

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη
στους Οργανισμούς Υγείας

ΜΩΡΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΡΩΜΑΝΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

Μάρκος Σαρρής

Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

ΑΘΗΝΑ 2021

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη
στους Οργανισμούς Υγείας**

ΜΩΡΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΡΩΜΑΝΟΣ

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπων Καθηγητής Μάρκος Σαρρής
Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Μέλος Καθηγητής Σωτήριος Σούλης
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Μέλος Αν. Καθηγήτρια Ασπασία Γούλα
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μωράκης Βασίλειος- Ρωμανός του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 19036 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών 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 μέχρι 30 Ιουνίου 2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Περίληψη

Αποτελεί κοινή παραδοχή στην επιστημονική κοινότητα πως η συνύπαρξη της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη, επιφέρει μόνο ευεργετικά αποτελέσματα στους επαγγελματίες υγείας, στους χρήστες των υπηρεσιών αυτών αλλά και σε ολόκληρο το σύστημα υγείας. Αποτελεί δεδομένο πλέον πως η σωστή ηγετική βελτίωση αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για την ανάπτυξη και τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού υγείας. Από την άλλη η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως η δεξιότητα ενός να αντιληφθεί τα συναισθήματα τα δικά του αλλά και των υπολοίπων γύρω του. Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν η οποία περιγράφει ένα πλήθος από ικανότητες ή δεξιότητες σχετιζόμενων με την αντίληψη, την κατανόηση, τη διαχείριση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων ατομικά αλλά και για τους άλλους, έχει ιδιαίτερη αξία για τους επαγγελματίες υγείας, μεγάλο μέρος του έργου των οποίων περιλαμβάνει «συναισθηματική εργασία». Εύλογα καταλήγει κανείς στο γεγονός ότι η ηγεσία είναι από τη φύση της μια δεξιότητα που περιλαμβάνει συναισθήματα, στην οποία οι ηγέτες δύνανται να κατανοούν τις παρούσες συναισθηματικές καταστάσεις, να πυροδοτούν συναισθήματα στους ακόλουθούς τους και έπειτα να κάνουν απόπειρα διαχείρισης αυτών των συμπεριφορών. Στη παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονείται μία συστηματική ανασκόπηση σχετικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς υγείας. Η ανάλυση της ανασκόπησης καταλήγει στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τους ευρισκόμενους σε ηγετικές θέσεις επαγγελματίες υγείας, προκειμένου αυτοί να εμπλακούν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση του προσωπικού.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Οργανισμός Υγείας, Ενσυναίσθηση

Abstract

It is a common belief in the scientific community that the coexistence of leadership with emotional intelligence, brings only beneficial results to health professionals, users of these services and the entire health system. It is now a clue that the proper development of leadership is an integral part of the viability and well-being of the health organization. Emotional intelligence, on the other hand, refers to the ability to perceive, control, and evaluate emotions. So emotional intelligence, which describes a host of abilities or skills related to perceiving, understanding, managing and exploiting emotions for oneself and others, is of particular value to health professionals, much of whose work includes "Emotional work". One can reasonably conclude that leadership is inherently an emotional process, in which leaders must be able to recognize existing emotional states, provoke emotions in their followers, and then try to manage their behaviors. This Master's Thesis provides a systematic review of leadership and emotional intelligence in health organizations. The analysis of the review concludes that emotional intelligence is important for health professional leaders in order for them to engage in relationships that will facilitate successful staff management.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Health Organization, Empathy

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών.(Bass 1990) Από την άλλη όψη η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία περιγράφεται ως μία ένωση ικανοτήτων που περιλαμβάνει τη δυνατότητα να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του προς την επίτευξη στόχων αλλά και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις που δέχεται, αποτελεί εξίσου ένα παράγοντα επιτυχούς άσκησης ηγεσίας. Ο συνδυασμός των ηγετικών ικανοτήτων με την ικανότητα διάθεσης συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν απαραίτητες συνιστώσες σε αυτούς που ασκούν ηγετικούς ρόλους στους οργανισμούς υγείας, ώστε να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τους, τα συναισθήματα των γύρω τους, αλλά και να προσαρμόζονται σε τυχόν απαραίτητες αλλαγές για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

Στη παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία διενεργήθηκε μία συστηματική ανασκόπηση σχετική με τη Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στους οργανισμούς υγείας. Σκοπός της ανασκόπησης είναι η επικέντρωση στη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τις ηγετικές δεξιότητες που κατέχουν επαγγελματίες υγείας που υπάγονται σε διάφορους οργανισμούς υγείας. Λόγος επιλογής ανάπτυξης του συγκεκριμένου θέματος αποτελεί το όραμα ενός οργανωμένου συστήματος υγείας, το οποίο θα αποτελείται από αληθινούς ηγέτες οι οποίοι θα έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο και τα συναισθήματα του και όχι αποκλειστικά την επιστημονική επάρκεια

Στην εργασία αρχικά διενεργείται βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της ηγεσίας και ανάλυση των πτυχών της. Στο δεύτερο κεφάλαιο της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας στο προσκήνιο έρχεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη όπου γίνεται εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας. Εν συνεχεία στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας συναντάται η σύνδεση των εννοιών των δύο προηγούμενων κεφαλαίων. Τέλος, το τελευταίο κεφάλαιο αποτελείται από το ειδικό μέρος της εργασίας, τη συστηματική ανασκόπηση. Για την έκβαση της ανασκόπησης χρησιμοποιήθηκαν 9 ερευνητικές εργασίες οι οποίες είχαν σαν κύριο θέμα την συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία των οργανισμών υγείας. Η εύρεση επαρκούς υλικού δεν ήταν εύκολη, διότι η εισαγωγή της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες των οργανισμών υγείας είναι μία εκκολαπτόμενη

διαδικασία και δεν είναι ακόμα ευρέως διαδεδομένη. Η ανάλυση της ανασκόπησης απέδειξε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας, θεωρώντας μάλιστα την ενσυναίσθηση των ηγετών ως απαραίτητο προσόν για καλύτερη ηγεσία. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης οφείλει να είναι αληθοεπής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του, είναι οραματιστής και ορίζει στόχους ξεκάθαρα, δίνοντας δύναμη σε όλους τους ακόλουθούς του ανεξαιρέτως. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τους ευρισκόμενους σε ηγετικές θέσεις επαγγελματίες υγείας, προκειμένου αυτοί να εμπλακούν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση του προσωπικού.

Ευχαριστίες

Με το πέρας της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με βοήθησαν για την διεκπεραίωση της. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Μάρκο Σαρρή, για την υπομονή, την ευγένεια, την κατανόηση, την καθοδήγηση και την υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής, ως επιβλέπων καθηγητής μου. Όπως επίσης και την κα Πουλημενάκου Γεωργία, η οποία με στήριξε όπου και όποτε τη χρειάστηκα με κάθε μέσο.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους γονείς μου Δημήτρη και Λίλιαν και τον αδερφό μου Μάνο, που κάθε μέρα στέκονται δίπλα μου σε κάθε μου προσπάθεια, σε κάθε μου επιθυμία και σε κάθε μου ρίσκο.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη θέλω να εκφράσω στη σύντροφο μου Λίνα, η οποία υπήρξε στήριγμα μου από την αρχή έως το τέλος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, δίνοντας μου δύναμη και κίνητρο παρ' όλα τα εμπόδια που βρέθηκαν μπροστά μου. Χωρίς εκείνη τίποτα δεν θα ήταν το ίδιο.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλο το επιστημονικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την ανιδιοτέλειά τους και για τις αμέτρητες γνώσεις που μας μετέδωσαν.

Πίνακας Περιεχομένων

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	III
Περίληψη	IV
Abstract.....	V
Εισαγωγή	VI
Ευχαριστίες.....	VIII
Πίνακας Περιεχομένων.....	IX
Πίνακας Πινάκων.....	XI
Πίνακας Διαγραμμάτων	XI
Κατάλογος Ακρωνυμίων.....	XI
Κεφάλαιο 1: Ηγεσία.....	1
1. Εισαγωγή Ηγεσίας	1
2. Ιστορική Αναδρομή Ηγεσίας.....	3
3. Ορισμοί Ηγεσίας.....	4
4. Θεωρίες Ηγεσίας.....	7
1. Οι θεωρίες των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών	9
2. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς.....	9
3. Το διαχειριστικό πλέγμα των Blake-Mouton (Managerial Grid).....	11
4. Θεωρία Ηγεσίας κατά Lewin	14
1. Οι ηγέτες αυταρχικού τύπου.....	14
2. Οι ηγέτες δημοκρατικού τύπου	14
3. Οι ηγέτες φιλελεύθερου τύπου	15
5. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)	15
6. Μετασχηματιστική Ηγεσία (transformational leadership).....	18
5. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ικανότητες Ηγέτη.....	22
6. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στους Οργανισμούς Υγείας	24
7. Μοντέλο Ηγεσίας στην Υγεία. Οι εννέα διαστάσεις στην ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με το NHS.	26
1. Δομή του Μοντέλου.....	27

2. Τα εννέα χαρακτηριστικά του Ηγέτη στους Οργανισμούς Υγείας.....	27
Κεφάλαιο 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	33
1. Εισαγωγή Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	33
2. Ιστορική Αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης	35
3. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης	37
4. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	43
1. Μοντέλο Ικανότητας (The ability-based model)	43
2. Μικτά Μοντέλα (Mixed models of EI).....	45
1. Μοντέλο Goleman	45
2. Μοντέλο Bar-On της ESI (Emotional-Social Intelligence).....	46
3. Μοντέλο Γνωρίσματος.....	46
4. Διαφορές των δύο Προσεγγίσεων	48
5. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	49
1. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Ικανότητα.....	49
2. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Μοντέλο ικανότητας του Goleman .	51
1. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως μοντέλο EQI.....	52
3. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Γνώρισμα	52
6. Επίδραση Φύλου και Ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	54
7. Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς Υγείας.....	55
Κεφάλαιο 3: Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	58
1. Εισαγωγή Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	58
2. Κατηγορίες Ικανοτήτων συνδεδεμένες με τη Νοημοσύνη που επηρεάζουν την Ηγεσία..	59
3. Λόγοι που η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη στην Ηγεσία.	61
4. Χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ανάπτυξη της ηγεσίας.	62
5. Συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη.....	64
6. Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία των Οργανισμών Υγείας.	65
Συστηματική Ανασκόπηση.....	68
1. Εισαγωγή	68
2. Σκοπός Συστηματικής Ανασκόπησης.....	70
3. Υλικό και μέθοδος	71
4. Διάγραμμα Διαδικασίας Αναζήτησης.....	73

5. Πίνακας Άρθρων που συμπεριλήφθηκαν στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση.....	74
6. Αποτελέσματα.....	77
1. Γενική περιγραφή.....	77
2. Διερεύνηση της σχέσης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας.	77
3. Η ύπαρξης της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ταυτόχρονα, επηρεάζει θετικά και συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών υγείας.	83
4. Η σημαντικότητα διδασκαλίας της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.	84
5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος σχετιζόμενα με την ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη.....	85
7. Συμπεράσματα	86
Βιβλιογραφικές Πηγές	89

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	21
Πίνακας 2.....	74

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το Διαχειριστικό Πλέγμα (Blake & Mouton, 1964 όπως παρατέθηκε στο(Kane, 2018, p. 13).	12
Διάγραμμα 2(Μοντέλο Πολλαπλής Νοημοσύνης Gardner).....	39
Διάγραμμα 3 Ικανότητες συνδεδεμένες με τη Νοημοσύνη. (Jacobs 2001)	60
Διάγραμμα 4 Διαδικασίας Αναζήτησης.....	73

Κατάλογος Ακρωνυμίων

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

EI: Emotional Intelligence

EQ: Emotional Quotient

IQ: Intelligence Quotient

Κεφάλαιο 1: Ηγεσία

1. Εισαγωγή Ηγεσίας

Η αναμενόμενη και επιδιωκόμενη αύξηση της παγκόσμιας ανάπτυξης αλλά και η παρούσα, αντιληπτή και υφέρπουσα κρίση στην οικονομία, έχει οδηγήσει τεράστιο ποσοστό οργανισμών σε αναδιάρθρωση με σκοπό να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η αναδιάρθρωση αυτή, ωστόσο, σε έναν οργανισμό οδηγεί συνήθως σε κενά σε ηγετικές θέσεις σε όλα τα στάδια του. Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και η προσαρμοστικότητα της στα καινούρια προβλήματα είναι η μόνη λύση στις παρούσες διοικητικές ανάγκες. Αποτελεί δεδομένο λοιπόν πως η σωστή ηγετική διοίκηση ενός οργανισμού είναι σημαντικό κομμάτι της ευημερίας, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του, επίσης, κάνει ευκολότερη την εργασία των στελεχών. Ωστόσο, η ανάπτυξη και η δημιουργία των ηγετών, έχει σαν προϋπόθεση και οι ίδιες οι υπηρεσίες να έχουν αντιληφθεί το επίπεδο των υπαλλήλων τους και τις ηγετικές ικανότητες που έχουν δείξει.

Δεν προκαλεί, άρα, θαυμασμό το γεγονός ότι για το θέμα των ηγετών και της ηγεσίας γενικότερα έχει ασχοληθεί μεγάλος αριθμός επιστημών, όπως οι διοικητικές επιστήμες, οι ψυχολογικές, οι κοινωνικές, οι πολιτικές και οι φιλοσοφικές. Οι απόψεις και οι ιδέες σχετικά με την ηγεσία, όπως και οι τεχνικές ηγεσίας είναι θέμα έρευνας, σκέψης, συζήτησης, και μάθησης. Σαφέστατα και δεν είναι ένα ζήτημα που μπορεί να εξηγηθεί εύκολα, ούτε μπορεί να γίνει μονόπλευρη αξιολόγηση. Δεν αποτελεί απλά η ταυτοποίηση των προνομιούχων ή ιδιαίτερα καλών ηγετών αλλά το επίπεδο της ηγεσίας έχει αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό, στη χροιά που χαρίζουν σε αυτόν οι ηγέτες. Τα θέματα της σωστής ηγεσίας φαίνονται κυρίως σε όλους τους ακόλουθους: ικανοποιούν το δυναμικό τους; Αποτελούν κέντρο μάθησης και προσφοράς για τους ακόλουθούς τους; Διαχειρίζονται τις απειλές με αποτέλεσμα; (DePree, 1998).

Το βασικότερο και κυριότερο ερώτημα είναι κατά πόσο μπορούν να διαχειριστούν σωστά, και προς όλες τις κατευθύνσεις, την επικοινωνία εντός του οργανισμού, δηλαδή τα

οράματα και τους προκαθορισμένους στόχους της υπηρεσίας υγείας και τους προσωπικούς τους.
(Κοτσαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002)

2. Ιστορική Αναδρομή Ηγεσίας

Ως τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, εξ' αιτίας κυρίως του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου που διέθεταν οι εργαζόμενοι, ήταν κυρίαρχη η άποψη πως ένας σωστός προϊστάμενος είναι εκείνος που διοικεί με σκληρό τρόπο και αυταρχική συμπεριφορά, κάνοντας χρήση των εργαζομένων του ως παραγωγικά μέσα. Η βασική τριάδα της παραδοσιακής και αυταρχικής διοίκησης ήταν ο έλεγχος η οργάνωση και ο σχεδιασμός. Πλέον η άποψη αυτή μεταμορφώνεται σταθερά καθώς μια εντελώς διαφορετική ηγεσία δεν δύναται να καταλάβει ολοκληρωτικά την αλήθεια και από την άλλη οι ακόλουθοι με το πέρασμα του χρόνου, και βασικά λόγω της μόρφωσης και των γνώσεων που κατείχαν, άλλαξαν τη στάση τους και ζήτησαν να μην τους θεωρούν μόνο ως μέσα παραγωγής. Λογικό βέβαια αποτέλεσμα ήταν ο επαναπροσδιορισμός των εκείνων που διοικούσαν. Κρίθηκε λοιπόν πως δεν αρκούσε μονάχα η διοίκηση, και τέθηκαν ζητήματα ηγεσίας. Η ηγεσία πλέον των περισσότερων οργανισμών αισθάνεται άβολα όσον αφορά τις διαφορές που έρχονται αφού νιώθει ότι κινδυνεύει ο πρωταρχικός σκοπός τους. Αισθάνεται αμήχανα στην ακρόαση νέων μοντέλων διοίκησης βασιζόμενα στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική διανομή δύναμης, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών. Μόλις τα τελευταία έτη του 20ου αιώνα η «Ηγεσία» αναπτύχθηκε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ. Πάντως η θεωρητική εργασία και η πρακτική εφαρμογή σε περιβάλλον μη Αμερικάνικο θα προωθήσει τη θεωρία της ηγεσίας από μια αμερικάνικη σε μια παγκόσμια προοπτική. Έτσι από την αμερικανική εμμονή για πολιτική, ιστορική και ψυχολογική προσέγγιση στην ηγεσία προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αποφυγή της κατάρας των κλασικών τομέων όπου επικεντρώνεται η προσοχή στις λεπτομέρειες μη δίνοντας όμως σημασία σε πράγματα τα οποία λογικά να συμβάλλουν στην εξερεύνηση της ηγεσίας με την απομάκρυνση από την διαφοροποίηση των δεδομένων. (J. MacGregor Burns, 2005)

3. Ορισμοί Ηγεσίας

Η ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως ένα από τα πιο μελετημένα φαινόμενα παγκοσμίως, ωστόσο παραμένει ακόμη και σήμερα ελάχιστα κατανοητή (Amanchukwu, Stanley, & Oloolube, 2015). Όπως έχει αναφερθεί στο παρελθόν, ηγεσία είναι η άσκηση ανώτατης εξουσίας σε συνδυασμό με την αρχηγία και την διοίκηση (Λ.Κ.Ν., 2009). Σχετικά, όμως, με τους ορισμούς αυτούς και τα κύρια της δεδομένα σε βιβλιογραφικές παραπομπές, αναδεικνύει τόσες αναφορές όσες, σχεδόν και οι συγγραφείς της. Ήδη από τον 20^ο αιώνα ο Stogdill είχε κατανοήσει πως δεν έχει εφεύρει έναν προσιτό ορισμό της ηγεσίας και των δεδομένων που οφείλει να κατέχει ένας ηγέτης. Ο Hughes και οι συνεργάτες του (1995) εκφράζουν τους ενδιασμούς τους σχετικά με τον ένα ορισμό λόγω του γεγονότος πως η ηγεσία είναι εξ' αρχής ένα δύσκολο για χαρακτηρισμό γεγονός που ασχολείται με τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και τις περιστάσεις, οι οποίες χρειάζονται ένα άθροισμα δεδομένων και δεξιοτήτων τα οποία αν δεν δύνανται να κατέχουν οι ηγέτες μπορεί και να μην πετύχουν τους στόχους τους.

Μερικοί από τους ορισμούς της ηγεσίας που έχουν δημοσιευθεί ανά τα έτη είναι:

- I. «Η δημιουργική και καθοδηγητική δύναμη της ηθικής» (Munson, 1921).
- II. «Η διαδικασία κατά την οποία ένας παράγοντας παρακινεί κάποιον υφιστάμενο να ενεργήσει με έναν επιθυμητό τρόπο» (Bennis, 1969).
- III. «Η παρουσία μίας συγκεκριμένης σχέσης επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων» (Hollander & Julian, 1969).
- IV. «Η διεύθυνση και ο συντονισμός της εργασίας μεταξύ των μελών μίας ομάδας» (Fiedler, 1967).
- V. «Μια διαπροσωπική σχέση στην οποία οι άλλοι συμμορφώνονται επειδή το θέλουν και όχι επειδή τους επιβάλλεται» (Merton, 1969).
- VI. «Ο μετασχηματισμός των ακολούθων, η δημιουργία οράματος για τους στόχους που τυχόν επιδιώκονται και η διαμόρφωση για τους ακολούθους των τρόπων με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι» (Bass, 1985. Tichy & Devanna, 1986).
- VII. «Η διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων ώστε να πετύχει τους στόχους του» (Roach & Behling, 1984).

- VIII. «Ενέργειες που επικεντρώνουν τους πόρους για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες» (Cambell, 1991) (Hughes, Ginnet, & Curphy, 1995, pp. 41-42).
- IX. «Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής που στοχεύει στη μετακίνηση οργανώσεων ή ομάδων ανθρώπων προς ένα φανταστικό μέλλον που εξαρτάται από την ευθυγράμμιση των αξιών και την καθιέρωση αμοιβαίων σκοπών» (Kane, 2018, p. 5).
- X. «Ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει και πώς να γίνει αυτό και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων.» (Yukl, 2010)
- XI. «Ηγεσία είναι η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (πχ υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό).» (Χυτήρης 2017)
- XII. «Σύμφωνα με τον Wart η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία που αφορά πολυάριθμους θεμελιώδεις τύπους ενεργειών. Είναι ένας συνδυασμός τεχνικών ικανοτήτων και επίτευξης αποτελέσματος. Ο ηγέτης εργάζεται μαζί με τους ανθρώπους αλλά και μέσω αυτών. Επίσης, διασφαλίζει ότι ο οργανισμός είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με το περιβάλλον από πλευράς πόρων, δομών και διαδικασιών.»
- XIII. «Σύμφωνα με Kotter η ηγεσία συνδέεται με την ανάληψη ενός οργανισμού και την ανάδειξή του στο μέλλον, την εξεύρεση ευκαιριών και την επιτυχή εκμετάλλευσή τους . Η ηγεσία έχει σχέση με το όραμα, τους ανθρώπους που το ακολουθούν, την ενδυνάμωση και πάνω από όλα την παραγωγή και δημιουργία χρήσιμων αλλαγών.» (Yukl, 2010)

Σε έναν από τους ορισμούς του Burns δημιουργείται μία αιχμή στην παρακολούθηση της ηγεσίας καθώς έρχεται αντιμέτωπη με πιο παλαιές απόψεις πως η ηγεσία είναι να προστάζουν οι ηγέτες τους υφιστάμενους τους να πράττουν πράγματα σε άλλη περίπτωση δεν θα τα έκαναν ή ότι οι ηγέτες εξαναγκάζουν τους υφιστάμενους να κάνουν ό,τι τους προστάζουν οι ηγέτες του. Για τον Burns ηγεσία είναι όταν «οι ηγέτες καθοδηγούν τους ακολούθους ώστε να ενεργούν με συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι να αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα – τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες - και του ηγέτη και των οπαδών» (Burns, 1998, p. 133).

Στον 21^ο αιώνα δεν δόθηκε κάποια τελική λύση, όμως η ανερχόμενη διερεύνηση επικεντρώνεται στις πτυχές της ηγεσίας, όπου κάποιος προσπαθεί να επηρεάσει μία ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, αντί να αναπτύσσει καινούριες μεθόδους ορισμού της ηγεσίας. Μέσα σε αυτές τις προσεγγίσεις της ηγεσίας είναι και:

- I. Η ηγεσία αυθεντικότητας, στην οποία έρχεται στο προσκήνιο η αυθεντικότητα των ηγετών.
- II. Η ηγεσία πνευματικότητας, στην οποία αναδεικνύεται η ηγεσία που κάνει χρήση των δεξιοτήτων του ηγέτη προς παρακίνηση των υφιστάμενων του.
- III. Η ηγεσία των υπηρετών, κατά την οποία ο ηγέτη υιοθετεί το ρόλο του υπηρέτη, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει αυτοδύναμους τους ακόλουθούς του
- IV. Η ηγεσία προσαρμοστικότητας, όπου οι ηγέτες παροτρύνουν τους ακόλουθους τους να προσαρμόζονται στα δεδομένα και τους στόχους (Northouse, 2016, pp. 4-5).

Στην βιβλιογραφία ελλήνων ερευνητών συναντάει κανείς τους ορισμούς: *«ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί»* (Χυτήρης, 1996, σ. 243). Αλλού ότι αφορά *«στη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»* (Μπουραντάς, 2002, σ. 310).

Ο μεγάλος όγκος των ορισμών κατέληξε και σε ποικίλες προσεγγίσεις τους μελετητές και σε ποικίλα δεδομένα. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παρομοιαστούν με κάτι άσχημο διότι, συγχρόνως, κάνουν ευκολότερη την κατανόηση των διάφορων παραγόντων που δίνουν νόημα στην αξία της ηγεσίας και τις διαφορετικές πλευρές με τις οποίες δύναται αυτή να παρουσιαστεί.

4. Θεωρίες Ηγεσίας

Σε πάρα πολλές θεωρίες, θεωρείται πως η ηγεσία βασίζεται σε μία από τις παρακάτω επιλογές : α) σαν σχέση και διαδικασία η ηγεσία, β) σαν μία μίξη προσωπικότητας και χαρακτηριστικών και γ) σαν ένα άθροισμα συμπεριφορών και ηγετικών ικανοτήτων. Στις περισσότερες και κυριότερες θεωρίες επικρατεί η άποψη πως έως ένα βαθμό, η ηγεσία είναι μια κατάσταση στην οποία απαιτείται η συνεργασία μιας ομάδας για την επιτυχία κοινών στόχων. Επομένως η ηγεσία είναι μια δύσκολη και πολυπαραγοντική διαδικασία και σε κάποιες μελέτες η διαδικασία αυτή συνηθίζεται να παρουσιάζεται στην πιο απλή της μορφή. (Wolinski, 2010).

Οι θεωρίες περί ηγεσίας προβάλλουν ένα συμπεριφορικό μοντέλο το οποίο προβάλλει τη προσπάθεια του ηγέτη προς επηρεασμό της ομάδας του.(Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016). Περιέχει συμπεριφορές υποστηρικτικές και κανονιστικές:

- I. Οι συμπεριφορές οι κανονιστικές προτρέπουν τους ακόλουθους του ηγέτη στην ευτυχία μέσω οδηγιών, κάνοντας πιο ξεκάθαρους τους στόχους και τις μεθόδους αξιολόγησης, φτιάχνοντας χρονοδιαγράμματα και ρόλους προτρέποντας τον τρόπο επίτευξής τους. Γίνεται ξεκάθαρο στις κανονιστικές συμπεριφορές λοιπόν ότι με την επικοινωνία μοιράζονται οι ρόλοι για το καταμερισμό των εργασιών.
- II. Όσον αφορά τις συμπεριφορές υποστήριξης, συνηθίζεται να υπάρχει άνεση μεταξύ των ακολούθων των ηγετών και επικρατεί η επικοινωνία με αποτέλεσμα τη συναισθηματική υποστήριξη μεταξύ τους. Διάφορα παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών περιέχουν ζητήματα εισροών, επιδιόρθωσης τυχόν ατυχών γεγονότων, και καλών λόγων προς τους ακόλουθους. Εκείνοι οι οποίοι θεωρούν σωστές αυτές τις συμπεριφορές παρουσιάζονται πιο συχνά σε περιβάλλοντα εργασιακά. (Northouse, 2016, p. 94).

Ένας ηγέτης, όταν συμβουλεύει έναν αριθμό από ακόλουθους, έμπειρους ή άπειρους, νεαρούς ή μεσήλικες, θα κατανοήσει πως δεν κυριαρχούν δύο θέσεις. Έτσι καταλήγει κάποιος στο συμπέρασμα πως ο τρόπος ηγεσίας οφείλει επίσης να μεταλλαχθεί ώστε να είναι αντάξιος στις ανάλογες απαιτήσεις κάθε κατάστασης. Επικρατούν τρία θέματα που θεωρούνται σημαντικά όταν μελετάται ένας τρόπος ηγεσίας:

Ένας ηγέτης που είναι έμπειρος και δεξιοτέχνης σε ένα τομέα και αποτελεί κινητήριο δύναμη σε ένα άτομο. Με αποτέλεσμα, οι τύποι ηγετικών συμπεριφορών να είναι πιο εύκολο να διαφοροποιηθούν όπως και οι γνώσεις του ηγέτη μεταβάλλονται, διότι κατέχουν διάφορα γνωστικά αντικείμενα.

Οι ακόλουθοι επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στο κάθε στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Η ηλικία, η εμπειρία και οι γνώσεις των ακόλουθων επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Το περιβάλλον στο οποίο ένας ηγέτης προσπαθεί να ασκήσει επιρροή στους ακόλουθους του. Παράγοντες όπως ο τύπος του οργανισμού, οι στόχοι οι οποίοι έχει ορίσει μία ομάδα αποτελούν κύριο λόγο επηρεασμού του στυλ ηγεσίας (Kane, 2018). Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο γνωστές και σημαντικές ηγετικές θεωρίες και αμέσως μετά, μία σύντομη αναφορά στους πιο κύριους τύπους τους.

- I. Η ηρωική θεωρία και του ανθρώπου με σπουδαιότητα.
- II. Η γενετική και ατομιστική θεωρία
- III. Οι θεωρίες συμπεριφορών όπου περιλαμβάνουν τις θεωρίες ρόλου και διαχειριστικού πλέγματος
- IV. Η θεωρία της συμμετοχής όπου περιλαμβάνει τις θεωρίες του Lewin και του Likert .
- V. Οι θεωρίες που αφορούν τις καταστάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν την ηγεσία των καταστάσεων (Hersey, Blanchard), το μοντέλο κανονισμού(Vroom, Yetton) και την θεωρία στόχων(House).
- VI. Οι θεωρία ενδεχομενισμού, όπου περιέχει αυτή του συνεργάτη που προτιμάται λιγότερο, τη θεωρία των πόρων γνώσης και των απαιτήσεων βάση στρατηγικής.
- VII. Η θεωρία της ηγεσίας συναλλαγής, όπου περιέχει την θεωρία της ανταλλαγής του ηγέτη με τον οπαδό.

VIII. Τη θεωρία της ηγεσίας μετασχηματισμού, όπου περιέχει τις απόψεις των Bass και Burn και τη θεωρία της συμμετοχικής καταγραφής (Kouzes, Posner).

(Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015)

1. Οι θεωρίες των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα ο ερευνητής Stogdill χρησιμοποιώντας τη βιβλιογραφία, έκανε απόπειρα να σκιαγραφήσει τη σημαντικότητα των ηγετικών συμπεριφορών και του ρόλου των χαρακτηριστικών του ηγέτη. Η δουλειά του κατέδειξε πέντε κύριους τύπους χαρακτηριστικών που εμφανίζουν οι ηγέτες:

- I. Τον βαθμό που είναι κάποιος ικανός.
- II. Αυτά που έχει επιτύχει στη ζωή του.
- III. Το πόσο υπεύθυνος είναι κανείς.
- IV. Τον βαθμό συμμετοχής.
- V. Το κύρος που κατέχει κανείς στην κοινωνία. (Stogdill , 1948)

Τονίζει όμως πως η ηγεσία δεν είναι μόνο η κατοχή κάποιων εκ των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών. Αναφέρει ότι είναι κυρίως θέμα συνεχούς αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα ακολούθων του, στην οποία ο ηγέτης έχει κυρίαρχο ρόλο εξ αιτίας της συμμετοχικότητάς του και της ενεργητικής του επίδρασης με αποτέλεσμα τον καθορισμό αλλά και την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να αποτελέσει το κίνητρο των ακόλουθών του και να μπορεί να κινητοποιήσει όλη την ομάδα μέσω της ευφυΐας του. Κατά την εκτέλεση των στόχων πρέπει να διακατέχεται από πρωτότυπες ιδέες και αίσθημα υπευθυνότητας απέναντι στους συνεργάτες του/ ακόλουθους του. (Stogdill , 1948).

2. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς

Ύστερα από την μη επιτυχημένη προσπάθεια των ερευνητών καθορισμού κάποιων χαρακτηριστικών που θα έκριναν τους ηγέτες ευκολότερα προσδιορίσιμους, η προσοχή τους επικεντρώθηκε στις συμπεριφορές τους. Τρία πανεπιστήμια ασχολήθηκαν με την έρευνα για τον

καθορισμό των πιο αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών. Το ένα ήταν το πανεπιστήμιο του Ohio, το άλλο το πανεπιστήμιο του Michigan, και το τρίτο του Harvard, όπου και στα τρία μέσω ερευνών και παρατηρητικών εργασιών έγινε απόπειρα αποσαφήνισης και προσδιορισμού των ηγετικών συμπεριφορών.

Το μεγαλύτερο επίτευγμα των προσεγγίσεων της συμπεριφοράς ήταν ο διαχωρισμός σε δύο τύπους : στους ηγέτες που επικεντρώνονται στο έργο (task-oriented) και στους ηγέτες που είναι επικεντρώνονται στα άτομα (person-oriented). Η επικέντρωση στο έργο δίνει περισσότερη βάση στην εκτέλεση των καθηκόντων των ακόλουθων και στην οργάνωση αυτών, χωρίς να δίνουν σημασία στον ανθρώπινο ψυχισμό. Από την άλλη η επικέντρωση στους ανθρώπους δίνει περισσότερη σημασία στους ακόλουθους και γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό, με αποτέλεσμα το εργασιακό και συναισθηματικό δέσιμο των εργαζομένων. Οι μελέτες που διεξήχθησαν για τον συμπεριφορισμό παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία με εκείνες των ατομικών χαρακτηριστικών. (House & Aditya, 1997)

Στο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα του Ohio γεννήθηκε το Leader Behavior Description Questionnaire, όπου διανεμήθηκε σε πολλούς χώρους εργασίας, στο στρατό και σε επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα έφεραν στην επιφάνεια συγκεκριμένους τύπους ηγετικών συμπεριφορών. Πιο στοχευμένα, αυτά που απάντησαν οι ερωτώμενοι επικεντρώθηκαν σε δύο πιο γενικές ηγετικές συμπεριφορές:

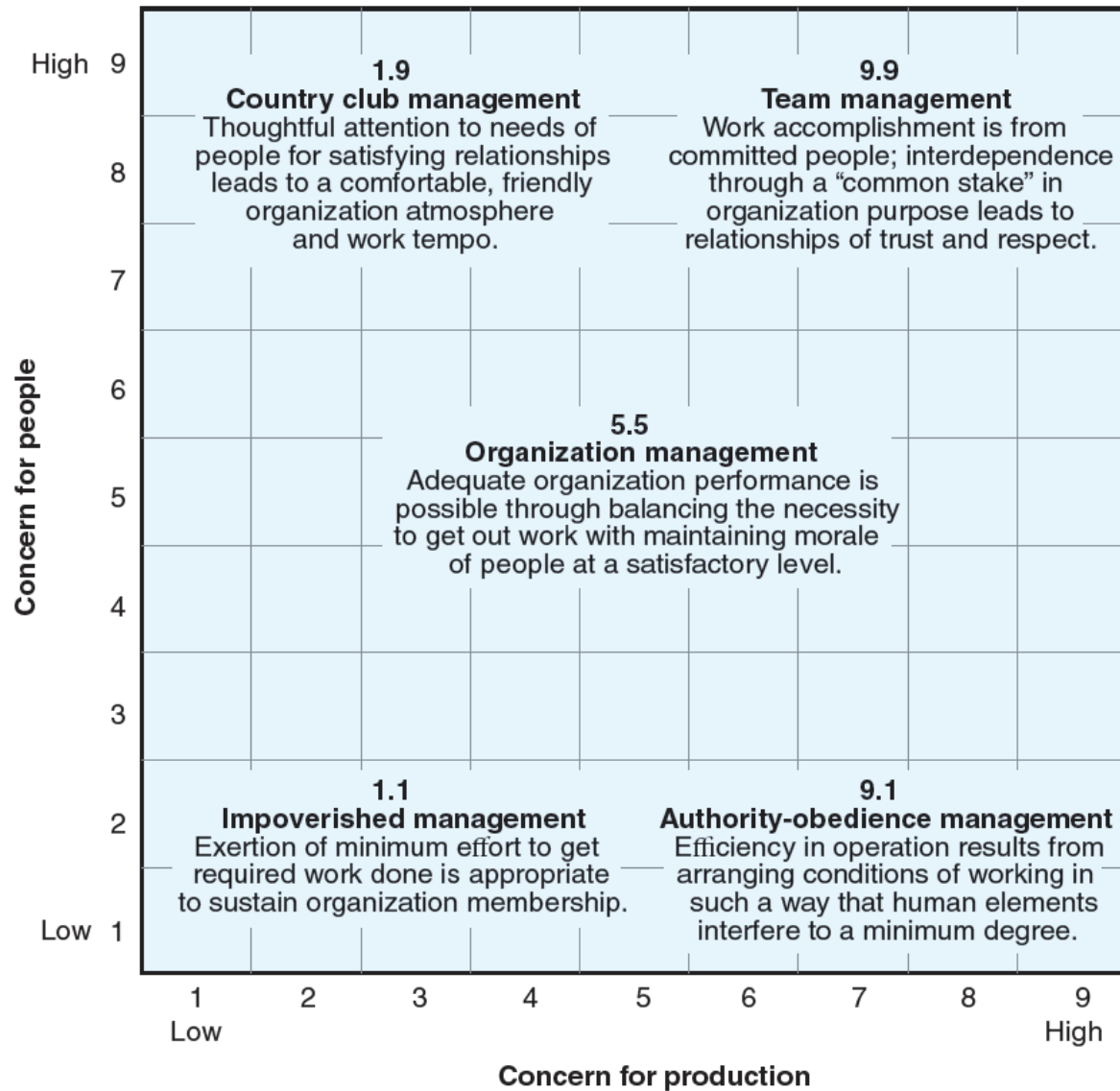
- I. Την δομή της αρχής η οποία περιέχει καταστάσεις που έχουν να κάνουν την εργασία, όπως δηλαδή ο προγραμματισμός εργασιών και ο διαμοιρασμός ευθυνών.
- II. Το αίσθημα του ενδιαφέροντος, που περιλαμβάνει καταστάσεις όπου έχουν να κάνουν με τις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα μίας ομάδας.

Ο βασικός στόχος αυτής της προσέγγισης ήταν η εξήγηση των συμπεριφορών των ηγετών να χρησιμοποιούν εκείνες τις συμπεριφορές για να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. (Northouse, 2016)

3. Το διαχειριστικό πλέγμα των Blake-Mouton (Managerial Grid)

Μία από τις πιο διάσημες βάσεις κατανόησης ενός ηγέτη είναι «το αποτέλεσμα σε σχέση με τα άτομα» το οποίο δημιουργήθηκε από τους Blake και Mouton στα μέσα προς τέλος του 20^{ου} αιώνα και στο οποίο προσέθεταν συνεχώς πράγματα. Το όνομα του είναι Πλέγμα Διαχείρισης ή Πλέγμα Ηγεσίας, και παρουσιάζει το ποσοστό εστίασης στον άνθρωπο και το έργο, καθορίζοντας συγχρόνως πέντε πιθανούς συνδυασμούς ως διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας. (Kane, 2018)

Το Διαχειριστικό Πλέγμα έχει ως βάση του δύο διαστάσεις συμπεριφοράς: αυτό της επικέντρωσης στον ανθρώπινο παράγοντα και αυτό της επικέντρωσης στα αποτελέσματα. Η επικέντρωση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το κατά πόσο ένας ηγέτης λαμβάνει υπ' όψιν του την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των ακολούθων του κατά τη διαδικασία εκτέλεσης ενός στόχου. Η επικέντρωση στα αποτελέσματα είναι το ποσοστό κατά το οποίο ένας ηγέτης επικεντρώνεται στους στόχους την παραγωγικότητα και την οργάνωση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός στόχου. (Shilpa & Shalini , 2012; Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016).



Διάγραμμα 1: Το Διαχειριστικό Πλέγμα Blake & Mouton, 1964 όπως παρουσιάστηκε στο (Κανε, 2018, π. 13).

Παρατηρώντας κάποιος τον άξονα σχεδιασμού ηγεσίας με επικέντρωση στα αποτελέσματα σε σχέση με αυτή της επικέντρωσης στους ανθρώπους διαπιστώνει ότι οι ερευνητές όρισαν τα παρακάτω ηγετικά στυλ:

- I. (1.1) Φτωχή ηγεσία (improverished management): Στην φτωχή ηγεσία επικρατεί η χαμηλή επικέντρωση τόσο στους ανθρώπους, όσο και στα αποτελέσματα. Η απουσία ενεργητικότητας του ηγέτη τον καθιστούν απαθή και απομακρυσμένο από τους ακόλουθούς του, με αποτέλεσμα την απομάκρυνση από την επιτυχή έκβαση των προκαθορισμένων στόχων.
- II. (1.9) Ηγεσία «λέσχης» (country club management): Σε αυτόν τον σχεδιασμό ηγεσίας επικρατεί η χαμηλή επικέντρωση στα αποτελέσματα και η μεγάλη επικέντρωση στους ανθρώπους, με αποτέλεσμα έναν ηγέτη που δίνει περισσότερη σημασία στα αισθήματα των ακολούθων του παρά στους στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης αυτός προσπαθεί να επικρατεί ένα κλίμα πιο φιλικό προς τον υφιστάμενό του.
- III. (9.1) Ηγεσία συμμόρφωσης στην αυθεντία (authority-compliance management): Στην ηγεσία συμμόρφωσης στην αυθεντία δίδεται μεγάλη επικέντρωση στα αποτελέσματα και ιδιαίτερα χαμηλή επικέντρωση στους ανθρώπους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει τις διαταγές και τις οδηγίες προς τους υφιστάμενους με αποτέλεσμα το μηδενικό ενδιαφέρον προς αυτούς
- IV. (5.5) Ηγεσία μεσότητας (middle of the road management): Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας παρατηρούνται ηγέτες οι οποίοι επικεντρώνονται εξ' ίσου στα αποτελέσματα και τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα μία ομάδα που λειτουργεί σωστά, η οποία όμως μπορεί να δεχθεί ακόμα πολλές διορθώσεις.
- V. (9.9) Ηγεσία ομάδας (team management): Στην ηγεσία ομάδας υπάρχει μεγάλη επικέντρωση και στους ανθρώπους αλλά και στα αποτελέσματα. Αποτελεί την καλύτερη εκδοχή ηγετικού στυλ και επιφέρει τα πιο ικανοποιητικά εργασιακά αποτελέσματα και εργασιακά κλίματα.

(Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016; Kane, 2018; Roy, 2019).

4. Θεωρία Ηγεσίας κατά Lewin

Από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με τα ηγετικά στυλ ήταν ο Kurt Lewin, ο οποίος, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα μαζί με την ομάδα του έκανε διάφορα πειράματα αναφορικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά (Burnes, 2004). Τα ευρήματα αυτών των πειραμάτων αποτελούν τη βάση για τις διοικητικές επιστήμες ακόμα και σήμερα. Ο Lewin κατέληξε στους παρακάτω τύπους ηγεσίας:

1. Οι ηγέτες αυταρχικού τύπου

Στους αυταρχικούς ηγέτες τους οποίους μπορεί να συναντήσει κάποιος και ως αυτοκρατορικούς ηγέτες επικρατεί η θεωρία πως δίνουν διαταγές για το πώς, το που και πότε θα εκτελεστεί μία οδηγία. Στο συγκεκριμένο στυλ κυριαρχεί ο διοικητικός χαρακτήρας του ηγέτη και ο υπάκουος χαρακτήρας των ακόλουθών τους. Οι αυταρχικοί ηγέτες δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους τη γνώμη των υφιστάμενων τους και δεν δείχνουν ενδιαφέρον για τα αισθήματα τους. Ο Lewin επισήμανε επίσης πως είναι πολύ δύσκολη η μετάβαση από ένα αυταρχικό στυλ σε ένα δημοκρατικό παρά το αντίθετο. (Lewin, Lippit, & White, 1939).

2. Οι ηγέτες δημοκρατικού τύπου

Ως αποτέλεσμα των μελετών του ο Lewin έχει παρουσιάσει πως η δημοκρατική ηγεσία είναι το πιο αποδεκτό και με αποτέλεσμα ηγετικό στυλ. Οι ηγέτες που υποστηρίζουν αυτό το στυλ αποτελούν κίνητρο και καθοδηγητές των ακολούθων τους και επιδιώκουν τη συμμετοχή όλων στις λήψεις των αποφάσεων κρατώντας πάντα όμως τα ηνία για την τελική απόφαση. Οι ακόλουθοι των ηγετών αυτών αισθάνονται ενεργοί και δρουν με περισσότερα κίνητρα και αίσθημα ομαδικό με αποτέλεσμα την προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων. Αποτέλεσμα όμως των δημοκρατικών ομάδων είναι συνήθως λιγότερη παραγωγική εργασία σε σχέση με τις αυταρχικές ομάδες. (Lewin, Lippit, & White, 1939).

3. Οι ηγέτες φιλελεύθερου τύπου

Οι ηγέτες εκείνοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως φιλελεύθεροι χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να ρυθμίζουν τις συγκινήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται διότι έχουν λιγότερες βάσεις και εκπαίδευση και αποτελούν έναν ηγέτη χωρίς περισσιες δυνάμεις, καθώς η χρησιμοποίηση της συγκίνησης δεν χρειάζεται πολύ κόπο. Ωστόσο ένας ηγέτης ο οποίος δεν είναι ιδιαίτερα ενεργός μπορεί να κάνει χρήση αυτού του στυλ με ελάχιστη προσπάθεια. (Arnold, Connelly, Walsh, & Martin-Ginis, 2015).

5. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Όσον αφορά τις συναναστροφές που έχει ένας συναλλακτικός ηγέτης με τους ακόλουθους του διακατέχονται από διαπραγματεύσεις και συναλλαγές. Οι ακόλουθοι υπακούν τις οδηγίες του ηγέτη και λαμβάνουν κάποια ανταμοιβή ως αντάλλαγμα. Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας ο ακόλουθος και ο ηγέτης συμφωνούν εκ των προτέρων για την ανταμοιβή του ακόλουθου μετά το πέρας της προκαθορισμένης απόδοσης του. Η συμφωνημένη ανταμοιβή δίνεται στον υφιστάμενο μετά την ολοκλήρωση των συμφωνηθέντων υπηρεσιών του. Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας λόγω των προκαθορισμένων ανταμοιβών είναι καθορισμένες οι προσδοκίες του ακόλουθου από τον ηγέτη του. Οι ακόλουθοι πολλές φορές προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ηγέτη. Αποτέλεσμα αυτού του στυλ είναι η συνεχής βελτίωση του ακόλουθου και η προσπάθεια του να πετυχαίνει τους στόχους. Ο βαθμός που επιδρά στον ακόλουθο του ο ηγέτης έχει θετικό αποτέλεσμα και στους δύο καθώς και οι δύο έχουν κοινούς στόχους. Ο ακόλουθος σε αυτό το στυλ αναγνωρίζει το γεγονός ότι ο ηγέτης προσφέρει στη διαδικασία επίτευξης των στόχων διότι είναι κοινοί, γι αυτό το λόγο στο συναλλακτικό στυλ προωθείται η ατομική βελτίωση ολόκληρης της ομάδας. Τα πράγματα που συναλλάσσονται είναι διαφόρων τύπων και μπορεί να περιλαμβάνουν συγκεκριμένες αμοιβές και ώρες εργασίας μέχρι και συναισθήματα όπως είναι η αλληλεγγύη και η εμπιστοσύνη. (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy, & Yammarino, 2013).

Ο διαχωρισμός της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας σύμφωνα με όσα έχει αναφέρει ο Bass με τους συνεργάτες του σε ποικίλες έρευνες αποτελούν ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών και βιβλιογραφιών διότι είναι στηριγμένα σε εμπειρίες των ίδιων. (Trottier, Van Wart, & Wang, 2008). Όπως προαναφέρθηκε κύριο μέλημα της συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι συναλλαγές υπό κανονισμό με κοινό σκοπό ηγέτη και ακόλουθου. Οι πολιτικοί που κερδίζουν ψήφους ενώ τάζουν πως θα μειωθούν οι φόροι κάνουν χρήση της συναλλακτικής εξουσίας. Με παρόμοιο τρόπο και οι προϊστάμενοι που υπόσχονται προαγωγές αν κάποιος ξεπεράσει τους αρχικούς του στόχους ασκεί συναλλακτική ηγεσία. Το ίδιο λαμβάνει χώρα ακόμα και στην εκπαίδευση όταν ο δάσκαλος προσφέρει κάτι στους μαθητές του ως αντάλλαγμα για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Η διαδικασία της ανταλλαγής στην συναλλακτική ηγεσία είναι ευρέως διαδεδομένη και βρίσκεται σε όλα τα επίπεδα και τύπους οργανισμών. (Northouse, 2016).

Ο χαρακτήρας αυτός ο συναλλακτικός προσφέρει τόσο στον ηγέτη όσο και στον ακόλουθο του κοινούς στόχους και κίνητρα επίτευξης τους, τους καθιστούν υπεύθυνους για το οργανωτικό επίπεδο του οργανισμού και τους παρακινούν εξ' ίσου κάνοντας τους να επικεντρώνονται και στις προσωπικές ανταμοιβές, αποφεύγοντας τυχόν κινδύνους. Επίσης η συναλλακτική ηγεσία επιτρέπει στους ακόλουθους να αφιερωθούν στους στόχους τους λόγω προσωπικών κινήτρων και μειώνει κατά πολύ το άγχος τους στο χώρο εργασίας κάνοντας τους να στρέφονται και σε θέματα όπως η γενικότερη ποιότητα του οργανισμού, το κόστος των υπηρεσιών, η ζήτηση και η εξυπηρέτηση των χρηστών των υπηρεσιών τους. (McCleskey, 2014).

Η συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από:

- I. Την ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward). Αποτελεί ένα τρόπο κατά τον οποίο οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι τους έρχονται σε συναλλαγή με αποτέλεσμα την ανταμοιβή των υφιστάμενων. Στο συγκεκριμένο τύπο ο ηγέτης πάλλεται να επιφέρει ευνοϊκές ανταμοιβές για τους οπαδούς του για κάθε στόχο που πετυχαίνουν, ένα παράδειγμα τέτοιου τύπου συναλλαγής αποτελεί το παράδειγμα των γονέων με το παιδί τους, όπου του επιτρέπουν να παίζει μόνο εφόσον έχει ολοκληρώσει τα μαθήματά του. Ακόμη ένα παράδειγμα είναι αυτό των φοιτητών

οι οποίοι περνάνε ένα μάθημα με καλό βαθμό, μόνο εάν η εργασία που τους είχε ανατεθεί είναι άριστη.

- II. Την κατ' εξαίρεση διαχείριση (management by exception). Η κατ' εξαίρεση διαχείριση είναι ένας τύπος ηγεσίας ο οποίος περιέχει επικριτικό και διορθωτικό χαρακτήρα. Σε αυτή τη διαχείριση υπάρχουν δύο τύποι : η ενεργή και η παθητική. Όταν ένας ηγέτης χρησιμοποιεί την ενεργή κατ' εξαίρεση διαδικασία τότε ελέγχει κάθε βήμα των ακολούθων του για λάθος κινήσεις, και αν αντιληφθεί κάτι τα διορθώνει. Ένα παράδειγμα ενεργητικής κατ' εξαίρεσης ηγεσίας είναι αυτό των πωλητών οι οποίοι παρακολουθούνται από τον ανώτερο τους για το πώς προβάλλουν ένα προϊόν, τον τρόπο που προσεγγίζουν τον πελάτη. Εάν αντιληφθεί κάτι που δεν του αρέσει, ο ανώτερος διορθώνει αμέσως τους πωλητές του. Από την άλλη ένας ηγέτης ο οποίος είναι χρήστης της παθητικής κατ' εξαίρεσης ηγεσίας κάνει παρεμβατικές ενέργειες στους ακόλουθούς του μόνο εάν προκύψει κάποιο πρόβλημα ή δεν τηρηθούν τα πρωτόκολλα διαδικασιών. Ένα παράδειγμα παθητικής κατ' εξαίρεση ηγεσίας παρουσιάζεται σε έναν προϊστάμενο ο οποίος δίνει μία αρνητική βαθμολογία σε μία αξιολόγηση σε έναν ακόλουθο του, χωρίς να τον έχει ενημερώσει εκ των προτέρων στο να λάβει τα απαραίτητα μέτρα αυτοβελτίωσης του. Ουσιαστικά οι ενεργητικοί και παθητικοί τύποι κατ' εξαίρεση διαχείρισης κάνουν εξίσου χρήση των αρνητικών και επικριτικών στοιχείων παρά των ενθαρρυντικών. (Northouse, 2016)

6. Μετασχηματιστική Ηγεσία (transformational leadership)

Τις πιο πολλές φορές, η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί έναν όχι τόσο καλό τρόπο ηγεσίας. Το παρατηρεί αυτό κάποιος κυρίως σε ηγέτες οι οποίοι ασκούν παθητική διαχείριση. Εμπλέκονται και επεμβαίνουν στους ακόλουθους τους μόνο σε περιπτώσεις απόκλισης από τα πρότυπα και τις διαδικασίες, με σκοπό τον προσανατολισμό τους ξανά στα καθήκοντα τους.

Λίγο πριν την αρχή του 21^{ου} αιώνα οι Bass και Riggio ασχολήθηκαν με τις βασικές αρχές μετάλλαξης των δεδομένων για τις θεωρίες ηγεσίας, πιο στοχευμένα από την ηγεσία συναλλαγής, όπου επικρατούσε η άποψη της αμοιβής ή της τιμωρίας σαν μέσο κινητοποίησης, η μετασχηματιστική ασχολείται με πιο σημαντικά στοιχεία.. Εκτός από τις απόψεις της συναλλακτικής ηγεσίας, η μετασχηματιστική θεωρία περιλαμβάνει και αναφορές από τη θεωρία των χαρακτηριστικών. Οι μελετητές αυτής της ηγεσίας δεν ξεχνούν το ερώτημα του παρελθόντος «ποια είναι τα γνωρίσματα που κάνουν κάποιον έναν καλό ηγέτη;» (Meuser, et al., 2016)

Οι ηγέτες εκείνοι που υποστηρίζουν τις βάσεις της ηγεσίας μετασχηματισμού αποτελούν κινητήριο δύναμη των υφισταμένων τους προς την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων και παράλληλα όμως και οι ίδιοι να καλλιεργούν τις ικανότητες τους για ηγεσία. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί με τη στήριξη των υφιστάμενων και την θέσπιση στόχων αναλογικά με τις ικανότητες του καθενός.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε συγκεκριμένους τομείς:

- I. Στην ιδανική επιρροή (idealized influence). Οι ηγέτες ασκούμενοι μετασχηματιστική ηγεσία θεωρούνται συνήθως παράδειγμα για τους υφιστάμενους τους. Εισπράττουν θαυμασμό, εμπιστοσύνη και σεβασμό από τους ακόλουθούς τους. Έτσι μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι έχουν δύο πρόσωπα, αυτό της συμπεριφοράς τους, και αυτό των στοιχείων που τους αποδίδονται από τους υφιστάμενους τους.
- II. Στην ενεργητικότητα μέσω της έμπνευσης. Οι ηγέτες λειτουργούν με μεθόδους που κινητοποιούν και ασκούν έμπνευση σε όλους του κύκλου τους με τη δημιουργία κινήτρων σε αυτά που ασχολούνται οι ακόλουθοί τους. Κάνουν πιο

έντονη την ομαδικότητα και δημιουργούν αισθήματα χαράς και ευγνωμοσύνης. Οι ηγέτες ενσωματώνουν τους υφιστάμενους τους στο να φανταστούν μία πιο λαμπρή συνέχεια και φτιάχνουν οριοθετημένες απαιτήσεις επικοινωνίας στις οποίες οι ακόλουθοι θέλουν να ανταποκριθούν παραμένοντας επικεντρωμένοι στο όραμα και τον κοινό στόχο. Το κίνητρο που δημιουργούν στους οπαδούς είναι παράγωγο της ηγεσίας μετασχηματισμού με την χαρισματική ηγεσία.

- III. Η πνευματική διέγερση. Οι ηγέτες ασκούμενοι μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέουν τους υφιστάμενους τους με το να τους ενθαρρύνουν να γίνονται δημιουργικοί και καινοτόμοι, να κάνουν έλεγχο υποθέσεων, να ξεπερνούν τις αντίξοες συνθήκες και να αντιμετωπίζουν όσα συμβαίνουν με καινούριους τρόπους. Προωθούν το αίσθημα δημιουργίας και δεν κατακρίνουν τα λάθη των ακολούθων τους. Είναι ανοικτοί σε προτάσεις επιλύσεων των προβλημάτων, συμβουλευόμενοι πάντα και τους ακόλουθους τους αλλά και σε προτάσεις νέες και δημιουργικές, για το μέλλον του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι προτρέπονται στη δοκιμασία νέων ιδεών, χωρίς την ύπαρξη αρνητικής κριτικής από τους ηγέτες τους.
- IV. Η εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration). Οι ηγέτες ασκούμενοι μετασχηματιστική ηγεσία δίνουν ιδιαίτερη προσοχή για τις ανάγκες κάθε ακόλουθου ξεχωριστά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του και της γενικότερης ανάπτυξής του. Ασκεί ρόλο καθοδηγητή με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι του να είναι πιο δυναμικοί και πιο αυτόνομοι. Τέτοιου τύπου ενδιαφέρον επικρατεί, όταν υπάρχουν ευκαιρίες μάθησης και κλίμα υποστηρικτικό. Υπάρχει διαχωρισμός του καθενός ξεχωριστά όσον αφορά τις ανάγκες και τις επιθυμίες. (Bass & Riggio, 1998, pp. 78-79).

Οι ηγέτες που ακολουθούν την ηγεσία μετασχηματισμού από το να επικεντρώνονται ολοκληρωτικά στις παρούσες συγκυρίες των ακολούθων τους, εστιάζουν στις μελλοντικές ανάγκες που τυχόν θα προκύψουν. Οι ηγέτες αυτοί αντί να επικεντρώνονται με τα κοντινά χρονικά ζητήματα που είναι αντιμετώπι, θέτουν τη προσοχή τους σε μελλοντικά ζητήματα και αντί να πιστεύουν τους ενδοοργανωσιακούς και εξωοργανωσιακούς μέτοχους ως κάτι που φαίνεται, τους αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο. (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014). Η ηγεσία αυτή δεν είναι γενόσημο της ηγεσίας συναλλακτικού τύπου αλλά κομμάτι

αυτής. Ο Bass περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 τόνισε πως κομμάτια της ηγεσίας μετασχηματισμού και της συναλλακτικής θα επιφέρουν τα καλύτερα στοιχεία σε μία ομάδα, στην ευχαρίστηση των υφιστάμενων και στην ατομική τους επίδοση. Επισήμανε επίσης πως οι ηγέτες γενικά αλλάζουν ανάμεσα στους δύο τρόπους ηγεσίας συχνά, με τον ένα όμως συνήθως να επικρατεί του άλλου.

Η προαναφερθείσα αναφορά ηγεσίας, λαμβάνει χώρα όταν οι ηγέτες έχουν ως επίκεντρο τις ευνοϊκότερες συνθήκες για τους υφιστάμενους τους. Τις περισσότερες φορές σκοπεύουν πέρα από το ατομικό τους συμφέρον και βάζουν στο επίκεντρο το καλό της ομάδας. Οι ηγέτες αυτοί έχουν τη θέληση να πετύχουν το στόχο τους με κάθε μέσο, και λαμβάνουν αισθήματα ευγνωμοσύνης και θαυμασμού από τους υφιστάμενους τους, με αποτέλεσμα μία αμφίδρομη σχέση δυνατή με κοινούς στόχους και οράματα. (Bass & Avolio, 1993; Bass & Avolio, 1994).

Στον Πίνακα που ακολουθεί γίνεται αναφορά των χαρακτηριστικών της ηγεσίας μετασχηματισμού και συναλλακτικού τύπου.

Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας

Μετασχηματιστικός Ηγέτης		Συναλλακτικός Ηγέτης	
Χάρισμα:	Παρέχει προβλέψεις και το αίσθημα του κοινού στόχου, παρέχει υπερηφάνεια, απαιτεί τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη.	Ενδεχόμενη Ανταμοιβή:	Κάνει συμβόλαια ανταμοιβής του κόπου, παρέχει δώρα για την βέλτιστη απόδοση, Λαμβλάνει υπ' όψιν τα επιτεύγματα.
Έμπνευση:	Επικοινωνεί, έχει προσδοκίες, κάνει χρήση συμβόλων για να επικεντρώσει τις προσπάθειες, υπηρετεί σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους.	Διαχείριση με εξαίρεση (ενεργός):	Βλέπει και Κάνει αναζήτηση στις διαφορές από τους κανόνες και τα πρότυπα, κάνει διορθωτικές πράξεις.
Πνευματική Διέγερση:	Αναζωπυρώνει την νοημοσύνη, τον ορθολογισμό και την λύση τυχόν θεμάτων.	Διαχείριση με εξαίρεση (παθητική):	Εμπλέκεται μόνο όταν δεν εκτελούνται τα πρότυπα.
Εξατομικευμένη Εξέταση:	Δείχνει ατομική προσοχή, ασχολείται με κάθε εργαζόμενο, προετοιμάζει, δίνει συμβουλές.	Laissez-Fair:	Δεν εμπλέκεται στις ευθύνες, δεν παίρνει αποφάσεις.

(Bass B. M., 1990, p. 22).

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

5. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ικανότητες Ηγέτη

Αν κάποιος επιχειρούσε να δώσει μία πιο σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για τον ηγέτη, δεν θα μπορούσε να παραλείψει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός. Τα κύρια στοιχεία ενός ηγέτη είναι δύο, η όρεξη που έχει για άσκηση ηγεσίας και η ικανότητά του για άσκηση ηγεσίας, όπου εμπεριέχει και πολλές δεξιότητες.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες είναι στοιχεία ενός αρμονικού συστήματος που δημιουργούν έναν ολοκληρωμένο ηγέτη και τη συμπεριφορά του. Η ισορροπία της ολοκλήρωσης του ηγέτη δύναται να διαταραχθεί από την έλλειψη ενός και μόνο στοιχείου ή από την αρνητική μεριά των ηγετικών στοιχείων. Τα βασικά χαρακτηριστικά λοιπόν ενός ηγέτη πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

- Το όραμα: η ανάγκη για επιτεύγματα, η ικανοποίηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών, το αίσθημα μίας κοινής αποστολής, η κατοχή προκλητικών καθηκόντων και προβλημάτων και η επικέντρωση σε στόχους. Ο ηγέτης είναι οραματιστής, προσβλέπει σε ένα βέλτιστο μέλλον και για να το πετύχει δεν διστάζει να παίρνει πρωτοβουλίες και να είναι επικεντρωμένος στην εργασία του με πάθος και επιμονή ακόμα και να προκαλέσει το κατεστημένο.
- Η ανάγκη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης: οι ηγέτες είναι άτομα κατεχόμενα από φιλοδοξία και ανεκτικότητα με σκοπό την επιτυχία του και το αίσθημα της υπερηφάνειας, αλλά και την αναγνώριση του έργου και της προσφοράς του από τους υπόλοιπους.
- Η πίστη και η δέσμευση των αξιών: ένα οργανωμένο άθροισμα αξιών αποτελεί τη βάση του ενθουσιασμού και της θέλησης για την επιτυχία δύσκολων στόχων. Οι αξίες συνιστούν το ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο που προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά συνοχή, συνέπεια καθώς και αξιοπιστία στον ηγέτη. Οι αξίες οφείλουν να μένουν σταθερές στην εύθραυστη, πολύπλοκη και αντιφατική σημερινή κατάσταση ώστε οι υφιστάμενοι να τις ακολουθούν πλήρως, να εμπιστευτούν τον ηγέτη ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να τον αποδεχτούν για την επίτευξη υψηλών στόχων και οραμάτων. Το άθροισμα των αξιών αποτελείται από

βασικές αξίες όπως ειλικρίνεια, σεβασμό, ακεραιότητα, δικαιοσύνη, εντιμότητα, ισότητα, διαφάνεια, αξιοπρέπεια αλλά και αξίες που σχετίζονται με τους ρόλους και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Οι αξίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο διότι επηρεάζουν τις προτιμήσεις ενός ηγέτη, την άποψη του για τυχόν προβλήματα και τις επιλογές του στον τρόπο συμπεριφοράς του.

- Η ανάγκη για επιρροή και δύναμη: αντλείται από την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την επιθυμία επηρεασμού των άλλων με κύριο σκοπό την επίτευξη στόχων που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και την πρόοδο όλων. (Yukl, 2010)
- Αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο: ο ηγέτης φαίνεται και πράττει εντός ενός περιβάλλοντος με αποτέλεσμα η ηγεσία να νοείται και να προϋποθέτει αμφισβήτηση του κατεστημένου, πρωτοπορία, διαχείριση συγκρούσεων, πρόκληση και διαχείριση αλλαγών, λήψη αυστηρών μη δημοφιλών αποφάσεων, αντιμετώπιση αβέβαιων και πολλές φορές αντιφατικών καταστάσεων και ανταγωνισμών. Ο ηγέτης οφείλει να υποστηρίζει σθεναρά τη γνώμη του, να έχει ψυχική δύναμη, ψυχραιμία, ισχυρή θέληση, αντοχή, αυτοπεποίθηση και αυτογνωσία.
- Πειθαρχία, επιμονή και εστίαση: η ηγεσία προϋποθέτει οράματα, υψηλά πρότυπα και στόχους, συνεχή πρόοδο και προσπάθεια για ένα καλύτερο μέλλον που συχνά προσκρούουν σε δυσκολίες και καταλήγουν σε απογοήτευση και εγκατάλειψη ή και στο χάσιμο επικέντρωσης του βασικού στόχου. Η δύναμη του ηγέτη για την επίτευξη των οραμάτων του είναι η πειθαρχία, η αντοχή και επί μονίμου βάσεως προσπάθεια. (Μπουραντάς 2005)

Εκτός από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όμως, πολύ σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί κάποιος ολοκληρωμένος ως ηγέτης παίζουν και οι ικανότητες που διακατέχει. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποιες από τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες:

- Η ικανότητα του να επιλύει προβλήματα και να παίρνει αποφάσεις: Αφορά την γρήγορη κατανόηση των προβλημάτων, των λόγων, των περιορισμών και των ευκαιριών για την δημιουργία ιδεών και λύσεων στο βέλτιστο χρόνο.

- Συστημική σκέψη: Αναφέρεται στην αναλυτική και συνθετική σκέψη και σχετίζεται με τις ικανότητες του να παίρνει αποφάσεις και να λύνει προβλήματα, όπως και να δημιουργεί στρατηγικές και οράματα με σκοπό την ανάπτυξη.
- Ικανότητα επικοινωνίας: Είναι απαραίτητη για την ύπαρξη των ηγετικών ρόλων και συμπεριφορών με τον απαιτούμενο τρόπο. Αναφέρεται στην σωστή μεταφορά των δεδομένων και στην ακρόαση, στην αποτελεσματική χρήση του προφορικού και γραπτού λόγου, της ομιλίας αλλά και της γλώσσας του σώματος, όπως επίσης και της θέλησης για ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με τους άλλους.
- Συναισθηματική νοημοσύνη: περιλαμβάνει ποικίλες ικανότητες όπως η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση. (Μπουραντάς 2005)

6. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στους Οργανισμούς Υγείας

Αναμφίβολα η ηγεσία κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην επιτυχημένη προσπάθεια κάθε απόπειρας για παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών υγείας. Από τις πιο σημαντικές παροχές ενός ολοκληρωμένου ηγέτη είναι η στάση που κρατάει και η απόπειρα του για την παροχή της βέλτιστης φροντίδας . (Αλεξιάδης & Σιγάλας, 1999) Ένας ηγέτης είναι υποχρεωμένος να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες για την δημιουργία αλλά και την διατήρηση σωστών συνθηκών, ώστε αυτές να γίνουν κτήμα κάθε ακόλουθού του. Πρωταρχική του υποχρέωση είναι η παροχή κινήτρων, ο καθορισμός στόχων παράλληλα με την απαιτούμενη εξασφάλιση πόρων και συνθηκών, όπως επίσης και η παρακολούθηση της προόδου κάθε εργαζόμενου του ξεχωριστά. Κάθε ηγέτης δεσμεύεται για την αέναη προσπάθεια καλύτερευσης της αξιοπιστίας των υπηρεσιών υγείας.

Η ύπαρξη ενός ισορροπημένου εργασιακού κλίματος είναι η κύρια πηγή για την καλύτερη ποιότητα. Η ύπαρξη θετικού εργασιακού κλίματος και αισθημάτων όπως η εμπιστοσύνη, η συναδελφικότητα και η συνεργασία κάνουν ευκολότερη την κατανόηση των προβλημάτων άρα και πιο προσιτή την αντιμετώπισή τους. Το φιλικό και εργασιακό κλίμα αποτελούν σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της απόδοσης των εργαζόμενων με αποτέλεσμα

να παίζουν κυρίαρχο ρόλο και για την επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων. Η εκτέλεση συχνών αξιολογήσεων της προσπάθειας και της συγκέντρωσης της ομάδας στους στόχους προβλέπει πιθανά προβλήματα και δημιουργεί το αίσθημα πρόληψης τους με τη χρήση των απαραίτητων μέτρων. (Παπανικολάου, 2007)

Αποτελεί κοινή παραδοχή λοιπόν πως εντός των τειχών ενός οργανισμού υγείας ο αντίκτυπος ενός ηγέτη παίζει κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής ποιότητας, καθώς ο ηγέτης είναι αυτός που εκτελεί ρόλο συντονιστή αλλά και καθοδηγητή των ακολούθων του, οι οποίοι δεν είναι αντικείμενα αλλά μία οντότητα ζώντων οργανισμών με διαφορετικά χαρακτηριστικά, και δυνατότητες ο καθένας καθιστώντας τους μέλη μίας ολοκληρωμένης ομάδας. Η λειτουργία του οργανισμού μερικές φορές μπορεί να είναι απρόβλεπτη με διάφορες δυσκολίες και συγκρούσεις, ωστόσο μπορεί και να είναι ομαλή με αίσθημα συνεργασίας και ομαλή έκβαση. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί πως η μέθοδος με την οποία λειτουργεί ένας ηγέτης με οράματα και στόχο την ολική ποιότητα είναι καθοριστικός παράγοντας για τη σωστή και βέλτιστη διαχείριση της ομάδας του και των ακολούθων του. Από τα προαναφερθέντα προκύπτει πως κάθε ηγέτης είναι υπόχρεος να παρατηρεί κάθε κίνηση και κάθε ανάγκη που τυχόν θα προκύψει στα μέλη της ομάδας του και να είναι γνώστης πως η επίτευξη των στόχων προϋποθέτει τη χρήση δίκαιης διοίκησης με επικέντρωση στην αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα προς όφελος ολόκληρης της ομάδας. (Κυριόπουλος και συν 2003)

Για να μπορεί λοιπόν μία ηγεσία να οριστεί ως αποτελεσματική πρέπει αρχικά να ακολουθεί προκαθορισμένη πολιτική ποιότητας, επίσης θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να έχει ικανότητες πρόβλεψης μελλοντικών αρνητικών γεγονότων, ώστε να δύναται εκ των υστέρων να αποφεύγει τυχόν αρνητικές αλλαγές και καταστάσεις. Στηριζόμενη σε διαχρονικές αναλύσεις όπου κρίνεται απαραίτητο με γνώμονα τη δημιουργία οράματος σχετιζόμενου με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται και με σκοπό την δημιουργία φιλοσοφίας που θα ακολουθήσουν όλα τα μέλη του οργανισμού υγείας η διοίκηση προσπαθεί να ενώσει την υγειονομική ομάδα ως μία γροθιά, με κοινούς στόχους και αξίες και ατελείωτες προσπάθειες για την επίτευξη τους. (Scarnati 2002) Η ηγεσία δεσμεύεται να πετύχει τους στόχους που έχει ορίσει από πριν και να παραμένει πιστή στην ποιότητα αλλά και να προσεγγίζει συστημικά την αφοσίωση και το ομαδικό πνεύμα, με βλέψεις για αυτοβελτίωση του οργανισμού αλλά και επέκταση του πνεύματος αυτού και εκτός του οργανισμού, σε όλες τις διαδικασίες του φορέα

συμπεριλαμβανομένων και των προμηθευτών αλλά και όλων όσων συμμετέχουν στη λειτουργία του με σκοπό την επιτυχία του. Έτσι καταφέρνει ο ηγέτης να τονώσει τα αισθήματα της ενότητας και της συνεργασίας και να ενδυναμώσει την θέληση για επιτυχία και επίτευξη των στόχων αλλά και των διαπροσωπικών σχέσεων του προσωπικού. (Παπακωστίδη, Τσουκαλάς 2012)

7. Μοντέλο Ηγεσίας στην Υγεία. Οι εννέα διαστάσεις στην ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με το NHS.

Εισαγωγή στο Μοντέλο

Το NHS δημιούργησε ένα μοντέλο ηγεσίας το οποίο ασχολείται με τον χώρο της υγείας με σκοπό να βοηθήσει του επαγγελματίες υγείας να βελτιωθούν ως ηγέτες. Αυτό το μοντέλο αποτελεί εργαλείο για όλους τους επαγγελματίες υγείας ανεξαιρέτως, είτε είναι σε υψηλή θέση είτε όχι, είτε εργάζονται σε μικρό ιδιωτικό νοσοκομείο είτε σε νοσοκομείο αναφοράς, είτε συνεργάζονται με 10 άτομα είτε με 10.000 άτομα. Στο μοντέλο αυτό γίνεται αναφορά των συμπεριφορών των ηγετών στο εργασιακό περιβάλλον και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον καθένα που θέλει να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες.

Πρόθεση του μοντέλου είναι να γίνει αντιληπτό πως οι συμπεριφορές των ηγετών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η ατομική κουλτούρα του καθενός και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο ηγέτης και οι ακόλουθοί του. Είτε ο επαγγελματίας υγείας εργάζεται άμεσα με χρήστες υπηρεσιών υγείας είτε έμμεσα, αποτελεί καθήκον του να κατανοήσει πως συμβάλλει στις εμπειρίες που βιώνουν οι ασθενείς και οι χρήστες γενικότερα των υπηρεσιών υγείας, όπως επίσης συμβάλλει στην φήμη του οργανισμού και στην γενικότερη ποιότητα των παροχών του.

1. Δομή του Μοντέλου

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα επίπεδα όπου κάθε επίπεδο αντιπροσωπεύει μία ομάδα χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, οι τρόποι ενός ηγέτη εμφανίζονται σε μία κλίμακα τεσσάρων επιπέδων με τις παρακάτω ιδιότητες: «ουσιώδης», «ειδήμονας», «ισχυρός» και «υποδειγματικός». Ωστόσο η πολυπλοκότητα γίνεται εντονότερη καθώς ανεβαίνει η σκάλα, αυτό δε σημαίνει και πως δεν συνδέεται με συγκεκριμένους ρόλους και επίπεδα.

Σε κάθε επίπεδο συναντάει κανείς ερωτήσεις που αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να αναπτυχθούν στο συγκεκριμένο επίπεδο επηρεασμένο από τον τρόπο του ηγέτη. Οι ερωτήσεις αυτές οδηγούν σε ανησυχία τους ηγέτες και επιφέρουν αποτελεσματικές αλλαγές στις ηγετικές συμπεριφορές.

Στόχος της κάθε ερώτησης είναι η προτροπή των ηγετών να εξερευνήσουν τους ατομικούς τους στόχους και τα κίνητρα με αποτέλεσμα την αυτοβελτίωση και την ατομική ενδυνάμωση, επικέντρωση και επίτευξη στόχων.

2. Τα εννέα χαρακτηριστικά του Ηγέτη στους Οργανισμούς Υγείας

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν εν συντομία τα εννέα επίπεδα των ατομικών χαρακτηριστικών που οφείλει να κατέχει ένας ηγέτης υπηρεσιών υγείας. Το NHS ανέπτυξε το μοντέλο αυτό με σκοπό να διαχωρίσει και να παρουσιάσει τα ηγετικά χαρακτηριστικά μοιράζοντάς τα σε εννέα επίπεδα, όπου κάθε επίπεδο αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός ιδανικού ηγέτη υπηρεσιών υγείας.

I. Ο ηγέτης εμπνέει ένα κοινό σκοπό:

Κάθε ηγέτης πρέπει να αποτελεί έμπνευση για την ομάδα του και οι συμπεριφορές του να επηρεάζουν θετικά τους ακόλουθους του, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση τους αλλά και την πιο ολοκληρωμένη φροντίδα των ασθενών οδηγώντας τον οργανισμό προς την ποιότητα των υπηρεσιών. Βασικός στόχος παραμένει η επικέντρωση στις αξίες και τα ήθη.

Αποτελεί πολύ σοβαρό ζήτημα ένας ηγέτης να προωθεί ένα κοινό σκοπό για όλα τα άτομα που τον ακολουθούν κάνοντας τους πιστούς σε συγκεκριμένες

αξίες με σκοπό να προσφέρουν ποιοτικές παροχές στους χρήστες των υπηρεσιών τους.

Ο τρόπος που δρουν οι ηγέτες επηρεάζει άμεσα τον οργανισμό υγείας, γι' αυτό πρέπει να παραμένει σταθερός στις απόψεις του και στις στάσεις του ακόμα και σε συνθήκες ιδιαίτερα στρεσογόνες. Με αυτόν τον τρόπο δίνει το παράδειγμα στους ακόλουθούς του να κατανοούν τις συνθήκες εργασίας και να τον θεωρούν παράδειγμα προς μίμηση.

II. Ο ηγέτης ηγείται με φροντίδα:

Απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί κάποιος ορθός ηγέτης είναι να καταλαβαίνει και να αντιλαμβάνεται το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοι του και να φροντίζει κάθε μέλος της ομάδας του ξεχωριστά και όπως του αρμόζει με σκοπό τη προτροπή του εργαζόμενου σε παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με αποτέλεσμα τη βέλτιστη φροντίδα των ασθενών και των συνοδών τους.

Κρίνεται αναγκαίο λοιπόν ο ηγέτης να ενδιαφέρεται για τους οπαδούς του και να παρέχει στον καθένα ξεχωριστά ένα εργασιακό περιβάλλον που του εμπνέει ασφάλεια και εμπιστοσύνη ώστε να ασκεί τα καθήκοντα του πιο αποτελεσματικά. Είναι επίσης εξ' ίσου σημαντικό να βρίσκεται σε θέση ο ηγέτης να αντιληφθεί το συναίσθημα κάθε υφιστάμενού του ξεχωριστά και να τον βοηθά να χρησιμοποιήσει αυτό το συναίσθημα προς όφελος του οργανισμού και της ποιότητάς του.

Επίσης ένας ηγέτης με ενσυναίσθηση ενδιαφέρεται το ίδιο και για τη ψυχική αλλά και τη σωματική κατάσταση των ακόλουθών του δίνοντας σημασία στην δημιουργία προσιτού κλίματος και ενίσχυσης των συνθηκών με σκοπό την αμοιβαία φροντίδα και υποστήριξη των υπαλλήλων αναμεταξύ τους.

III. Ο ηγέτης αξιολογεί τις πληροφορίες:

Αποτελεί καθήκον των ηγετών η επεξεργασία των πληροφοριών, φιλτράροντας τις πληροφορίες που έχουν τους καθιστά ικανότερους στη διαχείριση των αποφάσεων και με πιο κριτική σκέψη. Ως αποτέλεσμα κάνουν συνεχώς αναζήτηση νέων πληροφοριών και ιδεών για τη δημιουργία πλάνων και ιδεών με στόχο την βελτίωση και την αλλαγή.

Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο οι ηγέτες να φιλτράρουν τις πληροφορίες που έχουν και να τις διαχωρίσουν εκλεκτικά με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν μελλοντικών κινδύνων ή προβλημάτων. Και η παραμικρή πληροφορία μπορεί να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων που προσφέρουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους αλλά και στους ασθενείς.

Η εισαγωγή των πληροφοριών παρακινεί τον ηγέτη σε πιο ολοκληρωμένες σκέψεις και στην ανάπτυξη νέων σχεδίων, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία στρατηγικών που βελτιώνουν τις διαδικασίες γενικότερα αλλά και τις εργασιακές συνθήκες.

IV. Ο ηγέτης είναι σύνδεσμος ανάμεσα στις υπηρεσίες:

Οι ηγέτες έχουν μία πιο ευρεία άποψη του πώς διενεργούνται οι διαδικασίες άλλων οργανισμών, αυτό τους καθιστά ιδιαίτερα έμπειρους στην αναγνώριση στόχων, συνεπειών των διάφορων δομών και της κουλτούρας γενικότερα και στο να μοιράζονται τα ρίσκα προβλέποντας μία πιο ομαλή συνεργασία.

Κάθε ηγέτης είναι αρχηγός μίας συγκεκριμένης ομάδας. Στο σύνολο του οργανισμού όμως κατανοούν και προσπαθούν να κάνουν και τους ακόλουθους τους να κατανοήσουν πώς στους οργανισμούς υγείας πρέπει να υπάρχει συναδελφικότητα και πώς απώτερος σκοπός είναι η σωματική και ψυχική ευεξία όλων των ανθρώπων η οποία πετυχαίνεται με τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση όλων των οργανισμών.

V. Ο ηγέτης μοιράζεται το όραμα με τους υπόλοιπους:

Κάθε ηγέτης βγάζει προς τα έξω μία εικόνα όμορφη και θερμή για τον λόγο τον οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του ο καθένας, με τρόπο που να παρακινεί τους υφιστάμενούς του να αναζητήσουν και να κατανοήσουν το τι προσφέρει το έργο του καθενός. Ο ηγέτης δηλαδή διαδίδει ένα συναρπαστικό όραμα κάνοντας το να φαίνεται εύκολο και προσιτό.

Ο ηγέτης πρέπει επίσης να αποτελεί έμπνευση για όλα τα μέλη της ομάδας του και όπως προαναφέρθηκε να τους κατευθύνει προς ένα κοινό όραμα. Πρέπει να είναι προσιτός και πάντα διαθέσιμος στους ακόλουθους του και να τους εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Οι υφιστάμενοι του χρειάζονται κατεύθυνση για να μπορούν να αποδίδουν. Ο ηγέτης τους βοηθά να καταλάβουν το λόγο και τη βαρύτητα της εργασίας τους αλλά και τους κάνει να κατανοήσουν τις ανάγκες του οργανισμού και τις ερχόμενες αλλαγές.

VI. Ο ηγέτης δεσμεύει-ενώνει την ομάδα:

Αποτελεί καθήκον των ηγετών να προωθήσουν το ομαδικό πνεύμα και το αίσθημα πληρότητας και υπερηφάνειας μέσω του παραγόμενου έργου του προσωπικού τους. Έτσι οι ακόλουθοι τους δεσμεύονται με την ομάδα τους και νιώθουν πιο ενωμένοι, κατεχόμενοι από συναισθήματα αλληλοσεβασμού αλλά και ενδιαφέροντος ο ένας για τον άλλον. Από αυτό δημιουργείται ένα αίσθημα δέσμευσης όπου η προσοχή και επικέντρωση στο παραμικρό υπάρχουν σε όλα τα μέλη της ομάδας.

Η συμμετοχή των ακόλουθων εργασιακά αλλά και συναισθηματικά φαίνεται από το γεγονός πως οι ιδέες τους λαμβάνονται υπ' όψιν και συνεισφέρουν σε αλλαγές του οργανισμού προς το καλύτερο.

Άρα ο ηγέτης κάθε ομάδας αντιλαμβάνεται τη προσφορά των συνεργατών του, προσφέροντας τους ακατάπαυστα στήριξη και γνώσεις προωθώντας τους στην τελειότητα και στην εύρεση νέων πραγμάτων.

VII. Οι ηγέτες έχουν τον έλεγχο των καταστάσεων:

Οι ηγέτες αποτελούν εκείνους οι οποίοι έχουν τον έλεγχο των καταστάσεων και περνούν όλα από τα χέρια τους, είναι αληθινοί σε ότι αφορά αυτά που αναμένουν και την άποψη τους για τα επιτεύγματα. Ο ηγέτης είναι αυτός που επιτρέπει στους υφιστάμενους του να έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους με αποτέλεσμα τη βέλτιστη φροντίδα των ασθενών και των συνοδών τους.

Αποτελεί χρέος τους η τήρηση των στόχων και τα μοίρασμα ευθυνών σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για το ατομικό του έργο. Είναι επίσης χρέος του να τους υποστηρίζει στον έχουν ανοικτούς ορίζοντες και να θέτουν υψηλές προσδοκίες από τους εαυτούς τους με σκοπό την επιτυχία και τα θετικά στοιχεία.

VIII. Ο ηγέτης έχει σαν ρόλο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ομάδας:

Οι ηγέτες πιστεύουν πως η διδασκαλία και η μάθηση είναι υψίστης σημασίας έτσι ώστε οι ακόλουθοι τους να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις. Αυτό αποτελεί μία πολύ σημαντική τεχνική ώστε το επίπεδο των εργαζόμενων να είναι ιδιαίτερα υψηλό, με ευεργετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι στο να συμπεριφέρονται σε όλους τους εργαζόμενους τους με τον ίδιο τρόπο και να τους παρέχουν ίσες ευκαιρίες, καθώς κατανοεί τη σημαντικότητα ανάπτυξης του προσωπικού τους. Επιπλέον είναι γνώστης των δυνατοτήτων των ακόλουθων του, τις οποίες και προωθεί, αλλά προσπαθεί συνεχώς να τους βοηθήσει να ενδυναμώσουν και τα αδύναμα σημεία τους.

IX. Ο ηγέτης αποτελεί το κίνητρο για το όφελος των αποτελεσμάτων:

Οι ηγέτες δείχνουν ευαισθησία σε ότι έχει να κάνει με τα προβλήματα ατόμων και ομάδων, γι' αυτό και ετοιμάζουν σχέδια για την καταπολέμηση αυτών των προβλημάτων εντός του οργανισμού τους.

Οι ηγέτες είναι η κύρια πηγή έμπνευσης και επηρεασμού της ομάδας τους, θεωρούν χρέος τους να επηρεάζουν τους υφιστάμενους τους να λειτουργούν πάντα με γνώμονα το σωστό και ιδανικό για εκείνους όσο και για τον οργανισμό, με στόχους πάντα κοινούς εντός της ομάδας. Ο ηγέτης αποτελεί τον άνθρωπο που θα ακούσει το πρόβλημα του υφιστάμενου του, θα το αφουγκραστεί και θα προσπαθήσει να το λύσει, εμπνέοντας στον ακόλουθο του εμπιστοσύνη αλλά και δέσμευση σε ένα κοινό στόχο για την ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών υγείας μέσω των παροχών τους. (NHS Leadership Academy 2013)

Κεφάλαιο 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. Εισαγωγή Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για πολλά έτη η νοημοσύνη συνδεόταν με τον κλασικό ορισμό της ευφυΐας και την μετρούσαν με μία προκαθορισμένη μέθοδο: τον περίφημο και διαβόητο παγκοσμίως δείκτη νοημοσύνης (IQ). Κυριαρχούσε κιόλας η άποψη πως κάποιος με ψηλά επίπεδα νοημοσύνης θα επιτύχανε σε όλες τις πτυχές και τους τομείς της ζωής του. Με το πέρασ των ετών όμως ξεκίνησε η εύρεση λαθών σε αυτή την θεωρία και η κατανόηση πως δεν ανταποκρινόταν στην πραγματικότητα πλήρως. Διάφορες μελέτες λοιπόν και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν και άλλοι τομείς στη ζωή ενός ανθρώπου που επηρεάζουν τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική του ζωή. Ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι και ο λεγόμενος δείκτης συναισθηματικότητας (EQ). Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η νοημοσύνη νόησης και ο δείκτης συναισθηματικότητας είναι εντελώς διαφορετικές ικανότητες του ανθρώπου. Παρ' όλα αυτά υπάρχει σύνδεση μεταξύ τους διότι αλληλοσυμπληρώνονται. Το IQ διοικεί τη λογική ενός ανθρώπου, ενώ το EQ τα συναισθήματά του, για τον ίδιο αλλά και για τη συμπεριφορά του προς τους άλλους. Το IQ δεν εμπλέκεται σχεδόν καθόλου στις επαφές μας με τους υπόλοιπους, ενώ το EQ αποτελεί τον πρωταγωνιστή για τις σχέσεις μας με τους άλλους. Το IQ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση των σχέσεων με τους υπόλοιπους. Η νοητική ευφυΐα (IQ) δεν μεταβάλλεται σχεδόν καθόλου μετά τα εφηβικά έτη και έχει να κάνει με την δεξιότητα μάθησης, από την άλλη η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) αποτελεί μία ικανότητα που διδάσκεται και επιμένει να αυξάνεται μέσα από συχνή επέμβαση και μέχρι ένα βαθμό από τις εμπειρίες, αν κάποιος τις χρησιμοποιήσει.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σαν αντικείμενο έκανε τις πρώτες τις εμφανίσεις περί τα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Στην συναισθηματική νοημοσύνη γίνονται λόγοι περί της αντιληπτικής ικανότητας για αξιολόγηση και έλεγχο των συναισθημάτων. Κάποιοι υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να διδάσκεται και να γίνεται εντονότερη, ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως είναι μία έμφυτη δεξιότητα. Τη δεκαετία του 1990 ο Peter Salovey και ο John D. Mayer αποτέλεσαν πρωταρχικοί και επικεφαλείς ερευνητές της συναισθηματικής

νοημοσύνης. Στο πλέον διάσημο και γνωστό άρθρο τους «Συναισθηματική Νοημοσύνη», καταγράφουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να κάνει χρήση των συναισθημάτων ως οδηγό για σκέψη και δράση». (Goleman 1997)

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν η οποία περιγράφει ένα πλήθος από ικανότητες ή δεξιότητες σχετιζόμενων με την αντίληψη, την κατανόηση, τη διαχείριση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων για τον εαυτό και τους άλλους, έχει ιδιαίτερη αξία για τους επαγγελματίες υγείας, μεγάλο μέρος του έργου των οποίων περιλαμβάνει «συναισθηματική εργασία». Η συναισθηματική αυτή εργασία περιλαμβάνει τη συγκράτηση των συναισθημάτων του ατόμου προκειμένου αυτό να προβάλλει μια ήρεμη, με ενδιαφέρον, καθησυχαστική συμπεριφορά για τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και άνεσης στους άλλους. Ακόμα, οι ασκούντες διοίκηση στον τομέα της υγείας έχουν άμεσο αντίκτυπο στους ασθενείς, τις οικογένειες και τους άμεσους φροντιστές αυτών, τους επαγγελματίες υγείας και την διεπιστημονική ομάδα φροντίδας και, ως εκ τούτου, μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί, οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των επαγγελματιών υγείας θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, με τις διαπροσωπικές δεξιότητες να είναι πρωταρχικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του σκοπού. (Κουράκος, Πουλημενάκου 2018)

2. Ιστορική Αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για πληθώρα ετών επικρατούσε η άποψη πως η ύπαρξη συναισθημάτων εντός του εργασιακού χώρου αποτελούσε κάτι αρνητικό. Η αναβίωση, αίσθηση και εκδήλωση συναισθημάτων αντιλαμβανόταν ως αδυναμία, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από τον σωστό δρόμο και τον δρόμο των αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα τελευταία έτη όμως έχουν επέλθει αλλαγές. Ο εργασιακός χώρος ξεκίνησε να κατανοεί πως τα συναισθήματα λειτουργούν σαν χρήσιμο κέντρο γνώσεων που, αν την χειριστούν και την αξιοποιήσουν ανάλογα, δύναται να καταλήξει σε εκθαμβωτικά σενάρια. Η μεταβολή εκείνη της αντιμετώπισης έχει να κάνει με το συναίσθημα και παρατηρείται στο ξεχώρισμα των Cooper & Sawaf. Μία λίστα λόγων οδήγησε σε αυτή τη στροφή 180 μοιρών, με βασικότερους όπως αναφέρει ο Goleman την διάχυτη εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Δεν θα μπορούσε κάποιος να μην ασχοληθεί με το συναίσθημα όταν εργάζεται μόνος του σε ένα χώρο, θα μπορούσε όμως αν εργαζόταν ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να υπάρχουν συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ακόμα ένα σκοπό που προέτρεψε στην αναγνώριση της σημαντικότητας του συναισθήματος για γρήγορη εξάπλωση των επιχειρηματικών κινήσεων εκτός των εγχώριων ορίων. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η ενσυναίσθηση (empathy), η απόπειρα δηλαδή κάποιου να νιώσει όπως ένας άλλος, να νιώσει τη διαφορά και να αποπειραθεί να αισθανθεί ότι αισθάνεται κάποιος γνωστός του, αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τους εργασιακούς χώρους που επιθυμούν να είναι επιτυχημένοι στον παγκόσμιο διάλογο και να καταφεύγουν σε συμφωνίες χωρίς παγίδες και παρεξηγήσεις. (Goleman 1998)

Με αυτό τον τρόπο λοιπόν μπορεί κάποιος πλέον να αναφέρεται στη νοημοσύνη συναισθήματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά κανόνα αναφέρεται σε δεξιότητες που είναι από τη μία διαφορετικές από τη νοημοσύνη γνώσεων, αλλά από την άλλη εξαρτώμενες σε αυτήν.

Οι απαρχές του διαχωρισμού μεταξύ της συναισθηματικής και της νοημοσύνης γνώσεων δημιουργήθηκαν από τον Thorndike που στις αρχές του 20^{ου} αιώνα έκανε αναφορά στη κοινωνική νοημοσύνη και κυρίως στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο του πανεπιστημίου Χάρβαρντ, ο οποίος στα τέλη του 20^{ου} αιώνα έφερε στην επιφάνεια ένα πλάνο πολυδιάστατης

νοημοσύνης όπου τόνισε τη σημαντικότητα δύο βαθμίδων νοημοσύνης ξεχωριστά, των γνώσεων: της επίγνωσης του ατομικού εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας.

Η έντονη ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης άρχισε στα τέλη του 20^{ου} αιώνα με την δημοσίευση του McClelland: Παρατηρώντας τη δεξιότητα αντί για τη νοημοσύνη, "Testing for competence Rather than Intelligence". Το θέμα που πραγματευόταν η εργασία του McClelland ήταν πως η κλασική δεξιότητα του σχολείου όπως οι βαθμοί, τα πτυχία κλπ. Δεν αποτελούσαν κριτήριο για τη πρόβλεψη του πόσο αποδοτικοί θα ήταν οι άνθρωποι στην εργασία τους ή στην προσωπική τους ζωή. Από την άλλη πίστευε πως ένα άθροισμα συγκεκριμένων ικανοτήτων, όπως η ενσυναίσθηση, η πειθαρχία και η ελεύθερη βούληση, έπραξαν τους καλύτερους να διαφέρουν από αυτούς που απλά ήταν καλοί ώστε να παραμείνουν στην δουλειά τους. Βάση αυτής της πρωτογενούς εργασίας του McClelland διενεργήθηκαν πάρα πολλές μελέτες και έρευνες σε ποικίλους οργανισμούς με βασικό θέμα τις "ικανότητες" και δεξιότητες των μελών τους. Στα περισσότερα αποτελέσματα, μία κοινή βάση προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων φάνηκε πως αποτελεί το κύριο εργαλείο για την επιτυχή έκβαση των μελών: η συναισθηματική νοημοσύνη. Ο μαθητευόμενος του McClelland στο Χάρβαρντ, Goleman αντλεί έμπνευση και επιρροή από τα αποτελέσματα του διδάκτορα του και επιμένει στις έρευνες δείχνοντας φανερά πια, πως η υπεροχή στη ζωή δεν είναι πάντα συνδυασμένη με τον αυξημένο Δείκτη Νοημοσύνης (IQ), αλλά πιο πολύ με ένα άλλο κομμάτι της ψυχοσύνθεσης, τη "συναισθηματική νοημοσύνη". (McClelland 1998)

Έπειτα, ο Reuven Bar-on στα τέλη του 20^{ου} αιώνα έκανε αναφορές για Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) σε σχέση με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) και αποπειράθηκε για πρώτη φορά να κάνει μέτρηση της ΣΝ. Στο τελευταίο τύπο του ο Bar-on (2000) διαχωρίζονται διάφορα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης: διαπροσωπικές ικανότητες, προσωπικές ικανότητες, πόσο μπορεί να προσαρμοστεί κάποιος, διαχείριση άγχους και η διάθεση του.

Η πιο ολοκληρωτική πρωταρχική θεωρία παρουσιάστηκε στα τέλη του 20^{ου} αιώνα από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο του Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer ανέφεραν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση». (Bar-on 2000)

Ο Goleman όμως υπήρξε εκείνος που διέρρευσε στο ευρύ κοινό τη συναισθηματική νοημοσύνη με την μελέτη του Emotional Intelligence το 1995 καθώς και με το μεταγενέστερο Working with Emotional Intelligence τα οποία πούλησαν πάρα πολλά αντίτυπα πολύ γρήγορα. Ο Goleman αναφερόταν σε ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διαχωρίζονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, (α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο -εαυτός) οι οποίες καθορίζουν πως το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο - άλλοι) οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.(Goleman 2001)

3. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

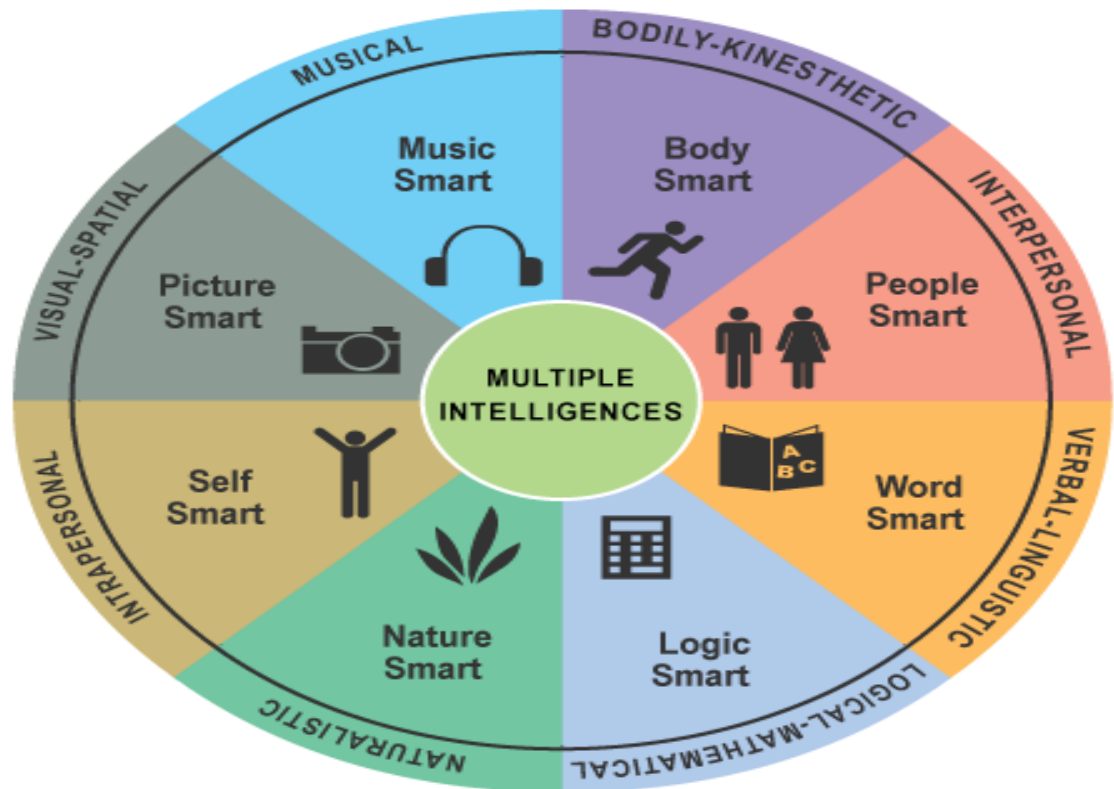
Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) αποτελεί ένα σημείο που οι ορισμοί της ποικίλουν, αλλά όλοι συμφωνούν στη σημαντική συμβολή της στην ανάπτυξη των ατόμων, σε επαγγελματικούς και προσωπικούς τομείς.

Πρόκειται για μία συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων σύμφωνα με την Πλατσίδου (2004), ενώ άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι ικανότητα η ικανότητα των ανθρώπων αν διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα, να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά στρεσογόνες καταστάσεις και να αναπτύσσονται σε τομείς όπως η επικοινωνία με συνανθρώπους, η φαντασία και οι τέχνες.

Ο Gardner στις αρχές της δεκαετίας του 1980 παρουσίασε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης που περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους νοημοσύνης, της γνωστικής: που αφορά την γνώση της προσωπικότητας ατομικά και του πως προσαρμόζεται κάποιος στο περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει οκτώ μορφές νοημοσύνης. Ειδικότερα τις:

- I. Γλωσσική Νοημοσύνη, κατά την οποία μπορεί κάποιος να διαλέξει με ακρίβεια την ορθή λέξη και να κατανοήσει εύκολα τα νέα δεδομένα.
- II. Η Μουσική Νοημοσύνη, η οποία προωθεί κάποιον στην αντίληψη και αναπαραγωγή μουσικών δομών.

- III. Η Νοημοσύνη του νου, όπου έχει να κάνει με τις δεξιότητες για αφηρημένες σκέψεις.
- IV. Η Νοημοσύνη των οφθαλμών και του χώρου, όπου έχει να κάνει με τη δεξιότητα να καταλαβαίνει κάποιος τη σύνδεση των αντικειμένων και να δημιουργεί από όσα θυμάται εικόνες.
- V. Η Νοημοσύνη κίνησης, όπου αφορά την ικανότητα κάποιου να προβάλλει όσα σκέφτεται μέσω της κίνησης.
- VI. Η Προσωπική Νοημοσύνη, όπου αναφέρεται σε αυτόν τον άνθρωπο που κατανοεί τα δικά του συναισθήματα και μπορεί να κάνει σωστή χρήση αυτών με αποτέλεσμα τη σωστότερη συμπεριφορά του προς τους υπόλοιπους.
- VII. Η Διαπροσωπική Νοημοσύνη, όπου αφορά την δεξιότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των γύρω του και τον καθιστά ικανό να ανταποκρίνεται σε αυτά με το σωστό τρόπο.
- VIII. Η Νοημοσύνη νατουραλιστικού τύπου, όπου έχει να κάνει με τη δεξιότητα ενός να καταλαβαίνει τις φυσικές μορφές, τα συμβάντα και τα γεγονότα. (Gardner 1983)



Διάγραμμα 2(Μοντέλο Πολλαπλής Νοημοσύνης Gardner)

Οι Salovey & Mayer το 1990 προτείνουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, ως συναισθηματική νοημοσύνη. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν:

- I. Το αίσθημα ενσυναίσθησης
- II. Την οργάνωση των διαθέσεων
- III. Την συμπάθεια
- IV. Τη επιείκεια
- V. Το αίσθημα αναγνώρισης
- VI. Την διαχείριση του ατομικού αλλά και του ομαδικού συναισθήματος
- VII. Την τρόπο έκφρασης των αισθημάτων
- VIII. Την αίσθημα ελευθερίας
- IX. Το ποσοστό που προσαρμόζεται κάποιος στο περιβάλλον
- X. Την λύση τυχόν θεμάτων που προκύπτουν στην ομάδα
- XI. Το αίσθημα του σεβασμού

Επίσης, παρουσιάζουν τη ΣΝ ως «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους» (Salovey & Mayer 1999).

Υποστηρίχθηκε ακόμη πως οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης απαρτίζονται από πέντε βασικές δεξιότητες:

- I. Κατέχουν επίγνωση των ατομικών τους αισθημάτων
- II. Κατέχουν τη δεξιότητα να χειρίζονται τα ατομικά τους αισθήματα
- III. Δείχνουν πιο ευαίσθητοι απέναντι στα συναισθήματα των άλλων
- IV. Κατέχουν τη δεξιότητα να ανταποκρίνονται στους υπόλοιπους με συναισθήματα
- V. Δύνανται να κάνουν χρήση των ατομικών τους συναισθημάτων διά την ατομική τους υποκίνηση (Salovey & Mayer 1999).

Ο Goleman, αποτύπωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης», ενώ στα τέλη της δεκαετίας του 1990 διατυπώνει ξανά και ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους». Μελετώντας κανείς το μοντέλο του Goleman καταλήγει πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τις παρακάτω ικανότητες:

- I. Την επίγνωση του εαυτού: εδώ τονίζεται η γνώση των ατομικών συναισθημάτων, η αξιολόγηση του εαυτού και το αίσθημα της αυτοπεποίθησης.
- II. Την ατομική διαχείριση: εδώ τονίζεται η ατομική πειθαρχία και το αίσθημα της συνείδησης και της προσαρμογής.

- III. Τα συμπεριφορικά κίνητρα: όπου αναφέρονται στην επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων και στο αίσθημα της λήψης αποφάσεων και αισιοδοξίας.
- IV. Την Ενσυναίσθηση: γίνεται αναφορά στις δεξιότητες που κατέχει κάποιος στο να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και στην απόπειρα του για βελτίωση των συνανθρώπων του.
- V. Τις κοινωνικές ικανότητες: όπου τονίζεται η ικανότητα επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων όσον αφορά τη διαχείριση διαφωνιών και τη δημιουργία δεσμών ανάμεσα στους συνανθρώπους.

Οι Davies, Stankov και Roberts αναφέρθηκαν στην συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων, που έχει τα εξής επίπεδα:

- I. Την εκτίμηση και την επιρροή των συναισθημάτων του. Αναφέρεται στην δεξιότητα ενός να καταλαβαίνει πλήρως τα αισθήματά του και να δύναται να τα εκφράσει.
- II. Την εκτίμηση και κατανόηση των αισθημάτων των υπολοίπων. Αφορά την ικανότητα ενός να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων του περιβάλλοντός του.
- III. Την αυτορρύθμιση των συναισθημάτων. Αναφέρεται στη δεξιότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με αποτέλεσμα να θεραπεύεται άμεσα από την συναισθηματική του ένταση.
- IV. Την χρήση των συναισθημάτων για τη καλύτερευση των αποδόσεων. Έχει να κάνει με τη δεξιότητα ενός να κρατάει χαρούμενα συναισθήματα και να κάνει χρήση τους για τη καλύτερευση της απόδοσής του.

Τον 21^ο αιώνα διάφοροι μελετητές και ερευνητές παρουσίασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του». (Bar-on 2000)

Το 2003 οι Petrides και Furnham διατυπώνουν μια νέα θεωρητική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στις συναισθηματικές ατομικές αντιλήψεις και αισθήματα που παρουσιάζονται στα πιο χαμηλά κλιμάκια ιεραρχίας της προσωπικότητας, που δύνανται να επεξεργασθούν πρώτα στην βαθμολόγηση της προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2003).

Πιο μετά η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σαν συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα και οι έρευνες την καθιστούν ως κύριο κομμάτι της προσωπικότητας, η οποία ενισχύει τον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων. (Petrides, Pita & Kokkinaki (2007)

4. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ανά περιόδους έχουν γίνει αναφορές για ποικίλα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης όπου το καθένα έχει τα δικά του εργαλεία μέτρησης και εκτίμησης. Ο αρχικός διαχωρισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα ή ως ικανότητα οδήγησε στη μέτρηση της με δύο τρόπους, είτε ως αυτοαπολογισμό, είτε ως απόδοση.

1. Μοντέλο Ικανότητας (The ability-based model)

Με την έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη (EI)» η πρωτογενής παρουσίαση έλαβε χώρα τη δεκαετία του 1990 από τους Mayer και Salovey οι οποίοι παρουσιάζονται ως οι εφευρέτες της άποψης πως συναντώνται επιπλέον τύποι νοημοσύνης εκτός από το IQ. Δηλαδή ορίζουν την EI ως:

- I. Να κατανοείς τα συναισθήματά σου και τα συναισθήματα των άλλων και να δρας ανάλογα.
- II. Να κατανοείς με τι νιώθεις πιο χαρούμενος η πιο λυπημένος και πώς να μεταβείς από τη λύπη στη χαρά.
- III. Να έχεις επίγνωση των ατομικών συναισθημάτων και δεξιότητες στη διαχείρισή τους που να σου προσφέρουν τη βέλτιστη επιτυχία σε βάθος χρόνου σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Γίνεται αναφορά της EI σαν μια δυνατότητα κατανόησης, επεξεργασίας, χρήσης, προσδιορισμού και διαχείρισης των συναισθηματικών πληροφοριών. Αποτελεί κοινή παραδοχή πως η EI αντιμετωπίζεται σαν ένα κομμάτι νοημοσύνης που δύναται να μετρηθεί αντικειμενικά και που τα συναισθήματα παρέχουν υποστήριξη στην νοημοσύνη μας και πως η σκέψη δύναται να παρέχει υποστήριξη στα αισθήματά μας. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ενδογενή ικανότητες για την εκτέλεση αυτού και δύνανται να μάθουν από την ζωή για την ανάπτυξη της EI διά μέσω της πρακτικής και της εμπειρίας (Mayer & Salovey, 1990).

Σε ένα συνέδριο του 1999 στο Σικάγο του Ιλινόις έγινε παρουσίαση της άποψης πως «είναι πολύ σημαντικό να καταλάβουμε ότι η EI δεν είναι το αντίθετο της νοημοσύνης, δεν είναι η

επικράτηση του μυαλού πάνω στην καρδιά, είναι η μοναδική διασταύρωση και των δυο. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει το συναίσθημα με την νοημοσύνη. Από αυτή την άποψη, το συναίσθημα και η σκέψη δουλεύουν μαζί: το συναίσθημα βοηθάει την σκέψη και η σκέψη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει το συναίσθημα. Η EI επομένως είναι η ικανότητα να χρησιμοποιήσεις τα συναισθήματά σου για να βοηθήσεις να λύσεις προβλήματα και να ζήσεις μια πιο αποτελεσματική ζωή. Τα συναισθήματα ενοχλούν τις σκέψεις μας. Τα συναισθήματα συχνά είναι ανεπιθύμητοι επισκέπτες στις ζωές μας. Τα συναισθήματα μας παρέχουν πληροφορίες, οι οποίες εάν αγνοηθούν μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα. Εάν είμαστε ενημερωμένοι για τα συναισθήματά μας, εάν ενεργούμε κατά τα συναισθήματά μας με ορθολογικό τρόπο, τότε θα αυξήσουμε το κέρδος προς εύνοια μας».

Μέσω των αποτελεσμάτων της μελέτης τους αναγκάστηκαν να ορίσουν ξανά την EI σαν: «την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι, να εκτιμάς και να εκφράζεις συναισθήματα, να αναδύεις ή και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τον λογισμό, να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση και να ελέγχεις τα συναισθήματα, ώστε να προωθείς την συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη» η οποία περιέχεται σε ολόκληρη τη βάση της νοημοσύνης (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Ο Mayer και οι συνεργάτες του το 2008 ανέφεραν πως ένας ορισμός που στηρίζεται στις δεξιότητες έχει δυνατές βάσεις για μεταγενέστερη ανάπτυξη αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη παρακολουθείται σωστότερα διά μέσω νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως δεξιότητα συναντάται στην δυνατότητα ενός όπως φαίνεται από τα αποδοτικά μέτρα. Τα μέτρα εκείνα έχουν προέλθει από την οριστικοποίηση των αισθημάτων σε εκφραστικές πτυχές του εικονιζόμενου. Αυτό αποτελεί ένα κομμάτι δεξιοτεχνίας που συναντάται σε ένα στοιχείο βασικό της ολικής ικανότητας που έχει να κάνει με τη συναισθηματική νοημοσύνη. (Mayer & Salovey, 1997).

Υπάρχουν πολλά βήματα πριν την αξιολόγηση των συναισθημάτων που λαμβάνει κανείς. Ένας συνηθισμένος τρόπος είναι η βαθμολόγηση της αποδεκτής γνώμης, δηλαδή πως οι διενέξεις δημιουργήθηκαν από ένα συγκεκριμένο πληθυσμό ατόμων. Η πιο συνηθισμένη αιτιολόγηση όμως που συναντά κανείς σε αυτό το ερώτημα είναι πως αυτοί που υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα, έχει κοινά σημεία με άλλα γνωρίσματα της νοημοσύνης, όπως οι εκφραστικές, αριθμητικές, νοηματικές ικανότητες, τις οποίες μπορεί να

μετρήσει κανείς μέσω αντικειμενικών τεστ όπως ακριβώς και στο IQ. Καταλήγει κανείς λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μοντέλο ικανότητας εγκυμονεί προβλήματα στις βαθμολογήσεις και δυσκολία στη χρήση αυτών που προβάλλει η έννοια.

2. Μικτά Μοντέλα (Mixed models of EI)

1. Μοντέλο Goleman

Αυτό το μοντέλο εισήχθη από τον ψυχολόγο Daniel Goleman στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, όπου στο έργο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη» δηλώνει πως η ΣΝ είναι πολύ σπουδαία και επισημαίνει πως *“οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο ανεξάρτητο από την βαθμολογία IQ”*. Ο ερευνητής έστρεψε την προσοχή του στην συναισθηματική νοημοσύνη ως μία πλατιά έννοια δεξιοτήτων που καταλήγει σε βαθμίδες ηγεσίας. Οριοθετεί την ΣΝ ως *«την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα τα δικά μας και των άλλων, να παρακινούμε τους εαυτούς μας, να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα καλά στους εαυτούς μας και τις σχέσεις μας»*. Σε πιο πρόσφατη έρευνα του ο μελετητής στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ξεχώρισε 4 βασικές κατηγορίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες δεν έχουν χαρακτήρα κληρονομικό η βασιζόμενο σε ταλέντο αλλά επίκτητο, τις οποίες ορίζει και ως προϋποθέσεις για μία επιτυχημένη εργασιακή και προσωπική ζωή. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτές είναι :

- I. Επίγνωση του εαυτού ατομικά: Η ατομική επίγνωση του εαυτού περικλείει την γνώση των συναισθημάτων, το αίσθημα αυτοπεποίθησης και την ατομική αξιολόγηση.
- II. Διαχείριση του εαυτού: Η διαχείριση του εαυτού περιλαμβάνει, το έλεγχο των αισθημάτων, το ποσοστό που κάποιος προσαρμόζεται σε μία ομάδα και την επιμονή του για επίτευξη στόχων.
- III. Γνώση κοινωνικών δεξιοτήτων: Η γνώση των κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνει κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και την θέληση για βοήθεια και εξυπηρέτηση των υπολοίπων.

- IV. Σχεσιακή διοίκηση : Η σχεσιακή διοίκηση περιλαμβάνει την ηγεσία, την προώθηση ανάπτυξης των συνεργατών, την αποφυγή δημιουργίας εντάσεων και την προώθηση του ομαδικού πνεύματος.

Ο ερευνητής πιστεύει στην επίγνωση του εαυτού ατομικά ως το σημαντικότερο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι προωθεί τη διαχείριση του εαυτού. Αυτός ο τύπος έχει κριθεί αρνητικά στην γενικότερη βιβλιογραφία ως «pop psychology» (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008), ένας ορισμός όπου αναφέρεται στη νόηση των ανθρώπων και στηρίζεται στα θεμέλια της ψυχολογίας.

2. Μοντέλο Bar-On της ESI (Emotional-Social Intelligence)

Ο Bar-On λίγο πριν τις αρχές του 21^{ου} αιώνα υποστήριξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με το να κατανοείς συνειδητά και ολοκληρωτικά τον εαυτό σου και τους άλλους, να διατηρείς σωστές σχέσεις με τους ανθρώπους γύρω σου, να δύνασαι να προσαρμοστείς και να αντιμετωπίσεις το περιβάλλον που σε περικλείει με αποτέλεσμα να αντιδράς εύστοχα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος σου. Ακολουθώντας κανείς την προσέγγισή του αυτή, η συναισθηματική νοημοσύνη εξαπλώνεται μέσα στη πάροδο του χρόνου και αναπτύσσεται μέσω της εκπαίδευσης, του προγραμματισμού και της θεραπείας. Εύλογα καταλήγει κάποιος στο συμπέρασμα πως τα άτομα που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τον μέσο όρο ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη επιτυχία σε πιεστικές καταστάσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους και πως η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να σημαίνει έλλειψη επιτυχίας και παράλληλα ύπαρξης συναισθηματικών προβλημάτων (Bar-On, 2000). Σε γενικές γραμμές ωστόσο, πιστεύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη και η νοητική νοημοσύνη προσφέρουν εξίσου στην ολική νοημοσύνη ενός ατόμου, η οποία αποτελεί ένα πιθανό δείκτη της επιτυχίας στη ζωή ενός ανθρώπου. Παρ' όλα αυτά, ο τύπος αυτός έχει κριθεί αρνητικά στην γενικότερη βιβλιογραφία όσον αφορά το πόσο σωστό είναι να θεωρεί κάποιος την ατομική αξιολόγηση ως κομμάτι της ΣΝ.

3. Μοντέλο Γνωρίσματος

Οι Mayer και Salovey στα τέλη του 20^{ου} αιώνα οι οποίοι αποτελούν πυλώνες της άποψης πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πληθώρα δεξιοτήτων δημιουργώντας ένα καινούριο τύπο νοημοσύνης, άσκησαν επιρροή και έμπνευση σε νέους διαφορετικούς

ακόλουθους που επικεντρώθηκαν στη κύρια διαφορά μεταξύ του γνωρίσματος και της ικανότητας και στηρίχθηκαν σε ήδη υπάρχουσες απόψεις που παρουσιάζονται σε δεδομένα τα οποία φαίνονται στο πως συμπεριφέρεται κάποιος και πως θεωρεί τη ΣΝ ως κάτι που υπάγεται κυρίως στα συναισθήματα. (Bar-On, 2000, Petrides & Furnham, 2001).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σαν γνώρισμα παρουσιάζεται σε πολυάριθμα χαρακτηριστικά ή τάσεις συμπεριφοράς που έχουν να κάνουν με τα αισθήματα και εμφανίζονται σε χαμηλότερα στάδια των βαθμίδων των προσωπικών χαρακτηριστικών κάποιου (Petrides, Pita, & Kokkinaki, 2007). Στους τύπους που αναφέρουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ιδιότητα, οι συνήθειες κατηγοριοποιούνται και πλησιάζονται από τον αυτοαπολογισμό που γενικά συγκρίνεται με ωραίο τρόπο με το να είναι κάποιος ειλικρινής και με άσχημο τρόπο άμα δεν είναι ειλικρινής (Mayer et al., 2008). Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν το μοντέλο γνωρίσματος θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως βάση του. (Petrides, Perez-Gonzalez, & Furnham, 2007). Οι τύποι γνωρίσματος παρέχουν μια πιο πλατιά άποψη της ΣΝ, κατέχοντας τις ατομικές ικανότητες και τα στοιχεία που προωθούν κάποιον να κάνει χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αληθινή ζωή.

Αυτή η προσέγγιση κάνει εκτίμηση των μεταβλητών των ατομικών στοιχείων ή των τάσεων και περιέχει ορισμούς όπως η γνώση των συναισθημάτων των άλλων, την σταθερότητα σε επίπεδο συναισθημάτων και το ποσοστό που μπορεί κάποιος να προσαρμοστεί γενικότερα σε ένα περιβάλλον.

Οι ερευνητές στα τέλη του 20^{ου} αιώνα πρώτα, επισήμαναν πως η επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων αποτελούσε κομμάτι των κύριων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατέχει σχέση Mayer και Salovey Emotional Intelligence Test (MEIS, Mayer, Caruso, & Salovey, 1999). Η επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων, όταν παρουσιάστηκε ως σχέση με έναν άλλο άνθρωπο (Katz, 1963), φάνηκε να συμπεριλαμβάνεται στη δεξιότητα να λάβει κανείς με ακρίβεια τα αισθήματα όπως τα ζουν άλλοι στο άμεσο περιβάλλον τους (Engelberg & Sjoberg, 2003). Ο αυτοαπολογισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης συχνά, περιέχει ένα κομμάτι της αισθηματικής σταθερότητας. Αναφέρονται παρόμοιοι ορισμοί του καινούριου NEO Personality Inventory (Costa & McCrae, 1992) στις αναφορές που έλαβαν χώρα από τον Bar-On με τον Goleman λίγο πριν τις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Διαφορετικές διατυπώσεις περιέχουν ιδέες του εξαναγκασμού και τη δεξιότητας να παρακινηθεί κανείς ατομικά, όπου

μοιάζουν με τάσεις της επιστήμης της ψυχολογίας. Η πραγμάτωση του εαυτού αποφάνθηκε, πως κάνει χρήση κινήτρων για καλύτερη εργασία με το να βάζει στόχους στους εργαζόμενους. (Dawda & Hart, 2000). Έχει αναφερθεί πως το ποσοστό που προσαρμόζεται κάποιος παρουσιάζεται σαν ένα στοιχείο που έχει να κάνει με την συναισθηματική νοημοσύνη όταν θεωρείται ως μια ικανότητα να προσαρμόζεται κάποιος όπου υπομένει κάποιος τις δύσκολες συνθήκες. (Saarni, 1997, 1999)

4. Διαφορές των δύο Προσεγγίσεων

Εφόσον αναφέρονται δύο κυρίως (εξαιρώντας τα μικτά μοντέλα) κλασικές έρευνες που αναφέρονται σε εναλλακτικές απόψεις του φαινομένου, θα αποτελούσε λάθος προσέγγιση αν θεωρούσε κανείς την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ενοποιημένη ιδέα. Τα μικτά μοντέλα δεν συγκαταλέγονται διότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα και ως γνώρισμα λαμβάνει περισσότερη αποδοχή και υποστήριξη στις μέχρι σήμερα βιβλιογραφικές αναφορές διότι και οι δύο αυτές απόψεις έχουν θετικές χρήσεις σε διάφορους τομείς. Όπως αναφέρθηκε και υπογραμμίστηκε από τους Matthews, Zeidner, & Roberts στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, συναντάται μια κύρια μετάλλαξη ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις μέτρησης όσον αφορά την απόκριση μεροληψίας. Η αληθινή δεξιότητα δεν αντικατοπτρίζεται ολοκληρωτικά στον απολογισμό του εαυτού (Ciarrochi, Deane, & Anderson, 2002), διότι οι άνθρωποι επιχειρούν συχνά να μεγαλοποιούν τα προσόντα τους. Τα ερωτηματολόγια που έχουν να κάνουν με την απόδοση μοιάζουν με τα ερωτηματολόγια της κλασικής νοημοσύνης, χωρίς όμως τέτοιες μεροληψίες. Γι αυτό το λόγο ο αυτοαπολογισμός κλίνει να μοιάζει με καλά εδραιωμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα μέτρα απόδοσης της συναισθηματικής νοημοσύνης κλίνουν προς την επικάλυψη τους από τα μέτρα της κλασικής νοημοσύνης. Το μη κοινό βαθμολόγηση αιτιολογείται με τα δεδομένα λίγης σχέσης μεταξύ των ατομικών αξιολογήσεων και των βαθμίδων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Otto, Doering-Seipel, Grebe, & Lanternmann, 2001). Όπως έχουν αναφέρει και οι Petrides και Furnham το 2001, τα ερωτηματολόγια ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης εκλαμβάνουν την περισσότερη απόδοση ενώ τα ερωτηματολόγια της ΣΝ, ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, εκλαμβάνουν την τυπική απόδοση.

Διαφορετικοί μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν επικεντρώνονται τόσο στα αισθήματα σαν βάση πληροφοριών η οποία είναι ικανή να κατευθύνει τον τρόπο που δρα και σκέφτεται κάποιος. Ωστόσο, το έργο τους κυρίως αποσκοπεί στην εύρεση ενός λεπτομερειακού συνδυασμού χαρακτηριστικών που τελικά θα συγκριθεί με συναισθηματική προϋπαρξη νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζεται σαν την δεξιότητα να προωθηθείς ατομικά στην επιτυχία ενός τομέα (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2001), ή σαν ρότα που προωθεί την καλή εργασιακή συμπεριφορά με την δημιουργία ενός κλίματος αλληλοϋποστήριξης στην ομάδα (Druskat & Wolff, 2001).

5. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης παρέχει πληροφορίες για τα άτομα είτε μέσω της αυτοαξιολόγησης είτε μέσω των εργαλείων 360 μοιρών.

1. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Ικανότητα

Οι βάσεις που στηρίζονται στις δεξιότητες περιέχουν: το STEU (Situational Test of Emotional Understanding) και το STEM (Situational Test of Emotion Management) τα οποία ανέφεραν αρχικά οι MacCann & Roberts το 2008, το MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale, Mayer and Salovey, το 1997) και το MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test) από τους Mayer, Salovey, & Caruso το 2000.

Οι MacCann και Roberts περί το 2008 δημιούργησαν το STEU και STEM για να συγκρίνουν πτυχές της έννοιας που δόθηκαν στο παρελθόν από τους Mayer και Salovey's στα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Το STEU εδραιώθηκε με ερωτηματολόγιο διαφόρων θεμάτων που βαθμολογήθηκαν με βάση τα επτά επίπεδα εκτίμησης των συναισθημάτων του Roseman το 2001, ενώ οι ερωτήσεις του STEM εκτιμήθηκαν κατά αντιστοιχία σύμφωνα με τους ειδικούς. Αυτά τα ερωτηματολόγια εδραιώνουν τα επίπεδα της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης να μπορεί να παρουσιαστεί και να αποκαλυφθεί ενώ γίνεται η εκτίμηση της συναισθηματικής γνώσης, αλλά όχι με γνώμονα της εφαρμογής της γνώσης αυτής από ένα άτομο.

Το MSCEIT (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test) είναι βασισμένο σε πτυχές ικανότητας 4 βαθμίδων του τύπου ΣΝ των Mayer και Salovey και φτιαγμένο για τη μέτρηση των μεταβλητών:

- I. Συναισθηματική αντίληψη δηλαδή η αντίληψη των ατομικών αισθημάτων αλλά και των υπόλοιπων (emotion perception)
- II. Η αξιοποίηση των συναισθημάτων για διευκόλυνση των σκέψεων (using emotion to facilitate thought)
- III. Η κατανόηση των συναισθημάτων (understanding emotion)
- IV. Ο έλεγχος και η διαχείριση των συναισθημάτων (regulation –management of emotion)

Η βαθμολόγηση γίνεται πρωτίστως με τρόπους κοινά αποδεκτούς με αποτέλεσμα να έχει επιφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα (MacCann & Roberts, 2008; Roberts, Zeidner, & Matthews, 2001) στον βαθμό επιτυχίας της προσωπικότητας (Bastian, Burns, & Nettelbeck, 2005). Εκείνοι οι οποίοι έκριναν αρνητικά το MSCEIT πιστεύουν πως αναφέροντας την σωστότερη λύση για ενέργειες σαν τη χρήση των αισθημάτων, είναι λανθασμένη διότι η αλήθεια διαφέρει λόγω μεταλλαγών στον χαρακτήρα και στην κουλτούρα (Roberts et al.,2001). Επίσης η συνηθισμένη τμηματοποίηση βασίζεται στην άποψη κάποιου αλλά όχι στην επιδεξιότητά του να εκτελέσει τα καθήκοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Brody, 2004). Οι Mikolajczak και οι συνεργάτες του τη πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα υποστήριξαν την άποψη πως τα επίπεδα της μεγαλύτερης επιδεξιότητας, σαν το MSCEIT, δύνανται να απολάβουν το τι είναι ικανοί οι άνθρωποι να ενεργήσουν σε μια πραγματικότητα συναισθηματικής υπερφόρτισης, όσο για τις πτυχές χαρακτηριστικών της ΣΝ συλλέγουν το επίπεδο της χρήσης των αισθημάτων. Πολλές ολοκληρωμένες μελέτες δεν έχουν καταφέρει να εξετάσουν τον χαρακτήρα και την νοημοσύνη ως αλληλοεξαρτώμενα κομμάτια (Rossen & Kranzler,2008).

Οι Warwick, Nettelbeck και Ward το 2009 δημιούργησαν το AEIM (Ability Emotional Intelligence Measure), μια καινούρια τεχνική που βαθμολογεί τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου αξιολογεί ισάξια τη γνώση όσο και τις ικανότητες ενός ατόμου να λαμβάνει αποφάσεις άρα και την δεξιότητά του στο να κατονομάσει τη βέλτιστη απάντηση για την επίλυση προβλημάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης διά μέσω μιας βαθμολογίας βασισμένης στην εμπιστοσύνη. Οι βαθμολογίες που βασίζονται στην εμπιστοσύνη

έχουν στο παρελθόν επεξεργαστεί και για εκτίμηση των λήψεων αποφάσεων και της απόδοσης (Stankov & Kleitman, 2007). Οι βάσεις κατανόησης του μέτρου προέρχονται από μια έμπειρη πηγή: «Ekman, Friesen and Hager's (1978) standardised database of facial expressions». Η αντίληψη πρωτύτερα βρέθηκε πως έχει σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999). Αυτά που βρέθηκαν έδειξαν πως η εκτίμηση της AEIM είναι ένα εργαλείο εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Η συνδυαστική βαθμολογία φιλτράρει τη γνώση και παρουσιάζει ένα κύριο τρόπο σύγκρισης των τομέων της γνώσης. Η εμπιστοσύνη εκτιμάται με την λήψη αποφάσεων σχετικά με την συναισθηματική γνώση και περιλαμβάνει ένα στάνταρ για προσδιορισμό των ελλειμμάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της καλυτέρευσης της απόδοσης. Απεφάνθη επίσης πως τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική γνώση έχουν πιο πολλές πιθανότητες να έχουν την επιθυμία να πλησιάζουν τις νοητικές ικανότητες και δεξιότητες με κατανόηση στην απάντηση ερωτήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης. Άτομα με αισθητά ολοκληρωμένη γνώση δεν φαίνεται να πλησιάζουν τις IQ ικανότητες ή μια δεξιότητα να μοιάζει με όσα είπαν οι άλλοι, μάλλον διότι κατέχουν άριστη κατανόηση των αισθημάτων. Τα αποτελέσματα είχαν προβλέψει την ατομικότητα, υπογραμμίζοντας πως η γνώση αποτελεί εργαλείο για τη σύνδεσή μας με τους υπόλοιπους. Τα θετικά αυτού του τρόπου είναι πως οι μεταλλάξεις στη γνώση είναι συγκρίσιμες για τα δεδομένα της ατομικής πεποίθησης, ενώ η απουσία στην εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης δύνανται να παρουσιαστούν και να γίνουν καλύτερες οι ικανότητες επίλυσης των προβλημάτων. Αυτή η μέθοδος θα αποτελούσε αναγκαία λύση για την εκτίμηση και διαχείριση των συναισθηματικών ικανοτήτων. (Warwick, Nettelbeck & Ward, 2009).

2. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Μοντέλο

ικανότητας του Goleman

Ο τρόπος μέτρησης του Goleman είναι: Το ECI (Emotional Competency Inventory), όπου φτιάχτηκε το 1999, το ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) το οποίο φτιάχτηκε το 2007 και το «The Emotional Intelligence Appraisal» το οποίο φτιάχτηκε το 2001 και δύναται να θεωρηθεί σαν μέσο αυτοαξιολόγησης ή σαν μέσο μέτρησης τριακοσίων εξήντα μοιρών (Boyatzis et al., 2002).

1. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως μοντέλο EQI

Το EQi (Emotional Quotient Inventory, Bar-On, 1997) αποτελεί ένα μέσο αυτοαξιολόγησης της ΣΝ το οποίο φτιάχτηκε ως ένα μέτρο συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών που παρέχει μία άποψη της αισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Το μοντέλο αυτό μετράει την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίσει προκλήσεις του περιβάλλοντός του. Ένα μειονέκτημα του εργαλείου είναι το γεγονός ότι καταγράφει συγκεκριμένους τύπους ικανοτήτων δια μέσω των ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002).

3. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Γνώρισμα

Ένα από τα πιο γνωστά ερευνητικά εργαλεία που εκτιμάει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα, αποτελεί το TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), όπου μπορεί να το χρησιμοποιήσει όποιος θέλει καθώς σε διάφορες γλώσσες. Οι Petrides και Furnham τα πρώτα έτη του 21^{ου} αιώνα καταμέτρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα από το μοντέλο TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) και αποπειράθηκαν να κάνουν εκτίμηση στις κυριότερες συναισθηματικές τάσεις. Μια μεταγενέστερη μελέτη από τον Petrides και τους συνεργάτες του το 2007 παρουσιάζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως φαίνεται από την EQi, ήταν σωστά συσχετιζόμενη της ευχαρίστησης από την ζωή όταν διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος συγκρινόμενος με τα «πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας» (Big five), όπου είναι: η απήχηση στους υπόλοιπους, το αίσθημα της απόλαυσης, η ειλικρίνεια και η ύπαρξη συνείδησης. Τα προσωπικά στοιχεία εκτιμώνται και από ένα μαζεμένο τύπο μέτρησης, τον OCEANIC, ο οποίος φτιάχτηκε ώστε να ενεργοποιήσει τους «big five» μέτοχους της προσωπικότητας (Costa & McCrae, 1992; Roberts, 2001).

Στα εργαλεία γνώριματος της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι αυτοαντιλήψεις που αναφέρονται στα αισθήματα δείχνουν να δημιουργούν 4 εξαρτώμενους παράγοντες (Freudenthaler, Neubauer, Gabler, Scherl, & Rindermann, 2008; Mikolajczak, Luminet, Leroy, & Roy, 2007; Petrides et al., 2007):

- I. Αίσθημα χαράς: αναφέρεται σε ψυχολογικούς παράγοντες
- II. Ατομικός έλεγχος: αναφέρεται σε έλεγχο αισθημάτων και πράξεων
- III. Το μέγεθος των αισθημάτων: αναφέρεται στο πως αντιλαμβάνεται κανείς τα αισθήματα των υπολοίπων
- IV. Δεξιότητες κοινωνικές: αναφέρεται στον τρόπο που κάποιος δρα μέσα στην κοινωνία.

6. Επίδραση Φύλου και Ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ανά περιόδους αποδειχθεί πως δύναται να σχηματιστεί από τα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία των ανθρώπων. Πιστεύεται σαν δεδομένο πως ο γυναικείος πληθυσμός είναι πιο ευαίσθητος όσον αφορά την αντίληψη, την έκφραση των συναισθημάτων και την κατανόηση. Καταλήγει κανείς σε αυτό το συμπέρασμα λόγω της μητρικής αποστολής των γυναικών αλλά και του τρόπου που κοινωνικοποιούνται, εφόσον επικεντρώνονται κυρίως στα συναισθήματα και τις σχέσεις τους με τους άλλους. Ωστόσο στον ανδρικό πληθυσμό παρατηρείται καλύτερος έλεγχος και διαχείριση των συναισθημάτων τους. (Πλατσίδου, 2005).

Έχει διατυπωθεί από διάφορες μελέτες μέσα στα έτη που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη των ενήλικων ανθρώπων, πως οι γυναίκες υπερτερούν στο θέμα της αναγνώρισης και της κατανόησης των συναισθημάτων συγκρινόμενες με τον ανδρικό πληθυσμό και ενσωματώνονται ευκολότερα στον κοινωνικό τους περίγυρο, αντιλαμβανόμενες ευκολότερα τα συναισθήματα των τριγύρω τους. (Petrides et al, 2004, Πλατσίδου, 2014). Από την άλλη ο ανδρικός πληθυσμός είναι πρωτοπόρος στη διαχείριση των συναισθημάτων, όπως το άγχος, και επιπλέον προσαρμόζονται ευκολότερα σε νέες καταστάσεις. (Bar-On, 2000). Επιπλέον, ο γυναικείος πληθυσμός τείνει να έχει υψηλότερη Σ.Ν. ως χαρακτηριστικό γνώρισμα σε ότι αφορά τις κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες (Petrides et al, 2004). Σε μελέτες που διενεργήθηκαν από τους Bar-On και Schute αποφάνθηκαν πως ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί στη συναισθηματική νοημοσύνη σε μερικές διαστάσεις σε σχέση με τον ανδρικό πληθυσμό, όπως αυτές των διαπροσωπικών σχέσεων. Ωστόσο, διαφορετικές μελέτες έδειξαν πως δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη των δύο φύλων (Mayer et al., 1999, Petrides et al, 2004, Goleman, 2000).

Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2005), οι συναισθηματικές δεξιότητες των γυναικών είναι σε υψηλότερο επίπεδο από τις αντίστοιχες των ανδρών. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στην επικοινωνία, στην εύρεση λύσεων και στον έλεγχο των συναισθημάτων τους, από τους άνδρες. Ενώ οι άνδρες παρουσιάζουν καλύτερη διαχείριση των ιδίων συναισθημάτων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τόσο τη διαπροσωπική αρμονία των δύο φύλων όσο και τη διατήρηση μη ανταγωνιστικών κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Παρόμοια

αποτελέσματα στα δυο φύλα παρατήρησε και ο Ανδρέου (2007) σε έρευνά του σε μαθητές δημοτικού σχολείου. Καταλήγει κάποιος λοιπόν στο συμπέρασμα πως υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των δυνατών σημείων του ανδρικού και του γυναικείου πληθυσμού, κάτι που αποδεικνύει πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα φύλα (Goleman, 2000).

Αναλύοντας κανείς τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηλικία έχει αποδειχθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι γενετήσιο χαρακτηριστικό ενός ανθρώπου. Το ποσοστό της βελτιώνεται μέσα στο χρόνο (Bar-On, 2000, Mayer et al., 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη ακολουθεί μία ανοδική πορεία και κατανοείται από τις προσωπικές εμπειρίες κάθε ανθρώπου στη ζωή του (Goleman, 1998). Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες, εφόσον δύνανται μέσα στα έτη να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τόσο τις δικές τους παρορμήσεις και τα συναισθήματα όσο και των υπόλοιπων, με σκοπό τη βελτίωση ενσυναίσθησης τους και των κοινωνικών τους δεξιοτήτων (Goleman, 1998).

Εύλογα λοιπόν καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική νοημοσύνη βελτιώνεται και αναπτύσσεται αργά και σταθερά μέσα στα έτη. Η μεγαλύτερη αύξηση λαμβάνει χώρα σε νεαρότερη ηλικία, ενώ αργότερα η αύξηση της επιβραδύνεται σημαντικά. Όσον αφορά τα δύο φύλα δεν παρατηρείται κάποια σημαντική διαφορά. Ο τυχόν εντοπισμός διαφορών συσχετίζεται με συγκεκριμένες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

7. Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς Υγείας

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναδειχθεί πως βελτιώνει τη συμπεριφορά των επαγγελματιών των χώρων υγείας. Πιο συγκεκριμένα, η ενισχυμένη συναισθηματική νοημοσύνη των επαγγελματιών υγείας ευθύνεται για τα ελαφρύτερα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ συμβάλλει αισθητά στην ικανοποίηση τους από το εργασιακό τους περιβάλλον αλλά και στην απόδοσή τους. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει ρόλο προβλεπτικού παράγοντα της παραγωγικότητας, της επαγγελματικής επιτυχίας και της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας. Επιπλέον επηρεάζει έντονα την απόδοση στον εργασιακό χώρο

αλλά και τη διαχείριση του στρες των εργαζόμενων των οργανισμών υγείας. (Τσουλφαΐδου 2019)

Όπως προαναφέρθηκε η ΣΝ διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας και ειδικότερα της υγείας. Ο Mayer et al. (2003) υποστηρίζει ότι, η ΣΝ ως χαρακτηριστικό, είναι καθοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη του ανθρώπου μέσα στο χώρο εργασίας του. Μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην κατάκτηση σημαντικών ηγετικών ρόλων, στη βελτίωση της επαγγελματικής θέσης τους και στην επαγγελματική ανέλιξη μέσα στον εργασιακό χώρο. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης θα πρέπει να κατανοεί το αίσθημα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, αλλά και η ομάδα εργασίας θα πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση και να εργάζεται ώστε να προάγει τη βελτίωση των μεταξύ τους διαπροσωπικών σχέσεων. Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη της ΣΝ, καθώς τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν στην επιτυχία. Σε αντίθετη περίπτωση η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, εμποδίζει τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους. (Mayer et al 2003)

Παρατηρείται λοιπόν πως στις ομάδες εργασίας με υψηλά ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, τα οριστικά τους αποτελέσματα είναι κατά πολύ βέλτιστα από τις καλύτερες αποδόσεις των μεμονωμένων μελών της ομάδας τους. Αυτό έχει μεγάλη επιρροή στον εργασιακό χώρο της διεπιστημονικής ομάδας των επαγγελματιών υγείας. (Τσουλφαΐδου 2019)

Κεφάλαιο 3: Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. Εισαγωγή Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα τελευταία έτη έχουν διενεργηθεί ποικίλες έρευνες που ασχολούνται με την εμβάθυνση της προσωπικότητας των ατόμων και την μέθοδο που αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα του ατόμου. Τα συναισθήματα δίνουν χαρακτήρα σε ολόκληρη τη σταδιοδρομία του ανθρώπου και ο βαθμός επιρροής τους είναι ολοκληρωτική στο κομμάτι της διοίκησης και της ηγεσίας των οργανισμών.

Η ηγεσία αποτελεί μια σειρά κοινωνικών αλληλεπιδράσεων όπου οι δεξιότητες του ηγέτη να αλλάζει το πως συμπεριφέρονται οι ακόλουθοι του ασκεί αντίκτυπο σε βαθμό στα επίπεδα των επιδόσεών τους (Pirola-Merlo et al 2002). Η ηγεσία αποτελεί κατά βάση μία συναισθηματική αλληλουχία, όπου οι ηγέτες οφείλουν να δύνανται να κατανοούν τις παρούσες συναισθηματικές καταστάσεις, να γεννούν συναισθήματα στους υφιστάμενους τους και έπειτα να κάνουν απόπειρες διαχείρισης των συμπεριφορών τους. (Humphery, 2002).

Παρακάτω θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη όπως επίσης και οι δεξιότητες που εξαρτώνται από τη νοημοσύνη και ο τρόπος με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά. Τέλος, θα γίνει αναφορά των λόγων που η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πυλώνα της ηγεσίας.

2. Κατηγορίες Ικανοτήτων συνδεδεμένες με τη Νοημοσύνη που επηρεάζουν την Ηγεσία.

Το συνεχόμενα διαφορετικό περιβάλλον ανταγωνισμού που κυριαρχεί στις επιχειρήσεις προϋποθέτει πολλές προσαρμογές και δεξιότητες σε όλους το τομείς, είτε προσωπικούς είτε εργασιακούς. Οι δεξιότητες αυτές ακόμη και αν βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα σε κάποιους, χρήσουν συνεχούς εξέλιξης με τρόπους που προσφέρουν ευεργετικά αποτελέσματα. Οι ανθρώπινες δεξιότητες κατηγοριοποιούνται ως εξής :

Συμβουλευτικές Ικανότητες: Όποιος κατέχει αυτές τις δεξιότητες:

- I. Είναι πάροχος εμπιστοσύνης για τους ανθρώπους του κύκλου του.
- II. Είναι αρωγός στη λύση τυχόν θεμάτων που προκύπτουν.
- III. Έχει το ρόλο του σύμβουλου.
- IV. Αποτελεί μέσο για τους υπόλοιπους προς κατανόηση των ατομικών τους αναγκών.

Δεξιότητες επικοινωνίας: Όποιος κατέχει αυτές τις δεξιότητες:

- I. Παρέχει καινούριες ιδέες επάνω σε διάφορα θέματα.
- II. Παρέχει γνώσεις επάνω στις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες.
- III. Είναι άριστος διαχειριστής του λόγου και της επικοινωνίας.

Δεξιότητες ηγεσίας: Όποιος κατέχει αυτές τις δεξιότητες:

- I. Αποτελεί άτομο που μπορούν να στηριχτούν οι υπόλοιποι.
- II. Είναι ο διοργανωτής και ο δημιουργός των ομάδων.
- III. Επιτυχαίνει συνεργασία με όλα τα είδη των ανθρώπων.

Δεξιότητες εκπαιδευτικές: Όποιος κατέχει αυτές τις δεξιότητες:

- I. Παρέχει όλων των ειδών τις πληροφορίες στους συναδέλφους του.
- II. Αποτελεί τη κινητήριου δύναμη των συνεργατών του προς τη γνώση.
- III. Εξασφαλίζει το κατάλληλο έδαφος για την διδασκαλία των γνώσεων στους υπόλοιπους. (Jacobs 2001)

Η λήψη των προαναφερθέντων δεξιοτήτων αποτελεί δυνατό δεσμό με τη συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη των ατόμων και αυτοί που τις κατέχουν υπερτερούν των υπολοίπων σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο. (Τρούλη 2015)



Διάγραμμα 3 *Ικανότητες συνδεδεμένες με τη Νοημοσύνη. (Jacobs 2001)*

3. Λόγοι που η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη στην Ηγεσία.

Αυτά τα οποία έχουν αναφερθεί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν δείχνουν να μοιάζουν με τους συνηθισμένους κλασικούς τύπους της ηγεσίας οι οποίοι έχουν να κάνουν με τεράστιες πρόσωπα της στρατιωτικής ιστορίας και με παρουσιάσεις ατόμων με χαρίσματα. Από την άλλη, τα άτομα πλέον δύνανται να κάνουν χρήση των ίδιων χαρακτηρισμών με σκοπό τη περιγραφή της ηγεσίας ως έννοια. Ποικίλοι προσδιορισμοί επιθετικοί όπως γενναία, σκληρή και τολμηρή ηγεσία όπου αποτελείται από ένα δυνατό αίσθημα σκοπού αποτελούν μερικοί από αυτούς.

Η αναφορά της ηγεσίας με τους προαναφερθέντες όρους δείχνει να διαφέρει με τις απαιτήσεις της τωρινής ηγεσίας και με τις απαιτήσεις των ατόμων που εργάζονται. Θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει πως ο λόγος που γίνεται αυτό είναι ότι το σύγχρονο εργατικό υπόβαθρο δε συμφωνεί με τον αυταρχικό τύπο ηγεσίας τον οποίο χρησιμοποιούσαν οι ηγέτες που πίστευαν στα ξεπερασμένα δεδομένα και τους παλαιούς τύπους ηγεσίας. Επίσης, η ηγεσία όφειλε να προωθηθεί με σκοπό να προσφέρει πιο πολύ με την μονίμως θετική αίσθηση που περιβάλλει το εργατικό υπόβαθρο που έχει πολύ περισσότερες διεξόδους σε σχέση με τους στρατιώτες του παρελθόντος.

Οι σύγχρονοι ηγέτες οφείλουν να δύνανται να ηγηθούν και να ασκήσουν σωστή διαχείριση σε ένα «δυναμικό» προσωπικό και να δύνανται να φανούν αντάξιοι των απαιτήσεων του σήμερα. Κρίνεται απαραίτητη η διαχείριση ενός περιβάλλοντος συμμετοχής όπου επικρατούν εποικοδομητικές συζητήσεις και θα θεωρούνται όλες οι γνώμες ίσες. Ακόμη, συνεχίζει να υπάρχει η άποψη πως οι ηγέτες οφείλουν να παίρνουν ολόκληρη την ευθύνη όταν τα γεγονότα δεν πάνε καλά και οφείλουν επίσης να βρίσκονται σε ετοιμότητα και να προβλέπουν τις δεξιότητες των υφισταμένων τους και να προωθούν την ανάπτυξή τους. Εν κατακλείδι, κρίνεται απαραίτητη η ανταμοιβή του προσωπικού τους, δίνοντάς ξεχωριστή δημοτικότητα. Η διενέργεια των προαναφερθέντων χρήζει πολύ έντονα από συναισθηματικές ικανότητες όπως είναι η ατομική γνώση του εαυτού, ο ατομικός έλεγχος συναισθημάτων, η υποκίνηση των υπολοίπων, η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, και οι ικανότητες

κοινωνικού τύπου. Ωστόσο αν και αυτές οι απαιτήσεις κρίνονται απαραίτητες δείχνουν πως δεν δύνανται να προσαρμοστούν πάντα από έναν μόνο ηγέτη. (Reldan & Nadler, 2011) (Τρούλη 2015)

4. Χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ανάπτυξη της ηγεσίας.

Οι ηγέτες παρευρίσκονται σε διαρκή επαφή με τους υφιστάμενούς τους και η δεξιότητά τους να κατανοούν, να διαχειρίζονται και να συμβάλλουν θετικά στη συμπεριφορά τους δύνανται να είναι κρίσιμη για την καλυτέρευση των αποτελεσμάτων τους. Η κατανόηση των αναγκών συναισθηματικού τύπου των ατόμων όπως επίσης και η ύπαρξη ίδιων εμπειριών μέσα στον περίγυρο δύνανται να συμβάλλει στην βελτίωση της ψυχολογίας και της επίδοσης των ακόλουθων με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση του θετικού οφέλους για τον οργανισμό.

Ο υφιστάμενος θέλει να είναι κοινωνικά αποτελεσματικός και οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες προσπαθούν με τις αντιδράσεις τους να επηρεάσουν την προώθηση της αποτελεσματικότητας αυτής σε κάθε επίπεδο. Μελετώντας κανείς την έρευνα των Salovey και των συνεργατών του, *«οι άνθρωποι που λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία στην ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν και να αξιολογούν τα συναισθήματα των άλλων, είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν με ευελιξία στις αλλαγές του κοινωνικού τους περιβάλλοντος και να οικοδομήσουν υποστηρικτικά δίκτυα»*. Επίσης αναφέρουν πως οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν και αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική ατμόσφαιρα και δρουν γρήγορα όταν κρίνεται απαραίτητο.

Ακόμη επικρατεί η άποψη πως οι συναισθηματικές ικανότητες κρίνονται ιδιαίτερης σημασίας για εκείνους που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, διότι αποτελεί αξίωμα τους να λάβουν τα περισσότερα δυνατά συναισθηματικά αποτελέσματα από τους ακόλουθούς τους. Οι δεξιότητες αυτές τείνουν να έχουν σημαντικά αποτελέσματα στο κλίμα του οργανισμού και στο αίσθημα παρακίνησης των μελών του οργανισμού.

Ο Goleman είχε αναφέρει πως στο πιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο οι δεξιότητες γνώσης είναι ελάχιστα επείγουσες ενώ η ΣΝ κατέχει σημαντικότερο ρόλο. Σε πιο απλές περιστάσεις,

σύμφωνα με τα λεγόμενά του, επικρατεί η θεωρία πως ένας εργαζόμενος που είναι πιο έξυπνος και νοήμον θα λειτουργήσει καλύτερα σε σχέση με έναν άλλον. Σε περιπτώσεις όμως που η ιεραρχία είναι υψηλότερη και επηρεάζει πολύ κόσμο με τις αποφάσεις του, η συναισθηματική νοημοσύνη μόνο καλά μπορεί να προσφέρει. Η ύπαρξη φιλικού κλίματος, η διδασκαλία και η επίτευξη στόχων, η ενσυναίσθηση και το αίσθημα της ομάδας είναι αυτά που ξεχωρίζουν ένα καλό ηγέτη από έναν μέτριο ηγέτη.

Ο ερευνητής επίσης επικροτεί την προαναφερθείσα άποψη παρουσιάζοντας ένα παράδειγμα με έναν κυνηγό ταλέντων ο οποίος σύγκρινε 277 διευθυντές με 26 διευθυντές που είχαν φανεί μη αποτελεσματικοί στην εργασία τους, φτάνοντας στο συμπέρασμα πως εκείνοι που δεν τα κατάφεραν είχαν πολλές γνώσεις και υψηλή νοημοσύνη. Το πιο σημαντικό όμως είναι πως εκείνοι που δεν είχαν πετύχει, είχαν ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η ΣΝ δύναται να είναι ένας λόγος αύξησης των εσόδων ενός οργανισμού. Όμως η ποιότητα της ΣΝ φτιάχνει μια σημαντική αξία, η έλλειψη τους έχει υψηλό τίμημα. Μελετώντας κανείς την επισκόπηση του προαναφερθέντος παραδείγματος διαπιστώνει πως το κλίμα ενός οργανισμού είναι υπεύθυνο για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιδόσεων του συγκεκριμένου οργανισμού. Και το περιβάλλον ορίζεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από ένα άτομο: τον ηγέτη εκείνο που απώτερος στόχος του είναι η παρακίνηση των ακολούθων του σε εποικοδομητική εργασία. (Reldan & Nadler, 2011).

5. Συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη.

Μελετώντας κανείς αναφορές του Ryback παρατηρεί πως αναφέρει ότι ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εμφανίζει έντεκα κύριες συμπεριφορές που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τον αδύναμο συναισθηματικά ηγέτη. Οι αντιδράσεις εκείνες προβάλλουν έντονα στην χρήση συναισθηματικών σχέσεων ανάμεσα στα στελέχη για επαγγελματική ανοδική πορεία καθώς και στην ύπαρξη ενός ωραίου κλίματος, όπου οι εργαζόμενοι θα συνυπάρχουν αρμονικά. Οι συμπεριφορές αυτές θα αναλυθούν στη συνέχεια:

- I. *Δεν ασκεί κριτική στους ακόλουθούς του. Αν υπάρξει κριτική γίνεται μόνο για καλά λόγια και εποικοδομητικό σκοπό. Είναι τελείως διαφορετικό να πει κάποιος «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό...». Η πρώτη κριτική μειώνει τον άλλον και του κόβει τα φτερά, ενώ η δεύτερη τον βοηθάει στο να γίνει καλύτερος.*
- II. *«Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους».*
- III. *«Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.»*
- IV. *«Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους να εκφράσουν τα γνώμη τους.»*
- V. *«Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.»*
- VI. *«Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που το κάνει.»*

- VII. *«Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μία ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.»*
- VIII. *«Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.»*
- IX. *«Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.»*
- X. *«Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει αυτοσκοπός. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και στην επιχείρησή του.»*
- XI. *«Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.»*

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δύνανται να συμβάλουν στη έντονη καλυτέρευση διοίκησης όπως επίσης και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Ryback 1998) (Τρούλη 2015)

6. Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία των Οργανισμών Υγείας.

Η υγειονομική περίθαλψη αλλάζει τόσο γρήγορα ώστε οι ηγέτες της να μην μπορούν πλέον να χρησιμοποιούν ξεπερασμένους τρόπους για την καθοδήγηση των οργανισμών τους. Οι χρήστες των υπηρεσιών υγείας απαιτούν πλέον ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης περισσότερο επικεντρωμένο στις σχέσεις και προσανατολισμένο στις υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις αυτές επιβάλλουν πρόσθετες επιβαρύνσεις στους επικεφαλείς των επαγγελματιών υγείας, οι οποίοι έχουν συγχρόνως την ευθύνη να γίνουν πιο δημοκρατικοί και ανθρωποκεντρικοί στην άσκηση της εξουσίας τους. Στις ευθύνες και τις αρμοδιότητες τους περιλαμβάνονται η κάλυψη

των αναγκών του προσωπικού και η παροχή βοήθειας, τόσο προς τον εαυτό τους, όσο και στο προσωπικό τους, για την ανάπτυξη καλύτερων διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Οι συναισθηματικά ευφείς ηγέτες εμπνέουν εμπλέκοντας συναισθήματα, πάθη και κίνητρα τα οποία αποκαλύπτουν τη δυνατότητα επίτευξης στόχων οι οποίοι διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτοί. Εργάζονται μέσω συναισθημάτων για να κινητοποιήσουν τις ομάδες, να εμπνεύσουν κίνητρα ή να δημιουργήσουν ένα όραμα για το μέλλον. (Κουράκος, Πουλημενάκου 2018)

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τους ευρισκόμενους σε ηγετικές θέσεις επαγγελματίες υγείας, προκειμένου αυτοί να εμπλακούν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση του προσωπικού. Ο Segal, ο οποίος σύμφωνα με τον Feather (Feather 2009) κατέχει ηγετική θέση στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρέχει προτάσεις βασισμένες σε χαρακτηριστικά και ικανότητες που κάνουν ένα άτομο συναισθηματικά ανεπτυγμένο και καλό ηγέτη. Αυτές οι προτάσεις περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη σύνδεση σκέψης - συναισθημάτων, την ακρόαση των συναισθημάτων, την άσκηση μη λεκτικής επικοινωνίας, την ανάπτυξη της ικανότητας για ενσυναίσθηση, την αντιμετώπιση των προκλήσεων ως μοναδικών, τον εναγκαλισμό της ανεξαρτησίας και την εμπιστοσύνη στη σοφία του σώματος. Ο Segal δηλώνει ότι οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν όλες τις παραπάνω δεξιότητες μέσω της διαδικασίας της μάθησης, πράγμα που θα τους επιτρέψει να διατηρήσουν τις ηγετικές τους θέσεις για μεγάλες χρονικές περιόδους. (Κουράκος, Πουλημενάκου 2018)

Οι ηγέτες των επαγγελματιών υγείας που έχουν ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη, φαίνεται να έχουν πλήρη επίγνωση του πόσο σημαντικοί είναι οι άλλοι για την προσωπική και επαγγελματική ευημερία τους, εκτιμούν πραγματικά τη συμβολή αυτών και προωθούν ένα υγιές κλίμα που υποστηρίζει την ανταλλαγή πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων και την έκφραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμα, παρακινούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και τους υφιστάμενούς τους να προβληματιστούν σχετικά με την ευαισθητοποίηση και τη μάθηση, ενισχύοντας έτσι τις δεξιότητες αυτό-ηγεσίας και παρέχοντας την ευκαιρία να ανακαλύψουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να προωθήσουν τη γνώση και την καινοτομία, καθώς και να δημιουργήσουν θεραπευτικές εργασιακές σχέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διευκόλυνση της αξιοποίησης της γνώσης που οδηγεί σε τεκμηριωμένη πρακτική (Akerjordet & Severinsson 2010). Οι

συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες διακρίνονται, επίσης, από την ικανότητά τους να ενθαρρύνουν τους άλλους, την προσπάθειά τους να υπερέχουν, τον ενθουσιασμό τους για τον τομέα τους και το πάθος τους για αριστεία, ενώ χρησιμοποιούν το σύνολο των δεξιοτήτων τους για να παρακινήσουν το πάθος και την αφοσίωση στο χώρο εργασίας και εμπνέουν σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες χρησιμοποιούν συναισθηματικές ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων και τη μεταφορά της ενσυναίσθησης στο προσωπικό ή τις οικογένειες. Τέλος, μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα ιδιαίτερα αγχογόνα κλινικά περιβάλλοντα. (Bulmer Smith et al 2009) (Κουράκος, Πουλημενάκου 2018)

Συστηματική Ανασκόπηση

1. Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, εμπνευστής, δημιουργικός, να είναι εκείνος που εμπνέει και ενθουσιάζει, να είναι συνεργατικός. Να έχει προσανατολισμό στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, να επιδιώκει τη βελτίωση του προσανατολισμού προς τον πολίτη καθώς και την επίτευξη παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία εδράζεται σε πυλώνες ,όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ της ομάδας των συνεργατών, των μελών ή των υφισταμένων καθώς και της κουλτούρας που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, το εξωτερικό περιβάλλον, τις απειλές που προέρχονται από τον περιβάλλοντα χώρο, τις ευκαιρίες και την πηγή ισχύος.

Από την άλλη πλευρά η Συναισθηματική Νοημοσύνη, περιγραφόμενη ως μια δέσμη ικανοτήτων που περιλαμβάνει τη δυνατότητα να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του προς την επίτευξη στόχων και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις που δέχεται, αποτελεί εξίσου έναν παράγοντα επιτυχούς άσκησης διοίκησης και ηγεσίας.

Αποτελεί την ικανότητα να ελέγχει κανείς τις παρορμήσεις του και να μπορεί να καθυστερεί την ικανοποίησή του, όταν πρέπει, να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεσή του και να μην επιτρέπει στο άγχος και την ανησυχία να παρεμποδίζουν την ικανότητα του για ορθή σκέψη, καθώς και να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία.

Τόσο οι ηγετικές ικανότητες όσο και η ικανότητα διάθεσης συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητες συνιστώσες ώστε τα άτομα που ασκούν ηγετικούς ρόλους στους Οργανισμούς Υγείας και Πρόνοιας να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους, τα συναισθήματα των υπόλοιπων, να προσαρμόζονται στις απαραίτητες μεταβολές και να διαχειρίζονται περίπλοκες καταστάσεις.

Τα διάφορα στυλ ηγεσίας έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση/δυσαρέσκεια

των εργαζομένων καθώς και στην απόδοση της εργασίας τους. Εκτεταμένες μελέτες για τη συναισθητική νοημοσύνη, υποστηρίζουν την άποψη ότι οι συναισθηματικές και ψυχολογικές δεξιότητες επηρεάζουν θετικά την οργανωτική παραγωγικότητα, δείχνοντας πως τα άτομα που μπορούν να διαγνώσουν καλύτερα τα συναισθήματα των άλλων είναι σχετικά πιο επιτυχημένα στα κοινωνικά περιβάλλοντα και την εργασία. Επίσης, αναφέρεται ότι η συναισθηματική έκφραση και η κοινωνικότητα αποτελούν κύριους παράγοντες επιτυχίας της ηγεσίας. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και στις μεταξύ τους σχέσεις (Κουράκος, Πουλημενάκου 2018).

Σκοπός λοιπόν της παρούσας ανασκόπησης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε οργανισμούς υγείας, καθώς και η διερεύνηση των επιδράσεων αυτής τόσο σε αυτούς, όσο και στον οργανισμό γενικότερα.

2. Σκοπός Συστηματικής Ανασκόπησης

Όπως έχει προαναφερθεί σε κεφάλαια της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζει την δεξιότητα ενός ανθρώπου να κατανοήσει τα ατομικά συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματα εκείνων που ανήκουν στο περιβάλλον του, να κατανοεί τις αντιδράσεις συναισθηματικού τύπου και να κάνει χρήση αυτής της γνώσης για την ατομική βελτίωση αλλά και των γύρω του. Η δεξιότητα αυτή αναμφίβολα αποτελεί βάση διά την άσκηση αποτελεσματικότερης ηγεσίας. Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία αποσκοπεί στην αποκάλυψη της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς υγείας. Παλεύει να φέρει στην επιφάνεια πώς αυτή επηρεάζει τις δεξιότητές τους να ασκούν διοίκηση και να ασκούν επιρροή στην ομάδα τους καθώς και να κατονομάσει τα χαρακτηριστικά τα οποία δύνανται να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει απόπειρα ανάδειξης για το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προσώπων που ηγούνται σε διάφορους οργανισμούς υγείας. Επίσης θα προσδιοριστεί η επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ικανότητα των ηγετικών προσώπων να επηρεάζουν αποτελεσματικά την ομάδα τους ώστε να υλοποιούνται οι οργανωτικοί στόχοι, όπως και θα αποκαλυφθούν οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των συναισθηματικά νοημόνων ηγετών, για την ικανότητά τους να παρακινούν και να κινητοποιούν το προσωπικό τους.

Κύριος σκοπός λοιπόν της εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε οργανισμούς υγείας. Θα γίνει ανασκόπηση στις γνώσεις, στάσεις και αντιλήψεις των επαγγελματιών αυτών που είτε ασκούν ηγεσία, είτε υπόκεινται σε ηγετικά πρότυπα μέσα σε αντίστοιχα εργασιακά περιβάλλοντα. Η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία θα προσπαθήσει να συνδυάσει και να καταστήσει σαφές το ποσοστό επηρεασμού της στάσης των επαγγελματιών υγείας από τα σύγχρονα δεδομένα και από τους δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν χρειάζεται βεβαίως να γίνει αναφορά πως υπάρχουν ποικίλες εργασιακές θέσεις οι οποίες χρήζουν αυξημένων απαιτήσεων ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, με προϋπάρχουσα αυτήν του ηγέτη. Οι ηγέτες πλέον ξοδεύουν πολλή ενέργεια και το μεγαλύτερο μέρος του

χρόνου τους σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης, επικεντρώνουν την προσπάθειά τους στη δημιουργία συμμαχιών και φυσικά, δίνουν την επιρροή τους και το στίγμα τους για το κλίμα που επικρατεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητο να είναι συναισθηματικά νοήμονες, ούτως ώστε να διατηρήσουν τις απαιτούμενες ισορροπίες. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα λοιπόν, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία θα αποπειραθεί να δώσει ερμηνεία στην σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία και τον τρόπο που αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται αλλά και παίζουν σημαντικό ρόλο στην ποιότητα εργασίας των οργανισμών υγείας.

3. Υλικό και μέθοδος

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση, είναι η αναζήτηση άρθρων που αφορούσαν τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επαγγελματίες υγείας στους οργανισμούς υγείας, στις βάσεις δεδομένων PubMed, CINAHL, Scopus και ProQuest. Ως λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν: (leadership) AND (emotional intelligence) AND (healthcare system) AND (hospital) ΚΑΙ (ηγεσία) ΚΑΙ (συναισθηματική νοημοσύνη) ΚΑΙ (οργανισμοί υγείας) με όλους τους πιθανούς συνδυασμούς τους. Τα κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού που τέθηκαν είναι:

1. Η γλώσσα δημοσίευσης των άρθρων να είναι η αγγλική ή η ελληνική γλώσσα.
2. Τα άρθρα να αφορούν σε ερευνητικές εργασίες.
3. Να έχουν δημοσιευθεί μεταξύ των ετών 2005 έως και 2020.
4. Να αφορούν προσωπικό που εργάζεται σε οργανισμούς υγείας.

Με βάση την αρχική αναζήτηση που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν 436 άρθρα. Μετά από ανάγνωση των τίτλων τους απορρίφθηκαν 323. Στη συνέχεια μετά από μελέτη των περιλήψεων απορρίφθηκαν 86 διότι δεν ήταν σχετικές με το υπό μελέτη θέμα ή ήταν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις. Για τα εναπομείναντα 27 άρθρα έγινε μια ενδελεχής αναζήτηση για την εύρεση των άρθρων σε ολόκληρη μορφή και βρέθηκαν 16. Μετά από μελέτη επελέγησαν 9 από αυτά, τα οποία πληρούσαν όλα τα κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού.

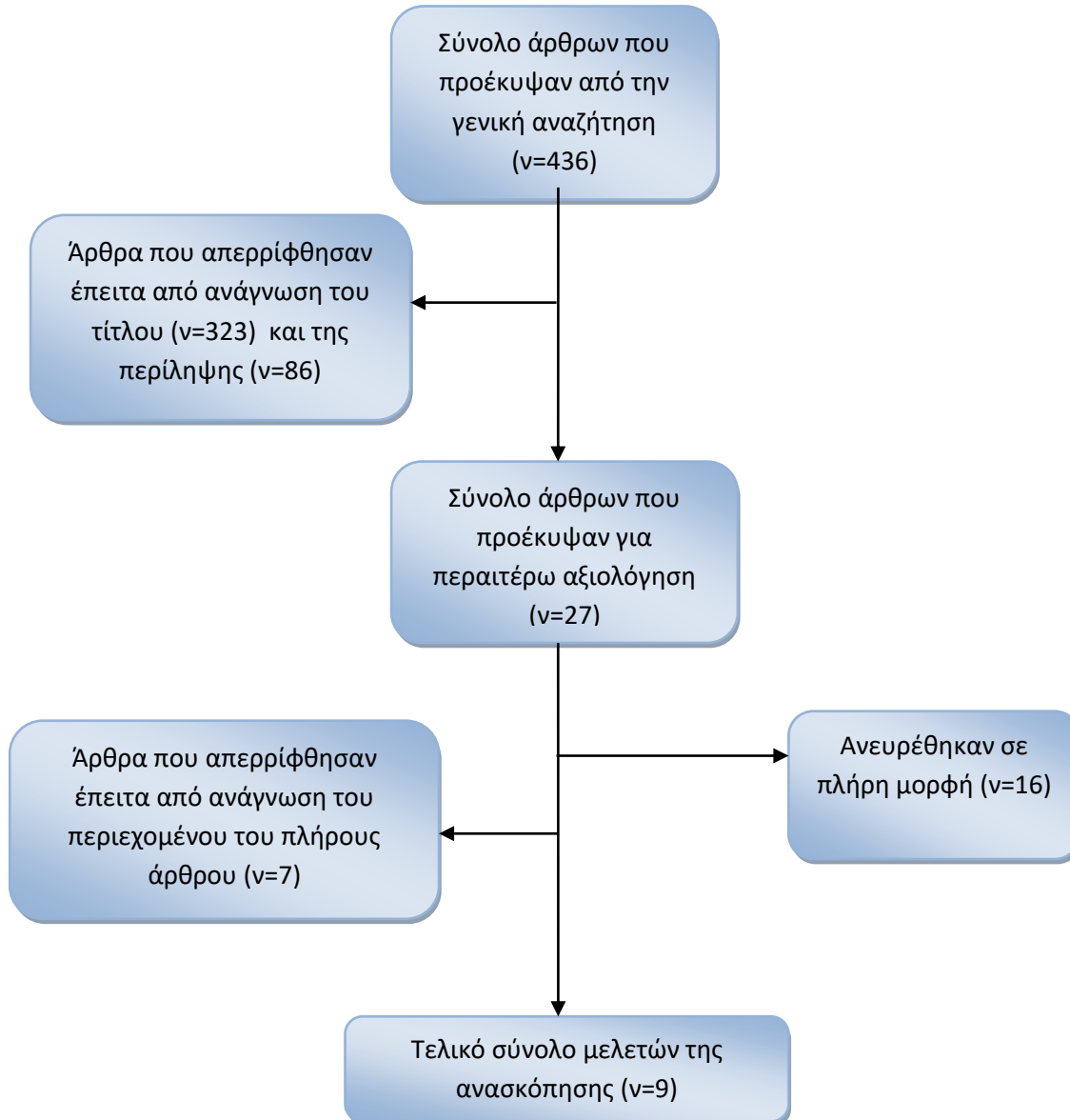
Τα 9 άρθρα που συμπεριλήφθηκαν στα αποτελέσματα της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης, είναι έρευνες που έχουν δημοσιευθεί από το 2005 μέχρι το 2020. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν σε πίνακα συνοπτικά οι έρευνες που μελετήθηκαν για την διεξαγωγή της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης. Στον πίνακα θα συμπεριληφθούν τα εξής χαρακτηριστικά: το όνομα του συγγραφέα, η χώρα που διεξήχθη η έρευνα και η χρονολογία δημοσίευσης, ο σκοπός και το δείγμα της έρευνας και τα κυριότερα αποτελέσματα.

Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου η οποία είναι πολύτιμο εργαλείο στη διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών όπου, για τη πραγμάτωσή τους, είναι απαραίτητη η προσεκτική ανάγνωση και ανάλυση γραπτών κειμένων. Η ανάλυση περιεχομένου είναι μία ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται ώστε με συστηματικότητα και αντικειμενικότητα να περιγράφονται τα παρατηρούμενα φαινόμενα και χρησιμοποιεί συγκεκριμένους κανόνες για την διεξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων από την ανάλυση γραπτών κειμένων (Hsieh and Shannon, 2005).

Στο διάγραμμα έρευνας που ακολουθεί παρουσιάζεται η απεικόνιση των βημάτων της συστηματικής ανασκόπησης, που ακολουθήθηκαν από την αρχική αναζήτηση της βιβλιογραφίας μέχρι τα τελικά άρθρα που συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση.

4. Διάγραμμα Διαδικασίας Αναζήτησης

Διάγραμμα 4 Διαδικασίας Αναζήτησης



5. Πίνακας Άρθρων που συμπεριλήφθηκαν στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση

Πίνακας 2

Ερευνητές Χώρα Χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδολογία	Δείγμα	Αποτελέσματα
Kautzman 2011 ΗΠΑ	An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices in a healthcare organization	Σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις ηγετικές πρακτικές κάποιων ηγετών όπως παρατηρήθηκαν από τους παρατηρητές/υφιστάμενους τους. Διενεργήθηκε η έρευνα σε οργανισμό υγείας βορειανατολικά στις ΗΠΑ.	Χρησιμοποιήθηκε προσέγγιση μεικτής μεθόδου, αρχικά έγινε ένας περιγραφικός σχεδιασμός συσχέτισης, στη συνέχεια έγινε χρήση της μεθόδου WLEIS και LPI.	Το δείγμα όσον αφορά τους ηγέτες ανέρχεται στους 61, οι οποίοι είχαν ρόλο στον οργανισμό που επηρεάζει άλλους εργαζόμενους και έπρεπε να βρίσκονται στη θέση για τουλάχιστον ένα χρόνο και να εργάζονται για τουλάχιστον 40 ώρες την εβδομάδα. Για κάθε ηγέτη υπήρχε δείγμα υφισταμένων του που έπρεπε να είναι από 10 άτομα με τα ίδια κριτήρια εργασίας και με άμεση εργασιακή σχέση με τον ηγέτη.	Τα δημογραφικά στοιχεία επικεντρώθηκαν στα χρόνια προϋπηρεσίας σε οργανισμούς υγείας αλλά και ως ηγέτες. Απαντήθηκαν 4 ερευνητικές υποθέσεις στην έρευνα. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες.
Tyczkowski et al. 2015 ΗΠΑ	Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles Among Nurse Managers	Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για να προσδιοριστεί το επίπεδο και η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας διάφορων ηγετών σε οργανισμούς υγείας. Ο λόγος που διενεργήθηκε η έρευνα είναι διότι πολλοί επαγγελματίες υγείας δεν επιδιώκουν ηγετικούς ρόλους καθώς υποστηρίζουν ότι οι ρόλοι αυτοί έχουν έλλειψη υποστήριξης και πολύ άγχος.	Έγιναν δημογραφικές ερωτήσεις. Επίσης έγινε χρήση της φόρμας MLQ 5X για τη μέτρηση ηγεσίας με κλίμακα Likert 5 σημείων. Για τη συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μέθοδος EQ-I 2.0 με κλίμακα Likert 5 σημείων.	Διεξήχθη μια περιγραφική διερευνητική μελέτη σε δείγμα 146 ηγετών.	Η πλειοψηφία των ηγετών σε αυτήν την έρευνα είχαν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ακολουθούσαν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Ωστόσο τα 2/3 εκείνων που απάντησαν στην έρευνα είχαν εκπαιδευτεί στο παρελθόν σε μεθόδους ηγεσίας και το 62% σε μεθόδους ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτός ο παράγοντας σε αυτή την έρευνα δείχνει πως η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διδαχθούν.
Reshetnikov et al. 2020 Ρωσία	Leadership and Emotional Intelligence:	Ο στόχος αυτής της μελέτης ήταν να εντοπίσει και να συγκρίνει τα πιο	Οι συμμετέχοντες υποβλήθηκαν σε δοκιμή χρησιμοποιώντας μια	Συνολικά 242 φοιτητές επαγγελματιών	Αποτέλεσμα της έρευνας ήταν πως οι μαθητές που εκπαιδεύτηκαν σε

	current trends in public health professional training	σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών των οργανισμών υγείας του μέλλοντος προκειμένου να βελτιωθεί το πρόγραμμα κατάρτισης για ειδικούς στους τομείς αυτούς.	μεθοδολογία της αξιολόγησης του τρόπου διαχείρισης, καθώς και τον έλεγχο των ψυχοφυσιολογικών τους και συναισθηματικών χαρακτηριστικών τους. Έγινε χρήση της τεχνικής Management and Leadership in Health Care Moscow Olympiad.	υγείας συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη αξιολόγησης του επιπέδου της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.	τεχνικές ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια των σπουδών τους είναι πιο επιτυχημένοι στο κομμάτι της ενσυναίσθησης, άρα και πιο καλά προετοιμασμένοι και έμπειροι για ηγετικές θέσεις μελλοντικά.
Lucas et al. 2008 Καναδάς	The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control	Στόχος της έρευνας ήταν να ελέγξει την αντίληψη επαγγελματιών υγείας αναφορικά με την ηγεσία συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους και κατά πόσο οι ηγέτες, τους ενδυναμώνουν εργασιακά. Επίσης εξετάζεται ο βαθμός που επηρεάζεται η απόδοση των ηγετών από τον αριθμό των ακόλουθών τους.	Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος CWEQ-II και ECI 2.0.	Δείγμα 203 νοσηλευτών. Οι νοσηλευτές έπρεπε να εργάζονται για τουλάχιστον 1 χρόνο.	Η έρευνα έδειξε πως ακόμα και ηγέτες με πολύ ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορούν να ενδυναμώσουν εργασιακά και συναισθηματικά αρκετά τους ακόλουθούς τους αν είναι πολλοί σαν πλήθος.
Al-Motlaq 2018 Ιορδανία	Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of Current Evidence	Στόχος του άρθρου είναι η ανάδειξη της σημασίας των συναισθηματικά νοημών ηγετών στο να επιτύχουν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον τόσο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας.	Έγινε έρευνα διάφορων άρθρων για την ολοκλήρωση αυτής της ανασκόπησης από τον συγγραφέα.		Γίνεται αναφορά στις επεμβάσεις που μπορούν να γίνουν όσον αφορά την εκπαίδευση επαγγελματιών υγείας στην συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία, καταλήγοντας σε ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα υγείας.
Cummings et al. 2005 ΗΠΑ	Mitigating the Impact of Hospital Restructuring on Nurses The Responsibility of Emotionally Intelligent Leadership	Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η ανάδειξη της σημαντικότητας της συναισθηματικά νοήμονος ηγεσίας των ηγετών στους ακόλουθούς τους, τόσο για τη δημιουργία συναισθηματικής αντοχής, αλλά και για την αποφυγή συναισθηματικής εξουθένωσης. Επίσης μέσω της έρευνας γίνεται προσπάθεια ανάδειξης του βέλτιστου τρόπου ηγεσίας	Η έρευνα έγινε σε δείγμα 6.526 νοσηλευτών	Για την έρευνα έγινε χρήση του The Alberta Nurse Survey of Hospital Characteristics, το οποίο περιείχε 139 ερωτήσεις. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν 7 τύποι ηγεσίας, 4 συντονιστικοί/ανυψωτικοί, 2 αυστηροί και 1 μικτός.	Νοσηλευτές όπου συνεργάζονταν με συναισθηματικά νοήμονες και συντονιστικούς/ ανυψωτικούς ηγέτες ανέφεραν σημαντικά λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και ψυχοσωματικά συμπτώματα, καλύτερη συναισθηματική υγεία, καλύτερη συνεργασία στην ομάδα και περισσότερη ικανοποίηση με τις δουλειές τους, με αποτέλεσμα ποιοτικότερη φροντίδα ασθενών.
Duygulu et al. 2011 Τουρκία	Nursing Students' Leadership and Emotional Intelligence in Turkey	Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διευκρινιστεί το αίσθημα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε φοιτητές επαγγέλματος υγείας.	Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε περιείχε το Student Data Sheet, Leadership Orientation Questionnaire και το Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory.	Το δείγμα της έρευνας ήταν 154 φοιτητές νοσηλευτικής, 69 πρόσφατα εισαχθέντες και 85 τελειόφοιτοι. Ιδιαίτερο στοιχείο αποτελεί ότι το	Στα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι οι φοιτητές ήταν έντονα συναισθηματικά νοήμονες, λόγω και της φύσης του επαγγέλματος, δεν ήταν έντονο όμως το αίσθημα της ηγεσίας. Η συνύπαρξη και των δύο

				100% του δείγματος ήταν γυναίκες.	προαναφερθέντων θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών υγείας, για το λόγο αυτό και ο ερευνητής προτείνει την επικέντρωση της σχολής και στην εκμάθηση της ηγεσίας στους φοιτητές.
Herman 2013 ΗΠΑ	Understanding emotional intelligence and implications for nursing leaders	Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να προσδιοριστούν οι βασικές γνώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε Ηγέτες οργανισμών υγείας. Στόχος της έρευνας αποτελούσε η παρακίνηση του δείγματος στην ανάπτυξη της συναισθηματικής του νοημοσύνης.	Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και χωριζόταν σε 3 φάσεις. Αρχικά δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο με δημογραφικά στοιχεία και ένα ερωτηματολόγιο για τη διευκρίνιση των γνώσεων των ερωτηθέντων περί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Έπειτα έγινε μια διδακτική διάλεξη και συζήτηση για την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τέλος μοιράστηκε ξανά ερωτηματολόγιο σχετικό με την συναισθηματική νοημοσύνη για σύγκριση με το προηγούμενο	Το δείγμα της έρευνας αποτελούταν από 43 νοσηλευτές σε ηγετικές θέσεις.	Στο πρώτο ερωτηματολόγιο φάνηκε πως οι ηγέτες είχαν λίγες γνώσεις αναφορικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ στο δεύτερο (μετά τη διδακτική διάλεξη) οι γνώσεις τους περί συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν βελτιωθεί φανερά. Τέλος το ποσοστό εκείνων που ήθελαν να μάθουν περισσότερα για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν πολύ μεγάλο.
Prezerakos 2018 Ελλάδα	Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence	Ο στόχος της μελέτης ήταν να αναθεωρήσει ποιοτικές και ποσοτικές μελέτες σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών νοσηλευτών και η τεκμηριωμένη σύνθεση των αποτελεσμάτων τους.	Η μεθοδολογία της ανασκόπησης έγινε με αναζήτηση στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (Pubmed, Scopus και CINAHL) για άρθρα, τα οποία δημοσιεύθηκαν την περίοδο 2000-2017 στα Αγγλικά ή στα Ελληνικά. Έντεκα μελέτες πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης, εκ των οποίων οι 10 ήταν ποσοτικές και μία ήταν ποιοτική.		Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ηγέτες νοσηλευτές και συμβάλλει αποφασιστικά στην επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης στην υγειονομική περίθαλψη.

Από την ανάλυση περιεχομένου των άρθρων της συστηματικής ανασκόπησης, προέκυψαν οι ακόλουθες κατηγορίες:

- I. Διερεύνηση της σχέσης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας.
- II. Η ύπαρξης της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ταυτόχρονα, επηρεάζει θετικά και συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών υγείας.
- III. Η σημαντικότητα διδασκαλίας της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

IV. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος σχετιζόμενα με την ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης και παρουσιάζονται οι κατηγορίες που προέκυψαν.

6. Αποτελέσματα

1. Γενική περιγραφή

Για τη συστηματική ανασκόπηση έγινε χρήση 9 άρθρων μετά από αναζήτηση με συγκεκριμένα κριτήρια. Οι μελέτες που περιγράφονται στα άρθρα εκπονήθηκαν ως εξής: 4 μελέτες στις ΗΠΑ (Kautzman 2011, Tyczkowski et al. 2015, Cummings et al. 2005, Herman 2013), 1 μελέτη στη Ρωσία (Reshetnikov et al. 2020), 1 μελέτη στον Καναδά (Lucas et al. 2008), 1 μελέτη στην Ιορδανία (Al-Motlaq 2018), 1 στην Τουρκία (Duygulu et al. 2011) και 1 στην Ελλάδα (Prezerakos 2018). Δεν ταυτοποιήθηκαν μελέτες σχετικές με το θέμα σε άλλες χώρες της Ευρώπης όπως Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία ή Μεγάλη Βρετανία.

2. Διερεύνηση της σχέσης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας.

Ένα από τα άρθρα που επιλέχθηκε σε αυτή την ανασκόπηση είναι αυτό του Kautzman, η μελέτη του έγινε σε οργανισμό υγείας στις ΗΠΑ. Σκοπός της έρευνας αποτελούσε η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις συμπεριφορές ηγετών του οργανισμού. Οι ηγέτες του δείγματος ήταν 61 και έπρεπε να εργάζονται τουλάχιστον 1 χρόνο στον οργανισμό και να απασχολούνταν για τουλάχιστον 40 ώρες την εβδομάδα στον οργανισμό. Αναφορικά με

το δείγμα των ακολούθων των ηγετών έπρεπε να είναι περίπου 10 ανά ηγέτη και ίσχυαν οι ίδιες προϋποθέσεις, με επιπλέον ότι έπρεπε να έχουν άμεση εργασιακή σχέση με τον ηγέτη τους και να τον γνωρίζουν περισσότερο από ένα χρόνο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγια στους ηγέτες τύπου Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) για εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και Leadership Practice Inventory (LPI) για εκτίμηση της ηγετικής συμπεριφοράς, επίσης δόθηκε και ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικού τύπου με κλίμακα Likert 5 σημείων. Τα 2 πρώτα ερωτηματολόγια δόθηκαν και στους ακόλουθους των ηγετών προσαρμοσμένα για αυτούς. Στη συνέχεια έγινε σύγκριση του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με αυτό της ηγεσίας τους, έπειτα το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ακολούθων με αυτό της ηγεσίας και τέλος και τα 2 των ηγετών αντίστοιχα με αυτά των ακολούθων. Στα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε πως οι ηγέτες πιστεύουν πως η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ηγετικές πρακτικές παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και βελτιώνει πολύ την ποιότητα του οργανισμού. Οι ακόλουθοι σε ποσοστό 83% συμφώνησαν με την άποψη των ηγετών. Επίσης η γνώμη των ηγετών για το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης ήταν πάντα μεγαλύτερο από αυτό που πίστευαν οι ακόλουθοι, χωρίς όμως κάποια μεγάλη απόκλιση. Ακόμη ένα ενδιαφέρον εύρημα των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας ήταν πως τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν επηρεάζουν τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες.

Η έρευνα της Tyczkowski διενεργήθηκε στις ΗΠΑ το 2015 στο Wisconsin και το Illinois σε 6 πολύ μεγάλους οργανισμούς υγείας σε ανθρώπους με διοικητικές θέσεις. Σκοπός της έρευνας αποτελούσε η διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στους επαγγελματίες υγείας. Ο λόγος που πραγματοποιήθηκε η μελέτη όπως υποστηρίζει η ερευνήτρια είναι το γεγονός ότι λιγότερο από το 12,5% των νοσηλευτών επιδιώκουν ηγετικούς ρόλους, σημειώνοντας ότι η έλλειψη υποστήριξης και το άγχος είναι σημαντικοί παράγοντες στην απόφασή τους να μην ακολουθήσουν αυτόν τον τομέα στην εργασία τους. Στην μελέτη περιγράφεται η ψυχολογική ανθεκτικότητα ως η ικανότητα σωστής προσαρμογής στο άγχος και τις δυσκολίες και αποτελεί το κλειδί για τους επιτυχημένους ηγέτες. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σχετική έννοια με την ανθεκτικότητα και είναι ένας αξιοσημείωτος προγνωστικός παράγοντας επιτυχίας στην ηγεσία και τη διαχείριση. Το δείγμα της έρευνας ήταν 146 επαγγελματίες υγείας που απασχολούνταν σε διοικητικές θέσεις. Όσον αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, αρχικά έγιναν δημογραφικές ερωτήσεις στους συμμετέχοντες. Έπειτα

συμπλήρωσαν τη φόρμα MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) χρησιμοποιώντας κλίμακα Likert 5 σημείων για μέτρηση των ηγετικών τους ικανοτήτων και προσδιορισμό του στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια για τον προσδιορισμό του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο EQ-i 2.0 με κλίμακα Likert 5 σημείων εξίσου. Στα αποτελέσματα της έρευνας είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι πολύ μεγάλο ποσοστό ήταν γυναίκες και το 1/3 εκείνων που απάντησαν μεγαλύτερο των 61 ετών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων της έρευνας είχαν υψηλούς δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης και το μεγαλύτερο ποσοστό ακολουθούσε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Το 62% των ερωτηθέντων είχαν εκπαιδευθεί στο παρελθόν στη συναισθηματική νοημοσύνη και σε τρόπους ηγεσίας, αυτό δείχνει πως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία μπορούν να διδαχθούν και τονίζεται στην έρευνα πως θα πρέπει να ενταχθούν στην εκπαίδευση επαγγελματιών υγείας έτσι ώστε να προετοιμάζονται οι ηγέτες του μέλλοντος, καθώς όπως προαναφέρθηκε μεγάλο ποσοστό της έρευνας ήταν υπερέλικες. Τέλος η έρευνα έδειξε μία πολύ θετική σχέση μεταξύ των παραγόντων ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου έχουν ως αποτέλεσμα την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών υγείας με αντίκτυπο ακόμη και στο γενικό σύστημα υγείας.

Στη μελέτη του Reshetnikov και των συνεργατών του σκοπός ήταν ο εντοπισμός των σημαντικότερων στοιχείων ενός επαγγελματία υγείας σε ηγετική θέση και η προτροπή μέσω του αποτελέσματος της έρευνας να ενταχθούν τα στοιχεία αυτά στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα των μελλοντικών στελεχών των οργανισμών υγείας. Το δείγμα της μελέτης αποτελούσαν 242 φοιτητές επαγγελματιών υγείας, από τους οποίους οι 72 (κύριο γκρουπ) είχαν παρακολουθήσει ήδη ένα πρόγραμμα εκμάθησης ηγετικών τεχνικών και συναισθηματικής νοημοσύνης ονομαζόμενο ως «*Εργαστάσιο Ηγετών Υγείας*». Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας υπήρχε μεγάλη διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των φοιτητών που είχαν παρακολουθήσει το πρόγραμμα σε σχέση με εκείνους που δεν το παρακολούθησαν, όπως επίσης και στο στυλ ηγεσίας. Οι μαθητές του προγράμματος είχαν αυξημένη ενσυναίσθηση και τα στυλ ηγεσίας τους ήταν ιδιαίτερα ευέλικτα, ενώ οι υπόλοιποι φοιτητές υστερούσαν σε επίπεδα ενσυναίσθησης και το στυλ ηγεσίας τους ήταν κυρίως συντηρητικό. Τέλος οι μαθητές που είχαν παρακολουθήσει το πρόγραμμα από τον έλεγχο των ψυχοφυσιολογικών τους χαρακτηριστικών φάνηκε πως ασχολούνταν ιδιαίτερα με την υγεία τους, αλλά και πως είναι συναισθηματικά πιο σταθεροί και έχουν περισσότερα προσωπικά κίνητρα.

Η μελέτη της Lucas διενεργήθηκε σε 2 μεγάλους οργανισμούς υγείας στο Ontario του

Καναδά. Σκοπός της μελέτης αποτελούσε η διερεύνηση του επιπέδου ενδυνάμωσης του προσωπικού από τους συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες, αλλά και το εύρος του αριθμού των εργαζομένων που μπορούν να επηρεαστούν θετικά από έναν ηγέτη. Ο λόγος διενέργειας της έρευνας ήταν η σημαντική μείωση των θέσεων επαγγελματιών υγείας σε ηγετικές θέσεις. Το δείγμα της έρευνας αποτελούσαν 203 νοσηλευτές στους οποίους δόθηκε και ερωτηματολόγιο δημογραφικών χαρακτηριστικών. Για την μέτρηση της εργασιακής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος CWEQ-II, ενώ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών από τους ακολούθους τους χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ECI 2.0. Στοιχεία σχετικά με την περιοχή και τον αριθμό δράσης κάθε ηγέτη συλλέχθηκαν από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάθε νοσοκομείου. Σχετικά με τα αποτελέσματα, οι επαγγελματίες υγείας θεωρούσαν πως το εργασιακό τους περιβάλλον είναι μετρίως ενδυναμωτικό, όπως επίσης ότι οι ηγέτες τους έχουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο δε μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι κάθε ηγέτης συνεργαζόταν άμεσα με μέσο όρο 71 ακόλουθους. Αυτό δείχνει πως όσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι που εξαρτώνται από ένα ηγέτη τόσο περισσότερο μειώνεται η αποδοτικότητα του και τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του.

Το επόμενο άρθρο που θα αναλυθεί είναι μία ανασκόπηση του Al-Motlag που έγινε στην Ιορδανία το 2018. Ο συγγραφέας αρχικά τονίζει πως η συναισθηματική νοημοσύνη συνεργαζόμενη με την ηγεσία βελτιώνουν σημαντικά το περιβάλλον εργασίας των επαγγελματιών υγείας και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και την επαφή που έχουν οι εργαζόμενοι με τους χρήστες υπηρεσιών υγείας. Ο συγγραφέας επίσης αναφέρει πως τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο ακόμη και η κουλτούρα, ωστόσο επισημαίνει ότι οι σωστές παρεμβάσεις μπορούν να βελτιώσουν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης κάποιου. Προτείνει λοιπόν ο αρθρογράφος τη δημιουργία προγραμμάτων εκμάθησης Συναισθηματικής νοημοσύνης στους επαγγελματίες υγείας, όπου θα περιέχουν διδαχές όπως ενισχυμένες αντιδράσεις σε διάφορες περιστάσεις με γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη, ή μεθόδους καλύτερης και αμεσότερης επαφής με τους ακολούθους τους η ακόμα και τους χρήστες υπηρεσιών υγείας, ακόμη και την επιδεξιότητα να ακούει ο ηγέτης τα «θέλω» των ακολούθων του. Εν κατακλείδι ο συγγραφέας πιστεύει πως ακολουθώντας αυτά που προτείνει θα επωφεληθούν πολύ οι επαγγελματίες υγείας αλλά και ολόκληρο ο σύστημα υγείας.

Ακόμη μία έρευνα που συμπεριλήφθηκε στη συστηματική αυτή ανασκόπηση είναι αυτή

της Cummings η οποία έλαβε χώρα στις ΗΠΑ το 2005. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 6.526 νοσηλευτές που εργάζονταν στο Alberta του Καναδά σε διάφορα νοσοκομεία. Στόχος της έρευνας είναι να αποσαφηνιστεί ποιο μοντέλο συναισθηματικά νοήμονος ηγεσία έχει το θετικότερο αντίκτυπο στους επαγγελματίες υγείας. Σχετικά με τη μεθοδολογία της έρευνας μοιράστηκε ερωτηματολόγιο της μεθόδου Alberta Nurse Survey of Hospital Characteristics με 139 ερωτήσεις χωρισμένες σε 7 στυλ ηγεσίας. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, έδειξε πως νοσηλευτές όπου συνεργάζονταν με συναισθηματικά νοήμονες και συντονιστικούς/ ανυψωτικούς ηγέτες ανέφεραν σημαντικά λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και ψυχοσωματικά συμπτώματα, καλύτερη συναισθηματική υγεία, καλύτερη συνεργασία στην ομάδα και περισσότερη ικανοποίηση με τις δουλειές τους, με αποτέλεσμα ποιοτικότερη φροντίδα ασθενών.

Η έρευνα του Duygulu εκπονήθηκε στην Άγκυρα της Τουρκίας με δείγμα 154 φοιτητές επαγγέλματος υγείας και συγκεκριμένα νοσηλευτικής τελειόφοιτους και νεοεισαχθέντες. Σκοπός της έρευνας ήταν να διευκρινιστεί το επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων και συναισθηματικής νοημοσύνης των φοιτητών. Η έρευνα εκπονήθηκε με ερωτηματολόγια με τη μέθοδο Task and People Oriented Questionnaire και Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, δεν βρέθηκε ιδιαίτερη διαφορά ανάμεσα στις ηγετικές ικανότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη των τελειόφοιτων με τους νεοεισαχθέντες, ωστόσο υπήρχε σημαντική διαφορά στα επίπεδα συναισθηματική νοημοσύνης σε σχέση με αυτά της ανθρωποκεντρικής ηγεσίας τα οποία ήταν ιδιαίτερος χαμηλά. Ο αρθρογράφος προτείνει πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να προσαρμοστούν με σκοπό να εκπαιδεύσουν τους φοιτητές ως ηγέτες που κάνουν θετική διαφορά στην υγειονομική περίθαλψη των ασθενών τους. Επιπλέον, οι φοιτητές θα πρέπει να υποστηρίζονται και να εξουσιοδοτούνται από τους καθηγητές τους ώστε να γίνουν ηγέτες που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και των οποίων οι σχέσεις με τους άλλους είναι υψίστης σημασίας για αυτούς τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα της Herman η οποία έλαβε χώρα στο Long Beach της California το 2013 σε 2 νοσοκομεία. Στόχος της έρευνας ήταν να διευκρινιστούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορους ηγέτες υπηρεσιών υγείας πριν και μετά την εκπαίδευση τους πάνω σε θέματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και μεθόδων βελτίωσής της. Η ερευνήτρια επισημαίνει τη σημαντικότητα συνύπαρξης της ηγεσίας και της συναισθηματικής

νοημοσύνης για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, γι' αυτό το λόγο μέσω της έρευνάς της προσπαθεί να αναδείξει το κρίσιμο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Το δείγμα της έρευνας αποτελούσαν 43 νοσηλευτές οι οποίοι στελέχωναν ηγετικές θέσεις, η συμμετοχή ήταν εθελοντική. Όσον αφορά τη μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας, χωρίστηκε σε 3 επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο η ερευνήτρια μοίρασε στο δείγμα ένα ερωτηματολόγιο το οποίο το οποίο μετρούσε με κλίμακα Likert 5 σημείων τη συναισθηματική νοημοσύνη του δείγματος και τα σύλλεγε πληροφορίες για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Στο δεύτερο επίπεδο έγινε μία παρουσίαση από την ερευνήτρια εκπαιδευτικού τύπου με θέμα την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη χρησιμότητα της. Στο τρίτο επίπεδο της έρευνας μοιράστηκε στο δείγμα εκ νέου ερωτηματολόγιο για μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης τους για σύγκριση με εκείνο πριν την εκπαιδευτική διάλεξη. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, στο πρώτο ερωτηματολόγιο το μεγαλύτερο ποσοστό των ηγετών δεν γνώριζαν σχεδόν τίποτα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ στο δεύτερο ερωτηματολόγιο και ενώ έχουν έρθει σε επαφή με τις βασικές αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα επίπεδα τους αυξήθηκαν αισθητά. Σε ερώτηση του δείγματος μέσω του ερωτηματολογίου αν θεωρούν σημαντική και αν επιθυμούν μελλοντική συνεχόμενη και πιο εξειδικευμένη εκπαίδευση επάνω στο θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η πλειοψηφία απάντησε θετικά.

Στην ανασκόπηση του Prezerakos με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική ηγεσία στους νοσηλευτές στόχος της μελέτης ήταν να αναθεωρήσει ποιοτικές και ποσοτικές μελέτες σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών νοσηλευτών και η τεκμηριωμένη σύνθεση των αποτελεσμάτων τους. Σχετικά με τα αποτελέσματα της ανασκόπησης έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τους ηγέτες νοσηλευτές και συμβάλλει αποφασιστικά στην επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης στην υγειονομική περίθαλψη. Τέλος ο αρθρογράφος προτείνει οι επαγγελματίες υγείας να ακολουθούν προγράμματα τα οποία τους εμπλουτίζουν γνωστικά αλλά και κοινωνικά αυξάνοντας τους το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

3. Η ύπαρξη της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ταυτόχρονα, επηρεάζει θετικά και συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών υγείας.

Ποικίλες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Σε ποσοστό 100% των άρθρων που αναλύθηκαν στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση, συναντά κανείς την επίδειξη του πόσο ευεργετικά αποτελέσματα φέρνει στους οργανισμούς υγείας η συνύπαρξη της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση τείνουν να δημιουργούν καλύτερο εργασιακό κλίμα για τους υφιστάμενούς τους με αποτέλεσμα την οργάνωση και την καλύτερη αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών υγείας, με αίσθημα συνεργασίας και κοινών στόχων. Όπως προαναφέρθηκε στη παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, οι ηγέτες των επαγγελματιών υγείας που έχουν ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη, φαίνεται να έχουν πλήρη επίγνωση του πόσο σημαντικοί είναι οι άλλοι για την προσωπική και επαγγελματική ευημερία τους, εκτιμούν πραγματικά τη συμβολή αυτών και προωθούν ένα υγιές κλίμα που υποστηρίζει την ανταλλαγή πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων και την έκφραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμα, παρακινούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και τους υφιστάμενούς τους να προβληματιστούν σχετικά με την ευαισθητοποίηση και τη μάθηση, ενισχύοντας έτσι τις δεξιότητες αυτό-ηγεσίας και παρέχοντας την ευκαιρία να ανακαλύψουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να προωθήσουν τη γνώση και την καινοτομία, καθώς και να δημιουργήσουν θεραπευτικές εργασιακές σχέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διευκόλυνση της αξιοποίησης της γνώσης που οδηγεί σε τεκμηριωμένη πρακτική. Με γνώμονα τα άρθρα που αναλύθηκαν και το γεγονός πως σε όλα παρουσιάζονται τα οφέλη που παρέχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη ηγεσία, θα μπορούσε κάποιος να θεωρεί ως δεδομένο πλέον την σύνδεση των εννοιών αυτών με σκοπό το βέλτιστο αποτέλεσμα στους οργανισμούς υγείας.

4. Η σημαντικότητα διδασκαλίας της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ένα μεγάλο ποσοστό των άρθρων (67%) που μελετήθηκαν στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση και ειδικότερα τα 6 από τα 9 αναδεικνύουν το πόσο σημαντική είναι η διδασκαλία της συναισθηματικής νοημοσύνης ή ηγετικών ικανοτήτων στους επαγγελματίες υγείας. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα του Duygulü φάνηκε μόνο πως οι φοιτητές χρειάζονται μαθήματα σε ηγετικές συμπεριφορές, καθώς το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των φοιτητών ήταν σχετικά υψηλό λόγω του προγράμματος σπουδών που ακολουθούσαν. Από την άλλη οι υπόλοιπες πέντε εργασίες απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απουσιάζει σε πολλούς ηγέτες οργανισμών υγείας και μπορεί/κρίνεται απαραίτητο να διδαχθεί, όπως είδαμε στην έρευνα της Herman η οποία μέτρησε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο δείγμα της πριν και μετά από διάλεξη σχετική με τη συναισθηματική νοημοσύνη και η διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του δείγματος ήταν αισθητή, κάνοντας το δείγμα επίσης να κατανοεί την σημαντικότητα και να επιθυμεί περαιτέρω εκπαίδευση επάνω στο αντικείμενο. Στην έρευνα του Reshetnikov επίσης παρατηρείται πως οι φοιτητές οι οποίοι είχαν παρακολουθήσει το πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν πολύ υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους υπόλοιπους συμφοιτητές τους οι οποίοι δεν το είχαν παρακολουθήσει. Επίσης στην έρευνα της Tyczkowski όπου στο δείγμα παρατηρούνται εξ' αρχής υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι διότι τα 2/3 του δείγματος είχαν παρακολουθήσει στο παρελθόν σχετικά προγράμματα. Στις ανασκοπήσεις των Al-Motlag και Prezerakos και οι δύο αρθρογράφοι καταλήγουν στην έλλειψη των ηγετών υγείας σε ενσυναίσθηση και προτρέπουν αμφότεροι τη δημιουργία προγραμμάτων εκμάθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στους επαγγελματίες υγείας. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί σε αυτό το σημείο η κρισιμότητα και αναγκαιότητα τοποθέτησης τέτοιων προγραμμάτων εκμάθησης στις σχολές επαγγελματιών υγείας, αλλά και όχι μόνο, ώστε να εφοδιάζονται οι μελλοντικοί ηγέτες με πολύτιμα εφόδια, με σκοπό ένα πιο ολοκληρωμένο και στιβαρό σύστημα υγείας.

5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος σχετιζόμενα με την ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη.

Αναλύοντας κανείς τις έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση, εύλογα θα παρατηρήσει πως τα ηλικιακά γκρουπ που υπάρχουν καλύπτουν όλες τις φάσεις ζωής ενός επαγγελματία υγείας. Έγινε ανάλυση εργασιών όπου το δείγμα της ήταν έμπειροι ηγέτες με πολλά χρόνια προϋπηρεσία στο χώρο, αλλά και σε φοιτητές επαγγελματιών υγείας οι οποίοι θα στελεχώσουν τις υπηρεσίες υγείας και αποτελούν το μέλλον του συστήματος υγείας. Η μόνη παρατήρηση που θα μπορούσε να γίνει όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι πως σε όσες έρευνες αναφερόταν φύλο του δείγματος, οι γυναίκες ήταν πάντα περισσότερες, αλλά αυτό δικαιολογείται και από τη φύση των επαγγελμάτων υγείας, τα οποία μέχρι πριν λίγα χρόνια θεωρούνταν θηλυπρεπή επαγγέλματα, αναφερόμενοι στα παραϊατρικά όπως η νοσηλευτική. Δεν παρατηρήθηκε επίσης σε καμία έρευνα να επηρεάζονται τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ενός επαγγελματία υγείας από την ηλικία του ή από τα έτη προϋπηρεσίας του. Σε αυτό το σημείο μπορεί να ειπωθεί πως τα ευρήματα των δημογραφικών στοιχείων των ερευνών δεν παρέχουν κάποιο κρίσιμο στοιχείο σχετιζόμενο με τη συναισθηματική νοημοσύνη ή την ηγεσία.

7. Συμπεράσματα

Το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας έχει μία σημαντική παρουσία στις έρευνες διοίκησης των οργανισμών υγείας παγκοσμίως και ολοένα και περισσότεροι επαγγελματίες υγείας κατανοούν την σημαντικότητα της και ασχολούνται περισσότερο με αυτήν. Ο κύριος σκοπός της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης ήταν η διερεύνηση της σχέσης της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας και η σημαντικότητα συνύπαρξης και των δύο στους επαγγελματίες υγείας.

Σε περιβάλλοντα υπηρεσιών υγείας η ηγεσία αποτελεί όραμα Ποιότητας και προσπαθεί έμπρακτα και υποδειγματικά σε αυτό, ασκώντας έμπνευση στο προσωπικό για την αφοσίωση στους κοινούς στόχους και διαμορφώνοντας συνθήκες καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ηγεσία ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και τη γόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων. Μια Διοίκηση που υιοθετεί τη φιλοσοφία της αποτελεσματικής ηγεσίας στοχεύει στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μέσα από τη διατύπωση νέων δημιουργικών ιδεών και πρακτικών. Νευραλγικός είναι επίσης ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων του προσωπικού, με σκοπό την καλύτερη εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των επαγγελματιών υγείας έχει έντονη επίδραση στην απόδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον, στη καταπολέμηση του άγχους και στην οργάνωση των μονάδων υγείας. Έχει επίσης άμεση σχέση με την ικανοποίηση τους από την εργασία τους, γεγονός που αφορά την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας. Οι συναισθηματικά νοήμονες επαγγελματίες υγείας δύνανται ευκολότερα να εξασφαλίσουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, να αναγνωρίζουν και να καταλάβουν τα συναισθήματα των υφιστάμενων τους, οδηγώντας τους στο να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό να εκφράζεται θετικά στην παρεχόμενη φροντίδα των ασθενών.

Τα ευρήματα όλων των μελετών που αναλύθηκαν στην ανασκόπηση υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς υγείας, θεωρώντας μάλιστα την ενσυναίσθηση των ηγετών ως απαραίτητο προσόν για καλύτερη ηγεσία. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του, είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, δίνοντας δύναμη σε όλους τους

ακόλουθους του ανεξαιρέτως. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τους ευρισκόμενους σε ηγετικές θέσεις επαγγελματίες υγείας, προκειμένου αυτοί να εμπλακούν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση του προσωπικού. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εμπνέουν εμπλέκοντας συναισθήματα, πάθη και κίνητρα τα οποία αποκαλύπτουν τη δυνατότητα επίτευξης στόχων οι οποίοι διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτοί. Εργάζονται μέσω συναισθημάτων για να κινητοποιήσουν τις ομάδες, να εμπνεύσουν κίνητρα ή να δημιουργήσουν ένα όραμα για το μέλλον.

Ακόμη ένα άξιο αναλύσεως εύρημα της ανασκόπησης των ερευνών ήταν η σημαντικότητα διδασκαλίας ηγετικών ικανοτήτων αλλά και συναισθηματικής νοημοσύνης στους επαγγελματίες υγείας. Πλήθος ερευνών έδειξε πως όσοι επαγγελματίες υγείας είχαν εκπαιδευτεί έστω και μία φορά σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, είχαν αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης σε αντίθεση με άλλους επαγγελματίες υγείας οι οποίοι δεν είχαν έρθει ξανά σε επαφή με το αντικείμενο. Από αυτό το εύρημα προκύπτει πως θα ήταν ευεργετικό για το σύστημα υγείας η διδασχή συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και ηγετικών ικανοτήτων να προστεθεί στα προγράμματα σπουδών των επαγγελματιών υγείας, αλλά και να γίνει απόπειρα μύησης των τωρινών στελεχών του συστήματος υγείας στις έννοιες αυτές μέσω σεμιναρίων η συνεδρίων.

Η συνύπαρξη ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί εκκολαπτόμενο εύρημα ερευνών, με αποτέλεσμα οι παλαιότεροι επαγγελματίες υγείας να μην του δίνουν την απαιτούμενη σημασία. Στόχος της ανασκόπησης αυτής είναι να θορυβήσει τους επαγγελματίες υγείας και να τους δώσει να καταλάβουν πως η ενσυναίσθηση των ηγετών μόνο ευεργετικά και θετικά αποτελέσματα μπορεί να προσφέρει και πως είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός πιο ολοκληρωμένου και προοδευτικού συστήματος υγείας, με επίκεντρο τον άνθρωπο και τα συναισθήματα του και όχι αποκλειστικά την επιστημονική επάρκεια.

Η συστηματική ανασκόπηση προσφέρει σημαντικές ιδέες γύρω από την διοίκηση των οργανισμών υγείας. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας να υιοθετηθούν πρακτικές και πολιτικές που θα ενδυναμώσουν το προσωπικό. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) έχει προσκαλέσει χώρες να προχωρήσουν σε μελέτες βασιζόμενες σε αποδείξεις και ευρήματα (evidence-based results) για τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού με στόχο την προώθηση πρακτικών ευνοϊκών για το σύστημα υγείας.

Η κατανόηση της σημασίας της ίδρυσης και της προώθησης της συναισθηματικής

νοημοσύνης στην ηγεσία είναι μεγάλη. Η αναγνώριση πως οι ηγέτες στους οργανισμούς υγείας έχουν ρόλο προτύπου για τους ακόλουθους τους απαιτεί την ίδρυση και την υιοθέτηση τρόπων και μέτρων που θα προωθούν και θα υποστηρίζουν τα άτομα αυτά. Όπως φάνηκε στην ανάλυση της ανασκόπησης αυτής η διδασκαλία της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στην δημιουργία υψηλότερων επιπέδων ενσυναίσθησης των επαγγελματιών υγείας. Στόχος θα πρέπει να αποτελέσει λοιπόν η μετάδοση της γνώσης αυτής σε όλα τα στρώματα εκείνων που εργάζονται σε υπηρεσίες υγείας, αποσκοπώντας σε ένα πιο στιβαρά δομημένο και οργανωμένο σύστημα υγείας.

Μία παράμετρος που αναδεικνύεται από τις μελέτες που αναλύθηκαν στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση είναι οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Δεν βρέθηκε μία πρωτογενής έρευνα σε ελληνικό οργανισμό υγείας όπου να μετράει μαζί τις ηγετικές ικανότητες και τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στελεχών του Ελληνικού συστήματος υγείας. Θα μπορούσε να διενεργηθεί μία πιλοτική έρευνα σε επαγγελματίες με ηγετικές θέσεις και τους υφιστάμενους τους για ανάδειξη του πως θεωρούν οι ηγέτες πως ανταποκρίνονται με βάση τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και πως το αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι τους. Σε δεύτερο χρόνο μετά από εκπαίδευση των ηγετών σε θέματα ηγετικών ικανοτήτων και ενσυναίσθησης, θα μπορούσε να διενεργηθεί η ίδια έρευνα για σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα προηγούμενα.

Βιβλιογραφικές Πηγές

- Akerjordet K. & Severinsson E. (2010). The state of the science of emotional intelligence related to nursing leadership: an integrative review. *Journal of Nursing Management* 18(4): 363-382.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*,
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin-Ginis, K. A. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), σσ. 481-490.
- Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-on, R. 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. 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.363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, J. B. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. Στο M. M. Chemers, & R. Ayman (Επιμ.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (σσ. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, J. B. (Επιμ.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). The Transformational Model of Leadership. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2 εκδ., σσ. 76-86). Los Angeles: SAGE.

Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and Individual Differences*, 39, 1135–1145.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, S. R. (2001). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, 343-362. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Boyatzis, R., Goleman, D. and Hay Acquisition Co. I, Inc. (2002). *Emotional Competence Inventory*, Hay Resources Direct, Boston, MA.

Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, 234–238.

Bulmer Smith K., Profetto-McGrath J. & Cummings G.G. (2009). Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review. *International journal of nursing studies* 46(12): 1624-1636.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), σσ. 977-1002.

Burns J. MacGregor , 2005, “Leadership”, Sage Publications, vol.1, p.11-12

Burns, J. M. (1998). *Transactional and Transforming Leadership*. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (σσ. 133-140). Los Angeles: Sage.

Ciarrochi, J., Deane, F., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderate the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R professional manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, σσ. 798–821.

Dawda, R., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Journal of Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.

DePree, M. (1998). *What is Leadership?* Στο G. Robinson-Hickman, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. Los Angeles: Sage.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, 132-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ekman, P., Friesen, W. V., & Hager, J. C. (1978). *Facial action coding system*. USA: Research Nexus.

Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2003). Emotional intelligence, affect intensity and social adjustment. *Personality and Individual Differences* (in press).

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

Freudenthaler, H. H., Neubauer, A. C., Gabler, P., Scherl, W. G., & Rindermann, H. (2008). Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences*, 45, 673–678.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

Goleman D. "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ". 1997. New York: Bantam.

Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam. New York, NY.

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

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

Goleman, D. 2001. The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 159-181). San Francisco: Jossey- Bass.

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

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, σσ. 409–473.

Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res*, 15, 1277-88.

Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1995). Power, influence, and influence tactics. Στο J. T. Wren (Επιμ.), *The leader's companion: Insights on Leadership Through the Ages* (σσ. 377-378). New York: The Free Press.

Humphery, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership, *Leadership Quarterly*, Vol. 13. pp. 56-144.

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

Kane, G. (2018). Leadership Theories. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

Katz, R. L. (1963). *Empathy: Its nature and uses*. London: Free Press of Glencoe.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, 10, σσ. 271-299.

MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence. Theory and data. *Emotion*, 8(4), 540–551.

- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Mayer JD , Salovey P , Caruso DR , Sitarenios G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEITV 2.0, *Emotion* 3,97 – 105.
- Mayer, J. D., Caruso, D.R, & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D.R, & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Test manual for the MSCEIT version 2.0. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1990). “Emotional intelligence”. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993). “The intelligence of emotional intelligence”. *Intelligence*, 17, 433-42.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?”, in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Educational Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators*, Basic, New York, NY, 3-31.
- McClelland, D. C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), σσ. 117-130.

Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of management*, 42(5), pp. 1374-1403.

Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88, 338–353.

Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356–1368.

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

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). Los Angeles: Sage.

Otto, J. H., Doering-Seipel, E., Grebe, M., & Lantermann, E.-D. (2001). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung der wahrgenommenen emotionalen Intelligenz. Aufmerksamkeit auf, Klarheit und Beeinflussbarkeit von Emotionen./Development of a questionnaire for measuring perceived emotional intelligence: Attention to, clarity, and repair of emotions. *Diagnostica*, 47, 178-187.

Petrides & Furnham (2003). Traits emotional intelligence: Behavioral validation in two studies in emotion recognition and creativity in mood induction. *European Journal of Personality*, Vol. 17, 39-57.

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of Traits Emotional Intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, Vol. 98, 273- 289.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence. Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.

Petrides, K. V., Furnham, A., & Frederickson, N. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36 (2), 277-293.

Petrides, K. V., Perez-Gonzalez, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, 21,26–55.

Pirola Merlo et al. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The leadership Quarterly*, 13, pp 516-581, New York.

Reldan & Nadler (2011). *Leading with Emotional Intelligence: Hands-On Strategies for Building Confident and Collaborative Star Performers*, McGraw-Hill, New York.

Roberts, R. (2001). Openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism, index condensed (OCEANIC): Preliminary technical report draft 2. Department of Psychology, University of Sydney.

Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? *Emotion*, 1, 196–231.

Roseman, I. J. (2001). A model of appraisal in the emotion system: Integrating theory, research, and applications. In K. R. Scherer & A. Schorr (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. New York: Oxford University Press, 68–91.

Rossen, E., & Kranzler, J. H. (2008). Incremental validity of the Mayer–Salovey Caruso Emotional Intelligence Test V 2.0 (MSCEIT) after controlling for personality and intelligence. *Journal of Research in Personality*, 43, 60–65.

Roy, D. (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017). *Journal of Transnational Management*, 24(3), σσ. 165-184.

Ryback. D (1998), « Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ». Boston, Butterworth- Heinemann, pg 108-110.

Saarni, C. (1997). Coping with aversive feelings. *Motivation and Emotion*, 21, 45-63.

Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford.

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), σσ. 214-225.

Salovey, P. Caruso, D. R. and Mayer, J. D. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence, 27, 267-298.

Scarnati JT, Scarnati JB. Empowerment: the key to quality. *The TQM magazine* 2002; 14(2): 110-119.

Shilpa, J., & Shalini, G. (2012). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), σσ. 48-64.

Stankov, L., & Kleitman, S. (2007). Processes on the borderline between cognitive abilities and personality: Confidence and its realism. *Suvremena Psihologija*, 10, 109–129.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Applied Psychology*, 25, pp. 35-71.

Taucean, I. M., Tamasilaa, M., & Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, σσ. 66-75.

Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), σσ. 319-333.

Warwick, J., Nettelbeck, T., Ward, L. (2009). AEIM: A new measure and method of scoring abilities based emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 48, 66–71

Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. Ανάκτηση 12/18, 2017, από Gree Management Library: <https://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>

Yukl, G., (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh edition, Upper Saddle River, New Jersey Pearson Education Inc.

Αλεξιάδης, Α.Δ., & Σιγάλας, Ι. (1999). Υπηρεσίες Υγείας/Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις, ΤΟΜΟΣ Δ. Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

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

Κοτζαϊβάζογλου, Ι., & Πασχαλούδης, Δ. (2002). Οργανωσιακή επικοινωνία. Αθήνα: Πατάκης.

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

Κυριόπουλος Γ, Λιονής Χ, Σουλιώτης Κ, Τσάκος Γ. Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 2003.

Λ.Κ.Ν. (2009). Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών. Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη

Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.

Παπακωστίδη Α, Τσουκαλάς Ν. Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγησή της. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2012;29(4): 480-488.

Παπανικολάου, Β. (2007). Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.

Πλατσίδου, Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181.

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

Τρούλη Ερασμία «Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας» 2015

Τσουλαφίδου Βίκυ-Αννέτα, Αλεξάνδρα Γκούζου, Μαρία Πλατσίδου Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χειρουργείο: Διερεύνηση των Κοινωνικών και Συναισθηματικών Δεξιοτήτων των Νοσηλευτών Χειρουργείου και των Χειρουργών *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ* 2019, 58(4): 347–359

Χυτήρης Λ. (2017), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: INTERBOOKS.