

# Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi

Prejeto 16. 10. 2017 / Sprejeto 27. 11. 2017

Znanstveni prispevek

UDK 616-083:005.22

**KLJUČNE BESEDE:** zdravstvena nega, lastnosti vodje, stili vodenja, zdravstvene ustanove

**POVZETEK** - Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora večšine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. Z raziskavo, v kateri je sodelovalo 115 delavcev v negovalnih timih zdravstvene ustanove, ki niso vodje, smo ugotavljali lastnosti vodje in najprimernejši stil vodenja, ki jih od vodje delavci v zdravstveni negi pričakujejo, ugotavljali, kako gledajo na vodenje zdravstveni delavci, kakšen je pomen izobrazbe vodij z vidika delavcev in pomen pozitivne klime ter kako rešujejo konflikte. Podatki, ki smo jih pridobili z raziskavo, nam bodo pomagali pri oblikovanju nabora lastnosti, ki bi jih moral imeti dober vodja v zdravstveni negi, ter izpostavili stil vodenja, ki je po mnenju zaposlenih za vodenje v zdravstveni negi najprimernejši.

Received 16. 10. 2017 / Accepted 27. 11. 2017

Scientific article

UDC 616-083:005.22

**KEY WORDS:** nursing care, leader's qualities, leadership styles, healthcare institution

**ABSTRACT** – A good leader is aware of the importance of leadership and the fact that they need to continuously work on developing good leadership skills as a response to the rapidly-changing modern world. It is true for all departments that work relationships, employee satisfaction, their status and well-being, depend on the leader. Especially due to this reason, it is imperative to gather feedback, commendations, reprimands, and expectations from the employees in order to create an atmosphere that would be acceptable to the majority. The research, in which 115 non-management employees in nursing teams at a Slovene healthcare institution were included, identified the qualities of a leader and the most appropriate leadership style that is expected from the leader by employees in nursing care. It also revealed the healthcare workers' view on leadership, the significance of leaders' education from the employees' aspect, the conflict solving procedures, and the importance of a positive environment. The data that were obtained will help to create a collection of qualities which every good nursing care leader should possess, and to determine the leadership style, which will, according to the employees' opinion, be the most appropriate in the field of nursing care.

## 1 Uvod

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in večšin, ki so za to potrebne, prav tako pa mora te večšine ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoče se trende sodobnega sveta. Tudi v zdravstveni negi, kjer (tako kot drugod) velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Pri čemer pa je vodenje zelo zapleteno, saj vsem zaposlenim nikoli ne moremo ustreči hkrati. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval in graj ter pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini.

Menedžment in vodenje nista enakovredna pojma, saj je vodenje kot najpomembnejši element poleg načrtovanja, organiziranja in kontroliranja sestavni del menedžmenta. Menedžment je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na poslovanje in delo v organizaciji ter ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja oziroma organizacije, ustanove. Vodenje pa je predvsem proces, ki se nanaša na ljudi, na zmožnost vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati.

V prispevku prikažemo lastnosti dobrega vodje in stile vodenja, ob tem pa izpostavimo stile, ki so po mnenju zaposlenih v zdravstveni negi za zdravstveno nego najprimernejši. Zdravstvene ustanove se že v osnovi med seboj razlikujejo glede na nivo zdravstvenega varstva, pri čemer mislimo na primarni, sekundarni in terciarni nivo. Razlikujejo pa se tudi po organizacijski strukturi, zato je tudi vodenje oziroma način vodenja od organizacije do organizacije v nekaterih segmentih različen. Vodje se na podlagi več dejavnikov odločajo in izberejo tak stil vodenja, ki bo po možnosti zadovoljil delavce in tudi delovno organizacijo. Od njih se pričakuje, da poznajo svoje delavce, njihov način dela in motive, ki jih za dobro opravljeno delo potrebujejo, poznajo pa tudi zahteve delovne organizacije, ali bolje rečeno »top menedžmenta«, ki na koncu pričakuje želeni rezultat.

Ker nekateri vodje nove naloge dobro obvladajo, drugim pa povzročajo velike težave, smo v prispevku podrobneje opisali in predstavili stile vodenja, ki se v literaturi in nekaterih že izvedenih raziskavah pojavljajo najpogosteje, ter lastnosti, ki jih vodja mora imeti, če želi kakovostno in varno opravljati svoje delo.

Nikakor ne moremo trditi, da so vsi vodje tudi menedžerji ali menedžerji vodje. Uspešen menedžer je tisti, ki se poleg načrtovanja, odločanja, organiziranja, kadrovanja, komuniciranja, motiviranja in kontroliranja nauči tudi vodenja, za kar pa potrebuje še trden značaj, očarljivost, predanost, pogum, razsodnost, velikodušnost, mora znati spodbujati, poslušati, biti navdušen in navduševati, biti odgovoren, prepričan vase, samodiscipliniran, uslužen, učljiv. Imeti mora pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, predvsem pa mora imeti močno in jasno izoblikovano vizijo.

Biti vodja ne pomeni, da se moraš o vsem sam odločati, da moraš imeti vse spretnosti in obvladati vse znanje, ni res, da ti morajo biti vsi zaposleni, ki so na hierarhični lestvici v podjetju ali timu nižji od tebe, pokorni. Ne pomeni, da je treba zadržati sodelavce, ki imajo ustvarjalne ideje, in s tem na silo ustvarjati avtoriteto in jim onemogočati napredovanje v strahu, da bi bili boljši od tebe. Ne pomeni prilizovanja nadrejenemu in postavljanja s statusnimi simboli.

Biti vodja niti ne pomeni, da si s tem, ko si postal vodja, dosegel najvišjo točko v razvoju. Ne pomeni, da si nezmožljiv in se ne moreš napačno odločiti. Nekateri vodje na zunaj dajejo občutek nedostopnega in nepremagljivega avtokrata, drugi so občutljivi in nežne dušice, ki nimajo poguma prevzeti pobude in odločno ukrepati, če se pojavijo problemi.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Stili vodenja

M. Brumen (1999, str. 57) vidi vodenje kot proces, ki se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti, v okviru katerega poskušamo vplivati na zaposlene, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar najbolje. V današnjem času prilagajanja zdravstvene nege potrebam širšega družbenega okolja, ki se nenehno spreminja in preoblikuje, je znanje menedžmenta za medicinsko sestro kot vodjo zelo pomembno. Vsakodnevno se spreminjajo organizacijske zahteve z normativi, postavljajo se nove zahteve, obenem pa se racionalizirajo sredstva ter nenehno zmanjšuje število medicinskih sester. M. Brumen ob tem pravi (1999, str. 57), da je uspešnost zdravstvene nege posamezne organizacijske enote na kateri koli ravni vedno vzorčno povezana z nosilci vodstvene funkcije.

Da je vodja lahko odločen, mora imeti tudi visoko stopnjo samozavesti. Večja samozavest pa pomeni večjo odgovornost pri delu in boljšo storitev, bodisi z vidika subjektivne ocene pacientov ali pa z vidika objektivne ekonomske učinkovitosti delovnih okolij (Peterka Novak, 2007, str. 543).

V kliničnem okolju so potrebne nenehne organizacijske spremembe, novi strokovni standardi in racionalna uporaba vseh razpoložljivih virov, zato mora imeti medicinska sestra kot vodja široko znanje, ki zajema področje zdravstvene nege, komunikacije, aktivnosti in osebnih lastnosti, znati pa mora tudi strateško razmišljati, voditi in organizirati ter prispevati k razvoju organizacije.

Novejše obdobje za vodje v zdravstveni negi predstavlja nove zahteve, nove načine vodenja, različne od tistih v preteklosti (Joste, [letnica???], v Peterka Novak, 2007, str. 543).

V današnjem času hitrega razvoja se več kot prej govori o stilih vodenja. Ti se niso spremenili v tem, kako se izvajajo, ampak v tem, da se med seboj celo dopolnjujejo. Mnogi vodje zato uporabljajo zbir različnih vodstvenih stilov, saj ima vsak drug namen in se zato uporablja ob drugem času. Seveda je takšno prilagodljivost vodenja težko doseči, toda če jo, se to kaže v večji delovni uspešnosti (Brečko, 2001).

Avtoritarno oziroma avtokratsko vodenje vodi ljudi v smeri zastavljene vizije in zato tak vodja svojo skupino motivira z jasno predstavo svoje vizije in zahteva, da ta vizija postane skupna. Slaba stran tovrstnega vodenja se kaže na začetku predvsem na področju medsebojnih odnosov, posledica pa je strah, nezaupanje in neiskrenost. Pri tem trpi tudi komunikacija, pojavijo se težave na področju doseganja ciljev, kar spodbudi grožnje in prisile, na področju organizacije pa se pojavijo težave v nadzoru in hierarhiji. Pri takem načinu vodenja ni samostojnosti in motivacije, možnosti za slabe odločitve pa so velike. Avtokratski vodja odloča sam in ga ne zanima mnenje podrejenih. Ker podrejeni ne sodelujejo pri pomembnih odločitvah, so dolgoročno gledano nezadovoljni, res pa je, da so kratkoročno zadovoljni, ker lahko delo opravljajo precej zanesljivo. Že Grbec (1989, str. 125) pravi, da poleg negativnih vplivov na zaposlene takšno vodenje negativno vpliva tudi na kakovost izvedene zdravstvene oskrbe pa-

cienta, ki je v procesu zdravstvene nege na prvem mestu, saj je treba celoten proces prilagoditi predvsem njemu in njegovim težavam. Raziskave so pokazale, da tam, kjer oddelčne in timske medicinske sestre uporabljajo avtokratsko obliko vodenja, tudi ostali člani delovne skupine posnemajo tak odnos do pacienta.

Demokratsko vodenje je neke vrste nasprotje avtokratskem načinu. Že na področju medsebojnih odnosov se kaže v odprtosti, zaupanju in samozavesti, v komunikaciji pa v spontanosti in uspešnem sporočanju. Ta način vodenja se zelo dobro obnese, kadar je vodja negotov pri reševanju problemov oziroma izbiri načina, s katerim bi prišel do zastavljenega cilja. Najbolj se obnese takrat, ko ima vodja jasno vizijo in od podrejenih samo izvabi še dodatne, sveže zamisli o tem, kako vizijo uresničiti v praksi. Prvotno so mislili, da je v praksi vedno boljši t. i. demokratski vodja, ki je bolj zainteresiran za ljudi kot pa za produktivnost. Danes se poleg tega poudarja tudi potreba osredotočenosti na delo. Vodja naj bi bil orientiran na človeka, toda imeti mora tudi sposobnost reči ne, kadar je to potrebno. Če je preobčutljiv za človeške probleme, potem ne more biti uspešen (Čufer, 2004, str. 31).

Participacija oziroma participativno vodenje pomeni sodelovanje delavcev pri nalogah vodje, soodločanje pa je direktna ali indirektna udeležba sodelavcev pri odločanju iz pristojnosti vodje, na čemer je tudi zasnovano participativno vodenje. Gre torej za neke vrste soupravljanja, ki je odvisno od stila vodje in praktičnega vodenja, tj. od njegovega odnosa do sodelavcev.

M. Kramar Zupan (2009) pa pravi, da razni modeli vodenja, ki se pojavljajo ob vprašanju, kako vplivati na delavca, ne ustrezajo, zato sta se razvila dva nova tipa vodenja, transakcijsko in transformacijsko vodenje. Vodenju, ki temelji in gradi na lastnem interesu zaposlenih tako, da jih za izpolnitev zahtevanih nalog ustrezno nagradi, pravimo transakcijsko vodenje. Vodja, ki izbere takšen način vodenja, ne navdušuje podrejenih, marveč od njih zahteva ravnanje po pravilih, lahko pa tudi manjše spremembe, ki so razmeroma nezahtevne in večinoma rutinske, na podlagi njihovih izkušenj. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane (Možina, 2002, v Rozman in Kovač, 2012, str. 375). Gre torej za stalno dogovarjanje med zaposlenimi in vodjo, pa naj si bo to glede števila in ustreznosti zaposlenih, uporabe materialov ali pa kakršnih koli drugih ugodnosti, če delavec dela dobro in, kot pravi Možina (2002, str. 531), delo usklajuje z dogovori. Da je transakcijsko vodenje neke vrste dogovarjanje, pravijo tudi Hočevar idr. (2003, str. 161–163) in dodajajo, da je tak vodja v bistvu posredovalec dogajanja. Transformacijsko vodenje ne odstopa bistveno od klasičnega vodenja, pri katerem pa se vodja drži tistega, kar je predpisano. Pomeni spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo. Navdušujejo in navdihujejo sodelavce, da dajejo prednost doseganju skupnih ciljev skupine ali podjetja in pri tem zanemarijo lastne interese. Obenem jih spodbujajo k večjim, korenitim spremembam (Rozman in Kovač, 2012, str. 375). Tovrstno vodenje torej gradijo na zaupanju - gre za interakcijo med zaposlenimi in njihovim vodjo. Med seboj se spodbujajo in motivirajo. Pri trans-

formacijskem vodenju vodja najprej izvaja konkretne spremembe. Vedno oblikuje cilj oziroma vizijo in potem z navdihom vodi ljudi k temu cilju.

## 2.2 Lastnosti vodij

Kovač idr. (2004, str. 55) navajajo naslednje lastnosti vodij:

- Čustvena stabilnost – preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Ta lastnost je zato temeljni dejavnik čustvenega samoobvladovanja in obrambe proti stresu, ki mu je vodja nenehno izpostavljen. Čustvovanje je tudi podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, sodelovanja v skupinah idr. Čustva v splošnem niso pomembnejša od inteligentnosti in obratno. Res pa je, da sta obe razsežnosti v nenehni interakciji in da vsaka situacija, v kateri se človek znajde, zahteva njuno drugačno razmerje. Vloga vodje na primer zahteva veliko več čustvovanja, to je izražanja odnosa, kot vloga eksperta, ki terja predvsem hladno razsodnost in logično doslednost.
- Dominantnost – gre za notranjo težnjo po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik za spreminjanje statike v dinamiko, ki se kaže v iniciativnosti, težnji po obvladovanju drugih in moči. Brez teh značilnosti si le težko predstavljamo človeka, ki mu bodo drugi sledili. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, ki predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi.
- Duhovitost, moderiranje in energija.
- Etična načela – so jedro ravnanja, ki usmerja človeka od vrednostno indiferentnega – biološkega do vrednostno valentnega – človeškega. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dobrot, ki je tudi ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje.
- Čustvena inteligentnost – je sposobnost hitrega in ustreznega prilagajanja na spremembe. Pokazalo se je, da visoko inteligentni ljudje niso dobri vodje. Ker mislijo zelo hitro, motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Dejstvo pa je, da je večina uspešnih vodij nadpovprečno inteligentnih. Značilno in logično je tudi, da so uspešnejši vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil (mislijo na več stvari hkrati), kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma. Vodenje je namreč dvojni proces. Na eni strani gre za upravljanje poslov, na drugi pa za upravljanje ljudi, da te posle izvršijo. Morda bi pomislili, da vodje pri upravljanju poslov potrebujejo predvsem pamet. Vsekakor, toda čustvena inteligentnost vpliva tudi na intelektualno zmogljivost. Če imajo ljudje nizko čustveno inteligenco, jih to ovira, da bi uresničili svojo intelektualno zmogljivost, saj dopuščajo, da jim možgane preplavijo stresni hormoni, ki ohromijo spomin, učne sposobnosti in mišljenje. Lahko bi torej rekli, da je – višji kot je položaj – čustvena inteligenca za uspeh odločilnejša.
- Sposobnost izražanja – je kompleksna sposobnost in večšina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje zelo razlikujemo in se je lahko hitro učimo. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Veščine izražanja so še posebno

pomembne pri delitvi nalog, pri različnih predstavitev, na poslovnih pogajanjih, v pedagoškem procesu, pri mentorstvu in v javnem nastopanju.

- Karizmatičnost – v okolju so karizmatični vodje zelo prepoznavni. So dominantni, imajo pa tudi neke vrste magnetno sposobnost oziroma privlačnost in tako ljudi v svoji družbi dobesedno potegnejo, prilepijo nase. Dajejo jim občutek lastne moči, ki jih spodbuja, da so tudi sami polni moči in potencialov, tako da imajo karizmatični vodje v sebi določene sposobnosti, ki jih razlikujejo od običajnih ljudi.

Zaposleni bodo sledili in zaupali vodji, ki bo dinamičen, pozitiven in jih bo pri nalogah tudi spodbujal, zato poleg zgoraj naštetih lastnosti Hočevar idr. (2003, v Turnšek, 2009, str. 36) navajajo motiviranje kot eno pomembnejših lastnosti dobrega in uspešnega vodje. Turnšek (2009, str. 36) pa pravi še, da mora biti vodja odgovoren, pri tem pa je pomembno, da svoje odgovornosti ne občuti kot prisilo, ampak jo spontano sprejme in je ne prelaga na druge. Fakin (2008, str. 15) navaja najbolj zelene lastnosti dobrega vodje in poleg že naštetih omenja vizionarstvo. Pravi, da mora vodja »početi stvari, ki jih drugi še ne dojemajo«. Požun (2006) dodaja, da sprejemanje etičnih odločitev in njihovo presojanje ni enostavno in enoznačno, menedžerji pa si zato pomagajo z že razvitimi koncepti in modeli. Odgovornost je odnosna kategorija, ki prerašča enostranskost poštenega ravnanja vodje, saj pomeni odgovornost za rezultate dela sodelavcev in lastno ravnanje ter sprejemanje ustreznih sankcij, pravi Turnšek (2009, str. 36). Opisuje še odločnost, ki spada med tiste vrline, ki bi jih moral imeti vsak vodstveni delavec, in pomeni imeti namen, biti osredinjen, neomahljiv, prepričan in vztrajen. Predstavlja vrednote, ki so nujne za doseganje postavljenega cilja in so pripomoček, če želimo iz sebe, svoje ekipe in organizacije iztisniti najboljše. Biti odločen pomeni ujeti ravnotežje med strogostjo in prizanesljivostjo. Račnik (2010) ter Whetten in Cameron (2010, str. 135) pa kot posebno odločilno značilnost navajajo reagiranje in odločanje vodje, ko deluje pod stresom. Pravijo, da si z reakcijami v takih trenutkih vodja lahko svoj položaj utrdi ali pa oslabi.

Kovač idr. (2004, str. 55) ob vseh poudarjajo še poštenost. Pravi, da je to lastnost značaja vodje, ki zbujajo zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. A poštenost vodje se naslanja le na lastno ravnanje, zato mora biti nujno povezana z odgovornostjo za druge. Zanesljivost pomeni pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.

Prav vsi do sedaj naštetih avtorji poudarjajo še razgledanost, organiziranost, sposobnost poslušanja, sposobnost empatije, ustvarjalnosti, najpomembnejše lastnosti pa so po mnenju večine avtorjev, ki smo jih omenili, zanesljivost, samokritičnost, pravičnost in poštenost. Da pa vse to vodje združijo v celoto, da podrejene povežejo v delovno, homogeno in uspešno ekipo, morajo znati komunicirati, izmenjavati, posredovati misli in informacije, sporazumevati se. Komuniciranje je najpomembnejša vrsta medosebne interakcije, ki vedno poteka vsaj med dvema. Po definiciji eden informacijo posreduje, drugi jo sprejme in nanjo reagira, kar je bistveni element komunikacije. Najbolj se je razvila pri človeku. Kakovost organizacije je določena s kakovostjo komuniciranja med ljudmi, ki v svoji organizaciji preko dela in povezanosti dosegajo

svoje in skupne cilje. Posebej v zdravstveni negi je kakovost komuniciranja zelo pomembna, saj jo ocenjujeta posameznik in širša javnost.

### 3 Metodologija

#### 3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, katere so za zaposlene v zdravstveni negi najprimernejše lastnosti dobrega vodje, in najti za njih najprimernejši stil vodenja.

Cilji raziskave so bili:

1. ugotoviti, katere lastnosti imajo vodje naših anketirancev;
2. določiti lastnosti, za katere bi podrejeni želeli, da jih ima njihov vodja;
3. poudariti pomen izobraževanja zdravstvenih delavcev za vodenje v zdravstveni negi;
4. napisati nabor lastnosti, ki bi lahko usmerjale vodje zdravstvene nege v slovenskih zdravstvenih ustanovah;
5. ugotoviti, kateri je najprimernejši stil vodenja v zdravstveni negi.

#### 3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšne so razlike pri razvrščanju lastnosti dobrega vodje po pomembnosti glede na spol zaposlenih v zdravstveni negi?
2. Kakšna je povezanost med zadovoljstvom s svojim nadrejenim in motiviranostjo za delo?
3. Kakšen vpliv ima dobra komunikacija na uspešno opravljeno delo?
4. Ali obstajajo razlike glede želenega stila vodenja med zdravstveno ustanovo na primarni in sekundarni ravni?
5. Kašen stil vodenja si želijo zaposleni v zdravstveni negi?
6. Kako je z zadovoljstvom delavcev v zdravstveni negi povezana izobrazba njihovih neposredno nadrejenih?

#### 3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Upoštevali smo osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, torej smo poleg zbiranja in urejanja podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in jih ustrezno interpretirali. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili anketo, objavljeno na spletnem portalu [www.lka.si](http://www.lka.si), ki zagotavlja popolno anonimnost anketiranih in s tem povečuje objektivnost pridobljenih rezultatov. Na portalu je bila objavljena od 24. aprila 2017 do 5. maja 2017. Anketo smo oblikovali na podlagi pregledane literature in postavljenih raziskovalnih vprašanj, za izhodišče in osnovo pa uporabili anketo, ki jo je uporabil Laznik (2011) za potrebe diplomske naloge z naslovom Lastnosti in značilnosti dobrega vodje v zdravstveni negi.

### 3.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 115 delavcev, ki niso vodje in so zaposleni v enem od zdravstvenih zavodov v Republiki Sloveniji. Pri vzorcu se odstotek zastopanosti po spolu v zdravstveni negi bistveno ne razlikuje od slovenskega povprečja. Če za slovensko povprečje velja, da je v zdravstveni negi zaposlenih 14 % moških in 86 % žensk, pa je v naši raziskavi sodelovalo 14,8 % moških in 85,2 % žensk. Razen v starostni skupini nad 51 let, kjer je bilo 7 % anketirancev, so bili med mlajšimi starostnimi skupinami odstotki razdeljeni skoraj enakomerno. 34,8 % jih je imelo srednješolsko izobrazbo, 52,2 % visokošolsko, ostalih 13 % pa je bilo razdeljenih med višješolsko, magisterij po bolonjskem sistemu ali univerzitetno izobrazbo. V raziskavi je sodelovalo 40 % zaposlenih na primarnem in 60 % na sekundarnem nivoju zdravstvenega varstva. Vodje, ki so jih imeli v mislih delavci, ki so izpolnjevali naš vprašalnik, so imele v povprečju največkrat 11 do 20 (36,5 %) ter 21 do 30 let (33,0 %) delovne dobe, na vodstvenem mestu pa so največkrat do 10 let (71,3 %). Srednješolske izobrazbe med vodstvenimi delavci ni imel nihče, največ (55,7 %) pa jih je imelo visokošolsko izobrazbo, sledi še nekaj vodij z magisterijem po bolonjskem sistemu (17,4 %) in z univerzitetno izobrazbo (16,5 %). Doktorat oziroma 3. stopnjo izobrazbe ima 3,5 % vodij v zdravstveni negi.

### 3.5 Opis obdelave podatkov

Za obdelavo rezultatov ankete smo uporabili le v celoti izpolnjene anketne vprašalnike. Pridobljeni podatki iz anketnih vprašalnikov so prikazani grafično, tabelarno in opisno. Opisani bodo z računalniškim programom Microsoft Office Word, statistično pa s programom SPSS 23.0. Za statistično preverjanje postavljenih raziskovalnih vprašanj smo uporabili T- test za neodvisne vzorce, Pearsonov korelacijski koeficient, Linearno regresijsko analizo, enosmerno analizo variance in Spearmanov korelacijski koeficient.

## 4 Rezultati raziskave in interpretacija

Delavce v zdravstveni negi, ki niso vodje, smo povprašali o zadovoljstvu na delovnem mestu. Anketirane smo prosili, naj ocenijo dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 ne morem se opredeliti, 4 zadovoljen in 5 zelo zadovoljen.



Tabela 1: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Dejavniki zadovoljstva	Zadovoljstvo					N	$\bar{x}$	SO
	1	2	3	4	5			
<i>z delom</i>	0,0 %	7,0 %	10,4 %	61,7 %	20,9 %	115	3,97	0,77
<i>z odnosi med sodelavci</i>	0,9 %	13,9 %	19,1 %	53,0 %	13,0 %	115	3,63	0,91
<i>s komunikacijo v timu</i>	0,9 %	16,5 %	18,3 %	54,8 %	9,6 %	115	3,56	0,91
<i>z nadrejenim</i>	3,5 %	20,0 %	12,2 %	47,0 %	17,4 %	115	3,55	1,10
<i>s pogoji dela</i>	2,6 %	22,6 %	13,9 %	47,0 %	13,9 %	115	3,47	1,07
<i>z vodstvom delovne organizacije</i>	7,0 %	22,6 %	17,4 %	42,6 %	10,4 %	115	3,27	1,13
<i>z možnostjo napredovanja</i>	8,7 %	26,1 %	22,6 %	34,8 %	7,8 %	115	3,07	1,13

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

Vir: Anketni vprašalnik, 2017

Da je delo dobro in so z njim zadovoljni, delavci ocenjujejo s povprečno oceno 3,97 in ga med ponujenimi faktorji zadovoljstva postavljajo na prvo mesto. Sledijo odnosi med sodelavci ( $\bar{x} = 3,63$ ), komunikacija v timu ( $\bar{x} = 3,56$ ), zadovoljstvo z nadrejenim ( $\bar{x} = 3,55$ ), zadovoljstvo s pogoji dela ( $\bar{x} = 3,47$ ), zadovoljstvo z vodstvom delovne organizacije ( $\bar{x} = 3,27$ ). Najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja ( $\bar{x} = 3,07$ ). Glede na stanje v Sloveniji in upoštevajoč Zakon za uravnoteženje javnih financ - ZUJF (Uradni list RS, št. 40/12 z dne 30. 5. 2012), ki onemogoča napredovanje, so rezultati skoraj pričakovani.

V nadaljevanju nas je zanimalo, katere so, po mnenju anketiranih, najpomembnejše veščine vodenja njihovih vodij. Anketirane smo prosili, da ocenijo veščine vodenja od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni povsem nepomembna, 2 nepomembna, 3 ne morem se opredeliti, 4 pomembna in 5 zelo pomembna veščina.

Tabela 2: Pomembnost veščin vodenja

Veščine vodenja	Pomembnost					N	$\bar{x}$	SO
	1	2	3	4	5			
<i>Sposobnost timskega dela</i>	0,0 %	0,9 %	1,7 %	26,1 %	71,3 %	115	4,68	0,55
<i>Skrb za zaposlene</i>	0,0 %	0,9 %	0,9 %	28,7 %	69,6 %	115	4,67	0,54
<i>Komunikacijske veščine</i>	0,0 %	0,0 %	2,6 %	28,7 %	68,7 %	115	4,66	0,53
<i>Načrtovanje in organizacija</i>	0,0 %	0,9 %	2,6 %	27,0 %	69,6 %	115	4,65	0,58
<i>Sposobnost motivacije</i>	0,0 %	0,9 %	1,7 %	34,8 %	62,6 %	115	4,59	0,58
<i>Jasno zastavljeni cilji in naloge</i>	0,0 %	1,7 %	1,7 %	32,2 %	64,3 %	115	4,59	0,62
<i>Vodenje z zgledom</i>	0,0 %	1,7 %	5,2 %	35,7 %	57,4 %	115	4,49	0,68
<i>Samozavest</i>	0,0 %	0,0 %	6,1 %	41,7 %	52,2 %	115	4,46	0,61
<i>Nadzor</i>	0,0 %	0,9 %	5,2 %	57,4 %	36,5 %	115	4,30	0,61

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Vse veščine, ki bi jih naj imel vodja, so delavci ocenili z visokimi povprečnimi ocenami. Vsem so namreč dodelili povprečno oceno med 4,30 in 4,68, kar pomeni, da mora imeti vodja za vodenje določene veščine, kot najbolj pomembno pa delavci izpostavljajo sposobnost timskega dela.

Zanimalo nas je tudi, katere od 21 lastnosti dobrega vodje so za anketirane najpomembnejše. Prosili smo jih, da njihovo pomembnost ocenijo od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni povsem nepomembna, 2 nepomembna, 3 ne morem se opredeliti, 4 pomembna in 5 zelo pomembna lastnost.

*Tabela 3: Pomembnost lastnosti dobrega vodje*

Lastnosti dobrega vodje	Pomembnost					N	$\bar{x}$	SO
	1	2	3	4	5			
<i>Odgovornost</i>	0,0 %	0,0 %	0,9 %	20,0 %	79,1 %	115	4,78	0,43
<i>Poštenost</i>	0,0 %	0,0 %	1,7 %	18,3 %	80,0 %	115	4,78	0,45
<i>Zanesljivost</i>	0,0 %	0,0 %	1,7 %	19,1 %	79,1 %	115	4,77	0,46
<i>Poslušanje</i>	0,0 %	0,0 %	1,7 %	23,5 %	74,8 %	115	4,73	0,48
<i>Komunikativnost</i>	0,0 %	0,0 %	1,7 %	25,2 %	73,0 %	115	4,71	0,49
<i>Organiziranje</i>	0,0 %	0,0 %	1,7 %	27,0 %	71,3 %	115	4,70	0,50
<i>Odločnost</i>	0,0 %	0,0 %	2,6 %	31,3 %	66,1 %	115	4,63	0,54
<i>Etična načela</i>	0,0 %	0,9 %	2,6 %	33,0 %	63,5 %	115	4,59	0,59
<i>Motiviranje</i>	0,0 %	0,0 %	3,5 %	36,5 %	60,0 %	115	4,57	0,56
<i>Čustvena stabilnost</i>	0,0 %	0,0 %	3,5 %	38,3 %	58,3 %	115	4,55	0,57
<i>Empatija</i>	0,0 %	0,0 %	4,3 %	40,9 %	54,8 %	115	4,50	0,58
<i>Razgledanost</i>	0,0 %	0,0 %	5,2 %	45,2 %	49,6 %	115	4,44	0,60
<i>Inteligentnost</i>	0,0 %	0,0 %	7,0 %	49,6 %	43,5 %	115	4,37	0,61
<i>Energija</i>	0,0 %	0,0 %	4,3 %	55,7 %	40,0 %	115	4,36	0,56
<i>Moderiranje</i>	0,0 %	2,6 %	11,3 %	61,7 %	24,3 %	115	4,08	0,68
<i>Ustvarjalnost</i>	0,9 %	0,9 %	16,5 %	55,7 %	26,1 %	115	4,05	0,74
<i>Delegiranje</i>	0,0 %	2,6 %	16,5 %	57,4 %	23,5 %	115	4,02	0,71
<i>Karizmatičnost</i>	0,9 %	5,2 %	19,1 %	49,6 %	25,2 %	115	3,93	0,86
<i>Izrazna moč</i>	0,0 %	8,7 %	21,7 %	48,7 %	20,9 %	115	3,82	0,86
<i>Duhovitost</i>	0,0 %	13,0 %	31,3 %	39,1 %	16,5 %	115	3,59	0,92
<i>Dominantnost</i>	0,9 %	19,1 %	27,8 %	42,6 %	9,6 %	115	3,41	0,94

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

\* Lestvica: od 1 »povsem nepomembno« do 5 »zelo pomembno«

*Vir:* Anketni vprašalnik 2017

Na prvih sedem mest med pomembnimi lastnostmi vodij postavljajo odgovornost ( $\bar{x} = 4,78$ ), poštenost ( $\bar{x} = 4,78$ ), zanesljivost ( $\bar{x} = 4,77$ ), poslušanje ( $\bar{x} = 4,73$ ), komunikativnost ( $\bar{x} = 4,71$ ), organiziranost ( $\bar{x} = 4,70$ ) in odločnost ( $\bar{x} = 4,63$ ).

Želeli smo ugotoviti, ali bi se anketirani, če bi nekoč postali vodje, udeležili dodatnega izobraževanja, da bi pridobili vodstveno in organizacijsko znanje. Strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami so ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 ne morem se opredeliti, 4 strinjam se in 5 povsem se strinjam.

**Tabela 4:** Izobraževanje vodij, motiviranost za delo in vpliv vodstva delovne organizacije na stil vodenja vodij

Trditve	Strinjanje					N	$\bar{x}$	SO
	1	2	3	4	5			
<i>Če bom kdaj vodja, se bom najprej udeležil izobraževanja, kjer si bom pridobil vodstveno in organizacijsko znanje.</i>	0,0 %	5,2 %	7,0 %	38,3 %	49,6 %	115	4,32	0,82
<i>Pri svojem delu imam dobre rezultate.</i>	0,0 %	0,9 %	6,1 %	60,0 %	33,0 %	115	4,25	0,60
<i>Neposredno nadrejenega spoštujem.</i>	1,7 %	4,3 %	8,7 %	48,7 %	36,5 %	115	4,14	0,88
<i>Vodstvo delovne organizacije ima na stil vodenja vodje velik vpliv.</i>	0,9 %	7,0 %	14,8 %	53,9 %	23,5 %	115	3,92	0,86
<i>Za svoje delo sem motiviran.</i>	1,7 %	11,3 %	7,8 %	53,0 %	26,1 %	115	3,90	0,97
<i>Denarno nagrajevanje je zame najpomembnejše.</i>	4,3 %	28,7 %	31,3 %	27,8 %	7,8 %	115	3,06	1,03

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2017.

Anketirani, ki se bodo v prihodnosti morda zaposlili na vodilnem mestu, so odločeni, da se bodo najprej udeležili izobraževanja in si pridobili vodstveno in organizacijsko znanje ( $\bar{x} = 4,32$ ). Trdijo tudi, da imajo pri svojem delu dobre rezultate ( $\bar{x} = 4,25$ ), da spoštujejo nadrejenega ( $\bar{x} = 4,14$ ), ob tem se nagibajo tudi k mnenju, da ima vodstvo delovne organizacije na stil vodenja vodje velik vpliv ( $\bar{x} = 3,92$ ). Za svoje delo so sorazmerno motivirani ( $\bar{x} = 3,90$ ), neopredeljeni pa so pri mnenju, da je denarno nagrajevanje za njih najpomembnejše ( $\bar{x} = 3,06$ ).

V nadaljevanju nas je zanimalo, katera lastnost vodenja je pri anketiranih najbolj zaželeno. Trditve so ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh si ne želim, 2 si ne želim, 3 ne morem se opredeliti, 4 želim si in 5 zelo si želim.

**Tabela 5:** Lastnost vodenja

Trditve	Ocena					N	$\bar{x}$	SO
	1	2	3	4	5			
<i>Vodja spodbuja podrejene, da dajejo predloge, pripombe in mnenja.</i>	0,0 %	0,0 %	2,6 %	48,7 %	48,7 %	115	4,46	0,55
<i>Vodja podrejene motivira, da izrazijo svoje ideje, si zastavijo svoje cilje, razvijajo svoje lastne načrte in nadzirajo svoje delo.</i>	0,0 %	2,6 %	0,9 %	49,6 %	47,0 %	115	4,41	0,65
<i>Vodja predstavi svoje videnje, analizira problem in predlaga aktivnosti za njegovo rešitev.</i>	0,9 %	1,7 %	3,5 %	55,7 %	38,3 %	115	4,29	0,70
<i>Vodja prevzema odgovornost za uresničevanje ciljev in odločanje.</i>	0,0 %	2,6 %	8,7 %	53,9 %	34,8 %	115	4,21	0,71

<i>Vodja sprejema končno odločitev.</i>	1,7 %	3,5 %	15,7 %	53,0 %	26,1 %	115	3,98	0,85
<i>Vodja je osredotočen na izvajanje nalog in uporablja svojo osebnostno moč.</i>	7,8 %	20,0 %	29,6 %	33,9 %	8,7 %	115	3,16	1,09
<i>Vodja podrejene motivira z manipulativno pohvalo, grajo in nagrado.</i>	13,9 %	30,4 %	17,4 %	27,0 %	11,3 %	115	2,91	1,26
<i>Vodja se odreče odgovornosti vodenja in pusti podrejene brez usmerjanja, sodelovanja in nadzora.</i>	53,0 %	31,3 %	6,1 %	9,6 %	0,0 %	115	1,72	0,95

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Zaposleni v zdravstveni negi si najbolj želijo vodjo, ki spodbuja podrejene, da dajejo predloge, pripombe in mnenja ( $\bar{x} = 4,46$ ), da jih motivira k izražanju svojih idej in da si zastavijo svoje cilje, razvijajo lastne načrte in nadzirajo svoje delo ( $\bar{x} = 4,41$ ). Pomembno jim je tudi to, da vodja predstavi svoje videnje in analizo problema in predlaga aktivnosti za njegovo rešitev ( $\bar{x} = 4,29$ ) ter na koncu prevzema odgovornost za uresničevanje ciljev in odločanje ( $\bar{x} = 4,21$ ). Zelo jasno pa se opredelijo, da si ne želijo vodje, ki se odreče odgovornosti vodenja in pusti delavce brez usmerjanja, sodelovanja in nadzora ( $\bar{x} = 1,72$ ).

Zanimalo nas je tudi, kateri od 20 motivacijskih dejavnikov vodje najbolj motivirajo anketirane pri opravljanju njihovega dela. Dejavnike motivacije so ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni me sploh ne motivira, 2 ne motivira me, 3 ne morem se opredeliti, 4 motivira me in 5 zelo me motivira.

Tabela 6: Motivacijski dejavniki vodij pri organiziranju dela

<i>Motivacijski dejavniki vodje</i>	<i>Stopnja motivacije</i>					<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SO</i>
	1	2	3	4	5			
<i>Ustvarjanje pozitivne klime v timu s strani vodje</i>	0,9 %	0,0 %	0,9 %	37,4 %	60,9 %	115	4,57	0,61
<i>Omogočanje dobrih pogojev za delo</i>	0,0 %	0,0 %	2,6 %	44,3 %	53,0 %	115	4,50	0,55
<i>Pohvala za dobro opravljeno delo</i>	0,0 %	0,9 %	6,1 %	38,3 %	54,8 %	115	4,47	0,65
<i>Z dobrimi rezultati omogočanje napredovanja</i>	0,0 %	0,0 %	8,7 %	38,3 %	53,0 %	115	4,44	0,65
<i>Omogočanje izobraževanja</i>	0,0 %	0,0 %	4,3 %	48,7 %	47,0 %	115	4,43	0,58
<i>Omogočanje varnosti zaposlitve</i>	0,0 %	0,0 %	6,1 %	45,2 %	48,7 %	115	4,43	0,61
<i>Sprotno reševanje konfliktov</i>	0,9 %	0,0 %	1,7 %	55,7 %	41,7 %	115	4,37	0,61
<i>Omogočanje ustvarjalnega dela</i>	0,0 %	0,0 %	7,8 %	55,7 %	36,5 %	115	4,29	0,60
<i>Upoštevanje želje pri razporejanju na delo</i>	0,0 %	2,6 %	7,8 %	52,2 %	37,4 %	115	4,24	0,71

<i>Držati se načela »dobro z dobrim«</i>	1,7 %	0,9 %	12,2 %	50,4 %	34,8 %	115	4,16	0,80
<i>Omogočanje varnosti zaposlitve</i>	0,9 %	0,9 %	12,2 %	61,7 %	24,3 %	115	4,08	0,69
<i>Dopuščanje manjših odstopanj od standardov</i>	0,9 %	2,6 %	18,3 %	56,5 %	21,7 %	115	3,96	0,77
<i>Čestitke/obdarjanje, ki je za vse enako</i>	0,9 %	8,7 %	18,3 %	42,6 %	29,6 %	115	3,91	0,95
<i>Omogočanje samostojnega odločanja o procesu dela</i>	2,6 %	5,2 %	32,2 %	48,7 %	11,3 %	115	3,61	0,86
<i>Kontroliranje izvedenega dela</i>	2,6 %	8,7 %	29,6 %	48,7 %	10,4 %	115	3,56	0,89
<i>Posluš za težave v osebnem življenju</i>	4,3 %	14,8 %	27,8 %	39,1 %	13,9 %	115	3,43	1,04
<i>Redni tedenski sestanki z vodjo</i>	6,1 %	25,2 %	18,3 %	41,7 %	8,7 %	115	3,22	1,11
<i>Graja za slabo opravljeno delo</i>	10,4 %	20,0 %	24,3 %	36,5 %	8,7 %	115	3,13	1,15
<i>Visoki cilji – izzivi</i>	15,7 %	35,7 %	31,3 %	9,6 %	7,8 %	115	2,58	1,11
<i>Tikanje z vodjo</i>	15,5 %	36,9 %	31,0 %	10,7 %	6,0 %	84	2,55	1,07

N % – relativne frekvence v %; N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

*Vir:* Anketni vprašalnik 2017

Anketirani jasno pokažejo, da je za njih zelo pomembno, če zna vodja ustvarjati pozitivno klimo ( $\bar{x} = 4,57$ ), omogoča dobre pogoje za delo ( $\bar{x} = 4,50$ ), daje pohvale ( $\bar{x} = 4,47$ ), omogoča možnost napredovanja ( $\bar{x} = 4,44$ ), izobraževanja ( $\bar{x} = 4,43$ ) in varno zaposlitev ( $\bar{x} = 4,43$ ). Manj motivirajoče pa je za njih, če ima vodja visoko postavljene cilje oziroma izzive ( $\bar{x} = 2,58$ ), prav tako nanje posebej spodbudno ne deluje možnost tikanja z vodjo ( $\bar{x} = 2,55$ ).

Zanimalo nas je tudi, kakšne so razlike pri razvrščanju lastnosti dobrega vodje po pomembnosti glede na spol zaposlenih v zdravstveni negi.

*Tabela 7:* Pomembnost lastnosti dobrega vodje glede na spol

<i>Lastnosti vodje</i>	<i>Spol</i>						<i>T-test za neodvisne vzorce</i>	
	<i>Moški</i>			<i>Ženski</i>			<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SO</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SO</i>		
<i>Čustvena stabilnost</i>	17	4,24	0,56	98	4,60	0,55	-2,525	0,013
<i>Dominantnost</i>	17	3,35	1,06	98	3,42	0,92	-0,265	0,791
<i>Duhovitost</i>	17	3,82	0,95	98	3,55	0,91	1,133	0,260
<i>Energija</i>	17	4,41	0,62	98	4,35	0,56	0,435	0,664
<i>Etična načela</i>	17	4,53	0,62	98	4,60	0,59	-0,466	0,642
<i>Inteligentnost</i>	17	4,47	0,72	98	4,35	0,59	0,768	0,444
<i>Izrazna moč</i>	17	3,88	0,86	98	3,81	0,87	0,334	0,739
<i>Karizmatičnost</i>	17	4,06	1,09	98	3,91	0,81	0,669	0,505
<i>Komunikativnost</i>	17	4,53	0,72	98	4,74	0,44	-1,200	0,246
<i>Moderiranje</i>	17	4,12	0,78	98	4,07	0,66	0,259	0,796
<i>Motiviranje</i>	17	4,29	0,69	98	4,61	0,53	-2,182	0,031

<i>Odgovornost</i>	17	4,47	0,62	98	4,84	0,37	-2,347	0,031
<i>Odločnost</i>	17	4,41	0,62	98	4,67	0,51	-1,882	0,062
<i>Organiziranje</i>	17	4,53	0,62	98	4,72	0,47	-1,229	0,234
<i>Poslušanje</i>	17	4,53	0,62	98	4,77	0,45	-1,492	0,152
<i>Poštenost</i>	17	4,47	0,62	98	4,84	0,40	-2,337	0,031
<i>Razgledanost</i>	17	4,24	0,66	98	4,48	0,58	-1,572	0,119
<i>Empatija</i>	17	4,35	0,61	98	4,53	0,58	-1,162	0,248
<i>Ustvarjalnost</i>	17	3,88	0,93	98	4,08	0,70	-1,031	0,305
<i>Zanesljivost</i>	17	4,59	0,62	98	4,81	0,42	-1,397	0,179
<i>Delegiranje</i>	17	4,18	0,81	98	3,99	0,70	0,996	0,321

N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

t – t statistika t-testa za neodvisne vzorce, p – statistična značilnost (2. sm.)

\* Lestvica: od 1 »povsem nepomembno« do 5 »zelo pomembno«

Vir: Anketni vprašalnik 2017

Ugotovili smo, da glede na t-test za neodvisne vzorce, ženske v primerjavi z moškimi kot statistično značilno bolj pomembne lastnosti vodij ocenjujejo čustveno stabilnost ( $t = 2,525$ ,  $p = 0,013$ ), motiviranje ( $t = 2,182$ ,  $p = 0,031$ ), odgovornost ( $t = -2,347$ ,  $p = 0,031$ ) in poštenost ( $t = 2,337$ ,  $p = 0,031$ ). Pri preostalih lastnostih statistično značilnih razlik med spoloma nismo ugotovili ( $p > 0,05$ ). Ko pa pogledamo le pet najvišje ocenjenih lastnosti dobrega vodje glede na spol anketiranca, razporejenih od 1 do 21 glede na povprečno oceno, ugotovimo, da ženske z najvišjo povprečno oceno pomembnosti lastnosti dobrega vodje ocenjujejo odgovornost in poštenost ( $\bar{x} = 4,84$ ), zanesljivost ( $\bar{x} = 4,81$ ), poslušanje ( $\bar{x} = 4,77$ ) in komunikativnost, moški pa na prvo mesto postavljajo zanesljivost ( $= 4,59$ ), sledijo etičnost, organiziranje, poslušanje in komunikativnost ( $\bar{x} = 4,53$ ).

Ugotavljali smo tudi povezanost med zadovoljstvom s svojim nadrejenim in motiviranostjo za delo. S Pearsonovim korelacijskim koeficientom smo preverili, kakšna je stopnja povezanosti med odgovorom, koliko so na delovnem mestu zadovoljni z nadrejenim, ter odgovorom, koliko se strinjajo, da so za svoje delo motivirani.

Tabela 8: Povezanost med zadovoljstvom z nadrejenim in motiviranostjo za delo

Korelacije			
		Z nadrejenim	Za svoje delo sem motiviran.
Z nadrejenim	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,278**
	Raven statistične pomembnosti		,003
	Število	115	115
Za svoje delo sem motiviran.	Pearsonov korelacijski koeficient	,278**	1
	Raven statistične pomembnosti	,003	
	Število	115	115

\*\*Korelacija je pomembna na stopnji 0,01 (raven statistične pomembnosti).

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Izkazalo se je, da med spremenljivkama obstaja pozitivna, statistično značilna povezanost ( $r = 0,278$ ,  $p = 0,003$ ). Z zviševanjem zadovoljstva z nadrejenim se zvišuje tudi motiviranost za delo.

Z linearno regresijsko analizo smo preverili, kako ocena zadovoljstva s komunikacijo v timu ( neodvisna spremenljivka) vpliva na stopnjo strinjanja s trditvijo, da imajo pri svojem delu dobre rezultate (odvisna spremenljivka).

**Tabela 9:** Vpliv zadovoljstva s komunikacijo v timu na rezultate dela

<i>Vnesene/odstranjene spremenljivke<sup>a</sup></i>			
<i>Model</i>	<i>Vnesene spremenljivke</i>	<i>Odstranjene spremenljivke</i>	<i>Metoda</i>
<i>I</i>	S komunikacijo v timub	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: Pri svojem delu imam dobre rezultate.

b. Vse zahtevane spremenljivke.

<i>Povzetek modela</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R kvadrat</i>	<i>Prilagojen R kvadrat</i>	<i>Standardna napaka ocene</i>
<i>I</i>	,333a	,111	,103	,573

a. Prediktorji (Napovedovalci): (Konstanta),S komunikacijo v timu.

<i>ANOVA<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Vsota kvadratov</i>	<i>Prostostna stopnja (df)</i>	<i>Kvadrat povprečja</i>	<i>F</i>	<i>Raven statistične pomembnosti</i>
<i>I</i>	<i>Regresija</i>	4,611	1	4,611	14,053	,000 <sup>b</sup>
	<i>Preostanek</i>	37,076	113	,328		
	<i>Skupaj</i>	41,687	114			

a. Odvisna spremenljivka: Pri svojem delu imam dobre rezultate.

b. Prediktorji (Napovedovalci): (Konstanta), S komunikacijo v timu

<i>Koeficienti<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Nestandardizirani koeficienti</i>		<i>Standardizirani koeficienti</i>	<i>t</i>	<i>Raven statistične pomembnosti</i>
		<i>B</i>	<i>Standardna napaka</i>	<i>Beta</i>		
<i>I</i>	<i>(Konstanta)</i>	3,466	,216		16,018	,000
	<i>S komunikacijo v timu</i>	,221	,059	,333	3,749	,000

a. Odvisna spremenljivka: Pri svojem delu imam dobre rezultate.

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2017.

Izkazalo se je, da ocena zadovoljstva s komunikacijo v timu pojasni 11,1 % variabilnosti spremenljivke, ki meri uspešnost opravljenega dela ( $R^2 = 0,111$ ), regresijski model pa je statistično značilen ( $F(1,113) = 14,053$ ,  $p < 0,001$ ), kar pomeni, da neodvisna spremenljivka statistično značilno pojasnjuje odvisno spremenljivko. Izkazalo pa se je, da ima zadovoljstvo s komunikacijo v timu statistično značilen vpliv

na stopnjo strinjanja s trditvijo, da imajo pri svojem delu dobre rezultate ( $\beta = 0,333$ ,  $p < 0,001$ ).

S t-testom za neodvisne vzorce smo preverili, ali med zdravstvenimi ustanovami na primarni in sekundarni ravni obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah ocen, koliko si njihovi zaposleni želijo posamezen stil/lastnost vodenja pri svoji vodji.

Tabela 10: Primerjava zelenega stila vodenja med zdravstvenimi ustanovami primarne in sekundarne ravni

Stil/lastnost vodenja	Vrsta varstva zdravstvene ustanove						T-test za neodvisne vzorce	
	Primarno			Sekundarno			t	p
	N	$\bar{x}$	SO	N	$\bar{x}$	SO		
<i>Vodja je osredotočen na izvajanje nalog in uporablja svojo osebno moč.</i>	46	3,35	1,18	69	3,03	1,01	1,548	0,125
<i>Vodja podrejene motivira z manipulativno pohvalo, grajo in nagrado.</i>	46	3,00	1,32	69	2,86	1,23	0,602	0,548
<i>Vodja prevzema odgovornost za uresničevanje ciljev in odločanje.</i>	46	4,13	0,78	69	4,26	0,66	-0,969	0,335
<i>Vodja podrejene motivira, da izrazijo svoje ideje, si zastavijo svoje cilje, razvijajo svoje lastne načrte in nadzirajo svoje delo.</i>	46	4,41	0,72	69	4,41	0,60	0,059	0,953
<i>Vodja predstavi svoje videnje in analizo problema in predlaga aktivnosti za njegovo rešitev.</i>	46	4,30	0,73	69	4,28	0,68	0,217	0,828
<i>Vodja spodbuja podrejene, da dajejo predloge, pripombe in mnenja.</i>	46	4,41	0,58	69	4,49	0,53	-0,759	0,449
<i>Vodja sprejema končno odločitev.</i>	46	4,09	0,76	69	3,91	0,90	1,078	0,283
<i>Vodja se odreče odgovornosti vodenja in pusti podrejene brez usmerjanja, sodelovanja in nadzora.</i>	46	1,76	1,04	69	1,70	0,90	0,359	0,720

N – število veljavnih odgovorov,  $\bar{x}$  – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

t – t statistika t-testa za neodvisne vzorce, p – statistična značilnost (2. sm.)

\* Lestvica: od 1 »povsem nepomembno« do 5 »zelo pomembno«

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Med anketiranci, ki so zaposleni v zdravstveni ustanovi na primarni ravni, in tistimi, ki so zaposleni v zdravstveni ustanovi na sekundarni ravni, nismo ugotovili statistično značilnih razlik ( $p > 0,05$ ) pri nobeni od osmih spremenljivk, ki merijo želje po določenem stilu oz. lastnosti vodenja.



V nadaljevanju raziskave nas je zanimalo, kakšen stil vodenja si želijo zaposleni v zdravstveni negi. Ugotavljamo, da si zaposleni v zdravstveni negi želijo vodjo, ki ima kombinacijo prej omenjenih stilov vodenja. Tako za anketirance, ki so zaposleni na primarnem nivoju zdravstvenega varstva kot za tiste na sekundarnem nivoju velja, da si z nekaj majhnimi razlikami v povprečni oceni želijo vodjo, ki jih spodbuja, daje predloge, pripombe in mnenja, jih motivira, da izrazijo svoja mnenja, si zastavijo nove cilje, razvijajo lastne načrte in se pri svojem delu nadzirajo. Želijo, da vodja predstavi svoje videnje in analizo problema in predlaga aktivnosti za njegovo rešitev in da na koncu prevzema odgovornost za to ter sprejme končno odločitev (Tabela 10). Zaposleni v zdravstveni negi si sicer najbolj želijo model participativno-demokratsko-transformacijskega vodenja, vendar ugotavljamo, da tudi model avtokratskega in transakcijskega vodenja v zdravstveni negi ni popolnoma nezaželen. S povprečno oceno 3,35 anketiranci iz primarnega zdravstvenega varstva in povprečno oceno 3,03 iz sekundarnega ocenjujejo, da bi moral vodja biti osredotočen na izvajanje nalog in uporabljati svojo osebno moč, ob tem pa jih motivirati z manipulativno pohvalo, grajo in nagrado ( $\bar{x}_{pr} = 3,00$  in  $\bar{x}_{sek} = 2,86$ ). Z gotovostjo lahko trdimo le, da si delavci v zdravstveni negi tako na primarnem kot na sekundarnem nivoju ne želijo vodje, ki bi se odrekel odgovornosti in pustil podrejene brez usmerjanja, sodelovanja in nadzora (Tabela 10).

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo preverili, kako je izobrazba neposredno nadrejenih povezana z ocenami zadovoljstva na delovnem mestu.

*Tabela 11: Povezanost izobrazbe neposredno nadrejenega z zadovoljstvom na delovnem mestu pri zaposlenih v zdravstveni negi*

<i>Zadovoljstvo na delovnem mestu</i>	<i>Dokončana izobrazba vašega neposredno nadrejenega</i>		
	<i>N</i>	<i>r<sub>s</sub></i>	<i>p</i>
<i>z delom</i>	115	0,034	0,723
<i>s pogoji dela</i>	115	-0,020	0,833
<i>s komunikacijo v timu</i>	115	0,073	0,446
<i>z odnosi med sodelavci</i>	115	-0,016	0,871
<i>z možnostjo napredovanja</i>	115	-0,032	0,738
<i>z nadrejenim</i>	115	0,038	0,690
<i>z vodstvom delovne organizacije</i>	115	0,022	0,821

*N* – število, *r<sub>s</sub>* – Spearmanov korelacijski koeficient, *p* – statistična značilnost (2. sm.)

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2017.

Rezultati so pokazali, da izobrazba neposredno nadrejenih ni statistično značilno povezana z nobeno od sedmih spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo na delovnem mestu ( $p > 0,05$ ).

## 5 Zaključek

Vodenje je proces, v katerem vodja na podlagi svojih osebnostnih lastnosti, znanja, stila in načina vodenja, načina motiviranja in reševanja konfliktov ter usklajevanja želja vpliva na ljudi, da bi skupaj dosegli dogovorjene cilje. Dober vodja se zaveda pomena vodenja in veščin, ki so za to potrebne, prav tako pa mora te veščine ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoče se trende sodobnega sveta. Tudi v zdravstveni negi, kjer (tako kot drugod) velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Vendar je vodenje zelo zapleteno, saj vsem zaposlenim nikoli ne moremo ustreči hkrati. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval in graj ter pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo tako vzdušje, ki bi ustrezalo večini.

Spremembe v zdravstvenih organizacijah so privedle do tega, da morajo zdravstveni tehniki, diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki v neki točki postati vodje – da morajo tudi razdeliti naloge in nadzorovati delo zaposlenih. Za to jih je treba ustrezno usposobiti. Vodenje zdravstvene nege ni le izkustvena naloga, temveč kompleksna funkcija, za katero je potrebno kontinuirano izobraževanje. Vsak vodja mora poznati teoretična izhodišča sodobnega vodenja. Tako lahko izbere ustrezen način in stil vodenja za vsako problemsko situacijo, lahko pa spremeni tudi svoj manj uspešni način dela.

Zaključimo lahko, da je v zdravstveni negi najbolj primeren transformacijski stil vodenja. Lahko bi rekli tudi, da je delavcem v zdravstveni negi najbolj všeč demokrasko participativni način vodenja, medtem ko avtokratski stil vodenja odločno zavračajo.

Gorazd Laznik

### **Qualities of a Good Leader and Leadership Styles in Nursing Care**

*This article defines the qualities of a good leader together with leadership styles. At the same time, it also determines the styles that are, according to nursing care employees, the most appropriate for nursing care. Fundamentally, healthcare institutions differ in the level of health care, i.e. the primary, secondary and tertiary level. They also differ in the organisational structure. In certain segments, leadership or leadership style of leaders is also different from organisation to organisation. Leaders decide on the basis of several factors and choose a leadership style that would satisfy the employees as well as the employment organisation. It is expected that leaders know their employees, their working methods and the motivation they need for a well-performed job. They also need to know the demands of the employment organisation or rather the demands of top management who expects the desired result.*

*M. Brumen (1999, p. 57) defines leadership as a process that applies to people and their abilities, and within this, we try to influence the employees, guide them, motivate them, or get them to do their job as best as they can in any other way. In the current life tempo and way of development, as well as the adjustment of nursing care to the needs of the wider constantly changing and transforming social setting, the knowledge of management is very important for the nurse as a leader. Organisational demands are changing every day with norms. New demands are established and together with that, assets are being rationalised and the number of nurses is constantly being reduced. Constant organisational changes, new professional standards, and rational use of all available sources are necessary for the clinical setting. For that reason, a nurse leader needs to have a wide knowledge range that encompasses the nursing care field, communication, activities, and personal qualities, as well as the knowledge of strategical thinking, leadership and organisation, together with organisational development.*

*In nowadays times of rapid development, a lot more is being said about leadership styles than before. They have not changed in how they are executed, but in the fact that they now complement each other. Many leaders thus use a selection of different leadership styles because each one of them has a different purpose, and is therefore used at different times (the autocratic leadership style, the democratic leadership style, the participative leadership style, the transformational and transactional leadership). Naturally, this kind of leadership adaptability is hard to achieve. But if it is achieved, it is visible in a greater working success (Brečko 2001).*

*The employees will follow and trust a leader that is motivated, emotionally stable, dominant, humorous, full of energy, emotionally intelligent, charismatic, responsible, determined, confident, persistent, honest, fair, educated, organised, being able to listen, creative, reliable, self-critical, with appropriate ethical principles and expressive power (Kovač et al. 2004, p. 55; Turnšek 2009, p. 36; Fakin 2008, p. 15). Požun (2006) adds that making ethical decisions and assessing them is not simple and unambiguous, and because of that various concepts and models were developed to help the managers.*

*The purpose of the research, which is based on the sample of 115 non-management employees in nursing teams at one Slovene healthcare institution, was to find out which good leader qualities are the most appropriate for nursing care employees, and to define a leadership style that is most appropriate for them. The objectives of this research were (1) to find out which qualities the leaders of our interviewees possess, (2) to define the qualities that the subordinates would wish for their leaders to have, (3) to stress the importance of healthcare employees' education for leadership in nursing care, (4) to produce a written selection of qualities that could guide leaders in nursing care in Slovenian healthcare institutions, and (5) to find out which leadership style is the most appropriate for nursing care.*

*The research was based on the quantitative method of descriptive research. We abided by the basic characteristics of scientific description, which means that, together with collecting and organising data and information, we also compared, va-*

lued and suitably interpreted individual findings. As the data collection technique, we choose a questionnaire, which was published on [www.lka.si](http://www.lka.si), a web portal that enables full anonymity of the interviewees and thus increases objectivity of the gathered data. It was published on the portal between 24 April 2017 and 5 May 2017. The questionnaire was designed on the basis of the reviewed literature and the set research questions. The starting point and the basis was a questionnaire used by Laznik (2011) for his diploma thesis, entitled "The Qualities and Characteristics of a Good Leader in Nursing Care". Only fully completed questionnaire forms were used for the processing of results of the questionnaire. The obtained data from the questionnaire forms are shown graphically, tabularly, and descriptively, described with Microsoft Office Word computer program, and statistically processed with SPSS 23.0. computer program. For the statistical testing of the set research questions we used the independent samples T-test, the Pearson's correlation coefficient, linear regression analysis, one-way analysis of variance, and Spearman's correlation coefficient.

Based on the importance of leadership qualities, the employees put responsibility ( $\bar{x} = 4.78$ ), honesty ( $\bar{x} = 4.78$ ), reliability ( $\bar{x} = 4.77$ ), ability to listen ( $\bar{x} = 4.73$ ), communicativeness ( $\bar{x} = 4.71$ ), organisation ( $\bar{x} = 4.70$ ), and determination ( $\bar{x} = 4.63$ ) in the first seven places. We found out that, according to the independent samples T-test, women in comparison to men, as statistically typical, consider emotional stability ( $t = -2.525$ ,  $p = 0.013$ ), motivation ( $t = 2.182$ ,  $p = 0.031$ ), responsibility ( $t = -2.347$ ,  $p = 0.031$ ), and honesty ( $t = -2.337$ ,  $p = 0.031$ ) as more important leader qualities. No statistically typical differences between the genders were discovered with other qualities ( $p > 0.05$ ). However, when we look only at the five highest ranking good leader qualities according to the gender of the interviewee, ranked 1-21 according to the average grade, we see that women grade responsibility and honesty ( $\bar{x} = 4.84$ ), reliability ( $\bar{x} = 4.81$ ), ability to listen ( $\bar{x} = 4.77$ ), and communicativeness with the highest average grade based on the importance of the good leader quality, whereas men put reliability in the first place ( $\bar{x} = 4.59$ ), followed by ethics, organisation, ability to listen and communicativeness ( $\bar{x} = 4.53$ ). Nursing care employees mostly want leaders who encourage their subordinates to voice their suggestions, comments, and opinions ( $\bar{x} = 4.46$ ), motivate employees to express their ideas, to set their own goals, develop their own plans, and oversee their own work ( $\bar{x} = 4.41$ ). It is also important for the employees that leaders present their own view and analysis of a problem and suggest activities for its resolution ( $\bar{x} = 4.29$ ), and finally also take responsibility for the realisation of goals and decision-making ( $\bar{x} = 4.21$ ). They also very clearly state that they do not want leaders that renounce the responsibility of leadership and leave employees without any guidance, cooperation, and supervision ( $\bar{x} = 1.72$ ). The interviewees clearly explain that it is very important to them if a leader knows how to create a positive atmosphere ( $\bar{x} = 4.57$ ), enables good work conditions ( $\bar{x} = 4.50$ ), gives praise ( $\bar{x} = 4.47$ ), enables the possibility of promotion ( $\bar{x} = 4.44$ ), education ( $\bar{x} = 4.43$ ) and safe employment ( $\bar{x} = 4.43$ ). It is less motivating for them if the leader has highly set goals and challenges ( $\bar{x} = 2.58$ ), and it also does not give them much encouragement if they are offered the option of a familiar form of address with the leader ( $\bar{x} = 2.55$ ).

*We also discovered that nursing care employees want a leader that possesses a combination of the aforementioned leadership styles. It applies to interviewees employed in the primary level of health care, as well as interviewees employed in the secondary level of health care that, with small differences in the average grade, they want a leader who encourages them, gives them suggestions, comments, and opinions. They want a leader that motivates them to express their opinion, set their new goals, develop their own plans and oversee their own work. They want the leaders to present their own view and analysis of a problem and suggest activities for its resolution, take responsibility for it and make the final decision. Nursing care employees mostly want the model of a participatory-democratical-transformative leadership, but we also detect that the model of autocratic and transactional leadership in nursing care is not completely unwanted. With the average grade of 3.35, the interviewees from the primary level of health care, along with the interviewees from the secondary level of health care (average grade of 3.03), evaluate that leaders should be focused on the execution of tasks, and use their own personal strength. Together with that, they should motivate them with manipulative praise and reward ( $pr = 3.00$  and  $sek = 2.86$ ). The only thing we can claim with certainty is that primary and secondary level nursing care workers do not want leaders who would renounce their responsibility and leave their subordinates without guidance, collaboration, and supervision.*

## LITERATURA

1. Brečko, D. (2001). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. Pridobljeno dne 18. 11. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.finance.si/3666>.
2. Brumen, M. (1999). Vodenje in management človeških virov v zdravstveni negi. V: Kersnič, P., Filej, B. and Kunstek-Pretnar, V. (ur.). Zdravstvena nega za 21. stoletje: zbornik predavanj in posterjev 2. kongresa zdravstvene nege. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije, Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 57–58.
3. Čufer, M. (2004). Vodenje v šoli. Jesenice: Samozaložba.
4. Fakin S. (2008). Razvoj organizacijske kulture, ki podpira pričakovanja uporabnikov storitev. V: Kramar, Z. and Kreigher, A. (ur.). Dejstvo za kakovost. Jesenice: Splošna bolnišnica Jesenice, str. 9–19.
5. Grbec, V. (1989). Timsko delo v procesu zdravstvene nege. Pridobljeno dne 12. 10. 2017 s svetovnega spleta: <http://www.obzornikzdravstvenenege.si/1989.23.2.123>.
6. Hočevar, M., Jaklič, M. and Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana: GV Založba.
7. Kovač, J., Mayer, J. and Jesenko, M. (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.
8. Laznik, G. (2011). Lastnosti in značilnosti dobrega vodje v zdravstveni negi. Diplomsko naloga. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede Maribor.
9. Peterka Novak, J. (2007). Spremembe pri vodenju v zdravstveni negi v sodobnem času. V: Filej, B. and Kersnič, P. (ur.). Zdravstvena in babiška nega – kakovostna, učinkovita in varna: zbornik predavanj in posterjev 6. kongresa zdravstvene in babiške nege. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije, Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 541–547.
10. Požun, P. (2006) Manager v zdravstveni negi in etika. V: Filej, B., Kaučič, B. M., Lahe, M. and Pajnikihar, M. (ur.). Kakovostna komunikacija in etična drža sta temelja zdravstvene in babiške nege. Maribor: Društvo medicinskih sester babic in zdravstvenih tehnikov, str. 49–52.

11. Račnik, M. (2010). Obnašanje vodij v stresu. Pridobljeno dne 12. 10. 2017 s svetovnega spleta <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=obnasanje-vodij-v-stresu&more=1&c=1&tb=1&pb=1>.
12. Rozman, R., Kovač, J. and Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Rozman, R. and Kovač, J. (2012). Management. 1. Natis - Ljubljana: GV založba.
14. Skela Savič, B. (2008). Ali so pomembne spremembe na področju vodenja zaposlenih v slovenskem zdravstvu? V: Skela Savič, B. and Kaučič, B. M. (ur.). Vodenje, motivacija in čustvena inteligenca vodje v zdravstvu. Zbornik predavanj z recenzijo. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, str. 9–28.
15. Turnšek, T. (2009). Teorija neprofitnega managementa. V: Neprofitni management, str. 19–52.
16. Whetten, D. A. and Kim S. C. (2010). Developing management skills. Boston: Pearson Education.