

Komandinio darbo ir asmeninės lyderystės raiška slaugytojo darbe

Agnė Mikalauskiė

Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Slaugos katedra
<https://ror.org/027sdcz20>

Lolita Rapolienė

Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Slaugos katedra
<https://ror.org/027sdcz20>

Marija Truš

Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Slaugos katedra
<https://ror.org/027sdcz20>

Santrauka. Komandinis darbas ir asmeninė lyderystė yra kertiniai veiksniai, padedantys užtikrinti tinkamą darbinę aplinką, kokybiškas paslaugas ir darbo efektyvumą. *Tyrimo tikslas:* išanalizuoti komandinio darbo ir asmeninės lyderystės raišką ir tarpusavio sąsajas slaugytojo darbe. *Tyrimo metodika.* 2024 m. vienoje iš Klaipėdos sveikatos priežiūros įstaigų atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 189 komandinį darbą dirbantys slaugytojai. Taikyti *TeamSTEPPS* ir *Leadership practices inventory* klausimynai, statistinei analizei taikytas *SPSS for Windows 21.0*. *Tyrimo rezultatai.* Dauguma slaugytojų, nepriklausomai nuo darbo stažo, komandinį darbą vertina gerai, penktadalis – vidutiniškai. Slaugytojai aukščiausiai vertina situacijos stebėjimą, komandos struktūrą ir bendravimą, žemiausiai – abipusės paramos nuostatą. Situacijos stebėjimo ir komandos struktūros veiksniai buvo patikimai geriau vertinami slaugytojų su mažesniu darbo stažu. Dauguma slaugytojų, nepriklausomai nuo darbo patirties, teigiamai vertino lyderystę, pusei užtenka lyderio savybių, trečdalis slaugytojų savo darbe taiko transformacinę lyderystės stilių, o daugiau nei trečdalis nelaiko savęs lyderiais. Svarbiausiais lyderio bruožais slaugytojai įvardijo atsakingumą, profesionalumą ir komunikabilumą. Labiausiai išreikšti asmeninės lyderystės veiksniai tarp slaugytojų buvo kitų drąšinimas ir pavyzdžio rodymas, mažiausiai išreikštas – įtikinimas vizija. Nustatyta, kad, didėjant respondentų darbo stažui, reikšmingai mažėja jų iššūkio procesui lyderystės veiksnys. Tyrimo metu nustatytos tiesioginės sąsajos tarp daugumos slaugytojų asmeninių komandinio darbo nuostatų ir jų lyderystės raiškos. Pavyzdžio

Received: 06/02/2025. **Accepted:** 11/02/25

Copyright © 2024 Agnė Mikalauskiė, Lolita Rapolienė, Marija Truš. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access journal distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 \(CC BY 4.0\) License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

rodymas, įtikinimas vizija ir kitų įgalinimas patikimai gerino visus komandinių nuostatų veiksnius. *Išvados.* Svarbiausios komandinės nuostatos yra situacijos stebėjimas, komandos struktūra ir bendravimas, o labiausiai išreikšti asmeninės lyderystės veiksniai – kitų drąsinimas ir pavyzdžio rodymas. Nustatyti patikimi tiesioginiai ryšiai tarp daugumos komandinių ir lyderystės veiksnių rodo, kad, stiprinant asmeninę lyderystę, galima daryti teigiamą įtaką komandiniam darbui, kuris pagerintų darbo rezultatus, o stiprinant komandos struktūrą, situacijos stebėjimą ir bendravimą gali būti ugdomi visi lyderystės bruožai.

Reikšminiai žodžiai: komandinis darbas, lyderystė, slaugytojai.

The Assessment of Teamwork and Personal Leadership in Nursing

Summary. Teamwork and personal leadership are key factors that help ensure a suitable working environment, quality services and work efficiency. The *purpose* of the study was to analyze the teamwork and personal leadership and their correlation in nursing. *Research methodology.* The quantitative study was conducted in one of Klaipėda City healthcare institutions in 2024. 189 nurses working in teams participated in the research. *TeamSTEPPS* and *Leadership Practices Inventory* questionnaires were used, and *SPSS for Windows* version 21.0 was used for statistical analysis. *Research results.* The vast majority of nurses, regardless of their working experience, rated teamwork as good, whereas one fifth of them perceived it as moderate. The nurses issued the highest scores to such aspects as the monitoring of the situation, the team structure and communication, whereas the lowest grades were given to the provision of mutual support. The situation monitoring and team structure factors were reliably rated higher by nurses having less working experience. The majority of nurses, regardless of their work experience, positively assessed leadership, half of them believed to have sufficient leadership qualities, one third of the nurses were using the transformational leadership style in their work, and more than one third did not consider themselves to be leaders. The nurses named responsibility, professionalism, and communication as the most important features of a leader. The most prominently expressed factors of personal leadership among the nurses were encouraging others and setting an example, while the least expressed aspect was persuasion by vision. It was established that, as the respondents' working experience increases, the leadership factor of their challenge to the process decreases significantly. The study found a direct correlation between the personal attitudes of most nurses on teamwork and their expression of leadership. Leading by example, persuading on the vision, and empowering others reliably improved all factors of team attitudes. *Conclusions.* The most important team attitudes are the monitoring of situation, and team structure and communication, while the most prominently expressed personal leadership factors are the encouragement of others and setting an example. The reliable direct connection between most of the team and leadership factors show that, by strengthening personal leadership, it is possible to exert a positive influence on teamwork, which would improve work results, and, by strengthening the team structure, situation monitoring and communication, all leadership features can be developed.

Keywords: teamwork, leadership, nurse.

Įvadas

Slaugytojų profesinė veikla šiuolaikinėje medicinoje yra neatsiejamai susijusi su kokybiška pacientų priežiūra, kurios sėkmė priklauso nuo įvairiausių veiksnių, tokių kaip kokybiškas komandinis darbas, profesionalios ir šiuolaikiškos slaugytojų kompetencijos, taip pat ir slaugytojų lyderystė sveikatos priežiūros sistemoje. Vienas esminių šiuolaikinės kokybiškos slaugos užtikrinimo veiksnių yra komandinis darbas, kuris sudaro pagrindą efektyviam sveikatos priežiūros paslaugų teikimui [1]. Tuo pat metu vis daugiau dėmesio skiriama asmeninei slaugytojų lyderystės raiškai, kuri ne tik užtikrina savarankišką darbo organizavimą, bet ir prisideda prie bendro komandos tikslo siekimo [2].

Komandinio darbo tarp slaugytojų reikšmė yra esminis veiksnys, užtikrinantis sklandų darbų pasidalinimą, veiksmingą sprendimų priėmimą, pacientų saugumą bei efektyvų sveikatos paslaugų teikimą. Tinkamai veikianti komanda gali pasiekti aukštesnių rezultatų, o slaugytojai, dirbantys komandinį darbą, tobulina bendravimo, atsakomybės pasiskirstymo ir tarpusavio supratimo įgūdžius. Todėl ne mažiau svarbus veiksnys komandoje tampa asmeninė slaugytojo lyderystė, kuri skatina pokyčius, pagerina tiek individualią, tiek visos komandos veiklą. Auganti asmeninės lyderystės raiška leidžia slaugytojams ne tik vadovauti, bet ir motyvuoti kolegas bei inicijuoti teigiamus pokyčius darbo aplinkoje [3–4].

Komandinis darbas ir asmeninė lyderystė tampa kertiniais veiksniais, padedančiais užtikrinti kokybiškas paslaugas ir efektyvų darbą [1–2]. Tinkami lyderystės įgūdžiai leidžia slaugytojams tapti neformaliais mokytojais, jie ne tik moko kitus, bet ir mokosi patys, taip prisidedami prie konstruktyvaus komandinio darbo. Ugdant lyderystę ir jos raišką formuojasi komandos ryšys, kuris gerina darbinę aplinką ir užtikrina darbo efektyvumą [5].

Tyrimo tikslas – išanalizuoti komandinio darbo ir asmeninės lyderystės raišką ir jų tarpusavio sąsajas slaugytojo darbe.

Tyrimo medžiaga ir metodika

Siekiant įvertinti slaugytojų, kurie dirba komandinį darbą, lyderystės raišką, taikant tikslinės atrankos metodą 2024 m. birželio–rugpjūčio mėn. buvo atliktas kiekybinis tyrimas apklausiant komandinį darbą dirbančius slaugytojus. Tyrimo imtis – tikslinė, patogioji. Tyrimas atliktas vienoje iš Klaipėdos mieste esančių sveikatos priežiūros įstaigų, gavus Klaipėdos universiteto Sveikatos fakulteto Slaugos katedros etikos komisijos ir įstaigos vadovo leidimus. Tyrimo metu buvo išdalinta 292 anketos, tyrimui tinkamos anketos buvo 189 (grižtamumas 65 %). Tarp respondentų dominavo moterys ($n = 186$), trečdalis respondentų ($n = 60$) buvo 51–60 metų amžiaus. Panašus pasiskirstymas buvo 51–60 metų, mažiau 30 metų bei 31–40 metų amžiaus grupėse (atitinkamai $n = 38, 37, 34$). Mažiausiai dalyvių ($n = 20$) buvo vyresni nei 60 metų. Dauguma slaugytojų turėjo aukštesnįjį ($n = 69$) arba aukštąjį neuniversitetinį ($n = 58$) išsilavinimą, dalis ($n = 41$) –

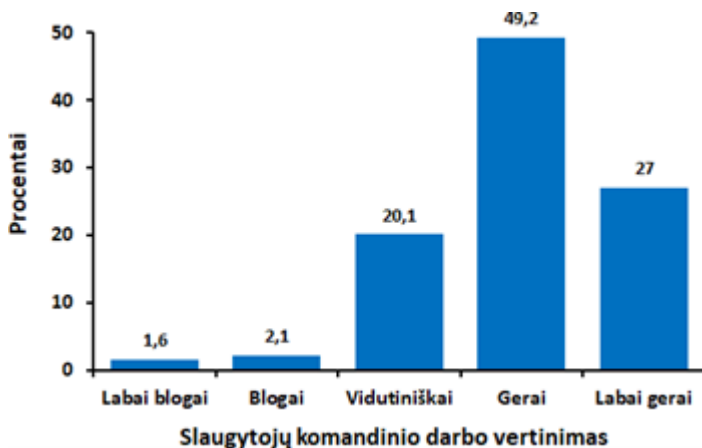
aukštojo universitetinio išsilavinimo bakalauro ir magistro ($n = 21$) laipsnį. Daugiausia respondentų turėjo daugiau nei 20 metų ($n = 78$), ketvirtadalis ($n = 45$) – 11–20 metų, likę turėjo mažesnę negu 11 metų slaugytojo darbo stažą.

Tyrimui atlikti naudoti klausimynai: *TeamSTEPPS* – komandinio darbo nuostatų klausimynas, kurį sudarė *American Institutes for Research* (2007) [6], *Leadership practices inventory*, sudarė James M. Kouzes ir Barry Z. Posner (1980) [7]. Klausimynų naudojimui gauti autorių leidimai, taikyta dviguba vertimo technika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos principų, kurie paskelbti Helsinkio deklaracijoje (2024).

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų kaupimo ir analizės paketą *SPSS for Windows 21.0* ir *Microsoft Excel*. Buvo vertinamas atsakymų į anketos klausimus dažnis (proc.), aritmetiniai vidurkiai. Skalių duomenų normalumo prielaidai tikrinti naudotas Kolmogorovo-Smirnovo kriterijus, vertintas statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Analizuojant komandinio darbo nuostatų veiksnių svarbą slaugytojų darbe, buvo taikytas Kruskal-Wallis (Kruskalo-Voliso) neparametrinis kriterijus. *Chi* kvadrato neparametrinis kriterijus naudotas analizuojant bendruosius slaugytojų komandinio darbo ir lyderystės klausimus. Vertinant sąsajas tarp komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos atlikta koreliacinė analizė, taikytas Spearmano (Spirmeno) ranginės koreliacijos koeficientas.

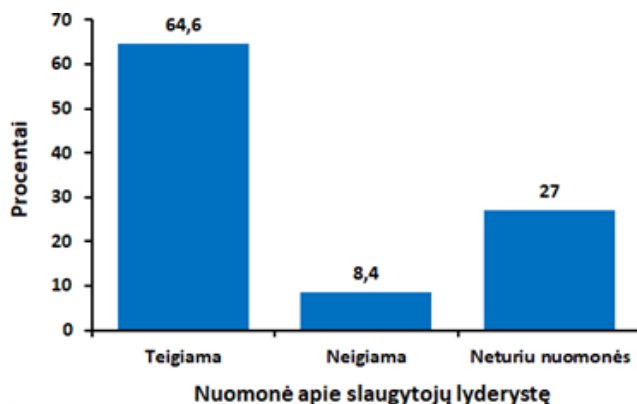
Tyrimo rezultatai

Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma slaugytojų teigia, jog jų darbovietėse komandinis darbas yra geras ($n = 93$) ir labai geras ($n = 51$), penktadalis jį vertina kaip vidutinišką ($n = 38$) (1 pav.).



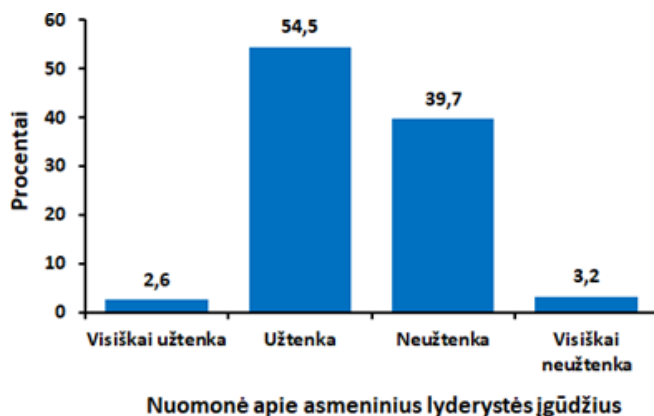
1 PAV. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal slaugytojų komandinio darbo vertinimą darbo vietoje

Išanalizavus surinktus duomenis paaiškėjo, kad daugiau nei pusės respondentų nuomonė apie slaugytojų lyderystę buvo teigiama ($n = 122$), o trečdalis neturėjo nuomonės šiuo klausimu ($n = 51$) (2 pav.).



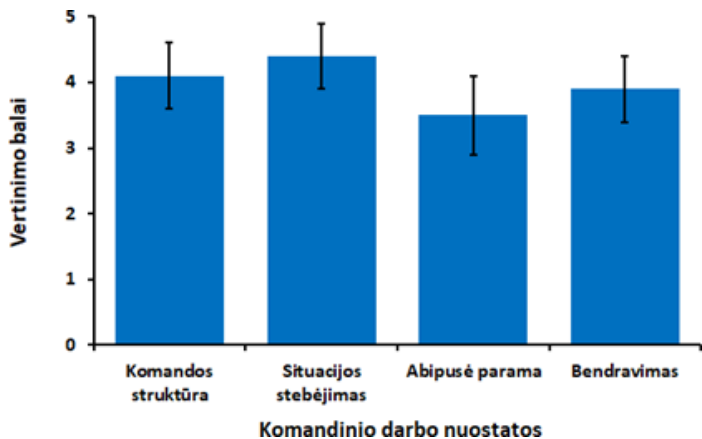
2 PAV. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal asmeninę nuomonę apie slaugytojų lyderystę

Kiek daugiau nei pusės slaugytojų nuomone, jiems užtenka lyderystės įgūdžių ($n = 108$), bet likusiai daliai jų neužtenka (3 pav.). Nustatyta, kad skirtingos trukmės slaugytojo darbo stažą turinčių tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal asmeninės lyderystės pakankamumo vertinimą reikšmingai nesiskyrė ($\chi^2 = 8,72$; $p = 0,73$).



3 PAV. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal asmeninių lyderystės įgūdžių vertinimą

Duomenų analizės rezultatai parodė, kad svarbiausia slaugytojų komandinio darbo nuostata respondentai laikė situacijos stebėjimą ($4,1 \pm 0,5$ balo), nežymiai prasčiau buvo įvertinti komandos struktūros ($4,0 \pm 0,5$ balo) ir bendravimo ($3,9 \pm 0,5$ balo) faktoriai; abipusė parama laikyta mažiausiai reikšminga slaugytojų komandinio darbo nuostata ($3,5 \pm 0,6$ balo) (4 pav.).



4 PAV. Komandinio darbo nuostatų veiksmų svarbos vertinimas

Statistinės analizės metu nustatyta, kad komandos struktūrai ($p = 0,008$) ir situacijos stebėjimui ($p = 0,01$) paskirti vertinimo balai reikšmingai kito priklausomai nuo apklaustų slaugytojų darbo stažo trukmės: mažiau nei 10 metų pareigas einantys respondentai abu komandinio darbo nuostatų veiksmus įvertino patikimai didesniais balais lyginant su ilgesnį laikotarpį slaugos srityje dirbančiais kolegomis (1 lent.). Apklausoje dalyvavusių slaugytojų darbo stažo trukmė neturėjo reikšmingos įtakos abipusės paramos ($p = 0,71$) ir bendravimo ($p = 0,37$) veiksmų vertinimui (1 lent.).

1 LENTELĖ. Komandinio darbo nuostatų veiksmų vertinimas priklausomai nuo respondentų darbo stažo (N = 189)

Veiksniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Komandos struktūra	< 2 metai	4,0	0,3	91,6	0,008
	2–5 metai	4,3	0,5	119,3	
	6–10 metų	4,3	0,6	116,7	
	11–20 metų	4,0	0,6	85,6	
	> 20 metų	4,0	0,5	85,0	
Situacijos stebėjimas	< 2 metai	4,4	0,6	102,3	0,01
	2–5 metai	4,6	0,5	124,6	
	6–10 metų	4,4	0,6	99,1	
	11–20 metų	4,2	0,5	82,2	
	> 20 metų	4,3	0,5	88,9	

Veiksniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Abipusė parama	< 2 metai	3,4	0,5	84,9	0,71
	2–5 metai	3,5	0,5	99,8	
	6–10 metų	3,5	0,6	96,0	
	11–20 metų	3,4	0,5	86,8	
	> 20 metų	3,5	0,6	99,2	
Bendravimas	< 2 metai	3,7	0,5	78,8	0,37
	2–5 metai	3,8	0,5	84,4	
	6–10 metų	4,0	0,5	109,0	
	11–20 metų	3,8	0,5	92,4	
	> 20 metų	3,9	0,5	98,5	

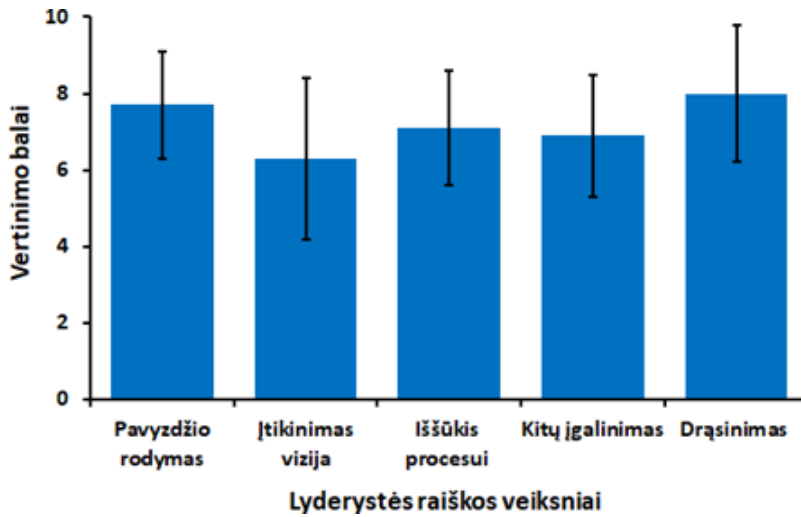
Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad tarp respondentų darbo stažo ir komandos struktūros ($r = -0,20$; $p = 0,006$) bei situacijos stebėjimo veiksmų ($r = -0,17$; $p = 0,02$) vertinimo balų susiformavo reikšmingi neigiami statistiniai ryšiai, nurodantys, jog didėjant slaugytojų darbo stažui, statistiškai patikimai sumažėjo jų komandos struktūros ir situacijos stebėjimo vertinimas. Likusiems komandinio darbo nuostatų veiksniams darbo stažas reikšmingos įtakos neturėjo (2 lent.).

2 LENTELĖ. Slaugytojų komandinio darbo nuostatų bei darbo stažo sąsajos

Komandinio darbo nuostatų veiksniai	Darbo stažas	
	r	p
Komandos struktūra	-0,20	0,006
Situacijos stebėjimas	-0,17	0,02
Abipusė parama	0,04	0,60
Bendravimas	0,07	0,31

Tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausi lyderystės raiškos veiksniai, respondentų nuomone, buvo drąsinimas ($8,0 \pm 1,8$ balo) bei pavyzdžio rodymas ($7,7 \pm 1,4$ balo), mažiau svarbiais laikyti iššūkis procesui ($7,1 \pm 1,5$ balo) ir kitų įgalinimas ($6,9 \pm 1,6$ balo), tuo tarpu įtikinimas vizija buvo vertinamas prasčiausiai ($6,3 \pm 2,1$ balo) (5 pav.).

Rezultatai parodė, kad visiems asmeninės lyderystės raiškos veiksniams slaugytojo darbo stažo trukmė reikšmingo poveikio nedarė (visais atvejais Kruskal-Wallis; $p > 0,05$) (3 lent.).



5 PAV. Asmeninės lyderystės raiškos veiksnių vertinimas

3 LENTELE. Asmeninės lyderystės raiškos veiksnių vertinimas priklausomai nuo tyrimo dalyvių darbo stažo (n = 189)

Veiksniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pavyzdžio rodymas	< 2 metai	8,1	0,6	104,3	0,69
	2–5 metai	7,8	1,5	91,5	
	6–10 metų	7,6	2,2	95,6	
	11–20 metų	7,5	1,5	83,6	
	> 20 metų	7,7	1,1	85,6	
Įtikinimas vizija	< 2 metai	6,5	1,4	91,1	0,50
	2–5 metai	6,6	2,0	97,6	
	6–10 metų	6,6	2,3	101,0	
	11–20 metų	6,1	2,0	84,1	
	> 20 metų	6,1	2,3	83,3	
Iššūkis procesui	< 2 metai	7,9	0,6	122,0	0,08
	2–5 metai	7,3	1,4	92,9	
	6–10 metų	7,2	2,2	100,6	
	11–20 metų	7,0	1,5	81,8	
	> 20 metų	7,0	1,3	81,9	

Veiksniai		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	P
Kitų įgalinimas	< 2 metai	7,0	1,0	89,2	0,26
	2–5 metai	6,6	1,7	78,4	
	6–10 metų	7,2	2,1	106,4	
	11–20 metų	6,6	1,7	80,4	
	> 20 metų	7,0	1,3	91,5	
Drąsinimas	< 2 metai	8,5	0,7	110,7	0,56
	2–5 metai	7,9	1,5	85,4	
	6–10 metų	7,7	2,2	92,6	
	11–20 metų	8,0	2,6	82,4	
	> 20 metų	8,3	2,5	88,7	

Tyrimo metu nustatyta, kad tarp iššūkio procesui įverčių ir slaugytojų darbo stažo susidarė neigiamas reikšmingas statistinis ryšys ($r = -0,17$; $p = 0,03$), tai rodo, kad didėjant respondentų darbo stažui, reikšmingai sumažėjo jų iššūkio procesui veiksniui skiriami įverčiai. Kitiems asmeninės lyderystės raiškos veiksniams darbo stažas reikšmingos įtakos neturėjo (4 lent).

4 LENTELE. Asmeninės lyderystės raiškos veiksnių ir darbo stažo sąsajos

Asmeninės lyderystės raiškos veiksniai	Darbo stažas	
	r	p
Pavyzdžio rodymas	-0,08	0,28
Įtikinimas vizija	-0,11	0,15
Iššūkis procesui	-0,17	0,03
Kitų įgalinimas	0,03	0,68
Drąsinimas	-0,04	0,62

Atlikus koreliacinę analizę tarp respondentų komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos veiksnių, nustatytos patikimos sąsajos tarp daugumos komandinio darbo ir lyderystės veiksnių: pavyzdžio rodymas, įtikinimas vizija ir kitų įgalinimas siejosi su visais komandinio darbo nuostatų veiksniais; iššūkis procesui buvo susijęs su komandos struktūra, situacijos stebėjimu ir bendravimu, o drąsinimas turėjo įtaką komandos struktūrai ir situacijos stebėjimui (5 lent.).

5 LENTELE. Slaugytojų komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos veiksmių sąsajos

Asmeninės lyderystės raiškos veiksniai	Komandinio darbo nuostatų veiksniai							
	Komandos struktūra		Situacijos stebėjimas		Abipusė parama		Bendravimas	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Pavyzdžio rodymas	0,27	< 0,001	0,32	< 0,001	0,16	0,04	0,15	0,05
Įtikinimas vizija	0,25	0,001	0,23	0,002	0,15	0,04	0,25	0,001
Iššūkis procesui	0,20	0,009	0,24	0,001	0,11	0,13	0,18	0,02
Kitų įgalinimas	0,20	0,008	0,21	0,006	0,16	0,04	0,25	0,001
Drąsinimas	0,16	0,03	0,26	0,001	0,08	0,31	0,13	0,10

Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų asmeninių komandos nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos veiksmių sąsajas, galima išvelgti, kad tarp daugumos komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos veiksmių susidarę teigiami reikšmingi ryšiai parodo, jog, didėjant komandinio darbo nuostatų veiksmių vertinimo balams, reikšmingai išaugo ir asmeninės lyderystės raiškos veiksmių vertinimas ir atvirkščiai – didėjant asmeninei lyderystei, geriau vertinami komandinio darbo nuostatai.

Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo metu nustatytos komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės raiškos ir šių abiejų svarbių darbo efektyvumui sričių sąsajos, įvertintas darbo stažo vaidmuo raiškai. Nustatyta, kad svarbiausiais komandinio darbo nuostatų veiksniais slaugytojai laikė situacijos stebėjimą, komandos struktūrą ir bendravimą, o prasčiausiai vertino abipusę paramą.

Vertinant situacijos stebėjimą visiems teiginiais buvo skirtas panašus įvertinimas, bet didžiausias įvertis teko pagalbos pasiūlymui kitam komandos nariui, jei šis yra pavargęs ar įsitempęs, kad galėtų tinkamai atlikti užduotį, o žemiausias – teiginiui „asmenis galima išmokyti, kaip nuskaityti aplinką ir ieškoti svarbių su atitinkama situacija susijusių ženklų“, tai rodytų, kad slaugytojams reikia mokytis aplinkos vertinimo, nes ji yra svarbi jų ir pacientų saugai bei efektyviam darbui. Užsienio mokslininkai teigia, kad kritinis situacijos vertinimas prisideda prie pacientų priežiūros kokybės, priimami teigiami sprendimai tokiose situacijose užtikrina aukštą darbo kokybę, o tai sudaro prielaidas geresniam komandiniam darbui [1–8].

Komandos struktūroje slaugytojai geriausiai įvertino paciento kaip komandos dalies ir paciento bei jo šeimos grįžtamojo ryšio svarbą. Kiti autoriai teigia, kad tik koman-

doje, kurioje į slaugos komandinį darbą įtraukiamas pacientas, galimas pasitenkinimas darbo kokybe ir vyrauja gera atmosfera [9]. Abipusė parama yra labai svarbus veiksnys komandoje, tad turėtų būti vertinamas ir stiprinamas, tačiau atliktame tyrime jai priskirtas žemiausias vertinimas, nevertinant asmeninių konfliktų tarp komandos narių įtakos pacientų saugai, nors užsienio autoriai teigia priešingai: glaudesnis slaugytojų bendravimas gali sumažinti medicinos klaidų skaičių ir turėti įtakos pacientų gydymo rezultatams. Konfliktų vengimas sudaro galimybę dirbti optimaliai nepaisant didelio krūvio, o geri darbiniai santykiai mažina klaidų, susijusių su pacientų sauga, skaičių [10–13]. Tyrimo metu didelė dalis slaugytojų teigė, kad geras komandos darbas susijęs su kitų kolegų darbo supratimu, tai rodo, kad slaugytojui reikia išmanyti visus slaugos proceso elementus, kad galima būtų efektyviau padėti dirbant komandoje. Kaip rodo literatūra, kito asmens darbo supratimas kuria sveiką darbo aplinką, kurioje personalas yra patenkintas savo darbu, gali parodyti savo potencialą [14]. Nustatytas reikšmingas neigiamas darbo stažo ryšys su situacijos stebėjimo ir komandos struktūros veiksniais rodo, kad mažesnę stažą turintys slaugytojai geriau vertina komandinį darbą, labiau nori padėti vienas kitam, daugiau įtraukia pacientą ir jo šeimą. Galimai ilgesnį slaugos darbo stažą turintys asmenys yra labiau pervargę, mažiau entuziastingi komandos atžvilgiu ir mažiau dėmesio skiria aplinkai bei pacientui. Kito autoriaus nagrinėtame straipsnyje teigiama, kad pozityvūs santykiai su kolegomis skatino palankius jausmus ir didesnę saugumo jausmą darbo metu, taip puoselėjant darnesnę darbo atmosferą. Šiuo tyrimu nustatyta, kad didesnę stažą turintys slaugytojai rečiau jaučiasi pavargę darbe, išsekę ar nesugebantys susidoroti su stresinėmis situacijomis [15].

Tyrimu nustatyti svarbiausi asmeninės lyderystės veiksniai buvo drąšinimas, pavyzdžio rodimas ir iššūkis procesui, kurį blogiau vertino slaugytojai, turintys didesnę darbo stažą. Mažiausiai pasireiškė įtikinimas vizija, kas turėtų būti stiprinama. Ištyrus asmeninius slaugytojų lyderystės raišką charakterizuojančius teiginius paaiškėjo, kad pagrindiniai drąšinimo veiksnio komponentai buvo padėka, pagyrimas, įsiklausymas į kitų nuomonę. Pavyzdžio rodymo veiksnys labiausiai vertinamas pažadų ir įsipareigojimų laikymasis bei vieningų santykių su tais žmonėmis, su kuriais dirba, skatinimas. Visa tai akcentavo kita autorė, nagrinėjanti slaugytojų lyderystę. Ji išskyrė keletą jų: „įkvepianti motyvacija“, „savęs pateikimas“, „aiškios vizijos turėjimas“, „atvirumas pokyčiams“, „gebėjimas valdyti konfliktus“. Tokias asmenines lyderio pozicijas turintys slaugytojai dažnai išsiskiria iš kitų kaip gebantys „valdyti“ komandinį darbą ir gerai bendradarbiauti [11]. Iššūkiui procesui veiksnį geriau vertino slaugytojai, turintys mažesnę darbo stažą, o silpniausios vietos buvo inovatyvių būdų, kaip pagerinti veiklą už organizacijos ribų, paieškoje ir tikslų, konkrečių planų bei gairių projektams ir programoms, su kuriais dirbama, pasirinkimo srityje. Šios sritys turėtų būti stiprinamos ir ugdomos, ypač tarp patyrusių slaugytojų. Užsienio autorių atliktame tyrime nurodoma, kad ilgesnį darbo stažą turintys slaugytojai dažniau gali būti lyderiais ar tapti kitų komandos narių mokytojais, taip pat dažnai vyrauja nuomonė, jog lyderiais tarp slaugytojų gali būti tik vyresnieji slaugos administratoriai [5]. Asmeninės lyderystės veiksnio, tokio kaip įtikinimas vizija, žemes-

nis vertinimas buvo susijęs su ateities vizijos apibūdinimo, mokymosi iš patirties stoka, į tai galima būtų atsižvelgti slaugytojų vadovams ir tobulinti įgūdžius rengiant slaugytojų mokymus. C. S. Wong teigia, kad lyderis turi turėti žinių, kurias reikia pritaikyti prie besikeičiančios aplinkos, darbinių situacijų [16]. Kiti užsienio mokslininkai nurodo, kad lyderis turi turėti „bruožų rinkinį“, kurį sudaro įvairios socialinės, asmeninės, funkcinės ir kognityvinės kompetencijos [17]. Taip pat buvo įvardinta, kad profesionaliai bendraujantys, turintys klinikinių įgūdžių, motyvuoti, empatiški slaugytojai yra labiausiai vertinami darbinėje aplinkoje ir turi potencialą rodyti lyderystę [18–19].

Įvertinus sąsajas tarp asmeninės lyderystės veiksnių ir komandinio darbo nuostatų, daugumoje komponentų nustatyti teigiami ryšiai, tai rodo, kad stiprinant pavyzdžio rodymą, įtikinimą vizija, kitų įgalinimą galima padaryti teigiamą įtaką visoms komandinėms nuostatoms, o tai sudaro sąlygas efektyviau dirbti. Drąsinimas patikimai gerina situacijos stebėjimą ir komandos struktūrą, o lyderio geba kaip iššūkis procesui pagerina komandos struktūrą, jos narių situacijos stebėjimą ir bendravimą. Užsienio mokslininkai tyrimu nustatė, kad lyderystė slaugytojų komandoje yra susijusi su sprendimų priėmimo procesu, tinkamos atmosferos kūrimu, tinkamu užduočių skyrimu, konfliktų sprendimu, veiksmų sąžiningumu ir veiksmingu komandos narių ugdymu bendradarbiaujant. Vienas svarbiausių komandos sėkmės veiksnių yra teigiamos bendradarbiavimo atmosferos sukūrimas. Slaugytojai, kurie rodo asmeninę lyderystę, gerbia komandos narių idėjas ir domisi jų asmeninėmis problemomis, laikomi efektyvesniais. Slaugytojai, kurie demonstruoja palaikantį požiūrį ir sukuria teigiamą atmosferą komandoje, padeda savo grupės nariams siekti geresnių rezultatų [20].

Atlikto tyrimo rezultatai yra reikšmingi ir į juos būtų galima atsižvelgti norint ištaigose labiau sustiprinti komandinio darbo ir asmeninės lyderystės raišką slaugytojų darbe. Slaugytojams būtų aktualu pagal galimybes asmeniškai rodyti iniciatyvą imtis lyderystės komandoje, kurioje dirba. Slaugytojas, kuris imasi iniciatyvos pokyčiams, naujovėms ir tobulina darbinius įgūdžius, visuomet gali būti komandos lyderis. Tikėtina, kad tai padėtų siekti didesnės slaugytojų komandinio darbo ir slaugytojų asmeninės lyderystės raiškos.

Išvados

1. Tyrimu nustatyta, kad dauguma slaugytojų, nepriklausomai nuo darbo stažo, komandinį darbą vertina gerai. Slaugytojai gerai vertina visas komandinio darbo nuostatas; aukščiausiai įvertinti situacijos stebėjimas ir komandos struktūra bei bendravimas, žemiausiai – abipusės paramos nuostata. Situacijos stebėjimo ir komandos struktūros veiksniai patikimai geriau vertina mažesnę darbo stažą turintys slaugytojai.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma slaugytojų, nepriklausomai nuo darbo patirties, teigiamai vertina lyderystę ir tik pusė mano, kad jiems užtenka lyderio savybių. Labiausiai išreikšti slaugytojų asmeninės lyderystės veiksniai yra drąsinimas, pavyz-

džio rodymas ir iššūkis procesui, kuris patikimai labiau būdingas slaugytojams su mažesniu darbo stažu, o mažiausiai išreikštas veiksnys – įtikinimas vizija.

3. Išanalizavus komandinio darbo nuostatų ir asmeninės lyderystės sąsajas, nustatytas patikimas teigiamas ryšys tarp daugumos veiksnių, tai rodo, kad, stiprinant asmeninę lyderystę, ypač pavyzdžio rodymą, įtikinimą vizija ir kitų įgalinimą, galima daryti teigiamą įtaką komandiniam darbui, kuris pagerintų darbo rezultatus ir, atvirkščiai, stiprinant komandos struktūrą, skatinant situacijos stebėjimą ir bendravimą, ugdomi visi lyderystės bruožai.

Literatūra

1. Stevens E. L., Hulme A., Salmon P. M. The impact of power on health care team performance and patient safety: a review of the literature *Ergonomics*, 2021; 64(8):1072–1090. Prieiga internetu: <https://doi:10.1080/00140139.2021.1906454>
2. Stanley D., Stanley K. Clinical leadership and nursing explored: a literature search. *J Clin Nurs*, 2018; (9–10):1730–1743. Prieiga internetu: <https://doi:10.1111/jocn.14145>
3. Bragadottir H., Kalisch J. B., Flygenring A., Tryggvadottir G. D. The relationship of nursing teamwork and job satisfaction in hospitals. *SAGE Open Nurs*, 2023; 9:23779608231175027. Prieiga internetu: <https://doi:10.1177/23779608231175027>
4. Middleton R., Montgomery A., Murray S., Peters S., Halcomb. Exploring leadership in health professionals following an industry-based leadership program: A cross-sectional survey. *J Adv Nurs*, 2023;79(12):4747–4755. Prieiga internetu: <https://doi:10.1111/jan.15738>
5. Beiboer C., Andela R., Hafsteinsdottir T. B., Weldam S., Holtrop T., van der Cinger M. Teamwork, clinical leadership skills and environmental factors that influence missed nursing care – A qualitative study on hospital wards. *Nurse Education in Practice*, 2023; Volume 68, 103603, ISSN 1471–5953. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103603>
6. Agency for Healthcare Research and Quality. TeamSTEPS Teamwork Perceptions Questionnaire. 2024. Prieiga internetu: <https://www.ahrq.gov/sites/default/files/wysiwyg/teamsteps-program/tools/ts-tpq-questionnaire.pdf>
7. Kouzes J. M., Posner, B. Z. *The leadership challenge* (6th ed.). John Wiley and Sons. 2017.
8. Eneh E. O. Impact of organisational climate on productivity of manufacturing firms in South East, Nigeria. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 2021; 6(1):1–23. Prieiga internetu: <https://aspjournals.org/ajmaf/index.php/ajmaf/article/view/4>
9. Eismontienė D., Gedrimė L., Žilinskienė R., Davydenko E., Fatkulina N. Greitosios medicinos pagalbos stoties specialistų komandinio darbo efektyvumas. 2020; 30 tomas Nr. 2: p. 139–144. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.35988/sm-hs.2020.058>
10. Cho H., Sagherian K., Scott L. D., Steege L. M. Occupational fatigue, workload and nursing teamwork in hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 2023; 78: 2313–2326. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/jan.15246>
11. Navaz I. Slaugos lyderio kompetencijos klinikinėje praktikoje. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 2021; t. 2. Nr. 9(297): p. 16–20. Prieiga internetu: <https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/24799/24025>
12. Žukauskas M., Korsakienė R. Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 2019; Vol. 11: p. 1–8. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/mla.2019.9241>

13. Angelo E. Managing interpersonal conflict. *Nurs Manage*, 2019; 50(6):22–28. Prieiga internetu: doi:10.1097/01.NUMA.0000558479.54449.ed
14. Bragadottir H., Kalisch J. B., Flygenring A., Tryggvadottir G. D. The relationship of nursing teamwork and job satisfaction in hospitals. *SAGE Open Nurs*, 2023; 15;9:23779608231175027. Prieiga internetu: doi: 10.1177/23779608231175027
15. Thapa D. R., Bergstrom-Ekstrom A., Krettek A., Josefsson-Areskoug K. Support and resources to promote and sustain health among nurses and midwives in the workplace: A qualitative study. *Nordic Journal of Nursing Research*, 2021; 0(0):1–9. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2057158520988452>
16. Wong S. C. Competency definition, development and assessment: a brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2020; 9(3): 95–114. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
17. Murphy J., Rhodes M. L., Meek J. M., Denyer D. Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Admin Rev*, 2017; 77: 692–704. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
18. Prezerakos P. E. Nurse Managers' emotional intelligence and effective leadership: a review of the current evidence. *Open Nurs J*, 2018; 12:86–92. Prieiga internetu: doi: 10.2174/1874434601812010086
19. Grande R. A. N., Berdida D. J. E., Cornejo L. T. C., Villagrancia H. N., Al-Shammari M. K., Alshammari A. T. ir kt. Psychometric testing of the nurse professional competence scale Arabic version: And exploratory and confirmatory factor analyses. *Nurse Education in Practice*, 2023; Vol. 70. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103679>
20. Kourkouta L., Kaptanoglu A. Y., Koukourikos K., Iliadis C., Ouzounakis P., Tsaloglidou A. Leadership and teamwork in nursing. *Journal of Endovascular Therapy*, 2021; 6: 1–4. Prieiga internetu: <https://www.primescholars.com/articles/leadership-and-teamwork-in-nursing-96421.html>