



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

2021-2023

Ειδίκευση: Επιστήμη και Πολιτικές Δημόσιας Υγείας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Συναισθηματική νοημοσύνη και διοίκηση ενός συγχρόνου νοσοκομείου: η επίδραση της στην ηγεσία του οργανισμού»

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Βασιλική Βενιέρη

A.M.: 20004

Επιβλέπουσα: Αγγελική Λιαριγκοβινού

Αθήνα, Αύγουστος 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

2021-2023

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Συναισθηματική νοημοσύνη και διοίκηση ενός συγχρόνου νοσοκομείου: η επίδραση της στην ηγεσία του οργανισμού»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΒΕΝΙΕΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Επιβλέπουσα: Αγγελική Λιαριγκοβινού

Τριμελής εξεταστική επιτροπή

1. Λιαριγκοβινού Αγγελική
2. Βασιλάκου – Ναϊρ Τόνια
3. Κορνάρου Ελένη

Αθήνα, Αύγουστος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

SCHOOL OF PUBLIC HEALTH

Department of Public Health Policy

Postgraduate Program in Public Health

Specialization: Science and Public Health Policies

Master's thesis

**«Emotional intelligence and management of a contemporary hospital: its
effect on the leadership of the organization»**

By: Vasiliki Venieri

Registration Number: MDY 20004

Supervisor: Angeliki Liarigkoinou

Athens, August 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

2021-2023

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Συναισθηματική νοημοσύνη και διοίκηση ενός συγχρόνου νοσοκομείου: η επίδραση της στην ηγεσία του οργανισμού»

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΛΙΑΡΙΓΚΟΒΙΝΟΥ	ΕΔΙΠ Α' (PhD)	
2	ΒΑΣΙΛΑΚΟΥ-ΝΑΙΡ ΤΟΝΙΑ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ	
3	ΚΟΡΝΑΡΟΥ ΕΛΕΝΗ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ	

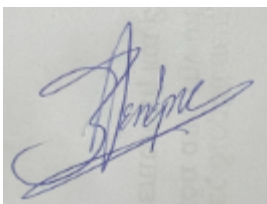
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΒΕΝΙΕΡΗ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, με αριθμό μητρώου 20004, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πολιτικές Δημόσιας Υγείας» του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Βασιλική Βενιέρη

Υπογραφή



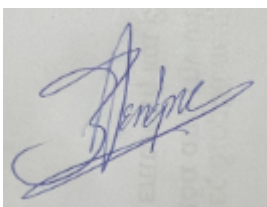
**Copyright © ,Βασιλική Βενιέρη , Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας,
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, 2023.**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Υγεία του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας της Σχολής Δημόσιας Υγείας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα Διπλωματική Εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά όπου απαιτείται και έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας.

Υπογραφή:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Στέφανος', written on a light-colored background.

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Δημόσια Υγεία - Επιστήμη και Πολιτικές Δημόσιας Υγείας.

Επιθυμώ να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου και επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κυρία Αγγελική Λιαριγκοβινού, για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας μου καθώς και για την αμέριστη συμπαράστασή της.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω και τις άλλες δυο εξαιρετες καθηγήτριες κ.κ Ε.Κορνάρου & Βασιλάκου-Ναϊρ Τόνια, που ήταν τα άλλα δύο μέλη που απάρτιζαν την τριμελή επιτροπή και με υποστήριξαν έμπρακτα καθ' όλο αυτό το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου.

Πίνακας Γραφημάτων

Πίνακας 1,	38
Πίνακας 2,	38
Πίνακας 3,	38
Πίνακας 4,	39-41

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	12
Abstract	13
Εισαγωγή.....	14
A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	19
Κεφάλαιο 1. Συναισθηματική νοημοσύνη	19
1.1. Ορισμοί	19
1.2. Αναδρομή στην ανάπτυξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης	21
1.3. Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης	22
1.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	24
Κεφάλαιο 2. Η διοίκηση των μονάδων υγείας στον 21 ^ο αιώνα	26
2.1. Διοίκηση επιχειρήσεων: ιστορική αναδρομή.....	26
2.2. Η ηγεσία στον τομέα των νοσοκομείων	28
Κεφάλαιο 3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία των σύγχρονων νοσοκομείων	32
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	35
Κεφάλαιο 4. Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....	35
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία.....	36
5.1. Μεθοδολογική προσέγγιση	36
5.2. Ερευνητικό εργαλείο.....	37
5.3. Ερευνητικά ερωτήματα	37
5.4. Κριτήρια εισαγωγής.....	37
5.5. Κριτήρια αποκλεισμού.....	37
Κεφάλαιο 6. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	38
6.1. Αποτύπωση των μελετών.....	39

6.2. Αποτελέσματα.....	42
6.2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	43
6.2.2. Η σημασία της ενσυναίσθησης για τους επαγγελματίες υγείας.....	44
Κεφάλαιο 7. Συζήτηση.....	47
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα – Προτάσεις	50
Βιβλιογραφία	54

Περίληψη

Εισαγωγή: Συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας του νοσοκομείου. Αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων.

Σκοπός: Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να εξετάσει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία ενός σύγχρονου νοσοκομείου.

Μεθοδολογία: Μέσα από μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναζητήθηκαν και αξιοποιήθηκαν τα πλέον πρόσφατα δεδομένα σε αυτό το πεδίο.

Αποτελέσματα: Όπως προέκυψε από την έρευνα, σε ένα νοσοκομειακό περιβάλλον, οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή των ασθενών, καθώς και να διαχειρίζονται το άγχος και τα συναισθήματα του προσωπικού τους. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δημιουργήσουν μια θετική κουλτούρα εργασίας, να προωθήσουν την αποτελεσματική επικοινωνία και να λάβουν αποφάσεις που είναι προς το συμφέρον του οργανισμού και των ασθενών του.

Συμπερασματικά: Κατανοώντας τα συναισθήματά τους και των άλλων, οι ηγέτες των νοσοκομείων μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη του προσωπικού αισθάνονται εκτίμηση, σεβασμό και υποστήριξη, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Λέξεις – κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Διοίκηση Σύγχρονου Νοσοκομείου, Ενσυναίσθηση, Ομάδες εργασίας

Abstract

Introduction : Emotional intelligence is a critical component of effective hospital leadership. It refers to the ability to recognize, understand and manage one's own and others' emotions.

Purpose: The present research aimed to examine the effect of emotional intelligence on the leadership of a modern hospital.

Methodology : Through a systematic review of the literature, the most recent data in this field were sought and utilized.

Results: As the research found, in a hospital setting, leaders must make critical decisions that affect the lives of patients, as well as manage the stress and emotions of their staff. Leaders with high emotional intelligence can create a positive work culture, promote effective communication, and make decisions that are in the best interest of the organization and its patients.

In conclusion: By understanding their own and others' emotions, hospital leaders can create an environment where staff members feel valued, respected, and supported, resulting in improved job satisfaction and employee retention.

Keywords: *Emotional Intelligence, Leadership, Modern Hospital Management, Empathy, Workgroups*

Εισαγωγή

Έχει υποστηριχθεί ότι στη σύγχρονη εποχή, μεταξύ άλλων, ο τομέα της υγείας περιλαμβάνει στοιχεία όπως η επικοινωνία, η ανεκτικότητα, η ευελιξία, η ακρόαση, η σκληρή δουλειά και το πάθος για την πρακτική (Skarbaliene, 2019). Οι σύγχρονες προκλήσεις της υγειονομικής περίθαλψης τυγχάνουν αυξημένης εστίασης και συζήτησης. Ο όρος *συναισθηματική νοημοσύνη*, θεωρητικά είναι σχετικά πρόσφατος, όμως υπάρχουν αρκετές αναφορές στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τη σπουδαιότητα των συναισθημάτων ενός ατόμου, σε διαφορετικούς τομείς της ζωής του (Goleman et al., 2001). Θεμελιώδες και βασικό στοιχείο, από τους αρχαίους χρόνους έως και σήμερα, είναι η συναισθηματική αποκωδικοποίηση της λογικής. Προχωρώντας στο χρόνο και φτάνοντας στη σύγχρονη εποχή η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) έχει πια καθοριστεί ως, η ικανότητα εκείνη που επιτρέπει στον άνθρωπο να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του αποτελεσματικά (Hen, 2020).

Η επίγνωση των συναισθημάτων είναι η ικανότητα εκμετάλλευσης των συναισθημάτων και εφαρμογής τους σε εργασίες όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς τα συναισθήματά του, η οποία περιλαμβάνει την ευθυμία ή την ηρεμία των άλλων ανθρώπων. Στην υγειονομική περίθαλψη, οι αποφάσεις που λαμβάνονται υπό την επίδραση των συναισθημάτων μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την ασφάλεια των ασθενών, τα αποτελέσματα και την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Ωστόσο, όταν τα άτομα αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους, είναι καλύτερα σε θέση να τα ρυθμίζουν και να τα χρησιμοποιούν. Η αυτογνωσία, τέλος, επιτρέπει στα άτομα να αφαιρέσουν τις προσωπικές αντιλήψεις από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να παρέχουν αμερόληπτη φροντίδα με βάση το τι είναι καλύτερο για τον ασθενή, ενώ η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων κάποιου επιτρέπει στα άτομα να διατηρήσουν ένα πιο θετικό συναίσθημα (Parke et al., 2015). Η αυτογνωσία είναι απαραίτητο συστατικό για την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις δικές του συναισθηματικές αντιδράσεις. Ένας ηγέτης μπορεί να κατανοήσει και να αναγνωρίσει τις προσωπικές του δυσκολίες μέσα από την αυτογνωσία.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία διαχειρίζεται καλύτερα τις καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει και αυτό βοηθά στη διατήρηση της ψυχικής υγείας του και στην αποφυγή του εργασιακού στρες ή και του burnout, που είναι συχνό φαινόμενο στον χώρο της υγείας.

Πολλά επαγγέλματα απαιτούν συναισθηματική εμπλοκή και στενές σχέσεις με τους πελάτες. Έχει παρατηρηθεί παγκοσμίως ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στη συμπεριφορά ηγεσίας οδηγεί σε διοικητική επιτυχία. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει, επίσης, σημαντικό αντίκτυπο στην επαγγελματική εξουθένωση και το αίσθημα ευεξίας στην εργασία (Bilal, 2017). Στην υγειονομική περίθαλψη αυτή η επίδραση έχει αποδειχθεί στους νοσηλευτές και διαπιστώθηκε η μετριαστική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι συμβατικοί τρόποι παροχής φροντίδας αλλάζουν και οι υπάλληλοι του νοσοκομείου πρέπει να εγκαταλείψουν παλαιότερες έγκυρες πρακτικές και να μάθουν πώς να αποδίδουν μέσα σε μια ομάδα (Rosenstein, 2015). Έχει αναγνωριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικά του ηγέτη, είναι το κλειδί για την επιτυχημένη επικοινωνία (Brackett & Elbertson, 2019). Πρόσφατες μελέτες σχολιάζουν την υψηλή εξουθένωση του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης λόγω πρωτοφανών επιπέδων στρες. Το άγχος οδηγεί σε αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία, ανάρμοστη συμπεριφορά, απαισιόδοξες προοπτικές και μη αρμονικές σχέσεις. (MacCann, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει, τέλος, συσχετιστεί με τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την υιοθέτηση της αλλαγής (Schrimpf & Trief, 2013)

Μια άλλη πτυχή της υγειονομικής περίθαλψης που έχει αναδειχθεί πρόσφατα ως εξαιρετικά σημαντική αποτελούν οι ολοένα και πιο απαιτητικοί ασθενείς. Οι ασθενείς σήμερα είναι πολύ πιο συνειδητοποιημένοι και απαιτητικοί για τα δικαιώματά τους ως «καταναλωτές». (Copperman et al, 2012). Δίνουν υψηλή προτεραιότητα στη συνάντηση του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης όχι μόνο των σωματικών, αλλά και των συναισθηματικών τους αναγκών. Έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στους γιατρούς οδηγεί σε περισσότερους ικανοποιημένους ασθενείς και αύξηση της αφοσίωσης των ασθενών. Η ποιότητα της κλινικής ηγεσίας έχει αποδοθεί στη συναισθηματικά ευφυή συμπεριφορά (Brackett & Elbertson, 2019). Αντίθετα, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εξηγήσει την ιατρική αμέλεια, γι' αυτό και ορισμένοι οργανισμοί

υγειονομικής περίθαλψης έχουν αναγνωρίσει τα οφέλη της εκπαίδευσης στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης και την έχουν ενσωματώσει σε προγράμματα κατάρτισης (Rosenstein, 2015). Ένας από τους πιο επιζήμιους μύθους για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι κάποιος γεννιέται με αυτή. Η αλήθεια, ωστόσο, είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διδασκαλίας, ενώ αναπτύσσεται καθώς το άτομο μεγαλώνει (Bilal, 2017).

Ο Ηγέτης ενός νοσοκομείου οφείλει να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των συνεργατών, ενδυναμώνοντας την επικοινωνία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, των ασθενών και του προσωπικού του οργανισμού (Rosenstein, 2015). Η Διοίκηση του ευαίσθητου χώρου της υγείας θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειρίζεται το άγχος, την καθημερινή πίεση, το επισφαλές και συχνά ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον αυτού του τομέα, διαχειριζόμενη τις συναισθηματικές αντιδράσεις υπαλλήλων και ασθενών με ψυχραιμία, λογική και δικαιοσύνη, καταλήγοντας στις πλέον κατάλληλες λύσεις για το προσωπικό του νοσοκομείου και του ασθενείς (Brackett & Elbertson, 2019). Η ηγεσία ενός τέτοιου οργανισμού θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των υπαλλήλων και των ασθενών που συνήθως αναφέρονται σε φόβους, ανησυχίες και τις ανάγκες των ανθρώπων αυτών προσφέροντας στήριξη αλλά και καθοδήγηση μέσα στο πλαίσιο της δικής τους επαγγελματικής ευθύνης (Bilal, 2017). Επιπρόσθετα ο ηγέτης ενός νοσοκομείου διοικώντας με βασικό γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη επικοινωνεί αποτελεσματικότερα με τους υπαλλήλους του και με τους προσερχόμενους ασθενείς. Θα είναι σε θέση να εμπνέει τους υπαλλήλους ώστε να εκφράσουν τις ιδέες και τα σχέδια τους σε επίπεδο αποδεκτό και κατανοητό από όλους τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, εξασφαλίζοντας έτσι ένα περιβάλλον επικοινωνίας, αμοιβαίας κατανόησης, αλληλεπίδρασης και εμπιστοσύνης (Brackett & Elbertson, 2019).

Από τη συγκεκριμένη μελέτη, αναμένεται να αναδειχθεί η αναγκαιότητα της χρήσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία ενός οργανισμού και ιδιαίτερα ενός νοσοκομείου, που αποτελεί και τον βασικό στόχο της. Η διερεύνηση της αξίας της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης

μπορεί να αποφέρει πολλά πιθανά αποτελέσματα, όπως (Lambert, 2021· Papadimos et al., 2016· Richards, 2020):

1. τη βελτιωμένη οργανωτική απόδοση: Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους ηγέτες να δημιουργήσουν μια θετική και παραγωγική κουλτούρα στο χώρο εργασίας που προάγει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και την καινοτομία. Αυτές οι ιδιότητες μπορούν, με τη σειρά τους, να οδηγήσουν σε αυξημένη οργανωτική απόδοση και καλύτερα αποτελέσματα για τους ασθενείς.

2. τη βελτιωμένη επικοινωνία: Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να επικοινωνούν αποτελεσματικά με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων ασθενών, εργαζομένων και άλλων οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, οδηγώντας σε καλύτερες σχέσεις, βελτιωμένη ανταλλαγή γνώσεων και ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

3. την ενίσχυση της δέσμευσης: Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους υπαλλήλους να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού, ενισχύοντας την αίσθηση του σκοπού και του νοήματος που αυξάνει τη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.

4 τη λήψη αποφάσεων: Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να παραμείνουν ήρεμοι και αντικειμενικοί σε στρεσογόνες καταστάσεις, προωθώντας την κριτική σκέψη και τη σωστή λήψη αποφάσεων.

5. τη βελτιωμένη φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή: Οι ηγέτες που εκτιμούν τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα με επίκεντρο τον ασθενή που δίνει προτεραιότητα στην ενσυναίσθηση, την κατανόηση και τη συμπόνια, οδηγώντας σε καλύτερες εμπειρίες και αποτελέσματα για τους ασθενείς.

Επομένως, η διερεύνηση της αξίας της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγέτες οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης αναμένεται να οδηγήσει στην καταγραφή ενός συνόλου οφελών σε όλα τα επίπεδα, για τους ίδιους τους οργανισμούς, τους εργαζομένους σε αυτούς και τους ασθενείς τους.

Όσον αφορά τη δομή της, η εργασία διακρίνεται σε οκτώ κεφάλαια. Ξεκινώντας από το γενικό μέρος, το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα επιμέρους στοιχεία που την αφορούν, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτή γίνεται αντιληπτή στον τομέα των επιχειρήσεων και της διοίκησης συνολικά, ενώ παρουσιάζονται και οι ορισμοί των βασικών εννοιών που προσεγγίζονται. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της διοίκησης των μονάδων υγείας και συγκεκριμένα των νοσοκομείων στον 21^ο αιώνα, οι σύγχρονες εξελίξεις και οι ιδιαιτερότητες του πεδίου. Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας ολοκληρώνει το γενικό μέρος καταγράφοντας ερευνητικά δεδομένα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη σχέση της με την ηγεσία των σύγχρονων νοσοκομείων.

Ακολούθως, το ειδικό μέρος ξεκινά με το τέταρτο κεφάλαιο όπου καταγράφονται ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης. Στη συνέχεια, το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή του απαραίτητου υλικού, το ερευνητικό εργαλείο, τα ερευνητικά ερωτήματα, τα κριτήρια εισαγωγής και αποκλεισμού. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, στο έβδομο ακολουθεί η συζήτηση και, τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται η καταγραφή των τελικών συμπερασμάτων των προτάσεων προς εφαρμογή και περαιτέρω έρευνα.

A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1. Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1. Ορισμοί

Τα συναισθήματα αποτελούν, αναμφισβήτητα, ένα σημαντικό μέρος της ζωής του ανθρώπου και επηρεάζουν τις πράξεις και τα κίνητρα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και τις πρακτικές που υιοθετεί, παράγοντες που, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τις αντιλήψεις του για την ψυχική υγεία (Chen & Jaramillo, 2014).

Οι Song et al. (2010) υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις αλληλένδετες δεξιότητες αυτογνωσίας, διαχείρισης συναισθημάτων, παρακίνησης του εαυτού, ενσυναίσθησης και διαχείρισης σχέσεων, ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ακριβούς αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης συναισθήματος, την ικανότητα πρόσβασης και/ή δημιουργίας συναισθημάτων όταν διευκολύνουν τη σκέψη, την ικανότητα κατανόησης του συναισθήματος και της συναισθηματικής γνώσης, καθώς και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια περιγράφει την ικανότητα ή την αυτοαντιλαμβανόμενη ικανότητα αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του εαυτού του ατόμου, των άλλων και των ομάδων (Serrat, 2017). Τα άτομα που διαθέτουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης γνωρίζουν πολύ καλά τον εαυτό τους και είναι επίσης ικανά να αισθανθεί τα συναισθήματα των άλλων (Chen & Jaramillo, 2014).

Αναπτύσσοντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, τα άτομα μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικά και επιτυχημένα σε αυτό που κάνουν και να βοηθήσουν τους άλλους να γίνουν πιο παραγωγικοί και επιτυχημένοι. Η διαδικασία και τα αποτελέσματα της ανάπτυξης της

συναισθηματικής νοημοσύνης περιέχουν επίσης πολλά στοιχεία που είναι γνωστό ότι μειώνουν το άγχος για τα άτομα και συνεπώς και τους οργανισμούς μετριάζοντας τις συγκρούσεις, προωθώντας την κατανόηση και τη διαμόρφωση σχέσεων και ενισχύοντας τη σταθερότητα, τη συνέχεια και την αρμονία. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται έντονα με τις έννοιες της αγάπης και της πνευματικότητας (Serrat, 2017).

Η δεύτερη έννοια που προσεγγίζεται στην παρούσα έρευνα είναι αυτή της διοίκησης ή της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο σύνθετα και πολυδιάστατα φαινόμενα. Έχει μελετηθεί εκτενώς όλα αυτά τα χρόνια και έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ στον σημερινό γρήγορο και ολοένα περισσότερο παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Ωστόσο, η ηγεσία συνεχίζει να προκαλεί σαγηνευτική και μπερδεμένη συζήτηση λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος (Benmira & Agboola, 2021).

Οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς και θεωρίες της ηγεσίας. Αν και δεν υπάρχει καθολικός ορισμός για την ηγεσία, καθώς ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο αναλύεται, οι ηγέτες ενεργούν ως παράγοντες αλλαγής παρέχοντας όραμα και υποστηρίζοντας τους οπαδούς για να επιτύχουν τους στόχους τους (Judge et al., 2002). Πρόκειται για μια διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω ατόμων, που χαρακτηρίζεται από τη διαδραστική επιρροή ηγέτη-οπαδού και από το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα (Bass & Bass, 2008). Μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει καθοδήγηση και ύπαρξη μεντόρων (Jia et al., 2018). Οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς μέσω της δημιουργικότητας και της καινοτομίας τους, διασφαλίζοντας αποτελέσματα, καθοδηγούμενοι από τα αποτελέσματα, ενθαρρύνοντας, παρακινώντας και εμπνέοντας τους υφισταμένους τους (Waite, 2014).

Η αποτελεσματική ηγεσία αναγνωρίζεται ως το κλειδί για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Στην πραγματικότητα, έχει πραγματοποιηθεί μια στροφή προς την αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου και της οργανωτικής διαχείρισης (Bhattacharyya, 2018). Έχει επισημανθεί, ωστόσο, μία διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης καθώς οι ηγέτες θεωρούνται γενικά ως οραματιστές και στρατηγοί, ενώ οι διευθυντές παρακολουθούν και ελέγχουν την απόδοση, διατηρώντας την τάξη και τη σταθερότητα σε έναν οργανισμό (Swanwick, 2019). Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι

οι ηγέτες και οι διευθυντές έχουν διακριτούς ρόλους και ευθύνες ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι συμπληρωματικές έννοιες και θα ήταν δύσκολο να διαχωριστούν στην πράξη (Benmira & Agboola, 2021).

1.2. Αναδρομή στην ανάπτυξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της σε πρώιμες εργασίες για τα συναισθήματα και την κοινωνική νοημοσύνη (Harris et al., 2022). Σε πρώιμα έργα είχε τονιστεί ότι η κοινωνική νοημοσύνη είναι μια άλλη πτυχή της νοημοσύνης και προτάθηκε μια δομή τριών όψεων για τη νοημοσύνη: αφηρημένη νοημοσύνη, που σχετίζεται με την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης ιδεών, μηχανική νοημοσύνη, που δείχνει την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης συγκεκριμένων αντικειμένων και κοινωνική νοημοσύνη, που αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των διαφορετικών ατόμων και των ανθρώπινων σχέσεων. Οι Khan et al. (2022) πρότειναν μια εννοιολόγηση της διαπροσωπικής νοημοσύνης, δηλαδή την ικανότητα κατανόησης των άλλων ανθρώπων και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, που συνίσταται στην κατανόηση του εαυτού και των διάφορων συναισθημάτων και χαρακτηριστικών του.

Ωστόσο, μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1990 δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Salovey & Mayer (1990) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων και συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων, τη διάκριση μεταξύ τους και τη χρήση αυτών των πληροφοριών για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις πράξεις του.

Αργότερα, βελτιώθηκε η αντίληψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη που πλέον συμπεριελάμβανε τέσσερις αλληλένδετες διαστάσεις: την αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων του εαυτού, την εκτίμηση και την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, τη ρύθμιση των συναισθημάτων του εαυτού και τη χρήση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της απόδοσης (Harris et al., 2022). Σύμφωνα με αυτή την εννοιολόγηση,

η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων, πρόσβασης και δημιουργίας συναισθημάτων ώστε να ενισχυθούν οι σκέψεις, να κατανοηθούν τα συναισθήματα και η συναισθηματική γνώση και να ρυθμιστούν στοχαστικά τα συναισθήματα έτσι ώστε να προωθηθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (Zada et al., 2022).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, συνολικά, είναι η ικανότητα αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης των συναισθημάτων κάποιου (Murphy, 2006). Οι Goleman και Sutherland (1996) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις παρορμήσεις και να αναβάλλει την ικανοποίηση, να διαχειρίζεται τα συναισθήματα και να μην τα αφήνει να κατακλύσουν την ικανότητα σκέψης, να τα αντιλαμβάνεται και να ελπίζει. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως το ενδιαφέρον για την κατανόηση, τη σχέση με τους ανθρώπους και την αντιμετώπιση του άμεσου περιβάλλοντος, προκειμένου να είναι πιο νικηφόρα στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Ο Weisinger (2006) αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την έξυπνη χρήση των συναισθημάτων ή το να κάνει κάποιος τα συναισθήματά του να λειτουργούν προς όφελός του, χρησιμοποιώντας τα για να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς και της σκέψης με ευεργετικούς τρόπους. Σε αυτή τη μελέτη, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως το σύνολο των δεξιοτήτων που συμβάλλουν στη σωστή αξιολόγηση και έκφραση του συναισθήματος, στην εντυπωσιακή ρύθμιση του συναισθήματος και στη χρήση των συναισθημάτων για να σχεδιάσουν, να πείσουν και να επιτύχουν στη ζωή (Salovey & Mayer, 1990). Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως η αποτελεσματική επεξεργασία των συναισθημάτων και η αξιοποίησή τους για τη διεξαγωγή γνωστικών δραστηριοτήτων όπως η επίλυση προβλημάτων (Supic et al., 2010).

1.3. Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ορισμένες μελέτες έχουν διαπιστώσει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιτυχία των ατόμων στην εργασία και τη ζωή και, μάλιστα, έχει διατυπωθεί και η θέση

ότι είναι σε ορισμένες περιπτώσεις πιο σημαντικός από τις ικανότητες που σχετίζονται με το μυαλό και την ευφυΐα με την παραδοσιακή έννοια του όρου (Goleman et al., 2002). Ως εκ τούτου, έχει προκύψει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση σχετικά με τη σημασία των συναισθημάτων στις ικανότητες των διευθυντών και οι ακαδημαϊκές μελέτες τονίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης εκτός από τη γνωστική νοημοσύνη για την αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των ηγετών (Goleman & Sutherland, 1996).

Οι Darvish motevali et al. (2018) θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια κατασκευή ξεχωριστή από τις διαστάσεις της προσωπικότητας και έδειξαν ότι είναι δυνατό να προβλέψει την απόδοση του ατόμου στο πεδίο της εργασίας. Αντίθετα, οι Saeed et al. (2022) υποστήριξαν ότι η βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχει καταλήξει σε τέτοιο συμπέρασμα, θεώρησαν τις διαστάσεις της προσωπικότητας και τη γνωστική ικανότητα ως προ απαιτούμενα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ διαπίστωσαν ότι η σχέση με την εργασιακή απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που λαμβάνεται υπόψη. Αυτά τα αντικρουόμενα ερευνητικά ευρήματα υποδηλώνουν ένα αμφισβητούμενο έδαφος και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα που να εξετάζει τον αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας συνολικά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, πάντως, έχει σημαντικά οφέλη στο πεδίο της εργασίας, καθώς εξασφαλίζει υψηλότερο επίπεδο εργασιακών συνεισφορών λόγω του ότι συνδέεται αυστηρά με το εργασιακό περιβάλλον και τις ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Skordoulis et al., 2020). Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι ευφυείς, να έχουν καλύτερες επιδόσεις κατά την εργασία τους και να χειρίζονται πιο επιδέξια την εξισορρόπηση προσωπικών και οργανωτικών στόχων με θετικό αποτέλεσμα. Οι Schlegel και Mortillaro (2019) αναφέρουν ότι στη σύγχρονη κοινωνία, οι οργανισμοί αποτελούν ένα ετερογενές πλαίσιο από την άποψη του πολιτισμικού υπόβαθρου και το ακμάζον θεμέλιο του χώρου εργασίας χωρίς την παρατήρηση, τη διατήρηση και την εκπλήρωση κοινωνικό-συναισθηματικών αναγκών των μελών της ομάδας είναι δυνατό να αποτρέψει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί θετικός παράγοντας για την ψυχική υγεία, το εργασιακό περιβάλλον, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αναζήτηση κοινωνικής υποστήριξης από το εσωτερικό και το εξωτερικό του οργανισμού (Khan et al., 2022).

1.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν φτάσει να αναζητούν επαγγελματίες που κατέχουν τις τεχνικές που χρειάζονται και είναι εξειδικευμένοι στις καθημερινές τους εργασίες, αλλά και που διαθέτουν τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες και μπορούν να αντιμετωπίσουν τις σχετικές προκλήσεις (Yun & Lee, 2017), καθώς και συναισθηματικά χαρακτηριστικά στο εταιρικό περιβάλλον (Latif, Majoka, & Khan, 2017· Lee & Chelladurai, 2018). Επιπλέον, απαιτούνται ηγέτες ικανοί να χειριστούν τις αμέτρητες καταστάσεις που προκύπτουν σε αυτό το πλαίσιο, τις τεχνικές, συναισθηματικές ή κοινωνικές επιπλοκές. Δεδομένου αυτού του νέου σεναρίου απαιτήσεων που προκύπτουν από οργανισμούς, η ύπαρξη υψηλής ικανότητας για συναισθηματική νοημοσύνη, παράλληλα με την ευφυΐα και τις κοινωνικές δεξιότητες φαίνεται να είναι χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τους σημερινούς επαγγελματίες σε διάφορα πεδία.

Ενώ η απόδοση της διοίκησης ενός οργανισμού μπορεί να αξιολογηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, στο απόλυτο επίπεδο, η ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων είναι ένας σημαντικός δείκτης της απόδοσης των ηγετών, γι' αυτό και ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων στην πράξη (Palmer et al., 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο της λήψης αποφάσεων στη διαχείριση, μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι τα συναισθήματα έχουν ισχυρή επίδραση σε αυτή τη διαδικασία. Τα θετικά συναισθήματα αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα, μέσω της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, και τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων και διευκολύνουν την ενσωμάτωση των πληροφοριών. Οι αρνητικές διαθέσεις όπως ο χρόνιος θυμός, το άγχος και το αίσθημα

αναξιότητας, μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα στην εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα της λήψης αποφάσεων (Westaby et al., 2010).

Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα συναισθήματα των ατόμων είναι συχνά πιο ισχυρά από τη διάνοιά τους. Στην πράξη, οι αποφάσεις των ηγετών δεν επηρεάζονται μόνο από τη λογική σκέψη αλλά και από τα συναισθήματα και τον ψυχικό τους κόσμο. Αν και η σοφία και η δημιουργική σκέψη μπορούν να βοηθήσουν ένα άτομο να φτάσει στην κατάκτηση μίας ηγετικής θέσης, η δημιουργική και αποτελεσματική διαχείριση εξαρτάται από την ικανότητά του να συντονίζει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του (Kerr et al., 2006). Στη διοίκηση των διαφόρων ειδών οργανισμών, όπου οι ηγέτες είναι σημαντικό να επιλέγονται με βάση την ύπαρξη ενός ευρέως φάσματος διοικητικών δεξιοτήτων, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σχέση της με άλλες δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης έχει τονιστεί ως εξαιρετικά σημαντική (Paulus & Yu, 2012).

Κεφάλαιο 2. Η διοίκηση των μονάδων υγείας στον 21^ο αιώνα

2.1. Διοίκηση επιχειρήσεων: ιστορική αναδρομή

Οι θεωρίες διοίκησης (management) έχουν αναπτυχθεί και τελειοποιηθεί με την πάροδο του χρόνου για να βοηθήσουν τους ηγέτες των επιχειρήσεων να επιτύχουν καλύτερα και περισσότερο ορατά αποτελέσματα στους οργανισμούς που διοικούν. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να αναχθούν στην αρχή του πολιτισμού, όταν οι άνθρωποι άρχισαν για πρώτη φορά να οργανώνονται σε ομάδες για να ολοκληρώσουν εργασίες και να πετύχουν τους στόχους τους (Marcus, 2008). Ακολούθως, παρουσιάζεται μια σύντομη επισκόπηση της ανάπτυξης των θεωριών διαχείρισης από την απαρχή τους μέχρι τον 21ο αιώνα.

Οι παλαιότερες καταγεγραμμένες θεωρίες διοίκησης μπορούν να εντοπιστούν γύρω στο 3000 π.Χ., όταν οι αρχαίοι Αιγύπτιοι έχτισαν τις πυραμίδες. Κατάφεραν να συντονίσουν την εργασία χιλιάδων εργατών για μεγάλο χρονικό διάστημα χρησιμοποιώντας βασικούς μηχανισμούς σχεδιασμού και ελέγχου (Breese, 2013). Αργότερα, κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης στα τέλη του 18ου και 19ου αιώνα, αναπτύχθηκαν πρακτικές διαχείρισης για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας στα εργοστάσια (Sommer, 2015). Η πιο αξιοσημείωτη από αυτές τις πρώιμες θεωρίες διαχείρισης ήταν η προσέγγιση της Επιστημονικής Διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τον Frederick Taylor, που πρότεινε ότι η διοίκηση πρέπει να βασίζεται σε επιστημονικές αρχές και ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά (Κουτούζης, 1999).

Στις αρχές του 20ου αιώνα, εμφανίστηκε η κλασική σχολή του μάνατζμεντ, βασισμένη στις επιστημονικές αρχές διαχείρισης του Taylor. Αυτή η σχολή περιλάμβανε τον Henri Fayol, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της διοικητικής διαχείρισης, η οποία επικεντρώθηκε στις αρχές του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου (Κουτούζης, 1999). Ο Max Weber, ένας κοινωνιολόγος της εποχής, ανέπτυξε επίσης τη θεωρία της γραφειοκρατικής διαχείρισης, η οποία έδινε έμφαση στη χρήση

κανόνων, διαδικασιών και εξουσίας στους οργανισμούς. Στις δεκαετίες του 1920 και του 1930, αναπτύχθηκαν θεωρίες συμπεριφορικής διαχείρισης ως απάντηση στην ανεπάρκεια των κλασικών θεωριών διαχείρισης στην κατανόηση της περίπλοκης ανθρώπινης συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς (Marcus, 2008). Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής σκέψης, όπως η Mary Parker Follett, ο Chester Barnard και ο Elton Mayo, πρότειναν ότι η διοίκηση πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα παρακινεί τους εργαζόμενους και θα βελτιώνει την εργασιακή τους ικανοποίηση (Γκαντζιάς, 2015).

Στο δεύτερο μέρος του 20ου αιώνα, οι θεωρίες διαχείρισης εξελίχθηκαν για να ενσωματώσουν και να είναι σε θέση να καλύψουν την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία των οργανισμών. Οι ειδικοί πρότειναν ότι οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρωθούν στη σκέψη των συστημάτων, στα μοντέλα έκτακτης ανάγκης και στην κατάσταση. Η συστημική σκέψη θεωρούσε σκόπιμο η διοίκηση να αντιλαμβάνεται ολόκληρο τον οργανισμό ως ένα πολύπλοκο σύστημα και να αναλύει τα αλληλένδετα στοιχεία του συστήματος αυτού για να προβλέψει και να σχεδιάσει μελλοντικά αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999). Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης, από την άλλη πλευρά, πρότειναν ότι οι στρατηγικές διαχείρισης θα πρέπει να είναι ευέλικτες για να ανταποκρίνονται στις παραλλαγές των καταστάσεων. Αυτή η προσέγγιση αναγνώριζε ότι δεν υπάρχει ένας «καλύτερος» τρόπος διαχείρισης οργανισμών και ότι διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης είναι αποτελεσματικές ανάλογα με το οργανωτικό ή περιβαλλοντικό πλαίσιο. Οι θεωρίες καταστάσεων βασίζονται σε θεωρίες έκτακτης ανάγκης για να προτείνουν ότι η αποτελεσματικότητα των στυλ διαχείρισης καθορίζεται από την κατάσταση.

Στον 21ο αιώνα, οι θεωρίες διαχείρισης συνέχισαν να εξελίσσονται ως απάντηση στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Γκαντζιάς, 2015). Τρεις κύριες θεωρίες διαχείρισης που έχουν προκύψει τον τελευταίο καιρό είναι η Θεωρία που βασίζεται στους Πόρους (Resource-Based Theory - RBT), η Θεωρία Βασισμένη στη Γνώση (Knowledge-Based Theory - KBT) και οι η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων. Η RBT προτείνει ότι οι μοναδικοί πόροι και οι δυνατότητες ενός οργανισμού μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η KBT υποστηρίζει ότι η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος για τους οργανισμούς και πρέπει να επενδύσουν στη δημιουργία και χρήση της γνώσης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων διατυπώνει τη θέση ότι οι ηγέτες του οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόσουν τις στρατηγικές και τις δυνατότητές τους σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα για να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Συνοπτικά, η ιστορία των θεωριών διαχείρισης από την αρχή μέχρι τον 21ο αιώνα υπήρξε μια συνεχής διαδικασία τελειοποίησης (Marcus, 2008). Κάθε εποχή έχει βασιστεί στις συνεισφορές της προηγούμενης, οδηγώντας σε ένα αυξανόμενο επίπεδο πολυπλοκότητας στη σκέψη της διοίκησης. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μάνατζερ είναι διαφορετικές από αυτές των παλαιότερων χρόνων και οι σύγχρονες θεωρίες αντικατοπτρίζουν αυτή την εξέλιξη. Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης είναι αυτή που βασίζεται σε στοιχεία, προσαρμόζεται και ακολουθείται σε συγκεκριμένο πλαίσιο. Καθώς ο κόσμος συνεχίζει να αλλάζει, οι θεωρίες διαχείρισης αναμφίβολα πρόκειται να εξελιχθούν περαιτέρω για να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες ανάγκες των οργανισμών.

2.2. Η ηγεσία στον τομέα των νοσοκομείων

Ένα νοσοκομείο είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός στον οποίο άτομα διαφορετικών δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας συνεργάζονται προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης στους ασθενείς. Οι ειδικοί όροι που διέπουν γενικά τα νοσοκομεία, συμπεριλαμβανομένης της ετερογένειας των καθηκόντων και της τεχνογνωσίας, του υψηλού άγχους και της μόνιμης εμπλοκής των εργαζομένων σε θέματα που επηρεάζουν τα συναισθήματά τους, όπως η ασθένεια και ο θάνατος, καθιστούν την αποτελεσματική διαχείριση του νοσοκομείου ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, που απαιτεί

από τους διοικητές των νοσοκομείων να έχουν προηγμένες δεξιότητες διαχείρισης για την αποτελεσματική κατεύθυνση ενός περιβάλλοντος υγείας (Supic et al., 2010).

Η σημασία των εννοιολογικών και γνωστικών δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους διευθυντές να κατανοούν τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού, να εντοπίζουν τις αιτίες των προβλημάτων και να παρακινούν το προσωπικό είναι καλά τεκμηριωμένη από τη βιβλιογραφία. Αυτές οι δεξιότητες που βασίζονται κυρίως στον ανθρώπινο ορθολογισμό διευκολύνουν τη χρήση της νοητικής ικανότητας για αναλυτική σκέψη, θέαση του οργανισμού στο σύνολό του, ανάλυση των συνθηκών, εννοιολόγηση και διατύπωση σχετικών ιδεών (Palmer et al., 2005).

Ωστόσο, η προσοχή των ερευνητών στη διαχείριση των νοσοκομειακών μονάδων έχει πρόσφατα εστιάσει στον αντίκτυπο μιας άλλης διάστασης της ανθρώπινης φύσης, δηλαδή των ανθρώπινων συναισθημάτων (Supic et al., 2010). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Kerr et al. (2006) διαπίστωσαν ότι τα συναισθήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν, να βοηθήσουν στον προγραμματισμό και να οδηγήσουν σε επιτυχία στην εργασία και την προσωπική ζωή. Στην πραγματικότητα, οι ψυχικές και οι συναισθηματικές διεργασίες μπορούν να αξιοποιηθούν από κοινού για να αποφέρουν οφέλη στην επαγγελματική ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπου εστιάζει η παρούσα μελέτη, περιλαμβάνει τόσο την ακριβή κατανόηση των συναισθημάτων του ίδιου του ηγέτη όσο και των συναισθημάτων των άλλων, των υπόλοιπων μελών της ομάδας και του οργανισμού (Kerr et al., 2006).

Η ηγεσία στη διαχείριση νοσοκομείων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Ο ρόλος των ηγετών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση της κουλτούρας και του περιβάλλοντος εντός των νοσοκομείων, την καλλιέργεια ισχυρών θεμελίων για ομαδική εργασία και τη δημιουργία ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει τη σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση νοσοκομείων και τους λόγους για τους οποίους είναι θεμελιώδης για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων υγειονομικής περίθαλψης. Αρχικά, έχει διατυπωθεί η θέση ότι η ηγεσία στη διαχείριση του νοσοκομείου είναι κρίσιμη για την ασφάλεια των ασθενών (Palmer et al., 2005). Οι ασθενείς εμπιστεύονται τη ζωή

και την υγεία τους σε παρόχους υγειονομικής περίθαλψης και είναι ευθύνη των ηγετών του νοσοκομείου να διασφαλίσουν ότι κάθε ασθενής λαμβάνει την καλύτερη δυνατή φροντίδα. Οι διευθυντές, σε αυτό το πλαίσιο, είναι απαραίτητο να θέτουν υψηλά πρότυπα φροντίδας και να διασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη του προσωπικού τα τηρούν. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα ασφάλειας που περιλαμβάνει διαφάνεια και υπευθυνότητα ενώ ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού να μιλούν για πιθανούς κινδύνους ή ανησυχίες για την ασφάλεια. Είναι απαραίτητο, επίσης, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές πολιτικές και διαδικασίες για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και, παράλληλα, να προωθήσουν μια κουλτούρα για την προώθηση της συνεχούς μάθησης χωρίς περιορισμούς (Sankey, 2021).

Η ηγεσία στη διοίκηση του νοσοκομείου είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την προώθηση της δέσμευσης του προσωπικού και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης εργάζονται σε περιβάλλον υψηλής πίεσης και αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις καθημερινά. Οι ηγέτες καλούνται να υποστηρίξουν το προσωπικό τους μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας, συνεχούς ανατροφοδότησης και πρωτοβουλιών ανάπτυξης εργαζομένων. Είναι σημαντικό, επίσης, να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία και να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα κάθε μέλους της ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, εξάλλου, παρέχουν ευκαιρίες στα μέλη του προσωπικού να μάθουν νέες δεξιότητες και να εξελιχθούν στην καριέρα τους (Hu et al., 2022).

Εκτός από την ασφάλεια των ασθενών και τη δέσμευση του προσωπικού, η ηγεσία στη διαχείριση του νοσοκομείου καλείται, επίσης, να αναλάβει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των πόρων. Οι ηγέτες των νοσοκομείων πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους για να διασφαλίσουν ότι το νοσοκομείο μπορεί να λειτουργεί ομαλά και να παρέχει ποιοτική φροντίδα. Αυτό περιλαμβάνει την αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού, την επένδυση σε σύγχρονη τεχνολογία και τη διασφάλιση της πρόσβασης στις απαραίτητες ιατρικές προμήθειες και εξοπλισμό για όλα τα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν, εκτός αυτού, να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην πρόσληψη και διατήρηση του προσωπικού και να προσδιορίσουν τομείς όπου μπορεί να απαιτηθούν πρόσθετα μέλη προσωπικού (Tsai et al., 2015).

Τέλος, η ηγεσία στη διαχείριση νοσοκομείων είναι σημαντική για την προώθηση πρωτοβουλιών καινοτομίας και βελτίωσης της ποιότητας. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο όπως αυτό της υγειονομικής περίθαλψης, οι ηγέτες των νοσοκομείων πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές για την παροχή αποτελεσματικής και αποτελεσματικής φροντίδας στους ασθενείς (Sankey, 2021).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καλλιεργούν μια κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας, που καλύπτει όλα τα τμήματα του νοσοκομείου. Είναι σημαντικό να προσδιορίσουν τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση, να αναπτύξουν στρατηγικές και να ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού ώστε να υιοθετήσουν την αλλαγή και να αποκτήσουν θετική στάση απέναντι σε αυτή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πρωτοβουλίες όπως η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η εφαρμογή πρακτικών που βασίζονται σε στοιχεία (evidence-based) που μπορούν να μειώσουν τα εμπόδια, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και τελικά να βελτιώσουν τη φροντίδα των ασθενών (Supic et al., 2010).

Συμπερασματικά, η ηγεσία στη διαχείριση νοσοκομείων είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση ποιοτικών αποτελεσμάτων υγειονομικής περίθαλψης για τους ασθενείς. Οι ηγέτες των νοσοκομείων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας ασφάλειας, δέσμευσης του προσωπικού, διαχείρισης πόρων και βελτίωσης της ποιότητας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θέτουν υψηλά πρότυπα φροντίδας, επικοινωνούν αποτελεσματικά, αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των εργαζομένων και επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού. Υιοθετώντας ένα στυλ ηγεσίας που υποστηρίζει μια θετική κουλτούρα, τα νοσοκομεία μπορούν να παρέχουν τη βέλτιστη φροντίδα, ενώ παράλληλα μειώνουν τον κίνδυνο λαθών, βελτιώνοντας τη δέσμευση του προσωπικού και ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία υγειονομικής περίθαλψης για τους ασθενείς.

Κεφάλαιο 3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία των σύγχρονων νοσοκομείων

Αναμφισβήτητα, στον χώρο της υγείας η πίεση είναι σημαντική για τους εργαζομένους και η εργασία σε ένα νοσοκομείο, ασφαλώς, συνεπάγεται, πέραν της σωματικής κούρασης, και πνευματική ή συναισθηματική εμπλοκή (Sayed Mohamed & .M.Khaled, 2021). Παράλληλα, έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι υπάρχουν τρεις σημαντικοί λόγοι που επηρεάζουν την ψυχική και, κατά συνέπεια, και τη σωματική υγεία των επαγγελματιών υγείας: η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), η αυξημένη πίεση και η μη επαρκώς ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα αρνητικά συναισθήματα, ειδικότερα, μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια, απελπισία, κατάθλιψη και έλλειψη κινήτρων. Ο αρνητικός αντίκτυπος της χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αντίθετος με την αρετή της οργανωτικής δέσμευσης, η οποία ενστερνίζεται θετικά συναισθήματα προκειμένου ένα άτομο να συνδεθεί αποτελεσματικά, να δεσμευθεί και να λάβει την απόφαση να παραμείνει με και για τον οργανισμό (Szczygiel & Mikolajczak, 2018· Khalilzadeh Naghneh et al., 2017). Όταν οι επαγγελματίες υγείας είναι κουρασμένοι, εξαντλημένοι και ανίκανοι να ελέγξουν τα συναισθήματά τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ικανοποίηση από την εργασία τους, να ανταποκριθούν στα πρότυπα απόδοσής τους και να παραμείνουν σε αυτή (Lu et al., 2019).

Οι επαγγελματίες υγείας, με βάση αυτό, είναι σημαντικό να είναι σε θέση να κατανοήσουν τη θεμελιώδη δυναμική και τις διαβαθμίσεις των συναισθημάτων μέσα σε έναν οργανισμό και μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν (Cherniss, 2010). Οι επαγγελματίες υγείας θα πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύουν αντικειμενικότητα και πρακτικότητα όταν αντιμετωπίζουν τους ασθενείς και τις οικογένειές τους. να είναι σε θέση να παρέχουν ασφαλή και ποιοτική φροντίδα στους ασθενείς (Welp et al., 2015). Διαφορετικά, κινδυνεύουν να εκθέσουν τους ασθενείς σε αρνητικές συμπεριφορές όπως μεροληψία, διακρίσεις και ακαταλληλότητα που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την υγεία και τη

συνολική εμπειρία τους. Οι επαγγελματίες υγείας μπορούν να επιτύχουν αυτή τη λεπτή ισορροπία εάν διαθέτουν επαρκές επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια ευρέως μελετημένη έννοια στη διοίκηση και στους ανθρώπινους πόρους. Ορίζεται από τον Cioca και τους συνεργάτες του (2021) ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συνδέονται με τον οργανισμό τους και δεσμεύονται απέναντι σε αυτόν. Το πιο κοινά αποδεκτό μοντέλο οργανωτικής δέσμευσης είναι αυτό των Meyer και Allen (1991), οι οποίοι πρότειναν μια δομή που αποτελείται από τρία στοιχεία ή διαστάσεις, δηλαδή (α) συναισθηματική δέσμευση, (β) συνεχή δέσμευση και (γ) κανονιστική δέσμευση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συναισθηματική δέσμευση είναι η δέσμευση που σχετίζεται με τη συναισθηματική προσκόλληση ενός εργαζομένου στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι παραμένουν αφοσιωμένοι στη δουλειά επειδή εντοπίζουν θετικά συναισθήματα και συναισθήματα όπως η ευτυχία και η ολοκλήρωση όταν εργάζονται για τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η συνεχής δέσμευση είναι η δέσμευση που σχετίζεται με τους κινδύνους και τα οφέλη εάν παραιτηθούν από την τρέχουσα εργασία τους. Οι εργαζόμενοι που είναι συνεχώς αφοσιωμένοι στους οργανισμούς πιστεύουν ότι θα βρεθούν σε μειονεκτική θέση αν παραιτηθούν. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση είναι μια δέσμευση που αφορά την προσκόλληση στον οργανισμό, επειδή η συνέχιση της εργασίας για το ίδιο περιβάλλον είναι το ηθικά ορθό. Οι εργαζόμενοι που διαπιστώνεται ότι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στον οργανισμό είναι, κατά τους ερευνητές, πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, να εμπλέκονται και να ασχολούνται περισσότερο με τους εργοδότες τους, να επιδεικνύουν καλύτερες επιδόσεις, να έχουν χαμηλότερα ποσοστά απουσίας, χαμηλότερα ποσοστά πρόθεσης να αλλάξουν εργασία και να επιδεικνύουν καλύτερα ψυχολογική ευεξία (Cioca et al., 2021).

Αν και έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες διερεύνησης του θέματος, τα κενά στη βιβλιογραφία είναι εμφανή σε μελέτες που εξέτασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σε μια ανασκόπηση, ο Kozlowski και οι συνεργάτες του (2017) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τη λήψη κλινικών αποφάσεων. Η ανασκόπηση βρήκε δύο θέματα, συγκεκριμένα, (1) την υποκειμενική εμπειρία του

συναισθήματος και (2) την εφαρμογή του συναισθήματος και της γνώσης στη λήψη κλινικών αποφάσεων. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι επαγγελματίες υγείας συχνά παρουσίαζαν συναισθηματικές αντιδράσεις στις πιέσεις από το εργασιακό τους περιβάλλον και τη φροντίδα που παρέχουν στους ασθενείς τους. Όταν αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας ασθενών, οι επαγγελματίες υγείας τείνουν να ανταποκρίνονται με άγχος, στρες, φόβο και αβεβαιότητα όταν βρίσκονται υπό πίεση. Δεν είναι ασυνήθιστο ότι τα συναισθήματα που ένιωσαν οι νοσηλευτές πυροδοτήθηκαν και προκλήθηκαν από συναισθήματα που ένιωσαν οι ασθενείς τους και οι άνθρωποι που τους περιβάλλουν. Τα συναισθήματα που πυροδοτήθηκαν από την ανθρώπινη εμπειρία των ασθενών τους ήταν ευρύτατα και μπορεί να περιλαμβάνουν ενόχληση στο ένα άκρο και ενσυναίσθηση στο άλλο. Υπήρξε επίσης μια συνειδητή προσπάθεια αποκλεισμού των συναισθημάτων κατά τη λήψη κλινικών αποφάσεων. Οι επαγγελματίες του τομέα της υγείας ήθελαν να παραμείνουν αντικειμενικοί προκειμένου να είναι σε θέση να λάβουν υπόψη μια επιστημονική προσέγγιση σε θέματα και ανησυχίες των ασθενών (Kozlowski et al., 2017). Η ικανότητα λήψης ορθών κλινικών αποφάσεων από τη διοίκηση των μονάδων υγείας επηρεάζει τα αισθήματα ανεξαρτησίας και ενεργού συμμετοχής των επαγγελματιών υγείας, αυξάνοντας έτσι δυνητικά την επιθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό και βελτιώνοντας τη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4. Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της μελέτης είναι να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με τη διοίκηση ενός νοσοκομείου.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι εξής:

- Να γίνει κατανοητή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλες τις διαστάσεις.
- Να παρουσιαστούν οι ιδιαιτερότητες του τομέα της υγείας και, ειδικότερα, της διοίκησης των νοσοκομειακών μονάδων.
- Να επισημανθούν οι λόγοι για τους οποίους οι ηγέτες των νοσοκομείων είναι σημαντικό να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη.
- Να καταγραφούν τα οφέλη της ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών για τους ασθενείς.
- Να καταγραφούν τα οφέλη της ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών για τους εργαζομένους στο νοσοκομείο.
- Να διασαφηνιστεί το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ενίσχυση της αυτογνωσίας των ηγετών ενός οργανισμού υγείας.

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία

5.1. Μεθοδολογική προσέγγιση

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με βιβλιογραφική ανασκόπηση, μελετώντας πηγές των πιο πρόσφατων – τελευταίων ετών. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται ιδιαίτερα συχνά για την συλλογή και την ανάλυση δεδομένων που αφορούν συγκεκριμένα ζητήματα. Μέσω αυτής καθίσταται εφικτή η μελέτη ετερογενών δεδομένων που προκύπτουν από έρευνες ποικίλης μεθοδολογίας και ο συνδυασμός τους με στόχο την απάντηση των ερωτημάτων που έχουν τεθεί. Ειδικότερα, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αναζητήθηκε η βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας το PubMed, το Google Scholar και το Business Source Complete για άρθρα που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 1990 και 2012. Τα πλήρη άρθρα αξιολογήθηκαν εάν αφορούσαν τη σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Τα άρθρα συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα όταν επικεντρώνονταν σε ιατρούς ή εκπαιδευόμενους και συζητούσαν παρεμβάσεις ή συστάσεις. Η θεματική ανάλυση κατηγοριοποίησε τα κύρια θέματα και τα ευρήματα των άρθρων. Η αναζήτηση παρήγαγε 3713 περιλήψεις, από τις οποίες διαβάστηκαν 437 πλήρη άρθρα και 144 συμπεριλήφθηκαν σε αυτήν την ανασκόπηση. Προσδιορίστηκαν τρία θέματα: (1) η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευρέως αποδεκτή ως στρατηγική ανάπτυξης ηγεσίας σε παρόχους και περιβάλλοντα. (2) τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας ποικίλλουν ευρέως και (3) η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται σχετική σε όλη την ιατρική εκπαίδευση και πρακτική. Οι περιορισμοί της βιβλιογραφίας ήταν ότι οι περισσότερες αναφορές αποτελούσαν γνώμες εμπειρογνομόνων ή παρατηρήσεις και οι μελέτες χρησιμοποίησαν πολλά διαφορετικά εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

5.2. Ερευνητικό εργαλείο

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέχθηκε να αναζητηθούν τα κατάλληλα ερευνητικά δεδομένα σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και, συγκεκριμένα, στο PubMed, το Google Scholar και το Business Source Complete

5.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία ενός σύγχρονου νοσοκομείου. Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η έρευνα είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη από την ηγεσία των οργανισμών υγείας και ποια τα οφέλη της;
2. Ποια είναι η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους επαγγελματίες υγείας;

5.4. Κριτήρια εισαγωγής

Κριτήρια εισαγωγής μελετών είναι τα ακόλουθα: (α) η γλώσσα της έρευνας να είναι η αγγλική, (β) να έχει δημοσιευθεί από το 2013 έως το 2023, (γ) να αναφέρεται σαφώς στη σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης.

5.5. Κριτήρια αποκλεισμού

Από την άλλη πλευρά, κριτήρια αποκλεισμού είναι η χρήση άλλης γλώσσας πλην της αγγλικής και η έλλειψη συνάφειας με το αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή η εστίαση της

έρευνας σε ζητήματα που δεν σχετίζονται άμεσα με το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο.

Κεφάλαιο 6.-Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του οργανισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Αναζήτηση βιβλιογραφίας στα έτη 1990-2012	Περίληψεις που βρέθηκαν κατά την αναζήτηση	Πλήρη άρθρα που διαβάστηκαν	Άρθρα που εξαιρέθηκαν από την εργασία	Άρθρα που συμπεριλήφθηκαν στην εργασία
	Pub Med	3.713	437	293	144
	Google Scholar				
	Business Source Complete				

ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Κριτήρια για συμπερίληψη στην εργασία	
	1	η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευρέως αποδεκτή ως στρατηγική ανάπτυξης ηγεσίας σε παρόχους και περιβάλλοντα
	2	τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας ποικίλλουν ευρέως
	3	η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται σχετική σε όλη την ιατρική εκπαίδευση και πρακτική

ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Κριτήρια για αποκλεισμό από την εργασία
	Οι περιορισμοί της βιβλιογραφίας ήταν, ότι οι περισσότερες αναφορές αποτελούσαν γνώμες εμπειρογνομόνων ή παρατηρήσεις και οι μελέτες χρησιμοποίησαν πολλά διαφορετικά εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

6.1. Αποτύπωση των μελετών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι έρευνες που αξιοποιήθηκαν για την παρούσα συστηματική ανασκόπηση, οι συγγραφείς, το έτος δημοσίευσης, ο σκοπός, η μέθοδος, το δείγμα και το βασικό συμπέρασμα της εκάστοτε έρευνας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Συγγραφείς	Έτος δημοσίευσης	Σκοπός	Μέθοδος	Δείγμα	Βασικό συμπέρασμα
Yu et al.	2022	Διερευνήθηκαν παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης	Πραγματοποιήθηκαν δώδεκα συνεδρίες συζητήσεων σε ομάδες εστίασης	60 συμμετέχοντες από δύο νοσοκομεία, μια ιατρική σχολή και μια σχολή νοσηλευτικής	Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενσυναίσθηση είναι πιο χαρακτηριστική και σταθερή στη φύση, αλλά είναι επίσης επιρρεπής στη διακύμανση ανάλογα με τις περιστάσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες υγείας. Οι παρεμβάσεις που στοχεύουν παράγοντες μέσης και χαμηλής σταθερότητας θα μπορούσαν ενδεχομένως να προάγουν την ανάπτυξη ενσυναίσθησης στο κλινικό περιβάλλον
Bogiatzaki et al.	2019	διερεύνηση του επιπέδου ενσυναίσθησης και εξουθένωσης των επαγγελματιών υγείας στα Δημόσια Νοσοκομεία και οι καθοριστικοί παράγοντες τους	Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας την Κλίμακα Τζέφερσον των Επαγγελματιών Υγείας Ενσυναίσθησης-Υγείας (JSE-HP) και την Απογραφή εξουθένωσης Meshach's (MBI) που συμπληρώθηκαν εθελοντικά από τους	173 επαγγελματίες υγείας διαφόρων ειδικοτήτων	Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενσυναίσθηση σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Η ενίσχυση της ικανότητας των επαγγελματιών υγείας για ενσυναίσθηση μέσω συστηματικών προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα κατά του συνδρόμου εξουθένωσης

Συγγραφείς	Έτος δημοσίευσης	Σκοπός	Μέθοδος	Δείγμα	Βασικό συμπέρασμα
			συμμετέχοντες στη μελέτη		
Rahman & Castelli	2013	Να διερευνήσει την επίδραση της ενσυναίσθησης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δοκιμάζοντας τέσσερις υποθέσεις για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ της ενσυναίσθησης, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του ιστορικού των ηγετών	Ο δείκτης διαπροσωπικής αντιδραστικότητας του Davis (IRI) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ενσυναίσθησης και για τον έλεγχο του αντίκτυπου της ενσυναίσθησης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	216 διευθυντές επιχειρήσεων που βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες (51,9%) και στη Μαλαισία (48,1%).	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ηγέτες των αμερικανικών επιχειρήσεων έχουν σημαντικά υψηλότερη ενσυναίσθηση από τους ηγέτες επιχειρήσεων της Μαλαισίας και ότι οι ηγέτες με υψηλότερη ενσυναίσθηση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικοί.
Mintz & Stoller	2014	Η κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σύνδεσής της με την ηγεσία των μονάδων υγείας, διερευνώντας βασικά θέματα και τομείς για μελλοντική έρευνα	Συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	Αναζητήθηκε η βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας το PubMed, το Google Scholar και το Business Source Complete για άρθρα που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 1990 και 2012	Η έρευνα που συγκρίνει μοντέλα πρακτικής και εργαλεία μέτρησης αναμένεται να προωθήσει κριτικά την κατανόηση σχετικά με το πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη έτσι ώστε να ενισχυθούν οι ηγετικές δεξιότητες των ιατρών και επαγγελματιών υγείας σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους
Suehs, D.	2015	Να προσδιοριστεί εάν υπάρχει στατιστικά	Μια διαδικασία διμεταβλητής	24 διευθυντές και προϊστάμενοι	Βρέθηκε μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης

Συγγραφείς	Έτος δημοσίευσης	Σκοπός	Μέθοδος	Δείγμα	Βασικό συμπέρασμα
		σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διευθυντών πρώτης γραμμής και της συναισθηματικής νοημοσύνης των εποπτών και του βαθμού εμπλοκής των άμεσων αναφορών τους	συσχέτισης που ονομάζεται συσχέτιση προϊόντος-στιγμής του Pearson χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της πιθανής σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων όπως αποτυπώνεται στις άμεσες αναφορές τους	πρώτης γραμμής και 585 εργαζόμενοι	και αφοσίωσης των εργαζομένων. Συστάσεις συστάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης ηγεσίας, της πρόσληψης, της μηχανικής πολιτισμού και της συνεχούς αξιολόγησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας
Aseery et al.	2023	Να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από τη σκοπιά των επικεφαλής νοσηλευτών	Χρησιμοποιήθηκε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε τρεις ενότητες – κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα, χαρακτηριστική συναισθηματική νοημοσύνη και διαχείριση συγκρούσεων	Ένα δείγμα μη πιθανοτήτων αποτελούνταν από 210 προϊσταμένους νοσηλευτές που έχουν τουλάχιστον ένα έτος εμπειρίας ως επικεφαλής νοσηλευτές ή διευθυντική εμπειρία	Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει στατιστική συσχέτιση με στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Η εκπαίδευση των διευθυντών νοσηλευτών σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους βοηθήσει να χειριστούν πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στην εργασία.

6.2. Αποτελέσματα

6.2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Η ανασκόπηση των Mintz & Stoller (2014) αξιολόγησε την τρέχουσα κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σύνδεσής της με την ηγεσία των μονάδων υγείας, διερευνώντας βασικά θέματα και τομείς για μελλοντική έρευνα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευρέως αποδεκτή ως συστατικό των προγραμμάτων σπουδών για αναπτυσσόμενους ηγέτες στον χώρο της υγείας. Η έρευνα που συγκρίνει μοντέλα πρακτικής και εργαλεία μέτρησης αναμένεται να προωθήσει κριτικά την κατανόηση σχετικά με το πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη έτσι ώστε να ενισχυθούν οι ηγετικές δεξιότητες των ιατρών και επαγγελματιών υγείας σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Όπως επισημαίνει ο Suehs (2015), οι ηγέτες των νοσοκομείων πρέπει να ασκούν τις δραστηριότητές τους στη σύγχρονη εποχή με διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν τα αποτελέσματα ασφαλείας και να είναι πιο αποτελεσματικοί, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι βελτιώνουν τη λειτουργική απόδοση, ενώ οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αποτελεσματικοί στο να προσελκύουν υπαλλήλους. Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να προσδιορίσει εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διευθυντών πρώτης γραμμής και της συναισθηματικής νοημοσύνης των εποπτών και του βαθμού εμπλοκής των άμεσων αναφορών τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν: (α) ποιο είναι το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων μεταξύ όσων συμμετείχαν στη μελέτη, (β) ποιο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και των προϊσταμένων πρώτης γραμμής που συμμετείχαν στη μελέτη και (γ) χρησιμοποιώντας συμπερασματικές στατιστικές, αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και των προϊσταμένων πρώτης γραμμής και της εμπλοκής των εργαζομένων στις άμεσες αναφορές τους. Η μελέτη χρησιμοποίησε μη πειραματικές, ποσοτικές

αναλύσεις για να ελέγξει την υπόθεση. Μια διαδικασία διμεταβλητής συσχέτισης που ονομάζεται συσχέτιση προϊόντος-στιγμής του Pearson χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της πιθανής σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης 24 διευθυντών και προϊσταμένων πρώτης γραμμής και της δέσμευσης των εργαζομένων στις άμεσες αναφορές τους, συνολικά 585 υπαλλήλους. Αν και βρέθηκε ευνοϊκή, μέτρια συσχέτιση με Pearson r 0,39267 σε τιμή p 0,0577, η υπόθεση απορρίφθηκε. Η ευνοϊκή σχέση που βρέθηκε υποστηρίζει την αυξανόμενη επιστημονική εργασία στο πεδίο. Μελλοντικές μελέτες μπορεί να παρέχουν μεγαλύτερη κατανόηση και αξία της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αφοσίωσης των εργαζομένων. Έγιναν πρόσθετες συστάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης ηγεσίας, της πρόσληψης, της μηχανικής πολιτισμού και της συνεχούς αξιολόγησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Οι Aseery et al. (2023) ξεκινούν την διερεύνηση του θέματος βασιζόμενοι στη διαπίστωση ότι η καθημερινή νοσηλευτική εργασία περιλαμβάνει αναπόφευκτα συγκρούσεις. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας μπορεί να το βιώσουν αυτό ως αποτέλεσμα διαφορετικών ανθρώπινων πεποιθήσεων, γνώσεων, αξιών ή συναισθημάτων. Για την αποτελεσματική διαχείριση και καθοδήγηση του νοσηλευτικού προσωπικού στα νοσοκομεία, απαιτείται ηγέτης πολλαπλών εργασιών με ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Πολλά στοιχεία, όπως και οι συνολικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, ενδέχεται να επηρεάσουν την αποτελεσματική διευθυντική ηγεσία. Η αποτελεσματική ηγεσία της διοίκησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, κύριο όμως ρόλο συντελεί η προσωπικότητα του ηγέτη, και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Αυτή η μελέτη στόχευε να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από τη σκοπιά των επικεφαλής νοσηλευτών. Η μελέτη χρησιμοποίησε έναν ποσοτικό, διατομικό σχεδιασμό συσχέτισης. Είκοσι ένα νοσοκομεία στην περιοχή Aseer που συνδέονται με το Υπουργείο Υγείας της Σαουδικής Αραβίας συμπεριλήφθηκαν σε αυτή τη μελέτη. Ένα δείγμα μη πιθανοτήτων αποτελούνταν από 210 προϊσταμένους νοσηλευτές που έχουν τουλάχιστον ένα έτος εμπειρίας ως επικεφαλής νοσηλευτές ή διευθυντική εμπειρία. Χρησιμοποιήθηκε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε τρεις ενότητες – κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα, χαρακτηριστική

συναισθηματική νοημοσύνη και διαχείριση συγκρούσεων. Η μελέτη αποκάλυψε ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μέτριο και ότι το επίπεδο των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων ήταν υψηλό. Περίπου τα τρία τέταρτα του δείγματος που μελετήθηκε ήταν γυναίκες (78,1%) και για μορφωτικό επίπεδο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε πτυχίο πανεπιστημίου (62,4%). Όσον αφορά τα τμήματα εργασίας, το 34,3% ήταν σε γενικούς θαλάμους, ενώ το 23,3% στην εντατική. Περίπου τα δύο τρίτα (62%) του δείγματος ήταν παντρεμένοι. Το 63,8% των συμμετεχόντων ήταν Σαουδάραβες και το 49% είχε λιγότερα από τρία παιδιά. Επίσης, η ταυτότητα φύλου και η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίστηκαν σημαντικά στατιστικά. Ομοίως, το επίπεδο του μηνιαίου εισοδήματος, η οικογενειακή κατάσταση και η εθνικότητα συσχετίζονται σημαντικά με τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Στην παρούσα μελέτη, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει στατιστική συσχέτιση με στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Ενώ η σχέση μεταξύ των υποτομέων και των δύο κύριων μεταβλητών ήταν αρνητική, αυτό απέκλεισε μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ συνεργασίας και ευημερίας. Η διδασκαλία των διευθυντών νοσηλευτών σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους βοηθήσει να χειριστούν πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στην εργασία. Ομοίως, η χρήση πρακτικών συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί από τους διευθυντές νοσηλευτών να δίνουν το παράδειγμα, διδάσκοντας στις ομάδες τους πώς να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να επιλύουν συχνές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

6.2.2. Η σημασία της ενσυναίσθησης για τους επαγγελματίες υγείας

Με δεδομένη τη σημασία της για την συναισθηματική νοημοσύνη, η ενσυναίσθηση θεωρήθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί περαιτέρω. Οι Yu et al. (2022) βάσισαν την έρευνά τους στην παραδοχή ότι οι συμπεριφορές ενσυναίσθησης των επαγγελματιών υγείας είναι γνωστό ότι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και παράγουν καλύτερα αποτελέσματα για την υγεία των ασθενών. Ωστόσο, η ενσυναίσθηση θεωρούν ότι θα μπορούσε να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου, ειδικά κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της κλινικής πρακτικής. Αυτή η μελέτη διερεύνησε παράγοντες που συνέβαλαν στην

ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. Τα ευρήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας της εκπαίδευσης στο πεδίο της ενσυναίσθησης. Μια ποιοτική προσέγγιση, βασισμένη σε πτυχές της θεμελιωμένης θεωρίας, χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό παραγόντων που επέτρεψαν την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης από την οπτική γωνία των γιατρών, των νοσηλευτών, των συναδέλφων, στον τομέα της υγείας και των φοιτητών. Πραγματοποιήθηκαν δώδεκα συνεδρίες συζητήσεων σε ομάδες εστίασης με 60 συμμετέχοντες από δύο νοσοκομεία, μια ιατρική σχολή και μια σχολή νοσηλευτικής. Τα δεδομένα αναλύθηκαν ανεξάρτητα από τρεις ερευνητές. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης εντοπίστηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν. Αυτό αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία μιας δοκιμαστικής θεωρίας ανάπτυξης ενσυναίσθησης για το περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης. Οι συγγραφείς εντόπισαν διαφορετικές ηγετικές προσωπικότητες που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω σε τρεις ομάδες με βάση τη σταθερότητα της επίδρασής τους στην κατάσταση ενσυναίσθησης των ατόμων, που συνεισφέρουν παράγοντες υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής σταθερότητας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενσυναίσθηση είναι πιο χαρακτηριστική και σταθερή στη φύση, αλλά είναι επίσης επιρρεπής στη διακύμανση ανάλογα με τις περιστάσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες υγείας. Οι παρεμβάσεις που στοχεύουν παράγοντες μέσης και χαμηλής σταθερότητας θα μπορούσαν ενδεχομένως να προάγουν την ανάπτυξη ενσυναίσθησης στο κλινικό περιβάλλον. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης μας επιτρέπει να αναπτύξουμε μέτρα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ή στο χώρο εργασίας που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας και στην υψηλότερη κλινική εργασιακή ικανοποίηση .

Κατά τους Bogiatzaki et al. (2019), η ενσυναίσθηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αλληλεπίδραση μεταξύ επαγγελματιών υγείας και ασθενών. Η διερεύνηση της ενσυναίσθησης και των δεξιοτήτων που σχετίζονται με αυτή σχετικά με την εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας αναμένεται να έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική εμπειρία του ασθενούς. Στόχος της μελέτης ήταν η διερεύνηση του επιπέδου ενσυναίσθησης και εξουθένωσης των επαγγελματιών υγείας στα Δημόσια Νοσοκομεία και οι καθοριστικοί

παράγοντες τους. Γι' αυτόν τον σκοπό, μια συγχρονική μελέτη πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2018. Το δείγμα της μελέτης αποτελούνταν από 173 επαγγελματίες υγείας διαφόρων ειδικοτήτων και το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 75,2%. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας την Κλίμακα Τζέφερσον των Επαγγελματιών Υγείας Ενσυναίσθησης-Υγείας (JSE-HP) και την Απογραφή εξουθένωσης Meshach's (MBI) που συμπληρώθηκαν εθελοντικά από τους συμμετέχοντες στη μελέτη. Η βαθμολογία ενσυναίσθησης ήταν σχετικά υψηλή (μέση τιμή=102, SD±16,2) ενώ η βαθμολογία εξουθένωσης ήταν αρκετά μέτρια (μέση τιμή=38,1, SD±18,8). Οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της συναισθηματικής εξάντλησης (μέση τιμή=21,3, SD±11,8), της αποπροσωποποίησης (μέση τιμή=7,2, SD±6,1) και της προσωπικής ολοκλήρωσης (μέση τιμή=38,1, SD±7,6) βρέθηκαν επίσης σε μέτρια επίπεδα. Μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων, οι γυναίκες συμμετέχουσες και όσες εργάζονταν σε Παιδιατρική, Καρδιολογική, Παθολογική, Ψυχιατρική, Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία και Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών είχαν υψηλότερες βαθμολογίες ενσυναίσθησης. Περισσότερα χρόνια συνολικής υπηρεσίας σχετίζονταν με χαμηλότερες βαθμολογίες συνολικής εξουθένωσης και υψηλότερες βαθμολογίες αποπροσωποποίησης. που εργάζονταν σε Παιδιατρική, Καρδιολογική, Παθολογική, Ψυχιατρική, Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία και Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, είχαν υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής εξάντλησης και οι άνδρες συμμετέχοντες είχαν υψηλότερες βαθμολογίες αποπροσωποποίησης από τις γυναίκες. Επιπλέον, η υψηλότερη βαθμολογία ενσυναίσθησης συσχετίστηκε με χαμηλότερη εξάντληση, χαμηλότερη αποπροσωποποίηση και υψηλότερες βαθμολογίες προσωπικών επιτευγμάτων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενσυναίσθηση σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Η ενίσχυση της ικανότητας των επαγγελματιών υγείας για ενσυναίσθηση μέσω συστηματικών προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα κατά του συνδρόμου εξουθένωσης.

Οι Rahman και Castelli (2013) αναφέρουν ότι οι παγκόσμιες αγορές έχουν αυξήσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματικές οργανώσεις, αναγκάζοντάς τους να διαχειρίζονται τους υπαλλήλους τους σε διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικές ώρες και πολύπλοκες οργανωτικές δομές. Έτσι, απαιτούνται πιο αποτελεσματικές ηγετικές

δεξιότητες για την ενίσχυση της επιβίωσης και της συνέχειας της επιχείρησης. Η ενσυναίσθηση είναι ένα βασικό εργαλείο ηγεσίας στη σημερινή παγκόσμια αγορά. Αυτή η μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει την επίδραση της ενσυναίσθησης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δοκιμάζοντας τέσσερις υποθέσεις για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ της ενσυναίσθησης, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του ιστορικού των ηγετών βασιζόμενη σε ένα δείγμα 216 διευθυντές επιχειρήσεων που βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες (51,9%) και στη Μαλαισία (48,1%). Ο δείκτης διαπροσωπικής αντιδραστικότητας του Davis (IRI) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ενσυναίσθησης και για τον έλεγχο του αντίκτυπου της ενσυναίσθησης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Μαλαισία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ηγέτες των αμερικανικών επιχειρήσεων έχουν σημαντικά υψηλότερη ενσυναίσθηση από τους ηγέτες επιχειρήσεων της Μαλαισίας και ότι οι ηγέτες με υψηλότερη ενσυναίσθηση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικοί. Η σαφής συνέπεια είναι ότι οι πολυεθνικοί οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ηγέτες με υψηλές δεξιότητες ενσυναίσθησης.

Κεφάλαιο 7. Συζήτηση

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους διευθυντές των νοσοκομείων είναι ένα κρίσιμο θέμα που έχει κερδίσει σημαντική προσοχή τα τελευταία χρόνια. Καθώς οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης συνεχίζουν να αναπτύσσονται και αντιμετωπίζουν αυξανόμενη ζήτηση για ποιοτική περίθαλψη, είναι απαραίτητο για τους ηγέτες των νοσοκομείων να κατανοήσουν την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί στο χώρο εργασίας. Μέσω της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι διευθυντές των νοσοκομείων μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να συνδέονται με το προσωπικό, τους ασθενείς και τους εμπλεκόμενους κάθε είδους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επικοινωνία, αυξημένη εμπιστοσύνη και ισχυρότερες σχέσεις συνολικά. Χτίζοντας μια κουλτούρα συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν νοσοκομειακό οργανισμό, οι ηγέτες μπορούν να

δημιουργήσουν ένα πιο συνεργατικό και υποστηρικτικό περιβάλλον για όλους τους εμπλεκόμενους (Bogiatzaki et al., 2019).

Επιπλέον, οι διευθυντές νοσοκομείων που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτερα εξοπλισμένοι ώστε να διαχειριστούν το άγχος, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους (Bilal, 2017). Είναι σε θέση να παραμείνουν ήρεμοι υπό πίεση, να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις με μεγαλύτερη ευκολία και να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι πιο κατάλληλες και ορθές, ανάλογα με την περίπτωση. Αυτό δεν ωφελεί μόνο το προσωπικό του νοσοκομείου, αλλά και τους ασθενείς που χρειάζονται βοήθεια σε περιόδους κρίσης. Οι ηγέτες νοσοκομείων που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να παρέχουν μια σταθερή και υποστηρικτική παρουσία σε όλους όσοι βρίσκονται υπό τη φροντίδα τους (Mintz & Stoller, 2014).

Ένα από τα βασικά οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη διοίκηση του νοσοκομείου είναι ο αντίκτυπός της στη δέσμευση των εργαζομένων (Suehs, 2015). Μελέτες έχουν δείξει ότι τα μέλη του προσωπικού νοσοκομειακών μονάδων που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, περισσότερα κίνητρα και αφοσίωση και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό όπου εργάζονται μακροπρόθεσμα. Όταν οι διευθυντές νοσοκομείων εφαρμόζουν αυτή τη γνώση κατά την άσκηση της ηγεσίας τους, μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη διατήρηση του προσωπικού, την καινοτομία και τη συνολική παραγωγικότητα.

Εξετάζοντας όλα αυτά τα οφέλη, καθίσταται σαφές ότι οι διευθυντές νοσοκομείων που επιλέγουν να επενδύσουν στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού που διοικούν. Φυσικά, η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι μια γρήγορη ή εύκολη διαδικασία και απαιτεί αφοσίωση, χρόνο και σημαντική προσπάθεια (Mintz & Stoller, 2014). Ωστόσο, αποτελεί κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης και αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης του σύγχρονου ταχέως και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος υγειονομικής περίθαλψης.

Μεταξύ των βασικών σημείων αυτής της μελέτης αξίζει να τονιστεί ότι οι διευθυντές των νοσοκομείων πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη και να την αναγνωρίσουν ως απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων τους. Είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουν τη σημασία της αυτογνωσίας, της κοινωνικής επίγνωσης, της αυτορρύθμισης, των κινήτρων και της ενσυναίσθησης στο χώρο εργασίας και θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα στην οποία αυτές οι ικανότητες εκτιμώνται και ενισχύονται.

Η έρευνα που διεξήχθη σε αυτή τη μελέτη αποκάλυψε μια πληθώρα γνώσεων σχετικά με τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης και πώς μπορεί να αναπτυχθεί σε διευθυντές νοσοκομείων (Suehs, 2015). Παράγοντες όπως η αισιοδοξία, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση έχουν επισημανθεί ως βασικές ικανότητες επιτυχίας στη σημερινή δυναμική βιομηχανία υγειονομικής περίθαλψης. Ως αποτέλεσμα, είναι σημαντικό για τους διευθύνοντες τις μονάδες υγείας όχι μόνο να κατανοούν αυτές τις ικανότητες οι ίδιοι αλλά και να τις ενσταλάξουν στο προσωπικό τους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, συνεργασίας και λογοδοσίας, η οποία είναι απαραίτητη για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει ένα νοσοκομείο.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια συνεχής διαδικασία. Απαιτεί αφοσίωση, πειθαρχία και διάθεση για μάθηση και εφαρμογή νέων γνώσεων. Για τους διευθυντές νοσοκομείων που είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία, ωστόσο, είναι μια επένδυση που αξίζει να γίνει. Δίνοντας προτεραιότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη, οι διευθυντές νοσοκομείων μπορούν να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις, να διαχειριστούν το άγχος, να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να δημιουργήσουν μια πιο υποστηρικτική και παραγωγική κουλτούρα στο χώρο εργασίας που ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους.

Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να παρέχει απαντήσεις σε ό,τι αφορά τον συσχετισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διοίκησης ενός σύγχρονου νοσοκομείου. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ήταν τα εξής: α) πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη από την ηγεσία των οργανισμών υγείας και ποια τα οφέλη της και β) ποια είναι η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους επαγγελματίες υγείας.

Από την παρούσα ανασκόπηση προέκυψαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα σε σχέση με τα συγκεκριμένα ζητήματα. Αρχικά, σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, φάνηκε ότι, πράγματι, η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως βασικό στοιχείο στα προγράμματα σπουδών όπου διαμορφώνονται οι μελλοντικοί ηγέτες στον χώρο της υγείας. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, αν αναλογιστεί κανείς ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου καθώς και των άλλων, γι' αυτό και αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό για τους ηγέτες των νοσοκομείων. Με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε προγράμματα ηγεσίας στον χώρο της υγείας, οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά με το προσωπικό και τους ασθενείς, να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν επίσης να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη, να αντλήσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και να ενθαρρύνουν πιο αποτελεσματικά την ομαδική εργασία, οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα των ασθενών και συνολική απόδοση. Επιπλέον, οι επαγγελματίες υγείας συχνά βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους και οι ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους και αυτά των μελών της ομάδας τους μπορούν να μετριάσουν την επαγγελματική εξουθένωση και να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων. Επομένως, η συμπερίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε προγράμματα ηγεσίας νοσοκομείων μπορεί τελικά να οδηγήσει σε καλύτερη φροντίδα των ασθενών και πιο επιτυχημένους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Με βάση τα παραπάνω, είναι λογική η διαρκώς αυξανόμενη προσπάθεια των ερευνητών να εξετάσουν το εν λόγω πεδίο. Οι οργανισμοί υγείας είναι δυνατό να βελτιωθούν σε ό,τι αφορά την απόδοσή τους καθώς θα ενσωματώσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία τους, καθώς οι ηγέτες τους θα είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους υφισταμένους και τις καταστάσεις που προκύπτουν, να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις καλύτερα και πιο άμεσα και, τέλος, να αποτελέσει παράδειγμα για τους άλλους.

Σε ό,τι αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και καλύτερα αποτελέσματα για τους επαγγελματίες υγείας, αλλά και για την υγεία των ασθενών. Είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, έτσι ώστε να αναπτυχθούν τα απαραίτητα μέτρα που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Εξάλλου, διαπιστώθηκε και ότι η εν συναίσθηση σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Γι' αυτό, είναι απαραίτητο οι επαγγελματίες υγείας, ειδικά στον χώρο της ηγεσίας της υγείας, να εκπαιδεύονται κατάλληλα και συστηματικά, έτσι ώστε να υπάρχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Ασφαλώς, υπάρχουν πολλά που πρέπει να εξεταστούν ακόμη για τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη σημασία της και πώς μπορεί να αναπτυχθεί στους διευθυντές των νοσοκομείων. Αυτή η μελέτη παρέχει ένα θεμέλιο γνώσης και κατανόησης αυτών των βασικών εννοιών και ανοίγει το δρόμο για μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον ουσιαστικό τομέα. Με τη συνεχή διερεύνηση και τον πειραματισμό, οι διευθυντές νοσοκομείων μπορούν να συνεχίσουν να εξελίσσουν το στυλ ηγεσίας τους με τρόπο που να ταιριάζει καλύτερα στο μεταβαλλόμενο τοπίο της υγειονομικής περίθαλψης. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο υποστηρικτικό, παραγωγικό και επιτυχημένο περιβάλλον για όλους τους εμπλεκόμενους, από τους ασθενείς και το προσωπικό έως τους ενδιαφερόμενους φορείς και την κοινότητα.

Αναμφισβήτητα, η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, όπου το άγχος και η πίεση μπορούν να αυξηθούν

λόγω της φύσης της εργασίας. Οι ηγέτες των νοσοκομείων πρέπει να μπορούν να παραμείνουν ήρεμοι και συγκεντρωμένοι σε καταστάσεις κρίσης, λαμβάνοντας έγκαιρες και αποτελεσματικές αποφάσεις προς όφελος των ασθενών και του προσωπικού. Επιδεικνύοντας υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης και να ενσταλάξουν μια αίσθηση ηρεμίας στα μέλη της ομάδας τους, με αποτέλεσμα μια ομάδα που λειτουργεί καλύτερα και βελτιωμένα αποτελέσματα. Επιπλέον, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν συγκρούσεις και διαφωνίες με μέλη του προσωπικού και άλλους ενδιαφερόμενους με διπλωματικό και επικοινωνιακό τρόπο, προωθώντας την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία. Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια κρίσιμη δεξιότητα για τους ηγέτες των νοσοκομείων, που τους επιτρέπει να δημιουργήσουν μια θετική κουλτούρα εργασίας, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις και να προωθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τους ασθενείς.

Βιβλιογραφία

- Aseery, M., Mahran, S., & Felemban, O. (2023). The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies From the Nurse Managers' Perspective. *Cureus*, *15*(3), e35669. <https://doi.org/10.7759/cureus.35669>.
- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
- Bhattacharyya, S. S. (2018). Development of a conceptual framework on real options theory for strategic human resource management. *Industrial and Commercial Training*, *50*(5), 272–284. <https://doi.org/10.1108/ict-07-2017-0061>.
- Bilal, A. (2017). The Role of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence on Job-Stress, Burnout, and Well-being. *Academy of Management Proceedings*, *2017*(1), 12770. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12770abstract>.
- Bogiatzaki, V., Frengidou, E., Savakis, E., Trigoni, M., Galanis, P., Anagnostopoulos, F. (2019). Empathy and Burnout of Healthcare Professionals in Public Hospitals of Greece. *International Journal of Caring Sciences*, *12*(2), 611-626.
- Brackett, M., & Elbertson, N. (2019). Emotional Intelligence. *Character Lab Playbook*. <https://doi.org/10.53776/playbooks-emotional-intelligence>.
- Breese, R. (2013). Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organisation. *Journal of Management History*, *19*(2), 279–294. <https://doi.org/10.1108/17511341311307417>.
- Chen, C. C., & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *34*(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/08853134.2013.870183>.

- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>.
- Cioca I., Wietrak E., Barends E. & Rousseau D. (2021). *Organisational Commitment: An Evidence Review*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Copperman, K., Lee, J., Barritt, J., Gruber, R., Gutmann, J., Arredondo, F., & Copperman, A. B. (2012). A Multi-Center Analysis of Emotional Intelligence (EI) in Infertility Practices: A Comprehensive Self-Assessment. *Fertility and Sterility*, 97(3), S15. <https://doi.org/10.1016/j.fertnstert.2012.01.032>.
- Γκαντζιάς, Γ. (2015). *Πολιτιστική πολιτική, διαχείριση, διοίκηση και γενικό (δημόσιο) συμφέρον. Σημειώσεις*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Dahmardeh M. & Nastiezaie N. (2019). The impact of organization trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155-180.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. & Patterson, S. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. & Sutherland, S. (1996). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *Nature*, 379, 34.
- Harris, V. W., Anderson, J., & Visconti, B. (2022). Social emotional ability development (SEAD): An integrated model of practical emotion-based competencies. *Motivation and Emotion*, 1-28.

- Hen, M. (2020). Teaching Emotional Intelligence: An Academic Course for Hospital Teachers. *Continuity in Education*, 1(1), 22–36. <https://doi.org/10.5334/cie.13>.
- Hu, M., Chen, W., & Yip, W. (2022). Hospital management practices in county-level hospitals in rural China and international comparison. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07396-y>.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/md-04-2017-0415>.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279. <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>.
- Khalilzadeh Naghneh, M. H., Zagheri Tafreshi, M., Naderi, M., Shakeri, N., Bolourchifard, F., & Sedghi Goyaghaj, N. (2017). The relationship between organizational commitment and nursing care behavior. *Electronic Physician*, 9(7), 4835–4840. <https://doi.org/10.19082/4835>.
- Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A & Nisar, H. (2022). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12(1), 51-66.
- Kozlowski, D., Hutchinson, M., Hurley, J., & Browne, G. (2018). Increasing nurses' emotional intelligence with a brief intervention. *Applied Nursing Research*, 41, 59–61. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.04.001>.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Τόμος Α'.* Πάτρα: ΕΑΠ.

- Lambert, S. (2021). Role of emotional intelligence in effective nurse leadership. *Nursing Standard*, 36(12), 45–49. <https://doi.org/10.7748/ns.2021.e11782>.
- Latif, H., Majoka, M. I., & Khan, M. I. (2017). Emotional intelligence and job performance of high school female teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 333–351.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2017). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393–412. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ (Clinical research ed.)*, 339, b2700.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>.
- MacCann, C. (2010). Further examination of emotional intelligence as a standard intelligence: A latent variable analysis of fluid intelligence, crystallized intelligence, and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 490–496. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.010>.
- Marcus, A. I. (2008). ‘Would you like fries with that, Sir?’ The evolution of management theories and the rise and fall of total quality management within the American federal government. *Management & Organizational History*, 3(3–4), 311–338. <https://doi.org/10.1177/1744935908095413>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).

- Mintz, L. J., & Stoller, J. K. (2014). A Systematic Review of Physician Leadership and Emotional Intelligence. *Journal of Graduate Medical Education*, 6(1), 21–31. <https://doi.org/10.4300/jgme-d-13-00012.1>.
- Murphy, K.R. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and how Can They be Fixed?*. Mahwah NJ: Psychology Press, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33(3), 285–305. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2004.11.003>.
- Papadimos, T., Sipes, A., Lyaker, M., Murphy, C., Tsavoussis, A., & Pappada, S. (2016). The importance of emotional intelligence to leadership in an Academic Health Center. *International Journal of Academic Medicine*, 2(1), 57. <https://doi.org/10.4103/2455-5568.183328>.
- Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: The role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 917–934. <https://doi.org/10.1037/a0038452>.
- Paulus, M. P., & Yu, A. J. (2012). Emotion and decision-making: affect-driven belief systems in anxiety and depression. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(9), 476–483. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.07.009>.
- Rahman, W.A., & Castelli, P.A. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies – IJEBMS*, 2(3), 83-97.
- Richards, A. (2020). Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing Standard*, 35(12), 46–50. <https://doi.org/10.7748/ns.2020.e11593>.

- Rosenstein, A. H. (2015). Emotional Intelligence: A Critical Tool to Understand and Improve Behaviors That Impact Patient Care. *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 2(2). <https://doi.org/10.15406/jpcpy.2015.02.00066>.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 31-49.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>.
- Sankey, C. (2021). Leadership & Professional Development: Relational Leadership—It’s Not About You. *Journal of Hospital Medicine*, 16(12), 735–735. <https://doi.org/10.12788/jhm.3709>.
- Sayed Mohamed, H., & .M.Khaled, A. (2021). Relationship Between Emotional Intelligence and Coping Patterns with Stres among Nurses during COVID-19 Pandemic. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 1705–1719. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2021.228000>.
- Schrimpf, L., & Trief, P. (2013). Emotional Intelligence and Psychiatry Residents: Does the PRITE Measure Emotional Intelligence? *Academic Psychiatry*, 37(5), 339. <https://doi.org/10.1176/appi.ap.11090170>.
- Schlegel, K., & Mortillaro, M. (2019). The Geneva Emotional Competence Test (GEC_o): An ability measure of workplace emotional intelligence. *Journal of applied psychology*, 104(4), 559.
- Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. *Knowledge Solutions*, 329–339. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37.
- Swanwick, T. (2019). Leadership and management: what’s the difference? *BMJ Leader*, 3(4), 99–100. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000153>.

- Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.
- Sommer, L. (2015). Industrial revolution - industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5). <https://doi.org/10.3926/jiem.1470>.
- Song, L. J., Huang, G.-h., Peng, K. Z., Law, K. S., Wong, C.-S., & Chen, Z. (2010). The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions. *Intelligence*, 38(1), 137-143.
- Supic, Z. T., Bjegovic, V., Marinkovic, J., Milicevic, M. S., & Vasic, V. (2010). Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*, 96(1), 80–89. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2010.01.002>.
- Skarbaliene, A. (2019). Emotional intelligence in healthcare. *Medical Science Pulse*, 13(1), 40–42. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.1537>.
- Suehs, D. (2015). *Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study to Explore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors and the degree of Employee Engagement of their Direct Report Reports in a Tertiary Care Health Care Health Care Setting*. Fisher Digital University.
- Szczygiel, D. D., & Mikolajczak, M. (2018, December 21). Emotional Intelligence Buffers the Effects of Negative Emotions on Job Burnout in Nursing. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>.
- Tsai, T. C., Jha, A. K., Gawande, A. A., Huckman, R. S., Bloom, N., & Sadun, R. (2015). Hospital Board And Management Practices Are Strongly Related To Hospital Performance On Clinical Quality Metrics. *Health Affairs*, 34(8), 1304–1311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2014.1282>.

- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*. Αθήνα: Rosili.
- M. Waite, A. (2013). Leadership's influence on innovation and sustainability. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 15–39. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2013-0094>.
- Weisinger, H. (2006). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Welp, A., Meier, L. L., & Manser, T. (2015). Emotional exhaustion and workload predict clinician-rated and objective patient safety. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01573>.
- Westaby, J. D., Probst, T. M., & Lee, B. C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 481–495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.011>.
- Yu, C. C., Tan, L., Le, M. K., Tang, B., Liaw, S. Y., Tierney, T., Ho, Y. Y., Lim, B. E. E., Lim, D., NG, R., Chia, S. C., & Low, J. A. (2022). The development of empathy in the healthcare setting: a qualitative approach. *BMC Medical Education*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03312-y>.
- Yun, Y. J., & Lee, K. J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 387–400. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2016-0156>.
- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Jun, Y., Vega-Muñoz, A., Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? *Moderation and Mediation Mechanism*, 15(1), 607—622.