

# Slaugos lyderystę skatinantys veiksniai sveikatos priežiūros įstaigose: teorinis aspektas

Beatričė Šabanovič

Vilniaus universiteto Medicinos fakulteto Sveikatos mokslų institutas

Agnė Jakavonytė-Akstinienė

Vilniaus universiteto Medicinos fakulteto Sveikatos mokslų institutas

**Santrauka.** Straipsnyje pateikiama teorinė studija apie slaugos lyderystę skatinančius veiksnius sveikatos priežiūros įstaigose. Sveikatos priežiūros įstaigose lyderystė yra reikšminga, nes organizacijos sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos lyderių asmeninių savybių. Lyderystė yra ne tik vadovo veikla, tačiau ir kompetencija, kuri gali būti svarbi tiek organizacijos valdyme, tiek ir visuose jos lygiuose.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti slaugos lyderystę skatinančius veiksnius sveikatos priežiūros įstaigose.

**Tyrimo metodai** – atlikta mokslinių straipsnių paieška naudojantis elektroninėmis duomenų bazėmis „PubMed“, „Cochrane Library“ ir „Google Scholar“. Į sisteminę apžvalgą įtraukta 14 mokslinių darbų nagrinėjama tema. Rezultatai parodė, kad lyderystė siejama su organizacijos veiklos sėkme. Skiriami šie pagrindiniai slaugytojų lyderystės skatinimo veiksniai: organizacijos vadovų pritarimas slaugytojų lyderystei, pokyčių inicijavimas, slaugytojų veiklos organizavimas, paremtos lyderystės klausimais, komunikacijos skatinimas, lyderystės ugdymui palankios aplinkos kūrimas, finansinė pagalba ir motyvavimas, sprendimų priėmimo laisvė, galimybių rūpintis savimi ir kolegoms sudarymas.

**Reikšminiai žodžiai:** slaugos lyderystė, sveikatos priežiūra, skatinimas, veiksniai.

## Factors promoting nursing leadership in health care settings: a theoretical perspective

**Abstract.** This article presents a theoretical study on the factors that promote nursing leadership in healthcare settings. Leadership in healthcare settings is significant because the success of an organisation depends to a large extent on the personal qualities of its leaders. Leadership is not only a managerial activity, but also a competency that can be important both in the management of the organisation and at all levels of the organisation.

**The aim of this paper** is to review and present the factors that promote nursing leadership in healthcare settings. Methods – Systematic search of PubMed, Cochrane Library and Google Scholar. The systematic review included 14 articles on the topic. The results showed that leadership is associated with organisational success. The main factors for promoting nurses' leadership are: organizational leadership endorsement by managers, initiating change, organizing nurses around leadership issues, promoting communication, creating an environment conducive to leadership development, financial support and motivation, decision-making freedom, and creating opportunities to care for oneself and colleagues.

**Keywords:** nursing leadership, health care, promotion, factors.

## Įvadas

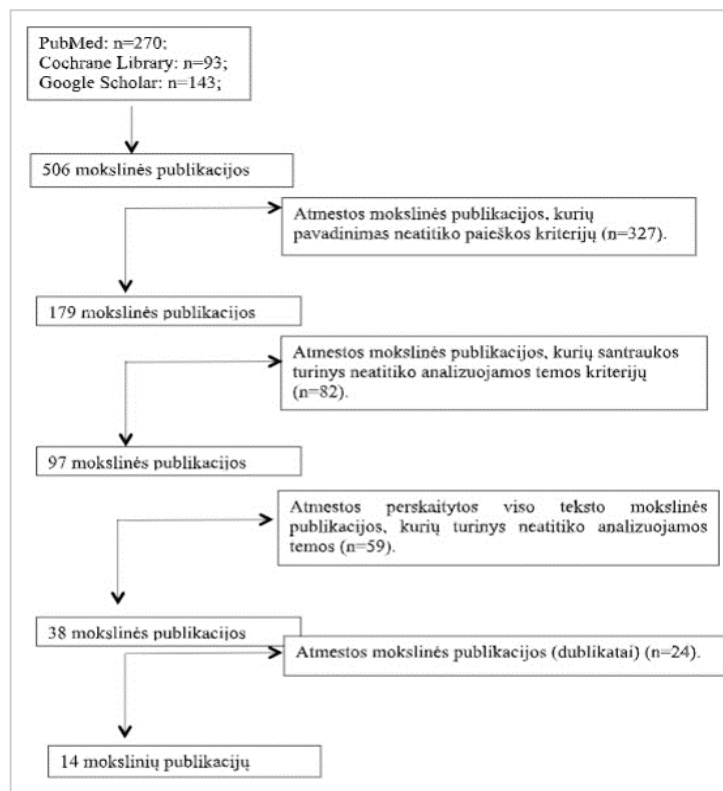
Pasaulio sveikatos organizacija 2020-uosius paskelbė Tarptautiniais slaugytojų ir akušerių metais, pabrėždama, kokie svarbūs yra slaugytojai ir akušeriai saugant pasaulinės bendruomenės žmonių sveikatą ir gerovę. Pandemija ir jos sukelta visuotinė sveikatos krizė pareikalavo iš slaugytojų pademonstruoti lyderių kompetencijas kasdieniame darbe, organizuojant santykius su pacientais, taip pat teikiant pagalbą mažiau patyrusiems kolegoms, kurie 2020–2021 m. susidūrė su dideliu darbo krūviu, įtampa, patiriamu stresu [1]. Dėl šių priežasčių slaugytojų lyderystės skatinimas ir jos efektyvumo didinimas yra kaip niekad aktualūs. Tačiau reikia pažymėti, kad slaugytojų lyderystės skatinimo svarba yra ilgalaikė, nes sveikatos priežiūros sektorius sparčiai keičiasi, didėja ligitų skaičius, diegiamos naujos technologijos, sudėtingėja pacientų priežiūra ir auga jos apimtys. Slaugytojų lyderystės skatinimas – tai būdas įgyvendinti svarbius pokyčius slaugoje ir kituose sveikatos priežiūros sektoriuose. Efektyvus vadovavimas yra svarbus siekiant užtikrinti kokybišką pacientų priežiūrą, jų saugumą ir personalo tobulėjimą. Slaugytojai lyderiai yra svarbūs kuriant sveiką darbo aplinką, kuri siejama su kokybiškais organizacijos rezultatais [2]. Jie užtikrina įvairių problemų slaugoje, susijusių su darbo organizavimu, patiriamu stresu, slaugytojų motyvavimu, streso darbe mažinimu, darbo našumo užtikrinimu, darbo proceso tobulinimu ir kt., sprendimą [3]. Spartūs pokyčiai visuomenėje ir sveikatos sektoriuje padidina slaugytojų lyderystės skatinimo veiksmų tyrinėjimo svarbą

[5]. Teikiamos išvalgos ir patarimai, kokie veiksniai skatina lyderystę sveikatos priežiūroje. Teigiama, kad visų lygmenų medicinos atstovai ir sveikatos priežiūros darbuotojai turėtų būti mokomi svarbiausių lyderystės principų ir jų taikymo. Motyvuojanti lyderystė nebus pasiekta tol, kol nebus vadovų ir jų pasekėjų sąveikos. Tai ypač svarbu sveikatos priežiūros įstaigose, kuriose komandinis darbas yra būtinas, siekiant pagerinti vykdomą veiklą. Komunikacija tarp lyderio ir jo pasekėjų yra vienas iš veiksnių, skatinančių lyderystę, todėl būtina ją vystyti kolektyve. Toliau bus aptarti kiti svarbūs veiksniai, skatinantys lyderystę sveikatos priežiūros sektoriuje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti slaugos lyderystės skatinimo veiksnius sveikatos priežiūros įstaigose, analizuojant tyrimų rezultatus jau publikuotuose moksliniuose darbuose.

## Tyrimo medžiaga ir metodai

Atlikta mokslinės literatūros analizė. Atrinktos tos publikacijos, kuriose aprašoma slaugos lyderystė ir jos skatinimo veiksniai. Mokslinės literatūros paieška buvo atlikta „PubMed“, „Cochrane Library“, „Google Scholar“ duomenų bazėse. „PubMed“ duomenų bazėje pasinaudota *MeSH* terminais, o kitose duomenų bazėse paieškai atlikti naudoti jungtukai *AND* ir *OR*. Naudoti angliški reikšminiai žodžiai: *nursing leadership*, *promote nursing leadership*, *healthcare leadership*, *nursing leadership factors*. Mokslinės literatūros paieška atlikta nuo 2022 m. vasario 1 d. iki balandžio 1 dienos. Atrankos kriterijai: ne senesnės negu 10 metų mokslinės publikacijos, atitinkančios analizuojamą temą, kai prieinamas visas tekstas, parašytos anglų kalba. Atmetimo kriterijai: senesnės nei 10 metų mokslinės publikacijos, neturinčios viso teksto prieigos. Atlikus paiešką pagal atrankos kriterijus, buvo rasti 506 moksliniai darbai. Išanalizavus mokslinių publikacijų pavadinimus, atrinkti 179 darbai, iš kurių 82 buvo atmesti, nes santraukų turinys neatitiko analizuojamos temos. Atlikus paiešką, atrinkta 14 viso teksto mokslinių darbų, tinkamų apžvalgai (1 pav.).



1 pav. Analizuojamų mokslinių publikacijų paieškos duomenų bazėse rezultatai

## Tyrimo rezultatai

*Slaugos lyderystės skatinimo veiksniai sveikatos priežiūros įstaigoje.* Slaugytojų lyderystės skatinimo klausimus nagrinėjo tyrėjai R.W. Johnson (2011), M. Doherty (2021) ir kt. Visi šie tyrėjai akcentuoja, kad siekiant skatinti slaugytojų lyderystę turėtų būti sudarytos tam tinkamos sąlygos. Remiantis šių tyrėjų išvalgomis, galima išskirti aštuonis lyderystės slaugoje skatinimo veiksnius [6–7].

*Organizacijos vadovų pritarimas slaugytojų lyderystei.* Slaugytojų lyderystė nepasireiškia socialiniame ar politiniame uždaramame rate. Jei sveikatos priežiūros įstaigos vadovai nepritaria slaugytojų lyderystei, nenumato jos skatinimo priemonių, taip sukuriama barjerai jos raiškai. Vadovai turėtų viešai pritarti slaugytojų lyderystei, remti jų siūlomus pokyčius, prisidėti prie jų įgyvendinimo [4].

*Pokyčių inicijavimas.* Slaugytojai lyderiai turėtų būti skatinami plėtoti idėjas, perteikti savo požiūrį, priimti svarbius sprendimus politiniame, ekonominiame ir socialiniame su slaugytojo veikla susietame kontekste, kad jų sprendimai būtų realūs ir tvarūs. Organizacijos vadovybė turėtų skatinti patyrusius ir kompetentingus slaugytojus dalintis asmenine patirtimi, teikti pasiūlymus, kaip organizuoti darbo procesą ir kaip jį tobulinti. Pokyčių inicijavimas ir palaikymas aukščiausios organizacijos vadovybės lygmeniu suteikia pagreitį slaugytojų lyderystės raiškai ir pokyčių įgyvendinimui [8].

*Slaugytojų švietimo lyderystės klausimais organizavimas.* M. Doherty (2021), remdamasis JAV sveikatos priežiūros patirtimi organizuojant slaugytojų lyderystės skatinimą, pažymi, kad šiandien slaugytojams trūksta praktinės informacijos lyderystės tema. Šiai problemai spręsti siūloma organizacijoms rengti ar siųsti savo slaugytojus į slaugytojų asociacijos patvirtintus lyderystės ugdymo kursus [7]. Svarbu, kad slaugytojų lyderystės ugdymo mokymai apimtų svarbias praktines problemas ir tokius klausimus kaip: laiko valdymas, komandos formavimas, konfliktų valdymas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų kuravimas ir bendravimas, taip pat konkrečios sveikatos priežiūros temos, tokios kaip slaugytojų personalo įvertinimas, darbas su profsąjungomis ir tarpdisciplininių specialistų santykiai [9].

*Komunikacijos skatinimas.* D. Weberg (2018) nurodo, kad lyderystė slaugoje yra glaudžiai susijusi su bendradarbiavimu ir komunikacijos palaikymu. Komunikacijos skatinimas reikalingas tam, kad lyderis slaugytojas galėtų dalintis patirtimi, teiktų pagalbą sekėjams, konsultuotų juos, padėtų spręsti iškilusias problemas [10]. Skatinant slaugytojų lyderystę, labai svarbus bendradarbiavimas, darbo komandų organizavimas, kurioms vadovauti skiriamas patyręs, kvalifikuotas slaugytojas, kuris ne tik organizuoja darbą, bet tuo pat metu dalinasi patirtimi su mažiau patyrusiais, naujai priimtais bendradarbiais. Toks bendradarbiavimas sukuria prielaidas stiprinti slaugos lyderystę, nes per komandinį darbą užsimezga stipresni profesiniai ryšiai, susiformuoja tam tikri kolektyvinio darbo principai, kuomet mažiau kvalifikuoti specialistai iškilus problemoms kreipiasi į didesnę patirtį ir kvalifikaciją turinčius kolegas, kurie jiems suteikia pagalbą, nukreipia reikiama linkme [12].

*Lyderystės ugdymui palankios aplinkos kūrimas.* Siekiant skatinti slaugytojų lyderystę, būtina organizacinė aplinka, palaikanti ir skatinanti įvairovę. Ši įvairovė reiškia, kad kiekvienas slaugytojas gali tapti lyderiu, t. y. imtis iniciatyvų, siūlyti ir įgyvendinti naujoves, nepriklausomai nuo jo pareigų, rasės, tautybės, lyties, seksualinės orientacijos, socialinės ir ekonominės padėties, amžiaus, fizinių galimybių, religinių ar politinių įsitikinimų [11].

*Finansinė pagalba ir motyvavimas.* Daugelis slaugytojų vadovų ir slaugytojų lyderių kasdieniniame darbe susiduria su dideliais krūviais ir psichologine įtampa. Lyderio vaidmuo neišvengiamai susijęs su papildomu darbu ir išpareigojimais. Pagarba, pripažinimas ir sekėjų įgijimas ne kiekvienam slaugytojui yra pakankama paskata siekti tapti lyderiu. Sveikatos priežiūros organizacijoje, siekiančioje skatinti slaugytojų lyderystę, turi būti sukurta lyderių paskatinimo ir motyvavimo sistema [14]. Geresnės darbo sąlygos, premijos, lengvatos, priedai prie darbo užmokesčio ir kt. išorinės motyvacijos priemonės sukuria motyvaciją lyderiams slaugytojams tobulėti ir prisiimti papildomų išpareigojimų [9].

Ne mažiau svarbus klausimas yra susijęs su lyderių inicijuojamų pokyčių įgyvendinimo finansavimu, reikiamų išteklių suteikimu. Organizacija turi pasirūpinti, kad įgyvendinant suderintas naujoves, diegiant naujus darbo metodus ar naujas technologijas, lyderis ir jo darbo komandos būtų aprūpintos reikiamais ištekliais, taip pat ir finansiniais. Tai sukuria pasitikėjimą organizacija ir sustiprina slaugytojų tikėjimą, kad vykdomi pokyčiai bus naudingi ir verti papildomų pastangų, siekiant juos įgyvendinti [5].

*Sprendimų priėmimo laisvė.* A. Aquilia ir kt. (2020), atlikus slaugytojų lyderystės raidos tyrimą COVID-19 laikotarpiu įvairiose JAV ligoninėse, nustatė, kad lyderystės skatinimui labai svarbu, kad tiesioginiai vadovai pademonstruotų pasitikėjimą lyderiais slaugytojais ir leistų jiems priimti svarbius sprendimus, susijusius su jų tiesioginėmis pareigomis. Kaip pažymi tyrėja, didelis darbo krūvis, neapibrėžtumas lėmė tai, kad būtent slaugytojai disponavo tiksliausia informacija apie pacientus, kuriuos jie slaugė, ir galėjo priimti pacientams tinkamiausius sprendimus. Vadovybės pasitikėjimas skatino slaugytojų lyderystę ir priešingai, sprendimų priėmimo ribojimas kėlė sumaištį, slopino slaugytojus lyderius [8].

*Galimybių rūpintis savimi ir kolegoms sudarymas.* T. Shanafelt ir kt. (2020) nustatė, kad slaugytojai kasdieniame darbe susiduria su įvairiais nerimo šaltiniais, kurie kelia stresą, fizinį ir psichologinį išsekimą. Dėl nesprenžiamos problemos kyla profesinis perdegimas, kuris būdingas slaugytojams [13]. Sveikatos priežiūros organizacija turėtų sudaryti sąlygas lyderiams slaugytojams įgyvendinti sprendimus, kurie leistų sumažinti patiriamą asmeninį ir kolegų stresą [1]. Tokios iniciatyvos sustiprins lyderio pozicijas kolektyve, taip pat pagerins darbo aplinką, sutvirtins slaugytojų tarpusavio ryšius [13].

## Apibendrinimas

Atlikus slaugos lyderystės skatinimo veiksnių teorinę analizę, galima pastebėti, kad autoriai išskiria skirtingus veiksnys. L. Nichols ir kt. (2020) savo atliktame tyrime akcentuoja būtent organizacijos vadovų pritarimą kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, skatinančių slaugos lyderystę organizacijoje. Tyrėjai teigia, kad būtent šis veiksnys labiausiai motyvuoja slaugytojus pasireikšti ir stengtis būti lyderiais [4]. O D. Weberg (2018) ir K. Heather ir L. Cranley (2021) išskiria komunikacijos skatinimą kaip veiksni, skatinantį lyderystę, teigdami, kad palaikant glaudų ryšį ir komunikuojant lyderiui su bendradarbiais tarpusavyje sukuriama pasitikėjimas [10, 12]. Finansinė pagalba ir motyvavimas bei slaugytojų švietimo lyderystės klausimais organizavimas – tai du veiksniai, kuriuos savo tyrimuose aprašo B. Quinn (2020), N. E. Warshawsky ir D. S. Havens (2014), M. Doherty (2021), T. Dahlkemper ir F.A. Davis (2017). Jų nuomone, šie veiksniai labiausiai skatina pasireikšti slaugytojams lyderiams. Geresnės darbo sąlygos, premijos, lengvatos, priedai prie darbo užmokesčio ir kitos išorinės motyvacijos priemonės sukuria motyvaciją lyderiams slaugytojams tobulėti ir prisiimti papildomų įsipareigojimų. Žinių praplėtimas visada teigiamai atsiliepia darbo organizavimui ir rezultatams. Todėl svarbus veiksnys yra slaugytojų tobulinimosi kursų organizavimas. Įgūdžių ir savęs kaip asmenybės tobulinimas labiau skatina slaugytojus tapti gerais lyderiais [5, 7, 9, 14]. Galimybių rūpintis savimi ir kolegoms sudarymas – dar vienas veiksnys, kurį aprašo R.L. Anders ir kt. (2021) ir T. Shanafelt ir kt. (2020). Sveikatos priežiūros organizacija turėtų sudaryti sąlygas lyderiams slaugytojams įgyvendinti sprendimus, kurie leistų sumažinti patiriamą asmeninį ir kolegų stresą. Tokios iniciatyvos sustiprins lyderio pozicijas kolektyve, taip pat pagerins darbo aplinką, sutvirtins slaugytojų tarpusavio ryšius.

## Išvados

1. Pokyčių laikotarpyje slaugytojų lyderystės skatinimas yra vienas iš veiksnių, lemiančių sveikatos priežiūros organizacijų veiklos sėkmę. Lyderystės skatinimas slaugoje turėtų būti nukreiptas ir siejamas su patyrisiais, didelę kompetenciją turinčiais slaugytojais, kurie turi potencialą tapti lyderiais.
2. Skiriami šie pagrindiniai slaugytojų lyderystės skatinimo veiksniai: organizacijos vadovų pritarimas slaugytojų lyderystei; pokyčių inicijavimas; slaugytojų švietimo lyderystės klausimais organizavimas,

komunikacijos skatinimas; lyderystės ugdymui palankios aplinkos kūrimas, finansinė pagalba ir motyvavimas, sprendimų priėmimo laisvė, galimybių rūpintis savimi ir kolegomis sudarymas.

## Literatūra

1. Anders R.L., Jackson D., Davidson P.M., Daly J.P. Nursing Leadership for 21st Century. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2021 Aug 30;29:e3472. doi: [10.1590/1518-8345.0000.3472](https://doi.org/10.1590/1518-8345.0000.3472). PMID: 34468627; PMCID: PMC8432511.
2. Mahoney D. Nursing Special Report: The Pivotal Role of Nurse Managers (2017). [https://www.pressganey.com/docs/default-source/default-document-library/2017-nursing-special-report\\_\\_the-pivotal-role-of-nurse-managers](https://www.pressganey.com/docs/default-source/default-document-library/2017-nursing-special-report__the-pivotal-role-of-nurse-managers)
3. Huber D. & Joseph M.L. (2020). *Leadership and Nursing Care Management*. Elsevier Health Sciences.
4. Nichols L., Bordelon. C., & Eagerton, G. (2020) Promoting Sustainable Nursing Leadership: The Nightingale Legacy, *Creative nursing*. doi: [10.1891/CRNR-D-19-00081](https://doi.org/10.1891/CRNR-D-19-00081)
5. Warshawsky, NE & Havens DS. Nurse manager job satisfaction and intent to leave, *Nurs Econ*, 2014, no. 32(1), 32–39.
6. Johnson R.W. (2011) *The Future of Nursing: Leading Change, Advancing Health*. National Academies Press (US). Interneto prieiga: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK209867/>
7. Doherty M. (2021) How to Turn Great Nurses into Great Nursing Leaders. *Advice & Insights*. Interneto prieiga: <http://e-education.healthcaresource.com/how-to-turn-great-nurses-into-great-nursing-leaders/>
8. Aquilia A., Grimley K., Jacobs B., Kosturko M., Mansfield J., Mathers C., ir kt. (2020) Nursing leadership during COVID-19: Enhancing patient, family and workforce experience. *Patient Experience Journal*. 7(2):136–143. doi: [10.35680/2372-0247.1482](https://doi.org/10.35680/2372-0247.1482)
9. Dahlkemper T. & Davis F.A. (2017). *Nursing Leadership, Management, and Professional Practice for the LPN/LVN*. Jaypee Brothers Medical Publishers.
10. Weberg, D. (2018). *Leadership in Nursing Practice*. Jones & Bartlett Learning.
11. Durmuş S., & Kirca K. (2020). Leadership Styles in Nursing. In book: *Nursing - New Perspectives*. DOI [10.5772/intechopen.89679](https://doi.org/10.5772/intechopen.89679)
12. Heather K. & Cranley L. (2021). Promoting Nursing Leadership in Ontario Long-Term Care Facilities, *Creative nursing*, pp. 9, pp. 1–9.
13. Shanafelt T., Ripp J. & Trocker, M. (2020). Understanding and Addressing Sources of Anxiety Among Health Care Professionals During the COVID-19 Pandemic, *JAMA*.
14. Quinn B. (2020) Using Benner’s model of clinical competency to promote nursing leadership, *Nursing Management*, no. 27, pp. 33–41.