

Slaugos lyderio kompetencijos klinikinėje praktikoje

Ilona Navaz

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Slaugos ir rūpybos katedra

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė, Kauno klinikos, Intensyviosios terapijos klinika, Centrinis reanimacijos skyrius

Įvadas

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje žmogui keliami reikalavimai sudaro būtinybę turėti tam tikrų gebėjimų, įgalinančių atlikti tam tikrus reikalavimus bei įveikti socialinių transformacijų laikotarpiu išylančius barjerus. Šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtina atitinkama kompetencija. Kompetencija yra esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su efektyviu aukštesnio lygio veiklos atlikimu. Kompetencijos turi koncentruotis į darbą ir kasdieninį gyvenimą, apimti asmens motyvus, vertybes, požiūrius ir savivertę.

Vykstant nuolatiniams pokyčiams sveikatos sistemoje, didėjant visuomenės lūkesčiams, kintant požiūriui į slaugos mokslą, augant slaugos vaidmeniui, plėtojantis mokslo ir technologijų pažangai, kinta ir slaugytojų kompetencijos (1). Kompetencijų ugdymas apibūdinamas kaip procesas, vykstantis bėgant laikui. Todėl kompetencijos vertinimas turėtų prasidėti jau slaugos mokymo metu ir tęstis visą slaugytojo karjerą (2). Slaugytojų kompetencija yra esminis požymis, užtikrinantis aukštos kokybės, etišką ir saugią slaugą. Pagal Pasaulio sveikatos organizaciją (PSO), 2013 m. kompetencija apibrėžiama kaip „Funkcinis pakankamumas ir gebėjimas integruoti žinias ir įgūdžius į požiūrį ir vertybes, atsižvelgiant į konkrečias kontekstines praktikos situacijas“ (7). Kompetentingi slaugytojai dažniausiai išsiskiria iš savo kolegų intuityviu gebėjimu priimti sprendimus. Slaugytojų kompetencija veikia klinikinius sprendimus bei slaugos kokybę (3). Įgydami vis daugiau patirties, slaugytojai gali geriau organizuoti slaugą, efektyviau spręsti problemas, nustatyti paciento poreikius, integruoti skirtingas slaugos funkcijas į savo profesinę veiklą bei veiksmingai bendrauti (4). Veiksmingiausiai dirba slaugytojai, gebantys mokytis iš savo patirties ir siejantys patirtį su nuodugnia analize.

Straipsnio tikslas – apžvelgti kompetencijos svarbą slaugoje bei slaugos lyderiui būtinas kompetencijas.

Slaugos lyderio kompetencijos

Pertvarkos, atsirandančios dėl globalizacijos ir dėl to padidėjusio konkurencingumo, reikalavo organizacijų, taip pat ir sveikatos priežiūros įstaigų, peržiūrėti valdymo modelius, kad pagerintų savo paslaugų kokybę. Idėja, kad individualios kompetencijos yra glaudžiai susijusios su organizacinėmis strategijomis ir kompetencijomis, atkreipė dėmesį į profesinę ir akademinę sferą (17). Santykiai, užmegzti dėl abipusio vystymosi, kai organizacija vertina asmenis, nes jie veiksmingai prisideda prie jos vystymosi, o organizaciją vertina asmenys, nes tai suteikia palankias sąlygas jų vystymuisi, atitinka žmonių, kuriems vis labiau rūpi gauti daugiau pasitenkinimo ir asmeninio gyvenimo, patenkinti lūkesčius (6). Didžiausią įtaką visam tam procesui turi lyderiai. Pasak V. Žydzūnaitės, realiai tokio dalyko kaip lyderystė neįmanoma apčiuopti. Yra labai daug teorijų, tyrinjančių, nuo ko priklauso tikroji lyderystė, tačiau neįmanoma nurodyti vieningų ir nekeičiamų veiksnių, kurie nurodytų, jog būtent tai gali būti tikroji lyderystė ir (arba) lyderis. Tačiau dauguma mokslininkų vieningai sutaria, jog lyderiui yra būtini tam tikri asmenybės bruožai.

Vizija. Ji leidžia išsikelti tikslus, kurių sieks ir kurie padės įgyvendinti tai, kas yra užsibrėžta. Tai individo gebėjimas aiškiai įvardyti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją, aiškiai perteikti viziją kitiems, laikytis moralinių etinių principų (5).

Slaugos lyderiui yra labai svarbu turėti savo kaip lyderio, kaip vieno iš sveikatos priežiūros atstovo, viziją. Jeigu vizija gyvybinga, patraukli ir kupina prasmės – nariai sugebės padaryti stublinančius žygius, kad ją

įgyvendintų. Vizijos kūrimas ir jos turėjimas padeda išsakyti norus ir svajones dėl ateities. Tačiau reikia nepamiršti, jog vizija, nors ir orientuota į ateitį, visgi turi būti reali. Nereali vizija nesužavės, gali kilti nepasitikėjimas, nuvertinimas, nepagarba. Viziją turintis lyderis aiškiai mato tolimą ateitį, pateikia aiškų tikslą ir kryptį, į kuriuos gali orientuotis kiti.

Motyvacija. Dar 1955 m. amerikiečių psichologas H. Maier teigė, jog produktyvumo, teigiamų rezultatų pasieksime, kai kompetenciją susiesime su motyvacija. Ši kompetencija – gebėjimas išsireikalauti norimą rezultata, kitus įtikinant sėkme, uždegant ir įkvepiant, patraukliai pateikiant tikslus.

Motyvas – tai vidinė paskata, stimulus, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius. Vykstant sveikatos priežiūros reformoms Lietuvoje, labai svarbus yra slaugytojo vaidmuo (8). I. Gabdankaitės atliktu tyrimu „Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaka jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą Respublikinėje Kauno ligoninėje“ nustatyta, kad slaugos personalo įsitraukimas į darbą stiprėja slaugos administratoriams taikant įkvepiančio motyvavimo lyderystės stilių (20). Tikėti savo jėgomis ir tuo, kad tikslas bus pasiektas, yra viena iš mentalinių jėgų bei daro didelį poveikį aplinkiniams. Entuziazmas reiškia, kad lyderiai, siekdami tikslo, linkę pasiaukoti, prisiimti riziką, rūpintis ne savo, o sekėjų gerove. Tai įgalina lengvai atsakyti į svarbų klausimą sau: „Kodėl aplinkiniai nori, kad aš būčiau jų lyderis?“

Iniciatyvumas. Ši kompetencija – lyderio pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, entuziastingai, atkakliai ir energingai įgyvendinant tikslus ir skleidžiant idėjas. Tik dėl slaugytojų iniciatyvumo, aktyvumo, smalsumo ir noro pasidalyti profesinėmis žiniomis su kitais šiandien turime tokį platų pareigybių, galimybių diapazoną. Nes nepakanka vien tik turėti aiškia viziją, tikslus ar darbo užduotis. Viena būtinų sėkmingos veiklos priedu yra individo vidinė energija ir dinamiškumas, užtikrinantis iškeltų uždavinių įgyvendinimą, taip pat atkaklumas, susidūrus su sunkumais. Iniciatyvumas – individo siekis būti sumaniam, kūrybingam, kuriančiam naujas idėjas, susijusias su tiesioginiu darbu (5).

Empatiškumas. Nepaisant visų modernėjančių technologijų, visada išlieka pagrindinė vertybė – pagalba žmogui ir empatija. Liaudies išmintis sako: „žodis – šildo“. Empatija yra daugelio moralinių sprendimų ir poelgių pamatas. Empatija – tai bendravimo pagrindas. Gebėjimas suvokti, jausti kitą žmogų labai svarbus įvairiose gyvenimo bei profesinės veiklos srityse, taip pat ir sveikatos priežiūros srityje (9).

Slaugytojų empatija dažnai įvardijama kaip vienas iš profesionalumo medicinos srityje elementų. Slaugytojo darbas yra sunkus tiek fiziškai, tiek emociškai, nes patikima brangiausia, ką turi žmogus, – sveikata ir gyvybė. Čia susipina daugybė emocijų, todėl itin svarbus yra slaugos lyderio gebėjimas atpažinti ir valdyti savo ir kitų žmonių emocijas, būti jautriam kitų žmonių poreikiams ir rūpesčiams, įsijaučiant į jų vidinį pasaulį ir elgesio motyvus. Ši kompetencija apibrėžiama kaip sugebėjimas suvokti emocijas, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos, bei sugebėti jas valdyti. Šis bruožas santykiuose su kitais asmenimis leidžia realizuoti vieną pagrindinių visuomeninio gyvenimo principų – nedaryk kitam to, ko nenori, kad kiti tau darytų (7).

Inovatyvumas. Inovatyvus lyderis sugeba sėkmingai įgyvendinti drąsias inovatyvias idėjas, yra įžvalgas ir eksperimentuojantis. Inovatyvumas – tai gebėjimas būti kūrybingam, originaliam, kurti naujas prasmingas formas, interpretacijas (5).

Inovatyvus lyderis sugeba sėkmingai įgyvendinti drąsias inovatyvias idėjas, yra įžvalgas ir eksperimentuojantis. Inovatyvus slaugos lyderis – slaugytojas, vedantis slaugą į pokyčius. Lyderiui svarbu išlaikyti pokyčius: kurti tinkamą saugos kultūrą, pamatyti paciento poreikius, suburti slaugytojų patirtį ir kurti kvalifikuotą komandą, skatinant bendradarbiavimą (11). Dabartinė lyderystė remiasi mokslo tyrimais, profesinėmis žiniomis ir motyvacinėmis priemonėmis. Neseniai atliktu tyrimu nustatyta, kad informacinės sistemos yra vienos dažniausiai naudojamų kompetencijų slaugos administratoriaus darbe (18).

„Inovacija nėra baigtinis procesas, tai nuolat besitęsiantis procesas, kurio metu mes nenustojame sau kelti klausimų ir ieškoti į juos atsakymų. Kelti klausimus ne vien per susirinkimus vieną kartą per mėnesį ar savaitę, bet kiekvieną mielą dieną“, teigia prof. Constantinos Markides (19).

Komandinis darbas. Prof. G. Merkys pateikia tokią šios sąvokos sampratą: „Komandinis darbas – tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė“ (12). Dirbant komandoje, darbuotojai yra suinteresuoti ne tik savo, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatais. L. Gudalienė-Gudelevičienė akcentuoja, kad komandinė slauga remiasi tikėjimu, jog kiekvienas slaugos personalo narys įneša savo indėlį į slaugos planavimą ir slaugymą (jaučiant atsakomybę motyvacija yra stipresnė) (13). Sveikatos priežiūros komandos suburia skirtingų įgūdžių, gabumų ir talentų žmones, siekdamos bendro tikslo – kuo geresnės pacientų slaugos ir gydymo.

G. Kairytės atliktu tyrimu „Slaugytojų anestezių požiūrio į komandinį darbą vertinimas“ nustatyta, kad, slaugytojų nuomone, slaugytojo ir gydytojo bendradarbiavimui trukdo tiek slaugytojų, tiek gydytojų asmeninės savybės. Didžiausią įtaką daro bendradarbiavimo barjerai, kylantys dėl aplinkos veiksnių (21). Jeigu slaugos lyderis sugebės išsiugdyti įgūdžius ir požiūrį, kuriais grindžiamas stiprus komandinis darbas, supras ir vertins savo ir kitų komandos narių vaidmenį, žinos komandos tikslus – supras didžiulį komandos darbo pranašumą, pagerins ne tik pacientų aptarnavimo kokybę, bet ir slaugytojo darbo kokybę.

Lyderiui ši kompetencija yra būtina kaip pasiruošimas padėti komandos nariams ir ugdyti komandos dvasią, taip pat kaip gebėjimas valdyti komandoje vykstančius procesus ir žmones bei derinti bendrus ir individualius tikslus, sujungti skirtingas nuomones (5).

Mokymasis ir (arba) tobulėjimas. Augantį mokymosi, nuolatinio tobulėjimo poreikį nulemia socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, sparčiai tobulėjančios technologijos. Mokymasis ir tobulėjimas visą gyvenimą – vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių. Lyderio gebėjimas taikyti žinias praktinėje veikloje, tiek nuolatinis savo profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas, tiek siekimas žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties.

Lietuvoje dirbantiems sveikatos priežiūros specialistams profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas, o tvarką nustato Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro teisės aktai. Medikai turi atnaujinti savo licencijas, pateikdami Valstybinei akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybai dokumentus, patvirtinančius, kad asmuo tobulinasi pagal profesiją, surinko jo profesijai nustatytą profesinės kvalifikacijos tobulinimo valandų skaičių ir tuo laikotarpiu turėjo darbo praktikos. Bet slaugos lyderiams šis kompetencijos bruožas yra gebėjimas taikyti žinias praktiškai, nuolatinis savo profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas bei siekimas žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties (15).

Slaugytojų tobulėjimą galima apibrėžti kaip įrodymais pagrįstos praktikos ir pagrindinių mokslinių tyrimų procesų įsisavinimą ir supratimą; klinikinių ir vadovavimo įgūdžių ugdymą; kompetencijų išlaikymą; visą gyvenimą trunkantį mokymąsi (14).

Konfliktų valdymas. Sveikatos priežiūros institucijos yra vienos sudėtingiausių organizacijų, kurias žmogus kada nors bandė valdyti. Šis sudėtingumas kyla dėl profesijų santakos (pvz., gydytojų, slaugytojų, vaistininčių ir administratorių) ir kitų suinteresuotųjų šalių (pvz., pacientų ir vyriausybės) nepakankamos bei sudėtingos komunikacijos ir skirtingų tikslų suderinamumo. Todėl ypač svarbu formuoti tam tikras bendras vertybes bei nuostatas, kurios ir nulemia sveikatos priežiūros įstaigų kultūrą (16).

Ši kompetencija – tiek lyderio gebėjimas išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį bei tarpininkauti, esant konfliktinėms situacijoms, tiek nekonfrontuoti su konfliktiškais žmonėmis. Visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Konfliktų valdymo kompetencija – vadovo gebėjimas atskleisti konflikto esmę, išsiaiškinti pagrindines konfliktą sukėlusias priežastis bei atviras ir efektyvus abiejų konfliktuojančių pusių bendravimas, t. y. savo klaidų pripažinimas, emocijų kontrolė, konfliktinės situacijos

nustatymas (5). 2020 m. M. Musteikės atliktame tyrime problemų sprendimas buvo aukščiausiai įvertinta lyderystės kompetencija (18).

Slaugos lyderiui svarbu suvokti, jog konfliktų valdymas turi prasidėti individualiu lygmeniu, baigiant organizaciniu. Individualiajame – darbuotojų mokymas. Mokymų tikslas – ugdyti darbuotojų streso valdymo įgūdžius, kurie apima streso įveikos, pozityvaus mąstymo, pozityvios komunikacijos įgūdžių, atsipalaidavimo mokymus. Organizaciniame – organizacinės saugios kultūros kūrimas.

Bendravimas – jungtis, siejanti organizaciją su išorine aplinka. Jis turi būti įsipynęs į pačią organizacijos šerdį, strateginę kryptį ir valdymo branduolį. Būtent tam priklauso lyderiai.

Ši kompetencija – tiek lyderio gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis ir idėjas, tiek užmegzti ir palaikyti kontaktą su žmonėmis, tiek palaikyti ir tinkamai reaguoti į grįžtamąjį ryšį, tiek būti tolerantiškam ir gerbti kitus papročius bei požiūrius (5).

Slaugos lyderiui ši kompetencija reiškia duoti žinias, dėmesį, kviesti galvoti, kelti iššūkius, kalbėtis apie vertybes, mokyti dirbti ir aiškinti, kaip mąstome ir dirbame. Sėkmingas lyderio komunikacijos pavyzdys – gyventi pagal vertybes, kalbėti tiesą ir užtikrinti, kad veiksmas atitiktų žodį. Slaugos lyderiams dažniau būdinga vidinė komunikacija. Iš esmės tai yra darbuotojų išklausymas, ir dažniausia problema, kad darbuotojai būna neišgirsti. Svarbu, kad lyderis dalytųsi savo vertybėmis ir pakviestų darbuotojus diskutuoti bei kartu ieškoti geriausio sprendimo. Tai užima daug laiko, bet yra tvaru.

Apibendrinimas

Būtinumas prisitaikyti prie nuolatinės kaitos šiuolaikiniame pasaulyje atspindi svarbų lūžį bei esmines permainas, susijusias su lyderystės reiškinio suvokimu. Keičiasi požiūris į lyderystės sampratą, į jai būdingas kompetencijas. Slaugytojui lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, žinant, jog pastaraisiais metais susiformavo lyderystės kaip kompetencijos samprata. Tam, kad darbuotojai lyderį galėtų laikyti pavyzdžiu ir autoritetu, jam reikalingos tam tikros kompetencijos, tokios kaip: įkvepianti motyvacija, savęs pateikimas, aiškios vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, gebėjimas valdyti konfliktus. Lyderis, turintis šias kompetencijas, mokės tinkamai pateikti save ir savo idėjas, motyvuos darbuotojus siekti kuo geresnių darbo rezultatų, visada bus atviras naujovėms ir gebės valdyti bei spręsti iškilusius konfliktus.

Literatūra

1. Jankauskienė V., Kanapeckienė V., Narkauskaitė L., Valintėlienė R. Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas vykdančių specialistų žinios ir įgūdžiai. Visuomenės sveikata. 2012/2(57). Prieiga per internetą: [http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2012.2\(57\)/VS_2012_2\(57\)_Jankauskiene.pdf](http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2012.2(57)/VS_2012_2(57)_Jankauskiene.pdf)
2. Flinkman M., Leino-Kilpi H., Numminen O., Jeon Y., Kuokkanen L., Meretoja R. Nurse Competence Scale: a systematic and psychometric review. 2016. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jan.13183>
3. Benner P. From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice. Menlo Park: Addison Wesley, 1984;13–34.
4. Burger J. L., Parker P., Cason L., Hauck S., Kaetzel D., O’Nan C., White A. Responses to Work Complexity: The Novice to Expert Effect. Western Journal of Nursing Research. 2010; 32(4): 497–510.
5. Savanevičienė A., Silingienė V., Stukaitė D., Vaitkevičius S. Vadovo strateginės kompetencijos. Technologija. Kaunas. 2007. Prieiga per internetą: <https://manager.lt/vadovo-strategines-kompetencijos/>
6. Furukawa P. O., Kowal Olm Cunha I. C. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000100015&script=sci_arttext
7. Sveikata visiems XXI amžiuje (2013). Pagrindiniai PSO visuomenės sveikatos priežiūros principai Europos regione. Vilnius: Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija.

8. Kalibaitienė D. Slaugos standartai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004.
9. Puzinavičius B. Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika. Anketų, klausimynų ir testų rinkinys. Vilnius, 2005.
10. Kuzinkovas A. Psichologija bendrosios praktikos slaugytojo darbe. Studijų knyga. Panevėžys; 2016.
11. Wong C. A. Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. *Journal of Nursing Management*. 2015;23:275. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.12307>
12. Radytė J. Viešojo administravimo programos sveikatos apsaugos įstaigų administravimo specializacija. Magistro darbas. 2007. 15. Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:2117568/2117568.pdf>
13. Gudelienė-Gudelevičienė L. Grupės svarba sveikatos apsaugoje. *Slauga* 2005;1(97):6–7. Prieiga per internetą: http://e-library.lt/resursai/Ziniasklaida/Slauga/MP/2004/slauga_2004_12.pdf
14. Raišienė A. G. ir kt. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas (2014). Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16881>
15. Zubrickienė I., Adomaitienė J. Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogy* 7 (2016): 148–173.
16. Zavackienė A., Čiegis R. Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai. *Visuomenės sveikata*, 2014;1:75–82. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/41092>
17. Budžytė E. Lyderio įtaka darbuotojų darbo efektyvumui. Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas. 2018. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:24967829/>
18. Musteikė M. Vyresniųjų slaugytojų – slaugos administratorių kompetencijos: požiūris ir taikymas praktikoje. Magistro darbas. Kaunas. Lietuvos sveikatos mokslo universitetas. 2020.
19. Lanzollaa G., Markides C. A. Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies* 58:2 March 2021. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joms.12580>
20. Gabdankaitė I. Slaugos administratorių lyderystės stiliaus įtaka jiems pavaldaus personalo įsitraukimui į darbą respublikinėje Kauno ligoninėje. Magistro darbas. Kaunas. Lietuvos sveikatos mokslo universitetas. 2020.
21. Kairytė G. Slaugytojų anestezių požiūrio į komandinį darbą vertinimas. Magistro darbas. Kaunas. Lietuvos sveikatos mokslo universitetas. 2020.