθώς και σε ένα ευχάριστο περιβάλλον όπου το προσωπικό θα συνεργάζεται άριστα .Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης δεν έχει επικριτική στάση απέναντι στους εργαζόμενους ,κατανοεί τα άλλα μέλη της ομάδας και εκδηλώνει με ειλικρίνεια τα συναισθήματα του και τις προθέσεις του, αναλαμβάνει τις ευθύνες του ,δέχεται πάντα την κριτική των άλλων και αποφασίζει αφού πρώτα έχει ακούσει την γνώμη των άλλων κάνοντας τους έτσι ενεργά μέλη προωθώντας την ομαδικότητα .Παίρνει άμεσα αποφάσεις και επιλύει διενέξεις εγκαίρως ,έχει ζήλο και αίσθημα ευθύνης απέναντι στον εαυτό του ,στους υφισταμένους του και στην επιχείρηση του. Επίσης αφήνει τους υφιστάμενους του να παίρνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες τους.(Humphrey,2002) Όλα τα παραπάνω συντελούν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (Ryback,1998).

Κατά τον Goleman, οι γνώσεις δεν παίζουν τόσο καθοριστικό ρόλο όσο οι συναισθηματικές ιδιότητες ,όπως η επικοινωνιακή ευχέρεια του ηγέτη, η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων και η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος,που είναι προσόντα που κάνουν να ξεχωρίζουν τα «αστέρια –ηγέτες» από τους ηγέτες με μέτρια αποτελέσματα. Η άποψη αυτή στηρίζεται από μία μελέτη που έγινε στην Νότια Αμερική από κάποιον κυνηγό ταλέντων όπου συγκρίνοντας 277 διευθυντές με 26 διευθυντές που ήταν αναποτελεσματικοί στη δουλειά τους συμπέρανε ότι αυτοί που απέτυχαν είχαν πολλές γνώσεις και υψηλή νοημοσύνη αλλά δε διέθεταν καθόλου συναισθηματική νοημοσύνη, αντιθέτως ήταν αλαζόνες δεν είχαν συνεργατικότητα και ομαδικό πνεύμα και δυσκολεύονταν να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Ένας χαρισματικός και πετυχημένος ηγέτης θα πρέπει να εφαρμόζει το κατάλληλο ηγετικό στυλ την δεδομένη στιγμή και οπωσδήποτε να διακατέχεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη για να μπορέσει να αποπερατώσει το όραμά του. Στον ηγέτη στρέφονται οι άνθρωποι κάθε ομάδας σε όλες τις περιόδους της ιστορίας και του πολιτισμού γιατί αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια αφού είναι ο συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας.(Goleman,1998; Goleman ,Boyatzis & McKee,2002)

2.2.8 Διαστασεις συναισθηματικής νοημοσύνης και πως συνδέονται με την ηγεσία

Από το 1990 που οι ψυχολόγοι Peter Salovey και John Mayer αναφέρθηκαν στην συναισθηματική νοημοσύνη έγινε άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με μια έρευνα του Goleman το 1998, παρατηρήθηκε πως το 67% των συστατικών υπεροχής ενός ηγέτη είναι οι συναισθηματικές του δεξιότητες. Ειδικά στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός, με το 90% της επιτυχίας του ηγέτη να καθορίζεται από τις συναισθηματικές του ικανότητες (Goleman, 1998).Η αυτογνωσία αποτελεί την πρώτη της

διάσταση και είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα του, τις αδυναμίες του και τις αξίες του. Ακολουθεί η αυτορρύθμιση που είναι η με εποικοδομητικό και κατατοπιστικό τρόπο στους στόχους του και η διαχείριση των συναισθημάτων και των σκέψεων. Άλλη διάσταση αποτελεί η κοινωνική επίγνωση, η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων καθώς και το να γίνεται ενσυναισθητικός με τις προοπτικές τους. Τέλος η διαχείριση σχέσεων αποτελεί την ικανότητα να χτίζει ισχυρούς δεσμούς και σχέσεις να έχει άριστη επικοινωνία και να διαχειρίζεται με ειδικό τρόπο τις συγκρούσεις. Στον ρόλο του ηγέτη άπτεται η δημιουργία ενός άψογου περιβάλλοντος εργασίας και η διατήρηση άριστων διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση της ομαδικής εργασίας. Ένας ηγέτης με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματική επικοινωνία που είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει, είναι σε θέση να πετύχει μια καλύτερη επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας καθώς μπορεί να προσαρμόσει το στυλ επικοινωνίας με βάση τις ανάγκες που έχει το κοινό τους. Επίσης μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα των μελών της ομάδας του, κάτι που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Έχοντας ενσυναίσθηση κατανοεί τα συναισθήματα τους αλλά και τις ανάγκες τους με αποτέλεσμα να δημιουργεί ακλόνητες σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. Απ ‘τη μεριά τους τα μέλη νιώθουν ότι νοιάζεται γι’ αυτά, νιώθουν ασφάλεια και με τη σειρά τους τον σέβονται και τον εκτιμούν. (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002)Αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση δεσμεύονται για το καλύτερο με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση τους και με τη σειρά της και η παραγωγικότητα. (Coetzee & Schaap, 2005).Σε ένα εργασιακό περιβάλλον οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες ,όμως ο ηγέτης που είναι προικισμένος με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να βάλει τον εαυτό του στη θέση των μελών της ομάδας γεγονός που μπορεί να συντελέσει στην αποκλιμάκωση της έντασης.

Χρησιμοποιώντας τα όπλα που του δίνει η συναισθηματική νοημοσύνη. προτείνει λύσεις τέτοιες που μπορούν να φέρουν ισορροπία, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις και να βελτιώσουν την ομαδική εργασία. Συνεπώς η συναισθηματική νοημοσύνη συντελεί και στη διαχείριση των συγκρούσεων .Είναι γνωστό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στη λήψη μιας απόφασης, ο ηγέτη που διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματα του και να πάρει την σωστή απόφαση. Επίσης μπορεί να μπει στη θέση των υπολοίπων μελών και να συμπεριλάβει και τις ανάγκες τους στη λήψη των αποφάσεων. Επιπρόσθετα μπορεί να δώσει κίνητρα και να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας ώστε να προχωρήσουν σε νέα σχέδια ,να τολμήσουν κάτι περισσότερο και στο τέλος να πετύχουν το όραμά τους μέσα από ένα καλό κλίμα συνεργασίας σε ένα τέλειο εργασιακό περιβάλλον. ς. Η παρακίνησή τους και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση εκ μέρους του ηγέτη, μπορούν να εξασφαλίσουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μακροπρόθεσμα υψηλή απόδοση. Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Williams (1999) σε διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, διαπίστωσε ότι τα στελέχη με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν πιο υψηλές επιδόσεις, με κριτήριο μέτρησης τα κέρδη και το βαθμό ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνα του McClelland (1998) ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη μιας εταιρίας τροφίμων και ποτών, διαπιστώθηκε πως τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% σε σχέση με όσους είχαν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2.9 Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δομών στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια περίθαλψη, όπως δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία, κέντρα υγείας ιδιωτικές κλινικές, ιατρεία. Ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται ποικίλει ανάλογα με το είδος του οργανισμού αλλά και ανάλογα με το αν εντάσσονται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα .Είναι απαιτητικά περιβάλλοντα στα οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ιδιαίτερα ιδιάζουσες και δύσκολες συνθήκες με αποτέλεσμα να απαιτείται από την διοίκηση να παρέχει υποστήριξη, να καθοδηγεί αλλά και να διατηρεί το ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των χρηστών της.(Stuber,2021).

Ανεξάρτητα από το αν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας ανήκουν στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα αποτελούν κέντρο ενδιαφέροντος για μεγάλη μερίδα του πληθυσμού. Σε αυτό συμβάλλουν οι ραγδαίες αλλαγές σε διάφορους παράγοντες όπως η εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης ,η γήρανση του πληθυσμού που έχει σαν επακόλουθο την αύξηση των δεικτών της νοσηρότητας και αποτελούν προκλήσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας. Οδηγούν τους σύγχρονους ηγέτες στην αναζήτηση και εφαρμογή νέων μεθόδων για την καθοδήγηση των οργανισμών τους. Οι απαιτήσεις των χρηστών υπηρεσιών για ένα σύστημα υγείας προσανατολισμένο στις ανάγκες του οδηγεί τις διοικήσεις σε περισσότερο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας και διοίκησης. Το βάρος των απαιτήσεων αυτών επωμίζονται και οι οι επικεφαλής των νοσηλευτών. Καλούνται να ασκούν την εξουσία τους με ανθρωποκεντρικό και δημοκρατικό τρόπο .Στις αρμοδιότητες τους έρχονται να προστεθούν η κάλυψη των αναγκών του προσωπικού έτσι ώστε να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες .Επιπρόσθετα, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εμπνέουν, εμπλέκοντας

συναισθήματα πάθη και κίνητρα τα οποία προσφέρουν την δυνατότητα επίτευξης στόχων που διαφορετικά δε θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτοί. Διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους με σκοπό την κινητοποίηση της ομάδας ,την έμπνευση κινήτρων και τη δημιουργία ενός μελλοντικού οράματος.(Μηνασίδου, 2015)

Ως εκ τούτου, οι νοσηλευτές που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις πρέπει να έχουν καλά αναπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη για να διαχειρίζονται με επιτυχία το νοσηλευτικό προσωπικό Ο Segal που εξειδικεύεται πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Feather(2009,) παραθέτει προτάσεις που στηρίζονται σε χαρακτηριστικά και ικανότητες που κάνουν ένα άτομο να συνδυάζει την αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτές οι προτάσεις σχετίζονται με σκέψη, συναισθήματα, ακρόαση συναισθημάτων ,άσκηση μη λεκτικής επικοινωνίας, την ανάπτυξη της ικανότητας για ενσυναίσθηση, την αντιμετώπιση των προκλήσεων ως μοναδικών.(Κουράκος.Μ,Πουλημενάκου .Γ,Μήτση .Α,2018) Σύμφωνα με τον Segel όλες οι παραπάνω δεξιότητες μέσω της μάθησης μπορούν να γίνουν κτήμα των ηγετών για να παραμείνουν σε ηγετικές θέσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα .Οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες της νοσηλευτικής υπηρεσίας γνωρίζουν καλά το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των άλλων για να έχουν επαγγελματική και προσωπική ευημερία ,αναγνωρίζουν το πόσο αυτοί συμβάλουν και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα συνεργασίας στο οποίο θα ανταλλάσσονται πληροφορίες .Άλλο κομμάτι του έργου τους είναι τόσο η παρακίνηση του ίδιου τους του εαυτού αλλά και των υπόλοιπων μελών της ομάδας για μάθηση μέσω της οποίας θα ανακαλύψουν τόσο τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους. Απώτερος στόχος η κατάκτηση νέων γνώσεων που θα εντάξουν στην εργασία τους.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης αλλά και οι υφιστάμενοι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται το συναίσθημα που υπάρχει στο χώρο ώστε να βελτιώνουν τις

διαπροσωπικές τους σχέσεις(Mayer et al,2003). Επιπρόσθετα χρησιμοποιώντας το συναίσθημα είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που υπάρχουν στον χώρο της υγείας λόγω φόρτου εργασίας, λόγω άγχους σε διάφορες στρεσσογόνες καταστάσεις που χρειάζονται αποφασιστικότητα και άμεση αντιμετώπιση. Έτσι οι νοσηλευτές έχουν καλή συναισθηματική υγεία ,ομαδικότητα μεγαλύτερη όρεξη για δουλειά ,παρατηρείται σύσφιξη σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και απομάκρυνση του φόβου από την σκέψη τους. Οι νοσηλευτές με ενσυναίσθηση γίνονται συμπονετικοί και είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα συναισθήματα των ασθενών και των συγγενών τους, τους φόβους, τα άγχη και τις ανασφάλειες καθώς είναι και ο επαγγελματίας υγείας που αμεσότερη και πολύωρη επαφή μαζί του.(Goleman,2008; Reshentnikov et al ,2020).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυαστικά με την ηγεσία σε επαγγέλματα υγείας όπως είναι αυτό των νοσηλευτών επιφέρει καλύτερη παροχή υπηρεσιών υγείας στους χρήστες αλλά και ικανοποίηση των νοσηλευτών από το επάγγελμα τους, κάτι που όπως φαίνεταιi δεν επιφέρει οικονομικό κόστος.(Διαμαντοπούλου .Ε,Λαβδανίτη .Μ, 2010).

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης της νοσηλευτικής υπηρεσίας που κατέχει θέση προϊσταμένου εμπνέει θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του με αποτέλεσμα να έχουν άριστες διαπροσωπικές σχέσεις, να επικρατεί ένα γόνιμο εργασιακό κλίμα που επιφέρει την βελτίωση της απόδοσης των νοσηλευτών με τελικούς αποδέκτες τους ασθενείς που λαμβάνουν υψηλής ποιότητας φροντίδα.(O'connor,2008) Στις μέρες μας που η εφαρμογή του αυταρχικού στυλ βρίσκει σπάνια εφαρμογή και ο προϊστάμενος της νοσηλευτικής υπηρεσίας προτιμά τον διάλογο και την αμοιβαία κατανόηση καθώς προσπαθεί να αφυπνίσει τις ικανότητες τους (Mc Callin, 2007); (Akerjordet, 2009).Ο προϊστάμενος με ενσυναίσθηση έχει επίγνωση της πολυτιμότητας των άλλων μελών της ομάδας και τα εκτιμά για την συμβολή τους..Επιδιώκει την επικράτηση ενός υγιούς κλίματος και προωθεί νεωτερισμούς και καινοτομίες.

Το επάγγελμα του νοσηλευτή είναι από την φύση του ομαδικό επάγγελμα και απαιτεί συνεργασία ,οι συναισθηματικά νοήμονες λειτουργούν καλύτερα ομαδικά, πετυχαίνουν καλύτερη ικανοποίηση ,μείωση του στρες και των συγκρούσεων καθώς και αυξημένη φροντίδα των ασθενών.

Ορισμένοι συνδέουν την νοσηλευτική ηγεσία με υψηλά ιστάμενα πρόσωπα, οι περισσότερες όμως απόψεις δε είναι σύμφωνες με αυτό. Ηγέτης δεν είναι πάντα ο προϊστάμενος της νοσηλευτικής υπηρεσίας αλλά και ο εργαζόμενος νοσηλευτής που καθοδηγεί τους ασθενείς και τους συγγενείς τους, συμβουλεύει και συμβουλεύεται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας , έχει όραμα και μέσα από το έργο του επιδιώκει να πετύχει τις βέλτιστες υπηρεσίες υγείας .Ο συναισθηματικά νοήμων νοσηλευτής είναι καταδεχτικός σε νέες προτάσεις, έχει όραμα ,είναι καλός ακροατής, έχει δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του εαυτού του αλλά και των υπολοίπων(Stanley,2010).Επίσης είναι άτομο που ασκεί τα νοσηλευτικά τους καθήκοντα ,αναγνωρίζει κρίσιμες καταστάσεις και συνεργάζεται με την υπόλοιπη ομάδα. Με όλα τα παραπάνω οι ασθενείς απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας φροντίδα, τα λάθη μειώνονται και επηρεάζεται θετικά η ασφάλεια τους (Dossary,2016);(Wong,2013). Πολλές φορές ένας νοσηλευτής έρχεται αντιμέτωπος με μια γνωστική σύγκρουση και ενώ γνωρίζει πως πρέπει να λειτουργήσει με βάση την νοσηλευτική του γνώση , άλλοι παράγοντες δε του το επιτρέπουν και αναγκάζεται να καταφύγει σε μια λιγότερο ποιοτική αντιμετώπιση .Τότε απαιτείται η ατομική και οργανωτική προσαρμοστικότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά για να αυξάνεται περισσότερο η απόδοση.(Διαμαντοπούλου Ε .,κ.α 2010).Οι Akerjorder & Severinsson, (2008), μέσα από βιβλιογραφική αναζήτηση που έκαναν σε διεθνείς μελέτες, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, επιτρέπει την αποτελεσματική ηγεσία του προσωπικού υγείας να δημιουργεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που επιφέρει θετικά οργανωτικά

αποτελέσματα και καινοτομίες.) Μέσα από βιβλιογραφική αναζήτηση διεθνών μελετών, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, επιτρέπει την αποτελεσματική ηγεσία του προσωπικού υγείας, δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον που επιφέρει θετικά οργανωτικά αποτελέσματα και θετικές επιδόσεις σε εργαζόμενους με άριστες διαπροσωπικές σχέσεις.(Akerjorder & Severinsson,2008). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η ανασκόπηση του Πρεζεράκου που τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τους νοσηλευτές αλλά και για την αποτελεσματική διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης.(Πρεζεράκος, 2018). Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης που ανήκει στο χώρο της υγείας κρίνεται απαραίτητο να εξελίσσεται και να βελτιώνεται είτε για την καλύτερη φροντίδα των ασθενών είτε την ικανοποίηση των ίδιων από το επάγγελμα τους. Η βελτίωση αυτή μπορεί να προκύψει μέσα από την εκπαίδευση (Γράψα,Α. κ.α 2022).Σύμφωνα με έρευνα της Herman, παρατηρήθηκε διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στο δείγμα της πριν και μετά από διάλεξη που σχετιζόταν με αυτή, με αποτέλεσμα το δείγμα να ζητάει περισσότερη εκπαίδευση. Επίσης σε έρευνα του Reshetnikov διαπιστώνεται διαφορά στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα σε φοιτητές οι οποίοι είχαν παρακολουθήσει το πρόγραμμα εκμάθησης της και σ’αυτούς που δεν το είχαν παρακολουθήσει.(Μωράκης,2021).

3.Συμπεράσματα

Η συναισθηματική νοημοσύνη που έχει μελετηθεί από επιστήμες όπως η ψυχολογία και η Κοινωνιολογία , ως ένα σύνολο ικανοτήτων που συντελεί στην κινητοποίηση του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του. Από την άλλη η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας το έργο επηρεάζεται έτσι ώστε να έχουμε υψηλές προσδοκίες για την επίτευξη ενός στόχου-οράματος.

Οι παραπάνω συνιστώσες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Πρέπει να συνυπάρχουν στα άτομα που εργάζονται στους νευραλγικούς χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας. Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πρώτα τα δικά τους συναισθήματα και ύστερα τα συναισθήματα των υπολοίπων μελών, να είναι ελαστικοί και προσαρμοστικοί ανάλογα με τις υπάρχουσες καταστάσεις και έτοιμοι να διαχειριστούν οτιδήποτε συμβεί. Για να συμβεί αυτό όμως το άτομο πρέπει να διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη. Μέσα από την ανασκόπηση προέκυψε ότι οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι είναι πιο πετυχημένοι και έχουν καλύτερη αποδοτικότητα στη δουλεία τους ,είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την δουλειά τους, οι διαπροσωπικές σχέσεις βελτιώνονται ,τα επίπεδα άγχους μειώνονται και τελικά οι χρήστες υπηρεσιών υγείας να λαμβάνουν ποιοτικά καλύτερη περίθαλψη.

Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εμψυχώνει πάντα τα υπόλοιπα μέλη, συμπεριφέρεται δίκαια και προσπαθεί να κατευνάσει τα πνεύματα όταν οι συνθήκες το απαιτούν για αποφυγή συγκρούσεων κάτι που θα δημιουργούσε αρνητικό κλίμα στις μονάδες υγείας με τελικό αντίκτυπο στον ασθενή. Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη μόνο θετική προσφορά μπορεί να έχει στην αποτελεσματικότητα των χώρων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Το δείγμα αποτελούνταν από 146 ηγέτες, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν δημογραφικές ερωτήσεις και η φόρμα MLQ 5X για την μέτρηση ηγεσίας με

κλίμακα Likert 5 σημείων. Για την συναισθηματική νοημοσύνη έγινε χρήση της ερευνητικής μεθόδου EQ-I 2.0 με κλίμακα Likert 5 σημείων. Μεγάλο ποσοστό που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες και το 1/3 αυτών ήταν άνω των 61 ετών. Επίσης μεγάλο ποσοστό των ατόμων που ρωτήθηκαν είχαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και το πιο μεγάλο ποσοστό ακολουθούσε την μετασχηματιστική ηγεσία..Τα 2/3 των ατόμων που απάντησαν στην έρευνα ήταν εκπαιδευμένοι στο παρελθόν σε μεθόδους ηγεσίας και το 62% στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό αποδεικνύει πως μπορούν να διδαχθούν και μάλιστα κρίνεται απαραίτητο να ενταχθούν στο πρόγραμμα σπουδών των επαγγελματιών υγείας .Τέλος η έρευνα έδειξε μια θετική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία που έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση του συστήματος υγείας.

Σε μελέτη που έγινε από τον Reshetnikov και τους συνεργάτες του στη Ρωσία το 2020 ο στόχος ήταν να εντοπίσει και να συγκρίνει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες των οργανισμών υγείας και να ενταχθούν τα χαρακτηριστικά αυτά στην εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας ύστερα από προτροπή μέσω των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας. Το δείγμα αποτελούνταν από 242 φοιτητές σχολών υγείας εκ των οποίων οι 72 είχαν παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα εκμάθησης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα που συμμετείχαν υποβλήθηκαν σε μια δοκιμή με τη χρήση μιας μεθοδολογίας αξιολόγησης του τρόπου διαχείρισης αλλά και του ελέγχου των ψυχοφυσιολογικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών τους. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική Management and Leadership in Health Care Moscow Olympiad. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν πως οι μαθητές που ήταν εκπαιδευμένοι σε τεχνικές ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης εμφάνιζαν ενσυναίσθηση και είχαν ευέλικτα στυλ ηγεσίας συγκρινόμενοι με τους υπόλοιπους.

Η μελέτη της Lucas και των συνεργατών της το 2008 στον Καναδά είχε σαν στόχο τον έλεγχο της αντίληψης των επαγγελματιών υγείας σχετικά με την ηγεσία της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους και κατά πόσο τους ενδυναμώνουν καθώς και το πως μπορούν οι εργαζόμενοι να επηρεαστούν θετικά από έναν ηγέτη. Η μείωση των θέσεων επαγγελματιών υγείας σε ηγετικές θέσεις αποτέλεσε την αιτία διεξαγωγής αυτής της έρευνας, πήραν μέρος 203 νοσηλευτές που εργάζονταν τουλάχιστον ένα χρόνο. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε και δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει την εργασιακή αποτελεσματικότητα ήταν η CWEQ-II ενώ για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών από τους ακόλουθους τους χρησιμοποιήθηκε η μέθοδοςECI 2.0. Με βάση τα αποτελέσματα οι εργαζόμενοι πίστευαν πως το εργασιακό τους περιβάλλον τους ενδυναμώνει σε μέτριο βαθμό όπως επίσης πως οι ηγέτες έχουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρέπει να σημειωθεί πως κάθε ηγέτης συναναστρεφόταν με τουλάχιστον 71 ακόλουθους γεγονός που αποδεικνύει πως όσοι περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται με έναν ηγέτη τόσο μειώνεται η αποδοτικότητα του και η συναισθηματική του νοημοσύνη.

Στην ανασκόπηση του Al-Motlaq που έγινε στην Ιορδανία το 2018 δίνεται έμφαση στο γεγονός πως η συνύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία προκαλεί σημαντική βελτίωση στο εργασιακό περιβάλλον των επαγγελματιών υγείας αλλά και στην αποδοτικότητα τους καθώς και στην επαφή τους με τους χρήστες υπηρεσιών υγείας. Γίνεται αναφορά και σε άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη όπως η ηλικία, το φύλο και η κουλτούρα. Τονίζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί και να βελτιωθεί ,για τον λόγο αυτό προτείνει τη δημιουργία ενός προγράμματος εκμάθησης συναισθηματικής

νοημοσύνης για τους επαγγελματίες υγείας που θα βοηθήσει και τους ίδιους αλλά γενικότερα όλο το σύστημα υγείας.

Άλλη έρευνα που έγινε από την Cumming στις Η.Π.Α. το 2005 μας έδειξε πως νοσηλευτές που είχαν συναισθηματικά νοήμονες ένιωθαν λιγότερη εξάντληση ,είχαν καλύτερη ψυχοσωματική υγεία ,καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους ,ένιωθαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους γεγονός που είχε αντίκτυπο και στην ποιότητα της φροντίδας των ασθενών. Στην έρευνα συμμετείχαν 6.526 νοσηλευτές που εργάζονταν σε διάφορα νοσοκομεία, σκοπός της μελέτης είναι να αναδείξει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ασθενείς.

Επιπρόσθετα η έρευνα της Herman που έγινε στην Καλιφόρνια το 2013 σε δύο νοσοκομεία με σκοπό την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγέτες υπηρεσιών υγείας πριν λάβουν εκπαίδευση σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και μετά από την εκπαίδευση. Το δείγμα αποτελούνταν από 43 νοσηλευτές που είχαν ηγετικές θέσεις. Στόχος της έρευνας ήταν η παρακίνηση του δείγματος στην ανάπτυξη της συναισθηματικής του νοημοσύνης. Αρχικά δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο με δημογραφικά στοιχεία και ένα ερωτηματολόγιο που σχετίζονταν με διευκρινήσεις γνώσεων των ερωτηθέντων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, ακολούθησε μια διάλεξη για την συναισθηματική νοημοσύνη και μοιράστηκε ξανά ερωτηματολόγιο σχετικό με την συναισθηματική νοημοσύνη για να συγκριθεί με το προηγούμενο. Οι γνώσεις που είχαν οι ηγέτες σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη ήταν πολύ λιγότερες στο πρώτο ερωτηματολόγιο συγκρινόμενες με αυτές που είχαν μετά την διδακτική διάλεξη. Επίσης ήταν πολύ μεγάλο το ποσοστό εκείνων που ήθελαν να μάθουν περισσότερα.

Μελέτη που έγινε από τον Tyczkowski και τους συνεργάτες του στις Η.Π.Α. το 2015 και αφορούσε έρευνα με σκοπό τον προσδιορισμό του επιπέδου και της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας που είχαν διάφοροι ηγέτες σε οργανισμούς υγείας, ο λόγος που έγινε αυτή η έρευνα αποτελεί το γεγονός ότι πολλοί επαγγελματίες υγείας δεν επιδίωκαν ηγετικούς ρόλους καθώς θεωρούσαν πως δεν έχουν υποστήριξη και είναι αγχωτικοί.

Αποτελέσματα της ανασκόπησης του Πρεζεράκου το 2018 έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ηγέτες νοσηλευτές και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της διαχείρισης στην υγειονομική περίθαλψη. Ο στόχος της μελέτης ήταν να αναθεωρήσει ποιοτικές και ποσοτικές μελέτες που σχετίζονταν με την συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών νοσηλευτών. Ο Πρεζεράκος προτείνει πως οι επαγγελματίες υγείας πρέπει να ακολουθούν προγράμματα που αυξάνουν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επίσης η έρευνα που έγινε το 2011 στην Τουρκία είχε σαν στόχο να διευκρινίσει το αίσθημα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε φοιτητές σχολών υγείας, το δείγμα αποτελούσαν 154 φοιτητές νοσηλευτικής εκ των οποίων οι 69 ήταν νεοεισαχθέντες και οι 85 τελειόφοιτοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλοι οι φοιτητές είχαν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη εξαιτίας της φύσης του επαγγέλματος αλλά δεν είχαν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ηγεσίας. Όμως επειδή η συνύπαρξη και των δύο αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιτυχία των οργανισμών υγείας ο ερευνητής προτείνει στις σχολές να διδάσκουν την ηγεσία στους φοιτητές.

4.Προτάσεις

Οι ενσυναισθητικοί ηγέτες στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να εξασφαλίζουν την σωστή λειτουργία του χώρου εργασίας ώστε και οι ασθενείς να λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες υγείας αλλά και οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι .Οι ηγέτες πρέπει να διευκρινίζουν τους ρόλους του κάθε μέλους, να θέτουν μελλοντικούς στόχους και να παρέχουν όραμα. Πρέπει να είναι πάντα σε αμεσότητα με τους εργαζομένους ,να διατηρούν τις βέλτιστες διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να είναι εφικτό μέσα από την ανατροφοδότηση. Συνεπώς θα ήταν σκόπιμο ο ηγέτης να αφιερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα λίγο χρόνο για να βρίσκεται σε επικοινωνία με τον κάθε εργαζόμενο χωριστά αλλά και ομαδικά ,να κάνει διάλογο, ώστε και οι δύο πλευρές να ανταλλάσσουν απόψεις, να αναλάβουν τις ευθύνες τους με απώτερο σκοπό την βελτίωση του συστήματος υγείας. Θα μπορούσε να διεξαχθεί μια έρευνα που θα έθεταν στους ηγέτες το ερώτημα πόσο είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν αυτή την στάση

Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί θα ήταν φρόνιμο να ενταχθεί στο πρόγραμμα σπουδών των επαγγελμάτων υγείας της χώρας μας έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με τις γνώσεις που τους παρέχει το πτυχίο τους Φρόνιμο θα ήταν να διεξαχθεί μία έρευνα που θα αναζητά τα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας που χρειάζονται οι επαγγελματίες υγείας για να τα εντάξουν στην εκπαίδευσή τους. Καλό επίσης θα ήταν ο κρατικός μηχανισμός να λαμβάνει υπόψη του στην πρόσληψη των επαγγελματιών εκτός από τα τυπικά τους προσόντα και την συναισθηματική νοημοσύνη. Κατά την γνώμη μου θα έπρεπε να γίνει μια έρευνα σε πανελλαδικό επίπεδο για την στάση των νοσηλευτών σχετικά με την εκπαίδευση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλες τις βαθμίδες φροντίδας υγείας. Επιπρόσθετα

καλό θα ήταν να γίνει μελέτη που να συγκρίνει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα με σκοπό να εντοπιστούν τα σημεία που υπερτερεί και υστερεί αντίστοιχα ο κάθε τομέας

Βιβλιογραφία

Akerjorder K, Severinsson E. (2008). Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. Journal of Nursing Management, 16(5), 565-577.

Akerjordet, 2 Akerjordet K. & Severinsson E. (2010). The state of the science of emotional intelligence related to nursing leadership: an integrative review. Journal of Nursing Management 18(4): 363-382.009).

Al – Hamdan, Z., AdnanAl – Ta'amneh, I., Rayan, A., Bawadi, H. (2019). The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by Jordanian nurse managers. Journal of nursing management, 27(3):560-566.

Al-Dossary, R. N., Kitsantas, P., & Maddox, P. J. (2016). Residency programs and clinical leadership skills among new Saudi graduate nurses. *Journal of Professional Nursing*, *32*(2), 152-158.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The leadership quarterly, 14(3), 261-295

Bar-On,R.,(1997)<<The emotional Quotient Inventory:a test of emotional intelligence>> Toronto ,Canada,Multi –Health Systems

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

Bass,B.M,(1990).From transactional to transformational leadership:Learning to share the vision.Organizational Dynamics 18(3).

Carlyle, Thomas. 1840/2001. On heroes, hero worship, and the heroic in history. Hazleton: Pennsylvania State University, Penn State Electronic Classics Series Publication.

Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, *31*(3), 31-38

Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 86-102.

Den Hartog, DN (2001). και PAUL L. KOOPMAN. *Εγχειρίδιο Βιομηχανικής, Εργασιακής & Οργανωτικής Ψυχολογίας: Τόμος 2: Οργανωτική Ψυχολογία* , 166.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, *79*(3), 80-91.

Feather R. (2009). Emotional intelligence in relation to nursing leadership: does it matter? Journal of Nursing Management 17(3): 376-382.

Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *31*(8), 815-823.

Goleman A.D (1998). Working with emotional intelligence.USA: Bantam

Goleman, D. (2015). Emotional Intelligence (EQ). *Journal of K*, *6*, 71-77.

Goleman, D. 1998. What makes a leader? Harvard Business Review, November . December, 93 102. Goleman, D. 2001. The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 159-181). San Francisco: Jossey- Bass.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002) Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press, Βοστώνη.

Goleman,D.(2000) .Leadership that gets results,Harvand Business Review,Cambridge

Goleman,D.,(1995) «Η συναισθηματική νοημοσύνη».Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Goleman,D.,(2003)<< Destractive Emotions>>,http://docplayer.gr/712671-Executive-eq-i-epidrasi-tis –synaisthimatikis-noimosinis-sto –syghrono-ergasiako-perivallon.html

Goleman,D.Boyatzis R.,& Mc KeeA.,(2002) Ο νέος ηγέτης. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα,Αθήνα.

Herman, N.(2020). When teaching matters most, leadership as a disposition - rather than a position - matters most.

Humphrey, *R. H.* (*2002). The many faces of emotional leadership. The Leadership Quarterly*, *13*(5), *493–504*.

Jacobs R.L. (2001). Using human recourse functions to enhance emotional intelligence In: C. Cherniss and D. Goleman (2001). The emotionally Intelligent Workplace, Q Jossey-Bass, San Francisco.

Jha, AP, Stanley, EA, Kiyonaga, A., Wong, L., & Gelfand, L. (2010). Εξέταση των προστατευτικών επιδράσεων της εκπαίδευσης επίγνωσης στην ικανότητα της μνήμης εργασίας και της συναισθηματικής εμπειρίας. *Emotion* , *10* (1), 54.

Johnson ,D., & Johnson,R.T,.(1999)Learning together and alone :cooperative,competitive and individualistic learning 5(thed)Needham Heights :Massachusetts: Allyn and Bacon.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human resource management review*, *12*(2), 195-214.Drucker (1994)

Kandel R.Eric,Schwartz H.James,Jessel M.Thomas (2011)<<νευροεπιστήμη και συμπεριφορά>>,Ελληνική έκδοση,Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.

Kluemper, DH, DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων: Πρόβλεψη απόδοσης εργασιών, υπηκοότητας και απόκλισης. *Journal of Management* , *39* (4), 878-905.

Kluemper,D. H.,DeGroot,T.,& Choi,S(2013).Emotional management ability:Predicting task performance,citizenship and deviance.Journal of Management, 39(4),878-905

Kooker, B. M., Shoultz, J., & Codier, E. E. (2007). Identifying emotional intelligence in professional nursing practice. *Journal of professional Nursing*, *23*(1), 30-36.

Langton, N. & Robbins P. S., Judge A. T., (2016), Organizational behavior Concepts, controversies, applications, Seventh Canadian edition, Canada, Pearson Canada Inc. Pp 382- 383, 392-393.

Lewin, K.,Lippit,R & White, R.K.(1939).Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.Journal of Social Psychologypp. 271-301.

Likert,R.(1967).The human organization :It's management and value:New York Harper and Row.

Martuano,A.&Gosling,J(Eds)(2007).Leadership The Key Consepts.Taylor&Francis .

Mayer,J.D.,Salovey,P.,and Caruso D., &Sitavenios,G.,(2003) Measuring emotional intelligence with MSCEIT V 2.0 Emotion3,p.97-105.

Mayer.J.D.,Salovey,P.,and Caruso,D.,& Sitarenios,G(2003).Measuring emotionalintelligence with MSCEIT V2.0.Emotion,3, 97-105.

Mc Callin, A.,Bamford,A.(2007) Interdisciplinary teamwork is the influence of emotional intelligence fully appreciated? Journal of Nursing Management 43(11) p.20-25.

McClelland, D. C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science, 9(5), 331-340.

Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. Journal of Nursing Management, 16(8), 974–983.

National Health Service (NHS) Leadership Academy 2013. Healthcare Leadership Model. The nine of leadership behaviour (Version 1.0) Available https://www.leadershipacademy.nhs.uk/resources/healthcare-leadership-model/

Northouse,P.G.(2009).Leadership. Theory and Practice(5ed) Thousand Oaks,C.A: p:15

O'Connor ,M.,(2008).The dimension of leadership:a foundation for caring competency.Nursing Administration Quarterly 32(1)p.p 21-26.

Prezerakos EP. (2018) Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. Open Nurs J, 12, 86-92.

Reshentnikov ,V.A.,Tvorogova,N.D., Hersonskiy,I.I.,Sokolov,N.A., Petrunin,A.D.,& Drobyshev,D.A(2020).Leadership and emotional intelligence: current trends in public health professionals training.Frontiers in Public Health,7,413.

Ryback ,D.(1998) Putting Emotional Intelligence to work: succesfull Leadership is more than IQ.

Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, *94*, 203-220.

Vanessa Urch Druskat and Steve B. Wolff (2001). Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review.

Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of nursing management*, *21*(5), 709-724.

Ανδρέου Ελ., Γκουλέτσα Μ., Μπανάκα Μ., (2007). Συναισθηματική νοημοσύνη ενδοπροσωπικός/εξωπροσωπικός έλεγχος και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μαθητών/μαθητριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πρακτικά συνεδρίου 'Εκπαιδευτικός-Σχολείο-Οικογένεια.

Ασδραχά ,Χ.,(2017) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας επιτυχίας ενός ηγέτη.Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γαλανάκης, Μ., & Σταλίκας, Α. (2007). Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, *14*(1), 42-57.

Γεωργουλια, Ε.,(2019) Διαχείριση των συγκρούσεων στις Μονάδες Υγείας .Η περίπτωση ενός Δημόσιου Γενικού Νοσοκομείου της Πελοποννήσου.Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών .Ε.Α.Π.

Γράψα, Α., & Κουλιεράκης, Γ. (2022). Η αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην νοσηλευτική εν μέσω της πανδημίας COVID-19. *Rostrum of Asclepius/Vima tou Asklipiou*, *21*.

Δημητριάδου–Παντέκα, Α., Τσαλογλίδου, Α., Λαβδανίτη, Μ., Ντίο, Ε., & Σαπουντζή–Κρέπια, Δ. (2013). οι αντιλήψεις και οι στάσεις των επαγγελματικών υγείας και των φοιτητών έναντι του νοσηλευτικού επαγγέλματος. *τρίμηνη έκδοση του τμήματος νοσηλευτικής Ά, τόμος*, *12*, 186-204.

Διαμαντοπούλου Ε, *Λαβδανίτη Μ*. Η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική πρακτική των Ελλήνων νοσηλευτών. Νοσηλευτική *2010*; 49(1):62-72

Καραγιαννάκη ,Δ.,(2014). Ηγεσία : θεωρία,μοντέλα και σύγχρονες τάσεις. Διπλωματική εργασία .Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Καραδήμας, Θ. & Καραδήμα, Π. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητα της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, 5(9), 59-79.

Κορομπέλη, Α., Σουρτζή, Π.(2010) Οργάνωση του Κυκλικού Ωραρίου Εργασίας σε Υπηρεσίες Υγείας για τη Μείωση των Επιπτώσεων στους Εργαζόμενους 2010 49(2):131-140.

Κουμάντου, Κ. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη και συμπεριφορά καταναλωτή: ορισμός, μέτρηση και στρατηγικές επιπτώσεις Μάρκετινγκ. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Κουράκος Μ, Πουλημενάκου Γ & Μήτση Α. (2018). Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη. Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 11(1): 23-30.

Κυπριώτης,Κ.,(2020) Ηγεσία,Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματική Αποδοτικότητα,Κύπρος.

Μηνασίδου Ε. (2015). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στη Νοσηλευτική (άρθρο σύνταξης) Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 8 (1):3-5.

Μπουραντάς ,Δ.(2002) .Μανατζμεντ.Εκδόσεις Μπένου,Αθήνα.

Μωράκης,Β., Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη στους Οργανισμούς υγείας.,Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία .Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής Αθήνα 2021.

Πλατσίδου, Μ. (2005). Ατομικές διαφορές εφήβων σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη τους. Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρίας Βορείου Ελλάδας, 3, 249-270.

Πλατσίδου, Μ. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα: Gutenberg Editions .

Χήτου , Π (2012) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο της υγείας και πως αυτή σχετίζεται με το performance management. Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479)

www.psychometrics.com

www.medlock.net.cy,)