

Εργασιακή εμπειρία και ηγεσία στους νοσηλευτές: Πως το παρελθόν διαμορφώνει τα ηγετικά μοντέλα

Πασχαλίνα Ντότση¹, Μαίρη Γκούβα², Μαρία Λαβδανίτη³, Ευγενία Μνησίδου⁴

1. Νοσηλεύτρια, MSc, PhD(c) Διευθύντρια Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Γ. Γεννηματάς»

2. Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

3. Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος

4. Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών ασκούν καθοριστική επίδραση στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν. Προηγούμενες μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία της ιεραρχικής θέσης στη διαμόρφωση του ηγετικού προφίλ, καθώς οι ηγέτες σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας αντιμετωπίζουν διακριτές προκλήσεις. Ωστόσο, ο ρόλος της επαγγελματικής εμπειρίας στη διαμόρφωση των ηγετικών χαρακτηριστικών των νοσηλευτών παραμένει ανεπαρκώς διερευνημένος, τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή χώρο.

Σκοπός: Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής εμπειρίας και ηγετικών χαρακτηριστικών των νοσηλευτικών στελεχών σε διοικητικές θέσεις.

Υλικό και Μέθοδος: Το δείγμα αποτέλεσαν 500 Έλληνες νοσηλευτές που κατέχουν διοικητικές θέσεις ως Διευθυντές Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Τομεάρχες και Προϊστάμενοι Κλινικών Τμημάτων, εργαζόμενοι σε γενικά και πανεπιστημιακά νοσοκομεία. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν ένα κοινωνικοδημογραφικό ερωτηματολόγιο και το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) για την αξιολόγηση του ηγετικού τους προφίλ. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τον Ιανουάριο έως τον Δεκέμβριο του 2024.

Αποτελέσματα: Διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εμπειρία επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο ιεραρχικής θέσης και συνδέεται ιδιαίτερα με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι βαθμολογίες στο *laissez-faire* στυλ ηγεσίας ήταν σημαντικά χαμηλότερες σε σύγκριση με τις βαθμολογίες στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Επιπλέον, προέκυψαν αξιοσημείωτες διαφοροποιήσεις στο ηγετικό προφίλ μεταξύ των τριών ιεραρχικών επιπέδων. Τα ανώτερα στελέχη εμφάνισαν υψηλότερες βαθμολογίες στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, ενώ οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής παρουσίασαν υψηλότερες βαθμολογίες στο *laissez-faire* στυλ ηγεσίας.

Συμπεράσματα: Η παρούσα μελέτη συμβάλλει με πολύτιμες πληροφορίες στην κατανόηση της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ επαγγελματικής εμπειρίας, στυλ ηγεσίας και επιπέδου ιεραρχίας. Υπογραμμίζει τη σημασία της υποστήριξης των στελεχών πρώτης γραμμής και αναδεικνύει τη σημασία των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης σε μεγάλους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας.

Λέξεις- κλειδιά: Ηγεσία, Ηγετικά Μοντέλα, Εργασιακή Εμπειρία, Νοσηλευτής

*Σημείωμα εκδότη: Η παρούσα δημοσίευση εκφράζει την προσωπική άποψη των συγγραφέων.

Υπεύθυνος αλληλογραφίας:

Πασχαλίνα Ντότση

email: ntotsilina@gmail.com

Αναφορά του άρθρου ως: Ντότση Π., Γκούβα Μ., Λαβδανίτη Μ., Μνησίδου Ε. (2025). Εργασιακή εμπειρία και ηγεσία στους νοσηλευτές: Πως το παρελθόν διαμορφώνει τα ηγετικά μοντέλα. Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 18(4): 33-42, <https://doi.org/10.24283/hjns.202545>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πλειονότητα των νοσηλευτών εργάζεται σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης που ακολουθούν αυστηρές ιεραρχικές δομές. Στην Ελλάδα, η ιεραρχία των νοσηλευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα. Στο ανώτατο επίπεδο βρίσκεται ο Διευθυντής Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, ο οποίος έχει την ευθύνη για την εποπτεία και τον συντονισμό του συνόλου του νοσηλευτικού προσωπικού, οργανώνοντας και καθοδηγώντας την εκτέλεση των νοσηλευτικών καθηκόντων. Στο δεύτερο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκεται ο Τομεάρχης, υπεύθυνος για την ηγεσία ενός νοσηλευτικού τμήματος, ενώ κάθε κλινική διοικείται από έναν Προϊστάμενο Τμήματος, ο οποίος επιβλέπει άμεσα το νοσηλευτικό και βοηθητικό προσωπικό του τμήματος. Επιπλέον, ένας από τους νοσηλευτές αναλαμβάνει τη θέση του αναπληρωτή προϊστάμενου, υποστηρίζοντας τον Προϊστάμενο στις αρμοδιότητές του (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022; Specchiaetal., 2021).

Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και των ηγετικών δομών επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των νοσηλευτικών υπηρεσιών και τη γενικότερη απόδοση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Επομένως, η μελέτη των παραμέτρων που διαμορφώνουν το ηγετικό στυλ και τις ηγετικές πρακτικές στους νοσηλευτές κρίνεται απαραίτητη για την αναβάθμιση των οργανωτικών διαδικασιών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διάφοροι βαθμοί εξουσίας και λήψης αποφάσεων επηρεάζουν την ενδοοργανωτική λειτουργικότητα, την επικοινωνία και τη συνεργασία, γεγονός που οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα για τους ασθενείς και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον για τους επαγγελματίες υγείας (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022; Specchiaetal., 2021).

Οι ηγέτες νοσηλευτές κατέχουν θεμελιώδη ρόλο στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, καθώς εποπτεύουν το έργο του νοσηλευτικού προσωπικού και διασφαλίζουν ότι οι ασθενείς λαμβάνουν υψηλής ποιότητας φροντίδα. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, οι διευθυντές νοσηλευτών με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να διαχειριστούν τις συναισθηματικές προκλήσεις της εργασίας τους και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες του προσωπικού τους (Πρεζερράκος, 2018; Echevarria, Patterson & Krouse, 2017). Επιπλέον, είναι πιο ικανοί να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να οικοδομούν ισχυρές σχέσεις και να παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση στο προσωπικό τους.

Προηγούμενες μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία των χαρακτηριστικών των ηγετών στη διαμόρφωση του ηγετικού τους στυλ (Cumming set al., 2008). Παράλληλα, έχει διαπιστωθεί ότι το επίπεδο ιεραρχίας ενδέχεται να επηρεάζει το ηγετικό στυλ, καθώς οι ηγέτες σε διαφορετι-

κά επίπεδα αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις και κατέχουν διαφορετικές αρμοδιότητες (Sfantouetal, 2017; Wong, Cummings & Ducharme, 2013). Ωστόσο, η σχέση αυτή παραμένει αβέβαιη, με την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή να θεωρούνται επίσης καθοριστικοί παράγοντες του ηγετικού στυλ (Stordeur, Vandenberghe & D'hoore, 2000).

Ο κύριος στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να εμβαθύνει στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής εμπειρίας και του ηγετικού στυλ στους ηγέτες νοσηλευτές, εξετάζοντας πώς οι εμπειρίες των επαγγελματιών υγείας επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ηγεσίας τους σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, επιδιώκεται να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο τα διάφορα επίπεδα εξουσίας εντός της ιεραρχίας επηρεάζουν τη διαμόρφωση του ηγετικού στυλ, εξετάζοντας ενδεχόμενες διαφορές και αλληλεπιδράσεις μεταξύ επαγγελματικής εμπειρίας και ιεραρχίας.

Η επαγγελματική εμπειρία λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ηγεσία, καθοδηγώντας τις τρέχουσες αποφάσεις και προσφέροντας δυνατότητες αναστοχασμού για τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη. Ωστόσο, σε οργανισμούς με αυστηρές ιεραρχικές δομές, η επίδραση της επαγγελματικής εμπειρίας ενδέχεται να επηρεάζεται ή να περιορίζεται από τη θέση ενός ατόμου στην ιεραρχία, καθώς οι απαιτήσεις και οι αρμοδιότητες διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο. Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εξετάσει τις υποθέσεις αυτές, ερευνώντας πώς η επαγγελματική εμπειρία διαμορφώνει το στυλ ηγεσίας και τονίζει τον ρόλο της ιεραρχικής θέσης στην ενίσχυση ή περιορισμό αυτής της επίδρασης.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Συμμετέχοντες και Σχεδιασμός της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί μια διατομεακή προσέγγιση και βασίζεται σε ένα δείγμα 500 ερωτηθέντων, οι οποίοι κατέχουν διοικητικές θέσεις σε νοσηλευτικά ιδρύματα. Οι συμμετέχοντες είναι Διευθυντές Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Τομεάρχες και Προϊστάμενους Κλινικών Τμημάτων, οι οποίοι εργάζονται σε γενικά και πανεπιστημιακά νοσοκομεία σε 48 πόλεις της Ελλάδας. Η διαδικασία δειγματοληψίας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από Ιανουάριο 2022 έως Δεκέμβριο 2024.

Από το συνολικό δείγμα, οι 280 συμμετέχοντες (52,3%) εργάζονταν σε μεγάλα νοσοκομεία που βρίσκονται στις τρεις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα), ενώ οι υπόλοιποι 220 συμμετέχοντες (47,7%) εργάζονταν σε νοσοκομεία που βρίσκονται σε μικρότερες πόλεις ή σε μονάδες πρωτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης. Ο σχεδιασμός της μελέτης επιδιώκει να καταγράψει την ποικιλία των συνθηκών εργασίας και την κατανομή των ηγετικών ρόλων στο πλαίσιο διαφορετικών τύπων νοσοκομειακών μονάδων.



Ερευνητικά Εργαλεία

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα κοινωνικοδημογραφικό ερωτηματολόγιο, το οποίο συγκέντρωσε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους, περιλαμβάνοντας ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματική εμπειρία και θέση στην υγειονομική μονάδα. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση του ηγετικού τους προφίλ. Το MLQ είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο που επιτρέπει την εκτίμηση του ηγετικού στυλ, της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας των ηγετών να κινητοποιούν και να καθοδηγούν το προσωπικό τους σε δυναμικά και απαιτητικά περιβάλλοντα, όπως αυτά των νοσοκομείων. Στην ελληνική εκδοχή του, (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam N, (2003). το MLQ παραμένει πιστό στην αρχική του δομή και αναπτύσσει ένα σύνολο ερωτήσεων που αξιολογούν τις ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές σε πολλαπλές διαστάσεις:

1) Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership), η οποία επικεντρώνεται στην έμπνευση, την παρακίνηση και την καθοδήγηση των υφισταμένων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ηγέτες σε αυτό το στυλ ενθαρρύνουν την καινοτομία, προάγουν την προσωπική ανάπτυξη και ενισχύουν την αίσθηση του σκοπού και του οράματος για την ομάδα. Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν: α) ικανότητα να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν την ομάδα, β) δημιουργία ενός ξεκάθαρα οράματος και επικοινωνία αυτού με τους υπαλλήλους και γ) προώθηση καινοτομίας και ανάπτυξης μέσω της υποστήριξης της προσωπικής εξέλιξης.

2) Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership), η οποία επικεντρώνεται στην ανταμοιβή και την ποινή για την επίτευξη των στόχων. Οι ηγέτες αυτού του τύπου χρησιμοποιούν ανταμοιβές για την εκπλήρωση καθηκόντων και τις ποινές για την αποτυχία επίτευξης στόχων, εστιάζοντας στην απόδοση και στην ολοκλήρωση των καθορισμένων στόχων. Χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας περιλαμβάνουν: α) ανταμοιβές και ποινές ως μέσα παρακίνησης, β) σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι, με ξεκάθαρες προσδοκίες από τους υπαλλήλους και γ) εστίαση στην αποδοτικότητα και στην επίτευξη των καθημερινών στόχων.

3) Αναποτελεσματική Ηγεσία (Laissez-Faire Leadership), η οποία επικεντρώνεται στην έλλειψη συμμετοχής

ή καθοδήγησης από την πλευρά του ηγέτη. Οι ηγέτες αυτού του τύπου δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και συνήθως αποφεύγουν την ανάληψη ενεργού ρόλου στην επίλυση προβλημάτων ή στη λήψη αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά της αναποτελεσματικής ηγεσίας περιλαμβάνουν: α) απουσία καθοδήγησης και απόφασης, β) αποφυγή ευθυνών και καθυστέρηση στην ανάληψη δράσης και γ) ελλιπής επικοινωνία με την ομάδα και με τα άτομα που είναι υπεύθυνα.

Το MLQ χρησιμοποιείται για να καταγράψει και να αναλύσει τις ηγετικές συμπεριφορές μέσω ερωτήσεων που αποσκοπούν στην αξιολόγηση των διαφορετικών διαστάσεων της ηγεσίας. Κάθε ηγέτης αξιολογείται σε μια κλίμακα από 1 έως 5 για κάθε χαρακτηριστικό, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν την συχνότητα με την οποία παρατηρούν συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές. Το εργαλείο παρέχει μια συνολική εικόνα της ηγετικής προσέγγισης κάθε συμμετέχοντα, προσδιορίζοντας τη δύναμη και τις αδυναμίες του σε σχέση με τα προαναφερθέντα στυλ ηγεσίας.

Στη διαδικασία της ερευνητικής μελέτης (α) τηρήθηκε η ανωνυμία, (β) εξασφαλίστηκε η πληροφορημένη συναίνεση - συγκατάθεση των συμμετεχόντων και (γ) η ενυπόγραφη άδεια νοσοκομείων ή άλλων φορέων.

Στατιστική Ανάλυση

Προκειμένου να διαπιστωθεί η διαφορά στα προφίλ ηγεσίας μεταξύ των τριών εξεταζόμενων επιπέδων ιεραρχίας, εφαρμόστηκε το t-test για ζεύγη δειγμάτων και η ANOVA επαναλαμβανόμενων μετρήσεων. Όλα τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (έκδοση 21) και της στατιστικής γλώσσας R (R CoreTeam, 2017), εξοπλισμένης με τη λειτουργία PROCESS (Hayes, 2018).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Ο πίνακας 1 παρουσιάζει τα κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία των 500 ερωτηθέντων. Σύμφωνα με τις δοκιμές Least Significant Difference post hoc, διαπιστώθηκε ότι τα ανώτατα στελέχη ήταν σημαντικά μεγαλύτερα σε ηλικία και είχαν μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία σε σύγκριση με τις άλλες κατηγορίες. Από την άλλη πλευρά, οι επικεφαλής πρώτης γραμμής ήταν οι νεότεροι μεταξύ των ερωτηθέντων, με μικρότερη επαγγελματική εμπειρία στο επάγγελμα.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των 500 συμμετεχόντων και στυλ ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας

	Σύνολο		Επίπεδο ιεραρχίας		
			Κορυφαίο επίπεδο	Μέσο επίπεδο	Front-line
Ηλικία	52.6 (5.9)	54.8 (5.4)	53.6 (5.6)	51.2 (5.9)	< 0.001(1)
Έτη στο επάγγελμα	28.4 (6.7)	32.5 (6.1)	29.8 (6.2)	26.4 (6.5)	< 0.001(1)

(1) Ανάλυση διακύμανσης.

Βαθμολογία στυλ ηγεσίας

Από τις επτά υποκλίμακες του στυλ ηγεσίας, έξι επέδειξαν ικανοποιητική έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή (Πίνακας 2). Ωστόσο, η κλίμακα “Διαχείριση κατ’ εξαίρεση” παρουσίασε φτωχή εσωτερική συνοχή (Cronbach’s $\alpha = 0,310$), γεγονός που οδήγησε στον αποκλεισμό της από την περαιτέρω ανάλυση. Ακολουθώντας το θεωρητικό πλαίσιο της κλίμακας MLQ,

η βαθμολογία της μετασχηματιστικής ηγεσίας προέκυψε ως η μέση τιμή των υποκλιμάκων IC, II, IM και IS. Επιπλέον, η υποκλίμακα CR αντιπροσώπευε τη βαθμολογία της συναλλακτικής ηγεσίας και η υποκλίμακα LF αντιπροσώπευε τη βαθμολογία της παθητικής ηγεσίας, όπως καθορίστηκε από τους Bass και Avolio (1990).

Πίνακας 2. Στυλ ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας

		Επίπεδο ιεραρχίας				
		a	Κορυφαίο επίπεδο	Μέσο επίπεδο	Front-line	p
IC	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον/Individualized Consideration	0.710	9.0 (2.0)	9.0 (1.9)	8.3 (1.9)	< 0.001
II	Εξιδανικευμένη επιρροή (Χαρακτηριστικά/Συμπεριφορές) Idealized Influence (attributes/ behaviors)	0.710	9.0 (1.7)	8.9 (1.6)	8.7 (1.6)	0.007
IM	Εμπνευστική Παρακίνηση/Inspirational Motivation	0.660	9.4 (1.6)	9.1 (1.6)	8.8 (1.7)	0.001
IS	Διανοητική Διέγερση/Intellectual Stimulation	0.670	9.0 (1.8)	8.8 (1.7)	8.4 (1.7)	< 0.001
CR	Έκτακτη Ανταμοιβή/Contingent Reward	0.600	9.9 (1.5)	9.2 (1.7)	9.0 (1.6)	< 0.001
ME	Διαχείριση κατ’ εξαίρεση (Ενεργητική και Παθητική)/Management-by-exception (active/ passive)	0.310	9.0 (1.7)	9.0 (1.6)	8.7 (1.6)	0.067
LF	Ηγεσία προς αποφυγή/Laissez-faire	0.820	6.0 (2.8)	6.4 (2.4)	6.5 (2.2)	0.072
Θεωρητικό πλαίσιο						
	Μετασχηματιστική ηγεσία/Transformational Leadership (IC, II, IM, IS)	0.870	9.1 (1.5)	8.9 (1.4)	8.6 (1.4)	< 0.001
	Διεκπαιρωτικό(CR)/Transactional Leadership	0.600	9.9 (1.5)	9.2 (1.7)	9.0 (1.7)	< 0.001
	Παθητικό/Passive Leadership (LF)	0.820	6.0 (2.8)	6.4 (2.4)	6.5 (2.2)	0.072

Οι τρεις κλίμακες ηγεσίας παρουσίασαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ τους και τόσο οι βαθμολογίες της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας συσχετίστηκαν θετικά με τη συ-

ναισθηματική νοημοσύνη. Αντίθετα, η ηλικία και η επαγγελματική εμπειρία δεν σχετίζονταν σημαντικά με τις βαθμολογίες της ηγεσίας (Πίνακας 3).

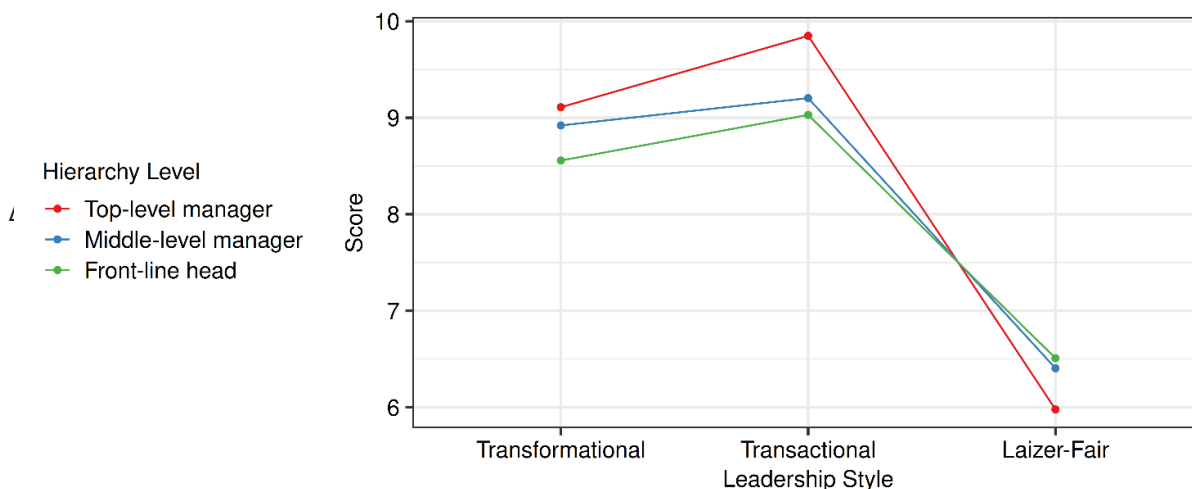
Πίνακας 3. Συσχέτιση Pearson μεταξύ του στυλ ηγεσίας και των χρονικών μεταβλητών

	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική ηγεσία	Συναισθηματική νοημοσύνη	Έτη στο επάγγελμα	Ηλικία
Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)	0.667**	0.236**	0.435**	0.090**	0.051
Διεκπεραιωτική (Transactional Leadership)		0.171**	0.292**	0.079*	0.059
Παθητικό (Passive Leadership)			-0.095**	-0.009	-0.003
Έτη στο επάγγελμα					0.856**
** Σημαντικό σε επίπεδο 0,01 * Σημαντικό σε επίπεδο 0,05					

Η υπόθεση της σφαιρικότητας αξιολογήθηκε με το τεστ σφαιρικότητας του Mauchly, το οποίο έδειξε ότι η υπόθεση παραβιάστηκε ($W = 0,544$, $c^2(2) = 767,2$, $p < 0,001$). Κατά συνέπεια, εφαρμόστηκε η διόρθωση Greenhouse-Geisser για την προσαρμογή των βαθμών ελευθερίας για το στατιστικό F. Χρησιμοποιώντας αυτή τη διόρθωση, μια ANOVA επαναλαμβανόμενων μετρήσεων κατέδειξε σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών στυλ ηγεσίας ($F(1.37, 1703.99) = 878.58$, $p < 0.001$). Post-hoc-tests ζευγαρωμένων δειγμάτων έδειξαν ότι η συναλλακτική βαθμολογία ήταν σημαντικά υψηλότερη από τη μετασχηματιστική βαθμολογία

($t(1242) = 11,672$, $p < 0,001$), και η τελευταία ήταν σημαντικά υψηλότερη από τη βαθμολογία laissez-faire ($t(1242) = 33,831$, $p < 0,001$).

Επιπλέον, παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ιεραρχικής θέσης ($F(2.75, 1703.99) = 12.57$, $p < 0.001$). Αυτή η αλληλεπίδραση προέκυψε από την παρατήρηση ότι οι βαθμολογίες για τις κλίμακες μετασχηματισμού και συναλλαγής ήταν συνεπείς με τις αντίστοιχες θέσεις τους στην ιεραρχία, ενώ το μοτίβο ήταν αντίστροφο για την κλίμακα παθητικής ηγεσίας (Σχήμα 1).



Πίνακας 4. Αποτελέσματα μοντέλου μετριασμένης διαμεσολάβησης

	Συναισθηματική νοημοσύνη ⁽¹⁾				Μετασχηματιστική ηγεσία ⁽²⁾				Συναλλακτική ηγεσία ⁽³⁾				Παθητική ηγεσία ⁽⁴⁾			
	B	p	95% C.I.		B	p	95% C.I.		B	p	95% C.I.		B	p	95% C.I.	
			Min	Max			Min	Max			Min	Max			Min	Max
Σταθερή	5.216	0.000	4.993	5.440	4.261	0.000	3.372	5.151	5.515	0.000	4.396	6.634	7.985	0.000	6.326	9.645
Επαγγελματική εμπειρία	-0.009	0.029	-0.017	-0.001	0.017	0.040	0.001	0.032	0.015	0.126	-0.004	0.035	0.000	0.999	-0.029	0.029
Επίπεδο ιεραρχίας																
Επικεφαλής μεσαίου επιπέδου έναντι επικεφαλής πρώτης γραμμής	-0.285	0.117	-0.643	0.072	-0.597	0.379	-1.926	0.733	-0.347	0.684	-2.019	1.326	0.423	0.738	-2.057	2.903
Επικεφαλής ανώτατου επιπέδου έναντι επικεφαλής πρώτης γραμμής	0.089	0.791	-0.571	0.749	-2.029	0.090	-4.375	0.318	-0.673	0.655	-3.625	2.279	-4.348	0.052	-8.724	0.029
Μέγεθος εγκατάστασης	0.184	0.000	0.111	0.258	-0.129	0.076	-0.272	0.014	-0.212	0.020	-0.392	-0.033	-0.499	0.000	-0.766	-0.233
Φύλο	-0.092	0.082	-0.196	0.012	0.103	0.313	-0.097	0.302	-0.175	0.172	-0.425	0.076	0.062	0.742	-0.309	0.434
Επίπεδο ιεραρχίας x Επαγγελματική εμπειρία																
Μέσο επίπεδο x Επαγγελματική εμπειρία	0.015	0.021	0.002	0.027	-0.017	0.161	-0.040	0.007	-0.016	0.300	-0.045	0.014	0.004	0.859	-0.040	0.048
Κορυφαίο επίπεδο ⁽¹⁾ x Επαγγελματική εμπειρία	0.007	0.513	-0.014	0.027	0.021	0.293	-0.018	0.060	0.016	0.522	-0.033	0.065	0.072	0.053	-0.001	0.145
Έμμεση επίδραση της επαγγελματικής εμπειρίας (ανάλυση Bootstrap)					Επίδραση		95% C.I.		Επίδραση		95% C.I.		Επίδραση		95% C.I.	
Κορυφαίο επίπεδο		Δεν ισχύει			-0.002		Κάτω Άνω		-0.002		Κάτω Άνω		-0.000		Κάτω Άνω	
Μέσο επίπεδο					0.006		Κάτω Άνω		-0.004		Κάτω Άνω		-0.002		Κάτω Άνω	
Front-line					-0.007		Κάτω Άνω		-0.015		Κάτω Άνω		-0.000		Κάτω Άνω	

(1) $R^2 = 0,038$, $F(7, 1235) = 6,930$, $p < 0,001$. (2) $R^2 = 0,207$, $F(10, 1232) = 32,075$, $p < 0,001$. (3) $R^2 = 0,107$, $F(10, 1232) = 14,798$, $p < 0,001$. (4) $R^2 = 0,027$, $F(10, 1232) = 3,422$, $p < 0,001$.

Αποτελέσματα μοντέλου μεσολάβησης με συντονισμό

Τα αποτελέσματα του μοντέλου μεσολάβησης με συντονισμό παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε μεγαλύτερες μονάδες υγειονομικής περίθαλψης που βρίσκονται στις τρεις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας βρέθηκε να έχουν χαμηλότερες βαθμολογίες στη συναλλακτική ηγεσία ($B = -0,212$, $p = 0,020$) και στην παθητική ηγεσία ($B = -0,499$, $p < 0,001$).

Διαπιστώθηκε θετική άμεση επίδραση της επαγγελματικής

εμπειρίας στη μετασχηματιστική ηγεσία ($B = 0,017$, $p = 0,040$). Ειδικότερα, μεταξύ των διευθυντών πρώτης γραμμής, η ανάλυση bootstrap αποκάλυψε μια αντιδραστική άνευ όρων έμμεση επίδραση της επαγγελματικής εμπειρίας τόσο στη μετασχηματιστική όσο και στη συναλλακτική ηγεσία ($B = -0,007$ και $B = -0,006$, αντίστοιχα), γεγονός που υποδηλώνει ότι η συνολική επίδραση μεταξύ των διευθυντών χαμηλότερου επιπέδου είναι σημαντικά χαμηλότερη από τις ανώτερες κατηγορίες της ιεραρχίας.



ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε έναν μεγάλο οργανισμό, όπως τα νοσοκομεία, η θέση κάθε εργαζομένου στην ιεραρχία υπαγορεύει τις αρμοδιότητές του και το αίσθημα εξουσίας που βιώνει (Heller, Ullrich & Mast, 2023). Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των νοσηλευτικών υπηρεσιών, τα στελέχη πρώτης γραμμής διακρίνονται από τα στελέχη μεσαίου και ανώτερου επιπέδου, καθώς, εξακολουθούν να έχουν ως κύριο καθήκον τους την παροχή φροντίδας στους ασθενείς, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται την ομάδα τους, τον εξοπλισμό και το προσωπικό και τηρούν τις κατευθυντήριες γραμμές και τους κανονισμούς που θέτουν τα στελέχη ανώτερου επιπέδου. Σύμφωνα με τη θέση τους, τα στελέχη πρώτης γραμμής συχνά αντιμετωπίζουν αγχωτικές και συναισθηματικά δύσκολες καταστάσεις, όπως ο χειρισμός επειγόντων περιστατικών ασθενών, η διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού και η λήψη δύσκολων αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων (Cranage & Foster, 2022). Η πανδημία COVID-19 που επικράτησε στην επαγγελματική ζωή των επαγγελματιών υγείας τα τελευταία χρόνια πριν από τη δειγματοληψία της παρούσας μελέτης, ενέτεινε περαιτέρω την πίεση στα στελέχη πρώτης γραμμής, με συνεχή έκθεση σε καταστάσεις υψηλής πίεσης, παρατεταμένες ώρες εργασίας και την ανάγκη για γρήγορη λήψη αποφάσεων, τα οποία επιβάρυναν σημαντικά τη συναισθηματική τους ευεξία (Skogsberg, Jarl & Matérne, 2022).

Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι τα στελέχη πρώτης γραμμής τείνουν να επιδεικνύουν μια πιο παθητική ηγετική προσέγγιση σε σύγκριση με τους ηγέτες σε υψηλότερες βαθμίδες. Οι ακριβείς λόγοι πίσω από αυτή τη στάση δεν μπορούν να διευκρινιστούν πλήρως στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης. Παρ' όλα αυτά, η διαπίστωση ότι η επαγγελματική εμπειρία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ηγετική προσέγγιση των διευθυντών πρώτης γραμμής τους διαφοροποιεί από τους διευθυντές σε υψηλότερες θέσεις. Αυτό σημαίνει ότι η απαιτητική φύση του διευθυντή πρώτης γραμμής, η οποία περιλαμβάνει την ταυτόχρονη διαχείριση προσωπικών και επαγγελματικών ευθυνών, σε συνδυασμό με την πρόσθετη ευθύνη της επίβλεψης μιας ομάδας νοσηλευτών, αποτελεί ένα δύσκολο έργο που επηρεάζει την ψυχοσυναισθηματική τους ευημερία καθώς αυξάνονται τα διοικητικά τους καθήκοντα. Ειδικότερα, η αυξημένη πίεση που αντιμετωπίζουν μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα συναισθήματα αποφυγής ή παραίτησης, τα οποία συσχετίζονται αρνητικά με τη συναισθηματική νοσηρότητα (MacCann, Double & Clarke, 2022).

Μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση που προέκυψε από τη μελέτη, είναι ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ήταν πιο διαδεδομένο από το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες σχετικά με τους διευθυντές νοσηλευτών, οι οποίες έδειξαν ότι οι νοσηλευτές προτιμούν γενικά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έναντι του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας (Magbity, Ofei & Wilson 2020 – McGuire & Kennerly, 2006– Negussie &

Demissie, 2013).

Η μελέτη αναδεικνύει περαιτέρω την πολύπλοκη και δυναμική φύση των μεγάλων περιβαλλόντων υγειονομικής περίθαλψης, τα οποία απαιτούν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες και την ικανότητα πλοήγησης σε ευαίσθητες περιστάσεις. Σε αυτά τα ταχέως εξελισσόμενα και υψηλού ρίσκου περιβάλλοντα, η παθητική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρωτοβουλίας, αποφυγή της ευθύνης και τάση αναβολής των αποφάσεων, μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στη φροντίδα των ασθενών και στα οργανωτικά αποτελέσματα. Δεδομένων αυτών των απαιτήσεων, η παθητική ηγεσία είναι λιγότερο πιθανό να είναι αποτελεσματική ή βιώσιμη σε μεγάλες εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης. Αυτό υποστηρίζεται από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, όπου οι διευθυντές σε μεγαλύτερες εγκαταστάσεις παρουσίασαν σημαντικά χαμηλότερες βαθμολογίες στην παθητική ηγεσία. Συνολικά, καταδεικνύεται ότι οι διευθυντές πρέπει να επιδεικνύουν ιδιότητες όπως η διεκδικητικότητα, η αυτοπεποίθηση και η υπευθυνότητα για να προωθούν θετικές αλλαγές, να ενισχύουν την ομαδική εργασία και να λαμβάνουν έγκαιρα αποφάσεις που διασφαλίζουν την ευημερία των ασθενών και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης.

Περιορισμοί της μελέτης

Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν διάφοροι περιορισμοί της παρούσας μελέτης. Πρώτον, τα ευρήματα της έρευνας αφορούν ένα συγκεκριμένο χωροχρονικό πλαίσιο και γεωγραφική περιοχή. Συγκεκριμένα, μπορεί να είναι λογικό να προεκτείνουμε τα αποτελέσματα αυτά σε χώρες που μοιράζονται παρόμοιες κουλτούρες, όπως οι μεσογειακές χώρες. Ωστόσο, θεωρείται επικίνδυνο να γενικευτούν αυτά τα ευρήματα σε χώρες με διακριτό πολιτισμικό υπόβαθρο, όπως οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης, χωρίς περαιτέρω έρευνα. Περαιτέρω, πρέπει να σημειωθεί ότι μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση από μόνη της δεν αρκεί για να διαπιστωθεί οριστικά μια πραγματική αλληλεπίδραση. Τόσο η επαγγελματική εμπειρία όσο και το στυλ ηγεσίας είναι σύνθετες κατασκευές που επηρεάζονται από πολλαπλούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, το εξεταζόμενο μοντέλο μπορεί να προσφέρει μόνο μια μερική απάντηση στο ευρύτερο ερώτημα σχετικά με την πραγματική σχέση μεταξύ αυτών των δομών. Τέλος, το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Αν και η υπόθεση αυτή χρησιμοποιείται συνήθως και είναι καλά κατανοητή, μπορεί να μην ισχύει απαραίτητα στην πράξη. Η πολυπλοκότητα του είδους της επαγγελματικής εμπειρίας και του στυλ ηγεσίας μπορεί να συνεπάγεται μη γραμμικές σχέσεις που δεν αποτυπώθηκαν πλήρως στην παρούσα μελέτη.

Η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας στο μέλλον θα ήταν επιθυμητή για την επίτευξη μιας πιο ολοκληρωμένης κατανόησης της σχέσης μεταξύ του είδους της επαγγελματικής εμπειρίας και του στυλ ηγεσίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Υπάρχουν αδιάσειστα στοιχεία που αποδεικνύουν τον αντίκτυπο του στυλ ηγεσίας των διευθυντών στην παραγωγικότητα των νοσηλευτών. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας νοσηλευτικής υπηρεσίας αποτελεί κρίσιμη προτεραιότητα για κάθε κράτος ή χώρα που στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας στους πολίτες της. Η παρούσα μελέτη ρίχνει φως στη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εμπειρίας και του στυλ ηγεσίας, προσφέροντας πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τη μετριοπαθή επίδραση του επιπέδου ιεραρχίας στη σχέση αυτή.

Τα στελέχη πρώτης γραμμής αναδεικνύονται ως μια ομάδα διευθυντών νοσηλευτών που βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση σε σύγκριση με τα στελέχη υψηλότερων επιπέδων, τονίζοντας την ανάγκη για υποστήριξη στο ρόλο τους. Επιπλέον, οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις στα μεγάλα νοσοκομεία επιβάλλουν καλά οργανωμένες πρακτικές διαχείρισης και δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για αυτοσχεδιασμό. Αυτό είναι εμφανές από τη μικρότερη επικράτηση του παθητικού στυλ ηγεσίας που παρατηρείται σε τέτοιους οργανισμούς.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη συμβάλλει με πολύτιμες πληροφορίες στην κατανόηση της πολύπλοκης αλληλε-

πίδρασης μεταξύ επαγγελματικής εμπειρίας, στυλ ηγεσίας και επιπέδου ιεραρχίας. Υπογραμμίζει τη σημασία της υποστήριξης των στελεχών πρώτης γραμμής και αναδεικνύει τη σημασία των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης σε μεγάλους οργανισμούς υγειονομικής περιθαλψής για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας.

Δήλωση Πηγών Χρηματοδότησης:

Η παρούσα έρευνα δεν έλαβε συγκεκριμένες επιχορηγήσεις από φορείς χρηματοδότησης του δημόσιου, εμπορικού ή μη κερδοσκοπικού τομέα.

Δήλωση Αντικρουόμενων Συμφερόντων:

Οι συγγραφείς δεν έχουν να δηλώσουν σύγκρουση συμφερόντων.

Συνεισφορά ερευνητών:

Η Π.Ν. συνέβαλε στην συλλογή πληροφοριών, είχε καθοριστική συμβολή στην συγγραφή του άρθρου, στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και στην ανάλυση των δεδομένων. Η Γ.Μ. συμμετείχε στον σχεδιασμό, την παροχή εργαλείων ανάλυσης, τη μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης, καθώς και στην επεξεργασία των δεδομένων. Η Λ.Μ. και Μ.Ε. συνέβαλαν στον σχεδιασμό και την επιστημονική εποπτεία της μελέτης. Όλοι οι συγγραφείς αξιολόγησαν κριτικά το άρθρο και ενέκριναν την υποβολή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aarons G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric services (Washington, D.C.)*, 57(8), 1162–1169. <https://doi.org/10.1176/ps.2006.57.8.1162>
- Bass B. M. (1998). Transformational leadership: Military and civilian impact. Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences* 2023, Vol. 13, Page 47, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13020047>
- Cranage, K., & Foster, K. (2022). Mental health nurses' experience of challenging workplace situations: A qualitative descriptive study. *International journal of mental health nursing*, 31(3), 665–676. <https://doi.org/10.1111/inm.12986>
- Cummings G, Lee H, Macgregor T, et al. (2008). Factors contributing to nursing leadership: A systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy*. 13(4):240-248. doi:10.1258/jhsrp.2008.007154
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Echevarria, I. M., Patterson, B. J., & Krouse, A. (2017). Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of nursing management*, 25(3), 167–175. <https://doi.org/10.1111/jonm.12452>
- Harrell, F.E. (2001) Regression Modeling Strategies: With Applications to Linear Models, Logistic Regression, and Survival Analysis. Springer-Verlag, New York. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4757-3462-1>
- Heller, S., Ullrich, J., & Mast, M. S. (2023). Power at work: Linking objective power to psychological power. *Journal of Applied Social Psychology*, 53, 5–20. <https://doi.org/10.1111/jasp.12922>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of «nonleadership»: from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *The Journal of applied psychology*, 93(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Magbity J.B., Ofei A.M.A. & Wilson D. (2020) Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention, *Hospital Topics*, 98:2,

45-50, DOI: 10.1080/00185868.2020.1750324

- Marx, T. G. (2017). The Impacts of Company Size on Leadership. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 82. <https://doi.org/10.5430/MOS.V4N1P82>
- McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing economic\$,* 24(4), 179–175.
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 49–58.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- OECD. (2020). *Health at a Glance: Europe 2020*. <https://doi.org/10.1787/82129230-EN>
- Prezerakos P. E. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. *The open nursing journal*, 12, 86–92. <https://doi.org/10.2174/1874434601812010086>
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.09.1215>
- Skogsberg, M., Jarl, G., & Matérne, M. (2022). Health care workers' need for support from managers during the initial phase of the COVID-19 pandemic. *BMC health services research*, 22(1), 1563. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08937-9>
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare* 2017, Vol. 5, Page 73, 5(4), 73. <https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE5040073>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stamatopoulou, M., Galanis, P., & Prezerakos, P. (2016). Psychometric properties of the Greek translation of the trait emotional intelligence questionnaire-short form (TEIQue-SF). *Personality and Individual Differences*, 95, 80–84. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.035>
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., & D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*, 49(1), 37–43. <https://doi.org/10.1097/00006199-200001000-00006>
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Waterwall, B., Chullen, C.L., Barber, D. and Adeyemi-Bello, T. (2023), «The roles of experience and gender in shaping work values», *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 13 No. 1, pp. 131–147. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2022-0078>
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of nursing management*, 21(5), 709–724. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>
-

Work experience and leadership in nurses: How the past shapes leadership models

Paschalina Ntotsi¹, Mary Gouva², Maria Lavdaniti³, Evgenia Minasidou⁴

1. RN, MSc, PhD(c) Director of Nursing, General Hospital of Thessaloniki «G. Gennimatas»

2. Professor, Department of Nursing, University of Ioannina

3. Professor, Department of Nursing, International Hellenic University

4. Professor, Department of Nursing, International Hellenic University

ABSTRACT

Introduction: Nurses' professional characteristics exert a decisive influence on their leadership style. Previous studies have highlighted the importance of hierarchical positions in shaping leadership profiles, as leaders at different levels of hierarchy face distinct challenges. However, the role of professional experience in shaping nurses' leadership characteristics remains under-researched, both in Greece and internationally.

Aim: The present study aims to investigate the relationship between professional experience and leadership characteristics of nurses in managerial positions.

Material and Methods: the sample consisted of 500 Greek nurses holding administrative positions as Directors of Nursing, Heads of Departments, and Heads of Clinical Departments, working in general and university hospitals. Participants completed a socio-demographic questionnaire and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to assess their leadership profile. Data collection took place from January to December 2024.

Results: It was found that professional experience significantly influences hierarchical position level and is particularly associated with transformational leadership. Scores in laissez-faire leadership style were significantly lower compared to scores in transformational and transactional leadership, regardless of hierarchical level. In addition, notable differences in leadership profile emerged between the three hierarchical levels. Senior managers showed higher scores on transformational and transactional leadership, while front-line supervisors showed higher scores on laissez-faire leadership style.

Conclusion: This study contributes valuable information to understanding the complex interplay between professional experience, leadership style, and hierarchy level. It highlights the importance of supporting frontline executives and highlights the importance of effective management practices in large healthcare organizations to optimize productivity and deliver high-quality care.

Keywords: Leadership, Leadership models, Work experience, Nurse

Corresponding author:

Ntotsi Paschalina

Email: ntotsilina@gmail.com

Citation: Ntotsi P., Gouva M., Lavdaniti M., Minasidou E. (2025). Work experience and leadership in nurses: How the past shapes leadership models. *Hellenic Journal of Nursing Science* 18(4): 33-42, <https://doi.org/10.24283/hjns.202545>