

Συναισθηματική νοημοσύνη-θεωρία και εφαρμογές στη νοσηλευτική διοίκηση

Ζωή Βόρρη

Νοσηλεύτρια ΠΕ, MSc στη Ψυχική Υγεία ΠΓΝ «ΑΤΤΙΚΟΝ»
Εργαστηριακός Συνεργάτης ΤΕΙ Αθηνών Νοσηλευτική Β΄

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) αναφέρεται στη βιβλιογραφία σαν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του επιτυχημένου ηγέτη. Καθώς το σύστημα υγείας αλλάζει με ταχείς ρυθμούς οι ηγέτες του συστήματος αυτού χρειάζεται να εφαρμόζουν καινοτόμα μοντέλα ηγεσίας επικεντρωμένα στη δημιουργία δεσμών και σχέσεων εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες νοσηλευτές που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά της ΣΝ ενισχύουν τις οργανωτικές ικανότητες του προσωπικού και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού που διοικούν.

Σκοπός: Η παρούσα εργασία στόχο έχει να παρουσιάσει την βιβλιογραφία που είναι σχετική με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις συνέπειές της στη νοσηλευτική διοίκηση.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας: Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε χρησιμοποιώντας τις διεθνείς βάσεις δεδομένων (MEDLINE, PUBMED) καλύπτοντας μια περίοδο από το 1998 έως το 2008. Επιπλέον συμπεριλήφθησαν μια σειρά από σχετικά άρθρα.

Συμπεράσματα: Οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες νοσηλευτές διαθέτουν αυτογνωσία, εποπτικές ικανότητες, διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και αυτά του προσωπικού τους με αποτέλεσμα να δημιουργούν ομάδες ικανές να επιζητήσουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της υγείας.

Λέξεις Κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, νοσηλευτική διοίκηση, ηγετικές ικανότητες

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν) είναι ένας όρος που απαντάται ολοένα και συχνότερα στη βιβλιογραφία της κοινωνικής ψυχολογίας (Cherniss, 2002), καθώς και στα νοσηλευτικά περιοδικά (Cadman & Brewer 2001). Τα συστήματα υγείας μεταβάλλονται γρήγορα και επικεντρώνονται περισσότερο στις σχέσεις. Οι ηγέτες για να επιτύχουν πρέπει να δουλεύουν περισσότερο με την καρδιά τους και να διαθέτουν αυτό που είναι γνωστό διεθνώς ως "soft skills" (Kerfoot, 1996). Συγκεκριμένα οφείλουν να έχουν ενσυναίσθηση (empathy) προς τους εργαζόμενους, να ενθαρρύνουν ατομικές και ομαδικές σχέσεις, να αναγνωρίζουν τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας, να αναλύουν τη συναισθηματική πλευρά του κάθε θέματος και να προβλέπουν τις αντιδράσεις του προσωπικού.

Η συναισθηματική πλευρά της ηγεσίας απαιτεί μοναδικές ικανότητες. Συγκεκριμένα απαιτεί οι ηγέ-

τες να αναγνωρίζουν τόσο τα δικά τους όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα στο τρόπο της σκέψης τους, να κατανοούν και να αιτιολογούν με συναίσθημα και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, αλλά και αυτά του προσωπικού τους. Τα άτομα που φέρονται με αυτό τον τρόπο αναφέρονται ως συναισθηματικά ευφυή άτομα κατά τους Mayer και Salovey (Mayer & Salovey, 1997).

Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν.);

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, τα συναισθήματα των άλλων, να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του και να χειρίζεται σωστά τα συναισθήματα και τις σχέσεις του (Goleman, 1998). Ορίζεται ακόμη ως η ικανότητα αντίληψης, αξιολόγησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων ((Mayer & Salovey, 1997).



Περιγραφές της Σ.Ν. υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους έως την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη, από τον Σαίξπηρ έως τον Thomas Jefferson και τη σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης (T.Bradberry & J.Greeaves, 2006). Παραδοσιακά ο όρος νοημοσύνη σχετιζόταν με την απόδοση στο τεστ νοημοσύνης (IQ test), υπήρξαν ωστόσο ερευνητές που διαπίστωσαν γρήγορα και πως οι μη γνωστικές πλευρές είναι εξίσου σημαντικές, όπως ο Wechsler που όρισε τη νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να δρα σκοπίμως και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον του (Wechsler, 1958), ο Garner που έγραψε για την «πολλαπλή νοημοσύνη» κ.α. (Gardner, 1983). Όμως μόλις το 1990 οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν για πρώτη φορά τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αλλά και αυτή η προσέγγιση έμεινε αφανής ως το 1995 που γίνεται η έκδοση του βιβλίου του Daniel Goleman "Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ", οπότε παρέχεται μια πληρέστερη εικόνα της ικανότητας που σχετίζεται με την επιτυχία τόσο στη ζωή όσο και στην εργασία σε σχέση με τη γνωστική

νοημοσύνη. Η έννοια της Σ.Ν εξήγησε γιατί δυο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν δυο προσεγγίσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Daniel Goleman και των John Mayer, Peter Salovey που αν και διαθέτουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις υποθέσεις και τις προσδοκίες για την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρουν στο γεγονός ότι ο πρώτος προτείνει έναν πιο γενικό κοινωνικό-συναισθηματικό ορισμό ενώ οι δεύτεροι περιγράφουν τη Σ.Ν. ως γνωστικό-συναισθηματική ικανότητα παρά σαν χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

**Το μοντέλο Σ.Ν. των P. Salovey και J. Mayer
Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα**

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το μοντέλο των Salovey & Mayer, το οποίο περιγράφει τις τέσσερις ικανότητες της Σ.Ν. και τις αντίστοιχες συναισθηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι στοιχειοθετημένες με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε κατηγορία από κάτω προς τα πάνω να αντιστοιχεί σε πιο απλές ικανότητες της αντίληψης και έκφρασης του συναισθήματος, σε αντίθεση με την ανώτερη κατηγορία που περιλαμβάνει τη

ΣΧΗΜΑ 1: Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των John Mayer, Peter Salovey (Mayer & Salovey, 1997)

Στοχαστική Ρύθμιση του Συναισθήματος για την προαγωγή της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης

- Ικανότητα να είσαι ανοιχτός σε συναισθήματα
- Ικανότητα να προσκολλάσαι ή να αποσπάσαι στοχαστικά από ένα συναίσθημα
- Ικανότητα να καταγράφεις στοχαστικά συναισθήματα
- Ικανότητα να διαχειρίζεσαι συναισθήματα χωρίς να μεταβάλλεται η όποια πληροφορία περιέχουν

Κατανόηση και Ανάλυση των συναισθημάτων / υιοθέτηση συναισθηματικής γνώσης

- Ικανότητα να χαρακτηρίζεις συναισθήματα και να αναγνωρίζεις τις σχέσεις μεταξύ τους
- Ικανότητα να αποδίδεις τις σημασίες που εμπεριέχουν τα συναισθήματα σχετικά με συσχετίσεις
- Ικανότητα να κατανοείς σύνθετα συναισθήματα
- Ικανότητα να αναγνωρίζεις πιθανές μεταβάσεις μεταξύ των συναισθημάτων

Συναισθηματική Διευκόλυνση της σκέψης

- Η σκέψη ακολουθεί των συναισθημάτων που κατευθύνουν την προσοχή
- Τα συναισθήματα είναι επαρκώς έντονα και διαθέσιμα που μπορούν να αναπαραχθούν
- Οι συναισθηματικές αλλαγές της διάθεσης τροποποιούν τις προοπτικές του ατόμου
- Συναισθηματικές καταστάσεις ενθαρρύνουν διαφορετικές προσεγγίσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα

Αντίληψη, Αξιολόγηση και Έκφραση του συναισθήματος

- Ικανότητα να αναγνωρίζεις συναισθήματα
- Ικανότητα να αναγνωρίζεις συναισθήματα άλλων μέσα από τη γλώσσα, την εμφάνιση, τη συμπεριφορά
- Ικανότητα να εκφράζεις ακριβώς τα συναισθήματα σου
- Ικανότητα να διακρίνεις μεταξύ της ειλικρινούς και μη ειλικρινούς έκφρασης του συναισθήματος

ΣΧΗΜΑ2: Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης του D. Goleman (Daniel Goleman, 1998)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		
Αυτεπίγνωση	Αυτορύθμιση	Κίνητρα Συμπεριφοράς
<ul style="list-style-type: none"> ● Επίγνωση των συναισθημάτων ● Αυτοαξιολόγηση ● Αυτοπεποίθηση 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αυτοέλεγχος ● Αξιοπιστία ● Ευσυνειδησία ● Προσαρμοστικότητα ● Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> ● Τάση προς επίτευξη ● Δέσμευση ● Πρωτοβουλία ● Αισιοδοξία
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		
Ενσυναίσθηση	Κοινωνικές Δεξιότητες	
<ul style="list-style-type: none"> ● Κατανόηση των άλλων ● Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών ● Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων ● Πολιτική Αντίληψη 	<ul style="list-style-type: none"> ● Επιρροή ● Επικοινωνία ● Ηγεσία ● Επίλυση των συγκρούσεων ● Καλλιέργεια δεσμών ● Συνεργασία ● Ομαδικές ικανότητες 	

συνειδητή και παράλληλα στοχαστική ρύθμιση του συναισθήματος.

Η αντίληψη, η αξιολόγηση και έκφραση του συναισθήματος αποτελούν την κατώτερη κατηγορία του σχήματος 1 και αφορούν στην ακρίβεια με την οποία τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν, να αξιολογήσουν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στη συναισθηματική διευκόλυνση των γνωστικών διαδικασιών. Αυτή εστιάζει στο πως το συναισθηματικό επηρεάζει το γνωστικό σύστημα ώστε να το εξοπλίζει για πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, αιτιολόγηση, λήψη αποφάσεων και πιο δημιουργικές προσπάθειες. (Palfai & Salovey, 1993). Η τρίτη κατηγορία του σχήματος αφορά στην ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων και της χρησιμοποίησης της συναισθηματικής γνώσης. Η ανώτερη κατηγορία του μοντέλου Σ.Ν. των Mayer και Salovey αφορά στη συνειδητή ρύθμιση των συναισθημάτων ώστε να προάγεται η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη του ατόμου και περιλαμβάνει τη ρύθμιση της εμπειρίας και της έκφρασης των συναισθημάτων αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του ατόμου.

Το μοντέλο Σ.Ν. του Daniel Goleman
Η Συναισθηματική Νοημοσύνη
ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας

Το μοντέλο της Σ.Ν του Goleman που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα δίνει έμφαση σε ατομικές διαφορές στην οργάνωση και έκφραση των συναισθημάτων και συναφών κοινωνικών δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, τα κίνητρα, η προσαρμοστικότητα και γενική συγκινησιακή κατάσταση.

Μέτρηση της Σ.Ν.

Οι Petrides και Furnham (Petrides & Furnham, 2001) πρότειναν έναν ιδεολογικό διαχωρισμό μεταξύ των δύο προσεγγίσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βάσει της χρησιμοποιούμενης μεθοδολογίας μέτρησής τους. Η προσέγγιση της Σ.Ν. ως ικανότητα μετράται με τεστ μέγιστης απόδοσης ενώ η προσέγγισή της ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας μετράται με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς.

Η μέτρηση της Σ.Ν ως ικανότητα είναι προβληματική επειδή η συμφυής υποκειμενική φύση της συναισθηματικής εμπειρίας υπονομεύει την προσπάθεια ανάπτυξης τεστ μέγιστης απόδοσης, παρόμοια δηλαδή με τα IQ tests. Για την παράκαμψη αυτού του προβλήματος υιοθετήθηκαν διαδικασίες βαθμολόγησης που προσπαθούν να δημιουργήσουν σωστές επιλογές μεταξύ πολλών εναλλακτικών.

Οι πιο διακεκριμένες κλίμακες μέτρησης αυτής της προσέγγισης της Σ.Ν. είναι το Multifactor Emotional and Intelligence Scale (MEIS, Mayer, Caruso, Salovey, 1999) και το Mayer-Salovey-Caruso Emotion and Intelligence Test (MSCEIT; Mayer, Salovey, Caruso 2002). Οι πιο χρησιμοποιούμενες κλίμακες μέτρησης της Σ.Ν ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι: Emotional Quotient Inventory EQ-i (Bar-On, 1997), Emotional Competence Inventory ECI (Boyatzis, Goleman, Hay/McBer, 1999), Trait Emotional Intelligence Questionnaire TEIQue (Petrides & Furnham, 2003).

Ανάπτυξη της Σ.Ν.

Πρόσφατες νευροσυμπεριφορικές έρευνες αποδεικνύουν ότι η Σ.Ν μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από παράκλιση, άσκηση και ανατροφοδότηση. Ο Goleman υπο-

στηρίζει ότι για να αυξήσει κάποιος τη Σ.Ν. πρέπει να διακόψει παλιές συμπεριφορές και να δημιουργήσει νέες απόλυτα εξοικειωμένες «Σ.Ν.» δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη βαθιά επιθυμία και τη συνειδητή προσπάθεια του ατόμου (Goleman, 1998).

Σ.Ν. στο χώρο εργασίας

Ο βαθμός στον οποίο η Σ.Ν. συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία παραμένει άγνωστος. Είναι όμως αναμφίβολη η συμβολή της στην επιτυχία είτε όταν αυτή ορίζεται ως ικανότητα του ατόμου για αυτεπίγνωση, αυτοκυριαρχία, αυτοέλεγχο, ευσυνειδησία και δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων, να τους κατανοεί, να τους ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί και να συνεργάζεται όπως παρουσιάστηκε από τον Daniel Goleman ,είτε όταν ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης, αξιολόγησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων όπως παρουσιάστηκε από τους Mayer και Salovey

Αυτό συμβαίνει γιατί τα συναισθηματικά νοήματα άτομα καταφέρνουν να μεταδίδουν καλύτερα τις ιδέες και τους στόχους τους με τρόπο που δεν επιδέχεται αμφισβητήσεις, κάνοντας τους άλλους να αισθάνονται κατάλληλοι στο εργασιακό τους περιβάλλον (Goleman, 1998), καθώς και γιατί η Σ.Ν. σχετίζεται με τις κοινωνικές ικανότητες που απαιτούνται για συνεργασία και επομένως α) είναι χρήσιμη για τη δημιουργία ομαλά συνεργαζόμενων ομάδων, β) οι ηγέτες με Σ.Ν. σε συνεργασία με το εργατικό δυναμικό μπορούν να επιδράσουν στις σχέσεις των ατόμων και να συμβάλλουν στην αύξηση της ατομικής και ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης και στην οργανωσιακή δέσμευση (Cherniss, 2001)

Σ.Ν. και νοσηλευτική διοίκηση

Η παρουσία της Σ.Ν. στους επαγγελματίες νοσηλευτές ιδιαίτερα μετά την μεταβολή του συστήματος παροχής φροντίδας προς μια ολιστική θεώρηση του ασθενούς είναι απαραίτητη. Στρατηγικές όπως η συνεργασία, η ανοιχτή επικοινωνία νοσηλευτή – ασθενή , η αναγνώριση των δικών του συναισθημάτων , των συναδέλφων, των ασθενών, η διαχείριση των συναισθημάτων τόσο εσωτερικά όσο και μέσα στις σχέσεις του (νοσηλευτή – προϊστάμενο, νοσηλευτή – νοσηλευτή – νοσηλευτή- νοσηλευτή – γιατρό, νοσηλευτή – ασθενή ή και οικογένεια), αποτελούν σημαντικά στοιχεία της νέας νοσηλευτικής πραγματικότητας.

Ιδιαίτερα ο ρόλος του νοσηλευτή – ηγέτη είναι κρίσιμος στη δημιουργία θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος ώστε να βοηθήσει τους νοσηλευτές να αντιμετωπίσουν το στρες των δικών τους συναισθημάτων και των ασθενών ή των συναδέλφων τους . Μ' αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο των ασθενών όσο και των νοσηλευτών.

Είναι σημαντικό οι νοσηλευτές – ηγέτες να δημιουργούν κλίμα ικανοποίησης του προσωπικού και των

ασθενών, να ενισχύουν τη συναδελφική αλληλεγγύη, να ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική και να αποφεύγει την επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Αυτά όμως σημαίνουν ότι οι ηγέτες στοχεύουν σε ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία στις κοινωνικές σχέσεις τους με το προσωπικό και τους ασθενείς.

Οι νοσηλευτές ηγέτες με Σ.Ν. κατανοούν τα συναισθήματα και επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων. Αν το συναίσθημα του ανθρώπινου δυναμικού οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται, ενώ αντίθετα αν τα συναισθήματα οδηγούνται προς το άγχος ή την απογοήτευση τότε προκαλείται αποσυντονισμός και δυσαρμονία υποσκάπτοντας τα συναισθηματικά θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους να προοδεύσουν.

Σύμφωνα με τον Ryback (Ryback, 1998) ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση στους υφισταμένους του
2. Διαθέτει κατανόηση για τα συναισθήματα των άλλων
3. Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις του
4. Αναλαμβάνει τις ευθύνες του
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια
6. Είναι εκφραστικός
7. Είναι υποστηρικτικός
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις
9. Διαθέτει ζήλο
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει τους γύρω του να αναδείξουν τις ικανότητές τους

Ο Goleman σε άρθρο του (2000) κάνει λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetter) και ο συμβουλευτικός (coaching). Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα τύπο ηγεσίας ,αλλά εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας.

Οι συναισθηματικά νοήμονες νοσηλευτές ηγέτες εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, παίρνουν πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες ανεξάρτητα από τη θέση τους, βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση.

Με δεδομένη τη χαστική φύση του συστήματος υγείας οι ηγέτες νοσηλευτές που έχουν αυτές τις ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή για τους οργανισμούς υγείας.

Ωστόσο, αξιόπιστες και έγκυρες έρευνες γύρω από τη Σ.Ν. στο χώρο της υγείας στα πλαίσια της ελληνικής επικράτειας πρέπει ακόμη να πραγματοποιηθούν.

ABSTRACT

REVIEW

EMOTIONAL INTELLIGENCE: THEORY AND THE IMPLICATIONS IN THE NURSING LEADERSHIP

Zoi Vorri RN, BSc, MSc Mental Health

Background: Emotional intelligence is popular in literature as an important characteristic for successful leaders. Health care is changing rapidly and leaders should use modern models of leadership focused on creating relationships based on trust. Nurse leaders who exhibit characteristics of emotional intelligence enhance staff organizational skills and effectiveness of their work.

Aim: This paper aims to present an analysis of the literature on Emotional Intelligence and explore the implications of it for the nursing leadership.

Method: A literature search was undertaken using international databases (MEDLINE, PUBMED) covering the period 1998 to 2008. A hand-search of relevant journals added to the data.

Conclusions: Emotionally intelligent nurse leaders who are self-aware, supervisory skillful, capable of address the emotional side of their staff can develop strong synergized teams, necessary for the survival during this changing healthcare landscape.

Key words: Emotional intelligence, nursing administration, competence, leadership

Βιβλιογραφία

1. Bar-On,(2006). The Bar-On model of emotional- social intelligence(ESI). *Psicothema*,18, supl., 13-25.
2. Bradberry T., Greaves(2006).Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα, Κριτική.
3. Cadman C. & Brewer J. (2001): a vital prerequisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management* 9(6), 321-324.
4. Cherniss C,(2001). Emotional Intelligence: What it is and why it matters(online from [http://www.eiconsortium.org/research/what is emotional intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what%20is%20emotional%20intelligence.htm)
5. Cherniss C,(2002) Emotional Intelligence and the good community. *American Journal of Community Psychology* 30(1), 1-11.
6. Gardner H.,(1983).Frames of mind: The theory of multiple intelligence.NY:Basic Books.
7. Goleman D.(1998). Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury.
8. Goleman D.(1998). What makes a leader? Harvard Business Review, November-December ,93-102 .
9. Kerfoot K(1996). The emotional side of leadership:t he nurse manager's challenge. *Nurs. Economics*, 14(1) :59-62
10. Mayer J., Salovey P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter, eds *Emotional Development and Emotional Intelligence :Educational Implications*. New York :Basic Books;1-31
11. Palfai, Salovey (1993). The influence of depressed and elated mood on deductive and inductive reasoning. *Imagination, Cognition and Personality*.
12. Petrides K., Furnham A. (2001) Trait Emotional Intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
13. Ryback D. (1998). Putting emotional intelligence to work. *Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
14. Wechsler D. (1958) T HE MEASUREMENT AND APPRAISAL OF ADULT INELLIGENCE. Baltimore, MD: Williams and Wilkins.