



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΜΣ: ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2021-2023

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**ΤΙΤΛΟΣ: Καλλιέργεια Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Αντίδοτο στην
Τοξικότητα των Ηγετών. Η Χρήση της ως Καινοτόμο Εργαλείο στη
Διοίκηση ενός Νοσοκομείου.**

ΠΑΥΛΑΚΟΥ ΦΩΤΟΥΛΑ

ΑΜ: 21060

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΜΣ: ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2021-2023

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΤΙΤΛΟΣ: Καλλιέργεια Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Αντίδοτο στην Τοξικότητα των Ηγετών. Η Χρήση της ως Καινοτόμο Εργαλείο στη Διοίκηση ενός Νοσοκομείου.

ΠΑΥΛΑΚΟΥ ΦΩΤΟΥΛΑ

ΑΜ: 21060

Επιβλέπων:

Μανιαδάκης Νικόλαος

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF PUBLIC HEALTH
DEPARTMENT OF PUBLIC HEALTH POLICY

**MSC IN LEADERSHIP, INNOVATION, AND VALUE BASED HEALTH
POLICIES**

ACADEMIC YEAR: 2021-2023

Master Thesis

**TITLE: Cultivating Emotional Intelligence as an Antidote to Leader
Toxicity. Its Use as an Innovative Tool in the Administration of a Hospital**

PAVLAKOU FOTOULA

RN: 21060

Supervisor:

MANIADAKIS NIKOLAOS

ATHENS, MARCH 2024

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΜΣ: ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2021-2023

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλλιέργεια Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Αντίδοτο στην Τοξικότητα των Ηγετών. Η Χρήση της ως Καινοτόμο Εργαλείο στη Διοίκηση ενός Νοσοκομείου.

ΠΑΥΛΑΚΟΥ ΦΩΤΟΥΛΑ

ΑΜ: 21060

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

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Επιβλέποντα

A/A	ΟΝΟΜΑ/ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΜΑΝΙΑΔΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ	Καθηγητής	
2	ΛΙΑΡΙΓΚΟΒΙΝΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ	ΕΔΠ Α' (PhD)	
3	ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Παυλάκου Φωτούλα του Μιχαήλ, με αριθμό μητρώου 21060 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Υγείας του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας της 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».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου για χρονικό διάστημα 12 μήνες και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα

*** Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέπουσας**



** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις Πολιτικές του I.A. (σελ. 6).*

Copyright © ΠΑΥΛΑΚΟΥ ΦΩΤΟΥΛΑ, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ηγεσία Καινοτομία και Πολιτικές Αξίας στην 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.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

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, consisting of a large, stylized initial 'D' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) χρησιμεύει ως αντίδοτο στην τοξικότητα της ηγεσίας. Στη διαχείριση ενός ιδιωτικού νοσοκομείου, αντιπροσωπεύει ένα καινοτόμο εργαλείο που όχι μόνο ενισχύει την ποιότητα της περίθαλψης, αλλά και προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, τη βελτίωση της συναισθηματικής διαχείρισης και τη δημιουργία θετικών επιπτώσεων τόσο στο προσωπικό όσο και στους ασθενείς.

Σκοπός: Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει, μέσα από μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον μετριασμό της τοξικής ηγεσίας και την εφαρμογή της ως καινοτόμου εργαλείου στη διοίκηση ενός ιδιωτικού νοσοκομείου.

Μεθοδολογία: Διεξήχθη διεξοδική έρευνα στις βάσεις δεδομένων PubMed και Scopus για μελέτες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, την τοξικότητα των ηγετών και τη διαχείριση σε ιδιωτικά νοσοκομεία. Για την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν λέξεις-κλειδιά όπως συναισθηματική νοημοσύνη, τοξικότητα ηγέτη, διαχείριση, ιδιωτικό νοσοκομείο. Χρησιμοποιώντας Boolean λογική και συγκεκριμένο αλγόριθμο αναζήτησης, επιλεγμένα άρθρα εξετάστηκαν εξονυχιστικά, αξιολογώντας τη συνάφειά τους με βάση τους στόχους της διατριβής. Στη διαδικασία αναζήτησης εφαρμόστηκαν κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού άρθρων.

Συμπεράσματα: Κατά κύριο λόγο, υπάρχει μια αναγνωρισμένη ανάγκη για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες ως μέσο για τον μετριασμό της τοξικότητας σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της ευαισθησίας, της ευαισθητοποίησης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση των σχέσεων τόσο με τους υπαλλήλους όσο και με τους ανωτέρους. Επιπλέον, προτάθηκε η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα καινοτόμο εργαλείο στη διοίκηση ιδιωτικών νοσοκομείων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της επικοινωνίας, της ηγεσίας και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Τελικά, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση του

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

προσωπικού, βελτιωμένη ποιότητα φροντίδας ασθενών και αυξημένη συνολική αποτελεσματικότητα του νοσοκομείου. Τέλος, δόθηκε έμφαση στη σημασία της εκπαίδευσης και της υποστήριξης ηγετών και προσωπικού στη συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόκτηση και η τελειοποίηση αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων και τη συνολική απόδοση, αντιμετωπίζοντας την τοξικότητα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και τοποθετώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως θεραπεία σε αυτό το κυρίαρχο ζήτημα.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, ηγέτης, νοσοκομείο, διοίκηση

ABSTRACT

Introduction: The cultivation of Emotional Intelligence (EI) serves as an antidote to leadership toxicity. In the management of a private hospital, it represents an innovative tool that not only enhances the quality of care but also fosters a positive work environment. It stands as a crucial element for developing leadership skills, improving emotional management, and creating positive impacts on both staff and patients.

Objective: The aim of this thesis is to investigate, through a comprehensive literature review, the significance of emotional intelligence in mitigating toxic leadership and its application as an innovative instrument in the administration of a private hospital.

Methodology: A thorough search was conducted on the PubMed and Scopus databases for studies pertaining to emotional intelligence, leader toxicity, and management in private hospitals. The search utilized keywords such as emotional intelligence, leader toxicity, management, Private Hospital. Employing Boolean logic and a specific search algorithm, selected articles were scrutinized, evaluating their relevance based on the thesis's objectives. In the search process, inclusion and exclusion criteria for articles were applied.

Conclusions: Primarily, there exists a recognized need for the development of emotional intelligence in leaders as a means to mitigate toxicity within an organization. Leaders should increasingly recognize the importance of sensitivity, awareness, and effective communication in managing relationships with both employees and superiors. Additionally, the cultivation of emotional intelligence was proposed as an innovative tool in private hospital administration. This process can contribute to enhancing communication, leadership, and addressing challenges within the healthcare sector. Ultimately, it may lead to increased staff satisfaction, improved patient care quality, and heightened overall hospital efficiency. Finally, emphasis was placed on the importance of training and supporting leaders and staff in emotional intelligence. The acquisition and refinement of these skills can significantly contribute to better relationship management and overall performance, addressing toxicity in the healthcare sector and positioning emotional intelligence as a remedy to this prevailing issue.

Keywords: Emotional intelligence, leadership, leader, hospital, administration

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	14
Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	14
1.1. Συναισθηματική νοημοσύνη – ανάλυση έννοιας.....	14
1.2. Ιστορική αναδρομή όρου.....	15
1.3. Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης.....	17
1.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο	19
1.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της υγείας.....	20
Κεφάλαιο 2: ΗΓΕΣΙΑ	22
2.1. Ηγεσία – ανάλυση έννοιας.....	22
2.2. Στυλ ηγεσίας	23
2.3. Το προφίλ του ηγέτη.....	25
2.4. Τοξική ηγεσία- ανάλυση έννοιας	26
2.5. Χαρακτηριστικά και συμπεριφορές τοξικών ηγετών.....	27
2.6. Η ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας	29
2.7. Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας.....	31
Κεφάλαιο 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	32
3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στον χώρο της υγείας	32
3.2. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην αντιμετώπιση των τοξικών ηγετών	34
3.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο στη διοίκηση νοσοκομείων.....	36
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	37
Κεφάλαιο 4: ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΩΝ	37
4.1. Διατύπωση σκοπού	37
4.2. Επιμέρους στόχοι	38
Κεφάλαιο 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
5.1. Ερώτηση PICO	39
5.2. Περιγραφή της Μεθόδου – Στάδια της μελέτης	39
5.3. Διάγραμμα Ροής PRISMA.....	42
Κεφάλαιο 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ	43
6.1. Ανάλυση Μελετών	43

6.2. Πίνακας μελετών.....	61
Κεφάλαιο 7 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	68
Κεφάλαιο 8 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της τοξικότητας στον εργασιακό χώρο. Καταρχάς, οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να αντιληφθούν και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα σημάδια τοξικής συμπεριφοράς στην ομάδα τους. Η ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές ανάγκες και ανησυχίες των μελών της ομάδας τους μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη ή αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων. Επιπλέον, η διαχείριση των συναισθημάτων τους και η ικανότητά τους να δημιουργούν θετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο εμφάνισης τοξικών συμπεριφορών. Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνήθως πιο αποτελεσματικοί στην επικοινωνία και την ανάλυση προβλημάτων, βοηθώντας έτσι στην αντιμετώπιση των αιτιών της τοξικότητας και όχι μόνο στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των τοξικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον των νοσοκομείων. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της τοξικότητας στον εργασιακό τομέα της υγείας. Μέσω της αυξημένης επίγνωσης και κατανόησης των συναισθημάτων, οι ηγέτες μπορούν να αναγνωρίσουν τα προβλήματα, να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις και να προωθήσουν την ανάπτυξη μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Επίσης, η ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τους και των άλλων μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η επικοινωνία και η συνεργασία ενθαρρύνονται, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο της τοξικότητας. Συνολικά, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες είναι ουσιώδης για τη δημιουργία υγιών και παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων στον τομέα της υγείας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας με σκοπό να μελετήσει την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης απέναντι στη διαχείριση της τοξικής ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον νοσοκομείων. Η εργασία δομείται

από 8 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, διαχωρίζοντας σε υποενότητες όπως η ανάλυση έννοιας, η ιστορική αναδρομή του όρου, η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και η εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο και στον τομέα της υγείας. Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο, αφιερωμένο στην Ηγεσία, που περιλαμβάνει υποενότητες όπως η ανάλυση έννοιας της ηγεσίας, τα στυλ ηγεσίας, το προφίλ του ηγέτη, και η τοξική ηγεσία με τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των τοξικών ηγετών, καθώς και τις επιπτώσεις της στις υπηρεσίες υγείας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναδεικνύεται η σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας, με ενότητες που εξετάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στον τομέα της υγείας, τη χρήση της ως εργαλείο στη διοίκηση νοσοκομείων και στην αντιμετώπιση των τοξικών ηγετών. Στο τέταρτο κεφάλαιο διατυπώνονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Ακολουθεί η μεθοδολογία στο πέμπτο κεφάλαιο, που περιγράφει τη μέθοδο και τα στάδια της μελέτης, μαζί με το διάγραμμα ροής PRISMA. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανασκόπησης μελετών, με ανάλυση ενώ παρουσιάζεται και ο συγκεντρωτικός πίνακας μελετών. Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου αναλύονται και συζητούνται τα ευρήματα της μελέτης και τέλος στο όγδοο κεφάλαιο παρατίθεται τα συμπεράσματα της μελέτης.

Μια ανασκόπηση με θέμα την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης απέναντι στη διαχείριση της τοξικής ηγεσίας, αλλά και τη χρήση της ως ένα καινοτόμο εργαλείο στη διοίκηση ενός ιδιωτικού νοσοκομείου, επιτρέπει στους ερευνητές να συγκεντρώσουν και να αναλύσουν επιστημονικές μελέτες για τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και τοξικής ηγεσίας. Αυτό επιτρέπει την αναδιοργάνωση των ευρημάτων για να κατανοήσουν καλύτερα τη συσχέτιση αυτών των δύο παραγόντων. Επιπλέον, η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εργαλείο στη διοίκηση ιδιωτικού νοσοκομείου μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, βελτιώνοντας την απόδοση του προσωπικού και την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1. Συναισθηματική νοημοσύνη – ανάλυση έννοιας

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) είναι μια πολύπλευρη κατασκευή που έχει συγκεντρώσει σημαντική προσοχή στην ψυχολογία και την οργανωτική συμπεριφορά. Επινοήθηκε από τους Salovey και Mayer το 1990 και αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, ρύθμισης και έκφρασης των συναισθημάτων αποτελεσματικά, τόσο ενδοπροσωπικά όσο και διαπροσωπικά (Salovey & Mayer, 1990). Αυτή η έννοια έφερε επανάσταση στην παραδοσιακή έννοια της νοημοσύνης τονίζοντας τη σημασία των συναισθηματικών ικανοτήτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά και επιτυχία.

Στον πυρήνα της, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερα βασικά συστατικά: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων (Goleman, 1995). Η αυτογνωσία περιλαμβάνει την αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων, των δυνατών, των αδυναμιών, των αξιών και των στόχων του ατόμου. Η αυτορρύθμιση σχετίζεται με την ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων, των παρορμήσεων και των συμπεριφορών κάποιου, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις. Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων και των προοπτικών των άλλων, καθώς και τον συντονισμό με τις κοινωνικές ενδείξεις και τη δυναμική. Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την αποτελεσματική πλοήγηση στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τη σαφή επικοινωνία, την έμπνευση και την επιρροή στους άλλους και την εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων.

Η έρευνα έχει αποδείξει σταθερά τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορους τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών σχέσεων, των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων, της απόδοσης στο χώρο εργασίας, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και

της συνολικής ευημερίας (Mayer et al., 2008). Τα άτομα με υψηλή ΣΝ είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να χειριστούν το άγχος, να προσαρμοστούν στην αλλαγή, να χτίσουν και να διατηρήσουν θετικές σχέσεις και να λάβουν ορθές αποφάσεις. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ τείνουν να καλλιεργούν ένα θετικό οργανωτικό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, συνεργασία και ανοιχτή επικοινωνία (Goleman, 1998). Είναι ικανοί να παρακινούν και να εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους, να κατανοούν τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και να παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση όταν χρειάζεται.

Είναι σημαντικό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι σταθερή, αλλά μπορεί να αναπτυχθεί και να ενισχυθεί με διάφορα μέσα, συμπεριλαμβανομένου του αυτοστοχασμού, των πρακτικών ενσυνειδητότητας, της εκπαίδευσης κοινωνικών δεξιοτήτων και των μηχανισμών ανάδρασης (Brackett & Salovey, 2006). Οι οργανισμοί επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ΣΝ για να καλλιεργήσουν ένα πιο συναισθηματικά ευφυές εργατικό δυναμικό, αναγνωρίζοντας τον αντίκτυπό του στη δέσμευση των εργαζομένων, τη διατήρηση και τη συνολική απόδοση. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι περιορισμοί γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ΣΝ στερείται σαφούς θεωρητικού πλαισίου και τυποποιημένων εργαλείων μέτρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ασυνέπειες στα ευρήματα της έρευνας και στις πρακτικές εφαρμογές (Matthews et al., 2002). Άλλοι επιστούν την προσοχή στην πιθανότητα χειραγώγησης και εξαπάτησης, καθώς άτομα με υψηλό επίπεδο ΣΝ μπορεί να χρησιμοποιήσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες για προσωπικό όφελος ή για να χειραγωγήσουν άλλους.

Εν κατακλείδι, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει μια κρίσιμη πτυχή της ανθρώπινης λειτουργίας, που περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, ρύθμισης και έκφρασης των συναισθημάτων αποτελεσματικά. Παίζει σημαντικό ρόλο στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία, επηρεάζοντας διάφορα αποτελέσματα στις σχέσεις, την ηγεσία και την ευημερία. Ενώ η ιδέα συνεχίζει να εξελίσσεται και να εξετάζεται, οι πρακτικές επιπτώσεις της για άτομα και οργανισμούς παραμένουν αναμφισβήτητες.

1.2. Ιστορική αναδρομή όρου

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) έχει εξελιχθεί σημαντικά από την έναρξή της, λαμβάνοντας διάφορες ερμηνείες και εφαρμογές στην ψυχολογία και όχι μόνο. Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» εισήχθη για πρώτη φορά από τους ερευνητές Peter Salovey και John D. Mayer στις αρχές της δεκαετίας του 1990, κέρδισε ουσιαστική προσοχή με τη δημοσίευση της θεμελιώδους εργασίας τους το 1990. Ωστόσο, ήταν το βιβλίο του Daniel Goleman με τις μεγαλύτερες πωλήσεις «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ» το 1995 που ώθησε την ιδέα στη δημοφιλή ομιλία και προκάλεσε εκτεταμένη έρευνα και συζήτηση.

Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα του ατόμου και των άλλων, να κάνει διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις του (Salovey, & Mayer, 1990). Αυτή η αρχική εννοιολόγηση έθεσε τα θεμέλια για περαιτέρω εξερεύνηση της πολύπλευρης φύσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman επέκτεινε αυτό το πλαίσιο δίνοντας έμφαση στην πρακτική σημασία της ΣΝ σε διάφορες πτυχές της ζωής, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών σχέσεων, της επιτυχίας στο χώρο εργασίας και της συνολικής ευημερίας.

Τα πρώτα χρόνια της έρευνας της ΣΝ επικεντρώθηκαν κυρίως στην ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης, όπως η Απογραφή Συναισθηματικών Πληροφοριών (EQ-i), που σχεδιάστηκαν για την αξιολόγηση των συναισθηματικών ικανοτήτων ενός ατόμου (Bar-On, 1997). Αυτές οι ικανότητες περιλάμβαναν την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων, αντανακλώντας τα βασικά συστατικά της ΣΝ όπως προτάθηκαν από τους Salovey και Mayer (1990). Καθώς η έρευνα προχωρούσε, οι μελετητές άρχισαν να διερευνούν τις επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διαφορετικούς τομείς. Στην εκπαίδευση, για παράδειγμα, μελέτες κατέδειξαν τη σημασία της ΣΝ στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα, τη συμπεριφορά στην τάξη και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ μαθητών και δασκάλων (Keefe et al., 2018). Ομοίως, στον τομέα της ηγεσίας και της οργανωσιακής ψυχολογίας, η ΣΝ αναδείχθηκε ως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία, τη δυναμική της ομάδας και το οργανωτικό κλίμα (Downey et al., 2006).

Ωστόσο, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει κατά καιρούς εγείρει προβληματισμούς. Οι κριτικοί έχουν εκφράσει ανησυχίες σχετικά με την εννοιολογική σαφήνεια της ΣΝ και τη ιδιαιτερότητά της από καθιερωμένες κατασκευές όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι γνωστικές ικανότητες (Matthews, Zeidner, &

Roberts, 2002). Επιπλέον, η εμπορευματοποίηση της ΣΝ μέσω διαφόρων προγραμμάτων κατάρτισης και αξιολογήσεων έχει οδηγήσει σε σκεπτικισμό σχετικά με την επιστημονική εγκυρότητα και την πρακτική χρησιμότητά της (Locke, 2005). Παρά αυτές τις επικρίσεις, το ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζει να αυξάνεται, τροφοδοτούμενο από τη συνεχιζόμενη έρευνα που διερευνά τον ρόλο της σε διάφορα πλαίσια, από την ψυχική υγεία έως τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Οι σύγχρονες προοπτικές για τη ΣΝ τονίζουν τη δυναμική της φύση, αναγνωρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και να ενισχυθεί μέσω της μάθησης και της εμπειρίας (Mayer, Caruso, & Salovey, 2016).

Η ιστορική τροχιά της συναισθηματικής νοημοσύνης αντανακλά ένα ταξίδι από την εννοιοποίησή της ως ψυχολογική κατασκευή έως την ένταξή της σε διάφορους τομείς και κλάδους. Ενώ συνεχίζονται οι συζητήσεις σχετικά με τον ορισμό και τη μέτρησή της, το διαρκές ενδιαφέρον για τη ΣΝ υπογραμμίζει την αντιληπτή σημασία της για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την προώθηση της προσωπικής και κοινωνικής ευημερίας.

1.3. Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει συγκεντρώσει σημαντική προσοχή στην ψυχολογία λόγω της συσχέτισής της με διάφορα αποτελέσματα της καθημερινής ζωής του ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της επιτυχίας στις διαπροσωπικές σχέσεις και στα επαγγελματικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, η μέτρηση της θέτει σημαντικές προκλήσεις λόγω της πολύπλευρης φύσης και της υποκειμενικής ερμηνείας της. Μια σημαντική μέθοδος για την αξιολόγηση της ΣΝ είναι μέσω μέτρων αυτοαναφοράς, όπως το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002). Το MSCEIT παρουσιάζει σενάρια που απαιτούν συναισθηματική κατανόηση και ρύθμιση, με τους ερωτηθέντες να παρέχουν τις αντιδράσεις τους. Ενώ τα μέτρα αυτοαναφοράς προσφέρουν πληροφορίες για τις αντιλήψεις των ατόμων για τις συναισθηματικές τους ικανότητες, είναι επιρρεπή σε προκαταλήψεις, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής επιθυμίας και της αυτο-βελτίωσης (Brackett & Mayer, 2003).

Μια άλλη προσέγγιση περιλαμβάνει αξιολογήσεις παρατηρητών, όπου εκπαιδευμένοι αξιολογητές αξιολογούν τις συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων με βάση τις συμπεριφορικές παρατηρήσεις. Για παράδειγμα, το Emotional Competence Inventory (ECI)

χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο για την αξιολόγηση της ΣΝ σε οργανωτικά πλαίσια (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Οι αξιολογήσεις των παρατηρητών παρέχουν μια εξωτερική προοπτική, μειώνοντας τις προκαταλήψεις που σχετίζονται με τα μέτρα αυτοαναφοράς.

Οι μικτές μέθοδοι, που συνδυάζουν αυτοαναφορά και αξιολογήσεις παρατηρητών, προσφέρουν μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της ΣΝ. Η Εκτίμηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EIA) χρησιμοποιεί αυτήν την προσέγγιση, ενσωματώνοντας τόσο την αυτοαξιολόγηση όσο και την ανατροφοδότηση 360 μοιρών (Bradberry & Greaves, 2009). Με την τριγωνοποίηση δεδομένων από πολλαπλές πηγές, οι μικτές μέθοδοι μετριάζουν τους περιορισμούς των επιμέρους τεχνικών, ενισχύοντας την εγκυρότητα της μέτρησης της ΕΙ.

Παρά τη χρησιμότητά τους, οι υπάρχουσες τεχνικές μέτρησης αντιμετωπίζουν επικρίσεις σχετικά με την εγκυρότητά τους. Η ΣΝ περιλαμβάνει γνωστικά και συναισθηματικά στοιχεία, ωστόσο ορισμένα μέτρα αξιολογούν κατά κύριο λόγο τις γνωστικές πτυχές, παραμελώντας τη συναισθηματική κατανόηση και ρύθμιση (Zeidner, Roberts, & Matthews, 2008). Η έλλειψη συναίνεσης σχετικά με την εννοιολόγηση της ΣΝ περιπλέκει περαιτέρω τη μέτρηση, οδηγώντας σε αποκλίνουσες λειτουργικοποιήσεις μεταξύ των μέσων. Επιπλέον, πολιτιστικοί παράγοντες επηρεάζουν τις συναισθηματικές εμπειρίες και εκφράσεις των ατόμων, θέτοντας προκλήσεις για τη διαπολιτισμική εγκυρότητα (Matsumoto & Juang, 2013). Πολλά μέτρα ΣΝ προέρχονται από δυτικά πολιτισμικά πλαίσια, δυνητικά παραβλέποντας πολιτιστικά συγκεκριμένες εκδηλώσεις συναισθηματικής νοημοσύνης. Η προσαρμογή των τεχνικών μέτρησης σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της εφαρμογής και της δικαιοσύνης τους μεταξύ των πληθυσμών.

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια πολύπλοκη προσπάθεια που απαιτεί προσεκτική εξέταση διαφόρων μεθοδολογικών παραγόντων. Τα μέτρα αυτοαναφοράς, οι αξιολογήσεις παρατηρητών και οι μικτές μέθοδοι προσφέρουν μοναδικές γνώσεις για τη ΣΝ, αλλά διαθέτουν εγγενείς περιορισμούς που σχετίζονται με προκαταλήψεις, εγκυρότητα κατασκευής και πολιτισμική συνάφεια. Προχωρώντας προς τα εμπρός, οι ερευνητές πρέπει να προσπαθήσουν να αναπτύξουν πολιτιστικά ευαίσθητα και οικολογικά έγκυρα μέτρα που να περιλαμβάνουν την πολυδιάστατη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης, διευκολύνοντας έτσι ακριβείς αξιολογήσεις για έρευνα και πρακτικές εφαρμογές.

1.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Στο σημερινό δυναμικό χώρο εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη ξεχωρίζει ως ένα κρίσιμο σύνολο δεξιοτήτων που είναι απαραίτητο για την προώθηση υγιών εργασιακών περιβαλλόντων και την προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας. Όπως ορίζεται από τους Mayer και Salovey (1997), η ΣΝ περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων. Αυτή η πολύπλευρη κατασκευή παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση διαφόρων πτυχών των αλληλεπιδράσεων στο χώρο εργασίας, από την αποτελεσματική ηγεσία έως την ομαδική συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων.

Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνική ικανότητα αλλά και από την ικανότητα έμπνευσης και εμπλοκής των εργαζομένων σε συναισθηματικό επίπεδο (Goleman, 1998). Οι ηγέτες με υψηλή ΕΙ επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, επικοινωνούν αποτελεσματικά και καλλιεργούν εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, ενισχύοντας έτσι μια υποστηρικτική και συνεκτική κουλτούρα εργασίας. Αξιοποιώντας τις ικανότητες της ΣΝ όπως η αυτογνωσία και η κοινωνική επίγνωση, οι ηγέτες μπορούν να πλοηγηθούν σε περίπλοκες διαπροσωπικές δυναμικές, να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας τους και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν κοινούς στόχους (Davis, 2019).

Επιπλέον, η ΣΝ επηρεάζει σημαντικά τη δυναμική και την απόδοση της ομάδας. Οι ομάδες που περιλαμβάνουν άτομα με συναισθηματική ευφυΐα τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, επικοινωνίας και συλλογικής επίλυσης προβλημάτων (Jordan et al., 2002 · Karur, 2018). Τα μέλη που είναι εναρμονισμένα με τα συναισθήματά τους μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις συγκρούσεις, να μετριάσουν τις εντάσεις και να διατηρήσουν την εστίασή τους στις προκλήσεις. Τέτοιες ομάδες όχι μόνο επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, αλλά και αξιοποιούν διαφορετικές προοπτικές για να προωθήσουν την καινοτομία και να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Επίσης, η ΣΝ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγματεύσεων εντός του χώρου εργασίας. Τα άτομα που κατέχουν ισχυρές δεξιότητες ΣΝ είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να αποκλιμακώνουν τις συγκρούσεις, να συμπάσχουν με τις αντίθετες απόψεις και να διευκολύνουν τον εποικοδομητικό διάλογο (Brackett & Mayer, 2003 · Davis, 2019). Προάγοντας ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης, οι

εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν από κοινού λύσεις που διατηρούν τις σχέσεις και προάγουν την οργανωτική αρμονία (Davis, 2019).

Ωστόσο, παρά τη σημασία της, η ΣΝ παραμένει μια συχνά παραμελημένη πτυχή της επαγγελματικής ανάπτυξης και της οργανωτικής κατάρτισης. Πολλοί υπάλληλοι και ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στις τεχνικές δεξιότητες έναντι των συναισθηματικών ικανοτήτων, παραβλέποντας τη βαθιά επίδραση της ΣΝ στη συνολική απόδοση και την ευημερία. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες ανάπτυξης ΣΝ μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και καθοδήγησης (Cherniss, 2010). Επενδύοντας στην ανάπτυξη της ΣΝ, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα πιο ενσυναίσθητο, ανθεκτικό και συναισθηματικά έξυπνο εργατικό δυναμικό έτοιμο για μακροπρόθεσμη επιτυχία σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνύεται ως θεμελιώδης πτυχή της ευημερίας στο σημερινό οικοσύστημα του χώρου εργασίας. Από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έως τη δυναμική της ομάδας και την επίλυση συγκρούσεων, η ΣΝ στηρίζει διάφορες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας. Με την ενθάρρυνση της αυτογνωσίας, της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να ξεκλειδώσουν το πλήρες δυναμικό της ΣΝ να οδηγήσει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

1.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της υγείας

Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, όπου οι αλληλεπιδράσεις είναι έντονες, τα συναισθήματα είναι υψηλά και η ομαδική εργασία είναι κρίσιμη, η ΣΝ διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην προώθηση μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των ασθενών. Στο χώρο εργασίας στον τομέα της υγείας, η συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνεται με διάφορες μορφές. Οι νοσηλευτές, οι γιατροί και άλλοι επαγγελματίες υγείας πρέπει να αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις με ενσυναίσθηση και ψυχραιμία. Αυτό απαιτεί όχι μόνο κλινική εμπειρία αλλά και υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (Bradberry & Greaves, 2009). Για παράδειγμα, μια νοσοκόμα με υψηλή ΣΝ μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους ανήσυχους ασθενείς, να μετριάσει τους φόβους τους και να οικοδομήσει εμπιστοσύνη, ενισχύοντας τελικά την ποιότητα της περίθαλψης.

Η έρευνα των (Birks, & Watt, 2007), δείχνει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων ΣΝ των επαγγελματιών υγείας και της ικανοποίησης και των αποτελεσμάτων των ασθενών. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση και αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας τείνουν να δημιουργούν καλύτερη σχέση με τους ασθενείς, οδηγώντας σε αυξημένη συμμόρφωση με τα πρωτόκολλα θεραπείας και βελτιωμένα αποτελέσματα υγείας. Επιπλέον, οι συναισθηματικά ευφυείς ομάδες υγειονομικής περίθαλψης επιδεικνύουν καλύτερη συνεργασία, μειώνοντας τα ιατρικά λάθη και ενισχύοντας τη συνολική ασφάλεια των ασθενών (Por et al., 2011).

Η απαιτητική φύση των ρόλων της υγειονομικής περίθαλψης οδηγεί τους επαγγελματίες σε υψηλά επίπεδα στρες και εξουθένωσης. Ωστόσο, τα άτομα με υψηλότερη ΣΝ είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να διαχειριστούν τους στρεσογόνους παράγοντες και να διατηρήσουν την ευημερία τους (Cherniss, 2010). Αναγνωρίζοντας τα δικά τους συναισθήματα και εφαρμόζοντας στρατηγικές αντιμετώπισης, όπως η επίγνωση και η αυτοφροντίδα, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του στρες, διατηρώντας την ψυχική τους υγεία και αποτρέποντας την εξουθένωση.

Η ηγεσία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των μελών του προσωπικού. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, αυθεντικότητα και ανθεκτικότητα αποτελούν θετικό παράδειγμα για τις ομάδες τους, ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman et al., 2002). Επιπλέον, οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ΣΝ στην πρόσληψη, την κατάρτιση και τις αξιολογήσεις απόδοσης δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η συναισθηματική νοημοσύνη ανθίζει, με αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία και διατήρησης ισορροπίας μεταξύ των εργαζομένων (Codier, & Codier, 2015).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη στον χώρο εργασίας της υγειονομικής περίθαλψης, επηρεάζοντας τη φροντίδα των ασθενών, την ευημερία του προσωπικού και την οργανωτική κουλτούρα. Με την καλλιέργεια των δεξιοτήτων ΣΝ μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και την προώθηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να βελτιώσουν τόσο την ποιότητα της περίθαλψης όσο και τη συνολική εμπειρία στο χώρο εργασίας. Προχωρώντας προς τα εμπρός, η συνεχής έρευνα και η επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης ΣΝ είναι απαραίτητες για την καλλιέργεια ενός εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης εξοπλισμένου για να ανταποκριθεί στις περίπλοκες συναισθηματικές απαιτήσεις του επαγγέλματος.

Κεφάλαιο 2: ΗΓΕΣΙΑ

2.1. Ηγεσία – ανάλυση έννοιας

Η ηγεσία είναι μια πολύπλευρη έννοια που έχει μελετηθεί εκτενώς σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της διαχείρισης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι μελετητές προσπάθησαν να ορίσουν, να αναλύσουν και να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της ηγεσίας από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιρροής και καθοδήγησης ατόμων ή ομάδων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Αν και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας, τα κοινά χαρακτηριστικά που αποδίδονται συχνά σε αποτελεσματικούς ηγέτες περιλαμβάνουν το όραμα, την ακεραιότητα, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν άλλους (Northouse, 2019).

Πολλά θεωρητικά πλαίσια έχουν προταθεί για να εξηγήσουν τη φύση και τη δυναμική της ηγεσίας. Οι θεωρίες χαρακτηριστικών υποδηλώνουν ότι ορισμένες έμφυτες ιδιότητες, όπως η ευφυΐα, το χάρισμα και η αποφασιστικότητα, διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους οπαδούς (Judge et al., 2002). Οι συμπεριφορικές θεωρίες, από την άλλη πλευρά, εστιάζουν σε παρατηρήσιμες συμπεριφορές και ενέργειες ηγετών, δίνοντας έμφαση σε προσεγγίσεις που προσανατολίζονται στην εργασία και στους ανθρώπους (Yukl, 2012). Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης προτείνουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από περιστασιακούς παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά των οπαδών, η φύση των καθηκόντων και το οργανωτικό πλαίσιο (Fiedler, 1967). Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπογραμμίζει τη σημασία της οραματικής ηγεσίας που εμπνέει και εξουσιοδοτεί τους οπαδούς να υπερβούν τα προσωπικά συμφέροντα για το συλλογικό καλό (Bass & Riggio, 2006). Η συναλλακτική ηγεσία, αντίθετα, δίνει έμφαση στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και οπαδών, με βάση τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες για την απόδοση (Bass, 1985).

Σε πραγματικές συνθήκες, η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί συχνά έναν συνδυασμό διαφορετικών στυλ και προσεγγίσεων προσαρμοσμένων σε συγκεκριμένες καταστάσεις και περιβάλλοντα (Avolio et al., 2009). Επιπλέον, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν οδηγήσει στην αναγνώριση της σημασίας της προσαρμοστικής ηγεσίας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα

αποτελεσματικής προσαρμογής στην αλλαγή και την ασάφεια (Heifetz & Linsky, 2002). Επιπλέον, η εμφάνιση των ψηφιακών τεχνολογιών και των τάσεων της εξ αποστάσεως εργασίας έχουν απαιτήσει νέες μορφές ηγεσίας που χαρακτηρίζονται από εικονική συνεργασία, δεξιότητες ψηφιακής επικοινωνίας και την ικανότητα να καλλιεργείται η αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης μεταξύ των ομάδων (Cascio & Shurygailo, 2003).

Η ηγεσία είναι μια δυναμική και πολύπλευρη έννοια που παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιρροή των ατομικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Ενώ έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες και μοντέλα για την κατανόηση της ηγεσίας, η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί συχνά έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και προσαρμογών της κατάστασης. Με τη συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν, να παρακινήσουν και να καθοδηγήσουν άλλους προς κοινούς στόχους και φιλοδοξίες.

2.2. Στυλ ηγεσίας

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν έναν τρόπο ή έναν συνδυασμό ποικίλων προσεγγίσεων που τους επιτρέπουν να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους υπαλλήλους τους με επιτυχία. Μπορούν να κινητοποιήσουν τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν την απόδοση μιας επιχείρησης. Ορισμένοι απολαμβάνουν την υποστήριξη των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι δεν είναι απαραίτητα αγαπητοί αλλά παραμένουν επιδέξιοι στην καθοδήγηση της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση με διακριτικούς τρόπους ηγεσίας. Πολλοί ηγέτες αποτυγχάνουν χρησιμοποιώντας προσεγγίσεις που δεν ταιριάζουν με τον κλάδο τους ή με τους ανθρώπους που διαχειρίζονται. Παρακάτω περιγράφονται μερικές από τις προσεγγίσεις αυτές.

Αυταρχικό στυλ: Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση δεν εμπιστεύονται τους υπολοίπους και αποφασίζουν μόνοι τους χωρίς να επιτρέπουν την συμμετοχή άλλων στις αποφάσεις. Αυτό συνεπάγεται ότι λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς πολλή σκέψη και οι αποφάσεις τους θεωρούνται αδιαμφισβήτητες και αμετάκλητες. Αν και αυτή η προσέγγιση έχει οπαδούς, παρουσιάζει πολλές αδυναμίες και μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα (Bhatti, et al., 2012). Μελέτες έχουν επιβεβαιώσει την σύνδεση μεταξύ αυταρχικής ηγεσίας και εκφοβισμού, καθώς και την έλλειψη διαλόγου και το φόβο που μπορεί να δημιουργηθεί. Ως αποτέλεσμα, η

αυταρχική ηγεσία συνδέεται με μειωμένη ικανοποίηση των μελών της ομάδας σε σύγκριση με πιο δημοκρατικές προσεγγίσεις (Forsyth, 2010).

Δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: Η ηγεσία με δημοκρατικό και συμμετοχικό χαρακτήρα σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει στα μέλη της ομάδας μεγαλύτερο έλεγχο και μοιράζεται την ικανότητα λήψης αποφάσεων, προωθώντας τα συμφέροντά τους και εφαρμόζοντας κοινωνική ισότητα (Foster, 2002). Τα όρια αυτής της συμμετοχής καθορίζονται από τις ανάγκες της ομάδας και τις ικανότητες των μελών της. Παρόλο που όλοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ο δημοκρατικός ηγέτης εξασφαλίζει την καθοδήγηση και τον έλεγχο. Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σύνθεση της ομάδας και τη συμμετοχή των μελών στη διαδικασία, ενώ επιτρέπει σε όλους να εκφράζουν τη γνώμη τους και να ψηφίζουν. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό, δημιουργώντας υψηλή παραγωγικότητα και συμβάλλοντας σε καλύτερες επιδόσεις (Woods, 2010). Η δημοκρατική προσέγγιση στην ηγεσία μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και να προωθήσει πιο καινοτόμες λύσεις, καθώς ενθαρρύνει την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών. Παρότι αποτελεί αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, η δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες σε καταστάσεις με ασαφείς ρόλους ή περιορισμένο χρόνο, οδηγώντας σε προβλήματα επικοινωνίας και ανεπίτευκτα έργα. Η αποτελεσματικότητα της δημοκρατικής ηγεσίας εξαρτάται από την εξειδίκευση και την προθυμία των μελών της ομάδας να μοιραστούν τις γνώσεις τους, καθώς και από τον ανάλογο χρόνο που διατίθεται για συζήτηση και λήψη αποφάσεων (Martindale, 2011).

Συναλλαγματική ηγεσία: Μια έρευνα που διεξήχθη από τους Jun Liu, Xiaoyu Liu και Xianju Zeng το 2011 εξέτασε πώς η ηγεσία κατά τις συναλλαγές επηρεάζει τις καινοτομίες στην ομάδα. Βρέθηκε ότι ο τρόπος που οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις συναλλαγές συνδέεται με τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά της ομάδας. Τα συναισθήματα της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν τον ηγέτη θετικά ή αρνητικά. Οι ηγέτες που ασχολούνται με τις συναλλαγές εργάζονται καλύτερα όταν η ομάδα έχει χαμηλά συναισθήματα που επηρεάζουν τη δουλειά, καθώς αυτό επιτρέπει στα μέλη να συγκεντρωθούν στην εργασία τους. Αυτή η μορφή ηγεσίας είναι σημαντική για την ανάπτυξη του οργανισμού και είναι απαραίτητη για την καινοτομία στην ομάδα.

Μετασχηματιστική ηγεσία: Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες που δεν περιορίζονται από τις προσδοκίες των ακολούθων τους. Αντίθετα, επιδιώκουν να αλλάξουν τις ανάγκες των ακολούθων τους και να τους καθοδηγήσουν προς νέες σκέψεις. Οι ηγέτες που

ακολουθούν αυτό το στυλ ενθαρρύνουν και εμπνέουν τους ακόλουθους τους με σκοπό και ενθουσιασμό. Επιπλέον, διαμορφώνουν ένα όραμα για το μέλλον και προσπαθούν να μεταδώσουν αυτήν την ιδέα σε άλλους (Schultz, Duane, & Schultz, Sydney, 2010)

2.3. Το προφίλ του ηγέτη

Η ηγεσία είναι μια πολύπλευρη έννοια που έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς έρευνας και ανάλυσης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών, είτε σε επιχειρηματικό, πολιτικό ή κοινοτικό περιβάλλον. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ικανότητα να διατυπώνει κανείς ένα όραμα για το μέλλον. Όπως υπογραμμίζεται από τους Kouzes και Posner (2007), οι οραματιστές ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους άλλους δίνοντας μια σαφή εικόνα για το πώς φαίνεται η επιτυχία και πώς μπορεί να επιτευχθεί. Οι οραματιστές ηγέτες διαθέτουν μια προνοητική νοοτροπία και επιδεικνύουν μια ισχυρή αίσθηση σκοπού, καθοδηγώντας τις ομάδες τους προς κοινούς στόχους και στόχους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία (Goleman, 1995). Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ επιδεικνύουν αυτογνωσία, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να περιηγηθούν σε περίπλοκες διαπροσωπικές δυναμικές και να χτίσουν ισχυρές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους. Κατανοώντας και διαχειριζόμενοι τα δικά τους συναισθήματα καθώς και των άλλων, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί τη συνεργασία και την καινοτομία.

Στον σημερινό κόσμο που αλλάζει ταχέως, η προσαρμοστικότητα είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό για τους ηγέτες (Heifetz & Linsky, 2002). Οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και την αστάθεια, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις τους όπως απαιτείται για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων προκλήσεων. Επιπλέον, η ανθεκτικότητα είναι απαραίτητη για την ανάκαμψη από οπισθοδρομήσεις και αποτυχίες, επιδεικνύοντας επιμονή απέναντι στις αντιξοότητες (Northouse, 2018). Οι ηγέτες που επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα εμπνέουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να ηγούνται αποτελεσματικά υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.

Η ακεραιότητα βρίσκεται στην καρδιά της ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006). Οι ηθικοί ηγέτες τηρούν ένα σύνολο αρχών και αξιών, επιδεικνύοντας ειλικρίνεια, διαφάνεια και δικαιοσύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τηρώντας τα ηθικά πρότυπα και ενεργώντας με ακεραιότητα, οι ηγέτες κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των οπαδών τους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα λογοδοσίας και ακεραιότητας εντός του οργανισμού. Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία (Hackman & Johnson, 2009). Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να μεταφέρουν με σαφήνεια το όραμα και τους στόχους τους, να ακούν ενεργά τα σχόλια και τις ανησυχίες τους και να ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο εντός της ομάδας. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι ηγέτες μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειες των μελών της ομάδας τους προς κοινούς στόχους, να μετριάσουν τις συγκρούσεις και να καλλιεργήσουν την αίσθηση του ανήκειν και της συνοχής.

Το προφίλ του ηγέτη περιλαμβάνει μια ποικιλία ιδιοτήτων και ικανοτήτων, που κυμαίνονται από την οραματική σκέψη και τη συναισθηματική νοημοσύνη έως την προσαρμοστικότητα, την ακεραιότητα και τις επικοινωνιακές δεξιότητες. Ενσωματώνοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν και να ενδυναμώσουν τις ομάδες τους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Καθώς οι οργανισμοί περιηγούνται σε ένα όλο και πιο περίπλοκο και δυναμικό τοπίο, η επένδυση στην ανάπτυξη ηγετών που ενσωματώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

2.4. Τοξική ηγεσία- ανάλυση έννοιας

Η τοξική ηγεσία είναι ένα επίσημο φαινόμενο που μπορεί να έχει βαθιές επιπτώσεις σε οργανισμούς και άτομα εντός τους. Αναφέρεται σε ένα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από καταχρηστική, χειριστική και καταστροφική συμπεριφορά που υπονομεύει την ευημερία και τις επιδόσεις αυτών που καθοδηγούνται (Gandolfi, & Stone, 2022). Η κατανόηση της τοξικής ηγεσίας απαιτεί την εξέταση των βασικών χαρακτηριστικών, των επιπτώσεων και των πιθανών στρατηγικών για τον μετριασμό της. Στον πυρήνα της, η τοξική ηγεσία συχνά περιλαμβάνει την κατάχρηση εξουσίας από τους ηγέτες, με αποτέλεσμα αρνητικές συνέπειες για τους οπαδούς και τον οργανισμό ως σύνολο. Σύμφωνα με τη Lipman-Blumen (2005), οι τοξικοί ηγέτες παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως ο ναρκισσισμός, ο αυταρχισμός και η έλλειψη ενσυναίσθησης, που τους επιτρέπουν να εκμεταλλεύονται και να χειραγωγούν τους

υφισταμένους τους. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως λεκτική και συναισθηματική κακοποίηση, μικροδιαχείριση, ευνοιοκρατία και τακτικές εκφοβισμού.

Οι επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας είναι εκτεταμένες και πολύπλευρες. Έρευνες έχουν δείξει ότι η έκθεση σε τοξικούς ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένο άγχος και εξάντληση, υψηλότερα ποσοστά εναλλαγής και μειωμένη οργανωτική απόδοση (Tepper, 2000 · Schyns & Schilling, 2013). Επιπλέον, η τοξική ηγεσία μπορεί να καλλιεργήσει μια τοξική οργανωτική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από φόβο, δυσπιστία και δυσλειτουργία, διαιωνίζοντας περαιτέρω αρνητικά αποτελέσματα (Padilla et al., 2007). Ο μετριασμός της τοξικής ηγεσίας απαιτεί έναν συνδυασμό οργανωτικών παρεμβάσεων και ατομικών προσπαθειών ανάπτυξης. Οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και διαδικασίες για την προώθηση της ηθικής ηγεσίας, την καλλιέργεια μιας κουλτούρας λογοδοσίας και την παροχή μηχανισμών για την αναφορά καταχρηστικής συμπεριφοράς (Einarsen et al., 2007). Επιπλέον, τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση τοξικών συμπεριφορών, στην προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης και στην καλλιέργεια μιας θετικής νοοτροπίας ηγεσίας (Avolio et al., 2009).

Η τοξική ηγεσία θέτει σημαντικές προκλήσεις τόσο σε οργανισμούς όσο και σε άτομα, υπονομεύοντας το ηθικό, την παραγωγικότητα και τη συνολική ευημερία. Κατανοώντας τα χαρακτηριστικά, τις επιπτώσεις και τις πιθανές στρατηγικές μετριασμού, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν προληπτικά μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της τοξικής ηγεσίας, προωθώντας πιο υγιή και αποτελεσματικά περιβάλλοντα εργασίας.

2.5. Χαρακτηριστικά και συμπεριφορές τοξικών ηγετών

Η τοξική ηγεσία είναι ένα κρίσιμο ζήτημα σε διάφορους τομείς, που κυμαίνονται από την πολιτική και τις επιχειρήσεις έως τους κοινοτικούς οργανισμούς. Η κατανόηση των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών των τοξικών ηγετών είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό και τον μετριασμό των επιζήμιων επιπτώσεών τους σε άτομα και ομάδες. Κάποια από τα χαρακτηριστικά των τοξικών ηγετών περιγράφονται παρακάτω:

Ναρκισσισμός και εγωκεντρισμός: Οι τοξικοί ηγέτες συχνά εκδηλώνουν ναρκισσιστικές τάσεις, δίνοντας προτεραιότητα στα δικά τους συμφέροντα έναντι της ευημερίας των οπαδών τους ή του οργανισμού συνολικά (Chatterjee & Hambrick, 2007). Επιζητούν τον θαυμασμό και την επικύρωση, συχνά εμπλέκονται σε αυτοπροβολή και αναζητούν υπερβολικό έπαινο ενώ απορρίπτουν τις συνεισφορές των άλλων.

Έλλειψη ενσυναίσθησης: Το έλλειμμα ενσυναίσθησης είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της τοξικής ηγεσίας. Οι τοξικοί ηγέτες δείχνουν ανικανότητα ή απροθυμία να κατανοήσουν ή να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες των υφισταμένων τους (Padilla et al., 2007). Μπορεί να εκμεταλλεύονται ή να χειραγωγούν άλλους για προσωπικό όφελος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις συναισθηματικές ή επαγγελματικές συνέπειες.

Αυταρχισμός και Μικροδιαχείριση: Οι τοξικοί ηγέτες τείνουν να υιοθετούν αυταρχικά στυλ ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στον έλεγχο και την κυριαρχία (Terper, 2007). Διαχειρίζονται καθήκοντα, υπονομεύοντας την αυτονομία και καλλιεργώντας ένα κλίμα φόβου και δυσπιστίας. Αυτή η συμπεριφορά καταπνίγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, εμποδίζοντας την οργανωτική πρόοδο.

Κακή επικοινωνία: Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της συνεργασίας και της συνοχής εντός των ομάδων. Ωστόσο, οι τοξικοί ηγέτες συχνά αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν με διαφάνεια και αυθεντικότητα (Schyns & Schilling, 2013). Μπορεί να καταφύγουν σε χειραγώγηση, δόλο ή ασάφεια, σπέρνοντας σύγχυση και διαβρώνοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των οπαδών.

Αντίσταση στην ανατροφοδότηση: Οι τοξικοί ηγέτες τυπικά επιδεικνύουν αμυντικότητα και αντίσταση στην εποικοδομητική κριτική ή σε αντίθετες απόψεις (Einarsen et al., 2007). Θεωρούν την ανατροφοδότηση ως απειλή για την εξουσία και την εικόνα του εαυτού τους, αντιδρώντας με εχθρότητα ή αντίποινα και όχι με προβληματισμό και προσαρμογή.

Βραχυπρόθεσμη εστίαση και άρνηση ανάληψης κινδύνου: Οι τοξικοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στα βραχυπρόθεσμα κέρδη ή προσωπικά επιτεύγματα σε βάρος της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας ή ηθικών κριτηρίων. Μπορεί να συμμετέχουν σε απερίσκεπτη λήψη αποφάσεων, αγνοώντας τις πιθανές συνέπειες για τα ενδιαφερόμενα μέρη ή τη φήμη του οργανισμού (Padilla et al., 2007).

Μετατόπιση ευθυνών: Όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις ή αποτυχίες, οι τοξικοί ηγέτες συχνά εκτρέπουν την ευθύνη σε άλλους, ή εξωτερικούς παράγοντες. Αυτή η συμπεριφορά

καλλιιεργεί μια κουλτούρα φόβου και ανασφάλειας, αποθαρρύνοντας τη λογοδοσία και τη συνεργασία (Mackey et al., 2021).

Έλλειψη ακεραιότητας: Η ακεραιότητα αποτελεί το θεμέλιο της ηθικής και αποτελεσματικής ηγεσίας. Ωστόσο, οι τοξικοί ηγέτες συχνά εκδηλώνουν ανεντιμότητα, ασυνέπεια ή ανήθικη συμπεριφορά (Brown & Treviño, 2006). Οι ενέργειές τους υπονομεύουν τις οργανωτικές αξίες και διαβρώνουν την εμπιστοσύνη, συμβάλλοντας σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον.

Η τοξική ηγεσία εκδηλώνεται μέσω ενός συνόλου χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που χαρακτηρίζονται από προσωπικό συμφέρον, χειραγώγηση και αδιαφορία για την ευημερία των άλλων. Η αναγνώριση αυτών των προειδοποιητικών σημείων είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια υγιέστερων οργανωτικών κουλτούρων και την προώθηση αποτελεσματικών πρωτοβουλιών ανάπτυξης ηγεσίας.

2.6. Η ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας

Η ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας της περίθαλψης, της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και, τελικά, των αποτελεσμάτων των ασθενών. Η αποτελεσματική ηγεσία σε αυτόν τον τομέα απαιτεί έναν μοναδικό συνδυασμό δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού οράματος, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της προσαρμοστικότητας και της βαθιάς κατανόησης των συστημάτων και διαδικασιών υγειονομικής περίθαλψης.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η πολύπλευρη φύση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Αυτές οι οντότητες συχνά περιλαμβάνουν διαφορετικές ομάδες επαγγελματιών υγείας, διοικητικού προσωπικού και προσωπικού υποστήριξης, που εργάζονται όλοι μαζί για την παροχή φροντίδας. Έτσι, η αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί την ικανότητα πλοήγησης αυτής της πολυπλοκότητας και ενθάρρυνσης της συνεργασίας σε διαφορετικούς κλάδους. Όπως σημειώνεται από τους Cummings et al. (2010), επιτυχημένοι ηγέτες υγειονομικής περίθαλψης διαπρέπουν στη δημιουργία ισχυρών διεπιστημονικών ομάδων, στην προώθηση της επικοινωνίας και στη δημιουργία μιας κουλτούρας κοινών στόχων και αμοιβαίου σεβασμού.

Επιπλέον, η ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης εξετάζεται όλο και περισσότερο στο πλαίσιο των ταχέως εξελισσόμενων τοπίων υγειονομικής περίθαλψης. Παράγοντες όπως

οι τεχνολογικές εξελίξεις, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων των ασθενών και η αλλαγή ρυθμιστικών πλαισίων παρουσιάζουν ευκαιρίες και προκλήσεις για τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης. Ως εκ τούτου, η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία είναι κρίσιμες ιδιότητες για την αποτελεσματική ηγεσία σε αυτόν τον τομέα (Nembhard & Edmondson, 2018). Οι ηγέτες πρέπει να είναι προορατικοί στον εντοπισμό των αναδυόμενων τάσεων, να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να βελτιώσουν τη φροντίδα των ασθενών και να καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης στους οργανισμούς τους.

Επιπρόσθετα, η σημασία της ηθικής και αποτελεσματικής ηγεσίας δεν μπορεί να αγνοηθεί στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Δεδομένης της εγγενούς ευαλωτότητας των ασθενών και της υψηλού κινδύνου φύσης των αποφάσεων για την υγειονομική περίθαλψη, οι ηθικοί παράγοντες πρέπει να στηρίζουν όλες τις πρακτικές ηγεσίας σε αυτόν τον τομέα. Οι ηθικοί ηγέτες στην υγειονομική περίθαλψη επιδεικνύουν ακεραιότητα, διαφάνεια και δέσμευση για την ευημερία των ασθενών πάνω από όλα (Menzel, 2019). Τηρώντας υψηλά ηθικά πρότυπα, οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης όχι μόνο εμπνέουν εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων τους, αλλά και υποστηρίζουν τις θεμελιώδεις αξίες του επαγγέλματος της υγειονομικής περίθαλψης.

Εκτός από αυτές τις βασικές αρχές, η αποτελεσματική ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης συνεπάγεται επίσης έντονη εστίαση στην φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή. Η έννοια της ασθενοκεντρικότητας τονίζει τη σημασία της προσαρμογής των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης ώστε να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες, προτιμήσεις και αξίες των ασθενών (Epstein & Street, 2011). Οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην υπεράσπιση αυτής της προσέγγισης, διασφαλίζοντας ότι οι οργανωτικές πολιτικές, πρακτικές και ροές εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα την ευημερία και την ικανοποίηση του ασθενούς.

Η ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης είναι μια πολύπλευρη προσπάθεια που απαιτεί ποικίλο σύνολο δεξιοτήτων και βαθιά δέσμευση για την ευημερία τόσο των εργαζομένων αλλά κυρίως των ασθενών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να υπερέχουν στη δημιουργία συνεργατικών ομάδων, στην προσαρμογή στην αλλαγή, στην τήρηση των ηθικών προτύπων και στην ιεράρχηση της φροντίδας με επίκεντρο τον ασθενή. Υιοθετώντας αυτές τις αρχές, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της περίθαλψης, να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση και, τελικά, να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα για τους ασθενείς.

2.7. Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας

Η τοξική ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να έχει βαθιές και εκτεταμένες συνέπειες, επηρεάζοντας όχι μόνο την ευημερία των επαγγελματιών υγείας αλλά και τα αποτελέσματα των ασθενών και τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. Μία από τις πρωταρχικές συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη είναι η επιζήμια επίδρασή της στην ψυχική και συναισθηματική ευημερία των επαγγελματιών υγείας. Έρευνα των Laschinger et al. (2016) δείχνει ότι οι τοξικές συμπεριφορές ηγεσίας όπως ο εκφοβισμός και η μικροδιαχείριση συμβάλλουν σε αυξημένα επίπεδα άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Αυτά τα αρνητικά ψυχολογικά αποτελέσματα όχι μόνο μειώνουν την ποιότητα ζωής των επαγγελματιών υγείας, αλλά και θέτουν σε κίνδυνο τη φροντίδα των ασθενών μειώνοντας την ικανότητα των κλινικών γιατρών να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να παρέχουν συμπονετική φροντίδα (Shanafelt et al., 2015).

Επιπλέον, η τοξική ηγεσία καλλιεργεί μια κουλτούρα φόβου και δυσπιστίας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, εμποδίζοντας την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτή η διάσπαση στην ομαδική εργασία και τη συνοχή μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα στη φροντίδα των ασθενών, σε κίνδυνο της ασφάλειας των ασθενών και τελικά σε δυσμενή αποτελέσματα για την υγεία (Einarsen et al., 2018). Η έρευνα δείχνει ότι οι ομάδες υγειονομικής περίθαλψης που χαρακτηρίζονται από κακή ηγεσία είναι πιο επιρρεπείς σε ιατρικά λάθη, λάθη φαρμακευτικής αγωγής και νοσοκομειακές λοιμώξεις (Cimiotti et al., 2012).

Εκτός από τον αντίκτυπό της στους επαγγελματίες υγείας και τη φροντίδα των ασθενών, η τοξική ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να έχει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς. Τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών, οι απουσίες και η μειωμένη παραγωγικότητα που προκύπτει από τοξικά περιβάλλοντα εργασίας συνεπάγονται σημαντικό κόστος για τα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης (Hamric et al., 2014). Επιπλέον, η ζημιά στη φήμη που προκαλείται από αναφορές τοξικής ηγεσίας μπορεί να διαβρώσει την εμπιστοσύνη του κοινού στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, οδηγώντας σε μειωμένη ικανοποίηση των ασθενών και πιθανή απώλεια εσόδων (Firth-Cozens, 2005).

Η αντιμετώπιση της τοξικής ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση που περιλαμβάνει οργανωτικές πολιτικές, πρωτοβουλίες ανάπτυξης ηγεσίας και πολιτισμικό μετασχηματισμό. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να εφαρμόζουν σαφείς και διαφανείς μηχανισμούς αναφοράς για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση περιπτώσεων τοξικής συμπεριφοράς ηγεσίας (Laschinger et al., 2014). Τα προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας θα πρέπει να τονίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης και των αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Regan et al., 2017). Επιπλέον, η προώθηση μιας κουλτούρας ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι επαγγελματίες υγείας αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να μιλούν για ανησυχίες χωρίς τον φόβο τιμωρίας και των κυρώσεων, είναι απαραίτητη για τον μετριασμό του αντίκτυπου της τοξικής ηγεσίας (Edmondson, 2019).

Η τοξική ηγεσία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης έχει εκτεταμένες συνέπειες που θέτουν σε κίνδυνο την ευημερία των επαγγελματιών υγείας, θέτουν σε κίνδυνο τη φροντίδα των ασθενών και υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αναγνωρίζοντας τις επιβλαβείς επιπτώσεις της τοξικής ηγεσίας και εφαρμόζοντας στρατηγικές για την προώθηση θετικών ηγετικών συμπεριφορών και υποστηρικτικής εργασιακής κουλτούρας, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να καλλιεργήσουν περιβάλλοντα που ευνοούν τη δέσμευση των εργαζομένων, την ασφάλεια των ασθενών και την οργανωτική επιτυχία.

Κεφάλαιο 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στον χώρο της υγείας

Η συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των ηγετών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, των

αποτελεσμάτων των ασθενών και της ικανοποίησης του προσωπικού. Στον πυρήνα της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται πολλά βασικά στοιχεία όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση, οι κοινωνικές δεξιότητες και τα κίνητρα. Στην υγειονομική περίθαλψη, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή ΣΝ επιδεικνύουν μια βαθιά κατανόηση των δικών τους συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους στους άλλους. Είναι ικανοί να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, ειδικά σε καταστάσεις υψηλής πίεσης που είναι κοινές σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Διατηρώντας την ψυχραιμία και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δίνουν ένα θετικό παράδειγμα για τις ομάδες τους. Όπως υποστηρίζει ο Goleman (1998), αυτοί οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους αποτελεσματικά, ενισχύοντας ένα πιο συνεκτικό και ανθεκτικό περιβάλλον εργασίας.

Η ενσυναίσθηση ξεχωρίζει ως βασικό χαρακτηριστικό στην ηγεσία στον τομέα της υγείας. Οι ηγέτες που συμπονοούν τους ασθενείς και το προσωπικό δημιουργούν μια υποστηρικτική και συμπονετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Κατανοούν τις διαφορετικές ανάγκες των ασθενών και αναγνωρίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες υγείας. Αυτοί οι ηγέτες ακούν ενεργά τις ανησυχίες, επικυρώνουν τα συναισθήματα και προσφέρουν την κατάλληλη υποστήριξη. Έρευνα των Mayer, Roberts και Barsade (2008) τονίζει τον ρόλο της ενσυναίσθησης στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της επικοινωνίας εντός των ομάδων υγειονομικής περίθαλψης, βελτιώνοντας τελικά τη φροντίδα των ασθενών.

Επιπλέον, οι κοινωνικά ικανοί ηγέτες διαπρέπουν στη συνεργασία, στην επίλυση συγκρούσεων και στην οικοδόμηση σχέσεων. Αναγνωρίζουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης και δίνουν προτεραιότητα στα αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας. Ενθαρρύνοντας τον ανοιχτό διάλογο και ενθαρρύνοντας την ανατροφοδότηση, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι εκτιμάται και ενδυναμώνεται. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα των Carmeli, Yitzhak-Halevy και Weisberg (2009), οι οποίοι τονίζουν τη σημασία των κοινωνικών δεξιοτήτων στην προώθηση της οργανωτικής απόδοσης και της καινοτομίας.

Τα κίνητρα είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή της ΣΝ στην ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες που έχουν εγγενή κίνητρα εμπνέουν τις ομάδες τους να αγωνιστούν για αριστεία και να προσαρμοστούν στις εξελισσόμενες προκλήσεις. Θέτουν σαφείς στόχους, παρέχουν ουσιαστική ανατροφοδότηση και γιορτάζουν τα επιτεύγματα, καλλιεργώντας μια κουλτούρα

συνεχούς βελτίωσης. Επιπλέον, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες επιδεικνύουν ανθεκτικότητα απέναντι σε αποτυχίες, παρακινώντας τις ομάδες τους να επιμείνουν σε δύσκολες στιγμές. Αυτό αντηχεί με την έρευνα των Luthans, Avolio, Walumbwa και Li (2005), υπογραμμίζοντας τη θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακινήτικης ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης εκτείνεται πέρα από την οργανωτική δυναμική στα αποτελέσματα των ασθενών. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες ενισχύουν την ικανοποίηση των ασθενών προάγοντας ένα περιβάλλον φροντίδας και υποστήριξης. Δίνουν προτεραιότητα στη φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή, εμπλέκοντας ενεργά τους ασθενείς στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και αντιμετωπίζοντας τις συναισθηματικές τους ανάγκες. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει τις εμπειρίες των ασθενών, αλλά συμβάλλει επίσης σε καλύτερα κλινικά αποτελέσματα και συμμόρφωση στα σχέδια θεραπείας (Prezerakos, 2018).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες και κίνητρα καλλιεργούν μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας, ενισχύουν την απόδοση της ομάδας και βελτιώνουν τα αποτελέσματα των ασθενών. Αναγνωρίζοντας τις συναισθηματικές πτυχές της παροχής υγειονομικής περίθαλψης και δίνοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες συνδέσεις, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες ανοίγουν το δρόμο για την αριστεία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

3.2. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην αντιμετώπιση των τοξικών ηγετών

Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) διαθέτουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά δύσκολες καταστάσεις που είναι αποτέλεσμα της τοξικής ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, καθώς και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να επηρεάζει τα συναισθήματα των άλλων (Salovey & Mayer, 1990). Όπως σημειώθηκε αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων

(Goleman, 1995). Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανά να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να συμπάσχουν με τους άλλους, τα οποία είναι κρίσιμες δεξιότητες όταν αντιμετωπίζουν τοξικούς ηγέτες.

Οι Τοξικοί ηγέτες παρουσιάζουν μια σειρά από καταστροφικές συμπεριφορές όπως η χειραγώγηση, η μικροδιαχείριση και η καταχρηστική επικοινωνία (Lipman-Blumen, 2005). Συχνά δημιουργούν εχθρικά περιβάλλοντα εργασίας που χαρακτηρίζονται από φόβο, χαμηλό ηθικό και υψηλά ποσοστά εναλλαγής. Η αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη για τα άτομα για να προστατεύσουν τον εαυτό τους και να μετριάσουν τον αρνητικό αντίκτυπο της τοξικής ηγεσίας στην ευημερία τους. Τα άτομα με υψηλή αυτογνωσία είναι καλύτερα εξοπλισμένα να αναγνωρίζουν πώς οι τοξικοί ηγέτες επηρεάζουν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Κατανοώντας τα ερεθίσματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους, μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές για να ρυθμίσουν αποτελεσματικά τις αντιδράσεις τους (Brackett & Salovey, 2006). Η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει τον έλεγχο παρορμητικών συμπεριφορών και τη διατήρηση της ψυχραιμίας σε δύσκολες καταστάσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να ανταποκρίνονται στοχαστικά αντί να αντιδρούν συναισθηματικά στις προκλήσεις των τοξικών ηγετών.

Η κοινωνική επίγνωση δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να συμπάσχουν με τους άλλους και να κατανοούν τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα των συναδέλφων και των υφισταμένων, τα άτομα μπορούν να οικοδομήσουν υποστηρικτικά δίκτυα και να καλλιεργήσουν την αίσθηση της συντροφικότητας (Goleman, 1998). Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την καλλιέργεια θετικών αλληλεπιδράσεων και την εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη εξοπλίζει τα άτομα με τις δεξιότητες να πλοηγούνται σε περίπλοκες κοινωνικές δυναμικές και να διατηρούν επαγγελματικές σχέσεις παρά τις προκλήσεις που θέτουν οι τοξικοί ηγέτες. Εκτός από τη συναισθηματική ρύθμιση και τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης για να αντιμετωπίσουν τους τοξικούς ηγέτες. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν την αναζήτηση κοινωνικής υποστήριξης από έμπιστους συναδέλφους, τον καθορισμό ορίων για την προστασία της ευημερίας τους και την ανάπτυξη ανθεκτικότητας για να αντέχουν τις αντιξοότητες (Mayer et al., 2008). Εστιάζοντας στην προσωπική ανάπτυξη και διατηρώντας μια θετική προοπτική, τα άτομα μπορούν να μετριάσουν τον αρνητικό αντίκτυπο της τοξικής ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία και την ψυχική τους υγεία.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των τοξικών ηγετών. Με την ενίσχυση της αυτογνωσίας, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης και των δεξιοτήτων διαχείρισης σχέσεων, τα άτομα μπορούν να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στις προκλητικές δυναμικές του χώρου εργασίας και να προστατεύσουν την ευημερία τους. Η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της τοξικής ηγεσίας, η εφαρμογή στρατηγικών αντιμετώπισης και η ενίσχυση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ουσιαστικά βήματα προς τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων των τοξικών ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα και το ηθικό των εργαζομένων.

3.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο στη διοίκηση νοσοκομείων

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση ενός νοσοκομείου, συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτελεσματική ηγεσία, τη δυναμική της ομάδας, τη φροντίδα των ασθενών και τη συνολική οργανωτική επιτυχία. Η συναισθηματική νοημοσύνη στη διοίκηση του νοσοκομείου ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ διαθέτουν την ικανότητα να κατανοούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, καθώς και να συμπάσχουν με τους άλλους. Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002), οι αποτελεσματικοί ηγέτες σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης επιδεικνύουν συναισθηματική αυτογνωσία, η οποία τους επιτρέπει να αναγνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, ενισχύοντας τις συνδέσεις με τις ομάδες τους. Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους επαγγελματίες υγείας, προωθώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και βελτιώνοντας το ηθικό του προσωπικού (Barsade, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων υγειονομικής περίθαλψης. Σε ένα νοσοκομειακό περιβάλλον, όπου η διεπιστημονική συνεργασία είναι απαραίτητη για την παροχή ποιοτικής περίθαλψης ασθενών, η ΣΝ δίνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες να πλοηγούνται σε περίπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις και να επιλύουν εποικοδομητικά τις όποιες συγκρούσεις. Κατανοώντας τα συναισθήματα και τις προοπτικές των συναδέλφων, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, ενισχύοντας τελικά τα αποτελέσματα των ασθενών (Miao et al., 2019).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή όπως έχει ήδη επισημανθεί. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης με υψηλή ΣΝ είναι καλύτερα εξοπλισμένοι να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των ασθενών και των οικογενειών τους, ενθαρρύνοντας μια θεραπευτική συμμαχία που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την ενσυναίσθηση (Brackett et al., 2019). Αυτή η σύνδεση με ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε τομείς όπως η παρηγορητική φροντίδα και η συμβουλευτική ασθενών, όπου η αντιμετώπιση των συναισθηματικών αναγκών είναι εξίσου σημαντική με την ιατρική θεραπεία.

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση του άγχους και στην πρόληψη της εξουθένωσης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Η απαιτητική φύση της εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, σε συνδυασμό με καταστάσεις υψηλής πίεσης και συναισθηματική καταπόνηση, μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι σε ένα νοσοκομείο με ισχυρές δεξιότητες ΣΝ είναι πιο ανθεκτικοί στην αντιμετώπιση των στρεσογόνων παραγόντων, διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους και αναζητούν υποστήριξη όταν χρειάζεται (Hasson et al., 2012).

Εν κατακλείδι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ισχυρό εργαλείο στη διαχείριση ενός νοσοκομείου, με εκτεταμένες επιπτώσεις στην ηγεσία, την ομαδική εργασία, τη φροντίδα των ασθενών και την ευημερία ολόκληρου του προσωπικού. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στη ΣΝ καλλιεργούν μια κουλτούρα ενσυναίσθησης, συνεργασίας και ανθεκτικότητας, οδηγώντας τελικά στην επιτυχία του οργανισμού και βελτιώνοντας τα αποτελέσματα της υγειονομικής περίθαλψης.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4: ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥ ΣΤΟΧΩΝ

4.1. Διατύπωση σκοπού

Ο σκοπός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να εξετάσει και να συνοψίσει την υπάρχουσα επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα «Καλλιέργεια Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Αντίδοτο στην Τοξικότητα των Ηγετών και η Χρήση της ως Καινοτόμο Εργαλείο στη Διοίκηση ενός Ιδιωτικού Νοσοκομείου.» Η ανασκόπηση αυτή θα επικεντρωθεί στη συλλογή, αξιολόγηση και σύνοψη της επιστημονικής έρευνας που αναφέρεται στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία αλλά και ως μέσο αντιμετώπισης της τοξικότητας των ηγετών, ειδικά σε σχέση με τη ηγεσία και τη διοίκηση ιδιωτικών νοσοκομείων.

Η έρευνα θα επιδιώξει να αναδείξει τις βασικές πρακτικές, τις μεθόδους και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στον τομέα της υγείας. Επιπλέον, θα αναλύσει πώς η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να λειτουργήσει ως καινοτόμο εργαλείο στην ηγεσία και τη διοίκηση ιδιωτικών νοσοκομείων, συμβάλλοντας στη δημιουργία υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και στη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης του προσωπικού, καθώς και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας.

4.2. Επιμέρους στόχοι

Η εργασία αυτή μελετά:

- ✓ Την ανάδειξη της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως βασικού στοιχείου στην ηγεσία νοσοκομείων.
- ✓ Την εξέταση της τοξικότητας στην ηγεσία, δηλαδή της επιβλαβούς συμπεριφοράς ηγετών που επηρεάζει αρνητικά τον οργανισμό και τους υπαλλήλους.
- ✓ Την παρουσίαση της καλλιέργειας της ΣΝ ως πιθανού αντιδότη για την τοξικότητα των ηγετών.
- ✓ Την εξέταση του πώς η καλλιέργεια της ΣΝ μπορεί να βελτιώσει την ηγεσία σε νοσοκομεία, βοηθώντας στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου οι ηγέτες είναι πιο εμπνευσμένοι, ενημερωμένοι και ικανοί να αντιμετωπίσουν προκλήσεις.

Κεφάλαιο 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1. Ερώτηση PICO

Η διατύπωση της ερώτησης PICO (Patient/Population, Intervention, Comparison, Outcome) για την έρευνα θα μπορούσε να είναι η εξής:

Πληθυσμός (Population): Ηγέτες σε ιδιωτικά νοσοκομεία

Παρέμβαση (Intervention): Καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύγκριση (Comparison): Ηγέτες που υιοθετούν την καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με ηγέτες που δεν υιοθετούν την καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης

Αποτέλεσμα (Outcome): Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως καινοτόμου εργαλείου στην ηγεσία και τη διοίκηση νοσοκομείου, αλλά και η αντιμετώπιση της τοξικότητας μέσω αυτής.

Έτσι, η πλήρης ερώτηση PICO θα είναι κάτι σαν το εξής:

«Σε ηγέτες που δραστηριοποιούνται σε ιδιωτικά νοσοκομεία (Πληθυσμός), πώς η καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης ως παρέμβαση (Παρέμβαση) συγκρινόμενη με την έλλειψη αυτής (Σύγκριση) επηρεάζει τη διοίκηση και αντιμετωπίζει την τοξικότητα, ως καινοτόμο εργαλείο στο περιβάλλον του ιδιωτικού νοσοκομείου (Αποτέλεσμα);»

5.2. Περιγραφή της Μεθόδου – Στάδια της μελέτης

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εύρεση δημοσιευμένων σε επιστημονικά περιοδικά άρθρων σχετικά με την καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης ως αντίδοτο στην τοξικότητα των ηγετών στα νοσοκομεία. Για την εκπόνηση αυτής της ανασκόπησης, χρησιμοποιήθηκαν οι επιστημονικές βάσεις δεδομένων PubMed, το Scopus και το Google Scholar. Επίσης έγινε αναζήτηση και σε άλλες ιστοσελίδες όπως είναι το Researchgate. Κατά την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά emotional intelligence, toxic leadership, leadership, management, hospital, healthcare management.

Αρχικά στη βάση δεδομένων PubMed εισάχθηκε ο αλγόριθμος (emotional intelligence) AND (toxic management) AND (hospital) και βρέθηκαν 10 αποτελέσματα που δεν κρίθηκαν όμως κατάλληλα. Στη συνέχεια ο αλγόριθμος τροποποιήθηκε ως (emotional intelligence) AND

(toxic leadership) AND (hospital) και προέκυψαν 2 συγγραφές, όχι όμως κατάλληλες για το θέμα της εργασίας. Κατόπιν ο αλγόριθμος γράφτηκε ως (emotional intelligence) AND (leadership OR management) AND (hospital) και προέκυψαν 7.330 συγγραφές. Με τροποποίηση και πάλι του αλγορίθμου σε (emotional intelligence) AND (leadership) AND (hospital), οι συγγραφές που προέκυψαν ήταν **720**. Στη βάση δεδομένων Scopus εισάχθηκε ο αλγόριθμος (emotional intelligence) AND (toxic leadership) AND (hospital) και προέκυψε 1 μελέτη όχι όμως κατάλληλη για το θέμα. Ο αλγόριθμος τροποποιήθηκε σε (emotional intelligence) AND (leadership) AND (hospital) και εξήχθησαν **131** συγγραφές. Στη βάση δεδομένων google scholar εισάχθηκε ο αλγόριθμος (emotional intelligence) AND (toxic leadership) AND (hospital) και οι συγγραφές που προέκυψαν ήταν 19.200. Για περιορισμό των αποτελεσμάτων ο αλγόριθμος τροποποιήθηκε σε "emotional intelligence" AND "toxic leadership" AND " hospital" απ' όπου και εξάχθηκαν **431** συγγραφές.

Συνολικά συλλέχθηκαν 1282.

Σε αυτές έγινε έλεγχος για διπλοεγγραφές και απορρίφθηκαν 3 άρθρα.

Στα άρθρα που απέμειναν εφαρμόστηκαν αυτοματοποιημένα εργαλεία (π.χ. περιορισμός χρονικού εύρους, διότι λόγω των πολλαπλών κρίσεων ιδιαίτερα την τελευταία 10ετία, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί η σημασία της ηγεσίας αυτήν την περίοδο.). Θέτοντας το χρονικό περιορισμό 2012-2023 στο Pubmed οι συγγραφές ήταν **394**. Με τον ίδιο χρονικό περιορισμό στο Scopus οι συγγραφές ήταν **107**, ενώ στο Google Scholar οι συγγραφές που έμειναν ήταν **388**. Συνολικά απορρίφθηκαν 399 άρθρα και απέμειναν **883**. Έγινε ανάγνωση του τίτλου και της περίληψης των εγγραφών αυτών και απορρίφθηκαν οι 871. Τα άρθρα που απέμειναν για περαιτέρω έλεγχο και ανάγνωση του περιεχομένου τους ήταν 12. Απορρίφθηκαν 7 άρθρα. Από αυτά 2 ήταν μετααναλύσεις και 5 δεν ήταν σχετικά με το θέμα. Επειδή στις περισσότερες μελέτες η πρόσβαση δεν ήταν ελεύθερη χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί τα στοιχεία του εκπαιδευτικού ιδρύματος της ερευνήτριας για να εισέλθει στο περιεχόμενο του κειμένου. Επίσης εντοπίστηκαν από την ιστοσελίδα Researchgate 4 κατάλληλες μελέτες.

Ακολουθούν συγκεντρωμένα σε πίνακα (**Πίνακας 1**) τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού που εφαρμόστηκαν κατά τη ανασκόπηση για την επιλογή των κατάλληλων άρθρων.

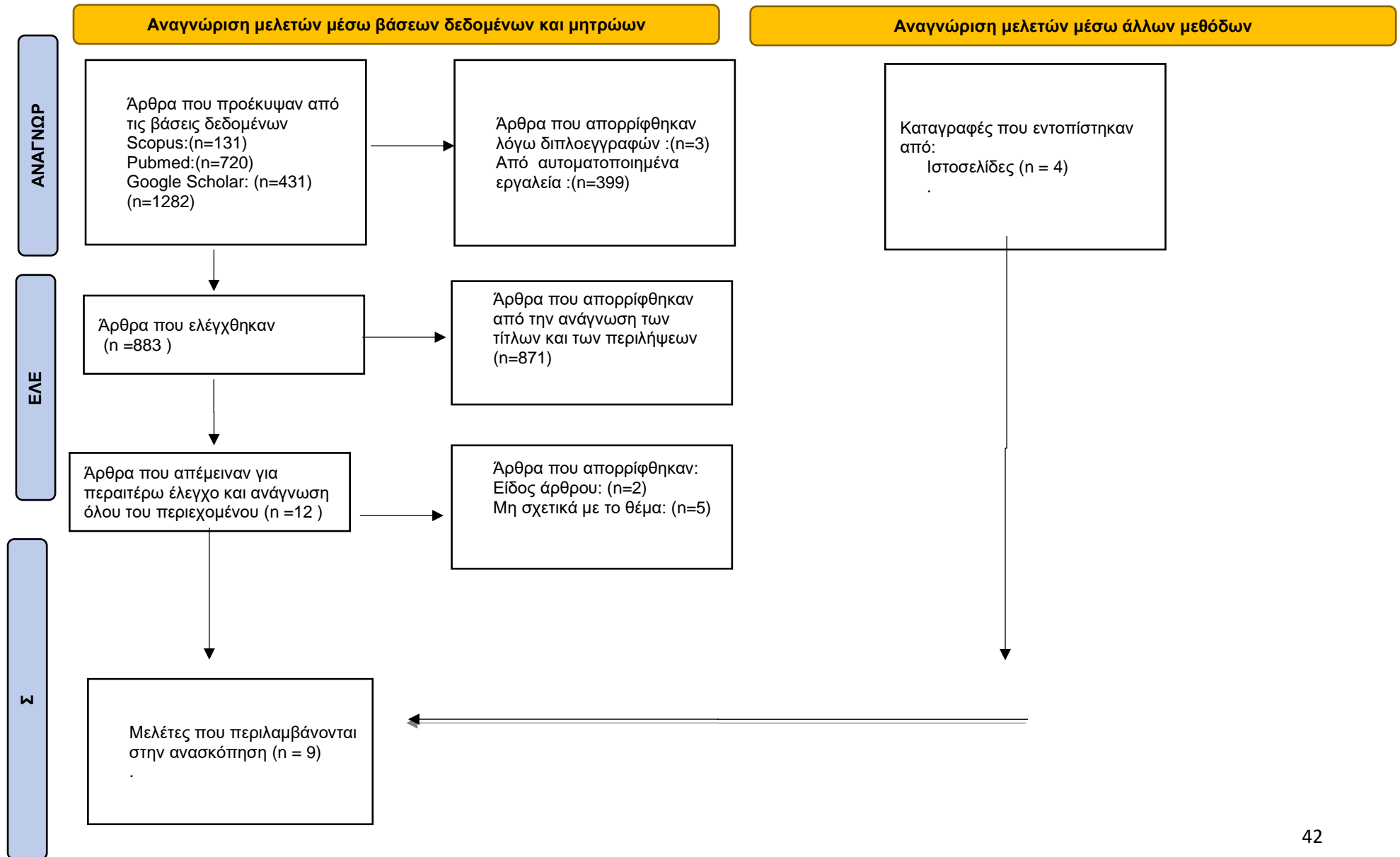
Πίνακας 1: Παρουσίαση κριτηρίων εισαγωγής και αποκλεισμού άρθρων κατά την αναζήτηση

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

Κριτήρια Ένταξης	Κριτήρια Αποκλεισμού
Χρονολογικό εύρος: 2012-2024	Συστηματικές ανασκοπήσεις, μεταanalύσεις, παρεμβάσεις, αποσπάσματα βιβλίων, διατριβές, πρακτικά συνεδρίων.
Περιβάλλον νοσοκομείου	Μελέτες μη σχετικές με νοσοκομείο
Γλώσσα συγγραφής άρθρων: Αγγλικά	Γλώσσα διαφορετική της αγγλικής
Περιγραφικές, συγχρονικές (cross-sectional)	

Η διαδικασία τελικής επιλογής των υπό μελέτη άρθρων, περιγράφεται αναλυτικά στο παρακάτω **Διάγραμμα Ροής PRISMA:**

5.3. Διάγραμμα Ροής PRISMA



Κεφάλαιο 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ

6.1. Ανάλυση Μελετών

Pudasaini Thapa, P., Giridharan, B., & Khanal, J. (2023, July). The Moderating Role of Emotional Intelligence in the Effect of a Toxic Working Environment on Employee Well-Being. Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5(1), 128–138. <https://doi.org/10.37534/bp.jhssr.2023.v5.n1.id1202.p128>

Η μεθοδολογία της μελέτης που περιγράφεται στο κείμενο είναι σύνθετη. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας για τη συλλογή δειγμάτων, συνδυάζοντας μια ποσοτική προσέγγιση για τη δημιουργία ενός μεγάλου και ποικίλου δείγματος. Συγκεκριμένα εφαρμόστηκε περιγραφική συγχρονιστική μέθοδος. Επιπλέον, η διαδικτυακή έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάφορα κοινωνικά δίκτυα, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων ενηλίκων επαγγελματιών υγείας από το Νεπάλ. Η εστίαση σε ιδιωτικούς οργανισμούς υγείας στο Κατμαντού προσέφερε μια νέα προοπτική στη σχέση μεταξύ Τοξικού Εργασιακού Περιβάλλοντος (ΤΕΠ), Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) και Ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Το ελάχιστο μέγεθος δείγματος που προτάθηκε ήταν 208 συμμετέχοντες με επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, ακρίβεια 5% και προβλεπόμενη αναλογία 0,5. Τέλος, η μεθοδολογία της μελέτης κρίθηκε από τους συγγραφείς ως ορθή, ηθική και αυστηρή, προσθέτοντας έτσι αξιοπιστία στα αποτελέσματα και συμβάλλοντας στην προώθηση της γνώσης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Οι προσπάθειες για τη διατήρηση της ανωνυμίας των συνεισφερόντων διασφάλισαν την εμπιστευτικότητα και την αυτονομία των συνεργατών.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην μελέτη ήταν ερωτηματολόγια που αφορούσαν τέσσερις κύριες ενότητες: α) Κοινωνικοδημογραφικοί παράγοντες που εστίαζαν σε στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας και η οικογενειακή κατάσταση, β) Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) που μετρούσε τέσσερις πτυχές της γενικής συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω 33 στοιχείων, αξιολογώντας τις απαντήσεις σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, γ) τοξικό Περιβάλλον Χώρου Εργασίας που μελετά το τοξικό περιβάλλον στον χώρο εργασίας μέσω επτά στοιχείων, αξιολογούμενων σε επτάβαθμη

κλίμακα Likert και δ) ευημερία των Εργαζομένων που αφορά την ευημερία των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας επίσης επτάβαθμη κλίμακα Likert.

Τα εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν με γραπτή άδεια από τους δημιουργούς τους, και οι τιμές Cronbach's αξιολογήθηκαν για να διασφαλιστεί η εσωτερική συνέπεια και η αξιοπιστία των εργαλείων. Η μελέτη επικυρώθηκε και επιβεβαιώθηκε από θεσμικές επιτροπές δεοντολογίας και όλα τα δεδομένα αναλύθηκαν με στατιστικές μεθόδους όπως η ανάλυση παλινδρόμησης και η περιγραφική ανάλυση..

Σε αυτή τη μελέτη, διερευνήθηκε η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον αντίκτυπο ενός τοξικού περιβάλλοντος εργασίας στην ευημερία των υπαλλήλων. Η μελέτη ανακάλυψε ότι το τοξικό περιβάλλον εργασίας έχει στατιστικά σημαντική δυσμενή επίδραση στην ευημερία των υπαλλήλων και παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μην μετριάσει σημαντικά το αποτέλεσμα, εξακολουθεί να είναι μια κρίσιμη ικανότητα που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας. Η μελέτη συνέστησε στους οργανισμούς να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τις τοξικές εργασιακές πρακτικές, τη γνώση της στάσης για την ποιότητα και την αξία της εργασίας και τη στάση μιας νοοτροπίας ότι η οικοδόμηση ενός αμοιβαίως ευγενικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την υγεία των εργαζομένων. Η μελέτη είχε ορισμένα μειονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης μιας ενιαίας μεθοδολογίας και μιας αυτοαναφερόμενης προσέγγισης, καθώς και του γεγονότος ότι περιοριζόταν στο Κατμαντού.

Abdallah, S., & Mostafa, S. (2021, August 1). Effects of Toxic Leadership on Intensive Care Units Staff Nurses' Emotional Intelligence and Their Organizational Citizenship Behaviors. Tanta Scientific Nursing Journal, 22(3), 211–240. <https://doi.org/10.21608/tsnj.2021.196635>

Η ερευνητική μεθοδολογία για αυτή τη μελέτη περιλάμβανε μια συστηματική προσέγγιση για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά εργαλεία. Αρχικά, επινοήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο από τους ερευνητές, το οποίο αποτελείται από τρεις κλίμακες. Συγκεκριμένα την Κλίμακα Τοξικής Ηγεσίας, που προσαρμόστηκε από τους ερευνητές από προηγούμενες μελέτες των Naeem et al. και οι Celebi et al. Αυτή η κλίμακα στόχευε να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των νοσηλευτών του προσωπικού για την τοξική ηγεσία μέσω ενός ερωτηματολογίου χωρισμένου σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος επικεντρώθηκε σε προσωπικά

χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η εμπειρία, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ το δεύτερο μέρος περιλάμβανε το ερωτηματολόγιο σχετικά με την τοξική ηγεσία που περιείχε 30 στοιχεία που κατηγοριοποιήθηκαν σε τέσσερις υποδιαστάσεις: ανεκτίμηση, εγωκεντρισμός, εγωισμός και αρνητική πνευματική κατάσταση. Οι απαντήσεις βαθμολογήθηκαν σε μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών για να μετρηθεί το επίπεδο της τοξικής ηγεσίας. Η δεύτερη κλίμακα ήταν το Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, που προέκυψε από προηγούμενες μελέτες των Muhurji και Yussef, Wassif et al., και Ugoani. Αποτελούνταν από 50 στοιχεία που κατανεμήθηκαν σε έξι υποκλίμακες για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, αυτο-κίνητρο, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε μια τροποποιημένη πεντάβαθμη κλίμακα Likert και αργότερα μετατράπηκαν σε τρεις κλίμακες για στατιστικούς σκοπούς.

Η Τρίτη κλίμακα ήταν το Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Οργανωτικής Ιθαγένειας, προσαρμοσμένο από μελέτες των Hadwa, Vashisht, Kumar και Shah. Περιλάμβανε 45 στοιχεία που κατηγοριοποιήθηκαν σε πέντε υποκλίμακες: ευσυνειδησία, αθλητικό πνεύμα, ευγένεια, αρετή του πολίτη και αλτρουισμός. Οι απαντήσεις των νοσηλευτών μετρήθηκαν σε μια κλίμακα τεσσάρων σημείων Likert.

Τα εργαλεία μεταφράστηκαν στα αραβικά και εξετάστηκαν από μια ομάδα έξι ειδικών ως προς την εγκυρότητα προσώπου και περιεχομένου, διασφαλίζοντας σαφήνεια και καταλληλότητα σε διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης. Οι βαθμολογίες εγκυρότητας περιεχομένου κυμαίνονταν από 91,7% έως 100%. Η αξιοπιστία αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας τη δοκιμή συντελεστή άλφα Cronbach, με τιμές που υποδεικνύουν ισχυρή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των στοιχείων σε κάθε εργαλείο.

Πριν από την κύρια μελέτη, διεξήχθη μια πιλοτική μελέτη με ένα υποσύνολο νοσηλευτών ΜΕΘ για τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και τον υπολογισμό του απαιτούμενου χρόνου για τη συλλογή δεδομένων. Η πραγματική εργασία διεξήχθη σε δύο μήνες, από τον Ιανουάριο έως τον Μάρτιο του 2021. Οι ερευνητές διένειμαν τα ερωτηματολόγια στους νοσηλευτές του προσωπικού της ΜΕΘ κατά τις βάρδιες εργασίας τους, πραγματοποιώντας τη διαδικασία συλλογής δεδομένων σε μικρές ομάδες. Οι νοσηλευτές συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια παρουσία των ερευνητών, διασφαλίζοντας ότι όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν.

Τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζονται μέσω πινάκων και σχημάτων που περιγράφουν λεπτομερώς την κατανομή των χαρακτηριστικών των νοσηλευτών προσωπικού και τις

αντιλήψεις τους για την τοξική ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη σε δύο νοσοκομεία: το Tanta International Teaching Hospital και το El-Menshawey General Hospital.

Ο Πίνακας 1 παρείχε μια ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των νοσηλευτών προσωπικού. Το Σχήμα 1 απεικόνιζε την ποσοστιαία κατανομή των αντιληπτών τοξικών επιπέδων ηγεσίας και στα δύο νοσοκομεία, δείχνοντας ότι ένα σημαντικό υψηλότερο ποσοστό νοσηλευτών προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο El-Menshawey αντιλήφθηκε υψηλό επίπεδο τοξικής ηγεσίας σε σύγκριση με εκείνους στο Tanta International Teaching Hospital. Αντίθετα, ένα μεγαλύτερο ποσοστό νοσηλευτών στο τελευταίο αντιλήφθηκε χαμηλό επίπεδο τοξικής ηγεσίας.

Ο Πίνακας 2 εμβάθυνε περαιτέρω στις συγκεκριμένες διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας που αντιλαμβάνονται οι νοσηλευτές. Υπέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά στα αντιληπτά επίπεδα μεταξύ των νοσοκομείων. Στο Tanta International Teaching Hospital, η πλειονότητα αντιλήφθηκε την αρνητική πνευματική κατάσταση ως το χαμηλότερο επίπεδο, ενώ στο El-Menshawey General Hospital, η έλλειψη εκτίμησης και το προσωπικό συμφέρον θεωρήθηκαν σε μέτρια επίπεδα. Το Σχήμα 2 έδειξε την κατανομή των συνολικών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης και στα δύο νοσοκομεία. Η πλειοψηφία των νοσηλευτών προσωπικού στο Tanta International Teaching Hospital αντιλήφθηκαν ένα μέτριο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ στο El-Menshawey General Hospital, περισσότεροι νοσηλευτές αντιλήφθηκαν χαμηλό επίπεδο.

Ο Πίνακας 3 ανέλυσε τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που αντιλαμβάνονται οι νοσηλευτές, παρουσιάζοντας σημαντικές διαφορές μεταξύ των νοσοκομείων. Στο Tanta International Teaching Hospital, η αυτορρύθμιση θεωρούνταν ως επί το πλείστον σε μέτριο επίπεδο, ενώ στο Γενικό Νοσοκομείο El-Menshawey, τα αυτο-κίνητρα και η αυτογνωσία θεωρούνταν συχνά στα χαμηλότερα επίπεδα. Ομοίως, το Σχήμα 3 απεικόνιζε τα συνολικά επίπεδα της οργανωτικής συμπεριφοράς και στα δύο νοσοκομεία. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό νοσηλευτών στο Tanta International Teaching Hospital αντιλήφθηκε ένα μέτριο επίπεδο, ενώ ένα υψηλότερο ποσοστό στο Γενικό Νοσοκομείο El-Menshawey αντιλήφθηκε χαμηλό επίπεδο.

Ο Πίνακας 4 σκιαγραφούσε τις διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς, εμφανίζοντας ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των νοσοκομείων. Ο αλτρουισμός έγινε αντιληπτός κυρίως σε μέτριο επίπεδο στο Tanta International Teaching Hospital, ενώ στο El-Menshawey General Hospital, θεωρήθηκε συχνά στο χαμηλότερο επίπεδο. Οι Πίνακες 5 και 6 ανέλυαν συσχετίσεις

μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Ο Πίνακας 5 έδειξε μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης τοξικής ηγεσίας των νοσηλευτών και της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς και στα δύο νοσοκομεία. Ο Πίνακας 6 υπογραμμίζει θετικές συσχετίσεις μεταξύ της αντιληπτής τοξικής ηγεσίας και παραγόντων όπως η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εμπειρία και η μονάδα εργασίας και στα δύο νοσοκομεία.

Συνολικά, αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν διαφορές στην αντιληπτή τοξική ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωτική συμπεριφορά μεταξύ των δύο νοσοκομείων, ρίχνοντας επεξηγώντας τις αντιλήψεις των νοσηλευτών σε διάφορες διαστάσεις του προβλήματος και τα δημογραφικά στοιχεία.

Lim, S., Han, S., & Joo, Y. (2018, February 20). Effects of nurses' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior, with mediating effects of leader trust and value congruence. *Japan Journal of Nursing Science*, 15(4), 363–374. <https://doi.org/10.1111/jjns.12206>

Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών και της οργανωσιακής τους συμπεριφοράς και των πιθανών μεσολαβητικών επιδράσεων της εμπιστοσύνης του ηγέτη και της συμφωνίας αξιών. Η διαδικασία συλλογής δειγμάτων και δεδομένων ξεκίνησε με την επιλογή ενός δείγματος ευκολίας Νοτιοκορεατών νοσοκόμων που εργάζονται σε πέντε γενικά νοσοκομεία που βρίσκονται στη Σεούλ και την επαρχία Gyeonggi. Για να συμπεριληφθούν, οι νοσηλευτές έπρεπε να εργαστούν σε νοσοκομεία με τουλάχιστον 500 κλίνες και να συμφωνήσουν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η επιλογή νοσοκομείων συγκεκριμένου μεγέθους ήταν σκόπιμη, αναγνωρίζοντας την πιθανή επίδραση του μεγέθους του νοσοκομείου στις συνθήκες εργασίας των νοσηλευτών.

Η συλλογή δεδομένων περιελάμβανε επίσκεψη στα σχετικά τμήματα σε κάθε νοσοκομείο, επεξήγηση των στόχων της μελέτης στους επικεφαλής των τμημάτων και λήψη άδειας για τη συλλογή δεδομένων. Από τα 400 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, συμπληρώθηκαν τα 360, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται στο 90%. Ωστόσο, 12 ερωτηματολόγια αποκλείστηκαν επειδή κρίθηκαν ανειλικρινή, αφήνοντας συνολικά 348 ερωτηματολόγια για ανάλυση. Αυτός ο αριθμός κρίθηκε κατάλληλος με βάση προηγούμενη έρευνα για την ανάλυση της δομής συνδιακύμανσης, η οποία έδειξε ότι ένα μέγεθος δείγματος

περίπου 200 ήταν αρκετό για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ανάπτυξη ενός μοντέλου χρησιμοποιώντας σύνθετους δείκτες.

Οι συμμετέχοντες ήταν 348 νοσηλευτές που εργάζονταν σε ένα γενικό νοσοκομείο σε μια μητροπολιτική περιοχή και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεταξύ 16 Δεκεμβρίου 2012 και 20 Φεβρουαρίου 2013. Τα πραγματικά δεδομένα που συλλέχθηκαν στη συνέχεια προσαρμόστηκαν στο υποθετικό μοντέλο που περιελάμβανε τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οργανωτική συμπεριφορά, την εμπιστοσύνη του ηγέτη και την συνάφεια τιμών με χρήση μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων (SEM). Αυτή η στατιστική μέθοδος επέτρεψε στους ερευνητές να αξιολογήσουν τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και να καταλήξουν σε συμπεράσματα.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, και συγκεκριμένα της αυτοσυναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και των νοσηλευτών, χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης Wong και Law (WLEIS) 16 στοιχείων. Αυτή η κλίμακα, μεταφρασμένη στα κορεατικά (WLEIS-K), υποβλήθηκε σε διερευνητική παραγοντική ανάλυση και περιλάμβανε τέσσερις υποκλίμακες: κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου, κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση συναισθημάτων και έλεγχος των συναισθημάτων. Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν κάθε στοιχείο σε μια κλίμακα επτά βαθμών. Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, έγιναν προσαρμογές στα στοιχεία WLEIS-K για να ευθυγραμμιστούν με τον ρόλο των διευθυντών νοσηλευτών. Οι δοκιμές αξιοπιστίας έδειξαν άλφα Cronbach 0,88 για αυτή τη μελέτη, υποδεικνύοντας ισχυρή εσωτερική συνέπεια. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη, που ορίζεται ως η απουσία αμφιβολίας για τις προθέσεις ή τις συμπεριφορές ενός ηγέτη, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την Κλίμακα Εμπιστοσύνης Ηγέτη (Κορεατική κλίμακα). Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν τα στοιχεία σε μια κλίμακα πέντε βαθμών, με άλφα Cronbach 0,88 σε αυτή τη μελέτη. Η συμφωνία αξιών, η οποία αναφέρεται σε κοινές αξίες και ταυτότητες μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας, αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας την Κλίμακα Συνάφειας Αξίας. Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν τα στοιχεία σε μια κλίμακα πέντε βαθμών, με άλφα Cronbach 0,88 που δείχνει καλή αξιοπιστία.

Η συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας, που χαρακτηρίζεται από φιλοκοινωνική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο που προέρχεται από την εργασία των Podsakoff et al. Αυτό το εργαλείο είχε 15 στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σε πέντε υποκλίμακες: ευσυνειδησία, αθλητικό πνεύμα, αρετή του πολίτη,

ευγένεια και αλτρουισμός. Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν τα στοιχεία σε μια κλίμακα πέντε σημείων και το άλφα Cronbach για αυτήν τη μελέτη ήταν 0,89, υποδεικνύοντας υψηλή εσωτερική συνέπεια. Η μεθοδολογία χρησιμοποίησε έναν συνδυασμό καθιερωμένων κλιμάκων και προσαρμοσμένων εργαλείων για τη μέτρηση διαφόρων δομών εντός του οργανωτικού πλαισίου, εστιάζοντας στη συναισθηματική νοημοσύνη, την εμπιστοσύνη του ηγέτη, τη συνάφεια αξιών και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη μεταξύ ηγετών και νοσηλευτών, παρέχοντας έτσι πληροφορίες για τη δυναμική αυτών των παραμέτρων.

Στη μελέτη, εξετάστηκαν μεταξύ των συμμετεχόντων διάφορα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση εργασίας, η συνολική εργασιακή εμπειρία και η εργασιακή εμπειρία στο τμήμα. Όσον αφορά τη διόρθωση και την εγκυρότητα μεταξύ των μεταβλητών, το μοντέλο υποβλήθηκε σε προσαρμογές για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα. Μέσω δοκιμών σύγκλισης και διακριτικής εγκυρότητας, το αρχικό μοντέλο βελτιώθηκε, εξαλείφοντας στοιχεία με χαμηλή εγκυρότητα. Το διορθωμένο μοντέλο έδειξε επαρκή αξιοπιστία κατασκευής και σύγκλιση εγκυρότητα, επιβεβαιώνοντας την καταλληλότητα για ανάλυση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο η αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη όσο και η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, παρουσίασαν διάφορες άμεσες επιδράσεις. Η αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη επηρέασε αρνητικά την εμπιστοσύνη των ηγετών, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών είχε θετικό αντίκτυπο. Παρόμοιο μοτίβο παρατηρήθηκε στη συνάφεια τιμών. Η συμπεριφορά της οργανωτικής συμπεριφοράς των νοσηλευτών επηρεάστηκε άμεσα από την αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη και την εμπιστοσύνη του ηγέτη. Επιπλέον, η αντιστοιχία αξιών επηρεάστηκε άμεσα από την εμπιστοσύνη του ηγέτη.

Τα αποτελέσματα τόνισαν τρεις επαληθευμένες αιτιώδεις οδούς: την επιρροή της νοημοσύνης των ηγετών και της αυτοσυναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωτική συμπεριφορά μέσω της εμπιστοσύνης των ηγετών. Τόνισαν επίσης τον άμεσο αντίκτυπο της νοημοσύνης των ηγετών και της αυτοσυναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωτική συμπεριφορά και την επιρροή της εμπιστοσύνης του ηγέτη στην οργανωτική συμπεριφορά. Συνοπτικά, αυτή η μελέτη έδειξε περίπλοκες σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εμπιστοσύνης του ηγέτη, της συνάφειας αξιών και της οργανωτικής συμπεριφοράς μεταξύ των νοσηλευτών, ρίχνοντας φως στις πολυεπίπεδες επιρροές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αλληλεπιδράσεις στο χώρο εργασίας.

Wassif Shenouda, A., Mohammed Adam, S., & Abd ELRazek Afify, F. (2016, December 1). Emotional Intelligence and Leadership Styles of Head Nurses at Governmental Hospitals in Port-Said. Port Said Scientific Journal of Nursing, 3(2), 80–101. <https://doi.org/10.21608/pssjn.2016.32508>

Σκοπός της μελέτης ήταν να διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας μεταξύ των προϊσταμένων νοσηλευτών σε κρατικά νοσοκομεία στο Port-Said. Συγκεκριμένα περιλάμβανε τρεις πρωταρχικούς στόχους: πρώτον, την αξιολόγηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων νοσηλευτών σε αυτά τα νοσοκομεία, δεύτερον, τον καθορισμό των στυλ ηγεσίας όπως αντιλαμβάνονται οι νοσηλευτές του προσωπικού που εργάζονται κάτω από αυτούς τους προϊσταμένους και τέλος, τη διαπίστωση εάν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι και του στυλ ηγεσίας τους σε αυτό το συγκεκριμένο νοσοκομειακό περιβάλλον. Τα ερευνητικά ερωτήματα που εκτίθενται στο κείμενο χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση των στόχων της μελέτης. Περιλαμβάνουν: 1) Ποιο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των προϊσταμένων νοσηλευτών που εργάζονται σε κρατικά νοσοκομεία στο Port-Said, 2) Πώς αντιλαμβάνονται τα στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων νοσηλευτών από τους νοσηλευτές προσωπικού στα κυβερνητικά νοσοκομεία στο Port-Said και 3) Υπάρχει μια ευδιάκριτη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι νοσηλευτές και των στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν στα κυβερνητικά νοσοκομεία στο Port-Said; Αυτά τα ερωτήματα λειτουργούν ως βασικά σημεία, επιτρέποντας στους ερευνητές να εξετάσουν και να μετρήσουν συστηματικά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα στυλ ηγεσίας και τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων μεταξύ των προϊσταμένων νοσηλευτών στο συγκεκριμένο νοσοκομειακό πλαίσιο.

Η μελέτη διεξήχθη σε τρία κυβερνητικά νοσοκομεία εντός της περιφέρειας του Port-Said: Γενικό Νοσοκομείο Port-Said, Γενικό Νοσοκομείο Port-Fuad και Γενικό Νοσοκομείο El-Zehour. Τα υποκείμενα αποτελούνταν από δύο ομάδες—προϊσταμένους νοσηλευτές (31 άτομα) και νοσηλευτές προσωπικού (εκτιμώμενο μέγεθος δείγματος 196) Το κριτήριο συμπερίληψης για τους νοσηλευτές προσωπικού ήταν τουλάχιστον ένα έτος εργασιακής εμπειρίας στο καθορισμένο περιβάλλον και τη μονάδα εργασίας.

Δύο βασικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή δεδομένων: 1) το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης και 2) το ερωτηματολόγιο στυλ ηγεσίας. Το πρώτο ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε δύο μέρη. Το 1^ο μέρος περιλάμβανε δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων νοσηλευτών και το 2^ο αξιολόγησε τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης το 2^ο μέρος περιλάμβανε 83 στοιχεία που κατηγοριοποιήθηκαν σε προσωπική ικανότητα (αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, αυτο-κίνητρο) και κοινωνική ικανότητα (ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες). Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών, η οποία αργότερα μετατράπηκε για στατιστικούς σκοπούς σε τρεις κλίμακες: πλήρως εφαρμόσιμες, μερικές φορές εφαρμόσιμες και μη εφαρμόσιμες. Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνταν υψηλή εάν το ποσοστό βαθμολογίας ήταν 60% ή περισσότερο. Το ερωτηματολόγιο στυλ ηγεσίας αποσκοπούσε στην αξιολόγηση των στυλ ηγεσίας από την οπτική γωνία των νοσηλευτών προσωπικού. Περιλάμβανε 81 δηλώσεις κατηγοριοποιημένες (αυταρχικό στυλ, δημοκρατικό, laissez-faire, μετασχηματιστικό, κλπ.). Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν σε μια κλίμακα αξιολόγησης πέντε βαθμών που κυμαινόταν από «πάντα» έως «ποτέ», που αργότερα μετατράπηκε σε τρεις κλίμακες για την παρουσίαση δεδομένων. Η αξιοπιστία των εργαλείων της μελέτης αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας τον συντελεστή άλφα Cronbach. Μια πιλοτική μελέτη στην οποία συμμετείχαν 6 επικεφαλής νοσηλευτές και 24 νοσηλευτές προσωπικού (που αντιπροσωπεύουν το 10% του συνολικού δείγματος) διεξήχθη σε συγκεκριμένα νοσοκομεία για να ελεγχθεί η εφαρμοσιμότητα, η σκοπιμότητα, η εκτίμηση των απαιτήσεων χρόνου και ο εντοπισμός πιθανών εμποδίων κατά τη συλλογή δεδομένων.

Η στατιστική ανάλυση έγινε χρησιμοποιώντας το πακέτο λογισμικού IBM SPSS έκδοση 20.0. Τα ποσοτικά δεδομένα περιγράφηκαν χρησιμοποιώντας τη μέση και τυπική απόκλιση. Η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων όσον αφορά τις κατηγορικές μεταβλητές δοκιμάστηκε χρησιμοποιώντας τη δοκιμή Chi-square. Οι κατανομές των ποσοτικών μεταβλητών δοκιμάστηκαν για κανονικότητα χρησιμοποιώντας τη δοκιμή Kolmogorov-Smirnov, τη δοκιμή Shapiro-Wilk και τη δοκιμή D'Agostino. Οι συσχετίσεις μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας τον συντελεστή Pearson.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν μέσω πολλαπλών πινάκων. Σχετικά με το ποσοστό των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων νοσηλευτών σε κυβερνητικά νοσοκομεία, παρατηρήθηκε ότι η αυτογνωσία είχε το υψηλότερο μέσο ποσοστό (87,52%), σε σύγκριση με την αυτορρύθμιση στην προσωπική ικανότητα (82,06%), ενώ οι κοινωνικές δεξιότητες είχαν το υψηλότερο μέσο ποσοστό (88,53%) σε όλες τις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναφορικά με το μέσο ποσοστό των στυλ ηγεσίας που

αντιλαμβάνονται οι νοσοκόμοι για τους προϊσταμένους, η μετασχηματιστική ηγεσία είχε υψηλότερο μέσο ποσοστό (72,48%). Όσο αφορά τη συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στυλ ηγεσίας από την οπτική γωνία των νοσοκόμων παρατηρήθηκε ότι δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στυλ ηγεσίας συνολικά. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι δύο πτυχές των μετασχηματιστικών στυλ - έμπνευση και ατομική προσέγγιση - έδειξαν αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την κοινωνική ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και με την προσωπική ικανότητα και την συνολική συναισθηματική νοημοσύνη μόνο για την έμπνευση. Αυτό υποδεικνύει ότι ορισμένες πτυχές των μετασχηματιστικών στυλ ηγεσίας μπορεί να αλληλεπιδρούν με ορισμένες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης με αρνητικό τρόπο στο πλαίσιο του νοσοκομειακού περιβάλλοντος.

Alam, F., Yang, Q., Rütelioné, A., & Bhutto, M. Y. (2023, May 25). Virtual Leadership and Nurses' Psychological Stress during COVID-19 in the Tertiary Hospitals of Pakistan: The Role of Emotional Intelligence. *Healthcare*, 11(11), 1537. <https://doi.org/10.3390/healthcare11111537>

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε σκοπό να διερευνήσει τον αντίκτυπο της εικονικής ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό άγχος, την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή απόδοση μεταξύ των νοσηλευτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Οι υποθέσεις που εξετάστηκαν στην μελέτη ήταν οι εξής: 1) Η εικονική ηγεσία δείχνει θετική επίδραση στο εργασιακό άγχος μεταξύ των νοσηλευτών (Y1), 2) η εικονική ηγεσία συνδέεται θετικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών (Y2), 3) η εικονική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών (Y3) , 4) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών και της εργασιακής απόδοσης ενός νοσηλευτή (Y4), 5) υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών και του εργασιακού στρες (Y5), 6) υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών και των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης (Y6), 7) η συναισθηματική νοημοσύνη μετριάζει τη σχέση μεταξύ εικονικής ηγεσίας και εργασιακού στρες μεταξύ των νοσηλευτών (Y7), 8) η συναισθηματική νοημοσύνη μετριάζει τη σχέση μεταξύ εικονικής ηγεσίας και επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών (Y8) και 9) η συναισθηματική

νοημοσύνη μετριάξει τη σχέση μεταξύ της εικονικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης των νοσηλευτών (Y9).

Στην έρευνα ακολουθήθηκε η τεχνική δειγματοληψίας ευκολίας, αναπτύσσοντας ένα ερωτηματολόγιο. Συνολικά πέντε λανθάνουσες μεταβλητές και τριάντα ένα στοιχεία περιλαμβάνονταν σε ένα ερωτηματολόγιο που προσαρμόστηκε από προηγούμενες μελέτες και μετρήθηκε σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών που κυμαινόταν από 1 (διαφωνώ έντονα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική μελέτη για να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των στοιχείων του ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες εξέτασαν τα σημεία του ερωτηματολογίου και πρότειναν ορισμένες τροποποιήσεις. Οι συστάσεις των ερωτηθέντων ήταν έγκυρες και ελήφθησαν υπόψη και η κλίμακα των στοιχείων αναπτύχθηκε εκ νέου και διανεμήθηκε για συλλογή δεδομένων. Συνολικά, συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν 326 ερωτηματολόγια, αλλά μόνο 274 θεωρήθηκαν αποδεκτά για περαιτέρω στατιστική ανάλυση. Το δείγμα δεδομένων για αυτήν την έρευνα αντλήθηκε από νοσηλευτές που εργάστηκαν σε πέντε τριτοβάθμια νοσοκομεία στο Punjab και στο Khyber Pakhtun Khwa του Πακιστάν. Για στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το SmartPLS 3.3.9.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η εικονική ηγεσία επηρεάζει θετικά το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση και επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών, υποστηρίζοντας τις Y1, Y2 και Y3. Η έρευνα επιβεβαίωσε ότι η ΣΝ επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της μελέτης μας υποστηρίζουν τις Y4, Y5 και Y6. Τέλος η μελέτη επιβεβαίωσε τον συντονιστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών στην εικονική ηγεσία, το εργασιακό άγχος, το επίπεδο εξουθένωσης και την εργασιακή απόδοση, υποστηρίζοντας κατά συνέπεια τις Y7, Y8 και Y9. Γενικά τα ευρήματά της μελέτης έδειξαν ότι η εικονική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη έχουν επηρεάσει σημαντικά το εργασιακό άγχος των νοσηλευτών, το επίπεδο εξουθένωσης και την εργασιακή απόδοση. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μετριάξει σημαντικά την εικονική ηγεσία και το ψυχολογικό στρες μεταξύ των νοσηλευτών.

Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018, April 22). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to

stay. Journal of Nursing Management, 26(4), 358–365.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12509>

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών στην μετασχηματιστική ηγεσία και την πρόθεση του νοσηλευτή να παραμείνει στην εργασία του. Η μελέτη αυτή χρησιμοποίησε συγχρονιστική περιγραφική σχεδίαση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη περιλάμβανε τη στρατολόγηση ενός δείγματος ευκολίας αποτελούμενο από 623 νοσηλευτές, με 535 συμμετέχοντες να παρέχουν απαντήσεις, αποδίδοντας ποσοστό ανταπόκρισης 85,9%. Οι συμμετέχοντες προήλθαν από τέσσερα γενικά νοσοκομεία στη Σαγκάη της Κίνας. Τα κριτήρια ένταξης απαιτούσαν να έχουν εργαστεί με πλήρη απασχόληση για τουλάχιστον 1 χρόνο σε αυτά τα νοσοκομεία και να συμφωνήσουν πρόθυμα να συμμετάσχουν. Η έρευνα, που διανεμήθηκε από τον προϊστάμενο νοσηλευτή κάθε τμήματος, περιλάμβανε μια συνοδευτική επιστολή που περιέγραφε τους στόχους της μελέτης, διασφαλίζοντας την ανωνυμία, δίνοντας έμφαση στην εθελοντική συμμετοχή και καθοδηγούσε τους συμμετέχοντες να επιστρέψουν συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Η έρευνα χρησιμοποίησε διάφορα μέτρα για τη συλλογή δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων δημογραφικών ερωτήσεων και κλίμακες αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης του νοσηλευτικού προσωπικού, της πρόθεσης παραμονής και των αντιλήψεων των νοσηλευτών για τη μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong και Law (WLEIS), μια κλίμακα 16 στοιχείων που περιλαμβάνει τέσσερις υποκλίμακες. Οι απαντήσεις βασίστηκαν σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών, που επικυρώθηκε από προηγούμενες μελέτες με συντελεστές αξιοπιστίας που κυμαίνονται από 0,69 έως 0,84. Η αντίληψη του νοσηλευτικού προσωπικού για την ηγεσία μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κινεζική έκδοση της κλίμακας μετασχηματιστικής ηγεσίας, που αποτελείται από 26 στοιχεία σε τέσσερις υποκλίμακες. Η αξιοπιστία αυτής της κλίμακας κυμαινόταν από 0,91 έως 0,94 σε προηγούμενες μελέτες. Η κλίμακα παραμονής νοσηλευτών «Intent to Stay (ITS)», που αναπτύχθηκε από τους Tao και Wang, περιλάμβανε έξι στοιχεία και υιοθετήθηκε για να μετρήσει την πρόθεση των νοσηλευτών να παραμείνουν στην τρέχουσα εργασία τους. Η αρχική του αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ήταν 0,78.

Οι στατιστικές αναλύσεις διεξήχθησαν χρησιμοποιώντας SPSS έκδοση 23.0 και Mplus έκδοση 7.11. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές για την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας και της πρόθεσης του νοσηλευτή να παραμείνει. Χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για να διερευνηθεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της πρόθεσης του νοσηλευτή να παραμείνει, ενώ ελέγχθηκε η ηλικία ως μεταβλητή. Χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι εκτίμησης μέγιστης πιθανότητας (ML) και οι μετρήσεις καλής προσαρμογής περιελάμβαναν αναλογία Chi-square, συγκριτικό δείκτη προσαρμογής (CFI), δείκτη Tucker–Lewis (TLI) και ρίζα μέσου τετραγώνου σφάλματος προσέγγισης (RMSEA) για την αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο 0,05 για τις στατιστικές αναλύσεις.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά τόσο με τη συναισθηματική νοημοσύνη των νοσοκόμων όσο και με την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη των νοσοκόμων επίσης συσχετίστηκε θετικά με την πρόθεση παραμονής τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία είχε έμμεσο θετικό αντίκτυπο στην πρόθεση παραμονής μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συνδυασμένη επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε το 34.3% της διακύμανσης στην πρόθεση παραμονής των νοσοκόμων. Ουσιαστικά, τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική νοημοσύνη των νοσοκόμων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία τους. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία των μετασχηματιστικών στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη μεγαλύτερης παραμονής των νοσοκόμων στον τομέα της υγείας.

Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2017, July 3). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services, 30(3), 217–232.* <https://doi.org/10.1108/lhs-12-2015-0055>

Ο σκοπός αυτής της εργασίας ήταν να εξετάσει την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και ανάπτυξης ηγεσίας που περιλαμβάνει 20 επικεφαλείς (ηγέτες) νοσηλευτών σε γηροκομεία. Επίσης, διερεύνησε τη σχέση μεταξύ ΣΝ και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διατυπώθηκαν ως

εξής: 1) Το πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης είχε θετική επίδραση στη συναισθηματική νοημοσύνη των νοσηλευτών σε γηροκομεία;, 2) Το πρόγραμμα ανάπτυξης μετασχηματιστικής ηγεσίας είχε θετική επίδραση στις ηγετικές δεξιότητες των νοσηλευτών σε οίκους ευγηρίας; και 3) Οι νοσηλευτές με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης θα έχουν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας;

Χρησιμοποιήθηκαν διάφορα εργαλεία για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Το EQ-I (Bar-On, 2004) στην ηλεκτρονική του έκδοση χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο αυτοαναφοράς για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε προηγούμενες μελέτες και αξιολογεί τη συναισθηματική νοημοσύνη σε πέντε σύνθετες κλίμακες: ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, προσαρμοστικότητα, διαχείριση άγχους και γενική διάθεση. Οι συμμετέχοντες ολοκλήρωσαν αυτήν την αξιολόγηση διαδικτυακά χρησιμοποιώντας μια κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμών για να βαθμολογήσουν τις απαντήσεις τους. Όσον αφορά τη μέτρηση της ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας (MLQ) που αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (2004). Αυτό το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, που χρησιμοποιήθηκε επίσης σε προηγούμενη έρευνα, αποτελούνταν από 20 στοιχεία που αξιολογούσαν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι υποκλίμακες εντός της ενότητας MLQ περιελάμβαναν την Εξιδανικευμένη Επιρροή (Αποδιδόμενη και Συμπεριφορική), το Εμπνευσμένο Κίνητρο, τη Διανοητική Διέγερση και την Ατομική Συνεκτίμηση. Οι συμμετέχοντες κατέγραψαν τις απαντήσεις τους σε κλίμακα Likert που κυμαίνεται από κενό/Αβέβαιο έως Συχνά, αν όχι πάντα. Επιπλέον, συλλέχθηκαν δημογραφικά δεδομένα στην αρχή του προγράμματος, που περιελάμβαναν πληροφορίες όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο νοσηλευτικής εκπαίδευσης, χρόνια εμπειρίας ως νοσηλευτής και χρόνια σε εποπτικό ρόλο. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν το υψηλότερο επίπεδο νοσηλευτικής τους εκπαίδευσης ανάμεσα σε διάφορες επιλογές και να υποδείξουν τη θητεία τους στη νοσηλευτική και ως επόπτη.

Η μελέτη στόχευσε εγγεγραμμένους νοσηλευτές (RNs) σε οίκους ευγηρίας στην περιοχή της Φιλαδέλφειας πέντε κομητιών, στο South Jersey και στο Delaware. Η πρόσληψη περιλάμβανε την αποστολή επιστολών σε ιδιωτικές, μη κερδοσκοπικές και κρατικές/κομητικές εγκαταστάσεις. Άτομα σε ηγετικούς ρόλους, όπως διευθυντές νοσηλευτικής (DON) ή άλλοι ηγέτες νοσηλευτών ήταν το επίκεντρο. Επιλέχθηκαν 30 τοποθεσίες μετά από συνεντεύξεις με νοσηλευτές για να αξιολογηθεί η δέσμευσή τους σε ένα τριετές εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εγγράφοντας τελικά 55 νοσηλευτές από αυτούς τους χώρους. Ωστόσο, μόνο 24 νοσηλευτές

ολοκλήρωσαν το πρόγραμμα λόγω φθοράς που σχετίζεται με παράγοντες όπως η εγκατάλειψη της εγκατάστασης ή η μετάβαση σε διαφορετικούς ρόλους, όπως οι διαχειριστές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας διαρθρώνονται γύρω από τρεις κύριες πτυχές: τον αντίκτυπο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία, τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σε διαφορετικούς χρόνους και την επίδραση της νοσηλευτικής εκπαίδευσης στη μετασχηματιστική ηγεσία με την πάροδο του χρόνου.

Πρώτον, το πρόγραμμα εκπαιδευτικής ανάπτυξης για τη συναισθηματική νοημοσύνη είχε σημαντικό αντίκτυπο στους συμμετέχοντες, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, το πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας δεν απέδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεταξύ των συμμετεχόντων.

Κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, δεν βρέθηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών πριν την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτή η έλλειψη σημαντικής συσχέτισης δεν πρότεινε καμία υποστήριξη για την ιδέα ότι τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτό το στάδιο. Ωστόσο, μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, προέκυψε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ υψηλότερων επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης και υψηλότερων επιπέδων μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό το εύρημα φάνηκε να υποδηλώνει μια πιθανή σχέση μεταξύ της αυξημένης συναισθηματικής νοημοσύνης και των βελτιωμένων ηγετικών δεξιοτήτων μετά το πρόγραμμα. Για να αποκτηθούν περισσότερες γνώσεις, διεξήχθη ανάλυση, η οποία αποκάλυψε μια σημαντική σχέση μεταξύ της νοσηλευτικής εκπαίδευσης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ωστόσο, η ισχύς αυτής της σχέσης μειώθηκε από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος υποδεικνύοντας μείωση του συσχετισμού μεταξύ της νοσηλευτικής εκπαίδευσης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου.

Συνοπτικά, τα εκπαιδευτικά προγράμματα είχαν διαφορετικές επιπτώσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη μετασχηματιστική ηγεσία. Ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έδειξε βελτίωση μετά το πρόγραμμα, ο αντίκτυπος της στην ηγεσία δεν ήταν στατιστικά σημαντικός. Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας ήταν σημαντική μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος αλλά άλλοι παράγοντες όπως η συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διαφορετικούς χρόνους και η επίδραση της νοσηλευτικής

εκπαίδευσης περιέπλεξαν την ερμηνεία της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Islam, T., Chaudhary, A., & Ali, H. F. (2023, June 13). A bitter pill to swallow: the model of despotic leadership, bullying behavior, emotional intelligence and well-being. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 280–299. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2023-0015>

Αυτή η μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει πώς η δεσποτική ηγεσία επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων μέσω της συμπεριφοράς εκφοβισμού. Η μελέτη διερεύνησε περαιτέρω τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μεταβλητή σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς εκφοβισμού και της ευημερίας των εργαζομένων. Οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης διατυπώθηκαν ως εξής: Y1) Η δεσποτική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων, Y2)

Η αρνητική σχέση μεταξύ της δεσποτικής ηγεσίας και της ευημερίας των εργαζομένων μπορεί να διαμεσολαβείται από τη συμπεριφορά εκφοβισμού των εργαζομένων, Y3) Η σχέση μεταξύ εκφοβιστικής συμπεριφοράς και ευημερίας μπορεί να μετριάζεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι ώστε τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να αποδυναμώνουν αυτή τη συσχέτιση.

Η μελέτη συνέλεξε δεδομένα από τρεις μεγάλες πόλεις του Πακιστάν (δηλαδή Λαχόρη, Ισλαμαμπάντ και Καράτσι) μέσω του «Google Forms». Τα δεδομένα από 257 νοσηλευτές και τους άμεσους προϊστάμενούς τους συλλέχθηκαν με βάση την ευκολία δείγματος. Περαιτέρω, χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για την ανάλυση των δεδομένων. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν διάφορες κλίμακες. Η κλίμακα έξι στοιχείων υιοθετήθηκε για τη μέτρηση της δεσποτικής ηγεσίας η οποία έχει επικυρωθεί από τους Islam et al. (2022c) στο ασιατικό πλαίσιο. Η τιμή άλφα Cronbach για αυτήν την κλίμακα ήταν 0,81. Η συμπεριφορά εκφοβισμού μετρήθηκε με την προσαρμογή έξι στοιχείων από τους Einarsen et al. (2009) μελέτη που περιλαμβάνει δύο στοιχεία. Η τιμή άλφα Cronbach για αυτήν την κλίμακα ήταν 0,80. Η ευημερία των εργαζομένων μετρήθηκε μέσω μιας κλίμακας έξι στοιχείων του Grossi et al. (2006). Αυτή η κλίμακα έχει επικυρωθεί από τους Hayat and Afshari (2021) στο ασιατικό πλαίσιο. Η τιμή άλφα Cronbach για αυτήν την κλίμακα ήταν 0,88. Η μελέτη προσάρμοσε πέντε στοιχεία από τους Davies et al. 's (2010) κλίμακα για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών. Η τιμή άλφα Cronbach για

αυτήν την κλίμακα σημειώθηκε ως 0,84. Τέλος η μελέτη χρησιμοποίησε το φύλο, την ηλικία, τα προσόντα ως μεταβλητές ελέγχου, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το στυλ του προϊστάμενου τους και τη συμπεριφορά εκφοβισμού.

Η μελέτη σημείωσε ότι η δεσποτική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι δεσποτικοί ηγέτες πυροδοτούν τη συμπεριφορά εκφοβισμού των εργαζομένων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η ευημερία τους. Η μελέτη σημείωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια υπό όρους μεταβλητή, έτσι ώστε τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να περιορίσουν την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς εκφοβισμού και της ευημερίας των εργαζομένων.

Muhurji, A., & Yussef T. (2018). Perceived emotional intelligence of nurse managers in ministry of health in Jeddah, Saudi Arabia. Journal of Nursing and Health Science, 6(6), 5-14. <https://www.iosrjournals.org/>

Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν η διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών Νοσηλευτών σε νοσοκομεία του Υπουργείου Υγείας (ΜΟΗ) στη Τζέντα. Οι ευρύτεροι στόχοι ήταν: 1) ο προσδιορισμός της αντιληπτής Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των ηγετών νοσηλευτών στα νοσοκομεία στη Τζέντα, 2) ο προσδιορισμός της συσχέτισης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών των διευθυντών νοσοκόμων. Μια ποσοτική, συγχρονική έρευνα έρευνας πραγματοποιήθηκε σε πέντε νοσοκομεία ΜΟΗ στη Τζέντα. Ένα βολικό δείγμα ηγετών νοσηλευτών σε διαφορετικά επίπεδα χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Ο ερευνητής μοίρασε το ερωτηματολόγιο σε όλους τους προϊστάμενους νοσηλευτές. Στάλθηκε μια επιστολή πρόσκλησης με κάθε ερωτηματολόγιο που υποδείκνυε τον σκοπό της μελέτης. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία του κάθε συμμετέχοντος ήταν εξασφαλισμένη. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε δύο μέρη: 1) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και 2) τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως αναπτύχθηκε από τους Salovey και Mayer (1990). Αυτή η κλίμακα αποτελούνταν από 33 στοιχεία που χωρίζονταν σε έξι υποκλίμακες και συγκεκριμένα: 1) εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, 2) εκτίμηση των συναισθημάτων, 3) κανονισμούς, 4) κοινωνικές δεξιότητες, 5) αξιοποίηση των συναισθημάτων και 6) αισιοδοξίας. Η έρευνα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

εκτιμήθηκε σε μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών. Ο διασταυρούμενος έλεγχος εσωτερικής συνέπειας έδειξε άλφα Cronbach 0,87. Η αξιοπιστία δοκιμής-επανεξέτασης έδειξε ότι οι βαθμολογίες ήταν αρκετά σταθερές με την πάροδο του χρόνου. Τα δεδομένα εισήχθησαν και αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το λογισμικό Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), έκδοση 22.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των νοσηλευτικών ηγετών θεωρούν ότι αναγνωρίζουν εύκολα τα συναισθήματά τους και έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους. Παράλληλα, η θετική διάθεση φαίνεται να συνδέεται με τη διευκόλυνση στην επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία νέων ιδεών. Επιπλέον, παρατηρείται ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ηγετών νοσηλευτών εκφράζει ενσυναίσθηση προς τους άλλους και δείχνει να επηρεάζει θετικά τους γύρω τους. Τέλος, το 64% των ηγετών νοσηλευτικού προσωπικού φαίνεται να έχει αρκετά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αναδεικνύεται από τις αυτοαξιολογήσεις τους.

6.2. Πίνακας μελετών

A/A	Τίτλος άρθρου	Συγγραφέας Έτος δημοσίευσης	Περιοδικό	Πληθυσμός Μελέτης Χώρα	Είδος Μελέτης	Ερευνητικό Εργαλείο	Αποτελέσματα
1	The Moderating Role of Emotional Intelligence in the Effect of a Toxic Working Environment on Employee Well-Being	Thapa, P., Giridharan, B., & Khanal, J. (2023)	Journal of Humanities and Social Sciences Research	208 Επαγγελματίες υγείας, Νεπάλ	Συγχρονική	Το Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) ($\alpha=0.876$) Εργαλείο για τη μέτρηση του τοξικού περιβάλλοντος εργασίας ($\alpha=0.935$) Εργαλείο για τη μέτρηση της ευημερίας των εργαζομένων ($\alpha=0.843$)	<ul style="list-style-type: none"> • Επίδραση συναισθηματικής νοημοσύνης σε τοξικό περιβάλλον εργασίας. • Το τοξικό περιβάλλον έχει αρνητική επίδραση στην ευημερία. • Συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει. • Αναγνώριση και αντιμετώπιση τοξικών πρακτικών. • Κρίση για ποιότητα και αξία εργασίας.
2	Effects of Toxic Leadership on Intensive Care Units Staff	Aboelenin, Samah & Abdallah, & Sara, Abdel-Mongy & Mostafa,. (2021)	Tanta Scientific Nursing Journal.	486 Νοσηλευτές δυο νοσοκομείων, Αίγυπτο	Συγχρονική	Ερωτηματολόγιο τοξικής ηγεσίας ($\alpha=0.751$)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλό επίπεδο τοξικής ηγεσίας στο Νοσοκομείο Τάντα. • Μέτριο επίπεδο συναισθηματικής

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

	Nurses' Emotional Intelligence and Their Organizational Citizenship Behaviors.					Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($\alpha=0.801$) Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Οργανωτικής Ιθαγένειας ($\alpha=0.775$)	νοημοσύνης στο Τάντα. <ul style="list-style-type: none"> Χαμηλό επίπεδο οργανωτικής συμπεριφοράς στο Τάντα. Υψηλότερο επίπεδο τοξικής ηγεσίας στο Νοσοκομείο Ελ-Μενσάουι. Χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο Ελ-Μενσάουι.
3	Effects of nurses' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior, with mediating effects of leader trust and value congruence	Lim, S. H., Han, S. S., & Joo, Y. S. (2018)	Japan journal of nursing science	348 Νοσηλευτές που εργάζονται σε πέντε γενικά νοσοκομεία, Σεούλ	Συγχρονική μελέτη	Κλίμακα εμπιστοσύνης ηγέτη ($\alpha=0.93$) Κλίμακα αντιστοιχίας τιμών ($\alpha=0.77$) Κλίμακα Οργανωτικής Συμπεριφοράς ($\alpha=0.89$) Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης Wong	<ul style="list-style-type: none"> Η νοημοσύνη των ηγετών και η αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν την οργανωτική συμπεριφορά μέσω της εμπιστοσύνης που δημιουργούν. Η νοημοσύνη των ηγετών και η αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν άμεσα την οργανωτική συμπεριφορά.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

						και Law (WLEIS) ($\alpha=0.88$)	<ul style="list-style-type: none"> • Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη επηρεάζει την οργανωτική συμπεριφορά.
4	Emotional Intelligence and Leadership Styles of Head Nurses at Governmental Hospitals in Port-Said	Shnoda, A., Adam, S., & Abdelrazek, F. (2017)	Port Said Scientific Journal of Nursing,	227 άτομα νοσηλευτικού προσωπικού, Αϊγυπτος	Συγχρονική μελέτη	Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης ($\alpha=0.925$) Ερωτηματολόγιο στυλ ηγεσίας ($\alpha=0.951$)	<ul style="list-style-type: none"> • Η αυτογνωσία έχει υψηλότερο ποσοστό (87,52%). • Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι το υψηλότερο (88,53%) στην συναισθηματική νοημοσύνη. • Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υψηλότερο ποσοστό (72,48%). • Δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας συνολικά.. • Ορισμένες πτυχές μετασχηματιστικών στυλ ηγεσίας αλληλεπιδρούν με ορισμένες πτυχές συναισθηματικής νοημοσύνης. • Η αρνητική αλληλεπίδραση μπορεί να επηρεάσει το νοσοκομειακό περιβάλλον.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

5.	Virtual Leadership and Nurses' Psychological Stress during COVID-19 in the Tertiary Hospitals of Pakistan: The Role of Emotional Intelligence.	Alam, F., Yang, Q., Rütelionè, A., Bhutto, M.Y. (2023)	Healthcare	274 Νοσηλεύτες, Πακιστάν	Συγχρονική μελέτη	<p>Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Schutte et al. (2007) ($\alpha=0.758$)</p> <p>Κλίμακα εικονικής ηγεσίας ($\alpha=0.752$)</p> <p>Κλίμακα Εργασιακού Άγχους των Lazarus & Folkman (1985) ($\alpha=0.793$)</p> <p>Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Schaufeli et al.(2002) ($\alpha=0.791$)</p> <p>Κλίμακα Εργασιακής Απόδοσης ($\alpha=0.749$)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η ηγεσία επηρεάζει θετικά το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών. • Η ΣΝ επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών. • Η ΣΝ παίζει συντονιστικό ρόλο στην ηγεσία, το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή απόδοση. • Η ηγεσία και η ΣΝ επηρεάζουν σημαντικά το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή απόδοση. • Η ΣΝ μειώνει την εικονική ηγεσία και το ψυχολογικό στρες μεταξύ των νοσηλευτών.
----	--	--	------------	--------------------------	-------------------	--	--

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

6	When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay	Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018)	Journal of nursing management	534 Νοσηλευτές 4 Γενικών Νοσοκομείων, Σαγκάη	Συγχρονική μελέτη	<p>Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong και Law (WLEIS) ($0.69 < \alpha < 0.84$)</p> <p>Κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας ($0.91 < \alpha < 0.94$)</p> <p>Κλίμακα παραμονής νοσηλευτών «Intent to Stay (ITS) ($\alpha = 0.78$)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τη ΣΝ. • Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει πρόθεση παραμονής στην εργασία μέσω της ΣΝ. • Συνδυασμένη επίδραση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ΣΝ. • Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη ΣΝ. • Η ΣΝ επηρεάζει τη πρόθεση παραμονής στην εργασία
7	Leading nurses: Emotional intelligence and leadership development effectiveness.	Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2016)	Leadership in Health Services	24 Προϊστάμενοι νοσηλευτών, ΗΠΑ	Συγχρονική μελέτη	<p>Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Χρόνος 1: $\alpha = 0,949$, Χρόνος 2: $\alpha = 0,947$).</p> <p>Κλίμακα μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Χρόνος 1: $\alpha = 0,865$, Χρόνος 2: $\alpha = 0,820$).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είχαν διαφορετικές επιπτώσεις στη ΣΝ και στην ηγεσία. • Η ΣΝ βελτιώθηκε μετά το πρόγραμμα ενώ ο αντίκτυπος της στην ηγεσία δεν ήταν στατιστικά σημαντικός. • Η σχέση μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας ήταν σημαντική μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

							<ul style="list-style-type: none"> • Άλλοι παράγοντες όπως η συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διαφορετικούς χρόνους και η επίδραση της νοσηλευτικής εκπαίδευσης επηρέασαν την ερμηνεία της σχέσης μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας
8	A bitter pill to swallow: the model of despotic leadership, bullying behavior, emotional intelligence and well-being.	Islam, T., Chaudhary, A., & Ali, H. F. (2023)	European Journal of Training and Development.	257 Προϊστάμενοι νοσηλευτών, Πακιστάν	Συγχρονική μελέτη	<p>Κλίμακα μέτρησης Δεσποτικής Ηγεσίας ($\alpha=0.81$)</p> <p>Κλίμακα αξιολόγησης Συμπεριφοράς Εκφοβισμού ($\alpha=0.80$)</p> <p>Κλίμακα Μέτρησης Ευημερίας Εργαζομένων ($\alpha=0.88$)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η δεσποτική ηγεσία με τοξική συμπεριφορά επηρεάζει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων • Δεσποτικοί ηγέτες προκαλούν συμπεριφορά εκφοβισμού στους εργαζομένους • Η συμπεριφορά εκφοβισμού μειώνει την ευημερία των εργαζομένων • Η υψηλή ΣΝ μπορεί να περιορίσει την αρνητική επίδραση της δεσποτικής ηγεσίας στην

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.

							ευημερία των εργαζομένων
9	Perceived emotional intelligence of nurse managers in ministry of health in Jeddah, Saudi Arabia	Muhurji, A., & Yussef T. (2018)	Journal of Nursing and Health Science	125 προϊστάμενοι νοσηλευτών, Σαουδική Αραβία	Συγχρονική μελέτη	Κλίμακα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($\alpha=0.87$)	<ul style="list-style-type: none"> • Η πλειοψηφία των νοσηλευτικών ηγετών έχουν υψηλή ΣΝ. • Η θετική διάθεση σχετίζεται με την ευκολία στην επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία νέων ιδεών στους ηγέτες. • Ένα σημαντικό ποσοστό των ηγετών νοσηλευτικού προσωπικού εκφράζει ενσυναίσθηση προς τους άλλους και επηρεάζει θετικά τους γύρω τους.

Κεφάλαιο 7 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η μελέτη Thapa, Giridharan, & Khanal (2023) επεσήμανε πως το τοξικό περιβάλλον εργασίας επηρεάζει σημαντικά την ευημερία των υπαλλήλων, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη δεν φαίνεται να μειώνει σημαντικά αυτήν την επίδραση, αν και εξακολουθεί να αποτελεί κρίσιμη ικανότητα. Οι συστάσεις που προκύπτουν από αυτήν τη μελέτη περιλαμβάνουν την αναγνώριση και αντιμετώπιση των τοξικών εργασιακών πρακτικών, καθώς και τη σημασία της στάσης προς την εργασία και την ποιότητά της. Επίσης, επισημαίνεται η ανάγκη για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος που θα προάγει την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την υγεία των εργαζομένων. Η μελέτη των Aboelenin, Abdallah, & Mostafa (2021) αναδεικνύει διαφορές στην αντίληψη της τοξικής ηγεσίας μεταξύ νοσοκομείων. Επίσης, παρουσιάζει τη σύνδεση μεταξύ τοξικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωτικής συμπεριφοράς των νοσηλευτών. Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να δρα ανασταλτικά στην τοξική συμπεριφορά. Η μελέτη επίσης αναδεικνύει τη σημασία της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και τους πολυεπίπεδους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αλληλεπιδράσεις στον χώρο εργασίας.

Από τη μελέτη των Lim, Han, & Joo (2018) προκύπτει ότι η νοημοσύνη και η αυτοσυναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζουν την οργανωτική συμπεριφορά μέσω της εμπιστοσύνης που δημιουργούν προς τους υφισταμένους τους, καθώς και τη σημασία της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στην οργανωτική συμπεριφορά. Η μελέτη αναδεικνύει τις σύνθετες επιρροές που διαμορφώνουν τον εργασιακό χώρο. Η έρευνα των Shnoda, Adam, & Abdelrazek (2017) αναδεικνύει τη σημασία της αυτογνωσίας και των κοινωνικών δεξιοτήτων για τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών του νοσηλευτικού προσωπικού, καθώς και τη σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τις διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωτικής συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου.

Η μελέτη των Alam, Yang, Rütelioné και Bhutto αποκάλυψε ότι η ηγεσία έχει σημαντικές επιπτώσεις στον χώρο της νοσηλευτικής. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η ηγεσία συνδέεται με αυξημένο εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των νοσηλευτών, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή τους απόδοση. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων, επηρεάζοντας τόσο την ηγεσία όσο και τις επιπτώσεις της στο άγχος, την εξουθένωση και την απόδοση. Αντίστοιχα, η μελέτη του Wang et al. κατέδειξε τη θετική σχέση της

μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την πρόθεση του νοσηλευτικού προσωπικού να παραμείνει στην εργασία του, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνει τη σημασία της συνδυασμένης επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρόθεση παραμονής των νοσοκόμων. Τέλος, η μελέτη του Islam, Chaudhary και Ali εστίασε στην αρνητική επίδραση της δεσποτικής (τοξικής) ηγεσίας στην ευημερία των εργαζομένων, ενώ τόνισε ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να περιορίσει αυτή την αρνητική επίδραση.

Από την ανάλυση των μελετών της ανασκόπησης προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ασκεί σημαντική επίδραση στην ηγεσία και στον τρόπο λειτουργίας του εργασιακού περιβάλλοντος. Ενώ η μελέτη Thapa, Giridharan, & Khanal (2023) αναδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει σημαντικά την επίδραση του τοξικού περιβάλλοντος εργασίας στην ευημερία των υπαλλήλων, παραμένει ωστόσο μια κρίσιμη ικανότητα. Αυτό υποδηλώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μην είναι αρκετή για να αντιμετωπίσει την τοξικότητα των ηγετών ή του περιβάλλοντος εργασίας από μόνη της, αλλά παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπισή της. Σε παράλληλη μελέτη, η Aboelenin, Abdallah, & Mostafa (2021) εστιάζει στις διαφορές στην αντίληψη της τοξικής ηγεσίας μεταξύ νοσοκομείων, υπογραμμίζοντας τη σύνδεσή της με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωτική συμπεριφορά των νοσηλευτών. Αυτό υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τρόπο που οι ηγέτες διαχειρίζονται το περιβάλλον εργασίας και τη σχέση τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Τέλος, η μελέτη των Alam, Yang, Rütelionè και Bhutto επιβεβαιώνει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακών παραμέτρων, όπως το άγχος και η απόδοση. Αυτό υπογραμμίζει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα που μπορεί να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις της ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, συνολικά, υπογραμμίζεται η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση της τοξικότητας των ηγετών και του εργασιακού περιβάλλοντος γενικότερα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της τοξικότητας των ηγετών. Συγκεκριμένα, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να αναγνωρίζουν πιθανά σημάδια της τοξικότητας στη συμπεριφορά τους και να λαμβάνουν μέτρα για να την αντιμετωπίσουν. Με την επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων και την ικανότητα να ερμηνεύουν σωστά τα συναισθήματα των άλλων,

μπορούν να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις επιτυχώς χωρίς να ενθαρρύνουν ή να επιδεινώνουν την τοξικότητα (Sorensen, 2023 · Stoten, 2015). Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να είναι ευαισθητοποιημένοι στις ανάγκες και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας τους, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίζουν τις κρίσεις με ενδυνάμωση και κατανόηση (Reed, & Norton, 2016 · Romanelli, Cain, & Smith, 2006).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν εναλλακτικές πρακτικές ηγεσίας που θα προάγουν την ευημερία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους, αντί να υιοθετούν τοξικές συμπεριφορές. Επίσης, με την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ηγέτες μπορούν να επικοινωνούν με σαφήνεια, ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία και την επίλυση διαφορών με εποικοδομητικό τρόπο (O'Connor, Hill, Kaya, & Martin, 2019). Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση και πρόληψη της τοξικότητας των ηγετών, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος (Phipps, & Prieto, 2017).

Κεφάλαιο 8 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μελέτες που εξετάστηκαν αναδεικνύουν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και την αντιμετώπιση της τοξικότητας των ηγετών. Παρατηρείται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος και την οργανωτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ικανή να αποτρέψει πλήρως την επίδραση της τοξικότητας των ηγετών στην ευημερία των εργαζομένων, αλλά παραμένει σημαντικός παράγοντας που μπορεί να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις αυτής της τοξικότητας. Επιπρόσθετα εντοπίστηκε θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της οργανωτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη. Αυτό υποδεικνύει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην αύξηση της ευημερίας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων μπορεί να παίζει κρίσιμο ρόλο στην αλληλεπίδραση μεταξύ της ηγεσίας και των επιπτώσεών της στο άγχος, την εξουθένωση και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της τοξικής ηγεσίας και τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνολικά, οι μελέτες αυτές υπογραμμίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και τη διαχείριση της τοξικότητας των ηγετών. Παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απολύτως αποτρεπτική της τοξικότητας, μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας και να βοηθήσει στη δημιουργία ενός υγιούς και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdallah, S., & Mostafa, S. (2021, August 1). Effects of Toxic Leadership on Intensive Care Units Staff Nurses' Emotional Intelligence and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), 211–240. <https://doi.org/10.21608/tsnj.2021.196635>

Alam, F., Yang, Q., Rüteliönè, A., & Bhutto, M. Y. (2023, May 25). Virtual Leadership and Nurses' Psychological Stress during COVID-19 in the Tertiary Hospitals of Pakistan: The Role of Emotional Intelligence. *Healthcare*, 11(11), 1537. <https://doi.org/10.3390/healthcare11111537>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

Birks, Y. F., & Watt, I. S. (2007). Emotional intelligence and patient-centred care. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 100(8), 368–374. <https://doi.org/10.1177/014107680710000813>

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass.

Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147–1158.

- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(9), e12518.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence Appraisal. *TalentSmart*.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.
- Cimiotti, J. P., Aiken, L. H., Sloane, D. M., & Wu, E. S. (2012). Nurse staffing, burnout, and health care-associated infection. *American Journal of Infection Control*, 40(6), 486-490.
- Codier, E., & Codier, D. (2015). A model for the role of emotional intelligence in patient safety. *Asia-Pacific journal of oncology nursing*, 2(2), 112–117. <https://doi.org/10.4103/2347-5625.157594>
- Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2017, July 3). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services*, 30(3), 217–232. <https://doi.org/10.1108/lhs-12-2015-0055>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., & Paananen, T. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60.
- Davis, L. (2019). The Need for Emotional Intelligence in the Workplace. *Senior Projects*, 10. Ανακτήθηκε από https://scholarworks.gvsu.edu/lib_seniorprojects/10

Downey, L., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006, June 1). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250–264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 127-140.

Epstein, R. M., & Street Jr, R. L. (2011). The values and value of patient-centered care. *The Annals of Family Medicine*, 9(2), 100-103.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Firth-Cozens, J. (2005). Organisational trust: the keystone to patient safety. *Quality & Safety in Health Care*, 14(5), 273-276

Forsyth, D. (2010). *Group dynamics* (5th Ed.). Belmont, CA: Wadsworth

Foster, D. E. (2002). A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership. *Communication Teacher*. 16 (2), 4–6.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management Research*, 22, 19-27.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Islam, T., Chaudhary, A., & Ali, H. F. (2023, June 13). A bitter pill to swallow: the model of despotic leadership, bullying behavior, emotional intelligence and well-being. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 280–299. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2023-0015>

- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *The Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.
- 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), 765-78.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). Leadership: A communication perspective. *Waveland Press*.
- Hamric, A. B., Hanson, C. M., Tracy, M. F., & O'Grady, E. T. (2014). Advanced practice nursing: An integrative approach. *Elsevier Health Sciences*.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading. *Harvard Business Press*.
- Kapur, R. (2018). Emotional Intelligence at the Workplace. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/323725847_Emotional_Intelligence_at_the_Workplace
- Keefer, K. V., Parker, J. D. A., & Saklofske, D. H. (2018, July 13). *Emotional Intelligence in Education*. Springer. [http://books.google.ie/books?id=qAFkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=:+Assessing+emotional+intelligence:+Theory,+research+and+applications+\(pp.239-255\)&hl=&cd=3&source=gbs_api](http://books.google.ie/books?id=qAFkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=:+Assessing+emotional+intelligence:+Theory,+research+and+applications+(pp.239-255)&hl=&cd=3&source=gbs_api)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4th ed.). *Jossey-Bass*.
- Lim, S., Han, S., & Joo, Y. (2018, February 20). Effects of nurses' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior, with mediating effects of leader trust and value congruence. *Japan Journal of Nursing Science*, 15(4), 363–374. <https://doi.org/10.1111/jjns.12206>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Oxford University Press*.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431.

Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management, 24*(2), E164-E173.

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021, August). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research, 132*, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

Martindale, N (2011). Leadership Styles: How to handle the different personas. *Strategic Communication Management, 15* (8), 32–35.

Matsumoto, D., & Juang, L. (2013). Culture and psychology (5th ed.). *Wadsworth Cengage Learning*.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Multi-Health Systems*.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist, 63*(6), 503-517.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: emotional intelligence. *Annual review of psychology, 59*, 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Mayer, J.D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review, 8*, 1-11. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Menzel, D. C. (2019). Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity. *Routledge*.

Muhurji, A., & Yusef T. (2018). Perceived emotional intelligence of nurse managers in ministry of health in Jeddah, Saudi Arabia. *Journal of Nursing and Health Science, 6*(6), 5-14. <https://www.iosrjournals.org/>

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2018). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 291-306.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10(28), 1-19.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2017). Why Emotional Intelligence Is Necessary For Effective Leadership: Know the four reasons! *Leadership Excellence*, 34(6), 56– 57.
- Por, J., Barriball, L., Fitzpatrick, J., & Roberts, J. (2011). Emotional intelligence: its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse education today*, 31(8), 855–860. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.12.023>
- Prezerakos P. E. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. *The open nursing journal*, 12, 86–92. <https://doi.org/10.2174/1874434601812010086>
- Reed, G. E., & Norton, R. J. (2016). Tarnished: Toxic leadership in the U.S. military. *Naval War College Review*, 69(2), 142–145.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2017). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 19-25.
- Romanelli, F., Cain, J., & Smith, K.M. (2006). Emotional intelligence as a predictor of academic and/or professional success. *American Journal Pharmacy Education*, 70(3), 1–10.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Schultz, Duane P., Schultz, Sydney E. (2010). *Psychology and work today*. New York: Prentice Hall.

Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2015). Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and the general US working population between 2011 and 2014. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), 1600-1613.

Stoten, D. W. (2015). Virtue, ethics and toxic leadership: Tackling the toxic triangle. *Education Today*, 65(1), 3–6.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Thapa, P., Giridharan, B., & Khanal, J. (2023). The Moderating Role of Emotional Intelligence in the Effect of a Toxic Working Environment on Employee Well-Being. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2682-9096. <https://doi.org/10.37534/bp.jhssr.2023.v5.n1.id1202.p128>

Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018, April 22). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Journal of Nursing Management*, 26(4), 358–365. <https://doi.org/10.1111/jonm.12509>

Wassif Shenouda, A., Mohammed Adam, S., & Abd ELRazek Afify, F. (2016, December 1). Emotional Intelligence and Leadership Styles of Head Nurses at Governmental Hospitals in Port-Said. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 3(2), 80–101. <https://doi.org/10.21608/pssjn.2016.32508>

Woods, A. P. (2010). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7 (1), 3–36.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64–78.

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΟΤΟ ΣΤΗΝ ΤΟΞΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.