

Διερεύνηση Συσχέτισης του Επιπέδου Συμπόνιας των Ελλήνων Αξιωματικών Νοσηλευτών με το Ηγετικό τους Στυλ

Θωμαή Κλημεντίδου,¹ Παύλος Σαράφης,²
Ιωάννης Αποστολάκης,³ Μαρία Μαλλιάρου⁴

Investigation of the Relationship Between the Level of Compassion of the Greek Official Nurses with their Leading Style

Abstract at the end of the article

¹Ανχης (ΥΝ), «424 ΓΣΝΕ» Θεσσαλονίκης,
²Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο
Θεσσαλίας,
³ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Σχολή
Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα/
Εργαστήριο Ιατρικής Φυσικής,
Ιατρική Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο, Αθήνα,
⁴Αναπληρώτρια Καθηγήτρια,
Τμήμα Νοσηλευτικής,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Υποβλήθηκε: 21/12/2020
Επανυποβλήθηκε: 08/07/2021
Εγκρίθηκε: 10/09/2021

Υπεύθυνος αλληλογραφίας:
Μαρία Μαλλιάρου, Αναπληρώτρια
Καθηγήτρια Νοσηλευτικής,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τηλ: (+30) 2410 684 260
e-mail: malliarou@uth.gr

Εισαγωγή: Η συμπόνια θεωρείται πλέον ως απαραίτητη ικανότητα του νοσηλευτή για την παροχή σωστής και αποτελεσματικής φροντίδας στους ασθενείς. Οι Αξιωματικοί (ΥΝ) με τη διπλή τους ιδιότητα, ως στρατιωτικοί και νοσηλευτές, συχνά ηγούνται ομάδων που στοχεύουν στη βελτίωση της υγείας των ασθενών, για αυτό η διερεύνηση της επίδρασης του ηγετικού τους στυλ στο επίπεδο συμπόνιας τους αποτελεί ένα πεδίο που αξίζει να μελετηθεί. **Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της συσχέτισης του επιπέδου συμπόνιας των Ελλήνων Αξιωματικών Νοσηλευτών με το δικό τους ηγετικό στυλ και με τα δημογραφικά - επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους. **Υλικό και Μέθοδος:** Πρόκειται για μια συγχρονική ποσοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε το διάστημα από τον Δεκέμβριο του 2019 έως τον Μάιο του 2020 με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας. Στη μελέτη συμμετείχαν 235 Αξιωματικοί Νοσηλευτές των Ελληνικών Στρατιωτικών Νοσοκομείων. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο που περιείχε Κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία, Ερωτηματολόγιο συμπόνιας στην εργασία, Ερωτηματολόγιο ικανότητας συμπόνιας και Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ-5X). Διανεμήθηκαν συνολικά 400 έντυπα ερωτηματολόγια με ποσοστό απόκρισης 58,75%. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 22.0. **Αποτελέσματα:** Η έρευνα έδειξε ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συνυπάρχουν στη Νοσηλευτική Υπηρεσία των Ενόπλων Δυνάμεων με μέση τιμή στις υποκλίμακες τους 2,72(SD=0,70)-2,95(SD=0,54) μονάδες και 2,47(SD=0,69)-2,74(SD=0,63) μονάδες αντίστοιχα, ενώ το παθητικό στυλ κατείχε πολύ μικρό ποσοστό με μέση τιμή στις υποκλίμακες του 0,88(SD=0,61)-0,94(SD=0,65) μονάδες. Προέκυψε, ακόμη, ότι η συμπόνια στην εργασία και η ικανότητα συμπόνιας βελτιώνονταν όσο

αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και όσο καλύτερα ήταν τα αποτελέσματα της ηγεσίας, ενώ μειώνονταν όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του παθητικού στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «Πνευματική διέγερση» σχετίζονταν με περισσότερη συμπόνια στην εργασία στη διάσταση «Να βιώνει στα βάσανα των άλλων» ($p=0,010$), ενώ υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «Φιλελεύθερη ηγεσία» σχετίζονταν με λιγότερη συμπόνια στην εργασία στην ίδια διάσταση ($p<0,001$). Υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» σχετίζονταν με περισσότερη συμπόνια στην εργασία στη διάσταση «Αναλαμβάνει κατάλληλη δράση» ($p=0,023$). Επιπλέον, υψηλότερες τιμές στις κλίμακες «Εμπνευσμένο κίνητρο», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» και «Επιπλέον προσπάθεια» σχετίζονταν με περισσότερη ικανότητα επικοινωνίας ($p=0,035$, $p=0,022$ και $p=0,042$ αντίστοιχα). Υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «Αποτελεσματικότητα» σχετίζονταν με περισσότερη ευαισθησία ($p=0,049$). **Συμπεράσματα:** Η διδασχία της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς, η προώθηση της κουλτούρας συμπόνιας και η συνεχής εκπαίδευση των νοσηλευτών για τη διαχείριση των συναισθημάτων τους πρέπει να συμπεριληφθούν στην υποδομή της νοσηλευτικής επιστήμης.

Λέξεις-ερευρηρίου: Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, συμπόνια, στρατιωτικά νοσοκομεία.

Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της είναι ένα θέμα που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα πολλά χρόνια και οι θεωρίες για τα υπάρχοντα στυλ ηγεσίας και για το τι εστί αποτελεσματική ηγεσία είναι διάφορες. Σε πολλές, όμως, θεωρίες αμφισβητήθηκε η πληρότητα ή η ρεαλιστική τους υλοποίηση στο σύγχρονο επαγγελματικό πλαίσιο.¹ Ένα από τα πιο αποδεκτά μοντέλα είναι το Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος, που περιλαμβάνει τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία.²

Τις τελευταίες δεκαετίες βρίσκονται, επίσης, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος οι σχέσεις των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών τους. Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς και η ικανοποίηση των ασθενών, αποτελούν πλέον προτεραιότητα των συστημάτων υγείας των ανεπτυγμένων χωρών.³

Η σημερινή επιστήμη θεωρεί τη συμπόνια (compassion) ως απαραίτητη ικανότητα του επαγγελματία υγείας για την παροχή σωστής φροντίδας στους ασθενείς. Η σύλληψη της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου και η ανταπόκριση με κατανόηση, καθώς και η επιθυμία ανακούφισης του πόνου που βιώνει, είναι σημαντικές για την ποιοτική φροντίδα υγείας. Θα πρέπει, όμως, ο φροντι-

στής να έχει την ικανότητα διαχείρισης και των δικών του συναισθημάτων, ώστε να μην κινδυνεύει η υγεία του από ψυχιατρικές/ψυχολογικές διαταραχές, όπως είναι η κόπωση από την παροχή ενσυναισθητικής φροντίδας.⁴ Η αξία δε της συμπόνιας για τη ζωή είναι γνωστή, αλλά στο εργασιακό περιβάλλον η εφαρμογή της αντιμετωπίζει εμπόδια. Η συμπονετική φροντίδα, που έχει αποδειχθεί αναγκαία στην υγειονομική περίθαλψη, κωλύεται από παράγοντες, κάποιοι από τους οποίους οφείλονται στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον.⁵ Η κουλτούρα ενός οργανισμού αφορά στις συμπεριφορές των μελών της, που εκφράζουν τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες που έχει ορίσει η ηγετική του ομάδα ως αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του.⁶ Η προώθηση της συμπονετικής κουλτούρας μπορεί να επιφέρει οφέλη, όπως καλές συναδελφικές σχέσεις, επαγγελματική ικανοποίηση και βελτίωση των υπηρεσιών υγείας.⁷

Οι Αξιωματικοί (YN), με τη διπλή τους ιδιότητα ως στρατιωτικοί και νοσηλευτές, έρχονται τακτικά αντιμέτωποι με την υποχρέωση να ηγηθούν μιας ομάδας, που συνήθως έχει ως αντικειμενικό σκοπό τη βελτίωση της υγείας του ασθενούς.⁸ Η επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ και η εκπαίδευση για ελεγχόμενη συναισθηματική συμμετοχή και συμπόνια, καθώς και για αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων είναι εφόδια που πρέπει να

αποκτά ο Αξιωματικός (ΥΝ), προκειμένου να είναι ικανός να αντεπεξέλθει στις επαγγελματικές του απαιτήσεις δίχως να κινδυνεύει η δική του ψυχική υγεία. Η παρούσα εργασία θέλει να ερευνήσει πώς επιδρά το ηγετικό στυλ που επιλέγουν να ασκήσουν οι Αξιωματικοί (ΥΝ) στον δικό τους βαθμό συμπίονας απέναντι στους ασθενείς και τους συναδέλφους τους.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της συσχέτισης του επιπέδου συμπίονας των Ελλήνων Αξιωματικών Νοσηλευτών με το δικό τους ηγετικό στυλ, καθώς επίσης και με τα δημογραφικά - επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους. Αξίζει να σημειωθεί πως, πέρα από τον σχεδόν αμελητέο (στατιστικά) αριθμό μελετών που αφορούν αποκλειστικά στους στρατιωτικούς νοσηλευτές, η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι μελετά την επίδραση του ηγετικού στυλ στον ίδιο τον ηγέτη και όχι στους υφισταμένους του.

Υλικό και Μέθοδος

Δείγμα της μελέτης - Σχεδιασμός

Πρόκειται για μια συγχρονική μελέτη, που υλοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Δεκέμβριο 2019 έως τον Μάιο 2020 με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας. Πληθυσμό της μελέτης αποτέλεσαν οι Αξιωματικοί Νοσηλευτές των Ενόπλων Δυνάμεων. Κριτήρια συμμετοχής: Αξιωματικοί (ΥΝ) που εργάζονται σε κάποιο από τα πέντε Στρατιωτικά Νοσοκομεία 401 ΓΣΝΑ, 404 ΓΣΝ, 424 ΓΣΝΕ, ΝΝΑ ή 251 ΓΝΑ. Κριτήρια αποκλεισμού: εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 2 ετών. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από έξι μέρη και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 22.0. Διανεμήθηκαν συνολικά 400 έντυπα ερωτηματολόγια σε πληθυσμό περίπου 600 ατόμων και συμπληρώθηκαν τα 235 (ποσοστό απόκρισης 58,75 % και μέσος χρόνος συμπλήρωσης περίπου 20 λεπτά).

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν:

- Κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία : 11 ερωτήσεις.
- Ερωτηματολόγιο συμπίονας στην εργασία (Compassion at Work): ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο, το οποίο περιέχει 24 ερωτήματα που καταγράφουν τη συχνότητα με την οποία κάποιος αισθάνεται ή συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο στον εργασιακό του χώρο

και απαντώνται σε 5βαθμη κλίματα τύπου Likert (από 1= σχεδόν ποτέ έως 5=σχεδόν πάντα). Περιλαμβάνει 5 υποκλίμακες: «Να βιώνει τα βάσανα των άλλων», «Να μην είναι επικριτικός», «Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία», «Να είναι ενσυναισθητικός» και «Να αναλαμβάνει κατάλληλη δράση». Ο δείκτης Cronbach Alpha βρέθηκε να είναι άνω του 0,877.

- Ερωτηματολόγιο ικανότητας συμπίονας (Compassion Competence Scale): περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις που απαντώνται σε 5βαθμη κλίματα τύπου Likert (από το Συμφωνώ απόλυτα έως το Διαφωνώ απόλυτα). Έχει 3 υποκλίμακες: την «Επικοινωνία», την «Ευαισθησία» και τη «Διορατικότητα». Η στάθμιση του ερωτηματολογίου στον ελληνικό πληθυσμό έγινε με την παρούσα έρευνα και ο δείκτης Cronbach Alpha βρέθηκε να είναι άνω του 0,919.
- Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ-5X) : περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις που απαντώνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (από 0=καθόλου έως 4=σχεδόν πάντα). Αφορά στη μέτρηση του ηγετικού στυλ και ταυτοποιεί τρία βασικά μεγέθη: (α) τη Μετασχηματιστική ηγεσία, (β) τη Συναλλακτική - Διεκπαιρωτική ηγεσία και (γ) την Παθητική - Αποφεικτική ηγεσία. Σε ό,τι αφορά στον τύπο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας μετρώνται πέντε (5) πτυχές της: «Εξιδανικευμένες στάσεις», «Εξιδανικευμένες συμπεριφορές», «Εμπνευσμένο κίνητρο», «Πνευματική διέγερση» και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον». Όσον αφορά στη Συναλλακτική ηγεσία μετρώνται: «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» και «Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης». Για την Παθητική ηγεσία μετρώνται: «Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» και «Φιλελεύθερη ηγεσία». Επίσης, στο ερωτηματολόγιο MLQ-5X περιλαμβάνονται και μετρώνται τρία (3) συμπερασματικά κριτήρια, που αφορούν τα Αποτελέσματα της ηγεσίας: «Επιπλέον προσπάθεια», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» και «Αποτελεσματικότητα από τη συμπεριφορά του ηγέτη». Ο δείκτης Cronbach Alpha ήταν άνω του 0,7010.

Ηθική και δεοντολογία

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε άδεια διανομής των ερωτηματολογίων από τα Επιστημονικά Συμβούλια των Νοσοκομείων 401 ΓΣΝΑ, 404 ΓΣΝ, 424 ΓΣΝΕ, ΝΝΑ και 251 ΓΝΑ (που συμμετείχαν στην έρευνα) και το ΓΕΣ/ΔΥΓ. Για τη χρήση των ερωτηματολογίων Compassion at Work, Compassion Competence και MLQ - 5X Scale χορηγήθηκε άδεια από τους αρχικούς ερευ-

νητές. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, τη διατήρηση της ανωνυμίας τους, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και το δικαίωμα άρνησης. Το ερωτηματολόγιο συμπεριλάμβανε έντυπο εμπιστευτικότητας και συναίνεσης. Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα που δυνητικά θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αξιολόγηση της εργασίας.

Αποτελέσματα

Στην έρευνα συμμετείχαν 235 Αξιωματικοί Νοσηλευτές με μέση ηλικία τα 38,0 έτη (SD=8,8 έτη). Το 80,9% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 19,1% άνδρες με την πλειονότητα των συμμετεχόντων (65,8%) να είναι έγγαμοι και χωρίς παιδιά (37,1%). Μεταπτυχιακό ή διδα-

κτορικό τίτλο σπουδών κατείχε το 41,8%, νοσηλευτική ειδικότητα το 54,0% και εξειδίκευση το 4,8% των συμμετεχόντων (πίνακας 1).

Το 57% των συμμετεχόντων εργάζονταν στον Στρατό Ξηράς και το 57,8% ήταν Ανώτεροι Αξιωματικοί, ενώ το 77,0% των συμμετεχόντων ήταν Υπεύθυνοι τμήματος. Ο μέσος αριθμός ετών προϋπηρεσίας ήταν 15,1 (SD=8,6 έτη). Σε κυκλικό ωράριο εργαζόταν το 81,1% των συμμετεχόντων (πίνακας 2).

Στον πίνακα 3 δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις υποκλίμακες ηγετικού στυλ. Οι βαθμολογίες μπορούν να κυμανθούν από 0 έως 4, με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν περισσότερη χρήση των συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας ή μεγαλύτερο αποτέλεσμα από την ηγεσία.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.

		N	(%)
Φύλο	Άρρεν	45	19,1
	Θήλυ	190	80,9
Ηλικία, μέση τιμή (SD)		38,0 (8,8)	
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	70	29,9
	Έγγαμος/η	154	65,8
	Διαζευγμένος/η	10	4,3
Αριθμός παιδιών	0	85	37,1
	1	40	17,5
	2	70	30,6
	3	28	12,2
	4	5	2,2
	5	1	0,4
Ηλικία 1ου παιδιού, μέση τιμή (SD)		12,3 (7,1)	
Ηλικία 2ου παιδιού, μέση τιμή (SD)		11,7 (5,7)	
Ηλικία 3ου παιδιού, μέση τιμή (SD)		8,4 (4,8)	
Ηλικία 4ου παιδιού, μέση τιμή (SD)		5,4 (4,5)	
Ηλικία 5ου παιδιού, μέση τιμή (SD)		7,0 (-)	
Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	Όχι	110	58,2
	Ναι	79	41,8
Νοσηλευτική ειδικότητα	Όχι	87	46,0
	Ναι	102	54,0
Εξειδίκευση	Όχι	180	95,2
	Ναι	9	4,8

Πίνακας 2. Εργασιακά στοιχεία συμμετεχόντων

		N	(%)
Υγειονομικό Σώμα	Στρατού Ξηράς	134	57
	Πολεμικού Ναυτικού	31	13,2
	Πολεμικής Αεροπορίας	70	29,8
Βαθμός	Κατώτεροι Αξιωματικοί (ΥΝ)	98	42,2
	Ανώτεροι Αξιωματικοί (ΥΝ)	134	57,8
	Υπεύθυνος/η Τμήματος	181	77,0
Θέση	Επόπτης/Τομεάρχης/Διευθύνουσα	3	1,3
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	42	17,9
	Άλλο	9	3,8
Αν άλλη, ποια	ΒΟΗΘΟΣ ΑΞΚΟΥ 2ου ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1	0,4
	ΓΡΑΦΕΙΟ	6	2,6
	ΓΡΑΦΕΙΟ (ΒΟΗΘΩΝ ΔΝΣΗΣ)	1	0,4
	ΠΝΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1	0,4
Έτη προϋπηρεσίας, μέση τιμή (SD)		15,1 (8,6)	
Πόλη νοσοκομείου	Αθήνα	157	66,8
	Εκτός Αθηνών	78	33,2
Έτη από τοποθέτηση σε αυτό, μέση τιμή (SD)		11,3 (8,4)	
Τμήμα – κλινική	Παθολογικός τομέας	56	24,7
	Χειρουργικός τομέας	72	31,7
	Μεικτές κλινικές	4	1,8
	Κλειστά τμήματα (σε άμεση επαφή με ασθενείς)	61	26,9
	Κλειστά τμήματα (χωρίς άμεση επαφή με ασθενείς)	8	3,5
χρονικό διάστημα συνολικά, μέση τιμή (SD) διάμεσος (ενδ. εύρος)	Τμήματα για εξωτερικούς ασθενείς	14	6,2
	Γραφεία	12	5,3
	Δική σας	69	30,3
	3 (1–6)	4,3 (4,5)	3 (1–6)
Η επιλογή του τμήματος ήταν	Άλλων	103	45,2
	Κοινή απόφαση	56	24,6
Κυκλικό ωράριο	Όχι	42	18,9
	Ναι	180	81,1
Αν εργάζεστε σε κυκλικό ωράριο σημειώστε τον αριθμό βαρδιών ανά μήνα, κατά προσέγγιση			
Απογευματινή βάρδια, μέση τιμή (SD) διάμεσος (ενδ. εύρος)		3,3 (2,3)	3 (2–5)
Νυχτερινή βάρδια, μέση τιμή (SD) διάμεσος (ενδ. εύρος)		2,7 (2,1)	2 (1–4)
24ωρη υπηρεσία, μέση τιμή (SD) διάμεσος (ενδ. εύρος)		3,1 (0,8)	3 (2–4)

Οι μέσες τιμές στις υποκλίμακες του μετασχηματιστικού στυλ κυμαίνονταν από 2,72 (SD=0,70) μέχρι 2,95 (SD=0,54). Στο συναλλακτικό στυλ, η μέση τιμή της υποκλίμακας «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» ήταν 2,74 (SD=0,63) και της υποκλίμακας «Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» ήταν 2,47 (SD=0,69). Στο παθητικό στυλ, η μέση τιμή της υποκλίμακας «Παθητική ηγεσία

μέσω εξαίρεσης» ήταν 0,94 (SD=0,65) και της υποκλίμακας «Φιλελεύθερη ηγεσία» ήταν 0,88 (SD=0,61). Στα αποτελέσματα της ηγεσίας, η μέση τιμή της υποκλίμακας «Επιπλέον προσπάθεια» ήταν 2,55 (SD=0,74), της υποκλίμακας «Αποτελεσματικότητα» ήταν 3,05 (SD=0,54) και της υποκλίμακας «Ικανοποίηση» ήταν 3,05 (SD=0,57).

Πίνακας 3. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις υποκλίμακες ηγετικού στυλ.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ				
Εξιδανικευμένες στάσεις	1,00	4,00	2,86	0,56
Εξιδανικευμένες συμπεριφορές	1,00	4,00	2,79	0,59
Εμπνευσμένο κίνητρο	0,75	4,00	2,72	0,70
Πνευματική διέγερση	1,25	4,00	2,77	0,59
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	1,50	4,00	2,95	0,54
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΣΤΥΛ				
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	1,00	4,00	2,74	0,63
Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	0,50	4,00	2,47	0,69
ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΣΤΥΛ				
Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	0,00	3,25	0,94	0,65
Φιλελεύθερη ηγεσία	0,00	3,25	0,88	0,61
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ				
Επιπλέον προσπάθεια	0,00	4,00	2,55	0,74
Αποτελεσματικότητα	1,75	4,00	3,05	0,54
Ικανοποίηση	1,00	4,00	3,05	0,57

Μετά από πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένες μεταβλητές τις υποκλίμακες ηγετικού στυλ και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων βρέθηκαν τα εξής (πίνακας 4):

Με την υποκλίμακα «Εξιδανικευμένες στάσεις» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που αφορά στα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα ο αριθμός των παιδιών, η θέση και το τμήμα εργασίας των συμμετεχόντων. Με την υποκλίμακα «Εξιδανικευμένες συμπεριφορές» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που δίνει έμφαση στη συλλογική αίσθηση στόχων και αξιών, αλλά και στη δράση για την επίτευξή τους, βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα ο βαθμός και η θέση των συμμετεχόντων. Με την υποκλίμακα «Εμπνευσμένο κίνητρο» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που αφορά στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης οραματίζεται το μέλλον και με θετική του στάση κινητοποιεί τους εργαζόμενους, βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα ο βαθμός και η ύπαρξη νοσηλευτικής ειδικότητας των συμμετεχόντων. Με την υποκλίμακα «Πνευματική διέγερση» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που περιλαμβάνει τις υποθέσεις των εργαζομένων, τα πιστεύω τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, καθώς και τις λύσεις που προτείνουν,

βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα ο βαθμός, ο αριθμός παιδιών και η θέση των συμμετεχόντων. Με την υποκλίμακα «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που ορίζεται από τη σκέψη και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και την ανάπτυξη των προσωπικών τους δυνάμεων και δυνατοτήτων, βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα ο βαθμός και ο αριθμός παιδιών των συμμετεχόντων.

Με την υποκλίμακα «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), δηλαδή τη συμπεριφορά του ηγέτη με την οποία ο ίδιος εστιάζεται σε ξεκάθαρες εργασίες, των οποίων η ολοκλήρωση και η επίτευξη από τους εργαζομένους οδηγεί στην αμοιβή τους, δεν βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά κανείς από τους ερευνώμενους παράγοντες. Με την υποκλίμακα «Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), κατά την οποία ο ηγέτης παρακολουθεί και ερευνά για τυχόν αποκλίσεις από τους κανόνες, ώστε να αποφύγει αυτές τις παρεκκλίσεις και αν είναι δυνατόν αναλαμβάνει διορθωτικές δράσεις, βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα η οικογενειακή κατάσταση και η θέση των συμμετεχόντων.

Με την υποκλίμακα «Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» του παθητικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), όπου ο ηγέτης παρουσιάζεται μόνο όταν συμβαίνουν

Πίνακας 4. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις υποκλίμακες ηγετικού στυλ.

		Εξιδανικευμένες στάσεις		Εξιδανικευμένες συμπεριφορές		Εμπνευσμένο κίνητρο		Πνευματική διέγερση		Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	
		β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P
Βαθμός	Κατώτεροι Αξιωματικοί (αναφορά)										
	Ανώτεροι Αξιωματικοί	0,22 (0,17)	0,182	0,4 (0,18)	0,024	0,48 (0,22)	0,032	0,37 (0,18)	0,042	0,52 (0,22)	0,020
Αριθμός παιδιών	Κανένα (αναφορά)										
	1-2	-0,24 (0,17)	0,165	-0,31 (0,18)	0,085	-0,3 (0,22)	0,182	-0,33 (0,18)	0,069	-0,4 (0,16)	0,014
	>2	-0,49 (0,21)	0,018	-0,41 (0,22)	0,059	-0,45 (0,27)	0,094	-0,53 (0,22)	0,017	-0,63 (0,19)	0,001
Νοση- λευτική ειδικό- τητα	Όχι (αναφορά)										
	Ναι	-0,35 (0,22)	0,113	-0,34 (0,24)	0,146	-0,63 (0,29)	0,032	-0,4 (0,24)	0,100	-0,26 (0,21)	0,089
Θέση	Υπεύθυνος/η Τμήματος (αναφορά)										
	Προϊστάμενος/η Τμήματος- Επόπτης/Τομε- άρχης/ Διευθύντρια	0,28 (0,16)	0,078	0,61 (0,17)	<0,001	0,2 (0,21)	0,343	0,4 (0,17)	0,017	0,21 (0,15)	0,158
	Άλλο	0,86 (0,4)	0,035	0,87 (0,42)	0,043	0,88 (0,53)	0,098	0,56 (0,43)	0,193	0,36 (0,38)	0,338
		β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P		
Έγγαμοι	Όχι (αναφορά)										
	Ναι	0,01 (0,18)	0,958	0,42 (0,18)	0,024	-0,07 (0,17)	0,668	-0,2 (0,16)		0,211	
Θέση	Υπεύθυνος/η Τμήματος (αναφορά)										
	Προϊστάμενος/η Τμήματος- Επόπτης/Τομε- άρχης/Διευθύντρια	0,22 (0,19)	0,247	0,33 (0,2)	0,096	-0,15 (0,18)	0,414	-0,35 (0,17)		0,038	
	Άλλο	0,57 (0,49)	0,247	1,37 (0,5)	0,007	-0,85 (0,47)	0,071	-0,56 (0,43)		0,199	
		β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P		
Φύλο	Άρρεν (αναφορά)										
	Θήλυ	0,05 (0,15)		0,743	0,21 (0,11)	0,050		0,21 (0,12)		0,080	
Βαθμός	Κατώτεροι Αξιωματικοί (αναφορά)										
	Ανώτεροι Αξιωματικοί	0,5 (0,21)		0,019	0,45 (0,22)	0,050		0,07 (0,17)		0,664	

Συνεχίζεται

Πίνακας 4. Συνέχεια.

		Εξιδανικευμένες στάσεις		Εξιδανικευμένες συμπεριφορές		Εμπνευσμένο κίνητρο		Πνευματική διέγερση		Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	
		β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P
Έγγαμοι	Όχι (αναφορά)										
	Ναι	0,29 (0,19)		0,118	0,18 (0,14)	0,208		0,14 (0,15)		0,356	
Αριθμός παιδιών	Κανένα (αναφορά)										
	1–2	–0,36 (0,22)		0,100	–0,3 (0,16)	0,068		–0,12 (0,17)		0,497	
	>2	–0,42 (0,26)		0,106	–0,41 (0,19)	0,038		–0,26 (0,21)		0,225	
Θέση	Υπεύθυνος/η Τμήματος (αναφορά)										
	Προϊστάμενος/η Τμήματος– Επόπτης/ Τομέαρχης/Διευθύντρια	0,2 (0,2)		0,307	0,38 (0,15)	0,011		0,28 (0,16)		0,084	
	Άλλο	0,74 (0,5)		0,143	0,94 (0,38)	0,013		1,12 (0,41)		0,007	
Κυκλικό ωράριο	Όχι (αναφορά)										
	Ναι	–0,15 (0,17)		0,384	–0,15 (0,13)	0,233		–0,39 (0,14)		0,006	

+συντελεστής εξάρτησης (τυπικό σφάλμα)

λάθη ή δεν επιτυγχάνονται τα στάνταρντς του οργανισμού, δεν βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά κανείς από τους ερευνώμενους παράγοντες. Με την υποκλίμακα «Φιλελεύθερη ηγεσία» του παθητικού στυλ ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που υποδηλώνει στην ουσία την απουσία οποιασδήποτε μορφής ηγεσίας, μόνο η θέση των συμμετεχόντων βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά.

Με την υποκλίμακα «Επιπλέον προσπάθεια» των αποτελεσμάτων ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), που αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να ωθεί τους εργαζομένους του να κάνουν περισσότερα από όσα πιστεύουν ότι μπορούν, να προσπαθούν περισσότερο και να επιθυμούν οι ίδιοι να πετύχουν, μόνο ο βαθμός των συμμετεχόντων βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά. Με την υποκλίμακα «Αποτελεσματικότητα» των αποτελεσμάτων ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), δηλαδή η συνεργασία με τους υπολοίπους που επιτυγχάνεται με ικανοποιητικό τρόπο, βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα το φύλο, ο βαθμός, ο αριθμός παιδιών και η θέση των συμμετεχόντων. Με την υποκλίμακα «Ικανοποίηση» των αποτελεσμάτων ηγεσίας (εξαρτημένη μεταβλητή), δηλαδή να ηγείσαι μιας αποτελεσματικής ομάδας εργαζομένων, βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα η θέση των συμμετεχόντων και το κυκλικό ωράριο.

Στον πίνακα 5 δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις συμπόνιας στην εργασία. Οι βαθμολογίες μπορούν να κυμανθούν από 1 έως 5 μονάδες με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη συμπόνια.

Οι μέσες τιμές των διαστάσεων συμπόνιας στην εργασία κυμάνθηκαν από 3,19 έως 3,92 με τη μεγαλύτερη τιμή να λαμβάνει η διάσταση «Being tolerant to personal distress».

Υπήρξαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των περισσότερων διαστάσεων συμπόνιας στην εργασία και στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η συμπόνια των συμμετεχόντων αυξανόταν όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και όσο καλύτερα ήταν τα αποτελέσματα της ηγεσίας, ενώ όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του παθητικού στυλ ηγεσίας τόσο μειωνόταν η συμπόνια των συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια, έγιναν πολλαπλές ιεραρχικές αναλύσεις έχοντας σαν εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις συμπόνιας στην εργασία (πίνακας 6). Στο πρώτο βήμα εισήχθησαν σαν ανεξάρτητες μεταβλητές τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων και στο δεύτερο οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ.

Πίνακας 5. Βαθμολογίες στις διαστάσεις συμπόνιας στην εργασία των συμμετεχόντων.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD
Να βιώνει τα βάσανα των άλλων	1,40	5,00	3,85	0,73
Να μην είναι επικριτικός	1,40	5,00	3,85	0,64
Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία	1,33	5,00	3,92	0,75
Να είναι ενσυναισθητικός	1,33	4,67	3,19	0,60
Αναλαμβάνει κατάλληλη δράση	1,00	5,00	3,56	0,89

Πίνακας 6. Αποτελέσματα πολλαπλής ιεραρχικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις του εργαλείου συμπόνιας στην εργασία

	Να βιώνει τα βάσανα των άλλων		Να μην είναι επικριτικός		Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία		Να είναι ενσυναισθητικός		Αναλαμβάνει κατάλληλη δράση	
	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P
Εξιδανικευμένες στάσεις	-0,02 (0,15)	0,912	0,2 (0,15)	0,172	-0,01 (0,17)	0,953	-0,02 (0,13)	0,902	-0,12 (0,2)	0,526
Εξιδανικευμένες συμπεριφορές	0,02 (0,13)	0,884	-0,04 (0,13)	0,750	-0,06 (0,16)	0,714	0,08 (0,11)	0,467	0 (0,18)	0,998
Εμπνευσμένο κίνητρο	-0,09 (0,12)	0,441	0,12 (0,12)	0,307	0,34 (0,14)	0,014	0,08 (0,1)	0,448	0,13 (0,16)	0,425
Πνευματική διέγερση	0,36 (0,14)	0,010	-0,05 (0,13)	0,684	-0,16 (0,16)	0,315	0,25 (0,11)	0,041	0,32 (0,18)	0,081
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,07 (0,16)	0,678	0,33 (0,16)	0,067	0,16 (0,18)	0,382	0,27 (0,13)	0,048	0,15 (0,21)	0,462
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	-0,05 (0,12)	0,683	-0,05 (0,12)	0,655	-0,2 (0,14)	0,068	0,13 (0,1)	0,200	0,36 (0,16)	0,023
Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	0,1 (0,09)	0,282	0,25 (0,09)	0,005	-0,21 (0,1)	0,048	0,05 (0,08)	0,567	0,12 (0,12)	0,312
Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	0,2 (0,11)	0,073	-0,26 (0,11)	0,023	-0,12 (0,13)	0,343	0,02 (0,09)	0,840	0,21 (0,15)	0,158
Φιλελεύθερη ηγεσία	-0,45 (0,13)	<0,001	-0,02 (0,13)	0,847	-0,27 (0,15)	0,070	-0,12 (0,11)	0,257	-0,26 (0,17)	0,124
Επιπλέον προσπάθεια	0,03 (0,11)	0,761	-0,06 (0,1)	0,564	0,08 (0,12)	0,535	-0,04 (0,09)	0,619	-0,08 (0,14)	0,567
Αποτελεσματικότητα	0,1 (0,2)	0,629	-0,22 (0,2)	0,269	-0,01 (0,23)	0,980	-0,04 (0,17)	0,806	-0,11 (0,26)	0,690
Ικανοποίηση	-0,09 (0,15)	0,531	0 (0,15)	0,980	0,09 (0,17)	0,613	-0,05 (0,12)	0,692	0,06 (0,2)	0,756

+συντελεστής εξάρτησης (τυπικό σφάλμα)

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Να βιώνει τα βάσανα των άλλων», η οποία αναφέρεται στον βαθμό κατανόησης και ανταπόκρισης στα δεινά των άλλων, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική

ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,18$, $p<0,001$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,32$, $p<0,001$), με την αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p<0,001$) υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία

της συγκεκριμένης διάστασης συμπόνιας. Η θέση των συμμετεχόντων, η βαθμολογία στην υποκλίμακα μετασηματιστικού στυλ «Πνευματική διέγερση» και η βαθμολογία στην υποκλίμακα παθητικού στυλ «Φιλελεύθερη ηγεσία» βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Να βιώνει στα βάσανα των άλλων».

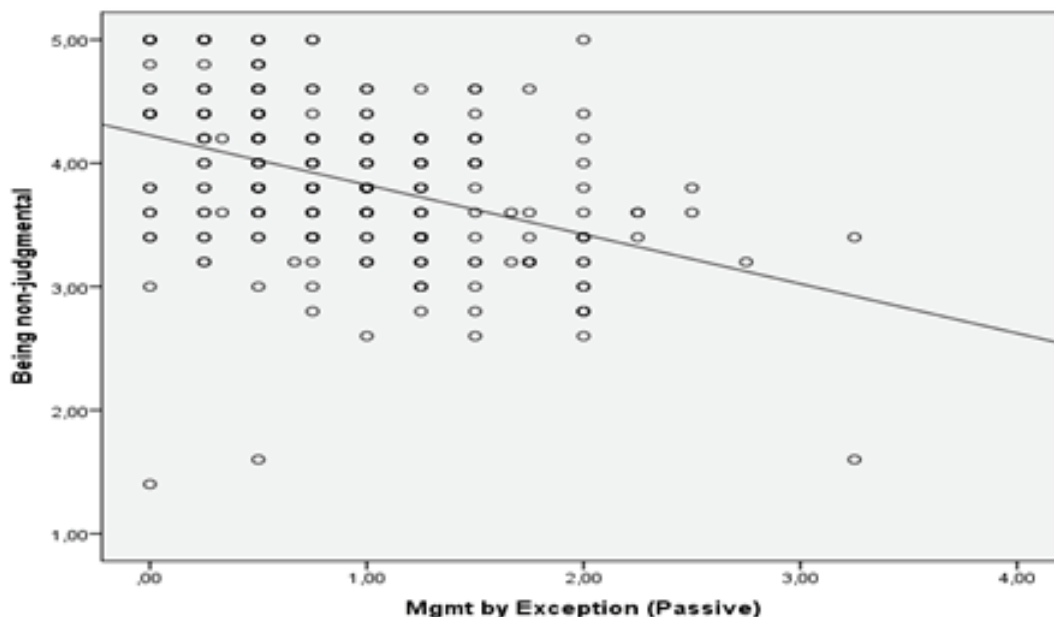
Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Να μην είναι επικριτικός», που αφορά στον βαθμό αποφυγής κατάκρισης των άλλων, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων δεν είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,09$, $p=0,897$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,26$, $p=0,124$) χωρίς να είναι σημαντική, ωστόσο η αύξηση του R^2 ήταν σημαντική ($p=0,006$) υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης συμπόνιας. Η βαθμολογία των συμμετεχόντων στην υποκλίμακα συναλλακτικού στυλ «Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» και η βαθμολογία στην υποκλίμακα παθητικού στυλ «Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Να μην είναι επικριτικός».

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία», που αναφέρεται στον βαθμό ανεκτικότητας της προσωπικής δυσφορίας, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά

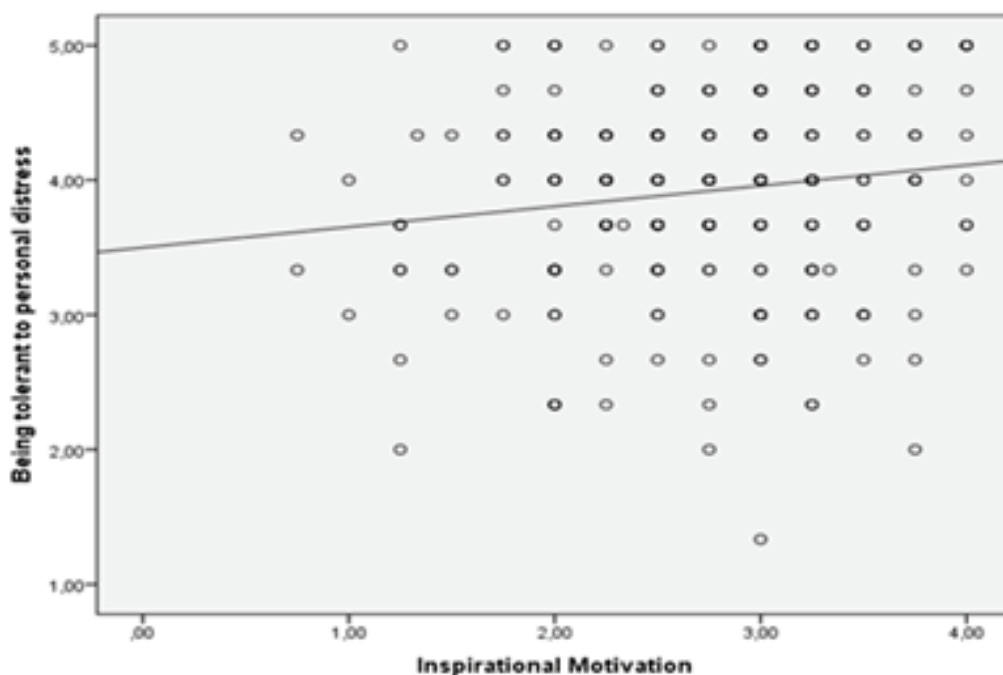
και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων δεν είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,01$, $p=0,733$), ενώ όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,32$, $p=0,012$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συμπόνιας. Μόνο η βαθμολογία στην υποκλίμακα μετασηματιστικού στυλ «Εμπνευσμένο κίνητρο» βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με τη διάσταση «Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία». Συγκεκριμένα, υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «Εμπνευσμένο κίνητρο» σχετίζονταν με μεγαλύτερη συμπόνια ($p=0,014$).

Στην εικόνα 1 δίνεται η συσχέτιση της διάστασης «Να μην είναι επικριτικός» με την υποκλίμακα «Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» και στην εικόνα 2 δίνεται η συσχέτιση της διάστασης «Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία» με την υποκλίμακα «Εμπνευσμένο κίνητρο».

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Να είναι ενσυναισθητικός», που αφορά στον βαθμό συμμετοχής στη δυστυχία του άλλου, μέχρι ίσως και πλήρους ταύτισης, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,14$, $p=0,004$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,29$, $p<0,001$), με την αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p<0,001$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμη-



Εικόνα 1. Συσχέτιση της διάστασης «Να μην είναι επικριτικός» με την υποκλίμακα «Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης».



Εικόνα 2. Συσχέτιση της διάστασης «Να είναι ανεκτικός στην προσωπική δυσφορία» με την υποκλίμακα «Εμπνευσμένο κίνητρο»

νεία της συγκεκριμένης διάστασης συμπόνιας. Ο βαθμός των συμμετεχόντων και οι βαθμολογίες στις υποκλίμακες μετασχηματιστικού στυλ «Πνευματική διέγερση» και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Να είναι ενσυναισθητικός». Συγκεκριμένα: (α) οι Ανώτεροι Αξιωματικοί είχαν κατά 0,35 μονάδες σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία σε σύγκριση με τους Κατώτερους Αξιωματικούς και (β) υψηλότερες τιμές στις κλίμακες «Πνευματική διέγερση» και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» σχετίζονταν με περισσότερη συμπόνια στην εργασία ($p=0,041$ και $p=0,048$ αντίστοιχα).

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Αναλαμβάνει κατάλληλη δράση», που αναφέρεται στην ανάληψη κατάλληλης δράσης, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,11$, $p=0,012$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,29$, $p<0,001$), με την αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p<0,001$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης συμπόνιας. Μόνο η βαθμολογία στην υποκλίμακα συναλλακτικού στυλ «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με τη διάσταση «Αναλαμβάνει κατάλληλη δράση». Συγκεκριμένα, υψηλότερες τιμές στην κλίμακα

«Ενδεχόμενη ανταμοιβή» σχετίζονταν με περισσότερη συμπόνια ($p=0,023$).

Στον πίνακα 7 δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανότητας συμπόνιας. Οι βαθμολογίες μπορούν να κυμανθούν από 1,25 έως 5 μονάδες με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη ικανότητα για συμπόνια.

Η μέση βαθμολογία στη διάσταση «Επικοινωνία» ήταν 3,87 μονάδες ($SD=0,55$ μονάδες), στη διάσταση «Ευαισθησία» ήταν 3,97 μονάδες ($SD=0,63$ μονάδες) και στη διάσταση «Διορατικότητα» ήταν 3,75 μονάδες ($SD=0,65$ μονάδες).

Υπήρξαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ όλων σχεδόν των διαστάσεων ικανότητας συμπόνιας και στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η ικανότητα συμπόνιας των συμμετεχόντων αυξανόταν όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και όσο καλύτερα ήταν τα αποτελέσματα της ηγεσίας, ενώ όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του παθητικού στυλ ηγεσίας τόσο μειωνόταν η ικανότητα συμπόνιας των συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια, έγιναν πολλαπλές ιεραρχικές αναλύσεις έχοντας ως εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις ικανότητας συμπόνιας (πίνακας 8). Στο πρώτο βήμα εισήχθησαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα δημογραφικά και

Πίνακας 7. Βαθμολογίες στην ικανότητα συμπόνιας των συμμετεχόντων.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD
Επικοινωνία	1,57	5,00	3,87	0,55
Ευαισθησία	1,60	5,00	3,97	0,63
Διορατικότητα	1,25	5,00	3,75	0,65

Πίνακας 8. Αποτελέσματα πολλαπλής ιεραρχικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις της Κλίμακας ικανότητας συμπόνιας.

	«Επικοινωνία»		«Ευαισθησία»		«Διορατικότητα»	
	β (SD)+	P	β (SD)+	P	β (SD)+	P
Εξιδανικευμένες στάσεις	-0,28 (0,12)	0,028	-0,13 (0,14)	0,339	-0,04 (0,14)	0,780
Εξιδανικευμένες συμπεριφορές	-0,08 (0,11)	0,460	0,05 (0,12)	0,666	0,04 (0,13)	0,781
Εμπνευσμένο κίνητρο	0,04 (0,1)	0,706	-0,09 (0,11)	0,387	0,17 (0,11)	0,126
Πνευματική διέγερση	0,19 (0,09)	0,035	0,08 (0,13)	0,504	0,08 (0,13)	0,542
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,11 (0,1)	0,273	0,16 (0,15)	0,296	0,16 (0,15)	0,299
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	0,28 (0,12)	0,022	0,07 (0,11)	0,547	-0,1 (0,11)	0,375
Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	-0,1 (0,09)	0,261	0,04 (0,08)	0,627	-0,03 (0,09)	0,725
Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης	0 (0,07)	0,984	-0,07 (0,1)	0,478	-0,01 (0,11)	0,956
Φιλελεύθερη ηγεσία	-0,07 (0,09)	0,453	-0,07 (0,12)	0,563	-0,09 (0,12)	0,449
Επιπλέον προσπάθεια	0,16 (0,08)	0,042	-0,06 (0,1)	0,566	-0,05 (0,1)	0,616
Αποτελεσματικότητα	-0,01 (0,15)	0,935	0,26 (0,08)	0,049	0,13 (0,19)	0,497
Ικανοποίηση	0,1 (0,11)	0,377	0,01 (0,14)	0,951	-0,07 (0,14)	0,639

+συντελεστής εξάρτησης (τυπικό σφάλμα)

εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων και στο δεύτερο οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ.

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία», που αναφέρεται στην έκφραση της κατανόησης και της συμπόνιας προς τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,14$, $p=0,003$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,28$, $p<0,001$), με την αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p=0,001$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης ικανότητας συμπόνιας.

Το κυκλικό ωράριο, οι βαθμολογίες στις υποκλίμακες μετασηματιστικού στυλ ηγεσίας «Εμπνευσμένο κίνητρο» και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», καθώς και η βαθμολογία στην υποκλίμακα αποτελεσμάτων της ηγεσίας «Επιπλέον προσπάθεια» βρέθηκε να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Επικοινωνία».

Έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ευαισθησία», που αναφέρεται στην ικανότητα των επαγγελματιών υγείας (μέσω προσεκτικής παρατήρησης) να αναγνωρίζουν και να αντιδρούν στις αλλαγές των συναισθημάτων των ασθενών, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,10$, $p=0,017$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,17$, $p=0,004$), με την αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p=0,045$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης ικανότητας συμπόνιας. Ο βαθμός των συμμετεχόντων και η βαθμολογία στην υποκλίμακα αποτελεσμάτων της ηγεσίας «Αποτελεσματικότητα» βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Ευαισθησία».

Έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Διορατικότητα», που αναφέρεται στην ικανότητα να κατανοήσουν σαφώς τους ασθενείς και να συνειδητοποιήσουν

πλήρως τις ανάγκες και τις συνθήκες βασιζόμενοι στις επαγγελματικές τους γνώσεις, το μοντέλο που περιείχε μόνο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων είχε σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,26$, $p=0,003$). Όταν εισήχθησαν οι υποκλίμακες ηγετικού στυλ είχε επίσης σημαντική ερμηνευτική ικανότητα ($R^2=0,36$, $p=0,002$), χωρίς ωστόσο η αύξηση του R^2 να είναι σημαντική ($p=0,103$), υποδηλώνοντας ότι το ηγετικό στυλ δε συνεισέφερε σημαντικά στην ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης ικανότητας συμπόνιας. Μόνο ο βαθμός των συμμετεχόντων βρέθηκε να σχετίζεται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Διορατικότητα».

Συζήτηση

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα επαληθεύτηκε ότι η ικανότητα συμπόνιας και το επίπεδο συμπόνιας στην εργασία των Αξιωματικών (ΥΝ) σχετίζονται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους και το ηγετικό τους στυλ, ενώ φάνηκε ότι οι Ανώτεροι Αξιωματικοί (ΥΝ) είχαν μεγαλύτερο επίπεδο συμπόνιας στην εργασία και ικανότητας συμπόνιας από ό,τι οι Κατώτεροι. Επίσης, επαληθεύτηκε ότι το ηγετικό στυλ των Αξιωματικών (ΥΝ) σχετίζεται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους και ότι υιοθετούν περισσότερο το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρά το παθητικό. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Σιλιόγκα στο 251 ΓΝΑ αντιθέτως έγινε εμφανές πως οι άνδρες υποστήριζαν πως ο προϊστάμενος εμφανίζει παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση και επιπλέον, οι υπάλληλοι συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος εμφανίζει συμπεριφορές ηγεσίας προς αποφυγή.¹¹

Πιο αναλυτικά, οι καταστάσεις όπου η έρευνα έδειξε αυξημένα επίπεδα συμπόνιας στην εργασία και ικανότητας συμπόνιας είναι η ύπαρξη του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας, τα καλά αποτελέσματα ηγεσίας και η θέση εργασίας, καθώς και η απουσία του κυκλικού ωραρίου και του παθητικού στυλ ηγεσίας. Σημειώνεται ότι η συμπόνια στην εργασία και η ικανότητα συμπόνιας ήταν μεγαλύτερες στους Ανώτερους Αξιωματικούς (ΥΝ) σε σύγκριση με τους Κατώτερους Αξιωματικούς (ΥΝ), αλλά χωρίς να είναι αποσαφηνισμένοι οι αιτιολογικοί παράγοντες. Οι Ανώτεροι Αξιωματικοί (ΥΝ) βρέθηκε, επίσης, να υπερέχουν στις περισσότερες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους Κατώτερους και η θέση Προϊστάμενος/η τμήματος - Επόπτης/Τομέαρχης/Διευθύνουσα να πλεονεκτεί στην εμφάνιση των διαστάσεων «Εξιδανικευμένες στάσεις»,

«Εξιδανικευμένες συμπεριφορές» και «Πνευματική διέγερση» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, καθώς και στη διάσταση «Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης» του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με τα ερευνητικά δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας, υπήρξαν αρκετές συμφωνίες, αλλά και διαφωνίες. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία, σύμφωνα με τη μελέτη της Κανελλοπούλου,¹² συνδέονται θετικά με την επικοινωνία στον χώρο εργασίας. Αυτό που φάνηκε έντονα στην πολυπαραγοντική ανάλυση είναι ότι η επικοινωνία, ως διάσταση της ικανότητας συμπόνιας, βελτιώνεται όταν αυξάνεται και η διάσταση «Εμπνευσμένο κίνητρο» του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι τα συναισθήματα συνδέονται με την αποτελεσματική εξουσία.¹³ Τα καλά αποτελέσματα ηγεσίας (του MLQ-5X) της έρευνας αυτής συνδέονται θετικά με την ικανότητα συμπόνιας και τη συμπόνια στην εργασία, οι οποίες είναι έννοιες άμεσα συνυφασμένες με το συναίσθημα.

Η έρευνα της Κανελλοπούλου,¹² της Κωνσταντίνου¹⁴ και του Σιλιόγκα¹¹ με χρήση του MLQ έδειξε, ακόμη, ότι στη Νοσηλευτική Υπηρεσία κυριαρχεί το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, με το παθητικό στυλ να υπολείπεται, ενώ κατέδειξε ότι το νοσηλευτικό προσωπικό εξέφρασε σαφή προτίμηση προς το μετασχηματιστικό στυλ. Η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συνυπάρχουν στη Νοσηλευτική Υπηρεσία των Ε.Δ. σε μεγάλο βαθμό (με μέση τιμή στις υποκλίμακές τους 2,7022,95 μονάδες και 2,47–2,74 μονάδες αντίστοιχα), αποδίδοντας καλά αποτελέσματα ηγεσίας, ενώ το παθητικό στυλ κατείχε πολύ μικρό ποσοστό (με μέση τιμή στις υποκλίμακές του 0,88–0,94 μονάδες).

Οι περιορισμοί της μελέτης αφορούσαν: (α) στην προϋπόθεση της άνω των δύο ετών εργασιακής εμπειρίας των Αξιωματικών (ΥΝ) σε στρατιωτικό νοσοκομείο, (β) στη χιλιομετρική απόσταση και τους χρονικούς περιορισμούς που απέκλεισαν από την έρευνα δύο μεγάλα στρατιωτικά νοσοκομεία, (γ) στις ετήσιες μεταθέσεις των Αξιωματικών (ΥΝ) και τις συχνές μετακινήσεις τους σε διάφορα τμήματα των νοσοκομείων, (δ) στην πανδημία του COVID-19, (ε) στις στενές επαγγελματικές σχέσεις των Αξιωματικών (ΥΝ), που εμπόδισαν την εφαρμογή υποχρεωτικών πεδίων στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία των υποψηφίων και (στ) στη φύση και την αποστολή της Υγειονομικής Υπηρεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων, η οποία σχετίζεται με τα σχέδια της εθνικής ασφάλειας και ακεραιότητας.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Μερικά από τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι: (α) Το ηγετικό στυλ και η συμπόνια συνδέονται στενά και εξαρτώνται εν μέρει από τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Αξιωματικών (ΥΝ), ενώ ο συνδυασμός τους δύναται να επηρεάσει την ποιότητα επαγγελματικής ζωής και παροχής φροντίδας και (β) Η συμπόνια στην εργασία και η ικανότητα συμπόνιας φάνηκε ότι βελτιώνονταν όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του μετασηματιστικού ή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και όσο καλύτερα ήταν τα αποτελέσματα της ηγεσίας, ενώ όσο αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά του παθητικού στυλ ηγεσίας τόσο αυτές μειώνονταν.

Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι το ηγετικό στυλ και η συμπόνια συνδέονται στενά τόσο μεταξύ τους όσο και με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Αξιωματικών (ΥΝ). Η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά, η προώθηση της κουλτούρας συμπόνιας, η ψυχική ενδυνάμωση των νοσηλευτών και η συνεχής εκπαίδευση για τη διαχείριση των τραυματικών εμπειριών, ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος των συναισθημάτων και η βελτίωση της ικανότητας επικοινωνίας χρήζει να ενταχθούν στην υποδομή της Νοσηλευτικής Επιστήμης.

Θα ήταν, λοιπόν, εύλογο να υπάρχουν ενισχυτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας, επικοινωνίας και ψυχικής ενίσχυσης των επαγγελματιών υγείας τόσο για τους φοιτητές της Σχολής Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ)

όσο και για τους εν ενεργεία στρατιωτικούς νοσηλευτές (όπως το Πρόγραμμα Αρωγής Εργαζομένων), κυρίως στα μεγάλα στρατιωτικά νοσοκομεία, όπου τα στελέχη έρχονται σε επαφή με τον θάνατο πιο κοντά και πιο συχνά από οποιονδήποτε άλλον στρατιωτικό σε περίοδο ειρήνης.

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην καλύτερη ποιότητας ζωής του προσωπικού του Υγειονομικού Σώματος των ΕΔ, στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητάς του και κατ' επέκταση στη βελτίωση των παροχών φροντίδας υγείας από τα Στρατιωτικά Νοσοκομεία. Είναι πολύ σημαντικό να μελετώνται οι εκάστοτε τάσεις ηγεσίας και ψυχικής υγείας των στελεχών του Υγειονομικού των ΕΔ και ιδίως των νεοτέρων, αφού αυτοί αποτελούν τη μελλοντική ηγεσία και το δυναμικό που θα επωμιστεί το δύσκολο έργο να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών από τα Στρατιωτικά Νοσοκομεία. Όπως είπε και ο αρχαίος Έλληνας ιστορικός Πλούταρχος «Μηδέν της τύχης, αλλά πάντα της ευβουλίας και της προνοίας», τουτέστιν τίποτα δεν εξαρτάται από την τύχη, αλλά από την ορθή κρίση και την προνοητικότητα.

Χρηματοδοτήσεις – Ευχαριστίες: Ευχαριστούμε το ΓΕΣ/ΔΥΓ, που ενέκρινε την εκπόνηση και τη δημοσίευση της εργασίας, καθώς και τις Διοικήσεις και τα Επιστημονικά Συμβούλια των Στρατιωτικών Νοσοκομείων, που επέτρεψαν τη διανομή των ερωτηματολογίων της έρευνας. Επίσης, ευχαριστούμε όλους τους Αξιωματικούς (ΥΝ) που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο που τους χορηγήθηκε.

ABSTRACT

Investigation of the Relationship Between the Level of Compassion of the Greek Official Nurses with their Leading Style

Thomai Klimentidou,¹ Pavlos Sarafis,² Ioannis Apostolakis,³ Maria Malliarou⁴

¹LCol (HN) "424 GSNE" Thessaloniki,

²Associate Professor University of Thessaly,

³School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras/Laboratory of Medical Physics, School of Medicine, National and Kapodistrian University, Athens,

⁴Associate Professor, Nursing Faculty, University of Thessaly, Thessaly, Greece

Introduction: Compassion is now considered a necessary skill in order nurse to provide proper and effective care to patients. Officers, in their dual capacity as military and nurses, often lead teams that aim to improve patients' health, so exploring the impact of their leadership style on their level of compassion is a field worth studying. **Purpose:** The purpose of this study is to investigate the correlation of the compassion level of Greek Nursing Officers with their own leadership style and their demographic - professional characteristics. **Material and Method:** This is a synchronous quantitative study carried out from December 2019 to May 2020 with the method of convenience sampling. The study involved 235 Nursing Officers of the Greek Military Hospitals. A single questionnaire containing Socio-demographic

data, Compassion at Work Questionnaire, Compassion Ability Questionnaire and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) was used for data collection. A total of 400 printed questionnaires were distributed with a response rate of 58.75%. Data analysis was performed using the statistical package SPSS 22.0. **Results:** The research showed that the transformative and the transactional leadership style coexist in the Nursing Service of the Armed Forces with an average value of 2.72(SD=0,70)-2.95(SD=0,54) points and 2.47(SD=0,69)-2.74(SD=0,63) points respectively, while the passive style possessed very small percentage with an average value in the subscales of 0.88(SD=0,61)-0.94(SD=0,63) points. It was also found that compassion at work and compassion improved as the characteristics of the transformational or transactional leadership style increased and the better the results of leadership, while decreasing as the characteristics of the passive leadership style decreased. Specifically, higher score in the «Intellectual Stimulation» scale were associated with more compassion at work in the dimension «Being alive to the suffering of others» ($p=0.010$), while higher values on the scale «Laissez-Faire» were associated with less compassion at work in the dimension higher dimension ($p<0.001$). Higher score in the «Contingent Reward» scale were associated with more compassion at work in the dimension «Takes appropriate action» ($p=0.023$). Furthermore, higher values on the scales «Inspirational Motivation», «Individual Consideration» and «Extra Effort» were associated with more communication ability ($p=0.035$, $p=0.022$ and $p=0.042$ accordingly). Higher score in the «Effectiveness» scale were associated with higher sensitivity ($p=0.049$). **Conclusions:** Teaching appropriate leadership behavior, promoting a culture of compassion and continuing to train nurses to manage their emotions should be included in the infrastructure of the nursing science.

Key-words: Full range leadership model, transformational leadership, transactional leadership, compassion, empathy, military hospitals.

✉ **Corresponding Author:** Maria Malliarou, Associate Professor, Nursing Faculty, University of Thessaly, Thessaly, Greece, Tel: (+30) 2410 684 260, e-mail: malliarou@uth.gr

Βιβλιογραφία

1. Απιδοπούλου Α. Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας: μελέτη περίπτωσης ΓΝΘ, Ο Άγιος Δημήτριος. Διπλωματική εργασία. ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2019
2. Τσαγκαλίδης Γ. Σχολικό μάνατζμεντ και συμπεριληψη μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή και αναπηρίες. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2016
3. Μαλλiarou Μ, Σαράφης Π, Ζυγά Σ. Ποιότητα παροχής φροντίδας στο Τμήμα Επειγόντων. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 2015, 8:25–40
4. Eldor L. Public service sector: The compassionate workplace – The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2018, 28:86–103
5. Κάρλου Χ, Πατηράκη Ε. Η έννοια της φροντίδας στην Ογκολογική Νοσηλευτική. *Νοσηλευτική* 2011, 50:35–48
6. Γουβαλάρη Ζ. Οργανωσιακή κουλτούρα και διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον τομέα της υγείας (μια προσωποκεντρική θεώρηση). Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013
7. Knights J. *The Relationship Between Leadership and Productivity: Beyond Rational Solutions*. Transpersonal Leadership Series: White Paper Ten, 2019
8. Καλλονιάτη Μ. Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών και ο βαθμός ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού από το συγκεκριμένο μοντέλο. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 2018
9. Lee Y, Seomun G. Development and validation of an instrument to measure nurses' compassion competence. *Applied nursing research: ANR* 2016, 30:76–82, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.09.007>
10. Bass B, Avolio B. *The Multifactor Leadership Questionnaire: Form 5x*. Center for Leadership Studies, State University of New York. Binghamton, NY, 1991
11. Σιλιογκας Β. Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2020
12. Κανελλοπούλου Ε. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Διπλωματική εργασία. ΕΑΠ, 2019
13. Goleman D, Boyatzis R, Mckee A. *Primal leadership. The hidden driver of great performance*. Harvard Business Review. 2011, 79:42–53
14. Κωνσταντίνου Χ. Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύψους ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στο Νοσοκομείο της Καλαμάτας. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2014