

# Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη

Μιχαήλ Κουράκος<sup>1</sup>, Γεωργία Πουλημενάκου<sup>2</sup>, Αλεξάνδρα Μήτσου<sup>2</sup>

1. Νοσηλευτής, MSc, PhD, Διευθυντής Ν.Υ. «Ασκληπείο» Βούλας

2. Νοσηλεύτρια, MSc (c), Γ.Ν. «Ασκληπείο» Βούλας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Η ανάγκη για συναισθηματικά ευφυή ηγεσία στα επαγγέλματα υγείας αναγνωρίζεται διεθνώς στη βιβλιογραφία, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να έχει ιδιαίτερη αξία για τους νοσηλευτές, οι οποίοι επιτελούν σε μεγάλο βαθμό «συναισθηματική εργασία». Τα άτομα που ασκούν νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους, θα πρέπει να διαθέτουν τα απαραίτητα ηγετικά προσόντα. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες έχουν πρωτεύοντα ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης ήταν η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική ηγεσία, αλλά και στη νοσηλευτική πράξη γενικότερα, καθώς και η διερεύνηση των επιδράσεων αυτής τόσο στους εργαζόμενους νοσηλευτές όλων των βαθμίδων, όσο και στον οργανισμό γενικότερα. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης βρέθηκε να είναι σημαντική τόσο για το νοσηλευτικό προσωπικό, όσο και για τους επικεφαλής και τους ηγέτες των νοσηλευτών, καθώς έχει συνδεθεί με πολλαπλά οφέλη, όπως αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης. Η σημαντική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική πρακτική και ηγεσία αναδεικνύει την ανάγκη για ένταξη του αντικειμένου στη νοσηλευτική εκπαίδευση, αλλά και για περαιτέρω έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της νοσηλευτικής.

**Λέξεις- κλειδιά:** επαγγελματική ικανοποίηση, νοσηλευτική ηγεσία, οφέλη, συναισθηματική νοημοσύνη

Υπεύθυνος αλληλογραφίας: Κουράκος Μιχαήλ  
Ηλεκτρονική διεύθυνση: mixkourakos@hotmail.com

Ημερομηνία Υποβολής: 2/12/2017

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

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική πράξη και ηγεσία.
- Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για έναν επιτυχημένο ηγέτη.
- Τα στυλ ηγεσίας επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην απόδοση της εργασίας.
- Η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία επιφέρει πολλαπλά οφέλη.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην «αντίληψη, αφομοίωση, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων» και έχει συσχετιστεί με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, τη διαχείριση του άγχους, την ικανοποίηση από την εργασία, την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις θετικές μορφές σύγκρουσης (Codier et al 2010). Η ανάγκη για συναισθηματικά ευφυή και αποτελεσματική ηγεσία στα επαγγέλματα υγείας αναγνωρίζεται διεθνώς στη νοσηλευτική και μαιευτική βιβλιογραφία, ενώ έχει εντοπιστεί μια άμεση σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς και επιτυχούς απόδοσης ενός οργανισμού. Αυτό καταδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας σε οποιοδήποτε περιβάλλον, ιδιαίτερα σε αυτό της υγειονομικής περίθαλψης, όπου η απόδοση συνδέεται με την παροχή ποιοτικών προτύπων φροντίδας για τους χρήστες αυτών των υπηρεσιών (Carragher & Gormley 2017).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, 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 νοσηλευτές, 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, καθουσιαστική συμπεριφορά για τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και άνεσης στους άλλους (Foster et al 2017). Ακόμα, οι ασκούντες νοσηλευτική διοίκηση έχουν άμεσο αντίκτυπο στους ασθενείς, τις οικογένειες και τους άμεσους φροντιστές αυτών, το ιατρικό προσωπικό 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 νοσηλευτών θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ηγεσίας, με τις διαπροσωπικές δεξιότητες να είναι πρωταρχικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Οι ηγέτες πρέπει να εμπνεύσουν, να κινητοποιήσουν, να

δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να ενισχύσουν την αίσθηση αξίας και σπουδαιότητας του κάθε εργαζόμενου με σκοπό την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού του οποίου όλοι αποτελούν μέλος. Αν και οι δεξιότητες διαχείρισης μπορούν να αποκτηθούν μέσω της μάθησης, η έρευνα έχει δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμη για έναν επιτυχημένο ηγέτη (Prufeta 2017).

Τα διάφορα στυλ ηγεσίας έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση/δυσaréσκεια των εργαζομένων καθώς και στην απόδοση της εργασίας τους (Rasool et al 2017). Εκτεταμένες μελέτες για τη συναισθηματική 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 (Rasool et al 2017, Samiuddin et al 2017). 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 (Samiuddin et al 2017).

Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης ήταν η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική ηγεσία, αλλά και στη νοσηλευτική πράξη γενικότερα, καθώς και η διερεύνηση των επιδράσεων αυτής τόσο στους εργαζόμενους νοσηλευτές όλων των βαθμίδων, όσο και στον οργανισμό γενικότερα.

### **Συναισθηματική νοημοσύνη**

Παρόλο που όλοι οι άνθρωποι βιώνουν συναισθήματα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους τρόπους και στην έκταση αντιμετώπισης των ενδοπροσωπικών ή διαπροσωπικών συναισθηματικών πληροφοριών. Οι έννοιες της "συναισθηματικής επάρκειας" (emotional competence-EC), της «συναισθηματικής νοημοσύνης» (emotional intelligence-EI) ή των «συναισθηματικών δεξιοτήτων» (emotional skills-ES) έχουν προταθεί για την περιγραφή της ιδέας αυτής. Ο όρος, όμως, «συναισθη-

ματική νοημοσύνη» είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος για τον προσδιορισμό των ατομικών αυτών διαφορών (Mikolajczak & Van Belleghem 2017). Η νοημοσύνη, κυρίως η συναισθηματική, θα πρέπει να πληροί αυστηρά εννοιολογικά, συσχετιστικά και αναπτυξιακά κριτήρια προκειμένου να θεωρηθεί ως πραγματική. Σύμφωνα με τα εννοιολογικά κριτήρια, η νοημοσύνη πρέπει να αντανακλά την πνευματική απόδοση και όχι απλώς τους προτιμότερους τρόπους συμπεριφοράς, την αυτοεκτίμηση ή τα μη-πνευματικά επιτεύγματα ενός ατόμου. Τα συσχετιστικά κριτήρια, περιγράφουν εμπειρικά πρότυπα, ενώ τα αναπτυξιακά κριτήρια αναφέρουν ότι η νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και την εμπειρία (Mayer et al 1999).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία, όπως αναφέρει ο McQueen (2004, p. 102), αρχικά προτάθηκε το 1920 από τον Thorndyke. Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, η κοινωνική νοημοσύνη ήταν διακριτή από τις ακαδημαϊκές ικανότητες, αποτελούσε κλειδί για την επιτυχία στην καθημερινότητα και ήταν πολύτιμη στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και σχέσεις (McQueen 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη, υπό την ευρεία έννοια του όρου, μπορεί να οριστεί ως η γνώση ή/και οι ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συναισθημάτων που ρυθμίζουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές συμπεριφορές. Έχει συσχετιστεί τόσο με ενδοπροσωπικά όσο και με διαπροσωπικά οφέλη. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετιστεί θετικά με την ψυχική και σωματική υγεία, την απόδοση στην εργασία και την ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Pekkar et al 2018). Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει την επικέντρωση στη λήψη αποφάσεων βάσει στόχων και όχι βάσει των συναισθημάτων. Η συνειδητοποίηση και η διαχείριση των συναισθημάτων του ατόμου είναι πρωταρχικής σημασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα δηλαδή συνδυασμού του συναισθήματος με τη νοημοσύνη, χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως μέσο για την επίλυση προβλημάτων και άλλων διαχειριστικών διαδικασιών (Toni Eason 2009).

Οι Salovey και Mayer (1990, p. 189) χαρακτήρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των αισθημάτων και συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, του μεταξύ τους διαχωρισμού και της χρήσης των πληροφοριών αυτών για την καθοδήγηση των σκέψεων και των ενεργειών του ατόμου» (Salovey & Mayer 1990, Hendon et al 2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται δηλαδή στην αναγνώριση και τη χρήση των συναισθηματικών καταστάσεων του ατόμου και των άλλων για την επίλυση προβλημάτων και τη ρύθμιση της συμπεριφοράς (Salovey & Mayer 1990).

Ακόμα, ο Bar-On, όπως αναφέρεται στους Βαζοϋλι & Özgür (2016, p.228), ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια πολυπαραγοντική σειρά αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, να συνδέεται με τους άλλους, να προσαρμόζεται στην αλλαγή και να επιλύει προβλήματα προσωπικής και δι-απροσωπικής φύσης, καθώς και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να μετρήσει τις επιδόσεις των ατόμων στην επαγγελματική τους ζωή, να αυξήσει ή να μειώσει την επιτυχία τους, να συμβάλει στη μέτρηση των διοικητικών ικανοτήτων και να βελτιώσει την οργανωτική επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και στην επιλογή των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπισή τους στην επαγγελματική ζωή (Βαζοϋλι & Özgür 2016).

Στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διακριθούν τέσσερις τομείς, οι οποίοι περιλαμβάνουν την αντίληψη των συναισθημάτων, τη δυνατότητα προσέγγισης και δημιουργίας συναισθημάτων με σκοπό την επικοινωνία των συναισθημάτων ή τη χρησιμοποίησή τους σε άλλες γνωστικές διαδικασίες, την κατανόηση των συναισθημάτων, καθώς και τη διαχείριση αυτών. Οι ικανότητες αυτές αλληλοσυμπληρώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε συνδυαστικά να αποτελούν έναν μοναδικό, παράγοντα συναισθηματικής νοημοσύνης (Rode et al 2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί, επίσης, να χωριστεί σε τρία μοντέλα, ανάλογα με τον τύπο των χρησιμοποιούμενων οργάνων μέτρησης και την εννοιολογική κατανόηση του όρου. Τα μοντέλα αυτά περιλαμβάνουν: α) το μοντέλο που βασίζεται στις ικανότητες απόδοσης, το οποίο θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή νοημοσύνης ή νοητικής ικανότητας βασισμένης σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούν να εκτιμηθούν με αντικειμενικό τρόπο, μέσω δοκιμασιών απόδοσης όπου οι συμμετέχοντες πρέπει να επιλύσουν προβλήματα με σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, β) το μοντέλο που βασίζεται στις ικανότητες αυτοαναφοράς, το οποίο θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως και το πρώτο μοντέλο, αλλά χρησιμοποιεί εργαλεία αυτοαναφοράς στα οποία δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις και προσφέρει την υποκειμενική αντίληψη των συμμετεχόντων, και γ) το μεικτό μοντέλο αυτοαναφοράς το οποίο χρησιμοποιεί επίσης υποκειμενικές δοκιμασίες αυτοαναφοράς, αν και θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει τις νοητικές ικανότητες, τους παράγοντες σχετιζόμενους με την προσωπικότητα, τα κίνητρα και τις διαπροσωπικές και ενδο-

προσωπικές δεξιότητες (Megias et al 2018).

Τέλος, διακρίνονται τέσσερις σημαντικοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη παράγοντες: η ευημερία, ο αυτοέλεγχος, η συναισθηματικότητα και η κοινωνικότητα. Όσον αφορά την ευημερία, αυτή αποτελείται από τις ακόλουθες συνιστώσες: την αυτοεκτίμηση, την ευτυχία και την αισιοδοξία, χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως χαρούμενο, ικανοποιημένο και με αυτοπεποίθηση. Ο αυτοέλεγχος αποτελείται από συνιστώσες, όπως η ρύθμιση των συναισθημάτων, η διαχείριση του στρες και η χαμηλή παρορμητικότητα, ενώ η συναισθηματικότητα, περιλαμβάνει τη συναισθηματική αντίληψη του εαυτού και των άλλων, την έκφραση των συναισθημάτων, τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη σχέσεων και την ενσυναίσθηση. Ο τελευταίος παράγοντας του αυτοελέγχου είναι η κοινωνικότητα, η οποία περιλαμβάνει την κοινωνική ικανότητα, την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και την αφοσίωση, με τους έχοντες υψηλή βαθμολογία σε αυτόν τον τομέα να διαθέτουν ισχυρότερες κοινωνικές δεξιότητες και να είναι σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους (Heffernan et al 2010).

### **Συναισθηματική νοημοσύνη στη νοσηλευτική ηγεσία και διοίκηση**

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 καταναλωτές απαιτούν πλέον ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης περισσότερο επικεντρωμένο στις σχέσεις και προσανατολισμένο στις υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις αυτές επιβάλλουν πρόσθετες επιβαρύνσεις στους επικεφαλής των νοσηλευτών, οι οποίοι έχουν συγχρόνως την ευθύνη να γίνουν πιο δημοκρατικοί και ανθρωποκεντρικοί στην άσκηση της εξουσίας τους. Στις ευθύνες και τις αρμοδιότητές 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 (Vitello-Cicciu 2002). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εμπνέουν εμπλεκόμενα 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 (Cummings et al 2005, Μηνασίδου 2015).

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τους ευρισκόμενους σε ηγετικές θέσεις νοσηλευτές, προκειμένου αυτοί να εμπλακούν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση του νοσηλευτικού προσωπικού (Feather 2009). Ο Segal, ο οποίος σύμφωνα με τον Feather (2009, p. 379) 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 (Feather 2009).

Οι ηγέτες των νοσηλευτών 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 νοσηλευτική 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 τη νοσηλευτική 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).

### **Οφέλη συναισθηματικής νοημοσύνης για τη νοσηλευτική**

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντική, τόσο για το νοσηλευτικό προσωπικό όσο και για τους ηγέτες αυτών, καθώς έχει συνδεθεί με ποικίλα οφέλη. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σχετιστεί βιβλιογραφικά με την λήψη κλινικών αποφάσεων, τις συλλογικές και διεπαγγελματικές σχέσεις, καθώς και με την ορθή χρήση της γνώσης στο κλινικό περιβάλλον. Επιπλέον

ον, έχει βρεθεί ότι είναι απαραίτητη για τους νοσηλευτές που θέλουν να δημιουργήσουν γνήσιες, αυθεντικές και συμπονετικές σχέσεις με τους ασθενείς τους. Η νοσηλευτική ηγεσία με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να επηρεάσει την απόδοση του προσωπικού και την περίθαλψη των ασθενών μέσω της δημιουργίας θετικών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας και μέσω της χρήσης του πάθους και του ενθουσιασμού της για να παρακινήσει τους νοσηλευτές, προκειμένου να παρέχουν υψηλής ποιότητας φροντίδα προς τους ασθενείς (Beydler 2017).

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν μειωμένη πρόθεση απόσυρσης από το χώρο εργασίας τους, βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων μέσω της διαμόρφωσης της αντίληψής τους για το εργασιακό περιβάλλον και μπορούν καλύτερα να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Επομένως, είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν το επάγγελμα (Ahmad et al 2017). Πλήθος μελετών έχουν αναφέρει επίσης, μια άμεση θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κοινωνική υποστήριξη, η οποία θεωρείται ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης. Επιπλέον, τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη, όσο και η κοινωνική υποστήριξη μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, καθώς έχει βρεθεί πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν αρκετές δημιουργικές ιδέες, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους (Toyama & Mauno 2017).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί, επίσης, ότι ασκεί θετική επίδραση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η σχέση αυτή είναι λογική, δεδομένου ότι η ικανότητα εκτίμησης και αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, και η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση ενός κλίματος εξυπηρέτησης και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Levitats & Vigoda-Gadot 2017).

Πρόσθετα στα παραπάνω, πλήθος ερευνητικών δεδομένων συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη διαχείριση του άγχους, τις στρατηγικές αντιμετώπισης και τις δεξιότητες επίλυσης και διαχείρισης των προβλημάτων, την ευημερία και την ψυχική υγεία. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί πως τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσίαζαν καλύτερη υγεία και ευεξία, ενώ, εκείνοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαχειρίζονται λιγότερο αποτελεσματικά τους ψυχοπαιστικούς παράγοντες και κατά συνέπεια βίωναν περισσότερο άγχος (Por et al 2011). Ακόμα, λιγότερα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν αναφερθεί από νοσηλευτές με σχετικά υψηλό προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τα παραπάνω, φαίνεται ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να ρυθμίζουν και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους καλύτερα, καθώς και να

αναγνωρίζουν τα βαθύτερα συναισθήματα των ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρούν, έτσι, είναι λιγότερο πιθανό να καταλαμβάνονται από άγχος. Τέλος, φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν μικρότερο κίνδυνο ανάπτυξης προβλημάτων ψυχικής υγείας (Por et al 2011).

### **Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης βασικών οργανωτικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ένα άτομο που είναι σε θέση να καταλάβει και να γνωρίζει τα συναισθήματά του, να ελέγχει το άγχος, τα αρνητικά συναισθήματα και τα συναισθήματα απογοήτευσης, μπορεί να έχει καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Αυτό το γεγονός συμβάλλει στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, της οργανωτικής δέσμευσης και σε καλύτερη απόδοση στην ίδια την εργασία (Aghdasi et al 2011). Σύμφωνα με τους Cekmecelioglu et al (2012, p. 364) «Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνειδητοποίηση της προσωπικής αξιολόγησης των συνθηκών που υπάρχουν στην εργασία ή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη εργασίας». Δεδομένου του σημαντικού ρόλου των νοσηλευτών στην παροχή ποιοτικής υγειονομικής περίθαλψης, η ανάγκη για εξασφάλιση ικανοποίησης από την εργασία τους κρίνεται επιτακτική. Οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο ασχολούνται, συνήθως σε καθημερινή βάση, με ιδιαίτερα αγχογόνες καταστάσεις και γεγονότα που συνδέονται με συναισθήματα. Αναμένεται από τους νοσηλευτές να διαχειριστούν αυτές τις καταστάσεις παράλληλα με την επαγγελματική υποχρέωση για αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους (Cekmecelioglu et al 2012, Tagoe & Quarshie 2016).

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα αισθήματα των νοσηλευτών για την εργασιακή τους ζωή και αποτελεί βασικό παράγοντα που επιδρά στο επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών των υγειονομικών υπηρεσιών (Kourakos et al 2012). Η επαγγελματική ικανοποίηση για τους νοσηλευτές περιλαμβάνει ένα αίσθημα αξίας, νοήματος και ευτυχίας στο χώρο εργασίας. Τα υψηλά επίπεδα αυτής έχουν συσχετιστεί με αυξημένη ηθική και οργανωσιακή δέσμευση των νοσηλευτών, θετικά αποτελέσματα όσο για τους ασθενείς, όσο και για την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας. Παρόλο που δεν υπάρχει κανένας πλήρης ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών, για τους νοσηλευτές που εργάζονται σε δομές οξείας περίθαλψης, οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή μπορούν να διακριθούν σε ενδοπροσωπικούς, διαπροσωπικούς και εξωπροσωπικούς. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης του νοσηλευτικού προσωπικού, επηρεάζουν την ικανοποίηση των νοσηλευτών από

την εργασία, παρέχοντας θετική ηγεσία και κατανόηση για τα ζητήματα και τις προκλήσεις που καθημερινά αντιμετωπίζουν (Coladonato & Manning 2017).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής και επαγγελματικής νοημοσύνης, έχει βρεθεί πως οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, επειδή είναι πιο έμπειροι στην εκτίμηση και ρύθμιση των συναισθημάτων τους από ό,τι οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Güteryüz et al 2008). Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα της μελέτης των Güteryüz et al. (2008), οι οποίοι διαπίστωσαν μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών (Güteryüz et al 2008). Από την άλλη, οι Çekmecelioğlu et al. (2012) βρήκαν επίσης σημαντική θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επιπέδων εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, με τους εργαζόμενους με υψηλή συναισθηματική αναγνώριση να είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία τους (Çekmecelioğlu et al 2012).

#### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κατέστη σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική στη νοσηλευτική πρακτική, καθώς μπορεί να επιφέρει πλήθος θετικών σημείων τόσο για τους υγειονο-

μικούς οργανισμούς και τους ασθενείς, όσο και για τους ίδιους τους νοσηλευτές. Η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τη νοσηλευτική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι νοσηλευτές βρίσκουν υποστήριξη και ενδυναμώνονται, με τη θετική αυτή επίδραση να συντελείται χωρίς να απαιτείται περαιτέρω οικονομική επιβάρυνση για τον υγειονομικό οργανισμό.

Η σημαντική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη νοσηλευτική πρακτική αναδεικνύει την ανάγκη για ένταξη της συναισθηματικής ηγεσίας στη νοσηλευτική εκπαίδευση. Ακόμα, η έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη στον τομέα της νοσηλευτικής απαιτεί περαιτέρω ανάπτυξη, με τη διερεύνηση της επίδρασης που μπορεί να έχουν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Είναι χρήσιμο να διερευνηθεί, επίσης, η γενικότερη επίδραση της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας και διοίκησης στους ασθενείς, τους επαγγελματίες υγείας και τους υγειονομικούς οργανισμούς.

#### **Συμβολή των συγγραφέων**

Ο σχεδιασμός του άρθρου και η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκαν από τους ΚΜ, ΠΓ, ΜΑ. Το τελικό κείμενο γράφτηκε από τους ίδιους και αναθεωρήθηκε από τον ΚΜ. Όλοι οι συγγραφείς αξιολόγησαν και ενέκριναν την υποβολή του τελικού κειμένου.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Aghdasi S., Kiamanesh A.R. & Ebrahim A.N. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediator Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29: 1965-1976.
- Ahmad S.A., Selei A., Bontis N. & Mostapha N. (2017). Emotional Intelligence and Career Outcomes: Evidence from Lebanese Banks. *Knowledge and Process Management* 24(3): 161-169.
- 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.
- Başoğul C. & Özgür G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian nursing research* 10(3): 228-233.
- Beydler K.W. (2017). The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership: Developing Skills for Improved Performance. *AORN journal* 106(4): 317-323.
- 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.
- Carragher J. & Gormley K. (2017). Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper. *Journal of advanced nursing* 73(1): 85-96.
- Çekmecelioğlu H.G., Günsel A. & Ulutaş T. (2012). Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58: 363-369.
- Codier E., Muneno L., Franey K., Matsuura F. (2010). Is emotional intelligence an important concept for nursing practice? *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 17(10): 940-948.
- Coladonato A.R. & Manning M.L. (2017). Nurse leader emotional intelligence: How does it affect clinical nurse job satisfaction? *Nursing management* 48(9): 26-32.
- Cummings G., Hayduk L. & Estabrooks C. (2005). Mitigating the Impact of Hospital Restructuring on Nurses: The Responsibility of Emotionally Intelligent Leadership. *Nursing research* 54(1): 2-12.
- Feather R. (2009). Emotional intelligence in relation to nursing leadership: does it matter? *Journal of Nursing Management* 17(3): 376-382.
- Foster K., Fethney J., McKenzie H., Fisher M., Harkness E. & Kozlowski D. (2017). Emotional intelligence increases over time: A longitudinal study of Australian pre-registration nursing students. *Nurse Education Today* 55: 65-70.
- Güteryüz G., Güney S., Aydın E.M. & Aşan Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies* 45(11): 1625-1635.
- Heffernan M., Quinn Griffin M.T., McNulty S.R. & Fitzpatrick J.J. (2010). Self-compassion and emotional intelligence in nurses. *International journal of nursing practice* 16(4): 366-373.
- Hendon M., Powell L. & Wimmer H. (2017). Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *Computers in Human Behavior* 71: 165-171.
- Kourakos M., Kafkia T., Rekliti M., Zyga S., Kotrotsiou E. & Gouva, M. (2012). A job satisfaction study among healthcare professionals-nurses in medical wards in the Greek National Health System. *Archives of Hellenic Medicine* 29(1): 61-69.
- Levitats Z. & Vigoda-Gadot E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration* 95(3): 759-775.
- Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* 27(4): 267-298.
- McQueen A.C.H. (2004). Emotional intelligence in nursing work. *Journal of advanced nursing* 47(1): 101-108.
- Megías A., Gómez-Leal R., Gutiérrez-Cobo M.J., Cabello R. & Fernández-Berrocal P. (2018). The relationship between trait psychopathy and emotional intelligence: A meta-analytic review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 84: 198-203.
- Mikolajczak M. & Van Belleghem S. (2017). Increasing emotional intelligence to decrease healthcare expenditures: How profitable would it be? *Personality and Individual Differences* 116: 343-347.
- Pekaar K.A., Bakker A.B., van der Linden D. & Born M.P. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences* 120: 222-233.
- Por J., Barriball L., Fitzpatrick J. & Roberts J. (2011). Emotional intelligence: Its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse education today* 31(8): 855-860.
- Prufeta P. (2017). Emotional Intelligence of Nurse Managers: An Exploratory Study. *Journal of Nursing Administration* 47(3): 134-139.
- Rasool H.F., Arfeen M.I., Mohti W. & Aslam U. (2017). Role of Emotional Intelligence in Leadership styles and Employee's Performance: Evidence from Health Sector of Pakistan. *Pakistan Research Journal of Management Sciences* 1(1): 48-63.
- Rode J.C., Arthaud-Day M., Ramaswami A. & Howes S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior* 101: 77-89.
- Salovey P. & Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 9(3): 185-211.
- Samiuddin K. H. A. N., Ahmad I. & Kazmi S. Z. A. (2017). The Role Of Emotional Intelligence In Hospital Administration: A Case Study From Pakistan. *Cross-Cultural Management Journal* 11: 39-46.
- Tagoe T. & Quarshie E.N. (2016). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra. *Nursing Open* 4(2): 84-89.
- Toni Eason D.N.P. (2009). Emotional intelligence and nursing leadership: a successful combination. *Creative Nursing* 15(4): 184.
- Toyama H. & Mauno S. (2017). Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. *Japanese Psychological Research* 59(1): 14-25.
- Vitello-Ciccio J.M. (2002). Exploring Emotional Intelligence: Implications for Nursing Leaders. *Journal of Nursing Administration* 32(4): 203-210.
- Μνησαίδου Ε. (2015). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στη Νοσηλευτική (άρθρο σύνταξης) *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης* 8 (1):3-5.

# Emotional Intelligence and Leadership in Nursing practice

Michael Kourakos<sup>1</sup>, Georgia Poulimenakou<sup>2</sup>, Alexandra Mitsi<sup>2</sup>

1. RN, MSc, PhD, Director of nursing, General Hospital "Asklepieio" Voulas

2. RN, MSc(c), General Hospital "Asklepieio" Voulas

## ABSTRACT

**Introduction:** The need for emotionally intelligent leadership in healthcare professions is internationally recognized in the literature, with emotional intelligence being of particular value for nurses, who in great extent perform "emotional work". Nurse managers and leaders, in order to be effective in their duties, they should have the necessary leadership skills. Interpersonal skills have the main role and along with emotional intelligence. The aim of this paper is to review emotional intelligence in nursing leadership and nursing practice in general. Furthermore, the paper aimed at investigating the effects of Emotional Intelligence both on nursing staff and on the organizational level. The development of emotional intelligence is important for both nursing staff and nurse leaders and managers, as it is linked to multiple benefits, such as to improved nurses' performance, increased job satisfaction and organizational commitment for nurses. The important contribution of emotional intelligence in the nursing context and leadership highlights the need for integrating emotional intelligence and emotionally intelligent leadership into nursing education as well as for further research in this area.

**Keywords:** benefits, emotional intelligence, job satisfaction, nursing leadership

Corresponding Author: Kourakos Michael  
email: mixkourakos@hotmail.com

Submission Date: 2/12/2017

Citation: Kourakos M, Poulimenakou G & Mitsi A. (2018). Emotional Intelligence and Leadership in Nursing practice. *Hellenic Journal of Nursing Science* 11(1): 23-30.