

LATVIJAS UNIVERSITĀTES  
MEDICĪNAS FAKULTĀTES  
PROFESIONĀLĀ AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS  
MAĢISTRA STUDIJU PROGRAMMA „MĀSZINĪBAS”

**LĪDERĪBA VIRSMĀSAS UN MĀSAS SADARBĪBĀ  
ĶĪMIJTERAPIJAS UN HEMATOLOĢIJAS  
PRAKSĒ**

MAĢISTRA DARBS

Autors: Anete Kurklete  
Stud. apl. Nr.: ak09881  
Darba vadītājs: Dr.sc.soc. Signe Mežinska

RĪGA 2016

## **Anotācija**

Maģistra darba tēma ir "Līderība virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē."

Darba mērķis ir noskaidrot piemērotāko līderības stilu virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē. Hipotēze - māsas sagaida no virsmāsas transformatīvās līderības stilam atbilstošu uzvedību. Pētniecības jautājums - kādi ir virsmāsu uzskati par transformatīvās un transaktīvās līderības stilu pamatprincipiem? Pētījumā izmantota kombinēta metodoloģija. Pētniecības instrumenti ir aptaujas anketa un daļēji strukturēta intervija.

Pētījuma rezultātā izdarīts secinājums, ka transformatīvais līderības stils ir piemērotākais virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē.

Atslēgvārdi: virsmāsas, līderība, transformatīvais līderības stils, transaktīvais līderības stils.

## **Annotation**

The topic of Master's thesis is "Leadership as a Priority in Head-Nurse and Nurse Cooperation in Chemotherapy and Hematology Practice".

The aim of the thesis is to find out the most appropriate leadership style in collaboration between head nurse and nurse in chemotherapy and hematology practice. Hypothesis - the nurses expect a head nurse's behavior corresponding to transformational style of leadership. Research question- what are head nurses' views on fundamental principles of transformational and transactional leadership styles. The study applied a combined methodology. Research instruments are a questionnaire and semi-structured interview.

The results of the study demonstrate that the transformational leadership style is the most appropriate for collaboration between head nurse and nurse in chemotherapy and hematology practice.

Keywords: head nurses, leadership, transformational leadership style, transactional leadership style.

## Saturs

Anotācija.....	2
Ievads.....	5
1. Dž. Vatsones māszinību teorija .....	7
2. Līderība.....	13
3. Transformatīvā un transaktīvā līderība.....	18
3.1. Transaktīvā līderība .....	18
3.2. Transformatīvā līderība.....	20
3.3. Harismātiskie līderi .....	21
4. Emocionālā inteliģence.....	22
4.1. Emocionālās inteliģences teorija.....	22
4.2. Emocionālā inteliģence līderības kontekstā.....	25
4.3. Vīrsmašu līderība un emocionālā inteliģence .....	27
5. Ķīmijterapijas un hematoloģijas prakse .....	29
6. Pētījuma metodoloģija .....	31
7. Pētījuma rezultāti un analīze .....	35
7.1. Pētījuma kvantitatīvās daļas datu analīze un rezultāti .....	35
7.2. Pētījuma kvalitatīvās daļas datu rezultāti un analīze .....	44
7.2.1. Idealizētā ietekme .....	44
7.2.2. Iedvesmojošā motivācija .....	46
7.2.3. Intelektuālā stimulācija.....	48
7.2.4. Individualizēta uzmanība.....	50
7.2.5. Atalgojums un atzinība.....	51
7.2.6. Aktīvā vai pasīvā vadība .....	53
7.2.7. "Neiejaukšanās" faktors.....	56
Diskusija.....	59
Secinājumi .....	62
Izmantotā literatūra.....	63
Pielikumi.....	68
Pielikums Nr. 1. Aptaujas anketa .....	69
Pielikums Nr. 2. Intervijas jautājumi.....	71
Pielikums Nr. 3. Licence Multifaktorās līderības anketai .....	72
Pielikums Nr. 4. Dokumentārā lapa. ....	73

## Ievads

Latvijas veselības aprūpes sistēmā arvien vairāk tiek aktualizēts komandas darbs. Konferencē „Izcila izglītība- mūsdienīga prakse” sabiedrības veselības profesore Anita Villeruša uzsvēra, ka ārstniecība ir komandas darbs un daudzviet nodaļās līderis ir tieši medicīnas māsa (1).

Latvijā līderība ir salīdzinoši jauna māsu kompetence. Virsmāsām ir iespēja būt ne tikai vadītājām, bet arī līderēm, un attīstīt šo prasmi veselības aprūpes sistēmā. Līderis spēj atrast ceļu uz darbinieku sirdīm, spēj parādīt, ka kopējais mērķis var būt iedvesmojošs arī viņiem. Pētījumos ir pierādīts, ka virsmāsu izvēlētais līderības stils ir pamats, lai uzlabotu padoto sniegumu un sasniegtu mērķus veselības aprūpes iestādēs (2).

2013. gadā darba autore sāka strādāt par virsmāsu, un mācoties vadīt, plānot un organizēt aprūpes darbu nodaļā, radās jautājumi par vadītāja un līdera lomām. Darba vidē ir nepieciešams radīt toleranci padoto vidū, ļaut katram justies vajadzīgam, uzklausītam un saprastam, sniegt motivāciju darbam, lai katra māsa saskatītu darbā misiju, pati gribētu pilnveidoties un domāt tālejoši. Darba autore māszinību studiju ietvaros nav saskārusies ar māsu vai virsmāsu mācību programmu vadības vai līderības jomā.

Kanādas Māsu Asociācija uzsver, ka māsu līderu attīstībai ir jāsākas izglītības programmas pamatos un jāturpinās viscaur karjerai. Koledžu, augstskolu pasniedzējiem un māsām, kuras izglīto jaunās māsas, ir jāiedveš pārlicība, ka māsa ne tikai var, bet viņai arī jābūt līderim. Līderība šajā kontekstā ir palīdzība māsām saprast, ka viņu darbs ir ne tikai aprūpes sniegšana, kas var manīt individuālas dzīves, bet arī politisks akts sistēmas mainīšanai dzīves garumā, veidojot saikni starp indivīdu un sabiedrību no lokālā uz globālo(3).

Pirmajā nodaļā ir izanalizēta Džīnas Watsones (*Jean Watson*) māszinību teorija, kas pēdējās desmitgadēs ir izveidojusies par filozofiju un apskata aprūpes būtību. Otrajā nodaļā tiek apskatīta līderības definīcija, līdera iezīmes un kompetences. Trešajā nodaļā ir izanalizēta transformatīvās un transaktīvās līderības teorija. Ceturtajā nodaļā ir apskatīta emocionālās inteliģences teorija, emocionālā inteliģence līderības kontekstā un pētījumu apskats par virsmāsu līderību saistībā ar emocionālo inteliģenci. Piektajā nodaļā ir aprakstīta ķīmijterapijas un hematoloģijas prakses vide un tai raksturīgie akcenti. Sestajā nodaļā ir aprakstīta pētījumā izmantotā metodoloģija. Septītajā nodaļā ir parādīti pētījuma rezultāti un analīze.

**Darba mērķis:** Noskaidrot piemērotāko līderības stilu virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē.

**Pētījuma objekts:** Virsmāsas un māsas sadarbība.

**Pētījuma priekšmets:** Līderība virsmāsas un māsas sadarbībā.

**Pētījuma hipotēze:** Māsas sagaida no virsmāsas transformatīvās līderības stilam atbilstošu uzvedību.

**Pētījuma jautājums:** Kādi ir virsmāsu uzskati par transformatīvās un transaktīvās līderības stilu pamatprincipiem?

**Pētījuma uzdevumi:**

1. Apkopot un analizēt jaunāko zinātnisko literatūru par transformatīvo un transaktīvo līderību.
2. Pielietot Džīnas Vatsones māsziņības teoriju virsmāsas un māsas sadarbības analīzei.
3. Pielietot transformatīvās un transaktīvās līderības teoriju virsmāsas un māsas sadarbības analīzei.
4. Izveidot anketu, lai noskaidrotu, kuram līderības stilam atbilstošu uzvedību sagaida māsas.
5. Veikt pilotpētījumu, lai uzlabotu un pārbaudītu anketas jautājumus.
6. Izveidot intervijas jautājumus, lai noskaidrotu virsmāsu uzskatus par transformatīvās un transaktīvās līderības stiliem.
7. Anketēt māsas, kuras strādā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē.
8. Intervēt virsmāsas, kuras strādā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē.
9. Apkopot un analizēt iegūtos datus.
10. Veikt secinājumus.
11. Izstrādāt priekšlikumus.

**Pētījuma metode:** Pētījumā tika izmantota kombinēta metodoloģija, apvienojot kvantitatīvas un kvalitatīvas pētījuma metodes.

**Pētījuma instruments:** Pētījuma kvantitatīvajā daļā tika izmantota aptaujas anketa, pētījuma kvalitatīvajā daļā – daļēji strukturēta intervija.

**Pētījuma bāze:** divas Latvijas slimnīcas.

**Respondenti:** māsas un virsmāsas, kuras strādā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē.

## 1. Dž. Vatsones māszinību teorija

Māszinības nav absolūtas, pārbaudāmas, skaitļos izsakāmas un statiskas zināšanas, ko var izmērīt un izteikt par tām aksiomas. Un tomēr tā ir teorija, jo palīdz risināt būtiskas un empīriskas problēmas aprūpē un zinātnē par cilvēku (4).

Dž. Vatsones teorija ir fenomenoloģiski-eksistenciāla un garīga. Tā ir ietekmējusies gan no G.V.F. Hēgeļa, G. Marsela, A.Vaitheda, S.Kirkegora un ļoti lielā mērā no Austrumu filozofijām (4). Pirmo reizi tā publicēta 1979.gadā un tika izmantota par pamatu māszinību studentu izglītības procesā. Vēlākos Dž. Vatsones darbus jūtami ietekmē apziņas teorija, kvantu fizika, transpersonālā psiholoģija, K.G. Junga psiholoģija, feministu teorijas. Vismaz trīs faktori veido šo teoriju unikālu: pirmais, nozīmīga ir kā klienta, tā arī māsas dzīves pieredze, šīm pieredzēm savienojoties, izveidojas katram dzīves gājumam specifiska pieredze. Otrkārt, šī teorija apzinās dvēseles dažādās šķautnes, neapdraudot personas veselumu. Cilvēks nav vienkārša sastāvdaļu summa, bet gan prāta - ķermeņa - gara apvienojums. Treškārt, šajā teorijā tiek apzinātas un vērtētas dažādu veidu zināšanas, kā empīriskās, ētiskās un estētiskās(5).

Šīs teorijas mērķis ir izprast māszinību un aprūpes augstāko jēgu un būtību; attīstīt aprūpes kultūru un līmeni, kā arī uzlabot apmierinātības un labklājības līmeni gan tiem, kas saņem, gan tiem, kas sniedz medicīnisko aprūpi. Būtiski ir saprast cilvēka uzvedību slimībā un veselībā, viņa būtību un garīgo stāvokli (4).

Dž. Vatsone virza māszinību un aprūpes teoriju tālāk par kvantitatīvu, izmērāmu un objektīvu teoriju. Teorētiski to virza uz jaunatklājumiem šādās sfērās: uz cilvēku savstarpējām attiecībām, uz profesionālu indivīdu aprūpes kultūru, vairāk humānisma un alternatīvas aprūpes saskarsmē ar pacientiem (4).

Attīstoties kvalitātes standartiem, priekšstatiem par aprūpi un māszinību izglītībai, mainās un izveidojas jaunas atbildības arī virsmāsām. Sarežģītākie darba pienākumi virsmāsām saistās ar attiecībām, ētiku un motivāciju. Šajos jautājumos vienmēr ir iesaistītas vairāku cilvēku izvēles, kuras ir izveidojušās individuālā dzīves pieredzē un kuras katram ir vissvarīgākās. Lai izveidotu vienu maiņas komandu ir jāņem vērā māsu un aprūpētāju savstarpējās saskarsmes īpatnības. Visi ir profesionāļi, bet komandas darbs ir kā spēle, kur viens otru papildina. Analizējot šo attiecību veidošanos, jāņem vērā katra dalībnieka rakstura īpašības, motivācija strādāt konkrētajā nodaļā un kolektīvā, kā arī pasaules uztvere. Dž. Vatsones filozofija un teorija ir balstīta uz cilvēcīgām attiecībām, uz rūpēm par cilvēka garu, iekšējo saprašanu un spēku(6). Dž. Vatsone apraksta savu pieņēmumu par dvēseli kā "gars vai augstākā sevis apzināšanās" un atzīmē, ka tas ļoti tuvu saskan ar psiholoģisko pieņēmumu par

pašaktualizāciju (5). Kā vienu no pašaktualizācijas ceļiem Abrahams Maslovs apraksta izvēli. Tas ir process starp augšanu un drošību. Izvēlēties drošību, nozīmē palikt pie zināmā un pazīstamā, bet ar risku regresēt. Izvēloties augšanu, tā ir tiekšanās uz attīstību un jaunu pieredzi, tai pat laikā saskaroties ar nezināmo (7). Savās darba vietās virsmāsu katru dienu izdara izvēli, kas atstāj iespaidu ne tikai uz virsmāsu kā uz personību, bet arī ietekmē kolektīvu, sadarbību ar padotajiem un pacientiem.

Dž. Vatsone uzskata, ka māsu prakses būtība ir aizsargāt cilvēka cieņu un cilvēcību veselības aprūpes sistēmā. Māsai jāspēj mīlēt un aprūpēt sevi, lai rūpētos par citiem. Māsu prakse tradicionāli ietver klienta aprūpi gan veselībā, gan slimībā (6). Cilvēka rūpes balstās uz cilvēciskām vērtībām, piemēram, laipnību, mīlestību, nosvērtību, klātbūtni un atvērtību. Šīs vērtības pamatojās ētikā, morālē un filozofijā (5,8). Rendijs L. Viljams (*Randy L. Williams*) un Džūdijs B. Makdauvella (*J.B. McDowell*) analizējot Dž. Vatsones aprūpes teoriju un Džeimsa M. Kouzesa (*James M. Kouzes*) un Berija Z. Poznera (*Barry Z. Posner*) līderības teoriju, akcentē māsu vadīšanu ar laipnību, līdzjūtību un līdzvērtību. J.M. Kouzess un B.Z. Pozners runā par attīstības ceļa modelēšanu, lai nonāktu pie pozitīvas pieredzes. Māsu līderi dalās savā pozitīvajā pieredzē, apspriežot idejas, kā šo pieredzi padarīt pieejamu ikvienai māsai (9).

Aprūpe nav rezultāts, bet veids, kā nonākt pie mērķa. Aprūpes vērtības uztur māsu prakses ideālus. Māsu atspoguļo aprūpē savas spējas sociālajā, morālajā un zinātniskajā sfērā. Šie pieņēmumi sniedz skaidrojumu, kā būtu jāattīsta māsu praksi kā zinātņi (6).

Māsu profesionalitāti veido arī pieredze. Pieredzē tiek sasaistīti profesionālie notikumi un secinājumi, kas tiek izvirzīti māsu un virsmāsu sadarbībā. Virsmāsu ir būtiska māsu kā personas veselums, kas veido pamatu pašvērtībai. No aprūpes viedokļa māsa strādā ar pacientu, no darba organizācijas puses virsmāsa strādā ar māsām.

Neveselība ne vienmēr nozīmē specifisku slimību, tā var izpausties arī kā subjektīvs nemiers. Veselība ir prāta, ķermeņa un dvēseles stāvokļa harmonija. Māsu prakses mērķis ir palīdzēt indivīdam paplašināt prāta, ķermeņa un dvēseles harmoniju, lai klientam veidotos pašapziņa, pašcieņa, pašizveseļošanās un pašaprūpe (6). Slimība var būt slēpta citu acīm un prasa atrast nozīmi "iekšējā" pārdzīvojumā. Visa indivīda pieredze zināmā laika sprīdī sastāda viņa fenomenoloģisko lauku. Šis lauks jeb indivīda ietvars sastāv no subjektīvām iekšējām izjūtām un nozīmēm, ko indivīds lietām, pārdzīvojumiem vai notikumiem ir piešķīris pagātnē, tagadnē un nākotnē (6).

Indivīds mēģina apmierināt fenomenoloģiskā lauka vajadzības, piemēram, ar aprūpi, mīlestību un vajadzību saņemt pozitīvu uzmanību, būt pieņemtam un saprastam. Indivīds cenšas atrast saskaņu ar dzīvi. Visas vajadzības palīdz pamata cerībai sasniegt garīgu sevis realizēšanu un izveidot prāta, ķermeņa un dvēseles harmoniju (6).

Terapeitiskās attiecības ir balstītas uz starppersonu komunikāciju, kas ietekmē māsas un klienta rīcības izvēli. Māsai savā darbā jāiejūtas otra cilvēka pieredzē, nepieciešama morālā uzticēšanās, kas apstiprina cilvēka cieņu un pašnoteikšanos. Māsai jāspēj apliecināt cilvēka subjektīvo vērtību, pareizi uztvert otra cilvēka iekšējās izjūtas. Terapeitisko attiecību risināšana ir radošs process, kur notiek vairāku faktoru mijiedarbība, nepieciešamas ir ne tikai zinātniskas zināšanas, bet arī ētiskas un estētiskas zināšanas (5,6). Starppersonu komunikācija ietekmē māsas un virsmāsas izvēli, kur virsmāsa uzticas māsai, rosina māsas pašvērtības veidošanos. Virsmāsām nepieciešamas prast lietot informāciju, kas meklējama ētiskas, vadības, psiholoģijas un sociālās zinātnēs.

Dž. Vatsone māsu prakses darbības apzīmē kā aprūpes faktoros. Šie faktori ir: humānistiski altruistiskā vērtību sistēma, ticība un cerība, iejūtība pašam pret sevi un citiem, palīdzošu un uzticības pilnu aprūpes attiecību izveidošana, pozitīvo un negatīvo jūtu virzīšana un pieņemšana, radošu pieeju problēmu risināšanā, transpersonālā mācīšanās un iemācīšanās, aizsargājošas vai mentāli koriģējošas, fiziskas, sociālkulturālas un garīgas vides veicināšana, cilvēka vajadzību atbalstīšana, eksistenciāli-fenomenoloģiski-garīgais spēks (5,8).

Aprūpes brīdis ir māsas patības savienošanās ar klienta patību, kļūstot par vienu veselību. Šī savienība izraisa patstāvīgas izmaiņas abu dzīvēs, kuras spēj atbalsoties viņu nākotnē (5,8).

Transpersonālā koncepcija ir iekšēji subjektīvas attiecības starp cilvēkiem, kurā māsa ietekmē un tiek ietekmēta mijiedarbībā ar otru personu (10).

Aprūpes faktori, kas fokusējās uz transpersonālu attiecību veidošanu ir humānistiski altruistiskā vērtību sistēma, ticība un cerība, iejūtība pašam pret sevi un citiem (5,8).

Cilvēka aprūpe pēc Dž. Vatsones domām ir pamatota ar šādam vērtībām: laipnība, bažas un mīlestība pret sevi un citiem. Viņa atšķir altruismu no pašuzpurēšanās, altruisms ir spēja būt pilnībā ar klientu, saglabājot savu autentiskumu (5,8).

Dž. Vatsone uzskata, ka aprūpes faktori- ticība un cerība mijiedarbojas ar aprūpi un izveseļošanos. Ticība un cerība sniedz tālāko māsas izpratni par gara un ķermeņa, dvēseles savstarpējo saistību, kā arī ietver ticības un cerības veicināšanu klientā, balstoties uz klienta nevis māsas pārlicībām (5,8). R.L. Viljams un Dž.B. Makdauvella izvērtējot J. M. Kouzes, B. Z. Poznera un Dž. Vatsones teorijas, runā par cerības un ticības veidošanu, kas rodas sadarbojoties māsām ar virsmāsu (9).

Dž. Vatsone apgalvo, ka līdzsvarots jūtīgums pret sevi pašu ir pamats empātijai. Empātija ļauj māsai būt pilnībā atklātai pret klientu un neslēpties aiz profesionālās distances ieturēšanas. Jūtīguma attīstīšana pret sevi ietver vērtību skaidrojumu par personiskiem un kulturāliem uzskatiem un uzvedību, piemēram, rasisms, klasisms, seksisms, homofobija, kas

varētu radīt šķēršļus transpersonālai aprūpei. Visbeidzot jutīgums pret sevi ietver to, ka māsa apzinās savstarpējo saistību lietām, būtņēm, sociālajiem, politiskajiem un vēsturiskajiem kontekstiem, kas veido māsas praksi un māsas redzējumu par to, kas ir iespējams (5,8). Empātija un emociju apzināšanās raksturo gan māsas, gan virsmāsas emocionālo inteligenci. Virsmāsas spēja izprast savas un padoto emocijas un jūtas, spēja tās vadīt, ir viena no svarīgām līderības kompetencēm.

Lai arī jutīgums pret sevi noteikti ir svarīgs, lai māsa sagatavotos aprūpei, jutīgums pret citiem atsauca uz attiecībām ar klientiem un ir absolūti nepieciešams aprūpē. Tas ļauj māasai mainīties aprūpes gaitā un ir fundamentāli svarīgs, lai nodrošinātu autentisku komunikāciju (5,8).

Dž. Vatsone apgalvo, ka palīdzošā un uzticības pilna attiecību izveidošana ir apzināti virzīta ar nolūku saglabāt personas integritāti. Dž. Vatsone savu uztveri par terapeitiskām attiecībām un komunikāciju lielā mērā balsta Karla Rodžersa darbos un nosauc saskaņotību, empātiju, siltumu kā pamatu aprūpei. Ar saskaņotību tiek saprasts autentiskums un patiesīgums. Empātiju atspoguļo gan emocijas, gan komunikācija ar klientu. Siltums ir tas, kas parāda, kā māsa nodod savu rūpju pilno attieksmi klientam. Džordžs M. Gazda (*George M. Gazda*), Viljams C. Čailders (*William C. Childers*), Ričards P. Valters (*Richard P. Walters*) norāda, ka siltums ir attiecināms uz cieņu un pieņemšanu, un tas tiek parādīts galvenokārt ar neverbālo uzvedību (5,8).

Atlikušie aprūpes faktori ietver tos aspektus, kas primāri nepieciešami, lai novērtētu klientu veselības prioritātes un vajadzības, šo problēmu risināšanas plānošanu, piedalīšanos klienta veselības mērķa sasniegšanā un aprūpes procesa efektivitātes novērtēšanā, lai veicinātu klienta veselības uzlabošanu un izārstēšanu. Šie aprūpes faktori tāpat kā citi tiek definēti mijiedarbībā, kur gan pacients, gan māsa kopā izlemj ne tikai to kādi aprūpes procesi tiks izmantoti, bet arī kāda būs katra dalībnieka loma (5,8).

Dž. Vatsone identificē radošu pieeju problēmu risināšanā kā aprūpes faktoru. Viņa uzsver, ka aprūpe ir radošs process, kas ļauj iedarboties multipliem faktoriem un prasa ne tikai zinātnisku pieeju, bet arī personiskas vai intuitīvas, estētiskas un ētiskas zināšanas (5,8). Virsmāsas vērtējot māsu darba procesu var atbalstīt un pamudināt radošu risinājumu veidošanu. Dažkārt nepieciešams pozitīvs stimuls, lai māsas uzticētos saviem spēkiem.

Pārējie aprūpes faktori virza pacientu aprūpes procesu un organizētu klientu novērtēšanu. Māsa un klients kopīgi novērtē secinājumus par klienta stiprajām pusēm, mērķiem un vajadzībām. Tas nozīmē, ka māasai ir jārada iespēja klientam aktīvi piedalīties aprūpes procesā līdz tādai pakāpei, cik klients ir spējīgs un vēlas. Māsa palīdz klientam

nospraust reālistiskus ar veselību saistītus mērķus un veicina klienta pašapziņu pieņemt tik daudz atbildības par veselības aprūpes darbu, cik viņš vēlas un spēj (5,8).

Viens no aprūpes faktoriem, kurā klients un māsa aktīvi pieņem lēmumus veselības mērķu sasniegšanai, ir transpersonālā mācīšanās un iemācīšanās. Saprotot, ka māsa un klients mācās un iemācās viens no otra, tas ir arī atspoguļots šī apstākļa nosaukumā. Šis process ir domāts, lai uzlabotu klienta atgriezenisko saiti pret veselības problēmām. Tā nav didaktiska informācijas nodošana, bet tā iekļauj izpēti un izpratni par klienta situāciju. Mācīšanās un iemācīšanās pamatā ir zināšanu un iemaņu iegūšana, kuras ir svarīgas pašpietiekamības attīstībā. Tas veicina klientu spēju pašiem paaugstināt un atgūt kontroli pār savu veselību(5,8).

Aprūpes faktors - atbalstošas, aizsargājošas vai mentāli koriģējošas, fiziskas, sociālkulturālas un garīgas vides veidošana. Dž. Vatsone šī faktora izstrādē ir izmantojusi F.Naitingeilas modeli un to pārveidojusi 21.gadsimta aprūpes darbībām. Dž. Vatsone uzskata, ka sabiedrībā nav pilnībā izdiskutēti jautājumi, kas ir saistīti ar sociālkulturālām problēmām, kā, piemēram, ekonomiskais statuss, etniskā piederība, kultūras vērtības un normas, kā arī ārstniecības prakses. Dž. Vatsone uzsver savstarpējo mijiedarbību un māsas mērķi atvieglot klienta pašnoteikšanos (5,8).

Atsaucoties uz A.Maslova darbiem, Dž. Vatsone kā nākamo aprūpes faktoru nosauc cilvēka vajadzību atbalstīšanu. Viņa apraksta šo aprūpes faktoru kā sistemātisku ceļu sasniedzot individuālo komfortu un labsajūtu, iekļaujot simptomu kontrolēšanu. Atkarībā no lomas, kādā māsa un klients komunicē, māsa var aizstāvēt klientu sadarbībā ar citiem veselības profesionāļiem un var arī atbalstīt klientu, kurš pats sevi pārstāv. Dž. Vatsone izdala šādas kategorijas cilvēka vajadzībām: biofiziskās, psihofiziskās, psihosociālās un pašaktualizēšanās vajadzības (5,8).

Eksistenciāli-fenomenoloģiski-garīgo spēku atzīšana ir visgrūtāk saprotamais aprūpes faktors. Dž. Vatsone atzīmē, ka šis faktors ir cieši saistīts ar pašaktualizēšanos. Pašaktualizēšanās galvenokārt ir saistīta ar dzīves mērķu sasniegšanu, bet eksistenciāli-fenomenoloģiski-garīgā spēka faktors fokusējas uz personas meklējumiem dzīves pieredzes nozīmei un dzīves jēgai (5,8).

Pēdējās desmitgadēs šī teorija ir izveidojusies par filozofiju, kas apskata aprūpes būtību. Vārds *caritas* nāk no latīņu valoda un nozīmē sniegt īpašu uzmanību, lolot, novērtēt". *Caritas* parāda briedumu, pagātnes, tagadnes un nākotnes vienotību. Attīstoties transformējas personāls, pacienti, organizācijas un visa profesija kopumā. Praktiskais pielietojums Dž. Vatsones teorijai balstās uz trīs primārajiem principiem: ģimenes/pacienta aprūpe, komandas aprūpe, sevis aprūpe/pašaprūpe (9).

Slimnīcu nodaļās ir dažāda veida attiecības, piemēram, māsa - pacients, māsa - ārsts, māsa - virsmāsa, māsa - pacienta piederīgie. Lai arī Dž. Vatsone runā galvenokārt par attiecībām starp pacientu un māsu, šie faktori darbojas arī māsas un virsmāsas attiecībās. Māsām ir svarīgi, ka virsmāsa viņām uzticas, ņem vērā māsu izjūtas un emocijas, ka attiecības ir process, kurā abās pusēs viens no otra mācās. Māsas un virsmāsa savā darbā realizē savas psihosociālās un pašaktualizācijas vajadzības. Līdz ar to darba autore pievērsīs uzmanību paralēlēm, kas veidojas starp Dž. Vatsones aprūpes faktoriem un komponentēm līderības teorijās.

Veselības aprūpes organizāciju un struktūrvienību vadītājiem ir īpaša atbildība, tāpēc viņiem ir nepieciešama izglītība un pieredze, kas saistīta ar līderības prasmēm. J. M. Kouzes un B.Z. Poznera līderības teorijas pamatā ir pārliecība, ka līderība ir attiecības, kuras ir balstītas uz tādām vērtībām kā uzticība. Viņi uzsver, ka ticība un uzticēšanās ir svarīgākie vienojošie punkti attiecību stabilizēšanā. J. M. Kouzes un B. Z. Poznera līderības koncepts – līderība ir apzināta izvēle. Līderības apguvei nepieciešams apgūt prasmes, lai izveidotu un noturētu pozitīvas attiecības ar citiem. Ir jābūt prasmēm, kas ļauj labāk klausīties, komunicēt, atrisināt konfliktus, vadīt pārrunas, ietekmēt, veidot komandas un nostiprināt kapacitāti, kas ļauj citiem izcelties. Līderībai lielāka nozīme ir nenoteiktības laikā nekā stabilā. R.L. Viljams un Dž.B. Makdauvella, sapludinot M. Kouzes, B. Z. Poznera un Dž. Vatsones teorijas, izveidoja aprūpes līderības modeli. Šī modeļa pamatvērtības: vadīt ar laipnību, līdzjūtību un vienlīdzību; sadarboties izveidot cerību un ticību; inovēt ar izpratni, pārdomāšanu un gudrību; izveidot aizsargātu vidi, kas balstīta uz cieņu un rūpēm; izkopt sevī pārliecību rūpes-palīdzība-uzticēšanās (9).

Visi dzird, ka māsas šodien ir pārslogotas un izsmeltas un ir grūtības atrast iemeslu turpināt censties. Slimnīcās ir jāizveido kultūra, kuras pamatā ir saistības ar cilvēkiem, un šīs saistības būtu tā vērtas, lai cilvēki nāktu strādāt un uzticētos. Līderiem ir jākalpo tiem, kuri sniedz aprūpi un tiem, kuri saņem, kā arī ir jāatrod iespēja būt kopā "šeit un tagad" ar kolēģiem. Viņiem jācenšas padarīt darba vidi par labāko vietu darbam un labāko vietu aprūpes saņemšanai. Māsu līderiem ir jāieaudzina aprūpes apziņa un līderības prasmes (9).

## 2. Līderība

Džons Eiders (*John Adair*), profesors līderības zinātnē, raksta: „Līderība ir gars apvienojumā ar personību un vīziju. Tās praktizēšana ir māksla. Menedžments ir prāts. Precīza aprēķināšana, statistika, metodes, grafiki, rutīna. Tā praktizēšana ir zinātne. Vadītāji ir vajadzīgi. Līderi ir nepieciešami.”(77.lpp.)(11). Līderība un vadība viena otru papildina, vadības galvenā būtība ir plānošana, organizēšana, kontrole, problēmu risināšana un rezultāta nodrošināšana, līderības pamatā ir nākotnes vīzijas formulēšana, cilvēku motivēšana un iedvesmošana, komandas veidošana un pārmaiņu veicināšana (12,13). Līderim ir jārada pareizais virziens, jābūt kopā ar komandu un jā rūpējas par katra tās locekļa individuālajām vajadzībām (14).

Pastāv uzskats, ka organizācijas vai struktūrvienības panākumi ir cieši saistīti ar līderības efektivitāti, kas pieļauj indivīda lomas pārspīlēšanu. Līderim var tikt piedēvēti sasniegumi vai neveiksmes, ko ir izraisījuši no paša līdera neatkarīgi faktori. Līdera efektivitātes izvērtēšanai objektīvāk ir izmantot kompetences pieeju, kur padotie, kolēģi un vadītāji sniedz novērtējumu par līdera uzvedību (15,16).

Pētnieciskajā literatūrā ir apmēram 70 līderības teorijas, kuras tiek sadalītas: līdera iezīmju pieejas teorijas, līdera uzvedības pieejas teorijas un situatīvās līderības teorijas(15,16).

Līdera iezīmju pieeja balstās uz pieņēmumu, ka līderim piemīt īpašas spējas un īpašības. Galvenokārt, kā efektīvas līdera īpašības, tiek minētas: intelekts, tiekšanās pēc zināšanām, uzticamība, atbildība, aktivitāte, sociālā līdzdalība (16) .2.1.tabulā ir parādītas Dž. Eidera minētās piecas labam līderim raksturīgās iezīmes (11).

2.1.tabula

**Laba līdera rakstura iezīmes**

godīgums	Liecina, ka tiek ievēroti vispārējie standarti vai vērtības, īpaši taisnīgums.
entuziasms	Līderu vispārēja rakstura īpašība.
cilvēcīgums	"Auksta zivs" nespēj kļūt par labu līderi.
mierīgums	Saprāts un rāma spriestspēja.
stingrība	Prasīguma un godīguma kombinācija.

Spilgtākās šīs pieejas teorijas ir „Lielā piecinieka”, harismas un transformatīvās līderības teorijas(17). Joprojām turpinās diskusijas, vai par līderi piedzimst vai kļūst? (18).

Līderības uzvedības pieejā galvenokārt runā par četriem pamatstiliem: uz uzdevumiem orientēts līderības stils, uz attiecībām orientēts līderības stils, autoritārais

līderības stils un demokrātiskais līderības stils. Katrs no šiem stiliem var būt efektīvs, ja tiek īstenots pareizā vietā, laikā un veidā. Uzvedības pieejas teorijas atbalsta uzskatu, ka efektīvu līderību ir iespējams apgūt, tomēr tās trūkums – netiek izskaidrota līderības efektivitāte dažādās situācijās (17,16).

Situatīvā līderība balstās uz pieņēmumu, ka līderības efektivitāte ir atkarīga no situācijas, kurā tā tiek realizēta. Tiek analizēti faktori, kas ietekmē līdera uzvedības uztveri un reakcijas uz šo uzvedību. Līderis maina savu uzvedības stilu, darbiniekiem sasniedzot augstāku brieduma līmeni. Situatīvo teoriju modeļi ir sarežģīti un grūti pielietojami praksē(17,16).

Līdera efektivitātes noteikšanai tiek izmantota 360° metode, kas ir kompetences vērtējums, ko sniedz citi vadītāji, kolēģi un padotie (17). Veicot 360° kompetenču novērtēšanu, līderim ir jāveic pašnovērtējums un ir nepieciešams tiešā vadītāja vērtējums (19).

Amerikas māsu asociācijas līderības institūts ir izveidots māsām, kuras ir ieinteresētas veidot un attīstīt savu karjeru, būt par līderi veselības aprūpes organizācijās, kur tiek reprezentētas māsu profesijas intereses. Šī institūta ietvaros pieredzējušas māsas var uzlabot savas prasmes, lai sasniegtu jaunu līderības līmeni. Profesionāli izstrādātas mācību programmas, kuras ir veidotas uz pierādījumiem balstītu praksi un daudzozaru pieeju, attīsta, uzlabo un veido katras māsas līderības prasmi - spēju ietekmēt (20).

Amerikas māsu asociācijas līderības institūts ir izstrādājis līderības kompetences māsām, kas ir veidotas ietverot māsu profesijas standartus, uz pierādījumiem balstītu praksi, līderības teorijas un pētījumus. Kompetences var iedalīt trīs sfērās: pašlīderība, komandas līderība, līderība organizācijā. Kompetenču iedalījums ir cieši saistīts ar māsas līderības attīstības posmu. Svarīgākās pašlīderības kompetences ir prasme pielāgoties, paša tēls sabiedrības acīs, spēja motivēt un disciplinēt sevi, godprātīgums, mācīšanās kapacitāte un pašanalīze (20).

Profesionālās prakses novērtēšana - māsa sevi un savu darbu novērtē pēc profesionālās prakses standartiem un vadlīnijām, noteiktiem statūtiem, noteikumiem un regulācijām. Amerikas māsu asociācijas līderības institūts nosaka kompetences sevis apzināšanā, spējā mācīties un pielāgoties, starppersonu attiecībās, savas karjeras vadībā, sevis izziņā un pašattīstībā (20).

**Spēja adaptēties** - elastība pieņemt atšķirīgas idejas no malas, atvērtība dažādiem jauninājumiem un kritikas pieņemšana, kā arī spēja saskatīt risinājumus ārpus ierastajām robežām (20).

**Iniciatīva** - sevis motivēšana un spēja pašdisciplinēties (20). Iekšējs vai ārējs pamudinājums, rosinājums darboties, negaidot aicinājumu no kāda cita, bet iesaistot darbībā

arī citu (21). Iniciatīva ir saistīta ar radošiem jauninājumiem. Radošumu veido dalīšanās ar nepabeigtām idejām, kas veicina debates un savstarpēju ideju papildināšanos (22).

**Pašapziņa** - precīza savu spēcīgo un vājo pušu apzināšanās un vēlme pilnveidoties, spēja sevi novērtēt adekvāti, atzīt savas kļūdas un no tām mācīties, lai situāciju izlabotu. Līderis meklē atklātu atgriezenisko saiti, lai sevi pilnveidotu (20). Līdera vājību izpausme vienmēr saistās ar personisku risku. Tiklīdz līderis apzinās savu vājību sekas, pieaug viņu pašapziņa un iespējas pielāgot savu uzvedību (22).

Komandas līderības kompetencēm ir raksturīga sadarbība ar dažāda tipa cilvēkiem, neatkarīgi no rases, dzimuma, kultūras, vecuma vai seksuālas orientācijas (20). Mūsdienās, kad Eiropas Savienības (ES) tiesību akti nodrošina darba ņēmēja brīvu pārvietošanos, paredzot iespēju stāties darba attiecībās jebkurā ES (59), veidojot darba komandu virsmāsām jābūt brīvām no aizspriedumiem par dažādu tautību, pārliecību un konfesiju pārstāvjiem (20).

**Sadarbība** – spēja sadarboties ar klientiem un viņu ģimenēm. Māsu līderiem jāspēj strādāt sadarbībā ar citiem medicīnas profesionāļiem un citu disciplīnu līderiem, tai skaitā no finanšu, ražotāju, peļņas un bezpeļņas organizācijām (20). Šī prasme ir īpaši jāizkopj, jo diemžēl skolas un universitātes no cilvēkiem sagaida konkurenci, nevis sadarbību. Līderim ir jāapzinās vai viņa stiprās puses izpaužas individuālās sarunās, nelielās grupās vai liela mēroga pasākumos(22).

**Komunikācija**- viena no māsu svarīgākajām spējām visās jomās. Tam jābūt efektīvam un skaidram informācijas un ideju nodošanas veidam kā verbāli, tā arī rakstiski. Efektīva komunikācija palīdz izvairīties no nepatīkamiem pārsteigumiem, kas saistīti ar informācijas trūkumu, kā arī risināt svarīgus jautājumus atvērtās diskusijās (20).

**Konflikti** - tieša saskarsme ar konfliktējošiem darbiniekiem, taisnīgi un izlēmīgi risinot problēmsituācijas. Korekti identificē potenciālās problēmas praksē, kuras bez vilcināšanās ir jārisina (20).

**Izglītība** – izglītošanās mūža garumā ir viens no māsu būtiskākajiem uzdevumiem, ko vajadzētu pilnveidot ar kursu, semināru un dažādu programmu palīdzību (20). Neatliekama izglītošana ir jāveic, ja rodas konflikti, trūkst motivācijas vai ir krīzes situācijas. Pirms izglītošanas procesa sākšanas, jāapzina vislietderīgākās mācību metodes, ņemot vērā cilvēku uztveri, apzināšanos un izpratni (23).

**Darbinieku attīstība** -attīsta un dod iespēju konstruktīvai atgriezeniskai saitei un iedrošinājumam. Deleģē darbu un iedrošina individuālo iniciatīvu (20). Karjeras plānošana ietver līdera un darbinieka sadarbību. Personāla izaugsme un karjeras virzība ir organizācijas panākumu ķīla (23). Padotie zina, ka līderim ir nepieciešamās prasmes, lai veiktu uzdevumu, bet efektīvs līderis spēj paiet malā un ļaut padotajiem attīstīt savas spējas (22).

Lai efektīvāk ietekmētu veselības aprūpes sistēmu, virsmāsām ir jāapgūst kompetences, kā būt līderim organizācijā. Uzlabotas līderības kapacitāte māsām līderēm sekmē sabiedrības veselības uzlabošanu, kvalitāti un pieejamību veselības aprūpes sistēmai, izmaksu samazināšanu un jaunās paaudzes māsu līderu identificēšanu un attīstīšanu (56).

**Biznesa uztvere** – māsas līderes meklē plašas biznesa zināšanas, arī ārpus viņu darbības jomas. Mēģina izprast biznesa produkta vai pakalpojuma un tā finansiālos aspektus. Analizē dažādu organizāciju un struktūrvienību darbības jomas un savstarpējās sakarības (20).

**Ētika** - māsu praksei jābūt ētiskai. Tā atspoguļojas godīgumā, atbildībā, uzticamībā un spējā ētiski izvērtēt savus lēmumus un darbības (20). Ikvienas personas patiesā vērtība ir kas autonomas un vienreizējas, kā arī ikviena persona tiek uztverta kā individualitāte (24).

**Uz pierādījumiem balstīta prakse un pētījumi** - māsām līderēm ir jāseko līdzi pētījumiem, jāanalizē iegūtie pierādījumi un jāintegrē rezultāti savā praksē (20). Kritiski jāizvērtē pētījuma gaitā izmantotā metodoloģija un iegūtie empīriskie pētījumu rezultāti (25). Nodaļas darbā virsmāsas plāno personāla skaitu atbilstoši uz pierādījuma pamatotām pacientu aprūpes vajadzībām.

**Pārmaiņu vadība** - jāizmanto efektīvas stratēģijas, lai atvieglotu organizatorisko pārmaiņu procesu un pārvarētu pretestību pārmaiņām. Veicot būtiskas pārmaiņas, organizācijai būs jāpārvar augstākas pretestības barjeras, nekā veicot nelielas pārmaiņas. Pārmaiņu procesā jāizvēlas vadības modelis piemērots jaunajai situācijai. Pārmaiņas var ierosināt gan līderi, gan padotie, jebkurā situācijā ir nepieciešama aktīva informācijas apmaiņa, lai izvērtētu jebkuras izmaiņas un neradītu destruktīvu konfliktu (20,23).

**Lēmumu pieņemšana** - dažādās vadības situācijās jābūt izlēmīgiem - lēmumiem jābūt pieņemtiem ātri un bez vilcināšanās (20). Gudrs līderis iedrošinās pārējos komandas locekļus iedalīties jautājuma apspriešanā un ieklausīsies viņu viedokļos. Līderis ir atbildīgs, lai pieņemtie lēmumi tiktu arī izpildīti (14).

**Problēmu risināšana** - iegūstot informāciju par problēmsituāciju, ir jāsaprot tās būtība. Problēmas identificēšanā jāmeklē informācija un jāsakārto tā pareizā secībā, lai nonāktu līdz problēmas kodolam. Māsai jāpamana problēma, tās draudi un iespējas jau sākuma stadijā. Līderim ir jābūt loģiskam, racionālam un jābalstās uz faktiem (20).

**Prakses kvalitāte** - māsas veicina kvalitāti ar radošumu, inovācijām un vispārējo kvalitātes celšanu (20).

**Resursu izmantošana** - māsas, plānojot un nodrošinot aprūpi, izmanto piemērotākos resursus, kas ir droši, efektīvi un finansiāli atbildīgi (20).

**Projektu vadība** - līderis organizē un nosaka prioritātes, kā arī palīdz to realizēt darbiniekiem (20).

**Stratēģiskā perspektīva** - tā ir spēja ilgstoši domāt uz priekšu (14), augstākās vadības skatupunkta izprašana un efektīva kompleksu problēmu analīze. Pirms inovāciju izvirzīšanas apspriešanai, tiek sagatavota prezentācija ar pārliecinošiem argumentiem, sasaistīti savi pienākumi ar visas organizācijas mērķiem. Priekšlikumos ir redzams kopējais mērķis un uzdevumi, kas veicami ceļā uz to (20).

**Sistēmas domāšana** - darbojas sistemātiski, saprotot organizācijas politikas dabu un strādā saskaņā ar to, veidojot sadarbības attiecības visā organizācijā (20).

**Vīzija un stratēģija** - attīsta ilglaicīgus mērķus un stratēģisko plānošanu. Pārstrādā vīziju reālā un sasniedzamā stratēģijā. Regulāri atjauno plānus, lai tie atbilstu mainīgajiem apstākļiem. Attīsta plānus, kas balansē starp organizācijas ilgtermiņa mērķiem un tūlītējām vajadzībām (20).

### 3. Transformatīvā un transaktīvā līderība

Džeims Makgregors Bērns (*James MacGregor Burns*) 1978. gadā izvirza teoriju par transformatīvo un transaktīvo līdera tipu. Dž.M. Bērns uzskata, ka šie divi līderības veidi ir pretstati, kas nozīmē, ka tie viens otru izslēdz. Līderis vada vai nu transaktīvā, vai transformatīvā veidā. Transformatīvās līderības teorijas attīstītājs Bernards M. Bass (*Bernard M. Bass*) apraksta tās kā atšķirīgas dimensijas, tādejādi līderis var būt gan transaktīvs, gan transformatīvs. Viņš uzskata, ka transformatīvā līderība nevar pastāvēt bez transaktīvās. B.M. Bass transformatīvo un transaktīvo līderību attiecina uz līderības uzvedības teoriju(26).

#### 3.1. Transaktīvā līderība

B.M. Bass apgalvo, ka transaktīvās līderības teorijas pamatā ir ideja, ka līdera un sekotāju attiecību pamatā ir netieši darījumi starp līderi un sekotājiem. Transaktīvo līderību raksturo uzvedība un attieksmes, kuras parāda apmaiņas kvalitāti starp vadītājiem un padotajiem. Līderim ir jāizskaidro kritēriji, kas tiek sagaidīts no padotajiem un ko viņi saņems pretī. Līderis un sekotāji apspriež, kādi resursi ir nepieciešami, lai sasniegtu nospraustos mērķus (26).

Slimnīcās nodaļu virsmāsa ir zemākā līmeņa vadītāji, bet līderi savām māsām. Virsmāsa pienākums ir izskaidrot kritērijus, kā ir jāstrādā nodaļā, kāda ir vēlamā uzvedība un attieksme, kādi ir darba pienākumi. Virsmāsa arī izskaidro, ko māsas saņems pretī par labi padarītu darbu. Kopīgā sadarbībā tiek apspriesti nepieciešamie resursi, piemēram, nepieciešamais laiks darba paveikšanai, specializēta apmācība vai spējas un prasmes, kuras bieži vien iegūst praksē, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

Transaktīvās līderības modelis ietver sociālas apmaiņas procesu, kurā līderi un sekotāji ir mijiedarbībā. Viņi ir partneri darījumā, kurā padotie pieņem paklausību, atbalsta un atzinības sniegšanu līderim kā ekvivalentu par saņemto efektīvo koordināciju, cieņu pret normām un grupas vajadzībām. Kopumā transaktīvi līderi uzsver mērķu izvirzīšanu un norādījumu došanu, kas izveido struktūras, nosacījumus un kontroli (26).

Saskaņā ar šo teoriju virsmāsa izvirza skaidrus mērķus un norādījumus to veikšanai, kas dod struktūru māsu darbam, un kontrolē rezultātu. Tā ir mijiedarbība, kurā virsmāsa sniedz efektīvu koordināciju un cieņu pret māsu vajadzībām, pretī saņemot paklausību un atzinību kā pret līderi.

Transaktīvā līderība ir vērsta uz rezultātiem, koncentrējas uz organizācijā esošo struktūru un novērtē sasniegumus atbilstoši atalgojuma - sodu sistēmai. Transaktīviem līderiem ir formālas pilnvaras un atbildīgi amati organizācijā, viņi novērtē kārtību un

struktūru. Līderis ir atbildīgs par rutīnas saglabāšanu, pārraugot individuālo un grupas sniegumu. Transaktīvā līderībā ir uzsvars uz indivīda snieguma pārraudzīšanu un noteikšanu, cik labi padotais strādā strukturētā vidē. Kritēriji padotajiem ir saskaņā ar iepriekš noteiktām prasībām. Rezultātu analīze ir visizplatītākais veids, kā novērtēt darbinieka sniegumu. Transaktīviem līderiem sadarbība vislabāk veidojas ar darbiniekiem, kuri zina savu darbu un ir motivēti ar atalgojuma un soda sistēmu. Transaktīvā līderība saglabā *status quo* (27).

Ja organizācija vai slimnīca ir tik liela, ka darbinieki viens otru pazīst tikai savu nodaļu vai struktūrvienību robežās, tad ir svarīgi, lai visa lielā uzņēmuma struktūra būtu sakārtota, katram būtu skaidri viņa darba pienākumi un būtu skaidri algoritmi kā risināt darba jautājumus. Nodaļas virsmāsas atbildība ir veikt darbu atbilstoši slimnīcas iekšējo normatīvo aktu prasībām, un veikt, plānot, organizēt un vadīt pacientu aprūpes darbu nodaļā. Tas sevī ietver arī uzdevumu kontrolēt aprūpes darba kvalitāti un kvantitāti. Laba sadarbība veidojas ar darbiniekiem, kuri zina savu darbu un godprātīgi to paveic.

Transaktīvā līdera raksturīgākās pazīmes: izvēlas īstermiņa mērķus, atbalsta strukturētu darbības plānu un procedūras, izaugsme notiek, sekojot noteikumiem un darot lietas pareizi, mēdz būt nelokāms un iebilst pārmaiņām (27).

Transaktīvā līderība labi darbojas organizācijās, kur ir svarīga struktūra. Ar struktūru ir domāts darbinieka pienākumu izskaidrošana, mērķu izveidošana, plānošana, koordinēšana, problēmu risinājumi un kontroles saglabāšana. Līdera ieguldītais darbs struktūras izveidē un izpratnē ir saistīts ar padoto lielāku apmierinātību ar darbu (26). Atalgoti tiek padotie, kuri pēc pašu iniciatīvas ievēro noteikumus. Atalgojumiem un sodiem ir jābūt skaidri nodefinētiem un darbiniekiem saprotamiem (27).

Virsmāsas atbildība ir iepazīstināt darbā pieņemtās māsas ar nodaļas mērķiem un uzdevumiem, svarīga ir personāla skaita komplektēšana atbilstoši pacientu aprūpes vajadzībām, jo ir jābūt adekvātam darba apjomam katram darbiniekam. Ja virsmāsa kā līderis ir ieguldījusi savu laiku un darbu strukturēšanā, tad arī pacienta aprūpes rezultātu novērtēšana pozitīvā gadījumā rada apmierinātību ar darbu gan virsmāasai, gan māsām.

B.M. Bass transaktīvajā līderībā kā svarīgu komponenti min **atbilstošu atalgojumu**. Atalgojumam ir jāatbilst ieguldītajām pūlēm un sasniegtajam izpildījuma līmenim. Transaktīvā līderība var būt gan aktīva, gan pasīva. Transaktīvi **aktīvā līderība** nozīmē, ka līderis uzrauga darba procesu, risina problēmsituācijas un izmanto koriģējošas metodes, lai darbs tiktu padarīts atbilstoši pieņemtajiem standartiem. Transaktīvi **pasīvā līderība** nozīmē rīcību, kad ir konstatēts negatīvs rezultāts. Šis līderības veids ir fokusēts uz kļūdu konstatēšanu un novēršanu. Transaktīvais līderis var piedraudēt ar sodu par neizpildītu uzdevumu (15,28).

Vēl šajā teorijā ir "**nejaukšanās**" faktors. Tā ir izvairīšanās vai līderības neesamība, kas ir visneefektīvākā saskaņā ar gandrīz visiem līderības pētījumiem. Līderi izvairās mēģināt ietekmēt savus padotos, "apglabā" sevi dokumentos, atstāj pārāk lielu atbildību padotajiem, neizvirza skaidrus mērķus un nepalīdz grupai pieņemt lēmumus (15,28).

Transaktīvais līderības veids darbiniekus atalgo tikai praktiskā līmenī, tas nozīmē - naudā vai privilēģijās. Radošums netiek atbalstīts un iniciatīvu neatalgo (27). Transaktīvā līderība ir nepilnīga tādēļ, ka tā nepietiekami velta uzmanību pārmaiņām un inovācijai (26).

Transaktīvai līderībai noteikti ir vieta mūsdienu pasaulē. Tā labi darbojas starptautiskās kompānijās, kur darbinieki runā dažādās valodās. Skaidra struktūra un prasības rada iespēju darbiniekiem veiksmīgi izpildīt uzdevumus. Transaktīvā līderība ir viegli saprotama un apgūstama, kā arī neprasa plašu apmācību (27).

### **3.2. Transformatīvā līderība**

Kamēr transaktīvās līderības dziļākā jēga ir saistīta ar stabilām attiecībām līdzsvarā esošās situācijās, transformatīvās līderības idejas sakņojās vidē, kur notiek lielas un pārveidojošas pārmaiņas. Situācijās, kur trūkst līdzsvars un stabilitāte, transformatīvai līderībai ir lielākas priekšrocības. Dž.M. Bērns uzsver, ka tad ir daudz svarīgāk izstrādāt vīzijas un motivēt padotos, lai paaugstinātu darbinieku izpratni par vēlamajiem iznākumiem. Alans Brimans (*Alan Bryman*) apkopojot vairāku autoru darbus, izvirza transformatīvai līderībai piemītošus konceptus - harismātismu, iedvesmošanu un ar vīziju apveltītu līderību(26, 29).

Dž.M. Bērns par transformatīvo līderību uzskata attiecības starp līderi un padoto, kuras pāriet uz augstākiem motivācijas un morāles līmeņiem, kur svarīgas ir tādas vērtības kā brīvība, vienlīdzība un pašnoteikšanās (15). Šīs attiecības viņš definē kā simbiozi, kur līderis un padotie papildina viens otru, kā rezultātā abas puses sasniedz augstāku pašmotivācijas un morāles līmeni (17). Līderi motivē padotos sasniegt augstāku veikspēju, veicina mērķu sasniegšanas nozīmīgumu un attīsta padotajos vajadzību pēc izaugsmes. Radot vīzijas un mobilizējot vēlmi tās sasniegt, līderi ir spējīgi sasniegt pārmaiņas visā organizācijā (26, 28). 2007. gada ASV veiktā pētījumā "Māsu uztvere par virsmāsu līderības stiliem un rezultātiem", kur tika izmantota Multifaktorās līderības anketa, ir rasts apstiprinājums, ka virsmāsu transformatīvajam līderības stilam ir būtiska ietekme uz slimnīcas stratēģisko mērķu sasniegšanu. Pētījuma rezultātā tiek secināts, ka transformatīvās līderības uzvedības demonstrēšanai ir jābūt virsmāsu kompetences pamatprasībai (30).

Kā ļoti būtisku Dž.M. Bērns akcentē uzticību organizācijas vērtībām un ticību neiespējamajam. Transformatīvais līderis ir eksperts organizācijas vērtību definēšanā (17).

B.M. Bass transformatīvajā līderībā izdala četras dimensijas. Pirmā ir **harisma** jeb **idealizētā ietekme**. Transformatīvais līderis iemieso sevī paraugu - etalonu, kam vēlētos sekot padotie. Līderi tiek apbrīnoti, respektēti un viņiem uzticas. Padotie identificē sevi ar šiem līderiem un vēlas viņiem līdzināties. Līderi ir gatavi riskēt, bet viņi ir konsekventi nevis patvaļīgi. Uz viņiem var paļauties, viņi demonstrē augstus ētikas standartus. Transformatīvie līderi sniedz mērķa un misijas izjūtu, harisma ir viens no uzsvērtākajiem transformatīvās līderības aspektiem (15,26,31).

Otrā ir **iedvesmojošā motivācija**. Transformatīvie līderi motivē un iedvesmo savus padotos, piedāvājot jēgu un izaicinājumu viņu darbam. Tiek uzturēts komandas gars, izrādīts entuziasms un optimisms. Līderi uzrunā padotos, radot vai veicinot darbiniekus pašus saskatīt jaunu vīziju par pievilcīgu nākotni. Svarīga ir komunikācijas starp līderi un padoto, lai tā spētu radīt gaidas, ko padotie vēlas sasniegt (26, 28,31).

Trešā ir **intelektuālā stimulācija**. Līderi rosina padotos būt inovatīviem, radošiem, apšaubīt pieņēmumus, pārdefinēt problēmas un pievērsties esošajām situācijām jaunos veidos. Darbinieka individuālās kļūdas netiek publiski kritizētas. Jaunas idejas un radoši problēmu risinājumi nāk no padotajiem, kuri ir aktīvi iesaistījušies risinājuma meklēšanas procesā. Transformatīvie līderi iedrošina padotos izmēģināt jaunas pieejas, un viņu idejas netiek kritizētas, ja tās vienkārši atšķiras no līdera idejām (26,31).

Ceturrtā ir **individualizēta uzmanība**. Transformatīvie līderi pievērš uzmanību padoto vajadzībām pēc sasniegumiem un izaugsmes. Līderi var darboties kā mentori. Padotajiem un kolēģiem ir iespēja attīstīt savus augstākos potenciāla līmeņus. Transformatīvie līderi ieklausās padoto individuālajās vajadzībās un vēlmēs, tādejādi kādam sniedzot vairāk uzmundrinājumu, kādam citam autonomiju, plašāku uzdevumu struktūru vai stingrākus standartus. Mijiedarbība ar padotajiem ir personalizēta, līderis atceras iepriekšējās sarunas, apzinās indivīda bažas, redz cilvēku kopumā, ne tikai darbinieku. Uzmanīgs līderis deleģē padotajiem uzdevumus kā iespēju attīstīties (26, 28,31).

### 3.3. Harismātiskie līderi

B.M. Bass uzskata, ka transformatīvās līderības svarīgākais aspekts ir harisma, līdz ar to šī teorija ir cieši saistīta ar harismātiskās līderības teoriju. Harismātiskās līderības teorijas pamatlicējs ir Roberts Houzs (*Robert J. House*)(15,17).

Harismātiskie līderi ir pārliecinoši oratori, kas lieliski izprot un spēj lietot neverbālās valodas ietekmi komunikācijā. Viņi spēj uzrunāt padotos dziļi emocionālā līmenī, publiskās uzstāšanās un prezentācijas ir spožas un aizraujošas. Lai līderis varētu būt harismātiskā tipa, viņam ir jāspēj izvirzīt un skaidri formulēt mērķi, kurš uzrunātu un iedvesmotu padotos, jābūt

jūtīgam pret apkārtējo vidi, jāspēj uzņemt risku un būt atbildīgam par neordināru risinājumu piedāvāšanu (15,32,33).

Padotie ciena līdera autoritāti, pieņem un atbalsta viņa lēmumus. Viņi tic, ka līdera uzskati ir pareizi, ir gatavi pakļauties un emocionāli iesaistās darbā vai projektā. Padotie jūtas līdzatbildīgi par līdera radošo iniciatīvu, kaut gan iespējams sākumā nemaz neatbalstīja to. Pastāv risks, ka dzīvotspējīgas ir tikai tās idejas, kuras patīk līderim (15,32).

Harismātiskie līderi ir neaizstājami krīzes situācijās un vietās, kur cilvēki ir neapmierināti ar esošo situāciju. Viņi uzņemas vadības un problēmas risināšanu, līdz ar to dodot cilvēkiem drošības izjūtu. Harismātiskie līderi spēj saliedēt darbiniekus un iedvesmot viņus strādāt kopējam labumam (15,32,33).

Harismātiskam līderim var būt arī aizrautīgi pretinieki. Pārmaiņu process var apstāties un iestrēgt konflikta posmā. Vēl nozīmīgs ir aspekts, ka sāktās pārmaiņas organizācijā balstās uz vienu personu un var sabrukt, piemēram, līderim mainot darba vietu (32).

Ne vienmēr harsimātiskā līdera vīzija vai radošais risinājums ir pats labākais konkrētajā situācijā. Šiem līderiem var piemist tuneļveida redzējums un viņi ne vienmēr mācās no savām kļūdām (32,33). Vadības zinātnes literatūrā pastāv dalījums ētiskos un neētiskos harismātiskos līderos. Ētisks harismātisks līderis izmanto varu, lai kalpotu citiem, un balstās uz iekšējiem morāliem principiem, lai apmierinātu organizācijas un sabiedrības intereses. Neētisks harismātisks līderis izmanto varu personiskiem mērķiem, nepieļauj kritiku, un balstās uz tradicionāliem, ārējiem morāles principiem, lai apmierinātu savas personīgās intereses (15,17).

Pasaulē ir sava loma harismātiskiem līderiem, viņi cīnās par labāku dzīves kvalitāti un labāku pasauli. Viņi mēdz redzēt atšķirību starp to, ko organizācija nodrošina saviem darbiniekiem, un to, kas darba ņēmējiem ir nepieciešams no organizācijas. Harismātiskie līderi rada vīziju, ko viņu atbalstītāji var saskatīt, kā arī motivāciju doties uz kopīgu mērķi(33).

## **4. Emocionālā inteliģence**

### **4.1. Emocionālās inteliģences teorija**

Izvērtējot dažādus līderības stilus, ir secināts, ka nav ideāla līderības stila. Tomēr katru no līderības stiliem raksturo noteikts emocionālās inteliģences līmenis. Transformatīvā līderība novērtē cilvēku emociju nozīmīgumu un izmanto tās. Līdz ar to transformatīvo līderības stilu raksturo augsta emocionālā inteliģence (17).

Amerikāņu psihologs un pētnieks Daniels Goulmens (*Daniel Goleman*) ir konstatējis, ka līderībai emocionālā inteligence ir būtiskākā par intelektu un tehniskām prasībām, turklāt tā ir īpaši svarīga augstākajā vadības līmenī (17).

D. Goulmens grāmatā "Tava emocionālā inteligence", analizējot inteligenci savstarpējās saskarsmes aspektā, izdala četras kompetences: spēja būt līderim, spēja nodibināt un uzturēt draudzību, spēja risināt konfliktus un spēja noteikt cilvēku psiholoģisko saderību(34). Šīs kompetences ir nepieciešamas virsmāsar darbā, lai kļūtu par līderi savām nodaļas māsām, pārvaldītu komunikāciju tādā līmenī, kas ļauj sekot atmosfērai kolektīvā un sakārtot attiecības ar ārējiem sadarbības partneriem citās slimnīcas struktūrvienībās, kā arī spētu atrisināt radušās problēmsituācijas. Izskatot nodaļas iekšējas problēmsituācijas vai konfliktus, kā viens no instrumentiem atrisinājumam ir saderīgas komandas izveide, kam ir nepieciešama spēja noteikt cilvēku psiholoģisko saderību.

Cilvēka radošā domāšana ir atkarīga no emocijām. Ja cilvēks nepietiekami saņem emocionālos signālus kā sāpes, empātiju, šaubas, lepnumu, bailes, prieku un nožēlu, tad domāšana kļūst shematiska. Lai personība attīstītos un redzētu nākotnes vīzijas, ir nepieciešamas emocijas (17). Pīters Selavijs (*Peter Salovey*) un Džons Majers (*John D.Mayer*) definē emocionālo inteligenci kā spēju kopumu, kas nosaka, kā cilvēka emociju uztvere un izpratne maina viņa rīcību (35).

Emocionālās inteligences iemaņas veido modeli, kas sastāv no piecām komponentēm. Pirmā ir savu emociju apzināšanās jeb pašapziņa - spēja saprast savas emocijas, stiprās un vājās īpašības, vērtības, mērķus, izmantot iekšējās izjūtas lēmuma pieņemšanā. Cilvēki, kuri labi apzinās savas emocijas, ir labāki noteicēji pār savu dzīvi. Lēmumu pieņemšanā cilvēks izmanto savu uzkrāto emocionālo pieredzi. Tās ir mūsu apzinātās emocijas visas dzīves garumā. Emocionālā pieredze brīdina cilvēku par iespējamām briesmām, kas var sekot kādai konkrētai rīcībai (34,35,36).

Otrā ir emociju apvaldīšana jeb paškontrolē - savu negatīvo emociju un impulsu kontrolēšana un pielāgošanās jauniem apstākļiem. Spēja kontrolēt savas emocijas palīdz labāk adaptēties mainīgā vidē. Spēja savaldīt spēcīgas emocijas ir stabila garīgā līdzsvara priekšnoteikums. Tas nenozīmē, ka emocijām jābūt vienveidīgām, tām ir jābūt līdzsvarā starp pozitīvo un negatīvo. Lai cilvēks justos labi pēc spēcīgas dusmu vai smagas nomāktības izjušanas, ir nepieciešams sajūst tik pat daudz prieka un laimes. Līdz ar to emociju kontrolē ir jāiegulda diezgan daudz laika. Pozitīvu emociju saņemšanai noder gan intelektuālas, gan fiziskas, kā arī sociālas aktivitātes. Labs negatīvo emociju slāpētājs ir spēja nomierināties, bet tas ir iespējams tikai tad, ja cilvēks spēj pārtraukt domāt par to, kas šīs negatīvās emocijas ir izraisījis (34,35,36).

Trešā ir sociālās prasmes - starppersonu komunikācija, attiecību ar apkārtējiem vadīšana vēlamajā virzienā, tai skaitā komandas vadīšana. Šī spēja veicina atpazīstamību, līderību un veiksmīgu savstarpējo saskarsmi. Vispirms cilvēks iemācās vadīt savas jūtas, tas veido pamatu, lai iemācītos pieskaņoties svešām emocijām. Apgūstot saskarsmes iemaņas, cilvēks spēj virzīt un veiksmīgi vadīt sarunas, iedvesmot un pārliecināt līdzcilvēkus, kā arī veidot veiksmīgas partnerattiecības. Komunikācijā ir nozīme jūtu izrādīšanai, tā atstāj tūlītēju iespaidu uz cilvēku, kam tas domāts. Emocijas saskarsmes laikā mijiedarbojas, katrā tikšanās reizē katrs dalībnieks raida emocionālos signālus, kā ietekmē pārējos (34,35,36).

Ceturrtā ir empātija - spēja iejusties cita cilvēka emocionālajā stāvoklī, līdzpārdzīvot un pieskaņoties citu vajadzībām, īpaši pieņemot lēmumus. Empātijas pamatā ir savu emociju apzināšanās. Jo labāk cilvēks izjūt savas emocijas, jo skaidrāk nojauš citu izjūtas. Šī spēja palīdz uztvert līdzcilvēku vārdos neizteiktās vajadzības vai vēlmes. Emocijas bieži tiek paustas nevis vārdos, bet balss tonī, žestos, sejas izteiksmē vai kā citādi neverbālā veidā. Pētījumos ir pierādīts, ka prasme nojaust emocijas pēc neverbāliem signāliem nodrošina labākas emocionālās adaptācijas spējas, komunikabilitāti un lielāku jūtīgumu. Empātija bieži tiek izmantota ētisku jautājumu risināšanā (34,35,36).

Piektais ir augsta pašmotivācija - spēja motivēt sevi uz sasniegumiem, aizrautība ar darbu, mērķtiecība. Emociju mērķtiecīga izmantošana palīdz koncentrēties un radoši darboties, šo spēju izkopšana zināmā mērā nodrošina labu rezultātu. Rodot motivāciju entuziasmā un gandarījuma sajūtā par savu darbu, tiek iegūtas emocijas, kas cilvēku virza pretī panākumiem. Šī ir emocionālās inteliģences vissvarīgākā komponente, kas ietekmē visas pārējās, vai nu tās stimulējot, vai bremsējot. Optimisms kā motivators, no emocionālās inteliģences viedokļa, pasargā cilvēkus grūtos brīžos un palīdz tos pārvarēt. Radošais pacēlums - emocijas tiek apvaldītas un ievirzītas vēlamajā gultnē, cilvēks izjūt pozitīvu enerģiju, kas tiek virzīta mērķa sasniegšanai. Šis pārdzīvojums raksturojas spēcīgu sajūsmu, aizrautību un lielu gandarījumu. Radošā pacēluma brīdi cilvēks ir pilnībā pārņemts ar savu nodarbi, velta tai nedalītu uzmanību, neievērojot apkārt notiekošo (34,35,36).

Pētījumi liecina, cilvēki ar augstāku emocionālo inteliģenci ir emocionāli līdzsvarotāki, veido noturīgākas savstarpējās attiecības, ir aktīvāki un veiksmīgāk prot motivēt citus cilvēkus, ir radošāki, atvērtāki pārmaiņām, harmoniskāki un labāki līderi (17).

Virsmāsas un māsas sadarbība ir mijiedarbības process, kuru ietekmē virsmāsas kā līdera pašapziņa un emociju kontrole. Virsmāasai ir jāapzinās savas personības stiprās un vājās puses, lai spētu radīt vīziju un iedvesmot padotos. Virsmāsas emocijas ietekmē pārējo māsu savstarpējās attiecības, attieksmi pret darbu un noskaņojumu nodaļā.

## 4.2. Emocionālā inteliģence līderības kontekstā

Mūsdienās līderim jāspēj vadīt savas tiesības zinošus padotos, kas vēlas strādāt demokrātiskā vidē, izjust cieņu un saņemt atbalstu. Šīs jaunās prasības sevī ietver četrus aspektus, kas savā būtībā ir neviennozīmīgi. Pirmais ir saņemt no līdera konsultanta un partnera attieksmi, tajā pat laikā līderi tiek kritizēti, ka nav pietiekami skaidri un konkrēti noformulētas vīzijas un mērķi. Padotie vēlas izjust brīvību un autonomiju, bet no līdera joprojām sagaida, ka viņš uzņemsies pilnu atbildību situācijā, kad kaut kas noiet greizi. Visi vēlas izaugsmes iespējas, izaicinājumus un sasniegumus, bet vienlaikus līderim ir jāmača un jāvada padotie tā, lai viņi sasniegtu savu potenciālu. Pretruna veidojas arī apstākļi, ka līderim ir visi padotie jāiesaista un jāveido komandas gars, bet atzinību un novērtējumu katrs grib saņemt individuāli. Profesionālo attiecību attīstība prasa no līdera augstu emocionālās inteliģences līmeni, līdz ar to līderim ir jāvelta laiks un darbs piecu komponentu pilnveidei, kas veido šīs prasmes (37).

Katru dienu veltot piecas minūtes savu domu pierakstīšanai, veidojot savas piezīmes, ir iespējams paaugstināt pašapzināšanās līmeni. Dusmu vai citu nomācošu spēcīgu emociju gadījumā ir jāatrod brīdis pārdomām. Svarīgi ir saprast, kāpēc ir radušās negatīvās izjūtas un atcerēties, ka jebkurā situācijā cilvēks pats pieņem lēmumu, kā uz to reaģēt (37).

Līderi ar zemu paškontroli bieži verbāli uzbrūk un aizskar padotos, viņiem trūkst konsekvences attieksmē pret cilvēkiem un vērtībām, kā arī pieņem sasteigtus un emocionālus lēmumus. Paškontroles attīstīšanai ir jāapzinās savas vērtības un jāatlicina laiks sava ētikas kodeksa apdomāšanai, lai būtu skaidrs, kur kompromiss nav iespējams. Ja būs zināms, kas ir vissvarīgākais, līderis varēs izdarīt pareizo izvēli saskaroties ar ētiskiem un morāliem lēmumiem(37).

Labam līderim nav pieņemama tendence vainot citus, viņš atzīst savas kļūdas un konfrontē sevi ar visām sekām, lai kādas tās arī nebūtu. Nokļūstot izaicinošā situācijā, jāizvērtē sava rīcība. Agresīvas emociju izlādes gadījumā ir jāapgūst spēja nomierināties. Labāk ir izpaust emocijas uz papīra nevis uz cilvēkiem (37).

Līderi ar labām sociālām prasmēm ir lieliski komunikatori. Komunikācijas kompetence ir prasme un vēlme sarunāties, izveidot sadarbības attiecības, sarunājoties sasniegt mērķi un prast rīkoties (38). Līderi ar augstu komunikācijas kompetenci vienlīdz atvērti uzklausa sliktas un labas ziņas, ir eksperti panākt, lai komanda viņus atbalsta. Viņi labi prot vadīt pārmaiņas, risināt konfliktus diplomātiskā ceļā, kā arī ar aizrautību iesaistās jaunos projektos. Līderi, kas labi pārvalda sociālās prasmes ļauj darbam ritēt savu gaitu, bet tajā pat laikā grib, lai katrs dara savu darbu. Ar savu darbu viņi rāda piemēru padotajiem (37).

Labas sociālās prasmes ietver sevī māku risināt konfliktus. Līderim ir jāzina, kā atrisināt konfliktus starp saviem komandas biedriem, klientiem un sadarbības partneriem. Mūsdienu pētniecībā ir izveidojusies patstāvīga zinātnes nozare – konfliktoloģija, kurā tiek pētīts konflikta rašanās un attīstības likumsakarības, kā arī konflikta vadīšana. Arī organizācijās ar efektīvu vadību dažkārt konflikti ir vēlami, jo palīdz noskaidrot atšķirīgus viedokļus, veicina izzināt papildu informāciju un meklēt vairākas alternatīvas. Konflikti var būt funkcionāli un disfunkcionāli. Pirmajā gadījumā tie veicinās organizācijas efektivitāti, otrajā radīs darbinieku neapmierinātību un samazinās sadarbības iespējas (37,39).

Līderim ir jāizvērtē savas komunikācijas prasmes. Katram cilvēkam ir sava komunikatīvā pieredze, kuru veido gan pozitīvi piemēri, gan neveiksmes. Līderim ir jāspēj komunicēt mērķtiecīgi un sasniegt vēlamo rezultātu sarunas gaitā. Komunikācijā ir svarīga arī spēja klausīties (37,38). Prast klausīties nozīmē atvērt savu iekšējo dzirdi, lai saklausītu tikko uztveramo sacītā nozīmi un izjūtas. "Jāklusās" arī ar acīm, jo sazināties var arī bez vārdiem(14).

Komunikācija ir efektīvs veids, kā sasniegt mērķus ilgtermiņā, bet emocionālās inteliģences aspektā ir liela nozīme emociju kontrolei, sarunājoties profesionālā vidē. Negatīvu un pozitīvu emociju intensīva demonstrēšana var tikt uztverta kā manipulācija. Emocionālu ietekmēšanas paņēmienu lietošana liecina par komunikācijas kompetences vājumu (38).

Svarīga ir prasme citus uzslavēt. Līderis var panākt savas komandas lojalitāti, viņus pelnīti uzslavējot (37).

Empātija ir viena no svarīgākajām līdera iezīmēm, kas nepieciešama, lai vadītu komandu vai organizāciju. Līderi ar spēju iejusties otra vietā palīdz profesionāli attīstīties savas komandas cilvēkiem. Komunicējot ar cilvēkiem, kas nav rīkojušies godīgi, viņi spēj saņemt konstruktīvu atgriezenisko saiti. Lai attīstītu šo spēju, līderim ir jāvelta laiks pārdomām, kā konkrētā situācija izskatās no otra cilvēka skatu punkta (37).

Iepriekš tika minēts, ka empātija palīdz nojaust otra cilvēka neizteiktās vajadzības vai emocijas neverbālā veidā. Neverbālā valoda ir cilvēka ķermeņa valoda, kas ietver sevī mīmiku, žestus un stāju. Ķermeņa valoda pasaka, kā cilvēks jūtas saistībā ar esošo situāciju. Ķermenis runā arī tad, kad cilvēks klusē. Līdz ar to ķermenim ir jāļauj runāt un veidot empātisko saikni ar partneri, saglabājot kontroli pār sniegtā vēstījuma jēgu (38). Līdera un padoto sadarbība ir arī neverbālā mijiedarbība, kur sajūtu līmenī ir iespējams uztvert otra vajadzības un atbilstoši reaģēt. Lai vēstījums būtu pozitīvs, jābūt atvērtam pret partneri un jāuztur pastāvīgs acu kontakts, tas veido emocionālo saikni un demonstrē līdera personisko drošību un pārliecību. Būtiska ir prasme kontrolēt mīmiku, seja ir izsmeļošs informācijas

avots, kas raksturo personību un emocijas (38). Sejas mīmika parāda patieso cilvēka attieksmi, turklāt padotie ir rūpīgi izpētījuši un atmiņā saglabājuši nolasīto informāciju no sava līdera sejas izteiksmēm.

Darba rutīnā, kad viens uzdevums seko nākamajam, var pazaudēt motivāciju. Ir ļoti viegli aizmirst, kas cilvēkam patīk savā karjerā. Veltot laiku un izvērtējot, var atsaukt atmiņā, kas bija tie iemesli, kāpēc šis konkrētais darbs ir bijis vilinošs. Pārskatot savas vērtības, var pārliecināties, vai mērķi joprojām ir iedvesmojoši. Pašmotivētiem cilvēkiem ir augstas prasības pret sava darba kvalitāti, līdz ar to mērķiem arī ir jābūt skaidriem un aizraujošiem. Līderim ir jāzina, cik lielā mērā viņš ir motivēts tāds būt un kas pietrūkst, lai būtu labs līderis. Motivēti līderi parasti ir optimistiski, neraugoties uz problēmām, ar kādām viņi sastopas. Viņu personības attīstās, katrreiz sastopoties ar izaicinājumu, saskatot tajā vismaz vienu labu lietu. Tā var būt pavisam neliela, iegūts jauns kontakts vai kāda atziņa, kas noderēs ilgtermiņā (37).

### **4.3. Virsmāsu līderība un emocionālā inteliģence**

Norvēģu zinātnieku veiktā pētījumā "Emocionāli inteliģenta māsu līderība: literatūras pārskats", kur apkopoti dažādās valstīs no 1997. gada janvāra līdz 2007. gada decembrim veikti pētījumi, rezultāti parāda korelāciju starp emocionālo inteliģenci un transformatīvo līderību. Transformatīvajiem līderiem, kuriem ir augsta pašapzināšanās, ar lielāku varbūtību piemītis citi emocionālās inteliģences aspekti: paškontrolē, sociālas prasmes un empātija. Šie līderi spēj virzīt padotos, pozitīvi viņus iedrošina un sekotāji spēj identificēties ar līderi, tādējādi emocionālā inteliģence ir ļoti būtiska transformatīvajā līderībā (40).

Līderi ar augstu emocionālās inteliģences līmeni pozitīvi pauž savas emocijas un pozitīvi ietekmē citus organizācijas locekļus, kā arī palīdz darbiniekiem komunicēt emocionālā līmenī, tādējādi padarot darbu jēgpilnāku, piešķirot vitalitāti un enerģiju darba videi. Pētījumi rāda, ka visefektīvākie ir līderi, kuriem ir augsta emocionālā inteliģence un kurus raksturo šādas līderības iezīmes - vīzija, apmācība, piederība, demokrātija (41).

Emocionāli inteliģenta māsu līderība tiek aplūkota kā jauns līderības veids, kurā tiek uzsvērta līderu izpratne par māsu jūtām, ciešas savstarpējās attiecības un vēlme sasniegt kopējus mērķus. Tiek izcelta vajadzība pēc sadarbības un komandas darba. Prasmīgas māsas līderes spēs veidot sociālos tīklus, kurās attiecības balstās uz uzticēšanos un partnerību, šie aspekti tieši ietekmē to kā jūtas pacients (40).

Emocionālā inteliģence māsu līderībā var ietekmēt fizisko un garīgo veselību, kā arī sasniegumus dažādos līmeņos. Pētījumi atklāj, ka līderu emocionālā inteliģence pozitīvi ietekmē to, kā māsas uztver savu darbu un kā darbs spēj apmierināt viņu vajadzības. Šīs

māsas mazāk izjūt emocionālo izdegšanu, psihosomatiskos simptomus, viņām ir labāka emocionālā veselība, labākas spējas sadarboties komandā, viņas ir vairāk apmierinātas ar savu darbu un to, kā tiek vadītas (40).

Līderi ar augstu emocionālo inteliģenci labāk pārvalda savas emocijas, biežāk pieņem racionālus lēmumus un ir paškritiskāki, tas palīdz viņu padotajiem būt labākiem darbiniekiem un labākiem komunikatoriem. Māsas līderi ar augstāku emocionālo inteliģenci biežāk izmanto atbilstošu izturēšanos un iegūs psiholoģisku komfortu, jo viņas daudz jūtīgāk izturas pret savām un savu padoto emocijām (42). Šādas māsas līderes spēj uzturēt veselīgu dialogu, jo ir lieliskas klausītājas un adekvāti uztver emocijas, māk mobilizēt un optimizēt starppersonu attiecības (40).

Emocionālā inteliģence nevar tikt uztverta kā panaceja, bet tā spēj piedāvāt jaunu domāšanas veidu māsam līderēm. Tā ir iespēja radīt atbalstošu vidi un pozitīvu attieksmi no padoto puses, veicināt sabiedrisko labumu, mācīties no pieredzes un attīstīt profesionālo izaugsmi, veicināt pašlīderību visas dzīves garumā (40).

## 5. Ķīmijterapijas un hematoloģijas prakse

Ķīmijterapijas aizsākumi rodami 16.gadsimtā, bet īpaši tā attīstījās 20.gadsimta otrajā pusē. Ķīmijterapija ir viens no onkoloģisko slimību ārstēšanas veidiem, kuras galvenais uzdevums ir samazināt ļaundabīgo šūnu vairošanos un metastazēšanos, kas var nogalināt pacientu (43).

Hematoloģija ir zinātnes nozare par asins slimībām, no kurām liela daļa ir onkoloģiskas saslimšanas. Latvijā hematologi nodarbojas arī ar slimībām, kas saistītas ar asins sarecēšanas traucējumiem, piemēram, hemofiliju. Hematoloģija pēdējos 20 gados ir ļoti progresējusi, pacientiem ir palielinājusies dzīvildze, un mūsdienās ir diagnozes, kuras var izārstēt (43,44).

Ķīmijterapijas kursi parasti tiek nozīmēti vairāki pēc kārtas, jo viena kursa laikā tiek nogalināta tikai daļa audzēju šūnu. Ķīmijterapijas kursi ir ar noteiktu intervālu, kas ir nepieciešami efektīvai terapijai. Lielākā daļa ķīmijterapijas medikamentu bojā un nogalina ne tikai audzēju šūnas, bet arī veselās šūnas, tādēļ blaknes ir nopietnas un nepatīkamas (43).

Lai arī ķīmijterapijas blaknes ir apgrūtinošas, tas norāda, ka organisms reaģē uz ķīmijterapijas medikamentiem. Biežākas blaknes ir matu izkrišana, slikta dūša un vemšana, samazināta ēstgriba, mukozīts un stomatīts ar sāpīgām čūlām, caureja vai aizcietējumi, nogurums, garšas sajūtas izmaiņas (43).

Plānotās pacienta veselības nodrošināšana, profilakse, atjaunošana vai paliatīvā atbalsta sniegšana ir daļa no māsas uzdevumiem, strādājot ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē. Onkoloģisko pacientu aprūpe un neatliekamo stāvokļu vadīšana prasa no māsām darbu ar augstu atbildības sliekšni (24). Tādas ārstēšanas metodes, kā ķīmijterapija un asins komponentu transfūzijas ir ierastas prakses mūsu darbā hematoloģisko audzēju gadījumos (45).

Hematoloģiskie pacienti tiek bieži stacionēti slimnīcā uz ilgāku laiku ķīmijterapijas saņemšanai. Māsām, iepazīstot tuvāk pacientus un viņu ģimenes, var veidoties emocionālā pieķeršanās. Strādājot ar pacientiem, kuriem ir neārstējamas vai dzīvībai bīstamas slimības, māsas var ciest no stresa un izdegšanas. Līdz ar to pacienta nāves gadījumā māsas var piedzīvot sēras un lielu stresu, kas var izraisīt neapmierinātību ar savu darbu (45).

Māsām, strādājot ar hematoloģiskiem un onkoloģiskiem pacientiem, var veidoties emocionālā pārslodze, jo viņas bieži saskaras ar emocionālā zaudējuma situācijām (46). Pastāvīga stresa sekas ir pazeminātas darba spējas, depresijas un izdegšanas sindroma risks, kā arī psihosomatiskās saslimšanas (47). Šāda emocionālā pārslodze var atstāt iespaidu gan profesionālajā, gan personīgajā dzīvē (46).

Māsas piedzīvo visvairāk stresa to pacientu nāves gadījumos, ar kuriem viņas bija nodibinājušas tuvas attiecības, un līdz ar to sekoja sērošanas reakcija. Šādi zaudējumi ir neizbēgami. Nodaļas kultūra var vai nu palīdzēt māsām, vai pat paaugstināt emocionālo pārslodzi vēl vairāk, kā piemēram, uzticēšanās darba kolektīvā var palīdzēt, bet liela darba slodze pasliktināt stāvokli. Māsas kādā noteiktā dzīves periodā var justies psihosociāli pārslogotas un šī konkrētā iemesla dēļ pamest darbu nodaļā (46).

Nodaļā ir jābūt strukturālam veidam, kā vienam otru atbalstīt (46). Gan māsām līderēm, gan nodaļas māsām ir jāapzinās psiohoemocionālie riska faktori, ko var radīt emocionālā zaudējuma situācijas, un jāveido rīcības plāns, kā sniegt atbalstu. Darbinieku atbalsta stratēģijas palīdz samazināt stresu un izvairīties no izdegšanas sindroma (45). Līdzsvarota darba slodzes plānošana, iespēja ieplānot atvaļinājumu atbilstoši darbinieka vajadzībām, pārdomātas profesionālās izaugsmes programmas izveidošana, nodaļas iekšējās komunikācijas attīstīšana, stresa vadības mācību organizēšana, kā arī dažādu atbalsta programmu ieviešana var uzlabot māsu garīgo un fizisko veselību (47).

ASV veiktā pētījuma "Prakses vide un rezultāti onkoloģijas aprūpē", kurā tika izmantoti 2006. gadā iegūti māsu aptaujas rezultāti, mērķis bija apskatīt onkoloģijas un ķirurģijas māsu neapmierinātības ar darbu un izdegšanas sindroma iemeslu atšķirības. Pētījumā tiek apskatīta māsas darba prakses vides skala, kas nosaka sekojošus ietekmējošos faktorus: 1) māsu līdzdalība slimnīcas pasākumos - iespēja māsām darboties slimnīcas un māsu apvienībās, kas ietekmē slimnīcas vadlīniju lēmumus; 2) māsu iedibinātas aprūpes kvalitātes principi, kas tiek uzturēti slimnīcā, piedāvājot izglītības programmu māsu pašattīstībai; 3) līderība un atbalsts māsām - kā slimnīcas vadība atbalsta māsu praksi; 4) personāla un resursu pietiekamība - vai slimnīcā ir pietiekami liels māsu personāls, lai sniegtu kvalitatīvu aprūpi pacientiem.; 5) koleģiālas māsu un ārstu savstarpējās attiecības - vai ir labas attiecības starp māsām un ārstiem. Secinājumos tiek atzīts, lai sasniegtu augtākus aprūpes rezultātus un darba kvalitāti, ir jāuzlabo māsu darba vide. Labvēlīgas un pretimnākošas attiecības starp māsām un ārstiem ir svarīgas labai pacientu aprūpei un māsu apmierinātībai ar darbu. Spēcīga apmācības sistēma un izglītības programma sniedz atbalstu onkoloģijas māsām, īpaši jaunajām, lai pielāgotos darba videi un samazinātu emocionālo izdegšanu. Māsu līdzdalībai slimnīcas notikumos ir saistība ar māsu nodomiem pamest vai turpināt esošās darba attiecības. Ja slimnīcas stratēģijā tiek ietverts izveidot atzītu māsu vadību, māsu iesaisti apvienībās, kā arī ļaut māsām sniegt ieguldījumu svarīgos institucionālos lēmumos, tas uzlabotu māsu autonomiju un samazinātu māsu personāla mainību (48).

## 6. Pētījuma metodoloģija

Lai sasniegtu darba mērķi, pētījumā izmantota kombinēta metodoloģija, apvienojot kvantitatīvas un kvalitatīvas izpētes metodes. Pētījums apstiprināts Rīgas Austrumu klīniskās universitātes slimnīcas atbalsta fonda Medicīnisko un biomedicīnisko pētījumu ētikas komitejā, kā arī ir saņemta atļauja veikt pētījumu divās Latvijas slimnīcās. No slimnīcām izsniegtie apliecinājumi un ētikas komitejas atzinums atrodas pie darba autores. Pētījums veikts, ievērojot konfidencialitāti un ētikas normas.

Pētījuma kvantitatīvajā daļā tika izmantots kvantitatīvs neeksperimentāls korelācijas dizains, pētījuma instruments – stingri strukturēta anketa. Aptaujā piedalījās 100 respondenti. Pētījuma kvantitatīvās daļas dalībnieku atlasē tika izmantota sērijveida izlases metode, izvēloties māsas, kuras strādā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē (49). Pētījuma izlases veidošanas metode neļauj vispārināt aptaujas rezultātus, tie ir attiecināmi uz konkrēto pētāmo grupu. Aptauja tika veikta laika posmā no 08.02.2016 līdz 30.04.2016. Anketas tika iedotas respondentiem divās Latvijas slimnīcās aizpildīšanai ārpus darba laika. Anketas ievaddaļā respondenti tika informēti par pētījuma mērķi, brīvprātīgu dalību pētījumā, konfidencialitātes un anonimitātes nodrošināšanu. Tika izdalītas 110 anketas, 106 anketas tika saņemtas atpakaļ, no kurām 100 bija derīgas.

Anketa sastāv no četrām daļām – ievaddaļa, sociāldemogrāfiskie jautājumi, jautājumi par virsmāsas līderības stilu un 7 apgalvojumi par virsmāsas un māsas sadarbību (skat. pielikumu Nr.1 ). Jautājumi par virsmāsas līderības stilu ir veidoti un adaptēti no Brūsa J. Avolio (*Bruce J. Avolio*) un B.M. Basa Multifaktorās līderības anketas, anketas lietošanai ir iegūta licence (50) (sk. pielikumu Nr.3).

Anketas sociāldemogrāfiskie jautājumi sniedz informāciju par respondentu vecumu, pieredzi māsas profesijā un respondentu izglītību māszinību jomā. Jautājumi par virsmāsas līderības stilu sastāv no 21 apgalvojuma, kuros māsas novērtē savu viedokli, atzīmējot ciparu Likerta skalā: 0 - nepiekrītu; 1 – mazsvarīgs; 2 - vidēji svarīgs; 3 – svarīgs; 4- ļoti svarīgs.

4.1., 4.8. un 4.15. apgalvojumi veido pirmo faktoru par virsmāsas un māsas emocionālajām attiecībām. 4.2., 4.9., 4.16. veido otro faktoru, cik lielā mērā ir svarīgi virsmāsām veidot vīziju par to, ko ir iespējams paveikt un cik tas ir nozīmīgi. 4.3., 4.10., 4.17. veido trešo faktoru, cik svarīgi virsmāsām ir piedāvāt jaunas pieejas sarežģītu uzdevumu risināšanā. 4.4., 4.11., 4.18. veido ceturto faktoru, cik svarīga ir virsmāsas individualizēta uzmanība māsām. 4.5., 4.12., 4.19. veido piekto faktoru, cik svarīgi virsmāasai ir izteikt atzinību māsām, kad viņas ir sasniegušas izvirzītos mērķus. 4.6., 4.13., 4.20. veido sesto faktoru, cik svarīgi, kad virsmāsa māsām izskaidro darbā pieņemto kārtību, lai pēc iespējas

novērstu kļūdu iespējas. 4.7., 4.14., 4.21. veido septīto faktoru, kas parāda māsu attieksmi situācijās, kad virsmāsa neiejaucās māsas darbā. Ceturtajā daļā respondentiem jāsarindo septiņi apgalvojumi secībā no 1-“visvarīgākais” līdz 7-“vismazāk svarīgi”, tādējādi novērtējot virsmāsas rīcības raksturojumus pēc to svarīguma.

Tika veikts pilotpētījums ar 5 respondentiem. Izvērtējot iegūtos datus tika secināts, ka Likerta skalā ir jānomaina vērtējums no "0 - nemaz nav svarīgs" uz "0 - nepiekrītu". 4.7. apgalvojums tika labots no "virsmāsa atbalsta to, ka māsas turpina strādāt tāpat kā iepriekš" uz "virsmāsa pieņem to, ka māsas nevēlas veikt pārmaiņas pastāvošajā darba kārtībā".

Anketēšanā iegūtie dati tika apstrādāti ar SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) programmu. Kvantitatīvā datu analīzē tika izmantota:

- 1) statistiskā novērošana - datu ievākšana par kopas pētāmajām vienībām, tika aizpildītas 100 stingri strukturētas anketas;
- 2) grupēšana - iegūtā informācija tika sistematizēta un apkopota, ievietojot tos izveidotā sākotnējā datu tabulā;
- 3) statistiskā analīze - veikta aprakstošā statistika, izmantojot datu apkopošanu, grafisko attēlu izveidošanu un statistisko rādītāju aprēķināšanu. Sakarību noskaidrošanai starp pazīmēm izmantots Spīrmena (*Spearman rho*) tests (49).

Pētījuma kvalitatīvajā daļā ir pielietota ģenēriska pieeja. Šī pieeja tiek definēta kā kvalitatīva izpēte, kas izmanto tradicionālās kvalitatīvās pētījuma metodes, tomēr “nav balstīta uz noteiktu filozofisku pieņēmumu kopumu kādā no zināmo kvalitatīvo metodoloģiju formām” (51), t.i. šajā pieejā netiek izmantota, piemēram, fenomenoloģiskā, priekšmetā balstītās teorijas vai entogrāfijas pieeja. Ģenēriskās pieejas līdzīgi kā citas kvalitatīvo pētījumu pieejas izvirza uzdevumu saprast, kā cilvēki interpretē, konstruē un piešķir nozīmi savai pieredzei un pasaulei. Ģenēriskās pieejas jau vairāk kā 15 gadus tiek pielietotas māsziņību pētījumos, lai veiktu pragmatiskus un kontekstualizētus pētījumus, kuri pievērš uzmanību pieredzei un pierādījumiem un kuru rezultāti ir vienkārši pielietojami praksē (52).

Pētījuma kvalitatīvās daļas instruments - daļēji strukturēta intervija. Intervijas jautājumi tika iepriekš sagatavoti un visiem respondentiem bija vienādi. Intervijas laikā nepieciešamības gadījumā tika uzdoti papildus jautājumi. Intervija ir iespēja uzzināt pētījuma dalībnieku viedokli, pievēršot īpašu uzmanību detaļām, un iegūstot pamatotus secinājumus.

Pētījuma kvalitatīvajā daļā piedalījās 6 virsmāsas. Pētījuma kvalitatīvās daļas dalībnieku izlase tika mērķtiecīgi veidota ietverot virsmāsas, kurām ir personīga pieredze un unikālas zināšanas ķīmijterapijā un hematoloģijā (53). Intervijas sākumā virsmāsām tika izskaidrots pētījuma mērķis, lūgta viņu piekrišana dalībai pētījumā un veikt intervijas audioierakstu. Intervijas dalībnieki tika informēti, ka dalība pētījumā ir brīvprātīga, ka viņām

ir tiesības atteikties piedalīties pētījumā, ka tiks nodrošināta konfidencialitāte un intervijā minētā informācija tiks izmantota tikai anonimizētā veidā. Intervijas tika veiktas laika posmā no 08.02.2016. līdz 30.04.2016. Intervijas notika respondentiem ērtā vietā un laikā.

6.1. tabula

#### Intervijas norises datums un ilgums

Intervijas numurs	Datums	Intervijas ilgums
V1	20.04.2016	20:09
V2	20.04.2016	10:54
V3	22.04.2016	19:93
V4	22.04.2016	14:07
V5	25.04.2016	13:50
V6	26.04.2016	17:53

Autore sagatavoja 7 intervijas jautājumus (skat. pielikumu Nr. 2 ) atbilstoši transaktīvās un transformatīvās līderības teorijas septiņiem faktoriem. 1. jautājums atklāj virsmāsu domas, kā virsmāsu un māsas emocionālās attiecības ietekmē darba procesu. 2.jautājums sevī ietver virsmāsu domas par to, kā virsmāsa sadarbībā ar māsām var izmantot iedvesmošanu. 3.jautājums parāda, kā virsmāsa var palīdzēt māsām risināt ieilgušas profesionālās problēmas. 4.jautājums atklāj, kā virsmāsu izrāda interesi par atmosfēru kolektīvā. 5.jautājums sniedz informāciju par to, kā virsmāsu izrāda māsām atzinību par darbu. 6.jautājumā autore vēlas noskaidrot virsmāsu viedokli par situāciju, kurā darba procesā viss ir kārtībā, vai virsmāsu ir jāmeklē papildus iespējas, padarīt darba procesu vēl labāku un efektīvāku. 7.jautājums atspoguļo virsmāsu attieksmi, ja māsas izdara tikai minimumu no tā, ko no viņām sagaida.

Intervijās iegūtie dati tika analizēti pēc kvalitatīvās kontentanalīzes metodes. Kontentanalīzes process tika iedalīts astoņos soļos:

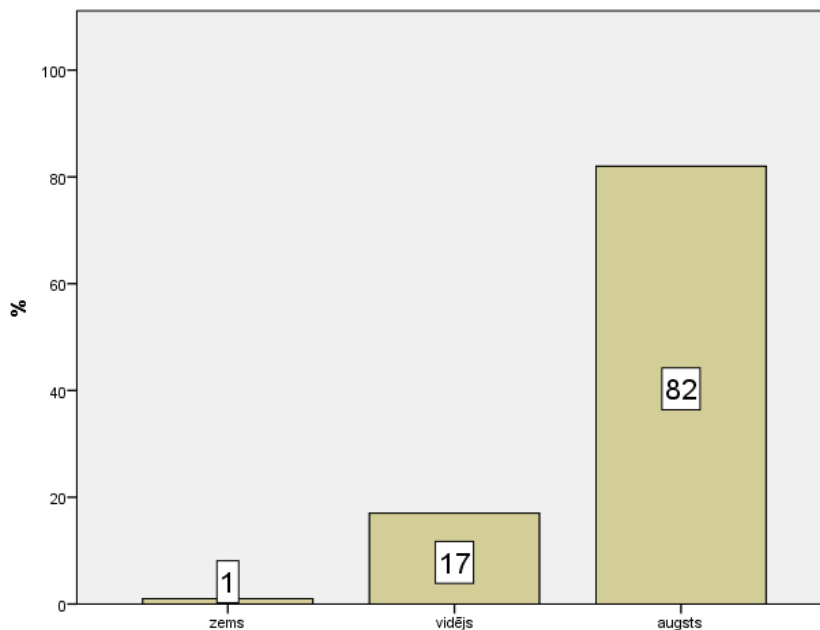
- 1) datu organizēšana kvalitatīvai kontentanalīzei - visas intervijas tika ierakstītas diktofonā, un tika uzrakstīti pilni interviju transkripti;
- 2) analīzes vienības izvēle – kā analīzes vienības tika izvēlētas tēmas, kas ietvertas teikuma daļā, teikumā vai vairākos teikumos;
- 3) kategoriju un kodēšanas shēmas izveide - kodēšanas shēma tika izveidota deduktīvi, balstoties uz transformatīvās un transaktīvās līderības teorijas septiņiem faktoriem;
- 4) izmēģinājuma kodēšana vienai intervijai tika veikta kopā ar darba vadītāju, lai pārbaudītu kategoriju skaidrību un kodēšanas konsekveni;

- 5) visa teksta kodēšana- kodēšanas shēma tika izmantota visa teksta kodēšanai;
- 6) kodēšanas konsekvences pārbaude - pēc visa teksta kodēšanas tika pārbaudīta kodēšanas konsekvence;
- 7) secinājumu veikšana no kodētajiem datiem - kategorijām tika piedēvēta jēga un izdarīti secinājumi, izpētītas kategoriju īpatnības un dimensijas, noteiktas attiecības starp kategorijām un pārbaudīts kategoriju iederīgums visā datu kopā;
- 8) atskaites rakstīšana - analīzes rezultātu un analītisko procesu aprakstīšana (54).

## 7. Pētījuma rezultāti un analīze

### 7.1. Pētījuma kvantitatīvās daļas datu analīze un rezultāti

Multifaktorās līderības anketa sniedz informāciju par transaktīvās un transformatīvās līderības septiņiem faktoriem (sk. 3. nodaļu). Rezultāti katram faktoram tiek noteikti, summējot trīs konkrētas atbildes. Rezultāti tiek izteikti iedalījumā: augsts (9-12), vidējs (5-8), zems (0-4).



7.1.1.attēls. Pirmais faktors "Idealizētā ietekme", % (n=100)

Pirmais faktors - idealizētā ietekme- atbilst transformatīvās līderības stilam, rāda pakāpi, cik svarīgi ir līderim veidot harismu, saglabāt padoto ticību un cieņu. Līderis ir etalons, kam vēlētos sekot padotie, un uzsver kopīgās misijas apziņu (26,31).

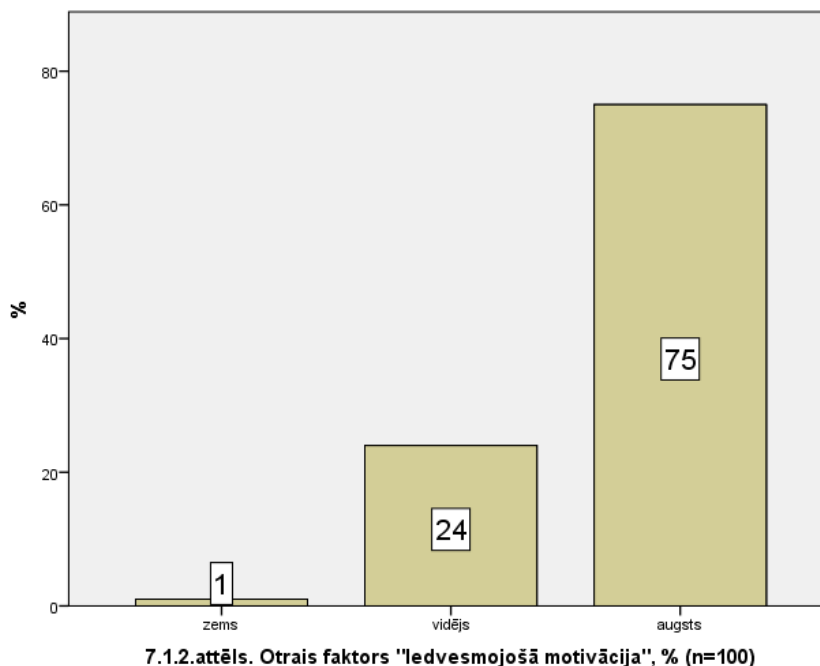
7.1.1. attēlā redzamās atbildes, kas veido pirmo faktoru, liecina, ka 82% māsu kā svarīgu vērtē virsmāsas harismu jeb idealizēto ietekmi. Viņas sagaida, lai virsmāsa prezentētu sevi kā līderi, kas demonstrē augstus ētikas standartus, kam var uzticēties un kurš sevī iemieso paraugu, kam līdzināties. Māsas sagaida, ka virsmāsas sniegs mērķa un misijas izjūtu.

Pirmo faktoru veido anketas 4.1., 4.8. un 4.15. apgalvojumu novērtēšanas kopsavilkums. 4.1. apgalvojumā "virsmāsa rada apstākļus, kuros māsa jūtas labi virsmāsu klātbūtnē" 58% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 27% - svarīgi, 11% - vidēji svarīgi, 2% mazsvarīgi, 2% nepiekrītu, apgalvojumā.

4.8. apgalvojumā "māsas var pilnībā uzticēties virsmāasai" 60% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 27% - svarīgi, 11% - vidēji svarīgi, 2% mazsvarīgi, 0% nepiekrītu

4.15. apgalvojumā "māsas lepojas, ka strādā kopā ar savu virsmāsu" 45% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 41% - svarīgi, 10% - vidēji svarīgi, 3% mazsvarīgi, 1% nepiekrītu.

Otro faktoru veido 4.2., 4.9., 4.16. apgalvojumu atbildes.



Otrais faktors - iedvesmojošā motivācija - atbilst transformatīvās līderības stilam, mēra pakāpi, kādu padotie sagaida, ka līderis motivēs un iesaistīs viņus, radot vīziju par pievilcīgu nākotni Līderis var lietot simbolus un piemērus, kas palīdzētu koncentrēties darbam, kā arī veicinātu padotajiem izjūtu, cik svarīgs ir viņu darbs (26,31).

7.1.2. attēlā redzami pētījuma dati liecina, ka 75% māsas sagaida, ka virsmāsas motivēs un iedvesmos viņus, uzturēs darba vietās komandas garu, izrādīs optimismu un entuziasmu. Kā iepriekš minēts literatūras apskatā, tad šī faktora pamatā ir komunikācija, kurā svarīgi ir radīt gaidas, ko padotie vēlas sasniegt.

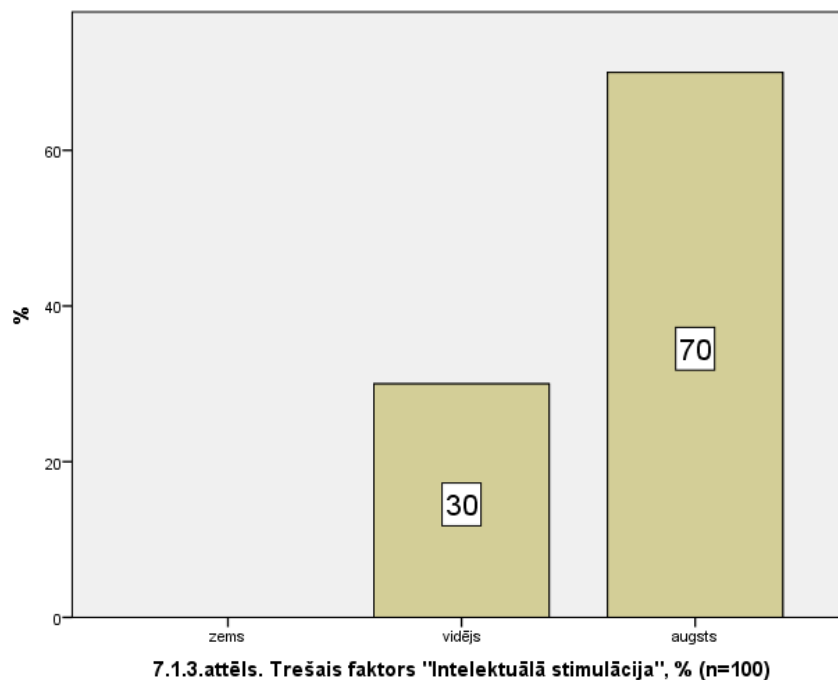
2012. gadā Etiopijā veiktā pētījuma "Attiecības starp virsmāsu līderības stiliem un darba apmierinātību māsām Džimma Universitātes specializētā slimnīcā", kurā izmantota Multifaktorās līderības anketa, rezultāti parāda, ka līderi, kuri lieto iedvesmojošās motivācijas uzvedību spēj izskaidrot svarīgas idejas vienkāršā veidā (55).

4.2. apgalvojumā "virsmāsa sniedz skaidrus un saprotamus norādījumus par darāmajiem darbiem" 65% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 23% - svarīgi, 11% - vidēji svarīgi, 1% nepiekrītu.

4.9.apgalvojumā "virsmāsa veido saistošu vīziju par to, ko ir iespējams paveikt" 34% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 51% - svarīgi, 12% - vidēji svarīgi, 1% mazsvarīgs un 2% nepiekrītu.

4.16. apgalvojumā "virsmāsa palīdz saskatīt jēgu savā darbā" 37% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 40% - svarīgi, 18% - vidēji svarīgi, 0% mazsvarīgs, 5% nepiekrītu.

Trešo faktoru veido 4.3., 4.10., 4.17. apgalvojumu atbildes.



Trešais faktors - intelektuālā stimulācija -atbilst transformatīvās līderības stilam, rāda pakāpi, kādā līderis rosina padotos būt radošus, apšaubīt pieņēmumus, pārdefinēt problēmas un pievērsties esošajām situācijām jaunos veidos. Intelektuāli stimulējošs līderis iedrošina izmēģināt jaunas idejas, kā arī audzina padotos apzināt savu pašvērtību. Tiek atbalstītas novitātes, kas nāk no padotajiem, kuri ir aktīvi iesaistījušies risinājuma meklēšanas procesā. Darbinieka idejas netiek publiski kritizētas, ja tās vienkārši atšķiras no līdera idejām (26,31).

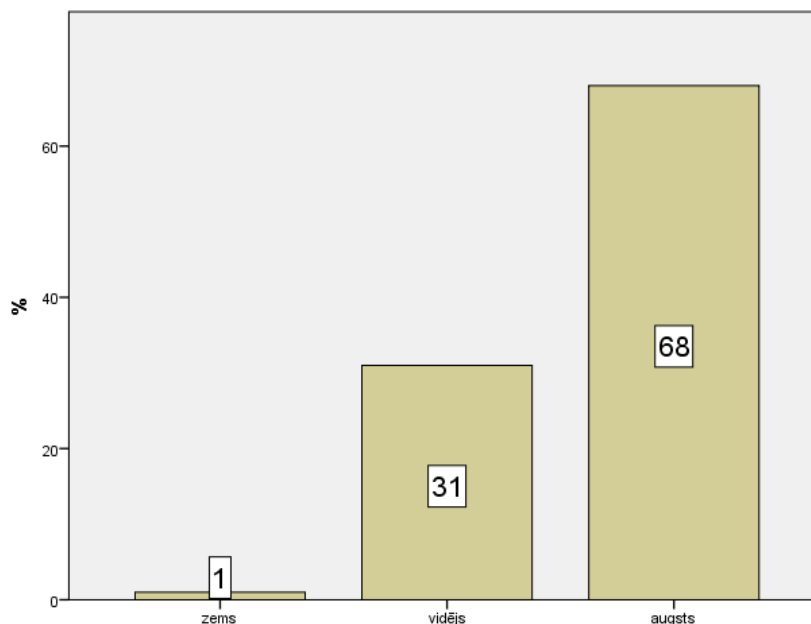
7.1.3. attēlā redzamie pētījuma dati liecina, ka 70% māsas uzskata, ka virsmāsai jāveicina māsas būt radošām, risinot ieilgušas problēmas jaunos veidos, kā arī jāveido vidi, kas ir toleranta pret krasi atšķirīgiem viedokļiem vai uzskatiem.

4.3. apgalvojumā "virsmāsa piedāvā jaunus pastāvošo problēmu risināšanas veidus" 46% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 43% svarīgi, 9% vidēji svarīgi,1% mazsvarīgi un 1% nepiekrītu.

4.10. apgalvojumā "virsmāsa piedāvā māsām jaunas pieejas sarežģītu uzdevumu risināšanā" 39% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 48% svarīgi, 10% vidēji svarīgi,3% mazsvarīgi.

4.17. apgalvojumā "virsmāsa piedāvā māsām idejas, par kurām viņas nekad agrāk nav iedomājušās" 18% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 49% svarīgi, 27% vidēji svarīgi,5% mazsvarīgi un 1% nepiekrītu.

Ceturto faktoru veido 4.4., 4.11., 4.18 apgalvojumu atbildes.



7.1.4.attēls. Ceturtais faktors "Individualizēta uzmanība", % (n=100)

Ceturtais faktors - individualizēta uzmanība -atbilst transformatīvās līderības stilam, mēra pakāpi, kādā līderis izrāda interesi par padoto labklājību, deleģē individuālus projektus un darbojas kā mentori. Padotajiem un kolēģiem tiek radīta iespēja attīstīt savus augstākos potenciāla līmeņus. Līderi, kuri demonstrē individuālu uzmanību, ieklausās padoto individuālajās vajadzībās un vēlmēs, tādejādi kādam sniedzot vairāk uzmundrinājumu, kādam citam autonomiju, plašāku uzdevumu struktūru vai stingrākus standartus (26,31).

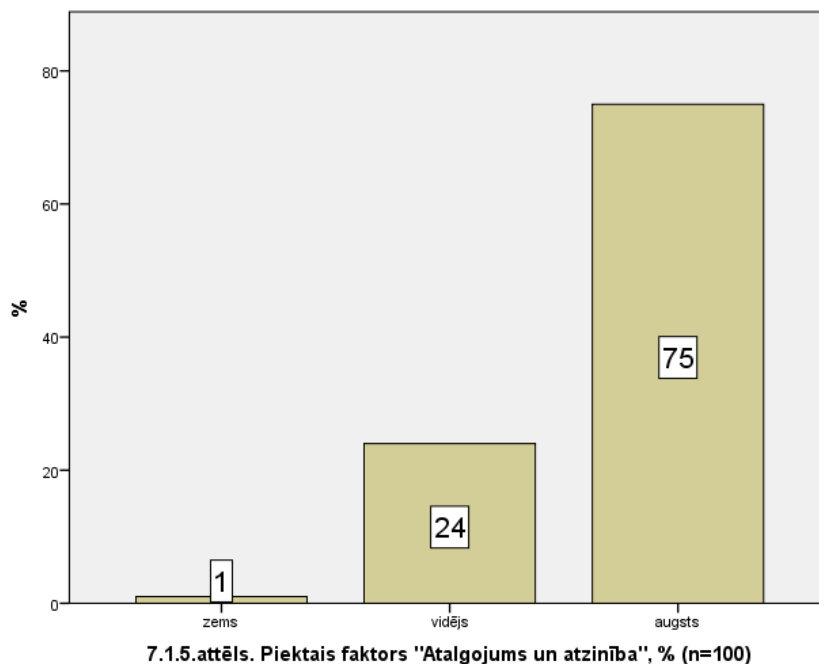
7.1.4. attēlā redzami pētījuma dati liecina, ka 68% māsas sagaida individualizētu uzmanību, ka virsmāsa pievērsīsies māsu vajadzībām pēc sasniegumiem un izaugsmes. Virsmāsām būtu jāatminas iepriekšējās sarunas, jāapzinās māsu problēmas, jāredz māsa kā cilvēks kopumā, ne tikai kā darbinieks. Kā minēts literatūrā, tad virsmāsām tādejādi ir iespēja personalizēti mijiedarboties ar māsām.

4.4. apgalvojumā "virsmāsa rosina māsu profesionālo pilnveidi" 41% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 38% svarīgi, 18% vidēji svarīgi,3% mazsvarīgi un 0% nepiekrītu.

4.11. apgalvojumā "virsmāsa pasaka, ko viņa domā par māsu paveikto darbu" 50% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 36% svarīgi, 12% vidēji svarīgi,2% mazsvarīgi un 0% nepiekrītu.

4.18. apgalvojumā "virsmāsa pievērs personīgu uzmanību māsām, kurām šķiet, ka viņas ir atstumtas" 27% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 39% svarīgi, 24% vidēji svarīgi,6% mazsvarīgi un 4% nepiekrītu.

Piekto faktoru veido 4.5., 4.12., 4.19. apgalvojuma atbildes.



Piektais faktors - atalgojums un atzinība - atbilst transakcīvās līderības stilam, svarīgs ir atbilstošs atalgojums ieguldītajām pūlēm un sasniegtajam izpildījuma līmenim. Atalgojums kā materiāla un atzinība kā nemateriāla stimulācija kalpo, lai sasniegtu papildus mērķus. Prestižs ir kvalitatīva vērtība, ko var saņemt kā atalgojumu. Šādi līderi spēj kompensēt motivācijas un apmierinātības trūkumu, ja prasības un atalgojumi ir balstīti uz savstarpēju vienošanos (26).

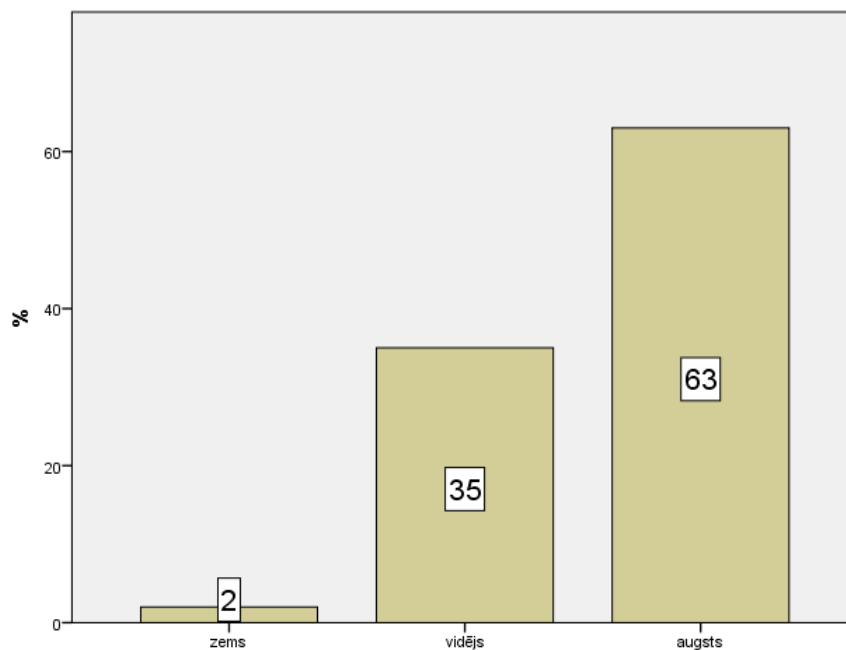
7.1.5. attēlā redzami pētījuma dati liecina, ka 75% māsu ir svarīgi, lai virsmāsa izskaidrotu, kas ir jādara un kas tiek sagaidīts, lai māsas saņemtu atzinību, kā arī, lai virsmāsa iepazīstinātu jaunās māsas ar nodaļas mērķiem un uzdevumiem. Māsām ir svarīgi, lai virsmāsa pamanītu un pievērstu uzmanību māsu sasniegumiem.

4.5. apgalvojumā "virsmāsa izskaidro, kā darīt darbu, lai saņemtu atzinīgu novērtējumu" 32% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 44% svarīgi, 20% vidēji svarīgi, 1% mazsvarīgi un 3% nepiekrītu.

4.12. apgalvojumā "virsmāsa izsaka māsām atzinību, kad māsas sasniedz izvirzītos mērķus" 53% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 34% svarīgi, 11% vidēji svarīgi, 2% mazsvarīgi un 0% nepiekrītu.

4.19. apgalvojumā "virsmāsa pievērs uzmanību, lai māsas saņemtu atzinību par padarīto" 42% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 41% svarīgi, 13% vidēji svarīgi, 3% mazsvarīgi un 1% nepiekrītu.

Sesto faktoru veido 4.6., 4.13., 4.20. apgalvojumu atbildes.



7.1.6.attēls. Sestais faktors "Aktīvā vai pasīvā vadība", % (n=100)

Sestais faktors - aktīvā vai pasīvā vadība - atbilst transaktīvās līderības stilam, izvērtē pakāpi, kādā līderim būtu jāiesaistās darba procesā. Aktivitātes līmenis nozīmē, cik lielā mērā līderis izmanto koriģējošas metodes, risina problēmsituācijas, konstatē kļūdas un tās novērš. Aktīvās vadības gadījumā līderis organizē un uzrauga nestandarta situāciju risināšanu un veic nepieciešamos labojumus. Pasīvās vadības gadījumā tiek sagaidīta "nevēlama situācija" un tad tiek veiktas korekcijas (26).

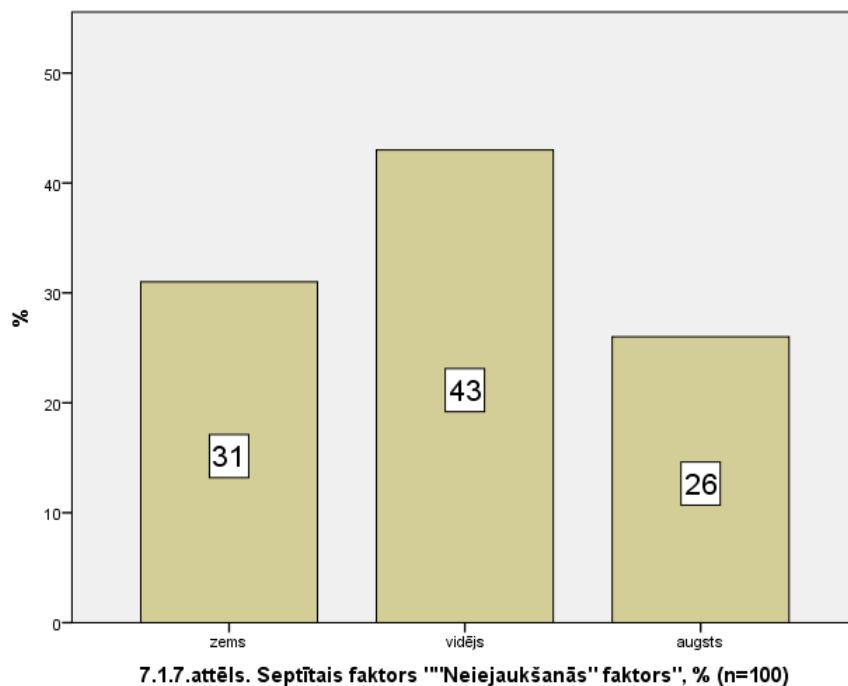
7.1.6. attēlā redzami pētījuma dati liecina, ka 63% māsu ir svarīgi, lai būtu izskaidrotas darba prasības, lai virsmāsa būtu apmierināta ar darbu, kas ir atbilstošs pieņemtajiem standartiem.

4.6. apgalvojumā "virsmāsa pauž atzinību, ja māsa ievēro darbā pieņemto kārtību" 48% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 37% svarīgi, 12% vidēji svarīgi, 2% mazsvarīgi un 1% nepiekrītu.

4.13. apgalvojumā "kamēr viss ir kārtībā, virsmāsa nemēģina neko mainīt" 14% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 33% svarīgi, 31% vidēji svarīgi, 6% mazsvarīgi un 16% nepiekrītu. Šis apgalvojums norāda detalizētāku māsu attieksmi par pasīvo vadību.

4.20. apgalvojumā "virsmāsa izskaidro darba kārtību, kas jāzina māsām, lai veiktu savu darbu" 53% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 37% svarīgi, 9% vidēji svarīgi, 1% mazsvarīgi un 0% nepiekrītu.

Septīto faktoru veido 4.7., 4.14., 4.21. apgalvojuma atbildes.



Septītais - "neiejaukšanās" faktors - atbilst transaktīvās līderības stilam, rāda pakāpi, kādi ir padoto uzskati par līderi, kurš izvairās demonstrēt līderības kompetences, atstāj pārāk lielu atbildību padotajiem un nepalīdz pieņemt lēmumus. Darbi tiek deleģēti padotajiem, neņemot vērā situāciju. Padotajiem nav skaidru vīziju un mērķu, kas ļautu pieņemt lēmumus. Līderis atbalsta visas padoto aktivitātes (26).

7.1.7. attēlā redzami pētījuma rezultāti liecina, ka šādu attieksmi sagaida 26% māsas, 43% atzīst, ka tas ir vidēji svarīgas nozīmes rādītājs, bet 31% māsu "neiejaukšanās" faktoru vērtē kā nepieņemamu. Māsas parāda savu neapmierinātību ar līderi, kurš pieņem pārmaiņu neesamību, akceptē visus darbinieku lēmumus un uzskata par normu, ja tiek izdarīt tikai minimums.

4.7. apgalvojumā "virsmāsa pieņem to, ka māsas nevēlas veikt pārmaiņas pastāvošajā darba kārtībā" 12% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 27% svarīgi, 26% vidēji svarīgi, 11% mazsvarīgi un 24% nepiekrītu.

4.14. apgalvojumā "virsmāsa piekrīt visam, ko māsa vēlas darīt" 21% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 16% svarīgi, 30% vidēji svarīgi, 8% mazsvarīgi un 25% nepiekrītu.

4.21. apgalvojumā "virsmāsa neprasa no māsām vairāk nekā tas ir minimāli nepieciešams" 16% māsas atbildēja - ļoti svarīgi, 33% svarīgi, 20% vidēji svarīgi, 7% mazsvarīgi un 24% nepiekrītu.

Analizējot pētījuma datus, izmantojot Spīrmena pakāpes korelācijas koeficientu (*Sperman`s rank correlation coefficient*), var izdalīt korelāciju starp ceturto faktoru, respondentu vecumu un izglītību māszinību jomā.

7.1.1 .tabula

**Korelācija starp individualizētu uzmanību, respondentu vecumu un izglītību**

Ceturtais faktors	Kāds ir Jūsu vecums?	Kāda ir Jūsu izglītība māszinību jomā?
Correlation Coefficient	.221	.258
Sig. (2-tailed)	.027	.009
N	100	100

Ceturtais faktors vāji pozitīvi korelē ar māsu vecumu un izglītību,  $r=0,221$ ,  $p=0,027$  un  $r=0,258$ ,  $p=0,009$  ( $r$  - lineārās sakarības ciešuma korelācijas koeficients,  $p$  - nejaušības varbūtības līmenis). Māsas, kuras ir vecākas un ar augstāku izglītību, lielāku nozīmi piešķir individualizētai uzmanībai.

Darba stāžs vāji pozitīvi korelē ar "virsmāsa koncentrējas uz kļūdu izskaušanu" ( $r=0,307$ ,  $p=0,002$ ), bet ar apgalvojumu "virsmāsa pasaka "paldies" par paveiktu darbu" korelācija ir vāja negatīva ( $r=-0,198$ ,  $p=0,048$ ).

7.1.2.tabula

**Darba stāža korelācija ar apgalvojumiem "virsmāsa koncentrējas uz kļūdu izskaušanu" un "virsmāsa pasaka "paldies" par paveiktu darbu"**

Kāds ir Jūsu darba stāžs?	"virsmāsa koncentrējas uz kļūdu izskaušanu"	"virsmāsa pasaka "paldies" par labi paveiktu darbu"
Correlation Coefficient	.307	-.198
Sig. (2-tailed)	.002	.048
N	100	100

Māsas ar lielāku darba stāžu vairāk novērtē virsmāsas koncentrēšanos uz kļūdu izskaušanu, bet kā mazāk svarīgu vērtē virsmāsas izteiktu "paldies" par labi paveiktu darbu.

## Apgalvojumu sarakstāšana pēc svarīguma

Apgalvojumi par līderības stiliem: 1-vissvarīgākais, 7 - vismazāk svarīgi	mean	Līderības faktori
virsmāsa ir kā paraugs māsām	2.85	Idealizētā ietekme
virsmāsa izrāda interesi par atmosfēru kolektīvā	3.27	Individualizēta uzmanība
virsmāsa pasaka "paldies" par labi paveiktu darbu	3.67	Atalgojums un atzinība
virsmāsa koncentrējas uz kļūdu izskaušanu	4.06	Aktīvā vai pasīvā vadība
virsmāsa izskaidro māsām, cik nozīmīgs ir viņu darbs	4.28	Iedvesmojošā motivācija
virsmāsa rosina māsām apzināties sevi kā vērtību	4.35	Intelektuālā stimulācija
virsmāsa neiejaucas māsas darbā	5.56	"Neiejaušanās" faktors

Analizējot aptaujas anketas piektā punkta atbildes, kurā respondentiem bija jāsarindo 7 apgalvojumi par virsmāsas un māsas sadarbību secībā: 1- vissvarīgākais līdz 7 - vismazāk svarīgi, var novērot, ka divi kā vissvarīgākie apgalvojumi atbilst transformatīvās līderības uzvedībai. Pēc svarīguma trešais un ceturtais apgalvojums atbilst transaktīvās līderības uzvedībai. Piektais un sestais pēc svarīguma sarakstātais faktors atbilst transformatīvās līderības uzvedībai. Pēdējais septītais faktors atbilst transaktīvās līderības uzvedībai.

## 7.2. Pētījuma kvalitatīvās daļas datu rezultāti un analīze

Kodēšanas shēma (sk. 7.2.1. tabulu) tika izveidota deduktīvi, balstoties uz transformatīvās un transaktīvās līderības teorijas septiņiem faktoriem. Kodēšanas shēma tika izmantota visa teksta kodēšanai. Kā analīzes vienības tika izvēlētas tēmas, kas ietvertas teikuma daļā, teikumā vai vairākos teikumos.

7.2.1. tabula

Kodēšanas shēma

Kategorijas	Kodi
Idealizētā ietekme	Etalons Augsta emociju paškontrole Sadarbība Respekts Drošības izjūta un uzticēšanās Misijas izjūta
Iedvesmojošā motivācija	Komandas gars Iedvesmojoša komunikācija
Intelektuālā stimulācija	Radoši problēmu risinājumi Atbalsts individuālu kļūdu gadījumā Iespēja attīstīties Informācijas nodrošināšana
Individualizētā uzmanība	Pašvērtība Līderis kā mentors Individuālas pārrunas
Atalgojums un atzinība	Darba novērtējums Ilgstošs darba ieguldījums "dots pret dotu"
Aktīvā vai pasīvā vadība	Darba struktūra Kļūdu izskaušana Kontrole Darba procesa attīstība
"Neiejaukšanās" faktors	Intelektuālais potenciāls Attieksme Darba slodze Minimums

### 7.2.1. Idealizētā ietekme

"Idealizētā ietekme" ir transformatīvā līderības stila pirmais faktors. Intervijas jautājuma "Kā, pēc Jūsu domām, virsmāsas un māsas emocionālās attiecības ietekmē darba procesu?" ietvaros viena no virsmāsām raksturo, kādai ir jābūt virsmātai, lai viņa būtu par **etalonu** māsām.

*"Virsmātai ir jābūt tai, kurai šādās problēmās, situācijās jābūt klāt, jābūt klāt ar savu padomu, savu pieredzi. Tāpēc laikam nav īsti veiksmīgi, ja virsmāsa ir ļoti jauna māsa, kurai vēl nav cilvēciskā brieduma, arī profesionālās pieredzes, jo tad viņa nevar būt par*

*padomdevēju citiem. Tas prasa no virsmāsas nepārtraukti pilnveidoties, mācīties, lasīt, turēt ausis un acis vaļā, dzirdēt, redzēt, kas ir jauns, kā dara citi, izvērtēt vai tas ir labi vai nē"*(V4)

Interviju laikā divas virsmāsas izsaka viedokli, ka māsām kā visiem cilvēkiem ir daudz dažādu emociju, kuras var būt un var nebūt saistītas ar darbu. Tomēr, darbā strādājot, māsām ir jābūt **augstai emociju paškontrolei** un pret pacientu un kolēģiem ir jāizturas profesionāli. Svarīgi ir arī atrast piemērotu laiku un vietu sarunām, kurās virsmāsas vai citi kolēģi var izrunāt sakrājušās emocijas.

*" Es domāju, ka visiem cilvēkiem ir savas emocijas, savas problēmas. Dažreiz problēmas atnāk arī līdzī uz darbu. Pārsvārā mēģinām šīs emocionālās izpausmes neizrādīt, atstāt mājās."* (V3)

*"Savas emocijas cenšamies atstāt ārpus slimnīcas žoga, bet tajā pašā laikā ir jābūt laikam, lai varam parunāties. Viens pret vienu."* (V5)

Viena virsmāsa akcentē **sadarbības** nozīmi starp māsām un virsmāsu, jo tā tiek ietekmēta savstarpējās komunikācijas un darba kvalitāte. Sadarbība ietekmē iesaistīto pušu emocionālo pašsajūtu, darba spējas un rezultātu.

*"Diezgan liela nozīme, jo ja virsmāsa ar māsu nevar sastrādāties, viņas nemāk savstarpēji saprasties, viņām ir ļoti grūti. Bieži vien māsa nedzird, ko virsmāsa tanī brīdī saka. Līdz ar to ir lielas problēmas ar savstarpējo saskarsmi. Sāk veidoties konflikti. Viens saka vienu, otrs dzird ko pilnīgi pretēju, ko tas cilvēks pat nav teicis."* (V1)

Runājot par **respektu**, divas virsmāsas uzskata, ka starp māsām un virsmāsu nevar būt draudzeņu attiecības. Virsmāasai sevi jāpozicionē kā līderi, kura viedoklis ir jārespektē, kurš pastāv uz savām prasībām un ir stabils savos lēmumos.

*"Pēc būtības ir tā, ka māsa un virsmāsa nedrīkst būt draudzenes, virsmāsas viedoklis ir jārespektē "* (V1)

*"Virsmāasai jābūt pietiekoši stingrai un prasīgai. Ja viņa tāda ir, tad arī māsas un kolektīvs viņu ciena, respektē "* (V4)

*"...draugi arī īsti nevar būt. Es vairāk uzskatu, ka mēs esam sadarbības partneri."*(V6)

Visas virsmāsas uzskata, ka viņu attiecībām ar māsām ir jābūt balstītām uz **drošības izjūtu** un **uzticēšanos**. Divas virsmāsas akcentē, ka ir svarīgi, lai māsa var justies labi viņas klātbūtnē. Māsām, droši izsakot savu viedokli, pat tad, ja tas atšķirsies no virsmāsas viedokļa, nav jāuztraucas par sekojošām represijām no virsmāsas puses.

*" ...mācai jājūtas komfortā, nav jābaidās pateikt to, ko viņa jūt un domā"* (V1)

*"Manām māsām jābūt drošām, nevajag baidīties, vajag uzticēties. Ir jāuzticas, viņa var pateikt visu ko domā. Nevajag domāt, kas dēļ tā pēc tam notiks."*(V6)

Viena no virsmāsām šo attiecību nozīmi uzsver periodā, kad māsa tiek pieņemta darbā. Māsai kā jaunienācējai kolektīvā un tuvāk nepazīstot jaunus kolēģus ir svarīgi, ka ir iespēja uzdot arī šķietami pašsaprotamus jautājumus un nebūt par to apkaunotai.

*"... māsām un virsmāsām jāatbalsta jaunie kolēģi tā, lai viņi nebaidītos lūgt padomu, tādējādi tiek nodrošināta drošības sajūta. Var bez stresa strādāt un lūgt jebkuras problēmsituācijas risināšanā palīdzību. Zināmā mērā var teikt, ka ir labi, ja māsa var uzticēties virsmāsai."(V2)*

Ņemot vērā iepriekš minēto par respektu, māsu un virsmāsu attiecībām ir jābūt līdzsvarā, kur prevalē cieņa un drošības izjūta. Trīs virsmāsu uzskata, ka ir būtiski, lai kļūdas gadījumā māsa nekavējoties lūgtu virsmāsu atbalstu tālākas situācijas risināšanai un neslēptu notikušo.

*"Un tajā pašā laikā viņai jābūt tik koleģiālai, ka neviens no kolektīva nebaidās pie viņas pieiet, runāties. Viņai būtu jābūt pirmajai pie kuras atnāks kļūdas gadījumā."(V4)*

*"Mēs jau sākumā sarunājam, ja ir kādas kļūdas, lai nāk pie manis, nebaidās no nekā. Un mēģinām tikt galā saviem spēkiem. Nekad nekādu pazemošanu neatbalstu."(V5)*

Lai arī mūsdienās tiek likts akcents uz māsu profesionālajām kompetencēm, trīs virsmāsu runā par misijas izjūtu, kas ir ētiska vērtība māsu personībā.

*"Māsu mēģina darīt visu, lai viņš dzīvotu, lai stimulētu pacientu." (V1)*

*"Gan man, gan māsai ir viens uzdevums – aprūpēt pacientu kvalitatīvi, lai viņš būtu apmierināts, un viss būtu pareizi izdarīts." (V3)*

*"Lai arī es saprotu, ka šajā laikā ir grūti iedvesmot darbiniekus... Kad mēs saskaramies ar saviem radniekiem, kur ir slimi, tad mēs saprotam, cik liela nozīme ir māsām..." (V3)*

### 7.2.2. Iedvesmojošā motivācija

"Iedvesmojošā motivācija" ir transformatīvā līderības stila otrais faktors. Intervijās atklājās, ka svarīga loma ir **komandas garam** nodaļas darbā un māsu dzīvēs. Četras virsmāsu kopīgas apspriedes un lēmumu pieņemšanu atzīst kā ikdienā atzītu procesu. Viena virsmāsa pievērš uzmanību komandas veidošanas nozīmei, tas ir virsmāsu darbs, kuru ir jāiemācās un ir jāvelta tam laiks.

*"Tā interese virsmāsai ir jāredz un jāveido. Un šo atmosfēru, pozitīvo gaisotni jāveido visādos veidos, par to, ka ir jāiemācās, jāpilhveidojas, lai cik niecīgas būtu algas. Lai arī par to nemaksās neko. Tas sasaucās ar to, ka jāveido šis idejiskais pamats, ietvars kolektīvā." (V4)*

Virsmāsas, izvērtējot konkrēto situāciju un izrunājamo jautājumu raksturu, kopā sanāksnām ar māsām var piešķirt dažāda veida nianšes, piemēram, ātra, konkrēta uz risinājumu vērsta apspriede vai garāka, mazāk formāla kafijas pauze.

*"Kopā mēs savstarpēji, gluži kā maziņš semināriņš apspriežam to tēmu piecas, desmit minūtes – ātri apspriežam kas būtu labāk darāms un ejam izdarām." (V1)*

*"Pārrunas ar kolektīvu mēdz būt arī pie kafijas. Tad mēs izrunājam, ko mēs varētu uzlabot, kādas ir problēmas un kā mēs visi kopā to varētu atrisināt." (V3)*

Interviju laikā divas virsmāsas dalās pieredzē ar problēmām, kuras mazina komandas gara izjūtu. Tās ir intrigas un aprunāšanas, kurām lielā nodaļā ir krietni grūtāk izsekot līdzī nekā salīdzinoši mazā kolektīvā.

*"To var izjaukt viens cilvēks, ko līdz sākas intrigas, sākas problēmas. Viens otru pārprot, sākas ļoti neveselīga gaisotne. Sadarbība samazinās. Tiklīdz tas viss tiek likvidēts, mēs savstarpēji sadarbojamies, tiek veselīgi uztverta kritika." (V1)*

*"Mēdz būt aprunāšanas, bet es pret to nostājos ļoti strikti. Man tas nepatīk. Es saprotu, ka mums ir sieviešu kolektīvs, neviena vīrieša nav, bet pārsvarā, ja kādas runas ir, tad es izsaucu pie sevis, mēs pārrunājam kas tur ir, kāpēc. Ja ir iesaistīta vēl kāda persona, tad aicinu arī otru personu, un tad kopā izrunājam. Šīs problēmas kolektīvu šķeļ. Negatīvi iedarbojas. Nav labi." (V3)*

Analizējot intervijas apstiprinās, ka empātija un emocijas nosaka atmosfēru komandā. Māsām ir vairākas darba vietas, līdz ar to dažādi kolektīvi, pieredzes un nogurums. Dažkārt kopīgi atpūtas pasākumi uzlabo māsu pašsajūtu un spēju sadarboties.

*"Solīti panākam pretī arī tām, kam ir otri darbiņi. Tādas lietas, ka nevarētu sastrādāties mums nav. Kašķu gadījumā izraudās un miers. Varbūt vajadzētu rīkot vairāk ārpusdarba pasākumus." (V5)*

Interviju laikā, neatkarīgi no jautājuma, vairākkārt parādās **iedvesmojošās komunikācijas** iezīmes. Atbildot uz jautājumu "Kā, Jūsprāt, virsmāsas sadarbībā ar māsām var izmantot iedvesmošanu?", viena no virsmāsām sniedz tās formulējumu.

*"Iedvesmošana – tā ir tā kolektīva audzināšana pareizajā virzienā. Nedrīkst būt tā, ka saka: "kas man par to būs?", "kas man par to pienākas?". "tas neietilpst manos darba pienākumos", "tas nav manā amata aprakstā"." (V4)*

Analizējot virsmāsas teikto, iedvesmojošajā komunikācijā ietilpst gan verbālā, gan neverbālā komunikācija, tā tiek demonstrēta gan visu darbinieku klātbūtnē, gan individuāli. Šim virsmāsas uzdevumam ir daudz kopīga ar iepriekš minēto komandas gara veidošanu.

*"Gan vajadzīgas šīs kolektīvās sapulces sasaukt, gan paslavēt, gan parāt kopā. Arī ikdienā cilvēku atbalstīt ar labu vārdu, varbūt tikai pakratīt ar pirkstu dažū reizi. Ja zini, ka*

*cilvēkam ir kaut kāds grūts periods, uz mazām, nebūtiskām kļūdiņām varbūt nepateikt neko, un klusiņām paskatīties, lai tas neatkārtojas. Tas darbs ir nepārtraukti un visos veidos." (V4)*

Virsmāsas iegulda darbu attiecībās ar māsām, ar pacientiem un viņām ir svarīgs māsu pacientu sadarbības rezultāts. Lai sasniegtu vēlamu rezultātu pacientu aprūpē un izglītošanā, komunikācijā ar māsām virsmāsām ir jāietver padoto iedvesmošana un faktori, kas ietekmē pacienta spēju uztvert un iegaumēt informāciju.

*"Tad mēs vēlreiz pārrunājam, ... ka jāinformē pacienti, jāstāsta atkārtoti. Pacientiem mēdz būt daudz jautājumu. Pat ja viņam nav jautājumu, māsai jāizjautā pacients, vai viņš to visu zina. Mēs nezinām kā viņu apmāca nodaļā, tāpēc apmācīšana notiek visu laiku. Tas ir ikdienas process." (V3)*

### **7.2.3. Intelektuālā stimulācija**

"Intelektuālā stimulācija" ir transformatīvā līderības stila trešais faktors. Intervētās virsmāsas atbildot uz jautājumu "Kā virsmāsa var palīdzēt māsām risināt ieilgušas profesionālas problēmas?", dalījās pieredzē, kā tiek meklēti **radoši problēmu risinājumi**. Trīs virsmāsas atzina, ka aktīvi izmanto māsu pieredzi, kas iegūta strādājot citās darba vietās, un jaunās atziņas tiek apspriestas un izvērtētas kolektīvi.

*"Mēs mēģinām kaut ko jaunu, jo arī ļoti daudzas māsas strādā arī citos darbos. Mēs nesam viena otrai pieredzi." (V1)*

*"...paši savā starpā dalāmies ar pieredzi, kam tā ir no citām darba vietām. Tas ir komandas darbs." (V5)*

*"..., ja nepieciešams, organizēju es. Mums ir meitenes, kas arī strādā terapijas nodaļā, kas strādā ar ģimenes ārstiem, tas arī noder. Iedod, padalās ar informāciju." (V6)*

Vairākās epizodēs intervijas laikā ir redzams, ka virsmāsas ar māsām dažādus jautājumus izrunā "piecminūtēs". Tā ir dežūras maiņas nodošana, kur organizēti satiekas gan tie darbinieki, kas beidz strādāt, gan tie, kas atnākuši uz darbu. Katrā nodaļā "piecminūtēm" ir kādas nianse, bet parasti piedalās arī virsmāsa un nodaļas ārsts.

*"Risinājumu meklēšana ir gan virsmāsas individuāls organizatorisks darbs, gan arī kolektīvs darbs – virsmāsa kopā ar visiem apspriežas. Rīta piecminūtēs virsmāsa kopā ar visām māsām diskutē, kā labāk izvairīties, ko darīt?" (V4)*

Vienmēr sensitīvas ir kļūdu risināšanas situācijas medicīnā, jo kļūdoties medicīnas darbiniekam ir augsts risks nodarīt kaitējumu pacientam, pašam sev vai kolēģim. Skatoties uz situāciju no darba drošības vai kvalitātes viedokļa, svarīgi ir mācīties no kļūdām un izvērtēt

iemeslus, kādēļ kļūda ir radusies. Dažas virsmāsas dalās pieredzē, ka māsām ir svarīgs **atbalsts individuālu kļūdu gadījumā.**

*"Kļūdas gadījumā cenšos māsu iesaukt savā kabinetā, nevis kliegt pa visu nodaļu, cenšamies to risināt savā starpā. Protams, ja ir tādas kļūdas, kur ir jāiesaista ārsti, tad mēs arī ar nodaļas vadītāju aprunājamies, bet citādi klusu kabinetā. Lai māsai nebūtu vēlme aiziet no darba, lai atkal varētu nākt uz darbu ar prieku." (V5)*

*"Ja ir bijusi kāda kļūda, tad varam to pārrunāt, galu galā strādājam komandā. Viens otru uzpasējam, pieskatām." (V6)*

Tikai viena virsmāsa, kā labu **iespēju attīstīties**, min kongresu apmeklēšanu. Jāsaka, ka šeit tika domāta pieredze, kas gūta no starptautiskiem kongresiem.

*"Es arī braucu uz kongresiem, arī no turienes smeļamies pieredzi, kas ir jaunākais māsu darbā, kas ir jāuzlabo...."(V1)*

Divas virsmāsas ar entuziasmu runāja par viņu nodaļās strādājošām māsām, kuras studē, lai iegūtu bakalaura vai maģistra grādu.

*"Es ļoti atbalstu, it sevišķi tālākizglītību, kur māsa mācās bakalauru, maģistru. Iet pēc tam uz sertifikāciju, to es ļoti atbalstu. Uzskatu – jo vairāk mācās, jo vairāk zināšanu – jo labāk."(V1)*

*"Jaunatne tagad ir dikti sasparojusies, iet mācīties, kas uz bakalauriem, kas uz maģistriem." (V5)*

Viena virsmāsa stāsta, ka, stādot darba grafikus, ņem vērā, ka māsām jāapmeklē lekcijas un kursi. Ja vienā nodaļā vienlaikus trīs cilvēki grib apmeklēt kursus vai augstskolu, tas var sagādāt virsmāsām izaicinājumu darba grafika plānošanā.

*"Laižam uz kursiem, jau iepriekšējā mēnesī zinām, kurš ies. Pēc tā arī vadāmies stādot grafikus." (V5)*

Savukārt citas virsmāsas atzīst, ka viņa regulāri atgādina un mudina māsas apmeklēt kursus, kuri ir nepieciešami ārstniecības personas reģistra atjaunošanai, jo māsas, strādājot vairākās darba vietās, par tālākizglītību piemirstot.

*"Bez šaubām es atgādinu par dažādiem kursiem, kurus savā aizņemtībā viņas droši vien aizmirst." (V2)*

*"Izstāstīt par iespējām mācīties vajag, bet tā kā man ir māsas ar vairākiem darbiem, tad tam īsti laiks neatliek. Obligātos kursus viņas iet.." (V6)*

No profesionālā attīstības viedokļa viena māsa uzskata, ka ir svarīgi, lai darbinieki vienmēr veicinātu savu izaugsmi.

*"Nedrīkst atstāt to visu laiku vienā līmenī. Jārēķinās, ka vajag labāk un labāk. Arī no darbinieka izaugsmes viedokļa – viņš ir apstājies, pēc tam sāk atkal progresēt uz augšu."(V1)*

Iepriekš aprakstītajās situācijās ir svarīga **informācijas nodrošināšana**. Māsām ir jābūt pieejamai visai informācijai par profesionāliem risinājumiem aprūpē, par rīcību nevēlamos gadījumos, par iespējām izglītoties, kā arī par plānotajām pārmaiņām organizācijas ietvaros. Divas virsmāsas uzsver informācijas pieejamības svarīgumu sadarbībā ar māsām.

*"E-pastā nāk informācija par dažādiem kursiem un konferencēm. Mums ir informācijas dēlis, kur šo informāciju izlieku. Iedodu arī katram rokās izlasīt. Un atbalstu šo mācīšanos, kā vien varu."*(V3)

*"Cilvēkiem ir laicīgi jādod informācija, jāstāsta, jāstāsta, jāskaidro. Viņi dažādos variantos to visu apspriež, tas ir pietiekami nogurdinoši."*(V4)

#### **7.2.4. Individualizēta uzmanība**

"Individualizēta uzmanība" ir transformatīvā līderības stila ceturtais faktors. Intervijas laikā viena virsmāsa aktualizēja jautājumu par māsu **pašvērtību**. Māsas vizuālajam tēlam un uzvedības demonstrēšanai ir jābūt kā sevi cenošam profesionālim. Māsai jāvelta laiks rūpēm par sevi, jāveido sava pašvērtība gan fiziskā, gan garīgā veidolā.

*"Jābūt tīrai, akurātai, sakoptai. Viņa nevar aiziet pie pacienta, piemēram, netīriem matiem vai melniem nagiem, nekoptām rokām. Māsai jāzina sava pašvērtība, ... ir ļoti daudz māsas: "ko tad es, tikai māsa". Viņai jānāk sevi pasniegt tā, ka viņa ir māsa, tas ir viņas darbs, tā lai viņa ar to lepotos, nevis sevi noniecinātu."* (V1)

Viena no virsmāsām uzsver, ka ir jāstrādā pie māsu pašapziņas veidošanas, jo tas ir svarīgs aspekts, lai māsa varētu justies kā sadarbības partneris komandā, nebaidītos izvirzīt jaunas idejas un patstāvīgi pieņemt lēmumus. Virsmāsa akcentē, ka māsa ir patstāvīga profesija, nevis "ārsta labā roka", un nav pieņemamas darba attiecības, kuras nav balstītas uz līdzvērtības principiem.

*"Māsām pašvērtībai jābūt, ... es esmu māsa, neesmu nekāds kājslauķis uz kā paslaucīt kājas. Ir dažas māsas, sevišķi jauniņās, kas sākumā nesaprot, ... sāk ar viņu runāt individuālās pārrunās, mēģini celt viņas pašapziņu, jo bieži vien viņas tiek nolīdzinātas uz nulli. Līdz ar to ir liela problēma. Es uzskatu, ka māsu profesija – tā ir atsevišķa profesija, Tu neesi nekāds ārsta aptekalētājs, ir jābūt vienādām pozīcijām – katrai profesijai ir savi standarti, savs reglaments, ko ievērojam. Līdz ar to ir ļoti jāpievērš uzmanība kā Tu sevi pasniedz."*(V1)

Visas virsmāsas atbildēja, ka neatsaka savām māsām padomu, līdz ar to intervijās parādās attiecību aspekts - **līderis kā mentors**. Viena no virsmāsām uzskata, ka māsām, kuras tikko ir beigušas koledžu, ir jānodrošina iespēja lūgt padomu pieredzējušam profesionālim, jo

katra darba nianse un specifiskās zināšanas koledža savā mācību programma nevar nodrošināt.

*"Virsmāsai jābūt kā padomdevējai, kas var iemācīt citām māsām, lai viņas darītu, dot iniciatīvu." (V1)*

*"Ja viņai ir kādas problēmas, ... Es visu izskaidrošu, gan kā veikt manipulācijas, jo virsmāsai to ir jāzina. Jauna māsa ne visu zina, it sevišķi pēc koledžas." (V3)*

Viena virsmāsa uzskata, ka virsmāsu pienākums ir pašām turpināt mācīties un profesionāli pilnveidoties, lai sekotu līdzi jaunākajām vadlīnijām māsu praksē, kas savukārt ļautu virsmāsai būt par padomdevēju nodaļās māsām.

*"Svarīgi, lai nodaļas māsa, kad redz šo problēmu, nāktu pie virsmāsu pēc tā padoma. Svarīgi, lai viņa zinātu, ka ir vērts pēc šī padoma griezties, ka viņa to saņems." (V4)*

Virsmāsu, atbildot uz jautājumu "Kā Jūs izrādāt interesi par atmosfēru kolektīvā?", uzsvēra, ka novērojot darbinieku kolektīvu un cilvēkus, kuriem ir nepieciešams vairāk uzmanības, uzaicina uz **individuālām pārrunām**. Viena no virsmāsām uzsver, ka atbalstu un vēlmi palīdzēt ir aktīvi jāizrāda gan verbāli, gan neverbāli

*"Virsmāsai ir jāredz, ja māsa atnāk uz darbu norūpējusies vai bēdīga, kāpēc? Ja pēkšņi māsa kļūst bēdīga darba laikā. Jārūpējas, kas par lietu. Cilvēks varbūt vēl nav gatavs runāt par to, kas noticis, bet šī interese ir jāizrāda. Un, ja cilvēks atnāk pie Tevis ar problēmu, jācenšas palīdzēt, bet ja nevari palīdzēt neko, tad vismaz paglaudīt un pateikt labu vārdu. Tas prasa individuālu uzmanību un darbu, bet galu galā mēs strādājam ar cilvēkiem." (V4)*

Cita virsmāsa uzskata, ka ir svarīgi noteiktā laika vienībā veltīt individuālu uzmanību katrai māsai, un pārrunu tematiem nav jāskar tikai darbs. Sarunai ir jābūt centrētai uz māsām un viņām svarīgām problēmām dotajā situācijā.

*"Tad mēs izrunājamies ne tikai par katru pacientu, bet arī par ārpusdarba tēmām. Un faktiski nedēļas laikā ar katru darbinieku tiekamies un parunājam." (V5)*

### **7.2.5. Atalgojums un atzinība**

"Atalgojums un atzinība" ir transaktīvās līderības stila raksturojošs faktors. Uz jautājumu "Kā Jūs izrādāt māsām atzinību par darbu?" visas intervijas dalībnieces atbildēja, ka cenšas vienmēr pēc dežūras pateikt "Paldies par darbu!" Virsmāsu uzskata, ka atzinīgs **darba novērtējums** motivē un saliedē kolektīvu.

*"Es vienmēr māsas paslavēju: "paldies, māšuki, paldies par darbu" " (V2)*

*"... arī labs vārds par labu darbu ir ļoti nozīmīgi. Ar labu attieksmi. Paldies mēs ar vadītāju pasakām. It sevišķi svētku reizēs. Tā ir motivācija. Tas saliedē kolektīvu. Diemžēl mums citu iespēju nav." (V3)*

*"Es pasaku pēc piecminūtes paldies par darbu, tāpat arī vadītāja" (V5)*

Divas virsmāsas uzskata, ka ir nepieciešama lielāka materiālās stimulēšanas sistēma organizācijā. Virsmāsām būtu vajadzīgas lielākas iespējas atalgojuma veidā izrādīt māsām atzinību par paveikto darbu, kas kalpotu kā motivācija māsām vairāk censties savā profesionālajā attīstībā.

*"Būtu brīnišķīgi, ja māsai, virsmāsai būtu iespēja, sasniedzot konkrētus darba rezultātus, piešķirt kādu bonusu vai algas pielikumu, veselības apdrošināšanu vai papildus atvaļinājuma dienas."(V2)*

*"Lielākas iespējas motivēt būtu lieliski, ja būtu prēmijas vai papildus atvaļinājuma dienas ,tad būtu iemesls vairāk tiekties, lielāka interese darīt vairāk nekā minimumu."(V6)*

Viena virsmāsa dalās pieredzē, kā nelielos pasākumos un dzimšanas dienas svinībās tiek izteikta atzinība, kā arī ārpus darba pasākumi veicina pozitīvu darbinieku pašsajūtu. No organizācijas puses uz apaļām jubilejām tiek izsniegti atzinības raksti. Kā negatīvu piemēru virsmāsa min, ka ne visiem darbiniekiem uz lielajām jubilejām tiek piešķirta prēmija.

*"Dotajā situācijā tas, ko es varu izdarīt, ir pateikt paldies un paslavēt piecminūtē. Ir mums, protams, kopējie pasākumi, sveicam dzimšanas dienās, neliels pasākums, dāvanīņas. Arī dažreiz kādi nelieli ārpusdarba pasākumi uz svētkiem, varbūt aizejam uz teātri. Uz apaļām jubilejām no slimnīcas dod atzinības rakstus. Piemēram, pagājušogad bija nauda prēmijām uz šīm jubilejām līdz augustam. Tiem, kam tās bija vēlāk vairs nekā nepalika." (V6)*

Cita intervijas dalībniece akcentē tieši virsmāsas lomu, jo viņa ir tā, kas lielu svētku gadījumā izvirza no nodaļas darbiniekus goda raksta saņemšanai. Virsmāsai ir svarīgi pamanīt vismazāk novērtētos darbiniekus un izteikt pateicību par labu darbu, jo katra ieguldītais darbs ir svarīgs.

*"Kā jau vairākas reizes pieminēju, tas labais vārds, gan paglaudīt, gan uzslavēt. Pamanīt tos mazākos. Labus darbiņus pamanīt, it sevišķi tos kas iet ārpus ierastā. Uz jubilejām, laika periodiem, lielākiem svētkiem virsmāsai ir jābūt tai, kam jāpadomā, kuru vajag izvirzīt, lai saņemtu goda rakstu vai atzinību. No nodaļas tiek virzīti cilvēki, kuriem slimnīcas valde izsaka atzinību." (V4)*

Viena virsmāsa dalās pozitīvā pieredzē, kuru ir izveidojusi savā nodaļā, lai izteiktu atzinību saviem darbiniekiem. Viņa iegulda šajā procesā savu darbu, laiku un iniciatīvu, kā arī novērtē darbinieku individuālos sasniegumus savā profesionālajā attīstībā.

*"Mēs ar vadītāju uztaisām atzinības rakstus – gada labākā māsa, gada labākais māsu palīgs. Viņi ir ļoti pagodināti. Mēs paši no nodaļas uztaisām diplomus, un tad ir goda raksts un neliela dāvana. Arī mums ir vēl viena tāda kā veicināšanas balva. Nodaļas darbinieka progress, kurš darbinieks no kādas stadijas ir progresējis savā individuālajā attīstībā." (V1)*

Cita virsmāsa dalās pieredzē, kā organizējusi atzinības raksta piešķiršanu darbiniecei, kas daudzus gadus ir strādājusi organizācijā un bija pienācis laiks, kad viņai ir tiesības uz vecuma pensiju. Atzinība tika izteikta par **ilgstošu darba ieguldījumu**.

*"Piemēram, nesen kolēģe aizgāja pensijā. Bija atzinības raksts no slimnīcas, dāvana no nodaļas." (V5)*

Savukārt cita intervijas dalībnice uzskata, ka atzinības pamatā darbojas princips "**dots pret dotu**". Māsas, kas pēc labākas sirdsapziņas izdarīs savu darbu un būs laipnas un saprotošas pret pacientiem, saņems pretī līdzīgu attieksmi, kad viņas vai viņu tuvinieki nonāks veselības aprūpes iestādē.

*"... jāsaprot tas, ka pret mūsu radiniekiem izturēsies tādā pašā veidā, kā mēs pret citu radiniekiem." (V3)*

#### **7.2.6. Aktīvā vai pasīvā vadība**

"Aktīvā vai pasīvā vadība" ir transaktīvās līderības raksturojošs faktors. Kā jau iepriekš minēts māsas ir jānodrošina ar viņām nepieciešamo informāciju, un kā viena no būtiskākajām jomām ir **darba struktūra**. Māsa, stājoties darbā, tiek iepazīstināta ar darba pienākumiem un procesiem, kas ir izveidoti konkrētajā nodaļā un slimnīcā.

*"Manuprāt, jaunām māsām, kuras ienāk darba vidē, virsmāsai vajadzētu izskaidrot visus darba pienākumus, visu darba specifiku." (V2)*

Divas virsmāsas uzskata, ka māsām darba procesā rodas dažādas problēmas vai uzdevumi, kurus iepriekš paredzēt un ieplānot nav iespējams, un māsām pašām ir jāspēj pieņemt pareizs lēmumus uz esošās struktūras bāzes. Virsmāsas arī atzīst, ka ir jānovērtē katras māsas darba spējas un darba struktūra jāsniedz ņemto vērā situāciju un veltot individuālu uzmanību.

*"Nevar virsmāsa pilnīgi visu noskaidrot pa punktiem. Mums pašām virsmāsām tas ir jāzina, vai tam cilvēkam pateikt, aprakstīt vairāk, konkrētāk to darbu, vai, ja ir cilvēks, māsa ar pieredzi, pietiek tikai norādīt darāmo un tiks izdarīts viss un vēl." (V3)*

*"Protams, standarta darbs ir, bet ir jāprot arī pašai izvērtēt, saprast, kas svarīgākais, ko darīt tagad, ko darīt papildus. Tas ir atkarīgs no zināšanām un pieredzes." (V6)*

Viena virsmāsa atzīst, ka darba struktūras izmaiņu gadījumā, nav iespējams organizēt informatīvu sapulci visām māsām vienlaikus, jo māsas strādā vairākās darba vietās. Virsmāsa veic māsu ik rīta informēšanu tik ilgi, kamēr visas māsas ir saņēmušas jaunās darba kārtības instrukcijas.

*"Tā kā es katru dienu strādāju un man ir grūti sasaukt visas māsas kopā, jo viņām ir citi darbi, atstāju informāciju postenī, protams, tās pirmās māsas, kas strādā uzzina pirmās. Pēc tam katru rītu jaunajai maiņai izstāstu, parādu. Ja kaut kas vēl nav saprotams, tad nāk pie manis, ejam, kopā izdarām. Citreiz arī aizmirstās, ja sanāk to reti darīt."* (V6)

Kā jau iepriekš minēts, katrā darbā var gadīties kāda kļūda. Viena virsmāsa uzskata, ka iepriekš paredzēt un organizēt **kļūdu izskaušanu** nav iespējams, bet māsa ar pieredzi intuitīvi jūt, kurās situācijās ir jāvelta visa sava uzmanība un prasmes pozitīva rezultāta sasniegšanai.

*"Drīzāk pēc kļūdas, visus gadījumus paredzēt nav iespējams. Profesionāli, protams, jūti, kur vairāk jāpievērš uzmanība, pieredze pasaka priekšā."* (V2)

Ja kļūda ir notikusi, tad tai sekojošo procesu var raksturot kā nevēlama gadījuma vadīšanu. Virsmāsas rīcība lielā mērā nosaka, ko māsa iemācīsies no šīs pieredzes. Viena virsmāsa uzskata, ka ir ļoti mērķtiecīgi un autoritatīvi mātai jāizskaidro, kas ir izdarīts nepareizi, pēc tam māsa ir jānovēro un jākontrolē.

*"Ir ļoti strikti jāparunā ar šo māsu, ja ir kādas problēmas. Tad runājam individuāli, norādām uz kļūdām. Pēc tam notiek novērošana, kā viņa to ir sapratusi, vai tas ir labojies."* (V3)

Savukārt cita virsmāsa uzskata, ka virsmāsas pārmetumi kļūdu gadījumā noteikti ietekmēs māsu emocionālo pašsajūtu un, kā minēts nodaļā 7.2.2., tas ietekmēs atmosfēru kolektīvā. Šāda virsmāsu autoritatīva attieksme var iespaidot māsu komunikāciju ar pacientiem.

*".. ja māsa ir atnākusi uz darbu un viņa, piemēram, ir kļūdījies kādā iepriekšējā maiņā, virsmāsa vienkārši izsaka aizrādījumu. Vēl jo vairāk, ja māsa uzskata, ka aizrādījums izteikts nepamatoti, sabojāts garastāvoklis, oma uz visu maiņu, tad tas tieši ietekmē viņas darbu. Neatkarīgi no tā, kā māsa censtos smaidīt, būt korekta ar pacientiem, bet tomēr tas ietekmē emocionālo atmosfēru viņas darbā un saskarsmē gan ar slimniekiem, gan ar kolēģiem."* (V4)

Viena virsmāsa uzsver, ka konstatējot nevēlamu gadījumu, vienmēr ir jāveic **kontrolē**, vai māsa ir sapratusi darba struktūru, vai viņa to ievēro. Šādā situācijā mātai tiek veltīts vairāk uzmanības, kur emocionālās nianse ir cieši saistītas ar virsmāsu izvēlēto līderības stilu.

*"Galvenais, ja arī ko tādu saredzam, tad jāizskaidro darba pienākumi, lai viņa to dara. Kontrole katrā gadījumā paliek. Viņa tiek pieskatīta vairāk. Tātad savi darba pienākumi jāveic tāpat un es to kontrolēju." (V2)*

Uz jautājumu "Kā Jūs uzskatāt, ja darba procesā viss ir kārtībā, vai virsmāsi ir jāmeklē papildus iespējas, padarīt darba procesu vēl labāku un efektīvāku?" piecas virsmāsi uzskata, ka **darba procesa attīstībai** ir jābūt pastāvīgai un nepārtrauktai. Divas no virsmāsām atzīst, ka process, kurš neattīstās, regresē.

*"Lai nesanāktu tā, ka vienu brīdi process iet labi, un cilvēki pierod, un no pieraduma šis process sāk iet uz leju." (V1)*

*"Tas jau ir pēc principa – vai Rīga ir gatava? Ja viss rit gludi un mēs nemeklējam jaunas iespējas, tad mēs iestrēgstam, atpaliekam no pasaules. Vienalga mums ir jāmeklē šīs iespējas, kādus vēl labākus risinājumus varam atrast." (V4)*

Turpretī cita virsmāsa uzskata, ka nav jāmēģina ieviest jauninājumus vai pārmaiņas, ja ir darba standarts, kurš visus apmierina.

*"Es domāju, ka nē, ja viss ir kārtībā, tad mēģinām pie šī standarta pieturēties. Grūti ir viņas "lauzt", kaut ko tajā ierastajā mainīt." (V2)*

Viena virsmāsa akcentē izteikto tehnoloģiju attīstību, īpaši medicīnā, un uzskata, ka tas ir jāizmanto māsas darbā.

*"Tehnoloģijas iet uz priekšu. Ja mēs varam kādu no šīm tehnoloģijām paņemt uz izmantot, lai atvieglotu māsas darbu, kāpēc ne?" (V3)*

Interviju laikā atklājās jautājumus par pārmaiņu vadīšanu uzņēmumā. Četras virsmāsi uzskata, ka tas ir sarežģīts process, prasa ieguldīt lielu darbu un bieži ir saistīts ar dažādām emocionālām reakcijām. Tajā pat laikā pārmaiņas ir neizbēgamas un cilvēkiem ir jāiemācās ar tām sadzīvot.

*"..., protams, viņas nevēlas to darīt. Mēs mēģinām izskaidrot vajadzību, ka tomēr tā būs labāk. Atgādinājumu, pierakstu, dokumentu veidā atgādinām par šo procesu nepieciešamību, lai jaunās vadlīnijas ieiet darba procesā, kas dos uzlabojumu." (V2)*

Pie minētā viena virsmāsa piebilst, ka pārmaiņu laikā svarīgi padotajiem sniegt nepieciešamo informāciju. Māsas vieglāk pieņem pārmaiņas, ja ir par tām informētas un viņām ir izskaidrota jaunā darba struktūra.

*"Pārmaiņu ieviešanas process ir grūts, visi čīkst, bet pēc tam tas ieietās. Bez pārmaiņām mums nekas nenotiks. Pārmaiņas būs, mums tas ir jāpieņem. Pārsvārā sanākam kopā, es pastāstu kas būs, ko vajag izdarīt, lai šo procesu nodrošinātu. Uzrakstam atgādinājumu redzamā vietā. Galvenais ir informācija. Cilvēkam ir jāzina. Šie procesi vienmēr ir grūti. Vieglāk jau, protams, ir tā kā viņš ir ieradis." (V3)*

Cita virsmāsa dalās viedoklī, ka informācija ir jāsniedz savlaicīgi, lai darbinieki varētu to savā starpā apspriest un pierast pie tās. Ir iespējams, ka darbinieki izteiks priekšlikumus labākai pārmaiņu ieviešanai, kas var nest ieguldījumu visā organizācijā. Pretējā gadījumā, virsmāsa uzskata, pārmaiņas tiek ieviestas autoritatīvi un pastāv iespēja, ka darbinieki izrāda krietni lielāku pretestību.

*"...tas ir labākais veids kā cilvēki pieņem. Man šķiet, ka informāciju par pārmaiņām labāk ir dot savlaicīgi, lai cilvēki ar viņām kaut vai morāli sarod. Viņiem izstāstīt, kas gaidāms, un pat ja reāli dzīvē kaut kas notiks nedaudz citādāk, tad jau cilvēks ir morāli gatavs, ka būs pārmaiņas, nevis vienu dienu atnāk un saka: "tagad būs tā". Tad ir daudz lielāka pretestība, ... pārmaiņas ies daudz agresīvāk, būs kontrole. Ir pavēle – ir jādara. Bet ja cilvēku esi sagatavojis pārmaiņām, tad iespējas iniciatīva jau nāks no viņa. Un mēdz rasties ļoti labas idejas, ko izstrādes procesā pat nav iedomājušies." (V4)*

Savukārt cita virsmāsa uzskata, ka svarīgākais sagatavot pārmaiņās nepieciešamos resursus un māsām ir tikai jāsāk strādāt, lai pārmaiņas tiktu ieviestas.

*"Vienmēr var būt labāk. Pārmaiņu procesā pretestība nav liela, ja viss tiek sagādāts. Process faktiski ļoti ātrs, nav daudz laika domāt. Dari un viss." (V5)*

### 7.2.7. "Neiejaušanās" faktors

"Neiejaušanās" faktors" attiecās uz transaktīvo līderības stilu. Uz jautājumu "Kāda ir Jūsu attieksme, ja māsas izdara tikai **minimumu** no tā, ko Jūs sagaidāt?" viena virsmāsa atbildēja: *"Tas ir plašs jēdziens – minimums." (V1)*

Savukārt cita virsmāsa uzskata, ka svarīgākais ir, lai būtu padarīts darbs, netiktu pieļautas kļūdas un neviens nesūdzētos. Šādā aspektā virsmāsa akceptē minimumu kā pilnīgi pieņemamu.

*"Tomēr galvenais ir tas, ka darbs tiek izdarīts tā, lai nerodas nekādas problēmas." (V2)*

Emocionālo reakciju uz šādu situāciju atzina viena virsmāsa. Dažkārt virsmāsu izvēlēta uzvedība ir autoritatīva un agresīva.

*"Man tas nepatīk. Tad es dažreiz sadusmojos un mazlietiņ pabļauju. Tas ir cilvēciski. Un tad es saku: "Vai tiešām nevar paspert vēl to vienu solīti un izdarīt to vai to, lai būtu tā kā pienākas?" (V3)*

Virsmāsām ir jāņem vērā māsu **intelektuālais potenciāls** un jācenšas māasai radīt dabu vidi, kas ir piemērota viņas darba spējām. Tas lielākoties ir jānovērtē, kad darbinieks ir sācis strādāt, pārbaudes laikā, nosakot, vai māsas prasmes atbilst konkrētajai darba specifikai.

*"Ir arī tādi cilvēki, kas izmācās, bet vairāk nevelk, no viņa arī vairāk neprasīs. Tomēr viņu mēģinot stimulēt, no viņa var mēģināt iegūt vairāk un vairāk. Atsauksmi un iniciatīvu. Svarīgs ir stimulē." (V1)*

Viena virsmāsa uzskata, ka viņas pienākumos ir ieguldīt savu darbu kolektīva un katra indivīda pārliecības veidošanā par kvalitatīvi padarīta darba jēdzienu un izskaidrot šīs kvalitātes niansas.

*"Vienmēr gribās, lai kaut ko izdara vairāk, nekā tas pats, pats minimums. Te atkal ir tas klusais, nemanāmais, apnicīgais ikdienas darbs. To māsu, to kolektīvu virzīt uz to, lai izdara nedaudz vairāk. Tas vienmēr ir jāsaprot un jāizvērtē. It sevišķi, ja šo minimumu izdara cilvēks no kura vairāk nevar prasīt, bet to ir izdarījis godīgi, centies, tad tas ir jāpamana, lai arī varbūt tas ir tikai mazs kriksītis. Saredzēt darbiniekā cilvēku." (V4)*

Gluži cita situācija veidojas, ja māsa šo minimumu izdara savas pārliecības dēļ. Divas virsmāsas uzsver, ka ir grūti sastrādāties vai ietekmēt cilvēka uzvedību, kura **attieksme** nesakrīt ar organizācijas mērķiem.

*"Meitene skatījās amatu aprakstus, savu amata aprakstu pārāk labi nepārzināja, bet ļoti labi pārzināja māsu palīga amata aprakstu. Viņa māsu palīgiem lika tādus uzdevumus, kurus viņi nekad mūžā nebija darījuši. Ar tādu cilvēku bija ļoti grūti strādāt, gan māsu palīgiem, gan māsām. Viņa neklausīja nevienu, līdz ar to mums vajadzēja šķirties. Ar viņu sastrādāties nevarēja neviens no darbiniekiem." (V1)*

*"...būs māsa, kurai galva ir vietā. Ja viņa iet un izdara tikai formāli minimumu, tad jācenšas viņu motivēt, lai dara vairāk. Lai gan tā ir attieksme, un to ir visgrūtāk mainīt." (V4)*

Savukārt cita virsmāsa uzskata, ka ir tikai pašsaprotami, ja cilvēks optimizē savus darbus un padara tikai pašu nepieciešamāko.

*"Jebkurā gadījumā mēs katrs zinām, kā sev atvieglot darbu tā, ka trīs punktus apvienosi vienā." (V2)*

Divas virsmāsas uzskata, ka katram darbiniekam ir vajadzīga individuāla pieeja un, ja nepieciešams, tad virsmāasai ir jāizrunā attieksmes jautājumi.

*"Un jā, ir māsas, kas izdarīs minimumu un viss. Mēs visi esam dažādi, katram ir individuāla pieeja." (V3)*

Turpretī viena virsmāsa uzskata, ka nav nepieciešams iejaukties un diskutēt, ja nav problēmu vai sūdzību.

*"Protams, man ļoti gribētos, lai viss būtu ideāli, bet speciāli viņas nestroštēju. Speciāli nevienu nesaukšu un neteikšu, ka tu vari vairāk..." (V6)*

Virsmāsa izrāda arī sapratni par māsu nogurumu palielinātas **darba slodzes** dēļ. Viena virsmāsa akcentē, ka ir novērojusi, ja mātai strādā vairākās darba vietās, tad ir lielāka iespēja, ka kaut kas paliks neizdarīts.

*"Jā, to var redzēt, kad cilvēks strādā vairākas diennaktis pēc kārtas, protams, nebūs izkrāmēti fizioloģiskie šķīdumi, var redzēt to nogurumu,..." (V5)*

## Diskusija

Darba autore par sava pētījuma mērķi izvirzīja noskaidrot piemērotāko līderības stilu virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē. Šī pētījuma rezultāti liecina, ka lielākā daļa aptaujāto māsu un daļa intervēto virsmāsu uzskata, ka ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē transformatīvajam līderības stilam atbilstoša uzvedība un rīcība ir piemērotāka nekā transaktīvais līderības stils. Tomēr pētījuma rezultāti parāda, ka arī divi transaktīvās līderības faktori: "atalgojums un atzinība" un "aktīvā vai pasīvā vadība" pētījuma dalībnieku vērtējumā ir svarīgi māsas un virsmāsas sadarbībā. Transaktīvās līderības teorijā ir teikts, lai sasniegtu augstus darba rezultātus, darbiniekiem ir jābūt apmierinātiem ar atalgojumu. Šie pētījuma rezultāti liecina, ka tikai tad, ja atalgojums tiktu vērtēts kā atbilstošs, māsas būtu gatavas pilnībā pielietot transformatīvo līderības stilu.

Autores veiktās pētījuma datu analīzes rezultāti liecina, ka 75% no aptaujātajām māsām ir svarīga atzinība, bet virsmāsas intervijās par šo tēmu izteicās skopi, visizplatītākā atbilde bija "pasaku paldies". Šī neatbilstība starp to, ko sagaida māsas un ko sadarbībā īsteno virsmāsas parāda, ka māsām ir ierobežotas iespējas saņemt atzinību par savu darbu, savukārt, virsmāsas atzīst, ka viņām ir nepieciešamas lielākas iespējas izteikt atzinību savām māsām. Darba autore savā praksē nav saskārusies ar iespēju apgūt zināšanas un prasmes, kā daudzveidīgi un motivējoši izteikt uzslavas un atzinību padotajiem, bet citu valstu pieredze liecina, ka šo kompetenci ir iespējams pilnveidot (2, 30).

Virsmāsas nespēj iespaidot māsu darba algu, bet viņu kompetencē ir izteikt atzinību, pateicību un uzslavas. Darba autore uzskata, ka visā organizācijas kultūrā vai katrā atsevišķā struktūrvienībā, kā piemēram, nodaļā būtu jāveido tradīcijas, kā māsām izteikt atzinību. Kā labās prakses piemēru no intervijām var minēt virsmāsu, kuras nodaļā uz Ziemassvētkiem tika sagatavoti diplomu un veicināšanas balvas. Literatūrā ir aprakstīti vairāki veidi un metodes, kā izteikt atzinību un uzslavu bez lieliem materiāliem ieguldījumiem. Kā piemēri ir minēti dažādi rakstiski sertifikāti un atzinības raksti konkrētai personai par konkrētiem nopelniem, izceļot darbinieka unikalitāti. Arī par nelieliem sasniegumiem, kas kopējā darba procesā nav redzami, darbinieks ir pelnījis uzslavu un to ka viņš tiek pamanīts (57). Vadības zinātnē tiek izcelti dažādi atzinības paņēmieni darbinieku motivēšanai: papildus apmācību iespējas, karjeras izaugsmes iespējas, ilggadēju darbinieku izcelšana, kā arī brīvprātīgā un kolektīvā darba novērtēšana. Atzinības izteikšanas formātā galvenais ir attieksme, nevis materiālais ieguldījums, un vēlams, lai atzinība ir publiska (58).

Nemot vērā pētījuma rezultātus, kas parāda, ka ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē virsmāsām būtu jāizmanto transformatīvās līderības stils, un salīdzinot ar ASV 2007. gadā

veiktā pētījuma "Māsu uztvere par virsmāsu līderības stiliem un rezultātiem" secinājumos atzīto, ka transformatīvās līderības stila uzvedības demonstrēšanai ir jābūt virsmāsu kompetences pamatprasībai (30), būtu jāizvērtē iespējas Latvijā rosināt virsmāsu padziļināti apgūt šo kompetenci. Autores pētījuma dati liecina, ka katrai virsmāsu ir situācijas, kurās viņa rīkojās saskaņā ar vienu vai otru līderības stilu. Tā kā virsmāsu nav apmācītas par līderības stiliem, var pieņemt, ka viņu rīcība ir balstīta personiskajā pieredzē vai citās zinātnēs, piemēram, psiholoģijā vai pedagoģijā, kuras ir iekļautas māsu mācību programmās. Radot iespējas virsmāsu apgūt dažādus līderības stilus, viņu izvēlēta uzvedība kā līderim, būtu pamatota teorijā un uz pierādījumiem balstītas prakses analīzē.

Pētījumā viszemāk novērtētais izrādījās "neiejaukšanās faktors", kurš arī teorijā tiek uzskatīts par vissliktāko no visiem līderības faktoriem. Tas bija vienīgais faktors aptaujā, par kuru ceturtā daļa respondentu atbildēja, ka nepiekrīt šādai virsmāsu uzvedībai. Jāsecina, ka pēc māsu uzskatiem, kaut kādai vadībai ir jābūt. Māsu neapmierina iespēja strādāt "bezzvadības" apstākļos.

Intervijās paustā virsmāsu attieksme pret "neiejaukšanās faktoru" bija neviennozīmīga. Virsmāsu, kuru attieksme jautājumā par "neiejaukšanās faktoru" nebija strikti negatīva, savu nostāju pamatoja ar viedokli: viņas redz, ja kaut kas nav izdarīts, bet viņas redz arī māsu nogurumu vairāku darba vietu dēļ. Šeit atkal jāatgriežas pie jautājuma par atalgojumu, jo kāds ir iemesls tam, ka māsu izvēlas strādāt vairākās darba vietās? Ņemot vērā Ministru kabineta noteikumus par zemāko mēnešalgu un speciālo piemaksu ārstniecības personām, māsu, kurai nav desmit gadu darba stāža, mēnešalgas likme ir 406 eiro mēnesī (60), un aprēķinot algu pēc nodokļu nomaksas, māsa saņem 297.04 eiro (61). Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, 2014. gadā nabadzības riska sliekšnis bija 291 eiro (62), līdz ar to var secināt, ka zemais atalgojums ir būtisks pamatojums māsu izvēlei strādāt vairākās darba vietās. Virsmāsu bieži nav iespējams izmantot transaktīvās līderības faktoru "atalgojums" praksē, jo tas ir pārāk zems un neatbilstošs ieguldītajam darbam.

Raugoties no virsmāsu viedokļa, nodaļā ir jānodrošina kvalitatīvs darbs un jāveic personāla skaita komplektēšana atbilstoši pacientu aprūpes vajadzībām. Teorētiski virsmāsu varētu pieņemt darbā tik daudz māsu, lai darba slodze vienai māsu nepārsniegtu vienu darba likmi, bet pašreizējā situācija Latvijas stacionāros liecina par māsu trūkumu. Stacionāros ir brīvas māsu vakances, neskatoties uz to, ka esošās māsu strādā no 1,5 līdz 2 slodzēm (63). Autores veiktās interviju analīzes rezultāti liecina, ka virsmāsu labprāt ļauj strādāt māsu papildstundas, jo ir jānodrošina maiņu dežūras ar personālu, un nespēj ietekmēt māsu nodarbinātību vairākās darba vietās. Virsmāsu nav instrumenta, kas atrisinātu māsu nogurumu darba laikā. Esošā situācija liecina, ka transformatīvais līderības stils virsmāsu

praksē nav panaceja visām māsu problēmām, bet tā ir iespēja radīt jaunu domāšanas veidu, veicināt atbalstošu vidi, pozitīvu attieksmi un attīstīt profesionālo izaugsmi visas dzīves garumā. Šodien Latvijā nodaļu virsmāsām rodot iespēju apgūt transformatīvo līderības stilu, pēc desmit gadiem varētu sagaidīt, ka visas māsas pazītu šo līderības sfēru un spētu tās principus attīstīt savā karjerā.

## Secinājumi

Apkopjot pētījuma rezultātus, var secināt:

1. Aptaujas datu analīze apstiprina izvirzīto hipotēzi, ka māsas, kuras strādā ķīmijterapijā un hematoloģijā, sagaida no virsmāsas transformatīvās līderības stilam atbilstošu uzvedību. Hipotēzi apstiprina faktoru "idealizētā ietekme" un "iedvesmojošā motivācija" vērtējums aptaujā – šos transformatīvās līderības stilam atbilstošos faktorus lielākā daļa respondentu izvēlējās kā svarīgākos veiksmīgai virsmāsas un māsas sadarbības veidošanai.
2. Stipras vai vidējas korelācijas starp respondentu sociāldemogrāfiskajiem datiem un līderības faktoru vērtējumu netika pierādītas.
3. Kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzes rezultāti parāda, ka māsas, kuras strādā ķīmijterapijā un hematoloģijā, kā nozīmīgus vērtē arī atsevišķus transaktīvā līderības stila faktorus.
4. Aptaujas datu analīze liecina, ka māsas, kuras strādā ķīmijterapijā un hematoloģijā, kā nozīmīgu vērtē transaktīvā līderības stila faktoru "atalgojums un atzinība". Lai arī virsmāsas nevar ietekmēt atalgojumu, viņām būtu padziļināti jāapgūst kompetence, kā izteikt atzinību un uzslavas saviem padotajiem.
5. Kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzes rezultāti parāda, ka virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē svarīga ir skaidra un konsekventa darba struktūra, uz ko norāda transaktīvā līderības stila faktora "aktīvā vai pasīvā vadība" 4.20. apgalvojuma vērtējums un interviju analīze.
6. Transaktīvās līderības stila "Neiejaukšanās faktors" ir vienīgais faktors, kurš gan aptaujā, gan intervijās ir vērtēts kā nesvarīgs un nevēlams.
7. Virsmāsām, kuras strādā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē, ir nepieciešams savas profesionālās darbības ietvaros apgūt transformatīvās līderības kompetenci, kas viņām ļautu mērķu sasniegšanai plašāk izmantot darbinieku iedvesmošanu, motivēšanu, stimulēšanu un individualizētu uzmanību.

## Izmantotā literatūra

1. LETA. RSU prodekāne: Nākotnes veselības aprūpes seja ir atkarīga no medicīnas māsām. 2015. [Skatīts 02.02.2016.] Pieejams: <http://www.medicine.lv/raksti/rsu-prodekane-nakotnes-veselibas-aprupes-seja-ir-atkariga-no-medicinas-masam>
2. **Zampieron A., Spanio D., Bernardi P., Milan R., Buja A.** "Nurse managers' preferred and perceived leadership styles: a study at an Italian hospital " *Journal of Nursing Management*. 2013;21(3): 521–528.
3. Canadian Nurses Association. *Nursing Leadership*. 2009. [Skatīts 02.03.2016.] [https://www.cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-en/nursing-leadership\\_position-statement.pdf?la=en](https://www.cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-en/nursing-leadership_position-statement.pdf?la=en)
4. **Watson J.** *Nursing: Human Science and Human Care: a Theory of Nursing*. Jones & Bartlett Learning; 1999. 111 p.
5. **Falk-Rafael A. R.** *Watson's Philosophy, Science, and Theory of Human Caring as a Conceptual Framework for Guiding Community Health Nursing Practice*. 2000. [Skatīts 31.12.2014.]  
Pieejams: [http://watsoncaringscience.org/images/features/library/Falk\\_Adeline.pdf](http://watsoncaringscience.org/images/features/library/Falk_Adeline.pdf)
6. **Priede - Kalniņa Z.** *Māsas Prakse, Pamatota Teorijā*. Milwaukee, Wisconsin USA, 1998. 210 lpp.
7. **Karpova Ā.** *Personība. Teorijas un to radītāji*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC; 1998. 224 lpp.
8. **Watson J.** *Watsons theory of human caring and subjective living experiences: carative factors/caritas processes as a disciplinary guide to the professional nursing practice*. 2007. [Skatīts 31.12.14.] Pieejams: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072007000100016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072007000100016&script=sci_arttext)
9. **Williams R. L., McDowell J. B., Kautz D. D.** *A Caring Leadership Model for Nursing's Future*. *International Journal For Human Caring*. 2011;15 (1): 31-35.
10. **Watson J.** *Caring Science as Sacred Science. Theoretical Foundations of Nursing*. 2011. [Skatīts 30.12.2015.] Pieejams: <http://nursingtheories.weebly.com/jean-watson.html>
11. **Edeirs Dž.** *Nevis priekšnieki, bet līderi. Ceļš uz panākumiem līderībā*. Rīga: Lietišķās informācijas centrs. 2008, 214 lpp.
12. **Kotter J.P.** *Management and Leadership*. No Kotter J.P. *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. The Free Press; 1990. p. 3.-16.
13. **Dubkēvičs L.** *Organizācijas kultūra*. Rīga: Apgāds Jumava; 2009. 182 lpp.
14. **Eiders Dž.** *Efektīvas vadības skola*. Rīga: sia "Asja"; 1999, 255 lpp.
15. **Reņģe V.** *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC; 2007. 215 lpp.

16. **Reņģe V.** Vadītājs, līderis un līderība. Pārskats pār līderības teorijām. No Lapsiņš O. literārais redaktors. Līderības fenomens Latvijā. 2008., Jelgavas tipogrāfija, 10.-49. lpp.
17. **Dubkēvičs L.** Līderība vadīšanā. Rīga: Izdevniecība RaKa; 2011. 120 lpp.
18. **Gentry W., Deal J.J., Stawiski S., Ruderman M.** Are Leaders Born or Made? Center for Creative Leadership.2012. [Skatīts 02.04.2016.].Pieejams:<http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/AreLeadersBornOrMade.pdf>
19. **Babre A.** Jaunā novērtēšanas sistēma valsts pārvaldē strādājošajiem. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://www.vas.gov.lv/lv/box/kfiles/1415088914-nevisprezentacijavertesana102014.pdf>
20. American Nurses Association. Competency Model. 2013. [Skatīts 02.04.2016.]. Pieejams:[https://learn.ananursingknowledge.org/template/ana/publications\\_pdf/leadershipInstitute\\_competency\\_model\\_brochure.pdf](https://learn.ananursingknowledge.org/template/ana/publications_pdf/leadershipInstitute_competency_model_brochure.pdf)
21. **Beļickis I, Blūma D, Koķe T, Markus D, Skujiņa V, Šalme A.** Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca. Rīga: Zvaigzne ABC; 2000. 248.lpp.
22. **Džofijs R., Džounss G.** "Kā kļūt par apkārtējo atzītu līderi?" Rīga: Lietišķās informācijas centrs; 2008. 208 lpp.
23. **Forands I.** Personāla vadība. Rīga: Latvijas izglītības fonds; 2002. 189 lpp.
24. **Laže I., Gusakova O., Bladiko E., Mockus I., Āmara G., Dupure I., Strode I.** Onkoloģiskās aprūpes māsas papildspecialitāte, Rīga: Nacionālais apgāds; 2009. 208 lpp.
25. **Mārtinsone K.** Pētījums un pētniecība: vispārīgs raksturojums. No Mārtinsone K., Pipere A. Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: Izdevniecība RaKa; 2011. 14.-32.lpp.
26. **Bass B.M. Riggio R. E.** Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum; 2006. 296. p.
27. **Spahr P.** What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results. St.Thomas University. 2016. [Skatīts 02.04.2016.]. Pieejams: <http://online.stu.edu/transactional-leadership/>
28. The Transformational Leadership Report. 2007. [Skatīts 02.04.2016.]. Pieejams: <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
29. **Bryman A.** Leadership in Organizations. Handbook of Organizations studies. 276-292. [Skatīts 02.04.2016.]. Pieejams:<http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Bryman22.pdf>
30. **Casida J., Parker J.** Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. Journal of Nursing Management. 2011; 19(4): 478–486.
31. **Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y.** Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 2003;88(2): 207-218.

32. Lockwood W. Clinical Supervision: Leadership Styles. 2015. [Skatīts 15.04.2016.]  
Pieejams: <http://www.rm.org/courses/coursematerial-252.pdf>
33. Spahr P. What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. St. Thomas University. 2016. [Skatīts 02.04.2016.]. Pieejams: <http://online.stu.edu/charismatic-leadership/>
34. Goulmens D. Tava emocionālā inteliģence. Rīga: Jumava; 2001. 462 lpp.
35. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. 1990. [Skatīts 02.04.2016.] Pieejams: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
36. Mārtinsone K., Miltuze A., zinātniskās redaktore. Emocionālais intelekts. Psiholoģija 1. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2015. 225. -227. lpp.
37. Batool B., F. Emotional Intelligence and Effective Leadership. Journal of Business Studies Quarterly. 2013;4 (3): 84-94.
38. Apsalons E. Komunikācijas kompetence. Kā saprasties un veidot attiecības. Rīga: Apgāds Zvaigzne; 2013. 304 lpp.
39. Ruperte, I. Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava; 2010. 200 lpp.
40. Akerjordet K., Severinsson E. Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. Journal of Nursing Management. 2008;16: 565-577.
41. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. The Journal Of Applied Christian Leadership.2008;2(2): 76-80.
42. Wong, C., Law, K.S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly. 2002; 13(3): 243-274.
43. Lejniece S. Klīniskā hematoloģija. Nacionālais medicīnas apgāds; 2002. 312 lpp.
44. Lejniece S. Sava ceļa gājēja Sandra Lejniece pārmaiņas saskata paaudžu maiņā. 2014. [Skatīts 02.04.2016.].Pieejams: <http://www.rsu.lv/studentiem/390-medicinas-fakultate/7501-sava-cela-gajeja-sandra-lejniece-parmainas-saskata-paaudzu-maina>
45. Grundy M., editor. Nursing in haematological oncology. Elsevier Limited; 2006. 619 p.
46. Vlug J. Psychosocial load of hematology / oncology nurses. 2009. [Skatīts 15.04.2016.]  
Pieejams: <http://newsletter.ebmt.org/NG/october09/ebmt-ng-psychologicalteam.html>
47. Rīgas Stradiņu universitātes Darba drošības un vides veselības institūts. Darba aizsardzības prasības veselības un sociālās aprūpes iestādēs. 2012. [Skatīts 15.04.2016.]  
Pieejams:  
[http://stradavesels.lv/Uploads/2014/07/16/110\\_2012\\_Brosura\\_Veselibas\\_aprupe.pdf](http://stradavesels.lv/Uploads/2014/07/16/110_2012_Brosura_Veselibas_aprupe.pdf)

48. **Shang J., Friese C. R., Wu E., Aiken L. H.** Nursing Practice Environment and Outcomes for Oncology Nursing. *Cancer Nurs.* 2013;36(3): 206-212.
49. **Kristapsone S.** Izlase un tās veidošanas metodes. No Mārtinsone K., Pipere A. Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: Izdevniecība RaKa; 2011. 69. -81. lpp.
50. **Avolio B. J., Bass B. M.** Multifactor Leadership Questionnaire. 2004. [Skatīts 25.02.16.] Pieejams: <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
51. **Caelli, K., Ray, L., & Mill, J.** 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods.* 2003;2(2): 1.-24. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: [https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_2/pdf/caellietal.pdf](https://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/pdf/caellietal.pdf)
52. **R. Kahlke.** Generic Qualitative Approaches: Pitfalls and Benefits of Methodological Mixology. *International Journal of Qualitative Methods.* 2014; vol. 13, pp. 37-52
53. **Pipere A.** Pētījuma dalībnieku atlase. No Mārtinsone K., Pipere A. Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: Izdevniecība RaKa; 2011. 105.-108. lpp.
54. **Pipere A.** Kvalitatīvā kontentanalīze. No Mārtinsone K., Pipere A. Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: Izdevniecība RaKa; 2011. 227.-230. lpp.
55. **Nedussie N., Demissie A.** Relationship Between Leadership Styles of Nuresse Managers and Nurses' Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal of Health Science.* 2013;23(1): 49-58
56. **Lawson L.** The Robert Wood Foundation Executive Nurse Fellows Program. 2010. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://www.slideshare.net/manoycorazon/the-robert-wood-johnson-foundation-executive-nurse-fellows-program-26593056>
57. **Ostermeier L., Clair B.** Nurse Retention Toolkit: Everyday Ways to Recognize and Reward Nurses. HCPro; 2008, 125 p.
58. Printing Industries of America. 10 inspiring ways to reward your employees. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://www.printing.org/Ten-Inspiring-Ways-To-Reward-Employees>
59. Latvija Eiropas Savienībā. Darba iespējas Eiropas Savienībā. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://www.es.gov.lv/tavas-iespejas/darbs>
60. Noteikumi par zemāko mēnešalgu un speciālo piemaksu ārstniecības personām. Ministru kabineta noteikumi. Nr. 595. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=212565>
61. Algas kalkulators. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams: <http://www.vid.lv/algas-kalkulators.html>
62. Centrālās statistikas pārvalde. Nabadzības riskam vai sociālai atstumtībai Latvijā pakļauti 3 no 10 cilvēkiem. [Skatīts 15.04.2016.] Pieejams:

<http://www.csb.gov.lv/notikumi/nabadzibas-riskam-vai-socialai-atstumtibai-latvija-paklauti-3-no-10-cilvekiem-43858.html>

63. **Budzila I.** Par Latvijā strādājošo medicīnas māsu atalgojumu. [Skatīts 15.04.2016.]

Pieejams: [http://www.masuasociacija.lv/wp-content/uploads/2015/11/valsts\\_prezidentam.pdf](http://www.masuasociacija.lv/wp-content/uploads/2015/11/valsts_prezidentam.pdf)

## **Pielikumi**

## Aptaujas anketa

Cienītā kolēģe!

Godātais kolēģi!

Esmu LU Medicīnas fakultātes profesionālās augstākās izglītības maģistra studiju programmas "Māszinības" studente Anete Kurklete. Lūdzu Jūs piedalīties pētījumā "Līderība virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē". Darba mērķis ir noskaidrot piemērotāko līderības stilu virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē. Anketas aizpildīšana Jums aizņems aptuveni 10 minūtes.

Anketas aizpildīšana ir brīvprātīga. Jums ir tiesības atteikties aizpildīt anketu. Anketa ir anonīma, un dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā.

Paldies par Jūsu līdzdalību aptaujā!

1. Kāds ir Jūsu vecums? .....
2. Kāds ir Jūsu darba stāžs māsas profesijā? .....
3. Kāda ir Jūsu izglītība māszinību jomā? Lūdzu atzīmēt tikai vienu atbildes variantu!
  - vidējā profesionālā
  - 1.līmeņa augstākā
  - bakalaura grāds
  - maģistra grāds

4. Lūdzu, izlasiet 21 apgalvojumu par virsmāsas un māsu sadarbības veidiem. Cik lielā mērā Jūs piekrītat, ka apgalvojumā ietvertais priekšnoteikums ir svarīgs veiksmīgai māsu un virsmāsas sadarbības veidošanai? Lūdzu novērtējiet, apvelkot atbilstošo ciparu.

**0 - nepiekrītu 1 – mazsvarīgs 2 - vidēji svarīgs 3 – svarīgs 4- ļoti svarīgs**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. virsmāsa rada apstākļus, kuros māsa jūtas labi virsmāsas klātbūtnē.....    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.2. virsmāsa sniedz skaidrus un saprotamus norādījumus par darāmajiem darbiem. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.3. virsmāsa piedāvā jaunus pastāvošo problēmu risināšanas veidus.....         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.4. virsmāsa rosina māsu profesionālo pilnveidi.....                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.5. virsmāsa izskaidro, kā darīt darbu, lai saņemtu atzinīgu novērtējumu.....  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.6. virsmāsa pauž atzinību, ja māsa ievēro darbā pieņemto kārtību.....         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- 4.7. virsmāsa pieņem to, ka māsas nevēlas veikt pārmaiņas pastāvošajā darba kārtībā 0 1 2 3 4
- 4.8. māsas var pilnībā uzticēties virsmātai.....0 1 2 3 4
- 4.9. virsmāsa veido saistošu vīziju par to, ko ir iespējams paveikt .....0 1 2 3 4
- 4.10. virsmāsa piedāvā māsām jaunas pieejas sarežģītu uzdevumu risināšanā.....0 1 2 3 4
- 4.11. virsmāsa pasaka, ko viņa domā par māsu paveikto darbu.....0 1 2 3 4
- 4.12. virsmāsa izsaka māsām atzinību, kad māsas sasniedz izvirzītos mērķus.....0 1 2 3 4
- 4.13. kamēr viss ir kārtībā, virsmāsa nemēģina neko mainīt.....0 1 2 3 4
- 4.14. virsmāsa piekrīt visam, ko māsas vēlas darīt.....0 1 2 3 4
- 4.15. māsas lepojas, ka strādā kopā ar savu virsmāsu.....0 1 2 3 4
- 4.16. virsmāsa palīdz māsām saskatīt jēgu savā darbā.....0 1 2 3 4
- 4.17. virsmāsa piedāvā māsām idejas, par kurām viņas nekad agrāk nav iedomājušās.....0 1 2 3 4
- 4.18. virsmāsa pievērš personīgu uzmanību māsām, kurām šķiet, ka viņas ir atstumtas.....0 1 2 3 4
- 4.19. virsmāsa pievērš uzmanību, lai māsas saņemtu atzinību par padarīto.....0 1 2 3 4
- 4.20. virsmāsa izskaidro darba kārtību, kas jāzina māsām, lai veiktu savu darbu.....0 1 2 3 4
- 4.21. virsmāsa neprasa no māsām vairāk nekā tas ir minimāli nepieciešams.....0 1 2 3 4

5. Lūdzu, izlasiet 7 apgalvojumus par virsmāsas un māsu sadarbību un sarindojiet secībā: 1- vissvarīgākais, līdz 7- vismazāk svarīgi.

virsmāsa izrāda interesi par atmosfēru kolektīvā	
virsmāsa pasaka "paldies" par labi paveiktu darbu	
virsmāsa koncentrējas uz kļūdu izskaušanu	
virsmāsa ir kā paraugs māsām	
virsmāsa izskaidro māsām, cik nozīmīgs ir viņu darbs	
virsmāsa neiejaucas māsas darbā	
virsmāsa rosina māsām apzināties sevi kā vērtību	

Paldies par Jūsu ieguldījumu pētījuma veikšanā!

Cienītā kolēģe!

Esmu LU Medicīnas fakultātes profesionālās augstākās izglītības maģistra studiju programmas "Māszinības" studente Anete Kurklete. Lūdzu Jūs piedalīties pētījumā "Līderība virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē". Darba mērķis ir noskaidrot piemērotāko līderības stilu virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē. Vēlos lūgt Jūs atbildēt uz intervijas jautājumiem un atļaut ierakstīt interviju diktofonā. Dalība pētījumā ir brīvprātīga. Jums ir tiesības atteikties piedalīties pētījumā. Jums tiks nodrošināta konfidencialitāte un Jūsu intervijā minētā informācija pētījumā tiks izmantota tikai anonimizētā veidā.

Intervijas jautājumi:

1. Kā, pēc Jūsu domām, virsmāsas un māsas emocionālās attiecības ietekmē darba procesu?
2. Kā, Jūsaprāt, virsmāsa sadarbībā ar māsām var izmantot iedvesmošanu?
3. Kā virsmāsa var palīdzēt māsām risināt ieilgušas profesionālās problēmas?
4. Kā Jūs izrādāt interesi par atmosfēru kolektīvā?
5. Kā Jūs izrādāt māsām atzinību par darbu?
6. Kā Jūs uzskatāt, ja darba procesā viss ir kārtībā, vai virsmāasai ir jāmeklē papildus iespējas, padarīt darba procesu vēl labāku un efektīvāku?
7. Kāda ir Jūsu attieksme, ja māsas izdara tikai minimumu no tā, ko Jūs sagaidāt?

For use by Anete Kurklete only. Received from Mind Garden, Inc. on April 25, 2016

**Permission for Anete Kurklete to reproduce 100 copies  
within one year of April 25, 2016**

**Multifactor Leadership Questionnaire™**  
**Instrument (Leader and Rater Form)**  
**and Scoring Guide**  
**(Form 5X-Short)**

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com

www.mindgarden.com

**IMPORTANT NOTE TO LICENSEE**

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

**You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

*This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.*

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Maģistra darbs "Līderība virsmāsas un māsas sadarbībā ķīmijterapijas un hematoloģijas praksē" izstrādāts LU Medicīnas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Anete Kurklete \_\_\_\_\_ 18.05.2016.  
(paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr.sc.soc. Signe Mežinska \_\_\_\_\_ 18.05.2016.  
(paraksts)

Recenzents:

Darbs iesniegts Medicīnas fakultāte profesionālā augstākās izglītības maģistra studiju programma „Māszinības” \_\_\_\_\_ datums

Metodiķe: Vārds, uzvārds \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_. \_\_\_. 2016. prot. Nr. \_\_\_, vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_