

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης (ΣΟΕΔ)

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Νέα Πραγματικότητα λόγω της Πανδημίας
COVID-19**

Μαρία Σωτήρχου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Αθανάσιος Μιχιώτης

Απρίλιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης (ΣΟΕΔ)

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Νέα Πραγματικότητα λόγω της Πανδημίας
COVID-19**

Μαρία Σωτήρχου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Αθανάσιος Μιχιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης (ΣΟΕΔ) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Απρίλιος 2022

**Αφιερώνεται στους γονείς μου που με την
απεριόριστη, παντοινή τους υποστήριξη και
αγάπη μου έμαθαν τη συναισθηματική νοημοσύνη,
στον πολυαγαπημένο μου αδελφό Κωνσταντίνο
και την ανιψιά μου Ιωάννα**

Περίληψη

Η πανδημία COVID-19 έχει δημιουργήσει αναρίθμητες προκλήσεις σε όλους τους οργανισμούς παγκοσμίως, και ιδίως τα συστήματα και τις δομές υγείας. Το υγειονομικό προσωπικό καλείται να διαχειριστεί πρωτόγνωρες συνθήκες, που συνιστούν μία περίοδο κρίσης. Στη βιβλιογραφία έχει αναγνωριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για τα στελέχη των οργανισμών που καλούνται να διαχειριστούν μία κρίση. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπισαν τα στελέχη των μονάδων νοσοκομειακής περίθαλψης την κρίση της πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης που ενσωμάτωσαν στην καθημερινή τους πρακτική για τη διαχείριση των ομάδων ευθύνης τους, και να εντοπιστούν τα σημεία που επιδέχονται περαιτέρω καλλιέργειας στο πλαίσιο του ηγετικού τους ρόλου. Για τις ανάγκες της μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, που διαμορφώθηκε αφενός με έναυσμα τη κλίμακα αυτό-αναφοράς για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης SEIS του Schutte et al. (2001), και αφετέρου λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτείται να έχουν οι ηγέτες των ομάδων υγειονομικού προσωπικού για να διαχειριστούν την κρίση της πανδημίας, όπως αναγνωρίστηκαν από τους Rossetini et al. (2021). Η κλίμακα μέτρησης ελέγχθηκε ως προς την εσωτερική συνοχή της, καταλήγοντας σε πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha = 0,957). Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε ψηφιακή μορφή, διαμοιράστηκε με ηλεκτρονικά μέσα κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος – Μάρτιος 2022, και εν τέλει συγκεντρώθηκαν έγκυρες απαντήσεις από ένα δείγμα 56 στελεχών σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η πανδημία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τις υγειονομικές δομές, προκαλώντας αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των αντίστοιχων τμημάτων. Η πλειοψηφία των ομάδων αντιμετώπισαν περιστατικά COVID-19, αλλά κατά τη διάρκεια υγειονομικής κρίσης δεν φαίνεται να παρασχέθηκε στα στελέχη κάποια εκπαίδευση για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού, ούτε κάποιου είδους συναισθηματική υποστήριξη στο υγειονομικό προσωπικό, αν και αναφέρεται αυξημένο στρες λόγω της πανδημίας. Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στις μονάδες υγείας που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται αρκετά υψηλό, καθώς και οι πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Summary

The pandemic of COVID-19 has posed countless challenges to all organizations worldwide and in particular to health systems and structures. Healthcare personnel are required to manage unprecedented conditions, which constitute a period of crisis. It is widely recognized in the literature that emotional intelligence can be a very effective tool for the executives of organizations in order to manage a crisis. The purpose of this study is to evaluate how healthcare executives coped with the COVID-19 pandemic crisis, focusing on the emotional intelligence traits and practices they have incorporated into their day-to-day management practices, and to identify areas that can be further cultivated in the context of their leadership role. For the needs of the study, a quantitative survey was conducted using a structured questionnaire. It was designed taking into account the SEIS self-report scale for measuring the emotional intelligence of Schutte et al. (2001), and the emotional intelligence skills required by healthcare team leaders to manage the pandemic crisis, as recognized by Rossettini et al. (2021). The measurement scale was checked for internal consistency, resulting in high reliability (Cronbach's Alpha = 0.957). The questionnaire was digitally formulated, electronically distributed during the period February - March 2022, and finally valid answers were collected from a sample of 56 executives in health units in Greece. The results show that the pandemic significantly affected healthcare structures, causing a change in the operation of the respective departments. The majority of teams experienced COVID-19 cases, but during a health crisis, executives did not appear to have received any training for effective staff management, nor did was any emotional support provided to health personnel, although increased stress due to the pandemic was reported. The level of emotional intelligence of the executives in the health units that participated in the research seems to be quite high, as well as the emotional intelligence practices applied during the pandemic.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες που, με την επιστημονική τους επάρκεια, μου άνοιξαν νέους ορίζοντες.

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Αθανάσιο Μιχιώτη για την σημαντική καθοδήγηση, την εποπτεία, και την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής, ώστε να τη φέρω εις πέρας .

Ένα τεράστιο ευχαριστώ από καρδιάς οφείλω σε όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα που, με την αμέριστη προθυμία τους παρ όλες τις αντίξοες συνθήκες που αντιμετωπίζουν καθημερινά, με εμπιστεύτηκαν και αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για να συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	
Διοίκηση οργανισμών.....	10
1.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	11
1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΑΠΟΔΟΣΗ	14
1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	21
Κεφάλαιο 2	
Συναισθηματική νοημοσύνη	22
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	23
2.2 ΜΕΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	31
2.3 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	32
2.4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	35
2.5 Η ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	38
2.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19	45
Κεφάλαιο 3	
Μεθοδολογία.....	51
3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	51
3.2 ΌΡΓΑΝΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	51
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	53
3.4 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ & ΔΕΙΓΜΑ.....	53
3.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ.....	56
Κεφάλαιο 4	
Αποτελέσματα.....	60
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	60
4.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	758
Κεφάλαιο 5	
Συμπεράσματα	95
5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	95
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	99
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	99
Βιβλιογραφία	101
Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο.....	105

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση οργανισμών

Οι οργανισμοί, σύμφωνα με τον ορισμό του (Daft 2015) αποτελούν κοινωνικές οντότητες που κατευθύνονται προς ένα στόχο, έχουν σχεδιαστεί ως σκόπιμα δομημένα και συντονισμένα συστήματα δραστηριοτήτων και συνδέονται με εξωτερικό περιβάλλον. Το βασικό στοιχείο ενός οργανισμού δεν είναι ένα κτίριο ή ένα σύνολο πολιτικών και διαδικασιών. οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους και τις σχέσεις τους μεταξύ τους. Ένας οργανισμός υπάρχει όταν οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους για να εκτελέσουν βασικές λειτουργίες που βοηθούν στην επίτευξη στόχων. Οι πρόσφατες τάσεις στη διοίκηση αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, με τις περισσότερες νέες προσεγγίσεις που έχουν σχεδιαστεί για να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους με περισσότερες ευκαιρίες να μάθουν και να συνεισφέρουν καθώς εργάζονται μαζί για κοινούς στόχους. Οι διευθυντές δομούν και συντονίζουν σκόπιμα τους οργανωτικούς πόρους για την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Ωστόσο, παρόλο που η εργασία μπορεί να διαρθρωθεί σε ξεχωριστά τμήματα ή σύνολα δραστηριοτήτων, οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα προσπαθούν για μεγαλύτερο οριζόντιο συντονισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων, συχνά χρησιμοποιώντας ομάδες εργαζομένων από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς για να συνεργαστούν σε έργα. Τα όρια μεταξύ των τμημάτων, καθώς και αυτά μεταξύ των οργανισμών, γίνονται πιο ευέλικτα και διάχυτα καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανάγκη να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς αλληλεπίδραση με πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και άλλα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σήμερα, ορισμένες εταιρείες συνεργάζονται ακόμη και με τους ανταγωνιστές τους, μοιράζοντας πληροφορίες και τεχνολογία προς αμοιβαίο όφελος.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι ευέλικτοι για να υποστηρίξουν τους οργανισμούς ώστε να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα πλεονέκτημα σε έναν ολοένα και πιο ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Χρειάζεται να αξιοποιούν τις δυνατότητες της τεχνολογίας της πληροφορίας και του ανθρώπινου κεφαλαίου για να είναι επιτυχημένοι. Οι ανταγωνιστικές

δυνάμεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ καθοδηγούνται από τις τεχνολογικές αλλαγές και την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση. Αυτές οι κινητήριες δυνάμεις χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη γνώση και χρήση πληροφοριών, απελευθέρωση των αναπτυσσόμενων οικονομιών και νέες οικονομικές συμμαχίες και κανόνες.

1.1 Βασικά χαρακτηριστικά διοίκησης των οργανισμών

Για να εργαστούν αποτελεσματικά σε οργανισμούς, οι διευθυντές πρέπει να έχουν σαφή κατανόηση της οργανωτικής δομής. Η διοίκηση των οργανισμών περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες, μεταξύ των οποίων η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων και η ηγεσία. Η οργανωτική επιβίωση σχετίζεται με την ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει, να μεταδίδει και να ενεργεί βάσει πληροφοριών. Η διαδικασία επικοινωνίας συνδέει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό. Οι πληροφορίες ενσωματώνουν τις δραστηριότητες του οργανισμού με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αλλά οι πληροφορίες ενσωματώνουν επίσης τις εσωτερικές δραστηριότητες του οργανισμού. Η ποιότητα της λήψης αποφάσεων, από την άλλη, σε έναν οργανισμό εξαρτάται από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και τον εντοπισμό των μέσων για την επίτευξή τους. Με καλή ενσωμάτωση συμπεριφορικών και δομικών παραγόντων, η διοίκηση μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα να ληφθούν αποφάσεις υψηλής ποιότητας. Εξαιρετικά σημαντική είναι και η διαδικασία της ηγεσίας. Οι ηγέτες υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς και μπορεί να εντοπίζονται τόσο σε επίσημες όσο και σε άτυπες ομάδες. Οι ηγέτες μπορεί να είναι διευθυντές ή μη διευθυντές. Η σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας για την απόκτηση ατομικής, ομαδικής και οργανωτικής απόδοσης είναι τόσο κρίσιμη που έχει προκαλέσει μεγάλη προσπάθεια για τον προσδιορισμό των αιτιών μιας τέτοιας ηγεσίας. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από γνωρίσματα και ορισμένες συμπεριφορές - ξεχωριστά και σε συνδυασμό. Άλλοι άνθρωποι πιστεύουν ότι ένα στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι κάθε κατάσταση απαιτεί συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Το σίγουρο είναι ότι οι μάνατζερ δεν είναι πάντα ηγέτες (Ivancevich et al. 2018).

Οι οργανισμοί είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά μόνο όταν υπάρχουν κοινές αξίες μεταξύ των εργαζομένων. Οι αξίες είναι οι συνειδητές, συναισθηματικές επιθυμίες ή επιθυμίες των ανθρώπων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Οι προσωπικές αξίες ενός ατόμου καθοδηγούν τη συμπεριφορά εντός και εκτός εργασίας. Εάν το σύνολο αξιών ενός ατόμου είναι

σημαντικό, θα καθοδηγήσει το άτομο και επίσης θα του επιτρέψει να συμπεριφέρεται με συνέπεια σε όλες τις καταστάσεις.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτό που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και πώς αυτή η αντίληψη δημιουργεί ένα πρότυπο πεποιθήσεων, αξιών και προσδοκιών. Ο Schein (1985) όρισε την οργανωτική κουλτούρα ως *«ένα μοτίβο βασικών υποθέσεων – που εφευρέθηκε, ανακαλύφθηκε ή αναπτύχθηκε από μια δεδομένη ομάδα καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης – που έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και, επομένως, να διδαχθεί στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα»*. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει κοινές προσδοκίες, αξίες και στάσεις, ασκεί επιρροή σε άτομα, ομάδες και οργανωτικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, τα μέλη επηρεάζονται ώστε να είναι καλοί πολίτες και να συμβαδίζουν. Έτσι, εάν η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών είναι σημαντική στην κουλτούρα, τότε αναμένεται από τα άτομα να υιοθετήσουν αυτή τη συμπεριφορά και εάν η τήρηση ενός συγκεκριμένου συνόλου διαδικασιών στην αντιμετώπιση των πελατών είναι ο κανόνας, τότε αυτό το είδος συμπεριφοράς θα ήταν αναμενόμενο, αναγνωρισμένο και ανταμείβεται. Ερευνητές που έχουν μελετήσει τον αντίκτυπο της κουλτούρας στους εργαζόμενους αναφέρουν ότι παρέχει και ενθαρρύνει μια μορφή σταθερότητας. Η οργανωτική ταυτότητα που παρέχεται από την κουλτούρα ενός οργανισμού ενσταλάζει ένα αίσθημα σταθερότητας.

Ο (Naoum 2001:133) αναγνωρίζει τρεις κύριες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας:

- i. Κοινωνική κουλτούρα: Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα και στα μέσα με τα οποία οι άνθρωποι παρακινούνται στην εργασία. Περιλαμβάνει επίσης κοινωνικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού, για παράδειγμα δραστηριότητες «εκτός εργασίας», όπως αθλητικοί και κοινωνικοί σύλλογοι.
- ii. Τεχνική κουλτούρα: Μία κουλτούρα που σχετίζεται με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των εργασιών, του εξοπλισμού, των διαδικασιών και οποιασδήποτε άλλης δυνατότητας που μεταφέρει εισροές σε εκροές. Φυσικά, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που με τη σειρά τους επηρεάζουν την οργανωτική δομή και την κουλτούρα.
- iii. Διευθυντική κουλτούρα: Περιλαμβάνει το στυλ διαχείρισης και την οργανωτική δομή. Αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους κατανέμονται (διαφοροποιούνται) οι

εργασίες και στον τρόπο συντονισμού των δραστηριοτήτων (ολοκλήρωση). Η διαφοροποίηση και η ολοκλήρωση δημιουργούν ένα πρότυπο δύναμης και εξουσίας εντός του οργανισμού, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να αναπτυχθεί σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα.

Προκειμένου οι οργανισμοί να επιβιώσουν από τις εξωτερικές πιέσεις του περιβάλλοντος, πρέπει να αλλάζουν συνεχώς την κουλτούρα τους ώστε να ταιριάζουν στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η αλλαγή της κουλτούρας συνήθως συνδέεται με την αλλαγή στρατηγικής. Μια αλλαγή στη στρατηγική απαιτεί αλλαγή στους οργανωτικούς στόχους, τις μεθόδους εργασίας, τη δομή, τα συστήματα, την εκπαίδευση και, τελικά, τις αξίες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων (Naoum 2001:133).

Η κοινωνικοποίηση είναι μία διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εισάγουν νέους εργαζόμενους στην κουλτούρα τους. Ενσωματώνει τη μετάδοση αξιών, υποθέσεων και στάσεων από τους παλαιότερους στους νέους εργαζόμενους. Σχετικές μελέτες διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι που ταιριάζουν με μια οργανωτική κουλτούρα ήταν πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, και είναι λιγότερο πιθανό να τα παρατήσουν (Kristof-Brown et al. 2005). Η κοινωνικοποίηση επιχειρεί να ενισχύσει αυτό το «ταίριασμα», μειώνοντας την αβεβαιότητα των εισερχόμενων εργαζομένων σχετικά με τις νέες τους θέσεις εργασίας και τους ρόλους προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να προσαρμοστούν στη νέα δουλειά και να γίνουν αποδεκτοί εάν ακολουθήσουν μια προληπτική προσέγγιση για να μάθουν πώς λειτουργούν τα πράγματα, ποιος παίρνει τις αποφάσεις, τι εκτιμά ο οργανισμός κ.λπ. Επίσης, οι νέοι εργαζόμενοι επωφελούνται από ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα κοινωνικοποίησης που υποστηρίζεται από την εταιρεία. Όχι μόνο για τους νεοφερμένους, η διαδικασία κοινωνικοποίησης συνεχίζεται επίσης σε όλη τη σταδιοδρομία ενός ατόμου. Καθώς οι ανάγκες του οργανισμού αλλάζουν, για παράδειγμα, οι υπάλληλοί του πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές τις νέες ανάγκες. Πρέπει δηλαδή να συνεχίσουν να κοινωνικοποιούνται. Αλλά ακόμη κι όταν αναγνωριστεί ότι η κοινωνικοποίηση είναι συνεχής, πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι είναι πιο σημαντική σε ορισμένες στιγμές από ό,τι άλλες. Για παράδειγμα, η κοινωνικοποίηση είναι πιο σημαντική όταν ένα άτομο αναλαμβάνει για πρώτη φορά μια δουλειά ή κάνει διαφορετική δουλειά στον ίδιο οργανισμό. Η διαδικασία κοινωνικοποίησης εμφανίζεται σε διάφορα στάδια σταδιοδρομίας, αλλά τα άτομα το εντοπίζουν περισσότερο όταν αλλάζουν δουλειά ή οργανισμό (Schein & Schein 2019).

1.2 Διαστάσεις της οργάνωσης & απόδοση

Το πρώτο βήμα για την κατανόηση των οργανισμών είναι να εξεταστούν οι διαστάσεις που περιγράφουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σχεδιασμού τους. Αυτές οι διαστάσεις περιγράφουν τους οργανισμούς με τον ίδιο σχεδόν τρόπο που η προσωπικότητα και τα φυσικά χαρακτηριστικά περιγράφουν τους ανθρώπους (Daft 2015:15). Οι οργανωτικές διαστάσεις εμπίπτουν σε δύο τύπους: δομικές και συναφείς. Οι δομικές διαστάσεις προσδιορίζουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και δημιουργούν μια βάση για τη μέτρηση και τη σύγκριση των οργανισμών. Οι διαστάσεις του πλαισίου χαρακτηρίζουν ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους, της τεχνολογίας, του περιβάλλοντος και των στόχων του. Περιγράφουν το οργανωτικό πλαίσιο που επηρεάζει και διαμορφώνει τις δομικές διαστάσεις. Οι συναφείς διαστάσεις μπορεί να προκαλούν σύγχυση επειδή αντιπροσωπεύουν τόσο τον οργανισμό όσο και το περιβάλλον, και μπορούν να προσδιοριστούν ως ένα σύνολο αλληλοκαλυπτόμενων στοιχείων που αποτελούν τη βάση της δομής και των εργασιακών διαδικασιών ενός οργανισμού. Για να κατανοήσουμε και να αξιολογήσουμε τους οργανισμούς, πρέπει κανείς να εξετάσει τόσο τις δομικές όσο και τις συναφείς διαστάσεις.

Οι δομικές διαστάσεις είναι οι εξής:

1. **Επισημοποίηση:** Αφορά τον όγκο της γραπτής τεκμηρίωσης στον οργανισμό. Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει διαδικασίες, περιγραφές θέσεων εργασίας, κανονισμούς και εγχειρίδια πολιτικής. Αυτά τα γραπτά έγγραφα περιγράφουν τη συμπεριφορά και τις δραστηριότητες. Η επισημοποίηση συχνά μετριέται με απλή καταμέτρηση του αριθμού των σελίδων της τεκμηρίωσης εντός του οργανισμού.
2. **Εξειδίκευση:** Είναι ο βαθμός στον οποίο τα οργανωτικά καθήκοντα υποδιαιρούνται σε ξεχωριστές εργασίες. Εάν η εξειδίκευση είναι εκτεταμένη, κάθε εργαζόμενος εκτελεί μόνο ένα στενό φάσμα εργασιών. Εάν η εξειδίκευση είναι χαμηλή, οι εργαζόμενοι εκτελούν ένα ευρύ φάσμα εργασιών στις εργασίες τους. Η εξειδίκευση αναφέρεται μερικές φορές ως ο καταμερισμός της εργασίας .
3. **Ιεραρχία της εξουσίας:** Περιγράφει ποιος αναφέρεται σε ποιον και το εύρος ελέγχου για κάθε διευθυντή. Η ιεραρχία απεικονίζεται από τις κάθετες γραμμές σε ένα οργανόγραμμα. Η ιεραρχία σχετίζεται με το εύρος ελέγχου, δηλαδή τον αριθμό των υπαλλήλων που αναφέρονται σε έναν προϊστάμενο. Όταν το εύρος ελέγχου είναι στενό,

η ιεραρχία τείνει να είναι ψηλή. Όταν τα όρια ελέγχου είναι μεγάλα, η ιεραρχία της εξουσίας θα είναι μικρότερη.

4. **Συγκεντρωτισμός:** Αναφέρεται στο ιεραρχικό επίπεδο που έχει την εξουσία να λαμβάνει μια απόφαση. Όταν η λήψη αποφάσεων διατηρείται στο ανώτατο επίπεδο, ο οργανισμός είναι συγκεντρωμένος. Όταν οι αποφάσεις ανατίθενται σε κατώτερα οργανωτικά επίπεδα, είναι αποκεντρωμένη. Παραδείγματα οργανωτικών αποφάσεων που μπορεί να είναι κεντρικές ή αποκεντρωμένες περιλαμβάνουν την αγορά εξοπλισμού, τον καθορισμό στόχων, την επιλογή προμηθευτών, τον καθορισμό τιμών, την πρόσληψη υπαλλήλων και τον καθορισμό περιοχών μάρκετινγκ.
5. **Επαγγελματισμός:** Είναι το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων. Ο επαγγελματισμός θεωρείται υψηλός όταν οι εργαζόμενοι απαιτούν μεγάλες περιόδους εκπαίδευσης για να κατέχουν θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Ο επαγγελματισμός γενικά μετριέται ως ο μέσος αριθμός ετών εκπαίδευσης των εργαζομένων.
6. **Αναλογίες προσωπικού:** Αναφέρονται στην κατανομή απόμων σε διάφορες λειτουργίες και τμήματα. Οι αναλογίες προσωπικού περιλαμβάνουν τη διοικητική αναλογία, την αναλογία υπαλλήλων, την αναλογία επαγγελματικού προσωπικού και την αναλογία έμμεσης προς άμεση εργασία. Η αναλογία προσωπικού μετράται διαιρώντας τον αριθμό των εργαζομένων σε μια ταξινόμηση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στον οργανισμό.

Οι συναφείς διαστάσεις, από την άλλη, περιλαμβάνουν:

1. Το **μέγεθος**, που μπορεί να μετρηθεί για τον οργανισμό στο σύνολό του ή για συγκεκριμένα στοιχεία, όπως ένα εργοστάσιο ή τμήμα. Επειδή οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα, το μέγεθος συνήθως μετριέται από τον αριθμό των εργαζομένων. Άλλα μέτρα, όπως οι συνολικές πωλήσεις ή τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία αντανακλούν επίσης το μέγεθος, αλλά δεν υποδεικνύουν το μέγεθος του ανθρώπινου μέρους του συστήματος.
2. Την **οργανωτική τεχνολογία**, που αναφέρεται στα εργαλεία, τις τεχνικές και τις ενέργειες που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός παράγει πραγματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες και περιλαμβάνει πράγματα όπως η ευέλικτη κατασκευή, τα προηγμένα συστήματα πληροφοριών και το Διαδίκτυο.

3. Το **περιβάλλον**, στο οποίο εντάσσονται όλα τα στοιχεία εκτός των ορίων του οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν τη βιομηχανία, την κυβέρνηση, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την οικονομική κοινότητα. Τα περιβαλλοντικά στοιχεία που επηρεάζουν περισσότερο έναν οργανισμό είναι συχνά άλλοι οργανισμοί.
4. Οι **στόχοι** και η **στρατηγική** του οργανισμού που ορίζουν τον σκοπό και τις ανταγωνιστικές τεχνικές που τον ξεχωρίζουν από άλλους οργανισμούς. Οι στόχοι συχνά καταγράφονται ως μια διαρκής δήλωση προθέσεων της εταιρείας. Μια στρατηγική είναι το σχέδιο δράσης που περιγράφει την κατανομή των πόρων και τις δραστηριότητες για την αντιμετώπιση του περιβάλλοντος και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι στόχοι και οι στρατηγικές ορίζουν το εύρος των λειτουργιών και τη σχέση με τους υπαλλήλους, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
5. Η **κουλτούρα** ενός οργανισμού, δηλαδή το υποκείμενο σύνολο βασικών αξιών, πεποιθήσεων, κατανοήσεων και κανόνων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι. Αυτές οι υποκείμενες αξίες και κανόνες μπορεί να σχετίζονται με την ηθική συμπεριφορά, τη δέσμευση προς τους υπαλλήλους, την αποτελεσματικότητα ή την εξυπηρέτηση πελατών και παρέχουν την κόλλα για να κρατήσουν τα μέλη του οργανισμού μαζί. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι άγραφη, αλλά μπορεί να παρατηρηθεί στις ιστορίες, τα συνθήματα, τις τελετές, το ντύσιμο και τη διάταξη του γραφείου.

Οι οργανώσεις υπάρχουν μέσα στις κοινωνίες. Μέσα σε μια κοινωνία πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και η διοίκηση πρέπει να ανταποκρίνεται σε αυτούς. Εκτός από τη συμμόρφωση με τους νόμους, οι διευθυντές πρέπει να παρακολουθούν προληπτικά και να ανταποκρίνονται στις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών, στις ανάγκες των πελατών ή πελατών, στους πολιτικούς περιορισμούς και στις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις. Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις ασκούν επιρροή σε κάθε πτυχή του οργανισμού (Ivancevich et al. 2018).

Το όλο νόημα της κατανόησης των ανωτέρω δομικών και συναφών διαστάσεων είναι να σχεδιαστεί ο οργανισμός με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Οι διευθυντές προσαρμόζουν τις διαστάσεις της οργάνωσης για να μετατρέπουν αποδοτικά και αποτελεσματικά τις εισροές σε εκροές και να παρέχουν αξία. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στο ποσό των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βασίζεται στην ποσότητα των πρώτων υλών, των χρημάτων και των εργαζομένων που απαιτούνται για την παραγωγή ενός δεδομένου επιπέδου παραγωγής. Η

αποτελεσματικότητα είναι ένας ευρύτερος όρος, που σημαίνει τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι οργανισμοί χρειάζονται σαφείς, εστιασμένους στόχους και κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξή τους. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν νέα τεχνολογία για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η επίτευξη αποτελεσματικότητας όμως δεν είναι πάντα απλή υπόθεση, γιατί διαφορετικοί άνθρωποι θέλουν διαφορετικά πράγματα από τον οργανισμό. Οι διευθυντές οφείλουν να εξισορροπούν προσεκτικά τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων κατά τον καθορισμό στόχων και την προσπάθεια για αποτελεσματικότητα. Αυτό αναφέρεται ως η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών, η οποία ενσωματώνει ποικίλες οργανωτικές δραστηριότητες εξετάζοντας διάφορους οργανωτικούς μετόχους και τι θέλουν από τον οργανισμό. Ενδιαφερόμενη είναι οποιαδήποτε ομάδα εντός ή εκτός του οργανισμού που έχει ένα μερίδιο στην απόδοση του οργανισμού. Το επίπεδο ικανοποίησης κάθε ομάδας μπορεί να αξιολογηθεί ως ένδειξη της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η έρευνα έχει δείξει ότι η αξιολόγηση πολλών ομάδων ενδιαφερομένων είναι μια ακριβής αντανάκλαση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, ειδικά όσον αφορά την οργανωτική προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, τόσο οι κερδοσκοπικοί όσο και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ενδιαφέρονται για τη φήμη τους και προσπαθούν να διαμορφώσουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για την απόδοσή τους. Στην πραγματικότητα, δεν είναι λογικό να υποθεθεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να είναι εξίσου ικανοποιημένοι, αλλά εάν ένας οργανισμός αποτυγχάνει να καλύψει τις ανάγκες πολλών ομάδων ενδιαφερομένων, πιθανότατα δεν επιτυγχάνει τους στόχους αποτελεσματικότητάς του. Οι διευθυντές προσπαθούν να ικανοποιήσουν τουλάχιστον ελάχιστα τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων. Όταν κάποια ομάδα είναι σοβαρά δυσαρεστημένη, μπορεί να αποσύρει την υποστήριξή της και να βλάψει τη μελλοντική οργανωτική απόδοση (Daft 2015).

Η ατομική απόδοση όμως είναι το θεμέλιο της οργανωτικής απόδοσης (Ivancevich et al. 2018). Επομένως, η κατανόηση της ατομικής συμπεριφοράς είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση. Επειδή η οργανωτική απόδοση εξαρτάται από την ατομική απόδοση, οι διευθυντές πρέπει να έχουν κάτι περισσότερο από μια παροδική γνώση των καθοριστικών παραγόντων της ατομικής απόδοσης. Η κοινωνική ψυχολογία και η ψυχολογία συνεισφέρουν πολλές γνώσεις για τις σχέσεις μεταξύ στάσεων, αντιλήψεων, συναισθημάτων, προσωπικότητας, αξιών και ατομικής απόδοσης. Οι διευθυντές δεν μπορούν να αγνοήσουν την αναγκαιότητα απόκτησης και δράσης γνώσης των ατομικών χαρακτηριστικών και των δύο τους υφισταμένους και τον εαυτό τους. Επίσης, τα κίνητρα και η ικανότητα αλληλοεπιδρούν για να καθορίσουν την

απόδοση. Η θεωρία κινήτρων προσπαθεί να εξηγήσει και να προβλέψει πώς η συμπεριφορά των ατόμων διεγείρεται, ξεκινά, διατηρείται και διακόπτεται. Στην πραγματικότητα, η διαδικασία δημιουργίας κινήτρων είναι τόσο περίπλοκη που μπορεί να είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει μια συνολική θεωρία για το πώς συμβαίνει. Μία από τις πιο ισχυρές επιρροές στην ατομική απόδοση είναι το σύστημα ανταμοιβής ενός του οργανισμού. Η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ανταμοιβές, ή τιμωρίες, για να αυξήσει την απόδοση των υπαλλήλων. Η διοίκηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει ανταμοιβές για να προσελκύσει ειδικευμένους υπαλλήλους να ενταχθούν στον οργανισμό. Η εργασιακή απόδοση μπορεί να προσφέρει στους εργαζομένους ανταμοιβές, ιδιαίτερα εάν η απόδοση οδηγεί σε μια αίσθηση προσωπικής ευθύνης, αυτονομίας και νοήματος. Από την άλλη, οι οργανισμοί δεν θα έπρεπε να ανησυχούν για την πρόληψη και τη διαχείριση της περιστασιακής, αν και συχνά καταστροφικής κακής ή ανήθικης συμπεριφοράς ορισμένων από τους ηγέτες, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους τους. Η φήμη πολλών εταιρειών και διευθυντών έχει πληγεί από κακή συμπεριφορά. Τέτοιες επιζήμιες συμπεριφορές και ενέργειες πρέπει να προλαμβάνονται όποτε είναι δυνατόν. Τέλος, το άγχος είναι ένα σημαντικό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της εργασίας και του ατόμου. Το άγχος σε αυτό το πλαίσιο είναι μια κατάσταση ανισορροπίας μέσα σε ένα άτομο που συχνά εκδηλώνεται με συμπτώματα όπως αϋπνία, υπερβολική εφίδρωση, νευρικότητα και ευερεθιστότητα. Το αν το άγχος είναι θετικό ή αρνητικό εξαρτάται από το επίπεδο ανοχής του ατόμου. Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε καταστάσεις που εξωτερικά φαίνεται να προκαλούν τις ίδιες φυσιολογικές και ψυχολογικές απαιτήσεις. Μερικά άτομα ανταποκρίνονται θετικά μέσω αυξημένου κινήτρου και δέσμευσης για να ολοκληρώσουν τη δουλειά. Άλλα άτομα ανταποκρίνονται λιγότερο επιθυμητά, στρέφοντας σε διεξόδους όπως ο αλκοολισμός και η κατάχρηση ναρκωτικών. Η ευθύνη της διοίκησης στη διαχείριση του άγχους δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια, αλλά υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι οργανισμοί επινοούν προγράμματα για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.

Η διαπροσωπική επιρροή και η ομαδική συμπεριφορά είναι επίσης ισχυρές δυνάμεις που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Οι ομάδες σχηματίζονται λόγω της διοικητικής δράσης, αλλά και λόγω των ατομικών προσπαθειών. Οι διευθυντές δημιουργούν ομάδες εργασίας για την εκτέλεση εργασιών και εργασιών που έχουν ανατεθεί. Τέτοιες ομάδες, που δημιουργούνται από διευθυντικές αποφάσεις, ονομάζονται επίσημες ομάδες. Οι ομάδες σχηματίζονται επίσης ως συνέπεια των ενεργειών των εργαζομένων. Τέτοιες ομάδες, που ονομάζονται άτυπες, αναπτύσσονται γύρω από κοινά ενδιαφέροντα και φιλίες. Αν και δεν εγκρίνονται από τη διοίκηση, οι ομάδες αυτού του είδους μπορούν να επηρεάσουν την

οργανωτική και ατομική απόδοση. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, ανάλογα με την πρόθεση των μελών της ομάδας. Καθώς οι ομάδες λειτουργούν και αλληλοεπιδρούν με άλλες ομάδες, αναπτύσσουν το δικό τους μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων της δομής, της συνοχής, των ρόλων, των κανόνων και των διαδικασιών. Ως αποτέλεσμα, οι ομάδες μπορεί να συνεργάζονται ή να ανταγωνίζονται με άλλες ομάδες και ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. Ενώ η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό, η υπερβολική ή τα λανθασμένα είδη συγκρούσεων μπορεί να έχουν πολύ αρνητικά αποτελέσματα. Οι διευθυντές πρέπει να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα διαπραγματευτικών δεξιοτήτων για να διατηρούν την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Έτσι, η διαχείριση δια-ομαδικών συγκρούσεων είναι μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τέλος, δεν μπορεί να παραγνωρίζεται η έννοια της εξουσίας, που είναι μια πραγματικότητα στους οργανισμούς. Οι διευθυντές αντλούν ισχύ τόσο από οργανωτικές όσο και από μεμονωμένες πηγές. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να κατανοούν την έννοια της εξουσίας και πότε οφείλουν να την αναθέσουν σε άλλους.

1.3 Θεωρία οργάνωσης & οργανωσιακή συμπεριφορά

Κάθε οργανισμός είναι ένα σύστημα που αποτελείται από υποσυστήματα. Τέσσερα επίπεδα ανάλυσης χαρακτηρίζουν κανονικά τους οργανισμούς. Ο μεμονωμένος άνθρωπος είναι το βασικό δομικό στοιχείο των οργανισμών. Το αμέσως υψηλότερο επίπεδο συστήματος είναι η ομάδα ή το τμήμα, δηλαδή ένα σύνολο ατόμων που εργάζονται μαζί για να εκτελέσουν ομαδικές εργασίες. Το επόμενο επίπεδο ανάλυσης είναι ο ίδιος ο οργανισμός. Ένας οργανισμός είναι μια συλλογή ομάδων ή τμημάτων που συνδυάζονται στο σύνολο του οργανισμού. Οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να ομαδοποιηθούν στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης, που είναι το διαοργανωτικό σύνολο και η κοινότητα. Το διαοργανωτικό σύνολο είναι η ομάδα οργανισμών με τους οποίους αλληλεπιδρά ένας μεμονωμένος οργανισμός. Άλλοι οργανισμοί στην κοινότητα αποτελούν σημαντικό μέρος του περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Οι έννοιες της θεωρίας οργάνωσης ισχύουν για όλους τους τύπους οργανισμών σε όλους τους κλάδους. Η θεωρία της οργάνωσης συνιστά έναν τρόπο σκέψης για τους οργανισμούς, έναν τρόπο για αναλύονται οι οργανισμοί βάσει προτύπων στον σχεδιασμό και τη συμπεριφορά. Εστιάζει στο οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης αλλά με ενδιαφέρον για τις ομάδες και το περιβάλλον. Για να εξηγήσει κανείς τον οργανισμό, θα πρέπει να εξετάσει όχι μόνο τα

χαρακτηριστικά του αλλά και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και των τμημάτων και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Η οργανωτική θεωρία διαφέρει από την οργανωτική συμπεριφορά. Η θεωρία οργάνωσης είναι μια μακροοικονομική εξέταση των οργανισμών επειδή αναλύει ολόκληρο τον οργανισμό ως μονάδα, ασχολείται με τους ανθρώπους που συγκεντρώνονται σε τμήματα και οργανισμούς και με τις διαφορές στη δομή και τη συμπεριφορά στο επίπεδο ανάλυσης του οργανισμού. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η μικροπροσέγγιση των οργανισμών επειδή εστιάζει στα άτομα εντός των οργανισμών ως σχετικές μονάδες ανάλυσης, εξετάζοντας έννοιες όπως τα κίνητρα, το στυλ ηγεσίας και την προσωπικότητα και ασχολείται με τις γνωστικές και συναισθηματικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων εντός των οργανισμών. Η θεωρία οργάνωσης μπορεί να θεωρηθεί η κοινωνιολογία των οργανισμών, ενώ η οργανωτική συμπεριφορά είναι η ψυχολογία των οργανισμών (Daft 2015).

Γιατί όμως οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται στους οργανισμούς; Γιατί ένα άτομο ή μια ομάδα είναι πιο παραγωγική από μια άλλη; Γιατί οι διευθυντές αναζητούν συνεχώς πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας και να εκχωρήσουν εξουσία; Γιατί ορισμένοι οργανισμοί είναι πιο καινοτόμοι από άλλους; Αυτά και παρόμοια ερωτήματα είναι σημαντικά για τη μελέτη ενός νέου πεδίου, της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων στους οργανισμούς αποτελούν βασικά μέλημα όλων των διευθυντών και των ηγετών. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά.

Σύμφωνα με τους Ivancevich et al. (2018:8), με βάση την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες και την πολιτιστική ανθρωπολογία, η οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται ως *«η μελέτη του αντίκτυπου που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και η οργανωτική δομή και διαδικασίες στη συμπεριφορά εντός των οργανισμών»*. Αυτή η διεπιστημονική άποψη της οργανωσιακής συμπεριφοράς απεικονίζει μια σειρά από σημεία. Πρώτον, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας τρόπος σκέψης. Η συμπεριφορά θεωρείται ότι λειτουργεί σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Αυτή η προσέγγιση υποδηλώνει ότι κατά τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια το επίπεδο ανάλυσης που χρησιμοποιείται — ατομικό, ομαδικό και/ή οργανωτικό. Δεύτερον, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι πολυεπιστημονική. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιεί αρχές, μοντέλα, θεωρίες και μεθόδους από άλλους κλάδους. Τρίτον, υπάρχει ένας ξεκάθαρος ανθρωπιστικός προσανατολισμός στην η οργανωσιακή συμπεριφορά. Οι άνθρωποι και οι στάσεις, οι

αντιλήψεις, οι μαθησιακές ικανότητες, τα συναισθήματα και οι στόχοι τους είναι μείζονος σημασίας για τον οργανισμό. Τέταρτον, ο τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι προσανατολισμένος στην απόδοση. Γιατί η απόδοση είναι χαμηλή ή υψηλή; Πώς μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα; Μπορεί η εκπαίδευση να αυξήσει την απόδοση στην εργασία; Πέμπτον, η επιστημονική μέθοδος χρησιμοποιείται για τη μελέτη μεταβλητών και σχέσεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τέλος, το πεδίο είναι προσανατολισμένο στην εφαρμογή. Ασχολείται με την παροχή χρήσιμων απαντήσεων σε ερωτήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της διαχείρισης των οργανισμών.

Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και με δεδομένο ότι η θετική ψυχολογία αποκτά ολοένα αυξανόμενη δυναμική, οι επιπτώσεις της στον εργασιακό χώρο δεν έχουν περάσει απαρατήρητες. Ο ρόλος των διαρκών, σχετικά σταθερών, θετικών χαρακτηριστικών στην ενίσχυση της ανθρώπινης απόδοσης στο χώρο εργασίας έχει μελετηθεί παραδοσιακά στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει ουσιαστική υποστήριξη για τη σημαντική συμβολή της γενικής νοητικής ικανότητας στην ανθρώπινη απόδοση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας. Η νοημοσύνη σχετίζεται επίσης θετικά με την ηγεσία, αν και πρόσφατα ευρήματα δείχνουν ότι αυτή η σχέση μπορεί να είναι πιο αδύναμη από ό,τι παραδοσιακά υποτίθεται. Μία από τις περισσότερο ευρέως διαδεδομένες ερευνητικές προσεγγίσεις θετικών γνωρισμάτων είναι τα Big Five χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που συμπεριλαμβάνουν την ευσυνειδησία, τη συναισθηματική σταθερότητα, την εξωστρέφεια, την ευχαρίστηση και το άνοιγμα στην εμπειρία, και έχει αποδειχθεί ότι σχετίζονται ισχυρά με την απόδοση. Επιπλέον, η ευσυνειδησία έχει βρεθεί ότι είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας από αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Barrick & Mount 1991). Τα Big Five χαρακτηριστικά έχουν βρεθεί ότι σχετίζονται με αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο όπως η ευτυχία, η σωματική και ψυχολογική υγεία, η πνευματικότητα και η ταυτότητα, αποτελέσματα σε διαπροσωπικό επίπεδο, όπως η ποιότητα των σχέσεων με τους συνομηλίκους, την οικογένεια και τους ρομαντικούς άλλους, και αποτελέσματα σε οργανωτικό ή κοινωνικό επίπεδο όπως η επαγγελματική επιλογή, η ικανοποίηση, η απόδοση, η συμμετοχή στην κοινότητα, η εγκληματική δραστηριότητα και η πολιτική ιδεολογία. Αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχουν επίσης βρεθεί ότι σχετίζονται θετικά με την επιχειρηματικότητα, την πολιτιστική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από τις ομάδες, και συνδέεται αρνητικά με ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως η επαγγελματική εξουθένωση (Ozer & Benet - Martinez 2006).

Κεφάλαιο 2

Συναισθηματική νοημοσύνη

«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει είναι πολύ εύκολο. Όμως το να θυμώσει με το κατάλληλο άτομο, στον κατάλληλο βαθμό, την κατάλληλη ώρα, για τον κατάλληλο λόγο και με τον κατάλληλο τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο».

Αριστοτέλης, «Ηθικά Νικομάχεια»

Οι συναισθηματικές πληροφορίες γενικά μεταφέρουν γνώση για τις σχέσεις ενός ατόμου με τον κόσμο και μπορούν κάλλιστα να υποβληθούν σε επεξεργασία διαφορετικά από τις αυστηρά γνωστικές πληροφορίες. Η συναισθηματική νοημοσύνη σηματοδοτεί τη διασταύρωση μεταξύ δύο θεμελιωδών συστατικών της προσωπικότητας, του γνωστικού και του συναισθηματικού συστήματος. Τα πρότυπα νοημοσύνης εφαρμόζονται πιο συχνά στη γνωστική απόδοση και τα πρότυπα προσαρμογής στις συναισθηματικές αντιδράσεις. Όταν ένα κριτήριο νοημοσύνης εφαρμόζεται σε ένα τέτοιο πρόβλημα, εγείρεται το φαινομενικά περίεργο ερώτημα εάν ορισμένα συναισθήματα είναι πιο έξυπνα από άλλα. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως μία από τις προϋποθέσεις της ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις μπορεί να είναι λογικά συνεπείς ή ασυνεπείς, με συγκεκριμένες πεποιθήσεις για το συναίσθημα. Σχετικά «καθαρές» συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως εκείνες οι περιπτώσεις ευτυχίας ή φόβου που εκδηλώνονται νωρίς στη βρεφική ηλικία, μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά περιορισμένη γνώση. Καθώς όμως το άτομο αναπτύσσει ολοένα και πιο περίπλοκες αναπαραστάσεις καταστάσεων, οι συναισθηματικές του αντιδράσεις μπορεί να συγχωνευθούν με πιο σύνθετες σκέψεις, και να αναπτύξουν γνωστικά κορεσμένα συναισθήματα όπως ενοχή ή λύπη. Επιπλέον, το άτομο μπορεί να αναπτύξει εξελιγμένα εσωτερικά μοντέλα που περιλαμβάνουν πρότυπα συναισθηματικής λειτουργίας. Αυτές οι συναισθηματικές αντιδράσεις μπορούν να αξιολογηθούν σύμφωνα με τη λογική τους συνέπεια, και ως εκ τούτου, την ευφυΐα τους. Για παράδειγμα, ένα άτομο που πιστεύει ότι ο θυμός είναι κακός σε μια συγκεκριμένη κατάσταση και που συμπεριφέρεται επανειλημμένα θυμωμένα παρά τέτοιες πεποιθήσεις, μπορεί να θεωρηθεί συναισθηματικά μη ευφυής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε επειδή η πεποίθηση είναι εσφαλμένη είτε επειδή η πεποίθηση είναι σωστή, αλλά η αντίδραση δεν ελέγχεται λόγω

ελλιπούς αυτορρύθμισης. Στην πραγματικότητα, η κατάταξη των συναισθηματικών εμπειριών σύμφωνα με κάτι σαν τη νοημοσύνη τους έχει ήδη λάβει χώρα σε διαφορετικά πεδία μελέτης όπως η ηθική, η θρησκεία, η ανάπτυξη του παιδιού και η κλινική ψυχολογία. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί την ανάπτυξη κριτηρίων για μια τέτοια ευφυή συναισθηματικότητα (Mayer & Salovey 1995:197).

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Τα συναισθήματα αναγνωρίζονται ως μία από τις τρεις ή τέσσερις θεμελιώδεις κατηγορίες νοητικών λειτουργιών. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τα κίνητρα, το συναίσθημα, τη γνώση και λιγότερο συχνά τη συνείδηση. Μεταξύ της τριάδας των κινήτρων, του συναισθήματος και της γνώσης, τα βασικά κίνητρα προκύπτουν ως απάντηση σε εσωτερικές σωματικές καταστάσεις και περιλαμβάνουν ορμές όπως η πείνα, η δίψα, η ανάγκη για κοινωνική επαφή και οι σεξουαλικές επιθυμίες. Τα κίνητρα είναι υπεύθυνα για να κατευθύνουν τον οργανισμό να πραγματοποιεί απλές πράξεις ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες επιβίωσης και αναπαραγωγής. Στη βασική τους μορφή, τα κίνητρα ακολουθούν μια σχετικά καθορισμένη χρονική πορεία και συνήθως ικανοποιούνται με συγκεκριμένο τρόπο. Τα συναισθήματα φαίνεται να έχουν εξελιχθεί σε είδη θηλαστικών έτσι ώστε να δίνουν σήμα και να ανταποκρίνονται σε αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, ο θυμός προκύπτει ως απάντηση σε αντιληπτή απειλή ή αδικία. ο φόβος αυξάνεται ως απάντηση στον αντιληπτό κίνδυνο. Τα συναισθήματα ανταποκρίνονται στις αντιληπτές αλλαγές στις σχέσεις. Επιπλέον, κάθε συναίσθημα οργανώνει αρκετές βασικές συμπεριφορικές αντιδράσεις στη σχέση. Τα συναισθήματα είναι επομένως πιο ευέλικτα από τα κίνητρα, αν και όχι τόσο ευέλικτα όσο η γνώση. Η γνώση, το τρίτο μέλος της τριάδας, επιτρέπει στον οργανισμό να μάθει από το περιβάλλον και να λύνει προβλήματα σε νέες καταστάσεις. Η γνώση περιλαμβάνει μάθηση, μνήμη και επίλυση προβλημάτων. Είναι συνεχής και περιλαμβάνει ευέλικτη, σκόπιμη επεξεργασία πληροφοριών που βασίζεται στη μάθηση και τη μνήμη. Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη, λοιπόν, υπονοεί κάτι που έχει να κάνει με τη διασταύρωση συναισθήματος και γνώσης.

Η νοημοσύνη ως έννοια χρησιμοποιείται διαφορετικά από διαφορετικούς ανθρώπους. Αν και αναγνωρίζονται διαφορετικές έννοιες του όρου, η νοημοσύνη έχει ένα βασικό νόημα στις επιστήμες. Η τεχνητή και η ανθρώπινη νοημοσύνη συνεπάγονται τη συλλογή πληροφοριών, την εκμάθηση αυτών των πληροφοριών και τη χρήση τους για την καθοδήγηση της λογικής και την

επίλυση προβλημάτων. Η ανθρώπινη και η τεχνητή νοημοσύνη συνεπάγονται μια νοητική ικανότητα που σχετίζεται με τις γνωστικές λειτουργίες. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι στην πραγματικότητα το βασικό χαρακτηριστικό της νοημοσύνης είναι η ικανότητα να πραγματοποιεί έγκυρη αφηρημένη συλλογιστική (Sternberg 1997). Η νοημοσύνη, η οποία εννοείται ως αφηρημένη σκέψη, έχει συχνά αποδειχθεί ότι προβλέπει τον ένα ή τον άλλο τύπο επιτυχίας, ιδιαίτερα την ακαδημαϊκή επιτυχία. Παρόλο που είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας, απέχει πολύ από το να είναι τέλειος, αφήνοντας ανεξήγητη την τεράστια διακύμανση στην επιτυχημένη συμπεριφορά. Ένας τρόπος για να θεωρηθεί αυτός ο περιορισμός είναι ότι η ανθρώπινη ζωή είναι εκ φύσεως περίπλοκη και υποκείμενη τόσο σε τυχαία γεγονότα όσο και σε πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις. Μια δεύτερη προσέγγιση είναι η αναζήτηση καλύτερων τρόπων αξιολόγησης της νοημοσύνης, ενώ μία τρίτη προσέγγιση είναι να αποδοθεί η διαφορά σε έναν συνδυασμό μη διανοητικών παραγόντων, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Τόσο στη δυτική ιστορία όσο και στην ψυχολογία, τα συναισθήματα και ο συλλογισμός μερικές φορές έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Η σύγχρονη άποψη ότι τα συναισθήματα μεταφέρουν πληροφορίες για τις σχέσεις, ωστόσο, υποδηλώνει ότι τα συναισθήματα και η ευφυΐα μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Τα συναισθήματα αντανακλούν τις σχέσεις μεταξύ ενός ατόμου και ενός φίλου, μιας οικογένειας, της κατάστασης, μιας κοινωνίας ή πιο εσωτερικά, μεταξύ ενός ατόμου και ενός προβληματισμού ή μνήμης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται εν μέρει στην ικανότητα αναγνώρισης των εννοιών τέτοιων συναισθηματικών προτύπων και στη λογική και την επίλυση προβλημάτων με βάση αυτά (Mayer & Salovey 1997:531).

Πριν από 30 χρόνια αναπτύχθηκε η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία για τη συναισθηματική νοημοσύνη από τους Mayer και Salovey (1990). Οι ερευνητές προσδιόρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το σύνολο των ικανοτήτων που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική αντίληψη και κατανόηση των ανθρώπων ποικίλλει ως προς την ακρίβειά τους (Mayer & Salovey 1997:532). Μάλιστα, ήταν η πρώτη φορά που υποστηρίχθηκε ερευνητικά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί.

Διαχρονικά, στη βιβλιογραφία έχουν παρουσιαστεί διάφορα μοντέλα που περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες, τα μοντέλα ικανοτήτων, τα μικτά μοντέλα και τα μοντέλα βασισμένα στις δεξιότητες (Kasari 2019:21).

Το κυριότερο μοντέλο που βασίζεται στις δεξιότητες διατυπώθηκε από τον Goleman, που περιλάμβανε μια σειρά από ιδιότητες της προσωπικότητας, σαφώς πέραν από το πεδίο της νοημοσύνης. Ο ίδιος ο Goleman υπογραμμίζει τις συναισθηματικές ικανότητες και πιστεύει ότι αυτές οι ικανότητες δεν πηγάζουν από φυσικά ταλέντα, αλλά μπορούν να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν. Όσον αφορά αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως *«η ικανότητα να συνειδητοποιεί κανείς τα συναισθήματά του και αυτά των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να εμπνεύσει τον εαυτό του και να χειριστεί αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και των άλλων»*. Το πρώτο θεωρητικό μοντέλο του Goleman ενσωματώνει πέντε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, το αυτο-κίνητρο, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Στη συνέχεια, ο Goleman και οι συνεργάτες του επέκτειναν αυτό το μοντέλο και παρουσίασαν ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που αποτελείται από δεκαοκτώ ικανότητες που χωρίζονται σε τέσσερα συστατικά (Kasari 2019:31):

1. αυτογνωσία, δηλαδή ικανότητα να κατανοεί κάποιος τα συναισθήματά του και να συνειδητοποιεί την επιρροή τους, χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα για τη λήψη αποφάσεων,
2. αυτοδιαχείριση, δηλαδή η χειραγώγηση των συναισθημάτων και των παρορμήσεων κάποιου ώστε να επιβιώσει κάτω από μεταβαλλόμενες καταστάσεις
3. κοινωνική επίγνωση, δηλαδή η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται, να συνειδητοποιεί και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, και
4. διαχείριση σχέσεων, δηλαδή η ικανότητα κάποιου να ασκεί αντίκτυπο, να παρακινεί και να κάνει τους άλλους επιτυχημένους ακόμα και σε περιπτώσεις διαφωνιών και διαφωνιών.

Τα μικτά μοντέλα, από την άλλη, αναμιγνύουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar - On είχε σκοπό να απαντήσει στην ερώτηση “Γιατί ορισμένα άτομα είναι πιο ικανά να πετύχουν στη ζωή τους από άλλα;”, ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως *«μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να πετύχει στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων»*. Το συγκεκριμένο μοντέλο λάμβανε υπόψη χαρακτηριστικά όπως η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η διεκδίκηση, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία (Mayer & Salovey 1997:535). Από την άποψή του, ο Bar On δίνει ξεχωριστές έννοιες στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη γενική νοημοσύνη. Δηλαδή, η συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει ικανότητες που σχετίζονται με τα συναισθήματα του ατόμου και των άλλων ταυτόχρονα.

Αντίθετα, η γενική νοημοσύνη αντανακλά, συνολικά, τις διανοητικές πτυχές της νοημοσύνης. Σχετικά με αυτό το μοντέλο, το Bar-On περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες χαρακτηριστικών (Kasari 2019:26):

1. Ενδοπροσωπικά: συναισθηματική αυτογνωσία, επιβεβαίωση, αυτόπραγμάτωση, αυτοεκτίμηση και ανεξαρτησία
2. Διαπροσωπικά: διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική ευθύνη, ενσυναίσθηση
3. Προσαρμοστικότητα: επίλυση προβλημάτων, πραγματικές δοκιμές, ευελιξία
4. Διαχείριση του άγχους: ανοχή στο στρες, έλεγχος παρορμήσεων
5. Γενική κατάσταση του νου: χαρά, αισιοδοξία

Το πιο πρόσφατο μοντέλο των Petrides and Furnham (2001:428) φαίνεται να κινείται στο ίδιο πλαίσιο, εξετάζοντας δεκαπέντε ικανότητες και χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Παρόλα αυτά, το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Mayer και Salovey απολαμβάνει την ευρύτερη αποδοχή για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως μοντέλο ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι μια αυθεντική ικανότητα και όχι ένα ατομικό χαρακτηριστικό. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο οι συγγραφείς κάνουν τον διαχωρισμό της αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης από άλλα είδη χαρακτηριστικών φαίνεται να αποτελεί αιτία διαφωνίας, καθώς τα χαρακτηριστικά συνδέονται με στυλ συμπεριφοράς και ατομικά χαρακτηριστικά χωρίς να αναφέρονται σε νοητικές ικανότητες. (Mayer and Salovey, 1997). Στο σύγγραμμα *Handbook of Intelligence*, οι Mayer, Salovey & Caruso (2000:396) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την «ικανότητα αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων, αφομοίωσης συναισθήματος στη σκέψη, κατανόησης και λογικής με το συναίσθημα και ρύθμισης του συναισθήματος στον εαυτό και στους άλλους». Ένα ζήτημα στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι ορισμένες θεωρίες αφορούν τα συναισθήματα και τη νοημοσύνη, ενώ άλλες φαίνονται πολύ ευρύτερες. Οι Mayer & Salovey (1997:529) εξετάζουν τους συστατικούς όρους, το συναίσθημα, την ευφυΐα και τον συνδυασμό τους.

Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey και Mayer περιλαμβάνει τρεις διανοητικές διαδικασίες που συνδέονται με τη συναισθηματική αντίληψη: (1) την κατανόηση και παρουσίαση των συναισθημάτων του ατόμου και των συναισθημάτων των άλλων, (2) κατά συνέπεια τη ρύθμισή τους και (3) την αξιοποίηση αυτών των συναισθηματικών δεδομένων στη σκέψη και την έμπνευση των άλλων (Kasari 2019:21).

Το μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey (1997:531) αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει συναισθηματικές ικανότητες από τέσσερις βασικές δεξιότητες, την αντίληψη και την έκφραση των συναισθημάτων, την αφομοίωση του συναισθήματος στη σκέψη, την κατανόηση και ανάλυση του συναισθήματος, και τη διαχείριση και ρύθμιση του συναισθήματος.



Διάγραμμα 1. Μοντέλο 4 κλάδων της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer and Salovey

Η πρώτη και βασικότερη, σύμφωνα με τους Mayer & Salovey (1997:531) ικανότητα είναι η αντίληψη των συναισθημάτων, δηλαδή η ικανότητα της αναγνώρισης του πως οι άνθρωποι και οι γύρω τους αισθάνονται. Περιλαμβάνει την προσεκτική και ακριβή αποκωδικοποίηση των συναισθηματικών σημάτων σε εκφράσεις του προσώπου, τόνο της φωνής ή στην καλλιτεχνική έκφραση. Η ακριβής εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων ξεκινά με τη συμμετοχή σε συναισθηματικές εκφράσεις και συνδέεται άμεσα με την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων του εαυτού (Salovey & Pizarro 2003:264). Το δεύτερο σύνολο δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη χρήση συναισθηματικών εμπειριών για την προώθηση της σκέψης, συμπεριλαμβανομένης της στάθμισης των συναισθημάτων μεταξύ τους και έναντι άλλων αισθήσεων και σκέψεων, και επιτρέποντας στα συναισθήματα να κατευθύνουν την προσοχή (Mayer & Salovey 1997:532). Αυτές οι ικανότητες εστιάζουν στον

τρόπο που το συναίσθημα επηρεάζει τις γνωστικές λειτουργίες και πως μπορεί να αξιοποιηθεί με στόχο την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων και δημιουργική έκφραση. Η τρίτη διάσταση προσδιορίζει την κατανόηση και τον συλλογισμό σχετικά με τα συναισθήματα και τη χρήση της γλώσσας για την περιγραφή τους. Περιλαμβάνει την ικανότητα να αναγνωρίζονται τα συναισθήματα και ότι υπάρχουν ομάδες αλληλένδετων συναισθημάτων, που είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση του εαυτού και τη συνύπαρξη με τους άλλους. Για παράδειγμα, η ενόχληση και ο εκνευρισμός μπορούν να οδηγήσουν σε οργή εάν τα αρχικά συναισθήματα εξακολουθούν και ενισχύονται (Salovey & Pizarro 2003:264). Ο τέταρτος κλάδος της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη διαχείριση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στον εαυτό και στους άλλους, για παράδειγμα να γνωρίζει κάποιος πώς να ηρεμεί αφού νιώθει θυμό ή να μπορεί να μετριάσει το άγχος ενός άλλου ατόμου (Mayer & Salovey 1997:533).

Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις μπορούν να ενσωματωθούν σε δύο ομάδες, βιωματική συναισθηματική νοημοσύνη και στρατηγική συναισθηματική νοημοσύνη. Η βιωματική συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ικανότητα να παρατηρεί, να ανταποκρίνεται και να χειρίζεται τα συναισθήματα εμπειρικά ενώ κάποιος δεν είναι σε θέση να τα εξηγήσει. Αυτή η ικανότητα συνδέεται με τη συναισθηματική κατανόηση και τις ικανότητες συναισθηματικής προσαρμογής. Η στρατηγική συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ικανότητα κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων με κριτικό τρόπο, ώστε να διαχειρίζονται επιχειρηματικά στρατηγικά έργα (Kasari 2019:25).

2.2 Μέτρα αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως και με τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης γενικότερα, οι κλίμακες αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να χωριστούν σε μέτρα αξιολόγησης συγκεκριμένων ικανοτήτων και μέτρα που συνδέονται με ολοκληρωμένα μοντέλα. Οι κλίμακες αξιολόγησης ικανοτήτων επικεντρώνονται σε μια ενιαία περιοχή ή υποπεριοχή της συναισθηματικής νοημοσύνης και η προσέγγιση μοντέλου περιλαμβάνει μέτρα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς τομείς ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer & Salovey 1997:537).

Ίσως ο πιο ανεπτυγμένος τομέας μέτρησης συγκεκριμένων ικανοτήτων στη συναισθηματική νοημοσύνη αφορά στις αξιολογήσεις των ικανοτήτων των ανθρώπων να διακρίνουν τις

συναισθηματικές εκφράσεις του προσώπου. Μεταξύ αυτών των μετρήσεων, η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι τα Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy tests (DANVA) που αναπτύχθηκαν από τον Nowicki και συνεργάτες του (Nowicki & Carton 1993). Οι διαφορετικές εκδοχές αυτών των τεστ μετρούν την ικανότητα των ανθρώπων να αξιολογούν τα συναισθήματα στα πρόσωπα, τη στάση και την ακουστική αντίληψη. Μια άλλη σχετικά πρόσφατη κλίμακα μέτρησης είναι το Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART) (Matsumoto et al. 2000). Πέρα από την αναγνώριση συναισθημάτων από το πρόσωπο, έχουν εμφανιστεί πρόσφατες προσθήκες στις κλίμακες ικανοτήτων, ως προς την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Αυτά περιλαμβάνουν το Situational Test of Emotional Understanding (STEU) και το Situational Test of Emotion Management - STEM (MacCann & Roberts, 2008). Το STEU θέτει ερωτήσεις σχετικά με την ικανότητα ενός ατόμου να αξιολογεί και να αντιδρά σε περίπλοκες συναισθηματικές καταστάσεις. Το STEM εστιάζει στη διαχείριση συναισθημάτων, σε αντίθεση με την εστίαση του STEU στην κατανόηση. Στο πλαίσιο του STEM παρουσιάζονται σύντομες χρονογραφίες στους ανθρώπους και, στη συνέχεια, οι σωστές απαντήσεις ως προς τη διαχείριση συναισθημάτων βασίζονται στις απαντήσεις που υποδεικνύονται από δύο ομάδες εμπειρογνομόνων που απάντησαν στην κλίμακα.

Τα μέτρα που βασίζονται σε μοντέλα ενσωμάτωσης είναι παρόμοια με τα μέτρα ειδικής ικανότητας που περιεγράφηκαν προηγουμένως, αλλά αντί να μετρούν μόνο έναν τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, μετρούν πολλαπλούς τομείς. Ως εκ τούτου, είναι μεγαλύτερα και πιο ολοκληρωμένα από τα μέτρα εξειδίκευσης. Η κλίμακα Schultz and Izard's Assessment of Children's Emotion Skills (ACES) μετρά τις ικανότητες των παιδιών να αξιολογούν τα συναισθήματα σε εικόνες προσώπων, να κατανοούν τα συναισθήματα που δημιουργούνται από κοινωνικές καταστάσεις και να εκτιμούν τα συναισθήματα που πηγάζουν από την κοινωνική συμπεριφορά (Schultz et al. 2004). Το Emotional Competence Inventory (ECI) των Boyatzis, Goleman et al. (2000) σχεδιάστηκε για να αξιολογεί τις συναισθηματικές ικανότητες και τις θετικές κοινωνικές συμπεριφορές, περιλαμβάνει 110 στοιχεία και αξιολογεί 20 ικανότητες που είναι οργανωμένες σε τέσσερις ομάδες, αυτογνωσία, κοινωνική επίγνωση, αυτοδιαχείριση και κοινωνικές δεξιότητες, και περιλαμβάνει τεχνικές αξιολόγησης συμπεριλαμβανομένων αυτοαξιολογήσεων, αξιολογήσεων από ομότιμους και αξιολογήσεων από επόπτη (Conte, 2005:434).

Οι Mayer, Salovey και Caruso ανέπτυξαν το ομώνυμο Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Το MSCEIT είναι μια κλίμακα 141 στοιχείων που μετρά την αντίληψη των συναισθημάτων, τη χρήση συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη διαχείριση των συναισθημάτων, σύμφωνα με τους τέσσερις κλάδους του αντίστοιχου μοντέλου που περιγράφηκε ανωτέρω. Κάθε κλάδος περιέχει δύο εργασίες. Η περιοχή αντίληψης-συναισθημάτων, για παράδειγμα, χωρίζεται σε εργασίες «πρόσωπα» και «εικόνες». Στην εργασία «πρόσωπα», οι συμμετέχοντες στο τεστ βλέπουν μια σειρά προσώπων και απαντούν στο πόσο μπορεί να υπάρχει ένα συγκεκριμένο συναίσθημα (π.χ. λύπη, φόβος, ευτυχία κ.λπ.), χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 5 βαθμών για κάθε συναίσθημα. Οι «εικόνες» λειτουργούν παρόμοια, εκτός από το ότι χρησιμοποιούνται αφηρημένες εικόνες και φωτογραφίες τοπίων στη θέση των προσώπων. Η διευκόλυνση της σκέψης μετριέται με εργασίες «αισθήσεων» και «διευκόλυνσης». Για την εργασία «αισθήσεων» οι συμμετέχοντες καλούνται να δημιουργήσουν ένα μέτριο επίπεδο συναίσθηματος (π.χ. χαρά) και στη συνέχεια να αντιστοιχίσουν αισθήσεις όπως μια γλυκιά γεύση ή μια δροσερή θερμοκρασία με αυτά τα συναίσθημα. Η εργασία «διευκόλυνσης» ζητά από τους συμμετέχοντες να ταιριάξουν τη διάθεση με το είδος της σκέψης που θα μπορούσε να ενισχύσει. Ο άξονας της κατανόησης των συναισθημάτων μετριέται με «μίγματα» και «αλλαγές». Στην εργασία «ανάμειξης», οι συμμετέχοντες ταιριάζουν συνδυασμούς βασικών συναισθημάτων με πιο σύνθετους συνδυασμούς, για παράδειγμα ο θυμός και η αγάπη μπορεί να ταιριάξουν αρκετά με την περιφρόνηση. Στην εργασία των «αλλαγών», το υποκείμενο ερωτάται τι συναίσθημα θα μπορούσε να προκύψει εάν ένα άλλο συναίσθημα εντατικοποιούνταν. Ο κλάδος της διαχείρισης αξιολογείται με εργασίες «συναισθηματικής διαχείρισης» και «συναισθηματικών σχέσεων». Καθεμία παρουσιάζει σύντομες χρονογραφίες σχετικά με ένα γεγονός που προκαλεί συναισθήματα και ρωτά για τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης των συναισθημάτων σε σχέση με αυτό. Η διαχείριση συναισθημάτων εστιάζει στη ρύθμιση των συναισθημάτων του ατόμου. Οι συναισθηματικές σχέσεις επικεντρώνονται στη ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων (Mayer & Salovey 1997:537).

Οι προσεγγίσεις με χρήση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης καταδεικνύουν πώς οι διαφορετικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να σχετίζονται μεταξύ τους. Το MSCEIT και οι πρόδρομοί του καθιστούν σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ενιαία ικανότητα. Πέραν από τον γενικό παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να εντοπιστεί ένας αριθμός επικουρικών παραγόντων. Μια λύση για την παραγοντική δομή του MSCEIT χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε

τρεις τομείς: (1) συναισθηματική αντίληψη, (2) συναισθηματική κατανόηση και (3) συναισθηματική διαχείριση. Άλλες λύσεις είναι συνεπείς με το μοντέλο τεσσάρων παραγόντων του μοντέλου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη όμως μπορεί να βοηθεί και ως ένα μικτό μοντέλο, που μετράται με κλίμακες αυτοαναφοράς. Ως εκ τούτου, οι απαντήσεις φιλτράρονται μέσω της αυτοαντίληψης και των κινήτρων διαχείρισης εντυπώσεων ενός ατόμου. Η μέτρηση της ικανότητας προσφέρει στοιχεία εγκυρότητας της διαδικασίας αξιολόγησης. Για παράδειγμα, τα τεστ νοημοσύνης περιλαμβάνουν μια διαδικασία βαθμολόγησης που επαληθεύει ότι οι συμμετέχοντες μπορούν να λύσουν σωστά προβλήματα, ανεξάρτητα από τους ισχυρισμούς του εξεταζόμενου. Η αυτοαναφορά δεν διαθέτει τέτοια στοιχεία εγκυρότητας. Στην πραγματικότητα, η αυτοαναφερόμενη νοημοσύνη έχει μια σχετικά χαμηλή συσχέτιση με την πραγματική, μετρημένη νοημοσύνη μέσω κλιμάκων ικανοτήτων (Paulhus, Lysy, & Yik 1998), πράγμα που ισχύει και για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι περισσότερες κλίμακες μικτών μοντέλων, εκτός από τη χρήση της αυτοαναφοράς, απλώς μετρούν χαρακτηριστικά που προέρχονται από έρευνα προσωπικότητας που δεν σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το Emotional Quotient Inventory (EQi) του Bar-On, που περιλαμβάνει παράγοντες που κυμαίνονται από την αυτοπραγμάτωση έως την ευτυχία, και η κλίμακα Trait Emotional Intelligence Questionnaire των Petrides και Furnham (2001) που παρουσιάζει επικάλυψη με κλίμακες της προσωπικότητας. Μία άλλη ευρέως χρησιμοποιούμενες κλίμακες μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης με αυτοαξιολόγηση αναπτύχθηκε από τους Schutte et al. (1998), που ονομάστηκε Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT). Έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν με φοιτητές και επαγγελματίες, όπως εκπαιδευτικούς και ψυχολόγους (Hussein et al. 2019). Η κλίμακα μέτρησης βασίζεται στο μοντέλο των Mayer, Salovey, & Caruso, περιλαμβάνει 33 στοιχεία που παίρνουν τιμές από 5βάθμια κλίμακα Likert και εμφανίζει υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας. Οι Pérez et al. (2005:129) καταγράφουν και ορισμένα νεότερα μέτρα που έχουν αναπτυχθεί αλλά δεν έχει επιβεβαιωθεί η εγκυρότητά τους, συμπεριλαμβανομένων των Emotional Intelligence IPIP Scales, Emotional Intelligence Self-Regulation Scale, Dulewicz&Higgs Emotional Intelligence Questionnaire, Sjöberg Personality Test Battery, Tapia Emotional Intelligence Inventory, Workplace Swinburne University Emotional Intelligence Test, Workgroup Emotional Intelligence Profile, Emotional Intelligence Scale, Wong & Law Emotional Intelligence Scale και Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire.

Μεταξύ των προσεγγίσεων αυτοαναφοράς και αξιολόγησης ικανοτήτων παρατηρούνται σημαντικές διαφορές. Οι μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται σε αυτοαναφορά εντοπίζουν ένα ευρύ φάσμα ατομικών διαφορών, αλλά σχεδόν όλες οι κλίμακες αυτοαναφοράς που έχουν ικανοποιητική αξιοπιστία βασίζονται κυρίως σε διαστάσεις της προσωπικότητας. Οι κλίμακες που βασίζονται σε αξιολόγηση ικανοτήτων έχουν υψηλότερους συσχετισμούς με τη γενική νοητική ικανότητα από ό,τι οι μετρήσεις αυτοαναφοράς. Λίγες μελέτες έχουν εξετάσει μέτρα συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο βάσει χαρακτηριστικών όσο και βάσει ικανοτήτων, για να διαπιστώσουν την έκταση πιθανών επικαλύψεων. Μετά από μελέτη της συσχέτισης μεταξύ διαφορετικού τύπου κλιμάκων διαπιστώθηκε ότι έχουν χαμηλού επιπέδου σχέση, πράγμα που εγείρει σοβαρά ερωτήματα σχετικά με το εάν οι διαφορετικές προσεγγίσεις μετρούν πραγματικά την ίδια δομή. Σε σύγκριση με τα μέτρα συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται σε ικανότητες, τα μέτρα αυτοαναφοράς είναι πιθανό να λάβουν λιγότερη προσοχή τα επόμενα χρόνια, δεδομένου ότι δεν έχουν ψυχομετρική υποστήριξη (Conte 2005).

2.3 Επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει διαπιστωθεί ότι έχει σημαντικές επιδράσεις στη ζωή του ατόμου και συνδέεται με καλύτερες κοινωνικές αλλά και επαγγελματικές σχέσεις. Ερευνητικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην κοινωνική αποτελεσματικότητα, πέρα από τα συνήθη μέτρα προσωπικότητας και νοημοσύνης. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεισφέρει στην κατανόηση του γιατί ορισμένα άτομα είναι πιο επιτυχημένα στις σχέσεις τους, στο σπίτι και στην εργασία. Αυτά τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν καλύτερα να αναγνωρίζουν και να συλλογίζονται τα συναισθήματά τους, καθώς και τις συναισθηματικές συνέπειες των αποφάσεών τους και τα συναισθήματα των άλλων.

Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey & Caruso (2008:510), σημαντικές επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρούνται ως προς την κατανόηση των συναισθημάτων. Υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να προάγει την καλύτερη προσοχή στις σωματικές και ψυχικές διεργασίες που σχετίζονται με τα κλινικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, άτομα με υψηλότερα επίπεδα σε ορισμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ακριβή στην ανίχνευση αλλαγών στον δικό τους καρδιακό παλμό, μια φυσιολογική απόκριση που σχετίζεται με το συναίσθημα. Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι, επίσης, καλύτερα στο να αναγνωρίζουν και να αιτιολογούν

τις συναισθηματικές συνέπειες των γεγονότων, μπορούν δηλαδή να προβλέψουν πώς θα αισθανθούν κάποια στιγμή στο μέλλον ως απάντηση σε ένα γεγονός. Επιπρόσθετα, εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την προσοχή του ατόμου και την ακρίβεια σχετικά με τα συναισθήματά του υπό διάφορες συνθήκες, αυτό θα μπορούσε, με τη σειρά του, να ελαχιστοποιήσει τα ψυχιατρικά του συμπτώματα και την ένταση αυτών. Άλλες αναφορές έχουν δείξει ότι όσοι έχουν διαγνωστεί με δυσθυμία έχουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με άλλες ψυχιατρικές ομάδες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει επίσης θετικά κοινωνικά και ακαδημαϊκά αποτελέσματα στα παιδιά (Schultz et al. 2004). Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι οι βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ παιδιών προσχολικής ηλικίας προέβλεψαν θετικά τις κοινωνικές δεξιότητες των μαθητών, όπως η διεκδίκηση, η συνεργασία και ο αυτοέλεγχος, σύμφωνα με αξιολόγηση των δασκάλων τους. Η ίδια αξιολόγηση προέβλεψε επίσης αρνητικά μια σύνθεση προβληματικών συμπεριφορών όπως η εσωτερίκευση και η υπερκινητικότητα. Η ικανότητα των παιδιών στη συναισθηματική ρύθμιση φαίνεται να επηρεάζει και την κοινωνική τους ευημερία (Mayer et al. 2008:521). Οι έφηβοι με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογούνται ως πιο επιθετικοί από τους άλλους και τείνουν να εμφανίζουν περισσότερο συγκρουσιακές συμπεριφορές από τους συνομηλίκους τους με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer, Salovey & Caruso 2008:511).

Προγενέστερες έρευνες αποδεικνύουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι πιο ικανά κοινωνικά, να έχουν σχέσεις καλύτερης ποιότητας και να θεωρούνται πιο ευαίσθητα διαπροσωπικά, από αυτά που έχουν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως η υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει καλύτερα κοινωνικά αποτελέσματα, η χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει διαπροσωπικές συγκρούσεις και δύσκολη προσαρμογή στις καταστάσεις (Mayer, Salovey & Caruso 2008:511). Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ στενών φίλων οδηγεί σε υψηλότερη αυτοαντίληψη ικανότητας στην αντίδραση στα γεγονότα της ζωής των φίλων τους. Μεταξύ φίλων, οι συμμετέχοντες υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καταγράφουν λιγότερες επικριτικές παρατηρήσεις ως απάντηση στις επιτυχίες των άλλων, καθώς και λιγότερες παθητικές απαντήσεις. Ορισμένα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί τους άλλους να αντιλαμβάνονται το άτομο πιο θετικά. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα και για τη σχέση του ατόμου με την οικογένεια και τις προσωπικές σχέσεις. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συνδεθεί με

την αντιληπτή γονική στοργή. Όσον αφορά στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ συντρόφων, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και των δύο μελών του ζευγαριού συνδέεται με περισσότερες συγκρούσεις και φτωχότερη ποιότητα σχέσης συνολικά. Απροσδόκητα, τα ζευγάρια στα οποία ο ένας σύντροφος έχει υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη από τον άλλο, ποιότητα σχέσης αποδεικνύεται ισοδύναμη ή και καλύτερη σε σχέση με τα ζευγάρια όπου και οι δύο σύντροφοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer et al. 2008:522).

Η εσωτερική ευημερία και η εξωτερική απόδοση ενός ατόμου συχνά επηρεάζουν αμοιβαία το ένα το άλλο. Δεδομένου ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να επηρεάζει θετικά τις σχέσεις, ενισχύει τη συνολική ψυχολογική ευημερία του ατόμου. Ψυχολογικοί παράγοντες που έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανοποίηση από τη ζωή, αυτοεκτίμηση, η κατάθλιψη, το άγχος και το αίσθημα ανησυχίας και στενοχώριας πριν ξεκινήσει μια απαιτητική εργασία. Ως προς τη σωματική υγεία, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με χαμηλότερη χρήση καπνού και αλκοόλ στους εφήβους, ενώ οι υψηλές δεξιότητες συναισθηματικής αντίληψης μειώνουν τον κίνδυνο του αυτοαναφερόμενου εθισμού στο Διαδίκτυο (Mayer et al. 2008:524).

Από την άλλη, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με καλύτερες σχέσεις και σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Οι διευθυντές με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανότεροι στο να καλλιεργούν παραγωγικές εργασιακές σχέσεις με άλλους και να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσωπική ακεραιότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει επίσης τον βαθμό στον οποίο οι διευθυντές εμπλέκονται σε συμπεριφορές που υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού, σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους. Γενικότερα, έχει υποστηριχθεί ερευνητικά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την επιχειρηματική απόδοση των στελεχών, την ηγεσία και την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων (Mayer, Salovey & Caruso 2008:512). Αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργία θετικού συναισθήματος από άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εξαπλωθεί μεταξύ των ομάδων μέσω συναισθηματικής μετάδοσης. Επιπρόσθετα, οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι, σε σύγκριση με τους εσωστρεφείς, μπορεί να είναι πιο ικανοί να χρησιμοποιούν συναισθηματικές πληροφορίες, καθώς διεγείρονται παρά κατακλύζονται από αυτές, ενώ υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αντισταθμίσει χαμηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων σε άλλους τομείς (Mayer et al. 2008:524). Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στους χώρους εργασίας αναλύεται εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

2.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη στους χώρους εργασίας

Ίσως ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αναγνώρισης ότι η οργανωτική αλλαγή και πολλές άλλες εμπειρίες που σχετίζονται με την εργασία είναι γεγονότα που προκαλούν συναισθήματα, το ενδιαφέρον για τον ρόλο των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας έχει αυξηθεί σημαντικά. Ειδικότερα, η αυξανόμενη προσοχή έχει επικεντρωθεί στις συναισθηματικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας σε τομείς όπως η εξυπηρέτηση πελατών που απαιτούν από τα στελέχη να ασκούν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας και συνήθως αντιμετωπίζονται ως εξαιρετικά στρεσογόνες. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θεωρηθεί ως σημαντική πηγή ατομικής διαφοράς, ως περισσότερο σχετική ή τουλάχιστον εξίσου σχετική με την παραδοσιακή γνωστική νοημοσύνη (IQ) για τον προσδιορισμό της απόδοσης στο χώρο εργασίας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Cartwright & Pappas 2008:151).

Σύμφωνα με τους Chin et al. (2011:5), οι ενέργειες των εργαζομένων επηρεάζουν την επιτυχία της επιχείρησης ανεξάρτητα από τη φύση του επαγγελματικού κλάδου. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων, ικανοτήτων, εμπειριών και υπόβαθρου. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο και στις προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες. Με βάση αυτές τις διαφορές, είναι αναμενόμενο να εμφανίζουν διαφορετικά κίνητρα κινήτρων και επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό. Αυτό αντανακλάται στη συμπεριφορά τους, θετική ή αρνητική, και στο επίπεδο συνεισφοράς και υποστήριξης από τον εργαζόμενο στον οργανισμό. Εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι ή ικανοποιημένοι, αναμένεται να έχουν καλή απόδοση στη δουλειά τους. Επιπλέον, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό βελτιώνουν το κλίμα, που συνδέεται με βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Ένας από τους πρώτους τομείς έρευνας που εξετάστηκαν στη βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν η σχέση της με την απόδοση και την επιτυχία, ενδιαφέρον το οποίο προκλήθηκε από ευρήματα που έδειχναν την πολύ χαμηλή προγνωστική αξία της παραδοσιακής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση. Οι Cartwright & Pappas (2008:159) παραθέτουν μία σειρά ερευνών που υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα που διαφοροποιεί τους εργαζόμενους υψηλής και μέτριας απόδοσης, καθώς και ότι τα συναισθηματικά έξυπνα άτομα μπορούν να σχηματίζουν συνεκτικές και αποτελεσματικές ομάδες εργασίας πιο γρήγορα από τους λιγότερο συναισθηματικά ευφυείς συναδέλφους τους.

Γενικότερα στο επαγγελματικό πλαίσιο η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται εξαιρετικά σημαντική, παράγοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσοι βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα

της οργανωτικής ιεραρχίας απαιτούν περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη από εκείνους στα χαμηλότερα επίπεδα. Πιστεύεται ότι στον χώρο εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά πιο σημαντική από τις αναλυτικές και τεχνικές δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι καλύτεροι στο να συνεργάζονται με τους άλλους, να διαχειρίζονται το εργασιακό άγχος, να λύνουν συγκρούσεις στις σχέσεις στο χώρο εργασίας και να μαθαίνουν από προηγούμενα λάθη στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Σύμφωνα με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, η επιτυχία επηρεάζεται έντονα από προσωπικές δεξιότητες όπως η επιμονή, ο αυτοέλεγχος και η ικανότητα να τα πηγαίνει κάποιος καλά με τους άλλους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να εργάζονται καλύτερα σε ομάδες, να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να είναι ευέλικτοι. Καθώς τα σύγχρονα επαγγελματικά περιβάλλοντα συνεχώς εξελίσσονται, εισάγοντας νέες τεχνολογίες και καινοτομίες, αυτές οι ιδιότητες μπορεί να γίνονται όλο και πιο σημαντικές. Είναι σημαντικό να αναζητείται προσωπικό με συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά ακόμα μεγαλύτερη σημασία έχει τα στελέχη των επιχειρήσεων να λειτουργούν με συναισθηματικά ευφυείς τρόπους για να καλύψουν τις ανάγκες των σημερινών εργαζομένων (Agora 2017:44). Οι ανωτέρω επιστημονικές καταδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιδράσει στους εργασιακούς χώρους σε δύο άξονες, αφενός στην ατομική απόδοση και αφετέρου στην απόδοση της ομάδας (Jordan et al. 2006).

Σε ατομικό επίπεδο, οι Jordan et al. (2006) αναφέρουν ότι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα προβλέπει την απόδοση σε μια γνωστική εργασία λήψης αποφάσεων, αλλά όχι την εργασιακή απόδοση. Παρόλα αυτά, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που καθορίζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ενός ατόμου. Ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο διαθέτει ιδιότητες όπως αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες. Αυτές οι ιδιότητες βοηθούν ένα άτομο να επιλέξει την καριέρα που του ταιριάζει και να διαπρέψει σε αυτήν. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν τις ανάγκες των ανθρώπων και να διατηρούν πιο υγιείς σχέσεις μαζί τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη των σημερινών εργαζομένων λαμβάνεται επίσης υπόψη όταν αναζητούνται στελέχη με ηγετικές δεξιότητες, επιδρώντας στις αυξήσεις μισθών και τις προαγωγές (Agora 2017:44).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ακόμα πιο σημαντική για τα στελέχη που έχουν ηγετικό ρόλο στην οργανωτική δομή. Για να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες, τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργούν παραγωγικά με

άτομα υπό την ευθύνη τους. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική ευφυΐα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις κοινωνικές τους δεξιότητες για να ενισχύσουν τη σχέση και την εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους τους. Τείνουν να βλέπουν τα μέλη της ομάδας τους ως άτομα με μοναδικές ικανότητες, υπόβαθρο και προσωπικότητες. Ένας καλός ηγέτης είναι σε θέση να δημιουργήσει το είδος του εργασιακού περιβάλλοντος όπου κάθε άτομο αισθάνεται σχετικό και παρακινημένο να πετύχει. Ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι σε θέση να κατανοήσει ξεκάθαρα τις διάφορες καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και να προβλέψει την πιθανή συναισθηματική έκβαση κάθε κατάστασης. Για τους ηγέτες, η ικανότητα να κατανοούν και να έχουν επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων, βοηθά να διατηρούνται συναισθηματικά ισορροπημένοι οι υφιστάμενοί τους. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους άλλους πιο αποτελεσματικά και αυτό, με τη σειρά του, συμβάλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Όταν προκύψει σύγκρουση, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δικές τους παρορμήσεις, βλέπουν την κατάσταση από όλες τις οπτικές γωνίες και αναζητούν αμοιβαία επωφελείς λύσεις. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι διαφανείς και δεν φοβούνται να παραδεχτούν όταν κάνουν λάθος. Είναι επίσης πιο πιθανό να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τις εργασιακές σχέσεις (Arora 2017:44). Αναλυτικά, η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία στους οργανισμούς αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

Στο επίπεδο της ομάδας, η συναισθηματική νοημοσύνη που επιδεικνύεται από τα μέλη της είναι καθοριστική για την απόδοση της. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τα μέλη της ομάδας να ενωθούν και να είναι αποτελεσματικά. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να γνωριστούν πριν ξεκινήσουν οι εργασίες. Εάν υπάρχει κάποια αρνητική συμπεριφορά, θα πρέπει να εντοπίζεται ο λόγος και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση τη γνώμη κάθε μέλους της ομάδας. Κάθε μέλος πρέπει να υποστηρίζεται στις δραστηριότητές του. Η συνεισφορά στην ομάδα θα πρέπει να επαινείται. Σε περίπτωση που προκύψει οποιοδήποτε πρόβλημα, η προσοχή θα πρέπει να είναι στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην εύρεση σφαλμάτων μεταξύ τους (Arora 2017:44). Οι Jordan et al. (2006) παραθέτουν ερευνητικά στοιχεία που υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης της ομάδας, καθώς και ότι η έλλειψη συναισθηματικού ελέγχου έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα συγκρούσεων και επομένως μειώνει την απόδοση των μελών της ομάδας. Οι Jordan et al. (2002:205) προσδιόρισαν επίσης τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης στις ομάδες εργασίας.

Συγκεκριμένα, εντόπισαν σημαντική διαφορά μεταξύ της αρχικής απόδοσης ομάδων με υψηλό μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης και εκείνων με χαμηλό μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης, όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που χρησιμοποίησαν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Με βάση τα μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη, συνήχθη το συμπέρασμα ότι οι ομάδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο προσαρμοστικές στις ομαδικές διαδικασίες από τις ομάδες με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Οι συναισθηματικά ευφυείς ομάδες μπόρεσαν να ενωθούν και να μοιραστούν τα δυνατά σημεία και να αντισταθμίσουν τις αδυναμίες της ομάδας πιο γρήγορα για να παράγουν υψηλότερες επιδόσεις.

Τα αποτελέσματά της έρευνας των Donaldson-Feilder & Bond (2004:198) δεν επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Νικολαου & Tsaousis (202:327) απέδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στρες στην εργασία, υποδεικνύοντας ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης υπέφεραν σε μικρότερο βαθμό από άγχος που σχετίζεται με το επαγγελματικό περιβάλλον. Βρέθηκε επίσης μια θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της οργανωτικής δέσμευσης, υποδηλώνοντας έναν νέο ρόλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως καθοριστικό παράγοντα της αφοσίωσης των εργαζομένων στους οργανισμούς.

2.5 Η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας

Ένας καλός ηγέτης θεωρείται ότι πρέπει να έχει χάρισμα και στυλ. Ο κάθε οργανισμός οφείλει για να εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα μέσω ανθρώπων. Το άτομο που ηγείται του οργανισμού ή των επιμέρους τμημάτων αυτού πρέπει να έχει όραμα και να μπορεί να κατευθύνει, να σχεδιάζει, να ελέγχει, να παρακινεί και να συντονίζει μεταξύ των ανθρώπων και των καθηκόντων του οργανισμού. Ένας καλός ηγέτης τείνει να έχει την ικανότητα να ενσωματώνει τους ανθρώπους, να τους παρακινεί και να τους κάνει να κάνουν πράγματα πρόθυμα. Υπάρχουν πιο συγκεκριμένοι ορισμοί της ηγεσίας που έχουν αναφερθεί, αλλά οι περισσότεροι εξαρτώνται από τον θεωρητικό προσανατολισμό του συγγραφέα. Ένας ορισμός που αντικατοπτρίζει το νόημα της ηγεσίας καταγράφεται από τον Luthans (1998:380): *«η σύγχρονη ηγεσία φαίνεται να είναι θέμα ευθυγράμμισης των ανθρώπων προς κοινούς στόχους και ενδυνάμωσής τους για να λάβουν τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να τους προσεγγίσουν».*

Οι όροι ηγέτης και διευθυντής χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, αν και υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ των δύο. Εν συντομία, η διεύθυνση είναι μια δραστηριότητα που ασχολείται με βραχυπρόθεσμα προβλήματα και λαμβάνει χώρα εντός της εσωτερικής ιεραρχικής δομής του οργανισμού. Ο ρόλος του διευθυντή είναι να θέτει σαφείς στόχους, να ορίζει πρότυπα, να ενθαρρύνει την ανάπτυξη του προσωπικού, να αναλαμβάνει αξιολογήσεις, να αναλύει βραχυπρόθεσμα προβλήματα και να λαμβάνει βραχυπρόθεσμες αποφάσεις. Ένας ηγέτης, από την άλλη πλευρά, θεωρείται συνήθως ως ένα άτομο που έχει την ικανότητα και την προσωπικότητα να κατευθύνει και να καθοδηγεί τους ανθρώπους, να επηρεάζει τις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους, να τους παρακινεί και να τους ελέγχει να εργαστούν για την επίτευξη στόχων που θεωρούνται από την ομάδα και η οργάνωση ως επιθυμητή και εφικτή. Η ηγεσία μπορεί να λάβει χώρα εντός της εσωτερικής και εξωτερικής ιεραρχικής δομής του οργανισμού. Ένας ηγέτης θεωρείται συνήθως ως ένα χαρισματικό άτομο που είναι έτοιμο να αναλάβει ρίσκα και να επιφέρει μακροπρόθεσμες αλλαγές στις στάσεις, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα των ανθρώπων (Naoum 2001:154). Υπάρχουν διάφορες θεωρίες ηγεσίας, μεταξύ των οποίων:

- i. Θεωρίες που σχετίζονται με χαρακτηριστικά: Όραμα, εξυπνάδα, αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση, εποπτεία, ατομικότητα, ακεραιότητα, δημιουργία εικόνας, εμπνευστική επικοινωνία και κοινωνικότητα.
- ii. Λειτουργική προσέγγιση: Ο ηγέτης ως στέλεχος, σχεδιαστής, διαμορφωτής πολιτικής, ειδικός, εξωτερικός εκπρόσωπος, ελεγκτής εσωτερικών σχέσεων, προμηθευτής ανταμοιβών και τιμωριών, δαιτητής και διαμεσολαβητής, υπόδειγμα, σύμβολο της ομάδας, υποκατάστατο της ατομικής ευθύνης, ιδεολόγος, πατρική φιγούρα, αποδιοπομπαίος τράγος.
- iii. Συμπεριφορική προσέγγιση: Τα στυλ αυτά εντάσσονται στο πλαίσιο που δημιουργείται μεταξύ «αυταρχικής» και «δημοκρατικής» ηγεσίας. Με μια αυταρχική ηγεσία, η εξουσία λήψης μιας απόφασης τοποθετείται στο κέντρο από τον ηγέτη που ασκεί μόνος του αυτή την εξουσία. Σε ένα δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας, η εξουσία μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας.
- iv. Περιστασιακές προσεγγίσεις: Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης δηλώνουν ότι δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος οργάνωσης ή διαχείρισης του οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση εξαρτάται από τον σκοπό που επιδιώκει να εκπληρώσει ο οργανισμός και από τη φύση των καθηκόντων που πρέπει να διαχειριστούν.

Μία κοινή διάκριση των μορφών που συναντάται στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται στη συναλλακτική και τη μετασηματιστική ηγεσία (Ivanecovich et al. 2018:453). Ο ανταλλακτικός ρόλος του ηγέτη αναφέρεται ως συναλλακτικός. Ο ηγέτης βοηθά τους ακόλουθους να

προσδιορίσουν τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, για παράδειγμα καλύτερη ποιότητα παραγωγής, περισσότερες πωλήσεις ή υπηρεσίες, και μειωμένο κόστος παραγωγής. Βοηθώντας τους υφιστάμενους να προσδιορίσουν τι πρέπει να γίνει, ο συναλλακτικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της αυτοαντίληψης και της εκτίμησής τους. Η συναλλακτική προσέγγιση χρησιμοποιεί έννοιες διαδρομής-στόχου ως μέρος του πλαισίου της. Κατά τη χρήση αυτού του στυλ, ο ηγέτης βασίζεται σε ενδεχόμενες ανταμοιβές και στη διαχείριση κατ' εξαίρεση. Η έρευνα δείχνει ότι όταν χρησιμοποιείται ενδεχόμενη ενίσχυση, οι ακόλουθοι παρουσιάζουν αύξηση στην απόδοση και την ικανοποίηση καθώς πιστεύουν ότι η επίτευξη των στόχων θα έχει ως αποτέλεσμα να λάβουν τις επιθυμητές ανταμοιβές. Χρησιμοποιώντας τη διαχείριση κατ' εξαίρεση, ο ηγέτης δεν θα εμπλακεί εκτός εάν δεν επιτευχθούν οι στόχοι. Η συναλλακτική ηγεσία δεν συναντάται συχνά σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Μια μικρή αύξηση μισθού, μια προσωπική επιστολή από το αφεντικό ή μια μεταφορά εργασίας μπορεί να μην είναι αυτό που θέλουν οι εργαζόμενοι με τη μορφή ενδεχόμενων ανταμοιβών. Μέχρι οι διευθυντές να κατανοήσουν τι θέλουν οι εργαζόμενοι, να διαχειριστούν έγκαιρα τις ανταμοιβές και να τονίσουν τη σχέση αμοιβής-απόδοσης, είναι πιθανό να υπάρξει σύγχυση, αβεβαιότητα και ελάχιστος αντίκτυπος στις συναλλαγές στις σχέσεις ηγέτη-οπαδού.

Ένας άλλος τύπος ηγέτη, που αναφέρεται ως μετασχηματιστικός, παρακινεί τους οπαδούς να εργαστούν για στόχους αντί για βραχυπρόθεσμο προσωπικό συμφέρον και για επίτευξη και αυτοπραγμάτωση αντί για ασφάλεια. Εκφράζοντας ένα όραμα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης πείθει τους οπαδούς να εργαστούν σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους που οραματίζονται. Το όραμα του ηγέτη παρέχει στον οπαδό το κίνητρο για σκληρή δουλειά που ανταμείβει τον εαυτό του. Οι συναλλακτικοί ηγέτες θα προσαρμόσουν τους στόχους, την κατεύθυνση και την αποστολή για πρακτικούς λόγους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, από την άλλη πλευρά, κάνουν σημαντικές αλλαγές στην αποστολή της επιχείρησης ή της μονάδας, στον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων για να επιτύχουν το όραμά τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα αναθεωρήσει ολόκληρη τη φιλοσοφία, το σύστημα και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης χρησιμοποιεί και επεξηγεί στάσεις, χαρακτηριστικές και μεταβατικές μεθόδους ηγεσίας.

Έχουν προσδιοριστεί πέντε παράγοντες που περιγράφουν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, εκ των οποίων οι τρεις πρώτοι ισχύουν για τη μετασχηματιστική και οι δύο τελευταίοι για τη συναλλακτική ηγεσία:

1. Χάρισμα: Ο ηγέτης είναι σε θέση να ενσταλάξει μια αίσθηση αξίας, σεβασμού και υπερηφάνειας και να διατυπώσει ένα όραμα.
2. Ατομική προσοχή: Ο ηγέτης δίνει προσοχή στις ανάγκες των ακολούθων και αναθέτει ουσιαστικά έργα, έτσι ώστε οι ακόλουθοι να αναπτυχθούν προσωπικά.
3. Πνευματική διέγερση: Ο ηγέτης βοηθά τους οπαδούς να ξανασκεφτούν τους ορθολογικούς τρόπους εξέτασης μιας κατάστασης. Ενθαρρύνει τους οπαδούς να είναι δημιουργικοί.
4. Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Ο ηγέτης ενημερώνει τους ακόλουθους για το τι πρέπει να γίνει για να λάβουν τις ανταμοιβές που προτιμούν.
5. Διοίκηση κατ' εξαίρεση: Ο ηγέτης επιτρέπει στους ακόλουθους να εργαστούν και δεν επεμβαίνει εκτός εάν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται σε εύλογο χρόνο και με λογικό κόστος.

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι το χάρισμα. Ωστόσο, το χάρισμα από μόνο του δεν αρκεί για επιτυχημένη μετασχηματιστική ηγεσία. Όπως χαρακτηριστικά διατυπώνει ο Bass, η βαθιά συναισθηματική προσκόλληση που χαρακτηρίζει τη σχέση του χαρισματικού ηγέτη με τους ακόλουθους μπορεί να υπάρξει όταν εμφανίζεται η μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά μπορούμε να διακρίνουμε μια κατηγορία χαρισματικών που δεν είναι καθόλου μετασχηματιστικοί στην επιρροή τους. Από την άλλη πλευρά, με το χάρισμα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να παίξουν το ρόλο του δασκάλου, του μέντορα, του προπονητή, του μεταρρυθμιστή ή του επαναστάτη. Το χάρισμα είναι απαραίτητο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά από μόνο του δεν αρκεί για να τροφοδοτήσει τη μετασχηματιστική διαδικασία (Ivancevich et al. 2018:456).

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται πιο αποτελεσματική από την παραδοσιακή συναλλακτική προσέγγιση, επειδή εμπλέκει τα συναισθήματα των υφισταμένων. Υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος ερευνητικών στοιχείων που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συνολικά, τα ερευνητικά στοιχεία είναι κάπως ανάμεικτα, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην επιλογή του εργαλείου μέτρησης που χρησιμοποιείται. Ωστόσο, φαίνεται ότι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία (Cartwright & Pappas 2008:159).

Οι Mittal & Sindhu (2012:36) παρατήρησαν και πήραν συνεντεύξεις από αρκετά ανώτερα στελέχη σε διάφορους μεγάλους οργανισμούς. Οι συνεντεύξεις αφορούσαν κυρίως στις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους, τις πιο σημαντικές προκλήσεις και τον τρόπο που τις

αντιμετώπισαν, με επίκεντρο τα «κρίσιμα περιστατικά». Από τα αποτελέσματα προκύπτουν αρκετές κρίσιμες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, καθώς και άλλες που μπορεί στην πραγματικότητα να είναι δυσλειτουργικές. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι:

- i. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν τον αντίκτυπό τους στους άλλους και το χρησιμοποιούν προς όφελός τους. Γνωρίζουν ότι η θέση τους στον οργανισμό, η ισχυρή προσωπικότητά τους, ακόμη και η απλή φυσική τους παρουσία έχουν ισχυρό αντίκτυπο στους άλλους. Αυτοί οι ηγέτες είναι πάντα υπεύθυνοι για τα συναισθήματά τους και τον τρόπο που τα εκφράζουν. Ο κίνδυνος είναι ότι ο ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί αυταρχικός ή ανειλικρινής. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες οφείλουν να δημιουργούν την τέλεια ισορροπία.
- ii. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν ενσυναίσθηση, αλλά παράλληλα μπορούν να πάρουν δύσκολες αποφάσεις. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να μπουν στη θέση των άλλων και να κατανοήσουν πώς και γιατί οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε οργανωτικά γεγονότα, προσωπικές κρίσεις και αλλαγές. Ταυτόχρονα, η ενσυναίσθηση δεν τους εμποδίζει να πάρουν σκληρές αποφάσεις. Το κάνουν αυτό κάνοντας έκκληση στη λογική και αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα των άλλων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αισθάνονται ότι οι αποφάσεις έχουν νόημα. Ο κίνδυνος εδώ είναι ότι είναι εύκολο να ταυτιστούν υπερβολικά με τους άλλους ή να αφήσουν την ενσυναίσθηση να συγχέεται με τη συμπάθεια και να μην παίρνουν εύκολα δύσκολες αποφάσεις όταν χρειάζεται.
- iii. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι επιτήδριοι κριτές των ανθρώπων χωρίς να είναι επικριτικοί. Οι καλοί ηγέτες είναι σε θέση να προσαρμόσουν τους άλλους γρήγορα σε σχέση με τα βασικά δυνατά και αδύνατα σημεία τους και είναι ιδιαίτερα καλοί στην αναγνώριση και την εφαρμογή των διαφορετικών ταλέντων όλων στον οργανισμό. Ένας κίνδυνος είναι ότι μπορεί να γίνουν υπερβολικά επικριτικοί σχετικά με αυτό που αντιλαμβάνονται ως μειονεκτήματα των άλλων. Είναι πιθανό να απορρίψουν τις συμβουλές αυτών των ανθρώπων χωρίς έλεγχο, κάνοντάς τους να αισθάνονται υποτιμημένοι και ασεβείς.
- iv. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι παθιασμένοι με αυτό που κάνουν και το δείχνουν. Οι καλοί ηγέτες είναι παθιασμένοι, αισιόδοξοι και πιστεύουν στο αναπόφευκτο της επιτυχίας. Ενθαρρύνουν τους άλλους να πιστεύουν ότι οι πιο απαιτητικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν και τα πιο τρομακτικά εμπόδια να ξεπεραστούν. Το πάθος τους όμως μπορεί να εκφραστεί ως επιμονή στην επιδίωξη ενός στόχου ή μια αμείλικτη

εστίαση σε μια αρχή. Ωστόσο, υπάρχει μια λεπτή γραμμή μεταξύ του ενθουσιασμού και της αγνόησης της πραγματικότητας που βλέπουν οι άλλοι.

- v. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εξισορροπούν το συναίσθημα και τη λογική στη λήψη αποφάσεων. Έρχονται σε επαφή με τα ένστικτά τους, ελλείπει υποστηρικτικών δεδομένων, και αναγνωρίζουν τα εσωτερικά προειδοποιητικά σημάδια. Καταλαβαίνουν ότι η «λογική» και τα «γεγονότα» δεν είναι τα μόνα πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ωστόσο, δεν «πηγαίνουν με το ένστικτό τους» χωρίς να το ελέγχουν. Το βασικό μειονέκτημα είναι ο πειρασμός να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα συναισθήματά τους χωρίς περαιτέρω έρευνα.
- vi. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι άριστοι επικοινωνιακά, έρχονται σε επαφή με τον παλμό του οργανισμού. Δεν είναι όλοι εξαιρετικοί δημόσιοι ομιλητές, ούτε είναι απαραίτητα χαρισματικοί, αλλά κατανοούν τη σημασία της έγκαιρης παροχής πληροφοριών για την επιχείρηση και τι σημαίνει για τους ανθρώπους. Γνωρίζουν επίσης ότι η επικοινωνία κρατά τους ανθρώπους παρακινημένους και συνδεδεμένους. Εκεί που παίζει ρόλο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι να γνωρίζουν με ποια μηνύματα θα συνδεθούν με τους άλλους και πώς να τα εκφράσουν. Εκεί που οι ηγέτες αντιμετωπίζουν προβλήματα είναι η παροχή πολλών ή πολύ λίγων πληροφοριών, όταν καθυστερούν σημαντικές πληροφορίες και δεν είναι ειλικρινείς, από φόβο μήπως τους ενοχλήσουν με την «αλήθεια».
- vii. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν προσωπικές σχέσεις με τους ανθρώπους τους. Στον σημερινό κόσμο των μεγάλων επιχειρήσεων και των παγκόσμιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποξενωμένοι από την ηγεσία και αποκομμένοι από την εταιρεία σε προσωπικό επίπεδο. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό και βρίσκουν τρόπους να γίνουν προσωπικά ορατοί και προσιτοί. Οι περισσότεροι αφιερώνουν χρόνο για να δεσμεύσουν τους υπαλλήλους ατομικά και ομαδικά, ακούγοντας τις ιδέες, τις προτάσεις και τις ανησυχίες τους και ανταποκρινόμενοι με τρόπους που κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι τους ακούνε και τους σέβονται.
- viii. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μετριάζουν για αποτελέσματα με ευαισθησία στους άλλους, οδηγούν τα αποτελέσματα και πρωταγωνιστούν στις ευεργετικές αλλαγές. Τονίζουν επανειλημμένα τη σημασία των συνεχών ή καινοτόμων βελτιώσεων και προκαλούν τους ανθρώπους να ξανασκεφτούν τους παλιούς τρόπους να κάνουν πράγματα. Αλλά οι καλοί ηγέτες είναι επίσης αρκετά υπομονετικοί για να βοηθήσουν τους άλλους να ξεπεράσουν τους φόβους τους, να εμπλέξουν τους ανθρώπους πριν λάβουν αποφάσεις

που τους επηρεάζουν, να εξηγήσουν τους λόγους για δύσκολες αποφάσεις μόλις ληφθούν και να εργάζονται για να διατηρούν υψηλό ηθικό των εργαζομένων. Ωστόσο, κάνουν μόνο υπομονή μέχρι ένα σημείο και δεν ανέχονται ανθρώπους που σπαταλούν το χρόνο τους, αποτυγχάνουν να προσφέρουν ή αντιστέκονται στην αλλαγή.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνονται όλο και περισσότερο οι εμπειρικές μελέτες που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς. Χαρακτηριστικά παρατίθενται κάποιες εξ αυτών στη συνέχεια.

Η μελέτη των Higgs & Aitken (2003:814) διερευνά τον βαθμό στον οποίο επιβεβαιώνονται οι ισχυρισμοί για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα πρόβλεψης της ηγεσίας. Το δείγμα περιλάμβανε 40 ανώτερα στελέχη δημόσιας υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα παρέχουν κάποια στοιχεία για την υποστήριξη των σχέσεων μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του δυναμικού της ηγεσίας, που επιβεβαιώνονται τόσο από θεωρητική άποψη όσο και από άλλες μελέτες της ηγετικής απόδοσης.

Η μελέτη των Sunindijo et al. (2007) διεξήχθη στην Ταϊλάνδη με συνεντεύξεις από διαχειριστές έργων και μηχανικούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ηγετική συμπεριφορά. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για καταμερισμό εργασιών, ανοιχτή επικοινωνία και προληπτική συμπεριφορά, που μπορούν να φέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Οι Côté et al. (2010:496) αναφέρουν τα ευρήματα από δύο μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ανάδειξης ηγεσίας σε μικρές ομάδες. Και στις δύο μελέτες, τα μέλη των ομάδων ολοκλήρωσαν μετρήσεις συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλες ατομικές διαφορές πριν εργαστούν σε ένα ομαδικό έργο. Οι ομόλογοί τους βαθμολόγησαν την ηγετική τους συμπεριφορά στο τέλος του έργου. Η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη και ορισμένες διαστάσεις της συνδέθηκαν με την ανάδυση της ηγεσίας πέρα από τη γνωστική νοημοσύνη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το φύλο. Αυτά τα ευρήματα παρατηρήθηκαν όταν η συναισθηματική νοημοσύνη μετρήθηκε με τεστ ικανοτήτων αλλά όχι όταν μετρήθηκε με κλίμακα αυτό-αναφοράς. Μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων συνδέθηκε πιο σταθερά με την ανάδειξη της ηγεσίας.

Η μελέτη των Guillén & Florent-Treacy (2011:2) εξετάζει τις επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ηγετικές συμπεριφορές στην εργασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική επίδραση στις συνεργατικές συμπεριφορές, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την πλευρά της απόδοσης της ηγεσίας που σχετίζεται με την έμπνευση.

Η Parrish (2015) διεξήγαγε ημι-δομημένες συνεντεύξεις, πριν και μετά από μια παρέμβαση ανάπτυξης ηγετικής ικανότητας, για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τη δέσμευση των συμμετεχόντων στην ηγεσία και τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως μια εξαιρετικά σημαντική προϋπόθεση για την ακαδημαϊκή ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, διαπίστωσε ότι τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση, την έμπνευση και την καθοδήγηση των άλλων και την υπεύθυνη διαχείριση του εαυτού έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ηγεσία.

Η εργασία των Crowne et al. (2017:217) είχε σκοπό να εξετάσει την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης και ανάπτυξης ηγεσίας σε 20 ηγέτες νοσηλευτών σε οίκους ευγηρίας, καθώς και τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εκπαιδευτική ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν αποτελεσματική, ενώ η ανάπτυξη της προσωπικής ηγεσίας όχι. Τα δεδομένα έδειξαν επίσης μια θετική σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.6 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας COVID-19

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος για να μπορεί να προσαρμοστεί στην αλλαγή, να επιβιώσει και να ευημερήσει. Δυστυχώς, πολλοί σημερινοί διευθυντές δεν πληρούν αυτά τα κριτήρια. Πριν από λίγο καιρό, οι επιστήμονες ανακάλυψαν την επίδραση των ανθρώπινων συναισθημάτων στη συμπεριφορά και περαιτέρω ευρήματα βοηθούν στον προσδιορισμό του ρόλου των συναισθημάτων στις καθημερινές δραστηριότητες. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για τους διευθυντές στην προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές (Soltani et al. 2014:415).

Η κρίση είναι ένα γεγονός που μπορεί δυνητικά να επηρεάσει ολόκληρο τον οργανισμό και να επιβάλει σημαντικές οικονομικές και ψυχικές ζημιές. Η διαχείριση κρίσεων είναι η διαδικασία πρόβλεψης και πρόληψης κρίσεων, παρέμβασης και ανάκαμψης μετά την κρίση. Όλες οι κρίσεις δείχνουν μια σειρά από σημάδια πριν συμβούν. Η διοίκηση μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση κρίσεων αντιδρώντας κατάλληλα σε αυτά τα σημάδια. Αυτή είναι η καλύτερη μορφή διαχείρισης κρίσεων. Ακόμα κι αν οι κρίσεις δεν μπορούν να προληφθούν, η έγκαιρη ανίχνευση και ο σωστός σχεδιασμός πόρων μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τη ζημιά που προκαλούν στον οργανισμό (John 2008). Οι μεγάλες κρίσεις μπορεί να είναι οικονομικές, πληροφορίες, ανθρώπινοι πόροι, φήμη, ψυχικές ή φυσικές. Άλλες κρίσεις περιλαμβάνουν απώλεια διευθυντικών στελεχών, απώλεια βασικών υπαλλήλων, αυξημένο ποσοστό απουσιών, αυξημένα λάθη, ατυχήματα και θυμό στο χώρο εργασίας (Soltani et al. 2014:416).

Η πλέον πρόσφατη κρίση που επηρέασε όλους τους οργανισμούς παγκοσμίως ήταν αυτή που επέφερε η πανδημία COVID-19. Η πανδημία έχει δημιουργήσει αναρίθμητες προκλήσεις, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε προσωπικό επίπεδο, ενώ επιβαρύνει ιδιαίτερα τα συστήματα υγείας και το προσωπικό τους. Οι νοσηλευτές και οι ομάδες επαγγελματιών υγείας αντιμετωπίζουν τεράστιο βάρος καθώς αντιμετωπίζουν την πανδημία στην πρώτη γραμμή. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν τη σύνταξη νέων διαγνωστικών και διαχειριστικών αλγορίθμων, τη θέσπιση πολιτικών για τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό και τις δοκιμές ασθενών και παρόχων, την τροποποίηση των πρωτοκόλλων στελέχωσης, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής προσωπικού σε νέους ρόλους ή της ενσωμάτωσης μη νοσηλευτών σε ρόλους νοσοκομειακής ιατρικής και ανάπτυξη ικανότητας για αυξήσεις ασθενών, —όλα στο πλαίσιο της αβεβαιότητας σχετικά με το πώς η πανδημία μπορεί να επηρεάσει μεμονωμένα νοσοκομεία ή συστήματα υγείας και πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσουν αυτές οι επιπτώσεις (Kantor et al. 2020:568).

Οι Rossetini et al. (2021:1) αναγνωρίζουν τέσσερις βασικές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτείται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν οι ηγέτες των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης, προκειμένου να αντιμετωπίσουν υψηλότερες και συνεχείς πιέσεις λόγω της πανδημίας:

1. Αυτογνωσία: Η βαθιά κατανόηση των προσωπικών συναισθημάτων (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ανάγκες, κουλτούρα, προκαταλήψεις και αξίες) είναι χρήσιμη για να γνωρίζουμε πώς υποστηρίζουν αποτελεσματικά το υγειονομικό προσωπικό και πως επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.

2. Αυτοδιαχείριση: Έλεγχος των προσωπικών συναισθημάτων και παρορμήσεων, με στόχο την αποφυγή δυσλειτουργικών συμπεριφορών, όπως επιθετικές ή εχθρικές εκρήξεις, και τη λήψη εποικοδομητικών αποφάσεων.
3. Κοινωνική ευαισθητοποίηση: Κατανόηση των συναισθημάτων του υγειονομικού προσωπικού με ενσυναίσθηση και θεωρώντας τις προοπτικές τους ως σημαντικές για την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δημιουργία ενός δίκαιου και αξιόπιστου περιβάλλοντος.
4. Διαχείριση σχέσεων: Η καλλιέργεια υγιών σχέσεων με τους άλλους είναι θεμελιώδης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και για την καθοδήγηση της ομαδικής εργασίας προς τους επιθυμητούς στόχους με θετική στάση.

Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι ηγέτες στις μονάδες υγειονομικής περίθαλψης ενθαρρύνονται να είναι συναισθηματικά ευφείς απέναντι στις ομάδες τους και να χρησιμοποιούν τις προσωπικές και κοινωνικές τους ικανότητες για να προωθήσουν τη συνείδηση της προσωπικής τους συναισθηματικής κατάστασης, την απόδοση προσοχής στα συναισθήματα των μελών της ομάδας όπως αποτυπώνονται μέσω της λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας, την αντίληψη του στυλ και της ποιότητας της δικής τους αλληλεπίδρασης με τους άλλους, την υποστήριξη και κατανόηση των απόψεων και των συναισθημάτων της ομάδας αφιερώνοντας χρόνο, την καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας στο πλαίσιο κοινών στόχων, και την καθοδήγηση προς τον κοινό όραμα.

Ως απάντηση στις προκλήσεις της πανδημίας, το Πανεπιστημιακό νοσοκομείο του San Francisco, California, εφάρμοσε επτά αρχές συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται ως παράδειγμα καλής πρακτικής (Kantor et al. 2020:568):

- i. Οι ηγέτες ρωτούσαν τακτικά μεμονωμένους νοσηλευτές «Πώς αισθάνεστε;» αντί για "Πώς είσαι;" ή "Πώς μπορώ να βοηθήσω;" Αυτή η ερώτηση μπορεί να φαίνεται πολύ οικεία για κάποιους, ή οι ηγέτες μπορεί να ανησυχούν ότι η ερώτηση αισθάνεται ευγενική. Ωστόσο, οι νοσηλευτές ανταποκρίνονταν θετικά σε αυτήν την προτροπή, εκμεταλλευόμενοι την ευκαιρία να επικοινωνήσουν τα συναισθήματά τους και εκτιμώντας την ακρόαση. Επιπλέον, όταν οι νοσηλευτές αισθάνονταν καταπονημένοι, μπορεί να μην ήταν σε θέση να προσδιορίσουν τι βοήθεια χρειάζονται. Κατανοώντας τα συναισθήματα των νοσηλευτών πρώτης γραμμής, οι ηγέτες μπορεί να είναι καλύτερα σε θέση να αντιμετωπίσουν αυτά τα συναισθήματα άμεσα, να βρουν λύσεις σε προβλήματα και να προβλέψουν αντιδράσεις σε μελλοντικές πολιτικές.

- ii. Οι ηγέτες θα πρέπει να εκφράζουν με συστηματικό τρόπο τι ζητούν από τους νοσηλευτές πρώτης γραμμής και να μοιράζονται τα δικά τους συναισθήματα, ακόμα κι αν βιώνουν ανάμεικτα ή αρνητικά συναισθήματα. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που νιώθει θλίψη για τον θάνατο ενός ασθενούς μπορεί να ξεκινήσει μια συζήτηση στην ομάδα, μοιράζοντας αυτό το συναίσθημα. Επιτρέποντας στους εαυτούς τους να δείχνουν ευάλωτοι, οι ηγέτες επιδεικνύουν θάρρος και προωθούν μια κουλτούρα διαφάνειας, ειλικρίνειας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- iii. Οι ηγέτες θα πρέπει να αγκαλιάζουν δύσκολες συζητήσεις και να είναι διαφανείς σχετικά με την αβεβαιότητα, αν και μπορεί να μην έχουν τις απαντήσεις και μπορεί να χρειαστεί να αναλάβουν ευθύνη για τις συνέπειες των αποφάσεων που λαμβάνονται εξωτερικά, όπως αυτές που λαμβάνονται από το σύστημα υγείας ή την κυβέρνηση. Η αντιμετώπιση δύσκολων συζητήσεων και η διαφάνεια σχετικά με το «άγνωστο» παρέχει αναγνώριση, διαβεβαίωση και κοινή εμπειρία που εκφράζει στην ομάδα νοσηλευτών ότι, ενώ το μέλλον μπορεί να είναι άστατο, θα το αντιμετωπίσουν μαζί.
- iv. Οι ηγέτες θα πρέπει να προβλέπουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις στις επιχειρησιακές αλλαγές, ενώ τις σχεδιάζουν και τις αναπτύσσουν. Ενώ τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να υπερισχύουν σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τα θετικά συναισθήματα σε περιόδους κρίσης, η αξιοποίηση θετικών συναισθημάτων κατά τον σχεδιασμό επιχειρησιακών πρωτοβουλιών μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχή εφαρμογή. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο έρευνας μεταξύ των νοσηλευτών, διαπιστώθηκε ότι πολλοί ένιωθαν ενθουσιασμό για τη φροντίδα ασθενών με COVID-19, περίεργοι για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και παθιασμένοι για να βοηθήσουν στην περίοδο κρίσης. Δημιουργώντας μια λίστα με αυτούς τους νοσηλευτές εκ των προτέρων, το νοσοκομείο μπόρεσε να στελεχώσει τις ομάδες COVID-19 με επαγγελματίες υγείας που ήταν πρόθυμοι να φροντίσουν αυτούς τους ασθενείς και, ως εκ τούτου, να ελαχιστοποιήσουν το άγχος μεταξύ εκείνων που ήταν πιο ανήσυχοι.
- v. Οι ηγέτες θα πρέπει να παρέχουν χρόνο και χώρο στους νοσηλευτές για να συζητήσουν τα συναισθήματά τους. Διαπιστώθηκε ότι η δημιουργία πολλαπλών στρωμάτων ευκαιριών έκφρασης επιτρέπει τη δέσμευση με ένα ευρύτερο φάσμα νοσηλευτών, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να διστάζουν να μοιραστούν συναισθήματα ανοιχτά ή σε μια ομάδα, ενώ άλλοι μπορεί να απολαμβάνουν την ευκαιρία να αποκαλύψουν τα συναισθήματά τους δημόσια. Αυτοί οι ποικίλοι χώροι συναισθηματικής έκφρασης μπορεί να κυμαίνονται από σύντομα ατομικές συζητήσεις, ανοιχτές «ώρες γραφείου» έως ειδικές συναντήσεις. Για παράδειγμα, το να διατεθούν

τα πρώτα λεπτά μιας συνάντησης με μια μικρή ομάδα ενθαρρύνοντας κάθε συμμετέχοντα να μοιραστεί κάτι προσωπικό, μπορεί να οικοδομήσει αμοιβαία κατανόηση, καθώς και να οδηγήσει τους ηγέτες στο πού μπορεί να βρίσκονται οι συμμετέχοντες στο συναισθηματικό τοπίο.

- vi. Πέρα από την πρόσκληση έκφρασης συναισθημάτων, οι ηγέτες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι νοσοκομειακοί έχουν πρόσβαση σε πιο επίσημα συστήματα υποστήριξης, ειδικά για νοσηλευτές που μπορεί να βιώνουν πιο έντονα αρνητικά συναισθήματα. Η υποστήριξη μπορεί να παρέχεται μέσω συνεδριών ενημέρωσης που βασίζονται σε μονάδες ή ομάδες, προγράμματα υποστήριξης που χορηγούνται από το σύστημα υγείας ή μεμονωμένες συνεδρίες συμβουλευτικής.
- vii. Οι ηγέτες θα πρέπει να καλλιεργούν σκόπιμα την ευγνωμοσύνη, εκφράζοντας ειλικρινά και συχνά την εκτίμησή τους. Επειδή η έκφραση ευγνωμοσύνης δημιουργεί ανθεκτικότητα, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ευγνωμοσύνης μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα σε ολόκληρη την ομάδα νοσοκομειακής ιατρικής. Οι ευκαιρίες για ευγνωμοσύνη αφθονούν, καθώς νοσηλευτές προσφέρονται εθελοντικά για επιπλέον βάρδιες, καλύπτουν άρρωστους συναδέλφους, συμμετέχουν σε νέες ομάδες εργασίας και θυσιάζουν την προσωπική τους ασφάλεια στην πρώτη γραμμή. Έτσι, δημιουργείται πνεύμα συντροφικότητας, κοινής αποστολής και συλλογικής αισιοδοξίας.

Για την ενίσχυση των χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες των ομάδων παροχής υπηρεσιών υγείας μέσα στην πανδημία, κρίνεται απαραίτητος ο σχεδιασμός και η εφαρμογή σχετικών επιμορφωτικών προγραμμάτων στις επιμέρους μονάδες υγείας, αν γίνεται με κρατική μέριμνα. Οι Rossetini et al. (2021:4) προτείνουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ή άλλης κρίσης, για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Ένας διαμεσολαβητής ψυχολόγος θα διευθύνει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα 12 ωρών (6 διαδικτυακές συνεδρίες με έως και 15 συμμετέχοντες). Οι εικονικές συνεδρίες θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε εβδομαδιαία βάση και να επικεντρώνονται στις προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες που απαιτούνται για τους ηγέτες, με ιδιαίτερη αναφορά στην περίοδο της κρίσης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης περιόδου, η εργασία σε ομάδες θα μπορούσε να είναι μια ευκαιρία για τους ηγέτες υγειονομικής περίθαλψης να μοιραστούν προσωπικές εμπειρίες, να συζητήσουν λύσεις και να νιώσουν την υποστήριξη των συνομηλίκων. Φύλλα εργασίας ή ημερολόγια για την καταγραφή εμπειριών κατά τη διάρκεια της εργασίας θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να προσαρμόσουν τη μάθησή τους και θα

μπορούσαν να αναλυθούν κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών συνεδριών, καθιστώντας τα σημαντικές ευκαιρίες μάθησης για ολόκληρη την ομάδα. Στο τέλος των προγραμμάτων, θα πρέπει να ζητηθεί από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν μια λίστα με αλλαγές συμπεριφοράς που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπισαν τα στελέχη των μονάδων νοσοκομειακής περίθαλψης την κρίση της πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης που ενσωμάτωσαν στην καθημερινή τους πρακτική για τη διαχείριση των ομάδων ευθύνης τους, και να εντοπιστούν τα σημεία που επιδέχονται περαιτέρω καλλιέργειας στο πλαίσιο του ηγετικού τους ρόλου.

3.1 Ερευνητική μέθοδος

Η επιστημονική έρευνα μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες, αναλόγως του πεδίου εφαρμογής της ερευνητικής μελέτης, των στόχων της έρευνας και του τρόπου αναζήτησης των πληροφοριών. Η έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική, ανάλογα με τον τρόπο αναζήτησης των δεδομένων (Sukamolison 2007:1). Η ποιοτική προσέγγιση χρησιμοποιείται κατά την παρατήρηση και την ερμηνεία της πραγματικότητας με στόχο την ανάπτυξη μιας θεωρίας που θα εξηγεί αυτό που βιώθηκε. Η ποσοτική προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν ξεκινά κανείς με μια θεωρία ή υπόθεση και ελέγχει με στόχο την επιβεβαίωση ή τη μη επιβεβαίωση της υπόθεσης (Newman, Benz & Ridenour 1998:10). Στη συγκεκριμένη έρευνα έχουν διατυπωθεί ερευνητικά ερωτήματα για τον έλεγχο των οποίων επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα ως περισσότερο κατάλληλη, διότι βασίζεται σε στατιστικές μεθόδους και επιδιώκει γενίκευση των αποτελεσμάτων.

3.2 Όργανο μέτρησης

Τα ερωτήματα διαμορφώθηκαν λαμβάνοντας υπόψη αφενός ευρέως διαδεδομένες κλίμακες αυτό-αναφοράς για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η κλίμακα SEIS του Schutte et al. (2001), και αφετέρου τη φύση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτείται να έχουν οι ηγέτες των ομάδων υγειονομικού προσωπικού για να διαχειριστούν την κρίση της πανδημίας, όπως αναγνωρίστηκαν από τους Rossettini et al. (2021).

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τέσσερα τμήματα (βλ. Παράρτημα). Στο πρώτο μέρος συμπεριλήφθηκαν πέντε κλειστού τύπου ερωτήσεις σχετικά με τις συνθήκες που βιώνουν τα στελέχη στον χώρο της υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, και συγκεκριμένα αν άλλαξαν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος τους (καθόλου, πολύ ή λίγο), αν οι ομάδες τους αντιμετώπισαν περιστατικά COVID-19 (καθόλου, πολλά ή λίγα), αν παρατήρησαν αυξημένο στρες στο προσωπικό (καθόλου, σε κάποιο ή σε μεγάλο βαθμό), αν συμμετείχαν σε κάποιου είδους εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του προσωπικού (ναι ή όχι) και αν τους παρασχέθηκε κάποιου είδους συναισθηματική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πανδημίας (ναι ή όχι).

Στο δεύτερο μέρος παρατέθηκε μία σειρά διατυπώσεων, που αφορούν στα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης, λαμβάνοντας έναυσμα από την κλίμακα 33 στοιχείων SEIS του Schutte. Το SEIS περιλαμβάνει 33 δηλώσεις αυτό αναφοράς και απαιτεί από τα υποκείμενα να βαθμολογήσουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάθε δήλωση σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert (1 = διαφωνώ έντονα, 5 = συμφωνώ απόλυτα) και τη συνολική βαθμολογία να προκύπτει αθροίζοντας τις απαντήσεις στα επιμέρους στοιχεία (Jonker & Vosloo 2008:25). Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν 15 προτάσεις που λαμβάνουν απαντήσεις επίσης από 5βάθμια κλίμακα Likert (1 = ποτέ, 5 = πολύ συχνά), αποτυπώνοντας τη συχνότητα εκδήλωσης κάθε συμπεριφοράς.

Στο τρίτο μέρος διατυπώθηκαν 12 πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης που εφάρμοσαν/εφαρμόζουν τα στελέχη στο διάστημα από την έναρξη της πανδημίας COVID-19 μέχρι και σήμερα, σύμφωνα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που αναγνώρισαν οι Rossetini et al. (2021). Οι ερωτήσεις αξιολογούν μέσω 5βάθμιας κλίμακας Likert (1 = ποτέ, 5 = πολύ συχνά) τη συχνότητα εφαρμογής των συγκεκριμένων πρακτικών στην καθημερινότητα της πανδημίας. Τέλος, στο τέταρτο μέρος συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, συμπεριλαμβανομένου του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, της ειδικότητας, της θέσης ευθύνης και της εμπειρίας των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Μετά τη συλλογή των δεδομένων ελέγχθηκε η εσωτερική συνοχή της κλίμακας μέτρησης συνολικά, καταλήγοντας σε πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha = 0,957) για το σύνολο των 27 ερωτήσεων κλίμακας.

3.3 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω των φορμών Google Docs και διαμοιράστηκε με ηλεκτρονικά μέσα (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος – Μάρτιος 2022.

Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με χρήση του πακέτου στατιστικής επεξεργασίας SPSS v.26. Για την στατιστική ανάλυση αξιοποιήθηκαν τόσο περιγραφικά μέτρα (απόλυτες και σχετικές συχνότητες, μέσοι και τυπικές αποκλίσεις), όσο και επαγωγικά μέτρα (παραμετρικοί ή μη παραμετρικοί έλεγχοι), με βαθμό στατιστικής σημαντικότητας το 5%.

3.4 Πληθυσμός & δείγμα

Ο πληθυσμός στον οποίο αναφέρεται η έρευνα περιλαμβάνει το σύνολο των στελεχών (Διευθυντές και προϊστάμενοι) που υπηρετούν στις παρακάτω νοσοκομειακές μονάδες στην Ελλάδα. Δεν καταγράφηκε το στοιχείο του νοσοκομείου εργασίας κατά την ατομική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

- ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ"
- ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ "Η ΣΩΤΗΡΙΑ"
- ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ "ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ"
- ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ"
- ΓΝΑ "ΚΟΡΓΙΑΛΕΝΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΕΙΟ" Ε.Ε.Σ.
- ΓΝΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ
- ΕΚΑΒ Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας

Για τη διενέργεια της έρευνας επιλέχθηκε δειγματοληψία ευκολίας χωρίς πιθανότητα (nonprobability sampling), δηλαδή επιλέχθηκαν για ένταξη στο δείγμα άτομα που ήταν βολικά, διαθέσιμα και αντιπροσώπευαν το βασικό χαρακτηριστικό έρευνας (Creswell 1994:146). Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε στελέχη των ανωτέρω νοσοκομείων στα οποία η ερευνήτρια είχε άμεση πρόσβαση και τους ζητήθηκε αφενός να συμμετάσχουν οι ίδιοι και αφετέρου να το προωθήσουν προς συμπλήρωση σε συναδέλφους τους -στελέχη- που επίσης επιθυμούσαν να συμμετάσχουν.

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 61 άτομα, εκ των οποίων 5 κατέγραψαν ότι δεν κατέχουν θέση ευθύνης στη δομή όπου εργάζονται, με αποτέλεσμα να αποκλειστούν και το δείγμα να συμπεριλαμβάνει τελικά 56 συμμετέχοντες.

Από τα 56 μέλη του δείγματος, οι 26 είναι άνδρες (46,4%) και οι 30 γυναίκες (53,6%).

Φύλο	N	%
Άνδρας	26	46,4
Γυναίκα	30	53,6

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο.

Μόνο ένας συμμετέχων είναι κάτω από 30 ετών (1,8%), 9 ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 (16,1%), 12 στην ομάδα 41-50 ετών (21,4%), 25 στην ομάδα 51-60 ετών (44,6%) και 9 είναι πάνω από 60 ετών (53,6%).

Ηλικιακή ομάδα	N	%
<=30	1	1,8
31-40	9	16,1
41-50	12	21,4
51-60	25	44,6
>60	9	16,1

Πίνακας 2. Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία.

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, μόνο 2 άτομα έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση (3,6%), 17 έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ (30,4%), 23 έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές (41,1%) και 14 έχουν ολοκληρώσει και διδακτορικές σπουδές (25,0%).

Επίπεδο σπουδών	N	%
Λύκειο	2	3,6
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	30,4
Μεταπτυχιακό	23	41,1
Διδακτορικό	14	25,0

Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στην ειδικότητα, 13 συμμετέχοντες είναι ιατροί (23,2%), 9 είναι νοσηλευτές (16,1%), 33 αποτελούν διοικητικό προσωπικό (58,9%) και ένας έχει άλλη ειδικότητα -Μηχανικός (1,8%).

Ειδικότητα	N	%
Ιατρός	13	23,2
Νοσηλευτής	9	16,1
Διοικητικό προσωπικό	33	58,9
Άλλο	1	1,8

Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος με βάση την ειδικότητα.

Από τους 56 συμμετέχοντες, 15 είναι Συντονιστές Διευθυντές (26,8%), 4 είναι Διοικητικοί Διευθυντές (7,1%) και 37 είναι Προϊστάμενοι τμημάτων (66,1%).

Θέση ευθύνης	N	%
Συντονιστής Διευθυντής	15	26,8
Διοικητικός Διευθυντής	4	7,1
Προϊστάμενος	37	66,1

Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος με βάση τη θέση ευθύνης.

Εξετάζοντας τη συνολική προϋπηρεσία, 11 συμμετέχοντες εργάζονται το πολύ 10 χρόνια (19,6%), 23 εργάζονται από 11 έως 20 χρόνια (41,1%), 17 εργάζονται από 21 έως 30 χρόνια (30,4%) και 5 έχουν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (8,9%).

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά	N	%
<=10	11	19,6
11-20	23	41,1
21-30	17	30,4
>30	5	8,9

Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος με βάση τη συνολική προϋπηρεσία.

Τέλος, στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης εργάζονται οι συμμετέχοντες από 2 έως 25 έτη, με μέσο διάστημα απασχόλησης τα 9,09 έτη. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις σε επιμέρους κλίμακες προκύπτει ότι 17 άτομα υπηρετούν στη συγκεκριμένη θέση μέχρι και 5 χρόνια (30,4%), 19 άτομα από 6 έως 10 χρόνια (33,9%) και 20 άτομα πάνω από 10 χρόνια (35,7%).

Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση	N	%
<=5	17	30,4
6-10	19	33,9
>10	20	35,7

Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης.

3.5 Ζητήματα δεοντολογίας

Πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου παρατέθηκε προς τους συμμετέχοντες μία συνοδευτική επιστολή, που τους ενημέρωνε αναλυτικά για τους σκοπούς της έρευνας και επιβεβαιωνόταν η ανωνυμία των απαντήσεων και η χρήση τους αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Ο ερευνητής επίσης δεσμεύεται για τήρηση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Αρχικά διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας των 27 μεταβλητών κλίμακας, με τους ελέγχους Kolmogorov - Smirnov και Shapiro - Wilk να καταλήγουν ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται η αξιοποίηση μη παραμετρικών ελέγχων κατά την επαγωγική ανάλυση.

4.1 Περιγραφική ανάλυση

Αρχικά το δείγμα ερωτήθηκε σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο τμήμα όπου προΐσταται, κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι οι συνθήκες της πανδημίας άλλαξαν πολύ τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος όπου προΐστανται (N=35, 62,5%), αρκετοί αναφέρουν μικρή αλλαγή (N=19, 33,9%) και ελάχιστοι ότι δεν άλλαξε τίποτα (N=2, 3,6%).

Οι συνθήκες της πανδημίας άλλαξαν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος όπου προΐστανται	N	%
Καθόλου	2	3,6
Λίγο	19	33,9
Πολύ	35	62,5

Πίνακας 8. Κατανομή συχνοτήτων – Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας λόγω των συνθηκών της πανδημίας.

Επίσης κατά πλειοψηφία αναφέρουν ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι ομάδες στις οποίες προΐστανται αντιμετώπισαν πολλά περιστατικά COVID-19 (N=27, 48,2%), σημαντικό ποσοστό αναφέρει ότι αντιμετώπισαν λίγα περιστατικά (N=23, 33,9%) και μόνο 6 άτομα ότι δεν αντιμετώπισαν στα τμήματα τους κανένα περιστατικό COVID-19 (10,7%).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι ομάδες στις οποίες προΐσταμαι αντιμετώπισαν περιστατικά COVID-19	N	%
Καθόλου	6	10,7
Λίγα	23	41,1
Πολλά	27	48,2

Πίνακας 9. Κατανομή συχνοτήτων – Πλήθος περιστατικών COVID-19 που αντιμετώπισαν.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρατήρησαν σε μεγάλο βαθμό αυξημένο στρες στο προσωπικό του τμήματός τους (N=35, 62,5%), σημαντικό ποσοστό αναφέρει ότι παρατήρησαν στρες σε κάποιο βαθμό (N=19, 33,9%), ενώ μόνο 6 άτομα ότι δεν παρατήρησαν αύξηση του στρες στο προσωπικό (3,6%).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρατήρησα αυξημένο στρες στο προσωπικό του τμήματός όπου προΐσταμαι	N	%
Καθόλου	2	3,6
Σε κάποιο βαθμό	19	33,9
Σε μεγάλο βαθμό	35	62,5

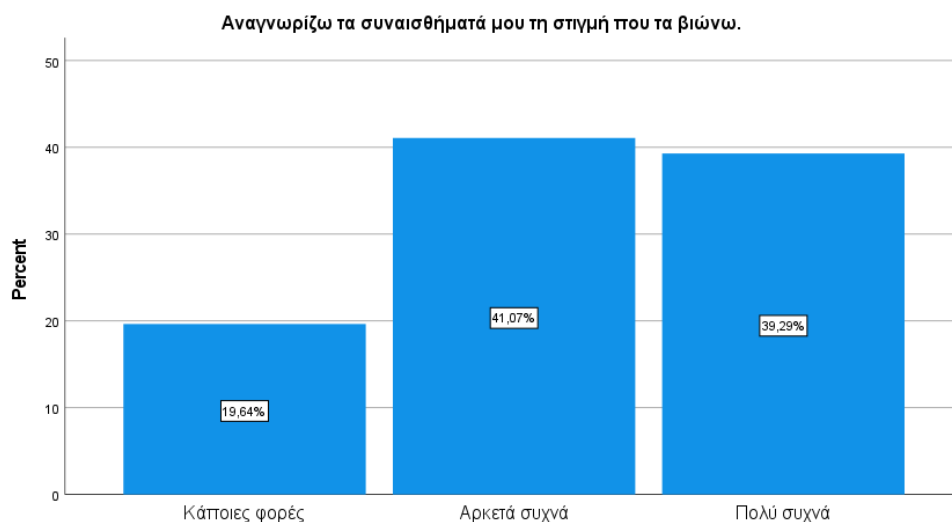
Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων – Επίπεδο στρες του προσωπικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Αξιοσημείωτο είναι, τέλος, ότι το 89,3% (N=50) του δείγματος δεν συμμετείχε σε κάποιου είδους εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του υγειονομικού προσωπικού μέσα στο διάστημα της υγειονομικής κρίσης, ενώ το 96,4% (N=54) αναφέρει ότι δεν παρασχέθηκε κανενός είδους συναισθηματική υποστήριξη στο υγειονομικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας από τον φορέα υγειονομικής περίθαλψης όπου εργάζονται.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης που επιδεικνύει κάθε στέλεχος, καθώς και με τις πρακτικές που εφαρμόσε και εφαρμόζει εντός της πανδημίας.

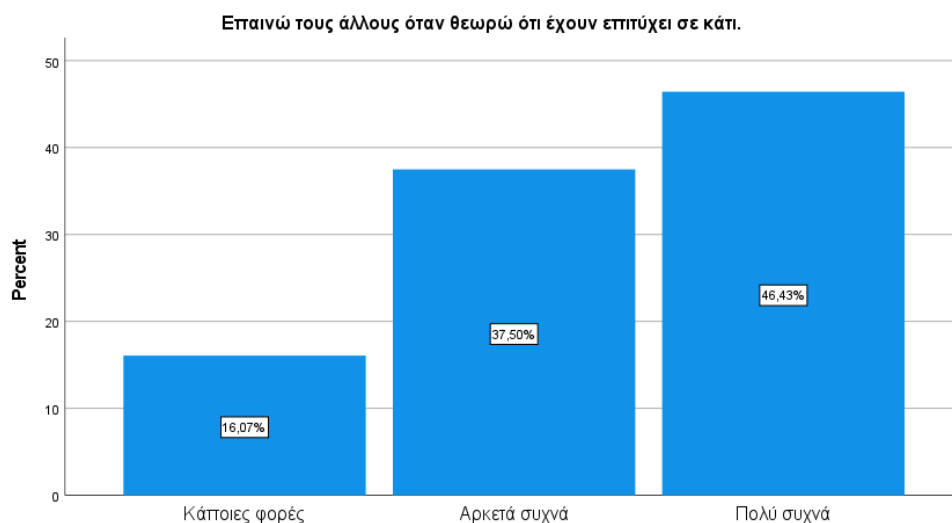
Στα Γραφήματα 1 έως 15 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συχνότητα κατά την οποία θεωρούν πως εκφράζουν τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την εργασία τους ως στελέχη δομών υγείας.

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών αναφέρουν ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους τη στιγμή που τα βιώνουν αρκετά ή πολύ συχνά (80,36%), ενώ το 19,64% αναφέρει ότι τα αναγνωρίζουν κάποιες φορές (Διάγραμμα 1).



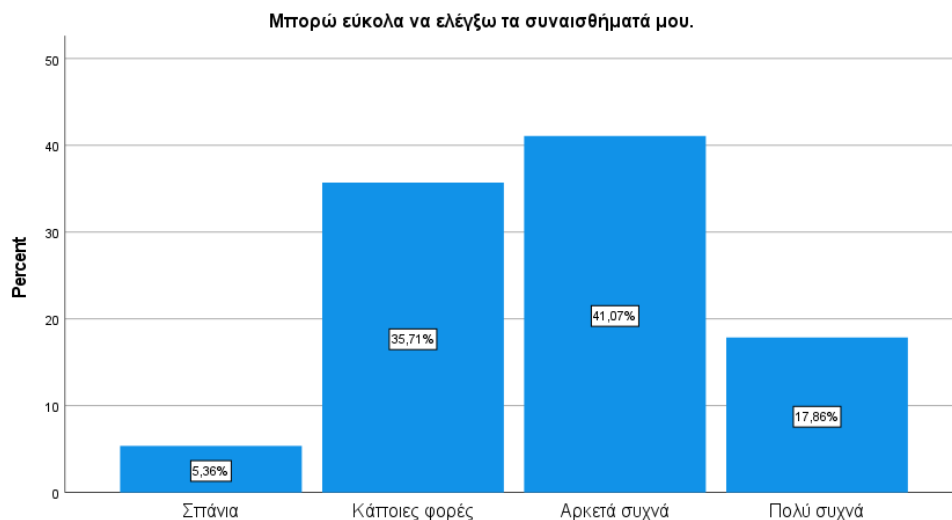
Διάγραμμα 1. Κατανομή συχνότητων – Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.

Τα περισσότερα στελέχη αναφέρουν ότι επαινούν τους άλλους αρκετά ή πολύ συχνά (83,93%), ενώ το 16,07% αναφέρει ότι επαινεί κάποιες φορές (Διάγραμμα 2).



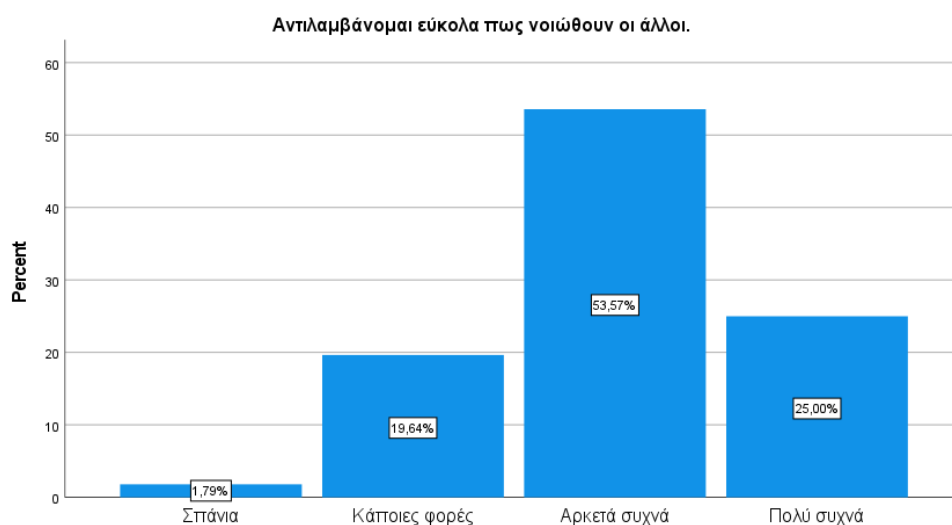
Διάγραμμα 2. Κατανομή συχνότητων – Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.

Το 58,93% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, ενώ το 35,71% αναφέρει ότι ελέγχουν τα συναισθήματά τους κάποιες φορές και σπάνια το 5,36% (Διάγραμμα 3).



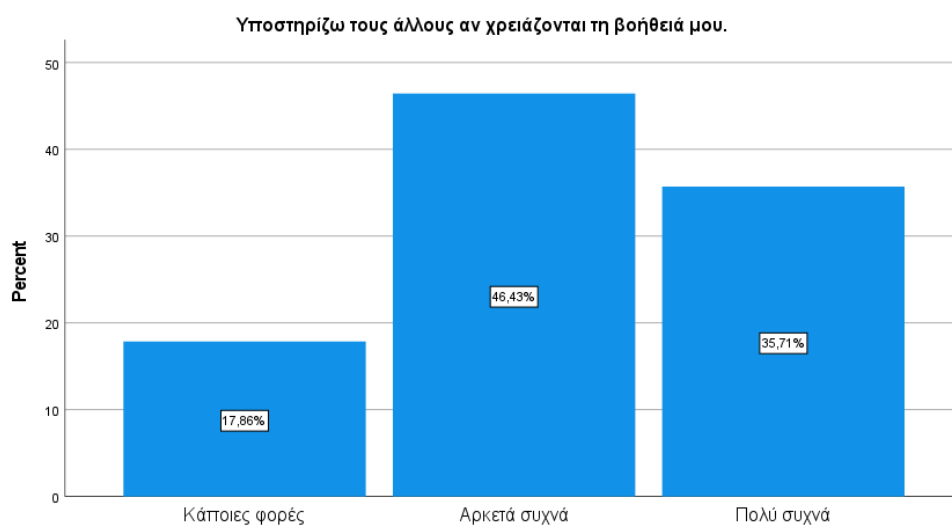
Διάγραμμα 3. Κατανομή συχνότητων – Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.

Το 78,57% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αντιλαμβάνονται πως νοιώθουν οι άλλοι, ενώ κάποιες φορές το αντιλαμβάνεται το 19,64% και σπάνια μόνο το 1,79% (Διάγραμμα 4).



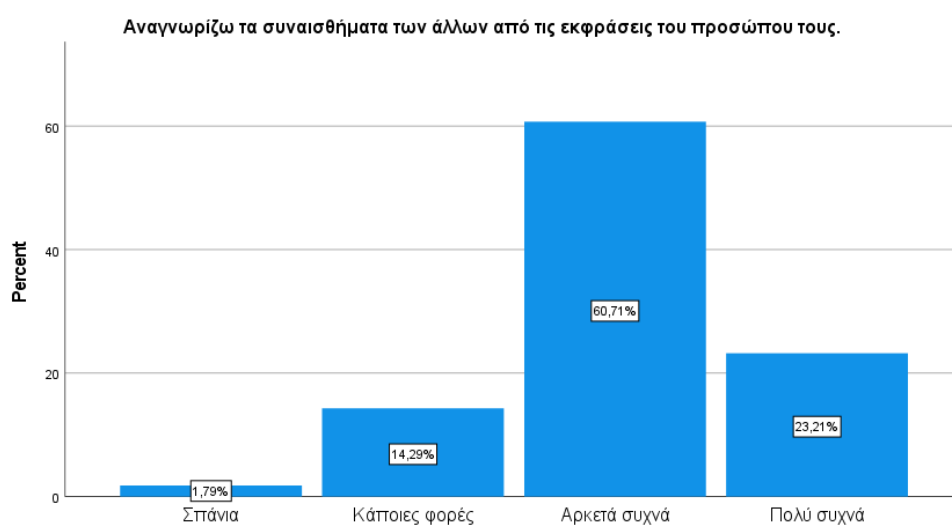
Διάγραμμα 4. Κατανομή συχνότητων – Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.

Το 82,14% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά υποστηρίζουν τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά τους, ενώ κάποιες φορές προσφέρει υποστήριξη το 17,86% (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5. Κατανομή συχνότητων – Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.

Το 83,92% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους, ενώ κάποιες φορές τα αναγνωρίζει το 14,29% και σπάνια μόνο το 1,79% (Διάγραμμα 6).



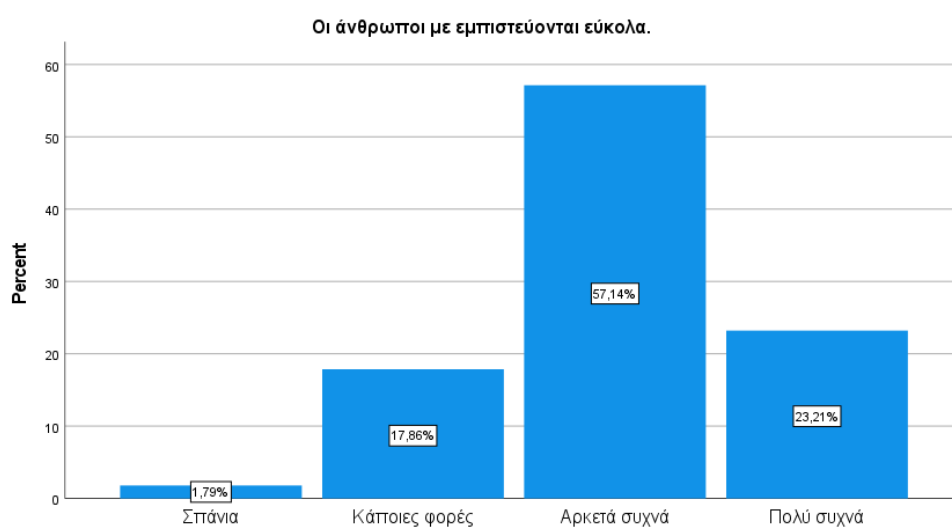
Διάγραμμα 6. Κατανομή συχνότητων – Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.

Το 78,57% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αντιμετωπίζουν πιο εύκολα τα προβλήματα όταν έχουν καλή διάθεση, ενώ κάποιες φορές το αναφέρει το 21,43% (Διάγραμμα 7).



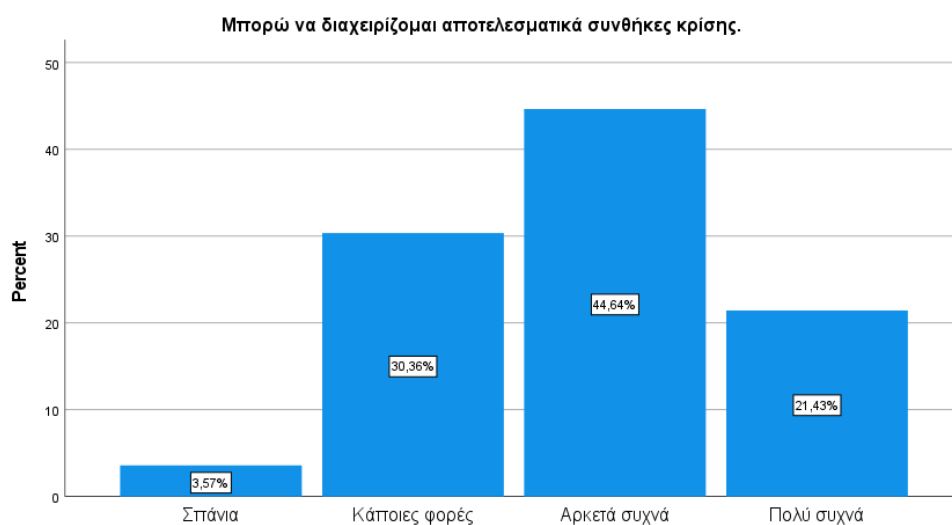
Διάγραμμα 7. Κατανομή συχνότητων – Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.

Το 80,35% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά τους εμπιστεύονται εύκολα οι άνθρωποι, ενώ το 17,29% αναφέρει πως τους εμπιστεύονται κάποιες φορές και σπάνια μόνο το 1,79% (Διάγραμμα 8).



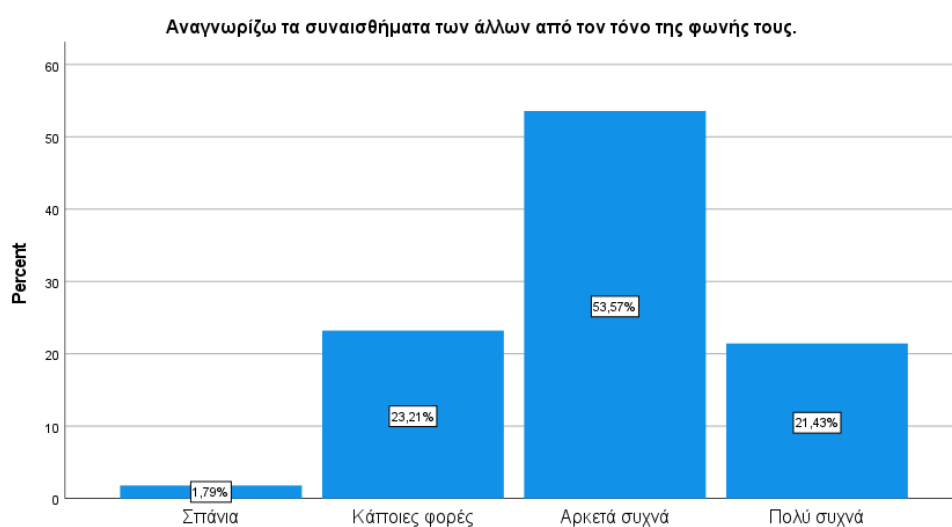
Διάγραμμα 8. Κατανομή συχνότητων – Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.

Το 66,07% των στελεχών αναφέρει ότι αρκετά ή πολύ συχνά μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης, ενώ κάποιες φορές το 30,36% και σπάνια το 3,57% (Διάγραμμα 9).



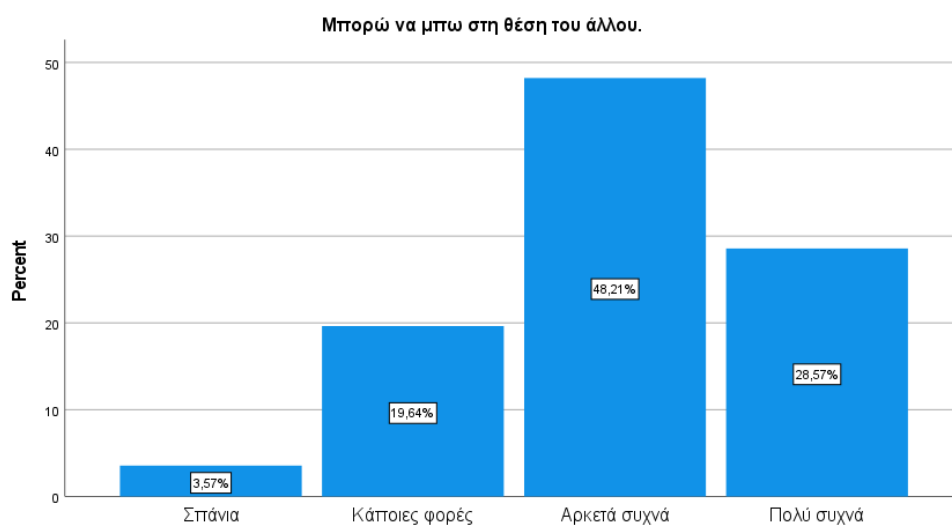
Διάγραμμα 9. Κατανομή συχνότητων – Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.

Το 75,00% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους, ενώ κάποιες φορές τα αναγνωρίζει το 23,21% και σπάνια μόνο το 1,79% (Διάγραμμα 10).



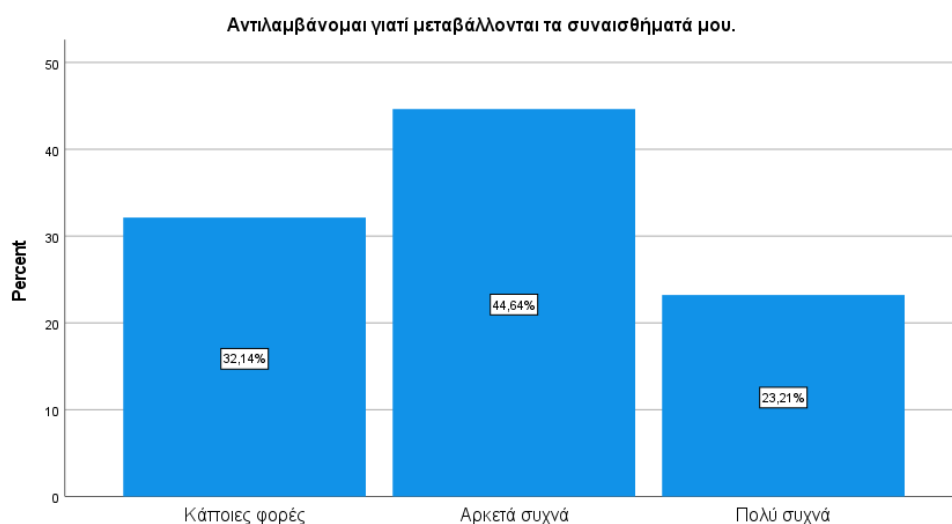
Διάγραμμα 10. Κατανομή συχνότητων – Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.

Το 76,78% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά μπορούν να μπουν στη θέση του άλλου, ενώ κάποιες φορές το 19,64% και σπάνια το 3,57% (Διάγραμμα 11).



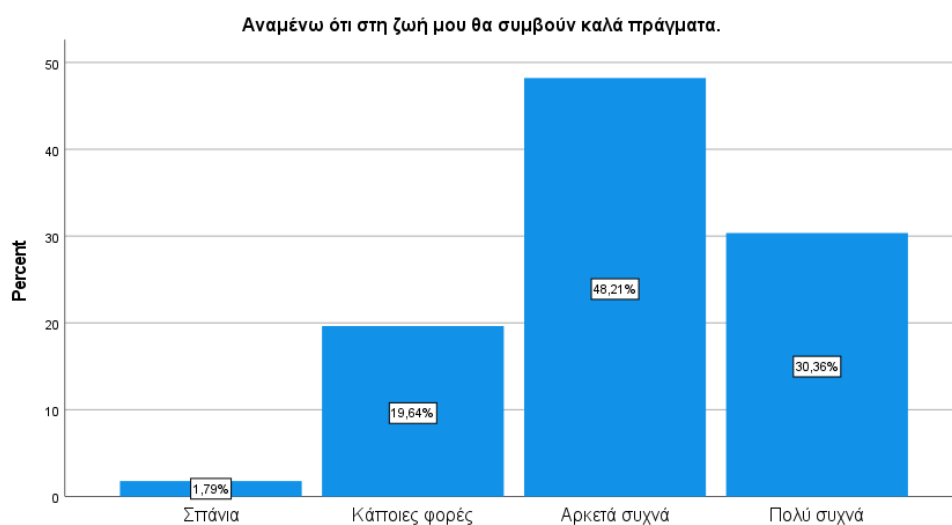
Διάγραμμα 11. Κατανομή συχνοτήτων – Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.

Το 67,85% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αντιλαμβάνονται γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά τους, ενώ κάποιες φορές το αντιλαμβάνεται το 32,14% (Διάγραμμα 12).



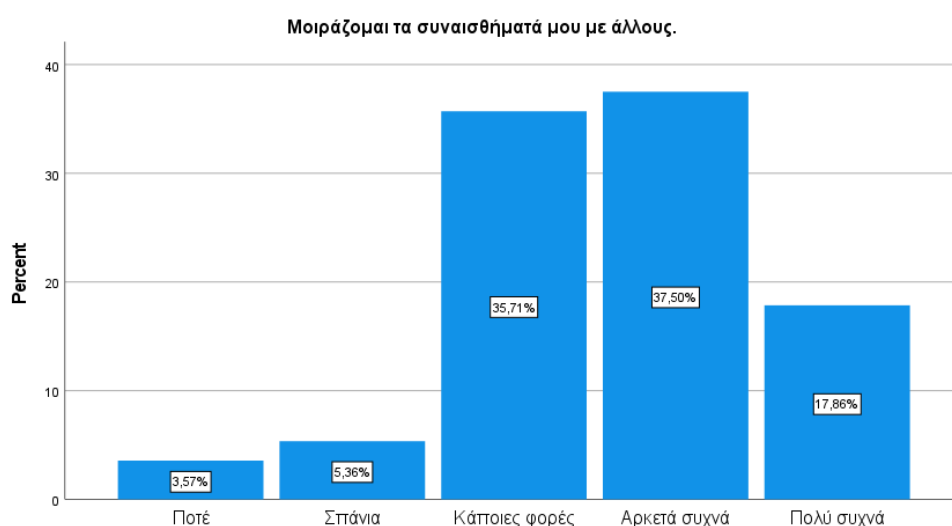
Διάγραμμα 12. Κατανομή συχνοτήτων – Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.

Το 78,57% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά αναμένουν ότι στη ζωή τους θα συμβούν καλά πράγματα, κάποιες φορές το 19,64% και σπάνια μόνο το 1,79% (Διάγραμμα 13).



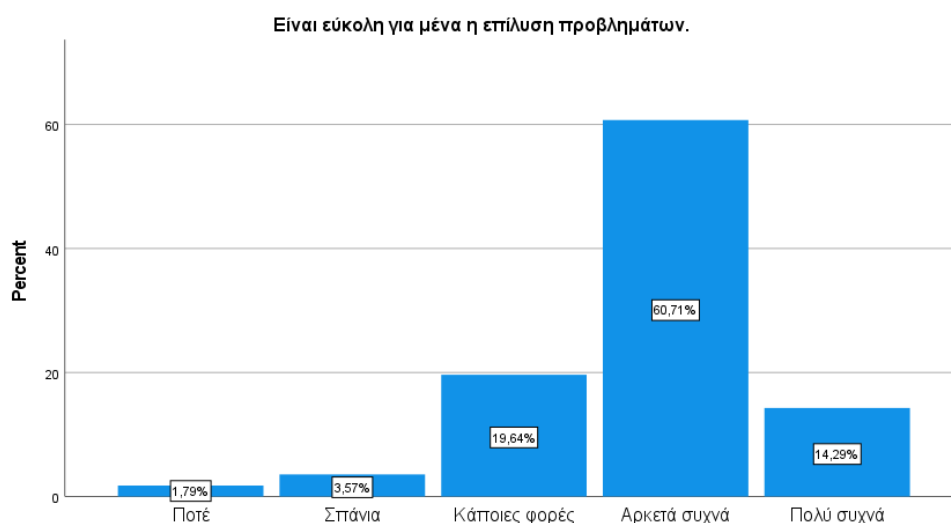
Διάγραμμα 13. Κατανομή συχνότητων – Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.

Το 55,36% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά μοιράζονται τα συναισθήματά τους με άλλους, κάποιες φορές το 35,71%, σπάνια το 5,36% και ποτέ το 3,57% (Διάγραμμα 14).



Διάγραμμα 14. Κατανομή συχνότητων – Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.

Το 75,00% των στελεχών αναφέρουν ότι αρκετά ή πολύ συχνά βρίσκουν εύκολη την επίλυση προβλημάτων, κάποιες φορές το 19,64%, σπάνια το 3,57% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 15).



Διάγραμμα 15. Κατανομή συχνότητων – Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.

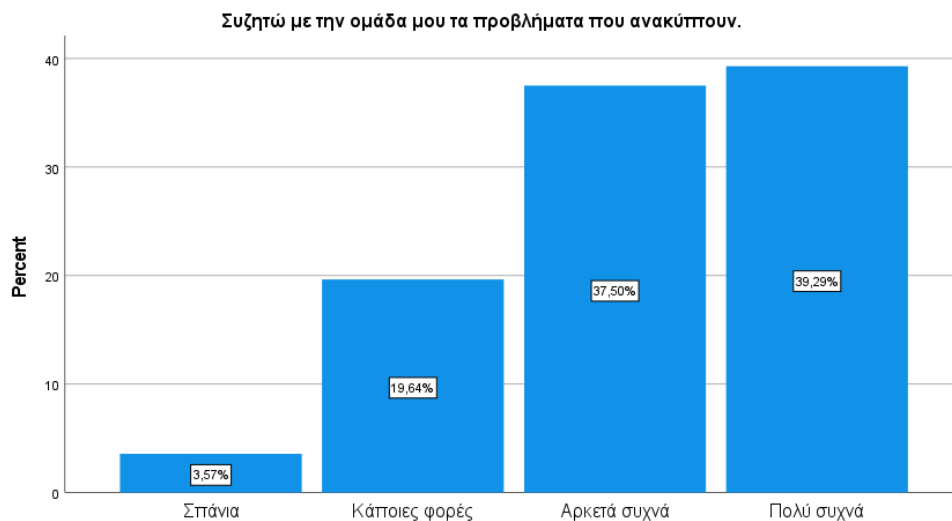
Από τα αποτελέσματα μέσω των όρων και τυπικών αποκλίσεων που καταγράφονται στον Πίνακα 11, εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα στελέχη των δομών υγείας έχουν αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα πάντα με τη δική τους άποψη. Σε αρκετά υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι επαινούν τους άλλους όταν θεωρούν ότι έχουν επιτύχει σε κάτι ($\mu=4,30$), ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους τη στιγμή που τα βιώνουν ($\mu=4,20$), ότι υποστηρίζουν τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά τους ($\mu=4,18$), ότι μπορούν να αντιμετωπίζουν πιο εύκολα τα προβλήματα όταν έχουν καλή διάθεση ($\mu=4,16$), ότι αναμένουν ότι θα τους συμβούν καλά πράγματα ($\mu=4,07$), ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους ($\mu=4,05$), ότι αντιλαμβάνονται εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι ($\mu=4,02$), ότι οι άνθρωποι τους εμπιστεύονται εύκολα ($\mu=4,02$) και ότι μπορούν να μπουν στη θέση του άλλου ($\mu=4,02$). Σε ελαφρώς μικρότερο βαθμό αλλά άνω του μετρίου καταγράφουν ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους ($\mu=3,95$), ότι αντιλαμβάνονται γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά τους ($\mu=3,91$), ότι μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης ($\mu=3,84$), ότι τους είναι εύκολη η επίλυση προβλημάτων ($\mu=3,82$), ότι μπορούν εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά τους ($\mu=3,71$) και ότι μοιράζονται τα συναισθήματά τους με άλλους ($\mu=3,61$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	M.O.	T.A.
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	4,20	,749
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	4,30	,737
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	3,71	,825
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	4,02	,726
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	4,18	,716
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	4,05	,672
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	4,16	,757
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	4,02	,700
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	3,84	,804
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	3,95	,724
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	4,02	,798
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	3,91	,745
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	4,07	,759
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	3,61	,966
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	3,82	,789

Πίνακας 11. Μέσοι & τυπικές αποκλίσεις – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας

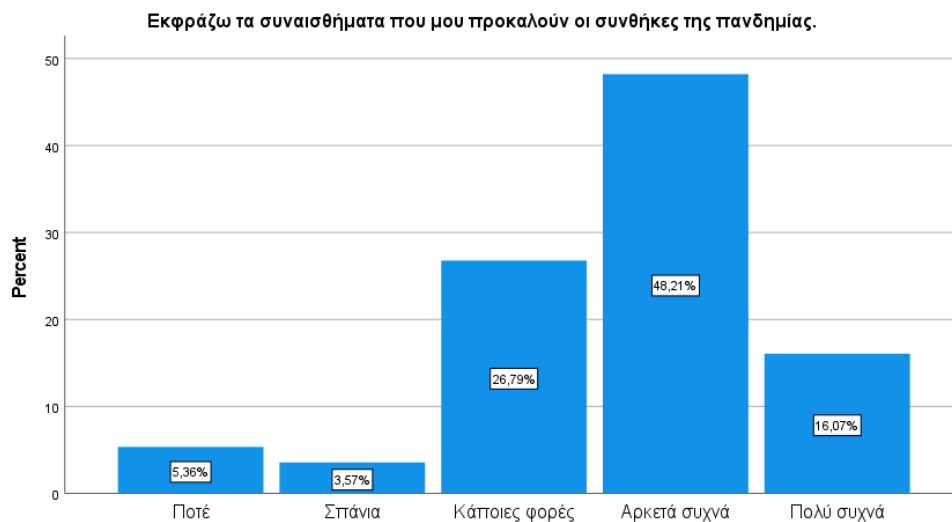
Στα Γραφήματα 16 έως 27 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συχνότητα κατά την οποία θεωρούν πως εφαρμόζουν ορισμένες πρακτικές που φανερώνουν συναισθηματική νοημοσύνη κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Αρκετά ή πολύ συχνά συζητά με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν το 76,79% των στελεχών, κάποιες φορές το 19,64% και σπάνια το 3,57% (Διάγραμμα 16).



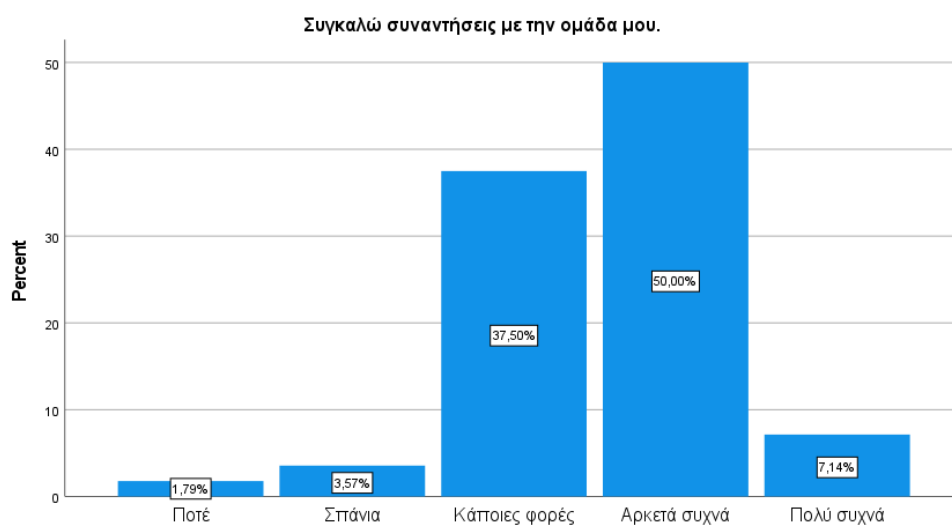
Διάγραμμα 16. Κατανομή συχνοτήτων – Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Αρκετά ή πολύ συχνά εκφράζει τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας το 64,28% των στελεχών, κάποιες φορές το 26,78%, σπάνια το 3,57% και ποτέ το 5,36% (Διάγραμμα 17).



Διάγραμμα 17. Κατανομή συχνοτήτων – Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.

Αρκετά ή πολύ συχνά συγκαλεί συναντήσεις της ομάδας το 57,14% των στελεχών, κάποιες φορές το 37,50%, σπάνια το 3,57% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 18).



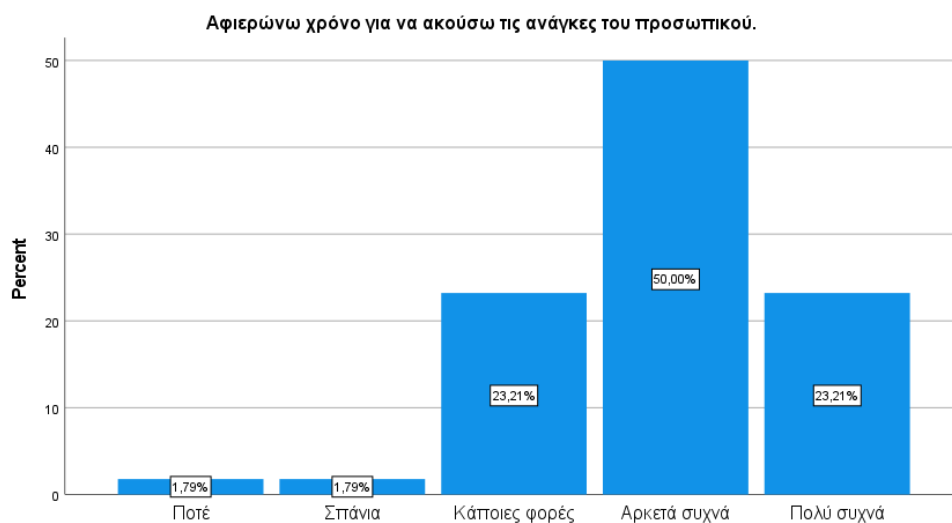
Διάγραμμα 18. Κατανομή συχνοτήτων – Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.

Αρκετά ή πολύ συχνά συγκαλεί εκφράζει ευγνωμοσύνη για την προσπάθεια των υφισταμένων το 80,36% των στελεχών, κάποιες φορές το 16,07% και σπάνια το 3,57% (Διάγραμμα 19).



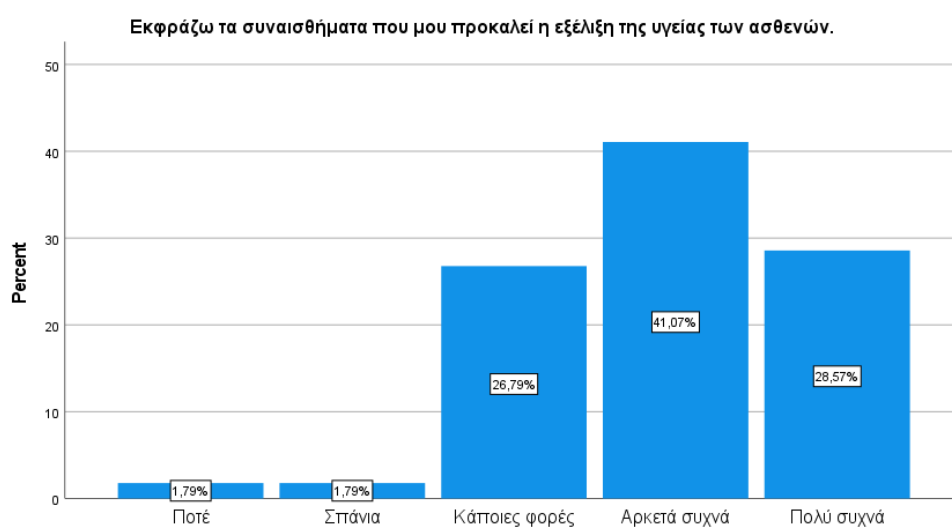
Διάγραμμα 19. Κατανομή συχνοτήτων – Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.

Αρκετά ή πολύ συχνά αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τις ανάγκες του προσωπικού το 73,21% των στελεχών, κάποιες φορές το 23,21%, σπάνια το 1,79% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 20).



Διάγραμμα 20. Κατανομή συχνοτήτων – Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.

Αρκετά ή πολύ συχνά εκφράζει τα συναισθήματα που τους προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών το 69,64% των στελεχών, κάποιες φορές το 26,79%, σπάνια το 1,79% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 21).



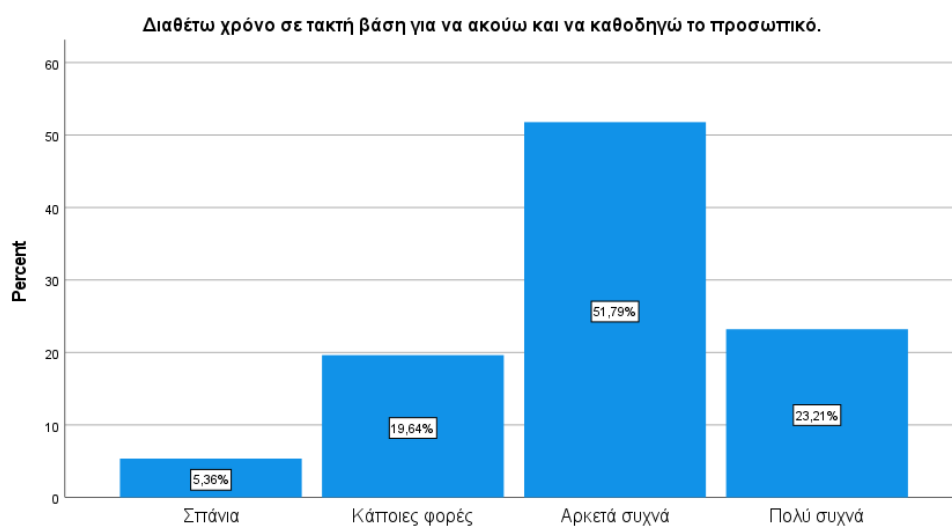
Διάγραμμα 21. Κατανομή συχνοτήτων – Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.

Αρκετά ή πολύ συχνά ρωτά τους υφισταμένους πως αισθάνονται το 73,21% των στελεχών, κάποιες φορές το 23,21% και σπάνια το 3,57% (Διάγραμμα 22).



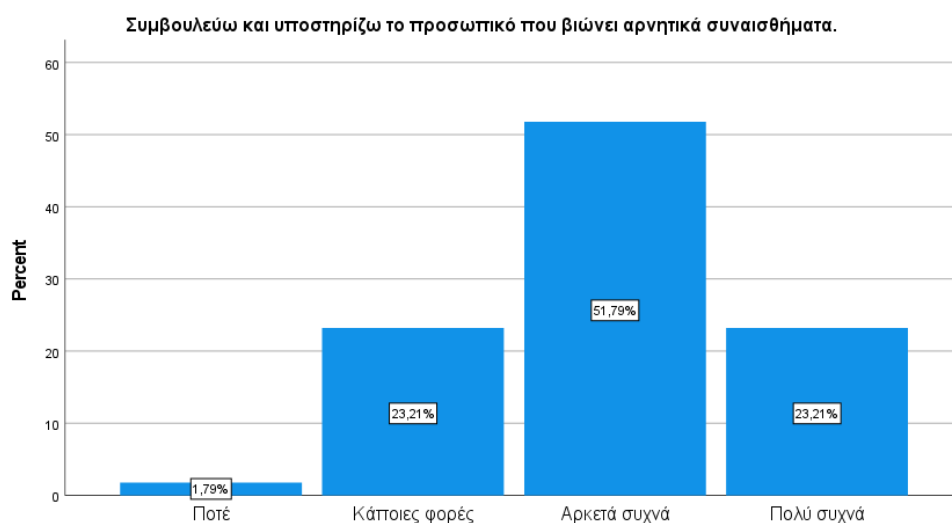
Διάγραμμα 22. Κατανομή συχνοτήτων – Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.

Αρκετά ή πολύ συχνά διαθέτει χρόνο σε τακτή βάση για να ακούει και να καθοδηγεί το προσωπικό το 75,00% των στελεχών, κάποιες φορές το 19,64% και σπάνια το 5,36% (Διάγραμμα 23).



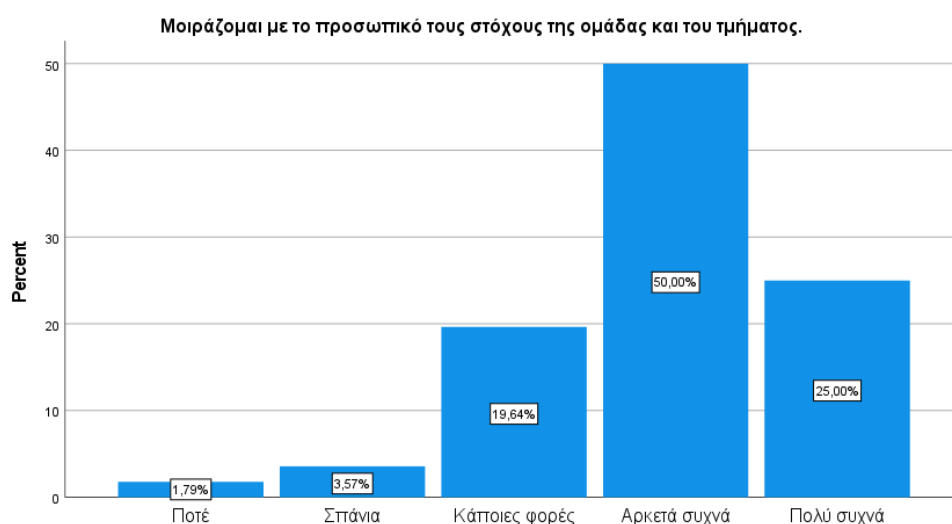
Διάγραμμα 23. Κατανομή συχνοτήτων – Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.

Αρκετά ή πολύ συχνά συμβουλεύει και υποστηρίζει το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα το 75,00% των στελεχών, κάποιες φορές το 23,21% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 24).



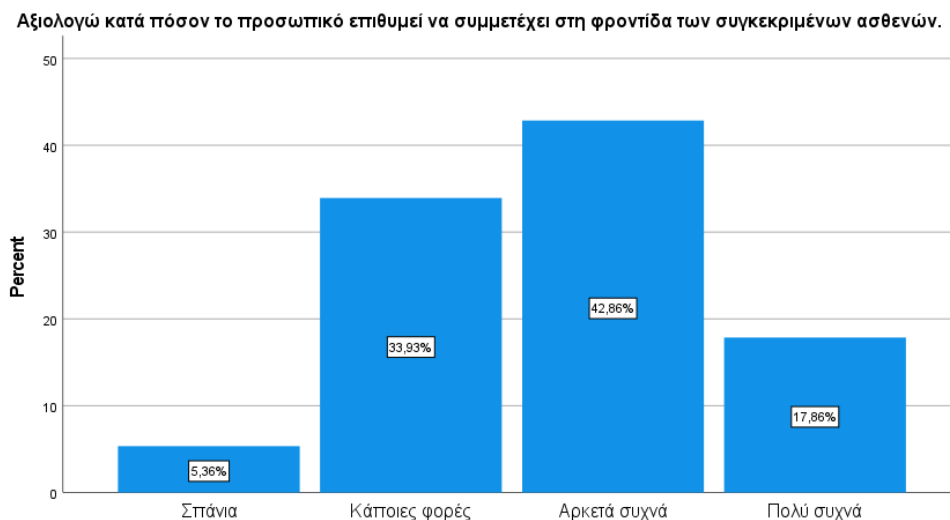
Διάγραμμα 24. Κατανομή συχνότητων – Συμβουλεύω και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.

Αρκετά ή πολύ συχνά μοιράζεται με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος το 75,00% των στελεχών, κάποιες φορές το 19,64%, σπάνια το 3,57% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 25).



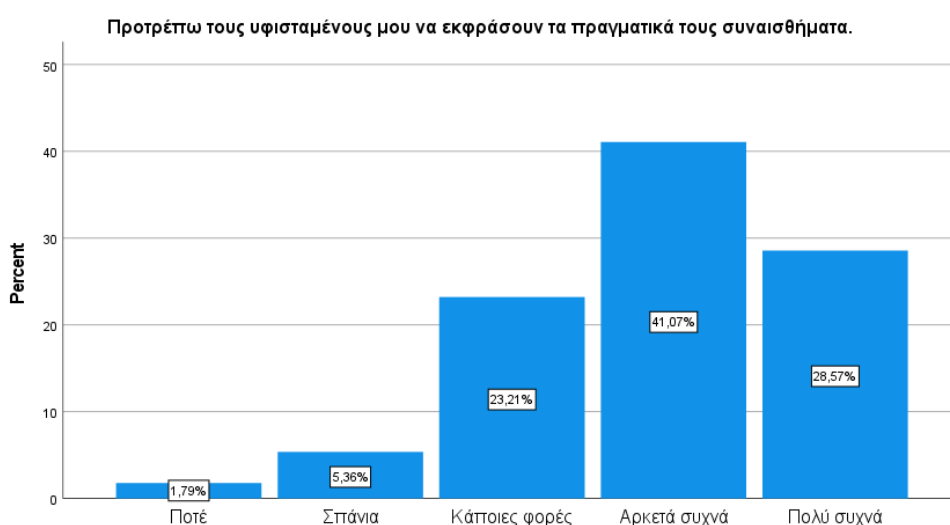
Διάγραμμα 25. Κατανομή συχνότητων – Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.

Αρκετά ή πολύ συχνά αξιολογεί κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα ασθενών με COVID-19 το 60,72% των στελεχών, κάποιες φορές το 33,93% και σπάνια το 5,36% (Διάγραμμα 26).



Διάγραμμα 26. Κατανομή συχνοτήτων – Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.

Αρκετά ή πολύ συχνά προτρέπει τους υφισταμένους να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα το 69,64% των στελεχών, κάποιες φορές το 23,21%, σπάνια το 5,36% και ποτέ το 1,79% (Διάγραμμα 27).



Διάγραμμα 27. Κατανομή συχνοτήτων – Προτρέπει τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.

Από τα αποτελέσματα μέσω των όρων και τυπικών αποκλίσεων που καταγράφονται στον Πίνακα 12, εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα στελέχη των δομών υγείας εφαρμόζουν σε σχετικά υψηλό βαθμό πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας, σύμφωνα πάντα με τη δική τους άποψη. Σε αρκετά υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι συζητούν με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν ($\mu=4,13$) και ότι εκφράζουν την ευγνωμοσύνη τους για την προσπάθεια των υφισταμένων τους ($\mu=4,07$). Σε σχετικά υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι συμβουλεύουν και υποστηρίζουν το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα ($\mu=3,95$), ότι εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών ($\mu=3,93$), ότι ρωτούν τους υφισταμένους τους πως αισθάνονται ($\mu=3,93$), ότι διαθέτουν χρόνο σε τακτή βάση για να ακούν και να καθοδηγούν το προσωπικό ($\mu=3,93$), ότι μοιράζονται με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος ($\mu=3,93$), ότι αφιερώνουν χρόνο για να ακούν τις ανάγκες του προσωπικού ($\mu=3,91$) και ότι προτρέπουν τους υφισταμένους τους να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα ($\mu=3,89$). Σε χαμηλότερο βαθμό, αλλά άνω του μετρίου, καταγράφουν ότι αξιολογούν κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών ($\mu=3,73$), ότι εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας ($\mu=3,66$) και ότι συγκαλούν συναντήσεις με την ομάδα τους.

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	M.O.	T.A.
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	4,13	,854
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	3,66	,978
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	3,57	,759
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	4,07	,783
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	3,91	,837
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	3,93	,892
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	3,93	,783
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	3,93	,806
Συμβουλεύω και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	3,95	,796
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	3,93	,871
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	3,73	,820
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	3,89	,947

Πίνακας 12. Μέσοι & τυπικές αποκλίσεις – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας

4.2 Επαγωγική ανάλυση

Ακολούθως ελέγχθηκε κατά πόσον τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων διαφοροποιούν τη συχνότητα κατά την οποία εκδηλώνουν χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης και σχετικές πρακτικές κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Διενεργήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι, καθώς οι αντίστοιχες μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από τους ελέγχους Mann-Whitney προκύπτει ότι το φύλο δεν διαφοροποιεί τα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 13) ούτε την εφαρμογή σχετικών πρακτικών (Πίνακας 14), όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών ($p>0,05$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Φύλο	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	Άνδρας	26	30,33	0,40
	Γυναίκα	30	26,92	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	Άνδρας	26	26,15	0,28
	Γυναίκα	30	30,53	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Άνδρας	26	31,56	0,16
	Γυναίκα	30	25,85	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	Άνδρας	26	29,25	0,72
	Γυναίκα	30	27,85	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	Άνδρας	26	28,69	0,93
	Γυναίκα	30	28,33	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	Άνδρας	26	29,42	0,65
	Γυναίκα	30	27,70	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	Άνδρας	26	29,94	0,61
	Γυναίκα	30	27,25	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	Άνδρας	26	27,52	0,64
	Γυναίκα	30	29,35	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	Άνδρας	26	30,25	0,42
	Γυναίκα	30	26,98	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	Άνδρας	26	26,67	0,39
	Γυναίκα	30	30,08	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	Άνδρας	26	29,71	0,58
	Γυναίκα	30	27,45	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	Άνδρας	26	29,60	0,61
	Γυναίκα	30	27,55	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	Άνδρας	26	29,73	0,57
	Γυναίκα	30	27,43	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	Άνδρας	26	29,92	0,52
	Γυναίκα	30	27,27	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	Άνδρας	26	29,35	0,68
	Γυναίκα	30	27,77	

Πίνακας 13. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση το φύλο.

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Φύλο	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	Άνδρας	26	32,25	0,09
	Γυναίκα	30	25,25	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	Άνδρας	26	30,04	0,49
	Γυναίκα	30	27,17	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	Άνδρας	26	31,75	0,13
	Γυναίκα	30	25,68	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	Άνδρας	26	26,98	0,48
	Γυναίκα	30	29,82	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	Άνδρας	26	30,29	0,41
	Γυναίκα	30	26,95	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	Άνδρας	26	28,42	0,97
	Γυναίκα	30	28,57	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	Άνδρας	26	27,92	0,79
	Γυναίκα	30	29,00	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	Άνδρας	26	28,15	0,87
	Γυναίκα	30	28,80	
Συμβουλευώ και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	Άνδρας	26	29,81	0,54
	Γυναίκα	30	27,37	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	Άνδρας	26	28,35	0,94
	Γυναίκα	30	28,63	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	Άνδρας	26	28,37	0,95
	Γυναίκα	30	28,62	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	Άνδρας	26	32,42	0,08
	Γυναίκα	30	25,10	

Πίνακας 14. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση το φύλο.

Από τους ελέγχους Kruskal-Wallis προκύπτει ότι η ηλικία διαφοροποιεί ορισμένα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και την εφαρμογή κάποιων πρακτικών συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών. Οι στατιστικά σημαντικοί συσχετισμοί δηλώνονται με * ($p < 0,05$), ** ($p < 0,01$) ή *** ($p < 0,001$).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 15, η ηλικία διαφοροποιεί σημαντικά το χαρακτηριστικό της αναγνώρισης των συναισθημάτων τη στιγμή που τα βιώνουν ($p = 0,009 < 0,01$), με τους μεγαλύτερους σε ηλικία να εκφράζουν σε υψηλότερο βαθμό αυτή την ικανότητα, και ιδίως τους άνω των 60 ($\mu = 4,89$). Επίσης, διαφοροποιείται το επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων ($p = 0,029 < 0,05$), με τους άνω των 60 να αναφέρουν σε υψηλό βαθμό αυτή την ικανότητα ($\mu = 4,44$), ενώ οι κάτω των 30 δεν μπορούν εύκολα να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Οι άνω των 60 αντιλαμβάνονται ευκολότερα πως νοιώθουν οι άλλοι ($\mu = 4,56$), ακολουθούμενοι από τους 31-40 ($\mu = 4,22$), ενώ αρκετά χαμηλότερο επίπεδο καταγράφεται στις λοιπές ηλικιακές κατηγορίες ($p = 0,045 < 0,05$). Αντιστοίχως, οι άνω των 60 και οι 31-40 αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τα

συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους ($\mu=4,44$), σε αντίθεση ιδιαίτερα με τους κάτω των 30 ($\mu=3,00$) ($p=0,019<0,05$). Όμοια αποτελέσματα παρατηρούνται και στο χαρακτηριστικό της ευκολότερης αντιμετώπισης των προβλημάτων όταν έχουν καλή διάθεση, με τους άνω των 60 και τους 31-40 ($\mu=4,56$) να καταγράφουν συχνότερα αυτή την ικανότητα σε σχέση ιδίως με τους ($\mu=3,00$) ($p=0,017<0,05$). Οι άνθρωποι φαίνεται να εμπιστεύονται ευκολότερα τα στελέχη ηλικίας 31-40 ετών ($\mu=4,56$) και τους άνω των 60 ($\mu=4,22$) σε σχέση με τις λοιπές ηλικιακές ομάδες ($p=0,026<0,05$). Οι 31-40 ($\mu=4,44$) και οι άνω των 60 ($\mu=4,33$) αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους, σε σχέση με τις λοιπές ηλικιακές ομάδες ($p=0,018<0,05$). Οι άνω των 60 ($\mu=4,56$) και οι 31-40 ($\mu=4,33$) αναμένουν σε μεγάλο βαθμό στη ζωή θα συμβούν τους καλά πράγματα, σε αντίθεση ιδιαίτερα με τους κάτω των 30 ($\mu=2,00$) ($p=0,049<0,05$). Τέλος, οι άνω των 60 ($\mu=4,56$) μοιράζονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τα συναισθήματά τους με άλλους, σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες ιδιαίτερα με τους κάτω των 30 ($\mu=2,00$) ($p=0,020<0,05$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Ηλικιακή ομάδα	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	<30	1	3,00	0,009**
	31-40	9	3,89	
	41-50	12	4,33	
	51-60	25	4,04	
	>60	9	4,89	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	<30	1	3,00	0,104
	31-40	9	4,78	
	41-50	12	4,33	
	51-60	25	4,16	
	>60	9	4,33	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	<30	1	2,00	0,029*
	31-40	9	3,67	
	41-50	12	3,50	
	51-60	25	3,64	
	>60	9	4,44	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	<30	1	3,00	0,045*
	31-40	9	4,22	
	41-50	12	3,83	
	51-60	25	3,88	
	>60	9	4,56	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	<30	1	3,00	0,260
	31-40	9	4,44	
	41-50	12	4,00	
	51-60	25	4,12	
	>60	9	4,44	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	<30	1	3,00	0,019*
	31-40	9	4,44	
	41-50	12	3,83	

	51-60	25	3,92	
	>60	9	4,44	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,56	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	41-50	12	4,33	0,017*
	51-60	25	3,84	
	>60	9	4,56	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,56	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	41-50	12	4,00	0,026*
	51-60	25	3,80	
	>60	9	4,22	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,22	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	41-50	12	3,67	0,064
	51-60	25	3,64	
	>60	9	4,33	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,44	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	41-50	12	3,67	0,018*
	51-60	25	3,80	
	>60	9	4,33	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,56	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	41-50	12	3,83	0,082
	51-60	25	3,88	
	>60	9	4,22	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,11	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	41-50	12	3,83	0,200
	51-60	25	3,76	
	>60	9	4,33	
	<30	1	2,00	
	31-40	9	4,33	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	41-50	12	4,00	0,049*
	51-60	25	3,92	
	>60	9	4,56	
	<30	1	2,00	
	31-40	9	3,44	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	41-50	12	3,25	0,020*
	51-60	25	3,60	
	>60	9	4,44	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,22	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	41-50	12	3,67	0,142
	51-60	25	3,68	
	>60	9	4,11	

Πίνακας 15. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση την ηλικία.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 16, η ηλικία διαφοροποιεί σημαντικά και κάποιες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσο αυξάνεται η ηλικία των στελεχών, τόσο συχνότερα συζητούν με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν ($p=0,002<0,01$). Οι άνω των 60 εκφράζουν συχνότερα τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας ($\mu=4,56$) σε σχέση με τους νεότερους και ιδιαίτερα με τους κάτω των 30 ($\mu=2,00$) ($p=0,007<0,01$). Τον περισσότερο χρόνο για να ακούσουν τις ανάγκες του προσωπικού αφιερώνουν οι άνω των 60 και οι 31-40 ετών ($\mu=4,56$) σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες ($p=0,000<0,001$). Αντιστοίχως, οι άνω των 60 ($\mu=4,44$) και οι 31-40 ετών ($\mu=4,33$) ρωτούν συχνότερα τους υφισταμένους τους πως αισθάνονται ($p=0,029<0,05$). Συχνότερα συμβουλεύουν και υποστηρίζουν το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα οι άνω των 60 και οι 31-40 ετών ($\mu=4,44$) σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες ($p=0,012<0,05$). Επίσης, οι άνω των 60 ($\mu=4,56$) και οι 31-40 ετών ($\mu=4,44$) μοιράζονται συχνότερα με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος ($p=0,007<0,01$). Τέλος, οι άνω των 60 ($\mu=4,67$) και οι 31-40 ετών ($\mu=4,22$) προτρέπουν συχνότερα τους υφισταμένους τους να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα, σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες ($p=0,019<0,05$).

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Ηλικιακή ομάδα	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	<30	1	3,00	0,002**
	31-40	9	3,78	
	41-50	12	3,83	
	51-60	25	4,12	
	>60	9	5,00	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	<30	1	2,00	0,007**
	31-40	9	3,78	
	41-50	12	3,33	
	51-60	25	3,52	
	>60	9	4,56	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	<30	1	3,00	0,296
	31-40	9	3,67	
	41-50	12	3,50	
	51-60	25	3,44	
	>60	9	4,00	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	<30	1	3,00	0,502
	31-40	9	4,22	
	41-50	12	4,00	
	51-60	25	4,00	
	>60	9	4,33	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	<30	1	3,00	0,000***
	31-40	9	4,56	
	41-50	12	3,92	
	51-60	25	3,48	

	>60	9	4,56	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,00	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	41-50	12	3,75	0,118
	51-60	25	3,80	
	>60	9	4,56	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,33	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	41-50	12	3,83	0,029*
	51-60	25	3,68	
	>60	9	4,44	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,33	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	41-50	12	3,83	0,093
	51-60	25	3,72	
	>60	9	4,33	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,44	
Συμβουλεύω και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	41-50	12	3,83	0,012*
	51-60	25	3,68	
	>60	9	4,44	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,44	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	41-50	12	3,75	0,007**
	51-60	25	3,64	
	>60	9	4,56	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	3,56	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	41-50	12	3,67	0,464
	51-60	25	3,72	
	>60	9	4,11	
	<30	1	3,00	
	31-40	9	4,22	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	41-50	12	3,75	0,019*
	51-60	25	3,60	
	>60	9	4,67	

Πίνακας 16. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση την ηλικία.

Από τους ελέγχους Kruskal-Wallis προκύπτει ότι το επίπεδο σπουδών διαφοροποιεί ορισμένα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και την εφαρμογή κάποιων πρακτικών συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών. Οι στατιστικά σημαντικοί συσχετισμοί δηλώνονται με * ($p < 0,05$), ** ($p < 0,01$) ή *** ($p < 0,001$).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 17, διαφοροποιείται το επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων ($p = 0,031 < 0,05$), με τους διδάκτορες να αναφέρουν σε υψηλό βαθμό αυτή την ικανότητα

($\mu=4,21$), ακολουθούμενοι από τους αποφοίτους Λυκείου ($\mu=4,00$), ενώ χαμηλότερο επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τους αναφέρουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ($\mu=3,65$) και οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΑΤΕΙ ($\mu=3,35$). Επίσης, όσο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης έχουν, τόσο περισσότερο αναμένουν ότι στη ζωή θα τους συμβούν καλά πράγματα ($p=0,020<0,05$), με τους διδάκτορες να εκφράζουν σε υψηλότερο βαθμό αυτή την ικανότητα ($\mu=4,57$), ακολουθούμενοι από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($\mu=4,00$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Επίπεδο σπουδών	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	Λύκειο	2	3,50	0,155
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,18	
	Μεταπτυχιακό	23	4,09	
	Διδακτορικό	14	4,50	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	Λύκειο	2	4,00	0,878
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,24	
	Μεταπτυχιακό	23	4,39	
	Διδακτορικό	14	4,29	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Λύκειο	2	4,00	0,031*
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,35	
	Μεταπτυχιακό	23	3,65	
	Διδακτορικό	14	4,21	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	Λύκειο	2	4,50	0,244
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,94	
	Μεταπτυχιακό	23	3,87	
	Διδακτορικό	14	4,29	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	Λύκειο	2	3,00	0,073
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,24	
	Μεταπτυχιακό	23	4,09	
	Διδακτορικό	14	4,43	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	Λύκειο	2	4,50	0,140
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,88	
	Μεταπτυχιακό	23	3,96	
	Διδακτορικό	14	4,36	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	Λύκειο	2	3,00	0,125
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,06	
	Μεταπτυχιακό	23	4,22	
	Διδακτορικό	14	4,36	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	Λύκειο	2	3,50	0,623
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,94	
	Μεταπτυχιακό	23	4,04	
	Διδακτορικό	14	4,14	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	Λύκειο	2	4,50	0,168
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,59	
	Μεταπτυχιακό	23	3,78	
	Διδακτορικό	14	4,14	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	Λύκειο	2	4,00	0,334
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,94	
	Μεταπτυχιακό	23	3,78	
	Διδακτορικό	14	4,21	

Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	Λύκειο	2	3,50	0,541
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,06	
	Μεταπτυχιακό	23	3,91	
	Διδακτορικό	14	4,21	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	Λύκειο	2	3,50	0,479
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,94	
	Μεταπτυχιακό	23	3,78	
	Διδακτορικό	14	4,14	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	Λύκειο	2	3,50	0,020*
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,82	
	Μεταπτυχιακό	23	4,00	
	Διδακτορικό	14	4,57	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	Λύκειο	2	4,00	0,113
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,59	
	Μεταπτυχιακό	23	3,30	
	Διδακτορικό	14	4,07	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	Λύκειο	2	3,50	0,297
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,53	
	Μεταπτυχιακό	23	3,96	
	Διδακτορικό	14	4,00	

Πίνακας 17. Διαφορές μέσω – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 18, το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιεί σημαντικά και κάποιες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης. Υψηλότερο επίπεδο σπουδών συνδέεται με συχνότερη συζήτηση των προβλημάτων που ανακύπτουν με την ομάδα ($p=0,012<0,05$), με τους διδάκτορες ($\mu=4,71$) να ξεχωρίζουν, ακολουθούμενοι από τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΑΤΕΙ ($\mu=4,00$) και τους κατόχους μεταπτυχιακού ($\mu=3,91$). Επίσης, σε υψηλότερο βαθμό εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας οι κάτοχοι διδακτορικού ($\mu=4,29$) και οι απόφοιτοι Λυκείου ($\mu=4,00$), σε σχέση με τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΑΤΕΙ ($\mu=3,47$) και τους κατόχους μεταπτυχιακού ($\mu=3,49$) ($p=0,016<0,05$). Τέλος, το υψηλότερο επίπεδο σπουδών συνδέεται και με συχνότερη αφιέρωση χρόνου για να ακούσουν τις ανάγκες του προσωπικού ($p=0,045<0,05$), με τους διδάκτορες ($\mu=4,29$) να ξεχωρίζουν, ακολουθούμενοι από τους κατόχους μεταπτυχιακού ($\mu=4,00$) και τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΑΤΕΙ ($\mu=3,59$).

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Επίπεδο σπουδών	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	Λύκειο	2	3,50	0,012*
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,00	
	Μεταπτυχιακό	23	3,91	
	Διδακτορικό	14	4,71	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	Λύκειο	2	4,00	0,016*
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,47	
	Μεταπτυχιακό	23	3,39	

	Διδακτορικό	14	4,29	
	Λύκειο	2	3,50	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,53	0,132
	Μεταπτυχιακό	23	3,39	
	Διδακτορικό	14	3,93	
	Λύκειο	2	4,00	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	4,00	0,480
	Μεταπτυχιακό	23	3,96	
	Διδακτορικό	14	4,36	
	Λύκειο	2	3,00	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,59	0,045*
	Μεταπτυχιακό	23	4,00	
	Διδακτορικό	14	4,29	
	Λύκειο	2	4,00	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,76	0,201
	Μεταπτυχιακό	23	3,78	
	Διδακτορικό	14	4,36	
	Λύκειο	2	3,50	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,71	0,434
	Μεταπτυχιακό	23	4,00	
	Διδακτορικό	14	4,14	
	Λύκειο	2	3,00	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,71	0,128
	Μεταπτυχιακό	23	4,00	
	Διδακτορικό	14	4,21	
	Λύκειο	2	3,50	
Συμβουλεύω και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,65	0,146
	Μεταπτυχιακό	23	4,00	
	Διδακτορικό	14	4,29	
	Λύκειο	2	3,50	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,71	0,151
	Μεταπτυχιακό	23	3,87	
	Διδακτορικό	14	4,36	
	Λύκειο	2	3,50	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,94	0,300
	Μεταπτυχιακό	23	3,52	
	Διδακτορικό	14	3,86	
	Λύκειο	2	3,50	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	17	3,71	0,076
	Μεταπτυχιακό	23	3,74	
	Διδακτορικό	14	4,43	
	Λύκειο	2	3,50	

Πίνακας 18. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από τους ελέγχους Kruskal-Wallis προκύπτει ότι η ειδικότητα δεν διαφοροποιεί κανένα χαρακτηριστικό συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 19), ενώ διαφοροποιεί την εφαρμογή δύο πρακτικών συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 20), όπως αναφέρονται από τα στελέχη

υγειονομικών δομών. Οι στατιστικά σημαντικοί συσχετισμοί δηλώνονται με * ($p < 0,05$), ** ($p < 0,01$) ή *** ($p < 0,001$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Ειδικότητα	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	Ιατρός	13	4,46	0,187
	Νοσηλεύτης	9	4,22	
	Διοικητικό προσωπικό	33	4,12	
	Άλλο	1	3,00	
Επαινών τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	Ιατρός	13	4,23	0,678
	Νοσηλεύτης	9	4,22	
	Διοικητικό προσωπικό	33	4,33	
	Άλλο	1	5,00	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Ιατρός	13	4,08	0,271
	Νοσηλεύτης	9	3,67	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,61	
	Άλλο	1	3,00	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	Ιατρός	13	4,31	0,414
	Νοσηλεύτης	9	4,00	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,91	
	Άλλο	1	4,00	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	Ιατρός	13	4,46	0,431
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	4,09	
	Άλλο	1	4,00	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	Ιατρός	13	4,23	0,726
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,97	
	Άλλο	1	4,00	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	Ιατρός	13	4,31	0,508
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	4,09	
	Άλλο	1	5,00	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	Ιατρός	13	4,08	0,440
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,94	
	Άλλο	1	5,00	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	Ιατρός	13	4,15	0,463
	Νοσηλεύτης	9	3,78	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,73	
	Άλλο	1	4,00	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	Ιατρός	13	4,23	0,449
	Νοσηλεύτης	9	3,89	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,85	
	Άλλο	1	4,00	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	Ιατρός	13	4,15	0,457
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,91	
	Άλλο	1	5,00	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	Ιατρός	13	4,00	0,479
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,85	

	Άλλο	1	3,00	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	Ιατρός	13	4,54	0,087
	Νοσηλεύτης	9	4,00	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,91	
	Άλλο	1	4,00	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	Ιατρός	13	4,08	0,153
	Νοσηλεύτης	9	3,78	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,39	
	Άλλο	1	3,00	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	Ιατρός	13	4,00	0,843
	Νοσηλεύτης	9	3,78	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,76	
	Άλλο	1	4,00	

Πίνακας 19. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση την ειδικότητα.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 20, η ειδικότητα διαφοροποιεί σημαντικά δύο πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ιατροί συζητούν συχνότερα με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν ($\mu=4,77$), σε σχέση με τους νοσηλευτές ($\mu=4,11$) και το διοικητικό προσωπικό ($\mu=3,88$) ($p=0,007<0,01$). Επίσης, σε σημαντικά υψηλότερο βαθμό εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας οι ιατροί ($\mu=4,31$), σε σχέση με τους νοσηλευτές ($\mu=3,67$) και το διοικητικό προσωπικό ($\mu=3,39$) ($p=0,017<0,05$).

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Ειδικότητα	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	Ιατρός	13	4,77	0,007**
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,88	
	Άλλο	1	4,00	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	Ιατρός	13	4,31	0,017*
	Νοσηλεύτης	9	3,67	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,39	
	Άλλο	1	4,00	
Συγκalώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	Ιατρός	13	3,85	0,342
	Νοσηλεύτης	9	3,44	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,52	
	Άλλο	1	3,00	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	Ιατρός	13	4,38	0,486
	Νοσηλεύτης	9	3,89	
	Διοικητικό προσωπικό	33	4,00	
	Άλλο	1	4,00	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	Ιατρός	13	4,15	0,282
	Νοσηλεύτης	9	3,78	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,82	

	Άλλο	1	5,00	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	Ιατρός	13	4,38	0,133
	Νοσηλεύτης	9	3,89	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,76	
	Άλλο	1	4,00	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	Ιατρός	13	4,08	0,480
	Νοσηλεύτης	9	4,00	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,88	
	Άλλο	1	3,00	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	Ιατρός	13	4,15	0,759
	Νοσηλεύτης	9	3,89	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,85	
	Άλλο	1	4,00	
Συμβουλευώ και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	Ιατρός	13	4,31	0,100
	Νοσηλεύτης	9	3,67	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,85	
	Άλλο	1	5,00	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	Ιατρός	13	4,38	0,057
	Νοσηλεύτης	9	3,67	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,79	
	Άλλο	1	5,00	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	Ιατρός	13	4,00	0,078
	Νοσηλεύτης	9	4,11	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,55	
	Άλλο	1	3,00	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	Ιατρός	13	4,31	0,182
	Νοσηλεύτης	9	3,89	
	Διοικητικό προσωπικό	33	3,76	
	Άλλο	1	3,00	

Πίνακας 20. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση την ειδικότητα.

Από τους ελέγχους Kruskal-Wallis προκύπτει ότι η θέση ευθύνης διαφοροποιεί δύο χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 21), και την εφαρμογή κάποιων πρακτικών συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 22), όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών. Οι στατιστικά σημαντικοί συσχετισμοί δηλώνονται με * ($p < 0,05$), ** ($p < 0,01$) ή *** ($p < 0,001$).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 21, διαφοροποιείται το επίπεδο αποτελεσματικής διαχείρισης συνθηκών κρίσης ($p = 0,027 < 0,05$), με τους Συντονιστές Διευθυντές να αναφέρουν σε υψηλότερο βαθμό αυτή την ικανότητα ($\mu = 4,27$), σε σχέση με τους Προϊσταμένους ($\mu = 3,73$) και τους Διοικητικούς Διευθυντές ($\mu = 3,25$). Επιπλέον, οι Συντονιστές Διευθυντές ($\mu = 4,53$) αναμένουν

περισσότερο καλά πράγματα να συμβούν στη ζωή τους, σε σχέση με τους Προϊσταμένους ($\mu=3,95$) και τους Διοικητικούς Διευθυντές ($\mu=3,50$) ($p=0,017<0,05$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Θέση ευθύνης	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,47	0,132
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	4,14	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,27	0,317
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	4,38	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	3,93	0,369
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,62	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,27	0,296
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,92	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,47	0,158
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,25	
	Προϊστάμενος	37	4,05	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,659
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	4,00	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίσω πιο εύκολα τα προβλήματα.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,33	0,519
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	4,11	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,509
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,95	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,27	0,027*
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,25	
	Προϊστάμενος	37	3,73	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,27	0,120
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,81	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,13	0,701
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	4,00	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,00	0,797
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,89	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,53	0,017*
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,50	
	Προϊστάμενος	37	3,95	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,00	0,188
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,25	
	Προϊστάμενος	37	3,49	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,00	0,285
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,25	
	Προϊστάμενος	37	3,70	

Πίνακας 21. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση τη θέση ευθύνης.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 22, η θέση ευθύνης διαφοροποιεί σημαντικά κάποιες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Συντονιστές Διευθυντές συζητούν πολύ συχνότερα με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν ($\mu=4,73$), σε σχέση και με τους Διοικητικούς Διευθυντές ($\mu=4,00$) και με τους Προϊσταμένους ($\mu=3,89$) ($p=0,003<0,01$). Επίσης, σε σημαντικά υψηλότερο βαθμό εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας οι Συντονιστές Διευθυντές ($\mu=4,20$), σε σχέση με τους Διοικητικούς Διευθυντές ($\mu=3,75$) και τους Προϊσταμένους ($\mu=3,43$) ($p=0,027<0,05$). Οι Συντονιστές Διευθυντές ($\mu=4,40$) και οι Διοικητικοί Διευθυντές ($\mu=4,25$) εκφράζουν σε σημαντικά υψηλότερο βαθμό τα συναισθήματα που τους προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών, σε σχέση με τους Προϊσταμένους ($\mu=3,70$) ($p=0,024<0,05$). Τέλος, οι Συντονιστές Διευθυντές ($\mu=4,40$) μοιράζονται συχνότερα με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος, σε σχέση με τους Διοικητικούς Διευθυντές ($\mu=4,00$) Προϊσταμένους ($\mu=3,73$) ($p=0,033<0,05$).

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Θέση ευθύνης	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,73	0,003**
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,89	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,027*
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,43	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	3,80	0,339
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,46	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,40	0,159
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,97	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,284
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,78	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,40	0,024*
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,25	
	Προϊστάμενος	37	3,70	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,13	0,503
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,84	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,332
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,81	

Συμβουλευώ και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,33	0,072
	Διοικητικός Διευθυντής	4	3,75	
	Προϊστάμενος	37	3,81	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,40	0,033*
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,73	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	Συντονιστής Διευθυντής	15	3,93	0,196
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,25	
	Προϊστάμενος	37	3,59	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	Συντονιστής Διευθυντής	15	4,20	0,363
	Διοικητικός Διευθυντής	4	4,00	
	Προϊστάμενος	37	3,76	

Πίνακας 22. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση τη θέση ευθύνης.

Από τους ελέγχους Mann-Whitney προκύπτει ότι τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας δεν διαφοροποιούν τα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 23) ούτε την εφαρμογή σχετικών πρακτικών (Πίνακας 24), όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών ($p>0,05$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Συνολική προϋπηρεσία	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	<=10	11	3,82	0,302
	11-20	23	4,30	
	21-30	17	4,24	
	>30	5	4,40	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	<=10	11	4,36	0,261
	11-20	23	4,30	
	21-30	17	4,12	
	>30	5	4,80	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	<=10	11	3,73	0,955
	11-20	23	3,70	
	21-30	17	3,76	
	>30	5	3,60	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	<=10	11	3,91	0,619
	11-20	23	4,00	
	21-30	17	4,00	
	>30	5	4,40	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	<=10	11	4,36	0,457
	11-20	23	4,17	
	21-30	17	4,00	
	>30	5	4,40	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	<=10	11	4,27	0,208
	11-20	23	4,04	
	21-30	17	3,82	
	>30	5	4,40	

Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	<=10	11	4,27	0,729
	11-20	23	4,04	
	21-30	17	4,24	
	>30	5	4,20	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	<=10	11	4,18	0,606
	11-20	23	4,04	
	21-30	17	3,82	
	>30	5	4,20	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	<=10	11	3,73	0,393
	11-20	23	3,78	
	21-30	17	3,82	
	>30	5	4,40	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	<=10	11	4,09	0,132
	11-20	23	4,09	
	21-30	17	3,59	
	>30	5	4,20	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	<=10	11	4,36	0,233
	11-20	23	4,00	
	21-30	17	3,76	
	>30	5	4,20	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	<=10	11	4,00	0,770
	11-20	23	3,87	
	21-30	17	3,82	
	>30	5	4,20	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	<=10	11	3,91	0,611
	11-20	23	4,09	
	21-30	17	4,24	
	>30	5	3,80	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	<=10	11	3,36	0,605
	11-20	23	3,65	
	21-30	17	3,59	
	>30	5	4,00	
Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	<=10	11	4,00	0,888
	11-20	23	3,87	
	21-30	17	3,71	
	>30	5	3,60	

Πίνακας 23. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση τη συνολική προϋπηρεσία.

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Συνολική προϋπηρεσία	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	<=10	11	3,82	0,353
	11-20	23	4,04	
	21-30	17	4,35	
	>30	5	4,40	
	<=10	11	3,64	0,210

Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	11-20	23	3,52	
	21-30	17	3,65	
	>30	5	4,40	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	<=10	11	3,45	0,444
	11-20	23	3,52	
	21-30	17	3,59	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	>30	5	4,00	0,366
	<=10	11	3,91	
	11-20	23	4,00	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	21-30	17	4,12	0,896
	>30	5	4,60	
	<=10	11	4,09	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	11-20	23	3,83	0,467
	21-30	17	3,88	
	>30	5	4,00	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	<=10	11	4,00	0,124
	11-20	23	3,70	
	21-30	17	4,00	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	>30	5	4,60	0,281
	<=10	11	4,27	
	11-20	23	3,74	
Συμβουλευώ και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	21-30	17	3,88	0,896
	>30	5	4,20	
	<=10	11	4,00	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	11-20	23	3,87	0,557
	21-30	17	3,94	
	>30	5	4,20	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	<=10	11	3,91	0,099
	11-20	23	3,91	
	21-30	17	3,82	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	>30	5	4,40	0,570
	<=10	11	4,00	
	11-20	23	3,91	
	21-30	17	3,71	
	>30	5	4,20	

Πίνακας 24. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση τη συνολική προϋπηρεσία.

Από τους ελέγχους Kruskal-Wallis προκύπτει ότι τα χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης διαφοροποιούν ένα χαρακτηριστικό συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 25), ενώ δεν διαφοροποιεί την εφαρμογή καμίας πρακτικής συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 26), όπως αναφέρονται από τα στελέχη υγειονομικών δομών. Οι στατιστικά σημαντικοί συσχετισμοί δηλώνονται με * ($p<0,05$), ** ($p<0,01$) ή *** ($p<0,001$).

Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	Εμπειρία στη θέση ευθύνης	N	M.O.	p
Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.	<=5	17	4,00	0,127
	6-0κτ	19	4,11	
	>10	20	4,45	
Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.	<=5	17	4,35	0,387
	6-0κτ	19	4,11	
	>10	20	4,45	
Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	<=5	17	3,53	0,342
	6-0κτ	19	3,63	
	>10	20	3,95	
Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.	<=5	17	4,06	0,448
	6-0κτ	19	3,84	
	>10	20	4,15	
Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.	<=5	17	4,18	0,950
	6-0κτ	19	4,21	
	>10	20	4,15	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.	<=5	17	4,06	0,415
	6-0κτ	19	3,89	
	>10	20	4,20	
Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.	<=5	17	4,06	0,508
	6-0κτ	19	4,11	
	>10	20	4,30	
Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.	<=5	17	4,18	0,546
	6-0κτ	19	3,89	
	>10	20	4,00	
Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.	<=5	17	3,65	0,305
	6-0κτ	19	3,79	
	>10	20	4,05	
Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.	<=5	17	3,94	0,465
	6-0κτ	19	3,79	
	>10	20	4,10	
Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.	<=5	17	4,29	0,176
	6-0κτ	19	3,95	
	>10	20	3,85	
Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.	<=5	17	4,06	0,558
	6-0κτ	19	3,79	
	>10	20	3,90	
Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.	<=5	17	3,82	0,269
	6-0κτ	19	4,11	
	>10	20	4,25	
Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	<=5	17	3,29	0,026*
	6-0κτ	19	3,47	
	>10	20	4,00	

Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.	<=5	17	3,82	0,903
	6-Οκτ	19	3,84	
	>10	20	3,80	

Πίνακας 25. Διαφορές μέσων – Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας με βάση την εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης.

Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας	Εμπειρία στη θέση ευθύνης	N	M.O.	p
Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.	<=5	17	4,00	0,534
	6-Οκτ	19	4,11	
	>10	20	4,25	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.	<=5	17	3,53	0,411
	6-Οκτ	19	3,58	
	>10	20	3,85	
Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.	<=5	17	3,47	0,470
	6-Οκτ	19	3,68	
	>10	20	3,55	
Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.	<=5	17	3,94	0,470
	6-Οκτ	19	4,11	
	>10	20	4,15	
Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.	<=5	17	4,00	0,908
	6-Οκτ	19	3,89	
	>10	20	3,85	
Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.	<=5	17	3,94	0,805
	6-Οκτ	19	3,89	
	>10	20	3,95	
Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.	<=5	17	3,71	0,237
	6-Οκτ	19	4,11	
	>10	20	3,95	
Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.	<=5	17	3,76	0,394
	6-Οκτ	19	4,05	
	>10	20	3,95	
Συμβουλευώ και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.	<=5	17	3,88	0,121
	6-Οκτ	19	3,79	
	>10	20	4,15	
Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.	<=5	17	3,82	0,509
	6-Οκτ	19	3,89	
	>10	20	4,05	
Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.	<=5	17	3,47	0,121
	6-Οκτ	19	3,95	
	>10	20	3,75	
Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.	<=5	17	3,76	0,605
	6-Οκτ	19	4,05	
	>10	20	3,85	

Πίνακας 26. Διαφορές μέσων – Πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε δομές υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση την εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση

Στόχος της έρευνας ήταν να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπισαν τα στελέχη των μονάδων νοσοκομειακής περίθαλψης την κρίση της πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης που ενσωμάτωσαν στην καθημερινή τους πρακτική για τη διαχείριση των ομάδων ευθύνης τους, και να εντοπιστούν τα σημεία που επιδέχονται περαιτέρω καλλιέργειας στο πλαίσιο του ηγετικού τους ρόλου.

Στην έρευνα συμμετείχαν με έγκυρες απαντήσεις 56 στελέχη δομών παροχής υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα, άνδρες και γυναίκες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ηλικία άνω των 50 ετών και είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με την πλειονότητα να κατέχουν και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Στο δείγμα ανήκουν κατά πλειοψηφία διοικητικά στελέχη, αλλά και γιατροί και νοσηλεύτες. Εξ αυτών, οι περισσότεροι είναι προϊστάμενοι τμημάτων, ενώ αρκετοί είναι συντονιστές διευθυντές και λίγοι διοικητικοί διευθυντές. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει συνολική προϋπηρεσία πάνω από 10 χρόνια, ενώ υπάρχει σχεδόν ισόρροπη κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης.

Η πλειονότητα των στελεχών αναφέρει ότι οι συνθήκες της πανδημίας άλλαξαν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος όπου προϊστάναται (96,4%) και ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι ομάδες τους αντιμετώπισαν περιστατικά COVID-19 (82,1%). Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στελεχών αναφέρει ότι δεν παρασχέθηκε κανενός είδους συναισθηματική υποστήριξη στο υγειονομικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας (96,4%) και ότι στο διάστημα αυτό δεν συμμετείχε σε κάποιου είδους εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του υγειονομικού προσωπικού (89,3%). Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προκύπτει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η πανδημία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις υγειονομικές δομές, προκαλώντας αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των αντίστοιχων τμημάτων. Σύμφωνα με τα στελέχη στον χώρο της υγείας, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ομάδων αντιμετώπισαν από λίγα

έως πολλά περιστατικά COVID-19. Παρόλα αυτά, κατά τη διάρκεια υγειονομικής κρίσης δεν φαίνεται να παρασχέθηκε με συστηματικό τρόπο στα στελέχη κάποια εκπαίδευση για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του υγειονομικού προσωπικού, ούτε κάποιου είδους συναισθηματική υποστήριξη στο υγειονομικό προσωπικό, με προφανές αποτέλεσμα τα στελέχη να προσπαθούν με τις δικές τους περιορισμένες δυνάμεις και γνώσεις να διαχειριστούν τόσο τις ιδιαίτερες και πρωτόγνωρες συνθήκες της πανδημίας, όσο και τις αντιδράσεις του προσωπικού σε αυτές τις συνθήκες.

Εξαιρετικά σημαντικό, αν και αναμενόμενο, εύρημα αποτελεί η αναφορά από σχεδόν όλα τα στελέχη σε αυξημένο στρες στο προσωπικό του τμήματός τους, σε μέτριο ή μεγαλύτερο βαθμό (96,4%). Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει αρκετά με τα αποτελέσματα της έρευνας των Blekas et al. (2020), που κατέγραψαν μέτριο στρες στο υγειονομικό προσωπικό μονάδων Ελλήνων επαγγελματιών υγείας λόγω της πανδημίας. Σύμφωνα μάλιστα με τους Tsamakis et al. (2020), οι επαγγελματίες υγείας που αντιμετωπίζουν περιστατικά COVID-19 βρίσκονται υπό αυξημένη ψυχολογική πίεση και αντιμετωπίζουν υψηλά ποσοστά ψυχιατρικής νοσηρότητας. Κατά τη διάρκεια της έξαρσης της COVID-19, οι κλινικοί γιατροί στην Ελλάδα ήρθαν αντιμέτωποι με αυξανόμενες προκλήσεις, οι αποφάσεις έπρεπε να λαμβάνονται γρήγορα, ενώ υπήρχε αυξημένη πίεση για έγκαιρη δράση και για επιτυχή διάγνωση, απομόνωση και θεραπεία. Επιπλέον, λόγω του αυξημένου κινδύνου έκθεσης στον ιό, οι γιατροί, οι νοσηλευτές και οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης πρώτης γραμμής φοβούνταν ότι θα μπορούσαν να προσβληθούν οι ίδιοι και να μεταδώσουν τον ιό σε αγαπημένα πρόσωπα και μέλη της οικογένειάς τους. Το υγειονομικό προσωπικό ανέφερε επίσης αυξημένα επίπεδα άγχους όταν αντιμετώπιζαν ασθενείς που δεν συνεργάζονταν ή δεν τηρούσαν τις οδηγίες ασφαλείας, αλλά και όταν αντιμετώπιζαν ασθενείς σε κρίσιμη κατάσταση. Η χρήση προστατευτικού εξοπλισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα προκάλούσε δυσκολία στην αναπνοή, με αποτέλεσμα την επακόλουθη σωματική και πνευματική κόπωση.

Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στις μονάδες υγείας που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται αρκετά ικανοποιητικό, σύμφωνα με την άποψη των ίδιων των στελεχών. Σε υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι επαινούν τους άλλους όταν θεωρούν ότι έχουν επιτύχει σε κάτι, ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους τη στιγμή που τα βιώνουν, ότι υποστηρίζουν τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά τους, ότι μπορούν να αντιμετωπίζουν πιο εύκολα τα προβλήματα όταν έχουν καλή διάθεση, ότι αναμένουν ότι θα τους συμβούν καλά πράγματα, ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους, ότι

αντιλαμβάνονται εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι, ότι οι άνθρωποι τους εμπιστεύονται εύκολα και ότι μπορούν να μπουν στη θέση του άλλου. Σε αρκετά υψηλό βαθμό καταγράφουν ότι αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους, ότι αντιλαμβάνονται γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά τους, ότι μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης, ότι τους είναι εύκολη η επίλυση προβλημάτων, ότι μπορούν εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά τους και ότι μοιράζονται τα συναισθήματά τους με άλλους. Εν ολίγοις, διαπιστώνεται σε μεγάλο βαθμό αναγνώριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, υποστήριξη και αναγνώριση των υφισταμένων, ενσυναίσθηση, αισιοδοξία και έμπνευση εμπιστοσύνη στους άλλους. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τα ευρήματα της Παπαγεωργίου (2018), στην έρευνα της οποίας τα στελέχη εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό αντίληψη των συναισθημάτων, διαχείριση και αξιολόγηση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων και χρήση των συναισθημάτων.

Σε αντιστοιχία με τα αρκετά υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα στελέχη των δομών υγείας αναφέρουν επίσης σε σχετικά υψηλό βαθμό πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Σε αρκετά υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι συζητούν με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν και ότι εκφράζουν την ευγνωμοσύνη τους για την προσπάθεια των υφισταμένων τους. Σε σχετικά υψηλό βαθμό αναφέρουν ότι συμβουλεύουν και υποστηρίζουν το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα, ότι εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών, ότι ρωτούν τους υφισταμένους τους πως αισθάνονται, ότι διαθέτουν χρόνο σε τακτή βάση για να ακούν και να καθοδηγούν το προσωπικό, ότι μοιράζονται με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος, ότι αφιερώνουν χρόνο για να ακούν τις ανάγκες του προσωπικού και ότι προτρέπουν τους υφισταμένους τους να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα. Σε χαμηλότερο βαθμό, αλλά άνω του μετρίου, καταγράφουν ότι αξιολογούν κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών, ότι εκφράζουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας και ότι συγκαλούν συναντήσεις με την ομάδα τους. Ως εκ τούτου, τα στελέχη στο διάστημα της υγειονομικής κρίσης εφαρμόζουν πρακτικές που σχετίζονται με τη συνεργασία στο πλαίσιο της ομάδας για τη διαχείριση προβλημάτων, την αναγνώριση της προσπάθειας των υφισταμένων, την έκφραση των ιδίων συναισθημάτων, την υποστήριξη του προσωπικού σε συναισθηματικό επίπεδο και την καθοδήγηση των υφισταμένων, σύμφωνα πάντα με τη δική τους άποψη.

Από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη, είτε είναι γυναίκες είτε άνδρες, εκδηλώνουν σε παρόμοιο βαθμό τα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης και εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο των ομάδων όπου προΐστανται. Αντίστοιχα, σχετικώς παρόμοια χαρακτηριστικά και πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρούνται μεταξύ των στελεχών, ανεξαρτήτως των ετών συνολικής προϋπηρεσίας και των ετών υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης

Από την άλλη, οι γηραιότεροι συμμετέχοντες (άνω των 60 ετών) αναγνωρίζουν πιο εύκολα τα συναισθήματά τους τη στιγμή που τα βιώνουν, ελέγχουν περισσότερο τα συναισθήματά τους, αντιλαμβάνονται ευκολότερα πως νοιώθουν οι άλλοι, αναγνωρίζουν ευκολότερα τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου και από τον τόνο της φωνής τους, αντιμετωπίζουν ευκολότερα τα προβλήματα όταν έχουν καλή διάθεση, τους εμπιστεύονται ευκολότερα οι άλλοι, αναμένουν ότι στη ζωή θα τους συμβούν τους καλά πράγματα και μοιράζονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τα συναισθήματά τους με άλλους. Σε σχέση με τις πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης προκύπτει ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη συζητούν συχνότερα με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν. Τα γηραιότερα στελέχη (άνω των 60 ετών) και οι 31-40 ετών εκφράζουν συχνότερα τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας, αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να ακούσουν τις ανάγκες του προσωπικού, ρωτούν συχνότερα τους υφισταμένους τους πως αισθάνονται, συμβουλεύουν και υποστηρίζουν το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα, μοιράζονται συχνότερα με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και προτρέπουν συχνότερα τους υφισταμένους τους να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.

Σε γενικές γραμμές, όσο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης έχουν τα στελέχη, τόσο περισσότερο μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και αναμένουν ότι στη ζωή θα τους συμβούν καλά πράγματα. Επίσης, το υψηλότερο επίπεδο σπουδών συνδέεται με συχνότερη συζήτηση των προβλημάτων που ανακύπτουν με την ομάδα, συχνότερη έκφραση των συναισθημάτων που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας και συχνότερη αφιέρωση χρόνου για να ακούσουν τις ανάγκες του προσωπικού.

Αναφορικά με την ειδικότητα, οι ιατροί συζητούν συχνότερα με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν και εκφράζουν σε υψηλότερο βαθμό τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας, σε σχέση με νοσηλευτές και διοικητικό προσωπικό. Διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρούνται και ως προς τη

θέση ευθύνης. Οι Συντονιστές Διευθυντές διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις συνθήκες κρίσης, αναμένουν περισσότερο καλά πράγματα να συμβούν στη ζωή τους, συζητούν πολύ συχνότερα με την ομάδα τους τα προβλήματα που ανακύπτουν, εκφράζουν περισσότερο τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας, εκφράζουν σε σημαντικά υψηλότερο βαθμό τα συναισθήματα που τους προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών και μοιράζονται συχνότερα με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος, σε σχέση με τους Διοικητικούς Διευθυντές και τους Προϊσταμένους.

5.2 Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολη η δια ζώσης προσέγγιση των στελεχών σε μονάδες υγείας. Το εμπόδιο αυτό προκάλεσε τη συγκέντρωση απαντήσεων από ένα περιορισμένο δείγμα, που υπό άλλες συνθήκες θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο. Επιπλέον, η έρευνα βασίστηκε σε μία κλίμακα μέτρησης αυτό-αναφοράς, πράγμα που σημαίνει ότι οι απαντήσεις ενέχουν σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητα, μιας και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις για τον ίδιο τους τον εαυτό. Οι απόψεις που καταγράφηκαν ενδέχεται, εκτός της υποκειμενικότητας, να είναι ψευδείς ή να αποτυπώνουν μία ωραιοποιημένη περιγραφή του εαυτού που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τους ανωτέρω περιορισμούς, μελλοντικά η έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί έχοντας ως ομάδα-στόχο το σύνολο των στελεχών σε συγκεκριμένες δομές υγείας (π.χ. δημόσια νοσοκομεία), προκειμένου να συγκριθούν τα επίπεδα και οι εφαρμοζόμενες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαφορετικές δομές κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς και να εντοπιστούν τυχόν διαφορές μεταξύ των στελεχών σε δημόσιες δομές. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε να αξιολογηθούν τα επίπεδα και οι εφαρμοζόμενες πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών από τους ίδιους τους υφισταμένους τους, με στόχο να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις και να διαπιστωθεί κατά πόσον τα στελέχη αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά τους σε σχέση με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το προσωπικό αυτή τη συμπεριφορά.

Βιβλιογραφία

Arora, B. (2017). Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 257492.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

Blekas, A., Voitsidis, P., Athanasiadou, M., Parlapani, E., Chatzigeorgiou, A. F., Skoupra, M., ... & Diakogiannis, I. (2020). COVID-19: PTSD symptoms in Greek health care professionals. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(7), 812.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.

Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.

Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, 1-9.

Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 433-440.

Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.

Creswell, J. W. (1994). *Research design*.

Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2017). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services*.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Donaldson-Feilder, E. J., & Bond, F. W. (2004). The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(2), 187-203.

Gourzoulidis, G., Kontodimopoulos, N., Kastanioti, C., Bellali, T., Goumas, K., Voudigaris, D., & Polyzos, N. (2015). Do self-perceptions of emotional intelligence predict health-related quality of life? A case study in hospital managers in Greece. *Global journal of health science*, 7(1), 210.

Guillén, L., & Florent-Treacy, E. (2011). *Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating influence of collaborative behaviors*.

Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial psychology*.

Hussein, A. R., Acquah, E. O., & Musah, M. B. (2019). Testing the cross-cultural validity of Schutte self-report emotional intelligence test (SSEIT) scale. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(12).

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational behavior & management. 10th edition*. New York: McGraw Hill Education.

John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). *Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues*.

Jonker, C. S., & Vosloo, C. (2008). The psychometric properties of the Schutte Emotional Intelligence Scale: empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 21-30.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human resource management review*, 12(2), 195-214.

Jordan, P. J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2006). *Evaluating the claims: Emotional intelligence in the workplace*.

Kantor, M. A., Apgar, S. K., Esmaili, A. M., Khan, A., Monash, B., & Sharpe, B. A. (2020). The importance of emotional intelligence when leading in a time of crisis. *Journal of Hospital Medicine*, 15(9), 568-569.

- Kasapi, Z. (2019). The Relationship between EQ (Emotional Intelligence Quotient) and Leadership effectiveness in Business Management of Pharmaceutical Companies. Hellenic Open University, PhD Dissertation.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, *58*(2), 281-342.
- Luthans, F. (1998). *Organisational behaviour 8th Edition*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, *33*(3), 321-349.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data. *Emotion*, *8*(4), 540.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Raroque, J., Kooken, K., Ekman, P., ... & Goh, A. (2000). A new test to measure emotion recognition ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART). *Journal of Nonverbal behavior*, *24*(3), 179-209.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion review*, *8*(4), 290-300.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.*, *59*, 507-536.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, *3*, 31.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive psychology*, *4*(3), 197-208.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. *American psychologist*, *63*(6), 503.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mittal, E. V., & Sindhu, E. (2012). Emotional intelligence and leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(16).
- Naoum, S. (2001). *People and organizational management in construction*. Thomas Telford.
- Newman, I., Benz, C. R., & Ridenour, C. S. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Nowicki Jr, S., & Carton, J. (1993). The measurement of emotional intensity from facial expressions. *The Journal of social psychology*, 133(5), 749-750.
- Ozer, D. J., & Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 401-421.
- Parrish, D. Rene. (2015). The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. *Studies in Higher Education*, 40(5), 821-837.
- Paulhus, D. L., Lysy, D. C., & Yik, M. S. (1998). Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?. *Journal of personality*, 66(4), 525-554.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 29(2), 313-320.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
- Rossettini, G., Conti, C., Suardelli, M., Geri, T., Palese, A., Turolla, A., ... & Dell'Isola, A. (2021). COVID-19 and Health Care Leaders: How Could Emotional Intelligence Be a Helpful Resource During a Pandemic?. *Physical Therapy*, 101(9), pzab143.
- Salovey, P., & Pizarro, D. A. (2003). *The value of emotional intelligence* (pp. 263-278).

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.

Schultz, D., Izard, C. E., & Bear, G. (2004). Children's emotion processing: Relations to emotionality and aggression. *Development and psychopathology*, 16(2), 371-387.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). *Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.

Soltani, I., Shahsavari, M., & Moradi, M. (2014). The impact of emotional intelligence on crisis management capabilities case study: Small and medium enterprises in the province of Isfahan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 415.

Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American psychologist*, 52(10), 1030.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering*, 23(4), 166-170.

Tsamakis, K., Rizos, E., Manolis, A. J., Chaidou, S., Kypouropoulos, S., Spartalis, E., ... & Triantafyllis, A. S. (2020). [Comment] COVID-19 pandemic and its impact on mental health of healthcare professionals. *Experimental and therapeutic medicine*, 19(6), 3451-3453.

Παπαγεωργίου, Ε. (2018). Η συναισθηματική νοημοσύνη/ενσυναίσθηση ως επωφελή χαρακτηριστικά στον τρόπο διοίκησης των διευθυντικών στελεχών στις υπηρεσίες υγείας.

Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο

Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Νέα Πραγματικότητα λόγω της Πανδημίας COVID-19

Αγαπητέ κύριε / Αγαπητή κυρία,

Σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην έρευνα που πραγματοποιώ στο πλαίσιο της διπλωματικής μου διατριβής για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε μονάδες παροχής υγειονομικής περίθαλψης, καθώς και οι σχετικές πρακτικές που εφαρμόστηκαν μέσα στην πανδημία.

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα είναι ανώνυμα και πρόκειται να αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί κατά μέγιστο 10'.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1. Οι συνθήκες της πανδημίας άλλαξαν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος όπου προΐσταμαι. [1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ]
2. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι ομάδες στις οποίες προΐσταμαι αντιμετώπισαν περιστατικά COVID-19. [1= Καθόλου, 2= Λίγα, 3= Πολλά]
3. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρατήρησα αυξημένο στρες στο προσωπικό του τμήματος όπου προΐσταμαι. [1= Καθόλου, 2= Σε κάποιο βαθμό, 3= Σε μεγάλο βαθμό]
4. Μέσα στο διάστημα της υγειονομικής κρίσης συμμετείχα σε κάποιο είδος εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του υγειονομικού προσωπικού σε αυτές τις συνθήκες. [ΝΑΙ/ΟΧΙ]
5. Παρέχεται κάποιου είδους συναισθηματική υποστήριξη στο υγειονομικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας; [ΝΑΙ/ΟΧΙ]

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Παρακαλώ να επιλέξετε πόσο συχνά συμβαίνουν οι παρακάτω συνθήκες:

[1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Αρκετά συχνά, 5= Πολύ συχνά]

1. Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου τη στιγμή που τα βιώνω.
2. Επαινώ τους άλλους όταν θεωρώ ότι έχουν επιτύχει σε κάτι.
3. Μπορώ εύκολα να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
4. Αντιλαμβάνομαι εύκολα πως νοιώθουν οι άλλοι.

5. Υποστηρίζω τους άλλους αν χρειάζονται τη βοήθειά μου.
6. Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους.
7. Όταν έχω καλή διάθεση μπορώ να αντιμετωπίζω πιο εύκολα τα προβλήματα.
8. Οι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.
9. Μπορώ να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά συνθήκες κρίσης.
10. Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.
11. Μπορώ να μπω στη θέση του άλλου.
12. Αντιλαμβάνομαι γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.
13. Αναμένω ότι στη ζωή μου θα συμβούν καλά πράγματα.
14. Μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.
15. Είναι εύκολη για μένα η επίλυση προβλημάτων.

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

Παρακαλώ να επιλέξετε πόσο συχνά εφαρμόσατε/εφαρμόζετε τις παρακάτω πρακτικές, στο διάστημα από την έναρξη της πανδημίας COVID-19 μέχρι και σήμερα:

[1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Αρκετά συχνά, 5= Πολύ συχνά]

1. Συζητώ με την ομάδα μου τα προβλήματα που ανακύπτουν.
2. Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλούν οι συνθήκες της πανδημίας.
3. Συγκαλώ συναντήσεις με την ομάδα μου.
4. Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για την προσπάθεια των υφισταμένων μου.
5. Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τις ανάγκες του προσωπικού.
6. Εκφράζω τα συναισθήματα που μου προκαλεί η εξέλιξη της υγείας των ασθενών.
7. Ρωτώ τους υφισταμένους μου πως αισθάνονται.
8. Διαθέτω χρόνο σε τακτή βάση για να ακούω και να καθοδηγώ το προσωπικό.
9. Συμβουλεύω και υποστηρίζω το προσωπικό που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.
10. Μοιράζομαι με το προσωπικό τους στόχους της ομάδας και του τμήματος.
11. Αξιολογώ κατά πόσον το προσωπικό επιθυμεί να συμμετέχει στη φροντίδα των συγκεκριμένων ασθενών.
12. Προτρέπω τους υφισταμένους μου να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- i. Φύλο [ΑΝΔΡΑΣ/ΓΥΝΑΙΚΑ]
- ii. Ηλικία [<30, 31-40, 41-50, 51-60, >60]
- iii. Επίπεδο εκπαίδευσης [ΛΥΚΕΙΟ / ΑΕΙ-ΑΤΕΙ / Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό]
- iv. Ειδικότητα [Ιατρός / Νοσηλεύτης / Διοικητικό προσωπικό / Άλλο]
- v. Θέση ευθύνης [Συντονιστής Διευθυντής / Διοικητικός Διευθυντής / Προϊστάμενος / Άλλο]
- vi. Έτη προϋπηρεσίας συνολικά [1-10, 11-20, 21-30, >30]
- vii. Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης [...]