



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Kęstutis Jacunskas**

Projekto autorius

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos**

Baigiamasis magistro studijų projektas  
Vadyba (6211LX035)

---

**Kęstutis Jacunskas**

Projekto autorius

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Kęstutis Jacunskas

## **Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autorius ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Kęstutis Jacunskas

Jacunskas, Kęstutis. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: profesinio perdegimo sindromas, emocinis išsekimas, depersonalizacija, asmeninių siekių sumažėjimas, vadovavimo stilius.

Panevėžys, 2023. 45 p.

### Santrauka

Dėl visame pasaulyje nuolat didėjančio gyvenimo tempo bei keičiantis įvairių sričių darbuotojų darbo pobūdžiams daugelio profesijų atstovams savo tiesioginio darbo metu tenka vis intensyviau bendrauti su savo klientais, pacientais, mokiniais. Tokioms specialybių grupėms priskiriami socialiniai darbuotojai, pardavėjai, mokytojai, universitetų dėstytojai, medikai bei kt. Intensyvus bendravimas kelia stresą darbuotojams bei neigiamai veikia jų fizinę bei psichinę sveikatą. Apie XX-ojo amžiaus aštuntajame dešimtmetyje JAV pradėtą į viešumą kelti profesinio perdegimo sindromą bei jo keliamą grėsmę greitai prakalbo visas pasaulis. Ne išimtis ir Lietuvos Respublika, kurioje, remiantis mūsų šalies mokslininkų tyrimų duomenimis, profesinio perdegimo sindromo paplitimas panašus, kaip ir išsivysčiusiose šalyse. Sindromo esmę sudaro vienas po kito sekantys komponentai: emocinis išsekimas, depersonalizacija bei asmeninių pasiekimų sumažėjimas. Pagrindinė sindromo priežastis – lėtinis stresas, patiriamas konkretaus darbuotojo tiesioginėje darbo vietoje. Perdegę asmenys ima skųstis fizinės (galvos, nugaros, kaklo skausmai, pakilęs arterinis kraujo spaudimas) bei psichinės (sutrikęs miegas, pablogėjusi atmintis, bloga nuotaika) sveikatos sutrikimais. Ilgainiui prastėja ir įstaigų, kuriose dirba profesinį perdegimą patyrę asmenys veiklose rezultatai. Perdegę darbuotojai ima vėluoti į darbą padaugėja pravaikštų, jie dažniau naudojami laikinuoju nedarbingumo pažymėjimais, netgi palieka darbovietes, kuriose būna išdirbę daugelį metų. Tarp daugelio galimų lėtinio streso priežasčių minimas ir įstaigose vyraujantis vadovavimo stilius, naudojamas įstaigos aukščiausio ar žemesnio lygio vadovų.

*Darbo objektas:* vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos. *Darbo tikslas* - išanalizuoti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje. Darbo tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai:* atskleisti vadovavimo stilių teorines prielaidas (vadovavimo stiliaus sampratą ir vadovavimo stilių tipus), teoriškai pagrįsti profesinio perdegimo konstrukta (profesinio perdegimo sampratą ir profesinio perdegimo dimensijas) ir ištirti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką bei identifikuoti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas gydymo įstaigoje.

Atlikus vadovavimo stiliaus sąvokų analizę galima teigti, jog nėra vieno vadovavimo stilių nusakančio apibrėžimo. Susisteminius mokslinius šaltinius vadovavimo stilius gali būti apibrėžiamas, kaip tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų. Profesinio perdegimo sindromas taip pat

traktuojamas gana nevienodai. Jį galima apibrėžti, kaip reiškinių, kurio priežastys yra įvairialypės. Jos glūdi organizacijoje, kuriai priklauso žmogus, pačiame individe, taip pat socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje. Perdegimas yra ilgalaikio distreso, kuris yra fizinis, protinis ir emocinis nuovargis, padarinys.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tiriamos įstaigos vadovo praktikuojamas vadovavimo stilius darbuotojų buvo įvertintas kaip demokratinis. Išanalizavus tyrime dalyvavusių darbuotojų anketas, kuriose buvo vertinama jų bendra sveikatos būklė bei būseną darbo vietoje, nustatyta, jog jiems nebuvo labai išreikštas profesinio perdegimo sindromas.

Jacunskas, Kęstutis. Relationship Between Leadership Styles and Employee Professional Burnout. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: professional burnout syndrome, emotional exhaustion, depersonalization, reduction of personal aspirations, leadership style.

Panevėžys, 2023. 45 pages.

### **Summary**

Due to the ever-increasing pace of life around the world and the changing nature of the work of employees in various fields, representatives of many professions have to communicate more and more intensively with their clients, patients, and students during their direct work. This group of specialties includes social workers, salespeople, teachers, university professors, doctors, etc. The aforementioned intensive communication causes stress to employees and negatively affects their physical and mental health. The whole world talked about the professional burnout syndrome, which began to be publicized in the 1970s in the USA, and the threat it poses. The Republic of Lithuania is not an exception, where according to the research data of our country's scientists, the prevalence of professional burnout syndrome is similar to that in the developed world. The essence of the syndrome consists of the following components: emotional exhaustion, depersonalization and a decrease in personal achievements. The main cause of the syndrome is chronic stress experienced by a specific employee in his immediate workplace. Burned out people start to complain about physical (head, back, neck pain, elevated arterial blood pressure) and mental (disturbed sleep, impaired memory, bad mood) health problems. In the long run, the performance of institutions where people who have experienced professional burnout work also deteriorates. Burned-out employees start being late for work, absenteeism increases, they use temporary disability certificates more often, and even leave workplaces where they have worked for many years. Among the many possible causes of chronic stress is the leadership style prevailing in institutions, used by the highest or lower level managers of the institution.

*The object of the work:* employees of a medical institution providing primary health care services operating in one territory of the Republic of Lithuania and the manifestation of professional burnout syndrome among them. *The aim of the work:* to perform an analysis of the work done by Lithuanian and foreign scientists, a questionnaire survey of the employees working in the institution, and based on this, to perform an analysis of the management style of the head of the institution and the professional burnout of the employees. After evaluating the results, perform a link search.

After analyzing the concepts of leadership style, it can be stated that there is no single definition of leadership style. After analyzing a considerable amount of them, leadership style can be defined as interrelated leadership methods, behavioral norms, rules that the leader uses in his work, encouraging subordinates to achieve set goals.

Professional burnout syndrome is also treated quite differently. It can be defined as a phenomenon whose causes are diverse. They lie in the organization to which a person belongs, in the individual himself, as well as in the social, economic and political environment. Burnout is the result of long-term distress, which is physical, mental and emotional fatigue.

Before conducting the study, it was theoretically assumed that a higher frequency of occurrence of employee burnout syndrome is recorded in the presence of an autocratic leadership style. A lower incidence should be found with democratic, liberal or transformational leadership styles. The hypothesis was confirmed. After conducting a survey of the institution's employees and counting the results of the received questionnaires, the management style practiced by the head of the institution was evaluated by the employees as democratic. After counting the questionnaires of the employees who participated in the study, in which their general state of health and status at the workplace were evaluated, it was found that they did not have a pronounced professional burnout syndrome.

## Turinys

<b>Įvadas.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Vadovavimo stiliai istorijos bėgyje bei jų teorinės prielaidos.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Vadovavimo stiliaus sampratos analizė.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Vadovavimo stilių teorinės išvalgos.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Profesinio perdegimo teorinė analizė.....</b>	<b>20</b>
4.1. Profesinio perdegimo samprata ir esmė.....	20
4.2. Profesinio perdegimo komponentai.....	23
4.2.1. Emocinis išsekimas.....	23
4.2.2. Depersonalizacija.....	25
4.2.3. Asmeninių laimėjimų sumažėjimas.....	25
<b>5. Vadovavimo stilių ir profesinio perdegimo sąsajų teorinis pagrindimas.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų pirminės sveikatos prižiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje tyrimas.....</b>	<b>32</b>
6.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	32
6.2. Vadovavimo stiliaus raiškos tiriamoje gydymo įstaigoje tyrimo rezultatų analizė.....	36
6.3. Darbuotojų profesinio perdegimo raiškos tiriamoje gydymo įstaigoje tyrimo rezultatų analizė.....	42
6.4. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos pirminės sveikatos prižiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje.....	44
<b>Išvados ir rekomendacijos.....</b>	<b>45</b>
<b>Literatūros sąrašas.....</b>	<b>47</b>



## Ivadas

**Temos aktualumas.** Kiekvieno sąmoningo žmogaus gyvenime darbas neabejotinai vaidina labai svarbų vaidmenį. Žinant trijų aštuoniukių taisyklę, kuri mums byloja, kad aštuonias valandas praleidžiame darbe, aštuonias miegame bei aštuonias skiriame laisvalaikiui, galime nesunkiai paskaičiuoti, jog beveik trečdalis kiekvieno žmogaus gyvenimo prabėga jo darbovietėje (žinoma neskaitant vaikystės, atostogų, savaitgalių, pensinio amžiaus bei kaip kurių kitų momentų). Teigiama, jog žmogus per visą savo gyvenimą darbe praleidžia vidutiniškai 100 000 valandų (Endelmann, 1993, cit. Bamber, 2006). Paklausus bet kurio dirbančio žmogaus, ar jis norėtų beveik trečdalį savo gyvenimo jaustis blogai, atsakymas vienareikšmiškai būtų neigiamas. Gaila, tačiau kartais blogai jaustis tenka ir ši problema yra profesinio perdegimo sindromas, kuomet į darbą eiti tiesiog nebesinori, nes jis pasidaro visiškai nebemielas. Mokslininkų profesinis perdegimas yra apibrėžiamas kaip emocinis išsekimas, depersonalizacija bei žemas savo pasiekimų darbe vertinimas (Maslach, Jacson, 1986). Pagrindinė jo priežastis yra lėtinis, ilgai trunkantis stresas. Be jokios abejonės čia kalbama apie su tiesioginiu asmens darbu susijusį stresą. Kai kurių profesijų darbuotojų (medikams, vadybininkams, pedagogams, socialiniams darbuotojams, policininkams), kurie savo darbo metu tiesiogiai ir ilgai kontaktuoja su žmonėmis, yra didesnė tikimybė pasireikšti profesiniam perdegimui. Tai natūralu žinant, jog bendravimas su kiekvienu nauju ar nepažįstamu žmogumi sukelia didesnę ar mažesnę psichologinį stresą, kuris žmogų daugiau ar mažiau psichologiškai sekina bei gali vesti prie profesinio perdegimo. Žinant, kad lėtinis stresas kyla darbovietėse (netinkama darbo aplinka, darbo krūvis, grįžtamojo ryšio stoka, atlygio neteisingumas), akys visuomet krypta į aukščiausio ar kiek žemesnio lygio vadovus. Visiems suprantama, jog jie atsakingi už vidinę vienos ar kitos įmonės situaciją. Nuo jų charakterių, požiūrių bei su tuo susijusių vadovavimo stilių priklauso atmosfera vienoje ar kitoje organizacijoje, tuo pačiu ir tų organizacijų darbuotojų psichologinė būseną.

Šiame darbe tyrimo objektu pasirinkti medikai, nes būtent jie savo tiesioginio darbo metu kontaktų turi bene daugiausia. Asmenys, su kuriais medikai kontaktuoja, taip pat nėra eiliniai asmenys. Tai dažniausiai sergantys sunkesnėmis ar lengvesnėmis ligomis mūsų visuomenės nariai. Dėl suprastėjusios fizinės sveikatos būklės, dažnai pakrinka ir pacientų psichinė sveikata, jie tampa jautresni, priekabesni, reiklesni ir bendravimas su jais medikams tampa dar labiau apsunkintas bei probleminis. Tai neabejotinai dar labiau didina medikų profesinio perdegimo tikimybę.

Nagrinėjamos temos aktualumas dar labiau išryškėjo COVID-19 pandemijos laikotarpiu, kuomet šios ligos sukeltas krizinis laikotarpis suvaržė visos visuomenės gyvenimą, sukėlė įtampą visose gyvenimiškose srityse, o psichikos sutrikimų atvejų skaičius Lietuvos gyventojų tarpe padidėjo apie 20 procentų. Ženkliai padidėjo tiek ūmaus, tiek ir lėtinio streso, kas sąlygoja jau minėtą profesinį perdegimą. Minėtu laikotarpiu (dėl naujai atsiradusio nuotolinio bendravimo su pacientais, beveik kasdiena besikaitaliojusių tesės aktų, kuriuos visus tekdavo išnagrinėti, apsaugos priemonių dėvėjimo, padidėjusios rizikos užsikrėsti ir daugelio kitų dalykų) kone visi medikai jautė lėtinį stresą. Šiame sunkiame periode, kuomet buvo labiausiai reikalingas įvairaus lygio vadovų palaikymas, priemonių, kurios mažintų lėtinį stresą įstaigose kūrimas, labiausiai ir atsiskleidė tikrieji jų veidai, tikrieji vadovavimo stilių ypatumai. Liūdna konstatuoti, tačiau šiuo periodu, kuomet buvo tikimasi visuotinio susitelkimo, labiausia suklestėjo dalies vadovų nesiskaitymas su sau pavaldžiais darbuotojais, išaugo mobingo atvejų skaičius. Tai lengvai paaiškinama susidariusia labai dėkinga situacija, kuomet nebuvo galima to įrodyti, nes viską galima buvo „nurašyti“ ant darbuotojų pervargimo bei jų negebėjimo adekvačiai vertinti situacijos.

**Temos ištirtumas.** Apie vadovavimą, vadovavimo stilius bei metodus rašoma jau apie 2500 metų. Pradedant Sokratu, Aristotelium, Platonu, vėliau įsijungiant Nikolo Makiaveliui ir begalei kitų autorių ši tema yra išnagrinėta labai plačiai ir nuosekliai. Visiškai kitokia situacija susiklosčiusi kalbant apie profesinį perdegimą. Ši problema pradėta kelti į viešumą tikrai apie 1970 m. vokiečių kilmės JAV psichoanalitiko Herberto J. Freudenbergerio (1926-1999). Praėjus keletui metų savo darbus paskelbė taip pat JAV mokslininkė socialinės psichologijos specialistė profesorė Christina Maslach (gim. 1946 m.). Mokslinėje literatūroje ryškios dvi profesinio perdegimo tyrimų kryptys: profesinis perdegimas siejamas su situaciniais veiksniais, t. y. darbo, organizaciniais ir profesiniais (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Ortqvist, Wincent, 2006; Hall, 2007), kita – su individualiais veiksniais, t. y. žmonių demografinėmis charakteristikomis bei asmenybės bruožais (Maslach, Jackson, 1981; Maslach, 2003; Kim, Shin, Umbreit, 2007). Tenka pastebėti, jog moksliniame kontekste darbuotojų profesinis perdegimas siejamas su įvairiais veiksniais ir pateikiamos gan skirtingos jį sąlygojančios priežastys. Viena jų – netinkamas vadovavimas ar vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius yra veiksnys turintis poveikį darbuotojų sveikatai darbe (Van Dierendonck, Haynes, Borrill, Stride, 2004), todėl kiekvieno efektyviai dirbančio vadovo tikslas yra užtikrinti saugias ir palankias sąlygas savo pavaldiniams (Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003). Nutinka ir taip, kad darbuotojai kartais palieka ne organizaciją, bet vadovą (Burke, 2006), o neigiami jausmai vadovo atžvilgiu neretai gali transformuotis į profesinį pervargimą (Burke, 2006; Zopiatis, 2010). Taip pat atliekami tyrimai nagrinėjantys profesinio perdegimo reiškinį bei jį sukeliančias priežastis ir medicinos įstaigose. Galima paminėti Vitkienės (2020) atliktą tyrimą „Vyresniųjų slaugytojų – administratorių vadovavimo stiliaus ir lėtinio nuovargio sąsajos“, Vitulskienės (2021) darbą „Pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalo nuomone apie vyraujančią vadovavimo stilių bei mikroklimatą organizacijoje ir jų sąsajų paiešką“, Mečislausko (2022) tyrimą „Vyresniųjų slaugytojų vadovavimo stiliai ir jų sąsajos su slaugytojų pasitenkinimu darbo aplinka“ bei keletą kitų veikalų. Visgi, darbuotojų profesinio perdegimo ir vadovavimo stilių sąsajas nagrinėjančių tyrimų medicinos įstaigose nepavyko rasti. Todėl kyla tiek mokslinė, tiek praktinė problema, kuri šiame darbe detalizuojama **probleminiu klausimu**: kaip vadovo pasirinktas vadovavimo stilius sąlygoja medicinos darbuotojų profesinį perdegimą?

**Darbo objektas:** vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos.

**Darbo tikslas** - išanalizuoti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti vadovavimo stilių teorines prielaidas (vadovavimo stiliaus sampratą ir vadovavimo stilių tipus).
2. Teoriškai pagrįsti profesinio perdegimo konstrukta (profesinio perdegimo sampratą ir profesinio perdegimo dimensijas).
3. Ištirti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo raišką bei identifikuoti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas gydymo įstaigoje.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

**Tyrimo duomenų apdorojimo metodai:** statistinė duomenų analizė.

***Darbo struktūra:*** santrauka, įvadas, 9 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, 5 priedai, 19 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 105 šaltiniai.

**Konferencijoje skaitytas pranešimas:**

Jacunskas, Kęstutis. Medikų profesinio perdegimo valdymo praktiniai sprendimai. 22-oji studentų mokslo darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“. Panevėžys: KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2022 m. lapkričio mėn. 25d.

## 1. Vadovavimo stiliai istorijos bėgyje bei jų teorinės prielaidos

Žinant tai, jog pirmą kartą žmonės gyveno bandomis, jiems jau tuo metu turėjo vadovauti vienas arba retesniais atvejais keletas, išskirtinėmis savybėmis pasižyminčių bendruomenės atstovų. Būtinai vadovavimas atitiko laikmetį. Tai, be jokios abejonės, buvo fizinė jėga bei gudrumas, kurį šių dienų terminais turėtume suvokti kaip intelekto koeficientą. Vadovavimo stilių gausos tuo metu išvystyti tikrai nepavyktų. Vienintelis iš jų buvo „pirmą kartą autokratinis“ vadovavimo stilius, kurį, naudodami Frydricho Nyčės terminologiją, apibūdintume kaip „stipriojo teisę“. Šiandien atrodytų keista, tačiau šis vadovavimo stilius truko ilgiausiai per visą žmonijos egzistavimo laikotarpį. Taigi, vadovavimas bei su juo susiję vadovavimo stiliai egzistuoja nuo pat pirmą kartą bendruomenės susikūrusios bei egzistavusios paleolito, bronzos ir ankstyvojo geležies amžiaus laikotarpiais. Kaip matyti, žmonės vadovauja, naudodami, kad ir primityviausius vadovavimo stilius, jau apie 2,5-3 mln. metų. Akivaizdu, jog per šį ilgą laikotarpį labai keitėsi vadovavimo stiliai bei jų samprata.

Bėgant amžiams, vystantis žmogaus smegenims bei protiniams sugebėjimams, apie 4000-3500 m. pr. Kr. ėmė kurtis pirmosios civilizacijos Azijos bei Afrikos teritorijose. Tai Šumerai-Akado, Egiptai bei kitos civilizacijos. Jose genčių vadai pamažu tapo karaliais. Nors vadovo pavadinimas ir pasikeitė, tačiau vadovavimo stilius kito mažai ir išliko vienintelis, t. y. autokratinis. Natūralu, kad ir vadovavimo stiliaus samprata turėjo skambėti maždaug taip: visiškai visų pavaldžių asmenų paklusnumas, panaudojant visas įmanomas priemones valdžiai išlaikyti. Ir šitas požiūris truko dar daugelį šimtmečių. „Valstybė tai aš!“- jau prabėgus daugeliui amžių išdidžiai mėgdavo kartoti Prancūzijos karalius Liudvikas XIV (1638 – 1715), arba „Karalius Saulė“- ši jo frazė viską pasakodavo apie valstybės vadovo vadovavimo stiliaus suvokimą bei jo požiūrį į sau pavaldžius asmenis.

Neabejotinai labai didelę įtaką vadovavimui bei vadovavimo stiliams turėjo rašto atsiradimas (apie 3500 m. pr. m. e. Šumerai bei apie 3400-3200 m. pr. Kr. dabartinio Egipto teritorijose). Nuo tol valdovas duoti nurodymus bei leisti pirmuosius, kad ir primityvius teisės aktus galėjo jau ne tik žodžiu, bet ir raštu, kas garantavo visuotiną bei teisingą jų supratimą ir ilgaamžiškumą. Mums, šių dienų gyventojams tai labai svarbu dar ir todėl, kad nuo to laikotarpio ima rasti pirmosios rašytinės žinios apie tų laikų vadovus (valdovus), jų vadovavimą bei taikytus vadovavimo stilius. Kitas toks reikšmingas įvykis žmonijos istorijoje - Johano Gutenbergo (1398 – 1468) - 1448 m. išrastas knygų spausdinimo metodas, kas žinių sklaidą padarė dar efektyvesne.

Vis dėl to didesnė vadovavimo stilių įvairovė, sutinkama tikrai graikų miestuose-valstybėse, kuriuose be vienintelio iki tol egzistavusio autokratinio vadovavimo stiliaus ėmė rasti ir kitų. Po ilgai trukusių diplomatinių kovų tarp turtingųjų vadų bei paprastos visuomenės susiformavo demokratinis vadovavimo stilius. Didžiausias demokratijos lygis Antikiniame pasaulyje buvo pasiektas Atėnuose, kur jau V a. pr. Kr. visiems vyrams suteikta balsavimo teisė. Deja, tuometė žmonija dar nebuvo subrendusi demokratiniam vadovavimo stiliams, subyrėjus šiai civilizacijai vadovavimo stilių įvairovė Senajame pasaulyje praktiškai pranyko. Viduramžiais jau beveik niekur nebebuvo (neskaitant Šveicarijos bei keleto savarankiškų miestų).

Apžvelgiant pirmuosius autorius bandžiusius nagrinėti vadovavimo stilius, pradėti vertėtų nuo Platono (422-347 m. Kr.) bei jo puikiai - žinomo veikalo „Valstybė“, parašyto apie 380 m. pr. Kr. kūrinyje filosofas savo pirmtako Sokrato lūpomis įvardijo 4 ydingas vadovavimo (valdymo) formas

blogėjimo tvarka: timokratiją (karyba ir šlove paremtą valdžią), oligarchiją (turtuolių valdžią), demokratiją (liaudies valdžią) ir tironiją (absoliutinę vieno žmogaus diktatūrą). Filosofo manymu,

vienintelė teisinga valdymo (vadovavimo) forma yra aristokratija, kur žmonės bus laimingiausi ir teisingiausi. Tai bene pirmas iki šių dienų išlikęs kūrinys, kuriame imta kalbėti apie vadovavimo stilių klasifikaciją.

Aristotelis (384 m. pr. Kr.-322 m. per. Kr.), išsižadėjęs Platono mąstymo, viename iš savo žinomiausių veikalų „Politika“ valdymo (vadovavimo) stilius bandė suklasifikuoti dar smulkiau. Jis bandė kiek kitaip išskirti teisingas ir neteisingas valdymo formas (arba stilius). Teisingomis valdymo formomis (arba stiliais) Aristotelis laikė monarchiją (vieno asmens valdymą), aristokratiją (kilmingųjų valdymą) bei demokratiją (liaudies valdžią). Neteisingais valdymo stiliais įvardijo tironiją (vieno asmens neribotą valdžią), oligarchiją (turtuolių valdymą) bei ochtokratiją (minios valdymą). Filosofas iškėlė iki šių dienų daug kur pripažįstamą politinę idėją, jog valdymui geriausiai tinkamas yra vidurinis visuomenės sluoksnis, nes jis garantuoja pusiausvyrą tarp turtuolių ir skurdžių.

Prasidėjus viduramžiams (476 m. – XV a. pab.) veikalų skaičius vadovavimo tematika žymiai sumažėjo. Tai visiškai suprantama žinant, kad beveik tūkstantį metų vyravo tikrai vienintelis, autokratinis vadovavimo stilius ir apie jokią demokratiją bei demokratinius valdymo metodus nebuvo rimtesnių minčių. Taigi nesukurta ir veikalų. Jeigu kitose mokslo srityse šiuo periodu ganėtinai stipriai reikėsi Arabų šalių mokslininkai, tai šioje srityje ir jie nieko labai rimto nesukūrė, nes Islamas į vadovavimą bei jo metodus turėjo analogišką požiūrį. Tenka pripažinti, kad šiose šalyse toks požiūris išliko iki šių dienų.

Po ilgos tylos tikru „šviesuliu“ tapo Nikolo Makiavelio (1469-1527) vienas iš garsiausių visų laikų kūrinių vadovavimo bei vadovavimo stilių tematika „Valdovas“. Šiame veikale autorius ypatingą dėmesį skiria tuo metu įsigalėjusiam autokratiniam vadovavimo stiliui, valdovui (valstybės vadovui), suteikdamas visas, šiuo metu sunkiai įsivaizduojamas priemones tikslui pasiekti, tokias kaip klastą, apgaulę, konkurentų žudymą ir t. t.

Naują bei visiškai kitokį lapą vadovavimo bei vadovavimo stilių istorijoje atvertė prasidėjusi Pramonės revoliucija (prasidėjusi XVIII a. vid.). Šiame istorijos etape ėmė kurtis dideli privatūs fabrikai, kitos įmonės bei kalbant apie vadovavimą bei jo stilius vis dažniau pradėta minėti ne vien tikrai valstybių vadovus bei kitus aukšto rango politinius veikėjus, bet ir įmonių vadovus bei kitus vadovavusius asmenis.

Nuo šio momento ir veikalų vadovavimo tematika ėmė gausėti, įgavo kitokį pobūdį. Verta paminėti amerikiečių psichologą M. Leviną (1890-1947), kuris remdamasis eksperimentais pirmasis nagrinėjo individualų valdymo stilių ir išskyrė šiuos pagrindinius vadovų tipus: autoritarinis arba valdingas, liberalus arba anarchinis, demokratiškas arba kolegialus.

Šiandieninis vadovavimo stilių supratimas ėmė formuotis apie XX a. vidurį. Po Pirmojo bei Antrojo pasaulinių karų, žlungant didžiai daliai Europos monarchijų bei vietoje jų kuriantis demokratinėms respublikoms, buvusioms kolonijoms išsikovojo nepriklausomybę, vadovavimo stiliai ėmė įgauti šiandieninį vaizdą. Be tradicinių autokratinio, demokratinio, liberaliojo ėmė rasti modernūs stiliai, tokie kaip charizmatinis, konsultuojantis, įtikinėjantis, transakcinis, transformacinis ir kt. Tačiau labiausiai mokslas vadovavimo stilių tyrimuose pažengė per pastaruosius penkiasdešimt metų. Šiuo periodu susiformavo pagrindiniai vadovavimo stiliai, kurie naudojami šiuolaikinėse organizacijose.

## 2. Vadovavimo stiliaus sampratos analizė

Moksliniame kontekste vadovavimo stiliaus sąvoka aiškinama labai įvairiai. Mokslininkas Gikys (1982) vadovavimo stilių įvardija kaip meną valdyti, kuris daugiausia priklauso nuo psichinių asmens savybių: mąstymo struktūros, temperamento, bendros kultūros, kompetencijos. Autorius į pirmą vietą bando kelti asmenines vadovaujančio asmens įgimtas ar įgytas savybes. Labiau tiktų akcentuoti įgimtas savybes, nes žmogaus psichinės savybės didžiaja dalimi yra įgimos. Gyvenimo eigoje jas galima lavinti, tačiau tik iki tam tikro lygio. Tas pats pasakytina ir apie autoriaus įvardijamą „meną“ valdyti. Turėtume sutikti, kad gabumai įvairioms meno sritims dažniausiai yra įgimti. Kiek kitokią požiūrį išsakė Cooper'is (2016), vadovavimo stilių apibūdinęs kaip asmens bruožų, gebėjimų ir elgesio derinį, vadovo taikomą bendraujant su savo darbuotojais. Įdomi Babrauskienės (2012) nuomonė, ji teigia, jog vadovavimo stilius yra vadovaujančio asmens kontakto užmezgimas, bendravimo būdas su pavaldžiais asmenimis. Šiek tiek kitokios nuomonės laikosi Šniaukaitė – Gecevičienė (2009), vadovavimo stilius yra vadovo veiklos būdas, kurį jis pasirenka vadovaudamas organizacijai. Šioje sąvokoje išvelgiama autorės mintis, jog vadovas bando savo vadovavimo būdą priderinti prie organizacijos poreikių.

Pateiktos mokslininkų sampratos atskleidžia, kad vadovavimo stilius nėra vienareikšmiška sąvoka, o jos turinį sudėtinga identifikuoti, tačiau atlikus detalesnę vadovavimo stilių sampratos analizę ir susisteminius autorių pateiktus apibrėžimus galima išskirti esminius mokslininkų (Newstrom, Davis, 1993; Seilius, 1994; Bagdonas, Rapalienė, 1996; Everard, Morris, 1997; Razauskas, 1997; Sakalas, 1998; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Leonienė, 2001; Bogler, 2001; Damašienė, 2002; Adamonienė, 2002) požiūrius į vadovavimo stilių, kurie šią sąvoką interpretuoja taip: *valdymo metodai, būdai; vadovo elgesio su pavaldiniais būdas, maniera, forma; vadovo ir darbuotojų santykiai; vadovo įtakos / poveikio darbuotojams ar jų grupėms būdas* (žr. 1 priedą).

Apžvelgiant pirmosios mokslininkų (Leonienė, 2001; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Žilinskas, Martinkus, 2004; Bakanauskas, Darškuvienė, 2011) grupės vadovavimo stiliaus apibrėžimus, išryškėja „valdymo“ sąvoka, kuri siejama su *valdymo metodais ir būdais* (žr. 1 priedą). Leonienės (2001) nuomone, vadovavimo stilius yra visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų. Panašią nuomonę išsako Žilinskas ir Martinkus (2004): tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį. Daugelis kitų nagrinėtų autorių taip pat „vadovavimo stiliaus“ sąvoką sieja su „valdymu“. Taigi, nors „valdymo“ terminą šių dienų šiuolaikiškose organizacijose turėtų pamažu pakeisti kita, šiek tiek „švelnesnė terminologija“, tačiau panašu, kad realybėje pavaldūs asmenys vadovų vis dar yra „valdomi“.

Kita autorių (Harsley, Blanchard, 1977; Newstrom, Davis, 1993; Seilius, 1994; Everard, Morris, 1997; Seilius, 1998; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Sakalas, 2003; Eagly, Johhanesen – Schmid, van Engen, 2003; Butkus, 2007; Bakanauskas, Darškuvienė, 2011; Thahier, Ridjal, Risani, 2014; Barkauskas, 2020) grupė apibūdinama vadovavimo stilių akcentuoja *vadovaujančio asmens elgesį su pavaldžiais asmenimis ir pabrėžia šios elgsenos su pavaldiniais būdus, manieras ir formas* (žr. 1 priedą). Jau 1977 m. Hersey'us ir Blanchard'as (1977) teigė, kad vadovavimo stilius yra elgesio būdas, kuriuo vadovas siekia daryti įtaką kitiems žmonėms. Newstrom ir Davis (1993) nuomone, tai yra vadovo priimtas kryptingas elgesio būdas ar mokymas, kuriuo jis įgyvendina planus bei motyvuoja darbuotojus, bei apima visus – tiesioginius ir netiesioginius vadovo veiksmus. Seilius (1994) vietoje „elgesio būdo“ vartoja sąvoką „elgsenos maniera“ ir mano, jog tai

yra įprasta vadovaujančio asmens elgesio maniera pavaldiniams, norint paveikti ir pažadinti juos įstaigos tikslams pasiekti. Panašią apibrėžtį pateikia Everard ir Morris (1997), kurių nuomone, vadovavimo stilius yra elgesio būdai, kurias nukreipiami darbuotojai ir daroma įtaka kitiems. Nedaug skiriasi Stoner, Freeman, Gilbert (200) nuomonė, kurie šį reiškinį apibūdina kaip vadovo pasirenkamus elgesio būdus, kuriais vadovai nukreipia darbuotojus ir daro jiems įtaką. Kasiulis ir Barvydienė (2003) vadovavimo stilių interpretuoja kaip tarpusavyje susijusius vadovavimo metodus, elgesio normas, taisykles, kuriais vadovas naudojasi savo darbe. Jais pavaldiniai skatinami siekti užsibrėžtų tikslų. Pasak Eagly, Johhansen ir van Engen (2003), vadovavimo stilius yra vadovo naudojamas gana stabilus elgesio formų rinkinys. Jo paskirtis komunikuoti su darbuotojais atliekant darbinės užduotis. Labai panašiai mąsto ir Butkus (2007), vietoje „elgesio formų“ rinkinio vartodamas „elgsenos ypatybių“ visumą, nulemtą vadovo nuostatų bei asmeninių savybių. Laciuvienė (2008) vadovavimo stilių suvokia kaip „elgsenos visumą“, Bakanauskas ir Darškuvienė (2011) tai įvardijo kaip „elgesio normas“, o Thahier, Ridjal, Risani (2014) nuomone tai yra „elgesio būdai“. Kad tai yra elgesio su pavaldiniais normos bei taisyklės pastebi ir Barkauskas (2020) bei kiti autoriai.

Gausi mokslininkų (Bagdonas, Rapalienė, 1996; Damašienė, 2002; Adamonienė, 2002; Bagdonas, 2002; Žilinskas, Martinkus, 2004) grupė vadovavimo stiliaus sąvoką sieja su *vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiais* (žr. 1 priedą). Pasak Bagdono ir Rapalienės (1996), vadovavimo stilius gali būti suprantamas kaip žmonių santykių visuma įstaigoje, įmonėje, organizacijoje, kuri formuoja vadovo vertybių sistema, pavaldinio lūkesčiai (t. y. ko jis tikisi iš vadovo) ir esama situacija (problemos pobūdis ir svarbumas). Damašienė (2002) antrina, jog tai yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Autorė apibrėžimą papildė dar tuo, jog vadovas atlieka jam skirtas funkcijas tik jam būdingu, individualiu stiliumi. Nedaug skiriasi ir Adamonienės (2002) nuomonė – vietoje „santykių visumos“ autorė vartoja „santykių įvairovės“ sampratą. Žilinskas ir Martinkus (2004) taip pat pasisako už vadovo ir pavaldinių „santykių visumą“.

Ketvirta autorių (Razauskas, 1997; Sakalas, 1998; Bogler, 2001; Sakalas, 2003; Robbins, 2003; Lauciuvienė, 2008) grupė nagrinėjamoje sąvokoje akcentuoja *vadovo įtakos ar poveikio darbuotojams ar jų grupėms būdus* (žr. 1 priedą). Razausko (1997) nuomone, vadovavimo stilius gali būti suprantamas kaip vadovavimo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai. Labai panašiai teigia Sakalas (1998), tai vadovo poveikio bendradarbiams būdas. Bogler (2001) mano, jog tai vadovo naudojamas įtakos darymo grupei būdas. Pasak Robbins (2003), vadovavimo stilių galima apibrėžti, kaip gebėjimą paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus. Sakalas (2003) papildė dar 1998 m. pateiktą vadovavimo stiliaus apibrėžimą teigdamas, jog tai yra poveikio pavaldiniams būdas, lemiamas vadovo asmeninių bei kolektyvo savybių. Lauciuvienė (2008) tai traktuoja, kaip poveikio būdų bei metodų visumą siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Visgi, plačiausią apibrėžimą pateikia Kasiulis ir Barvydienė (2003) pabrėždami, jog įtaką ar poveikį čia gali daryti ne tik vienas vadovaujantis asmuo, bet ir jų grupė. Pasak autorių, tai sudėtinga vadybos funkcija, kurios specifika ta, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, jog kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai. Randame ir užsienio autorių pritarimą – Bhat, Verma, Rangnekar, Barua (2012) teigia, jog vadovavimo stilius yra suvokiamas kaip veikla kai vadovas siekia paveikti darbuotojų elgseną, priima sprendimus, kurie orientuoti į tikslą ar į darbuotojus ir išlaiko pusiausvyrą tarp siekiamo tikslo bei dėmesio darbuotojams.

*Apibendrinant vadovavimo stiliaus sampratą analizę galima teigti, jog nėra vieno, universalus apibrėžimo, kuriuo galima būtų atsakyti į klausimą, kas yra vadovavimo stilius. Galima teigti, jog apibrėžiant vadovavimo stilių stebimos su skirtingomis organizacijos sritimis ar valdymo metodais*

*siejamos sampratos. Tačiau atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, jog dauguma autorių vadovavimo stilių sieja su vadovo elgesio su pavaldiniais būdais, maniera, formomis; su valdymo metodais bei formomis; su vadovo ir darbuotojų santykiais bei su vadovo įtakos ar poveikio darbuotojams jų grupėms darymo būdais. Sutinkamos ir kitos, labiau unikalios nuomonės šia tema.*

### **3. Vadovavimo stilių teorinės įžvalgos**

Kaip jau minėta istorijos apžvalgoje, vadovavimo metodai bei stiliai bėgant metams keitėsi, jų gausėjo. Jau Platonas veikale „Valstybė“ bandė juos skirstyti į grupes, tai yra klasifikuoti išskirdamas ydingas bei teisingas valdymo formas. Deja, nuo Platono iki pat šių dienų vienodos klasifikacijos taip ir nepavyko sukurti. Vieni autoriai akcentuoja vadovo elgesio savybes, kiti vadovo orientaciją į darbo rezultatus arba į santykius su darbuotojais, tretieji autoriai vadovavimo stilius skirsto pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį. Suprantama, kad vadovui, siekiančiam efektyvaus organizacijos vystymo vienodai svarbūs turi būti tiek organizacijos tikslai, tiek santykiai su darbuotojais.

Landy, (1997), viena iš labiausiai paplitusių vadovų darbo stilių klasifikacijų yra pagal vadovo ir pavaldinių santykių pobūdį, remiantis valdžios pobūdžiu. Vieno valdžia – autokratija, niekieno valdžia - vadovas liberalas, daugumos valdžia – demokratija.

Pakankamai dažnai vadovavimo stiliai skirstomi tiesiog į klasikinius bei naujuosius (Šilingienė, Žilinskas, Martinkus, 2011). Klasikiniam vadovavimo stiliams priskiriami autokratinis, charizmatinis, patriarchalinis bei biurokratinis. Šiuolaikiniais vadovavimo stiliams įvardijami demokratinis, kooperatinis, laisvas, transakcinis bei transformacinis stiliai. Suprantama, kad čia paminėti tiksliai dažniausiai sutinkami klasikiniai bei naujieji vadovavimo stiliai. Realiai jų kiekis gerokai didesnis.

Mokslininkų Bormann ir Federmann (1992), nuomone vadovavimo stilius verta skirstyti į tris grupes, taikant tokius kriterijus :

- stiliai, kuriuos lemia vadovo asmeninės savybės;
- stiliai, kuriuos apibūdina vadovo vadybinių veiksmų prioritetai;
- stiliai, kuriuos apibūdina vadovo vertybinės orientacijos.

Kiek kitokį skirstymą pateikia Čiarnienė, Neverauskas (2011). Pagal juos vadovavimo stilius galima skirstyti į šias grupes: tradiciniai vadovavimo stiliai, šiuolaikiniai vadovavimo stiliai, vadovavimo stiliai pagal vadovų elgesį, vadovavimo stiliai pagal vadovų orientaciją, situaciniai vadovavimo stiliai.

Apžvelgiami dažniausiai moksliniame kontekste nagrinėjami vadovavimo stiliai.

**Autokratinis vadovavimo stilius.** Nepaisant išsakomos didelės kritikos bei didelio kiekio įvardijamų trūkumų (vieno asmens valdymas, nesiskaitymas su darbuotojais, informacijos slėpimas nuo pavaldinių, nesirūpinimas jų tobulinimu ir t. t.), tai iki šiol labiausiai pasaulyje paplitęs vadovavimo stilius. Šiandieniniame pasaulyje jis daugiau stebimas žemesnio demokratinio bei ekonominio išsivystymo lygio valstybėse. Remiantis įvairiais Lietuvos bei užsienio šalių autoriais (Suttonm, Pfeffer, 2002; Želvys, 2003; Juozaitienė, Staponkienė, 2006; Blanchard, 2007), pagrindiniai autokratiniam vadovavimo stiliui būdingi bruožai – tai vyraujantis vieno asmens (vadovo)



vienvaldiškumas, nenoras savo valdžia dalintis su kitais, kuomet visi sprendimai priklauso vienam žmogui, visiškai neatsižvelgiama į kitų darbuotojų nuomonę, jais nepasitikima. Labai dažnai stebimas pagarbos pavaldiniams nebuvimas ar netgi jų žeminimas, darbuotojų nuopelnų bei gabumų neįvertinimas, prasti, kartais netgi įtempti, santykiai su pavaldiniais, nuolatinė jų kontrolė, nepasitikėjimas, įsakinėjimai. Vadovui autokratui neretai būdinga savo asmeninių sugebėjimų pervertinimas, netgi jų išaukštinimas. Deja, tai dažniausiai nebūna objektyvu, nes, pasak psichologų, realybėje labai dažnai stebimi atvejai, kuomet po autokratinio vadovavimo stiliumi yra maskuojami asmens gebėjimų trūkumai. Įmonėse, kuriose įsigalėjęs šis vadovavimo stilius, kūrybiškumas, platesnis mąstymas bei asmeninės nuomonės raiška yra visiškai neskatintinos ir netoleruotinos savybės. Svarbiu skiriamuoju bruožu įvardijama tai, jog, šiuo būdu valdomose įmonėse nuo darbuotojų yra slepiama su įmonės veikla susijusi informacija. Kaip taikliai pastebi Wrublewska (2011), autokrato vadovaujamoje įmonėje dalijimasis informacija yra ribojamas ne tik tarp aukščiausio lygio vadovų ir pavaldinių, bet ir tarp žemesnės grandies vadovų ir pavaldinių bei tarp pačių darbuotojų. Darbuotojai supranta, kad turima informacija stiprina jų pozicijas įmonėje, todėl yra linkę tik patys ja naudotis.

Kita vertus, reikia pastebėti, kad nepaisant visų neigiamų atsiliepimų, autokratinis vadovavimo stilius daugeliu atveju vis dar yra sėkmingai naudojamas ir dažnai būna labai naudingas. Mokslininkai (Blanchard, 2007; Wrublewska, 2011) beveik vieningai sutaria, jog įmonę ištikus krizinei situacijai, kuomet sprendžiamas jos išlikimo klausimas, tai yra tinkamiausias vadovo elgsenos būdas. Šis stilius labai tinkamas „stresinėse“ situacijose. Tokiais atvejais vadovas turi demonstruoti savo „tvirtą ranką“ vesdamas pavaldinius paskui save. Tam taikomas paprastas loginis paaiškinimas: autokratinio būdu sprendimų priėmimas yra daug paprastesnis ir greitesnis, negu vartojant demokratinius būdus, dažniausia sukeliančius daug diskusijų bei užimančių daug laiko. Kaip žinia, ištikus krizinei situacijai daug laiko diskusijoms nebūna ir sprendimus reikia priiminėti kaip galima greičiau. Taigi, šis stilius pasiteisina geriau. Vertinant kitu požiūriu, kai kuriose organizacijose kitoks vadovavimo stilius tiesiog negali būti įsivaizduojamas. Pačiu geriausiu to pavyzdžiu būtų kariuomenė, kur vyrauja griežtas autokratinis vadovavimas. Visai nesvarbu ar ta kariuomenė bus Lietuvos, ar JAV, ar Rusijos, šioje sistemoje kitoks vadovavimo būdas būtų nelabai įsivaizduojamas. Bandant vertinti darbuotojus, kuriems vadovaujama, jų motyvaciją bei protinius sugebėjimus, vėlgi galima rinktis vadovavimo stilių. Autokratinis vadovavimo stilius dažnai būna neblogai tinkamas mažai išsilavinusiems, mažai motyvuotiems dirbti asmenims, kurie neraginami dažniausiai nebūna nusiteikę pilnai atsiduoti savo pareigų atlikimui.

Šių dienų realybėje autokratinis vadovavimo stilius vis dar siejamas su „senamadiškomis“ hierarchinio autokratinio stiliaus organizacijomis ir suprantama, kad jis visiškai nedera moderniose, šiuolaikiškose organizacijose, kurios yra susijusios su inovacijomis, kūrybiškumu, kuriose reikalinga asmens saviraiškos laisvė.

**Demokratinis vadovavimo stilius.** Dažnai šis vadovavimo stilius yra traktuojamas kaip savotiškas autokratinio valdymo stiliaus „antagonistas“. Didžiosios dalies mokslininkų (Barvydienė, 2002; Želvys, 2003; Khoshhal, Guraya, 2016) teigimu, būtent šis stilius yra efektyviausias vadovavimo stilius. Demokratiškas vadovas reikalus linkęs tvarkyti kolegialiai, atsižvelgdamas į darbuotojų pomėgius, dažnais atvejais su pavaldiniais bendrauja kaip su sau lygiaverčiais kolegomis, nedarydamas jiems spaudimo, vertindamas bei viešindamas jų sugebėjimus. Pavaldinius stengiasi įtraukti į sprendimų priėmimą, tariasi su jais. Skatina juos, bausmių sistema nėra išvystyta. Labai svarbiu požymiu laikoma tai, jog, skirtingai nuo autokrato, nesiekia sureikšminti bei išaukštinti savo

asmeninių sugebėjimų bei nuopelnų. Demokratinis vadovavimo stilius puikiai tinka šiuolaikiškoms, „plokščioms“ organizacijoms, kuriose dirba aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Vadovas čia padeda „sustiguoti“ darbus, kontrolė nėra labai didelė. Kaip teigia Khoshhal, Guraya (2016), demokratinio vadovavimo principu valdomose organizacijose pasiekiamas didesnis našumas bei produktyvumas, generuojama daugiau įvairių idėjų, o grupės nariai yra labiau atsidavę. Bet tuo pačiu tokiose organizacijose galimi prastų sprendimų priėmimai grupėse su mažiau įgūdžių, galimos komunikacijos nesėkmės.

Vertinantį vadovavimo stilius pagal tai, kiek vadovas turi autoriteto, galima teigti, jog demokratinis vadovavimo stilius yra viduryje tarp autokratinio ir liberalaus. Šiuo atveju autokratas turi daugiausia autoriteto, liberalus mažiausia, demokratas atsiduria jų viduryje.

***Liberalusis vadovavimo stilius.*** Nors iš pirmo žvilgsnio tai įmonių darbuotojams labai patrauklus vadovavimo stilius, tačiau daugelis įvairių tyrimų rodo, jog jis yra pats neproduktyviausias. Įvairūs autoriai (Barvydienė, 2002; Želvys, 2003; Juozaitienė, Staponkienė, 2006, liberalų vadovavimo stilių apibūdina panašiai. Pagrindinis šį stilių atstovaujančio vadovo bruožas tas, jog jis linkęs minimaliai kištis į sau pavaldžių darbuotojų veiklą. Tam antrina ir Sfantou, Laliotis, Patelarou, Sifaki - Pistolla, Matalliotakis, Patelarou (2017), pasak kurių liberalus vadovavimo stilius yra mažiausiai produktyvus. Taip yra todėl, kad vadovas visiškai „nusiplauna rankas“ nuo savo pagrindinės funkcijos, tai yra vadovavimo. Organizacijos ar grupės nariams suteikiama visiška veiksmų laisvė, svarbu tiksliai tai, kad galutinis rezultatas būtų vadovą tenkinantis. Tikėtis iš tokių vadovų pagalbos ar konsultacijų beveik neverta. Jie tiksliai suteikia darbo priemones bei sukuria darbo sąlygas ir tikisi, kad sprendimus priims ir visas problemas išspręs patys darbuotojai.

Dėl šių priežasčių tokie vadovai kolektyvuose bei visuomenėje dažnai yra traktuojami kaip „silpni“ vadovai. Šio stiliaus vadovaujantis asmuo vengia kontroliuoti sau pavaldžius asmenis, vengia jiems įsakinėti, tuo bandydamas kurti darnią bei harmoningą darbinę aplinką bei tikisi, kad darbuotojai patys visus įmonės reikalus išspręs. Kaip teigia Želvys (2003), liberaliojo stiliaus vadovas leidžia žmonėms veikti savarankiškai, nedemonstruoja savo padėties, tačiau jam trūksta griežtumo. Deja, tenka pastebėti atvejų, kad kai kurie vadovai sąmoningai naudojami tokia padėtimi, siekdami išvengti jiems tenkančios atsakomybės.

Be jokios abejonės toks vadovavimo stilius visiškai netinkamas organizacijose, kuriose dirba žemos kvalifikacijos, neišsilavinę, nemotyvuoti dirbti darbuotojai. Jis visiškai netinkamas gamyba ar žemės ūkiu užsiimančiose organizacijose, kur reikalinga griežta darbuotojų bei kokybės kontrolė. Liberalus vadovavimo stilius gerai dera organizacijose, kuriose dirba patyrę, labai specializuoti, atsakingi, aukštu intelekto koeficientu pasižymintys darbuotojai, kurie didžiuojasi savo atliekamu darbu, o jų žinių bei motyvacijos lygis yra labai aukštas (pvz. NASA, CERN ir panašiose organizacijose). Jose vadovas yra tiesiog „pirmas tarp lygių“.

***Charizmatinis (patrauklus) vadovavimo stilius.*** Apie šį vadovavimo stilių dažniausia stebime teigiamus pasisakymus, nors galima rasti ir vieną kitą neigiamą. Tai suprantama žinant, kad garsieji pasaulio diktatoriai taip pat buvo pakankamai charizmatiškos asmenybės (Lusier, Achua, 2001; Stankevičienė, Lobanova, 2006, Daft, Lein, 2007). Tai vadovavimas, remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana). Terminas „charizma“ (gr. kharisma - dovana) dažniausiai vartojamas sugebėjimui žavėti ir paveikti žmones apibūdinti. Paprastai charizmatiški yra tie asmenys, kurie gali lengvai patraukti dėmesį ir sukelti kitų susižavėjimą (arba net neapykantą, jei charizma

negatyvi) dėl savo asmenybės ir (ar) išvaizdos bruožų. Vadovui duota išskirtinė Dievo dovana veikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų laukia vadovas. Galima sakyti, kad vadovas šiuo atveju pasižymi tam tikra hipnozės jėga. Šio stiliaus ypatybė ta, jog jo neįmanoma išmokti, kaip kitų dalykų. Asmuo dažniausiai gimsta, turėdamas šias savybes ir kitiems jas nukopijuoti yra labai sunku, arba tiesiog neįmanoma. Nesuprimityvinant šio reiškinio galima teigti, kad visi geri vadovai turi ypatingo žavesio, poveikio jėgos. Kartu galima pradėti abejoti, ar vadovavimas šiuo atveju yra mokslas. Charizmatiniams vadovams būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puikia laikysena, geru charakteriu (Dobrinevskaja, Valatkaitė, 2016). Tam pritaria Stankevičienė, Lobanova (2006), pasak kurių charizmatiškas vadovas yra žavus, geba sukelti intensyvius pavaldinių jausmus – meilę ar neapykantą, darbuotojai siekia su tokiu vadovu susitapatinti.

**Transakcinis (mainų) vadovavimo stilius.** Šį stilių geriausiai apibūdina žodis „mainai“. Darbuotojas pilnai vykdo savo vadovo nurodymus, kuris jo veiksmus įvertina ir mainais už tai duoda teigiamą arba neigiamą įvertinimą, paprasčiau tariant atlygina arba baudžia. Atlyginant duodamas darbuotojo pageidaujamas, jį motyvuojantis atlygis, kurio forma taipogi gali būti įvairi: pinigai, pareigos, pripažinimas, karjera ir t. t. Bausmių formos vėlgi įvairios bei priklauso nuo įmonės veiklos specifikos. Pasak Holten, Brenner (2015), tai išreiškta per pripažinimą ir įvertinimą (apdovanojimą) už konkrečius darbuotojų pasiekimus. Vadovo bei darbuotojų tarpusavio santykiai visiškai oficialūs. Šį vadovavimo stilių naudojantis vadovas savo pavaldinių tobulėjimu visiškai nesirūpina, tiesiog tai darbuotojo asmeninis reikalas. Pasitobulinęs savarankiškai, jis galės reikalauti geresnio atlygio. Darbuotoją daugeliu atveju galima būtų palyginti su „darbo įrankiu“. Remiantis Covin (1997), transakcinis vadovavimo stilius daugiau dėmesio skiria techniniams problemų sprendimams, nepaisant darbuotojų. Žvelgiant iš kitos pusės, darbuotojas nėra labai nuskriaustas, nes jį esama situacija pakankamai tenkina. Kaip taikliai pastebi Strom, Sears, Kelly (2014), transakcinis vadovavimo stilius pasireiškia vadovo ir darbuotojų santykiuose, kur kiekviena šalis stengiasi patenkinti savo poreikius, nes aiškiai apibrėžti darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai.

Šis vadovavimo stilius puikiai tiko JAV bei kitų „tipiško kapitalizmo“ vakarų Europos valstybių bendrovėms laikotarpyje tarp II-ojo Pasaulinio karo iki maždaug 1990 m. Deja, jo niekaip negalima taikyti organizacijose, kuriose šiuo metu dirba aukšto išsilavinimo, kūrybingi asmenys. Šiandieninėse Europos Sąjungos, Japonijos netgi JAV bendrovėse šis stilius vis mažiau sutinkamas. Jį keičia modernesni, „humaniškesni“ vadovavimo metodai.

**Transformacinis (pokyčių) vadovavimo stilius.** Tai vienas iš naujausių vadovavimo stilių. Jau pats pavadinimas rodo, kad toks vadovas yra nuolatinius pokyčius organizacijoje palaikantis bei juos skatinantis vadovas. Naudojantis šį vadovavimo stilių asmuo turi pasižymėti tam tikromis ypatingomis savybėmis, nes savo veikloje rizikuoja susidurti su nuolatiniu savo darbuotojų priešinimusi pokyčiams (pasipriešinimas pokyčiams, kurio priežastys būna labai įvairios, yra natūralus darbuotojų atsakas į juos). Remiantis įvairiais autoriais (Strom, Sears, Kelly, 2014; Berg, Karlsen, 2016; Fazzi, Zamaro, 2016) vadovas turi būti kaip sektinas lyderis, į kurį darbuotojai turi norėti lygiuotis. Pasak minėtų autorių, jeigu vadovas šiomis savybėmis nepasižymės, reikšis natūralus darbuotojų poreikis priešintis pokyčiams, tuo pačiu ir vadovo vadovavimo metodams. Toks asmuo turi sugebėti įkvėpti, drąsinti, skatinti mąstyti, sugebėti rodyti rūpestį sau pavaldžiais asmenimis. Svarbi kompetencija reikalinga transformaciniam vadovui yra empatija, arba sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus (šiuo atveju pavaldinio) „kailį“. Suprasti kito žmogaus savijautą labai svarbu žinant tai, kad pokyčiai visuomet kiekvienam žmogui sukelia didesnę ar mažesnę stresą. Taigi, vadovui būtina sugebėti savo pavaldiniams rodyti asmeninį dėmesį. Norint kuo tiksliau

apibūdinti šiam vadovui keliamus reikalavimus, mokslininkai (Carless, Wearing, Mann, 2000) siekdami pateikti trumpą ir praktišką transformacinio vadovavimo priemonę, kuri būtų lengvai administruojama ir interpretuojama, taip pat patikima, sukūrė septynių teiginių Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę (angl. GTL – global transformational leadership scale). Šioje skalėje išskiriami septyni elgesiai: vizijos perteikimas, personalo tobulinimas, paramos suteikimas, sąlygų personalui veikti sudarymas, naujoviškumas, vadovavimas pavyzdžiu ir charizmatiškumas.

Šis vadovavimo stilius naudojamas šiuolaikiškose, moderniose organizacijose ir turi vis daugiau pasekėjų. Šių dienų pasaulyje, kur nuolat vykstantys pokyčiai yra kasdienybės dalis, transformacinis vadovavimo stilius turi didžiules perspektyvas.

Apibendrinant norisi paminėti kaip kurių autorių (Busic, Robinson, Ramburuth, 2010; Cooper, 2016) keliamą įdomią mintį apie transakcinį bei transformacinį vadovavimo stilius. Pasak minėtų autorių, nors šie abu stiliai apibūdinami visiškai priešingai, galima teigti, jog jie yra vienas kito tęsinys. Pripažįstama netgi tai, kad susiklosčius tam tikroms, palankioms aplinkybėms, šie stiliai gali sudaryti neblogą tarpusavio derinį.

Pabaigai reikėtų pastebėti, kad yra ir daugiau, rečiau sutinkamų vadovavimo stilių, tokių kaip patriarchalinis, biurokratinis, laisvas, kooperatinis bei dar daugelis kitų, tačiau kadangi jie sutinkami daug rečiau šiame darbe jų plačiau neapžvelgsiu.

Vertėtų atkreipti dėmesį ir į tai, jog rasti vadovą praktikuojantį gryną vieną ar kitą vadovavimo stilių praktiškai nėra įmanoma. Realybėje dažniausiai yra stebimi savotiški jų „mišiniai“. Anot Stoškaus, 2002 dažniausiai stebimi autokrato – demokrato, liberalo – autokrato, demokrato – liberalo, liberalo – autokrato ir kitokie deriniai. Dažniausiai tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį vadovavimo stilių, tačiau jį kaitalioja priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos bei įmonėje dirbančių darbuotojų asmenines savybes.

## 4. Profesinio perdegimo teorinė analizė

### 4.1. Profesinio perdegimo samprata ir esmė

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos ši reiškinį apibrėžiančios sąvokos. Kartais vietoje jos vartojama „psichinio išsekimo“, „emocinio perdegimo“, „emocinio išsekimo“ ir kitos sąvokos. Prieš pradėdant nagrinėti šio gana plačiai paplitusio reiškinio esmę, vertėtų pastebėti, jog jį nagrinėja gana daug skirtingų, iš pirmo žvilgsnio netgi nelabai tarpusavyje susijusių mokslo šakų, kaip antai psichologija, psichiatrija, medicina (neurologija bei kt. sritys), vadyba, sociologija ir kt.

Šiandiena plačiai kalbama apie įvairiose profesijose dažnai sutinkamą profesinio perdegimo reiškinį. Iš to galima būtų daryti prielaidą, jog tai pakankamai senai pradėtas tirti bei plačiai ištirtas reiškinys. Deja, realybėje yra šiek tiek kitaip. Pasauliniu mastu moksliniai veikalai profesinio perdegimo tematika pradėjo atsirasti tikrai apie 1970-uosius metus, pirmiausia JAV. Pirmasis šią sudėtingą psichologinę problemą ėmė nagrinėti vokiečių kilmės JAV psichoanalitikas Herbertas J. Freudenbergeris (1926-1999), norėdamas apibūdinti pagalbos darbuotojų, teikiančių pagalbą žmonėms, psichinį ir fizinį išsekimą. Neilgai trukus pasirodė kitos amerikiečių mokslininkės, socialinės psichologijos specialistės iš Berklio universiteto (Kalifornija, JAV) Christinos Maslach (gim. 1946 m.) darbai. 1976 m. ji tyrinėjo darbuotojų, dirbančių žmonių aptarnavimo bei slaugos sferoje, emocinę būklę ir kitus jausmus bei reakcijas. Nuo to laiko jau daugelis mokslininkų susidomėjo šia plačiai paplitusia ir vis labiau plintančia visuomenės problema. Kiekvienais metais tyrimų skaičius sparčiai augo bei šiandiena juos visus sąlyginai galima skirstyti į du etapus. Pirmajame etape (trukusiame iki 1980 m.) vyravo daugiausia kokybiniai tyrimo metodai, kurių metu buvo atskleista, kas tai per „sutrikimas“ bei kokių profesijų darbuotojai labiausiai linkę su juo susidurti (šiuo atveju buvo pastebėta, jog su juo daugiausia susiduria medicinos, socialinių darbų dirbantys bei aptarnavimo sferos darbuotojai) (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Antrojo etapo ( prasidėjusio po 1980 m. ) metu buvo pradėta tirti profesinio perdegimo sindromą sąlygojančias priežastis, taikyti tiek kokybiniai, tiek ir kiekybiniai tyrimo metodai. Šio etapo metu buvo ištirtas didelis įvairių sričių profesijų atstovų skaičius (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Pastebėta, jog šis sindromas būdingas ne tikrai jau anksčiau minėtoms profesijoms, bet ir daugeliui kitų, tai yra beveik visoms, kurių darbuotojų darbas susijęs su intensyviu bendravimu darbo metu. Dar vėliau atskleista, kad su šiuo reiškiniumi susiduria netgi tokių specialybių asmenys, kurių darbas iš pirmo žvilgsnio nedaug susijęs su bendravimu (programuotojai, buhalteriai ir kt.). Buvo pradėtos nagrinėti sindromą sukeliančios priežastys bei išaiškinta, jog profesinį perdegimą sukelia lėtinis stresas darbo metu (pabrėžtina, kad ne ūmus vienkartinis, bet lėtinis ilgą laiką trunkantis stresas). Tęsiant tyrimus buvo galima vis tiksliau paaiškinti šio sindromo kilmę bei jį sąlygojančius veiksnius (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Galiausiai nustatyti visi profesinio perdegimo sindromą sudarantys komponentai (emocinis išsekimas, depersonalizacija, asmeninių laimėjimų sumažėjimas) bei įvardinti jo simptomai.

Iki šiol nėra patvirtinta vieno apibrėžimo, apibūdinančio profesinio perdegimo sindromą. Įvairiose šalyse bei įvairių autorių šis, dar pakankamai naujas psichologinis reiškinys, yra apibrėžiamas šiek tiek skirtingai. Paanalizuokime labiausiai paplitusias, žymiausių autorių mintis.

Perdegimo sindromas – ne trumpalaikė arba greitai galinti praeiti būseną, bet dinamiškas, ilgai besiformuojantis, įvairias gyvenimo sritis apimantis ir neabejotinai gyvenimo kokybę pakeičiantis procesas. Taip šį reiškinį pristato „profesinio perdegimo sindromo tėvas“ Herbertas J.

Freudenbergeris (1975). Pažymėtina, kad tai vienas iš pirmųjų žmonijos istorijoje profesinio perdegimo sindromo apibrėžimų. Žvelgiant šių dienų analitiko akimis jį galima būtų apibūdinti kaip „paviršutinišką“, tinkantį daugeliui susirgimų, ir skaitant jį kitame kontekste sunku netgi būtų suprasti apie ką krypta kalba. Jame nėra pristatomos nei šį sindromą sąlygojančios priežastys, nei jo simptomai. Tačiau tai pilnai suprantama žinant, jog 1975 metais nei profesinį perdegimą sukeliančios priežastys nei jo komponentai dar nebuvo atskleisti. Tiesiog buvo pristatoma, jog toks reiškinys mūsų visuomenėje egzistuoja.

Gerokai tikslesnį šio sindromo apibrėžimą sutinkame Psichologijos žodyne (1993). Profesinis perdegimo sindromas apibūdinamas kaip stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, jį lydi nuovargis, nemiga, depresija, sumažėjęs darbo našumas. Taigi, čia jau yra randama sindromo priežastis – pervargimas darbe. Pristatomi ir simptomai : nuovargis, nerimas, depresija, sumažėjęs darbo našumas.

Profesinis perdegimas – tai asmenybės ir darbo neatitikimo rezultatas. Kuo šis neatitikimas didesnis, tuo didesnė perdegimo sindromo susiformavimo tikimybė. Ją ypač stiprina neatitikimas tarp darbuotojui keliamų reikalavimų ir jo asmeninių išteklių, galimybių, savo mintis dėsto Maslach ir Leiter (1997). Šie autoriai jau kėlė ir dabartiniu laiku plačiai pripažįstamą požiūrį, jog labai didelę įtaką profesinio perdegimo sindromo atsiradimui bei tolimesniam formavimuisi turi neatitikimas tarp žmogaus asmeninių arba kitaip tariant prigimtinių savybių bei jo pasirinktos profesijos. Kaip jau anksčiau buvo minėta, fiziškai silpniems jaunuoliams pasirinkus tarnybą jėgos struktūrose, vėliau kyla didesnių ar mažesnių psichologinių problemų. Į „perdegusiųjų“ psichologiją toliau sėkmingai gilinasi Vollmer, 1998, reikšdamas nuomonę, kad profesinis perdegimo sindromas – tai psichinis sindromas, kuris apibūdina idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio ar asmeninio pobūdžio krūvio žmogus pasijunta visiškai išsekęs. Taigi, bandoma išskirti, kokiomis psichologinėmis savybėmis pasižymintys žmonės labiausiai linkę „perdegti“. Šią mintį tęsia Suchodolska, 2008, anot kurios profesinio perdegimo sindromas gali būti apibūdinimas kaip tam tikrų poreikių nepatenkinimas, t. y. kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis psichiniais ir fiziniais simptomais, kurie mažina savigarbos jausmą.

Kaip kurie autoriai tiesiog perteikė tai ką jaučia „perdege“ asmenys, į ką jie supanašėja. Profesinis perdegimas - tai visiškas asmenybės „išdžiovinimas“, trumpai ir vaizdingai pasisakė Smith (2001). Su šiuo požiūriu turėtų sutikti visi „perdegimą“ patyrę bei su „perdegusiais žmonėmis“ artimai bendravę asmenys. Profesinis perdegimo sindromas yra kaip žvakė, kuri kažkada skaisčiai spindėjo, vėliau pradėjo mirgėti ir galiausiai užgeso (Raedeke, Lunney, Venables, 2002). Pakankamai liūdna, tačiau taikli autorių mintis. Profesinis perdegimas yra šiuolaikinių žmonių įtempto gyvenimo būdo pasekmė. Tokia yra asmeninė Melamed (2006) nuomonė. Nepaisant to, kad su įtemptu šiuolaikiniu gyvenimu siejasi labai daug neigiamų padarinių, tačiau šis sindromas taip pat yra įtempto gyvenimo padarinys.

Išanalizavus daugelio autorių (Freudenberger 1974; Cherniss, 1976; Maslach, Jackson, 1981; Rotella, Hanson, Richard, 1991; Maslach, 1978; 1993, 2003; Lepeškieienė, 1997; Collier, McCue, Markus, Smith, 2002; Colman, 2003, Korczak, Kister, Huber, 2005; Pacevičius, 2006; Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009; Gamboa, Herrera, Aguilar, Arias, 2013; Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Leiter, Bakker, Maslach, 2014 ir kt.) išsakytas nuomonės bei jas susisteminus, galima išskirti keletą šios sąvokos sampratą aiškinančių požiūrių: *apibrėžimai, kuriuose akcentuojamas pagrindinis profesinio perdegimo sukėlėjas - lėtinis stresas; apibrėžimai, kuriuose pabrėžiamas emocinis, fizinis*

*bei protinis išsekimas bei apibrėžimai, kuriuose išdėstomi visi profesinio perdegimo sindromo komponentai* (žr. 2 priedas). Trumpai apžvelkime visa tai.

Didelė autorių grupė (Freudenberger 1974; Cherniss, 1976; Maslach, 1978; Maslach, Jackson, 1981; Rotella, Hanson, Richard, 1991; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Collier, McCue, Markus, Smith, 2002; Colman, 2003, Korczak, Kister, Huber, 2005; Pacevičius, 2006; Jenaro, Flores, Arias, 2007; Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009; Gamboa, Herrera, Aguilar, Arias, 2013; Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014) profesinio perdegimo apibrėžime akcentuoja *reakciją (atsaką) į užsitęsusį, ilgai trunkantį stresą* (žr. 2 lentelę). Dar 1974 metais „profesinio perdegimo sindromo tėvas“ H. J. Freudenbergeris teigė, jog profesinis perdegimas - tai psichologinis sindromas, pasireiškiantis tam tikra organizmo reakcija į darbe įsisenėjusius stresą sukeliančius veiksnius. Pasak Cherniss (1976) profesinis perdegimas yra procesas, pirmiausia apimantis perdėtus ir ilgai trunkančius darbinio streso lygius. Stresas sukelia įtampą darbuotojui t. y.: išsekimą, irzlumą, išsisėmimą. Procesas užsibaigia, kai darbuotojas tampa apatišku, cinišku, nelanksčiu, frigidišku. Socialinės psichologijos specialistė profesorė Maslach (1976) taip pat akcentuoja stresą darbinėje aplinkoje. Pasak jos profesinis perdegimas - tai emocinis išsekimas, kylantis dėl tarpasmeninės sąveikos sukulto streso. Todėl šis sindromas labiausiai būdingas tokių profesijų atstovams, kurių darbas susijęs su intensyviu ir ilgalaikiu bendravimu. Šis požiūris nepasikeitė iki šių dienų. Leiter, Bakker, Maslach (2014) šį reiškinį apibrėžia kaip ilgai trunkančią asmens reakciją į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbinėje veikloje.

Kita autorių grupė (Freudenberger, 1974, 1975; Maslach, 1976; Rotella, Hanson, Richard, 1991; Maslach, 1993, Kuremyr, 1994, Lepskienė, 1997; Vollmer, 1998; Maslach, Schaufeli, Leiter 2001; Collier, McCue, Markus, Smith, 2002; Densten, 2005; Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014) šio reiškinio apibrėžime išryškina *emocinio, fizinio, protinio išsekimo būseną* (žr. 2 lentelę). Pasak H. J. Freudenbergerio (1974) profesinis perdegimas - tai žmonių, kurių darbas susijęs su nuolatiniiais tarpasmeniniais kontaktais, psichinės ir fizinės savijautos prastėjimas. Profesinis perdegimas - tai procesas, lemiantis fizinį, protinį ir emocinį išsekimą, jam antrina profesorė Maslach (1976). Rotella, Hanson, Richard (1991) nuomone, profesinis perdegimas (arba tiesiog perdegimas) dažniausiai suprantamas kaip emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose. Galiausiai šių dienų autorės Abromaitienė, Stanišauskienė (2014) teigia, jog tai yra emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.

Trečia autorių grupė (Maslach, 1981; Perlman, Hartman, 1982; Maslach, Jackson, 1986; Lee, Ashforth, 1990; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001) savo apibrėžimuose stengiasi pabrėžti visus *profesinio perdegimo sindromo sudedamuosius elementus, tai yra emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei asmeninių pasiekimų kritimą* (žr. 2 lentelę). Kaip teigia Maslach (1981), profesinis perdegimas yra emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninio pajėgumo sindromas, kuris būdingas specialistams, dirbantiems bet kokią darbą su žmonėmis. Profesinis perdegimas yra reakcija į užsitęsusį ar lėtinį stresą darbe ir jam būdingi trys pagrindiniai aspektai: išsekimas, depersonalizacija ir sumažėjusių profesinių gebėjimų jausmas, jai antrina Perlman, Hartman (1982). Lee, Ashforth (1990) nuomone profesinis perdegimas – tai sindromas, kurį sudaro emocinis išsekimas, depersonalizacija ir žemas savo pasiekimų darbe vertinimas. Šių dienų autoriai taip pat laikosi panašios pozicijos, nes dar profesorės Ch. Maslach išskirti profesinio perdegimo komponentai yra praktiškai nepakitę bei pripažįstami iki šių dienų.

Bandant apibūdinti profesinį perdegimą „medikų akimis“ – tai yra ilgalaikis procesas, kuris pasireiškia individualiai, yra įvairaus intensyvumo ir pasižymi psichinio (didelio krūvio pojūtis menkiausios įtampos metu, bendras nuovargis, susijaudinimas, dirglumas) ir fizinio (skausmai įvairiose kūno vietose, dažnos peršalimo ligos, ilgai trunkantys miego ir virškinimo sutrikimai, galvos skausmai, migrenos priepuoliai bei kiti negalavimai) pobūdžio simptomais (Vimantaitė, Šeškevičius, 2006).

*Apibendrinant profesinio perdegimo sindromo sampratą analizę, galima daryti išvadą, jog nėra vieno šią sąvoką tiksliai apibūdinančio apibrėžimo. Įvairūs autoriai gana skirtingai bando paaiškinti kas tai yra profesinis perdegimas. Didelė mokslininkų dalis akcentuoja pagrindinę jį sukeliančią priežastį – lėtinį stresą, kiti į pirmą planą kelia profesinio perdegimo sindromo pagrindinius padarinius - emocinį, fizinį ir protinį išsekimą, dar kiti parodo jo komponentus t. y. emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei asmeninių pasiekimų sumažėjimą. Sutinkami ir labi unikalūs, išskirtiniai, netgi labai „vaizdingi“ šio sindromo apibrėžimai.*

## **4.2. Profesinio perdegimo komponentai**

Nors Lietuvos Respublikoje profesinio perdegimo sindromas vis dar nėra traktuojamas kaip savarankiškas susirgimas, tačiau kaip kuriose pasaulio šalyse (Nyderlandai, Belgija ir kt.) jis vis dėlto jau yra įvardijamas kaip savarankiška liga su jai būdingais simptomais bei koduojamas Tarptautinėje statistinėje ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikacijoje. Skirtingi autoriai įvardija nevienodą simptomų skaičių. D. Žukauskienė su bendraautoriais (2016) teigia jų esant netgi daugiau kaip 100. Išskiriami fiziniai (galvos skausmai, nemiga, padidėjęs kraujospūdis, virškinimo sutrikimai, imuniteto susilpnėjimas, seksualiniai sutrikimai ir kt.), emociniai (irzlumas, dirglumas, neapibrėžtas nerimo jausmas, įtarumas ir kt.) bei asmenybiniai arba bendrieji (sumažėjusi motyvacija dirbti, sprendimų vengimas, lūkesčių sumažėjimas, lėtinis nuovargis, dirglumas, apatija ir kt.) simptomai.

Nepaisant to, kad dėl vieningo profesinio perdegimo apibrėžimo susitarti vis dar nepavyksta, dėl pagrindinių šio reiškinių komponentų visi mokslininkai sutaria beveik vieningai. Pasak mokslininkų profesinis perdegimas yra procesas, kurį sudaro trys pagrindiniai, vienas po kito sekantys komponentai. Juos pirmieji išskyrė Maslach ir Jackson (1981).

- emocinis išsekimas;
- depersonalizacija;
- asmeninių laimėjimų sumažėjimas.

### **4.2.1. Emocinis išsekimas**

Tai yra pirmas ir pagrindinis profesinio perdegimo sindromo komponentas. Jei kiti du komponentai atskirais atvejais gali ir nepasireikšti, tai emocinis išsekimas šio sindromo diagnostikai yra tiesiog „privalomas“. Kaip kurie mokslininkai emocinį išsekimą netgi sutapatina su visu profesinio perdegimo sindromu ir kitų jo komponentų net nesistengia aptarinėti. Mokslinėje literatūroje emocinis išsekimas apibūdinamas kaip žmogaus emocinis persidirbimas, emocinių išteklių išsekimas bei fizinių resursų išnaudojimas. Bendravimas su klientais (arba pacientais) tampa iššūkiu, darbuotojas nebepajėgia vykdyti jam keliamų reikalavimų, jaučia įtampą, energijos stoką (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Arens ir Morin (2016) emocinį išsekimą apibūdina kaip nuolatinio nuovargio bei emocinio perdegimo jausmą, pasireiškiantį emocinio fono pažemėjimu, abejingumu, negebėjimu vykdyti iškeltų reikalavimų, persidirbimo pojūčiu ar pojūčiu, kad darbas



žmogų išsunkia tiek emociškai, tiek fiziškai. Verta pastebėti, kad emociškai išsekę darbuotojas aplinkinių dažnai suprantamas pakankamai neteisingai. Klientams arba pacientams tokie darbuotojai atrodo pikti, susierzinę, galbūt netgi arogantiški. Bet tai yra tikrai apgaulingas bei neteisingas išorinis įvaizdis. Realybėje šie asmenys yra viso labo palūžę, pervargę, fiziškai bei emociškai išsekę darbuotojai.

Aptariant emocinio išsekimo priežastis, tenka pastebėti, jog jos labai mažai skiriasi nuo bendrų profesinio perdegimo sindromo priežasčių. Su pagrindine priežastimi sutinka beveik visi autoriai. Tai yra lėtinis, ilgai trunkantis stresas darbinėje aplinkoje. Čia privalu pabrėžti, jog tai yra lėtinis, ilgai trunkantis, bet ne ūmus, trumpalaikis stresas, kurio padariniai būna visiškai kitokie. Kadangi stresas yra patiriamas konkrečioje darbuotojo darbo vietoje, tai ir stresoriai yra susiję su darbine aplinka. Juos mokslininkai skirsto į tris kategorijas : veiksniai, susiję su profesija, su organizacija ir su konkrečiu darbu (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Kalbant apie veiksnius, susijusius su profesija, tenka atsižvelgti į konkretaus „perdegusio asmens“ profesiją bei tos profesijos ypatybes. Jau anksčiau buvo minėta, jog kaip kurių profesijų darbo pobūdis gali kelti daugiau streso nei kitų. Neverta net priminti, jog išminuotojo darbas sukelia daugiau streso jį atliekančiam asmeniui nei, tarkime gėlių pardavėjo atliekamas kasdieninis darbas. Kadangi šiame darbe planuojame aptarinėti medicinos darbuotojus, tai paanalizuokime ir jų problemas. Nuolatinis intensyvus bendravimas su įvairiais, dažniausiai sergančiais bei dėl to padidėjusio dirglumo asmenimis, darbas naktinėmis valandomis bei šventinėmis dienomis, nuolatinis susidūrimas su mirtimis bei bendravimas su mirusių asmenų artimaisiais yra didžiulis lėtinio streso šaltinis medikams. Būtina priminti, jog jų darbas susijęs su didele atsakomybe prieš savo klientus (šiuo atveju pacientus), nes padaryta, kad ir nedidelė klaida gali kainuoti paciento gyvybę ar sukelti neįgalumo reiškinius. Tai užtrauktų ne vien psichologinių, tačiau ir finansinių problemų. Kalbant apie situaciją Lietuvos Respublikoje, nepaskutinėje vietoje atsидuria ir neigiamas visuomenės požiūris į šios, visame pasaulyje pakankamai gerbiamos, profesijos atstovus. Visuomet egzistuoja nemaža rizika dėl nedidelio nesusipratimo atsидurti žiniasklaidos dėmesio centre, kas vėlgi didina bendrą įtampą kasdieninėje profesinėje veikloje.

Labiau universalūs yra su konkrečiomis organizacijomis bei konkrečiais darbais susiję veiksniai. Pirmiausia reikėtų paminėti bendras darbo sąlygas. Svarbus yra darbo dienos ilgis, aukščiausių bei kitų vadovų naudojamas vadovavimo stilius, bendra atmosfera bei komunikacija konkrečioje organizacijoje. Pastaruoju metu mokslininkų pradėtas akcentuoti organizacijos bei asmens savybių neatitikimas (Chauhan, 2009). Pasak Schauberoeck ir Jones, 2000, labai svarbus organizacinis veiksnys, veikiantis emocinį išsekimą, yra tas, kad žmogus darbo aplinkoje negali elgtis visiškai taip, kaip jam norėtųsi ar yra įprasta. Kiekvienoje organizacijoje galioja tam tikros taisyklės, elgesio bei etikos normos, dažniausiai apimančios mandagų ir pagarbų profesinį bendravimą su kolegomis ir klientais bei pozityvių emocijų demonstravimą ir negatyvių maskavimą.

Aptariant konkretaus darbo veiksmių įtaką medikams, norisi paminėti priimamų per darbo dieną pacientų skaičių, darbą didesniu nei vieno etato krūviu, darbą naktinėmis valandomis bei poilsio dienomis taip pat ir kitus veiksnius. Šiuo atveju nemažą svarbą turi kokios srities yra konkretus medicinos darbuotojas.

Apibendrinant galima teigti, kad patyrę emocinį perdegimą darbuotojai tampa nepatenkinti savo atliekamu darbu, sumažėja jų bendra motyvacija dirbti, vėliau prasideda nesėkmės šeimyniniame gyvenime bei visuomeninėje veikloje.

Kalbant iš medicininės, tiksliau iš psichiatrinės pusės, reikėtų pastebėti, kad emocinis išsekimas yra įtrauktas į tarptautinę statistinę ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikaciją bei koduojamas kodu Z73.0 (TLK-10 Australijos modifikacija).

#### **4.2.2. Depersonalizacija**

Depersonalizacija arba cinizmas įvardijama kaip sekantis profesinio perdegimo sindromo komponentas. Medikams šis terminas plačiau žinomas iš psichiatrijos, nes jis yra vienas iš dažniausių psichiatrinių simptomų – po depresijos bei nerimo. Tarptautinė ligų klasifikacija tai apibūdina kaip sutrikimą, kurio metu pacientas skundžiasi, kad jo protinis aktyvumas, kūnas ir aplinka kokybiškai pasikeitė, kad jie atrodo nerealūs, nutolę ir netikri. Šis sindromas gali pasireikšti įvairiais fenomenais, tačiau dažniausiai pacientai skundžiasi emocijų praradimu ir nutolimu arba atsiskyrimu nuo savo mąstymo, kūno arba realaus pasaulio. Nepaisant šių pojūčio dramatiškumo, pacientai savo būklės atžvilgiu yra kritiški. Jutimams ir gebėjimams išreikšti emocijas nepakenkiama. Susirgimas tarptautinėje statistinėje ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikacijoje koduojamas kodu F48.1 (TLK – 10 Australijos modifikacija).

Depersonalizacija profesinio perdegimo sindromo kontekste pasireiškia per neigiamą, cinišką elgesį, emocinį atsitraukimą, kuris apima nusivylimą, nepasitikėjimą, beviltiškumą arba vyrauja perdėtas šaltumas, abejingumas į darbą, bendradarbius ir klientus. Santykiai su žmonėmis tampa formalūs, beasmeniai, taip tarsi siekiama apsisaugoti nuo išsekimo ir nusivylimo (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Taigi, matoma, jog šią stadiją pasiekęs darbuotojas tampa šaltas jį supančiai aplinkai bei žmonėms. Žmonės nustojama vertinti kaip asmenybės. Juos pradeda įsivaizduoti bei su jais pradeda elgtis tiesiog kaip su materialiais objektais. Ir tai jau apima ne tik klientus (pacientus), tačiau ir bendradarbius, kolegas. Vėliau šis ratas plečiasi bei dažniais atvejais apimami visi „perdegusių darbuotojų“ supantys asmenys: šeima, draugai, pažįstami ir kt. Dėl minėtos priežasties depersonalizacijos etapas dar kartais vadinamas dehumanizacijos etapu.

Neabejotinai labai nukenčia ir „perdegusio asmens“ atliekamo darbo kokybė. Požiūris į savo kasdieninį darbą bei pareigas tampa atsainus, ryškėja nepasitenkinimas atliekamomis užduotimis. Kadangi kasdieninis darbas atliekamas be entuziazmo, meilės, tiesiog „atbulomis rankomis“, jis nebebūna labai produktyvus bei kokybiškas. Akivaizdu, kad šiuo atveju nuostolius patiria ir kiekviena konkreti įstaiga, kurioje dirba minėti darbuotojai.

Populiariai kalbant šioje fazėje „perdegęs“ asmuo tarp savęs ir aplinkinių susikuria tarsi „nematomą sieną“, tokiu būdu lyg bandydamas apsisaugoti nuo jų galimo kišimosi į jo asmeninę erdvę. Santykiai su žmonėmis tampa formalūs, beasmeniai. Taip „perdegęs asmuo“ tiesiog siekia sutrumpinti bendravimo su aplinkiniais asmenimis laiką, pašamonėje jausdamas, kad bendravimas su jais jam teikia didesnes ar mažesnes psichologines kančias.

#### **4.2.3. Asmeninių laimėjimų sumažėjimas**

Tai paskutinė profesinio perdegimo sindromo stadija, Ji apibūdinama kaip žmogaus bejėgiškumas, savęs ir savo gebėjimų neigimas, kompetencijos, produktyvumo ir efektyvumo jausmo sumažėjimas darbe bei atliekamo darbo nuvertinimas. Sumažėjęs asmeninis pajėgumas pasireiškia, kaip nesugebėdamas susidoroti su kylančiais stresoriais, žmogus nebetiki savo atliekamu darbu, jo sėkme, neigiamai vertina save bei savo gebėjimus ir nustoja siekti teigiamų rezultatų (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Šiame etape „perdegusiam asmeniui“ pasireiškia perdėto savikritiškumo jausmas. Tai ypatingai stebima asmenims, kurių profesija susijusi su pareigomis padėti kitiems. Žmogus jaučiasi nebesugebantis tinkamai atlikti savo pareigų, pradeda nuvertinti save kaip konkrečios savo srities specialistą. Galvodami apie save bei savo atliekamą darbą blogai, tokie darbuotojai iš tiesų ima blogai atlikinėti savo darbus. To pasekoje vystosi neigiamas požiūris į atliekamas pareigas. Problemai gilėjant, darbuotojai ima vengti savo pačių atliekamo darbo. Žmogus ima jaustis nepilnavertiškai atliekantis savo tiesiogines, kasdienes funkcijas, su kuriomis anksčiau puikiai susidorodavo. Imama silpnėti ir galiausiai visai išnyksta profesinė motyvacija. Atsiranda nepasitenkinimas savo paties darbu, jausmas, jog darbas nėra prasmingas. Visa tai sutrikdo žmogaus darbinę veiklą, ilgainiui toks darbuotojas tampa paprasčiausiai nebeveklus. Asmuo tiesiog nebenori dirbti savo, kažkada galbūt labai mėgto, darbo.

Šiai stadijai ilgai besitęsiant bei progresuojant toks darbuotojas privedamas prie visiško fizinio bei psichinio išsekimo. Jis tampa be galo jautriu, neadekvačiai reaguoja į menkiausias aplinkinių pastabas bei smulkias darbine nesėkmes. Jų poelgiai dažnai tampa sunkiai prognozuojami. Tokie asmenys dažnai jaučiasi esantys aukomis bei dėl savo nesėkmių būna linkę kaltinti aplinkinius. Ne paslaptis, jog tokie „perdegę asmenys“ tampa rimtomis problemomis savo kolektyvuose, tai yra bendradarbiams, kolegoms ir be jokios abejonės vadovams.

Laiku nesiėmus reikiamų veiksmų bei nesuteikus pagalbos, pasekmės dažniausiai būna pakankamai liūdnos. Tai piktnaudžiavimas alkoholiu, tabaku bei kitomis psichiką veikiančiomis medžiagomis, pravaikštos darbe, piktnaudžiavimas laikinojo nedarbingumo pažymėjimais bei galiausiai išėjimas iš darbo. Deja, padėti šiais atvejais būna pakankamai sudėtinga. Dažniausiai yra būtinas specialistų, pradžioje šeimos gydytojų bei psichologų, galiausiai netgi psichiatrų įsikišimas.

Medikams (pagrindė psichiatrams) profesinio perdegimo sindromą tenka diferencijuoti nuo kitų psichologinių problemų bei psichikos ligų, tokių kaip depresija, šizofrenija, bipolis sutrikimas, įvairios neurozės ir kt.

Apibūdinant situaciją mūsų Respublikoje, tenka pastebėti, kad Lietuvoje rimtesni tyrimai šia tematika pradėti tik po 2000 metų ir iki šiol jų atlikta nėra labai daug. Vienu iš artimiausių šiam darbui (jame taip pat bandome tirti medikų profesinį perdegimą) tyrimu galima laikyti 2016 metais V. Aukštakalnio, L. Darginavičiaus, R. Vargalytės, K. Stašaičio, E. Vaitkaitienės D. Vaitkaičio L. atliktą darbą „Šeimos ir skubiosios pagalbos medicinos gydytojų rezidentų darbe patiriamo streso ir profesinio perdegimo paplitimas“. Tyrimo metu bandyta išsiaiškinti reiškinių paplitimą tarp konkrečių sričių medikų bei tai kas siejasi su minėtu reiškiniu. Minėto tyrimo metu pavyko nustatyti, jog profesinį perdegimą patiria 68,8 % šeimos gydytojų rezidentų bei 58,1 % skubiosios medicinos pagalbos gydytojų rezidentų. Būtina atkreipti dėmesį, jog gydytojai rezidentai yra jauni, dažniausiai iki 30 metų amžiaus asmenys, kurių bendra fizinė bei psichinė sveikata yra sąlyginai geresnė už vyresnio amžiaus žmonių sveikatą ir polinkis tiek į fizinius, tiek į psichikos susirgimus jiems turėtų būti mažesnis.

Atsakant į klausimą kas lydi profesinio perdegimo sindromui pasireiškus, pastebėta, jog su tuo susijęs padidėjęs alkoholio vartojimas, priklausomybės įvairioms narkotinėms medžiagoms, depresija, savižudybės. Pastebėta, kad profesinio perdegimo kamuojami specialistai yra linkę į dažnesnes medicinines klaidas ir tai susiję su žemesniais gydymo standartais. Nepaisant to, gydytojų rezidentų vadovai vis dar neįvertina, kaip stipriai yra paplitusi ši problema, o gydytojai rezidentai vis dar mano,

kad vadovai turi stigmatizuotą požiūrį į depresiją ir ieškodami pagalbos dėl perdegimo gali sulaukti neigiamų pasekmių profesinėje aplinkoje.

Taigi, svarbu daugiau kalbėti apie profesinio perdegimo keliamas problemas ir jo paplitimą, analizuoti priežastis, kurios jį sukelia, bei kurti prevencines programas ne tik medikų, bet ir pacientų labui. Būtina pastebėti, jog šis tyrimas buvo atliktas dar 2016 metais, tai yra iki COVID-19 ligos sukulto krizinio periodo ir tikėtina, jog tuo metu profesinio perdegimo atvejų skaičius tiek medikų, tiek kitų visuomenės narių tarpe turėjo būti gerokai mažesnis. Pakartojus tyrimą šiandieninėmis sąlygomis, duomenys galėtų būti dar niūresni.

## **5. Vadovavimo stilių ir profesinio perdegimo sindromo sąsajų teorinis pagrindimas**

Kaip ir daugeliui ligų, taip ir profesinio perdegimo sindromui atsirasti įtakos turi tiek asmeninės (individualios) kiekvieno darbuotojo savybės, kurias įtakoti praktiškai nėra galimybių, tiek išoriniai arba nulemti darbo aplinkos sąlygų (situaciniai) veiksniai, kuriems galima daryti pakankamai reikšmingą įtaką. Didžioji autorių dalis sutaria, kad didesnę įtaką šio sindromo susiformavimui turi būtent situaciniai (darbinės aplinkos) veiksniai (Pacevičius, 2006). Pasak mokslininkų taip yra todėl, kad profesinis perdegimas yra daugiau socialinis nei individualus reiškinys (Maslach, Jackson, 2001). Kadangi situaciniai veiksniai apima darbo organizacinius, psichologinės atmosferos kūrimo įstaigose bei daugelį kitų veiksnių, akys pradeda krypti į įstaigų aukštesnio ar žemesnio lygio vadovaujančius asmenis, nuo kurių didžiaja dalimi ir priklauso bendra darbinė bei psichologinė situacija konkrečiose įmonėse. Pasak Beheshtifar, Omidvar (2013) vertinant organizacinius veiksnius pirmiausia turėtų būti atsižvelgti į: vadovavimo stilių, nelanksčias darbo taisykles, darbo saugumo trūkumus, paaukštinimo galimybių trūkumus. Kaip matoma į pirmą vietą autoriai iškėlė būtent vadovavimo stilius. Kiti trys komponentai taip pat nemažai su tuo siejasi arba yra nuo vadovaujančių asmenų požiūrio priklausomi. Niekam nekyla abejonės, jog visa atmosfera organizacijoje didžiaja dalimi priklauso nuo jos aukščiausiųjų vadovų bei nuo jų praktikuojamų vadovavimo stilių. Nuo vadovavimo stiliaus priklauso ir visas darbo organizavimas konkrečiose įmonėse.

Taigi, pabandykime atsakyti į pagrindinį klausimą kas bendro tarp vadovavimo stilių ir profesinio perdegimo sindromo? Kas juos sieja? Kokio ryšio ieškosime? Atsakymo logika paprasta. Jeigu pagrindinė profesinio perdegimo sindromo priežastis yra lėtinis stresas, tai reikia atsakyti į klausimą, kuris vadovavimo stilius eiliniams darbuotojams kelia daugiausia streso ir taip netiesiogiai skatina juos „perdegti“. Daugelis mokslininkų sutinka, kad tarp vadovų praktikuojamų vadovavimo stilių ir bendro klimato įstaigose yra reikšmingas ryšys ir skirtingi stiliai gali koreguoti klimatą į vieną ar kitą pusę. Vieningos nuomonės, kuris vadovavimo stilius labiausiai įtakoja profesinio perdegimo pasireiškimą nėra. Tačiau bendras tendencijas galima išvelgti. Taigi, paanalizuokime kurie vadovavimo metodai priimtinausi įmonių darbuotojams.

Išanalizavus vadovavimo stilių teorinę medžiagą, peršasi mintis, kad įstaigų darbuotojams psichologiškai nepriimtinausias turėtų būti autokratinis vadovavimo stilius, kur vadovas yra mažiausiai linkęs su jais skaitytis. Autokratas nelinkęs atsižvelgti į savo pavaldinių nuomones, nelinkęs išklausti jų problemų, nesidalina turima informacija su jais. Visus sprendimus toks vadovas priima savarankiškai, nediskutuodamas su savo pavaldiniais, kas eiliniams darbuotojams turėtų kelti bejėgiškumo jausmą. Eilinių žmonių gabumų bei nuopelnų nuvertinimas, visų nuopelnų prisikyrimas tikrai sau vienam stumia eilinius darbuotojus į neviltį bei tiesiog ragina juos „perdegti“. Bet kurios įmonės darbuotojams toks vadovas turėtų būti tiesiog „vadovėlinis“ lėtinio streso šaltinis.

Žvelgiant teoriškai, mažiausiai linkęs „šokdinti“ savo darbuotojus yra liberalus vadovas. Jis suteikdamas jiems daugiausia veiksmų laisvės. Nors pasak Sfantou, Laliotis, Patelarou, Sifaki - Pistolla, Matalliotakis, Patelarou (2017), liberalus vadovavimo stilius yra mažiausiai produktyvus, tačiau šiose sąlygose eiliniai darbuotojai turėtų jaustis pakankamai komfortiškai, nes jų nuopelnai yra vertinami, į jų nuomones yra atsižvelgiama, su jais tariamasi priimant vienokius ar kitokius sprendimus, informacija nuo jų nėra slepiama. Liberalus vadovas dažnai netgi savotiškai nusišalina nuo vadovavimo, lygtai leisdamas darbuotojams būti patiems atsakingiems už savo veiksmus. Tai neabejotinai teigiamai veikia bendrą organizacijos klimatą.

Labai patrauklus darbuotojams atrodo ir demokratinis vadovavimo stilius, kur pasak Barvydienės (2002), vadovas reikalus linkęs tvarkyti kolegialiai, atsižvelgdamas į darbuotojų pomėgius, dažnai atvejais su pavaldiniais bendraudamas kaip su sau lygiaverčiais kolegomis, nedarydamas jiems spaudimo, vertindamas bei viešindamas jų sugebėjimus. Didelę reikšmę profesinio perdegimo profilaktikai daro vadovų bendravimas su pavaldžiais darbuotojais kaip su lygiaverčiais asmenimis, Kaip teigia Gudžinskienė, Pozniakovas (2021), remiantis teorija, tokioje darbinėje aplinkoje lėtinio streso kiekis turėtų būti sumažintas iki minimumo.

Patrauklus psichologinės aplinkos atžvilgiu atrodytų ir šiuolaikinėse įmonėse vis populiarėjantis transformacinis vadovavimo stilius, kuriose vadovas rūpinasi pavaldžių darbuotojų pastoviu tobulėjimu, pasižymi empatija, sugeba juos įkvėpti, drąsinti, skatinti mąstyti, rodo jiems rūpestį. Neabejotinai teigiamas yra ir charizmatinis vadovas, kuris pasak Dobrinevskaja, Valatkaitė, 2016, sugeba užkrėsti kitus savo energija, puikia laikysena, geru charakteriu. Juo kiti darbuotojai tiesiog nori patys sekti.

Trumpai paanalizuokime, kokios išvados pateikiamos pasaulyje bei Lietuvoje atliktų tyrimų metu.

Siekdama įvertinti vadovavimo stilių įtaką organizacijų vidiniam klimatui, tuo pačiu ir streso lygiui įvairių organizacijų vidinėje aplinkoje kompanija Hay/McBer atliko tyrimą, kurio metu buvo ištirta dvidešimt tūkstančių aukščiausio lygio vadovų iš įvairių pasaulio šalių, išskirti šeši vadovavimo stiliai (prievartos, autoritetinis, tėviškas, demokratinis, etaloninis, instrukcinis) ir įvardinta jų įtaka bendram organizacijos klimatui (Goleman, D, 2000). Remiantis pateiktomis išvadomis, mažiausias streso lygis pasireiškia autoritetinio vadovavimo stiliaus atveju. Pasak autoriaus, autoritetinis vadovavimo stilius turi teigiamą įtaką organizacijos klimatui, nes nedaromas akivaizdus spaudimas, o poveikį bandoma padaryti rodant gerą pavyzdį. Kol darbuotojai laiko savo vadovą autoritetu, tol šis valdymo stilius yra tinkamas ir veikia teigiamai, tačiau vadovui praradus autoritetą, šis valdymo stilius gali turėti priešingą įtaką. Teigiamai organizacijos klimatą veikia demokratinis vadovavimo stilius, kur pasak autoriaus svarbiausias lemiantis momentas yra visų darbuotojų įtraukimas į darbą. Tėviško stiliaus pagrindiniu teigiamu bruožu yra harmoningos aplinkos ir emocinio ryšio sukūrimas. Instrukcinio vadovavimo metodo teigiami bruožai pasireiškia per darbuotojų formavimą ateičiai, jų ruošimui būsimiems pasiekimams. Kaip matoma šiuose išvardintuose stiliuose lėtinio streso pasireiškimo lygis yra minimalus. Neigiama atmosfera bei neigiamas psichologinis klimatas kuriama esant prievartos bei etaloniniams vadovavimo metodams. To priežastimi įvardijama tai, kad šio stiliaus vadovai bando per daug įtakoti savo darbuotojus, darydami jiems spaudimą, kas sukelia darbuotojų neigiamas emocijas bei jie patiria didelę nuolatinę įtampą bei stresą.

2008 m. A. Mikelaitienės atliktame tyrime „Vadovų vadovavimo stiliaus, elgsenos aktyvumo ir darbuotojų patiriamo streso darbe sąsajos“ siekta išsiaiškinti koks vadovavimo stilius Lietuvos įmonių darbuotojams sukelia daugiau lėtinio streso, bei skatina juos „perdegti“. Tyrime buvo analizuojami du galimi variantai : kuomet vadovavimo stilius labiau orientuotas į užduotį (būdinga autokratiniam, transakciniam bei kt. vadovavimo stiliams) bei kuomet jis labiau orientuotas į santykius (būdinga demokratiniam, globojančiam bei kt. vadovavimo stiliams). Apklausus 242 asmenis iš 9 skirtingų Lietuvos organizacijų (mokyklų) gauta labai konkreti išvada, jog darbovietėse, kurių administracijos vadovavimo stilius yra orientuotas į užduotis, darbuotojų profesinio pervargimo (emocinio išsekimo) išreikštumas yra didesnis, nei darbuotojų dirbančių darbovietėse, kurių administracijos vadovavimo stilius yra orientuotas į santykius. Palyginus gautas išvadas su kitų šalių autorių moksliniais darbais, stebime panašias nuomones. Pasak Schaufeli, Wilmar, Daamen (1994), nustatyta, kad darbuotojai dirbantys organizacijose kuriose vadovų vadovavimo stilius orientuotas į užduotis pasižymi didesniu emociniu išsekimu, lyginant su darbuotojais dirbančiais organizacijose kuriose vadovų vadovavimo stilius orientuotas į santykius. Vadovai, kurie vadovavimo stiliumi yra orientuoti į santykius labiau jautrūs kitų jausmams, efektyviai išanalizuoja ir įveikia konfliktines situacijas. Tokie vadovai gerai sprendžia kompleksinius sunkumus ir efektyviai priima sprendimus, todėl ir jų pavaldinių profesinio pervargimo (perdegimo) rodikliai emocinio išsekimo subskalėje yra žemesni, nes vadovai labiau rūpinasi jų išgyvenamais jausmais darbe. Pastebėtas ir dėsniumas, jog darbuotojai, kurių vadovų vadovavimo stilius labiau orientuotas į santykius, labiau patenkinti savo darbu, nei tie darbuotojai, kurių vadovų stilius labiau orientuotas į užduotis. Tai mažina darbuotojų patiriamo streso lygį bei mažina profesinio perdegimo sindromo susiformavimo tikimybę.

Siekdamas atskleisti priimtinausią vadovavimo stilių Arnoldas Petrulis 2017 m. atliko tyrimą „Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje“, kurio metu buvo apklausti 54 respondentai. Darbuotojams leista rinktis iš keturių galimų šiuolaikinių vadovavimo stilių – charizmatinio, transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo. Tirta pagal šiuos bruožus: sprendimų priėmimo būdas, paliepiamų (užduočių) pateikimas, atsakomybės pasidalijimas, požiūris į darbuotojus, santykių su darbuotojais pobūdis, požiūris į drausmę, vertybių ir vizijos pateikimas. Įvertinus gautus rezultatus, ryškaus lyderio tarp šių stilių išskirti nepavyko. Visgi, apibendrinus gautus rezultatus, šiame tyrime padaryta išvada, kad darbuotojų nuomone, priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje yra transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus derinys, nevengiant ir charizmatinio stiliaus.

Renatos Ragauskaitės 2022 m. atliktame tyrime „Darbuotojų motyvacijos ryšio su tiesioginio darbdavio vadovavimo stiliumi vertinimas X poliklinikoje“, kuriame dalyvavo 314 neįvardintos poliklinikos darbuotojų, buvo siekta atskleisti, koks vadovavimo stilius darbuotojus labiausiai motyvuoja bei kuris labiausiai demotyvuoja dirbti (tai yra skatina „perdegti“). Daugiausiai tyrimo dalyvių nurodė, kad juos labiausiai motyvuotų demokratinis vadovavimo stilius (76,8 proc.), antroje vietoje (penktadalis respondentų) pasisakė už autokratinį vadovavimo stilių. Pasak respondentų, demokratinis vadovas į sprendimo priėmimo procesą įtraukia komandos narius. Tokio vadovavimo principai yra draugiškumas, naudingumas ir dalyvavimo skatinimas, motyvacija. Atsakant į klausimą, koks vadovavimo stilius darbuotojus labiausiai demotyvuotų bei skatintų „perdegti“, daugiausia respondentų pažymėjo, kad tai būtų tironinis (51 proc.) vadovavimo stilius. Penktadalis respondentų nurodė, kad juos demotyvuotų oligarchinis vadovavimo stilius.

Apie teigiamą demokratinio vadovavimo stiliaus poveikį organizacijos psichologiniam klimatui patvirtina Oksana Vitulskienė, savo 2021 m. pristatytame darbe „Pirminės sveikatos priežiūros

įstaigų personalo nuomonė apie vyraujančią vadovavimo stilių bei mikroklimatą organizacijoje ir jų sąsajų paieška“. Gautose išvadose pažymima, kad pirminės sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai, teigiantys, kad jų tiesioginiam vadovui būdingas demokratinis vadovavimo stilius, dažniau manė, kad vadovo santykiai su darbuotojais, tolerancija bei iniciatyvos skatinimas turi sąsajų su palankiu mikroklimatu organizacijoje, ir dėl to darbas teikia malonumą.

Palyginus teorinės apžvalgos metu padarytas išvargas su praktiniais mokslininkų darbais matome panašų vaizdą. Geriausią darbinę, turinčią mažiausiai streso, atmosferą sukuria demokratinis vadovavimo stilius taikantys vadovai. Darbuotojų pakankamai gerai vertinami yra ir transformacinis, transakcinis, charizmatinis vadovavimo metodai. Blogiausiai įvairių įstaigų darbuotojai vertina autokratinį vadovavimo stilių. Eilinius darbuotojus taip pat demotyvuotų bei skatintų „perdegti“ šiuo metu retai besutinkami tironinis, oligarchinis bei kaip kurie kiti vadovavimo metodai.

## 6. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje tyrimas

### 6.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimui atlikti naudotas kiekybinis tyrimo metodas. Organizuojant tyrimą buvo parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 3 priedas), kurį sudaro teorinėje darbo dalyje atliktų mokslinių šaltinių analizės pagrindu išskirti diagnostiniai tyrimo blokai ir juos detalizuojantys kriterijai. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas tyrimo metodas - *anketinė apklausa* (žr. 4 priedas). Kadangi tyrimas atliekamas vienoje pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje, naudotos popierinės anketos. Pasirinkimą nulėmė patogumas tiriamiesiems, nes anketos jiems įteiktos į rankas, vėliau analogišku būdu surinktos (užtikrinant visišką tyrime dalyvaujančių konfidencialumą).

**Tyrimo geografija.** Tyrimui atlikti pasirinkta viena Lietuvos Respublikoje veikiančių pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių gydymo įstaigų, kurioje tyrimo atlikimo metu dirbo 130 darbuotojų. Buvo nuspręsta, jog tyrime dalyvaus tiksliai tiesioginį medicininį darbą dirbantys asmenys. Pasirinktoje gydymo įstaigoje tyrimo atlikimo laikotarpiu dirbo 27 medicinos gydytojai bei odontologai, 46 slaugytojos bei greitosios medicinos pagalbos felčerės, 2 slaugytojo padėjėjos, 4 biomedicinos technologai, 1 medicinos biologė, 5 odontologų padėjėjai, 1 burnos higienistas, 2 kineziterapeutai, 1 socialinis darbuotojas, 1 medicinos psichologas, 1 klinikinė logopedė bei 1 gydomojo masažo specialistė. Susumavus juos visus tyrimu atrinkta 90 asmenų.

**Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos.** Atliekant tyrimą bei siekiant statistiškai pagrįstų išvadų svarbu tinkamai apskaičiuoti minimalų reikalingą respondentų skaičių. Šiuo atveju buvo nuspręsta naudoti Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia:

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis;

N – generalinis visumos dydis.

Kardelio (2007) teigimu, siekiant gauti rezultatyvius bei tikslius duomenis, svarbu atsižvelgti ir į tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, tad organizuojant tyrimą pasirinktas 5 % paklaidos dydis. Tyrimo populiaciją sudarė medicinos įstaigoje dirbantys 90 medicinos paslaugas teikiančių darbuotojų.

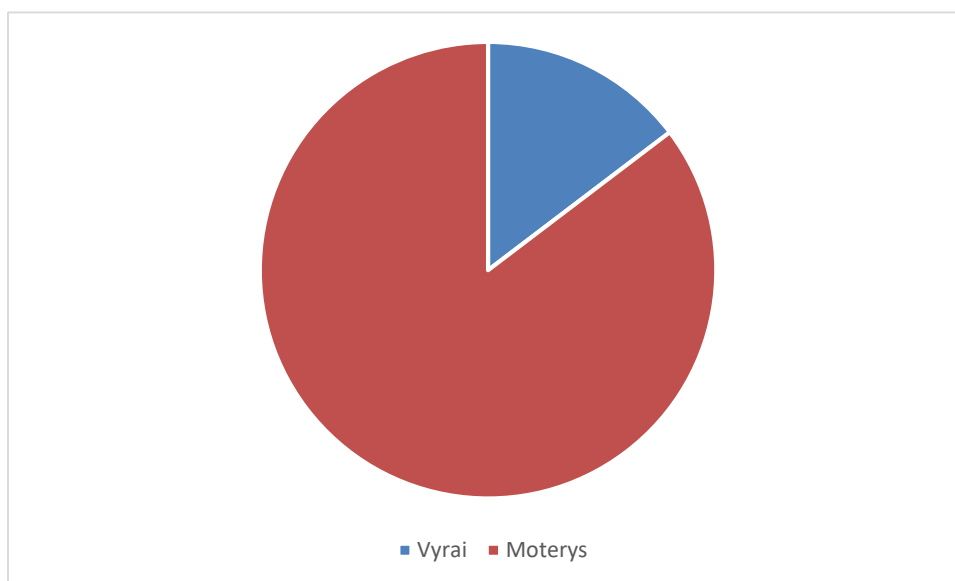
Pasitelkus turimus rodiklius, buvo apskaičiuota tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{90}} = 73,529$$

Taigi, po atlikto skaičiavimo naudojant Paniotto formulę suskaičiuota, jog minėtu atveju reikia apklausti ne mažiau kaip 74 medikus. Tyrimo dalyvavo bei anketas užpildė 75 asmenys.

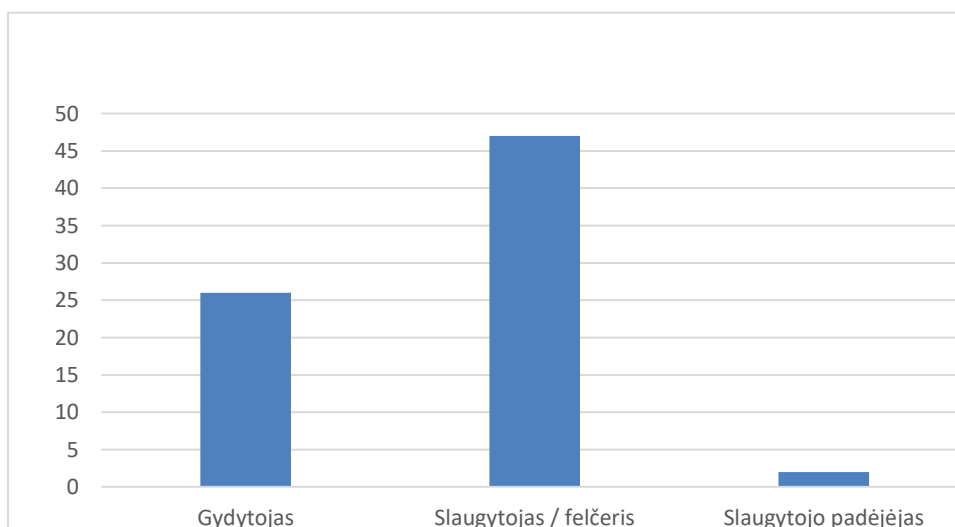


Iš respondentų surinkus anketas, paaiškėjo, jog visos jos buvo užpildytos teisingai ir buvo tinkamos vertinimui. Į pateiktus klausimus atsakė 11 vyrų bei 64 moterys (žr. 1 pav.). Tai nekėlė jokios nuostabos žinant, jog tarp pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių gydymo įstaigų darbuotojų vyrauja moterys.



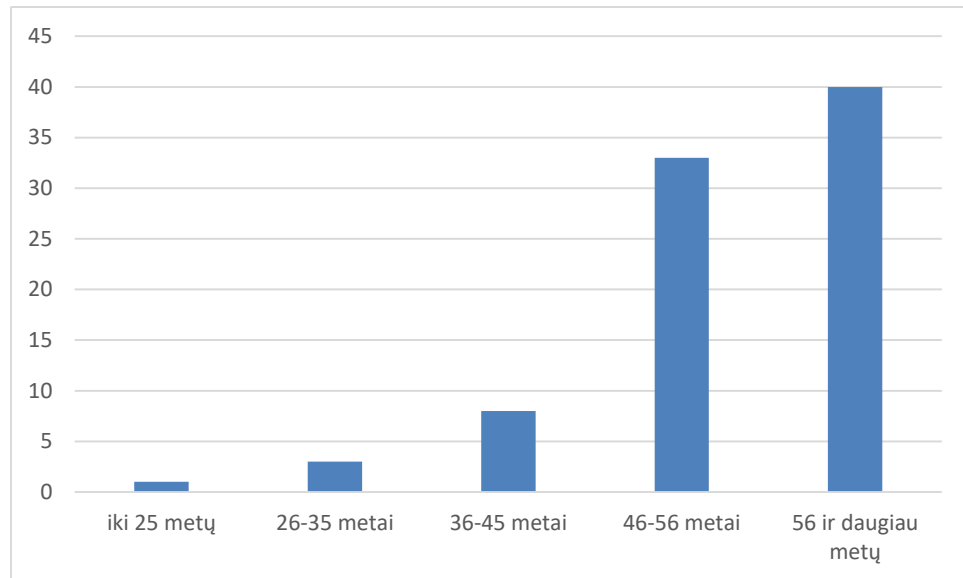
**1 pav.** Tyrime dalyvavusių vyrų bei moterų santykis

Apžvelgiant tyrime dalyvavusių darbuotojų specialybes, reikia atkreipti dėmesį, jog tiriamieji buvo suskirstyti į keturias grupes. Taip siekta išvengti per daug didelio susmulkinimo bei nepatogumo respondentams. Pirmai grupei buvo priskirti medicinos gydytojai bei odontologai. Suskaičiavus rezultatus paaiškėjo, jog apklausoje jų dalyvavo 26. Antrai grupei priskirti slaugytojai, greitosios medicinos pagalbos felčėrės, biomedicinos technologai, medicinos biologai, odontologų padėjėjai, burnos higienistai, kinezioterapeutai, socialiniai darbuotojai, medicinos psichologai, klinikiniai logopedai bei gydomojo masažo specialistai. Suskaičiavus rezultatus, sužinojome, jog jų dalyvavo 47. Trečiai grupei priskirtų slaugytojų padėjėjų tyrime dalyvavo 2. Gaila, tačiau ketvirosi grupės dalyviai – akušeriai tyrime dalyvauti nepanoro (žr. 2 pav.).



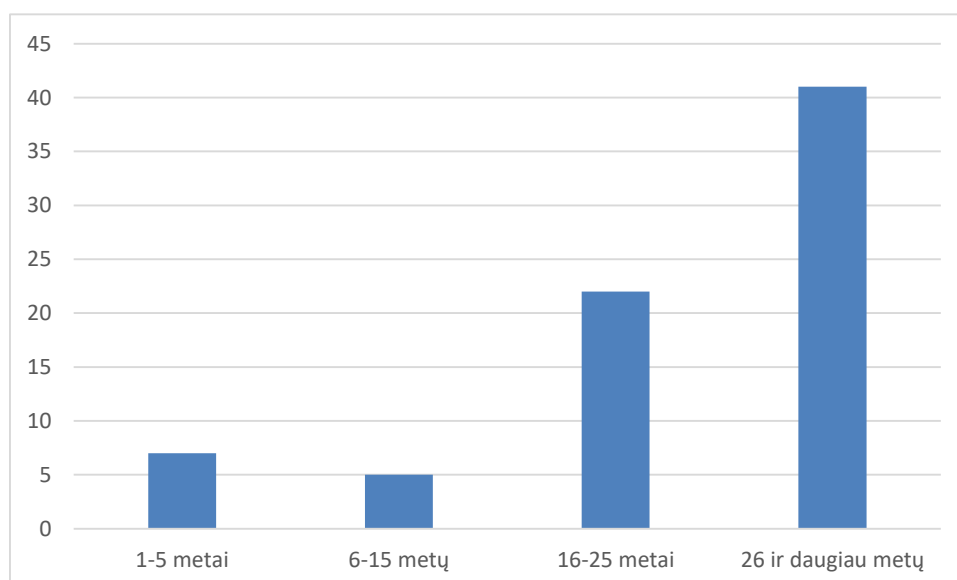
**2 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę

Įvertinus tyrime dalyvavusių medicinos darbuotojų amžių rasta, jog didžioji tiriamųjų dalis priklauso 56 ir daugiau m. amžiaus grupei. Tai visiškai nestebina žinant, kad mažesniųjų rajonų gydymo įstaigose dirbančių medikų amžiaus vidurkis yra pakankamai aukštas. Šiek tiek mažiau respondentų pateko į 46-56 m. amžiaus grupę. Mažiausia dalis apklaustųjų priklausė iki 25 m. amžiaus grupei (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

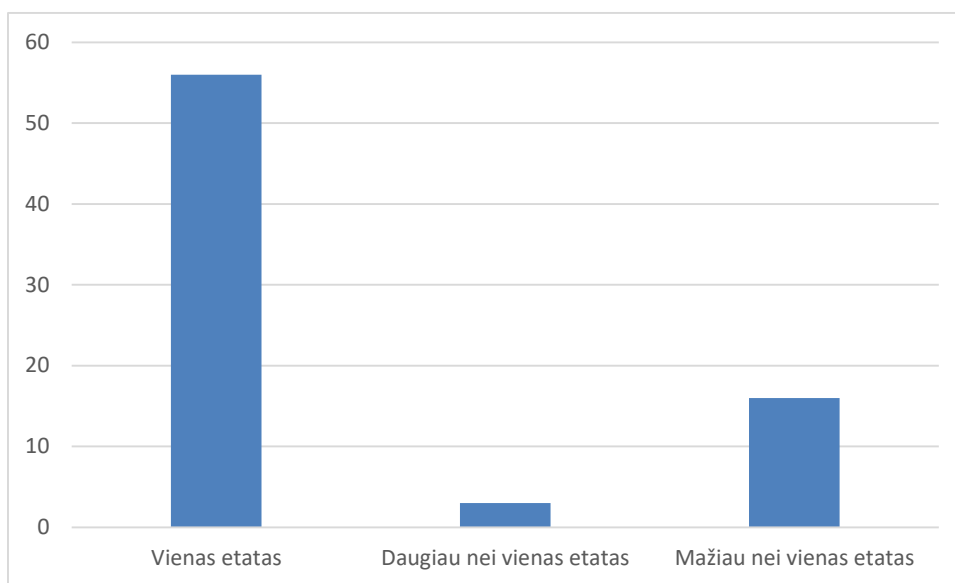
Analizuojant medikų darbo stažą tiriamojoje įstaigoje, stebima amžiaus grupėms beveik proporcinga situacija. Didžiosios dalies darbuotojų darbo stažas yra 26 ir daugiau m., kiek mažesnės dalies medikų darbo stažas 16-25 m.. Skirtumas pasireiškė tiksliai tuo, jog mažiausia amžiaus grupė buvo 6-15m.(žr. 4 pav.).



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje įstaigoje

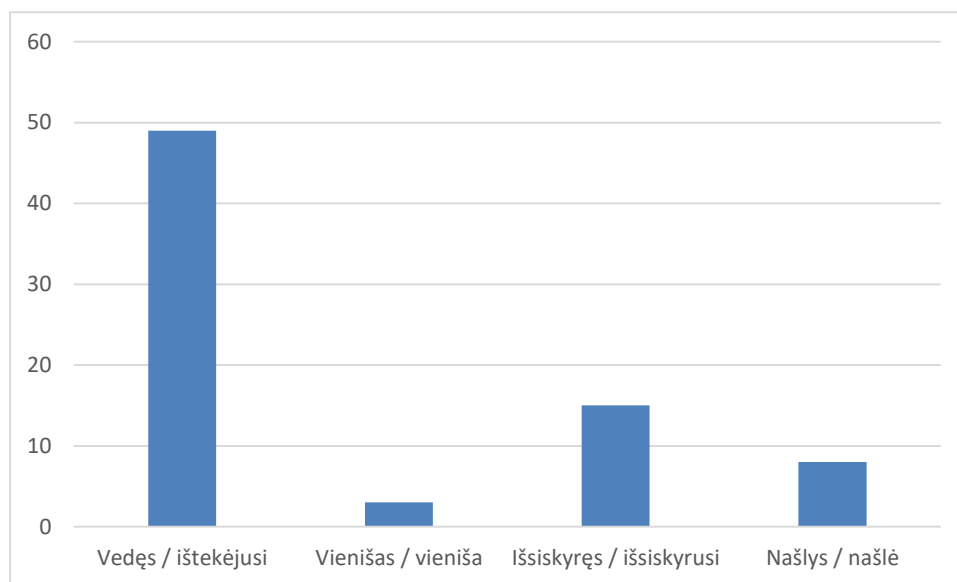
Kiek anksčiau buvo minėta, jog medikų profesinio perdegimo sindromo pasireiškimui didelę įtaką turi darbo krūvis. Įvertinus tai respondentai buvo apklausti ar dirba vieno etato, didesniu, ar mažesniu krūviu. Iš apklausoje dalyvavusių 75 respondentų didžioji dauguma (56 darbuotojai) dirbo

vieno etato krūviu. Didesniu nei vieno etato krūviu dirbo 3 darbuotojai, 6 darbuotojai nurodė, kad dirba mažesniu krūviu (žr. 5 pav.).



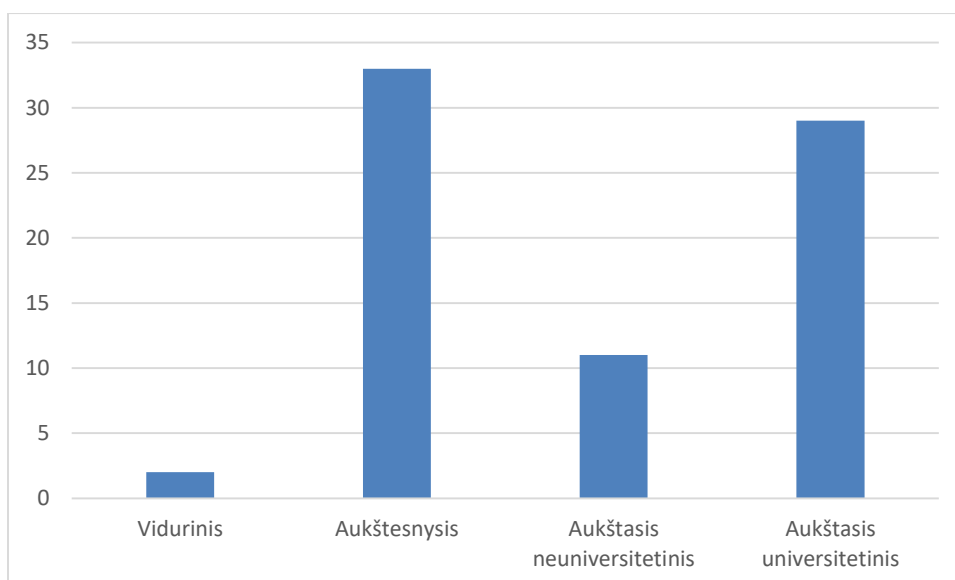
**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo krūvį

Svarbią įtaką profesinio perdegimo sindromo pasireiškimui turi ir darbuotojų šeimyninė padėtis. Įvertinus šiuos duomenis matoma, jog didžioji darbuotojų dauguma, t. y. 49 (arba 65,3 proc.) yra vedę/ištekėjusios. Vieniši prisipažino esantys 3 medikai, išsiskyre/išsituokusios 15 bei 8 tapę našliais/našlėmis (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

Respondentų išsilavinimas atspindėjo jų įgytas specialybes, todėl buvo stebimas panašus atsakymų pasiskirstymas. Iš 75 respondentų 33 (arba 44 proc.) nurodė, jog jų išsilavinimas yra aukštesnysis. 29 (arba 38,7 proc.) pažymėjo turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję buvo 11 (arba 14,7 proc.) ir vidurinį 2 (arba 2,7 proc.) įstaigos darbuotojai (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Darbuotojai pagal įgytą išsilavinimą

Teorinėje dalyje buvo pastebėta, jog vadovaujančias pareigas užimantys asmenys „perdegti“ linkę rečiau. Žinant tai, buvo pasidomėta apie darbuotojų atliekamas funkcija organizacijoje. Vadovaujančias funkcijas nurodė atliekantys 11 apklaustųjų, nevadovaujančias 64 (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal atliekamas funkcijas

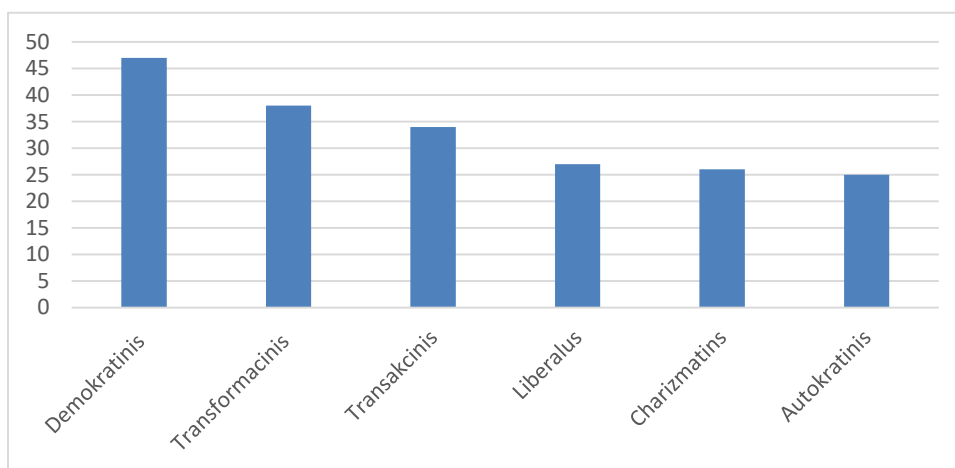
## 6.2. Vadovavimo stiliaus raiškos tiriamoje gydymo įstaigoje tyrimo rezultatų analizė

Daugeliui labai girdėta mūsų visuomenėje bei pačių medikų tarpe jau senokai paplitusi nuomonė, jog Lietuvos Respublikos gydymo įstaigose labai išivyravęs autokratinis vadovavimo stilius, su kuriuo glaudžiai siejasi medikų profesinio perdegimo sindromo bei mobingo reiškiniai. Šiai nuomonei pritarimo nerandame mūsų Respublikoje atliktuose moksliniuose tyrimuose. Akivaizdžiu to pavyzdžiu būtų Vitulskienės (2021) atliktas tyrimas „Pirminės sveikatos priežiūros įstaigos personalo nuomonė apie vyraujančią vadovavimo stilių bei mikroklimatą organizacijoje bei jų sąsajų paieška“. Minėto tyrimo metu buvo apklausti 132 neįvardintos pirminės sveikatos priežiūros gydymo įstaigos (priminsime, jog šiame darbe tiriama taip pat pirminės sveikatos priežiūros paslaugas

teikianti gydymo įstaiga) darbuotojai. Suskaičiavus atsakymų rezultatus paaiškėjo, jog net 76,5 proc. apklaustų medikų savo tiesioginio vadovo vadovavimo stilių laikė demokratiniumi. Liberaliu savo vadovą laikė 17,4 proc. respondentų ir tikrai 6,1 proc. apklaustų medikų teigė, jog jų vadovas naudoja autokratinį vadovavimo stilių. Taigi, minėtas tyrimas demonstruoja, kad mokslinių tyrimų rezultatai ne visuomet sutampa su visuomenėje vyraujančiomis pažiūromis.

Apžvelkime šio tyrimo metu tirtos gydymo įstaigos medikų nuomones apie jos vadovo naudojamą vadovavimo stilių..

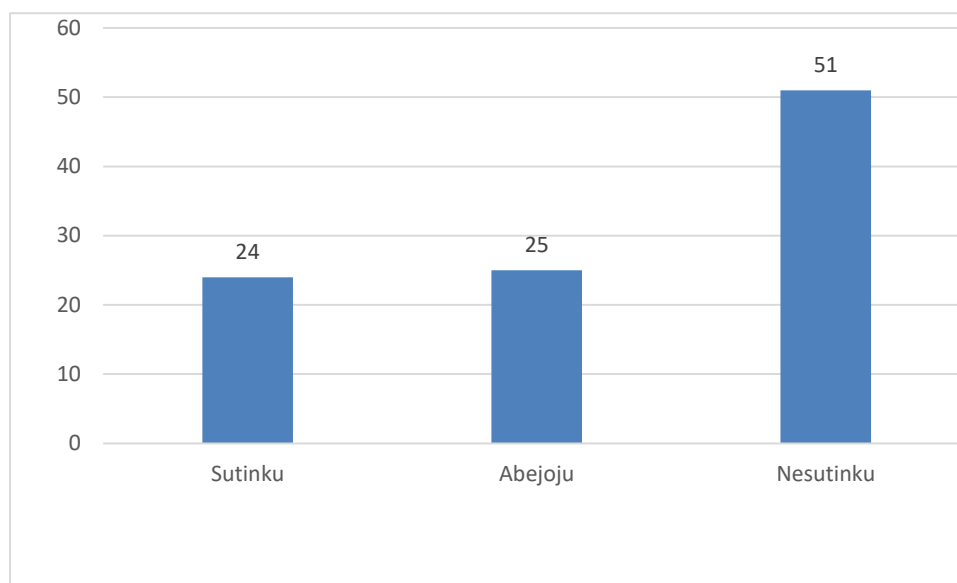
*Suskaičiavus anketose gautus rezultatus paaiškėjo, jog 47 proc. darbuotojų mano, jog įstaigos vadovas naudoja demokratinį vadovavimo stilių. Didelės dalies darbuotojų (38 proc.) įsitikinimu, vadovo vadovavimo stilius yra transformacinis. Toliau seka transakcinis (34 proc.), liberalus (27 proc.) bei charizmatinis (26 proc.) vadovavimo stiliai. Mažiausias tirtų darbuotojų skaičius (25 proc.) manė, jog jų pagrindinis vadovas naudoja autokratinį vadovavimo stilių (žr. 9 pav.).*



**9 pav.** Vadovo vadovavimo stiliaus pirmines sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje raiška

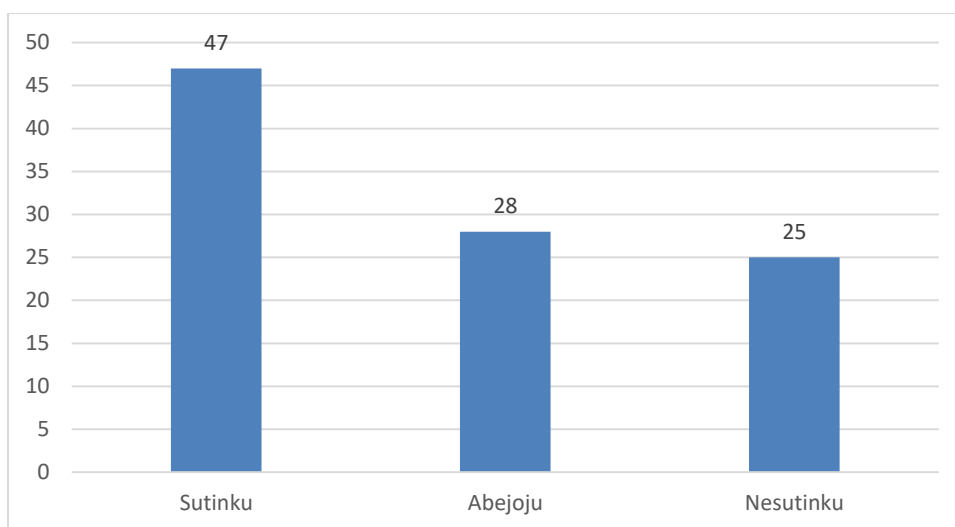
**Autokratinis vadovavimo stilius** (žr. 10 pav.). Kaip matoma iš pateiktų duomenų, atlikto tyrimo metu gauti rezultatai palankūs demokratiniam vadovavimo metodui. Tam, jog tirtoje gydymo įstaigoje dominuoja autokratinis vadovavimo stilius nepritarė 51 proc. apklaustų tirtos gydymo įstaigos respondentų. Su anketoje pateiktais autokratinį vadovavimo stilių atspindinčiais teiginiais sutiko tikrai ketvirtadalis (24 proc.) apklaustųjų. Labiausia nepritarta teiginiui, jog tiriamoje gydymo įstaigoje pavaldinių kūrybiškumas, kritinis mąstymas bei asmeninės nuomonės raiška yra visiškai neskatintinos ir netoleruotinos savybės (pvz.: susirinkimo metu išsakęs savo nuomonę darbuotojas visų akivaizdoje sulaukia vadovo pašaipos). Su minėtu teiginiu nesutiko 65 proc. respondentų. 60 proc. apklaustųjų nepritarė teiginiui, kad įstaigos vadovas per mažai rodo pagarbos savo pavaldiniams, kartais juos netgi žemina (pvz.: ne visuomet su jais sveikinasis, ignoruoja jų nuomonę ir kt.). Apklausoje dalyvavusieji nepalaikė (59 proc.) prielaidos, jog įstaigos vadovas visus nuopelnus prisiima sau, tuo tarpu pavaldinių indėlis dažniausiai yra menkinamas (pvz.: į akis krenta tai, kad kiekvienas vadovo sakiny s dažniausiai prasideda žodeliu „aš“). Daugiausia (35 proc.) apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad jų įstaigoje nuo darbuotojų yra slepiama informacija susijusi su jos veikla (pvz.: įstaigos finansinė būklė). Nemažo palaikymo (29 proc.) sulaukė teiginys, jog įstaigos vadovo

ir darbuotojų santykinai yra įtempti (pvz.: darbuotojai nedrįsta aktualiais klausimais ar iškilus problemoms kreiptis į vadovą).



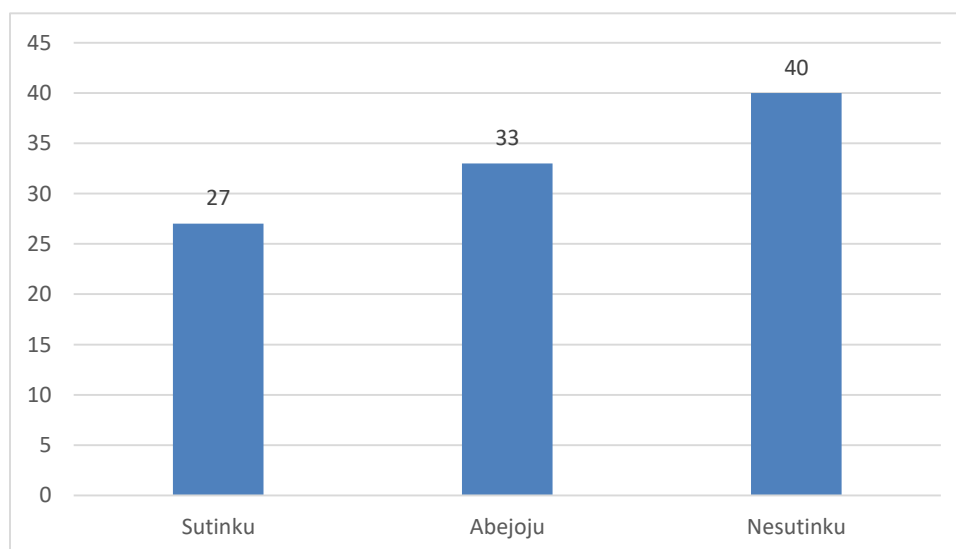
**10 pav.** Autokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas

**Demokratinis vadovavimo stilius** (žr. 11 pav.). Iš pateiktų atsakymų matoma, jog respondentų nuomone, tirtos gydymo įstaigos vadovas linkęs naudoti demokratinį vadovavimo stilių. Susumavus gautų anketų rezultatus stebima, jog tam pritarė dauguma (47 proc.) apklausoje dalyvavusių įstaigoje dirbančių medikų. Net 60 proc. įstaigos darbuotojų sutiko su teiginiu, kad įstaigos vadovas yra kompetentingas ir pasižymi puikiomis vadybos, medicinos, psichologinėmis ir kitomis darbinėje veikloje reikalingomis žiniomis. Respondentai sutiko ir su tuo, jog jų įstaigos vadovas darbinius klausimus sprendžia kolegialiai su savo darbuotojais, nesistengia vienas priiminėti visų sprendimų, tariasi su savo pavaldiniais (pvz.: vyksta reguliarūs visuotiniai susirinkimai, rytiniai ar neeiliniai pasitarimai). Tam pritarė 56 proc. apklausos dalyvių. 52 proc. apklaustųjų pritarė, kad jų vadovas dažnai atvejais su pavaldiniais bendrauja kaip su sau lygiaverčiais asmenimis ar partneriais (pvz.: radęs laisvo laiko vadovas mėgsta su jais pajuokauti). Vis dėlto respondentai nebuvo linkę pritarti tam, jog vadovas įstaigoje yra daugiau kaip pagalbininkas, o ne kontrolierius. Minėtam teiginiui nepritarė 41 proc. apklaustųjų. Neatmestina, kad tai galėjo reikšti tik tai, jog vadovas paprasčiausia per mažai teikia pagalbos savo darbuotojams, kurių minėtoje įstaigoje tyrimo metu dirbo 130 ir galbūt visiems jiems pagelbėti paprasčiausia nebuvo fizinių galimybių.



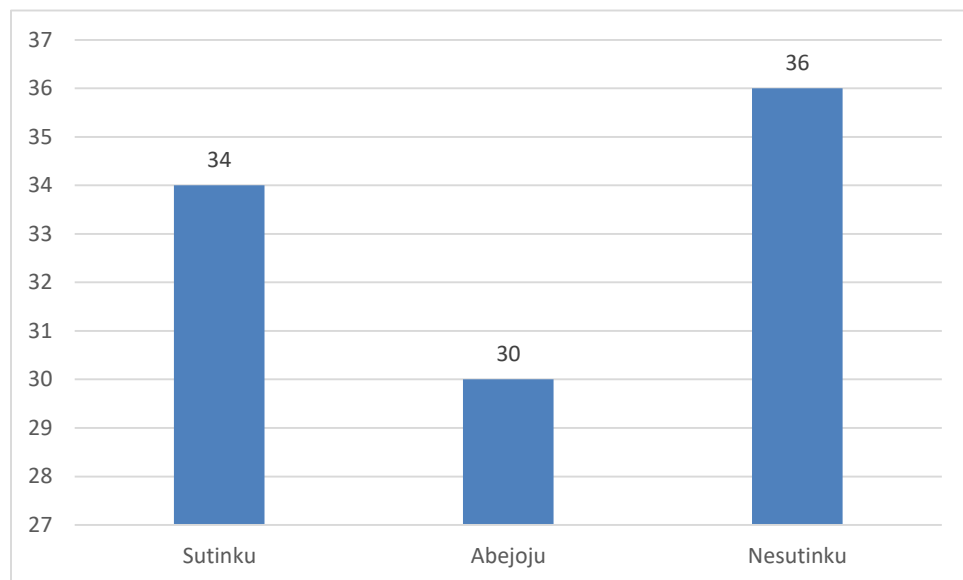
**11 pav.** Demokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas

**Liberalus vadovavimo stilius** (žr. 12 pav.). Atliekant anketinių duomenų analizę išryškėjo, jog šis vadovavimo stilius nesulaukė labai didelio respondentų palaikymo. Atlikus dešimties pateiktų teiginių analizę suskaičiuota, jog su jais pilnai sutinka tik 27 proc. respondentų. Nesutikimą išreiškė net 40 proc. apklaustųjų. Didžiausio nepalaikymo susilaukė teiginys, jog įstaigos vadovas neturi autoriteto darbuotojų tarpe (pvz.: darbuotojai be pateisinamų priežasčių reguliariai vėluoja į susirinkimus bei rytinius pasitarimus ir kt.). Tam nepritariamą išreiškė 56 proc. medikų. Darbuotojai nebuvo linkę pritarti teiginiams, kad įstaigos vadovas labiau rūpinasi darnios ir harmoningos aplinkos kūrimu nei darbo efektyvumu bei, kad tiriamos gydymo įstaigos vadovui trūksta griežtumo (pvz.: vadovas visiškai nereaguoja matydamas, jog pavaldiniai reguliariai vėluoja į darbą). Tam nepritariamą išreiškė atitinkamai 52 proc. bei 51 proc. apklaustųjų. Didžiausio palaikymo šiame stiliuje sulaukė teiginys, jog pagrindinis įstaigos vadovo rūpestis – suteikti darbo priemones bei sukurti tinkamas darbo sąlygas (pvz.: pilnai aprūpinti kabinetus medicinine įranga, parengti aiškius pareigybių aprašus ir kt.). Šiam teiginiui pritarė 52 proc. respondentų. Su teiginiu, kad vadovas nedemonstruoja savo padėties ir užimamų pareigų viešai (pvz.: su sau pavaldžiais darbuotojais bendrauja kaip su senais draugais) sutiko 40 proc. įstaigos darbuotojų.



**12 pav.** Liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimas

**Transakcinis vadovavimo stilius** (žr. 13 pav.). Suskaičiuoti apklausos rezultatai rodo, jog tai visiškai neutralus vadovavimo stilius. Į visus teiginius atsakymų „sutinku“, „abejoju“ bei „nesutinku“ skaičius buvo labai panašus bei svyravo nuo 30 proc. iki 36 proc. Kiek daugiau „sutikimų“ sulaukė tikrai teiginys, kad įstaigoje yra labai aiškiai apibrėžta darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai (pvz.: pateiktas tikslus kiekvienos pareigybės aprašas, vadovas reikalauja tiksliai jo laikytis). Su šiuo teiginiu sutiko 61 proc. apklaustųjų. Dar 44 proc. „sutinku“ pridėjo teiginys, jog santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, o ir pačių darbuotojų yra oficialūs ir grindžiami tik darbiniais klausimais, nes darbuotojai nėra linkę bičiuliauti (pvz.: dėl skirtingo atlygio ar nuopelnų vertinimo). Didesnio nesutinkančiųjų rato sulaukė teiginiai, jog gydymo įstaigos vadovas nesirūpina darbuotojų tobulėjimu ar kompetencijų ugdymu (pvz.: profesinio tobulinimo(si) kursai nėra apmokami įstaigos lėšomis, vadovas neskatina darbuotojų mokytis, nepalaiko besimokančiųjų ir pan.) bei tai, jog įstaigos valdymas yra grindžiamas „mainų“ principu (pvz.: darbuotojai klusniai vykdo vadovo nurodymus už tai gaudami solidžius priedus prie pagrindinio darbo užmokesčio arba priešingai – yra baudžiami). Šiems teiginiams nepritarė atitinkamai 60 proc. bei 53 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų.

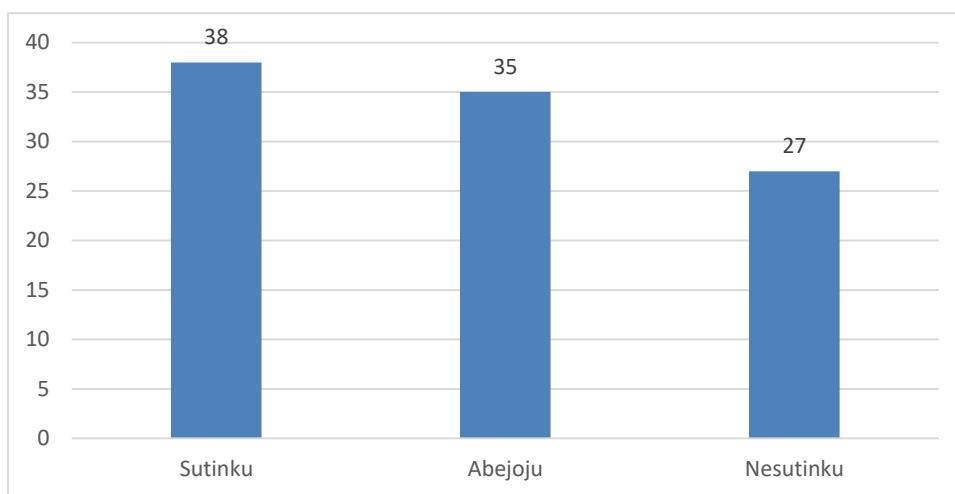


**13 pav.** Transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimas

**Transformacinis vadovavimo stilius** (žr. 14 pav.). Remiantis atlikta apklausa, tai yra „antrosios vietos nugalėtojas“. Su pateiktais teiginiais sutiko 37 proc. apklaustųjų, „nesutikimą“ išreiškė 27 proc. tirtų medikų. Didžiausio palaikymo sulaukė teiginys, jog, įstaigos vadovas nuolat ir atsakingai rūpinasi pavaldinių tobulinimu(si) (pvz.: pateikus prašymą įstaiga visuomet apmoka už profesinio tobulinimo(si) kursus, išleidžia į konferencijas ir kt.). Sutikimą šiuo klausimu išreiškė 51 proc. apklaustųjų. Medikai pritarė ir teiginiams, kad vadovas visada parodo asmeninį dėmesį savo darbuotojams (pvz.: kiekvienas darbuotojas žino, kad gali kreiptis pas vadovą bet koku klausimu, bus išklaudytas, pats vadovas neretai klausia „kaip sekasi?“) bei tam jog vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie įstaigoje vykstančius bei ateityje numatomus pokyčius, kas mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Su tuo sutiko atitinkamai 44 proc. bei 43 proc. respondentų. Didesnio nepritarimo susilaukė teiginys, kad vadovas „vadovauja pavyzdžiu“ ir demonstruoja puikias vadovavimo kompetencijas (pvz.: niekada nekelia balso, įstaigoje viskas „puikiai sustiguota“). Su

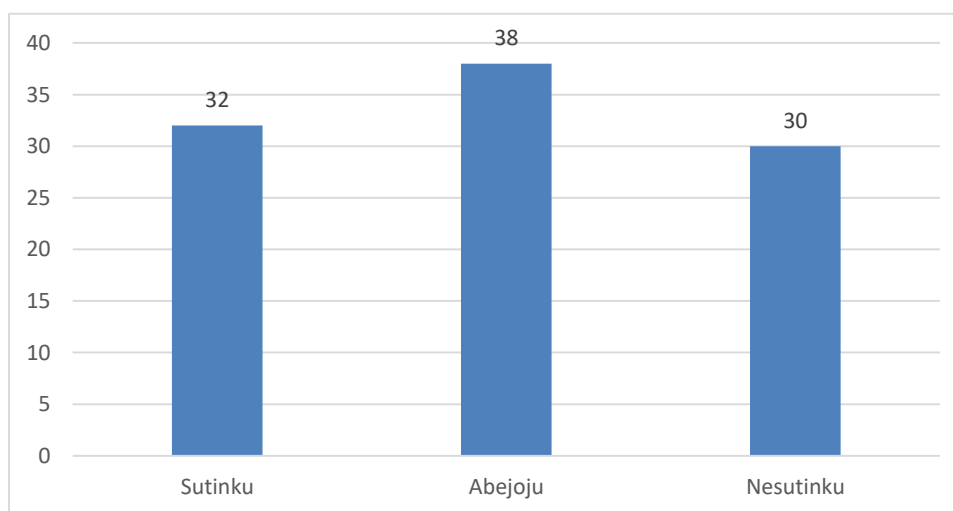


minėtu teiginiu nesutiko 31 proc. apklaustųjų. Dar 29 proc. respondentų nepritarė teiginiui, jog įstaigos vadovas nuolat stengiasi įkvėpti darbuotojus, užkrėsti juos įstaigos vizija ir ragina juos tą viziją realizuoti.



**14 pav.** Transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimas

**Charizmatinis vadovavimo stilius** (žr. 15 pav.). Rezultatų analizės metu šis vadovavimo stilius taip pat niekuo neišsiskyrė. Sutinkančių, abejojančių bei nesutinkančių skaičius pasiskirstė tarp 30 proc. bei 38 proc. Taigi, galima daryti išvadą, kad įstaigos vadovas nėra labai charizmatiška asmenybė bei išskirtinėmis charakterio savybėmis nepasižymi. Vertinant atskirus teiginius, daugiausia palaikymo sulaukė teiginys, jog įstaigos vadovas nestokoja pasitikėjimo savimi, tačiau į sprendimų priėmimą stengiasi įtraukti ir darbuotojus. Tam pritarė 48 proc. respondentų. Nemažo palaikymo (44 proc.) sulaukė ir teiginys, kad pavaldiniai savarankiškai daro tai ko nori vadovas (pvz.: vadovas niekuomet nekelia balso bei nebaudžia, tačiau visi darbai atliekami laiku ir puikiai, ir kt.). Gydytojų įstaigos darbuotojai nebuvo linkę sutikti su tuo, kad dauguma darbuotojų lygiuojasi į įstaigos vadovą, siekia susitapatinti su juo ir jį priima kaip sektiną lyderį (pvz.: darbuotojai žavisi vadovo protiniais bei bendravimo sugebėjimais, bando mėgdžioti vadovo bendravimo manieras, elgseną ir pan.) bei tuo, kad įstaigos vadovas sukelia intensyvius pavaldinių jausmus (pvz.: vieniems meilę, kitiems – neapykantą). Tam „nesutinku“ tarė atitinkamai 43 proc. bei 35 proc. apklausių respondentų.



**15 pav.** Charizmatinio vadovavimo stiliaus vertinimas

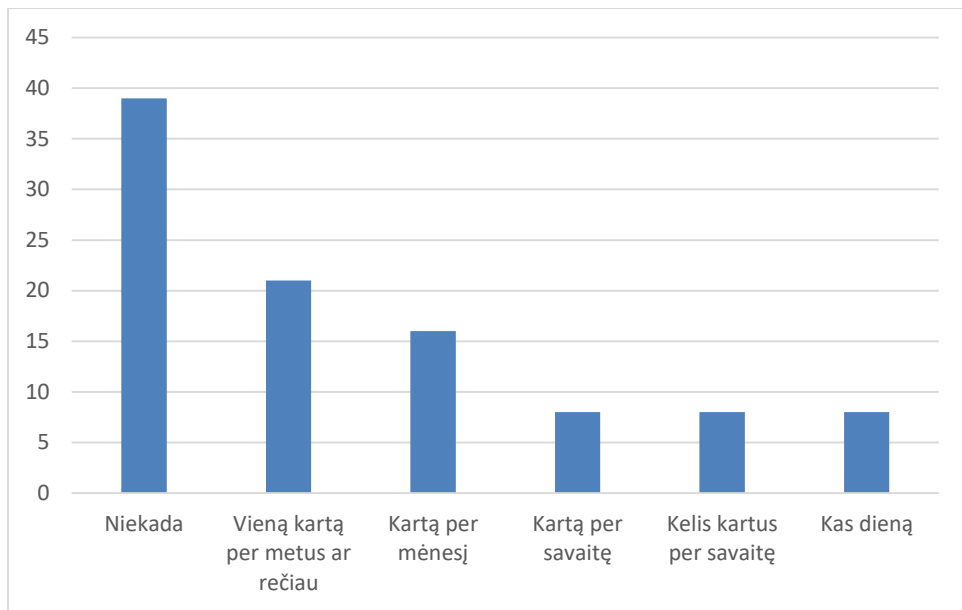
### **6.3. Darbuotojų profesinio perdegimo raiškos tiriamoje gydymo įstaigoje tyrimo rezultatų analizė**

Siekiant iširti bendrą gydymo įstaigoje dirbančių medikų sveikatos būklę bei savijautą darbo vietoje buvo panaudota profesorės Ch. Maslach sudaryta bei visame pasaulyje plačiai naudojama anketa. Minėta anketa susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje, apimančioje 19 klausimų, siekiama išsiaiškinti apie konkretaus mediko fizinius (galvos, krūtinės ląstos skausmus, padidėjusį kraujospūdį ir kt.) bei psichinius (sutrikusį miegą, prislėgtą nuotaiką, atminties sutrikimus ir kt.) sveikatos sutrikimus bei jų pasireiškimo dažnį. Antroje anketos dalyje, susidedančioje iš 21 klausimo, siekta nustatyti darbuotojo savijautą darbe (išsekimą, nusivylimą atliekamu darbu ir kt.), santykį su aplinkiniais bei pacientais (pacientų bei bendradarbių savijautos supratimą, neįautrumą pacientų atžvilgiu ir kt.).

***Bendra darbuotojų fizinė bei psichologinė būseną*** (žr. 16 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog didžiausia medikų dalis skundžiasi nuolatiniu skubėjimu. Net 32 proc. medikų teigė, jog tai patiria kas dieną. Dar 9,3 proc. teigė, kad tai patiria bent kelis kartus per savaitę. Sekanti įvardinta problema buvo ta, jog medikai jaučia, jog nepakanka laiko sau. Net 24 proc. respondentų teigė, jog šis jausmas juos aplanko kas dieną. Dar 9,3 proc. apklaustųjų prisipažino, kad tą jausmą išgyvena kelis kartus per savaitę. Atminties sutrikimas bei negebėjimas susikaupti kita rimta problema (12 proc. kas dieną bei 8 proc. kelis kartus per savaitę). Dažnai pasireiškiančiomis sveikatos problemomis buvo įvardinti aukštas kraujospūdis bei kas dieną jaučiamas skrandžio skausmas (po 8 proc.), pečių ir kaklo srities skausmai (6,7 proc.), visiško išsekimo pojūtis (6,7 proc.), didesnis alkoholio vartojimas bei surūkomų cigarečių skaičius (6,7 proc. kas dieną). Aptariant darbuotojų psichologinę būklę atkreipiamas dėmesys į tai, jog dalis jų jautėsi visiškai išsekę (6,7 proc.), neturėjo noro imtis kažko naujo (5,3 proc.), lengvai susierzindavo (5,3 proc.), jautė bendrą psichologinį išsekimą (4 proc.), prislėgtą nuotaiką (2 proc.). Apžvelgiant teigiamas atsakymų puses, džiugu, kad 80 proc. apklaustųjų medikų teigė, jog jiems niekada nėra pasireiškę alergijos simptomai, kas yra būdinga profesinio perdegimo sindromui. 60 proc. apklaustųjų niekada nėra jautę kaklo skausmų, 56 proc. niekada nesiskundė sumažėjusiu apetitu. Tikslinant situaciją dėl alkoholio vartojimo bei surūkomų cigarečių skaičiaus, būtina pastebėti, jog net 69,3 proc. respondentų teigė niekada nejautę tam poreikio bei to nedarę.

*Apibendrinę gautus rezultatus, darome išvadą, kad darbuotojai labiausiai skundžiasi patiriantys nuolatinį skubėjimą (32 proc.), neturintys laiko sau (24 proc.), jaučiantys nuolatinį skrandžio skausmus bei turintys aukštą kraujospūdį (po 8 proc.) bei kitais, mažiau pasitaikančiais nusiskundimais (žr. 16 pav).*

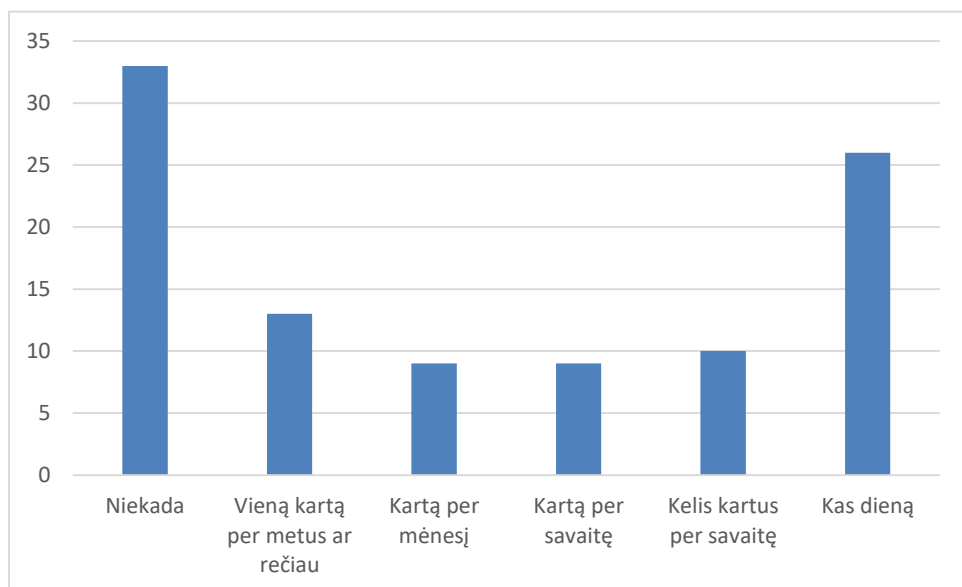
***Savijauta tiesioginio darbo metu.*** Susumavus rezultatus gauta, kad 66,7 proc. apklaustųjų supranta aplinkinių savijautą. Didelė dalis apklaustųjų (62,7 proc.) nurodė, kad darbas, kurį jie dirba juos emociškai grūdina. Darbe lengvai suvaldo savo emocijas 60 proc. apklausos dalyvių. Toks pat procentas (60 proc.) apklaustųjų medikų teigė turintys užbaigti daug svarbių darbų savo tiesioginiame darbe. Su pacientų problemomis lengvai susidorojo 57,3 proc. apklausos dalyvių. Tai, kad pradėję dirbti šį darbą tapo brandesni teigė 52 proc. apklausos dalyvių.



**16 pav.** Bendros darbuotojų fizinės bei psichologinės būsenos vertinimas

Apklaustos rezultatai atskleidė, kad medikų požiūris į savo pacientus išlieka pozityvus. Teiginiui, jog nesvarbu kas nutiks jų pacientams „niekada“ ištarė 82,7 proc. apklaustųjų medikų. Didelis kiekis (72 proc.) tiriamųjų teigė, jog niekada su aplinkiniais nesielgė grubiai, lyg su daiktais. Darbas su žmonėmis streso nekėlė 57,3 proc. įstaigos darbuotojų. Menkaverčiais savo tiesioginiame darbe niekada nesijautė 54,1 proc. apklaustųjų medicinos darbuotojų.

*Apibendrinus gautus rezultatus, daroma išvada, kad tirtos gydymo įstaigos medikai savo tiesioginėje darbo vietoje nesijaučia blogai bei profesinio perdegimo sindromui būdingi reiškiniai nėra labai ryškiai išreikšti. Trečdalis jų (66,7 proc.) gerai supranta aplinkinių (kolegų bei pacientų) savijautą, su pacientais nesielgia grubiai. Darbas su žmonėmis jiems nekelia streso, menkaverčiais savo darbe jie taip pat nesijaučia (žr. 17 pav.).*



**17 pav.** Darbuotojų savijautos tiesioginio darbo metu vertinimas

#### 6.4. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje gydymo įstaigoje

Siekiant atskleisti vadovo vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas atlikta koreliacinė analizė ir nustatyti koreliacijos koeficientai (rs) (žr. 5 priedą), kurių pagalba atskleista autokratinio, demokratinio, liberalaus, transakcinio bei transformacinio vadovavimo stilių įtaka įstaigoje dirbančių darbuotojų profesiniam perdegimui.

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad bendrą darbuotojų savijautą teigiamai įtakoja transformacinis vadovavimo stilius ( $r=0,481$ ,  $p<0,05$ ) ir demokratinis vadovavimo stilius ( $r=0,477$ ,  $p<0,05$ ). Liberalaus vadovavimo stiliaus įtaka bendrai darbuotojų savijautai nėra labai reikšminga ( $r=0,022$ ,  $p<0,05$ ). Didžiausią neigiamą įtaką bendrai darbuotojų savijautai turi autokratinis vadovavimo stilius ( $r=-0,672$ ,  $p<0,05$ ), vidutinio stiprumo neigiamą poveikį daro ir transakcinis vadovavimo stilius ( $r=-0,489$ ,  $p<0,05$ ) (žr. 18 pav.).

		Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Transakcinis	Transformacinis
Profesinio perdegimo sindromas	Pearson Correlation	<b>-,672**</b>	<b>,477**</b>	<b>,022**</b>	<b>-,489**</b>	<b>,481**</b>
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,850	0,000	0,000
	N	75	75	75	75	75

**18 pav.** Vadovavimo stiliaus bei darbuotojų savijautos koreliacija

Apžvelgiant nagrinėjamos organizacijos darbuotojų nuomones vadovavimo stiliaus ir darbuotojų savijautos darbo vietoje sąsajas, rezultatai skiriasi njuo bendros darbuotojų savijautos. Pastebimos tiek stipresnės, tiek silpnesnės sąsajos. Skirtingai nuo bendros savijautos, savijautai darbe didžiausią teigiamą įtaką turi demokratinis vadovo vadovavimo stilius ( $r=0,446$ ,  $p<0,05$ ), o transformacinio vadovavimo stiliaus ryšys su darbuotojų savijauta darbe kiek silpnesnis ( $r=0,297$ ,  $p<0,05$ ). Liberalaus vadovavimo stiliaus įtaka išlieka „neutraliausia“, tačiau šiuo atveju reškiasi stipriau ( $r=0,230$ ,  $p<0,05$ ). Didžiausią neigiamą įtaką darbuotojų savijautai darbe, kaip ir bendrai darbuotojų savijautai turi autokratinis vadovavimo stilius. Skirtumas tas, jog šiuo atveju ji pasireiškia silpniau ( $r=-0,531$ ,  $p<0,05$ ). Neigiamą, tačiau taip pat silpnesnę įtaką darbuotojų savijautai darbe turi transakcinis vadovavimo stilius ( $r=-0,335$ ,  $p<0,05$ ).

		Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Transakcinis	Transformacinis
Darbuotojų savijauta darbe	Pearson Correlation	<b>-,531**</b>	<b>,446**</b>	<b>,230**</b>	<b>-,335**</b>	<b>,297**</b>
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,048	0,004	0,010
	N	74	74	74	74	74

**19 pav.** Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų savijautos darbe koreliacija

*Apibendrinant galima teigti, kad vadovo praktikuojamas vadovavimo stilius turi vidutinio stiprumo ryšį su pavaldžių darbuotojų bendra savijauta bei savijauta tiesioginėje darbo vietoje.*

## Išvados ir rekomendacijos

Atlikus mokslinių šaltinių analizę bei apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, teikiamos išvados:

1. Vadovavimo bei vadovavimo stiliaus sąvokos moksliniame kontekste aiškinamos įvairiai. Nėra vieningai pripažintų šių sąvokų apibrėžimų. Vadovavimo stilius dažnai nusakomas kaip menas valdyti, poveikio darymas, vadovo santykis su sau pavaldžiais asmenimis, vadovo įtaka darbuotojams ir kt. Vadovas, sąmoningai ar nesąmoningai tai suvokdamas renkasi savo praktikuojamą vadovavimo stilių. Pasirinkimas pakankamai platus: nuo tradicinių (autokratinio, demokratinio ir kt.) iki šiuolaikinių (liberalaus, transformacinio ir kt.). Į klausimą, kuris vadovavimo stilius yra pats gariausias, vieno atsakymo nėra. Tiesiog juokaujama, kad kiek yra vadovų, tiek ir vadovavimo stilių. Visiškai nesvarbu, kokį vadovavimo stilių praktikuos vienas ar kitas vadovas, svarbu, kad jo vadovaujamos įstaigos ar padalinio veikla duotų teigiamus veiklos rezultatus ir, kad darbuotojų psichologinė būklė darbo vietoje būtų gera.

2. Profesinio perdegimo sindromas yra su lėtiniu stresu, patiriamu darbuotojo tiesioginėje darbo vietoje, susijęs reiškinys. Jo kilmės priežastys yra išorinės bei vidinės (susijusios su asmeninėmis kiekvieno individo savybėmis). Tarp priežasčių dažnai minimas vadovo praktikuojamas vadovavimo stilius. Sindromas dažniausiai pasireiškia tų specialybių atstovams, kuriems darbo metu tenka daug bei intensyviai bendrauti su savo klientais, pacientais, mokiniais, studentais ir kt. Šiuolaikiniame pasaulyje to išvengti darosi vis sunkiau, taigi ir perdegusių asmenų skaičius didėja. Rizikos grupėms priskiriami socialiniai darbuotojai, medikai, pedagogai, universitetų dėstytojai ir kt. Profesinio perdegimo sindromas susideda iš trijų, vienas po kito sekančių komponentų: emocinio išsekimo, depersonalizacijos bei asmeninių laimėjimų sumažėjimo. Jo neigiamas pasekmes jaučia tiek „perdegti“ darbuotojai, tiek pačios įstaigos, kuriose jie dirba. „Perdegusių asmenų“ sutrinka tiek fizinė (galvos, kaklo, nepaaiškinami įvairių kūno vietų skausmai, pakilęs kraujospūdis ir kt.), tiek psichinė (miego, nerimo sutrikimai, bendras psichologinis išsekimas ir kt.) sveikata. Dėl prasidėjusio šių darbuotojų vėlavimo į darbą, padidėjusio laikinojo nedarbingumo pažymėjimų skaičiaus, pravaikštų, galiausiai netgi išėjimų iš darbovietės, ima trukti įstaigų, kuriose jie dirba sklandi veikla. Prastėja profesinio perdegimo sindromą patyrusių darbuotojų darbo kokybė, nukenčia įstaigų prestižas. Tarp minėtų sutrikimą stabdančių veiksnių įvardijamos geros darbo sąlygos, tinkamas darbo grafikas, geri santykiai su bendradarbiais, bendradarbių bei ypatingai vadovo palaikymas.

3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nepasitvirtino visuomenėje susiformavusi žiniasklaidos nuomonė, jog Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius (su plačiai paplitusiais mobingo reiškiniais). Tirtos įstaigos darbuotojų nuomonė buvo kitokia. Nuomonę, kad įstaigos vadovo vadovavimo stilius yra demokratinis išreiškė dauguma tyrime dalyvavusių respondentų.

4. Koreliacinė analizė leidžia teigti, kad darbuotojų bendrai savijautai bei jų savijautai darbo vietose teigiamiausia įtaką turi demokratinis bei transformacinis vadovavimo stiliai. Labiausiai juos stumia „perdegti“ autokratinis bei transakcinis vadovavimo stiliai.

5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei įvertinus tai, jog tyrime nagrinėjami vadovų vadovavimo stiliai, rekomendacijos skiriamos būtent įstaigos vadovams:

- sėkmingais siekiantys būti vadovai turėtų dėti visas pastangas apsaugti savo darbuotojus nuo profesinio perdegimo sindromo. Tai nėra vien darbuotojų, tačiau ir vadovų problema. „Perdegtus“

darbuotojams nukenčia įstaigų, kuriose jie dirba, veiklos kokybė, už ką atsakomybę tenka prisiimti tiems patiems įstaigų vadovams. Sėkmingas vadovas turi gerai suprasti ne tik sau pavaldžių darbuotojų, tačiau ir savo paties psichologiją. Vertėtų kiekvienam aukštesnio ar žemesnio lygio vadovui dar kartą paanalizuoti save bei gerai suvokti, kokį vadovavimo stilių naudoja. Jei to nepavyks atlikti pačiam, visuomet galima psichologų pagalba. Pristatytame tyrime darbuotojai išsakė kokius vadovavimo stilius jiems psichologiškai priimtinausi bei kurie labiausiai skatina juos „perdegti“. Vadovai turėtų pasinaudoti šia informacija;

- nepaisant to, jog profesinio perdegimo sindromas yra paplitęs ir toliau plinta, daugelis darbuotojų nėra apie jį nieko girdėję. Tą praktiškai sužinojau šio tyrimo eigoje. Siūlyčiau įstaigose, kurių darbuotojams darbo metu tenka daug ir intensyviai bendrauti su klientais, pacientais, mokiniais, studentais ir kt., organizuoti paskaitas bei mokymus, kuriuose darbuotojai būtų supažindinami su minėta problema, jos priežastimis, galimais sprendimo būdais. Tai padėtų darbuotojams suprasti savo sveikatos sutrikimų priežastis, o žinant problemos priežastis rasti jos sprendimo būdus;

- rekomenduotina kasmet vykdyti darbuotojų apklausas, siekiant išsiaiškinti jų bendrą savijautą bei savijautą darbo vietose, kas padėtų mažinti minėto sindromo atvejų skaičių.

## Literatūros sąrašas

1. Abromaitienė, L., Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*. 1(5), 10-11.
2. Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas. (2019). Prieiga per internetą: <http://www.psichologusajunga.lt/index.php?p=1148&lng=lt>.
3. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Mokomoji knyga – Kaunas: Technologija.
4. Augis, R. (red.).(1993). *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidykla.
5. Aukštakalnis, V., Darginavičius, L., Vargalytė, R., Stašaitis, K., Vaitkaitienė, E., Vaitkaitis, D (2017). Šeimos ir skubiosios medicinos gydytojų rezidentų darbe patiriamo streso ir profesinio perdegimo paplitimas. Kaunas, LSMU.
6. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996). *Administravimo principai*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
7. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E.(2002). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija.
8. Bakanauskas, V., Darškuvienė, N. (2011). *Organizacijų vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Bakker, A.B., Costa, P.L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 112-119.
10. Bamber, M.R. (2006). *CBT for Occupational Stress in Health Professionals*. London: Taylor, Francis Group.
11. Barvydienė, V. (1999). *Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje*. Viešasis administravimas. Kaunas.
12. Beheshtifar, M., Omidvar, R. A. (2013). Causes to create job burnout in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. ISSN: 2222-6990.
13. Blanchard, K. (2007) *Leading at a higher level*. Blanchard on leadership and creating high performing organizations. Copyright by Blanchard Management Corporation.
14. Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S., Barua, M. K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational Learning. *Team Performance Management: An International Journal*.
15. Bogler R.(2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction // *Educational Administration Quaterly*.
16. Bulatevych, N. (2017). Teacher's burnout syndrome: The phenomenology of the process. *Polish Journal of Public Health*, 127(2), 62– 66. doi: 10.1515/pjph-2017-0014.
17. Baldwin, P. J., Dodd, M., & Wrate, R. W. (1997). Young doctors' health – I. How do working conditions affect 10 attitudes, health and performance?. *Social science & medicine*, 35–40.
18. Basic, T., Robinson, L., Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team Learning. *Journal of Workplace Learning*.
19. Butkus, S.(2007). *Vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius.: VDTU leidykla.
20. Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann L. (2000). A short measure of transformational leadership // *Journal of Business and Psychology*.

21. Chagpar A. Physician burnout is an Epidemic [online search 07-01-2017]. Available from: URL:
22. Collier M., McCue L., Markus C., Smith M. (2002). Stress in medical residency: status quo after a decade of reform? *Ann Intern Med.* 36(3), 183–204.
23. Colman A.M. (2003). *A Dictionary of Psychology.* Oxford: Oxford University Press, p.105.
24. Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector Network. *Leadership & Organization Development Journal.*
25. Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sigtler, K. W., Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development.*
26. R. Čiarnienė, B. Neverauskas, ir kt. (2011). Organizacijų vadybos pagrindai. Leidykla „Technologija“.
27. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.
28. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of applied Psychology,* 86, 499-512.
29. Dyrbye LN, Massie FS Jr, Eacker A, et al. Relationship between burnout and professional conduct and attitudes among US medical students. *JAMA* 2010; 304: 1173–80.
30. Dobrinevskaja, A, Valatkaitė, A.(2016).Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. Lietuvos verslo kolegija.
31. Eagly, A. H., Johannesen – Schmidt, M. C., van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez – faire leadership styles: a meta – analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin.*
32. Evered, B., Moris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower.*
34. Freudenberger, HJ. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychother Theory Res Prac.*
35. Freudenberger, H. J. The staff burn-out syndrome in alternative institutions: Psychotherapy: theory, research and practice. 1975, 12(1): 73–82.
36. Gamboa, M., Herrera, G., Aguilar, J. y Arias, R. (2013). Síndrome de Burnout en el personal del Hospital de la Mujer Adolfo Carit Eva en el año 2009. *Revista Médica de Costa Rica y Centroamérica,* 606, 195–201.
37. Gerasimčik – Pulko V. 2014. Šiuolaikinės visuomenės problema – “perdegimo” sindromas. *Slaugos praktika,* Nr. 1 (169), 4-7 p.
38. Gikys, V. (1982). *Vadovas ir kolektyvas.* Vilnius: Tinija.
39. Gil-Monte P., Peiro J. M. A Study on Significant Sources of the ‘Burnout Syndrome’ in Workers at Occupational Centres for the Mentally Disabled // *Psychology in Spain,* Vol. 2, No. 1, p. 116-123.



40. Gil, PR, Unda, S. y Sandoval, J. (2009). Validez factorial del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT), en una muestra de maestros mexicanos. *Salud Mental*, 31, 205–214.
41. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets Results* // *Harvard Business Review*. Vol. 78(2).
42. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1997). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall.
43. Holten, A. L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
44. Igodan O. C. 1986. Are you experiencing burnout? Symptoms and coping strategies for extension professionals. *Journal of Extension*, Volume 24, Number 1. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://joe.org/joe/1986spring/a1.html>.
45. Jenaro, C., Flores, N., Arias, B. (2007). Burnout and coping in human service practitioners. *Professional psychology: research and practice*, Nr. 38 (1), p. 80–87.
46. Jordan, J., Gurr, E., Tinline, G., Giga, S., Faragher, B., Cooper, C. (2003). Beacons of excellence in stress prevention. Research report 133. Prepared by Robertson Cooper Ltd and UMIST for the Health and Safety Executive. Robertson Cooper Ltd. Prieiga per internetą <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr133.pdf>
47. Juozaitienė, L, Staponkienė, J.(2009). *Verslo ir vadybos įvadas*. Kaunas.
48. Kasiulis, J; Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
49. Kavaliauskienė, V., Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Klaipėdos universitetas*.
50. Khoshhal, KI, Guraya, SY. (2016). Leaders produce leaders and managers produce followers: A systematic review of the desired competencies and standard settings for physicians leadership. *Saudi Med J*.
51. Korczak D, Kister C, Huber B. (2005). *Differentialdiagnostik des Burnout–Syndroms*. Schriftenreihe Health Technology Assessments (HTA).
52. Kristensen TS, Borritz M, Villadsen E, Christensen KB. The Copenhagen burnout inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*. 2005;19(3):192-207.
53. Landy, F., Becker, W., (1997). *Business & Economics*.
54. Lauciuvienė, L. (2008). *Vadovavimo stiliaus įtaka mokyklos organizacijos mikroklimatui tobulinti*.
55. LeBlanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2008). Burnout interventions: an overview and illustration. In: *handbook of stress and burnout in health care*. Editor: Halbesleben, J.B. Nova Science Publishers, Inc. Chapter 15. 201-212.
56. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
57. Lepeškienė, V. (1997). Kai darbas tampa kančia: perdegimo sindromas, jo padariniai ir profilaktika. *Vadovo pasaulis* 8: 47–51.

58. Leiter, M., Bakker, A. ir Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout [Šiuolaikinis profesinio perdegimo kontekstas]. Iš M. Leiter, A. Bakker ir C. Maslach, (Red.), *Burnout at work: A psychological perspective* (p. 1–10). New York: Taylor and Francis.
59. Lussier, R. N., Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. USA.
60. Maslach C. Burnout: A multidimensional perspective. *Professional burnout: Recent developments in the theory and research* I Ed. W.B. Schaufeli, Cr. Maslach and T. Marck. Washington D.C: Taylor & Francis, 1993. P. 19-32.
61. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (1), 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
62. Maslach, Ch, Jackson, SE. (1984). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*.
63. Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
64. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu. Review Psychology*, vol. 52: 397–422.
65. Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189–192.
66. Nagendra, A., Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*.
67. Pacevičius, J. (2006). Profesinio perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Šiaulių universitetas*.
68. Pacevičius, J. (2006). Profesinio perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba, aktualijos ir perspektyvos*, 125–129.
69. Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human relations*, 35(4), 283–305.
70. Poncet, M., C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Timsit, J., F., Pochard, F., Chevret, S., Schlemmer, B., Azoulay, E. (2006). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175, 698-704.
71. Raedeke, D., Lunney, K., Venables, K. (2002). Understanding Athlete Burnout: Coach Perspectives. *Journal of Sport Behavior* 25(2): 16–27.
72. Razauskas, R. 1997. *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
73. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
74. Rotella J., Hanson T., Richard H. Burnout in youth sports. *The Elementary School Journal*, 1991, 5, p. 422-428.
75. Saborío Morales, L., & Hidalgo Murillo, L. F. (2015). Síndrome de burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119–124.
76. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
77. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

78. Sfantou D, Laliotis A, Patelarou A, Sifaki- Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare*. 2017 Oct 14;5(4):73.
79. Shanafelt TD, Boone S, Tan L, Dyrbye LN, et al. Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Arch Intern Med* 2012; 46: 168–83.
80. Shanafelt TD, Sonja B, Litjen T, et al. Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *JAMA Intern Med* 2012; 172: 1377–85.
81. Shanafelt, T. D. ir Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician wellbeing: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. doi: 10.1016/j.mayocp.2016.10.004.
82. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, Cr. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
83. Schaufeli, Wilmar B., Daamen J., “Burnout among Dutch teachers: An MBI validity study”, *Educational and Psychosological Measurement*, Autumn, 1994, Vol.54, Issue 3.
84. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
85. Stoškus, S.(2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla.
86. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos univ. I- kla.
87. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius.
88. Stočkus A. 2014. *Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo redukovimo edukacinės galimybės: daktaro disertacija*. Klaipėda.
89. Stoner, F; Freeman, E; Gilbert, R. (2001). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
90. Strom, D. L., Sears, K. L., Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
91. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU.
92. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
93. Suchodolska, I. (2008). *Perdegimo sindromas ir jo ryšys su asmenybės bruožais ir patiriama žodine agresija*. Magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
94. Šilingienė, V. 2011. *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
95. *Oxford dictionary of psychology*, (2006).
96. *Tarptautinės statistinės ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikacijos dešimtasys pataisytas ir papildytas leidimas Australijos modifikacija* (2008).
97. Thahier, R., Ridjal, S., Risani, F. (2014). The influence of leadership style and motivation upon employee performance in the provincial secretary office of West Sulawesi. *International Journal of Academic Research*.
98. Umbrasienė, G. (2014). Analysis of cyclical sensitivity in traditional and new sectors: the case of Lithuanian economy. *Inžinerinė ekonomika*, 25(4), 420-426.

99. Vimantaitė R., Šeškevičius A. 2006. „Perdegimo“ sindromas tarp Lietuvos kardiologijos centruose dirbančių slaugytojų. *Medicina*, Nr. 42 (7), 600-605 p.
100. Vitulskienė, O. (2021). Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų personalo nuomonė apie vyraujančią vadovavimo stilių bei mikroklimatą organizacijoje ir jų sąsajų paieška. Kaunas. LSMU.
101. Vollmer, H. (1998). Jaučiuosi visiškai išsekusi: „sudegimo“ sindromas. Vilnius: Alma littera.
102. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla
103. Žilinskas, V; Martinkus, B; Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Mokomoji knyga. Kaunas: Naujasis lankas.
104. Wrublewska, W. (2011) Rola członków organizacji w zarządzaniu wiedzą [Organizacijos narių vaidmuo žinių valdyme]. *Personel i zarządzanie*.
105. Дафт, Р. Л., Лейн, П. (2007). Уроки лидерства. Москва: Эксмо.

## Priedai

### 1 priedas. Vadovavimo stiliaus samprata

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
P. Hersey, K. H. Blanchard (1977)	Vadovavimo stilius yra elgesio būdas, kuriuo vadovas siekia daryti įtaką kitiems žmonėms.	P. Hersey, K. H. Blanchard (1977)
V. Gikys (1982)	Vadovavimo stilius – tai menas valdyti, kuris daugiausia priklauso nuo psichinių asmens savybių: mąstymo struktūros, temperamento, bendros kultūros, kompetencijos.	V. Gikys (1982)
A. Newstrom, S. Davis (1993)	Vadovavimo stilius – tai vadovo priiimtas kryptingas elgesio būdas ar mokymas, kuriuo jis įgyvendina planus bei motyvuoja darbuotojus, bei apima visus – tiesioginius ir netiesioginius vadovo veiksmus.	A. Newstrom, S. Davis (1993)
A. Seilius (1994)	Vadovavimo stilius – tai įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, norint paveikti ir pažadinti juos įstaigos tikslams pasiekti.	J. Martinkienė (2010)
E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996)	Vadovavimo stilius – tai žmonių santykių visuma įstaigoje, įmonėje, organizacijoje, kuri formuoja vadovo vertybių sistema, pavaldinio lūkesčiai (t. y. ko jis tikisi iš vadovo) ir esama situacija (problemos pobūdis ir svarbumas)	E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996)
A. Everard, G. Morris (1997)	Vadovavimo stilius – vadovo elgesio būdai, kuriais nukreipiami darbuotojai ir daroma įtaka kitiems	B. Everard, G. Morris (1997)
R. Razauskas (1997)	Vadovavimo stilius – vadovavimo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai.	R. Razauskas (1997)
A. Seilius (1998)	Vadovavimo stilius vadovavimo kontekste yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti jų norą siekti organizacijos tikslo. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio bendradarbiams būdas.	A. Seilius (1998)
A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2001)	Vadovavimo stilius - tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka vadovai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką	A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2001)
A. Leonienė (2001)	Vadovavimo stilius - tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų	A. Leonienė (2001)
R. Bogler (2001)	Vadovavimo stilius yra įtakos darymo grupei būdas, kurį naudoja vadovas	R. Bogler (2001)

V. Damašienė (2002)	Vadovavimo stilius – sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Vadovas atlieka jam skirtas funkcijas tik jam būdingu, individualiu stiliumi	V. Damašienė (2002)
R. Adamonienė (2002)	Vadovavimo stilius - tai vadovo ir darbuotų santykių įvairovė bei sudėtingumas	R. Adamonienė (2002)
E. Bagdonas (2002)	Vadovavimo stilius - žmonių santykių organizacijoje visuma, kuriems įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija.	J. Martinkienė (2010)
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)	Vadovavimo stilius - tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų	J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)
A. Sakalas (2003)	Vadovavimo stilius - tai vadovo poveikio bendradarbiams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą	A. Sakalas (2003)
S. P. Robbins (2003)	Vadovavimo stilius - gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus	D. Aželytė (2007)
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)	Vadovavimas - ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Jo specifika ta, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai	J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)
A. Sakalas (2003)	Vadovavimo stilius - tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių	A. Sakalas (2003)
A. H. Eagly, M. C. Johhanesen – Schmid, M. L. van Engen (2003)	Vadovavimo stilius, tai gana stabilus vadovo elgesio formų rinkinys, kuris pasireiškia atliekant darbinės užduotis ir komunikuojant su darbuotojais	A. H. Eagly, M. C. Johhanesen – Schmid, M. L. van Engen (2003)
V. Žilinskas, B. Martinkus (2004)	Vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma.	V. Žilinskas, B. Martinkus (2004)
V. Žilinskas, B. Martinkus (2004)	Vadovavimo stilius - tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį	V. Žilinskas, B. Martinkus (2004)
S. Butkus (2007)	Vadovavimo stilius - tai vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos ypatybių visuma, nulemta jo nuostatų bei asmenybės savybių	S. Butkus (2007)
L. Lauciuvienė (2008)	Vadovavimo stilius yra vadovo poveikio būdų, metodų, elgsenos visuma, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus	L. Lauciuvienė (2008)

R. Šniaukaitė – Gecevičienė (2009)	Vadovavimo stilius – vadovo veiklos būdas, kurį jis pasirenka vadovaudamas organizacijai	R. Šniaukaitė – Gecevičienė (2009)
V. Bakanauskas, N. Darškvienė (2011)	Vadovavimo stilius - visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, taisyklių ir elgesio normų, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui bei skatina siekti organizacijos tikslų	V. Bakanauskas, N. Darškvienė (2011)
I. Babrauskienė (2012)	Vadovavimo stilius, tai kontakto užmezgimas, bendravimo būdas su pavaldiniais	I. Babrauskienė (2012)
A. B. Bhat, N. Verma, S. Rangnekar, M. K. Barua (2012)	Vadovavimo stilius suvokiamas kaip veikla, kai vadovas siekia paveikti darbuotojų elgseną, priima sprendimus, kurie orientuoti į tikslą ar į darbuotojus, ir išlaiko pusiausvyrą tarp siekiamo tikslo bei dėmesio darbuotojams	A. B. Bhat, N. Verma, S. Rangnekar, M. K. Barua (2012)
R. Thahier, S. Ridjal, F. Risani (2014)	Vadovavimo stilius – elgesio būdai, kuriais vadovas daro įtaką, duoda nurodymus, skatina bei kontroliuoja pavaldinius siekiant organizacijos tikslų	R. Thahier, S. Ridjal, F. Risani (2014)
T. Cooper (2016)	Vadovavimo stilius gali būti apibūdinamas kaip asmens bruožų, įgūdžių ir elgsenos derinys	T. Cooper (2016)
A. Nagendra, S. Farooqui (2016)	Vadovavimo stilius – bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais	A. Nagendra, S. Farooqui (2016)
E. Barkauskas (2020)	Vadovavimo stilius – vadovavimo elgesio su pavaldiniais normos, taisyklės, kuriomis siekiama padaryti darbuotojams įtaką, kad jie siektų to, ko nori vadovas	E. Barkauskas (2020)

## 2 priedas. Profesinio perdegimo samprata

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
H. J. Freudenberg (1974)	Profesinis perdegimas - tai žmonių, kurių darbas susijęs su nuolatiniais tarpasmeniniais kontaktais, psichinės ir fizinės savijautos prastėjimas.	Kriščiūnas (2002)

H. J. Freudenberger (1974)	Profesinis perdegimas - tai psichologinis sindromas, pasireiškiantis tam tikra organizmo reakcija į darbe įsisenėjusius stresą sukeliančius veiksnius.	H. J. Freudenberger (1974)
H. I. Freudenberger (1975)	Perdegimo sindromas – ne trumpalaikė arba greitai galinti praeiti būseną, bet dinamiškas, ilgai besiformuojantis, įvairias gyvenimo sritis apimantis ir neabejotinai gyvenimo kokybę pakeičiantis procesas.	H. I. Freudenberger (1975)
H. I. Freudenberger (1975)	Profesinis perdegimas - tai savęs išsisėmimas. Išsisėmę fiziniai ir psichiniai ištekliai. Savęs išsekimas siekiant nerealių lūkesčių, kuriuos sau išsikelia asmuo arba, kuriems įtakos turi visuomenės vertybės.	O. C. Igodan (1986)
C. Cherniss (1976)	Profesinis perdegimas yra procesas, pirmiausia apimantis perdėtus ir ilgai trunkančius darbinio streso lygius. Stresas sukelia įtampą darbuotojui t. y.: išsekimą, irzlumą, išsisėmimą. Procesas užsibaigia, kai darbuotojas tampa apatišku, cinišku, nelanksčiu, frigidisku.	O. C. Igodan (1986)
C. Maslach (1976)	Profesinis perdegimas - tai procesas, lemiantis fizinį, protinį ir emocinį išsekimą.	C. Maslach (1976)
Cr. Maslach (1978)	Profesinis perdegimas - tai emocinis išsekimas, kylantis dėl tarpasmeninės sąveikos sukkelto streso.	Cr. Maslach (1978)
Cr. Maslach (1978)	Profesinis perdegimas - tai emocinis išsekimas, kylantis dėl tarpasmeninės sąveikos sukkelto streso. Todėl šis sindromas labiausiai būdingas tokių profesijų atstovams, kurių darbas susijęs su intensyviu ir ilgalaikiu bendravimu.	Cr. Maslach (1978)
Cr. Maslach ir S. E. Jackson (1981)	Profesinis perdegimas - tai psichologinė būseną, apibūdinama kaip reakcija į ilgalaikį profesinės tarpasmeninės komunikacijos stresą.	Cr. Maslach ir S. E. Jackson (1981)
C. Maslach (1981)	Profesinis perdegimas yra emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninio pajėgumo sindromas, kuris	O. C. Igodan (1986)



	būdingas specialistams, dirbantiems bet kokį darbą su žmonėmis.	
B. Perlman, E. A.Hartman (1982)	Profesinis perdegimas yra reakcija į užsitęsusį ar lėtinį stresą darbe ir jam būdingi trys pagrindiniai aspektai: išsekimas, depersonalizacija ir sumažėjusių profesinių gebėjimų jausmas.	B. Perlman, E. A.Hartman (1982)
C. Maslach ir S. E. Jackson (1986)	Profesinio perdegimo sindromas apibrėžiamas kaip emocinis išsekimas, depersonalizacija ir savirealizacijos sindromas, kuriuo susirgti gali dirbantys žmonės.	C. Maslach ir S. E. Jackson (1986)
R. Lee ir B. Ashforth (1990)	Profesinis perdegimas – tai sindromas, kurį sudaro emocinis išsekimas, depersonalizacija ir žemas savo pasiekimų darbe vertinimas.	R. Lee ir B. Ashforth (1990)
J. Rotella , T. Hanson, H. Richard (1991)	Profesinis perdegimas (arba tiesiog perdegimas) dažniausiai suprantamas kaip emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	J. Rotella , T. Hanson , H. Richard (1991)
Psichologijos žodynas (1993)	Profesinis perdegimo sindromas apibūdinamas kaip stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, jį lydi nuovargis, nemiga, depresija, sumažėjęs darbo našumas.	Psichologijos žodynas (1993)
Cr. Maslach (1993)	Profesinis perdegimas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, atsiradusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams kylantiems darbo situacijose.	Cr. Maslach (1993)
D. Kuremyr (1994)	Profesinis perdegimas – tai fizinis, emocinis ir protinis išsekimas, kuris atsiranda dėl to, kad individas pastoviai būna daug emocinių jėgų reikalaujančiose situacijose.	D. Kuremyr (1994)
V. Lepeškienė (1997)	Profesinis perdegimo sindromas – sudėtingas reiškinys, jo priežastys – įvairialypės. Jos glūdi organizacijoje, kuriai priklauso žmogus, pačiame individe, taip	V. Lepeškienė (1997)

	pat socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje. Perdegimas yra ilgalaikio distreso, kurį apima fizinis, protinis ir emocinis nuovargis, padarinys.	
P. R. Gil-Monte, J. M. Peiro (1997)	Profesinis perdegimo sindromas – tai atsakas į patiriamą darbinį stresą, kuris kyla žmogui atlikus kognityvinę situacijos įvertinimą, ir kai įvairios streso įveikos strategijos nepadeda sumažinti darbinio streso.	P. R. Gil-Monte, J. M. Peiro (1997)
P. J. Baldwin, M. Dodd, R.W. Wrate (1997)	Profesinis perdegimas – nuovargis, nusivylimas ar apatija, atsirandanti dėl užsitęsusio streso, pervargimo ar intensyvios veiklos.	P. J. Baldwin, M. Dodd, R.W. Wrate (1997)
Cr. Maslach ir M. P. Leiter (1997)	Profesinis perdegimas – tai asmenybės ir darbo neatitikimo rezultatas. Kuo šis neatitikimas didesnis, tuo didesnė perdegimo sindromo susiformavimo tikimybė. Ją ypač stiprina neatitikimas tarp darbuotojui keliamų reikalavimų ir jo asmeninių išteklių, galimybių.	Cr. Maslach ir M. P. Leiter (1997)
H. Vollmer (1998)	Profesinis perdegimo sindromas – tai psichinis sindromas, kuris apibūdina idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio ar asmeninio pobūdžio krūvio žmogus pasijunta visiškai išsekęs	H. Vollmer (1998)
H. Vollmer (1998)	Profesinio perdegimo sindromas – tai tam tikrų poreikių nepatenkinimas, t. y. kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis psichiniais ir fiziniais simptomais, kurie mažina savigarbos jausmą.	H. Vollmer (1998)
H. Vollmer (1998)	Profesinio pervargimo sindromas – ilgalaikio distreso, kurį apima fizinis, emocinis ir protinis nuovargis, padarinys.	H. Vollmer (1998)
C. Cherniss (1992)	Profesinis perdegimo sindromas – tai transakcinio proceso rezultatas, kurį apima darbo krūvis, stresas, psichologinis prisitaikymas, kai pradžioje uoliai dirbęs	C. Cherniss (cit. Volmer, 1998)

	profesionalas vėliau dėl stresorių ir patirtų stresų pasitraukia iš darbo.	
Cr. Maslach, W. B. Schaufeli,, M. P. Leiter (2001)	Profesinis perdegimas – tai užsitęsęs atsakas į įsisenėjusius (nuolatinius) emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe, kurie apibūdinami trimis dimensijomis: emociu išsekimu, depersonalizacija ir asmeninių profesinių siekių sumažėjimu.	Cr. Maslach, W. B. Schaufeli , M.P. Leiter (2001)
Cr. Maslach, W. B. Schaufeli,, M. P. Leiter (2001)	Profesinis perdegimas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	Cr. Maslach, W. B. Schaufeli,, M. P. Leiter (2001)
Cr. Maslach, W. B. Schaufeli,, M. P. Leiter (2001)	Profesinis perdegimas - tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformuojanti, kai dėl darbo sąlygų kyla ilgalaikiai, nesprenžiami stresai.	Cr. Maslach, W. B. Schaufeli,, M. P. Leiter (2001)
Smith (2001)	Profesinis perdegimas - tai visiškas asmenybės „išdžiovinimas“.	Smith (2001)
V, U. Collier, J. D. McCue, A. Markus, A. L. Smith (2002)	Profesinis perdegimas – tai emocinio, fizinio ir psichinio išsekimo būseną, kurią sukelia per didelis ir ilgalaikis stresas. Tai atsiranda, kai jaučiatės priblokšti, emociškai išsekę ir negalite patenkinti nuolatinių reikalavimų.	V, U. Collier, J. D. McCue, A. Markus, A. L. Smith (2002)
Cr. Maslach (2003)	Profesinis perdegimas yra atsakomoji reakcija į ilgai trunkantį profesinės, tarpasmeninės komunikacijos stresą.	Cr. Maslach (2003)
T. Raedeke, K. Lunney, K. Venables (2002)	Profesinis perdegimo sindromas yra kaip žvakė, kuri kažkada skaisčiai spindėjo, vėliau pradėjo mirgėti ir galiausiai užgeso.	T. Raedeke, K. Lunney, K. Venables (2002)
Cr. Maslach (2003)	Profesinis perdegimas - tai ilgai trunkanti žmogaus reakcija į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe.	Cr. Maslach (2003)

A. M.Colman (2003)	Profesinis perdegimo sindromas – tai stiprus stresinis sutrikimas, kilęs dėl didelio krūvio darbe, kuris apibūdinamas kaip emocinis išsekimas, kurį seka nerimas, depresija, nuovargis ir prastas darbo atlikimas.	A.M.Colman (2003)
C, Densten (2005)	Profesinis perdegimas gali būti apibūdinamas kaip sindromas, kylantis dėl nepatenkintų poreikių bei lūkesčių – kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis psichiniais ir fiziniais simptomais, mažinančiais savigarbos jausmą.	C. Densten (2005)
T.S. Kristensen , M .Borritz , E. Villadsen, K.B.Christensen (2005)	Profesinis perdegimas – ilgalaikių ir darbuotojo gebėjimų neatitinkančių darbo reikalavimų sąlygotas išsekimas.	T.S. Kristensen , M .Borritz , E. Villadsen, K.B.Christensen (2005)
D. Korczak, C. Kister, B. Huber (2005)	Profesinis perdegimas – netinkama reakcija į darbinį stresą.	D. Korczak, C. Kister, B. Huber (2005)
J. Pacevičius (2006)	Profesinis perdegimas – tai chroniško streso fone susiformavęs sindromas, ilgainiui išsekiantis darbuotojo emocinius (energetinius) ir asmenybinius išteklius.	J. Pacevičius (2006)
Oxford dictionary of psychology 2006)	Profesinio perdegimo sindromas – stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, kurį lydi nuovargis, nemiga, depresija, sumažėjęs darbo našumas	Oxford dictionary of psychology (2006)
D. Melamed (2006)	Profesinis perdegimas yra šiuolaikinių žmonių įtempto gyvenimo būdo pasekmė.	D. Melamed (2006)
J. Pacevičius (2006)	Profesinis perdegimo sindromas – sudėtingas reiškinys, jo priežastys – įvairialypės. Jos glūdi organizacijoje, kuriai priklauso žmogus, pačiame individe, taip pat socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje. Perdegimas yra ilgalaikio distreso, kuris yra fizinis, protinis ir emocinis nuovargis, padarinys.	J. Pacevičius (2006)

C. Jenaro, N. Flores, B. Arias (2007)	Profesinio perdegimo sindromas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose.	C. Jenaro, N. Flores, B. Arias (2007)
I. Suchodolska (2008)	Profesinio perdegimo sindromas gali būti apibūdinamas kaip tam tikrų poreikių nepatenkinimas, t. y. kaip didėjantis nusivylimas, pasireiškiantis psichiniais ir fiziniais simptomais, kurie mažina savigarbos jausmą.	I. Suchodolska (2008)
W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, Cr. Maslach (2009)	Profesinis perdegimas – tai emocinis išsekimas ir sumažėjęs asmeninis pasitenkinimas profesine veikla, išsivystantis kaip atsakas į chronišką profesinį stresą.	W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, Cr. Maslach (2009)
W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, C. Maslach (2009)	Profesinis perdegimas – neatsiejama streso pasekmė darbe.	W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, C. Maslach (2009)
P. R. Gil, S. Unda, J. Sandoval (2009)	Profesinis perdegimas – tai užsitęsęs atsakas į lėtinius emocinius ir tarpasmeninius streso veiksnius darbe ir apibrėžiamas trimis išsekimo, cinizmo ir neveiksmingumo aspektais.	P. R. Gil, S. Unda, J. Sandoval (2009)
M. Gamboa, G. Herrera, J. Aguilar, R. Arias (2013)	Profesinis perdegimas reiškia emocinį išsekimą ir motyvacijos praradimą, atsirandantį dėl ilgalaikio chroniško, emocinio ir tarpasmeninio streso poveikio darbe.	M. Gamboa, G. Herrera, J. Aguilar, R. Arias (2013)
I. Abromaitienė, V. Stanišauskienė (2014)	Perdegimo sindromas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo situacijose. Perdegimo sindromas būdingas tų profesijų atstovams, kurių darbas susijęs su intensyviu ilgalaikiu bendravimu.	I. Abromaitienė, V. Stanišauskienė (2014)
M. Leiter, A. Bakker, C. Maslach (2014)	Profesinis perdegimas – tai ilgai trunkanti asmens reakcija į nuolatinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbinėje veikloje.	M. Leiter, A. Bakker, C. Maslach (2014)

L. Saborío Morales, L. F. Hidalgo Murillo (2015)	Profesinis perdegimas – motyvacijos, paskatos išnykimas.	L. Saborío Morales, L. F. Hidalgo Murillo (2015)
T. D. Shanafelt ir J. H. Noseworthy (2017)	Profesinis perdegimas yra organizacijos sistemos klaida.	T. D. Shanafelt ir J. H. Noseworthy (2017)
N. Bulatevych (2017)	Profesinis perdegimas – tai psichogeninis sutrikimas, kylantis asmenų profesinėje veikloje. Šis sindromas dažniau pasitaiko tų profesijų, kurioms būdingas asmeninis kontaktas, atstovams. Perdegimo sindromas net įtrauktas į Tarptautinę ligų klasifikaciją (Nr. Z73.0).	N. Bulatevych (2017)
Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas (2019)	Profesinis perdegimas – tai stiprus nerimas, atsirandantis dėl pervargimo darbe, kurį nuolat lydi nuovargis, nemiga, sumažėjęs darbo našumas, depresija.	Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas (2019)

### 3 priedas. Gydomo įstaigų vadovų vadovavimo stiliaus raiškos tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>I diagnostinis blokas – vadovavimo stilius</b>	
1. Autokratinis vadovavimo stilius	<p>1. Jūsų nuomone, įstaigos vadovas nėra linkęs dalintis valdžia su kitais (pvz.: žemesnio lygio vadovais, pavaldiniais ir kt.).</p> <p>2. Dažniausiai įstaigoje sprendimus (pvz.: dėl medicinos priemonių, įrangos įsigijimo ir kt.) priima tik vadovas, visiškai neatsižvelgdamas į kitų darbuotojų nuomonę (pvz.: darbuotojai teikia savo pasiūlymus, tačiau iš vadovo sulaukia tik pašaipos ar ignoravimo).</p> <p>3. Įstaigos vadovas visus nuopelnus prisiima sau, tuo tarpu pavaldinių indėlis dažniausiai yra menkinamas (pvz.: į akis krenta tai, kad kiekvienas vadovo sakiny s dažniausiai prasideda žodeliu „aš“).</p> <p>4. Pastebite, kad įstaigoje nuo darbuotojų yra slepiama informacija susijusi su jos veikla (pvz.: įstaigos finansine būkle).</p> <p>5. Įstaigoje vadovo ir darbuotojų santykiai yra įtempti (pvz.: darbuotojai nedrįsta aktualiais klausimais ar iškilus problemoms kreiptis į vadovą).</p> <p>6. Galite teigti, kad vadovas per mažai rodo pagarbos savo pavaldiniams, kartais juos netgi žemina (pvz.: ne visuomet su jais sveikinasi, ignoruoja jų nuomonę ir kt.).</p> <p>7. Jūs manote, kad pavaldinių gabumus bei kompetencijas vadovas paprasčiausiai ignoruoja (pvz.: linkęs net nesvarstęs atmesti jų išsakytus pasiūlymus, nevertina darbuotojų turimos patirties ir žinių ir kt.).</p> <p>8. Susidaro įspūdis, kad įstaigos vadovas darbuotojams tiesiog „įsakinėja“ (pvz.: su jais kalba pakeltu tonu ir kt.).</p> <p>9. Jūsų gydymo įstaigoje pavaldinių kūrybiškumas, kritinis mąstymas bei asmeninės nuomonės raiška yra visiškai neskatintinos ir netoleruotinos savybės (pvz.: susirinkimo metu išsakęs savo nuomonę darbuotojas visų akivaizdoje sulaukia vadovo pašaipos).</p> <p>10. Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas neretai stokoja žinių ir kompetencijos (pvz.: diskutuojant tam tikrais klausimais jam akivaizdžiai trūksta žinių, tačiau ambicijos neleidžia to pripažinti).</p>
2. Demokratinis vadovavimo stilius	<p>1. Pritartumėte, jog įstaigoje veikia darbuotojų skatinimo / motyvavimo sistema (pvz.: už kiekvieną papildomą darbą yra skiriami priedai prie pagrindinio darbo užmokesčio, suklydus darbe nuobaudos nėra taikomos).</p> <p>2. Susidaro įspūdis, kad vadovas įstaigoje yra daugiau kaip pagalbininkas, o ne kontrolierius.</p> <p>3. Įstaigos vadovas darbinius klausimus sprendžia kolegialiai su savo darbuotojais, nesistengia vienas priiminti visų sprendimų, tariasi su savo pavaldiniais (pvz.: vyksta reguliarūs visuotiniai susirinkimai, rytiniai ar neeiliniai pasitarimai).</p> <p>4. Įstaigoje yra vertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis, vadovas nesistengia visų nuopelnų prisiimti sau (pvz.: bendrų susirinkimų metu netrūksta pagyrimo žodžių darbuotojams už kiekvieną, netgi nelabai reikšmingą nuopelną, vadovas mėgsta kartoti, kad visi mūsų gydymo įstaigos nuopelnai yra nuoširdaus viso kolektyvo darbo rezultatas).</p> <p>5. Jūsų nuomone, įstaigoje yra svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė (pvz.: pasitarimų metu skatinamas pasisakyti kiekvienas dalyvis).</p> <p>6. Pastebite, kad vadovas dažnais atvejais su pavaldiniais bendrauja kaip su sau lygiaverčiais asmenimis ar partneriais (pvz.: radęs laisvo laiko vadovas mėgsta su jais pajuokauti).</p> <p>7. Galite patvirtinti, kad įstaigoje darbuotojai jaučiasi gerai, vyrauja šilti ir draugiški vadovo ir darbuotojų santykiai.</p> <p>8. Jūsų gydymo įstaigos vadovas pripažįsta darbuotojus kaip puikius specialistus, vertina jų turimas kompetencijas ir kvalifikaciją.</p>

	<p>9. Puikaus mikroklimato įstaigoje dėka darbuotojai yra lojalūs vadovui ir visiškai atsidavę darbui.</p> <p>10. Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas yra kompetentingas ir pasižymi puikiais vadybos, medicinos, psichologinėmis ir kt. darbinėje aplinkoje reikšmingomis žiniomis.</p>
3. Liberalus vadovavimo stilius	<p>1. Susidaro įspūdis, kad įstaigos vadovas neturi autoriteto darbuotojų tarpe (pvz.: darbuotojai be pateisinamų priežasčių reguliariai vėluoja į susirinkimus bei rytinius pasitarimus ir kt.).</p> <p>2. Vadovas nedemonstruoja savo padėties ir užimamų pareigų viešai (pvz.: su sau pavaldžiais darbuotojais bendrauja kaip su senais draugais).</p> <p>3. Jūsų nuomone, įstaigos vadovas sąmoningai vengia priimti atsakingus sprendimus, taip siekdamas išvengti jam tenkančios atsakomybės ir tokiu būdu tiesiog „nusiplauna rankas“ (pvz.: po atsakingais sprendimais pasirašo vadovo pavaduotojas ar atitinkamų padalinių vadovai).</p> <p>4. Pritartumėte, jog pagalbos ar konsultacijų iš įstaigos vadovo tikėtis neverta (pvz.: kiek darbuotojai klausia patarimo ar bando kartu spręsti problemas, jis pasiūlo viskuo pasidomėti patiems ir problemas išsispręsti savo rate).</p> <p>5. Pastebite, kad vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai ir nesikiša į savo pavaldinių veiklą (pvz.: nesikiša į gydymo procesus, teigdamas, jog tai kiekvieno mediko asmeninė atsakomybė, vadovo beveik nematyti, jeigu nevyksta reguliarūs susirinkimai, kas sudaro įspūdį, kad jis šiuo metu tiesiog serga).</p> <p>6. Įstaigos vadovas vengia kontroliuoti sau pavaldžius asmenis (pvz.: darbuotojai minimaliai kontroliuojami, kad išvengti konfliktų su jais), svarbu, kad galutinis rezultatas jį tenkintų.</p> <p>7. Tenka pripažinti, kad jūsų gydymo įstaigos vadovui trūksta griežtumo (pvz.: vadovas visiškai nereaguoja matydamas, jog pavaldiniai reguliariai vėluoja į darbą).</p> <p>8. Jūs manote, kad įstaigos vadovas labiau rūpinasi darnios ir harmoningos aplinkos kūrimu nei darbo efektyvumu.</p> <p>9. Pagrindinis įstaigos vadovo rūpestis – suteikti darbo priemones bei sukurti tinkamas darbo sąlygas (pvz.: pilnai aprūpinti kabinetus medicinine įranga, parengti aiškius pareigybių aprašus ir kt.).</p> <p>10. Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas nepasižymi stipraus vadovo įvaizdžiu ir nėra linkęs demonstruoti savo turimų kompetencijų.</p>
4. Transakcinis vadovavimo stilius	<p>1. Susidaro įspūdis, jog įstaigos valdymas yra grindžiamas „mainų“ principu (pvz.: darbuotojai klusniai vykdo vadovo nurodymus už tai gaudami solidžius priedus prie pagrindinio darbo užmokesčio arba priešingai – yra baudžiami).</p> <p>2. Jūsų nuomone, įstaigoje vyrauja tik formalios darbinės veiklos (pvz.: nevyksta jokie šventiniai renginiai, neminimos organizacijai ar darbuotojams reikšmingos datos, pokalbiai vyksta tik darbiniais klausimais).</p> <p>3. Pastebite, kad įstaigoje yra labai aiškiai apibrėžta darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai (pvz.: pateiktas tikslus kiekvienos pareigybės aprašas, vadovas reikalauja tiksliai jo laikytis).</p> <p>4. Įstaigos vadovas vengia priimti individualius sprendimus, nėra linkęs prisiimti atsakomybės, nes laikosi nuostatos, kad „nereikalinga taisyti, kas ir taip veikia gerai“.</p> <p>5. Pritartumėte, kad vadovo ir darbuotojų interesai įstaigoje pasireiškia tuo, jog kiekviena šalis stengiasi patenkinti savo poreikius (pvz.: vadovo tikslas yra gauti kasmetinį priedą prie pagrindinio darbo užmokesčio iš įstaigos steigėjų, pavaldinių tikslas yra su įstaigos vadovu sutarti dėl geresnio atlyginimo ir pan.).</p>



	6. Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, o ir pačių darbuotojų yra oficialūs ir grindžiami tik darbiniiais klausimais, nes darbuotojai nėra linkę bičiuliauti (pvz.: dėl skirtingo atlygio už darbą ar nuopelnų vertinimo).
	7. Įstaigos vadovas daugiausia dėmesio skiria techniniams problemų ar darbinių situacijų sprendimams, bet ne darbuotojams (pvz.: vadovo visiškai nedomina darbuotojų psichologinė būseną).
	8. Tenka pripažinti, kad įstaigos vadovas darbuotoją prilygina „darbo įrankiui“ (pvz.: vadovas darbe stengiasi maksimaliai išnaudoti darbuotojus, tačiau menkai juos vertina ir nesiskaito su jais).
	9. Įstaigos vadovas nesirūpina darbuotojų tobulėjimu ar kompetencijų ugdymu (pvz.: profesinio tobulinimo(si) kursai nėra apmokami įstaigos lėšomis, vadovas neskatina darbuotojų mokytis, nepalaiko besimokančių ir pan.).
	10. Galite patvirtinti, kad vadovavimas įstaigoje pastebimas tik tuomet, kai ištinka nesėkmė ar užduotis atliekama nepakankamai gerai, kitas atvejais vadovas neturi galimybių demonstruoti savo disponuojamomis kompetencijomis dėl sutarties sąlygų, organizacijos politikos ir pan.
5. Transformacinis vadovavimo stilius	1. Susidaro įspūdis, jog gydymo įstaigoje nuolat vykstantys pokyčiai yra kasdienybės dalis (pvz.: pastovus medicininės įrangos atnaujinimas, reguliariai organizuojamos paskaitos įstaigos darbuotojams ir kt.).
	2. Pritartumėte, jog jūsų įstaigai vadovauja nuolatinius pokyčius inicijuojantis, juos skatinantis ir palaikantis vadovas.
	3. Vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie įstaigoje vykstančius ir numatomus pokyčius ateityje, kas mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.
	4. Jūsų nuomone, įstaigoje vyrauja pozityvus požiūris į pokyčius, o dauguma darbuotojų aktyviai įsitraukia į šiuos procesus (pvz.: įstaigoje nuolat diegiamos naujos IT priemonės, didžioji dalis darbuotojų noriai dalyvauja su tuo susijusiuose mokymuose ir kt.).
	5. Jūs sutinkate, kad įstaigos vadovas pasižymi empatija ir geba „įsijausti į kito kailį“ (pvz.: vadovas visuomet pastebi, kai jums yra psichologiškai sunku).
	6. Pastebite, kad vadovas visada parodo asmeninį dėmesį savo darbuotojams (pvz.: kiekvienas darbuotojas žino, kad gali kreiptis pas vadovą bet kokių klausimų, bus išklaustas, pats vadovas neretai klausia „kaip sekasi?“).
	7. Įstaigos vadovas nuolat ir atsakingai rūpinasi pavaldinių tobulinimu(si) (pvz.: pateikus prašymą įstaiga visuomet apmoka už profesinio tobulinimo(si) kursus, išleidžia į konferencijas ir kt.).
	8. Jūsų gydymo įstaigos vadovas sudaro geras sąlygas personalui veikti (pvz.: minimaliai kišasi į pavaldžių darbuotojų dabinę veiklą, nedelsdamas pilnai aprūpina reikiamomis darbo priemonėmis ir kt.).
	9. Jūsų nuomone, vadovas nuolat stengiasi įkvėpti darbuotojus, užkrėsti įstaigos vizija ir ragina juos tą viziją realizuoti.
	10. Galite patvirtinti, kad vadovas „vadovauja pavyzdžiu“ ir demonstruoja puikias vadovavimo kompetencijas (pvz.: niekada nekelia balso, įstaigoje viskas „puikiai sustyguota“).
	11. Susidaro įspūdis, jog gydymo įstaigoje nuolat vykstantys pokyčiai yra kasdienybės dalis (pvz.: pastovus medicininės įrangos atnaujinimas, reguliariai organizuojamos paskaitos įstaigos darbuotojams ir kt.).
6. Charizmatinis vadovavimo stilius	1. Pastebite, kad įstaigos vadovas lengvai patraukia kitų dėmesį ir kelia susižavėjimą (pvz.: išvaizda, žvilgsniu, įtikinama balso intonacija, aktyvumu, veržlumu, drąsa ir pasitikėjimu savo įgūdžiais, įsitikinimais bei idealais).
	2. Susidaro įspūdis, kad dauguma darbuotojų lygiuojasi į įstaigos vadovą, siekia susitapatinti su juo ir jį priima kaip sektiną lyderį (pvz.: darbuotojai

	<p>žavisi vadovo protiniais bei bendravimo sugebėjimais, bando mėgdžioti vadovo bendravimo manieras, elgseną ir pan.).</p> <p>3. Pritartumėte, jog nors įstaigos vadovas nestokoja pasitikėjimo savimi, tačiau į sprendimų priėmimą stengiasi įtraukti ir darbuotojus.</p> <p>4. Kartais atrodo, kad vadovas pasižymi tam tikra hipnozės jėga (pvz.: sugeba pavaldinius įtikinti bet kuriuo klausimu ar sprendimu).</p> <p>5. Įstaigos vadovas sukelia intensyvius pavaldinių jausmus (pvz.: vieniems – meilę, kitiems – neapykantą).</p> <p>6. Jūsų nuomone, vadovas sugeba užkrėsti kitus savo energija (pvz.: stebint jo veikumą ir pačiam(ai) norisi būti veiklesniam(-ai).</p> <p>7. Jūsų gydymo įstaigos vadovas geba įkvėpti, padrašinti darbuotojus, skatinti mąstyti (pvz.: atrodytų keistoka, tačiau pabendravus su vadovu atsiranda įkvėpimas dirbti ir kt.).</p> <p>8. Tenka pripažinti, kad pavaldiniai savarankiškai daro tai, ko nori vadovas (pvz.: vadovas niekuomet nekelia balso bei nebaudžia, tačiau visi darbai atliekami laiku ir puikiai ir kt.).</p> <p>9. Pastebite, kad vadovas pasižymi puikia ateities vizualizacija ir geba aiškiai perteikti organizacijos viziją (pvz.: visi įstaigos darbuotojai aiškiai žino įstaigos strategiją ir tikslus).</p> <p>10. Galite patvirtinti, kad vadovas vadovauja asmeninės įtaigos galia ir demonstruoja puikias komunikacines kompetencijas, protinius gebėjimus ir pasitikėjimo savimi įgūdžius.</p>
<b>II diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos</b>	
1. Lytis	Vyras Moteris
2. Amžius	18-25 m. 26-35 m. 36-45 m. 46-55 m. 56 m. ir daugiau
3. Išsilavinimas	Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis
4. Bendras darbo stažas	iki 1 metų 1-5 metai 6-10 metų 11-20 metų 21 -30 metų 31-40 metai 41 ir daugiau
5. Pareigos	Gydytoja(s) Slaugytoja(s) Slaugytojo padėjėja(s) Akušerė(is)
6. Šeiminė padėtis	Vedęs / ištekėjusi Vienišas / vieniša Išsiskyres / išsituokusi Našlys / našlė
7. Įstaigoje atliekamos funkcijos	Vadovaujančias Nevadovaujančias
8. Darbo krūvis	Vieno etato Didesniu nei vieno etato Mažesniu nei vieno etato

## 4 priedas. Anketa

### ANKETA

#### *Gerb. Respondente,*

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentas atlieka tyrimą magistro baigiamojo projekto tema „*Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos*“, kurio tikslas yra identifikuoti gydymo įstaigų vadovų vadovavimo stilių ir medikų profesinio perdegimo sindromo sąsajas.

Jūsų nuomonė nagrinėjama aspektais yra ypač svarbi, nes tik vadovaujantis jais, galima pasiekti tyrimo tikslą.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs.

***Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.***

#### **1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovą.**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

<b>Teiginiai</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Nesutinku</b>
Jūsų nuomone, įstaigos vadovas nėra linkęs dalintis valdžia su kitais (pvz.: žemesnio lygio vadovais, pavaldiniais ir kt.).			
Dažniausiai įstaigoje sprendimus (pvz.: dėl medicinos priemonių, įrangos įsigijimo ir kt.) priima tik vadovas, visiškai neatsižvelgdamas į kitų darbuotojų nuomonę (pvz.: darbuotojai teikia savo pasiūlymus, tačiau iš vadovo sulaukia tik pašaipos ar ignoravimo).			
Įstaigos vadovas visus nuopelnus prisiima sau, tuo tarpu pavaldinių indėlis dažniausiai yra menkinamas (pvz.: į akis krenta tai, kad kiekvienas vadovo sakinytis dažniausiai prasideda žodeliu „aš“).			
Pastebite, kad įstaigoje nuo darbuotojų yra slepiama informacija susijusi su jos veikla (pvz.: įstaigos finansine būkle).			
Įstaigoje vadovo ir darbuotojų santykiai yra įtempti (pvz.: darbuotojai nedrįsta aktualiais klausimais ar iškilus problemoms kreiptis į vadovą).			
Galite teigti, kad vadovas per mažai rodo pagarbos savo pavaldiniams, kartais juos netgi žemina (pvz.: ne visuomet su jais sveikinas, ignoroja jų nuomonę ir kt.).			
Jūs manote, kad pavaldinių gabumus bei kompetencijas vadovas paprasčiausiai ignoroja (pvz.: linkęs net nesvarstęs atmesti jų išsakytus pasiūlymus, nevertina darbuotojų turimos patirties ir žinių ir kt.).			
Susidaro įspūdis, kad įstaigos vadovas darbuotojams tiesiog „įsakinėja“ (pvz.: su jais kalba pakeltu tonu ir kt.).			
Jūsų gydymo įstaigoje pavaldinių kūrybiškumas, kritinis mąstymas bei asmeninės nuomonės raiška yra visiškai neskatintinos ir netoleruotinos savybės (pvz.: susirinkimo metu išsakęs savo nuomonę darbuotojas visų akivaizdoje sulaukia vadovo pašaipos).			
Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas neretai stokoja žinių ir kompetencijos (pvz.: diskutuojant tam tikrais klausimais jam akivaizdžiai trūksta žinių, tačiau ambicijos neleidžia to pripažinti).			

Pritartumėte, jog įstaigoje veikia darbuotojų skatinimo / motyvavimo sistema (pvz.: už kiekvieną papildomą darbą yra skiriami priedai prie pagrindinio darbo užmokesčio, suklydus darbe nuobaudos nėra taikomos).			
Susidaro įspūdis, kad vadovas įstaigoje yra daugiau kaip pagalbininkas, o ne kontrolierius.			
Įstaigos vadovas darbinius klausimus sprendžia kolegialiai su savo darbuotojais, nesistengia vienas priiminėti visų sprendimų, tariasi su savo pavaldiniais (pvz.: vyksta reguliarūs visuotiniai susirinkimai, rytiniai ar neeiliniai pasitarimai).			
Įstaigoje yra vertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis, vadovas nesistengia visų nuopelnų prisiimti sau (pvz.: bendrų susirinkimų metu netrūksta pagyrimo žodžių darbuotojams už kiekvieną, netgi nelabai reikšmingą nuopelną, vadovas mėgsta kartoti, kad visi mūsų gydymo įstaigos nuopelnai yra nuoširdaus viso kolektyvo darbo rezultatas).			
Jūsų nuomone, įstaigoje yra svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė (pvz.: pasitarimų metu skatinamas pasisakyti kiekvienas dalyvis).			
Pastebite, kad vadovas dažnai atvejais su pavaldiniais bendrauja kaip su sau lygiaverčiais asmenimis ar partneriais (pvz.: radęs laisvo laiko vadovas mėgsta su jais pajuokauti).			
Galite patvirtinti, kad įstaigoje darbuotojai jaučiasi gerai, vyrauja šilti ir draugiški vadovo ir darbuotojų santykiai.			
Jūsų gydymo įstaigos vadovas pripažįsta darbuotojus kaip puikius specialistus, vertina jų turimas kompetencijas ir kvalifikaciją.			
Puikaus mikroklimato įstaigoje dėka darbuotojai yra lojalūs vadovui ir visiškai atsidavę darbui.			
Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas yra kompetentingas ir pasižymi puikiais vadybos, medicinos, psichologinėmis ir kt. darbinėje aplinkoje reikšmingomis žiniomis.			
Susidaro įspūdis, kad įstaigos vadovas neturi autoriteto darbuotojų tarpe (pvz.: darbuotojai be pateisinamų priežasčių reguliariai vėluoja į susirinkimus bei rytinius pasitarimus ir kt.).			
Vadovas nedemonstruoja savo padėties ir užimamų pareigų viešai (pvz.: su sau pavaldžiais darbuotojais bendrauja kaip su senais draugais).			
Jūsų nuomone, įstaigos vadovas sąmoningai vengia priimti atsakingus sprendimus, taip siekdamas išvengti jam tenkančios atsakomybės ir tokiu būdu tiesiog „nusiplauna rankas“ (pvz.: po atsakingais sprendimais pasirašo vadovo pavaduotojas ar atitinkamų padalinių vadovai).			
Pritartumėte, jog pagalbos ar konsultacijų iš įstaigos vadovo tikėtis neverta (pvz.: kiek darbuotojai klausia patarimo ar bando kartu spręsti problemas, jis pasiūlo viskuo pasidomėti patiems ir problemas išspręsti savo rate).			
Pastebite, kad vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai ir nesikiša į savo pavaldinių veiklą (pvz.: nesikiša į gydymo procesus, teigdamas, jog tai kiekvieno mediko asmeninė atsakomybė, vadovo beveik nematyti, jeigu nevyksta reguliarūs susirinkimai, kas sudaro įspūdį, kad jis šiuo metu tiesiog serga).			

Įstaigos vadovas vengia kontroliuoti sau pavaldžius asmenis (pvz.: darbuotojai minimaliai kontroliuojami, kad išvengti konfliktų su jais), svarbu, kad galutinis rezultatas jį tenkintų.			
Tenka pripažinti, kad jūsų gydymo įstaigos vadovui trūksta griežtumo (pvz.: vadovas visiškai nereaguoja matydamas, jog pavaldiniai reguliariai vėluoja į darbą).			
Jūs manote, kad įstaigos vadovas labiau rūpinasi darnios ir harmoningos aplinkos kūrimu nei darbo efektyvumu.			
Pagrindinis įstaigos vadovo rūpestis – suteikti darbo priemones bei sukurti tinkamas darbo sąlygas (pvz.: pilnai aprūpinti kabinetus medicinine įranga, parengti aiškius pareigybių aprašus ir kt.).			
Galite patvirtinti, kad įstaigos vadovas nepasižymi stipraus vadovo įvaizdžiu ir nėra linkęs demonstruoti savo turimų kompetencijų.			
Susidaro įspūdis, jog įstaigos valdymas yra grindžiamas „mainų“ principu (pvz.: darbuotojai klusniai vykdo vadovo nurodymus už tai gaudami solidžius priedus prie pagrindinio darbo užmokesčio arba priešingai – yra baudžiami).			
Jūsų nuomone, įstaigoje vyrauja tik formalios darbinės veiklos (pvz.: nevyksta jokie šventiniai renginiai, neminimos organizacijai ar darbuotojams reikšmingos datos, pokalbiai vyksta tik darbiniais klausimais).			
Pastebite, kad įstaigoje yra labai aiškiai apibrėžta darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai (pvz.: pateiktas tikslus kiekvienos pareigybės aprašas, vadovas reikalauja tiksliai jo laikytis).			
Įstaigos vadovas vengia priimti individualius sprendimus, nėra linkęs prisiimti atsakomybės, nes laikosi nuostatos, kad „nereikalinga taisyti, kas ir taip veikia gerai“.			
Pritartumėte, kad vadovo ir darbuotojų interesai įstaigoje pasireiškia tuo, jog kiekviena šalis stengiasi patenkinti savo poreikius (pvz.: vadovo tikslas yra gauti kasmetinį priedą prie pagrindinio darbo užmokesčio iš įstaigos steigėjų, pavaldinių tikslas yra su įstaigos vadovu sutarti dėl geresnio atlyginimo ir pan.).			
Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, o ir pačių darbuotojų yra oficialūs ir grindžiami tik darbiniais klausimais, nes darbuotojai nėra linkę bičiuliauti (pvz.: dėl skirtingo atlygio už darbą ar nuopelnų vertinimo).			
Įstaigos vadovas daugiausia dėmesio skiria techniniams problemų ar darbinių situacijų sprendimams, bet ne darbuotojams (pvz.: vadovo visiškai nedomina darbuotojų psichologinė būseną).			
Tenka pripažinti, kad įstaigos vadovas darbuotoją prilygina „darbo įrankiui“ (pvz.: vadovas darbe stengiasi maksimaliai išnaudoti darbuotojus, tačiau menkai juos vertina ir nesiskaito su jais).			
Įstaigos vadovas nesirūpina darbuotojų tobulėjimu ar kompetencijų ugdymu (pvz.: profesinio tobulinimo(si) kursai nėra apmokami įstaigos lėšomis, vadovas neskatina darbuotojų mokytis, nepalaiko besimokančių ir pan.).			
Galite patvirtinti, kad vadovavimas įstaigoje pastebimas tik tuomet, kai ištinka nesėkmė ar užduotis atliekama nepakankamai gerai, kitas atvejais vadovas neturi galimybių demonstruoti savo disponuojamomis kompetencijomis dėl sutarties sąlygų, organizacijos politikos ir pan.			

Susidaro įspūdis, jog gydymo įstaigoje nuolat vykstantys pokyčiai yra kasdienybės dalis (pvz.: pastovus medicininės įrangos atnaujinimas, reguliariai organizuojamos paskaitos įstaigos darbuotojams ir kt.).			
Pritartumėte, jog jūsų įstaigai vadovauja nuolatinius pokyčius inicijuojantis, juos skatinantis ir palaikantis vadovas.			
Vadovas nuolat informuoja darbuotojus apie įstaigoje vykstančius ir numatomus pokyčius ateityje, kas mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.			
Jūsų nuomone, įstaigoje vyrauja pozityvus požiūris į pokyčius, o dauguma darbuotojų aktyviai įsitraukia į šiuos procesus (pvz.: įstaigoje nuolat diegiamos naujos IT priemonės, didžioji dalis darbuotojų noriai dalyvauja su tuo susijusiuose mokymuose ir kt.).			
Jūs sutinkate, kad įstaigos vadovas pasižymi empatija ir geba „įsijausti į kito kailį“ (pvz.: vadovas visuomet pastebi, kai jums yra psichologiškai sunku).			
Pastebite, kad vadovas visada parodo asmeninį dėmesį savo darbuotojams (pvz.: kiekvienas darbuotojas žino, kad gali kreiptis pas vadovą bet kokių klausimų, bus išklaustas, pats vadovas neretai klausia „kaip sekasi?“).			
Įstaigos vadovas nuolat ir atsakingai rūpinasi pavaldinių tobulinimu(si) (pvz.: pateikus prašymą įstaiga visuomet apmoka už profesinio tobulinimo(si) kursus, išleidžia į konferencijas ir kt.).			
Jūsų gydymo įstaigos vadovas sudaro geras sąlygas personalui veikti (pvz.: minimaliai kišasi į pavaldžių darbuotojų dabinę veiklą, nedelsdamas pilnai aprūpina reikiamomis darbo priemonėmis ir kt.).			
Jūsų nuomone, vadovas nuolat stengiasi įkvėpti darbuotojus, užkrėsti įstaigos vizija ir ragina juos tą viziją realizuoti.			
Galite patvirtinti, kad vadovas „vadovauja pavyzdžiu“ ir demonstruoja puikias vadovavimo kompetencijas (pvz.: niekada nekelia balso, įstaigoje viskas „puikiai sustyguota“).			
Susidaro įspūdis, jog gydymo įstaigoje nuolat vykstantys pokyčiai yra kasdienybės dalis (pvz.: pastovus medicininės įrangos atnaujinimas, reguliariai organizuojamos paskaitos įstaigos darbuotojams ir kt.).			
Pastebite, kad įstaigos vadovas lengvai patraukia kitų dėmesį ir kelia susižavėjimą (pvz.: išvaizda, žvilgsniu, įtikinama balso intonacija, aktyvumu, veržlumu, drąsa ir pasitikėjimu savo įgūdžiais, įsitikinimais bei idealais).			
Susidaro įspūdis, kad dauguma darbuotojų lygiuojasi į įstaigos vadovą, siekia susitapatinti su juo ir jį prima kaip sektiną lyderį (pvz.: darbuotojai žavisi vadovo protiniais bei bendravimo sugebėjimais, bando mėgdžioti vadovo bendravimo manieras, elgseną ir pan.).			
Pritartumėte, jog nors įstaigos vadovas nestokoja pasitikėjimo savimi, tačiau į sprendimų priėmimą stengiasi įtraukti ir darbuotojus.			
Kartais atrodo, kad vadovas pasižymi tam tikra hipnozės jėga (pvz.: sugeba pavaldinius įtikinti bet kuriuo klausimu ar sprendimu).			
Įstaigos vadovas sukelia intensyvius pavaldinių jausmus (pvz.: vieniems – meilę, kitiems – neapykantą).			
Jūsų nuomone, vadovas sugeba užkrėsti kitus savo energija (pvz.: stebint jo veikumą ir pačiam(ai) norisi būti veiklesniam(-ai)).			

Jūsų gydymo įstaigos vadovas geba įkvėpti, padrašinti darbuotojus, skatinti mąstyti (pvz.: atrodytų keistoka, tačiau pabendravus su vadovu atsiranda įkvėpimas dirbti ir kt.).			
Tenka pripažinti, kad pavaldiniai savarankiškai daro tai, ko nori vadovas (pvz.: vadovas niekuomet nekelia balso bei nebaudžia, tačiau visi darbai atliekami laiku ir puikiai ir kt.).			

**2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų galimos savijautos dažnumą. Kaip dažnai jaučiate?**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

Teiginiai	Niekada	Vieną kartą per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kas dieną
Galvos skausmą						
Krūtinės ląstos skausmą						
Pečių ir kaklo srities skausmą						
Aukštą kraujospūdį						
Sumažėja apetitas						
Skrandžio skausmą						
Alergiją						
Peršalimą (slogą) ir gripą						
Pakitusį / sutrikusį miegą naktį (pvz.: naktiniai budėjimai)						
Daugiau vartoju alkoholio, surūkiau daugiau cigarečių						
Psichologinį išsekimą						
Prislėgtą nuotaiką						
Jaučiuosi visiškai išsekęs(usi)						
Nesinori imtis kažko naujo						
Aš greitai / lengvai susierzinu						
Prarandu humoro jausmą						
Nuolatinį skubėjimą						
Man sunku susikaupti, prisiminti						
Jaučiu, kad turiu nepakankamai laiko sau						

**3. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų savijautą, kuri siejasi su Jūsų tiesiogine darbine veikla.**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

Teiginiai	Niekada	Vieną kartą per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kas dieną
Aš jaučiuosi išsekęs(usi) po darbo dienos						
Aš jaučiu, kad esu ant išsekimo ribos						
Darbas mane emociškai sekina						

Aš jaučiuosi nusivylęs(usi) savo darbu						
Aš jaučiuosi menkavertis (-ė) savo darbe						
Jaučiu, kad per daug dirbu darbe						
Darbas su žmonėmis man sukelia stresą						
Visą dieną dirbti su žmonėmis man labai sunku						
Ryte atsikėlęs(usi), jaučiuosi pervargęs(usi)						
Ryte atsikėlęs(usi), jaučiuosi pervargęs(usi)						
Po darbo su pacientais aš jaučiuosi laimingas(a)						
Man lengva sukurti įtampą mažinančią aplinką, bendraujant su pacientais						
Jaučiu, kad dirbti su manimi aplinkiniams lengva						
Aš lengvai susidoraju su pacientų problemomis						
Aš suprantu aplinkinių savijautą						
Aš darbe lengvai suvaldau savo emocijas						
Aš turiu užbaigti daug svarbių darbų savo darbe						
Jaučiu, kad aplinkiniai mane kaltina dėl savo problemų						
Jaučiu, kad su aplinkiniais elgiuosi grubiai, lyg su daiktais						
Jaučiu, kad tapau brandesnis(ė), kaip pradėjau dirbti šį darbą						
Man nesvarbu, kas nutiks kai kuriems pacientams						
Jaučiu, kad darbas kurį dirbu mane emociškai grūdina						

#### 4. Atsakykite į keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį **X**.

Jūsų lytis	Jūsų amžius	Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje	Jūsų šeimyninė padėtis
<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Iki 25 metų <input type="checkbox"/> 26-35 metai <input type="checkbox"/> 36-45 metai <input type="checkbox"/> 46-56 metai <input type="checkbox"/> 56 ir daugiau metų	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-5 metai <input type="checkbox"/> 6-15 metų <input type="checkbox"/> 16-25 metų <input type="checkbox"/> 26 ir daugiau metų	<input type="checkbox"/> Vedęs/ ištekęjusi <input type="checkbox"/> Vienišas /vieniša <input type="checkbox"/> Išsiskyręs /išsituokusi <input type="checkbox"/> Našlys / našlė



<b>Jūsų išsilavinimas</b>	<b>Jūsų specialybė</b>	<b>Jūsų atliekamos funkcijos</b>	<b>Jūsų darbo krūvis</b>
<input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> Gydytojas <input type="checkbox"/> Slaugytojas <input type="checkbox"/> Slaugytojo padėjėjas <input type="checkbox"/> Akušeris	<input type="checkbox"/> Vadovaujančios <input type="checkbox"/> Nevadovaujančios	<input type="checkbox"/> Vieno etato <input type="checkbox"/> Daugiau nei vieno etato <input type="checkbox"/> Mažiau nei vieno etato

**Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių ar klausimų. Jūsų nuomonė man labai svarbi.**

**Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.**

## 5 priedas. Koreliacija (bendra savijauta)

Autokratinis	Pearson Correlation	-,672**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	75
Demokratinis	Pearson Correlation	,477**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	75
Liberalus	Pearson Correlation	,022
	Sig. (2-tailed)	,850
	N	75
Transakcinis	Pearson Correlation	-,489**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	75
Transformacinis	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	75
Savijauta	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	75

## 6 priedas. Koreliacija (savijauta darbe)

		Savijauta_darbe
Autokratinis	Pearson Correlation	-,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	74
Demokratinis	Pearson Correlation	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	74
Liberalus	Pearson Correlation	,230*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	74
Transakcinis	Pearson Correlation	-,335**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	74
Transformacinis	Pearson Correlation	,297*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	74
Savijauta_darbe	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	74

