

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

Επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού κατά τη διάρκεια της COVID-19

ΣΚΟΠΟΣ Η αποτύπωση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε διαφορετικά δημόσια νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης κατά τη χρονική περίοδο της πανδημίας COVID-19. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Η έρευνα διεξήχθη σε 6 νοσοκομεία της 3ης και της 4ης Υγειονομικής Περιφέρειας (ΥΠΕ). Το χρησιμοποιηθέν ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορούσε στη χρήση ερωτήσεων δημογραφικού ενδιαφέροντος, ενώ το δεύτερο και το τρίτο τμήμα περιλάμβαναν το Transformational Leadership Scale (TLS) σχετικά με τη διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και το Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS) για την εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αντίστοιχα, των νοσηλευτών των νοσοκομείων της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 268/420 (ποσοστό ανταπόκρισης: 63,8%) νοσηλευτές, ενώ η έρευνα διεξήχθη από τον Φεβρουάριο μέχρι τον Μάιο του 2021. Η ανάλυση των δεδομένων διενεργήθηκε μέσω του λογισμικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 21.0. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Η συνολική μέση τιμή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο νοσηλευτικό προσωπικό ήταν $3,6 \pm 0,7$, γεγονός που δηλώνει πολύ καλή μετασχηματιστική νοσηλευτική ηγεσία, ενώ όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης ήταν $3,7 \pm 0,7$, εύρημα το οποίο επίσης δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση. Παράλληλα, η αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας σχετιζόταν με αύξηση της συνολικής ικανοποίησης ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία, σε όλες τις επί μέρους κλίμακες της, σχετίστηκε θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την ατομικότητα και την απόδοση σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία, ενώ η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την ατομικότητα, την απόδοση και τη διεύθυνση σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης συνολικά. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Η ενδυνάμωση του νοσηλευτικού προσωπικού, η έμφαση στην ευημερία των νοσηλευτών και η αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης μέσω της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα, αλλά και πρόκληση για κάθε διοίκηση.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφηκε για πρώτη φορά από τον Burns το 1978, σύμφωνα με τον οποίο το εν λόγω ηγετικό μοντέλο λαμβάνει χώρα όταν οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν κίνητρα, πεποιθήσεις, στάσεις και δεδομένα που συμβάλλουν θετικά στην αυτοπραγμάτωσή τους αλλά και στη συμπόρευση με τους στόχους του οργανισμού.¹ Λίγα έτη αργότερα, οι Bass και Avolio επιβεβαίωσαν τη διατύπωση του Burns περί της

θετικής συμβολής του μετασχηματιστικού τρόπου ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση, στην παρακίνηση και στην υιοθέτηση καλών πρακτικών, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφεται ως το ηγετικό μοντέλο που προάγει την αναμόρφωση των αξιών, των προσδοκιών και των αναγκών των υφισταμένων, ενώ τους προτρέπει να διευρύνουν και να ξεπεράσουν τις φιλοδοξίες τους.²

Το μετασχηματιστικό μοτίβο συνιστά συχνά το μοντέλο

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2024, 41(2):221–228
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2024, 41(2):221–228

Ι. Βεκίλη,¹
Π. Θεοδώρου,²
Γ. Ελεσνίσαλης,³
Α. Φλώκου,²
Χ. Πλατής⁴

¹3η ΤΟΜΥ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη

²Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας», Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

³Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Παπαγεωργίου», Θεσσαλονίκη

⁴Κέντρο Κοστολόγησης και Τεκμηρίωσης Νοσοκομειακών Υπηρεσιών ΑΕ, Αθήνα

Impact of transformational leadership on job satisfaction of nursing staff during COVID-19

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρητηρίου

Εργασιακή ικανοποίηση
COVID-19
Μετασχηματιστική ηγεσία
Νοσηλευτική ηγεσία
Νοσηλευτικό προσωπικό

Υποβλήθηκε 16.3.2023
Εγκρίθηκε 8.4.2023

ηγεσίας εκλογής για διοικητικούς οργανισμούς, ενώ τείνει να επικεντρώνει το ενδιαφέρον ολόένα και περισσότερο σε τομείς που αφορούν στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αλλά και στη διασφάλιση παροχής ποιοτικών υπηρεσιών υγείας.³ Πιο συγκεκριμένα, η υιοθέτησή του φαίνεται να αποτελεί μέρος της νοσηλευτικής διοίκησης,⁴ ενώ επιδρά θετικά στην ηθική ενδυνάμωση, την ευεξία,⁵ αλλά και την επαγγελματική απόδοση και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση βέλτιστων εργασιακών συνθηκών.⁶ Οι επικοινωνιακές πρακτικές που υιοθετεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης στη συνέργειά του με την ομάδα, δηλαδή η παροχή ανατροφοδότησης, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και η παροχή κινήτρων, αναδεικνύουν ακόμη ένα συστατικό της αποτελεσματικότητάς του,^{7,8} ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφεται ως άρρηκτα συνδεδεμένη με την ψυχική και την πνευματική ευημερία των εργαζομένων,^{9,10} έχει ευεργετική δράση στη διαχείριση του εργασιακού άγχους¹⁰ και μειώνει τις πιθανότητες παραίτησης από την υπηρεσία.^{11,12}

Παράλληλα με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού συνιστά αναπόσπαστο μέρος της σχετικής αποδοτικότητάς του και έχει σχέση με τη δυνατότητα επίτευξης των επαγγελματικών του στόχων, την εκπλήρωση των προσδοκιών του^{13,14} και τη βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.¹⁵ Ένας από τους σημαντικότερους ορισμούς που έχουν δοθεί για την ικανοποίηση από την εργασία είναι αυτός του Locke,¹⁶ σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως «*μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία πηγάζει από την αποτίμηση κάποιου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτή*».¹⁷

Στο πλαίσιο της διαρκούς έκθεσης του νοσηλευτικού προσωπικού σε αντίξοες συνθήκες, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες υγειονομικές ανάγκες η επαγγελματική ικανοποίηση αποκτά θεμελιώδη σημασία,¹³ ενώ η μειωμένη ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από το εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση από την άσκηση της νοσηλευτικής ηγεσίας φαίνεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην ευημερία του όσο και στη διασφάλιση ποιοτικής φροντίδας υγείας.¹⁸

Παράλληλα, διαπιστώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού τρόπου ηγεσίας και της ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες,¹⁹ ενώ η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική απόδοση και στην ικανοποίηση του προσωπικού, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.^{4,6}

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αποτύπωση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της

εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε διάφορα δημόσια νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης, μεσούσης της πανδημίας της COVID-19.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Μελετώμενος πληθυσμός

Διεξήχθη μια συγχρονική μελέτη με δειγματοληψία ευκολίας και τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία τμήματα, όπου στο πρώτο τμήμα οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος σχετιζόμενες αφ' ενός με το εργασιακό και αφ' ετέρου με το οικονομικό τους επίπεδο, το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο εκτίμησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership Scale, TLS) και το τρίτο τμήμα περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο εκτίμησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale, KUHJSS).

Η έρευνα διεξήχθη σε 6 δημόσια νοσοκομεία της 3ης και της 4ης Υγειονομικής Περιφέρειας (ΥΠΕ) (Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «ΑΧΕΠΑ», Αντικαρκινικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Θεαγένειο» και Γενικά Νοσοκομεία Θεσσαλονίκης «Παπαγεωργίου», «Γ. Παπανικολάου», «Γ. Γεννηματάς» και «Ιπποκράτειο») κατά το χρονικό διάστημα από τον Φεβρουάριο του 2021 έως και τον Μάιο του 2021, κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ενώ για την εκπόνησή της έλαβε έγκριση από τα Διοικητικά Συμβούλια των παραπάνω νοσοκομείων.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των νοσηλευτών όλων των βαθμίδων που εργάζονταν στα 6 προαναφερθέντα νοσοκομεία, ενώ από τη μελέτη αποκλείστηκαν οι φοιτητές Νοσηλευτικής αλλά και οι νοσηλευτές οι οποίοι ολοκλήρωναν την ειδικότητά τους στην Επείγουσα και Εντατική Νοσηλευτική, καθώς οι συμμετέχοντες νοσηλευτές στη συγκεκριμένη ειδικότητα τελούσαν υπό την επιμέλεια της 3ης ΥΠΕ και της 4ης ΥΠΕ, με αντίστοιχο συντονιστή εκπαίδευσης που αφορά στην ειδικότητα της Επείγουσας και Εντατικής Νοσηλευτικής. Διανεμήθηκαν συνολικά 420 ερωτηματολόγια, από τα οποία συλλέχθηκαν ορθά συμπληρωμένα τα 268 (ποσοστό ανταπόκρισης: 63,8%). Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και τηρήθηκαν όλες οι αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας (Διακήρυξη Helsinki, 1975) για την τήρηση των προσωπικών δεδομένων.

Εργαλεία μέτρησης

Για την εκτίμηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα TLS, η οποία προέκυψε από το τμήμα νοσηλευτικής επιστήμης του University of Eastern Finland Kuopio²⁰ και έχει μεταφραστεί, σταθμιστεί και επικαιροποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό.²¹ Αποτελείται συνολικά από 48 κλειστές ερωτήσεις διανεμημένες σε 7 επί μέρους διαστάσεις, ενώ οι απαντήσεις αποτυπώνονται σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert και κυμαίνονται από 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 «Συμφωνώ απόλυτα». Οι 7 επί μέρους διαστάσεις της ελληνικής απόδοσης είναι η «απόφαση» (5

ερωτήσεις), η «εκτίμηση» (4 ερωτήσεις), η «ανάπτυξη» (7 ερωτήσεις), η «δικαιοσύνη» (3 ερωτήσεις), η «απόδοση» (9 ερωτήσεις), η «ατομικότητα» (9 ερωτήσεις) και η «διεύθυνση» (11 ερωτήσεις). Με τις 6 πρώτες διαστάσεις καθίσταται δυνατή η αποτύπωση του ρόλου του προϊστάμενου(μένης) του νοσηλευτικού τμήματος στο πλαίσιο του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, ενώ μέσω της τελευταίας ενότητας αξιολογείται και ο διευθυντής(ύντρια). Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα όλων των ερωτήσεων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, η τιμή του οποίου κυμάνθηκε από 0,87–0,98 για τις 7 διαστάσεις του. Επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν πολύ καλή.

Ακολούθησε η καταγραφή του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών μέσω της χρήσης του ερωτηματολογίου KUHJSS,²² το οποίο έχει επίσης μεταφραστεί και επικαιροποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό.²³ Περιλαμβάνει συνολικά 26 κλειστές ερωτήσεις διανεμημένες σε τέσσερις επί μέρους διαστάσεις, ενώ οι απαντήσεις αποτυπώνονται σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert και κυμαίνονται από 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 «Συμφωνώ απόλυτα». Οι 4 επί μέρους διαστάσεις της ελληνικής απόδοσης είναι η «ηγεσία» (7 ερωτήσεις), το «εργασιακό περιβάλλον» (10 ερωτήσεις), η «παρακίνηση» (7 ερωτήσεις) και το «ομαδικό πνεύμα» (3 ερωτήσεις). Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα όλων των ερωτήσεων. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha ήταν 0,86–0,95 για τις 4 διαστάσεις του. Επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν επίσης πολύ καλή.

Στατιστική ανάλυση

Στη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες και σχετικές συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεσος, ελάχιστη τιμή και μέγιστη τιμή. Ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση της κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών και βρέθηκε ότι οι ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι εξαρτημένες μεταβλητές ήταν η εργασιακή ικανοποίηση. Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας διχοτόμου μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t. Για να διερευνηθεί εάν υπάρχει σχέση μεταξύ μιας ποσοτικής και μιας κατηγορικής μεταβλητής με >2 κατηγορίες εφαρμόστηκε η ανάλυση διασποράς. Για τη συσχέτιση δύο ποσοτικών μεταβλητών που ακολουθούν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας διατάξιμης μεταβλητής εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Όσες μεταβλητές βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του 0,2 ($p < 0,2$) εισήλθαν σε μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, εφαρμόζοντας την προς τα πίσω διαγραφή των μεταβλητών. Στην περίπτωση αυτή,

παρουσιάζονται οι συντελεστές b, τα αντίστοιχα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης και οι τιμές p. Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων διενεργήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS), έκδοση 21.0.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η πλειονότητα του δείγματος ήταν γυναίκες (84,7%), ηλικίας 30–49 ετών (66,8%), έγγαμοι (56%), με παιδιά (57,8%), με μηνιαίο καθαρό εισόδημα 1.001–1.500 € (53,4%), απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (81%), εργάζονταν στο «ΑΧΕΠΑ» (36,9%), σε μονάδες εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ) (39,2%), εργάζονταν ≤15 έτη συνολικά (55,6%), εργάζονταν ≤5 έτη στην τρέχουσα μονάδα (56%), ήταν μόνιμοι (68,3%) και εργάζονταν σε κυλιόμενα ωράρια (86,9%). Η ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας σύμφωνα με τους εργαζόμενους ήταν καλή, καθώς η μέση βαθμολογία ήταν 7,5 (πίν. 1).

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας. Τονίζεται ότι οι υψηλότερες τιμές δηλώνουν και καλύτερη μετασχηματιστική νοσηλευτική ηγεσία.

Οι μέσες τιμές σε όλες τις κλίμακες, εκτός από την κλίμακα «διεύθυνση» και την κλίμακα «ανάπτυξη», κυμαίνονταν από 3,51–3,99, γεγονός που δηλώνει πολύ καλή μετασχηματιστική νοσηλευτική ηγεσία. Οι μέσες τιμές στις κλίμακες «διεύθυνση» και «ανάπτυξη» κυμαίνονταν από 3,01–3,50, εύρημα που δηλώνει επίσης καλή μετασχηματιστική νοσηλευτική ηγεσία.

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τονίζεται ότι η αύξηση της βαθμολογίας δηλώνει και αύξηση της ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι μέσες τιμές στις κλίμακες «ηγεσία» και «ομαδικό πνεύμα» ήταν μεταξύ 4 και 5, γεγονός που δηλώνει άριστη ικανοποίηση. Η μέση τιμή στην κλίμακα «παρακίνηση» κυμαίνονταν από 3,51–3,99, εύρημα που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση. Η μέση τιμή στην κλίμακα «εργασιακό περιβάλλον» ήταν 3,01–3,5, γεγονός που δηλώνει καλή ικανοποίηση. Η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης κυμαίνονταν από 3,51–3,99, εύρημα που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση (πίν. 3).

Όσον αφορά στις διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τη βαθμολογία σε όλες τις κλίμακες. Πιο συγκεκριμένα, μετά την πολυμεταβλητή ανάλυση βρέθηκε ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο

Πίνακας 1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Χαρακτηριστικά	n	%	Χαρακτηριστικά	n	%
Φύλο			<i>Τμήμα εργασίας</i>		
Άνδρες	41	15,3	ΤΕΠ	1	0,4
Γυναίκες	227	84,7	ΜΕΘ	105	39,2
Ηλικία (έτη)			Χειρουργικό	64	23,9
20–29	47	17,5	Παθολογικό	63	23,5
30–39	78	29,1	COVID-19	26	9,7
40–49	101	37,7	Εργαστηριακό	7	2,6
>49	42	15,7	Εξωτερικά ιατρεία	2	0,7
<i>Οικογενειακή κατάσταση</i>			<i>Έτη απασχόλησης συνολικά</i>		
Άγαμοι	100	37,3	0–5	55	20,5
Έγγαμοι	150	56,0	6–10	46	17,2
Διαζευγμένοι(ες)	17	6,3	11–15	48	17,9
Χήροι(ες)	1	0,4	16–20	51	19,0
<i>Παιδιά</i>			21–25	40	14,9
Όχι	113	42,2	>25	28	10,4
1	43	16,0	<i>Έτη απασχόλησης στην τρέχουσα μονάδα</i>		
2	90	33,6	0–5	150	56,0
3	17	6,3	6–10	47	17,5
4	5	1,9	11–15	26	9,7
<i>Μηνιαίο καθαρό εισόδημα (€)</i>			16–20	22	8,2
0–1.000	121	45,1	21–25	14	5,2
1.001–1.500	143	53,4	>25	9	3,4
>1.500	4	1,5	<i>Σχέση εργασίας</i>		
<i>Εκπαίδευση</i>			Μόνιμος	183	68,3
Διετής	51	19,0	Συμβασιούχος	85	31,7
Απόφοιτος(η) ΤΕΙ	137	51,1	<i>Ωράριο εργασίας</i>		
Απόφοιτος(η) ΑΕΙ	9	3,4	Πρωινή εργασία	35	13,1
Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος	67	25,0	Κυλιόμενο ωράριο (βάρδιες)	233	86,9
Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος	4	1,5	Ποιότητα παρεχόμενης φροντίδας*	7,5	1,5
<i>Νοσοκομείο</i>					
ΑΧΕΠΑ	99	36,9			
Ιπποκράτειο	20	7,5			
Θεαγένειο	26	9,7			
Γ. Γεννηματάς	17	6,3			
Γ. Παπανικολάου	56	20,9			
Παπαγεωργίου	50	18,7			

* Μέση τιμή, τυπική απόκλιση

ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ΤΕΠ: Τμήμα επειγόντων περιστατικών, ΜΕΘ: Μονάδα εντατικής θεραπείας

ικανοποιημένες από την ηγεσία ($b=0,2$, 95% διάστημα εμπιστοσύνης $[\Delta E]=0,02-0,3$, $p=0,029$), το ομαδικό πνεύμα ($b=0,3$, 95% $\Delta E=0,1-0,5$, $p=0,002$) αλλά και συνολικά ($b=0,2$, 95% $\Delta E=0,1-0,3$, $p<0,001$), ενώ οι συμβασιούχοι

ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον ($b=0,2$, 95% $\Delta E=0,01-0,3$, $p=0,041$) αλλά και συνολικά ($b=0,2$, 95% $\Delta E=0,1-0,3$, $p<0,001$), σε σχέση με τους μόνιμους εργαζόμενους.

Πίνακας 2. Περιγραφικά αποτελέσματα και ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Απόφαση	3,7	0,9	4,0	1,0	5	0,90
Εκτίμηση	3,9	0,9	4,0	1,0	5	0,93
Ανάπτυξη	3,5	0,9	3,7	1,1	5	0,94
Δικαιοσύνη	3,7	0,9	4,0	1,3	5	0,87
Απόδοση	3,6	0,9	3,7	1,1	5	0,94
Ατομικότητα	3,8	0,9	4,0	1,0	5	0,95
Διεύθυνση	3,4	0,8	3,3	1,0	5	0,95
Συνολική ηγεσία	3,6	0,7	3,8	1,5	5	0,98

Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα και ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Ηγεσία	4,0	1,0	4,3	1	5	0,95
Εργασιακό περιβάλλον	3,1	0,9	3,2	1	5	0,88
Παρακίνηση	3,8	0,8	4,0	1	5	0,86
Ομαδικό πνεύμα	4,1	0,8	4,0	1	5	0,81
Συνολική ικανοποίηση	3,7	0,7	3,7	1	5	0,94

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι με λιγότερα έτη απασχόλησης συνολικά ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την παρακίνηση ($b=-0,06$, 95% ΔΕ= $-0,11$ έως $-0,02$, $p=0,005$) και το ομαδικό πνεύμα ($b=-0,05$, 95% ΔΕ= $-0,11$ έως $-0,01$, $p=0,049$), ενώ η αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία ($b=0,04$, 95% ΔΕ= $0,002-0,08$, $p=0,038$), το εργασιακό περιβάλλον ($b=0,1$, 95% ΔΕ= $0,08-0,2$, $p<0,001$), την παρακίνηση ($b=0,1$, 95% ΔΕ= $0,03-0,13$, $p=0,002$), το ομαδικό πνεύμα ($b=-0,1$, 95% ΔΕ= $0,08-0,2$, $p<0,001$) αλλά και συνολικά ($b=0,1$, 95% ΔΕ= $0,06-0,12$, $p<0,001$).

Επιπρόσθετα, η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την ατομικότητα σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία ($b=0,7$, 95% ΔΕ= $0,6-0,8$, $p<0,001$), το εργασιακό περιβάλλον ($b=0,2$, 95% ΔΕ= $0,1-0,3$, $p=0,007$), την παρακίνηση ($b=0,3$, 95% ΔΕ= $0,2-0,4$, $p<0,001$), το ομαδικό πνεύμα ($b=0,4$, 95% ΔΕ= $0,3-0,5$, $p<0,001$) αλλά και συνολικά ($b=0,4$, 95% ΔΕ= $0,3-0,5$, $p<0,001$), ενώ η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την απόδοση σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία ($b=0,2$, 95% ΔΕ= $0,1-0,3$, $p<0,001$) αλλά και συνολικά ($b=0,15$, 95% ΔΕ= $0,06-0,23$, $p=0,001$).

Τέλος, η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την ανάπτυξη σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον ($b=0,2$, 95% ΔΕ= $0,1-0,4$, $p=0,004$),

ενώ η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς τη διευθύνη σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον ($b=0,3$, 95% ΔΕ= $0,2-0,4$, $p<0,001$), την παρακίνηση ($b=0,2$, 95% ΔΕ= $0,1-0,3$, $p=0,001$) αλλά και συνολικά ($b=0,18$, 95% ΔΕ= $0,11-0,25$, $p<0,001$).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίστηκαν θετικά μεταξύ τους, γεγονός που δηλώνει ότι η εφαρμογή μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγουν και προγενέστερες έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική απόδοση του νοσηλευτικού προσωπικού, αλλά και στη μείωση της επιθυμίας για αλλαγή τμήματος ή ακόμη και για αλλαγή στον επαγγελματικό προσανατολισμό όταν το μοντέλο ηγεσίας δεν ακολουθεί το μετασχηματιστικό μοτίβο.^{24,25} Ανάλογες είναι οι αναφορές και άλλων παρόμοιων άρθρων, όπου η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντανάκλα θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην ευημερία του προσωπικού,²⁶⁻²⁹ η

οποία με τη σειρά της αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας και την ικανοποίηση των ασθενών από την παροχή υπηρεσιών υγείας.³⁰

Επιπρόσθετα, στην παρούσα μελέτη οι γυναίκες ήταν περισσότερο ικανοποιημένες από τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους, εύρημα το οποίο συμφωνεί με άλλες παρόμοιες έρευνες,^{31,32} ενώ σε αντίστοιχη έρευνα σε νοσηλευτές στη Σαουδική Αραβία οι άνδρες εμφάνιζαν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.³³

Αναφορικά με τους συμβασιούχους, αυτοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον συγκριτικά με τους μόνιμους εργαζόμενους, όπως παρατηρήθηκε και σε άλλη σχετική μελέτη,³⁴ ενώ η επιθυμία τους να ενταχθούν στο νοσοκομειακό περιβάλλον και να συνεργαστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, ελπίζοντας σε παραμονή στην εργασία, θα μπορούσε να ερμηνεύσει το σχετικό αποτέλεσμα.³⁵

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι με λιγότερα έτη απασχόλησης συνολικά ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την παρακίνηση και το ομαδικό πνεύμα, εύρημα το οποίο αναφέρεται και σε άλλες μελέτες,³⁶ καθώς οι νοσηλευτές με αρκετά έτη προϋπηρεσίας προσαρμόζονταν σταδιακά στο εργασιακό τους περιβάλλον και δυσκολεύονταν να ακολουθήσουν τις οργανωσιακές αλλαγές. Αντίθετα, σε άλλες έρευνες, το νοσηλευτικό προσωπικό με μεγαλύτερη εμπειρία εξέφραζε μεγαλύτερο βαθμό ευαρέσκειας από την εργασία, απόρροια των υψηλότερων μισθολογικών απολαβών,³⁷ αλλά και της πιθανής ανάληψης θέσεων ευθύνης που συνεπάγεται η πολυετής προϋπηρεσία.³⁸

Επίσης, στην παρούσα μελέτη υπήρξε πολύ καλή ικανοποίηση από την παρακίνηση, ενώ και η αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από την παρακίνηση. Είναι σημαντικό οι τεχνικές αλλά και οι μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού, ιδιαίτερα σε απαιτητικές συνθήκες όπως αυτή της περιόδου της πανδημίας COVID-19, να εστιάζουν στην ενεργοποίηση και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων προκειμένου να ενισχυθεί η αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων. Η καθιέρωση μεθόδων εμπλουτισμού και διεύρυνσης της εργασίας, η εξωστρέφεια, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, οι ομάδες εργασίας, η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, καθώς και η εκπαίδευση και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών είναι μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να συμβάλλουν καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα της εργασιακής ικανοποίησης.³⁹

Τέλος, υπήρξε άριστη ικανοποίηση από το ομαδικό πνεύμα, ενώ και η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως

προς την ατομικότητα αλλά και η αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας σχετιζόταν με αύξηση της ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα. Ερμηνεύοντας τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την προαγωγή του ομαδικού πνεύματος, με απώτερο στόχο την αποκόμιση εργασιακής ευαρέσκειας. Αυτή η διαπίστωση υποστηρίζεται και από άλλες μελέτες, στις οποίες το ομαδικό πνεύμα συνιστά βασικό πυλώνα της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών, καθώς μέσω της ομαδικότητας εκδηλώνουν λιγότερο άγχος, αυξάνεται η εργασιακή απόδοση και επηρεάζεται θετικά ο δείκτης ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας.^{40,41}

Βασικό περιορισμό της παρούσας μελέτης αποτέλεσε το γεγονός ότι διεξήχθη μεσούσης της πανδημίας COVID-19, όπου οι μετακινήσεις νοσηλευτικού προσωπικού προς ενίσχυση των αντίστοιχων τμημάτων COVID και οι αγχογόνες συνθήκες ως απόρροια των αυξημένων αναγκών, όπως μεγάλος όγκος νοσηλευομένων, θα μπορούσαν εύκολα να οδηγήσουν στην ανατροπή προτύπων, στάσεων και συμπεριφορών. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω προδιαθέτει για μη ειλικρινείς απαντήσεις ή απαντήσεις που δεν συνάδουν με την πραγματική αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ακόμη και με την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Παράλληλα, καθώς η έρευνα εκπονήθηκε τη χρονική περίοδο του τρίτου και πλέον γενικευμένου lockdown, η πρόσβαση στα νοσοκομεία της έρευνας ήταν δυσχερέστερη, έχοντας ως αποτέλεσμα, σε συνδυασμό και με τον τεράστιο φόρτο εργασίας, τον περιορισμένο αριθμό συμμετοχής των νοσηλευτών από τα προαναφερθέντα νοσοκομεία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο, καθώς η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας στον βαθμό ικανοποίησης φάνηκε να αντανακλάται σε ένα άθροισμα παραμέτρων, όπως η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοαποτελεσματικότητας, η παρακίνηση, η υποστήριξη και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νοσηλευτών. Όλα τα παραπάνω φαίνεται να συνεισφέρουν θετικά στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και στην οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος, με αποτέλεσμα την προαγωγή της ευημερίας των νοσηλευτών, ειδικά σε απαιτητικές συνθήκες όπως αυτή της πανδημίας της COVID-19.

Συμπερασματικά, κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση από τις διοικήσεις των νοσοκομείων αναφορικά με την αποτίμηση του οφέλους της εφαρμογής μετασχηματιστικής ηγεσίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, δηλαδή η βελτίωση της νοσηλευτικής πρακτικής και η διασφάλιση βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών υγείας.

ABSTRACT

Impact of transformational leadership on job satisfaction of nursing staff during COVID-19I. VEKILI,¹ P. THEODOROU,² G. ELESNITSALIS,³ A. FLOKOU,² C. PLATIS⁴¹Third Local Health Unit, Thessaloniki, ²Postgraduate Course "Health Care Management", School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patra, ³"Papageorgiou" General Hospital of Thessaloniki, Thessaloniki,⁴Centre of Planning and Economic Research, Athens, Greece*Archives of Hellenic Medicine 2024, 41(2):221–228*

OBJECTIVE To determine the relationship of transformational leadership with the job satisfaction of the nursing staff working in different public hospitals in Thessaloniki, Greece, during the COVID-19 pandemic. **METHOD** The questionnaire was divided into three parts; the first was related to the collection of demographic data, the second included the Transformational Leadership Scale (TLS) and the third the Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS). The survey was conducted using an anonymous questionnaire with closed-ended questions. The research sample consisted of 268/420 (response rate: 63.8%) nurses and was held from February till May 2021, in six public hospitals of Thessaloniki in Greece. The analysis of the collected data was performed through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 21.0. **RESULTS** The total average value of transformational leadership in nursing staff was 3.6 ± 0.7 , which indicated very good transformational nursing leadership, while in terms of job satisfaction, the average value of total satisfaction was 3.7 ± 0.7 , a fact which also indicated very good satisfaction. At the same time, the increase in the quality of care provided was associated with an increase in overall satisfaction, while the transformational leadership, in all its individual scales, was positively related to job satisfaction. More specifically, better transformational leadership in terms of individuality and performance was associated with increased satisfaction with leadership while better transformational leadership in terms of individuality, performance, and direction was associated with increased satisfaction overall. **CONCLUSIONS** The empowerment of nursing staff, the emphasis on the well-being of nurses and the increase of their job satisfaction through the application of transformational leadership should be a priority but also a challenge for every administration.

Key words: COVID-19 pandemic, Job satisfaction, Nursing leadership, Nursing staff, Transformational leadership

Βιβλιογραφία

- BURNS JM. *Leadership*. Harper & Row, New York, NY, 1978
- BASS BM, AVOLIO BJ. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994
- GABOW P, HALVORSON G, KAPLAN G. Marshaling leadership for high-value health care: An Institute of Medicine discussion paper. *JAMA* 2012, 308:239–240
- BREWER CS, KOVNER CT, DJUKIC M, FATEHI F, GREENE W, CHACKO TP ET AL. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *J Adv Nurs* 2016, 72:2879–2893
- WEBERG D. Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems. *Nurs Adm Q* 2010, 34:246–258
- KONSTANTINOY C, PREZERAKOS P. Relationship between nurse managers' leadership styles and staff nurses' job satisfaction in a Greek NHS hospital. *Am J Nurs* 2018, 7:45–50
- PICCOLO RF, COLQUITT JA. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Acad Manage J* 2006, 49:327–340
- KARK R, SHAMIR B, CHEN G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *J Appl Psychol* 2003, 88:246–255
- HENTRICH S, ZIMBER A, GARBADE SF, GREGERSEN S, NIENHAUS A, PETERMANN F. Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *Int J Stress Manag* 2016, 24:34–61
- DIEBIG M, BORMANN KC, ROWOLD J. Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: A moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *Eur J Work Organ Psychol* 2017, 27:234–249
- MORSIANI G, BAGNASCO A, SASSO L. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: A mixed method study. *J Nurs Manag* 2017, 25:119–128
- DUNKL A, JIMÉNEZ P, ŽIŽEK SŠ, MILFELNER B, KALLUS WK. Similarities and differences of health-promoting leadership and transformational leadership. *Naše gospodarstvo/Our economy (NGOE)* 2015, 61:3–13
- CHEN YM, JOHANTGEN ME. Magnet Hospital attributes in European hospitals: A multilevel model of job satisfaction. *Int J*

- Nurs Stud* 2010, 47:1001–1012
14. ZANGARO GA, SOEKEN KL. A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Res Nurs Health* 2007, 30:445–458
 15. WOOD JM, CHAPMAN JA, FROMHOLTZ M, WALLACE JP, ZEFFANE R. *Organisational behaviour: A global perspective*. 3rd ed. John Wiley & Sons, Milton, Qld, 2004
 16. LOCKE EA. The nature and consequences of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Publ, Chicago, IL, 1976:1297–1343
 17. ΤΣΟΜΑΚΟΥ Α, ΘΕΟΔΩΡΟΥ Π, ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ Ρ, ΓΑΛΑΝΗΣ Π. Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού τρίτοβάθμιου δημόσιου νοσοκομείου. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2022, 39:236–244
 18. ΜΠΟΡΟΥ Α, ΒΟΣΝΙΑΚ Γ, ΥΦΑΝΤΗΣ Α, ΘΗΝΙΑΚΟΥ Ι, ΜΑΧΑΙΡΑΣ Ν, ΤΣΙΚΛΙΤΑΡΑ Α ΚΑΙ ΣΥΝ. Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών. *Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος* 2010, 6:39–46
 19. GHORBANIAN A, ΒΑΗΑΔΟΡΙ Μ, ΝΕΙΑΤΙ Μ. The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australas Med J* 2012, 5:1–7
 20. KVIŠT T, MÄNTYNEN R, TURUNEN H, PARTANEN P, MIETTINEN M, WOLFGA ET AL. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *J Nurs Manag* 2013, 21:152–164
 21. SAPOUNTZI-KREPIA D, PREZERAKOS P, ZYGA S, PETROU A, KROMMYDAS G, MALLIAROU MET AL. Psychometric properties of the Greek version of the "Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale" (KUHTLS). *Int J Caring Sci* 2019, 12:18–29
 22. KVIŠT T, MÄNTYNEN R, PARTANEN P, TURUNEN H, MIETTINEN M, VEHVILÄINEN-JULKUNEN K. The job satisfaction of Finnish nursing staff: The development of a job satisfaction scale and survey results. *Nurs Res Pract* 2012, 2012:210509
 23. SAPOUNTZI-KREPIA D, ZYGA S, PREZERAKOS P, MALLIAROU M, EFSTATHIOU C, CHRISTODOULOU K ET AL. Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUJSS): Its validation in the Greek language. *J Nurs Manag* 2017, 25:13–21
 24. GHEITH NAR. Reconstructing organization culture through enforcing head nurses transformational leadership style. *Aust J Basic Appl Sci* 2010, 4:1288–1296
 25. LABRAGUE LG, NWAFOR CE, TSARAS K. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *J Nurs Manag* 2020, 28:1104–1113
 26. WONG CA, CUMMINGS GG, DUCHARME L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *J Nurs Manag* 2013, 21:709–724
 27. FRIXOU G, CHARALAMBOUS G, GALANIS P, KAITELIDOU D, SAPOUNTZI-KREPIA D. Emotional intelligence, self-esteem and transformational leadership in nurses in Cyprus. *Arch Hellen Med* 2020, 37:464–470
 28. SPECCHIA ML, COZZOLINO MR, CARINI E, DI PILLA A, GALLETTI C, RICCIARDI W ET AL. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *Int J Environ Res Public Health* 2021, 18:1552
 29. BOAMAH SA, LASCHINGER HKS, WONG C, CLARKE S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook* 2018, 66:180–189
 30. PERRY SJ, RICHTER JP, BEAUVAIS B. The effects of nursing satisfaction and turnover cognitions on patient attitudes and outcomes: A three-level multisource study. *Health Serv Res* 2018, 53:4943–4969
 31. GALLIKER S, NYFFENEGGER D, SEMMER N, ELFERING A. Women and men in leadership positions: Health and work-related attitudes and their associations with work-related stressors, private stressors, and privacy-work conflict. *Z Arb Wiss* 2021, 75:29–45
 32. SIU OL. Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *J Adv Nurs* 2002, 40:218–229
 33. ALSHMEMRI MS. Job satisfaction of Saudi nurses working in Saudi Arabian public hospitals. PhD Thesis. School of Health Sciences, Discipline of Nursing and Midwifery, Royal Melbourne Institute of Technology University, Melbourne, 2014. Available at: file:///C:/Users/User/Downloads/Alshmemri.pdf
 34. ANSELMANN V, MULDER RH. Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *J Nurs Manag* 2020, 28:1627–1634
 35. VANCE RJ. *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines, Alexandria, VA, 2006
 36. BORMANN L, ABRAHAMSON K. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for Magnet® designation. *J Nurs Adm* 2014, 44:219–225
 37. ABUALRUB R, EL-JARDALI F, JAMAL D, AL-RUB NA. Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas. *Appl Nurs Res* 2016, 31:19–23
 38. COX KS, TEASLEY SL, ZELLER RA, LACEY SR, PARSONS L, CARROLL CA ET AL. Know staff's "intent to stay". *Nurs Manage* 2006, 37:13–15
 39. GOSLING J, BOLDEN R. Leadership competencies: Time to change the tune? *Leadership* 2006, 2:147–163
 40. RAFFERTY AM, CLARKE SP, COLES J, BALL J, JAMES P, MCKEE M ET AL. Outcomes of variation in hospital nurse staffing in English hospitals: Cross-sectional analysis of survey data and discharge records. *Int J Nurs Stud* 2007, 44:175–182
 41. KALISCH BJ, LEE H, ROCHMAN M. Nursing staff teamwork and job satisfaction. *J Nurs Manag* 2010, 18:938–947
- Corresponding author:*
P. Theodorou, 16 Egnatias street, 121 37 Athens, Greece
e-mail: panostheodor@yahoo.gr