

Stavovi medicinskih sestara o najzastupljenijim karakteristikama voditelja timova u zdravstvu

Nurses' views on the most prevalent characteristics of team leaders in healthcare

Martina Težak

Medicinska škola Bjelovar, Poljana dr. Franje Tuđmana 8, 43 000 Bjelovar

Sažetak

Zdravstveni tim predstavlja oblik rada u području zdravstvene djelatnosti kojim se omogućuje suradnja više različitih stručnjaka usmjerenih na postizanje zajedničkog cilja. Voditelji timova svakodnevno sudjeluju u superviziji, edukaciji i savjetovanju zaposlenika, unapređuju razinu kvalitete, standarda i sigurnosti zdravstvene zaštite u skladu s protokolima medicinske profesije, zdravstvene ustanove i standarda o sigurnosti, cjeloživotnim programima obrazovanja te obavljanju administrativnih poslova. Cilj istraživanja bio je provesti ispitivanje trenutnih stavova medicinskih sestara i tehničara o važnosti pojedinih poželjnih osobina na mjestu voditelja timova u sestričnoj djelatnosti ovisno o području medicinske djelatnosti i radnom mjestu. Ispitivanje je provedeno krajem 2021. godine i sudjelovao je ukupno 791 ispitanik. Ispitanici su po struci medicinske sestre i tehničari zaposleni u Hrvatskoj. Kao najvažnije poželjne osobine voditelja tima u području palijative, domova zdravlja i srodnih zdravstvenih ustanova ispitanici navode sljedeće: profesionalnost, pravednost, timski igrač, odgovornost prema drugima i suradljivost, a na mjestu voditelja u području hitne medicine, objedinjenog hitnog bolničkog prijema i srodnih zdravstvenih ustanova ispitanici ističu: profesionalnost, timski igrač, odgovornost prema drugima, praktično znanje i motiviranje drugih.

Ključne riječi: osobine, sestričstvo, vođa tima

Kratak naslov: Karakteristike voditelja zdravstvenih timova

Abstract

The health team represents a form of work in the field of health care that enables the cooperation of several different experts aimed at achieving a common goal. Team leaders participate daily in the supervision, education, and counseling of employees, improving the level of quality, standards, and safety of health care following the protocols of the medical profession, health institutions, and safety standards, lifelong education programs, and performing administrative tasks. The research aimed to examine the current attitudes of nurses and technicians about the importance of certain desirable qualities in the position of team leader in nursing, depending on the field of medical activity and workplace. The survey was conducted at the end of 2021 and includes 791 respondents who are nurses and technicians employed in Croatia. As the most desirable qualities in the position of team leader in the field of palliative care, health centers, and related health institutions, respondents list professionalism, fairness, team player, responsibility towards others and cooperation. In the position of leader in the field of emergency medicine, unified emergency hospital reception, and related healthcare institutions, as the most important, they list professionalism, team player, responsibility towards others, practical knowledge, and motivating others.

Keywords: traits, nursing, team leader

Short title: Characteristics of healthcare team leaders

Primljeno / Received October 3rd 2023;

Prihvaćeno / Accepted February 26th 2024;

Autor za korespondenciju/Corresponding author: Martina Težak, mag. med. techn., Medicinska škola Bjelovar, Poljana dr. Franje Tuđmana 8, 43 000 Bjelovar, e-mail:tezakm13@gmail.com

Uvod

Voditelji zdravstvenih timova menadžeri su koji surađuju s različitim profilom zdravstvenih i nezdavstvenih stručnjaka radi pružanja zdravstvene usluge [1]. Jedna od uloga zdravstvenih djelatnika uključuje upravljanje zdravstvenim timom. Da bi menadžer u sestričstvu bio uspješan, važno je provesti proces organiziranja i unaprijediti učinkovitost aktivnosti tima na razini koja se odlikuje profesionalnošću. Aktivnost menadžera uključuje i proces unapređenja trenutne razine kvalitete zdravstvene zaštite i sestrične skrbi, porast zadovoljstva pacijenata i smanjenje razine stresa kod svih članova tima [2].

Medicinska sestra može biti voditelj u području klinike, ambulante obiteljske medicine, odjela kirurške djelatnosti, jedinice intenzivnog liječenja, ustanove za provođenje njege

u kući bolesnika ili palijativne skrbi [3]. Za uspješno obavljanje posla voditelja zdravstvenog tima važno je poznavanje zdravstvenog sustava i organizacije. Pravovremeno prepoznavanje utjecaja vanjskih čimbenika i načina koji utječu na zdravstvenu zaštitu, motiviranje ljudi i stvaranje pozitivnog radnog okruženja te ostvarivanje suradnje s drugima doprinose kvaliteti upravljanja zdravstvenim timom. Timski rad zdravstvene djelatnosti predstavlja jedan od osnovnih čimbenika u organizaciji kvalitetnog profesionalnog djelovanja i rukovođenja [2]. U svakom timu postoje različite osobnosti ljudi koji trebaju naučiti uspješno zajednički surađivati kako bi se stvorio tim koji ima više mogućnosti za ostvarenje poslovnog uspjeha [4].

Duže se vremena pokušava otkriti koje osobine i kvalitete čine dobrog vođu tima [5]. U sestrinstvu se često ističu osobine poput empatije, komunikativnosti i odlučnosti. Međutim, u svijetu i Hrvatskoj trenutno ne postoji dovoljno istraživanja ili sustavnih pregleda koji bi mogli identificirati poželjne osobine voditelja zdravstvenih timova određenih područja. Fokus ovog rada usmjeren je na ispitivanje stavova medicinskih sestara i tehničara o važnosti pojedinih poželjnih osobina voditelja timova u sestrijskoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

Vođenje timova kao menadžerska funkcija

Riječ menadžment inačica je engleske riječi „manage“ koja se upotrebljavala u Engleskoj tijekom 17. stoljeća [6]. Izvorno potječe iz talijanskog jezika gdje riječ „maneggiare“ označava upravljanje konjskom zapregom. Menadžment predstavlja složenu interakciju koja osigurava optimalno rukovođenje organizacijom i omogućuje njezin daljnji razvoj. Menadžer je dinamična osoba koja postavlja ciljeve, potiče organiziranost, motivira, komunicira i potiče razvoj zaposlenika. On posjeduje viziju, adekvatnu razinu komunikacijskih i motivacijskih vještina, spremno i brzo reagira na nepredviđene situacije, samouvjeren je i svjestan vlastitih mogućnosti, snaga i nedostataka [7]. Uvođenje timova u organizacijsku strukturu organizacije ili sektora odlikuje se mnogim prednostima: jednostavniji rast organizacije, brži protok informacija, rast fleksibilnosti, unapređenje kvalitete pružanja usluge, povećanje komunikacije među zaposlenicima, mogućnost sudjelovanja zaposlenih djelatnika u donošenju odluka, povećanje zadovoljstva zaposlenika, smanjenje ukupnog broja izostanaka s posla i rast produktivnosti [8]. Timski rad predstavlja koordiniranost namjerno organizirane skupine pojedinaca gdje svi djeluju kao jedan, odnosno tim se može opisati kao simfonijski orkestar u kojem svatko ispunjava svoju dionicu na instrumentu na način da cijeli tim zvuči skladno [8]. Osnovni su čimbenici koji utječu na timski rad veličina tima, uloge, stadij razvoja, kohezivnost, timske norme, konflikt i motivacija [9]. Broj je članova između 3 i 20, a optimalno je 7 članova tima. Mali timovi broje između 2 i 4 člana, složniji su i zadovoljniji, jednostavnije razmjenjuju iskustva i pitanja, prisniji su odnosi i prisutna je neformalna atmosfera. Velike timove, koji imaju više od 12 članova, karakterizira stvaranje klanova, veća mogućnost nerazumijevanja i konflikata, rizik napuštanja tima, izostanaka s posla i niska razina zadovoljstva članova.

Menadžment u zdravstvu

Voditelji u području zdravstva često se povezuju s pojmom menadžera i rukovoditelja tima zdravstvenih djelatnika [10]. Ovisno o potrebama za razvojem vodstva na svim razinama zdravstvene zaštite, fokus se postavlja na razvoj i obrazovanje zdravstvenih djelatnika. Od budućih voditelja timova očekuje se vođenje na razinama jedinice, programa i mikrosustava te osiguravanje kontinuiteta skrbi [10]. Medicinske sestre izravno su povezane s aktivnostima u okviru zdravstvene njege i njezine koordinacije. Brojne sustavne i organizacijske modele usmjerene prema postizanju kvalitete i sigurnosti, kreirale su medicinske sestre. Važno je da

medicinske sestre razvijaju vještine koordinacije resursa, rješavanja problema na radnom mjestu, psihomotorne i konceptualne vještine, upravljanje populacijom i kriznim stanjima. Timski rad u području zdravstvene djelatnosti jedini je mogući način organizacije [11]. Uvođenje timskog rada u područje zdravstva predstavlja vrlo odgovoran i kompleksan zadatak [2]. Medicinske sestre i tehničari tijekom cijelog života i karijere trebaju nastaviti sa stjecanjem novih znanja i vještina, ujedno koristeći razvoj, obučavanje i nastavak edukacije usmjeren na stjecanje specijaliziranih znanja i vještina [10]. Berrett i suradnici [10] ističu da je potrebna prilagodba trenutnog kurikulumu za medicinske sestre koji je kreiran prije više od deset godina. U obzir treba uzeti današnje potrebe na radnom mjestu te implementirati nova znanja i vještine poput kreativnosti i menadžmenta u nastavne planove i programe.

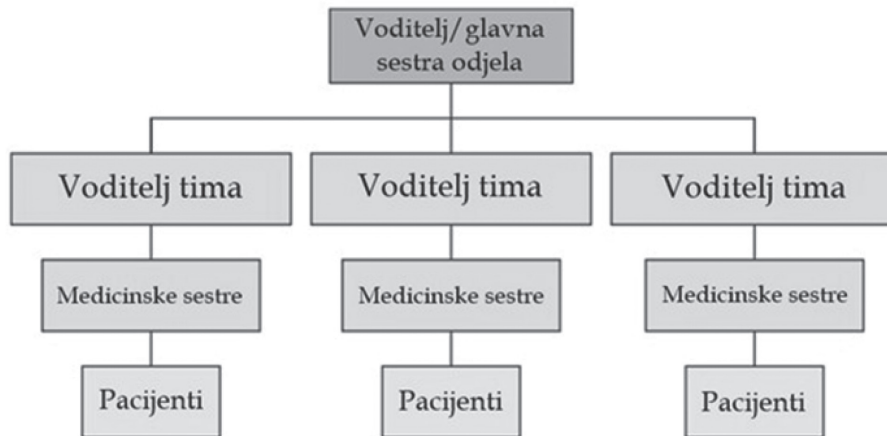
Vođa zdravstvenog tima

Medicinske sestre najbrojnija su skupina zdravstvenih djelatnika koja najveći dio svojeg radnog vremena provodi uz bolesnike, što omogućuje stjecanje jedinstvene perspektive skrbi usmjerene prema bolesnicima i stavlja ih u poziciju potencijalnih vođa [12]. U izvješću Instituta za medicinu [12] navodi se da voditelji zdravstvenih timova imaju ključnu ulogu za rješavanje kompleksne problematike u zdravstvenom sektoru. Tim zdravstvene njege može se opisati kao tim medicinskih sestara čiji je osnovni cilj pružanje sveobuhvatne, efektivne, sigurne, učinkovite, kontinuirane, koordinirane, nepristrane i kvalitetne zdravstvene njege [13, 14]. Uloga vođe zdravstvenog tima pripada medicinskoj sestri visoke ili više stručne spreme upisanoj u registar Hrvatske komore medicinskih sestara. Neovisno o radnom mjestu, medicinske sestre trebaju postepeno započeti s razvijanjem vlastitih voditeljskih vještina s naglaskom na donošenje odluka, trebaju razvijati komunikacijske vještine, poticati suradnju s ostalim timovima zdravstvene institucije, razvijati vještine delegiranja i rješavanja konflikata te učinkovito provoditi koordinaciju skrbi.

Koncept tima u sestrijskoj profesiji razvio se iz funkcionalne njege tijekom 1940-ih godina i usmjeren je na pružanje potpune zdravstvene skrbi [3]. Ponekad tim u sestrinstvu posjeduje točno brojčano određenu skupinu bolesnika o kojima skrbi ili skrbi o bolesnicima grupiranima prema određenoj medicinskoj dijagnozi. Veličina tima ovisi o fizičkom rasporedu, zahtjevnosti bolesnika i kombinaciji zaposlenika. Uključuje medicinske sestre i tehničare srednje, više i visoke stručne spreme. Članovi su tima pod vodstvom voditelja tima, djeluju kao cjelina i imaju cjelovitu perspektivu kad je riječ o potrebama bolesnika o kojem skrbe. Grafička ilustracija ovog oblika zdravstvenog tima prikazana je na Slici 1. u nastavku teksta.

Cilj i metodologija istraživanja

Podaci su se prikupljali putem online anketnog upitnika Google obrazaca. Na početku upitnika nalazi se informirani pristanak u kojem su navedene informacije o istraživanju, anonimnosti i potvrda dobrovoljnog sudjelovanja. Cilj je istraživanja ispitati trenutne stavove medicinskih sestara i tehničara o važnosti pojedinih poželjnih osobina na mjestu



SLIKA 1. Model funkcionalne njege (EJ. Sullivan. Effective Leadership and Management in Nursing – 8th edition. Pearson, Kansas City, 2013)

voditelja timova u sestrinskoj djelatnosti ovisno o području medicinske djelatnosti i radnom mjestu. Istraživanje je provedeno u razdoblju između 23. 11. 2021. i 31. 12. 2021. godine. Sudjelovao je ukupno 791 ispitanik. Ispitanici su po struci medicinske sestre / medicinski tehničari trenutno zaposleni u Republici Hrvatskoj.

Za potrebe ovog istraživanja upotrijebljen je upitnik Wick KL. Original Emerging Workforce Preferences Survey – What nurses value in their managers [15], odnosno inačica na hrvatskom jeziku. Upitnik je s originalnog, engleskog jezika, preveden na hrvatski jezik uz minimalnu modifikaciju njegova sadržaja za potrebe ovog istraživanja. Istraživanje uključuje tri dijela: prvi dio o sociodemografskim značajkama i druga dva koja se odnose na poželjne osobine voditelja timova određene skupine djelatnosti unutar zdravstvenog sustava. Za potrebe istraživanja korišteni su postupci deskriptivne i inferencijalne statistike. Izračun deskriptivnih parametara i statističko testiranje provedeni su u programskom paketu MS Office, u Excelu.

Rezultati

U istraživanju je sudjelovao 791 ispitanik zanimanja medicinska sestra ili medicinski tehničar. Od ukupnog broja ispitanika, 91,53 % njih ženskog je spola i 8,47 % muškog spola. Prosječna dob ispitanika iznosi 36,5 godina. Najviše ispitanika navodi da ima više od 20 godina radnog iskustva u struci (36,16 %) te je najviše ispitanika završilo preddiplomski studij (42,73 %).

U drugom dijelu anketnog upitnika ispitanik se trebao zamisliti na mjestu voditelja zdravstvenih timova gdje prevladava pomno i planirano odlučivanje s vremenskim odmakom, poput palijativne i patronažne skrbi, doma zdravlja, polikliničko-konzilijarne djelatnosti, kliničkog odjela pedijatrije ili srodnih zdravstvenih ustanova i odabrati tri osobine iz sljedećih četiriju ponuđenih kategorija: stavovi, unutarnje kvalitete, stečene vještine i osobne vrijednosti, koje po svojem mišljenju smatra najvažnijima za posao voditelja spomenutih djelatnosti. U trećem se dijelu anketnog upitnika ispitanik trebao zamisliti na mjestu voditelja zdravstvenog tima gdje se češće zahtijeva brzo donošenje odlu-

ka i djelovanje, poput hitne medicinske djelatnosti, objedinjenog hitnog bolničkog prijema ili kliničkog odjela interne medicine, neuropsihijatrije ili kirurških djelatnosti, te odabrati tri najvažnije osobine iz istih kategorija kao u prethodnom dijelu anketnog upitnika.

U kategoriji *stavovi*, kao najpoželjnije osobine ističu se pravednost, suradljivost, pristupačnost, poštovanje podređenih i smirenost. U kategoriji *unutarnje kvalitete*, na mjestu voditelja zdravstvenog tima prve skupine djelatnosti ističu se pouzdanost, poštenje, inteligencija, odlučnost i poštivanje etičkih načela, a na mjestu voditelja zdravstvenog tima druge skupine djelatnosti ističu se odlučnost, psihička snaga, pouzdanost, poštenje i poštivanje etičkih načela. U kategoriji *stečene vještine*, na mjestu voditelja zdravstvenog tima prve skupine ističu se profesionalnost, praktično znanje, komunikativnost, emocionalna inteligencija i kliničko iskustvo, a na mjestu voditelja zdravstvenog tima druge skupine, ispitanici navode profesionalnost, praktično znanje, komunikativnost, kliničku kompetentnost i kliničko iskustvo. U kategoriji *osobne vrijednosti*, na mjestu voditelja zdravstvenog tima prve skupine ističu se timski igrač, odgovornost prema drugima, komunikativnost, ljubaznost i motiviranje drugih, a na mjestu voditelja zdravstvenog tima druge skupine, timski igrač, odgovornost prema drugima, komunikativnost, orijentiranost na kvalitetu i motiviranje drugih.

Prva hipoteza glasila je: „Medicinske sestre i tehničari s dužim radnim iskustvom ističu drugačije najvažnije karakteristike voditelja tima u odnosu na one s kraćim radnim iskustvom.“ Provedene su analize za svaku od četiriju ponuđenih kategorija osobina. Uspoređivana je zastupljenost poželjnih osobina unutar svake kategorije ovisno o radnom iskustvu ispitanika, pri čemu su ispitanici podijeljeni u dvije kategorije: do deset godina radnog staža i više od deset godina radnog staža. Fokus je na pet najpoželjnijih i najzastupljenijih osobina unutar svake kategorije osobina ovisno o pripadajućim djelatnostima. Kod prve skupine djelatnosti, testiranjem za prve tri kategorije osobina nije utvrđena statistički značajna razlika kao kod četvrte kategorije, što govori u prilog tomu da kod prve skupine djelatnosti prva hipoteza nije potvrđena. Kod druge skupine djelatno-

sti, testiranjem za prve tri kategorije osobina utvrđena je statistički značajna razlika, dok kod četvrte kategorije nije utvrđena, što pokazuje da je kod druge skupine djelatnosti prva hipoteza djelomično potvrđena.

Druga hipoteza glasila je: „Za poželjne odlike voditelja zdravstvenih timova gdje prevladava pomno i planirano odlučivanje s vremenskim odmakom, poput palijativne i patronažne skrbi, doma zdravlja, polikliničko-konzilijarne djelatnosti, kliničkog odjela pedijatrije ili srodnih zdravstvenih ustanova češće se ističu važnost poštivanja etičkih načela, emocionalne inteligencije i psihičke snage u odnosu na voditelje gdje se češće zahtijeva brzo donošenje odluka i djelovanje, poput hitne medicinske djelatnosti, objedinjenog hitnog bolničkog prijema ili kliničkog odjela interne medicine, neuropsihijatrije ili kirurških djelatnosti.“ Usporedba odabira osobina kao što su poštivanje etičkih načela, emocionalna inteligencija i psihička snaga kao poželjnih osobina pokazuje da se na mjestu voditelja zdravstvenog tima gdje se češće zahtijeva brzo donošenje odluka i djelovanje, psihička snaga nalazi na 10. mjestu, poštivanje etičkih načela na 18. mjestu i emocionalna inteligencija na 24. mjestu. Kod voditelja zdravstvenog tima u kojem prevladava pomno i planirano odlučivanje s vremenskim odmakom, psihička snaga nalazi se na 24. mjestu, poštivanje etičkih načela na 20. mjestu i emocionalna inteligencija na 13. mjestu. Budući da su dvije od tri promatrane poželjne osobine učestalije kod djelatnosti gdje se češće zahtijeva brzo donošenje odluka i djelovanje, hipoteza nije potvrđena.

Treća hipoteza glasila je: „Prvostupnici i magistri sestrištva češće iskazuju važnost visoke razine obrazovanja kao najvažnije poželjne karakteristike voditelja tima u sestriškoj djelatnosti.“ Usporedbom ispitanika koji su kao poželjnu osobinu odabrali visoku razinu obrazovanja na mjestu voditelja zdravstvenog tima zaključuje se da prvostupnici i magistri sestrištva češće iskazuju važnost visoke razine obrazovanja kao poželjne karakteristike voditelja tima u odnosu na srednju stručnu spremu. Time se potvrđuje treća hipoteza.

Rasprava

Različiti akademici i znanstvenici godinama pokušavaju otkriti koje osobine čine dobrog vođu tima [5, 16], a danas vođu više ne čini osoba koja se takvom rodi, nego je zastupljeno mišljenje da vođe neprestano trebaju stjecati nove vještine, znanja i sposobnosti [1, 17]. Iako određene urođene kvalitete mogu osobu učiniti boljom u ulozi voditelja, u današnje se vrijeme vođe ne mogu osloniti samo na prirodne instinkte [1]. Često se raspravlja o osobinama koje su potrebne za dobrog vođu tima u sestrištvu [5, 15], a u studijama se navodi da su kod voditelja tima u sestrištvu posebno cijenjene otvorenost, karizmatičnost, inteligencija, samorefleksija, psihofizička snaga, tolerancija i poštivanje

tuđih različitosti, integritet, hrabrost, odlučnost, inicijativnost, energičnost, optimističnost, emocionalna inteligencija i samosvijest [5, 18].

Istraživanje provedeno 80-ih godina prošlog stoljeća u prostorijama bolnice Magnet u Sjedinjenim Američkim Državama navodi da su medicinske sestre najvažnijim osobinama vođa zdravstvenih timova procijenile: spremnost na poticanje profesionalnog razvoja svih članova tima, stručnost, obrazovanost, komunikativnost, entuzijazam, uvažavanje mišljenja drugih osoba i organiziranost [15]. Istraživanje provedeno na uzorku Latinoamerikanaca o procjeni osobina vođa zdravstvenih timova pokazuje da su sljedeće osobine najvažnije: integritet, povjerenje, inteligencija, radno iskustvo, obrazovanje, poštivanje mišljenja drugih osoba, ljubaznost, suosjećanje, pristojnost, moralna odgovornost, etičnost, dobrota i odgovornost [19]. U istraživanju iz Australije navodi se da savršenog vođu zdravstvenog tima karakterizira integritet, dostupnost, klinička kompetentnost, komunikativnost, motiviranost i timski igrač.

Kao pet najpoželjnijih osobina na mjestu voditelja zdravstvenih timova gdje prevladava pomno i planirano odlučivanje s vremenskim odmakom, poput djelatnosti palijativne i patronažne skrbi, domova zdravlja, polikliničko-konzilijarne djelatnosti, kliničkog odjela pedijatrije ili srodnih zdravstvenih ustanova navode se profesionalnost, pravednost, timski igrač, suradljivost i odgovornost prema drugima. Na mjestu voditelja zdravstvenih timova gdje se češće zahtijeva brzo donošenje odluka i djelovanje, poput hitne medicinske djelatnosti, objedinjenog hitnog bolničkog prijema ili kliničkog odjela interne medicine, neuropsihijatrije ili kirurških djelatnosti navode se osobine kao što su profesionalnost, timski igrač, odgovornost prema drugima, praktično znanje i motiviranje drugih. Usporedbom s drugim rezultatima, primjetno je da se poželjne osobine uvelike razlikuju, što govori u prilog potrebi za provedbom dodatnih istraživanja s fokusom na ovu tematiku.

Zaključak

Detaljnijim uvidom u rezultate istraživanja kojem je temeljni cilj bio ispitati trenutne stavove medicinskih sestara i tehničara zaposlenih u Hrvatskoj o važnosti pojedinih poželjnih osobina na mjestu voditelja timova u sestriškoj djelatnosti ovisno o području medicinske djelatnosti, može se zaključiti da ne postoje univerzalne poželjne osobine voditelja zdravstvenih timova, već se poželjne osobine voditelja zdravstvenih timova razlikuju ovisno o području djelatnosti, godinama radnog iskustva i kontingenciji u kojoj zdravstveni tim i njegov voditelj djeluju.

Authors declare no conflict of interest.

Nema sukoba interesa.

Literatura / References

- [1] D. Dignam, C. Duffield, H. Stasa, J. Gray, D. Jackson, J. Daly. Management and leadership in nursing: an Australian educational perspective. *Journal of Nursing Management*, 2012; 20: 65–71.
- [2] M. Grubišić-Ilić. Timski rad u medicini (Online). 2020. Dostupno na: <https://www.kardio.hr/2012/07/17/timski-rad-u-medicini/> Pristupljeno: 7. 3. 2021.

- [3] E.J. Sullivan. *Effective Leadership and Management in Nursing – 8th edition*. Pearson, Kansas City, 2013.
- [4] G. Tudor, V. Srića. *Menadžer i pobjednički tim*. MEP Consult i Croman, Zagreb, 1998.
- [5] P. Ellis. *Leadership, Management and Team Working in nursing*. Learning matters, London, 2019.
- [6] B. Okunado. *Management Principle in Nursing/Organization of Health Care*. University of Ibadan, Ibadan, 2016.
- [7] M. Buble. *Poslovno vođenje*. M. E. P., Zagreb, 2011.
- [8] A. Storge. *Organisation*. Thomson Learning, New York, 2002.
- [9] B. Petz. *Psihologija rada*. Školska knjiga, Zagreb, 1985.
- [10] RA. Jones. *Preparing tomorrow's leaders: a review of the issues*. *J Nurs Adm.* 2010; 40 (4): 154–7.
- [11] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [12] MJ. Lindell, DL. Huber. *Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities*. *J Healthc Leadersh*, 2015; 7: 55–64.
- [13] KA. Aduddell, GE. Dorman. *The development of the next generation of nurse leaders*. *J Nurs Educ*, 2010; 49 (3): 168–71.
- [14] Z. Kodama, H. Fukahori. *Nurse managers' attributes to promote change in their wards: a qualitative study*. *Nurs Open*, 2017; 4 (4): 209–217.
- [15] KL. Wieck, M. Prydun, T. Walsh. *What the Emerging Workforce Wants in Its Leaders*. *Journal of nursing scholarship*, 2002; 34 (3): 283–288.
- [16] E. Murray. *Nursing leadership and management – for patient safety and quality care*. F. A. Davis Company, Philadelphia, 2017.
- [17] S. Dyess, R. Sherman, B. Pratt, L. Chiang-Hanisko. *Growing Nurse Leaders: Their Perspectives on Nursing Leadership and Today's Practice Environment*. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 2016; 21: 1.
- [18] PE. Prezerakos. *Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence*. *Open Nursing Journal*, 2018; 12: 86–92.
- [19] A. Cherie, AB. Gebrekidan. *Nursing Leadership and Management*. Ethiopia Public Health Training Initiative, Addis Abba, 2005.

ANKETNI UPITNIK -

Prvi dio istraživanja:

Molim Vas da odgovorite na nekoliko sociodemografskih pitanja u nastavku.

1. Dob _____

2. Spol

- Muško
- Žensko
- Ne želim odgovoriti

3. Stručna sprema

- Završena srednja škola
- Preddiplomski studij (bakalaureat)
- Diplomski studij, magisterij i više

4. Radno iskustvo

- Manje od 5 godina
- 5-9 godina
- 10-14 godina
- 15-19 godina
- Više od 20 godina

Drugi dio istraživanja:

Zamislite da se nalazite na mjestu voditelja **palijativne skrbi, patronažne skrbi, doma zdravlja, polikliničko-konzilijarne djelatnosti, kliničkog odjela pedijatrije ili srodne zdravstvene ustanove**. Koje biste tri (3) najvažnije osobine odabrali za posao voditelja u navedenim djelatnostima sukladno sljedećim kategorijama?

STAVOVI: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Brižnost Optimizam Suosjećajnost Pristupačnost Suradljivost Poštovanje podređenih Inspirativnost
Privlačnost Marljivost Vedrina Pozitivnost Fleksibilnost Razumnost Pravednost Smirenost

UNUTARNJE KVALITETE: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Pouzdanost Dostojanstvenost Odlučnost Motiviranost Posvećenost Odanost
Mudrost Orijentiranost na detalje Vjerodostojnost Poštenje Tolerantnost Iskrenost
Kreativnost Inteligencija Poštivanje etičkih načela Psihička snaga

STEČENE VJEŠTINE: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Profesionalnost Kritičnost Uvjerljivost Dostupnost Spremnost na rizik Asertivnost
Praktično znanje Kliničko iskustvo Komunikativnost Poduzetnost Klinička kompetentnost
Emocionalna inteligencija Visoka razina obrazovanja

OSOBNI: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Motiviranje drugih Energičnost Ambicioznost Orijentiranost na kvalitetu Ljubaznost Vizionarstvo
Duhovitost Komunikativnost Timski igrač Odgovornost prema drugima Mentorstvo Otvorenost

Treći dio istraživanja:

Zamislite da se nalazite na mjestu voditelja **hitne medicinske djelatnosti, objedinjenog hitnog bolničkog prijema ili kliničkog odjela interne medicine, neuropsihijatrije ili kirurških djelatnosti**. Koje biste tri (3) najvažnije osobine odabrali za posao voditelja u navedenim djelatnostima sukladno sljedećim kategorijama?

STAVOVI: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Brižnost Optimizam Suosjećajnost Pristupačnost Suradljivost Poštovanje podređenih Inspirativnost
Privlačnost Marljivost Vedrina Pozitivnost Fleksibilnost Razumnost Pravednost Smirenost

UNUTARNJE KVALITETE: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Pouzdanost Dostojanstvenost Odlučnost Motiviranost Posvećenost Odanost
Mudrost Orijentiranost na detalje Vjerodostojnost Poštenje Tolerantnost Iskrenost
Kreativnost Inteligencija Poštivanje etičkih načela Psihička snaga

STEČENE VJEŠTINE: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Profesionalnost Kritičnost Uvjerljivost Dostupnost Asertivnost Spremnost na rizik
Asertivnost Praktično znanje Kliničko iskustvo Komunikativnost Poduzetnost
Klinička kompetentnost Emocionalna inteligencija Visoka razina obrazovanja

OSOBNI: [Odabrati tri najvažnije osobine]

Motiviranje drugih Energičnost Ambicioznost Orijentiranost na kvalitetu
Ljubaznost Vizionarstvo Duhovitost Komunikativnost Timski igrač
Odgovornost prema drugima Mentorstvo Otvorenost