

Ηγεσία στη Νοσηλευτική: Συσχέτιση μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Leadership in Nursing: The Relationship Between Leadership Styles and Professional Satisfaction

Λουκία Παντού¹, Δήμος Μαστρογιάννης², Δήμητρα Λατού³,
Πέτρος Κωσταγιόλας⁴, Αικατερίνη Τόσκα⁵

Abstract at the end of the article

¹Νοσηλεύτρια ΠΕ, MSc Χειρουργικής Νοσηλευτικής (ΕΚΠΑ), MSc Διοίκησης Μονάδων Υγείας (ΕΑΠ)

²Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

³ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

⁴Καθηγητής, Τμήμα Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Μουσειολογίας, Σχολή Επιστήμης της Πληροφορίας και Πληροφορικής, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Διευθυντής του ΠΜΣ «Διοίκηση Μονάδων Υγείας» Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

⁵Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ίδρυμα / Φορέας προέλευσης της εργασίας:

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας»

Υποβλήθηκε: 10/09/2025
Επανυποβλήθηκε: 15/10/2025
Εγκρίθηκε: 10/11/2025

Υπεύθυνη αλληλογραφίας:
Λουκία Παντού
E-mail: loukia_pantou@yahoo.gr

Εισαγωγή: Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει τη συμβολή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (Transformational Leadership) στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της απόδοσης. **Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται από τα στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της χώρας και η αξιολόγηση της σχέσης τους με την προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υλικό και Μέθοδος: Πραγματοποιήθηκε ποσοτική, διατομική μελέτη με τη χρήση του ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Form 5X), το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στο νοσηλευτικό προσωπικό όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Ελλάδας. Η δειγματοληψία ήταν ευκολίας και το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 140 συμμετέχοντες. Η στατιστική ανάλυση περιέλαβε περιγραφικά μέτρα, συσχετίσεις Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας τέθηκε στο $p < 0,05$.

Αποτελέσματα: Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτέλεσε το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας ($M=3,46$, $SD=0,45$), ακολουθούμενο από το συναλλακτικό στυλ ($M=2,85$, $SD=0,49$), ενώ η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία παρουσίασε τις χαμηλότερες τιμές ($M=1,70$, $SD=0,58$), ενώ σχετίστηκε αρνητικά με όλες τις θετικές εκβάσεις ($p < 0,001$) και θετικά με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με την αυξημένη προσπάθεια, την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία ($p < 0,001$). Η πολλαπλή παλινδρόμηση ανέδειξε την εξιδανικευμένη επιρροή, την

εμπνευσμένη παρακίνηση και την ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων ως κυριότερους προβλεπτικούς παράγοντες θετικών εκβάσεων.

Συμπεράσματα: Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδείχθηκε ως το κυρίαρχο στυλ στα νοσηλευτικά στελέχη και συνδέθηκε με αυξημένη προσπάθεια, υψηλότερη αποτελεσματικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Προτείνεται η ενίσχυση δεξιοτήτων μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω στοχευμένων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, η μείωση παθητικών ηγετικών συμπεριφορών και η υιοθέτηση ισορροπημένης προσέγγισης μετασχηματιστικής-συναλλακτικής ηγεσίας.

Λέξεις ευρητήριο: Αποτελεσματικότητα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία, Μετασχηματιστική ηγεσία, Νοσηλευτές, Νοσηλευτική διοίκηση

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την οργάνωση, τον συντονισμό και την συνολική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπως οι νοσηλευτικοί οργανισμοί όπου απαιτούνται υψηλά επίπεδα συνεργασίας και συντονισμού. Η ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας και η ικανοποίηση τόσο των ασθενών όσο και του προσωπικού συνδέονται άμεσα με το είδος της ηγεσίας που ασκείται στα νοσηλευτικά τμήματα.^{1,2} Το σύγχρονο περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζεται από αυξημένη πολυπλοκότητα, υψηλές απαιτήσεις και ελλείψεις προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη για ηγέτες που εμπνέουν, κινητοποιούν και ενισχύουν τη συνεργασία είναι πιο επιτακτική από ποτέ.³

Η ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, με πλήθος θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων να εξετάζουν τη φύση της και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τη λειτουργία των οργανισμών. Μεταξύ των πιο επιδραστικών θεωρητικών πλαισίων είναι το Full Range Leadership Model των Bass και Avolio, το οποίο περιγράφει το «πλήρες φάσμα» των ηγετικών συμπεριφορών και περιλαμβάνει τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική-προς αποφυγή (laissez-faire) ηγεσία.⁴ Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει όραμα, να ενθαρρύνει την καινοτομία και να υποστηρίζει την ανάπτυξη των υφισταμένων,⁵ ενώ, η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε σχέσεις ανταλλαγής, όπως οι ανταμοιβές βάσει επίδοσης. Αντίθετα, η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία χαρακτηρίζεται από έλλειψη καθοδήγησης και καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων.⁶

Στο νοσηλευτικό επάγγελμα, η ηγεσία αποτελεί κρίσιμη δεξιότητα, καθώς επηρεάζει την απόδοση, την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας.⁷ Η διεθνής βιβλιογραφία

τεκμηριώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση, τη συνεργασία και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη των νοσηλευτών, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.⁸ Αντίθετα, η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία έχει συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και πρόθεσης αποχώρησης, υπογραμμίζοντας τις δυσμενείς επιπτώσεις της στην ευημερία και τη διατήρηση του προσωπικού.⁹

Η ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τα ηγετικά στυλ στον νοσηλευτικό χώρο εστιάζει κυρίως σε δημόσια νοσοκομεία, με τις μελέτες στον ιδιωτικό τομέα να είναι συνολικά πιο περιορισμένες.¹⁰ Η διερεύνηση των αντιλήψεων των νοσηλευτών στα δύο συστήματα υγείας μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση πιθανών διαφοροποιήσεων που σχετίζονται με τις οργανωσιακές δομές, την επαγγελματική κουλτούρα και τις συνθήκες εργασίας.¹¹

Σκοπός

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση των στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται από τα στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Ελλάδας, εξετάζοντας τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας, όπως αποτυπώνονται μέσω του ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X).

Η διερεύνηση των αντιλήψεων των νοσηλευτών σχετικά με την ηγεσία των προϊσταμένων τους μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό πρακτικών που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την επαγγελματική ικανοποίηση και την ποιότητα φροντίδας, προσφέροντας χρήσιμα δεδομένα για τη βελτίωση της διοίκησης των νοσηλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας.¹²

Υλικά και Μέθοδοι

Για τους σκοπούς της μελέτης, τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκεσε από τον Νοέμβριο 2024 έως τον Ιανουάριο 2025. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω νοσηλευτικών ομάδων σε πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης (<https://forms.gle/HHn4t5cm2dPX9wsx8>). Για τη διεξαγωγή της μελέτης ελήφθησαν υπόψη οι ηθικές αρχές της ανωνυμίας και της εθελοντικής συμμετοχής. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα και οι απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Δείγμα της μελέτης

Το ερευνητικό δείγμα αποτελούνταν από 114 άτομα νοσηλευτικού προσωπικού διαφόρων βαθμίδων εκπαίδευσης, που εργάζονταν σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία, με τη χρήση δειγματοληψίας ευκολίας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 45 ερωτήσεις, οι οποίες διερευνούσαν ποικίλες πτυχές του ρόλου του/της προϊστάμενου/ης ή μάντζερ τους/τους. Στόχος ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στον εργασιακό τους χώρο.

Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Για την αξιολόγηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας¹² (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5x), ένα καθιερωμένο ερευνητικό εργαλείο. Η συγκεκριμένη έκδοση χρησιμοποιήθηκε για ερευνητικούς σκοπούς και είναι διαθέσιμη για χρήση χωρίς την ανάγκη ειδικής άδειας από τους δημιουργούς. Προτάθηκε από τον Bass το 1985 και έχει αναθεωρηθεί επανειλημμένα έκτοτε, με πιο πρόσφατη έκδοση, αυτήν του 1995 από τους Avolio και Bass. Το MLQ έχει σταθμιστεί σε πολλές γλώσσες.²³ Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α υπερβαίνει το 0,70.

Το εργαλείο μετρά το πλήρες φάσμα των στυλ ηγεσίας, δηλαδή τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία. Επιπλέον, αποτιμά τρεις βασικές διαστάσεις σχετικές με την «Εκβαση της Ηγεσίας»: τη Μεγαλύτερη Προσπάθεια των συνεργατών, την Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη και την Ευχαρίστηση των συνεργατών από την ηγεσία. Αποτελείται από 45 προτάσεις, εκ των οποίων οι 36 αποτιμούν τις 9 υποδιαστάσεις των 3 στυλ ηγεσίας. Η κλίμακα μέτρησης είναι πενταβάθμια τύπου Likert («καθόλου» έως «συχνά, αν όχι πάντα»). Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλήφθηκαν

επίσης 10 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων.²³

Στατιστική ανάλυση

Έγινε αποτύπωση περιγραφικής στατιστικής, για τη συνοπτική απεικόνιση των δεδομένων (μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς). Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (MANOVA) για τη διερεύνηση των διαφορών μεταξύ ομάδων ως προς τις εξαρτημένες μεταβλητές. Χρησιμοποιήθηκε επίσης, ανάλυση συσχέτισης (Pearson) για τον έλεγχο γραμμικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, και τέλος, εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για την ανάλυση της επίδρασης των διαφόρων ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες, επιτρέποντας τον εντοπισμό των σημαντικότερων προβλεπτικών παραγόντων. Οι στατιστικοί έλεγχοι συνέβαλαν σε βαθύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ στυλ ηγεσίας και αντιλήψεων των εργαζομένων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS 22.0.

Ηθική και Δεοντολογία

Η συμμετοχή στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν απολύτως εθελοντική ενώ διασφαλίστηκαν πλήρως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων των συμμετεχόντων.

Αποτελέσματα

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Το δείγμα αποτελούνταν από 114 συμμετέχοντες/ουσες, εκ των οποίων το 40,4% ήταν άνδρες. Σχεδόν οι μισοί (46,9%) ήταν έγγαμοι/ες, ενώ η πλειονότητα (60,2%) διέθετε πτυχίο ΤΕΙ/Πανεπιστημίου και ένα 18,6% μεταπτυχιακό τίτλο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν μόνιμοι υπάλληλοι (69,9%), με μόνο 13,2% να κατέχουν διοικητική θέση. Το 66,7% εργάζονταν στον δημόσιο τομέα, κυρίως σε νοσοκομειακές δομές. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 41 έτη και η μέση προϋπηρεσία 14,4 έτη. (Πίνακας 1).

Περιγραφή αξιοπιστίας του MLQ και ευρημάτων

Οι συντελεστές Cronbach's α για τις διαστάσεις της ηγεσίας κυμάνθηκαν από 0,675 έως 0,881, υποδηλώνοντας ικανοποιητική έως υψηλή αξιοπιστία. Στις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά» ($\alpha=0,820$), η «Εμπνευσμένη Παρακίνηση» ($\alpha=0,881$) και η «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων» ($\alpha=0,836$) εμφάνισαν υψηλή αξιοπιστία. Η «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά» ($\alpha=0,675$) και το «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» ($\alpha=0,734$) παρουσίασαν αποδεκτή αξιοπιστία. Στη Συναλλακτική Ηγεσία, η «Αμοιβή με βάση την Επίδοση» είχε υψηλή αξιοπιστία

Πίνακας 1. Κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος (n=114)

		n	(%)
Φύλο	Άνδρας	46	40,4%
	Γυναίκα	68	59,6%
Οικογενειακή Κατάσταση:	Άγαμος	43	38,1%
	Διαζευγμένος	4	3,5%
	Έγγαμος	53	46,9%
	Σε χηρεία	3	2,7%
	Συμβίωση	10	8,8%
Εκπαίδευση:	Διδακτορικό	5	4,4%
	Μεταπτυχιακό	21	18,6%
	Σχολή 2ετούς φοίτησης	19	16,8%
	ΤΕΙ, Πανεπιστήμιο	68	60,2%
Σχέση εργασίας	Μόνιμος	79	69,9%
	Συμβασιούχος	34	30,1%
Διοικητική θέση	Όχι	99	86,8%
	Ναι	15	13,2%
Αν ναι προσδιορίστε:	Άλλο	23	62,2%
	Αναπληρωτής Διευθυντής	2	5,4%
	Αναπληρωτής Προϊστάμενος	4	10,8%
	Προϊστάμενος	6	16,2%
	Τομέαρχης	2	5,4%
Εργάζεστε σε:	Δημόσια δομή	76	66,7%
	Ιδιωτική δομή	38	33,3%
Τύπος δομής	Δομή ψυχικής υγείας	1	0,9%
	Εργοστάσιο	2	1,9%
	Εταιρεία ενέργειας	2	1,9%
	Ηλεκτρικές Εγκαταστάσεις	1	0,9%
	Ιατρείο	1	0,9%

Τύπος δομής	Ιδιωτική κλινική	3	2,8%
	ΚΕΘΕΑ	1	0,9%
	Κέντρο υγείας	9	8,3%
	Μονάδα εξωσωματικής γονιμοποίησης	1	0,9%
	Μονάδα φροντίδας ηλικιωμένων	1	0,9%
	Νοσοκομείο	85	78,7%
	Παιδικός Σταθμός	1	0,9%
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ηλικία (σε έτη)		41,0	10,2
Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)		14,4	11,0

($\alpha=0,812$). Στην παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, η «Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία-Παθητική» εμφάνισε χαμηλότερη αξιοπιστία ($\alpha=0,682$), ενώ η «Ηγεσία Laissez-Faire» υψηλή ($\alpha=0,835$). Οι «Εκβάσεις Ηγεσίας» παρουσίασαν επίσης υψηλή αξιοπιστία: $\alpha=0,849$ για την «Μεγαλύτερη Προσπάθεια», $\alpha=0,829$ για την «Αποτελεσματικότητα» και $\alpha=0,725$ για την «Ευχαρίστηση από την Ηγεσία». Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι περισσότερες υποκλίμακες διαθέτουν ικανοποιητική έως υψηλή εσωτερική συνέπεια, επιτρέποντας τη χρήση τους για την αποτίμηση χαρακτηριστικών ηγεσίας και των επιδράσεών τους.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει περιγραφικά στατιστικά για τις επί μέρους διαστάσεις του MLQ (μέσος όρος—M και τυπική απόκλιση—TA). Η κλίμακα μέτρησης κυμαίνεται από 0 έως 4, όπου οι υψηλότερες τιμές δηλώνουν εντονότερη παρουσία των αντίστοιχων χαρακτηριστικών ή εκβάσεων της ηγεσίας. Στη μετασχηματιστική ηγεσία, οι μέσοι όροι κυμάνθηκαν από 2,0 έως 2,2, υποδηλώνοντας μέτριο βαθμό έκφρασης των χαρακτηριστικών. Στη συναλλακτική ηγεσία, οι μέσοι όροι κυμάνθηκαν από 2,2 έως 2,3, δείχνοντας ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν σε μέτριο βαθμό συμπεριφορές ανταμοιβής και διορθωτικής δράσης. Στην παθητική-προς αποφυγή ηγεσία, οι μέσες τιμές ήταν χαμηλότερες (1,8–1,9), αντανακλώντας περιορισμένη παρουσία αυτών των χαρακτηριστικών.

Σε μέτρια επίπεδα κινήθηκαν και οι «Εκβάσεις Ηγεσίας», συγκεκριμένα, η «Μεγαλύτερη Προσπάθεια» είχε $M=2,0$ ($TA=1,1$ —η χαμηλότερη από τις εκβάσεις), η «Αποτελεσματικότητα» $M=2,1$ ($TA=1,0$) και η «Ευχαρίστηση από την Ηγεσία» $M=2,2$ ($TA=1,0$).

Συσχετίσεις

Συσχετίσεις μεταξύ διαστάσεων του MLQ

Η ερμηνεία των συσχετίσεων κατά Pearson εστιάζει πρώτα στις μεταβλητές που σχετίζονται με τις εκβάσεις της ηγεσίας («Μεγαλύτερη Προσπάθεια», «Αποτελεσματικότητα», «Ευχαρίστηση από την Ηγεσία»), ακολουθούμενη από τις σχέσεις μεταξύ των τριών στυλ ηγεσίας. (Πίνακας 3)

Η «Μεγαλύτερη Προσπάθεια» παρουσιάζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($r=0,04$ - $0,773$, $p<0,001$), υποδηλώνοντας ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά ενθαρρύνουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας από τους εργαζομένους. Η «Αποτελεσματικότητα» επίσης συσχετίζεται ισχυρά με τις ίδιες μεταβλητές, με τις υψηλότερες συσχετίσεις να παρατηρούνται για τη «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων» ($r=0,834$, $p<0,001$), το «Εμπνευσμένη Παρακίνηση» ($r=0,796$, $p<0,001$) και την «Αμοιβή με βάση την Επίδοση» ($r=0,793$, $p<0,001$). Αντίστοιχα, η «Ευχαρίστηση από την Ηγεσία» εμφανίζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τις ίδιες μεταβλητές, με τις υψηλότερες τιμές να αφορούν τη «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων» ($r=0,757$, $p<0,001$) και την «Αποτελεσματικότητα» ($r=0,816$, $p<0,001$). Αντίθετα, η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία (Laissez-Faire και «Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία-Παθητική») συσχετίστηκε αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με τις εκβάσεις της ηγεσίας ($p < 0,05$).

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά των διαστάσεων του MLQ

	M	TA
Μετασηματιστική Ηγεσία		
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά	2,1	1,0
Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά Εμπνευσμένη Παρακίνηση	2,2	0,9
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	2,1	1,1
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	2,1	1,0
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	2,0	1,0
Συναλλακτική Ηγεσία		
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	2,2	0,9
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	2,3	0,8
Παθητική- Προς αποφυγή Ηγεσία		
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	1,9	0,9
Ηγεσία Laissez - Faire	1,8	1,0
Έκβαση Ηγεσίας		
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	2,0	1,1
Αποτελεσματικότητα	2,1	1,0
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	2,2	1,0
Σημείωση: M = Μέση τιμή, TA = Τυπική απόκλιση, MLQ=Multifactor Leadership Questionnaire		

Συσχετίσεις μεταξύ διαστάσεων στυλ ηγεσίας

Οι υποκλίμακες της μετασηματιστικής ηγεσίας παρουσίασαν ισχυρές και στατιστικά σημαντικές θετικές μεταξύ τους συσχετίσεις ($p < 0.001$). Η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζει θετικές συσχετίσεις με τη μετασηματιστική, ιδίως με την «Εμπνευσμένη Παρακίνηση» ($r = 0,824$, $p < 0.001$) και την «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων» ($r = 0,848$, $p < 0.001$), υποδεικνύοντας ότι τα δύο στυλ μπορούν να συνυπάρχουν. Αντίθετα, η παθητική-προς αποφυγή ηγεσία εμφανίζει ασθενείς ή αρνητικές συσχετίσεις με τις λοιπές διαστάσεις. Ειδικότερα, η «Ηγεσία Laissez-Faire» παρουσιάζει αρνητικές συσχετίσεις με τη μετασηματιστική ηγεσία, ιδίως με την «Εμπνευσμένη Παρακίνηση» ($r = -0,207$, $p < 0,05$) και την «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων» ($r = -0,210$, $p < 0,05$). Πίνακας 3.

Σχέσεις με δημογραφικές μεταβλητές

Η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας παρουσίασαν ασθενείς θετικές συσχετίσεις με τις διαστάσεις της μετασηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Οι υψηλότερες συσχετίσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ της ηλικίας και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – Συμπεριφοράς» ($r = 0,254$,

$p < 0,05$), καθώς και μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και της ίδιας διάστασης ($r = 0,212$, $p < 0,05$). Πίνακας 3.

Πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις Μεγαλύτερη Προσπάθεια

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Μεγαλύτερη Προσπάθεια». Ως ανεξάρτητες μεταβλητές συμπεριλήφθηκαν οι διαστάσεις των στυλ ηγεσίας, ενώ ως μεταβλητές ελέγχου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για τον καθορισμό του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος «backward elimination». Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(7,92) = 35,551$, $p < 0.001$, με $R^2 = 0,730$, υποδηλώνοντας ότι το 73% της διακύμανσης της «Μεγαλύτερης Προσπάθειας» ερμηνεύεται από το μοντέλο. Δεν εντοπίστηκαν προβλήματα αυτοσυσχέτισης (Durbin-Watson = 1,899· αποδεκτό εύρος 1-3) ούτε πολυσυγγραμμικότητας ($VIF < 10$), Ικανοποιήθηκαν επαρκώς και οι παραδοχές κανονικότητας και ομοσκεδαστικότητας.

Σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της «Μεγαλύτερης Προσπάθειας» ήταν: α) η «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά», δηλαδή οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν χαρισματικές, εμπνευστικές συμπεριφορές και κινητοποιούν μέσω οράματος· β) η «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων», δηλαδή η προαγωγή της κριτικής σκέψης και της γνωστικής εγρήγορσης ενθαρρύνει πρόσθετη προσπάθεια· γ) το «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον», όπου η προσωποποιημένη υποστήριξη και η προσοχή στις ανάγκες του/της εργαζομένου αυξάνουν σημαντικά τη διάθεση για επιπλέον προσπάθεια· δ) η ηλικία (οι μεγαλύτεροι ηλικιακά ενδέχεται να παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση)· και ε) τα έτη προϋπηρεσίας (με την αύξηση της προϋπηρεσίας τείνει να μειώνεται το επίπεδο πρόσθετης προσπάθειας).

Αποτελεσματικότητα

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αποτελεσματικότητα». Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν τα συστατικά των στυλ ηγεσίας, ενώ ως μεταβλητές ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία. Για την επιλογή του καλύτερα προσαρμοσμένου μοντέλου εφαρμόστηκε η μέθοδος «backward elimination». Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(4,95) = 86,085$, $p < 0.001$, με υψηλή επεξηγητική ικανότητα ($R^2 = 0,784$), υποδηλώνοντας ότι το 78,4% της διακύμανσης της «Αποτελεσματικότητας» ερμηνεύεται από

Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ διαστάσεων ηγεσίας (MLQ), εκβάσεων ηγεσίας, ηλικίας και χρόνια εργασίας

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	1	.817**	.834**	.815**	.774**	.770**	.402**	-.013	-.150	.763**	.796**	.736**	.196*	.137
2.Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά Εμπνευσμένη Παρακίνηση	.817**	1	.776**	.805**	.715**	.749**	.534**	.043	-.113	.704**	.751**	.717**	.254**	.212*
3.Εμπνευσμένη Παρακίνηση	.834**	.776**	1	.821**	.801**	.824**	.445**	-.031	-.207*	.753**	.796**	.740**	.156	.087
4.Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	.815**	.805**	.821**	1	.745**	.848**	.461**	-.035	-.210*	.773**	.834**	.757**	.249**	.153
5.Εξοπτικευμένο Ενδιαφέρον	.774**	.715**	.801**	.745**	1	.656**	.322**	.025	-.102	.762**	.719**	.653**	.094	.023
6.Αμοιβή με βάση την Επίδοση	.770**	.749**	.824**	.848**	.656**	1	.451**	-.051	-.280**	.714**	.793**	.715**	.225*	.173
7.Κατ'Εξίaireση Ηγεσία (Ενεργητική)	.402**	.534**	.445**	.461**	.322**	.451**	1	.447**	.214*	.286**	.408**	.346**	.185*	.112
8.Κατ'Εξίaireση Ηγεσία (Παθητική)	-.013	.043	-.031	-.035	.025	-.051	.447**	1	.752**	-.049	-.096	-.147	.130	.027
9.Ηγεσία Laissez - Faire	-.150	-.113	-.207*	-.210*	-.102	-.280**	.214*	.752**	1	-.151	-.288**	-.320**	.056	-.056
10.Μεγαλύτερη Προσπάθεια	.763**	.704**	.753**	.773**	.762**	.714**	.286**	-.049	-.151	1	.783**	.761**	.138	.011
11.Αποτελεσματικότητα	.796**	.751**	.796**	.834**	.719**	.793**	.408**	-.096	-.288**	.783**	1	.816**	.177	.116
12.Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	.736**	.717**	.740**	.757**	.653**	.715**	.346**	-.147	-.320**	.761**	.816**	1	.149	.061
13.Ηλικία	.196*	.254**	.156	.249**	.094	.225*	.185*	.130	.056	.138	.177	.149	1	.803**
14.Χρονική διάρκεια εργασίας	.137	.212*	.087	.153	.023	.173	.112	.027	-.056	.011	.116	.061	.803**	1
Σημειώσεις: *p<0,05, **p<0,01														

Πίνακας 4. Προβλεπτικοί παράγοντες της «Πρόσθετης Προσπάθειας»

Μεταβλητές		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p	Collinearity Statistics	
		B	Std, Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-,759	,401		-1,892	,062		
	Ηλικία	,022	,011	,182	1,996	,049	,354	2,823
	Οικογενειακή Κατάσταση:	,096	,052	,103	1,834	,070	,925	1,081
	Χρονική διάρκεια εργασίας	-,034	,011	-,285	-3,147	,002	,357	2,804
	Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά	,314	,138	,229	2,273	,025	,288	3,468
	Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	,445	,118	,381	3,768	,000	,287	3,479
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,392	,104	,333	3,760	,000	,375	2,670
	Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	-,165	,090	-,119	-1,833	,070	,694	1,441

a, Dependent Variable: Μεγαλύτερη Προσπάθεια

το μοντέλο, Δεν εντοπίστηκαν προβλήματα αυτοσυσχέτισης (Durbin-Watson=1,713) και η πολυσυγγραμμικότητα ήταν εντός αποδεκτών ορίων (VIF<10), Ικανοποιήθηκαν επίσης οι παραδοχές κανονικότητας και ομοσκεδαστικότητας.

Σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της «Αποτελεσματικότητας» ήταν: α) η «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά», δηλαδή όταν οι ηγέτες εμπνέουν εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και ισχυρές ηθικές αξίες, οι εργαζόμενοι τους αντιλαμβάνονται ως αποτελεσματικότερους· β) η «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων», όπου η ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων ενισχύει την αίσθηση αποτελεσματικότητας· γ) η «Αμοιβή με βάση την Επίδοση», καθώς η αναγνώριση και ανταμοιβή της επίδοσης επηρεάζει θετικά το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα

της ηγεσίας· δ) η «Ηγεσία Laissez-Faire» συσχετίστηκε αρνητικά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα, υποδηλώνοντας ότι η έλλειψη καθοδήγησης μειώνει την παραγωγικότητα και την εμπιστοσύνη στην ηγεσία.

Ευχαρίστηση από την Ηγεσία

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ευχαρίστηση από την Ηγεσία». Ως ανεξάρτητες μεταβλητές συμπεριλήφθηκαν οι διαστάσεις των στύλων ηγεσίας και ως μεταβλητές ελέγχου τα δημογραφικά στοιχεία. Για τον καθορισμό του καταλληλότερου προβλεπτικού μοντέλου εφαρμόστηκε η μέθοδος «backward elimination». Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(5,94)=39,391$, $p<0,001$, με $R^2=0,677$, γεγονός που υποδηλώνει ότι το 67,7% της διακύμανσης της «Ευχα-

Πίνακας 5. Προβλεπτικοί παράγοντες της «Αποτελεσματικότητας»

Μεταβλητές	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,298	,170		1,753	,083		
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά	,290	,084	,295	3,444	,001	,311	3,214
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	,390	,105	,391	3,729	,000	,207	4,832
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	,244	,103	,228	2,355	,021	,244	4,105
Ηγεσία Laissez - Faire	-,097	,048	-,101	-2,013	,047	,904	1,106

ρίστης από την Ηγεσία» ερμηνεύεται από τους προβλεπτικούς παράγοντες. Δεν διαπιστώθηκαν ζητήματα αυτοσυσχέτισης (Durbin-Watson=2,092) ή πολυσυγγραμμικότητας (VIF<10) και οι παραδοχές κανονικότητας και ομοσκεδαστικότητας ικανοποιήθηκαν επαρκώς.

Σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της «Ευχαρίστησης από την Ηγεσία» ήταν: α) η «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά», όπου οι εργαζόμενοι δηλώνουν μεγαλύτερη ευχαρίστηση/ικανοποίηση όταν οι ηγέτες εμπνέουν μέσω των πράξεών τους, ενσαρκώνοντας αξίες και όραμα· β) το «Εμπνευσμένη Παρακίνηση», δηλαδή η ενθάρρυνση και κινητοποίηση του προσωπικού συμβάλει σημαντικά σε υψηλότερη ευχαρίστηση/ικανοποίηση· γ) η «Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων», όπου η προαγωγή της κριτικής σκέψης, της δημιουργικότητας και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την ευχαρίστηση/ικανοποίηση· δ) η «Ηγεσία Laissez-Faire» (παθητική ή αποφευκτική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από απουσία λήψης αποφάσεων και εμπλοκής) μειώνει σημαντικά την ευχαρίστηση/ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε ως επικρατέστερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ένα εύρημα που συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό στον χώρο της υγείας λόγω της ικανότητάς του να ενισχύει τη συνεργασία, την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού.^{4,6}

Το γεγονός ότι το μετασχηματιστικό στυλ υπερिशύει

και στο ελληνικό δείγμα πιθανόν να αντανάκλα τις αυξανόμενες απαιτήσεις των νοσηλευτικών οργανισμών για ηγεσία που προάγει την προσαρμοστικότητα και την ομαδικότητα σε περιβάλλον υψηλής πίεσης.

Οι νοσηλευτές του δείγματος αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως ηγέτες με χαρακτηριστικά εμπνευσμένης παρακίνησης, νοητικής ενεργοποίησης και εξιδανικευμένης επιρροής — χαρακτηριστικά που συνδέονται άμεσα με τη μετασχηματιστική ηγεσία σύμφωνα με το μοντέλο Full Range Leadership.¹² Οι υψηλοί μέσοι όροι στις υποκλίμακες αυτές υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες λειτουργούν μέσω παραδείγματος, εμπιστοσύνης και οράματος, ενισχύοντας θετικά τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αντίθετα, οι χαμηλές τιμές στην παθητική-προς αποφυγή ηγεσία δείχνουν ότι η απουσία καθοδήγησης ή η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων σπάνια αποτελούν φαινόμενα στο ελληνικό νοσηλευτικό περιβάλλον. Το εύρημα αυτό είναι ενθαρρυντικό, καθώς η διεθνής βιβλιογραφία συσχετίζει σταθερά το laissez-faire στυλ με αυξημένη σύγχυση ρόλων, μειωμένη συνεργασία και υποβάθμιση του εργασιακού κλίματος.⁷

Η διαπίστωση ότι η συναλλακτική ηγεσία συνυπάρχει σε μέτριο βαθμό με τη μετασχηματιστική υποδηλώνει την υιοθέτηση ενός σύνθετου ηγετικού προφίλ που προσαρμόζεται στις επιχειρησιακές ανάγκες του νοσηλευτικού περιβάλλοντος. Η θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο στυλ αντικατοπτρίζει αυτό που περιγράφει η θεωρία ως *augmentation effect*, σύμφωνα με το οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αντικαθιστά, αλλά ενισχύει και συμπληρώνει τις συναλλακτικές πρακτικές.⁸ Στο πλαίσιο των

Πίνακας 6. Προβλεπτικοί παράγοντες της «Ευχαρίστησης από την Ηγεσία»

Μεταβλητές	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.008	.376		.022	.983		
Εκπαίδευση	.144	.081	.108	1.772	.080	.919	1.088
Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά	.324	.126	.263	2.564	.012	.327	3.058
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	.239	.104	.247	2.296	.024	.297	3.362
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	.303	.120	.288	2.515	.014	.263	3.804
Ηγεσία Laissez - Faire	-.173	.062	-.171	-2.810	.006	.930	1.075

a. Dependent Variable: Ευχαρίστηση από την Ηγεσία

ελληνικών νοσοκομείων, όπου η ανάγκη για σταθερότητα συνυπάρχει με την ανάγκη για καινοτομία, ο συνδυασμός πρακτικών όπως η έμπνευση και το όραμα με την ανταμοιβή βάσει επίδοσης φαίνεται να αποτελεί λειτουργικό και αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο του Full Range Leadership Model, το οποίο προτείνει ότι τα πιο αποδοτικά ηγετικά προφίλ ενσωματώνουν τόσο μετασχηματιστικά όσο και συναλλακτικά στοιχεία.⁴

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έδειξαν ότι η εξιδανικευμένη επιρροή, η ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που προβλέπουν τη «Μεγαλύτερη Προσπάθεια» των εργαζομένων. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν τη δέσμευση και την αφοσίωση μέσω της ενθάρρυνσης της κριτικής σκέψης, της αναγνώρισης των ατομικών αναγκών και της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης στην ομάδα.^{9,13} Η υψηλή συμβολή αυτών των διαστάσεων σημαίνει ότι οι ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα και να κινητοποιούν δημιουργικά τους υφιστάμενους επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα ενεργούς συμμετοχής και παραγωγικότητας.

Επιπλέον, το εύρημα ότι η ηλικία και η προϋπηρεσία συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία υποδηλώνει ότι η κλινική εμπειρία συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πιο σταθερού και ώριμου ηγετικού προφίλ. Η συσχέτιση αυτή έχει καταγραφεί και διεθνώς, καθώς η εμπειρία διευκολύνει την ανάπτυξη αυτοπεποίθησης, ενσυναίσθησης και ικανότητας καθοδήγησης — χαρακτηριστικά που αποτελούν κεντρικούς πυλώνες της μετασχηματιστικής ηγεσίας.⁶

Αντίστοιχα, όσον αφορά την «Αποτελεσματικότητα» ως έκβαση της ηγεσίας, οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες που αναδείχθηκαν ήταν η εξιδανικευμένη επιρροή και η ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων. Οι νοσηλευτές αξιολογούν ως πιο αποτελεσματικούς τους ηγέτες που εμπνέουν εμπιστοσύνη, λειτουργούν ως πρότυπα και ενθαρρύνουν τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, ένα εύρημα που συνάδει με διεθνείς μελέτες που αναδεικνύουν τη συμβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωσιακή απόδοση και την ποιότητα φροντίδας.^{14,15} Επιπλέον, η θετική συσχέτιση της «Αμοιβής βάσει Επίδοσης» με την αποτελεσματικότητα υποδηλώνει ότι οι δίκαιες και σαφώς καθορισμένες πρακτικές επιβράβευσης ενισχύουν την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία του.¹⁶ Αντίθετα, η αρνητική

σχέση της ηγεσίας *laissez-faire* με την αποτελεσματικότητα επιβεβαιώνει ότι η αποφυγή λήψης αποφάσεων και η έλλειψη υποστήριξης αποδυναμώνουν τον ηγετικό ρόλο και επιβαρύνουν την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας.⁷

Η ευχαρίστηση από την ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με τις μετασχηματιστικές διαστάσεις της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπνευσμένης παρακίνησης και της ενεργοποίησης νοητικών ικανοτήτων, ενώ συσχετίστηκε αρνητικά με την παθητική-προς αποφυγή ηγεσία. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία τεκμηριώνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος.^{17,18} Σε απαιτητικά πλαίσια όπως τα νοσοκομεία, όπου το άγχος και η πίεση είναι ιδιαίτερα αυξημένα, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να υποστηρίζει και να ενισχύει την αυτοπεποίθηση του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο προστατευτικό παράγοντα για τη συνοχή της ομάδας και την ευημερία των νοσηλευτών. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία συνδέεται συχνά με αυξημένη αβεβαιότητα, έλλειψη καθοδήγησης και επιδείνωση του εργασιακού κλίματος, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στο παρόν δείγμα.¹⁹

Η σύγκριση με άλλες ελληνικές έρευνες αποκαλύπτει παρόμοια μοτίβα ως προς την επικράτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στο νοσηλευτικό περιβάλλον. Η μελέτη των Μιχαηλίδου και Καραγεωργίου σε δημόσια νοσοκομεία κατέδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ υπερέχει και σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών.¹⁰ Αντίστοιχα, η έρευνα των Παπαγεωργίου και Χατζηρήστου σε δημόσιες και ιδιωτικές δομές ανέδειξε τη συνύπαρξη μετασχηματιστικών και συναλλακτικών προσεγγίσεων, ενισχύοντας την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας στον ελληνικό χώρο.¹¹ Οι συγκλίσεις αυτές ενισχύουν τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων της παρούσας μελέτης και υποδηλώνουν ότι η κουλτούρα των ελληνικών νοσηλευτικών οργανισμών μετατοπίζεται σταδιακά προς μοντέλα ηγεσίας που προάγουν την ενδυνάμωση, τη συμμετοχή και τη συνεργατικότητα.

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει ουσιαστικά στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας, παρέχοντας μια επικαιροποιημένη αποτύπωση του ηγετικού προφίλ των νοσηλευτικών στελεχών στην Ελλάδα. Τα ευρήματα αναδεικνύουν τα σαφή πλεονεκτήματα του μετασχηματιστικού στυλ, το οποίο συνδέεται με αυξημένη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και με μειωμένα επίπεδα παθητικής ηγεσίας. Οι διαπιστώσεις αυτές έχουν σημαντικές πρακτικές προεκτάσεις, καθώς υπογραμμίζουν την ανάγκη ενίσχυσης

των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων ηγεσίας, με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής καθοδήγησης.^{20,21} Επιπλέον, η συστηματική ενσωμάτωση της ηγεσίας στη νοσηλευτική εκπαίδευση σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας νέας γενιάς επαγγελματιών υγείας που θα λειτουργούν ως φορείς θετικής αλλαγής.²³

Επιπλέον, οι οργανισμοί υγείας καλούνται να υιοθετήσουν πολιτικές που προάγουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και την αναγνώριση της συμβολής των νοσηλευτών, δεδομένου ότι οι μετασχηματιστικές πρακτικές σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και την αναβάθμιση της ποιότητας φροντίδας.²² Η ενσωμάτωση τέτοιων προσεγγίσεων μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα να μειώσει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης — ένα ζήτημα που εξακολουθεί να αποτελεί κρίσιμη πρόκληση για τη νοσηλευτική κοινότητα.¹⁸

Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν ως σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία, με στόχο την προώθηση ενός ηγετικού μοντέλου που συνδυάζει την αποδοτικότητα με έναν ισχυρό ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό. Η ενίσχυση και η θεσμική υποστήριξη του ρόλου των νοσηλευτών-ηγέτων δεν συμβάλλει μόνο στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού, αλλά και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, υποστηρίζοντας τελικά τη συνολική βελτίωση του συστήματος υγείας.

Συμπεράσματα

Η μελέτη έδειξε ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στα νοσηλευτικά στελέχη των δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων είναι το μετασχηματιστικό, με υψηλές αναφορές σε εμπνευσμένη παρακίνηση, εξιδανικευμένη επιρροή και εξατομικευμένη υποστήριξη. Παράλληλα, καταγράφηκαν και συναλλακτικές πρακτικές, οι οποίες φαίνεται να λειτουργούν συμπληρωματικά στο πλαίσιο των οργανωτικών απαιτήσεων.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν στροφή προς πιο συμμετοχικές και ενδυναμωτικές μορφές ηγεσίας, με τους νοσηλευτικούς ηγέτες να εφαρμόζουν δεξιότητες επικοινωνίας και καθοδήγησης που συμβάλλουν στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της ποιότητας φροντίδας.

Σε πρακτικό επίπεδο, αναδεικνύεται η ανάγκη ενίσχυσης του μετασχηματιστικού στυλ μέσω στοχευμένης εκ-

παίδευσης και ενδυνάμωσης δεξιοτήτων, καθώς και η μείωση στοιχείων παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας μέσω προώθησης υπευθυνότητας και λήψης πρωτοβουλιών. Η ισορροπία μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας φαίνεται να αποτελεί αποτελεσματική προσέγγιση για τη διατήρηση τόσο της έμπνευσης όσο και της λειτουργικής σταθερότητας των οργανισμών.

Για το μέλλον, συνιστάται η διεξαγωγή ευρύτερων, πολυκεντρικών και αντιπροσωπευτικών μελετών σε πα-
νελλήνιο επίπεδο, αξιοποιώντας τόσο ποσοτικές όσο και

ποιοτικές μεθόδους. Τέτοιες μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν σε βάθος τους παράγοντες που ενισχύουν ή περιορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς και τις οργανωσιακές, πολιτισμικές και θεσμικές διαστάσεις του νοσηλευτικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση πολιτικών που ενδυναμώνουν τον ρόλο του νοσηλευτή-ηγέτη και, ταυτόχρονα, βελτιώνουν συνολικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο ελληνικό σύστημα υγείας.

ABSTRACT

Leadership in Nursing: The Relationship Between Leadership Styles and Professional Satisfaction

Loukia Pantou¹, Dimos Mastrogianis², Dimitra Latsou³, Petros Kostagiolas⁴, Aikaterini Toska⁵,

¹*RN, MSc in Surgical Nursing, MSc Candidate in Health Services Management*

²*Assistant Professor, Department of Nursing, University of West Attica*

³*Academic Tutor, Open Hellenic University*

⁴*Professor, Department of Archives, Library Science and Museology, School of Information Science and Informatics, Ionian University, Director of the Master's Program "Health Units Management," Open Hellenic University.*

⁵*Associate Professor, Department of Nursing, University of Thessaly, Academic Tutor, Open Hellenic University*

Introduction: Effective leadership is a critical factor for the quality of healthcare services and nurses' job satisfaction, Contemporary literature highlights the contribution of Transformational Leadership to improving the work climate and performance.

Aim: The aim of this study was to investigate the leadership styles adopted by nursing managers in public and private hospitals in Greece and to evaluate their relationship with staff effort, perceived effectiveness, and job satisfaction.

Material and Method: A quantitative cross-sectional study was conducted using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Form 5X), which was distributed electronically to nursing personnel of all educational levels in public and private hospitals in Greece. Convenience sampling was applied, and the final sample consisted of 140 participants. Statistical analysis included descriptive measures, Pearson correlations, and multiple linear regression, with the significance level set at $p < 0,05$.

Results: Transformational leadership emerged as the predominant leadership style ($M=3,46$, $SD=0,45$), followed by transactional leadership ($M=2,85$, $SD=0,49$), while passive-avoidant leadership showed the lowest scores ($M=1,70$, $SD=0,58$) and was negatively associated with all positive outcomes ($p < 0,001$) and positively associated with higher levels of burnout. Transformational leadership was positively correlated with increased effort, perceived effectiveness, and satisfaction with leadership ($p < 0,001$). Multiple regression analysis identified idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation as the strongest predictors of positive outcomes.

Conclusions: Transformational leadership emerged as the dominant style among nursing managers and was associated with increased effort, higher effectiveness, and greater employee satisfaction. Strengthening transformational leadership competencies through targeted educational interventions, reducing passive leadership behaviors, and adopting a balanced transformational-transactional approach are recommended.

Keywords: Effectiveness, Job satisfaction, Leadership, Transformational leadership, Nurses, Nursing management.

✉ **Corresponding author:** Loukia Pantou E-mail: loukia_pantou@yahoo.gr

Βιβλιογραφία

1. Avolio BJ, Bass BM, *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; 2004.
2. Cummings GG, Tate K, Lee S, et al, Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review, *Int J Nurs Stud*, 2018;85:19–60.
3. Bass BM, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press; 1985.
4. Burns JM, *Leadership*, New York: Harper & Row; 1978.
5. Avolio BJ, Bass BM, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; 1991.
6. Wong CA, Cummings GG, The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review, *J Nurs Manag*, 2007;15(5):508–521.
7. Boamah SA, Laschinger HKS, Wong C, Clarke S, Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes, *Nurs Outlook*, 2018;66(2):180–189.
8. Skogstad A, Hetland J, Glasø L, Einarsen S, Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? *J Occup Health Psychol*, 2014;19(4):473–482.
9. Μιχαηλίδου Α, Καραγεωργίου Δ, Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση νοσηλευτών, *Νοσηλευτική*, 2019;58(2):120–130.
10. Παπαγεωργίου Ε, Χατζηχρήστου Ε, Ηγετικά πρότυπα σε δημόσιες και ιδιωτικές δομές υγείας, *Επιστημονικά Χρονικά Υγείας*, 2021;9(3):45–56.
11. Avolio BJ, Bass BM, Jung DI, Re-examining the components of transformational and transactional leadership, *J Occup Organ Psychol*, 1999;72(4):441–462.
12. Bass BM, Riggio RE, *Transformational Leadership*, 2nd ed, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; 2006.
13. Casida J, Pinto-Zipp G, Leadership–organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals, *Nurs Econ*, 2008;26(1):7–15.
14. Judge TA, Piccolo RF, Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *J Appl Psychol*, 2004;89(5):755–768.
15. Hetland H, Sandal GM, Johnsen TB, Followers' personality and leadership, *J Leadersh Organ Stud*, 2008;14(4):322–331.
16. Choi SL, Goh CF, Adam MB, Tan OK, The impact of human resource management practices on firm performance in a highly regulated emerging market, *Int J Hum Resour Manag*, 2016;27(9):987–1008.
17. Giddens J, Transformational leadership: What every nursing dean should know, *J Prof Nurs*, 2018;34(2):101–105.
18. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, et al, Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review, *Int J Nurs Stud*, 2010;47(3):363–385.
19. Foli KJ, Braswell M, Kirkpatrick J, Lim E, Development of leadership behaviors in undergraduate nursing students: A mixed methods study, *Nurse Educ Today*, 2014;34(7):1103–1109.
20. Middleton R, Active learning and leadership in nursing education, *J Nurs Educ*, 2013;52(12):714–717.
21. Boamah SA, Read EA, Spence Laschinger HK, Factors influencing new graduate nurses' perceptions of leadership: A cross-sectional study, *J Nurs Manag*, 2017;25(5):327–335.
22. Cummings GG, Lee S, MacGregor T, et al, Factors contributing to nursing leadership: A systematic review, *J Health Serv Res Policy*, 2008;13(4):240–248.
23. Avolio BJ, Bass BM, *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*, 3rd ed, Menlo Park, CA: Mind Garden; 2004.