

Συναισθηματική νοημοσύνη και νοσηλευτική ηγεσία: η επίδραση στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών

Γράψα Αθανασία

Νοσηλεύτρια MSc, M.M.A.K., Π.Γ.Ν. "Αττικόν"

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Οι μεγάλοι ηγέτες δρουν κατασταλτικά στην συμπεριφορά μας, και ενεργοποιούν την καλύτερη εκδοχή μας, σύμφωνα με τον Goleman. Μια οπτική είναι γιατί έχουν την δυνατότητα να μιλούν στην καρδιά και το συναίσθημα, μια άλλη είναι γιατί επηρεάζουν τις πράξεις και την συμπεριφορά του ατόμου με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις. Κριτήριο για μια πετυχημένη επαγγελματική πορεία δεν αποτελεί μόνο ο δείκτης ευφυΐας, αλλά και ο δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Για τους νοσηλευτές είναι υψίστης σημασίας η Σ.Ν. εξαιτίας της πολυπλοκότητας του επαγγέλματος συνδεδεμένο από την σωματική και ψυχολογική εξάντληση τους. Η νοσηλευτική ηγεσία δύναται να αποτελεί το βασικό όχημα που οδηγεί την συμπεριφορά των εργαζομένων, αξιολογεί τις ικανότητες, τις δυνατότητές τους αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξής τους.

Σκοπός: Η παρούσα ανασκόπηση είχε σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη τον τρόπο που ασκείται νοσηλευτική διοίκηση και αν συσχετίζεται με την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών.

Μεθοδολογία: Πραγματοποιήθηκε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, με την μέθοδο Prisma, και εφαρμόστηκαν προκαθορισμένα κριτήρια εισαγωγής και αποκλεισμού των μελετών. Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση και αξιολόγηση των μελετών που συλλέχθηκαν.

Αποτελέσματα: Στην παρούσα ανασκόπηση 18 μελέτες ικανοποίησαν τα κριτήρια εισόδου και συμπεριελήφθησαν. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η συνεισφορά της ΣΝ αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν τα στελέχη άσκησης νοσηλευτικής διοίκησης είναι καθοριστική. Επιπλέον, αποτυπώθηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξισορροπητικό παράγοντα στην επαγγελματική εξουθένωση και την αναγκαιότητα της για την ικανοποίηση, την εξέλιξη και κυρίως την παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Συμπεράσματα: Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν την καρδιά των συστημάτων υγείας, κρίνεται αναγκαίο λοιπόν να γίνεται ορθολογική χρήση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Οι διευθυντές νοσηλευτών έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ενεργοποίηση και παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Ως τροχοπέδη για την εύρυθμη λειτουργία πρέπει να λάβουν μέτρα για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε μέσω αυτού να μεταδώσουν το όραμα και τους στόχους του οργανισμού.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, νοσηλευτική διοίκηση, νοσηλευτές, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση

Υπεύθυνος αλληλογραφίας: Γράψα Αθανασία, E-mail: athagra34@gmail.com

Emotional intelligence and nursing leadership: the effect on nurses' motivation and job satisfaction

Grapsa Athanasia

RN, MSc, Attikon Hospital, Greece

ABSTRACT

Introduction: Great leaders suppress our behavior, and activate the best version of us, according to Goleman. One view is because they have the ability to speak to the heart and emotion, another view is because they influence a person's actions and behavior in the way they speak, react and deal with situations. A criterion for a successful career is not only the intelligence index, but also the Emotional Intelligence index. The nursing profession makes the use of emotional intelligence an absolute necessity due to the complexity of the profession itself linked to the physical and psychological exhaustion of health professionals. The nursing leadership can be the main vehicle that drives the behavior of the employees, evaluates their skills, capabilities and their development prospects. **Purpose:** The purpose of this review is to map to what extent Emotional Intelligence affects the way nursing administration is practiced and if it is related to



the motivation and job satisfaction of nurses.

Methods: A systematic literature review was carried out, in electronic databases (Scopus, PubMed, Google Scholar, Elsevier, Iatrotek), using the Prisma method. The keywords were used, "emotional intelligence", "nursing leadership", "nurses", "motivation", "job satisfaction" and predefined study inclusion and exclusion criteria were applied. Then, the collected studies were analyzed and evaluated. **Results:** In the present review 18 studies met the inclusion criteria and were included. The results showed that the contribution of EI in relation to the leadership style chosen by nursing management executives is decisive. In addition, the relationship of emotional intelligence as a balancing factor in professional burnout and its necessity for the satisfaction, development and above all the motivation of the nursing staff was captured.

Conclusions: Human resources are the heart of health systems, so it is considered necessary to make rational use of their skills and abilities. Nurse managers have a direct impact on the activation and motivation of nursing staff. As a brake on smooth operation they must take steps to create a healthy work environment so that through it they can communicate the vision and goals of the organization.

Keywords: Emotional intelligence, nursing management, nurses, motivation, job satisfaction, job performance.

Corresponding Author: Grapsa Athanasia, E-mail: athagra34@gmail.com

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ.Ν.) προϋπήρχε, όμως, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί εντυπωσιακά. Η διαχρονικά καταιγιστική απόδοση ορισμών αποτελεί εμπόδιο στην οριοθέτηση της ετυμολογίας της, διατυπώνοντας ως τώρα πληθώρα προσεγγίσεων. Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να εκφράζει, να αντιλαμβάνεται, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να διαχειρίζεται μέσω αυτών διάφορα γεγονότα και καταστάσεις της καθημερινότητάς του.¹ Η θεωρία που ευαισθητοποίησε το κοινό και ουσιαστικά εισήγαγε τα θεμέλια της Σ.Ν., είναι εκείνη του Gardner, ο οποίος υποστηρίζει ότι κάθε άτομο διαθέτει επτά διαφορετικούς τύπους νοημοσύνης (γλωσσική, λογικομαθηματική, χωροταξική, κιναισθητική, μουσική, διαπροσωπική, ενδοπροσωπική και

οικολογική/φυσιογνωστική), γεγονός που αναδεικνύει την πολλαπλή της διάσταση, χωρίς ωστόσο να αποκλείει ότι η λίστα είναι τελειωτική.²

Ο Bar-On, το 2006 υποστήριξε ότι η Σ.Ν. αναπτύσσεται και εξελίσσεται προοδευτικά εφόσον διδαχθεί.³ Η εκπαίδευση της έχει ως στόχο να τροποποιήσει την συμπεριφορά των ανθρώπων, για βελτίωση της αυτοδιαχείρισης, αυτοεπίγνωσης, κοινωνικής διαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης, ικανότητες που έχουν αντίκτυπο σε σημαντικά γεγονότα της ζωής, π.χ. ψυχική και σωματική υγεία, επιδόσεις στην εργασία, κοινωνικές σχέσεις κ.α.⁴

Τα άτομα με αυξημένη Σ.Ν. διακατέχονται από χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται άμεσα με διαπροσωπικές, επαγγελματικές και κοινωνικές δεξιότητες.⁵ Η Στάμου,⁶ παραθέτει ότι τα συναισθηματικά ευφυής άτομα είναι πιο εξωστρεφή, ευσυνείδητα, με προσήνεια

και λιγότερο νευρωτισμό. Αποδεδειγμένο είναι ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο κοινωνικά, δίκαια και επαγγελματικά επιτυχημένα,⁷ έχουν θετικές αξιολογήσεις στις προσωπικές και εργασιακές τους σχέσεις καθώς και ικανοποιητική επίλυση στις διαπροσωπικές ή επαγγελματικές συγκρούσεις.^{8,9} Αρκετοί μελετητές απέδειξαν ότι η Σ.Ν. εκτός από την καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά, σχετίζεται με την καλύτερη ομαδική συνεργασία και απόδοση,⁴ επιπλέον ενισχύει τα άτομα να ηγούνται ικανοποιητικά και να προσφέρουν ασφάλεια στους άλλους.¹⁰

Πρόσφατες έρευνες ^{6,10,11} επιβεβαιώνουν ότι για την επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική ανάπτυξη, δεν απαιτείται μόνο η γνωσιακή νοημοσύνη του ατόμου, κάτι που παλαιότερα θεωρούνταν απαραίτητο προσόν, αλλά η ανεπτυγμένη ή μη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει.¹ Η συσχέτιση της Σ.Ν. με την νοσηλευτική ηγεσία έχει εξεταστεί επαρκώς τα τελευταία χρόνια, καθώς συνεχώς αυξάνονται οι ερευνητές που ενδιαφέρονται για την επίδραση της Σ.Ν. στην επαγγελματική πορεία και καθημερινότητα των επαγγελματιών υγείας. ^{4,5,6,8,10,11}

Στο νοσηλευτικό επάγγελμα καθίσταται απόλυτη ανάγκη η χρήση της Σ.Ν. εξαιτίας της πολυπλοκότητας του ίδιου του επαγγέλματος συνδυαστικά με τις απρόσμενες επείγουσες καταστάσεις που καλούνται συχνά να επιλύσουν οι επαγγελματίες υγείας.¹¹ Ο ρόλος

της ικανής ηγεσίας είναι να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας και να αποτελέσει το όχημα που θα οδηγήσει προς την μέγιστη επαγγελματική απόδοση, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας και αυξάνοντας την ικανοποίηση των χρηστών.¹² Η σύνδεση της Σ.Ν. με την ηγεσία, όμως εκτείνεται τουλάχιστον από το 1998 όταν ο Goleman ισχυρίστηκε ότι η Σ.Ν. είναι βασικό ατομικό χαρακτηριστικό για να γίνει κάποιος σπουδαίος ηγέτης.¹³

Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι πάντα έμφυτη. Επηρεάζεται από πολλές συνθήκες όπως: προσωπικές φιλοδοξίες και βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, παιδεία, αριθμό και ένταση αναγκών κ.α. και μπορεί να περιγραφεί ως η συνολική αντίδραση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις.¹⁴ Αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, πρέπει να αναζητηθούν τα κίνητρα που θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου προς την επιθυμητή κατεύθυνση.¹⁵ Για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να υπάρχουν όλες εκείνες οι τεχνικές και οι μέθοδοι που θα τους ενεργοποιήσουν. Βασική προϋπόθεση είναι κανείς όχι μόνο να μπορεί, αλλά και να θέλει να κάνει κάτι.¹⁶

Καθώς στο ιδιαίτερα σκληρό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης οι ανάγκες συνεχώς μεταβάλλονται, ο ηγετικός ρόλος της δομής υγείας αναδεικνύεται καθοριστικός στην παρακίνηση και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος ηγεσίας



αποτελεί αντικείμενο ανάπτυξης και διαχείρισης του.⁵ Δεν υπάρχει αμφιβολία λοιπόν ότι η έλλειψη Σ.Ν. μπορεί έως και να καταρρακώσει ή να ανατρέψει την επαγγελματική εξέλιξη,¹⁷ εφόσον τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την Σ.Ν. είναι δεξιότητες που συμβάλλουν στη λήψη καλών αποφάσεων και στην επιτυχία της κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής.¹ Υπάρχει πλήθος ερευνών που μαρτυρούν ότι η αυξημένη Σ.Ν. όσων νοσηλευτών κατέχουν ηγετική θέση συμβάλει σημαντικά στην παρακίνηση ικανοποίηση, και συμπεριφορά των νοσηλευτών.^{4-8,10,11}

Η ηγεσία, ως λειτουργία της διοίκησης, εξασφαλίζει την ύπαρξη μιας κάθετης γραμμής αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας ενός οργανισμού.¹⁸ Η αποτελεσματική ηγεσία είναι άκρως απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς και για την ανάπτυξη και επιβίωσή του.¹² Κατά διαστήματα έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, ο Goleman και οι συνεργάτες του, το 2014 την αναφέρουν ως τον τρόπο που ένα άτομο επηρεάζει, συντονίζει και κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων.¹⁹

Η νοσηλευτική διοίκηση αποτελείται από τρία επίπεδα. Ιεραρχικά ξεκινά από τον/την διευθυντή Νοσηλευτικής υπηρεσίας, το δεύτερο αναφέρεται στον/στην διευθυντή

νοσηλευτικού τομέα και στο τρίτο επίπεδο βρίσκεται ο/η προϊστάμενος/η νοσηλευτικού τμήματος. Στα ανώτερα επίπεδα νοσηλευτικής διοίκησης οι διοικητικές δεξιότητες είναι περισσότερο απαραίτητες, λόγω του αυξημένου όγκου ευθυνών, αποφάσεων και δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει ο διευθυντής, ενώ στα πιο χαμηλά ηγετικά επίπεδα είναι πιο αναγκαίες οι τεχνικές δεξιότητες.²⁰

Η ηγεσία δεν είναι μια προσέγγιση «ένα μέγεθος για όλους». Υπάρχουν διάφορα στυλ, δηλαδή τρόποι που χρησιμοποιούνται για να κινητοποιηθούν οι υφιστάμενοι. Το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει κάθε οργανισμός πρέπει να είναι κατάλληλο και να προσαρμόζεται σε γεγονότα και άτομα.²¹ Υπάρχουν έξι βασικά στυλ ηγεσίας (χαρισματική, μετασχηματιστική, συναλλακτική, αυθεντική, καθοδηγητική-αυταρχική και υπηρετούσα ηγεσία), τα οποία εάν χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά, επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα, καθώς οι καθημερινές εργασιακές καταστάσεις δεν είναι μονοδιάστατες και απαιτούν ανάλογο χειρισμό.²² Κάθε στυλ περιλαμβάνει διαφορετικά υποκλιμάκια συναισθηματικής νοημοσύνης και επιλέγεται ανάλογα την κατάσταση, ώστε να επηρεάζει καλύτερα το οργανωτικό κλίμα και να βελτιστοποιεί τις εργασιακές συνθήκες και επιδόσεις, επιφέροντας εργασιακή ικανοποίηση.²³

Η ικανοποίηση από την εργασία (E.I.) αναφέρεται σε μια συλλογή από στάσεις, τις οποίες έχουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους.¹⁴ Ένας ικανοποιημένος επαγγελματίας υπερπηδά τις όποιες δυσκολίες και επιβαρύνσεις προκαλούνται στο εργασιακό του περιβάλλον, διαχειρίζοντας αποτελεσματικά και αποδοτικά τις καταστάσεις.¹⁶ Στον ιδιάζοντα χώρο της υγείας, η πρόκληση αυτή είναι ακόμη πιο έντονη, καθώς η παροχή φροντίδας είναι μια διεργασία που απαιτεί εντατική, επίμονη και ανθρωποκεντρική εργασία.²⁴ Το νοσηλευτικό δυναμικό προσφέρει ζωτικό ρόλο όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των αναγκών υγείας του πληθυσμού αλλά και στην υποστήριξη της οικονομικής ευημερίας.²⁵

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός αυτής της ανασκόπησης είναι να χαρτογραφήσει κατά πόσο επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη τον τρόπο που ασκείται νοσηλευτική διοίκηση και αν σχετίζεται με την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, καθώς με την αρτιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους λήπτες.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Πραγματοποιήθηκε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (Scopus, PubMed, Google Scholar, Elsevier, Iatrotek), σύμφωνα με τις

κατευθυντήριες οδηγίες για συστηματικές ανασκοπήσεις και μετα- αναλύσεις υπό την μέθοδο Prisma. Χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά «συναισθηματική νοημοσύνη», «νοσηλευτές», «νοσηλευτική ηγεσία», «νοσηλευτική διοίκηση», «παρακίνηση», «εργασιακή ικανοποίηση», «εργασιακή απόδοση», «ποιότητα» και «δημόσια υγεία», καθώς και συνδυασμοί αυτών. Εφαρμόστηκαν προκαθορισμένα κριτήρια εισαγωγής και αποκλεισμού των μελετών, τα οποία ήταν ποιοτικά, ποσοτικά, γλωσσικά και χρονικά. Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση και αξιολόγηση της μεθοδολογικής αρτιότητας των μελετών που συλλέχθηκαν, βάσει κριτηρίων και τελικά επιλέχθηκαν αυτές που απαντούν ή βοηθούν στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος. Η διαδικασία της επιλογής των άρθρων φαίνεται στο Διάγραμμα 1.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετά απο μια ολοκληρωμένη αναζήτηση της βιβλιογραφίας και με την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, εντοπίστηκαν δέκα οχτώ (18) έρευνες που τονίζουν την χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του νοσηλευτικού επαγγέλματος και την επίδρασή της στην παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Οι οχτώ από αυτές ανέδειξαν ότι η νοσηλευτική διοίκηση αποτελεί έναν καλό μηχανισμό



ώθησης προς την επιτυχία, όταν τα άτομα που την ασκούν είναι συναισθηματικά ευφυή (Hirai & Yoshioka, 2020 · Απιδοπούλου, 2019 · Λυγερού, 2018 · Τρούλη, 2015· Spano-Szekely et al, 2016 · Prufeta, 2017 · Weiszbrod, 2015· Tyczkowski et al, 2015), και οι δέκα επιβεβαίωσαν ότι ο τρόπος που ασκείται νοσηλευτική ηγεσία σχετίζεται με την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα στην εργασία τους (Μπακερτζής, 2019 · Μαυρονάσιου & Ίσσαρη, 2019 · Nantsupawat et al, 2016 · Μουμουρί et al, 2021· Χατζίκα, 2019 · Νεραντζή και συν., 2017 · Karami et al, 2017 · Munir et al, 2017 · Σέρβου, 2016 · Αράπη, 2017).

Όλες οι συμπεριλαμβανόμενες μελέτες είναι δημοσιευμένες μεταξύ 2015 και 2021, είναι πρωτογενείς και το δείγμα αποτελούνταν μόνο από επαγγελματίες υγείας. Από τις μελέτες που εξετάστηκαν οι δέκα (10) έχουν πραγματοποιηθεί σε ελληνικές δομές υγείας, οι πέντε (5) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και οι υπόλοιπες τρεις (3) στην Ταϊλάνδη, το Πακιστάν και την Ιαπωνία. Από τις μελέτες που συμπεριλήφθηκαν σε αυτή την ανασκόπηση οι 7 εξέτασαν νοσηλευτές που εργάζονταν στον κλινικό χώρο, οι 6 μελετήσαν νοσηλευτές που ασκούσαν διοίκηση, και οι υπόλοιπες 5 διάφορους εργαζόμενους υγείας (νοσηλευτές, ιατρούς,

διοικητικό και λοιπό επιστημονικό προσωπικό) σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Αναφορικά με τον τρόπο που ασκείται διοίκηση στο νοσηλευτικό επάγγελμα τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι οι ηγέτες με αυξημένη Σ.Ν. ασκούν μετασχηματιστική ή συναλλακτική ηγεσία, οι οποίες θεωρούνται από τις αποτελεσματικότερες μορφές ηγεσίας για την παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.^{26-30,39} Από τις ανωτέρω έρευνες αναδείχθηκε θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων του ηγέτη. Η αυξημένη Σ.Ν. επηρεάζει τα ηγετικά χαρακτηριστικά ^{28,30,33,39} καθώς και τα αποτελέσματα της ηγεσίας, δηλαδή επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.^{27,29,30,33,39}

Οι διευθυντές νοσηλευτών με υψηλές βαθμολογίες στην ενδοπροσωπική ΣΝ πετυχαίνουν να διατηρούν μια καλή ισορροπία στις συναδερφικές σχέσεις,^{26,28,34} και να δημιουργούν ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.^{26,30,33-35} Η αυξημένη Σ.Ν. των προϊσταμένων νοσηλευτών τους βοηθά να διαχειριστούν αποτελεσματικά κρίσιμες καταστάσεις και να δημιουργήσουν ένα γόνιμο εργασιακό περιβάλλον.^{26,28,33,34} Οι διοικούντες που διακατέχονται από συναισθηματική επάρκεια καταφέρνουν να οργανώνουν, τοποθετούν και να κατανέμουν ορθολογικά το υπάρχων προσωπικό, ώστε να

είναι ικανοποιημένο και αποδοτικό.^{27,28,35-38} Όταν οι διευθυντές νοσηλευτών δεν διαθέτουν τη σοφία της συναισθηματικής νοημοσύνης το νοσηλευτικό περιβάλλον μπορεί να γίνει αρνητικό και οι εργαζόμενοι να αντιστέκονται στις αλλαγές.^{26,34,36,39}

Αρνητική σχέση προέκυψε μεταξύ της Σ.Ν. με το εργασιακό άγχος, το στρες, την πίεση, τις συγκρούσεις, την επαγγελματική κόπωση, την αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας και τα λάθη.^{34,36,37,44-46} Το προσωπικό άγχος αποδείχθηκε να έχει αρνητική επίδραση στη διαχείριση της φροντίδα του ασθενούς, τους εργασιακούς ρόλους και τις εργασιακές επιδόσεις.^{44,45,47,48}

Η ικανότητα της αυτοδιαχείρισης και της αυτοεπίγνωση είναι απαραίτητες συνιστώσες της Σ.Ν. για τους νοσηλευτές γιατί τους βοηθά να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται καλύτερα τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των άλλων, να προσαρμόζονται σε αλλαγές και να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά κρίσιμες καταστάσεις.^{26,28} Αναμφισβήτητα, λοιπόν η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματική νοσηλευτική ηγεσία, την παρακίνηση και ικανοποίηση των νοσηλευτών.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα που προέκυψε από την παρούσα ανασκόπηση είναι ότι για κάθε μονάδα αύξησης της Σ.Ν αυξάνεται κατά 0,63 μονάδας η ικανότητα ηγεσίας.³² Αυτό είναι αρκετά ελπιδοφόρο μιας και η Σ.Ν. αυξάνεται

μέσω της εκπαίδευσης, καθώς αναδείχθηκε ότι το 31% των διευθυντών και προϊσταμένων της νοσηλευτικής διοίκησης χρειάζεται ανάπτυξη ή βελτίωση³¹ και περίπου το 66% των νοσηλευτών δεν είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση.^{35,36,37,44,45,48}

Δεν προκύπτει αιτιώδη συνάφεια στα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας με την ανάπτυξη ή μη της Σ.Ν., όμως αναδείχθηκε θετική συσχέτιση των παραπάνω στοιχείων με την επιλογή μορφής ηγεσίας από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους της νοσηλευτικής υπηρεσίας.^{30,31,32,38,39,45,49} Στατιστικά σημαντική διαφορά αναδείχθηκε επίσης μεταξύ όσων προϊστανται ενός τμήματος εάν είχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση στη διοίκηση, καθώς ασκούσαν το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας,^{31,34,39} το οποίο σχετίστηκε σημαντικά θετικά και με το συνολικό επίπεδο εκπαίδευσης.^{31,32,38}

Παρόμοια αποτελέσματα είχε και η μελέτη του Tyczkowski και των συνεργατών του, οι οποίοι απέδειξαν ότι η Σ.Ν. επηρεάζει κατά 44% το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, κατά το οποίο ο ηγέτης εμπνέει, καθοδηγεί, ενδυναμώνει, βρίσκει καινοτόμους τρόπους και δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, ώστε όλοι μαζί να εστιάσουν προς ένα κοινό στόχο.³³ Το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας αποδείχθηκε σε αρκετές μελέτες ότι έχουν κατά 61%

θετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων, την επιπλέον προσπάθεια, την παρακίνηση και αντικειμενική επίβλεψη από τον επικεφαλής νοσηλευτή, και εν τέλει στην παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας στους λήπτες των υπηρεσιών υγείας.^{33,35,36,44,47,49}

Παραταύτα τα στοιχεία δείχνουν να μην εφαρμόζεται συχνά μετασχηματιστική ηγεσία, εφόσον μεγάλο ποσοστό (περίπου 66%) της νοσηλευτικής κοινότητας αναφέρει δυσαρέσκεια από τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης.^{35-37,50} Σε αρκετές περιπτώσεις οι νοσηλευτές αναφέρουν ότι οι διοικούντες δεν φέρονται αμερόληπτα, αντικειμενικά και δίκαια,³⁵ γεγονός που το ωθεί σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας,⁵⁰ έως και την σκέψη να εγκαταλείψουν το επάγγελμά.³⁶ Συγκεντρωτικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κυμάνθηκαν σε μέτρια επίπεδα, εφόσον εκφράστηκαν δυσκολίες κυρίως στις εργασιακές συνθήκες, την αναγνώριση και τον σεβασμό της προσπάθειας τους, την ευχαρίστηση από την εργασία τους, και στις ανταμοιβές είτε οικονομικές είτε ηθικές.^{35-38,40-43,49}

Ο τρόπος που ασκείται νοσηλευτική ηγεσία σχετίστηκε σημαντικά θετικά με την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών,³⁵⁻⁴³ αναδεικνύοντας ότι ο ηγέτης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της συνεργατικότητας κ της

οργανωσιακής δέσμευσης των νοσηλευτών.^{38,39,43} Αδιάσειστα κεντρικός ο ρόλος του ηγέτη - διευθυντή της υγειονομικής μονάδας καθότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει άμεσο αντίκτυπο και στην απόδοσή τους. Οι ευχαριστημένοι επαγγελματίες υγείας είναι πιο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι στην εργασία τους, και αυτό συνεπάγεται υψηλότερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας και ικανοποίηση των ασθενών από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.^{36,44,45,47,48}

Η χαμηλής ποιότητα νοσηλευτική φροντίδα αναδείχθηκε να οφείλεται κυρίως σε έλλειψη επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας⁴⁵ και τα εργασιακά προβλήματα συνδέθηκαν θετικά τόσο με επαγγελματικό άγχος,⁴⁴ όσο και τον αριθμό των λειτουργιών στις οποίες συμμετέχει ένας εργαζόμενος⁴⁷ (δηλ. φόρτος εργασίας). Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ακολουθούν κατάλληλες στρατηγικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης, δεδομένου ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται σε ευχάριστα εργασιακά περιβάλλοντα παρέχουν καλύτερη φροντίδα στους ασθενείς,⁴⁸ σημειώνουν σημαντικά λιγότερα λάθη κ παραλείψεις⁴⁵ και εμφανίζουν λιγότερη εργασιακή δυσαρέσκεια, εξουθένωση και πρόθεση να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους από 39 έως 55%.³⁶ Επομένως, η μορφή ηγεσίας είναι υψίστης σημασίας για την συμπεριφορά των νοσηλευτών, τις εργασιακές επιδόσεις και την

ποιότητα της φροντίδας υγείας που παρέχεται στους ασθενείς.^{45,47,49} Καίριο ζήτημα στις μέρες μας, εφόσον η φροντίδα υγείας απαιτεί υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους φροντίδα. Οι διευθυντές νοσηλευτών πρέπει να κατανοήσουν ότι τα ασφαλή υγειονομικά περιβάλλοντα μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς, αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η επαρκής Σ.Ν. του διευθυντή νοσηλευτή μπορεί να έχει αντίκτυπο στην βελτίωση ολοκλήρου του οργανισμού, εάν αξιοποιήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση, ευχαρίστηση και ασφάλεια των νοσηλευτών ως στρατηγική για τη μείωση του κόστους.^{46,48,50,52}

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ως απόρροια των παραπάνω αποτελεσμάτων, η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναμφισβήτητα είναι σημαντική για μια αποτελεσματική διοίκηση. Αυξημένα επίπεδα Σ.Ν. στα άτομα που προϊστανται εξασφαλίζουν εργασιακό κλίμα ασφάλειας και ικανοποίησης στους εργαζομένους, το οποίο σχετίζεται θετικά με την απόδοση και τις στάσεις τους.⁵⁰ Ταυτόχρονα απαιτείται διάθεση και προσπάθεια, ώστε οι ηγέτες των υγειονομικών μονάδων να θέλουν να ασκήσουν ικανοποιητική και δίκαιη ηγεσία με όλες τις ωφέλιμες συνέπειες της.¹¹ Αισιόδοξο είναι ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται και εξελίσσεται, μετα απο

κατάλληλη εκπαίδευση και καθοδήγηση, προσόν που συνεισφέρει δεόντως στην βέλτιστη άσκηση ηγεσίας.^{5,51,52}

Οι εξαντλητικές, επείγουσες και πιεστικές συνθήκες εργασίας χρήζουν ακόμη μεγαλύτερη την ανάγκη για εκπαίδευση και συναισθηματική ενίσχυση του νοσηλευτικού προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες, πλην των ασκούντων διοίκηση.⁵¹ Ένας νοσηλευτής με συναισθηματική επάρκεια διαθέτει αυτοέλεγχο και διαχείριση των συναισθημάτων του, μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την πίεση και το άγχος στην εργασία του και να αντιμετωπίζει κρίσιμες καταστάσεις.²¹ Δεδομένου ότι οι νοσηλευτές λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ των ασθενών, των οικογενειών τους, των γιατρών και άλλων επαγγελματιών υγείας, μειώνουν το άγχος και τον φόβο του ασθενή και των οικείων του, και σε πολλές περιπτώσεις γίνονται αποδέκτες των συναισθημάτων τους.⁵ Συνεπώς, καθοριστική η συμβολή της Σ.Ν., στους νοσηλευτές του κλινικού χώρου, εφόσον τους ενεργοποιεί, δυναμώνει, ικανοποιεί και αποτελεί βαρόμετρο στον πολυδιάστατο ρόλο τους.^{51,53}

Η αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει μετριαστικό ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση και αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας των νοσηλευτών και δρα ως προστατευτικός παράγοντας στην σωματική και ψυχική υγεία των νοσηλευτών όπως και στην ικανοποίηση που βιώνουν



κατά την άσκηση των εργασιών τους.⁵⁰ Αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα στις συγκρούσεις, στην ευημερία και την διατήρηση κατάλληλων συναδελφικών σχέσεων. Δρα εξισορροπιστικά στις εντάσεις, τις απουσίες από την εργασία, την πνευματική και συναισθηματική απόσυρση, και μπορεί να διασφαλίσει ύψιστη εργασιακή απόδοση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.⁵⁴ Οι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από εγγενή κίνητρα και μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά, συμμετέχουν στη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων, έχουν κριτική σκέψη, και μέσω της ομαδικότητας προσπαθούν να πετύχουν ολιστική φροντίδα των ασθενών και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και αναγκών τους με τον βέλτιστο τρόπο.^{23,57}

Εκτεταμένο ενδιαφέρον παρουσιάζει η επίδραση των εργασιακών συνθηκών στην οικογενειακή και την προσωπική ζωή των εργαζόμενων.⁵⁵ Τα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι καλές συνθήκες εργασίας, το ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών και εργασίας αξιολογήθηκαν προκειμένου οι προσδοκίες και η επαγγελματική ευθύνη του εργαζόμενου να είναι σε συμφωνία, εξασφαλίζοντας του την ψυχοσωματική ηρεμία που απαιτείται για να αποδίδει επαρκώς.^{52,56}

Η Ε.Ι. εκτός του ότι διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζόμενων, αποτελεί τη

ραχοκοκαλιά και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.⁵⁸ Οι διοικήσεις και οι ηγέτες πρέπει να δώσουν προσοχή στις συνθήκες εργασίας, για τη διασφάλιση της επαγγελματικής ικανοποίησης.⁵¹ Υπάρχει πλήθος ερευνών στον τομέα των υγειονομικών υπηρεσιών που προσδιορίζουν την συνάφεια της σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με την αποτελεσματικότητα, την βελτιωμένη περίθαλψη των ληπτών των υπηρεσιών υγείας και γενικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.^{45,50,51,53,57,59} Ως εκ τούτου οι υπεύθυνοι για την διασφάλιση της ποιότητας στην παροχή φροντίδας υγείας, πρέπει να αναλογιστούν όλους τους παράγοντες που συντελούν ώστε να εξασφαλιστεί επαρκής υγειονομικής περίθαλψη και να επέλθει μεγιστοποίηση του επιπέδου υγείας στην κοινωνία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση υπογραμμίζει την επιτακτική ανάγκη για εκπαίδευση και ενίσχυση των επαγγελματιών υγείας και κατά βάση των νοσηλευτών που βρίσκονται σε θέση ευθύνης με επαρκής συναισθηματική νοημοσύνη, επωφελώντας εξ ολοκλήρου τον τομέα υγείας της χώρας μας. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αποτελεί απαραίτητο εργαλείο, γιατί συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη αποτελεσματικής διαχείρισης και ουσιαστικά

αποτελεί την κινητήρια δύναμη στην αντιμετώπιση των αντίξων εργασιακών συνθηκών και την διατήρηση της προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας και ικανοποίησης των παρόχων φροντίδας υγείας. Οι κάτοχοι ηγετικής ταυτότητας επιβάλλεται να αποτελούν το όχημα της αλλαγής και της ανάκαμψης παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Ο επιτυχημένος ηγέτης αναδύεται μέσα από τα υλικά και άυλα οφέλη που παρέχει στους επαγγελματίες υγείας, στους λήπτες των παρεχόμενων υπηρεσιών και εν τέλει από μια σωστά δομημένη και οργανωμένη υπηρεσία υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Goleman, D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. 1995
2. Γρηγορίου, Σ., Ζήση, Β., Τάχιας, Φ., Γκυλιάννα, Μ., & Μπουγιέση, Μ. Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηλικία και Φυσική Δραστηριότητα: Ανασκόπηση Σύγχρονης Βιβλιογραφίας. Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή & τον Αθλητισμό 2012; 10: 17 – 29
3. Bar-On, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 2006; 18, 13-25
4. Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences* 2009; 47(1): 36–41
5. Ahmed, M. R. Emotional Intelligence Is Synergy in Intelligence. *Psychology* 2015; 6, 447-455. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2015.64042>
6. Στάμου, Μ., (2013). Κοινωνιογνωστική επεξεργασία του συναισθήματος και επίπεδα κοινωνιοψυχολογικής ανάλυσης: από τα χαρακτηριστικά στις ικανότητες. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Ψυχολογίας.
7. Saeidipour, B., Akbari, P., Fashi, M. Study the effect of emotional intelligence on organizational learning staff, Case study: Jihad Agriculture Organization of Isfahan. *Management Science Letters* 2012; 2: 2501-2510
8. Lopes, P. N., Coˆte´, S., Grewal., D., Salovey, P., Caddis, J. & Gall, M. Evidence that emotional intelligence is related to job performance, interpersonal facilitation, affect and attitudes at work, and leadership potential. *Psicothema* 2006; 18, 132–138
9. Mayer, D. J., Salovey, P., & Caruso, R. D. Emotional Intelligence. New Ability or Eclectic Trait? *American Psychologist* 2008; 63 (6): 503–517.
10. Foster, K., Fethney, J., McKenzie, H., Fisher, M., Harkness, E. & Kozlowsk, D. Emotional



- intelligence increases over time: A longitudinal study of Australian pre-registration nursing students. *Nurse Education Today* 2017; 55:65-70
11. Kozlowski, D., Hutchinson, M., Hurley, J. & Browne, G. Increasing nurses' emotional intelligence with a brief intervention. *Applied Nursing Research* 2018; 41, 59-61.
12. Παπανικολάου, Β., (2007). Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Αρχές, Μέθοδοι & Εφαρμογές. Αθήνα, Εκδόσεις: Παπαζήση
13. Goleman, D., Boyatzis, E.R., Rhee, K., (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence. Insights from the emotional competencies inventory (E.C.I.).
14. Sydney-Agbor, N., Ebeh, R., Nwankwo, B., & Agu, S. Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees. *Science and Education Publishing, Research in Psychology and Behavioral Sciences* 2014; 2 (4): 86-89.
15. Χυτήρης, Λ., (2006). Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks
16. Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007). Οργάνωση και Διοίκηση. Το μάνατζμεντ της νέας εποχής. 4η έκδοση, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα
17. Κανελλόπουλος, Δ. Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. Το Βήμα του Ασκληπιού 2012;1:2 182-189
18. Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. Ανακτήθηκε από: https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/AF101/Ηγεσία_5_Τα%20συστατικά%20στοιχεία%20του%20ηγέτη.pdf
19. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2014). Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση των οργανισμών. Μετάφραση: Ξανάκη Χρύσα, Εκδόσεις: Πεδίο
20. Πινακούλα, Α. Μ.,(2021). Αποτελεσματική Νοσηλευτική Ηγεσία στις Μονάδες Υγείας. Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
21. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Oloube, N. P. A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management* 2015; 5 (1), 6 - 14 ανακτήθηκε από: <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html#Sec4.3>
22. Κορομπίλη, Π., (2017). Αποτελεσματική Ηγεσία στο Χώρο της Υγείας: Μελέτη Περίπτωσης Γ.Ν. Καρδίτσας. ΠΜΣ : Διοίκηση της Υγείας, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά

-
23. Shaaban. S. The impact of leadership style on middle managers' motivation: A study of the Ministry of Civil Aviation in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences* 2017; 5(3), 100-107
24. Παλαιολόγου, Β., (2010). Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά νοσοκομεία. Διδακτορική Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), Πάτρα
25. Bhatnagar, A., Scott, K., Govender, V., George, A. Pushing the boundaries of research on human resources for health: fresh approaches to understanding health worker motivation. *WHO South East Asia Journal of Public Health* 2018; 7(1):13-17
26. Hirai, Y. & Yoshioka, S. Emotional Intelligence and Work Perceptions Among Nurse Managers. *Yonago Acta Medica* 2020; 63(4), 343-35
27. Απιδοπούλου Γ. Α., (2019). Αποτελεσματική Ηγεσία στο χώρο της Υγείας. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Θ. «Ο Άγιος Δημήτριος» Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
28. Λυγερού, Ι., (2018). Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς υγείας και πρόνοιας. Διπλωματική Εργασία, ΠΑΔΑ, ΠΜΣ: Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας
29. Τρούλη, Ε., (2015). Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη Ηγεσία στο χώρο της Υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, ΠΜΣ: Διοίκηση της Υγείας
30. Spano-Szekely, L., Griffin, Q., Clavelle, J., Fitzpatrick, J. Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Nurse Managers. *JONA* 2016; 46(2): 101-108
31. Prufeta P. Emotional Intelligence of Nurse Managers. An Exploratory Study. *JONA* 2017;47(3): 134-139
32. Weiszbrod, T. Health Care Leader Competencies and the Relevance of Emotional Intelligence. *The Health Care Manager* 2015;34(2): 140-146
33. Tyczkowski, B., Vandenhouten, C., Reilly, J., Bansal, G., Kubsch, S. & Jakkola, R. Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles Among Nurse Managers. *Nursing Administration Quarterly* 2015; 39 (2): 172-180
34. Μπακερτζής, Ε., (2019). Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου - ο κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
35. Μαυρονάσιου, Β. & Ίσσαρη Μ., (2019). Ο ρόλος της διοίκησης στην εργασιακή
-



- ικανοποίηση του νοσηλευτή. Πτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Επιστημών Αποκατάστασης Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής
36. Nantsupawat, A., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., Wichaikhum, O.-A., Thienthong, H., & Poghosyan, L. Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave. *International Nursing Review* 2016;64 (1): 91-98. doi:10.1111/inr.12342
37. Moumouri, S., Intas, G., Sarafis, P., Nikoletzos, A., Triantafilloudis, I., Bourantonis, D., Stergiannis, P. Leadership styles and job satisfaction of nursing staff in a peripheral general hospital in Greece: a survey. *Health and Research Journal* 2021;7 (3): 109-122. <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/HealthResJ>
38. Χατζίκα, Κ., (2019). Η επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση και ομαδική απόδοση των εργαζομένων στις Υπηρεσίες Υγείας. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας
39. Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α. & Αναγνωστόπουλος, Φ. Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2018; 35 (5): 642-648
40. Karami A., Farokhzadian J., & Foroughameri, G. Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLoS ONE* 2017; 12(11): e0187863. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
41. Munir, M. & Azam, I. R. Emotional Intelligence and Employee Performance: An Intervention Based Experimental Study. *Journal of Business & Economics* 2017; 9 (2): 1-19
42. Σέρβου, Ι., (2017). Αποτελεσματική Ηγεσία και Παρακίνηση Νοσηλευτικού Προσωπικού. Διπλωματική Εργασία, Π.Μ.Σ: Διοίκηση Μονάδων Υγείας Και Κοινωνικής Πρόνοιας, Αθήνα Ανακτήθηκε 27 Φεβρ. 2020 από <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3500>
43. Αράπη, Ε., (2017). Παρακίνηση εργαζομένων σε δημόσια νοσοκομεία και ο ρόλος της ηγεσίας. Μελέτη περίπτωσης νοσοκομείου Γ.Ν.Θ. «Γ. Παπανικολάου». Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
44. Khamisa, N., Peltzerc, K., Dragan, I., & Oldenburg, B. Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South

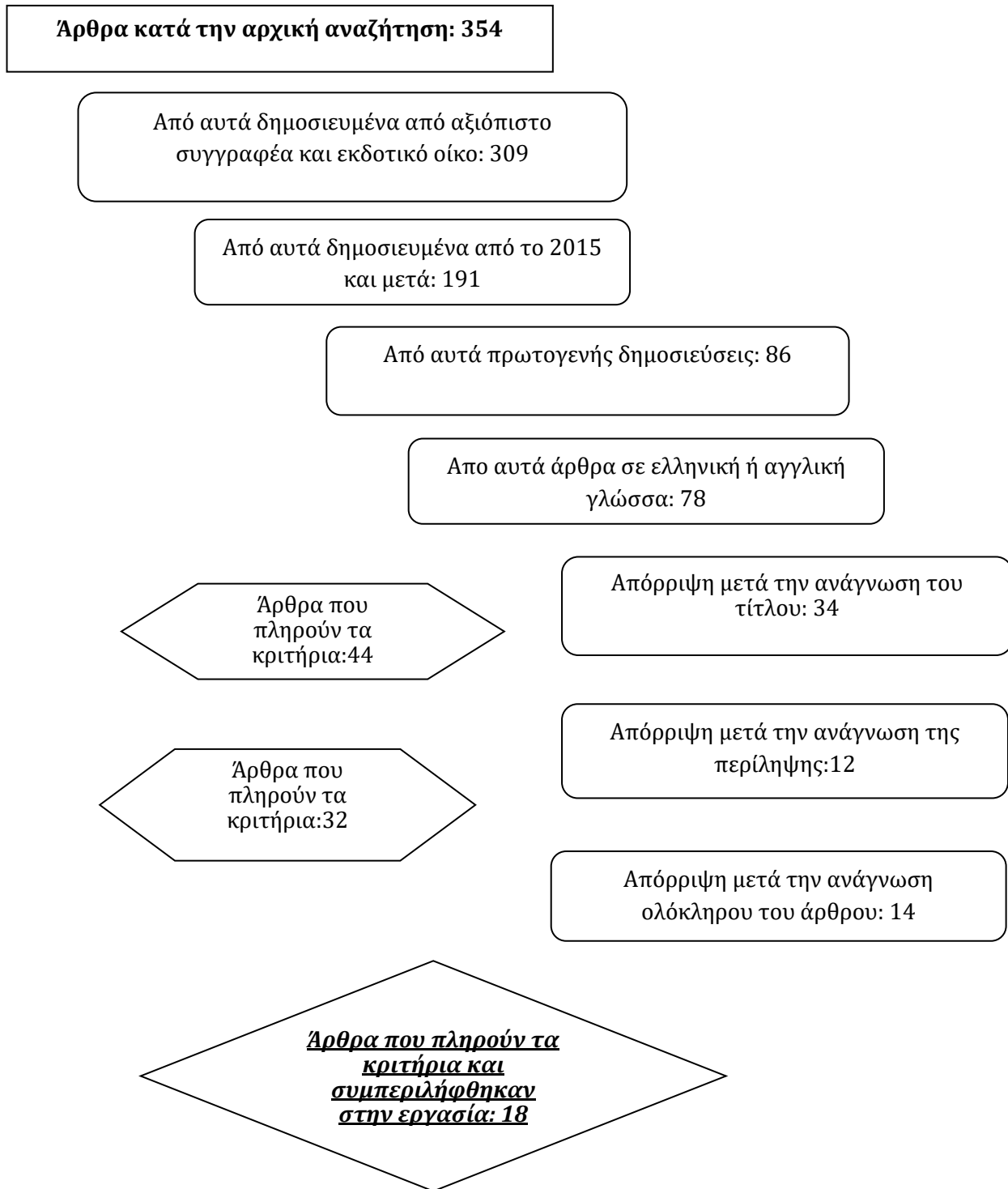
- Africa. HEALTH SA GESONDHEID 2017;22: 252-258
45. Κυρίτση, Ν., (2020). Διερεύνηση των αντιλήψεων των νοσηλευτών για την Παραλειπόμενη Νοσηλευτική Φροντίδα. Η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
46. Ugwu, L.I., Enwereuzo I.K., Fimber, U. S. & Ugwu, D. I. Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. International Journal of Africa Nursing Sciences 2017; 7:106- 113
47. Κανελλάκης, Κ., Καρακασίδου, Ε., & Κουτσούκης, Ν. Ο ρόλος του εργασιακού στρες και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εργασιακά ιατρικά και ιατρικά περιβάλλοντα. Ψυχολογία 2018; 9 (6):1516-1529.
48. Karimi, L., Leggat, S.G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S. & Verulava, T. Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. BMC Psychol 2021;9, 93 <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
49. Τρούλη, Ε., (2015). Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη Ηγεσία στο χώρο της Υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, ΠΜΣ: Διοίκηση της Υγείας
50. Phillips, J., Palokas, M., Christian, R., Harris, J. & Hinton, E. Emotional intelligence in nurse managers as it relates to staff nurse job satisfaction and retention: a scoping review JBI Evid Synth 2021; 19(12):3238-3267.doi: 10.11124/JBIES-20-00299.
51. Amin, F. A. B. M., Mokhtar, N.M., Ibrahim, F.A., Nishaalni & Nordin, M. N., (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education 2021;12:11
52. Zaid, M., Norazmi, N. & Abdul Rasid, A. R. Regression between Headmaster Leadership, Task Load and Job Satisfaction of Special Education Integration Program Teacher. Universal Journal of Educational Research 2020;8 (4): 1356 – 1362
53. Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ. & Φιλαλήθης, Α. Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2016; 33 (4): 472-478
54. Τσάρας, Κ., Παπαγιάννη, Μ., Παραλίκας, Θ., Φραδέλος, Ε., Λαχανά, Ε. & Παπαθανασίου, Ι. Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και ψυχικής υγείας των εργαζομένων σε υπηρεσίες υγειονομικής



- περίθαλψης και κοινωνικής πρόνοιας.
Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής
Επιστήμης 2018; 11(4): 38-47
55. Καπίκου, Φ., (2016). Ισορροπία μεταξύ
εργασιακής και προσωπικής ζωής και
εργασιακή ικανοποίηση- Ο ρόλος των
προσωπικών και εργασιακών
παραγόντων. Διπλωματική εργασία, ΟΠΑ,
Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
56. Γκιόκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ.,
Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι. & Σπέης, Κ. (2018).
Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης
για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού
και του νοσηλευτικού προσωπικού στις
υπηρεσίες υγείας. Αρχεία Ελληνικής
Ιατρικής 2018; 35(2):230- 240
57. Liu Y., Aunguroch Y., & Yunibhand J. Job
satisfaction in nursing: a concept analysis
study. *International Nursing Review* 2016;
63, 84-91
58. Σμπίλη, Ε., (2018). Συναισθηματική
νοημοσύνη και παρακίνηση στον δημόσιο
τομέα. Μελέτη περίπτωσης στον Δήμο
Φλώρινας. Διπλωματική Εργασία,
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Π.Μ.Σ.
Δημοσίας Διοίκησης.
59. Prezerakos, E. P. Nurse Managers'
Emotional Intelligence and Effective
Leadership: A Review of the Current
Evidence. *Open Nurs J* 2018; 2:86-92. doi:
10.2174/1874434601812010086

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Το Διάγραμμα ροής (Flow chart) της διαδικασίας επιλογής των άρθρων



ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Χαρακτηριστικά των ερευνών που εντάχτηκαν στη μελέτη.

α/α	Συγγραφείς	Έτος	Θέμα	Χώρα	Δείγμα	Αποτελέσματα
1	Hirai, Y., & Yoshioka, S.	2020	Emotional Intelligence and Work Perceptions Among Nurse Managers	Ιαπωνία	105 διευθυντές νοσηλευτών	<ul style="list-style-type: none">Οι διευθυντές νοσηλευτών είχαν υψηλότερες τιμές Σ.Ν. από όσους εργάζονται σε άλλους τομείς.Οι ηγέτες με υψηλές βαθμολογίες Σ.Ν. είναι σε θέση να παρακινούν και να εμπνεύσουν πάθος στους υφισταμένους τους, καθώς και να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα και των άλλων.Οι διευθυντές νοσηλευτών με υψηλές βαθμολογίες στην ενδοπροσωπική ΣΝ ασκούν αποτελεσματικά μετασχηματιστική ηγεσία και πετυχαίνουν μια καλή ισορροπία σε θέματα όπως η διαχείριση των σχέσεων και η δημιουργία ενός άνετου εργασιακού περιβάλλοντος, η εκπαίδευση και η υποστήριξη του προσωπικού και η διατήρησή του σωματικά και ψυχικά υγιές.
2	Απιδοπούλου Α.	2019	Αποτελεσματική Ηγεσία στο Χώρο της Υγείας. Μελέτη Περίπτωσης Γ.Ν.Θ. «Ο Άγιος Δημήτριος»	Ελλάδα	102 νοσηλευτές	<ul style="list-style-type: none">Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως μία από τις πιο αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας για την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών.Αποτελεί ουσιαστικό μέσο για την ανάπτυξη νοσηλευτικού εργατικού δυναμικού.Οι μεταβολές της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά
3	Λυγερού, Ι.	2018	Ηγεσία και Συναισθηματι	Ελλάδα	105 επαγγελματίες	<ul style="list-style-type: none">Οι ηγετικές ικανότητες και η ικανότητα Σ.Ν. είναι

			κή Νοημοσύνη στους Οργανισμούς Υγείας και Πρόνοιας		υγείας που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά Νοσηλευτικά ιδρύματα της Αττικής	<p>απαραίτητες συνιστώσες ώστε τα άτομα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους, τα συναισθήματα των άλλων, να προσαρμόζονται αλλαγές και να διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θετική συσχέτιση μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των υποκλιμάκων της Σ.Ν. • Αναφορικά με την Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία και του δείκτη Συναισθηματικότητας, παρατηρήθηκε ότι, όσο οι τιμές του δείκτη Παθητική / προς-αποφυγή ηγεσία αυξάνουν οι τιμές του Δείκτη Συναισθηματικότητας μειώνονται.
4	Prufeta, P.	2017	Emotional Intelligence of Nurse Managers.	United States	38 προϊστάμενοι νοσηλευτές	<ul style="list-style-type: none"> • 31% των προϊσταμένων χρειάζεται ανάπτυξη ή βελτίωση. • Οι προϊστάμενοι με λιγότερο από 2 χρόνια εμπειρίας είχαν στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία συναισθημάτων και στρατηγικής EI. • Η Σ.Ν. εκείνων με λιγότερο από 2 χρόνια διοικητικής εμπειρίας μπορεί να ενισχυθεί με εκπαίδευση. • Οι νοσηλευτές με μεταπτυχιακό στη νοσηλευτική σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία στη χρήση των συναισθημάτων σε σχέση με εκείνους με μεταπτυχιακό σε σχετικό τομέα. • Δεν υπήρξε διαφορά στην Σ.Ν. μεταξύ ηλικίας, φύλου και πιστοποίησης σε

						νοσηλευτική ειδικότητα.
5	Spano-Szekely, L., Griffin, Q., Clavelle, J., Fitzpatrick, J.	2016	Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Nurse Managers.	United States	148 προϊστάμενοι νοσηλευτές σε τμήμα οξείας θεραπείας	<ul style="list-style-type: none"> • Βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ Σ.Ν. και Μ.Η. σε προϊστάμενους. • Η Σ.Ν. σχετίστηκε αρνητικά με τη laissezfaire ηγεσία, ενώ με τη συναλλακτικής ηγεσίας δεν συσχέτιστηκε σημαντικά. • Η Σ.Ν. δεν συσχέτιστηκε με δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊστάμενων, αλλά η Μ.Η. σχετίστηκε σημαντικά με την εκπαίδευση και το επίπεδο εξειδίκευσης. • Θετική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ Μ.Η. και επιπλέον προσπάθειας, αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης
6	Tyczkowski, B., Vandenhouten, C., Reilly, J., Bansal, G., Kubsch, S., Jakkola R.	2015	Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles Among Nurse Managers	United States	146 νοσηλευτές	<ul style="list-style-type: none"> • Η Σ.Ν. επηρεάζει: 44% το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, • 41% τα αποτελέσματα της ηγεσίας (επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση), • 18% το συναλλακτικό στυλ και • 20% το παθητικό/αποφευκτικό στυλ. • Αρνητική συσχέτιση άγχους με παθητική ηγεσία και θετικά με τα αποτελέσματα της ηγεσίας. • Σχέση αυτοαντίληψης και συναλλακτικού στυλ ελαφρώς θετική. • Δεν υπήρχε σημαντική συσχέτιση μεταξύ λήψης αποφάσεων, διαπροσωπικών σχέσεων και στυλ ηγεσίας
7	Τρούλη, Ε.	2015	Η Συμβολή τη	Ελλάδα	64 διευθυντές	<ul style="list-style-type: none"> • Θετική συσχέτιση μεταξύ της

			ς Συναισθηματι κής Νοημοσύνης στην αποτελεσματι κότερη Ηγεσί α στο χώρο της Υγείας		και προϊστάμενοι ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων	<p>Σ.Ν. και της ηγεσίας. Συγκεκριμένα η Μ.Η., έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες της Σ.Ν. Η ηγεσία προς αποφυγή δεν ασκείται σχεδόν καθόλου και έχει αρνητική σχέση με τους παράγοντες ευημερία και κοινωνικότητα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Καμία συσχέτιση με τη συναισθηματικότητα και ασθενή σχέση με τον αυτοέλεγχο. • Στη Συναλλακτική μορφή παρατηρήθηκε να υπάρχει σχέση με την ευημερία και την κοινωνικότητα και όχι σημαντική σχέση με τον αυτοέλεγχο και τη συναισθηματικότητα.
8	Weiszbrod, T.,	2015	Health Care Leader Competencies and the Relevance of Emotional Intelligence	Ηνωμένε ς Πολιτείες	43 διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης	<ul style="list-style-type: none"> • Θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων του ηγέτη • Οι μεταβλητές: φύλο, έτη εμπειρίας και επίπεδο εκπαίδευσης, αυξάνει κατά 0,63 μονάδας την ικανότητα ηγεσίας για κάθε 1 μονάδα αύξησης της Σ.Ν. • Η μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης δεν επηρέασε τόσο την ικανότητα ηγεσίας, όσο η μεταβλητή των ετών εμπειρίας