

LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

Medicinos akademija

Visuomenės sveikatos fakultetas

Sveikatos vadybos katedra

Laima Viplentienė

**UNIVERSITETINĖS LIGONINĖS SLAUGOS ADMINISTRATORIŲ
LYDERYSTĖS RAIŠKOS ĮVERTINIMAS**

Magistro diplominis darbas

(Visuomenės sveikatos vadyba)

Mokslinis vadovas:

Prof.dr. Mindaugas Stankūnas

KAUNAS, 2015

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos vadyba

UNIVERSITETINĖS LIGONINĖS SLAUGOS ADMINISTRATORIŲ LYDERYSTĖS RAIŠKOS ĮVERTINIMAS

Laima Viplentienė

Mokslinis vadovas prof. dr. Mindaugas Stankūnas

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Visuomenės sveikatos fakultetas, Sveikatos vadybos katedra. Kaunas; 2015 - 81 p.

Darbo tikslas - įvertinti universitetinės ligoninės slaugos administratorių lyderystės išreikštumą.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti universitetinės ligoninės slaugos administratorių nuomonę apie jų turimas lyderystės kompetencijas.
2. Nustatyti vyraujančią lyderystės praktiką universitetinėje ligoninėje.
3. Įvertinti lyderystės įgūdžių vystymo poreikį tarp universitetinės ligoninės slaugos administratorių.

Tyrimo metodika: siekiant ištirti slaugos administratorių lyderystės raišką, atsitiktine tvarka buvo pasirinktas vienas iš didžiausių LSMU ligoninės padalinių. Išdalintos 83 anoniminės anketos, o tinkamos statistiniams skaičiavimams buvo 81 anketa, atsako dažnis - 97,6 proc. Duomenų statistinei analizei buvo naudota SPSS 22 programa.

Rezultatai:

Didžioji dalis slaugos administratorių (72,8 proc.) laikė save lyderėmis, iš jų 66,1 proc. turėjo universitetinį išsilavinimą. Absoliuti respondenčių dauguma (84 proc.) teigė, kad lyderystė ir vadovavimas skiriasi, o daugiau negu pusė (54,3 proc.) buvo įsitikinusios, kad lyderiais tampa.

Tyrimas parodė, kad slaugos administratorės labiausiai buvo linkusios rodyti pavyzdį (MTW - 49,09 balai iš galimų 60 balų) ir sudaryti galimybę kitiems veikti (EOA-48,53 balai), mažiausiai buvo linkusios mesti iššūkį procesui (CTP - 40,73 balai).

Mažiau nei pusė respondenčių (43,2 proc.) gilina žinias lyderystės srityje. Priimtinausias būdas gilinti žinias – skaityti knygas ir įvairius leidinius (69,14 proc.). Absoliuti dauguma tiriamųjų (85,2 proc.) ketina ateityje tobulinti savo kompetencijas. Respondentės aukščiausiai įvertino savo bendravimo kompetencijas, o žemiausiai lyderystės kompetencijas. Labiausiai respondentės norėtų tobulintis konfliktų sprendimo (87,7 proc.) bei lyderystės ir vadovavimo psichologijos (77,8 proc.) srityse.

Išvados. Dauguma respondenčių save laikė lyderėmis. Tyrimas parodė, kad slaugos administratorės nėra linkusios mesti iššūkius naujiems procesams, tačiau didesnė dalis respondenčių savo elgesiu rodė pavyzdį kitiems ir sudarė galimybę kitiems veikti (skatino bendradarbiavimą ir komandinį darbą). Nors mažiau nei pusė respondenčių gilina žinias lyderystės srityje, tačiau pripažįsta, kad ateityje ketina tobulintis, ypač konfliktų sprendimo bei lyderystės ir vadovavimo psichologijos srityse.

Raktažodžiai: lyderystė, slauga, lyderystės stilius, kompetencijos.

SUMMARY

Management of Public Health

EVALUATION OF LEADERSHIP EXPRESSION OF NURSING ADMINISTRATORS AT UNIVERSITY HOSPITAL

Laima Viplentienė

Supervisor prof.dr. Mindaugas Stankūnas

Lithuanian University of Health Sciences, The Faculty of Public Health, Department of Health Management. Kaunas; 2015- 81 p.

The aim of the study: To evaluate of leadership expression of nursing administrators' at University hospital.

Objectives:

1. To investigate opinion of nursing administrators' regarding the level of their leadership competencies.
2. To identify the most common leadership practices among nursing administrators.
3. To evaluate the need for the development of leadership skills among nursing administrators.

Methodology: Data were collected in a cross-sectional survey of nursing administrators University hospital in 2015. The questionnaires were distributed for all eligible respondents. The total number of returned questionnaires was 81 (response rate, 97.6%). The Leadership practices inventory has been used for evaluation of existing leadership practices in the target population.

Results:

The majority of nursing administrators (72.8%) considered themselves as leaders. The vast majority of respondents (84,0%) said that leadership and management are different subjects. More than half of them (54.3%) were convinced that leadership can be developed.

The research has showed that the nursing administrators tended to lead by example (MTW - 49.09 points out of a possible 60 points) and enable others to act (EOA- 48.53 points). Meanwhile, the challenge the process (CTP - 40,73 points) were the least common.

Less than half of respondents (43.2%) are improving their leadership skills. The most common way is reading books and various publications (69.1%). The majority (85,2%) of respondents are planning to improve their competencies in the future. Nursing administrators have rated communications as their best competence. The most desirable areas for future trainings were: conflict management (87.7%), leadership and management psychology (both 77.8%).

Conclusions. A majority of the respondents considered themselves as leaders. The most common leadership practices were: tended to lead by example and enable others to act.

Keywords: leadership, nursing, leadership style and competence.

SANTRUMPOS

Absol. sk. – absoliutus skaičius

CTP - mesti iššūkį procesui

EOA - sudaryti galimybę kitiems veikti

ETH - drąsinti

F – dispersinės analizės statistika

ISV - įteigti bendrąją viziją

LPI - Lyderystės praktikos inventorių (klausimynas)

LSMUL – Lietuvos Sveikatos Mokslų Universitetinė Ligoninė

m. – metai

MTW – rodyti pavyzdį

n – respondentų skaičius

p – reikšmingumo lygmuo

pav. – paveikslas

proc. – procentai

PSO – Pasaulio Sveikatos Organizacija

SN – standartinis nuokrypis

t – t kriterijaus statistika

χ^2 – chi kvadratu kriterijaus statistika

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	11
1. LITERATŪROS APŽVALGA	13
1.1. Lyderystės sąvoka, pagrindiniai principai	13
1.2. Lyderystės stiliai	21
1.3. Charizmatinė ir transformacinė lyderystė	31
1.4. Lyderystės ypatumai sveikatos priežiūros srityje	35
2. TYRIMO METODIKA	38
2.1. Tyrimo metodai	38
2.2. Tyrimo procedūra	40
2.3. Statistiniai metodai	41
2.4. Tyrimo dalyviai	41
3. REZULTATAI	44
3.1. Universitetinės ligoninės slaugos administratorių lyderystės samprata	44
3.2. Vyraujanti lyderystės praktika universitetinėje ligoninėje	48
3.3. Slaugos administratorių lyderystės įgūdžių vystymo poreikis.....	60
4. REZULTATŲ APTARIMAS	68
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	72
PRIEDAI	77

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje	15
2 lentelė. Vadovo ir lyderio principai	17
3 lentelė. LPI klausimyno subskalių patikimumo vertinimas	40
4 lentelė. Atsakymų pasiskirstymai į klausimą "Ar Jūs save galėtumėte įvardinti lyderiu?" .44	
5 lentelė. Respondenčių, laikančių save lyderėmis, dažnis	44
6 lentelė. Respondenčių nuomonė klausimu "Ar skiriasi lyderystė ir vadovavimas" atsižvelgiant į įvairius požymius	45
7 lentelė. Respondenčių nuomonė klausimu "Lyderiais tampama ar gimstama" atsižvelgiant į įvairius požymius	46
8 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai	48
9 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių amžių	48
10 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių išsilavinimą	49
11 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių darbo stažą	49
12 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių darbo krūvį	50
13 lentelė. Laikančių ir nelaikančių savęs lyderėmis respondenčių lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai	50
14 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių nuomonę apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus	51
15 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių nuomonę apie tai, kaip tampama lyderiais	51
16 lentelė. „Lyderystės“ elgsenos, kurios laukiama iš lyderių, ir respondenčių savo atitinkamos elgsenos vertinimas balais	52
17 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų amžių	53
18 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų išsilavinimą	53
19 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų darbo stažą	54

20 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų darbo krūvį	55
21 lentelė. Respondenčių, laikančių ir nelaikančių save lyderėmis, savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais	55
22 lentelė. Respondenčių, manančių ir nemanančių, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo, savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais	56
23 lentelė. Respondenčių, manančių, kad lyderiais tampa ir kad gimstama, savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais	57
24 lentelė. „Lyderystės“ elgsenos vertinimai pagal LPI subskalių vidutinius balus ir atitinkamo tiesioginio klausimo balus	58
25 lentelė. Respondenčių, gilinančių žinias lyderystės srityje, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius	60
26 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias seminaruose, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius	61
27 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias besimokant iš kitų, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius	62
28 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias skaitant knygas ir kitus leidinius, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius	63
29 lentelė. Respondenčių savo kompetencijų vertinimas balais	63
30 lentelė. Respondenčių savo kompetencijų vertinimas atsižvelgiant į įvairius požymius ...	64
31 lentelė. Respondenčių, ketinančių tobulinti savo kompetencijas lyderystės srityje, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal amžių	42
2 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal išsilavinimą	42
3 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal darbo krūvį	43
4 pav. Tyrime dalyvavusių respondenčių lyderystės kompetencijų vertinimai	47
5 pav. Respondenčių žinių gilinimo būdai	59
6 pav. Temos, kuriomis respondentės norėtų tobulintis	67

IVADAS

Lyderystės fenomenas žmonijos istorijoje yra žinomas nuo neatmenamų laikų. Visa žmonijos istorija yra susijusi su politiniais, kariniais, ideologiniais ir kitais lyderiais. Nors lyderio samprata buvo žinoma jau seniai, sistemingi lyderystės tyrinėjimai buvo pradėti tik nuo XX a.

Šiuo metu yra žinoma nemažai lyderystės teorijų, lyderystė yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Lyderystės svarba yra pripažįstama tiek kiekvienos organizacijos, tiek ir visos valstybės mastu. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad „lyderystė – ateities augimo varomoji jėga“, kuri lemia geresnius rezultatus visose valstybės srityse. [1] Visuotinai pripažįstama, kad lyderystė yra svarbi ne tik norint būti geru vadovu, tačiau lyderiais gali būti visų grandžių specialistai ir darbuotojai.

Lyderystė vis stipriau skverbiasi į pačias įvairiausias visuomenės gyvenimo sritis. Nors pasaulyje lyderystė yra nenaujas reiškinys, tačiau lyderystės fenomenas Lietuvoje tiriamas pakankamai neseniai. Dažniausiai tyrėjus dominančios sritys – lyderystės raiška verslo, politiniame kontekste, švietimo lyderystė, tačiau lyderystės studijos neaplenkia ir sveikatos mokslų srities.

Darbo aktualumas. Pastaruoju metu lyderystės reikšmė yra akcentuojama daugelyje pasaulinių, regioninių ir nacionalinių sveikatos apsaugos programinių dokumentų. Vienas iš strateginių pasaulio sveikatos organizacijos (toliau – PSO) tikslų yra nurodytas „pagerinti lyderystę ir dalyvavimu apremtą valdymą sveikatos labui“. [2] Šiame dokumente pirmą kartą skiriamas tiek dėmesio visuomenės sveikatos lyderystei. Sveikata-2020 strategijoje (PSO) teigiama: „matoma nauja karta lyderių, kurie ne tik formaliai būtų atsakingi už visuomenės sveikatą, bet ir galėtų būti už ją atsakingi“. [2]

Nors lyderių ugdymo sveikatos priežiūros sistemoje reikšmė yra suvokiama ir Lietuvoje, tačiau praktikoje ugdant sveikatos apsaugos specialistų lyderių kompetencijas nėra paprasta. Visuomenės sveikatos praktikoje lyderio vaidmuo turi savo ypatumų, kurie yra siejami su pokyčiais visuomenėje, visuomenės sveikatos problemomis, komunikaciniais gebėjimais.

Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programoje nurodyta, kad „pavėluota visuomenės sveikatos sektoriaus reforma neužtikrino visuomenės sveikatos specialistų

lyderystės telkiant kitus sektorius ir žinybas bei piliečius aktyvesnei sveikatos gerinimo veiklai“. [3] Todėl pastaruoju metu tapo ypač aktualu ugdyti visų sveikatos priežiūros specialistų, tame tarpe ir slaugos administratorių lyderystės kompetencijas.

Darbo naujumas. Lietuvoje lyderystės organizacijoje tematika pastaruoju metu yra tapusi mokslinių tyrimų objektu.

Vis dėlto, dauguma tyrimų yra skirti sveikatos priežiūros įstaigų vadovų lyderystės kompetencijų, lyderiavimo būdų, stilių nustatymui. Tačiau empirinių tyrimų slaugytojų lyderystės raiškos nustatymui, problemų identifikavimui stinga.

Darbo objektas: universitetinės ligoninės slaugos administratorių lyderystės raiška.

Darbo tikslas – įvertinti universitetinės ligoninės slaugos administratorių lyderystės raišką.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti universitetinės ligoninės slaugos administratorių nuomonę apie jų turimas lyderystės kompetencijas.
2. Nustatyti vyraujančią lyderystės praktiką universitetinėje ligoninėje.
3. Įvertinti lyderystės įgūdžių vystymo poreikį tarp universitetinės ligoninės slaugos administratorių.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1 Lyderystės sąvoka, pagrindiniai principai

Nagrinėjant lyderystės sampratą, tikslinga aptarti visuomenės pokyčius sąlygojančius veiksnius.

Šiuolaikinę visuomenę veikia technologiniai, demografiniai, ekonominiai ir kiti sisteminiai pokyčiai, kurie iš organizacijų reikalauja adekvataus požiūrio į šių dienų iššūkius.

Organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais ir pokyčiais, darbuotojai nori būti visaverčiais organizacijos nariais. Vis svarbesniais veiksniais, užtikrinančiais efektyvų organizacijos darbą, tampa individas, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, efektyvi komunikacija, lyderystės raiška. [4] Lyderystės raiška tampa ypač svarbi didinant veiklos efektyvumą bei siekiant įgyvendinti strateginius planus.

Lyderystės fenomenas tyrinėjamas istorikų ir filosofų nuo Antikos laikų, tačiau praėjusiame šimtmetyje lyderystė tapo populiariu įvairių diskusijų ir mokslinių tyrimų objektu. XX a. viduryje egzistavusios lyderystės teorijos ir atlikti moksliniai tyrimai daugiausia buvo susikoncentravę į lyderio elgesį, veiklą, bruožus, kompetencijas ar stilių – tai, ką lyderis daro ir ką jis turi daryti. [5] Etimologinė žodžių „lead“, „leader“ ir „leadership“ kilmė yra anglo – saksų šaknis „lead“, kuri reiškia „kelias“. Veiksmažodis „leaden“ reiškia „keliauti“. Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią.[6] Iki šiol nėra vieningo lyderio apibrėžimo. Remiantis B.M. Bass galima išskirti penkias lyderio dimensijas: grupės procesas, įtaka, galios santykis, struktūros inicijavimas, asmenybė. [7]

1978 m. Dž. M. Bernsas pirmasis pateikė aiškų ir įtikinantį lyderystės apibrėžimą: lyderystė yra procesas, kai lyderiai skatina savo pasekėjus siekti tam tikrų tikslų, atitinkančių ir jų, ir paties lyderio vertybes ir motyvus, tai yra norus, poreikius, troškimus ir lūkesčius. O lyderystės genialumas yra tai, kaip lyderiai suvokia savo ir pasekėjų vertybes, motyvus ir jais vadovaujasi. [8] Taigi, lyderystė apibrėžiama akcentuojant lyderį sekančius individus. P. G. Northouse nuomone, lyderystė – tai procesas, kuriuo individai skatina individų grupes siekti bendrų tikslų. [9] Lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti įtaką siekiant pakeisti savo sekėjų nuostatas. [10] Lyderystė tapatinama su lyderio gebėjimais įgyti žmonių pasitikėjimą, anot S. Jonušaitės ir

D. Žvirdausko, lyderystė pasireiškia kaip gebėjimas įgyti žmonių pasitikėjimą ir paramą siekiant organizacijos tikslų arba gebėjimas įkvėpti žmones ir savo asmeniniu pavyzdžiu, ir pasirenkant atitinkamas įtikinėjimo taktikas – savanoriškai atlikti tam tikrą veiklą. [11]

J. Heilbrunas pabrėžia suvokimo, kad svarbiausi lyderystės aspektai glūdi giliai už galimybių juos suprasti ribos, svarbą. Lyderystės apibrėžti, anot jo, neįmanoma ir nereikia. Heilbrunas atkreipia dėmesį į lyderio asmenybės bruožus (lyderis – tas, kuris yra „didis žmogus“). Akcentuojama, jog nesvarbu, kas vadovas yra, svarbu, kaip jis elgiasi. Svarbiausia, anot autoriaus, yra lyderio ir pasekėjų tarpusavio sąveika, transakcija. [12]

D. Golemanas pabrėžia charizmatinės, emocinės lyderystės svarbą, nes pats lyderystės procesas iš esmės pagrįstas emocijomis, jausmais. [13] Pagrindinis lyderio tikslas yra „uždegti“ pasekėjus, paskatinti juos veikti, atskleisti savo gebėjimus. Emocinis intelektas – tai lyderio bruožas, kuris išskyrė pačius sėkmingiausius vadybininkus iš vidutinio lygio vadovų. 90 proc. pačių sėkmingiausių organizacijų vadovų pasižymėjo emocine kompetencija. [14] Anot Plunkett, Attner, ne kiekvienas formalus vadovas yra tikrasis charizmatinis lyderis, taigi lyderiu galima laikyti nebūtinai vadovą, bet ir tą darbuotoją, kuris geba žmones suvienyti bendro tikslo siekimui. [15]

Pastaraisiais metais lyderystė pradėta traktuoti jau ne tik kaip įgūdžiai, o kaip kompetencija. Sąvoka „kompetencija“ apibrėžiama kaip žinių, gebėjimų ir nuostatų elementų junginys, besireiškiantis tam tikroje praktinėje veikloje. Kai gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos kontekstualizuojami, įvertinami ir pamatuojami, susiejami su asmenybės savybėmis, vertybėmis ir požiūriais, šis sinerginis elementas yra laikytinas kompetencija. [16]

V. Šilingienė pateikia lyderystės kompetencijos vietą bendrojoje kompetencijos struktūroje, išskiriant penkis pagrindinius kompetencijų lygius (žr.1 lentelė). [17]

Panašius gebėjimus išskiria ir Martinkienė, kuri teigia, kad lyderystės kompetencija reikalauja tokių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas. [18]

1 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	bendravimas; sugebėjimas klausytis; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje.
III	Vadovavimo įgūdžiai	verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
IV	Asmeniniai lyderio atributai	charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir įsipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas.
V	Lyderystės įgūdžiai	vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Šilingienė V. Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. 2011

Taigi, lyderystės kompetencija nėra siejama su konkrečia organizacija, o prioritetas teikiamas asmens karjeros tikslams plačiąja prasme. Karjera – tai nuolatinis asmenybės tobulėjimo ir saviraiškos būdas, turintis optimistinę kokybinę kaitos perspektyvą, kryptį ir paskirtį. [19]

Savanevičienė ir kt. išskiria keturias kompetencijų, būtinų sėkmingai ilgalaikiai karjerai, grupes: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą. [20] Lyderystės kompetencijai priskiriami šie esminiai komponentai: įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas. Šiuo atveju lyderystės kaip kompetencijos traktavimas perkelia akcentą iš konkrečios organizacijos rėmų į individą, ugdantį universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus. Toks akcento perkėlimas leidžia individui užtikrinti sėkmingą integraciją darbinėje veikloje ilgalaikėje perspektyvoje. [17]

Neretai sąvokos *vadovavimas* ir *lyderystė* yra tapatinamos, tačiau jos turi akivaizdžių skirtumų.

Kaip teigia K. Masiulis ir T. Sudnickas, sistemingi vadovo ir vadovavimo tyrinėjimai prasidėjo kiek anksčiau negu lyderių ir lyderystės. Dar 1927 m. prancūzų mokslininkas Henri Fayolas apibrėžė 7 pagrindines valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, priežiūrą, kontrolę, ataskaitų kūrimą ir biudžeto sudarymą. Lyderiavimas yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, taigi, formaliai žiūrint, sugebėjimas lyderiauti yra viena iš daugelio savybių, reikalingų vadovui. Tačiau tuo pat metu lyderystė ir vadovavimas yra visiškai skirtingi žmonių organizavimo būdai, pagrįsti skirtingais principais. [21]

Lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos yra vadybininko racionalumo, formalumo, sistemingumo priešprieša. Vadovo užduotis – vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant kontrolę, o lyderio – sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Vedami lyderio, veikiami jo pavyzdžio žmonės patys sau nusistato aukštus reikalavimus, neretai aukoja savo interesus siekdami bendros vizijos. Paprastai žmonių grupės yra daug lojalesnės lyderiui negu vadovui. Lyderis yra tas, kuriuo kiti seka laisvu noru tuomet, kai vadovui yra paklūstama. Lyderystė įgalina žmones priartėti prie savo maksimalių galimybių ribų ir šios ribos yra nepalyginti platesnės negu tos, kurios yra pasiekiamos vien tik vadovavimu. Žmonės dažnai net neįtaria save turint tokių galimybių, lyderystė padeda jiems maksimizuoti savo potencialą, peržengti menamą savo galimybių ribą. [21]

2 lentelė. Vadovo ir lyderio principai

Vadovas	Lyderis
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus	Nustato didelius lūkesčius
Užtikrina veiklos standartus	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti	Ieško galimybių tikslui pasiekti
Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas	Ruošiasi spręsti ateityje iškilusias problemas
Naudojasi praeities patirtimi	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų
Imasi veiksmų	Numato ateities poreikius

Šaltinis: Masiulis K. Sudnickas T. Elitas ir lyderystė: vadovėlis, Mykolo Romerio universitetas. 2008

P. Jucevičienės teigimu, vadovavimas labiau rodo vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus - lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendros veiklos tikslui pasiekti. [22] Individas gali būti geras vadovas, t.y. puikus organizatorius, planuotojas, tačiau stokojantis lyderiui būdingų bruožų. Antra vertus, yra sėkmingų lyderių, gebančių motyvuoti žmones, tačiau jiems trūksta vadovui būdingų įgūdžių. [4]

W. Bennisas teigė, kad:

- ✓ vadovas administruoja, o lyderis kuria inovacijas;
- ✓ vadovas yra kopija, o lyderis – originalas;
- ✓ vadovas tik palaiko esamą lygį, o lyderis tobulina jį;
- ✓ vadovui svarbiausia yra sistemos ir struktūros, o lyderiui – žmonės;
- ✓ vadovas remiasi kontrole, o lyderis – pasitikėjimu;
- ✓ vadovas mato trumpalaikę perspektyvą, o lyderis – ilgalaikę;

- ✓ vadovas klausia „kaip ?“ ir „kada ?“, lyderis – „kas ?“ ir „kodėl?“
- ✓ vadovas stebi ribą, žemiau kurios negalima nusileisti, lyderis – horizontą,

kurio link einama;

- ✓ vadovas priima esamą padėtį, lyderis niekada nepasitenkina ja;
- ✓ vadovas yra klasikinis geras kareivis, lyderis – asmenybė;
- ✓ vadovas viską atlieka taip, kaip reikia, lyderis daro tai, ką reikia.
- ✓ kitaip nei vadovas, lyderis valdo svajones. [21]

Pasak Stoner, kiekvienos organizacijos svajonė viename asmenyje turėti ir vadovą, ir lyderį. [23]

Remiantis A. Skaržauskiene, galima išskirti 3 pagrindines dimensijas, kurias nubrėžia liniją tarp lyderystės ir vadovavimo sampratų:

1. Asmeninė dimensija

- ✓ Lyderystė, kaip asmeninis tobulėjimas: asmeninė branda, asmeniniai pokyčiai, asmeninis profesionalumas ir meistriškumas, asmeninės vertybės ir nuostatos, nuolatinis mokymasis.
- ✓ Lyderystė, kaip mąstymo ir gyvenimo būdas: gyvenimo filosofija, dvasinė būseną, gyvenimo pusiausvyra, moraliniai standartai, savirealizacija.

2. Tarpusavio santykių dimensija

- ✓ Lyderystė, kaip tarpusavio sąveika su pasekėjais: įtaka, sąveika, pasitikėjimas, individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, tarnystė.
- ✓ Lyderystė, kaip gebėjimas kurti viziją: inspiracinė motyvacija, entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos.

3. Organizacinė/strateginė dimensija

- ✓ Lyderystė, kaip pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija: produktyvus darbas, geri darbo rezultatai, pasipriešinimo pokyčiams

įveikimas, stipriausių poveikio taškų suradimas, globalizacijos konteksto suvokimas ir t.t.

- ✓ Lyderis, kaip organizacijos konstruktorius: besimokančios organizacijos kūrimas, požiūris į organizaciją kaip į sistemą, proceso orientacija. [6]

Taigi, efektyvi lyderystė nėra tik asmenybės bruožas, strategija, taktika ar tik kompetencijų rinkinys. Tai besikeičiantis mąstymo, jutimo bei elgsenos būdas, tai – gyvenimo būdas. [24]

Pastaruoju metu modernus požiūris į organizacijų vadybą akcentuoja ne vien vadovų, turinčių lyderio potencialą, poreikį. D. Stukaitės, V. Šilingienės teigimu, vis dažniau dėmesys fokusuojamas į lyderių visuose organizacijos lygiuose ugdymą dėl esminio akcento į žmonių išteklių – pagrindinio organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinio – efektyvų panaudojimą. [25] Todėl lyderystė imta traktuoti kaip visos organizacijos sugebėjimas, o ne tik išskirtinis kelių aukščiausio lygio vadovų bruožas. Milijonams žmonių lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, todėl ji pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdyme, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais. Lyderystė egzistuoja visur, kur tik yra žmonių, susijusių tarpusavyje socialiniais ryšiais, tai sparčiai pagreitį įgaunantis procesas. Savo karjeroje ar gyvenime visi žmonės vienu ar kitu būdu vadovauja sekėjams, organizacijos darbuotojams, komandai, šeimos nariams ir t.t. Tai apsprendžia kiekvieno žmogaus lyderystės poreikį – kiekvienas žmogus turi savo gyvenimo tikslus, kurių siekimui būtini ir įkvėpimas, ir motyvacija. Akcentuojamas lyderystės kaip kompetencijos poreikis ne organizacijos, bet atskiro individo, ugdančio universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus, lygmeniu. [17]

Kalbant apie vadovo vaidmenį lyderystės raiškoje, galima akcentuoti lyderio kompetencijų ugdymo modelį, pasak D. Budrienės, sudaro šios kompetencijos: įtraukimas, ribų nustatymas, rėmimas, vadovavimas ir stebėjimas. [26]

- ✓ Įtraukimas - suburti darbuotojus, mąstančius inovatyviai, apjungti skirtingus į inovaciją (idėjų generavimas), užtikrinti darbuotojų su skirtingu darbo stažu bei įgūdžiais inovacinėje veikloje, apibrėžti konkrečias užduotis ir tikslus.

- ✓ Vadovavimas ir stebėjimas - apibrėžti kontrolės kriterijus, planuoti procesą, įvertinti persvarstymo galimybes.
- ✓ Ribų nustatymas - apibrėžti atliekamų darbų vaidmenis organizacijos tiksluose, numatyti aiškius ir konkrečius lūkesčius, sukurti pasitikėjimą tarp komandos narių ir įtraukti juos į veiklą.
- ✓ Rėmimas - numatyti rėmimo priemones, numatyti būtiną papildomą paramą.

Kiekvieną dieną lyderiai atlieka įvairiausių darbus. Remdamasis savo tyrimų medžiaga Minzbergas lyderio veiklą susistemino ir suskirstė į 10 skirtingų kategorijų: nominali lyderystė (tai visos simbolinės pareigos, susijusios su formaliais pareigybės reikalavimais, – dokumentų pasirašymas, pirmininkavimas susirinkimuose ir įvairiose ceremonijose, oficialių svečių sutikimas ir t. t.), lyderis, ryšių palaikytojas, stebėtojas, informacijos paskirstymas, atstovas, krizių sprendėjas, išteklių paskirstytojas, derybininkas.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės reiškinio vienareikšmiškai apibūdinti negalima ir jį analizuoti reikėtų įvairiais kontekstais, kurie apima ne tik lyderio savybes, bet ir veiksmus, gebėjimus, praktiką ir pan. kompetenciją. Lyderystė yra ne tik lyderio ir sekėjų sąveikos procesas, bet ir sėkmingos veiklos kompetencija. Pastaruoju metu lyderystė pabrėžiama kaip visos organizacijos sugebėjimas, o ne tik išskirtinis vadovų bruožas.

1.2 Lyderystės stiliai

Lyderystės bei vadovavimo stiliaus ištakas galima aptikti jau Platono veikale „Valstybė“. Sakalo teigimu, šis mokslininkas vadovus klasifikuoja taip: vadovas timokratas - vadovas, kurio valdymo stilių formuoja jo išdidumas bei valdžios troškimas; vadovas demokratas - vadovas, kuris pareigas įgyja burtų ar rinkimų keliu; vadovas tironas - vadovas, kurio valdymo stilių formuoja jo žiaurūs polinkiai; vadovas, kurio valdymo stilius oligarchinis - tokio vadovo pagrindinis motyvas yra gobšumas. [27] Kitų autorių nuomone, Platonas nagrinėjo tik įvairias valstybės santvarkas, o ne vadovų darbo ypatybes. Jis įvardijo keturias valstybės santvarkas: tironiją – žiauria priespauda pagrįstą santvarką, timokratiją – garbės troškimu pagrįstą santvarką, oligarchiją – turto cenzu pagrįstą santvarką, ir demokratiją – grindžiamą visų piliečių lygiomis teisėmis ir galimybėmis dalyvauti valstybės valdyme. Todėl su vadovo elgsena tiesiogiai galima susieti tik demokratiją bei tironiją, tik esminiai pastarosios požymiai šiuolaikinėje civilizuotoje visuomenėje vargu ar begali būti aptinkami. [28]

Pasak A. Seiliaus, lyderystės stilius – tai lyderio elgesys komandos narių (pavaldinių) atžvilgiu, siekiant juos paveikti ir pažadinti projekto tikslams pasiekti. [29]

Literatūroje lyderystės stiliai yra klasifikuojami įvairiai, taip pat yra sutinkamos ir skirtingos lyderystės (vadovavimo) stilių klasifikacijos. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei sudėtingumas. [30]

B. M. Bass skiria dviejų tipų vadovavimą (lyderiavimą):

- ✓ transakcinį – pagrįstą sandoriu su darbuotojais, t.y. vadovaujantis principu – už gerą darbą atlyginama, už blogą baudžiama;
- ✓ transformacinį – pagrįstą darbuotojų įtraukimu į bendrą veiklą, kuria siekiama organizacijos tikslų. [31]

Transakciniam vadovavimui iš esmės būdingas pasyvumas, vadovas - lyderis į organizacijos veiklą paprastai įsikiša tik atsiradus nesklandumų, nors galimas ir aktyvus jo dalyvavimas – darbuotojų stebėjimas, klaidų, nukrypimų nuo darbo standartų ieškojimas, korekciniai veiksmai. Toks vadovavimas neskatina komandinio darbo, jis netgi gali skatinti darbuotojų savanaudiškumą, nes jie neorientuojami siekti bendrų tikslų. Bendravimas su tokiu vadovu susijęs tik su naujomis arba netinkamai įvykdytomis užduotimis. [33]

Tuo tarpu transformacinį vadovavimą pasirinkęs vadovas - lyderis rūpinasi, kad darbuotojai siektų bendrų tikslų, būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai ir kūrybiniai poreikiai. Nors transformacinis vadovavimas gali būti labai skirtingas ir besikeičiantis priklausomai nuo organizacijos poreikių, jį pasirinkusiems vadovams būdingos pastangos su kiekvienu darbuotoju elgtis individualiai, sukelti kuo daugiau intelektualinių iššūkių ir nustatyti aukštus veiklos standartus. [33] Žinoma, vieno teisingo sprendimo, kurį vadovavimą pasirinkti, nėra, juolab, kad neretai pasirenkama ir vieno, ir kito stiliaus elementų.

Kitas egzistuojantis vadovavimo stilių klasifikavimas yra priklausomas nuo veiklos orientavimo: vienų vadovų veikla nukreipta į darbo rezultatus, užduotis, kitų – į darbuotojus.

- ✓ Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius. Šiuo atveju vadovui svarbesnė yra pati užduotis ir jos atlikimo kokybė nei darbo procesas, darbuotojų tobulėjimas ir asmeninis pasitenkinimas. Vadovams, besirenkantiems tokį vadovavimo stilių, paprastai organizacijos tikslai ir interesai yra svarbesni už atskiro individo tikslus ir poreikius.
- ✓ Į darbuotojus orientuotam vadovavimo stiliui būdinga tai, kad vadovui svarbesnė darbuotojų motyvacija ir asmeninis tobulėjimas, o ne jų kontrolė. Šiuo atveju darbuotojai dažniau įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, jiems leidžiama pajusti, kad prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir sėkmės gali prisidėti kiekvienas. [23]

Autoriai Tanenenbaum ir Schmidt kalbėdami apie vadovavimo - lyderiavimo stilius taip pat rėmėsi prielaida, kad egzistuoja dvi priešingos vadybinės orientacijos: orientacija į darbo rezultatus arba orientacija į santykius su žmonėmis. [34] Pirmoji remiasi nurodymu arba kontrole, o kita bendradarbiavimu. Kuo vadovui svarbesni darbo rezultatai, tuo mažiau jis rūpinasi santykiais su darbuotojais ir gerų santykių palaikymu, o kuo vadovui svarbesni žmonių santykiai – darbo rezultatai jam vaidins antraeilį vaidmenį. [35]

Tačiau dažniausiai literatūroje sutinkamas vadovavimo stilių klasifikavimas, yra vadovavimo stilių skirstymas į: autokratinį, demokratinį ir liberalųjį.

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi visos valdžios ir svarbiausių, o kartais net kiekvieno, klausimų sprendimo galių sutelkimu asmeniškai vadovo - lyderio rankose.

Šiam stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija, vienvaldiškumas. [30]

Didžiausias šio stiliaus privalumas – aiški asmeninė vadovo atsakomybė už visą organizacijos veiklą, taigi ir už kiekvieną jos sėkmę ar nesėkmę. Autokratinis stilius geras ir dėl mažesnių laiko sąnaudų, priimant valdymo sprendimus, ir dėl veiklos darnumo, įgyvendinant juos. [28]

Pagrindinis šio stiliaus trūkumas – pavaldinių turimų žinių ir gebėjimų nepanaudojimas organizacijos tikslams: nuolatinis vadovo nurodymų laukimas ir labai griežta darbo kontrolė varžo pavaldinių kūrybingumą ir taip pakerta organizacijos vystymosi galimybes bei blogina socialinį ir psichologinį klimatą joje. Vadovas sąmoningai riboja santykius su pavaldiniais, nevertina jų savarankiškumo, nuolat stengiasi kontroliuoti, priversti paklusti ir veikti. Vadovas nesupažindina pavaldinių su įmonės perspektyva ar su savo sprendimais. [30]

Taip pat per didelę priklausomybę nuo vieno asmens didina ir nesėkmių organizacijos veikloje riziką. Autokratinis vadovavimo stilius daro labai neigiamą įtaką ir paties vadovo asmenybei: skatina perdėtą pasitikėjimą savimi ir nepasitikėjimą pavaldiniais. Per daug pasitikėdamas savimi vadovas savinasi visus organizacijos laimėjimus, o kaltę dėl nesėkmių suverčia pavaldiniams, ir, laikydamas save visos organizacijos sėkmės objektu, ima piktnaudžiauti savo padėtimi, naudodamasis organizacijos ištekliais savo asmeniniams poreikiams tenkinti. Tai ypač pavojinga, nes ne tik autokratiškai valdomose organizacijose žmogus, įsiliedamas į ją, įsipareigoja būti paklusnus vadovui ir paprastai vengia ne tik prieštarauti jam, bet net užuominomis parodyti savo nepasitenkinimą. Atvirkščiai, kiekviena proga stengdamiesi parodyti savo paklusnumą bei pagarbą vadovui, pavaldiniai natūraliai skatina kiekvieną vadovaujantį žmogų linkti į autokratiškumą, o jau turinti autokrato pradus asmenybė gali moraliai smukti. [28]

Toks valdymo stilius lemia darbuotojų pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, nepasitikėjimą vienas kitu ir savimi. [30]

Demokratinis, arba konsultatyvus (dalyvaujantis), stilius pasižymi bendru vadovo ir pavaldinių darbu, sprendžiant valdymo klausimus. Kalbant apie pavaldinių dalyvavimą vadovo darbe, šio stiliaus taikymo ribos gana plačios – nuo žinių pateikimo vadovui, teikiant pasiūlymus, iki dalyvavimo, rengiant galutinį sprendimą. [28]

Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik itin svarbius klausimus, o visą kitą palieka spręsti kolektyvui. Vadovas skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia darbuotojams galimybę dirbti savarankiškai. [30]

Didžiausias šio stiliaus privalumas – galimybė, pasiremiant pavaldinių žiniomis, giliau ir visapusiškiau išnagrinėti darbe kylančias problemas ir parengti geresnius jų sprendimo variantus. Geras jis ir tuo, kad žmonės, dalyvavę priimant sprendimą, jaučiasi asmeniškai atsakingi už jo įgyvendinimą, rodo daugiau iniciatyvos. Taip pat, būdami daugiau įsigilinę į klausimo esmę, įgyvendinant sprendimą, pavaldiniai yra pasirengę savarankiškai imtis reikalingų veiksmų, iškilus netikėtoms kliūtims. Kita vertus, bendromis pastangomis sprenddami organizacijai svarbius klausimus, įsitikinę atsiradusiu sugebėjimu išsamiai išnagrinėti kiekvieną klausimą bei pateikti daug įvairių galimų sprendimų, tokios bendrai sprendžiančios grupės nariai kartais pervertina savo galimybes, sumenkina prieštaraujančių veiksnių įtaką. Susitapatinę su, jų manymu, galingu grupės proto potencialu jie praranda savo asmeninę atsakomybę ir priima daug rizikingesnius sprendimus. Tokį reiškinį atpažino amerikiečių psichologas L. Džeinis (L. Janis) ir jį pavadino „groupthink”. Didžiausiu demokratinio vadovavimo stiliaus trūkumu laikomos didelės laiko sąnaudos, reikalingos tiek žmonėms pasirengti spręsti klausimą, tiek paties sprendimo priėmimo procesui. Demokratinis vadovavimo stilius, suteikdamas galimybes pavaldiniams tobulėti ir labiau susitapatinti su organizacija, reikalauja didesnio pavaldinių išsilavinimo bei atsakomybės už bendro darbo rezultatus. [28]

Liberalus (deleguojantis) stilius pasižymi didžiausiu vadovo dėmesiu bendriausiems darbo principams ir didele pavaldinių laisve, pasirenkant darbų eiliškumą bei būdus. [28]

Šiam stiliui yra būdingas mažiausias vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Liberalus vadovas stengiasi nerodyti savo valdžios. [30]

Didžiausias jo pranašumas ir yra ta pavaldinio jaučiama laisvė darbe, atpalaiduojanti jo kūrybines galimybes. Todėl šis stilius laikomas priimtinausiu kūrybingoms asmenybėms, paprastai nemėgstančioms apribojimų savo darbe. Didžiausias jo trūkumas – menkos galimybės atlikti darbą pagal tiksliai nustatytą laiką ir pasiekti aiškiai apibrėžtą produkto kokybę. Stiliaus pavadinimas, reiškiantis laisvę, nuslepia vadybai svarbiausią dalyką, kad, neatlikdamas bendram darbui būtinų valdymo veiksmų, vadovas užkrauna juos pavaldiniams. O pavaldiniai ne visuomet nori ir moka valdymo darbą dirbti. Todėl tiek jie, tiek su organizacija susiję žmonės už jos ribų, liberaliai valdomos organizacijos būklę kartais pagrįstai įvardija kaip netvarką. [28] Dažniausiai esant tokiam valdymo stiliui organizaciją valdo pavaldiniai bei aplinkybės. [30]

Vadovavimo stiliaus pasirinkimas turėtų priklausyti ir nuo organizacijos personalo asmeninių savybių. Organizacijose, kurių personalas linkęs dalyvauti priimant sprendimus ir yra pakankamai kvalifikuotas, kasdieninė veikla reikalauja kūrybiškumo, o gaminama produkcija ar teikiamos paslaugos yra nestandartinės, vadovas turėtų duoti daugiau laisvės ir labiau įtraukti pavaldinius į organizacijos valdymą, suteikti daugiau savarankiškumo. Žinoma, jeigu pavaldiniams šių savybių trūksta arba reikia atlikti skubią specifinę užduotį, gali būti pasitelkiamas ir labiau autoritarinis valdymo stilius. Pastebėta, kad vadovo pasirinktas vadovavimo stilius yra teisingas, jei darbuotojai jaučia, kad vadovas juos palaiko ten, kur jie jaučiasi turį trūkumų. Pavyzdžiui, sudėtingą užduotį atliekanti naujai sudaryta darbo grupė bus motyvuota, jei vadovas domėsis jos darbu ir ją palaikys. Ir priešingai, nuolatinė vadovo kontrolė sukels priešišką darbuotojų reakciją, jei jie atlieka aiškią ir gerai žinomą užduotį. [32]

Viešajame sektoriuje atlikti tyrimai (H.Klages) rodo, kad svarbiausios vadovų problemos yra siejamos su socialine kompetencija. Darbuotojų nuomone, svarbiausi vadovų trūkumai susiję su grįžtamojo ryšio stoka, užsispyrimu, nepagrįsta kritika, nepakankama informacija. Tuo tarpu geriausiai darbuotojai vertina galimybę dirbti savarankiškai, vadovų gebėjimą skatinti už gerą darbą, dalykinę jų kompetenciją. [32] Kitų autorių N. Thom ir A. Ritz tyrimai rodo, kad vis svarbesnės, ypač viešajame sektoriuje, tampa tokios vadovų - lyderių savybės kaip gebėjimas išvengti konfliktų, dirbti komandoje ir bendradarbiauti. Apskritai pastebėta, kad keičiasi vadovų kompetencijų ir elgsenos prioritetai. Pastaruoju metu pastebimas socialinės ir komandinės kompetencijos stiprėjimas ir orientavimasis į tikslą, atsisakant griežtomis taisyklėmis reguliuojamo darbo. [36]

Lyderystės specialistų nuomone, sėkmingam bet kokios grupės (ir organizacijos) darbui būtinos dvi svarbiausios jos funkcijos: problemų sprendimo ir socialinė, t.y. grupės išlaikymo. Puiku, jeigu abi šias funkcijas gali atlikti vienas lyderis, tačiau kartais tai gali daryti ir du žmonės – grupės nariai. [23]

Vadovavimo kokybė labai priklauso nuo emocinės inteligencijos. Dar daugiau, aukšto lygio emocinė inteligencija yra būtina sėkmingos lyderystės sąlyga. D. Goleman emocinę inteligenciją apibrėžia kaip:

- ✓ savo jausmų pažinimas ir gebėjimas juos valdyti, neleidžiant jiems savęs užvaldyti;

- ✓ gebėjimas save motyvuoti darbui ir atlikti jį kūrybingai ir kokybiškai;
- ✓ įsiklausymas į kitų jausmus ir efektyvių santykių palaikymas. [32]

Tas pats autorius nurodo svarbiausias sritis, kuriose pasireiškia emocinis intelektas.

Savo jausmų pažinimas – gebėjimas identifikuoti ir suprasti savo nuotaikas bei jausmus. Nuotakos ir jausmai yra emocinio intelekto pagrindas, susijęs su pasitikėjimu savimi, realistiniu savęs vertinimu ir savo tikrųjų jausmų suvokimu. [32]

- ✓ Emocijų valdymas – gebėjimas valdyti jausmus, nuotaikas, reguliuoti savo elgesį, mokėti pakreipti jį reikiama linkme. Valdyti jausmus nereiškia, kad būtina juos užgniaužti, tereikia tiesiog juos atpažinti, kontroliuoti ir išreikšti tinkamu būdu. Gebėjimas suvaldyti jausmus (pvz., nuslopinti kylantį susierzinimą ar nuraminti save) pirmiausia priklauso nuo savivokos, savikontrolės, atvirumo pokyčiams, gebėjimo siekti užsibrėžto tikslo. [32]

- ✓ Gebėjimas įžvelgti kitų žmonių jausmus – tai gebėjimas įsijausti į kitų žmonių būseną ir suvokti jų jausmus bei atitinkamai koreguoti savo elgesį. Įsijautimas į kito žmogaus būseną – empatija– neatskiriamas nuo savivokos, t.y. nepažindami savo jausmų žmonės nežino kaip reaguoti į kitų emocijas.

- ✓ Socialiniai įgūdžiai – tai bendravimo menas, glaudžiai susijęs sugebėjimu valdyti kitų žmonių jausmus, kurti santykius ir ryšius norimam rezultatui pasiekti. [13]

Keičiantis darbo sąlygoms ir aplinkai, paseno ir požiūris, kad empatija ar pavaldinių jausmų ar nuotaikų paisymas gali trukdyti vadovauti. Kaip pastebi emocinio intelekto tyrinėtojai, vadovavimas nėra dominavimas, veikiau tai menas įtikinti žmones siekti bendro tikslo. Viena iš sėkmingo vadovavimo prielaidų – vadovo gebėjimas suprasti ir atjausti darbuotojus, įtraukti juos į darbą bei spręsti nesutarimus. Savo emocijų pažinimas, įsisamoninimas ir mokėjimas jas kontroliuoti bei tinkamai reikšti, leidžia žmonėms būti atviresniems ir laisviau bendrauti. Tai ypač svarbu vadovui kuriant saugią ir kūrybišką darbo aplinką. Priešingai, nemokėjimas atvirai ir konstruktyviai reikšti savo jausmų, trikdo darbą, kadangi darbuotojai priversti spėlioti, kokio elgesio iš jų tikimasi, kas sukėlė vadovo nuotaikų kaitą, galbūt ieškoti savo kaltės. [37]

Taip pat lyderystės stiliai priklauso ir nuo teorinio požiūrio į lyderystę, vadovavimą. Išskiriami du pagrindiniai požiūriai į lyderystę: bihevioristinis ir situacinis. Pateiskime šių atstovų siūlomas lyderystės stilių klasifikacijas.

Bihevioristinio požiūrio į lyderystę atstovai, nagrinėdami efektyviai žmonių grupių ir organizacijų lyderystei svarbią elgseną dauguma tyrėjų išskyrė dvi jos dimensijas – orientaciją į užduoties atlikimą ir orientaciją į grupės narių santykių gerinimą. 1964 m. Blake'as ir Moutonas pasiūlė 5 skirtingo vadovavimo stilius, pagrįstus žema, vidutine ir aukšta vadovo orientacija į kiekvieną iš šių dimensijų. 1985 m. jie išplėtojo savo požiūrį pavadindami jį valdymo tinkleliu. [21]

Dauguma lyderių pagal išskirtas dimensijas yra tinklelio viduryje. Šio tipo vadovavimas dar yra vadinamas vidurio kelio vadovavimu. Yra išskirti keturi vadovų arba lyderių veiklos stiliai: autoritarinis, komandos lyderis, „golfo klubo“ vadovas, menkas valdymas. [21]

Autoritariniai lyderiai – tai tokie žmonės, kurie orientuoti į užduotį ir daug mažiau – į žmones. Šio tipo asmenys nelinkę bendradarbiauti su kitais žmonėmis. Jiems ypač svarbu laikytis nustatyto darbų grafiko, jie tikisi iš savo pavaldinių, kad šie besąlygiškai vykdys nurodymus. Susidūrę su sunkumais autoritariniai lyderiai linkę ieškoti kaltininkų užuot susitelkę į pačią problemą ir jos sprendimą. Šio tipo lyderiai nelabai toleruoja nuomonių skirtumus, todėl jų pavaldiniams gana sunku pasireikšti kaip kūrybingoms asmenybėms. Tokiuose kolektyvuose pavaldinių ugdymo ir tobulėjimo galimybės būna gana ribotos. [21]

Komandos lyderiai pasižymi vienodai didele orientacija į užduotį ir į žmones, su kuriais jie dirba. Savo kolektyvuose šie lyderiai žmonėms daro įtaką rodydami asmeninį pavyzdį. Visos jų pastangos sutelktos į tokios aplinkos sukūrimą, kurioje visi grupės nariai galėtų kuo geriau atskleisti savo galimybes. Komandos lyderiai skatina savo narius kiek galima efektyviau siekti užsibrėžto tikslo ir kartu deda daug pastangų stiprindami teigiamus komandos narių ryšius. Produktiviausioms komandoms vadovaudavo būtent tokie lyderiai. [21]

„Golfo klubo“ vadovai vengia bausti darbuotojus arba pasinaudoti savo galiomis, kad priverstų juos atlikti užduotis, bijodami, jog tai gali pakenkti draugiškai aplinkai kolektyve ir geriems žmonių santykiams. Menkas valdymas pasireiškia menka

orientacija tiek į užduotį, tiek ir į žmones. Tai lyderiai, kurie yra linkę deleguoti savo funkcijas, o patys – „išnykti“. Jie nesijaučia įsipareigoję atlikti užduotį ir leidžia komandai daryti tai, ką jai norisi daryti. Tokie lyderiai visiškai nesikiša į grupės veiklą. [21]

Ir nors labiausiai pageidautina lyderio pozicija šiame tinklelyje yra didelė orientacija į užduotį ir į žmones, tačiau neatmetamas kitų trijų stilių efektyvumas. Ir autoritariniai lyderiai, ir „golfo klubo“ vadovai, netgi menko valdymo šalininkai pasiekdavo neblogų rezultatų.

Kai kurie tyrėjai, tokie kaip Likertas ir Yuklas, tirdami lyderio elgseną, neapsiriboja vien tik orientacijos į santykius ir į užduotį išskyrimu. Be šių dviejų dimensijų, dar pripažįstama participacinė lyderystė. Pavadinimas kilęs iš angliško žodžio „participate“ (bendrininkauti, dalyvauti). Šio tipo lyderio elgsena apima lyderio konsultacijas su pavaldiniais, bendrų sprendimų priėmimą, decentralizaciją, dalijimąsi savo galiomis. Participacinė lyderio elgsena leidžia veiksmingiau siekti tokių tikslų kaip: geresnė sprendimų kokybė, geresnis priimtų sprendimų supratimas ir jų priimtinumumas vykdytojams, sprendimų priėmimo įgūdžių ugdymas pavaldiniams, darbų praturtinimas didesne atsakomybe padarant juos įdomesnius ir kartu padidinant pavaldinių motyvaciją, komandos formavimas.

Pagal darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimą laipsnį galima išskirti šias sprendimų kategorijas:

- ✓ Autokratiniai sprendimai: lyderis priima sprendimus vienas nesiekdamas sužinoti kitų nuomonės ar pasiūlymų. Šiuo atveju darbuotojai neturi jokios įtakos priimamiems sprendimams.
- ✓ Konsultacijos: vadovas teiraujasi darbuotojų nuomonės, jų idėjų ir priima sprendimą atsižvelgdamas į jų nuomones.
- ✓ Bendri sprendimai: lyderis drauge su darbuotojais aptaria problemą ir drauge priima sprendimą. Galutinis sprendimas priimamas lygiomis teisėmis, vadovo įtaka sprendimui yra ne didesnė negu bet kurio diskusijos dalyvio.
- ✓ Delegavimas/įgalinimas: lyderis grupei arba asmeniui suteikia atsakomybę už sprendimo priėmimą. Lyderis gali nurodyti apribojimus, kuriuos turėtų

tenkinti sprendimas, o jo pritarimo prieš priimant galutinį sprendimą kai kuriais atvejais gali būti netgi nereikalaujama. [21]

Vėlesni tyrimai parodė, kad lyderystės stiliaus efektyvumas priklauso nuo situacijos, kurioje veikia vienas arba kitas lyderis.

Kito požiūrio į lyderystę, situacinio požiūrio atstovai P. Hersey ir H. Blanchardas išskyre 4 lyderiavimo stilius.

Pirmas stilius – „Nukreipimas“. Pagrindinės funkcijos: nustato rezultatus, tikslus, terminus, nustato rezultatų vertinimo metodus, sukuria įgūdžių tobulinimo planus, priima sprendimus, tiksliai vadovauja ir nukreipia, skatina entuziazmą ir pripažįsta įgytus įgūdžius, suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį, įtraukia darbuotojus į problemų ir tikslų nustatymą, remia ir palaiko, sprendimus priima išklauses idėjas ir įvertinęs jausmus, paaiškina atskirus sprendimus, formuoja, ugdo ir palaiko darbuotojus, skatina juos tobulinti įgūdžius.

Antras lyderystės stilius – „Dalyvavimas“. Autoriai išskyre šias pagrindines šio stiliaus funkcijas: padeda suprasti perspektyvą, siūlo darbuotojams imtis iniciatyvos planuojant, kad suteiktų jiems pasitikėjimo savimi, dalijasi atsakomybe sprendžiant problemas ir nustatant tikslus, skatina asmeninį problemų sprendimą, palaiko, skatina, giria, remia darbuotojus, tarpininkauja keičiantis nuomonėmis ir idėjomis, nuolat primena tikslus ir jų svarbą, neleidžia smukti pasitikėjimui ir pasiaukojamam požiūriui į darbą, padeda darbuotojui pačiam įvertinti savo darbą.

Trečias stilius – „Palaikymas“. Tokiems lyderiams yra labiausiai būdingos šios funkcijos: padeda darbuotojams išnaudoti savo kompetenciją ir prisiimti atsakomybę, leidžia darbuotojams patiems apibrėžti problemas ir rezultatus, leidžia geriausiems darbuotojams imtis iniciatyvos nustatant tikslus, planuojant ir priimant sprendimus, skatina pačius darbuotojus vertinti savo darbus, pripažįsta, vertina, skatina ir didžiuojasi darbuotojų laimėjimais, rezultatams pagerinti kelia aukštesnius reikalavimus, meta iššūkius, sukuria galimybes keistis patirtimi, pripažinti ir džiaugtis laimėjimais.

Ketvirtas stilius – „Delegavimas“. Šio lyderio funkcijos: pasikliauja darbuotojais ir leidžia jiems patiems priimti sprendimus, leidžia patiems darbuotojams nustatyti sau veiklos tikslus, leidžia darbuotojams patiems nustatyti savo veiklos kokybės įvertinimo kriterijus. [21]

Vis dėlto, pasak P. Hersey ir H. Blanchardo, nepriklausomai nuo lyderystės stiliaus, išskiriamos tam tikros funkcijos, būdingos visiems vadovams. Šios funkcijos yra:

- nuspėja galimus rezultatus ir nustato tikslus;
- stebi ir vertina rezultatus;
- suteikia grįžtamąjį ryšį.

Lyderiavimo stiliai skiriasi pagal tai, kiek lyderis nukreipia darbuotojus, kiek lyderis suteikia paramos ir kiek patys darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus. [21]

1.3 Charizmatinė ir transformacinė lyderystė

Vienas pirmųjų bandęs charizmatinę lyderystę paaiškinti racionaliai, o ne remdamasis vien tik folkloru ar mistika, buvo R. J. House'as. 1977 m. šis autorius pasiūlė savo teoriją nurodydamas keletą veiksnių, kuriuos galima laikyti rodikliais, lemiančiais lyderio charizmatiškumą:

1. tikėjimas lyderio įsitikinimų teisingumu;
2. pasekėjų įsitikinimai panašūs į lyderio įsitikinimus;
3. besąlygiškas lyderio pripažinimas;
4. prisirišimas prie lyderio;
5. noras paklusti lyderiui;
6. tikėjimas organizacijos misija;
7. keliama labai dideli tikslai pasekėjams;
8. pasekėjų tikėjimas, kad jie gali prisidėti prie sėkmingo savo misijos įvykdymo.

Pagal šią teoriją charizmatiniai lyderiai yra asmenys, kurie turi stiprų valdžios poreikį, labai pasitiki savimi ir tvirtai įsitikinę savo vertybių ir idealų teisingumu.

Kadangi charizmatinė lyderystė pagrįsta idealais ir viltimi, labai svarbi sėkmės sąlyga yra taip suformuluoti užduotis, kad jos taptų patrauklios pasekėjams.

Charizmatiniai lyderiai veikia taip, kad didėtų pasekėjų motyvacija vykdyti jiems skirtą grupės misiją. Ši užduotis yra labai sunki ir reikalauja iš lyderio iniciatyvos, apgalvotos rizikos, asmeninės atsakomybės bei nepertraukiamų pastangų.

Charizmatiniai lyderiai kelia labai didelius tikslus savo pasekėjams ir tuo pat metu labai pasitiki jais. Pasekėjai veikia daug efektyviau, jei lyderis jais pasitiki. Tai vadinamasis „savaimė išsipildančios pranašystės“ efektas, kuris gali būti apibrėžtas šiais pagrindiniais principais:

- ✓ suformuojame tam tikrus lūkesčius konkreitiems žmonėms;
- ✓ tiesiogiai arba netiesiogiai šiuos lūkesčius perduodame kitiems;

- ✓ žmonės linkę reaguoti į šiuos signalus derindami savo veiklą su išreikštais lūkesčiais;
- ✓ pasekmė – pradinių lūkesčių išsipildymas.

„Savaime išsipildanti pranašystė“ gali lemti ir teigiamus, ir neigiamus rezultatus. [21]

Šiek tiek vėliau B. M. Bassas išplėtojo House'o teoriją papildydamas ją kai kuriomis išankstinėmis sąlygomis, naujomis lyderio savybėmis ir nurodydamas galimas charizmatinės lyderystės pasekmes. Bassas teigia, kad charizmatiniams lyderiams būdingas daugiau nei vien tik tikėjimas savo vertybėmis, jie yra tvirtai įsitikinę savo antgamtinę paskirtimi ir misija. Kai kurie lyderiai remiasi pasekėjų emocijomis, kitiems būdingesnis racionalus pradas. Tačiau visai atvejais poliarizacija tarp jų pasekėjų yra daug didesnė negu tarp necharizmatinių lyderių pasekėjų. Tos pačios savybės ir įsitikinimai vienių yra garbinami, kitų – nekenčiami.

Charizmatinių lyderių atsiradimas yra labiau tikėtinas didelių pokyčių arba įvairių krizių laikotarpiais.

J. A. Congeris ir R. Kanungo pasiūlė savo požiūrį į charizmatinę lyderystę. Pasekėjai, stebėdami lyderio elgseną, priskiria jam tam tikras charizmatines savybes. Congeris ir Kanungo, tirdami charizmatinius ir necharizmatinius lyderius, išskyrė tuos elgsenos aspektus, pagal kuriuos galima spręsti, ar lyderiui yra būdinga charizma. Ne visi charizmatiniai lyderiai vienodu mastu demonstruoja tuos elgsenos pavyzdžius, skirtingos elgsenos svarba labai priklauso nuo konkrečios situacijos. Autoriai išskyrė šiuos lyderio elgsenos aspektus:

Vizijos ekstremiškumas. Charizma dažniau priskiriama tiems lyderiams, kurių vizija labai smarkiai skiriasi nuo esamos tikrovės, tačiau kartu neperžengia pasekėjams priimtinių ribų. Necharizmatiniai lyderiai dažniausiai pasitenkina esama padėtimi arba propaguoja smulkius žingsnelius tikslo link, nedidelius pokyčius. Vizija, kuri nėra labai nutolusi nuo visiems bendro supratimo, neišskiria jos propaguotojo iš kitų lyderių tarpo, tačiau jei vizija yra pernelyg radikali, ji gali būti atmesta, o ją siūlantis lyderis palaikytas nekompetentingu arba pamišėliu. [39]

Didelė asmeninė rizika. Charizmatiškumas labiau priskiriamas tiems lyderiams, kurie yra linkę pasiaukoti, prisiimti didelę asmeninę riziką, sumokėti didelę

kainą tam, kad pasiektų savo propaguojamą viziją arba tikslus. Pasitikėjimas yra labai svarbi charizmos komponentė, o pasekėjai labiau tiki žmogumi, kuriam bendri reikalai yra aukščiau už asmeninius interesus.

Didžiausią poveikį daro tie lyderiai, kurie realiai rizikuoja patirti didelius asmeninius nuostolius – savo padėties visuomenėje, lyderio pozicijos, narystės organizacijoje arba asmeninio turto praradimą.

Nestandardinių strategijų taikymas. Labiau tikėtina, kad lyderis bus laikomas charizmatiniu, jei keliamą viziją jis siūlys pasiekti netradiciniu būdu. Ne tik vizijos išskirtinumas, bet ir strategijos savitumas leidžia pasekėjams lyderį suvokti kaip neeilinę ir unikalią asmenybę.

Tikslus padėties įvertinimas. Rizika, su kuria susiduria lyderiai taikydami naujas strategijas, ypač padidina blaivaus ir realistinio padėties įvertinimo svarbą. Kritinę reikšmę įgyja ne tik aplinkos, kurioje veikia lyderis, apribojimai, bet ir laiko veiksnys. Ta pati strategija gali būti nesėkminga, jei įgyvendinama ne laiku – per anksti arba per vėlai. Taip pat lyderiai turi būti labai jautrūs sekėjų poreikiams ir jų vertybėms.

Pasekėjų nusivylimas. Krizės, reikalaujančios didelių pokyčių, nepasitenkinimas esama padėtimi yra palanki terpė charizmatiniams lyderiams atsirasti. Tačiau objektyviai egzistuojanti krizė nebūtinai yra privaloma charizmatinio lyderio atsiradimo prielaida. Lyderis gali sukurti nepasitenkinimo atmosferą esama padėtimi siūlydamas labai daug žadančią ateities viziją arba įspėdamas apie artėjančią krizę. Aplinkinių įtikinimas, kad tik nestandardiniai veiksmai gali pakeisti padėtį, leidžia lyderiui pabrėžti savo kompetentingumą taip sprendžiant problemas.

Pasitikėjimo savo jėgomis pabrėžimas. Lyderiai, kurie demonstruoja pasitikėjimą savimi, yra laikomi charizmatiškesniais negu tie, kurie abejoja savo jėgomis arba atrodo sutrikę. Sėkmingą nestandardinių strategijų panaudojimą pasekėjai gali priskirti atsitiktinei sėkmei, o ne lyderio gebėjimams, jei šis nėra įsitikinęs savo teisumu.

Asmeninių galių naudojimas. Labiau tikėtina, kad charizmatiniais bus laikomi tie radikalius pokyčius raginantys vykdyti lyderiai, kurie darydami įtaką pasekėjams pasitelkia savo ekspertines arba draugiškumo galias ir demonstruoja savo atsidavimą pasekėjų reikmėms. Lyderiai, kuriems pavyko įgyvendinti nestandardinę strategiją

pasitelkus savo pareigines galias, gali įgyti didesnių ekspertinių galių, tačiau jie nebus laikomi charizmatiniais lyderiais.

Transformacinė lyderystė, kaip ir charizmatiškumas, tapo populiaria tema lyderystės literatūroje. Vieni autoriai šiuos terminus vartoja kaip sinonimus, kiti šias sąvokas išskiria. Transformacinė lyderystė suvokiama kaip etiška lyderystė. J. M. Burnsas transformacinę lyderystę apibrėžė kaip procesą, kuriame „lyderiai ir pasekėjai pakelia vieni kitus į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį“. Kaip kontrastas transformaciniams lyderiams įvardijami transakciniai lyderiai, kurie motyvuoja savo pasekėjus apeliuodami į jų asmeninius interesus ir poreikius. Tokiais transakciniais lyderiais galėtume vadinti politikus, kurie už paramą per rinkimų kampanijas arba formuojant valdžios struktūras suteikia svarbius postus savo politiniams sąjungininkams, rėmėjų atstovams ir t. t. Transformacinė lyderystė pagrįsta įtaka, o transakcinė – pareiginėmis galiomis ir biurokratija. [40]

1.4 Lyderystės ypatumai sveikatos priežiūros srityje

Lyderystė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą kiekvienos šiuolaikinės organizacijos veiklą. Ne išimtis ir sveikatos priežiūros institucijos.

Kalbant apie sveikatos priežiūros sritį, pažymėtina, kad pastaruoju metu visuomenės sveikatos sistema išgyvena pokyčių laikus. Šie pokyčiai yra sąlygoti kintančios socialinės, ekonominės, fizinės aplinkos. Sėkminga pokyčių valdymui reikalinga aukštos profesinės kompetencijos visuomenės sveikatos specialistų pagalba. Dabartiniai sveikatos priežiūros specialistai turi ne tik pasižymėti aukštomis profesinėmis kompetencijomis, bet ir mokėti formuoti ir įgyvendinti aktyvią sveikatos politiką, įtraukiant į sveikatinimo veiklą visus sektorius. Savaime aišku, kad tokiomis aplinkybėmis reikia vis naujų kompetencijų.

Kaip pagrįstai pažymi V. Zajančiauskienė ir M. Stankūnas, pastaruoju metu atsiranda būtinybė keisti sveikatos specialistų paruošimą, kad jie būtų pasirengę naujiems iššūkiams ir įsipareigojimams. Tas ypač svarbu visuomenės sveikatai, kuriai tiesiog būtina žmogiškųjų išteklių plėtra bei nuolatinis specialistų mokymas. Be daugelio profesinių įgūdžių, visuomenės sveikatos specialistai turi gebėti stiprinti ir palaikyti tarpsektorinį bei intersektorinį bendradarbiavimą, skatinti koalicijų sudarymo ir partnerystės veiklas, taigi, didėja lyderių poreikis. [39]

Kaip ir kiekvienos organizacijos sėkmę, sveikatos priežiūros įstaigų veikla didžiaja dalimi priklauso nuo organizacijos lyderio asmeninių savybių. [41] Tačiau lyderystė nėra suprantama tik kaip vadovo veikla, tačiau – kaip kompetencija, kuri gali būti svarbi ne tik valdant organizacijas, bet visuose jos lygiuose. [39]

Kaip jau minėta darbe, lyderystės reikšmė yra akcentuojama Pasaulio sveikatos organizacijos programiniuose dokumentuose. Lyderystė čia suprantama kaip sveikatos sistemos komponentas kaip galimas sprendimas naujiems sveikatos sistemos iššūkiams. [39,42]

Sveikatos priežiūros organizacijoje dažniausiai yra išskiriami šie lyderiai, jų grupės: aukščiausias vadovas, vyresnieji vadovai, administratoriai, praktikuojantys medicinos specialistai. [43] Šių lyderių grupės harmoningo darbo bei tarpusavio bendradarbiavimo dėka sveikatos priežiūros organizacijos pasiekia savo tikslus. Nors

kiekvienos iš minėtų lyderių grupių veiksmai, lyderystės kompetencijos turi įtakos organizacijos sėkmei, tačiau šių lyderių grupių bendradarbiavimas yra ypač aktualus. [44]

Sveikatos priežiūros organizacijos, pirmiausiai, siekia teikti visuomenei kokybiškas ir saugias sveikatos priežiūros paslaugas. Tačiau šis tikslas yra ne vienintelis, šios organizacijos siekia ir kitų tikslų, pavyzdžiui, finansinio stabilumo, etiškumo ir pan. [44] Šioje vietoje taip pat yra aktualus lyderio vaidmuo – administruojant organizaciją, tinkamai paskirstant išteklius, organizuojant valdymo eigą, vadovaujant personalui.

Kaip ir bet kuriai kitai organizacijai, sveikatos priežiūros įstaigai reikia lyderių, kurie padėtų susitelkti kitus organizacijos narius organizacijos tikslų pasiekimui.

Užsienyje buvo atlikta nemažai tyrimų, pagrindžiančių lyderystės reikšmę sveikatos priežiūros įstaigose.

Lyderystės svarbą sveikatos priežiūros sektoriuje pabrėžia įvairūs užsienio dokumentai bei atliktos studijos. Pavyzdžiui, teigiamą klinikinės lyderystės naudą sveikatos priežiūros organizacijų veiklai rodo ir kelių tyrimų rezultatai. [44]

Pažymėtina, kad ateities lyderystė sveikatos priežiūros srityje yra siejama su glaudžiu gydytojų ir slaugytojų bendradarbiavimu. Robert Wood Johnson Foundation siekdami patobulinti sveikatos paslaugų teikimo kokybę, atliko studiją. [45] Kalbant apie lyderystę, autoriai pažymėjo: „turime pašalinti laivo kapitono sąvoką, sutelkiant dėmesį į pacientą, kaip sveikatos priežiūros vairuotoją“. Pasak autorių, lyderystės samprata ateityje turės dar labiau transformuotis, pereinant nuo hierarchinio prie situacinio vadovavimo. Lyderystė sveikatos priežiūros sistemoje reiškia tai, kad gydytojas, slaugytojas, socialinis darbuotojas arba kitas paslaugų teikėjas gali imtis vadovujančio vaidmens tam tikroje situacijoje. [46]

John K. Iglehart taip pat akcentuoja, kad pacientų sveikatos priežiūra pirmiausiai turi remtis gydytojų ir slaugytojų bei kitų „komandos“ narių komandiniu darbu, bendradarbiavimu. [47]

Mary Ferguson-Paré, aprašydama slaugos administratorių lyderystės bruožus atkreipia dėmesį, kad slaugos administratoriai-lyderiai pirmiausiai turi matyti aiškią slaugos perspektyvą: kas yra slauga dabar ir kokia ji turi būti. Taigi, aiški slaugos ateities vizija yra vienas iš slaugos administratorių-lyderių bruožas. Vizija yra atspirties taškas ir

galutinis lyderystės praktikos tikslas. Ši autorė nurodė, kad slaugos administratoriai privalo turėti geras vadybos žinias, puikius bendravimo ir organizacinius įgūdžius. Jie lengvai turi suprasti organizacinę struktūrą, organizacijos narių vaidmenis joje. Slaugos administratorių veiklos efektyvumas priklauso nuo pasitenkinimo darbu, organizacijoje vykdomos politikos. Slaugos administratoriams yra ypač svarbu turėti gerus valdymo įgūdžius: jie turi sugebėti atlikti slaugos paslaugų sistemos analizę, turinio vertinimą, sisteminę analizę, taip pat išmanyti tokius dalykus, kaip strategijų kūrimas, tikslų iškėlimas ir priemonių jiems įgyvendinti parinkimas, biudžeto formavimas ir paskirstymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, pokyčių valdymas. Be to, svarbi slaugos administratorių lyderystės kompetencija yra puikūs profesiniai įgūdžiai – slaugos administratoriai turi lyderiauti ir slaugos praktikoje, slaugant ligonius. [48]

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodai

Atliekant slaugos administratorių lyderystės raiškos įvertinimo tyrimą buvo naudojamas paruoštas standartizuotas klausimynas ir papildomai įtraukti klausimai, tokie kaip: amžius, lytis, išsilavinimas, dabartinės pareigos, darbo stažas, darbo krūvis ir kiti. (žr.priedai psl.77)

Slaugos administratorių lyderystės elgsenos įvertinimui buvo naudojamas lyderystės praktikos klausimynas, sudarytas iš 30 klausimų. Ši metodika remiasi Kauzes ir Posner (1987, 2002) Leadership Practices Inventory – LPI klausimynu, vėliau ji buvo adaptuota ir tapo dažniausiai naudojama „lyderystės“ lygiui įvertinti. Buvo atliktas šio klausimyno dvigubas vertimas, kuris užtikrino teiginių suprantamumą. Atlikus visos skalės patikimumo analizę nustatyta, jog Kronbacho alfa lygi 0,926. Tai aukštas rodiklis, kuris rodo, jog skalė yra patikima ir tinkama „lyderystės“ lygiui išmatuoti. LPI sudaro penkios subskalės: **MTW, ISV, CTP, EOA, ETH**, kurių kiekvieną sudaro po 6 teiginius. Respondentų buvo prašoma įvertinti juos apibūdinantį šių teiginių dažnį skalėje nuo 1 – beveik niekada iki 10 – beveik visada. Kiekvieną iš šių subskalių aptarsime plačiau.

- **MTW – Rodyti pavyzdį** (lyderiai turi savo elgesiu rodyti pavyzdį kitiems.)
Šią subskalę sudaro teiginiai:
 - 4) Aš asmeniniu pavyzdžiu demonstruoju žmonėms, ko tikiuosi iš jų pačių.
 - 9) Aš skiriu daug laiko bei jėgų siekdamas užtikrinti, kad žmonės su kuriais aš dirbu laikytųsi mūsų bendrai sutartų principų bei standartų.
 - 14) Aš laikausi savo pažadų ir įsipareigojimų.
 - 19) Aš neslepiu savo vadovavimo filosofijos.
 - 24) Dirbdamas prie projekto aš užtikrinu, kad būtų pasirinkti pasiekiami tikslai, parengti konkretūs planai bei aiškiai nustatyti projekto etapai.
 - 29) Aš žingsnis po žingsnio siekiu savo tikslo.
- **ISV – Įteigti bendrąją viziją** (lyderiai sukuria patrauklias vizijas, galinčias nukreipti kitų žmonių elgesį.)
Šią subskalę sudaro teiginiai:
 - 2) Aš kalbu apie ateities tendencijas, kurios įtakos mūsų darbo atlikimą.
 - 7) Aš pateikiu įtikinamą ateities vaizdą.

- 12) Aš dalinuosi su kitais savo ateities vizijomis.
- 17) Aš parodau kitiems koku būdu jų ilgalaikiai tikslai gali būti realizuoti prisidedant prie bendros vizijos.
- 22) Aš teigiamai ir su entuziazmu žvelgiu į ateities galimybes.
- 27) Kalbėdamas apie mūsų darbo reikšmę, aš tai darau su tvirtu įsitikinimu
- **CTP – Mesti iššūkį procesui** (lyderiai yra pasirengę keisti esamą padėtį, žengti į nežinią, ieškoti naujovių.)
Šią subskalę sudaro teiginiai:
 - 1) Aš siekiu pasirinkti sudėtingas užduotis, kurios leidžia išbandyti mano įgūdžius bei gebėjimus.
 - 6) Aš skatinu išbandyti naujus bei inovatyvius būdus darbui atlikti.
 - 11) Aš neapsiribuju formaliomis organizacijos ribomis ieškodamas inovatyvių sprendimų mūsų veiklai patobulinti.
 - 16) Kažkam vykstant ne taip, kaip tikėtasi, aš užduodu klausimą „Ko mes galime iš to pasimokyti?“
 - 21) Aš eksperimentuoju bei prisiimu riziką net jeigu yra tikimybė patirti nesėkmę.
 - 26) Atsiradus kliūtims aš imuosi iniciatyvos jas įveikti, net jei pasekmės nėra visiškai aiškios.
 - **EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti** (lyderiai efektyviai dirba su žmonėmis. Skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą.)
Šią subskalę sudaro teiginiai:
 - 3) Aš vystau bei palaikau vieningus santykius su savo bendradarbiais.
 - 8) Aš įdėmiai įsiklausau į skirtingas nuomones.
 - 13) Aš elgiuosi su kitais oriai ir pagarbiai.
 - 18) Aš palaikau kitų žmonių savarankiškai priimtus sprendimus.
 - 23) Aš suteikiu žmonėms laisvę ir sprendimo teisę sprendžiant kaip atlikti jų darbus.
 - 28) Aš užtikrinu, kad žmonės atlikdami savo darbą tobulėtų, tam pasitelkdami naujus įgūdžius bei saviugdą.
 - **ETH – Drašinti** (lyderiai įvairiais būdais skatina/apdovanoja pasekėjus už jų rezultatus.)
Šią subskalę sudaro teiginiai:
 - 5) Aš pagiriu žmones už gerai atliktą darbą.
 - 10) Aš demonstruoju savo pasitikėjimą jų sugebėjimais.

15) Aš užtikrinu, kad žmonėms už jų indelį į mūsų projekto sėkmę būtų atlyginta kūrybiškai.

20) Aš viešai parodau savo palankumą žmonėms, kurie yra pavyzdinčiai atsidavę bendroms vertybėms.

25) Aš randu būdą pasiekimams atšvesti.

30) Aš įvertinu bei palaikau žmones už jų įnašą į bendrą darbą.

Atlikus subskalių patikimumo analizę nustatyta, kad jų Kronbacho alfa buvo nuo 0,622 (vidutinis rodiklis) iki 0,807 (aukštas rodiklis), tai rodo, kad skalės patikimos ir tinkamos „lyderystės“ lygiui matuoti (žiūrėti 3 lentelę). Neigiamų koreliacijų, kurios rodytų skalės klausimų nesuderintumą matuojamos savybės atžvilgiu, nėra. Teigiamas koreliacijos vidurkis (homogeniškumas) taip pat rodo, jog skalės teiginiai tarpusavyje yra suderinti.

3 lentelė. LPI klausimyno subskalių patikimumo vertinimas

Subskalės	Homogeniškumas	Koreliacijos koeficientai		Kronbacho alfa
		minimalus	maksimalus	
MTW	0,303	0,096	0,552	0,684
ISV	0,405	0,249	0,655	0,807
CTP	0,336	0,049	0,598	0,754
EOA	0,309	0,128	0,476	0,727
ETH	0,235	0,031	0,434	0,622

MTW - Rodyti pavyzdį; ISV - Įteigti bendrąją viziją; CTP - Mesti iššūkį procesui; EOA - Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH - Drąsinti

2.2 Tyrimo procedūra

Tyrimas vyko nuo 2015m. kovo 27d. iki 2015m. balandžio 17d. Universitetinėje ligoninėje. Tyrime dalyvavo Universitetinės ligoninės vyr. slaugytojos - slaugos administratorės.

Prieš išdalinant anonimines anketas, buvo gautas bioetikos centro sutikimas, LSMU ligoninės slaugos koordinavimo tarnybos vadovės sutikimas, studijų ir koordinavimo tarnybos vadovės sutikimas vykdyti apklausą, bei vyr. slaugytojų - slaugos administratorių sutikimas dalyvauti tyrime.

Anketos pildymui buvo sudėtos vokuose (nežiūrint į tai, kad jos buvo anoniminės) ir paliekamos savaitei laiko. Po to jos buvo surenkamos, o slaugos administratorėms buvo padėkota už bendradarbiavimą ir geranoriškumą.

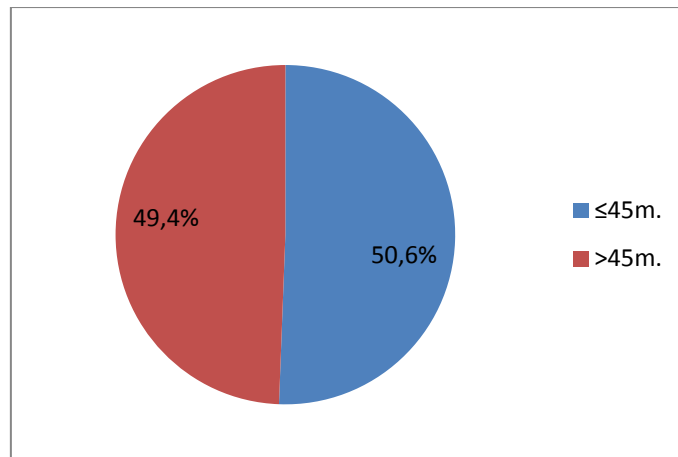
Pradžioje buvo svarstoma galimybė apklausti LSMU ligoninės ir jos padalinių slaugos administratorės. Atsitiktine tvarka buvo pasirinktas didžiausias vienas padalinys, LSMU ligoninė ir apklaustos visos 83 slaugos administratorės. Dvi anketos buvo sugadintos, o pilnai užpildytos ir tinkamos statistinei analizei buvo 81 anketa. Atsako dažnis siekė 97,6 proc.

2.3 Statistiniai metodai

Duomenys apdoroti ir statistinė analizė atlikta naudojant statistinių programų paketą SPSS 22. Kiekybiniai dydžiai pateikti nurodant minimalią, maksimalią reikšmes, vidurkį ir standartinį nuokrypį (jei dydžiai pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį), bei medianą (jei dydžiai netenkino normalumo prielaidos). Kiekybinių dydžių palyginimui taikyti metodai: t testas (dviems nepriklausomoms imtims), kartotinių matavimų dispersinė analizė (daugeliui priklausomų imčių), kai požymių skirstiniai netenkino normalumo prielaidų, taikyti ranginiai testai – Mano Vitnio, Vilkoksono, Fridmano testai. Kokybiniai dydžiai pateikti nurodant dažnius absoliutiniais skaičiais bei procentais. Jų palyginimui taikytas Chi kvadratu testas. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$. Skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, jei $p < 0,05$.

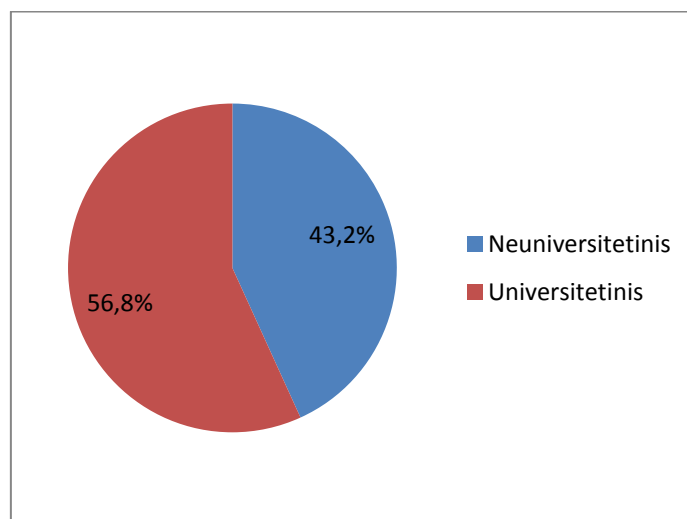
2.4 Tyrimo dalyviai

Anoniminio anketavimo būdu buvo apklaustos 81 slaugos administratorės, nuo 29 iki 65 metų amžiaus, kurių amžiaus vidurkis $46,57 \pm 9,20$ metų, jos buvo sugrupuotos į dvi amžiaus grupes: ≤ 45 metų ir > 45 m., jų pasiskirstymas matomas 1 paveiksle.



1 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal amžių

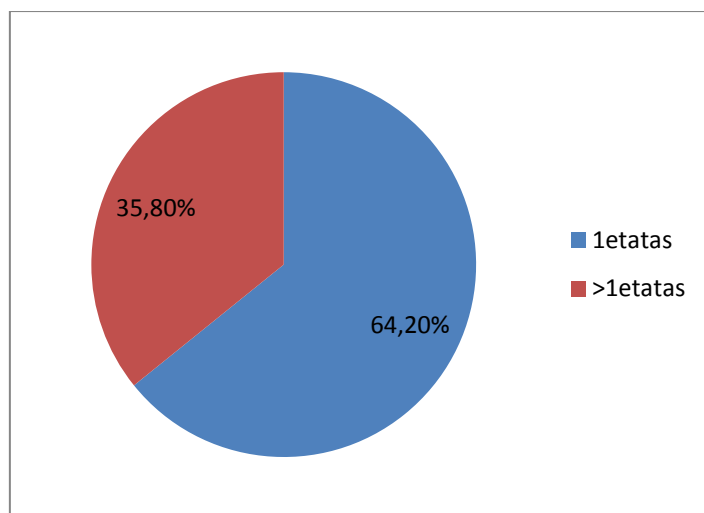
Slaugos administratorės aukštesnį išsilavinimą turėjo 25 (30,9 proc.), aukštąjį neuniversitetinį 10 (12,3 proc.) o aukštąjį universitetinį 46 (56,8 proc.). Respondentės buvo suskirstytos į dvi grupes: turinčias neuniversitetinį ir universitetinį išsilavinimą.



2 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentės savo darbo stažą nurodė nuo 1 iki 39 metų, vidurkis buvo $16,21 \pm 11,37$ metų. Pagal darbo stažą tiriamosios buvo suskirstytos į dvi grupes: stažas < 15 m. ir ≥ 15 m., kurias sudarė po 50 proc. visų apklaustųjų.

Didžiausia dalis slaugos administratorių dirbo 1 etatu 52 (64,2 proc.), 1,25 etato krūviu dirbo 18 (22,2 proc.) ir 1,5 etato krūviu – 11 (13,6 proc.). Pagal darbo krūvį tiriamosios suskirstytos į dvi grupes: dirbančios 1 etatu ir > 1 etato krūviu.



3 pav. Respondenčių pasiskirstymas pagal darbo krūvį

3. REZULTATAI

3.1 Universitetinės ligoninės slaugos administratorių lyderystės samprata

Siekiant išsiaiškinti, ar slaugos administratorės laiko save lyderėmis, buvo užduotas klausimas „Ar save galėtumėte įvardinti lyderiu?“ Paaaiškėjo, kad užtikrintai save tokiomis laikė tik kiek daugiau nei ketvirtadalis (28,4 proc.) tiriamųjų, 44,4 proc. nebuvo tokios tikros, 24,7 proc. daugiau buvo linkę manyti, kad nėra lyderės, o 2,5 proc. apklaustųjų tikrai savęs lyderėmis nelaikė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Atsakymų pasiskirstymai į klausimą „Ar Jūs save galėtumėte įvardinti lyderiu?“

Atsakymai	Lyderiai	
	Skaičius	Procentai
Taip	23	28,4
Greičiau, kad taip	36	44,4
Greičiau, kad ne	20	24,7
Ne	2	2,5

Respondentės, kurios atsakė į klausimą „taip“ ir „greičiau, kad taip“, toliau bus laikomos, kaip įvardijančios save lyderėmis (72,8 proc.), o kurios atsakė „greičiau, kad ne“ arba „ne“, bus laikomos savęs lyderėmis neįvardijančiomis (27,2 proc.). Taigi tiriamųjų tarpe laikančių save lyderėmis buvo žymiai daugiau nei savęs tokiomis nelaikančių.

5 lentelė. Respondenčių, laikančių save lyderėmis, dažnis

Požymiai	N	Absol.sk. (proc.)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius				
≤45m.	41	31 (75,6)	0,322	0,570
>45m.	40	28 (70,0)		
Išsilavinimas				
Neuniversitetinis	35	20 (57,1)	7,675	0,006
Universitetinis	46	39 (84,8)		
Darbo stažas				
<15m.	40	29 (72,5)	0,065	0,799
≥15m.	40	30 (75,0)		
Darbo krūvis				
1 etatas	52	39 (75,0)	0,343	0,558
>1 etatas	29	20 (69,0)		

Analizuojant įvairių veiksnių, tokių kaip amžius, išsilavinimas, darbo stažas, bei darbo krūvis, įtaką respondenčių lyderystės savimonei, nustatyta, kad amžius, darbo stažas bei darbo krūvis nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su lyderystės savimone ($p > 0,05$, žr. 5 lentelę). Tačiau patikimai dažniau save lyderėmis laikė aukštąjį universitetinį išsilavinimą (84,8 proc.) nei neuniversitetinį (57,1 proc.) turinčios tiriamosios ($p < 0,05$). Žemesnį išsilavinimą turinčios slaugos administratorės nelinkusios savęs įvardinti lyderiu.

Siekiant giliau ištirti slaugos administratorių lyderystės sampratą buvo užduoti du klausimai: „Ar skiriasi lyderystė ir vadovavimas?“ ir „Lyderiais tampama ar gimstama?“

Klausimo „Ar skiriasi lyderystė ir vadovavimas?“ galimi atsakymai: „taip“, „greičiau, kad taip“, „greičiau, kad ne“ ir „ne“. Apjungus atsakymus „taip“ ir „greičiau, kad taip“ į kategoriją „taip“, o atsakymus „ne“ ir „greičiau, kad ne“ – į kategoriją „ne“, paaiškėjo, kad absoliuti dauguma respondentų (84 proc.) manė, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo. Nuomonių skirtumams amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir krūvis nebuvo statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$, žr. 6 lentelę). Nebuvo patikimo skirtumo ir tarp save lyderiais laikančių ir nelaikančių administratorių nuomonių ($p > 0,05$).

6 lentelė. Respondenčių nuomonė klausimu „Ar skiriasi lyderystė ir vadovavimas“ atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Manančių, kad yra skirtumas, dažnis Absol. sk. (proc.)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤45m. >45m.	36 (87,8) 32 (82,6)	0,915	0,339
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	30 (85,7) 38 (82,6)	0,142	0,706
Darbo stažas <15m. ≥15m.	36 (90,0) 31 (77,5)	2,296	0,130
Darbo krūvis 1etatas >1 etatas	41 (78,8) 27 (93,1)	2,809	0,094
Ar laiko save lyderiais Taip Ne	49 (83,1) 19 (86,4)	0,131	0,718

Klausimo „Lyderiais tampama ar gimstama?“ galimi atsakymai: „tampama“, „greičiau, kad tampama“, „greičiau, kad gimstama“, „gimstama“. Atsakymai „tampama“, „greičiau, kad tampama“ buvo sujungti į kategoriją „tampama“, o atsakymai „greičiau, kad gimstama“ ir „gimstama“ – į kategoriją „gimstama“. Tyrimas parodė, kad šiek tiek daugiau nei pusė (54,3 proc.) respondenčių manė, kad lyderiais tampama.

Šiuo klausimu nesutapo jaunesnių ir vyresnių respondenčių nuomonės: respondenčių, kurių amžius ≤ 45 metai, daug didesnė dalis nei respondenčių, kurių amžius > 45 metų (65,9 proc. ir atitinkamai 42,5 proc.) manė, kad lyderiais tampama ($p < 0,05$, žr. 7 lentelę). Nesutapo ir didesnę bei mažesnę darbo stažą turinčių administratorių nuomonės: dirbusių mažiau 15 metų daug didesnė dalis nei dirbusių ≥ 15 metų (67,5 proc. ir atitinkamai 42,5 proc.) manė, kad lyderiais tampama ($p < 0,05$).

Kiti veiksniai (išsilavinimas, darbo krūvis, savęs laikymas lyderiu) nuomonių skirtumams įtakos neturėjo ($p > 0,05$).

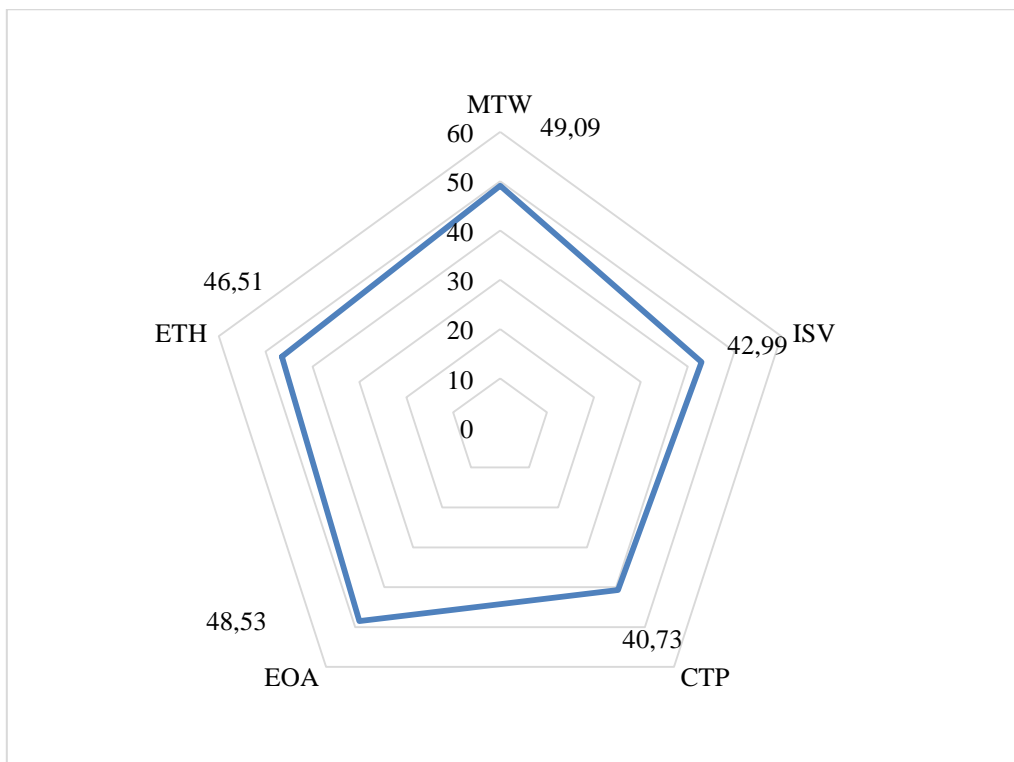
7 lentelė. Respondenčių nuomonė klausimu „Lyderiais tampama ar gimstama“ atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Manančių, kad yra tampama, dažnis Absol. sk. (proc.)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	27 (65,9) 17 (42,5)	4,450	0,035
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	16 (45,7) 28 (60,9)	1,840	0,175
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	27 (67,5) 17 (42,5)	5,051	0,025
Darbo krūvis 1 etatas > 1 etatas	32 (61,5) 12 (41,4)	3,049	0,081
Ar laiko save lyderiais Taip Ne	34 (57,6) 10 (45,5)	0,957	0,328

3.2 Vyraujanti lyderystės praktika universitetinėje ligoninėje

Siekiant įvertinti respondenčių lyderystės lygį buvo naudotas Lyderystės praktikos klausimynas LPI, kaip įrankis lyderystės lygiui išmatuoti, bei užduoti penki tiesioginiai lyderystės elgsenos klausimai.

LPI klausimyno 30 klausimų suskirstyti į penkias subskales, kurių suminiai balai pateikti 4 paveiksle. Maksimalus galimas kiekvienos subskalės suminis balas – 60. Tyrimas parodė, kad aukščiausiais balais buvo vertinta respondenčių MTW (Rodyti pavyzdį) kompetencija (vidurkis 49,09 balo) bei EOA (Sudaryti galimybę kitiems) kompetencija (48,53 balo), žemiausiais CTP (Mesti iššūkį procesui) kompetencija (vidurkis 40,73 balo).



4 pav. Tyrime dalyvavusių respondenčių lyderystės kompetencijų vertinimai
MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Lyginant visų lyderystės praktikos sričių suminius balus gauta, kad visų subskalių suminių balų vidurkiai statistiškai patikimai skyrėsi ($p < 0,05$, žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai

Subskalė	N	Minimumas	Maksimumas	Vidurkis (SN) ²	F reikšmė, p reikšmė ¹
MTW	78	31	60	49,09 (6,13)	F = 51,284 p < 0,001
ISV	80	22	56	42,99 (8,24)	
CTP	75	17	58	40,73 (8,73)	
EOA	79	32	60	48,53 (6,23)	
ETH	78	31	60	46,51 (7,04)	
¹ – taikyta kartotinių matavimų dispersinė analizė ² – patikimi skirtumai tarp visų subskalių vidurkių (Sidak testas, p < 0,05), išskyrus MTW ir EOA skalių vidurkius (Sidak testas, p > 0,05)					

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Analizuojant veiksnius, galinčius turėti įtakos lyderystės praktikai universitetinėje ligoninėje, gauta, kad respondentės, kurių amžius iki 45 metų visose srityse savo kompetencijas vertino šiek tiek aukščiau nei tos, kurių amžius virš 45 metų, tačiau nei vienai iš lyderystės praktikos sričių šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi (p > 0,05, žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių amžių

Subskalė	Amžius Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	≤ 45 m.	> 45 m.		
MTW	50,08 (5,66)	48,10 (6,50)	1,431	0,156
ISV	44,22 (7,11)	41,75 (9,15)	1,350	0,181
CTP	41,73 (8,64)	39,76 (8,82)	0,975	0,333
EOA	48,54 (5,61)	48,52 (6,85)	0,010	0,992
ETH	46,90 (7,36)	46,13 (6,79)	0,480	0,633

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Tiriant išsilavinimo įtaką nustatyta, kad jis reikšmingas ISV (Įteigti bendrąją viziją) srityje (žr. 10 lentelę). Universitetinį išsilavinimą turinčios respondentės žymiai aukščiau nei neuniversitetinį (vidurkis 45,02 ir atitinkamas 40,37, p < 0,05) vertino savo kompetencijas šioje srityje. Respondentės turinčios universitetinį išsilavinimą linkusios daugiau kalbėti apie ateities tendencijas, pateikti ir dalintis ateities vizija.

10 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių išsilavinimą

Subskalė	Išsilavinimas Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	Neuniversitetinis	Universitetinis		
MTW	48,00 (6,94)	49,98 (5,31)	1,425	0,158
ISV	40,37 (9,15)	45,02 (6,90)	2,593	0,011
CTP	39,57 (9,17)	41,64 (8,36)	1,018	0,312
EOA	48,06 (6,82)	48,91 (5,77)	0,601	0,549
ETH	45,48 (7,13)	47,35 (6,94)	1,164	0,248

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Tiriant darbo stažo įtaką lyderystės praktikai, žymių ir statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$, žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių darbo stažą

Subskalė	Darbo stažas Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	< 15 m.	≥ 15 m.		
MTW	50,34 (5,22)	48,05 (6,52)	1,661	0,101
ISV	44,59 (6,93)	41,82 (8,96)	1,532	0,130
CTP	41,39 (7,90)	40,31 (9,55)	0,525	0,601
EOA	48,08 (5,50)	49,20 (6,84)	0,802	0,425
ETH	46,66 (7,18)	46,74 (6,69)	0,054	0,957

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Analizuojant darbo krūvio įtaką lyderystės praktikai statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$, žr. 12 lentelę), tačiau skirtumai ETH (Drąsinti) srityje buvo gana žymūs, nors ir nepatikimi: dirbančios 1 etatu žymai aukščiau nei dirbančios > 1 etato vertino savo praktiką šioje srityje (vidurkis 47,65 ir atitinkamas 44,59, $p > 0,05$).

Lyginant slaugos administratorių, laikančių ir nelaikančių save lyderėmis, lyderystės praktikos vertinimus, nustatyta, kad vertinimai visose srityse statistiškai patikimai skyrėsi. Administratorės, kurios laiko save lyderėmis lyginant su tomis, kurios savęs lyderėmis nelaiko, yra daugiau linkusios laikytis savo pažadų, rodyti pavyzdį (vidurkis 50,33 ir atitinkamas 45,50, $p < 0,05$), jos daugiau linkę įteigti bendrąją viziją (vidurkis 44,91 ir atitinkamas 37,91, $p < 0,05$). Kalbant apie naujovių skatinimą,

pasirengimą mesti iššūkį, šių kompetencijų daugiau turėjo save lyderėmis laikančios, nei nelaikančios (vidurkis 42,98 ir atitinkamas 34,10, $p < 0,05$). Lyderio savybėmis pasižyminčios slaugos administratorės žymiai daugiau nei nelaikančios savęs lyderėmis suteikia galimybes kitiems veikti (vidurkis 49,53 ir atitinkamas 45,76, $p < 0,05$). Žmonių drąsinimu, pagyrimu už gerai atliktą darbą daugiau pasižymėjo laikančios save lyderėmis nei tos, kurios nelaikė savęs lyderėmis (vidurkis 47,55 ir atitinkamas 43,50, $p < 0,05$).

12 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių darbo krūvį

Subskalė	Darbo krūvis Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	1 etatas	> 1etatas		
MTW	49,43 (6,09)	48,52 (6,27)	0,632	0,529
ISV	43,69 (7,97)	41,76 (8,70)	1,006	0,318
CTP	41,40 (9,38)	39,61 (7,53)	0,861	0,392
EOA	48,78 (6,13)	48,10 (6,49)	0,463	0,645
ETH	47,65 (6,19)	44,59 (8,05)	1,889	0,063

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

13 lentelė. Laikančių ir nelaikančių savęs lyderėmis respondenčių lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai

Subskalė	Ar laiko save lyderėmis? Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	Taip	Ne		
MTW	50,33 (5,34)	45,50 (6,98)	3,214	0,002
ISV	44,91 (7,31)	37,91 (8,56)	3,650	0,001
CTP	42,98 (7,97)	34,10 (7,54)	4,249	0,001
EOA	49,53 (5,68)	45,76 (6,97)	2,453	0,016
ETH	47,55 (7,14)	43,50 (5,93)	2,277	0,026

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Tiriant nuomonės apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus įtaką lyderystės praktikai, nustatyta, kad manančiųjų, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo, vertinimai visose srityse buvo aukštesni nei manančiųjų, kad skirtumo nėra (žr. 14 lentelę), tačiau skirtumai ISV, CTP ir ETH srityse nebuvo statistiškai patikimi ($p > 0,05$).

Manantieji, kad skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo yra, žymiai aukščiau vertino MTW (Rodyti pavyzdį) sritį (vidurkis 49,74 ir atitinkamas 45,50, $p < 0,05$), bei EOA (Sudaryti galimybę kitiems veikti) sritį (vidurkis 49,21 ir atitinkamas 44,75, $p < 0,05$).

14 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių nuomonę apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus

Subskalė	Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	Taip	Ne		
MTW	49,74 (5,56)	45,50 (8,00)	2,262	0,027
ISV	43,54 (8,25)	40,15 (7,87)	1,362	0,177
CTP	41,55 (8,05)	36,85 (10,99)	1,792	0,077
EOA	49,21 (5,99)	44,75 (6,47)	2,348	0,021
ETH	46,73 (7,34)	45,33 (5,21)	0,628	0,532

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Lyderystės praktikos klausimyno subskalių vertinimai atsižvelgiant į respondenčių nuomonę – lyderiais tampama ar gimstama – pateikti 15 lentelėje. Tų, kurie mano, kad lyderiais tampama, lyderystės praktikos kompetencijos buvo vertinamos aukščiau, nei tų, kurie mano, kad lyderiais gimstama. Žymūs ir statistiškai patikimi skirtumai gauti MTW (Rodyti pavyzdį) srityje (vidurkis 50,57 ir atitinkamas 47,36, $p < 0,05$), ISV (Įteigti bendrąją viziją) srityje (vidurkis 45,09 ir atitinkamas 40,42, $p < 0,05$) ir EOA (Sudaryti galimybę kitiems veikti) srityje (vidurkis 50,02 ir atitinkamas 46,66, $p < 0,05$). Patikimų skirtumų CTP (Mesti iššūkį) ir ETH (Drąsinti) srityse negauta ($p > 0,05$).

15 lentelė. Lyderystės praktikos klausimyno subskalių suminiai balai atsižvelgiant į respondenčių nuomonę apie tai, kaip tampama lyderiais

Subskalė	Ar tampama lyderiais? Vidurkis (SN)		t reikšmė	p reikšmė
	Tampama	Gimstama		
MTW	50,57 (5,13)	47,36 (6,79)	2,373	0,020
ISV	45,09 (7,71)	40,42 (8,24)	2,616	0,011
CTP	41,97 (8,71)	39,39 (8,67)	1,287	0,202
EOA	50,02 (5,20)	46,66 (6,95)	2,461	0,016
ETH	47,62 (6,22)	45,22 (7,79)	1,510	0,135

MTW – rodyti pavyzdį; ISV – Įteigti bendrąją viziją; CTP – Mesti iššūkį procesui; EOA – Sudaryti galimybę kitiems veikti; ETH – Drąsinti

Kiekvienas lyderis rodo pavyzdį, įteigia bendrąją viziją, meta iššūkį procesui, sudaro galimybę kitiems veikti bei drąsina – tai pagrindinės lyderio elgesio normos. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kokio elgesio jie tikisi iš tų, kuriuos laiko lyderiais, ir kaip jie vertina savo elgesį lyderystės srityje. Vertinamas elgsenos dažnis nuo 1 iki 10 balų skalėje. Palyginimų rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. „Lyderystės“ elgsenos, kurios laukiama iš lyderių, ir respondenčių savo atitinkamos elgsenos vertinimas balais

Teiginys	Kaip dažnai tą turėtų daryti lyderiai?			Kaip dažnai Jūs tai darote? ¹		
	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(7; 10)	10	9,44 (0,90)	(3; 10)	8	8,16 (1,57)
	p < 0,001					
Įteigti bendrąją viziją	(2; 10)	9	8,84 (1,50)	(2; 10)	7	7,25 (1,71)
	p < 0,001					
Mesti iššūkį procesui	(4; 10)	9	8,44 (1,65)	(2; 10)	7	6,56 (2,12)
	p < 0,001					
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(3; 10)	10	9,35 (1,22)	(3; 10)	9	8,37 (1,61)
	p < 0,001					
Drąsinti	(3; 10)	10	9,06 (1,44)	(1; 10)	8	7,76 (2,06)
	p < 0,001					

¹–taikytas Vilkoksono ženklų kriterijus priklausomoms imtims

Visų teiginių vertinimai statistiškai patikimai skyrėsi ($p < 0,05$). Slaugos administratorės didesniais atsakymų balais įvertino, kad šiais požymiais lyderiai turėtų dažniau pasižymėti, o vertinant kaip dažnai tai daro jos – vertinimų balai visais teiginiais buvo žymiai mažesni.

Lyginant tik savo lyderystės elgsenos vertinimus atsižvelgiant į respondenčių amžių, statistiškai patikimų skirtumų negauta ($p > 0,05$, žr. 17 lentelę). Taip pat ir respondenčių išsilavinimas vertinimams įtakos neturėjo ($p > 0,05$, žr. 16 lentelę).

17 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų amžių

Teiginys	Amžiaus grupė ≤ 45 m.			Amžiaus grupė ¹ > 45 m.		
	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(5; 10)	8	8,27 (1,45)	(3; 10)	8	8,08 (1,70)
p = 0,894						
Įteigti bendrąją viziją	(5; 10)	7	7,40 (1,30)	(2; 10)	7	7,21 (1,92)
p = 0,896						
Mesti iššūkį procesui	(2; 9)	7	6,82 (1,57)	(2; 10)	6	6,31 (2,59)
p = 0,473						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(5; 10)	9	8,62 (1,35)	(3; 10)	9	8,18 (1,77)
p = 0,490						
Drąsinti	(1; 10)	8	7,92 (1,93)	(1; 10)	8	7,55 (2,25)
p = 0,570						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

18 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų išsilavinimą

Teiginys	Išsilavinimas Neuniversitetinis			Išsilavinimas ¹ Universitetinis		
	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(3; 10)	9	8,28 (1,89)	(5; 10)	8	8,11 (1,32)
p = 0,322						
Įteigti bendrąją viziją	(2; 10)	7	6,97 (1,97)	(5; 10)	7	7,54 (1,29)
p = 0,136						
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	6,5	6,25 (2,51)	(2; 10)	7	6,80 (1,81)
p = 0,338						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(3; 10)	9	8,28 (1,85)	(5; 10)	9	8,50 (1,36)
p = 0,782						
Drąsinti	(1; 10)	8	7,34 (2,57)	(4; 10)	8	8,02 (1,64)
p = 0,473						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

19 lentelėje pateikiamas respondenčių savo lyderystės elgsenos vertinimas atsižvelgiant į jų darbo stažą. Tyrimas parodė, kad statistiškai patikimų įvertinimo skirtumų nėra ($p > 0,05$).

19 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų darbo stažą

Teiginys	Darbo stažas < 15 m.			Darbo stažas ¹ ≥ 15 m.		
	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(5; 10)	8	8,22 (1,51)	(3; 10)	9	8,16 (1,66)
$p = 0,920$						
Įteigti bendrąją viziją	(5; 10)	7	7,45 (1,28)	(2; 10)	7	7,19 (1,94)
$p = 0,514$						
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	7	6,80 (1,62)	(2; 10)	6	6,32 (2,59)
$p = 0,373$						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(5; 10)	9	8,60 (1,35)	(3; 10)	9	8,24 (1,78)
$p = 0,460$						
Drąsinti	(1; 10)	8	7,95 (1,92)	(1; 10)	8	7,59 (2,24)
$p = 0,597$						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

Kaip darbo krūvis lemia lyderystės elgsenos vertinimus pateikta 20 lentelėje. Kaip matyti iš gautų rezultatų, darbo krūvis reikšmingos įtakos turėjo bendros vizijos įteigimui ir drąsinimui ($p < 0,05$). Respondentės, kurios dirbo 1 etatu, dažniau dalinosi ateities vizijomis (vidurkis 7,68 balo), nei respondentės, kurių darbo krūvis buvo daugiau nei 1 etatas, – jų vertinimo vidurkis buvo 6,64 balo. Slaugos administratorės, kurių darbo krūvis 1 etatas drąsino dažniau (vidurkis 8,22 balo), nei administratorės, kurių darbo krūvis daugiau nei 1 etatas (vidurkis 6,89 balo.). Kitų teiginių vertinimams darbo krūvis lemiamos įtakos neturėjo ($p > 0,05$).

20 lentelė. Respondenčių savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais atsižvelgiant į jų darbo krūvį

Teiginys	Darbo krūvis 1 etatas			Darbo krūvis ¹ >1 etatas		
	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(3; 10)	8	8,10 (1,68)	(6; 10)	9	8,32 (1,36)
p = 0,898						
Įteigti bendrąją viziją	(4; 10)	7	7,68 (1,45)	(2; 10)	7	6,64 (1,72)
p = 0,006						
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	7	6,78 (2,14)	(2; 9)	6,5	6,21 (2,10)
p = 0,257						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(5; 10)	9	8,50 (1,45)	(3; 10)	9	8,25 (1,80)
p = 0,489						
Drąsinti	(5; 10)	8,5	8,22 (1,61)	(1; 10)	7	6,89 (2,56)
p = 0,023						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

21 lentelė. Respondenčių, laikančių ir nelaikančių save lyderėmis, savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais

Teiginys	Laiko save lyderėmis			Nelaiko savęs lyderėmis ¹		
	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Medi- ana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(5; 10)	9	8,47 (1,31)	(3; 10)	8	7,38 (1,93)
p = 0,010						
Įteigti bendrąją viziją	(2; 10)	7	7,58 (1,60)	(3; 9)	7	6,57 (1,47)
p = 0,004						
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	7	7,00 (2,09)	(2; 9)	6	5,43 (1,80)
p = 0,002						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(3; 10)	9	8,53 (1,48)	(5; 10)	8	8,09 (1,81)
p = 0,301						
Drąsinti	(1; 10)	8	7,84 (2,07)	(5; 10)	7	7,48 (2,16)
p = 0,414						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

Respondenčių, laikančių ir nelaikančių savęs lyderėmis, lyderystės elgsenos vertinimai pateikti 21 lentelėje. Tyrimas parodė, kad respondentės, kurios laiko save lyderėmis aukštesniais balais įvertino pavyzdžio rodymą, bendros vizijos įteigimą bei iššūkio metimo procesą, lyginant su respondentėmis, nelaikančiomis savęs lyderėmis. Šie skirtumai buvo statistiškai patikimi ($p < 0,05$). Vertinimai teiginių: „Sudaryti galimybę kitiems veikti” ir „Drąsinti” statistiškai patikimai nesiskyrė ($p > 0,05$) tarp respondenčių laikančių ir nelaikančių savęs lyderėmis.

Tiriant sąsajas tarp savo lyderystės elgsenos vertinimo ir nuomonės, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo, statistiškai patikimų skirtumų negauta ($p > 0,05$, žr. 22 lentelę), tačiau galima pastebėti, kad teiginio „Sudaryti galimybę veikti kitiems” vertinimo skirtumai gana žymūs: manančių, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo, vidurkis 8,54 balo, kai manančių, kad skirtumo nėra, vidurkis 7,67 balo.

22 lentelė. Respondenčių, manančių ir nemanančių, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo, savo „lyderystės” elgsenos vertinimas balais

Teiginys	Mano, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo			Nemano, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo ¹		
	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(5; 10)	9	8,32 (1,44)	(3; 10)	7,5	7,42 (2,06)
$p = 0,218$						
Įteigti bendrąją viziją	(2; 10)	7	7,27 (1,63)	(6; 10)	7	7,50 (1,62)
$p = 0,620$						
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	7	6,73 (2,09)	(2; 9)	6	5,75 (2,22)
$p = 0,157$						
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(3; 10)	9	8,54 (1,57)	(6; 10)	7,5	7,67 (1,43)
$p = 0,056$						
Drąsinti	(1; 10)	9	7,86 (2,16)	(5; 10)	7,5	7,08 (1,50)
$p = 0,116$						

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

Slaugos administratorių savo lyderystės elgsenos vertinimas buvo tampriai susijęs su nuomone apie tai, kaip lyderiais tampama. Rezultatai pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė. Respondenčių, manančių, kad lyderiais tampama ir kad gimstama, savo „lyderystės“ elgsenos vertinimas balais

Teiginys	Lyderiais tampama			Lyderiais gimstama ¹		
	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)	(min.; maks.)	Mediana	Vidurkis (SN)
Rodyti pavyzdį	(3; 10)	9	8,53 (1,59)	(5; 10)	8	7,74 (1,44)
	p = 0,008					
Įteigti bendrąją viziją	(4; 10)	8	7,86 (1,46)	(2; 10)	7	6,63 (1,57)
	p = 0,001					
Mesti iššūkį procesui	(2; 10)	7	7,09 (2,04)	(2; 10)	6	5,94 (2,08)
	p = 0,008					
Sudaryti galimybę kitiems veikti	(6; 10)	9	8,93 (1,24)	(3; 10)	8	7,77 (1,72)
	p = 0,001					
Drąsinti	(1; 10)	9	8,23 (1,99)	(1; 10)	7	7,14 (2,07)
	p = 0,011					

¹ – taikytas Mano Vitnio kriterijus nepriklausomoms imtims

Tyrimas atskleidė, kad respondentės, kurios manė, kad lyderiais tampama, visus teiginius įvertino didesniais balais, nei tos, kurios manė, kad lyderiais gimstama. Gauti skirtumai buvo statistiškai patikimi ($p < 0,05$).

Norint sugretinti lyderystės praktikos vertinimus gautus pagal LPI klausimyną su lyderystės elgsenos vertinimais, gautais vertinant tiesiogiai, klausimyno subskalių suminiai balai buvo padalinti iš 6 (kiekvieną subskalę sudarė po 6 klausimus) ir gauti kiekvienos iš subskalių vidutiniai balai. Šių vidutinių balų palyginimo su vidutiniais balais, kai klausama tiesiogiai, rezultatai pateikti 24 lentelėje. Beveik visų teiginių vertinimo skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Nežymiai, tačiau reikšmingai, išsiskyrė tik sudarymo galimybės kitiems veikti vertinimai ($p < 0,05$). Respondentės, vertindamos šią kompetenciją tiesiogiai, ją įvertino šiek tiek aukštesniais balais, nei vertinant LPI klausimynu (tiesioginio vertinimo vidurkis 8,42, vidurkis per LPI klausimyną 8,08).

24 lentelė. „Lyderystės” egosenos vertinimai pagal LPI subskalių vidutinius balus ir atitinkamo tiesioginio klausimo balus

Teiginiai	LPI klausimyno subskalių vertinimas (vidutiniai balai)		Lyderystės egosenos vertinimas (balai)		p reikšmė ¹
	Vidurkis (SN)	Mediana	Vidurkis (SN)	Mediana	
Rodyti pavyzdį	8,19 (1,03)	8,17	8,21 (1,56)	8	0,788
Įteigti bendrąją viziją	7,16 (1,37)	7,25	7,25 (1,72)	7	0,915
Mesti iššūkį procesui	6,79 (1,46)	6,83	6,54 (2,11)	6,5	0,269
Sudaryti galimybę kitiems veikti	8,08 (1,04)	8,08	8,42 (1,57)	9	0,038
Drąsinti	7,78 (1,16)	7,83	7,77 (2,06)	8	0,657

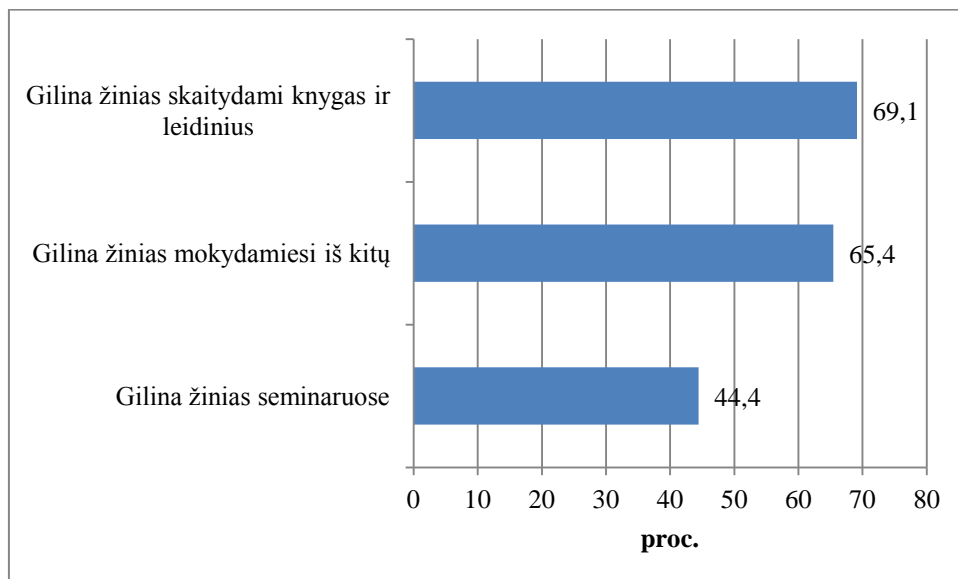
¹–taikytas Vilkoksono ženklų kriterijus priklausomoms imtims

3.3. Slaugos administratorių lyderystės įgūdžių vystymo poreikis

Literatūros apžvalgoje jau buvo minėta, kad, norint pasiekti geresnių lyderystės įgūdžių, reikia nuolat tobulinti ir gilinti žinias, todėl parengtoje anketoje buvo skiriamas svarbus dėmesys šiai temai.

Respondenčių buvo klausama, ar jos gilina žinias lyderystės srityje. Dažnai žinias gilino 11 (13,6 proc.) respondenčių; kartais, bet reguliariai – 24 (29,6 proc.); retai, epizodiškai – 36 (44,4 proc.) ir visai negilino – 10 (12,3 proc.) tiriamųjų. Laikant gilinančiomis žinias tas, kurios tai darė dažnai arba reguliariai, ir negilinančiomis žinių – tas, kurios tai darė tik epizodiškai arba visai ne, gauname, kad žinias gilino mažiau nei pusė (43,2 proc.) respondenčių.

Tiriant, kokiais būdais slaugos administratorės gilina žinias, nustatyta, kad daugiausiai jos tai daro skaitydamos knygas ir leidinius (69,1proc.), šiek tiek mažiau – mokėsi iš kitų (65,4proc.), mažiausia dalis (44,4 proc.) lankė seminarus (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondenčių žinių gilinimo būdai

Tiriant, kas daugiausia siekia žinių lyderystės srityje, paaiškėjo, kad laikančios save lyderėmis tai darė žymiai dažniau nei nelaikančios savęs lyderėmis (54,2 proc. ir atitinkamai 13,6 proc., $p < 0,05$, žr. 25 lentelę). Kiti veiksniai (amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir krūvis, nuomonė apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus bei įsitikinimas, kad lyderiais tampama) žinių siekimui lemiamos įtakos neturėjo ($p > 0,05$).

25 lentelė. Respondenčių, gilinančių žinias lyderystės srityje, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Gilinančių žinias dažnis Abs.sk. (proc)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	16 (39,0) 19 (47,5)	0,593	0,441
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	16 (45,7) 19 (41,3)	0,158	0,691
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	16 (40,0) 19 (47,5)	0,457	0,499
Darbo krūvis 1 etatas >1 etatas	23 (44,2) 12 (41,4)	0,062	0,804
Ar laiko save lyderiais? Taip Ne	32 (54,2) 3 (13,6)	10,765	0,001
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Taip Ne	32 (47,1) 3 (23,1)	2,558	0,110
Ar lyderiais tampama? Tampama Gimstama	22 (50,0) 13 (35,1)	1,810	0,179

Gilesnė žinių gilinimo būdų analizė parodė, kad seminaruose tobulina žinias patikimai didesnė vyresnių (amžius virš 45 metų) nei jaunesnių (amžius iki 45 metų) respondenčių dalis (60,0 proc. ir atitinkamai 29,3 proc., $p < 0,05$, žr. 26 lentelę). Šis būdas vienodai priimtinas respondentėms, tiek skirtingo išsilavinimo, tiek skirtingo darbo stažo ar krūvio, tiek ir turinčių skirtingas nuomones apie lyderystę, jos prigimtį, apie skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo ($p > 0,05$).

26 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias seminaruose, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Žinių gilinimas seminaruose		
	Dažnis Abs.sk. (proc)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	12 (29,3) 24 (60,0)	7,744	0,005
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	17 (48,6) 19 (41,3)	0,425	0,514
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	14 (35,0) 22 (55,0)	3,232	0,072
Darbo krūvis 1 etatas >1 etatas	24 (46,2) 12 (41,4)	0,172	0,678
Ar laiko save lyderiais? Taip Ne	28 (47,5) 8 (36,4)	0,799	0,371
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Taip Ne	29 (42,6) 7 (53,8)	0,554	0,457
Ar lyderiais tampama? Tampama Gimstama	21 (47,7) 15 (40,5)	0,420	0,517

Kitas žinių gilinimo būdas – žinių tobulinimas besimokant iš kitų. Tiriant, kam priimtinausias šis būdas, paaiškėjo, kad toks būdas susijęs su slaugos administratorių darbo stažu ir darbo krūviu (žr. 27 lentelę). Mažesnę darbo stažą (iki 15 metų) turinčios slaugos administratorės statistiškai patikimai dažniau nei tos, kurios dirbo daugiau nei 15 metų, gilino žinias besimokant iš kitų (77,5 proc. ir atitinkamai 35,5 proc., $p < 0,05$). Mažesnę darbo krūvį (1 etatas) turinčios respondentės taip pat patikimai dažniau nei respondentės, dirbandžios daugiau negu vienu etatu, gilino žinias besimokant iš kitų (75,0 proc. ir atitinkamai 48,3 proc., $p < 0,05$). Kiti veiksniai žinių gilinimui besimokant iš kitų patikimos įtakos neturėjo ($p > 0,05$).

27 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias besimokant iš kitų, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Žinių gilinimas besimokant iš kitų		
	Dažnis Abs.sk. (proc)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	28 (68,3) 25 (62,5)	0,300	0,584
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	20 (57,1) 33 (71,7)	1,872	0,171
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	31 (77,5) 22 (35,5)	4,528	0,033
Darbo krūvis 1 etatas >1 etatas	39 (75,0) 14 (48,3)	5,878	0,015
Ar laiko save lyderiais? Taip Ne	41 (69,5) 12 (54,5)	1,583	0,208
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Taip Ne	43 (63,2) 10 (76,9)	0,904	0,342
Ar lyderiais tampama? Tampama Gimstama	32 (72,7) 21 (56,8)	2,266	0,132

Tyrimo duomenimis slaugos administratorėms dažniausias žinių gilinimo būdas – žinių tobulinimas skaitant knygas ir įvairius leidinius. Analizuojant, kam priimtinausias šis būdas, paaiškėjo, kad respondenčių, kurių amžius iki 45 metų, žymiai didesnė dalis nei tų, kurių amžius virš 45 metų, naudojami šiuo būdu (80,5 proc. ir atitinkamai 57,5 proc. , $p < 0,05$, žr. 28 lentelę). Taip pat respondenčių, dirbančių mažesniu krūviu (1 etatu), žymiai didesnė dalis nei dirbančių daugiau nei vienu etatu, gilina žinias skaitant knygas ir įvairius leidinius (76,9 proc. ir atitinkamai 55,2 proc., $p < 0,05$). Šis būdas buvo patikimai susijęs ir su apklaustųjų nuomone apie lyderystės prigimtį. Tos, kurios manė, kad lyderiais tampama žymiai dažniau nei tos, kurios manė, kad gimstama, tobulinosi skaitydamos knygas ir įvairius leidinius (79,5 proc. ir atitinkamai 56,8 proc. $p < 0,05$).

28 lentelė. Respondenčių, gilinančių lyderystės srities žinias skaitant knygas ir kitus leidinius, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Žinių gilinimas skaitant knygas ir kitus leidinius		
	Dažnis Abs.sk. (proc)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	33 (80,5) 23 (57,5)	5,014	0,025
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	22 (62,9) 34 (73,9)	1,139	0,286
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	31 (77,5) 25 (62,5)	2,143	0,143
Darbo krūvis 1 etatas >1 etatas	40 (76,9) 16 (55,2)	4,128	0,042
Ar laiko save lyderiais? Taip Ne	42 (71,2) 14 (63,6)	0,428	0,513
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Taip Ne	47 (69,1) 9 (69,2)	0,001	0,994
Ar lyderiais tampama? Tampama Gimstama	35 (79,5) 21 (56,8)	4,892	0,027

Respondenčių buvo prašoma įvertinti savo kompetencijas lyderystės, bendravimo, komandinio darbo, konfliktų sprendimo srityse. Vertinama nuo 1 iki 5 balų skalėje. Vertinimo rezultatai pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. Respondenčių savo kompetencijų vertinimas balais

Kompetencijos	Minimumas; maksimumas	Mediana	Vidurkis (SN) ¹
Lyderystės	(0; 5)	4	3,56 (0,84)
Bendravimo	(3; 5)	4	4,30 (0,64)*
Komandinio darbo	(3; 5)	4	4,29 (0,58)*
Konfliktų sprendimo	(1; 5)	4	3,99 (0,75)*
*– statistiškai patikimi skirtumai lyginant su Lyderystės srities vertinimu (p < 0,001)			

¹ – taikytas Fridmano testas priklausomoms imtims

Lyginant įvairių kompetencijų vertinimus, paaiškėjo, kad respondentės žemiausiai vertino savo lyderystės kompetenciją. Bendravimo, komandinio darbo bei konfliktų sprendimo kompetencijos lyginant su lyderystės kompetencija statistiškai patikimai buvo vertinamos aukštesniais balais ($p < 0,001$).

30. lentelė. Respondenčių savo kompetencijų vertinimas atsižvelgiant į įvairius požymius

Požymiai	Kompetencijos ¹ Vidurkis (SN)			
	Lyderystės	Bendravimo	Komandinio darbo	Konfliktų sprendimo
Amžius				
≤ 45 m.	3,63 (0,90)	4,33 (0,10)	4,27 (0,51)	3,93 (0,76)
> 45 m.	3,50 (1,78)	4,27 (0,10)	4,30 (0,65)	4,05 (0,75)
Išsilavinimas				
Neuniversitetinis	3,44 (0,82)	4,29 (0,67)	4,21 (0,69)	4,09 (0,71)
Universitetinis	3,65 (0,85)	4,30 (0,63)	4,35 (0,48)	3,91 (0,78)
Darbo stažas				
< 15 m.	3,47 (0,901)	4,30 (0,61)	4,27 (0,51)	3,90 (0,81)
≥ 15 m.	3,67 (0,77)	4,33 (0,66)	4,31 (0,65)	4,08 (0,70)
Darbo krūvis				
1 etatas	3,62 (0,87)	4,27 (0,63)	4,27 (0,53)	4,08 (0,62)
>1 etatas	3,46 (0,79)	4,36 (0,68)	4,32 (0,67)	3,82 (0,95)
Ar laiko save lyderiais?				
Taip	3,83 (0,67)*	4,37 (0,61)*	4,24 (0,53)	4,05 (0,68)
Ne	2,81 (0,81)	4,09 (0,70)	3,91 (0,54)	3,81 (0,93)
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo?				
Taip	3,51 (0,84)	4,33 (0,61)	4,31 (0,58)	4,00 (0,76)
Ne	3,85 (0,80)	4,15 (0,80)	4,15 (0,55)	3,92 (0,76)
Ar lyderiais tampama?				
Tampama	3,75 (0,72)**	4,41 (0,62)	4,36 (0,53)	4,10 (0,74)
Gimstama	3,33 (0,93)	4,17 (0,65)	4,20 (0,62)	3,86 (0,76)
Ar ketina tobulinti kompetencijas?				
Taip	3,62 (0,86)***	4,40 (0,58)***	4,31 (0,55)	3,97 (0,73)
Ne	3,25 (0,62)	3,75 (0,75)	4,17 (0,72)	4,08 (0,90)

*– statistiškai patikimi skirtumai lyginant su savęs lyderiais nelaikančiais ($p < 0,05$)

**– statistiškai patikimi skirtumai lyginant su manančiais, kad lyderiais gimstama ($p < 0,05$)

***– statistiškai patikimi skirtumai lyginant su neketinančiais tobulinti lyderystės kompetencijų ($p < 0,05$)

¹– taikytas Mano Vitnio testas nepriklausomoms imtims

Analizuojant veiksnius galinčius turėti įtakos, kompetencijų vertinimui, nustatyta, kad lyderystės ir bendravimo kompetencijos buvo statistiškai patikimai susiję su tuo, ar laiko respondentės save lyderėmis (žr. 30 lentelę). Laikančios save lyderėmis lyginant su nelaikančiomis žymiai aukščiau vertino savo lyderystės kompetencijas (vidutinis balas 3,83 ir atitinkamas 2,81, $p < 0,05$) bei bendravimo kompetencijas (vidutinis balas 4,37 ir atitinkamas 4,15, $p < 0,05$).

Lyderystės kompetencijos vertinimas taip pat buvo statistiškai patikimai susijęs su nuomone apie lyderystės prigimtį. Manačios, kad lyderiais tampama, lyginant su tomis, kurios mano, kad gimstama, žymiai aukščiau vertina savo lyderystės kompetenciją (vidutinis balas 3,75 ir atitinkamas 3,33, $p < 0,05$).

Kompetencijų vertinimai lyderystės ir bendravimo srityse statistiškai patikimai buvo susiję su respondenčių ketinimais tobulintis ateityje. Ketinančių tobulintis lyginant su tomis, kurios neketina, lyderystės kompetencijų vertinimai buvo aukštesni (vidutinis balas 3,62 ir atitinkamas 3,25, $p < 0,05$), taip pat ir bendravimo vertinimai aukštesni (vidutinis balas 4,40 ir atitinkamas 3,75, $p < 0,05$).

Kitų kompetencijų vertinimų skirtumai nebuvo statistiškai patikimi ($p > 0,05$).

Respondenčių buvo klausama, ar ketina ateityje tobulinti savo kompetencijas lyderystės srityje. Absoliuti dauguma 69 (85,2 proc.) teigė, kad ateityje ketina tobulintis.

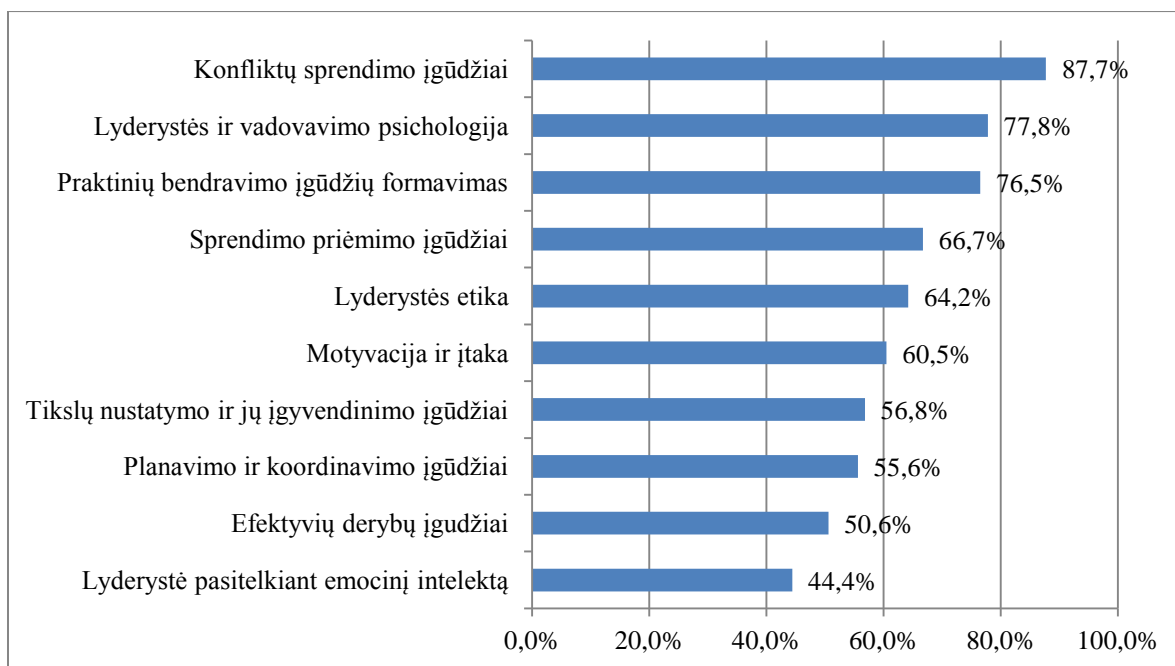
Respondenčių ketinimų ateityje tobulinti savo kompetencijas sąsajos su įvairiais požymiais pateiktos 31 lentelėje. Ketinimai ateityje tobulintis statistiškai patikimai buvo susiję su nuomone apie lyderystės prigimtį ($p < 0,05$). Beveik visos (93,2 proc.), manančios, kad lyderiais tampama, ketino ateityje tobulintis, kai, tuo tarpu, manančių, kad lyderiais gimstama, ateityje ketina tobulintis daug mažesnė dalis (75,7 proc.).

Lyginant įvairiais aspektais kitų patikimų nuomonių skirtumų negauta ($p > 0,05$). Didžioji respondenčių dalis ketina tobulinti savo lyderystės kompetencijas ateityje.

Analizuojant, kokiomis temomis, slaugytojų administratorės norėtų tobulintis, t.y., kokių žinių joms labiausiai trūksta, paaiškėjo, kad aktualiausios temos – konfliktų sprendimo įgūdžių tobulinimas (87,7 proc.) bei lyderystės ir vadovavimo psichologijos žinių gilinimas (77,8 proc.), mažiausiai dominanti tema – lyderystė, pasitelkiant emocinį intelektą (44,4 proc., žr. 6 paveikslą).

31 lentelė. Respondenčių, ketinančių tobulinti savo kompetencijas lyderystės srityje, dažnis atsižvelgiant į įvairius požymius.

Požymiai	Ketinančių tobulinti savo kompetencijas dažnis Absl.sk. (proc)	χ^2 reikšmė	p reikšmė
Amžius ≤ 45 m. > 45 m.	36 (87,8) 33 (82,5)	0,451	0,502
Išsilavinimas Neuniversitetinis Universitetinis	28 (80,0) 41 (89,1)	1,313	0,252
Darbo stažas < 15 m. ≥ 15 m.	36 (90,0) 33 (82,5)	0,949	0,330
Darbo krūvis 1 etatas > 1 etatas	45 (86,5) 24 (82,8)	0,211	0,646
Ar laiko save lyderiais? Taip Ne	53 (89,8) 16 (72,7)	3,714	0,054
Ar yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo? Taip Ne	59 (86,8) 10 (76,9)	0,838	0,360
Ar lyderiais tampama? Tampama Gimstama	41 (93,2) 28 (75,7)	4,881	0,027



6 pav. **Temos, kuriomis respondentės norėtų tobulintis**

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad slaugos administratorės labiausiai norėtų pasitobulinti konfliktų sprendimo įgūdžių (87,5proc.) bei lyderystės ir vadovavimo psichologijos (77,8 proc.) srityse, o mažiausiai iš šių temų domino – lyderystė pasitelkiant emocinį intelektą (44,4proc.).

REZULTATŲ APITARIMAS

Didžioji dalis slaugos administratorių laikė save lyderėmis. Universitetinį išsilavinimą turinčios dažniau save laikė lyderėmis, nei neturinčios universitetinio išsilavinimo. Absoliuti dauguma respondenčių teigė, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo. Daugiau nei pusė respondenčių buvo įsitikinę, kad lyderiais tampama, nei gimstama. Jaunesnės ir mažesnį darbo stažą turinčios dažniau teigė, kad lyderiais tampama.

Tyrimas atskleidė, kad slaugos administratorės labiausiai buvo linkusios rodyti pavyzdį ir sudaryti galimybę kitiems veikti, mažiausiai buvo linkusios mesti iššūkį procesui. Save lyderėmis laikančios respondentės visas praktikos sritis vertino aukščiau, nei tos, kurios lyderėmis savęs nelaikė. Moksliniuose tyrimuose slaugytojų lyderystės praktikos klausimyno subskalės bendri suminiai balai buvo įvertinti aukščiau, nei atliktame tyrime, tačiau rezultatai parodė, kad užsienio slaugos administratorės taip pat labiausiai buvo linkusios rodyti pavyzdį ir sudaryti galimybę kitiems veikti. Kitaip nei atlikto tyrimo respondentės mažiausiai buvo linkusios įteigti bendrąją viziją. [49]

Manančios, kad yra skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo bei galvojančios, kad lyderiais tampama savo lyderystės elgseną vertino aukščiau, nei tos, kurios manė, kad lyderiais gimstama.

Lyderystės elgsenos vertinimai beveik visose srityse sutapo su praktikos vertinimais, tačiau savo elgseną sudarant galimybę kitiems veikti respondentės vertino šiek tiek aukščiau.

Mažiau nei pusė respondenčių gilina žinias lyderystės srityje, priimtinausias būdas gilinti žinias skaitant knygas ir įvairius leidinius. Daugiau gilinti žinias buvo linkę save laikančios lyderėmis. Absoliuti dauguma ketina ateityje tobulinti savo kompetencijas. Iš visų kompetencijų – lyderystės, bendravimo, komandinio darbo ir konfliktų sprendimo – respondentės aukščiausiai vertino bendravimo, o žemiausiai vertino lyderystės kompetencijas. Save lyderėmis laikančios ir manančios, kad lyderiais tampama visas kompetencijas vertino aukščiau. Užsienio literatūroje minima, kad norint pasiekti geresnių lyderystės ir vadovavimo įgūdžių, darbdaviai priimant į darbą pirmenybę suteikia magistro išsilavinimą turinčioms slaugos administratorėms, o dirbančiom siūloma tobulinti savo lyderystės kompetencijas testinėse studijose bei seminaruose. [50]

Ketinančios tobulintis lyderystės srityje savo turimas kompetencijas vertino aukščiau, nei neketinančios tobulintis.

Labiausiai tobulintis respondentės norėjo konfliktų sprendimo bei lyderystės ir vadovavimo psichologijos srityje.

IŠVADOS

1. Didžioji slaugos administratorių dalis laiko save lyderėmis, tačiau savo lyderystės kompetencijas vertina žemiausiai.
2. Tyrimas atskleidė, kad vyraujanti lyderystės praktika yra pavyzdžio rodymas.
3. Mažiau nei pusė slaugos administratorių gilina žinias lyderystės srityje, tačiau dauguma jaučia jų trūkumą ir ateityje planuoja tobulintis.

REKOMENDACIJOS

1. Žemesnį išsilavinimą turinčios slaugos administratorės savo lyderystės kompetencijas vertina žemiau nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčios. Siūloma sudaryti sąlygas darbuotojoms siekti aukštesnio išsilavinimo, tai ugdytų jų pasitikėjimą savimi.

2. Slaugos administratorės nėra linkę mesti iššūkius procesui, šią savo lyderystės išraišką vertina žemiausiai. Siūloma sudaryti daugiau galimybių įsitraukti į įvairius projektus, tai skatintų jas imtis iniciatyvos, būti atviroms naujovėms.

3. Žinias lyderystės srityje slaugos administratorės gilina savarankiškai skaitydamos literatūrą ar besimokydamos iš kitų. Siekiant tobulinti slaugos administratorių lyderystės kompetencijas siūloma daugiau rengti teminių seminarų, mokymų, susitikimų su specialistais, siųsti į stažuotes.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [žiūrėta 2015 balandžio 12] Prieiga per internetą <<http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>>.
2. Sveikata 2020 strategija. [žiūrėta 2015 04 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.krda.lt/projects/executing/pso/psodokumentai>>.
3. Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964.
4. Stundžė L. Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu//Informacijos mokslai 2010;53:72.
5. Fry L., Kriger M. Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. Human Relations 2009; 62(11).
6. Skaržauskienė A. Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje//Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) Kaunas, 2008.
7. Bass B.M. Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications. New York: Free Press, 1990.
8. Marzano R.J., Waters T., McNulty B. A. Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų. Vilnius 2011:25.
9. Northouse P. G. Leadership: theory and practice. Los Angeles: Sage, 2010.
10. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different. Harvard Business Review 1977;76.
11. Jonušaitė S., Žvirdauskas D. Kokia gali būti lyderystė? Lyderių laikas 2007:6-8.
12. Heilbrun J. Can leaders be studied? The Wilson Quarterly 1994; 18(2).
13. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam, 1998.

14. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press: Boston, 2002.
15. Plunkett W. R., Attner R. F. Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations. USA: Ohio, Cincinnati, South-Western Colledge Publishing, 1997.
16. Žadeikaitė L., Railienė A. Socialinio pedagogo kaip profesijos patarėjo veiklos funkcijos ir kompetencijos: teorinės prielaidos// Socialinis ugdymas 2009;8(19).
17. Šilingienė V. Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste.// Ekonomika ir vadyba 2011;16:963.
18. Martinkienė J. Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė.//Vadyba, Journal of Management 2014; 1(24): 53.
19. Stancikienė A. Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai // Viešoji politika ir administravimas 2009: 29.
20. Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V. Development of strategic individual competences. Inzinerine ekonomika-Engineering economics 2008; 3:81-88.
21. Masiulis K. Sudnickas T. Elitas ir lyderystė: vadovėlis, Mykolo Romerio universitetas 2008:173.
22. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996, p. 168.
23. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
24. Parikh J. Intuition: The New Frontier of Management. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.
25. Stukaitė D., Šilingienė V. Leadership development in innovative organizations for the 21st century. Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 2nd international conference. Kaunas: Technologija 2007: 273.

26. Budrienė D. Iššūkiai lyderystei inovatyviame versle. [Žiūrėta 2015 balandžio 15] Prieiga per internetą: <http://vkk.lt/uploads/Konferencijos_CD_2014/data/files/Budriene.pdf>.
27. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai 2001:46.
28. Butkus F. S. Vadyba. Vilnius: Technika, 2007.
29. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda. Klaipėdos universitetas, 1994.
30. Dromantienė A. ir kt. Organizacinės elgsenos pagrindai. Mykolo Romerio universitetas, 2012.
31. Bass B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 1990;18(3).
32. Bartkevičiūtė I. Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas: projekto „Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra“ mokymosi medžiaga 2007:215.
33. Pakalkaitė L. Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis* 2006;6:4-9.
34. Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review* 1958; 36:95-101.
35. Žvinytė I. Vadovavimo stilius kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys viešosios įstaigos atvejo analizė, Šiaulių universitetas, Magistro baigiamasis darbas 2009.
36. Thom N, Ritz A. Viešoji vadyba, 2004.
37. Sunindijo, R., Hadikusumo, B., Ogunlana, S. „Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management.” 2007; 23(4):166–170.
38. Conger, J. A., Kanungo, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 1987;12: 637-647

39. Zajančiauskienė V., Stankūnas M. Lyderystė visuomenės sveikatos studijose: Lietuvos visuomenės sveikatos studentų nuomonės tyrimas. Sveikatos mokslai 2012;22(5):169-172.
40. Simic I. Transformational leadership the key to successful management of transformational organizational changes. Facta University 1998;1(6):49-55
41. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
42. World Health Organization. The new European policy for health – Health 2020: vision, values, main directions and approaches. [žiūrėta 2015 balandžio 23]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/147724/wd09E_Health2020_111332>.
43. Mountford J, Webb C. When clinicians lead. McKinsey Quarterly. 2009. [žiūrėta 2015 balandžio 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.aemh.org/pdf/MacKinseyWhenClinicianslead.pdf>>.
44. Schyve PM. Leadership in Healthcare Organizations: A Guide to Joint Commission Leadership Standards. A Governance Institute White Paper. San Diego, CA; 2009. [žiūrėta 2015 balandžio 11]. Prieiga per internetą: <http://www.jointcommission.org/assets/1/18/WP_Leadership_Standards.pdf>.
45. National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation. Managing change and role enactment in the professionalised organisation, 2006. [žiūrėta 2015 balandžio 12]. Prieiga per internetą: <http://www.nets.nihr.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0005/64337/FR-08-1201-021.pdf>.
46. Common ground: an agreement between nurse and physician leaders on interprofessional collaboration for the future of patient care. Princeton, NJ: Robert Wood Johnson Foundation, 2011.
47. John K. Iglehart. Expanding the Role of Advanced Nurse Practitioners — Risks and Rewards. N Engl J Med 2013; 368:1935-1941.

48. Mary Ferguson-Paré. Administration: What Is Leadership in Nursing Administration? *Nursing Leadership* 2003 March 16(1): 35-37.
49. Bieber V.H Leadership practices of veterans health administration nurse executives: an exploration of current practices and professional development needs. A doctoral dissertation. East Tennessee State University, 2003.
50. Kleimon, Carol S. Leadership roles, competencies, and education: How prepared are our nurse managers? *Journal of Nursing administration* 2003;33(9):451-455.

PRIEDAI

Gerb. Kolege,

Šiuo metu lyderystė tampa vis aktualesniu diskusijų objektu kalbant apie slaugytojų vadybines kompetencijas. Daugelis pasaulio universitetų lyderystės dalykus įtraukia į slaugytojų studijų tobulinimosi programas. Yra laikomasi nuomonės, kad kuo daugiau bus lyderystei pasiruošusių asmenų organizacijoje, tuo jos veiklos rezultatai bus geresni. Todėl, mes vykdome tyrimą, kuriame norime sužinoti slaugos administratorių požiūrį į lyderystę bei į jos tobulinimo poreikį.

Informacija, kurią suteiksite, yra anonimiška, o duomenys padės geriau suprasti lyderystės procesus sveikatos srityje, bei padės ruošiant naujus specialistus.

Dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą.

Lyderystės apibrėžimas:

Lyderystė – procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas tikslas.

I dalis. Bendra informacija ir lyderystės samprata

Prašau Jūsų užpildyti žemiau pateiktus anketos klausimus, savo pasirinktą atsakymą pažymėkite (x), o kur reikia įrašykite.

1. Jūsų amžius: _____ metais.

2. Jūsų lytis :

a)	Moteris	
b)	Vyras	

3. Jūsų išsilavinimas:

a)	Aukštesnysis	
b)	Aukštasis neuniversitetinis	
c)	Aukštasis universitetinis	
d)	Kita (įrašykite)	

4. Jūsų dabartinės pareigos?

a)	Vyr. slaugytoja – slaugos administratorė	
b)	Kita (įrašykite)	

5. Jūsų darbo stažas viso šiose pareigose, šioje institucijoje: _____ metais.

6. Jūsų darbo krūvis: _____ etato.

7. Ar Jūs save galėtumėte įvardinti lyderiu?

a)	Taip	
b)	Greičiau, kad taip	
c)	Greičiau, kad ne	
d)	Ne	

8. Kaip manote, ar skiriasi lyderystė ir vadovavimas?

a)	Taip	
b)	Greičiau, kad taip	
c)	Greičiau, kad ne	
d)	Ne	

9. Jūsų manymu – lyderiais tampama ar gimstama? (pažymėkite vieną variantą)

a)	Tampama	
b)	Greičiau, kad tampama	
c)	Greičiau, kad gimstama	
d)	Gimstama	

II. dalis Lyderystės praktikos klausimynas

Prašau Jūsų įvertinti žemiau išvardintus teiginius. Atidžiai įsiskaitykite į kiekvieną anketos teiginį, kuris apibūdina įvairias lyderiavimo elgsenas ir pažvelgę į vertinimo skalę nuspręskite, kaip dažnai šis teiginys Jus apibūdina įprastais atvejais, t.y. didžiąją laiko dalį, dirbdami prie įprasto projekto ar bendraudami su didžiąja dalimi žmonių, o ne į tai, kaip norėtumėte elgtis ar kaip elgtumėtės. Įvertinkite kiekvieną teiginį, o įvertinimą įrašykite į kairėje pusėje esantį laukelį. Jeigu manote, kad teiginys neapibūdina jūsų elgesio, greičiausiai tokio tipo elgesys nėra jums įprastas, tokiu atveju teiginį įvertinkite trejetu (3) arba žemesniu balu. Nepamirškite, kad atsakyti reikia į kiekvieną klausimą.

Klausimynui naudojama atsakymų vertinimo skalė:

- 1 – Beveik niekada
- 2 – Retai
- 3 – Retkarčiais
- 4 – Karts nuo karto
- 5 – Prie progos

- 6 – Kartais
- 7 – Gana dažnai
- 8 – Įprastas elgesys
- 9 – Labai dažnai
- 10 – Beveik visada

Teiginiai:

1.	Aš siekiu pasirinkti sudėtingas užduotis, kurios leidžia išbandyti mano įgūdžius bei gebėjimus.
2.	Aš kalbu apie ateities tendencijas, kurios įtakos mūsų darbo atlikimą.
3.	Aš vystau bei palaikau vieningus santykius su savo bendradarbiais.
4.	Aš asmeniniu pavyzdžiu demonstruoju žmonėms, ko tikiuosi iš jų pačių.
5.	Aš pagiriu žmones už gerai atliktą darbą.
6.	Aš skatinu žmones išbandyti naujus bei inovatyvius būdus darbui atlikti.
7.	Aš pateikiu įtikinamą ateities vaizdą.
8.	Aš įdėmiai įsiklausau į skirtingas nuomones.
9.	Aš skiriu daug laiko bei jėgų siekdamas užtikrinti, kad žmonės su kuriais aš dirbu laikytųsi mūsų bendrai sutartų principų bei standartų.
10.	Aš demonstruoju savo pasitikėjimą jų sugebėjimais.
11.	Aš neapsiribuju formaliomis organizacijos ribomis ieškodamas inovatyvių sprendimų mūsų veiklai patobulinti.
12.	Aš dalinuosi su kitais savo ateities vizijomis.
13.	Aš elgiuosi su kitais oriai ir pagarbiai.
14.	Aš laikausi savo pažadų bei įsipareigojimų.
15.	Aš užtikrinu, kad žmonėms už jų indelį į mūsų projekto sėkmę būtų atlyginta kūrybiškai.
16.	Kažkam vykstant ne taip kaip tikėtasi, aš užduodu klausimą „Ko mes galime iš to pasimokyti?“
17.	Aš parodau kitiems koku būdu jų ilgalaikiai tikslai gali būti realizuoti prisidedant prie bendros vizijos.
18.	Aš palaikau kitų žmonių savarankiškai priimtus sprendimus.
19.	Aš neslepiu savo vadovavimo filosofijos.
20.	Aš viešai parodau savo palankumą žmonėms, kurie yra pavyzdingai atsidavę bendroms vertybėms.
21.	Aš eksperimentuoju bei prisiimu riziką net jeigu yra tikimybė patirti nesėkmę.
22.	Aš teigiamai ir su entuziazmu žvelgiu į ateities galimybes.
23.	Aš suteikiu žmonėms laisvę ir sprendimo teisę sprendžiant kaip atlikti jų darbus.
24.	Dirbdamas prie projekto aš užtikrinu, kad būtų pasirinkti pasiekiami tikslai, parengti konkretūs planai bei aiškiai nustatyti projekto etapai.
25.	Aš randu būdą pasiekimams atšvęsti.
26.	Atsiradus kliūtim aš imuosi iniciatyvos jas įveikti, net jei pasekmės nėra visiškai aiškios.
27.	Kalbėdamas apie mūsų darbo reikšmę, aš tai darau su tvirtu įsitikimu.
28.	Aš užtikrinu, kad žmonės atlikdami savo darbą tobulėtų, tam pasitelkdami naujus įgūdžius bei saviugdą.
29.	Aš žingsnis po žingsnio siekiu savo tikslo.
30.	Aš įvertinu bei palaikau žmones už jų įnašą į bendrą darbą.

III dalis Lyderystės elgsena

Prašau Jūsų užpildyti žemiau pateiktus anketos klausimus, savo pasirinktą atsakymą apibraukite.

Klausimynui naudojama atsakymų vertinimo skalė:

1 – Beveik niekada

2 – Retai

3 – Retkarčiais

4 – Karts nuo karto

5 – Prie progos

6 – Kartais

7 – Gana dažnai

8 – Įprastas elgesys

9 – Labai dažnai

10–Beveik visada

1.	Rodyti pavyzdį <i>(Lyderiai turi savo elgesiu rodyti pavyzdį kitiems.)</i>	Kaip dažnai Jūsų manymu tą turėtų daryti lyderiai?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Kaip dažnai Jūs tai darote?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Įteigti bendrąją viziją <i>(Lyderiai sukuria patrauklias vizijas, galinčias nukreipti kitų žmonių elgesį.)</i>	Kaip dažnai Jūsų manymu tą turėtų daryti lyderiai?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Kaip dažnai Jūs tai darote?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Mesti iššūkį procesui <i>(Lyderiai yra pasirengę keisti esamą padėtį, žengti į nežinią, ieškoti naujovių.)</i>	Kaip dažnai Jūsų manymu tą turėtų daryti lyderiai?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Kaip dažnai Jūs tai darote?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Sudaryti galimybę kitiems veikti <i>(Lyderiai efektyviai dirba su žmonėmis. Skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą.)</i>	Kaip dažnai Jūsų manymu tą turėtų daryti lyderiai?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Kaip dažnai Jūs tai darote?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Drąsinti <i>(Lyderiai įvairiais būdais skatina/apdovanoja pasekėjus už jų rezultatus.)</i>	Kaip dažnai Jūsų manymu tą turėtų daryti lyderiai?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Kaip dažnai Jūs tai darote?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

IV dalis. Lyderystės kompetencijų ugdymas

Prašau Jūsų užpildyti žemiau pateiktus anketos klausimus, savo pasirinktą atsakymą pažymėkite (x), o kur reikia įrašykite.

10. Ar gilinate žinias lyderystės srityje?

a)	Taip, dažnai	
b)	Taip, kartais, tačiau reguliariai	
c)	Taip, labai retai, epizodiškai	
d)	Ne	

(jei atsakėte į šį klausimą Ne- pereikite prie klausimo Nr.12)

11. Kaip Jūs gilinate žinias lyderystės srityje? (galite pažymėti kelis atsakymus)

a)	Lankau seminarus	
b)	Skaitau knygas ir kitus leidinius	
c)	Mokausi iš kitų	
d)	Kita (įrašykite)	

12. Kaip vertinate šias savo kompetencijas? (Įverinkite balais nuo 1- labai blogai iki 5- labai gerai ir apibraukite teisingą balų skaičių)

a)	Lyderystės	1	2	3	4	5
b)	Bendravimo	1	2	3	4	5
c)	Komandinio darbo	1	2	3	4	5
d)	Konfliktų sprendimo	1	2	3	4	5

13. Ar ketinate ateityje tobulinti savo kompetencijas lyderystės srityje?

a)	Taip	
b)	Ne	

14. Kurias iš žemiau pateiktų temų, esant galimybei, tobulintumėte, siekiant pagerinti lyderystės įgūdžius bei žinias? (Pažymėkite x)

	Tema	Taip	Ne
a)	Lyderystės ir vadovavimo psichoogija		
b)	Lyderystė pasitelkiant emocinį intelektą		
c)	Lyderystės etika		
d)	Efektyvių derybų įgūdžiai		
e)	Motyvacija ir įtaka		
f)	Praktinių bendravimo įgūdžių formavimas		
g)	Planavimo ir koordinavimo įgūdžiai		
h)	Sprendimo priėmimo įgūdžiai		
l)	Konfliktų sprendimo įgūdžiai		
m)	Tikslų nustatymo ir jų įgyvendinimo įgūdžiai		

Dėkoju už Jūsų atsakymus.