

LYDERYSTĖS GEBĖJIMŲ UGDYMO SVARBA IR GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SPECIALISTŲ POŽIŪRIU

Gitana Tolutienė, Neringa Strazdienė

Klaipėdos universitetas

Anotacija

Pripažįstant lyderystės svarbą, pasigesta tyrimų sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo problematika. Tad šiame straipsnyje siekiama atsakyti į probleminį klausimą, kokie būtini sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimai ir kokios yra galimybės juos ugdyti sveikatos priežiūros įstaigose? Siekiant tai pagrįsti, remtasi ne vien teorinėmis priegomis, bet ir taikyta kiekybinio tyrimo strategija. Atliktas tyrimas patvirtino tyrimo strategijos pagrįstumą, kad lyderystės raiška neatsiejama nuo motyvavimo, buvimo pavyzdžiu, pagalbos ir bendradarbiavimo, gebėjimo sutelkti komandą, kuri veiktų viena kryptimi ir siektų užsibrėžtų tikslų. Tyrimas atskleidė, kad lyderystės gebėjimai ugdomi asmeniškai tobulėjant, formuojantis teigiamas nuostatas dėl pokyčių, praktiškai taikant atitinkamas kompetencijas, vykdant savarankišką veiklą ir užtikrinant tarpusavio sąveiką. Tyrimas svarbus tuo, kad gali padėti suvokti nagrinėjamo objekto tobulinimo veiksnius, daryti tikslingą intervenciją į vykdomus lyderystės gebėjimų ugdymo procesus juos tobulinant ir siekiant geresnių sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo rezultatų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: lyderystė, lyderystės gebėjimai, lyderystės gebėjimų ugdymas, sveikatos priežiūros specialistai.

Abstract

Having acknowledged the importance of leadership, it seems there is lack of research in the field of developing the leadership skills of healthcare workers. Therefore, this article aims to answer the problem question: what leadership abilities of healthcare workers are important, and what are the opportunities to develop them in healthcare institutions? Theoretical insights and quantitative research have been used to answer this question. The questionnaire survey of healthcare workers conducted confirms that the expression of leadership is inseparable from motivation, being an example, help and cooperation, the ability to mobilise the team to act in one direction and achieve the set goals. The study shows that the development of leadership skills is achieved through personal development, the formation of positive attitudes towards changes, the dissemination of leadership competence, independent activity, and mutual interaction. The study is significant in that it can help understand factors for the improvement of the subject under consideration, and make a targeted intervention in ongoing processes of the development of leadership skills, improving them and achieving better results in the development of the leadership skills of healthcare workers.

KEY WORDS: leadership, development of leadership skills, healthcare workers.

DOI: <https://dx.doi.org/10.15181/tbb.v9i2.2553>

Received 04/11/2023. Accepted 09/11/2023

Copyright © 2023 Gitana Tolutienė, Neringa Strazdienė. Published by Klaipėda University Press.

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY\)](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.

Ivadas

Lyderystės gebėjimai aktualizuojami kaip gero vadovo ar komandos nario privalumas (Wu, Cormican, 2021; Cakir, Adiguzel, 2020; Gadirajurrett, Srinivasan, Stevens, Jeena, 2018; Koeslag-Kreunen, 2018; McLeod, 2013 ir kt.). Svarbu tai, kad lyderystė reiškiasi grupėse (Branson, Marra, 2019; Liu, Hu, Li, Wang, 2014 ir kt.). Santykių aspektu tai – transformuojanti lyderių ir jų sekėjų tarpusavio sąveika, dėl to kiekvienam aktualu ugdytis lyderystės gebėjimus (Liu, Halinger, Feng, 2016; Li, Shang, Liu, Xi, 2014 ir kt.), nepaisant veiklos srities. Tarpusavio sąveika lemia žinių ir sąveikos dalyvių transformavimo procesą, kai konstruojamų naujų žinių, gebėjimų bei įgūdžių pagrindu vyksta asmens kokybiniai pokyčiai (Adomaitienė, Zubrickienė, 2016), bet jos efektyvumas priklauso nuo sąveikaujančių asmenų santykių glaudumo, lyderystės gebėjimų ir kt.

Lyderio, kaip grupės pokyčių bei šio proceso katalizatoriaus, vaidmuo svarbus prisiimant organizacijos plėtros, vystymo atsakomybę, susiejant komandą su platesniu organizacijos kontekstu ir įkvepiant jos nariams motyvacijos veikti (Almansour, 2022; Khan, Ahmad, 2022; Hou, Liu, Pan, Wang, 2014 ir kt.). Organizacijos efektyvumą didina komandos narių santykiai, grindžiami vienas kito pasitikėjimu ir parama (Liu, Halinger, Feng, 2016; Buivydienė, 2015; Klusaitytė, Šidlauskaitė, 2014; Liu, Hu, Li, Wang, 2014; Liu, Hernandez, Wang, 2013 ir kt.), o aktyviam jų įsitraukimui į veiklą ir išlaikymui organizacijoje būtinas tinkamai suplanuotas ir organizuotas procesas.

Nors lyderystės teorijų, kaip ir *lyderystės* sampratos apibrėžčių, yra nemažai, visuose lyderystės reikšmę nagrinėjančiuose mokslo šaltiniuose lyderystė aktualizuojama kaip ypatingas reiškinys. *Lyderystės* sąvokos apibrėžtis akcentuoja organizacijos kūrybinius aspektus ir galios santykius (Hughes, Lee, Tian, Newman, Legood, 2018; Shah, Abhamid, Ahmed, Pahi, 2016; Nikoloski, 2015; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, Rezazadeh, 2013 ir kt.). Modernus požiūris į organizacijų vadybą išryškina ne tik vadovų, turinčių lyderio potencialą, poreikį (Židonis, Andriuškevičienė, 2019; Deinert, Homan, Boer, Voelpel, Gutermann, 2015; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015; McLeod, 2013; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, Rezazadeh, 2013 ir kt.). Dėmesys telkiamas į lyderių visais organizacijos lygmenimis ugdymą dėl esminio akcento į žmonių išteklių – pagrindinio organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinio – veiksmingą naudojimą (Khan, Ahmad, 2022). Moksliniuose tyrimuose lyderystė traktuojama ne tik kaip įgūdžiai, bet ir kaip kompetencija, susiejanti į veiklą orientuotus asmens gebėjimus bei žinias (Šilingienė, Stukaitė, 2019; Bolden, 2014; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2010 ir kt.), akcentuojant lyderystės kompetencijos svarbą, sie-

kiant sėkmingos organizacijos plėtros, jos efektyvumo ir kokybės rodiklių gerinimo (Whitmore, 2017; Šilingienė, 2012; Shah, Abhamid, Ahmed, Pahi, 2016 ir kt.).

Lyderystės kompetencija ir ją atskleidžiantys gebėjimai atskleidžia daugelio žmonių lyderystės potencialą ir galimybę mokytis iš savo patirties, siekiant tapti veiksmingesniais lyderiais (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2010 ir kt.). Lyderystė reiškia įsitraukimą į veiklą ir (arba) įgūdžių bei gebėjimų ugdymą, žinių kaupimą (Northouse, 2009). Atlikus tyrimus nustatyta emocinio įsipareigojimo, bendro pasitenkinimo darbu, profesinių įsipareigojimų, organizacinio teisingumo ir transformacinės lyderystės tarpusavio sąsaja (Thompson, 2015; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015; Liu, Hernandez, Wang, 2013; Jackson, Meyer, Wang, 2012; Wang, Chontawan, Nantsupawat, 2012 ir kt.). Tyrimai patvirtina, kad transformacinė lyderystė didina organizacijos efektyvumą ir gerina rezultatus (Bass, Riggio, 2016 ir kt.), puoselėja organizacijos kultūrą, teigiamai veikia organizacijos veiklą ir lemia veiksmingą lyderystės raišką joje (Boer, Deinert, Homan, Voelpel, 2016; Deinert, Homan, Boer, Voelpel, Gutermann, 2015; Thompson, 2015; Li, Shang, Liu, Xi, 2014; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, Rezazadeh, 2013; Warrilow, 2012; Wang, Chontawan, Nantsupawat, 2012; Jackson, Meyer, Wang, 2012 ir kt.).

Nors pripažįstama lyderystės svarba, skirtingoms profesinėms grupėms aktualių tyrimų lyderystės tematika nepakanka. Pasigendama tyrimų, kurie būtų orientuoti į sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo problematiką. Jie svarbūs tuo, kad leistų suvokti nagrinėjamo objekto tobulinimo veiksnius, vykdyti tikslingą intervenciją į lyderystės gebėjimų ugdymo procesus juos tobulinant ir siekiant geresnių sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo rezultatų. Kadangi straipsnio tema praktiškai aktuali, be to, atsižvelgiant į mokslinį jos neištirtumą, formuluojama mokslinė problema: kokie sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimai svarbūs ir kokios galimybės juos ugdyti sveikatos priežiūros įstaigose?

Tyrimo objektas – sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymas.

Tyrimo tikslas: atskleisti sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo uždaviniai: 1) apibrėžti lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes organizacijos kontekste; 2) ištirti sveikatos priežiūros specialistų požiūrį į jų lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo metodai: išanalizavus mokslinės problemos teorinius aspektus, vykdyta sveikatos priežiūros specialistų apklausa raštu (anketavimas), siekiant atlikti

LYDERYSTĖS GEBĖJIMŲ UGDYMO SVARBA IR GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS...
jų požiūrio dėl lyderystės gebėjimų ugdymo svarbos ir galimybių sveikatos priežiūros įstaigose analizę.

1. Sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo svarbos ir galimybių sveikatos priežiūros įstaigose tyrimas

1.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Siekiant empiriškai pagrįsti tyrimo problemos aktualumą, remtasi ne tik teorinėmis priegomis, bet ir kiekybinio tyrimo strategija, kuri leido įvertinti tiriamo reiškimo aktualumą bei sudėtingumą, atskleisti tyrimo dalyvių požiūrius dėl jų lyderystės gebėjimų ugdymo svarbos ir galimybių sveikatos priežiūros įstaigose. Pagrindinės teorinės priegos konstruojant tyrimo dizainą buvo socialinės poveikio teorijos, kuriose dėmesys sutelktas į lyderio ir jo sekėjų tarpusavio santykius bei priklausomybę (Bolden, 2014): 1) transformacinės (pokyčių) lyderystės teorija, pagrįsta idealizuoto poveikio, įkvepiančios motyvacijos, intelektualaus skatinimo bei individualaus dėmesio principais, kurie keičia ir transformuoja sąveikos dalyvius (Bass, Riggio, 2016; Northouse, 2009), bei požiūriu, kad tai yra teigiamas lyderių ir jų sekėjų, kurie domisi vieni kitų interesais ir bendrai veikia komandos interesų naudai, pokytis (Warrilow, 2012), „pakelia vieni kitus į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, 209); 2) ugdomosios lyderystės teorija, kuri remiasi palaikančių tarpusavio santykių, pasitikėjimo savimi, indėlio, atsidavimo įsipareigojimams ir sėkmės strategijomis, susieja įgūdžius ir gebėjimus, savimonę, orientuojantis į asmeninį vystymąsi, užduotį, organizacinę plėtrą bei žmones (Whitmore, 2009).

Tyrimo atlikimo etapai: 1) pasirengimas tyrimui, atliekant metodologinį pagrindimą (temos formulavimas, tyrimo problemos aptarimas, tyrimo objekto apibūdinimas, tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas, tyrimo metodų pasirinkimas, mokslinės literatūros analizė); 2) tyrimo proceso organizavimas, metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontingento – imties tūrio – parinkimas ir kt.; 3) empirinių duomenų rinkimas, apdorojimas; 4) gautų rezultatų analizė, interpretacija; 5) išvadų formulavimas.

Tyrimo duomenys rinkti taikant apklausos raštu metodą (anketavimą), nes mažesnės materialinės ir laiko sąnaudos, galima plačiau atlikti tyrimą, surinkti daugiau įvairios informacijos tiriamu klausimu bei vienu metu apklausti daug respondentų. Apklausoje dalyvavo privačių ir viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai ($N = 145$), kurie 2023 m. vasario – birželio mėn. tobulino kvalifikaciją Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Tęstinių studijų centre. Iš jų dauguma – slaugos, visuomenės sveikatos, fizinio aktyvumo, kineziterapijos,

Gitana Tolutienė, Neringa Strazdienė

ergoterapijos, reabilitacijos, radiologijos, akupunktūros specialistai. Tyrimui pasirinkta imtis yra tikimybinė patogioji, tikslinė. Gražintos 162 anketos, duomenims apdoroti tinkamos buvo 145, t. y. 89,5 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų. Tokia tyrimo imtis leido gana reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką.

Siekiant išsiaiškinti sveikatos priežiūros specialistų požiūrį į jų lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes, remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyti lyderystės gebėjimų svarbos ir galimybių juos ugdyti kriterijai bei rodikliai. Tyrimo klausimų formuluotės atitinka tyrimo kriterijus, o tyrimo rodikliai atskleidžia veiksnius, iš kurių sprendžiama apie sveikatos priežiūros specialistų požiūrį į lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes sveikatos priežiūros įstaigose. Tyrimo instrumentą stengiasi formuoti taip, kad apie tiriamą fenomeną būtų surinkta kuo objektyvesnė informacija. Tyrimo anketą sudaro instrukcijos ir informacijos dalis bei du struktūriniai blokai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimų Nr.	Klausimų bloko turinys
Sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų svarbai ir galimybės ugdyti lyderystės gebėjimus sveikatos priežiūros įstaigose įvertinti skirtas klausimų blokas	3–8	Sveikatos priežiūros specialistų įsitraukimo į sveikatos priežiūros įstaigos veiklą motyvai, lyderystės samprata, lyderystės gebėjimai, jų svarba ir ugdymo veiksniai, galimybės sveikatos priežiūros įstaigose
Demografinių klausimų blokas	1–2	Amžius, darbo stažas sveikatos priežiūros įstaigoje

Apdoroti tyrimo duomenys susisteminti ir grafiškai pavaizduoti *Microsoft Office Excel* programa. Laikantis tyrimo etikos, užtikrintas anonimiškumo principas, siekiant įgyti tiriamųjų pasitikėjimą tyrėjais ir tikintis atvirų bei objektyvių atsakymų į tyrimo klausimus. Savanoriškumo principas užtikrintas, suteikiant galimybę tyrime dalyvauti savo noru, bet kada pasinaudoti teise atsisakyti arba nutraukti dalyvavimą. Vykdam tyrimą dalyviams pristatytas tyrimo tikslas, užtikrintos vienos dalyvavimo apklausoje sąlygos, pagarba, konfidencialumas, anonimiškumas, stengiasi išvengti psichologinės ir moralinės žalos. Tyrimo informacija neplatinta ir neprieinama tretiesiems asmenims. Pateikti tik apibendrinti tyrimo duomenys.

1.2. Tyrimo rezultatų analizė

Demografinių duomenų charakteristika. Respondentų amžiaus grupės suskirstytos laikantis biologinio požiūrio: nuo 24 iki 29 metų – jaunimas

(16 proc.); nuo 30 iki 35 metų – jaunas suaugusysis (25 proc.); nuo 36 iki 59 metų – vidutinio amžiaus suaugusysis (53 proc.); nuo 60 metų ir daugiau – vyresnysis suaugusysis (6 proc.). Taigi apklaustųjų daugumą sudarė vidutinio amžiaus sveikatos priežiūros specialistai. Tyrimo duomenys atskleidė, kad net 68 proc. respondentų turi didesnę kaip 10-ies metų darbo patirtį sveikatos priežiūros įstaigoje: nuo 11 iki 15 metų (33 proc.); nuo 16 iki 20 metų (19 proc.); 21 metų ir daugiau (16 proc.). Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių, viena vertus, yra ištikimi bei emociškai stipriais ryšiais susiję su įstaiga, laiko save jos dalimi, antra vertus, jaučia psichologinį pasitenkinimą darbu, kuris skatina aktyviai įsitraukti.

Respondentų požiūris į lyderystės gebėjimų ugdymo svarbą ir galimybes sveikatos priežiūros įstaigose. *Sveikatos priežiūros specialistų įsitraukimo į veiklą motyvai*. Remiantis tyrimo duomenimis, pati svarbiausia yra vidinė motyvacija (*labai svarbu* – 62 proc., *svarbu* – 38 proc.), skatinanti respondentus visapusiškai įsitraukti į veiklą. Pastebėtina, kad ji susijusi su energija, kryptimi, atkaklumu, t. y. aktyvacija ir ketinimu. Tai priežastis ar noras elgtis tam tikru būdu, atsižvelgus į poreikių prioritetus, renkantis, kuria linkme veikti, taigi pirmiausia tai dinamiškas procesas. Aktualizuojant motyvacijos poveikį lyderystei, svarbūs trys aspektai: pirma, žmogus turi norėti būti lyderiu – turi būti pasirengęs spręsti sudėtingus organizacinius klausimus ir problemas; antra, lyderiai turi būti pasirengę daryti poveikį – siekti dominuoti žmonių grupėje. Galiausiai lyderis turi būti pasirengęs kelti organizacijos „socialinį pranašumą“ (Northouse, 2009).

Kaip labai svarbūs motyvai, skatinantys įsitraukti į veiklą, respondentų įvardyti *asmeninis tobulėjimas* (*labai svarbu* – 67 proc., *svarbu* – 33 proc.), *socialinis tobulėjimas* (*labai svarbu* – 50 proc., *svarbu* – 41 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 9 proc.), *vertybių suderinamumas* (*labai svarbu* – 49 proc., *svarbu* – 47 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 4 proc.) ir *bendradarbiavimas* (*labai svarbu* – 42 proc., *svarbu* – 51 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 6 proc.). Tuo tarpu kaip svarbūs pažymėti *tarpusavio pagalba* (*labai svarbu* – 40 proc., *svarbu* – 50 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 10 proc.), *supratingumas* (*labai svarbu* – 33 proc., *svarbu* – 51 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 13 proc., *nesvarbu* – 3 proc.), *pagarba* (*labai svarbu* – 30 proc., *svarbu* – 49 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 21 proc.), *įvertinimas* (*labai svarbu* – 30 proc., *svarbu* – 49 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 21 proc., *nesvarbu* – 3 proc.), *pripažinimas* (*labai svarbu* – 14 proc., *svarbu* – 39 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 29 proc., *nesvarbu* – 14 proc., *visiškai nesvarbu* – 4 proc.) ir *komandos formavimasis* (*labai svarbu* – 29 proc., *svarbu* – 48 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 15 proc., *nesvarbu* – 8 proc.). Aktualizuojant komandos formavimosi svarbą, kaip motyvą, skatinantį aktyviai įsitraukti į veiklą, svarbu akcentuoti, kad esant komandinei lyderystei išsiskiriantis komandinis lyderis ko-

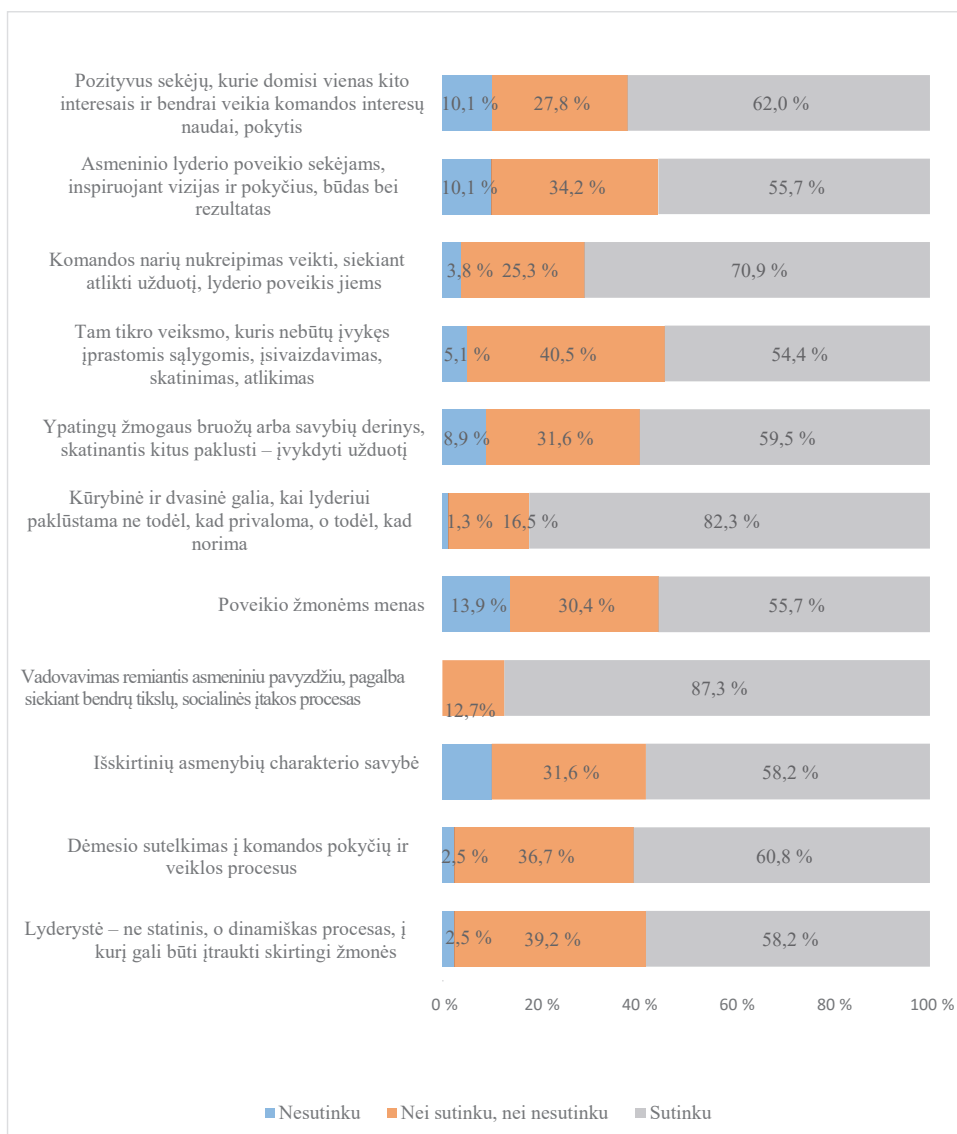
ordinuoja komandos veiklą ir motyvuoja jos narius, skatindamas gerinti organizacijos efektyvumo ir kokybės rodiklius (Whitmore, 2017; Shah, Abhamid, Ahmed, Pahi, 2016; Thompson, 2015; Liu, Hu, Li, Wang, 2014; Northouse, 2009 ir kt.). Komandinės veiklos pagrindas – bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra (kai vadovavimą dalijasi visi komandos nariai, kiekvienas atsako už save ir kitus, prisiderindamas prie kitų komandos narių veiksmų), nuoseklus komandos narių veiklos koordinavimas tarpusavyje, skirtingų funkcijų komandoje vykdymas, komandos narių priklausomybė vienas nuo kito, specializuotų žinių ir įgūdžių turėjimas (Jazukevičiūtė, Lamsodienė, 2007).

Gautų rezultatų pagrindu galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavę sveikatos priežiūros specialistai, siekdami prisidėti prie sveikatos priežiūros įstaigos veiklos, viena vertus, tikisi patirti atliekamos veiklos ir priimtose atsakomybės įvertinimą bei pripažinimą, tobulėti tiek asmeniškai, tiek socialiai, darnaus bendradarbiavimo, supratingos darbo komandos paramos, esant poreikiui, ir paskatinimo, kita vertus, aktyvus įsitraukimas į veiklą atskleidžia jų savirealizacijos ir pasitenkinimo siekį. Tai patvirtina ir respondentų asmeniškai išsakytos nuomonės dėl įsitraukimą į veiklą skatinančių motyvų: „galimybė daryti gera tobulėjant pačiam“; „savirealizacija padedant kitiems“; „kompetencijų įgijimas, noras pasidalinti su kolegomis“; „noras padėti kitam ir pačiam tobulėti“; „noras prisidėti prie palankios emocinės aplinkos darbo vietoje“; „kurti draugišką klimatą“ ir kt. Gauti atsakymai atskleidžia, kad dalis respondentų kaip motyvą, skatinantį įsitraukti į veiklą, nurodo siekį kurti geresnę darbo aplinką, padėti, perteikti patirtį, ugdytis kompetencijas.

Lyderystės samprata. Remiantis gautais duomenimis (1 pav.), daugiausia respondentų pasirinko plačiausią lyderystės sampratos apibrėžtį – *vadovavimas esant pavyzdžiui, pagalba siekiant bendrų tikslų, socialinės įtakos procesas (sutinku – 87,3 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 12,7 proc.)*. Tikėtina, kad jų pasirinkimą galėjo lemti sveikatos priežiūros įstaigų vertybės ir normos. Kaip svarbi ypatybė įvardyta lyderystė – tai kūrybinė ir dvasinė galia, kai lyderiui paklūstama ne todėl, kad privaloma, o todėl, kad norima (*sutinku – 82,3 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 16,5 proc., nesutinku – 1,3 proc.*). Galima teigti, kad toks lyderystės apibūdinimas glaudžiai susijęs su lyderio charizma, gebėjimu įkvėpti komandos narius, kai to neįsisąmoninant sekama lyderio pavyzdžiu. Pastebėta, kad lyderystė mažiausiai siejama su *menu daryti poveikį darbuotojams (sutinku – 55,7 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 30,4 proc., nesutinku – 13,9 proc.)*. Akcentuotina, kad lyderystė visų pirma – tai poveikio žmonėms menas, kai veikiama asmeniniu pavyzdžiu, inspiruojant vizijas ir pokyčius, patraukiant kitus eiti kartu (Šilingienė, 2012 ir kt.). Siejant lyderystę su poveikiu, svarbu pastebėti, kad ji ne tik patraukia kitus asmenis, bet ir daro poveikį jų elgsenai, siekiant taip paveikti jų mintis ir veiksmus, kad savanoriškai padėtų siekti užsibrėžtų tikslų, pasitelkus savo, kaip

LYDERYSTĖS GEBĖJIMŲ UGDYMO SVARBA IR GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS...

lyderio, asmenines savybes ir elgsenos modelį (Nikoloski, 2015 ir kt.). Taigi lyderystė neatsiejama nuo poveikio, tačiau kiekvienas poveikis priklauso nuo konkrečios situacijos, vis kitaip, savitai pasireiškia, siekia tam tikrų tikslų, kurie glaudžiai susiję su inicijavimu ir vadovavimu, o laukiamas rezultatas – pokytis (Šilingienė, 2012 ir kt.).



1 pav. Respondentų nuomonių dėl lyderystės sampratos pasiskirstymas

Keletas respondentų pateikė savo nuomones apie lyderystę: „sugebėjimas motyvuoti kolegas dėl bendro siekio“; „gebėjimas nukreipti naudingiausia linkme, siekiant darbuotojų ir pačios įstaigos gerovės“; „charizmos ir autoriteto dėka komandos vedimas bendro tikslo link“; „vyravimas komandoje“ ir kt. Galima teigti, kad gauti atsakymai patvirtina, viena vertus, lyderystės teorinių ir empirinių aspektų sąsajas, antra vertus, tai, jog lyderystės raiškos neatsiejama dalis yra motyvacija, be to, tai gebėjimas sutelkti komandą veikti viena kryptimi ir siekti bendrų tikslų. Visgi lyderystės esmė – pasitelkus poveikį bei motyvaciją paskatinti organizacijos narius veikti efektyviau, produktyviau tenkinant ne tik organizacinius, bet ir asmeninius poreikius.

Lyderystės gebėjimai ir jų svarba sveikatos priežiūros specialistams. Lyderystės gebėjimai – tai priemonės, elgsena bei galimybės, kurių reikia norint būti sėkmingu, motyvuojančiu ir įkvėpti kitus, jie ypač svarbūs, siekiant sėkmingos organizacijos plėtros (Šilingienė, 2012). Tyrimo rezultatai atkleidė, kad respondentai kaip svarbiausius lyderystės gebėjimus įvardijo gebėjimą darniai dirbti komandoje, bendradarbiauti, pasitikėti vienas kitu ir paremti vienas kitą, rodyti iniciatyvą ir spręsti problemas: *bendrystė (labai svarbu – 53,2 proc., svarbu – 39,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 7,6 proc.)*, *bendradarbiavimas (labai svarbu – 62,0 proc., svarbu – 34,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 3,8 proc.)*, *pasitikėjimas ir parama vienas kitam (labai svarbu – 54,4 proc., svarbu – 41,8 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 3,8 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*, *iniciatyvumas (labai svarbu – 58,2 proc., svarbu – 39,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 2,5 proc.)*, *problemų sprendimas (labai svarbu – 63,3 proc., svarbu – 30,4 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 5,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*. Pastebėtina, kad problemų, susijusių su įstaigos vidine aplinka, sprendimas neatsiejamas nuo svarbių problemų ir klausimų nustatymo, informacijos apie problemas kaupimo, naujų būdų, kaip suvokti ir spręsti problemas, kūrimo. Su lyderių problemų sprendimo įgūdžiais glaudžiai susijusios jų žinios, kurios įgalina lyderius svarstyti sudėtingus organizacinius klausimus ir kurti alternatyvias bei tinkamas pokyčių strategijas, naudoti turimas žinias konstruktyviai planuojant ir nekartojant tų pačių klaidų.

Kaip svarbūs lyderystės gebėjimai respondentų pasirinkti: *strateginis požiūris į organizacijos plėtrą ir vystymą (labai svarbu – 46,8 proc., svarbu – 40,5 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 1,3 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*, *kryptingumas (labai svarbu – 27,8 proc., svarbu – 53,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 17,7 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*, *efektyvus išteklių valdymas (labai svarbu – 36,7 proc., svarbu – 49,4 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 13,9 proc.)*, *įkvepianti motyvacija ir pozityvi nuostata dėl tobulėjimo (labai svarbu – 31,6 proc., svarbu – 57,0 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 10,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*, *emocinis bei profesinis išipareigojimas ir teisingumas (labai svarbu – 35,4 proc., svarbu –*

46,8 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 16,5 proc., *nesvarbu* – 1,3 proc.), *empatiija (labai svarbu* – 32,9 proc., *svarbu* – 48,1 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 16,5 proc., *nesvarbu* – 1,3 proc.), *charizma (labai svarbu* – 38,0 proc., *svarbu* – 44,3 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 16,5 proc., *nesvarbu* – 1,3 proc.). Gauti rezultatai patvirtina, kad sėkmingą lyderystę lemia strateginis mąstymas, kryptingumas, bendradarbiavimas, įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija ir tinkamas savęs pateikimas (Šilingienė, 2012).

Kadangi šiuo klausimu negauta nė vieno respondentų lyderystės gebėjimo įvertinimo, kaip visiškai nesvarbaus, galima daryti prielaidą, kad visi lyderystės gebėjimai sveikatos priežiūros specialisto veikloje yra svarbūs. Šiuo klausimu išsakyta pačių tyrime dalyvavusių asmenų nuomonė, kokie lyderystės gebėjimai yra svarbūs jų profesinėje veikloje: gebėjimas „įgyvendinti idėją“; „dirbant su kitais siekti bendro tikslo“; „paskatinti už gerus darbus“; „motyvuoti kolegas“; „padėti spręsti kylančias problemas“; „toleruoti, prisitaikyti, spręsti konfliktines situacijas“; „komunikabilumas, mokėjimas bendrauti“; „pažinti ir gerbti kitą žmogų“; „bendradarbiauti, kartu išspręsti problemas ir pasiekti svarbių permainų“; „perspektyvus požiūris, elgesio lankstumas“; „patirtis ir netradicinis mąstymas, sukauptos kompetencijos“; „prisiėmimas atsakomybės“; „sugebėjimas kurstyti ir palaikyti motyvaciją dirbant“; „sutelkti bendram tikslui“; „sudaryti sąlygas ir padėti atsiskleisti tau kaip lyderiui“; „turėti naujausių žinių ir problemų sprendimo įgūdžių“ ir kt. Svarbu pastebėti, kad suformuoti pažinimo gebėjimai teigiamai veikia lyderystės potencialą, ugdo conceptualius gebėjimus, socialinių sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžius (Northouse, 2009). Tačiau akcentuotina, kad be lyderio gebėjimų tobulinimo individualūs požymiai gali daryti nedidelį poveikį veiksmingai lyderystei bei jos rezultatams.

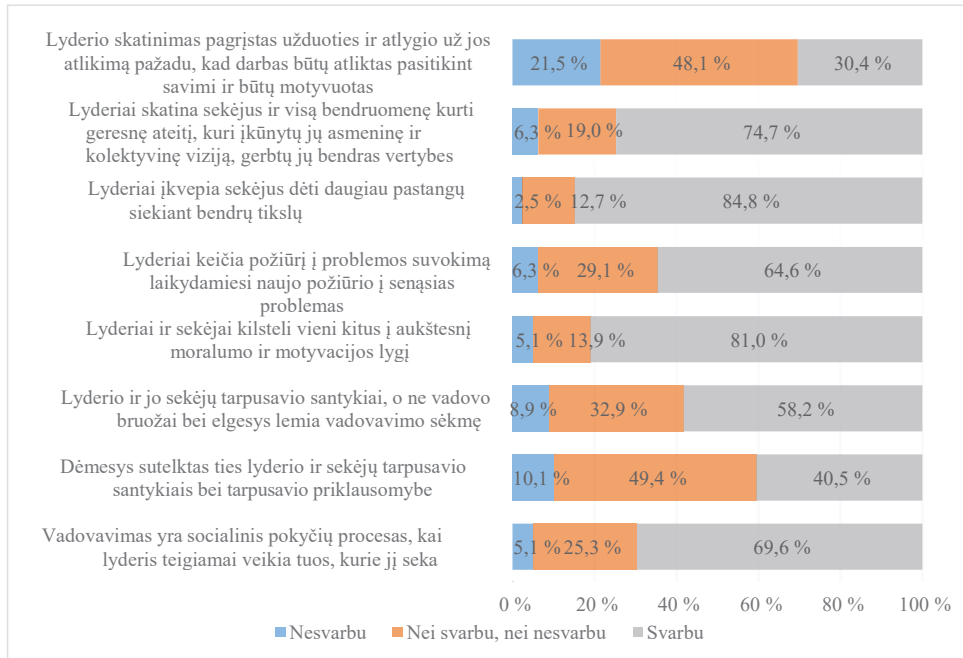
Atsakant į klausimą, kodėl sveikatos priežiūros specialistams svarbu ugdytis lyderystės gebėjimus, daugelio respondentų kaip svarbiausi įvertinti du teiginiai (žr. 2 pav.): *lyderiai skatina bei įkvepia* įdėti daugiau pastangų siekiant bendrų tikslų (*svarbu* – 84,8 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 12,7 proc., *nesvarbu* – 2,5 proc.) bei *lyderiai ir sekėjai kilsteli vienas kitą į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį* (*svarbu* – 81,0 proc., *nei svarbu, nei nesvarbu* – 13,9 proc., *nesvarbu* – 5,1 proc.). Remiantis šiais transformacinės lyderystės teiginiais, svarbu akcentuoti, kad transformaciniai lyderiai skatina ir įkvepia (transformuoja) sekėjus, siekdami veiksmingų rezultatų, keičia jų požiūrį į problemų suvokimą, laikydamiesi naujo požiūrio į problemų sprendimą. Kaip pokyčių proceso katalizatoriai motyvuoja darbuotojus ir visą organizacijos bendruomenę kurti geresnę ateitį, kuri įkūnija jų asmeninę ir kolektyvinę viziją, gerbia jų bendras vertybes, siekia puoselėti organizacijos kultūrą, gerinti moralę bei kelti bendrą motyvacijos lygį.

Kaip matyti 2 paveiksle, daugelio respondentų kaip nesvarbus įvertintas teiginys *lyderio skatinimas paremtas užduoties ir atlygio už ją žadėjimu, kad darbas būtų atliktas su motyvacija ir pasitikėjimu savimi (svarbu – 30,4 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 48,1 proc., nesvarbu – 21,5 proc.)*. Tikėtina, kad šis teiginys taip įvertintas dėl to, kad atskleidžia transakcinės (sandorių) lyderystės esmę, yra priešingybė pažangiai transformacinei (pokyčių) lyderystei, kuri apibūdinama ne tik kaip lyderius ir sekėjus kilstelinti į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį, bet ir suvokiama kaip etiška lyderystė (Masiulis, Sudnickas, 2007). Transformacinės lyderystės teorija remiasi požiūriu, kad lyderystė – tai teigiamas sekėjų, kurie domisi vienas kito interesais ir kartu veikia komandos interesų naudai, pokytis (Warrilow, 2012). Keletas respondentų pateikė ir savo nuomonę, kodėl svarbu darbuotojams ugdytis lyderystės gebėjimus: „lyderiai savo pavyzdžiu skatina kurti geresnę ateitį, veda komandą į priekį, moko būti atviriems iššūkiams“; „motyvuoja pažangai ir naujovėms“; „padeda nebijoti ir įveikti pokyčius“; „skatina darbuotojus ir visą įstaigos kolektyvą tobulėti“; „motyvuoja kitus ir visą bendruomenę kokybiškesnei, efektyvesnei veiklai, geresniems tarpusavio santykiams“ ir kt. Gauti atsakymai leidžia teigti, kad sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymas yra svarbi sveikatos priežiūros įstaigų veiklos dalis, lemianti jų aktyvų įsitraukimą į veiklą, įgūdžių ir gebėjimų ugdymą, žinių kaupimą ir teigiamą poveikį kitiems.

Sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo veiksniai ir galimybės sveikatos priežiūros įstaigose. Respondentams įvertinus lyderystės gebėjimų ugdymo galimybes, paaiškėjo, kad svarbus *asmeninis tobulėjimas (sutinku – 89,9 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 10,1 proc.)*, *lyderystės ir mokymosi bei tobulėjimo sąsaja (sutinku – 84,8 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 15,2 proc.)* bei *komandinis darbas (sutinku – 84,8 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 12,7 proc., nesutinku – 2,5 proc.)*. Atsižvelgiant į respondentų vertinimą, galima daryti prielaidą, kad šios priemonės padeda ugdyti lyderystės gebėjimus sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje organizacijoje, skatina darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Remiantis teorinių studijų ir empirinių tyrimų analize, lyderystės gebėjimų ugdymo kontekste svarbios trys pagrindinės poveikio kategorijos, kurios sąveikauja kuriant lyderio tapatumą: asmeninis vystymasis (sąmoningumo, pasitikėjimo savimi, tarpasmeninio veiksmingumo, naujų įgūdžių, motyvacijos didinimas), vystymosi poveikis (bendruomenės, prasingos veiklos, refleksyvaus mokymosi) ir komandos poveikis (įsitraukimas, komandos suvokimo pokytis, nuolatinis mokymasis komandoje), jie pripažįstami kaip lyderystės principai, kuriais remiantis ugdomi lyderiai – jų lyderystės gebėjimai.

Ne mažiau svarbus, respondentų nuomone, *savarankiškas darbas (sutinku – 77,2 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 21,5 proc., nesutinku – 1,3 proc.)*, *grįžtamasis ryšys (sutinku – 75,9 proc., nei sutinku, nei nesutinku – 21,5 proc., nesutin-*

LYDERYSTĖS GEBĖJIMŲ UGDYMO SVARBA IR GALIMYBĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS...



2 pav. Respondentų nuomonių dėl lyderystės gebėjimų ugdymo svarbos pasiskirstymas

ku – 2,5 proc.), *motyvavimas* (*sutinku* – 63,3 proc., *nei sutinku, nei nesutinku* – 32,9 proc., *nesutinku* – 3,8 proc.), *lyderystės kompetencijos raiška* (*sutinku* – 73,4 proc., *nei sutinku, nei nesutinku* – 21,5 proc., *nesutinku* – 5,1 proc.), *organizacinė plėtra ir aplinkos tobulinimas* (*sutinku* – 73,4 proc., *nei sutinku, nei nesutinku* – 24,1 proc., *nesutinku* – 2,5 proc.) bei *tarpusavio sąveika* (*sutinku* – 78,5 proc., *nei sutinku, nei nesutinku* – 20,3 proc., *nesutinku* – 1,3 proc.). Akcentuojant asmenybės pokyčius tarpusavio sąveikos aspektu, aktualizuojant transformacinę lyderystę kaip procesą, keičiantį ir tobulinantį sąveikos dalyvius, svarbūs tampa keturi veiksniai: idealizuotas poveikis, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas bei individualus dėmesys (Bass, Riggio, 2016; Northouse, 2009). Idealizuotas poveikis – tai poveikio forma, kai sąveikos dalyviai skatinami padaryti daugiau, nei iš jų tikimasi ar reikalaujama. Įkvepianti motyvacija – lyderio veikla, pasižyminti tvirtomis vidinėmis vertybėmis ir gebėjimu veiksmingai motyvuoti kitus siekti prasmingų tikslų. Tokia lyderystė sutelkia tarpusavyje sąveikaujančius narius ir tvirtina komandinę dvasią. Intelektualus skatinimas – lyderio veikla, skatinanti sąveikos dalyvių kūrybiškumą, konstruktyvų mąstymą, iniciatyvumą, aktyvumą. Tokia lyderio veikla daro poveikį kitų laisvam mąstymui, skatina išradingumą,

pasitikėjimą savimi, asmenybės vystymąsi ir jos kokybinį augimą. Individualus dėmesys būdingas lyderiams, kuriantiems tarpusavio paramos klimatą, kai atidžiai įsiklausoma į visų sąveikos dalyvių individualius poreikius (Adomaitienė, Zubrickienė, 2016). Remiantis transformacinės lyderystės teorija nusakoma, kaip lyderis gali suaktyvinti ir įkvėpti komandos narius aktyviai sąveikauti tarpusavyje, skatinti jų iniciatyvumą, kūrybiškumą, motyvuoti juos permainingoms ir norui tobulėti.

Gauti kelių respondentų asmeniniai pasisakymai leidžia teigti, kad jie gali ugdytis lyderystės gebėjimus užsiimdami praktine veikla: „bet kokia papildoma netikėta ar nauja sunki užduotis, jei ji sėkmingai įveikta, leidžia labiau pasitikėti savimi ir būti lyderiu ateityje“; „ne tiek svarbu galimybė būti lyderiu, kiek svarbu save įsivertinti kaip lyderį“; „ugdai save kaip lyderį dirbant su lyderiais“; „daugiau įgauni pasitikėjimo savimi, kai dirbi su bendraminčiais“; „kai turi galimybę vertinti ir daryti sprendimus, kai tavo nuomonė išklausoma“; „kai gauni užduotis, kuriose gali atsiskleisti kaip lyderis“; „kai esi įtraukiama į svarbių problemų sprendimą, gali pasireikšti, pripažįstama tavo nuomonė, įvertinamas tavo indėlis“ ir kt.

Respondentams įvertinus veiksnius, lemiančius lyderystės gebėjimų ugdymo sėkmę, paaiškėjo jų nuomonės dėl šių veiksnių svarbos. Taigi kaip ypač svarbūs veiksniai tyrime dalyvavusių sveikatos priežiūros specialistų pažymėti: *saviugda (labai svarbu – 58,2 proc., svarbu – 34,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 6,3 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)*, *asmeninių savybių, kompetencijų ugdymas (labai svarbu – 50,6 proc., svarbu – 43 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 3,8 proc., nesvarbu – 2,5 proc.)*, *rezultatų vertinimas ir įsivertinimas (labai svarbu – 44,3 proc., svarbu – 43 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 10,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc., visiškai nesvarbu – 1,3 proc.)*, *pasitikėjimo savimi skatinimas (labai svarbu – 55,7 proc., svarbu – 39,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 2,5 proc., nesvarbu – 2,5 proc.)*, *vadovavimasis vertybėmis (labai svarbu – 55,7 proc., svarbu – 38 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 5,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc.)* ir *buvimas pavyzdžiu (labai svarbu – 55,7 proc., svarbu – 39,2 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 5,1 proc.)*. Pastebėtina, kad siekdamas ugdyti asmeninį lyderystės potencialą asmuo turi išsąmoninti ir suprasti asmenines stiprybes bei poreikį tobulėti. Saviugdai prireikia didelių lyderio pastangų, nes jo veiklos efektyvumas susijęs su asmenine pažanga, kuri įgalina didinti asmeninį poveikį bei tobulinti kitus įkvepiančias ir motyvuojančias savybes. Jis turi gebėti vertinti ir įprasminti priimamus sprendimus, skatinti indėlį į konkrečią veiklą. Lyderis turi išsigalinti gauti grįžtamąjį ryšį iš aplinkos, analizuoti turimą informaciją ir derinti ją su numatytais tikslais, nustatyti atitikimą bei atotrūkius, t. y. taip įvertinti savo tobulėjimą. Asmeninės pažangos vertinimas apima ir lyderio atskaitomybę sau bei aplinkai (McLeod, 2013).

Kaip svarbūs ugdant sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimus įvardyti visi likę veiksniai: *individualių užduočių ir savarankiškumo skatini-*

mas (labai svarbu – 31,6 proc., svarbu – 50,6 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 16,5 proc., nesvarbu – 1,3 proc.), palanki emocinė aplinka (labai svarbu – 38 proc., svarbu – 50,6 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 7,6 proc., nesvarbu – 2,5 proc., visiškai nesvarbu – 1,3 proc.), įsipareigojimų laikymasis (labai svarbu – 43 proc., svarbu – 45,6 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 10,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc.), paremiantys tarpusavio santykiai (labai svarbu – 39,2 proc., svarbu – 49,4 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 10,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc., visiškai nesvarbu – 1,3 proc.), patirties išnaudojimas (labai svarbu – 46,8 proc., svarbu – 49,4 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 3,8 proc.), mokymasis iš patirties (labai svarbu – 44,3 proc., svarbu – 44,3 proc., nei svarbu, nei nesvarbu – 10,1 proc., nesvarbu – 1,3 proc.). Pastebėtina, viena vertus, kad daugelis žmonių turi būtiną potencialą ir, jei geba mokytis iš savo patirties, gali tapti veiksmingais lyderiais, kita vertus, tai reiškia išitraukimą į veiklą, kuri ugdo įgūdžius, leidžia kaupti žinias ir ugdyti gebėjimus bei daryti poveikį kitiems (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2010; Northouse, 2009 ir kt.). Vienas kito pasitikėjimu ir parama pagrįsti santykiai didina organizacijos efektyvumą (Klusaitytė, Šidlauskaitė, 2014). Keletas respondentų pateikė ir savo atsakymų variantų: „visi veiksniai svarbūs tuo, kad gali padėti atrasti kiekviename iš mūsų lyderio savybes“; „mokymasis iš kolegų“; „savarankiškų užduočių įveikimas“; „patirties ir asmeninių savybių pritaikymas, panaudojimas bei kaupimas“; „išitraukimas į darbą, problemų sprendimą ir savo veiklos vertinimą“; „aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus“; „asmenybės tobulėjimas, mokymasis visą gyvenimą“; „užsidegimas nuolat mokytis ir tobulėti“; „neišvengiamo kaitos proceso nuostatos išsiugdymas“ ir kt. Kadangi visi veiksniai įvardyti kaip svarbūs, vadinasi, jie įgalina bei skatina lyderystės gebėjimų ugdymą. Galima daryti prielaidą, kad apklausoje dalyvavusių sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimai ugdomi pasitelkus šiuos veiksnius, jais vadovaujamosi veikloje, siekiant tapti veiksmingais lyderiais.

Kadangi kaip svarbūs veiksniai, lemiantys sėkmingą lyderystės gebėjimų ugdymą, išskirti įsipareigojimų laikymasis, tarpusavio santykiai ir emocinė aplinka, svarbu akcentuoti, kad paremiančių santykių, pasitikėjimo savimi, indėlio, įsipareigojimų laikymosi ir sėkmės vertinimo strategijomis, kurios lemia jos integrumą, remiasi ugdomoji lyderystė (Whitmore, 2017). Lyderio ir sekėjų tarpusavio santykiams bei priklausomybei didžiausią dėmesį skiria socialinės poveikio teorijos, akcentuojančios, kad sekėjų ir lyderio tarpusavio santykiai, o ne lyderio bruožai bei elgesys lemia vadovavimo sėkmingumą (Bolden, 2014), t. y. socialiniai gebėjimai iškeliami aukščiau visų kitų. Palanki emocinė aplinka yra vienas esminių lyderystės gebėjimų ugdymo veiksnių, ji skatina pasitikėjimą savimi ir kitais, empatiškumą bei iniciatyvumą. Organizacinis įsipareigojimas suprantamas kaip tvirtas įsitikinimas ir pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms, siekis

veikti organizacijos labai ir išlaikyti narystę joje. Organizacinis įsipareigojimas, kaip tapatinimasis ir aktyvus išitraukimas į veiklą, poreikių bei tikslų nustatymas ir savęs vertinimas skatina bendradarbiauti, ugdo savarankiškumą, komandinio darbo įgūdžius, savikritiškumą, tolerantiškumą, iniciatyvumą. Lyderystė įvardijama kaip kompetencija, lemianti sėkmingą darbuotojo savirealizaciją, asmeninių ir profesinių tikslų įgyvendinimą, buvimą pavyzdžiu ir autoritetu, kas neatsiejama nuo pagrindinių sveikatos priežiūros specialisto veiklos principų, kurių laikantis siekiama ugdyti jo lyderystės gebėjimus. Teikiant kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas, teigiamas komandos narių sąveikos procesas, lemiantis komandinės veiklos kokybę, efektyvumą, konstruktyvią ir tikslingą komunikaciją, ypač svarbus.

Apibendrinta pagrindinių tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymas – svarbi sveikatos paslaugas teikiančių įstaigų veiklos dalis, lemianti jų visapusišką išitraukimą į veiklą, kuri skatina jų vidinę motyvaciją, savirealizacijos ir pasitenkinimo darbu siekis, asmeninių bei organizacinių reikmių dermė. Lyderystės raiškos neatsiejama dalis yra motyvavimas, vadovavimas, poveikio, kuris pagrįstas asmeniniu pavyzdžiu, darymas, pagalba ir parama, siekiant bendrų tikslų, gebėjimas sutelkti komandą veikti viena kryptimi ir siekti užsibrėžtų bendrų tikslų. Lyderystės gebėjimų, tokių kaip darnus komandinis darbas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas kitais ir savimi, iniciatyvumas bei problemų sprendimas kartu, ugdymo sėkmę lemia tarpusavio santykiai, palanki aplinka, emocinis ir profesinis įsipareigojimas bei įstaigoje vyraujantis teisingumas, veiklos rezultatų vertinimas ir įvertinimas, pasitikėjimo savimi skatinimas bei saviugda. Sveikatos priežiūros specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo galimybės – įvairiapusės, vis dėlto jiems svarbiausias asmeninis tobulėjimas, lyderystės, mokymosi ir tobulėjimo tarpusavio sąsaja bei komandinis darbas. Lyderystės gebėjimų svarbos raiška atsiskleidžia komandai darniai siekiant bendro tikslo, kartu gerinant įstaigos klimata, puoselėjant jos kultūrą, moralę, taip keliant bendrą motyvacijos lygį. Lyderystės gebėjimų ugdymo svarba siejama su galimybe ugdyti naujus lyderius, kurti tvaresnę, darnesnę bei veiksmingesnę sveikatos priežiūros paslaugas asmeniui ir visuomenei teikiančią įstaigą.

Išvados

Atliktas tyrimas patvirtino teorinių prieigų bei tyrimo strategijos pagrįstumą: lyderystės raiška sveikatos paslaugas asmeniui ir visuomenei teikiančios įstaigos kontekste aktualizuojama kaip darbuotojų skatinimas kurti bendruomenei palankią ir bendras vertybes įkūnijančią geresnę aplinką, ateitį; kaip požiūrio į problemų suvokimą ir sprendimą pokytis; kaip motyvacijos, siekiant bendrų tikslų, užtikrinant

efektyvesnę ir rezultatyvesnę veiklą, įkvėpimas. Tyrimas patvirtino, kad lyderystės raiška neatsiejama nuo vadovavimo, poveikio darymo, inicijavimo ir motyvavimo, buvimo pavyzdžiu, pagalbos ir bendradarbiavimo siekiant pokyčių, gebėjimo sutelkti komandą veikti viena kryptimi ir siekti užsibrėžtų tikslų. Lyderystės gebėjimų ugdymas respondentų pripažįstamas kaip svarbi sveikatos priežiūros įstaigos veiklos dalis, įgalinanti sveikatos priežiūros specialistus visapusiškai įsitraukti į veiklą, kuri skatinama ir palaikoma jų vidinės motyvacijos, savirealizacijos, pasitenkinimo darbu siekio, asmeninių bei organizacinių reikmių dėmės ir kt.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad lyderystės gebėjimų svarba atsiskleidžia komandai darniai veikiant, siekiant bendro tikslo – gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, įstaigos klimatą ir kelti bendrą sveikatos priežiūros specialistų įsitraukimą į veiklą motyvacijos lygi. Be to, atskleista, kad lyderystės gebėjimų ugdymo svarba siejama su galimybe išugdyti naujus lyderius ir kurti tvaresnę, darnesnę bei veiksmingesnę sveikatos priežiūros įstaigą.

Atlikus tyrimą atskleistų svarbiausių sveikatos priežiūros specialistų lyderystei būtinų gebėjimų, praktikoje pasireiškiančių jų vidinė motyvacija, bendryste, komandine veikla, tarpusavio sąveika, bendradarbiavimu, pasitikėjimu, parama, pagalba, pagarba, iniciatyvumu, problemų sprendimu ir kt., ugdymo sėkmę lemia tarpusavio santykiai, emocinė aplinka, išipareigojimas, vertybių atitikimas, rezultatų įvertinimas ir įsivertinimas, pasitikėjimo savimi skatinimas bei saviugda.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderystės gebėjimų ugdymas pasiekiamas asmeniškai tobulėjant, formuojantis teigiamas nuostatas dėl pokyčių, praktiškai taikant atitinkamas kompetencijas, savarankiškai veikiant ir sąveikaujant tarpusavyje. Palanki emocinė aplinka, kelianti pasitikėjimą savimi ir kitais, ugdanti empatiškumą, iniciatyvumą, aktyvų įsitraukimą į bendrą veiklą, problemų sprendimą ir savęs vertinimą, kurie ugdo bendradarbiavimą, komandinio darbo įgūdžius, savikritiškumą, tolerantiškumą, iniciatyvumą, savarankiškumą, – respondentų išskirti kaip pagrindiniai lyderystės gebėjimų ugdymo veiksniai. Ne mažiau svarbi ugdantis lyderystės gebėjimus yra saviugda, asmeninių savybių, gebėjimų ir įgūdžių lavinimas, mokymasis iš patirties, dalyvavimas priimant sprendimus ir kt.

Atliktas tyrimas leidžia daryti išvadą, kad praktikoje gajos sveikatos priežiūros įstaigose specialistų lyderystės gebėjimų ugdymo galimybės yra įvairiapusės – tai ir galimybė mokytis iš kolegų lyderių, savarankiškai atlikti užduotis, pritaikyti asmenines savybes, panaudoti bei kaupiti patirtį, vis dėlto labiausiai tyrime dalyvavusių sveikatos priežiūros specialistų akcentuotas asmeninis tobulėjimas, lyderystės, mokymosi ir tobulėjimo sąsaja bei komandinis darbas.

Literatūra

- Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2016). *Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
- Almansour, Y. M. (2022). The Relationship between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3 (1), 161–166.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2016). *Transformational Leadership*. Second Edition. DOI: 10.4324/9781410617095.
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C., Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the Mediating Role of Leader-Member Exchange in Transformational Leadership: the Differential Impact Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (6), 883–899. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1170007>.
- Bolden, R. (2014). What is Leadership? Leadership South West of England Regional Development Agency. *Research Report, 1*. University of EXETER. Centre for Leadership Studies.
- Branson, C. M., Marra, M. (2019). Leadership as a relational phenomenon: What this means in practice. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4 (1), 81–108. DOI: [10.30828/real/2019.1.4](https://doi.org/10.30828/real/2019.1.4).
- Buivydienė, G. (2015). *Ikimokyklinės įstaigos vadovų tarnaujančios lyderystės ir pedagogų pasitikėjimo organizacijoje sąsaja* [interaktyvus]. http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/569/ETD201539_Gitana%20Buivydien%C4%97_MD.pdf?sequence=1.
- Cakir, F. S., Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Journals*, 10 (1), <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015). Transformational Leadership Sub-dimensions and their Link to Leaders' Personality and Performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (6), 1095–1120.
- Gadirajurrett, H., Srinivasan, R., Stevens, J., Jeena, N. (2018). Impact of Leadership on Team's Performance. *Engineering and Technology Management Student Projects*. https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects/1912.
- Hou, L., Liu J. G., Pan, H., Wang, B. H. (2014). A Social Force Evacuation Model with the Leadership Effect. *Statistical Mechanics and its Applications*, 400 (15), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2013.12.049>.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29 (5), 549–569. DOI: [10.1016/j.leaqua.2018.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001).
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., Wang, X. H. (F). (2012). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 84–106. DOI: [10.1177/1548051812466919](https://doi.org/10.1177/1548051812466919).
- Jazukevičiūtė, J., Lamsodienė, E. (2007). *Specialistų komandos darbas*. Kaunas: Kauno kolegijos medicinos ir socialinių mokslų studijų centras.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., Gijssels W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 49 (4), 475–513. DOI: [10.1177/1046496418764824](https://doi.org/10.1177/1046496418764824).
- Khan, A., Ahmad, W. (2022). Leader's Interpersonal Skills and its Effectiveness at Different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (4), 296–305.
- Klusaitytė, I., Šidlauskaitė, M. (2014). Lyderio veiklos metodų modeliavimas ir taikymas ne pelno siekiančioje asociacijoje "Leadership Network". <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-j-ateiti-nr-1-8/.34>.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H., Xi, Y. (2014). Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation. *European Management Journal*, 32 (4), 554–563.
- Liu, D., Hernandez, M., Wang, L. (2013). The Role Leadership and Trust in Creating Structural Patterns of Team Procedural Justice: A Social Network Investigation. *Personnel Psychology: The Study of People at Work*. <https://doi.org/10.1111/peps.12062>.
- Liu, S., Halinger, P., Feng, D. (2016). Learning-Centered Leadership and Teacher Learning in China: does Trust Matter? *Journal of Education Administration*, 54 (6), 661–682. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2016-0015>
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. (2014). Examining the Cross-Level Relationship between Shared and Learning in Teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25 (2), 282–295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>
- Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: MRU leidybos centras.
- McLeod, A. (2013). *Self-Coaching Leadership: Simple Steps from Manager to Leader*. 1st Edition. Publisher Jossey-Bass.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2010). Leadership Skills for a Changing World Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11–35.
- Nikoloski, K. (2015). Leadership and Management: Practice of the Art of Influence. *Economy Series*, 2, 31–39.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A. (2013). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: an Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073–1085.
- Shah, S. M. M., M., Abhamid, K., Ahmed, U., Pahi, M. H. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Job Performance: The Role of Work Engagement as a Mediator. *Review Article International Journal for Social Studies*, 2 (10). <http://edupediapublications.org/journals/index.php/IJSS/>.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2015). Transformational Leadership in Perception of Subordinates: Personality Traits and Social Identification as Predictors. *Baltic Journal of Management*, 10 (3), 331–344. Emerald Group Publishing Limited.
- Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Monografija. Kaunas: Technologija.
- Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85. <https://doi.org/10.15388/Im2019.85.16>
- Thompson, M. D. (2015). Organizational Climate and Culture Perception and Job Element Satisfaction: A Multi-Frame Application in a Higher Education Setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 4, 71–77.
- Wang, X., Chontawan, R., Nantsupawat, R. (2012). Transformational Leadership: Effect on the Job Satisfaction of Registered Nurses in a Hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (2), 444–451. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
- Warrilow, S. (2012). *Transformational Leadership Theory – The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*. http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 5th Edition. Publisher Jossey-Bass.
- Wu, Q., Cormican, K. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.569198/full>. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.569198.
- Židonis, Ž., Andriuskevičienė, S. (2019). Whether Institutional Innovation Leads to Management Innovations? Transformational Leadership and Employee Empowerment in Vocational Education. *Public Policy and Administration*, 18 (1), 136–151. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23133>.

THE IMPORTANCE OF AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS FROM THE POINT OF VIEW OF HEALTHCARE WORKERS

Gitana Tolutienė, Neringa Strazdienė

Summary

Although the importance of leadership is widely recognised, there is a lack of research into leadership relevant to different professional groups. The development of the leadership skills of healthcare workers has received little attention so far.

However, studies would be significant in that they could help understand the factors for improvement, have a targeted impact on ongoing processes in the de-

velopment of leadership skills, improve them, and achieve better results in the development of leadership skills among healthcare workers.

Due to the practical relevance of the topic of the article, and insufficient research in the area, the research question has been formulated: what leadership skills are important for healthcare workers, and what are the possibilities for developing them in healthcare institutions?

The object of the research is the development of the leadership skills of healthcare workers.

The aim of the study is to reveal the importance of the leadership abilities of healthcare workers and educational opportunities in healthcare institutions.

The research objectives are as follows:

1) to determine the importance of and possibilities for developing leadership skills in the context of an organisation;

2) to investigate the attitudes of healthcare workers towards the importance of and opportunities for developing their leadership skills in healthcare institutions.

Research methods:

1) having analysed the theoretical aspects of the scientific hypothesis, a questionnaire survey was conducted;

2) it aimed to investigate the attitudes of healthcare workers towards the importance of their leadership skills and educational opportunities in healthcare institutions.

Research participants. Employees of private and public healthcare institutions, who from February to June 2023 improved their qualifications at the Centre for Continuing Education of the Faculty of Social Sciences and Humanities at Klaipėda University, participated in the survey ($N = 145$).

Among them were professionals in nursing, public health, physical activity, physiotherapy, occupational therapy, rehabilitation, radiology, and acupuncture.

Most of the respondents (53%) were middle-aged adults.

The data obtained show that as many as 68% of the respondents have more than ten years of work experience in healthcare facilities.

Research findings

The conducted study confirms the insights of the theoretical analysis: the expression of leadership in the context of an institution providing health services is implemented by encouraging employees to create a better environment at the institution, a future that would be favourable to the community, and embodying its common values; by a change in approach to understanding and solving problems; by an inspiration for motivation to achieve common goals, more efficient and productive activities, and better results.

The research has revealed that the expression of leadership is inseparable from motivation, setting an example, helping and cooperating, and the ability to mobilise a team to act in one direction and achieve set goals.

The development of leadership skills is recognised by the respondents as an important part of a healthcare institution's activities, which enables the full involvement of healthcare workers in the activities, which is encouraged and supported by their internal motivation, the pursuit of self-realisation and job satisfaction, and the harmony of personal and organisational needs.

The research findings suggest that the importance of leadership skills is evident if the team wants to work in harmony to achieve the common goal of improving the healthcare institution's activities, its climate and the general level of motivation to get involved in healthcare activities.

The respondents associate the importance of developing leadership skills with the opportunity to train new leaders, to create a more sustainable, harmonious and efficient healthcare institution.

The research has identified the most important leadership skills of healthcare workers, which in practice are manifested in their internal motivation, fellowship, teamwork, cooperation, trust, support, respect, strategic approach to the development of the organisation, taking initiatives, and problem solving.

The success of developing these skills is determined by interpersonal relationships, the emotional environment, the commitment to the institution, self-development, the evaluation of results and self-evaluation, and the promotion of self-confidence.

The research shows that the development of leadership skills is achieved through personal development, the formation of a positive attitude towards changes, the dissemination of leadership competence, independent activity, and mutual interaction.

A favourable emotional environment, the creation of which develops confidence in oneself and others, empathy and initiative, and active involvement in joint activities, problem solving and self-evaluation, which develop cooperation, teamwork skills, self-criticism, tolerance, initiative and independence, were identified by the respondents as the main factors in developing leadership skills.

The self-development of leadership skills, the development of personal qualities and abilities, learning from experience, and participation in decision-making, have no less significance.

The research conducted leads us to the conclusion that the opportunities for developing leadership skills in healthcare institutions, which are widely present in practice, are multifaceted, i.e., it is an opportunity to learn from fellow leaders,

Gitana Tolutienė, Neringa Strazdienė

perform tasks independently, adapt personal qualities, and use and accumulate experience.

A particular emphasis, however, was placed by the respondents on personal development, the interface between leadership, learning and development, and teamwork.

So the questionnaire survey of healthcare workers conducted confirms that the expression of leadership is inseparable from motivation, being an example, helping and cooperating, and the ability to mobilise a team to act in one direction and achieve the set goals.

The study shows that the development of leadership skills is achieved through personal development, the formation of positive attitudes towards changes, the dissemination of leadership competence, independent activity, and mutual interaction.

The study is significant in that it can help understand factors for the improvement of the subject under consideration, make a targeted intervention in ongoing processes of the development of leadership skills, improving them and achieving better results in the development of the leadership skills of healthcare workers.

Gitana Tolutienė – docentė, daktarė (socialiniai mokslai – edukologija 07S), Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Sveikatos tyrimų ir inovacijų mokslo centras.

El. paštas: gitana.tolutiene@ku.lt