



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**OSEBNOSTNE LASTNOSTI USPEŠNEGA
VODJE V ZDRAVSTVENI NEGI – PREGLED
LITERATURE**

**PERSONAL QUALITIES OF A SUCCESSFUL
NURSING LEADER – A LITERATURE
REVIEW**

Mentorica: doc. dr. Sanela Pivač

Kandidatka: Manca Petrovič

Jesenice, marec, 2025

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Saneli Pivač za korektno sodelovanje in pomoč pri pripravi diplomskega dela, recenzentki Marti Smodiš, viš. pred., ter dr. Bojani Rogelj Škafar za jezikovni pregled diplomskega dela.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Vodja je oseba, ki s svojimi osebnostnimi lastnostmi in načinom vodenja vzpodbuja medsebojno sodelovanje in motiviranost pri delu. S pomočjo diplomskega dela bomo ugotavljali osebnostne lastnosti uspešnega vodje, ki pomembno pripomorejo k uspešnemu in kakovostnemu opravljanju vodstvene funkcije.

Cilj: Ugotoviti osebnostne lastnosti uspešnega vodje.

Metoda: Uporabili smo pregled literature. Iskalno strategijo smo izvedli z uporabo ključnih besed. Iskanje je bilo izvedeno v angleškem in slovenskem jeziku, pri čemer smo uporabili naslednje podatkovne baze: ScienceDirect, PubMed, ProQuest in Obzornik zdravstvene nege. Obdobje iskanja je obsegalo objave od leta 2015 do 2025, s ciljem zajeti najnovejše ugotovitve o osebnostnih lastnostih uspešnih vodij. Identificirali smo 28 virov, od tega smo uporabili šest člankov.

Rezultati: V analizo smo vključili šest člankov. Med njimi smo izključili članke, ki niso ustrezali kriterijem vključitve. Na posamezno raven hierarhije dokazov smo umestili: dve raziskavi na raven 1, eno raziskavo na raven 2, raven 3 in raven 6 ter tri raziskave na raven 7. Raziskave, ki so bile na ravni 4, 5 in 8 nismo vključili na seznam. Oblikovali smo dve kategoriji na podlagi 25 iskalnih kod in jih poimenovali: 1) pozitivne osebnostne lastnosti vodij in 2) ključne kompetence vodij v zdravstveni negi.

Razprava: Ugotovitve pregleda literature kažejo, da so osebnostne lastnosti, kot so vestnost, prijaznost, ekstravertnost in čustvena stabilnost, ključne za uspešno vodenje v zdravstveni negi. Poudarjajo tudi, da vodje s pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in krepijo pozitivno delovno okolje. Transformacijsko vodenje, osredotočeno na zaupanje in odnose, se je izkazalo za učinkovito pri spodbujanju pripadnosti in zavzetosti zaposlenih, kar prispeva k uspehu v kliničnem okolju.

Ključne besede: uspešen vodja, slogi vodenja, transformacijsko vodenje, medicinske sestre

SUMMARY

Theoretical background: A leader is a person who, through their personality traits and leadership style, fosters mutual cooperation and motivation at work. This thesis examined the personality traits of a successful leader, which significantly contribute to effective and high-quality leadership performance.

Aims: The aim of the thesis was to determine the personality traits of a successful leader.

Methods: A systematic literature review was conducted. The search strategy involved using specific keywords. The search was conducted in both English and Slovenian, utilizing the following databases: ScienceDirect, PubMed, ProQuest, and Slovenian Nursing Review. The search period included publications from 2015 to 2025 to establish the latest findings on successful leaders' personality traits. We identified 28 sources, of which six articles were used.

Results: Six articles were included in the analysis. From these, we excluded articles that did not meet the inclusion criteria. Evidence hierarchy results yielded two studies at level 1, one study at level 2, one study at level 3, one study at level 6, and three studies at level 7. We did not include studies at levels 4, 5, and 8 on the list. Two categories were created based on the 25 search codes: 1) positive personality traits of leaders, and 2) key competencies of nursing leaders.

Discussion: The literature review findings indicate that personality traits such as conscientiousness, agreeableness, extraversion, and emotional stability are essential for successful leadership in nursing. The findings also emphasize that leaders with positive personality traits enhance employee satisfaction and foster a positive work environment. Transformational leadership, which focuses on trust and relationships, has proven effective in promoting employees' commitment and engagement, contributing to success in the clinical setting.

Keywords: successful leader, leadership styles, transformational leadership, nurses

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 PRISTOPI K VODENJU.....	2
1.1.1 Sodobni pristopi k vodenju.....	6
1.1.2 Primerjava različnih slogov vodenja	10
1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE.....	11
1.3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODIJ V ZDRAVSTVU.....	14
2 EMPIRIČNI DEL.....	19
2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	19
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	19
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	19
2.3.1 Metode pregleda literature.....	19
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov.....	20
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature	20
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature	21
2.4 REZULTATI	22
2.4.1 PRISMA diagram	22
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah	22
2.5 RAZPRAVA.....	26
2.5.1 Omejitve raziskave	28
3 ZAKLJUČEK	29
4 LITERATURA	31
5 PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Psihološke razsežnosti osebnosti.....	13
Slika 2: PRISMA diagram.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	20
Tabela 2: Tabelarni prikaz hierarhije dokazov v znanstveno raziskovalnem delu.....	21
Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov	23
Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah.....	25

1 UVOD

Motiviranost, kreativnost, ustvarjalnost in veselje do dela so lastnosti, ki si bi jih vsak vodja želel od svojega podrejenega. Žal pa vse te lastnosti niso odvisne zgolj od posameznika, ampak zajemajo dejavnike kot so podjetje, delovno okolje ter vodja. Izbira vodje v nekem podjetju ali organizaciji je zato zelo pomembna, saj lahko ta pomembno vpliva na vse ostale zaposlene. V diplomskem delu smo se osredotočili na osebnostne lastnosti uspešnega vodje.

Vodenje lahko opredelimo kot proces usmerjanja, motiviranja in koordiniranja skupine ljudi za doseg skupnih ciljev. Ni omejeno zgolj na dajanje navodil, temveč vključuje tudi ustvarjanje jasne vizije, ki navdihuje sodelavce k skupnemu delu in prilagajanju spremembam v okolju. Pomembna komponenta vodenja je vpliv, saj vodja s svojim vedenjem in odločitvami vpliva na podrejene, kar omogoča učinkovito doseganje organizacijskih ciljev (Center for Creative Leadership, 2023). Vodenje v zdravstvu je ključnega pomena za razvoj zdravstvenih institucij, saj pomaga oblikovati kulture, ki temeljijo na trajnosti, etiki in socialni odgovornosti, s čimer se dolgoročno zagotavlja večja učinkovitost in boljše rezultate za vse vključene (Moustafa Saleh, et al., 2024).

Vodja je oseba, ki je simbol ustanove, njenega uspeha ali neuspeha. S svojimi osebnostnimi lastnostmi, načinom vodenja in z različnimi stili ustvarja med vsemi zaposlenimi v ustanovi vzdušje, ki naj vzpodbuja medsebojno sodelovanje in pripravljenost oziroma navdušenost za delo (Rejc & Starc, 2019).

V sodobnem poslovnem okolju je vodenje vedno bolj osredotočeno na tako imenovano »servant leadership« ali služenje vodje. To pomeni, da je vloga vodje bolj v služenju svoji ekipi kot v ukazovanju. Vodja z empatijo, podporo in ustvarjanjem varnega okolja spodbuja člane ekipe k inovacijam in sodelovanju, kar izboljšuje splošno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih (McKinsey & Company, 2024). Vodstvene osebe v zdravstvenem sektorju imajo različne vloge in zagotavljajo visokokakovostno oskrbo pacientov. Prav tako imajo pomemben vpliv na ljudi okoli sebe ter zagotavljajo optimalno učinkovitost in visokokakovostne medicinske storitve. Oblikujejo kulturo organizacije,

vzpodbujajo in krepijo motivacijo zaposlenih, toleranco in vključenost v delovni proces ter oblikujejo vrednote v organizaciji (Kodele & Peršolja, 2023).

Ključna značilnost vodje in vodenja je sposobnost ustvarjanja usklajenosti med člani ekipe, kar zmanjšuje zmedo in podvaja napore; zagotavlja, da so vloge jasno opredeljene. Poleg tega mora vodja ustvariti občutek pripadnosti in odgovornosti, kar prispeva k večji zavzetosti posameznikov pri doseganju ciljev organizacije. Vodje spodbujajo kulturo sodelovanja, kjer vsak član čuti, da je njegov uspeh povezan z uspehom skupine (Center for Creative Leadership, 2023).

V diplomskem delu se osredotočamo na osebnostne lastnosti uspešnih vodij v zdravstvu, saj ti s svojim pristopom odločilno vplivajo na kakovost dela in zadovoljstvo zaposlenih. S pregledom literature in analizo obstoječih raziskav bomo proučili ključne značilnosti uspešnih vodij ter njihov vpliv na organizacijsko kulturo, timsko delo in kakovost zdravstvene oskrbe. Raziskava bo osvetlila tudi vlogo različnih oblik vodenja ter izzive, s katerimi se soočajo vodje v zdravstvenem okolju v sodobnem času.

1.1 PRISTOPI K VODENJU

Različni pristopi k vodenju temeljijo na evolucijskih in vedenjskih modelih, ki pojasnjujejo dinamiko vodje in sledilcev. Raziskovalci vodenje pogosto obravnavajo skozi prizmo dveh ključnih strategij pridobivanja družbenega statusa: dominance in prestiža. Dominanca temelji na sposobnosti posameznika, da uveljavi svojo avtoriteto s sredstvi prisile, kot so kaznovanje ali grožnje, medtem ko prestiž izhaja iz sposobnosti zagotavljanja vrednih virov ali znanja sledilcem (Van Vugt & von Rueden, 2020).

Raziskave kažejo, da se pristopi k vodenju razlikujejo glede na kontekst in potrebe skupine. V primerih, ko so prisotni visoki stroški neusklajenosti, se skupine pogosteje nagibajo k vodjem z izrazitejšimi dominantnimi lastnostmi, ki lahko učinkoviteje preprečijo izogibanje odgovornostim v kolektivnih nalogah. V mirnejših in bolj sodelovalnih okoljih, pa so pogosto uspešnejši voditelji, ki temeljijo na prestižu, saj s

svojim znanjem in izkušnjami prispevajo k bolj učinkovitemu reševanju problemov (Van Vugt & von Rueden, 2020).

Še en pomemben vidik vodenja je njegova vloga pri usklajevanju odločanja ter reševanju konfliktov v skupinah. Nekateri modeli predlagajo, da voditelji delujejo kot ključni člen pri usmerjanju skupinskih odločitev, saj zmanjšujejo kompleksnost izbire med različnimi strategijami in zagotavljajo jasno smer delovanja. Poleg tega pa se raziskovalci vse bolj zavedajo pomena kulturne evolucije v oblikovanju vodstvenih preferenc. V okoljih, kjer so skozi zgodovino prevladovali avtoritarni sistemi, so se razvili vzorci vodstvenih stilov, ki odražajo strožjo hierarhično strukturo. Znotraj teorije vodenja se razvija tudi koncept deljenega vodenja, kjer so vodstvene naloge razpršene med več posamezniki v skupini. Podporniki tega pristopa poudarjajo, da lahko tak način vodenja poveča odpornost in prilagodljivost skupine, saj temelji na širšem naboru sposobnosti in perspektiv članov. Vse omenjene teorije in modeli potrjujejo, da vodenje ni univerzalen pojav s fiksnimi lastnostmi, temveč dinamičen proces, ki se prilagaja družbenim, ekološkim in kulturnim dejavnikom (Van Vugt & von Rueden, 2020).

Vodenje lahko tako opredelimo kot proces usmerjanja, motiviranja in koordiniranja skupine ljudi za doseg skupnih ciljev. Različni slogi vodenja se razlikujejo po načinu sprejemanja odločitev, komunikaciji z zaposlenimi in načinu motiviranja podrejenih. V nadaljevanju predstavljamo ključne stile vodenja, ki so najpogostejše opisani v literaturi in se uporabljajo tudi v zdravstveni negi (Laznik, 2020).

Stili vodenja:

1. Avtoritarno (avtokratsko) vodenje: avtoritarni vodja sprejema odločitve samostojno, brez posvetovanja s podrejenimi. Ta stil temelji na strogih pravilih, hierarhiji in nadzoru (Laznik, 2020).

Glavne značilnosti avtoritarnega vodenja vključujejo:

- jasno izražena pričakovanja in minimalno vključenost zaposlenih v proces odločanja,

- povečano tveganje za nezadovoljstvo zaposlenih, saj so njihove pobude in ideje pogosto prezrte in
- hitra odzivnost pri kriznih situacijah, kar je koristno v nujnih zdravstvenih primerih (Laznik, 2020).

Negativni vidiki avtoritarnega vodenja vključujejo omejeno ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, saj se osredotočajo zgolj na izvrševanje ukazov namesto na samostojno reševanje problemov (Laznik, 2020).

2. Demokratično vodenje: demokratični vodja v odločanje vključuje svoje sodelavce in spodbuja razpravo. Ta stil temelji na zaupanju in sodelovanju ter prinaša naslednje prednosti:

- boljša motivacija zaposlenih, saj imajo občutek, da so slišani in da njihovo mnenje šteje,
- izboljšana kakovost odločitev, saj temelji na širšem spektru informacij in izkušenj in
- spodbujanje kreativnosti in inovacij, kar je ključno v dinamičnem okolju, kot je zdravstvena nega (Laznik, 2020).

Kljub prednostim demokratično vodenje zahteva več časa za sprejemanje odločitev in je lahko manj učinkovito v urgentnih situacijah (Laznik, 2020).

3. Transformacijsko vodenje: vodje pri tej obliki vodenja delujejo kot navdihujoči mentorji in usmerjajo zaposlene k doseganju višjih ciljev. Značilnosti transformacijskega vodenja vključujejo:

- motiviranje zaposlenih skozi vizijo in vrednote,
- spodbuda inovacij in prilagodljivosti pri sprejemanju novih rešitev in
- visoko raven zaupanja med vodjo in zaposlenimi, kar izboljšuje delovno klimo (Laznik, 2020).

Raziskave kažejo, da je transformacijski slog zelo učinkovit v zdravstveni negi, saj prispeva k večji zavzetosti zaposlenih in izboljšanju kakovosti zdravstvenih storitev (Laznik, 2020).

4. Participativno vodenje: participativni vodja sodeluje s svojimi zaposlenimi pri sprejemanju odločitev. Ta stil omogoča večjo vključenost zaposlenih in ustvarja delovno okolje, ki spodbuja samostojnost. Njegove značilnosti so:

- spodbujanje sodelovanja pri odločanju in vključevanje različnih perspektiv,
- povečana odgovornost zaposlenih, saj imajo več vpliva na potek dela in
- večja prilagodljivost organizacije, saj lahko zaposleni hitreje reagirajo na spremembe (Laznik, 2020).

Participativno vodenje je posebej primerno za delovna okolja, kjer je timsko delo ključnega pomena, kot je to v zdravstveni negi (Laznik, 2020).

5. Laissez-faire (pasivno) vodenje: laissez-faire vodja daje zaposlenim popolno svobodo pri delu, kar pomeni minimalno vodenje in nadzor. Ta stil ima naslednje značilnosti:

- poudarek na avtonomiji in odgovornosti zaposlenih,
- primerno za visoko usposobljene in samoiniciativne zaposlene,
- možnost pomanjkanja jasne usmeritve, kar lahko vodi do kaosa in zmanjšane produktivnosti (Laznik, 2020).

Ta stil v nekaterih sektorjih deluje, vendar v zdravstveni negi ni priporočljiv, saj lahko vodi v zmanjšanje kakovosti oskrbe in povečano tveganje za napake (Laznik, 2020).

Vsak stil vodenja ima svoje prednosti in slabosti, zato je najuspešnejši vodja tisti, ki zna prilagoditi svoj pristop glede na situacijo in potrebe zaposlenih. V zdravstveni negi se kot najbolj učinkovit izkazuje stil, ki je kombinacija transformacijskega in participativnega vodenja, saj spodbuja zavzetost, inovativnost in medsebojno zaupanje (Laznik, 2020).

1.1.1 Sodobni pristopi k vodenju

V zadnjih desetletjih se je koncept vodenja močno spremenil, saj organizacije vedno bolj prehajajo od tradicionalnih hierarhičnih modelov k bolj prilagodljivim in sodelovalnim pristopom. Klasično, vertikalno vodenje, ki temelji na formalni avtoriteti in nadzoru, se postopoma umika horizontalnim modelom, kjer se poudarek daje na porazdeljeno odgovornost, skupinsko dinamiko in neformalne voditeljske vloge (Hanna, et al., 2021).

Sodobni pristopi k vodenju vključujejo številne teorije in prakse, ki poudarjajo prilagodljivost, sodelovanje in etično vodenje, da bi izboljšali učinkovitost organizacij ter zadovoljstvo zaposlenih (Arzenšek, 2024).

Transformacijsko vodenje je eden ključnih sodobnih pristopov (Rizvi, 2024). Omenjena oblika vodenja se v osnovi bistveno ne razlikuje od klasičnega stila vodenja, pri katerem vodja sledi predpisanim smernicam. Ključna razlika je v tem, da transformacijski vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju višjih idealov in moralnih vrednot, ki jim pomagajo premagovati izzive pri delu. Takšni vodje delujejo kot navdihujoči zgled, zaposlene motivirajo s svojo karizmo in vizijo ter jih usmerjajo k doseganju skupnih ciljev. S svojo inspiracijo in osebnim pristopom ustvarjajo okolje, kjer posamezniki presegajo lastne interese v korist skupine ali organizacije. Prav tako spodbujajo zaposlene k sprejemanju večjih in temeljitih sprememb, ki vodijo k boljšemu delovnemu procesu in inovativnim rešitvam (Rozman & Kovač, 2012). To je še posebej pomembno v zdravstvenem sektorju, kjer je prilagajanje potrebam pacientov in okolju ključno (Rizvi, 2024).

Kirby, et al. (2010) opredeljujejo štiri ključne dejavnike transformacijskega vodenja:

- karizma – vodja s svojo osebno energijo in prepričljivostjo spodbuja zavzetost zaposlenih. To zajema samozavest, močna prepričanja ter čustveno privlačnost, ki navdihuje ekipo,
- intelektualna stimulacija – namesto pasivnega sprejemanja obstoječega stanja vodja spodbuja zaposlene k razmišljanju izven ustaljenih okvirjev, iskanju inovativnih rešitev ter sprejemanju tveganj za izboljšanje delovnega procesa,

- individualizirana pozornost – vodja se zaveda, da imajo zaposleni različne potrebe, zato se jim posveti tudi na osebni ravni in prilagaja svoj pristop glede na njihove specifične zahteve in
- inspiracijska motivacija – s pomočjo čustvene prepričljivosti vodja krepi zavedanje zaposlenih o skupnih ciljih in jih navdihuje k njihovi uresnitvi.

Situacijsko vodenje temelji na prilagajanju sloga vodenja glede na specifične potrebe sledilcev in okoliščine. Vodje ocenijo razvojni nivo svojih zaposlenih in ustrezno prilagodijo svoje vodenje, kar je še posebej uporabno v hitro spreminjajočih se okoljih, kot so zdravstvene ustanove (Rizvi, 2024). Ta model sta razvila Paul Hersey in Kenneth Blanchard leta 1969 in v njem opredelila štiri stile vodenja:

- usmerjanje (direktivno vodenje): vodja daje natančna navodila in tesno spremlja izvedbo nalog. Ta stil je primeren za sodelavce z nizko stopnjo kompetenc in nizko stopnjo zrelosti,
- treniranje (svetovalno vodenje): vodja še vedno zagotavlja smernice, vendar tudi spodbuja povratne informacije in sodelovanje. Ta stil je učinkovit pri sodelavcih z nekaj kompetencami, ki pa potrebujejo dodatno podporo in motivacijo,
- podpiranje (podporno vodenje): vodja spodbuja samostojnost sodelavcev, nudi podporo in priznanje. Ta pristop je primeren za kompetentne sodelavce, ki pa jim morda primanjkuje samozavesti ali motivacije in
- delegiranje (delegirajoče vodenje): vodja zaupa naloge sodelavcem in jim omogoča visoko stopnjo avtonomije. Ta stil je najustreznejši za visoko kompetentne in motivirane sodelavce (Petrič, 2013).

Ključ do uspešnega situacijskega vodenja je sposobnost vodje, da oceni situacijo in prilagodi svoj stil vodenja glede na potrebe in zrelost svoje ekipe. S tem pristopom lahko vodja učinkovito poveča produktivnost, zadovoljstvo in razvoj svojih sodelavcev (Petrič, 2013).

Kenneth Blanchard je leta 1980 model nadgradil in razvil različico, imenovano Situational Leadership II, ki še bolj poudarja prilagajanje vodstvenega sloga glede na kompetence in zavzetost zaposlenih (Wang, et al., 2024).

Model opredeljuje štiri razvojne stopnje zaposlenih, ki temeljijo na kombinaciji njihove kompetence (znanje in veščine) ter zavzetosti (motivacija in samozavest):

- D1 – navdušeni začetnik (Enthusiastic Beginner): nizka kompetenca, visoka zavzetost,
- D2 – razočarani učenec (Disillusioned Learner): nekaj kompetenc, nizka zavzetost,
- D3 – sposoben, a previden sodelavec (Capable but Cautious Performer): visoke kompetence, spremenljiva zavzetost in
- D4 – samozavesten dosežkar (Self-Reliant Achiever): visoke kompetence, visoka zavzetost (Wang, et al., 2024).

Situational Leadership II predlaga glede na razvojno stopnjo zaposlenega štiri stile vodenja, ki se razlikujejo po stopnji direktivnosti (usmerjanja) in podpore:

- S1 – usmerjanje (Directing): visoka direktivnost, nizka podpora. Vodja daje natančna navodila in tesno spremlja izvedbo nalog,
- S2 – treniranje (Coaching): visoka direktivnost, visoka podpora. Vodja še vedno daje smernice, hkrati pa spodbuja povratne informacije in sodelovanje,
- S3 – podpiranje (Supporting): nizka direktivnost, visoka podpora. Vodja spodbuja samostojnost zaposlenih, nudi podporo in priznanje in
- S4 – delegiranje (Delegating): nizka direktivnost, nizka podpora. Vodja zaupa naloge zaposlenim in jim omogoča visoko stopnjo avtonomije (Wang, et al., 2024).

Ključ do uspešnega vodenja po Situational Leadership II modelu je sposobnost vodje, da pravilno oceni razvojno stopnjo posameznega zaposlenega glede na določeno nalogo in temu ustrezno prilagodi svoj stil vodenja. Ta pristop omogoča učinkovito razvijanje zaposlenih in izboljšanje njihove uspešnosti. Kljub temu, da se Situational Leadership II model v praksi široko uporablja, je pomembno upoštevati, da ne uživa enotne znanstvene podpore. Nekatere študije so poskušale empirično preveriti njegove predpostavke, vendar so rezultati mešani. Pri uporabi tega modela v akademskem ali praktičnem kontekstu je priporočljivo kritično ovrednotiti njegove predpostavke in prilagoditi pristop glede na specifične potrebe in okoliščine (Wang, et al., 2024).

Avtentično vodenje poudarja integriteto in transparentnost. Vodje so iskreni v svojih interakcijah in gradijo odnose na zaupanju in spoštovanju, kar je v sodobnih organizacijah za dolgoročni uspeh ključno (McKinsey & Company, 2024).

Raziskovalci so identificirali štiri ključne komponente avtentičnega vodenja:

- samo-zavedanje: vodje se zavedajo svojih prednosti, slabosti, vrednot in vpliva na druge,
- transparentnost v odnosih: vodje so odprti in iskreni v komunikaciji s sledilci, delijo informacije in spodbujajo sodelovanje,
- uravnoteženo procesiranje: vodje objektivno analizirajo informacije, upoštevajo različna stališča in sprejemajo premišljene odločitve in
- notranje moralno stališče: vodje delujejo v skladu s svojimi globoko ukoreninjenimi vrednotami in etičnimi standardi, ne glede na zunanje pritiske (Grošelj, et al., 2016).

Avtentično vodenje je povezano s pozitivnimi izidi, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, boljša delovna uspešnost in spodbujanje inovativnega vedenja ter predstavlja temelj vzpostavljanja zaupanja, etičnega vedenja in trajnostnega uspeha v sodobnih organizacijah (Grošelj, et al., 2016).

Sodelovalni modeli vodenja so v sodobnih organizacijah vse bolj priljubljeni. Vodje ne delujejo več zgolj kot usmerjevalci, temveč kot katalizatorji, ki spodbujajo samostojno delo ekip, sodelovanje in medsebojno zaupanje. Ta pristop omogoča večjo prilagodljivost in inovativnost (McKinsey & Company, 2024).

Najpomembnejše značilnosti sodelovalnega vodenja so:

- vključevanje v odločanje: vodja aktivno vključuje člane ekipe v proces odločanja, kar spodbuja občutek lastništva nad nalogami in povečuje motivacijo,
- spodbujanje timskega dela: poudarek je na sodelovanju med člani ekipe, kjer se cenijo različne perspektive in veščine, kar vodi k boljšim rešitvam in inovacijam,
- delitev odgovornosti: odgovornost za uspeh ali neuspeh projektov je porazdeljena med vse člane ekipe, kar spodbuja proaktivnost in angažiranost,

- odprta komunikacija: vzpostavitev okolja, kjer so informacije prosto dostopne, povratne informacije pa se delijo odkrito in konstruktivno in
- zaupanje: gradnja medsebojnega zaupanja med vodjo in člani ekipe je temelj za učinkovito sodelovanje in doseganje skupnih ciljev (Bajda, 2006).

Vodjem so na voljo različni sodobni pristopi vodenja, ki zaposlene spodbujajo k realizaciji ciljev, hkrati pa doprinesejo k njihovem zadovoljstvu. Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih so pomembni za spodbujanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih in ohranjanja pozitivnega delovnega okolja (Santhosh, 2023).

1.1.2 Primerjava različnih slogov vodenja

Vodje v zdravstveni negi uporabljajo različne pristope k vodenju, ki so odvisni od njihovih osebnostnih lastnosti, delovnega okolja in značilnosti tima. Med najpogostejšimi pristopi k vodenju so avtoritarno, demokratično, transformacijsko, transakcijsko in participativno vodenje. Vsak od teh slogov ima svoje prednosti in slabosti ter se uporablja glede na specifične okoliščine v zdravstveni negi (Novak, 2021).

Avtoritarno vodenje temelji na strogi hierarhiji, kjer vodja sprejema odločitve samostojno, brez posvetovanja s podrejenimi. Ta slog je učinkovit v kriznih situacijah, kjer je potreben hiter odziv, vendar lahko vodi do nižje motivacije zaposlenih in manjše stopnje sodelovanja v timu. Vodje, ki se nagibajo k avtoritarnemu vodenju, pogosto stremijo k visoki stopnji nadzora nad procesi in zaposlenimi (Laznik, 2020).

Demokratično vodenje spodbuja sodelovanje in vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev. Vodje v tem slogu komunicirajo odprto in cenijo mnenje članov tima. Ta slog se izkaže kot učinkovit pri povečanju zadovoljstva zaposlenih in izboljšanju timske učinkovitosti, saj zaposleni občutijo večjo pripadnost organizaciji (Özbağ, 2016).

Transformacijsko vodenje se osredotoča na inspiracijo in motivacijo zaposlenih. Vodja deluje kot mentor in vzor, ki zaposlene spodbuja k profesionalnemu in osebnostnemu razvoju. Ta slog vodenja je v zdravstveni negi še posebej pomemben, saj pozitivno vpliva

na kakovost oskrbe pacientov ter povečuje motivacijo zaposlenih (Kodele & Peršolja, 2023).

Transakcijsko vodenje temelji na sistemu nagrajevanja in kaznovanja, kjer vodja določa jasna pričakovanja in cilje za zaposlene. Čeprav ta slog zagotavlja strukturo in red, se pogosto izkaže za manj učinkovitega pri spodbujanju dolgoročne motivacije in inovativnosti v zdravstveni negi (Lorber, 2015).

Participativno vodenje je hibridni model, ki združuje elemente demokratičnega in transformacijskega vodenja. Vodje v tem slogu spodbujajo avtonomijo zaposlenih in jih vključujejo v proces odločanja. Tak pristop izboljšuje timsko dinamiko in prispeva k višji stopnji zadovoljstva pri delu (Novak, 2021).

Iz primerjave različnih slogov vodenja je razvidno, da je prilagajanje sloga glede na situacijo in značilnosti tima ključnega pomena za uspešno vodenje. Raziskave kažejo, da je kombinacija transformacijskega in participativnega vodenja najbolj učinkovita v zdravstveni negi, saj zagotavlja podporo zaposlenim, izboljšuje njihovo zavzetost ter povečuje kakovost oskrbe pacientov (Kodele & Peršolja, 2023).

1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE

Pomembna lastnost uspešnega vodje so njegove osebnostne lastnosti. Nekateri posamezniki so že rojeni vodje, kar se kaže v njihovi osebnosti, ki odraža lastnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje te vloge. Med pomembnejše lastnosti dobrega vodje sodijo: pravičnost, sposobnost, odgovornost in pogum. Vir dodaja, da sta zelo pomembni lastnosti tudi sodelovanje z zaposlenimi in njihova spodbuda (Rejc & Starc, 2019).

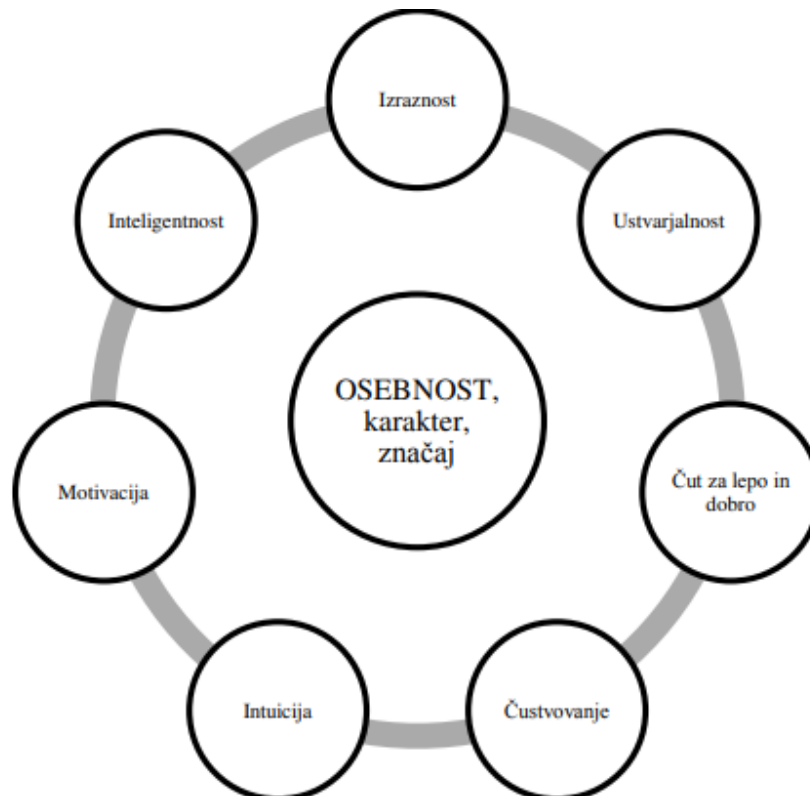
Raziskava, ki je proučevala osnovne osebne značilnosti vodij, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih glede njihove kariere, je pokazala, da te osnovne osebnostne lastnosti vključujejo:

- Čustveno stabilnost: vodja je odgovoren za več ljudi in nanj se lahko vrši velik pritisk. Pomembno je, da v težki situaciji ostane miren, saj bodo zaposleni tako

vedeli, da se lahko nanj zanesejo. Še posebej se lahko to izkaže ob srečanju s projektom, ki presega področje delovanja njegovih zaposlenih. Tedad sta zanesljivost in čustvena stabilnost vodje še posebej pomembni.

- Samozavest: uspešen vodja mora biti sposoben odločnega in samozavestnega nastopa ter izražanja svojega mnenja. Govorjenje o pomembnih zadevah in zagovarjanje svojih idej sta ključna vidika učinkovitega vodstva.
- Odprtost: mora biti odprt za nove izkušnje in pokazati, da je dovzeten za ideje zaposlenih; učenje novih stvari bo spodbudilo kreativno razmišljanje na delovnem mestu. – Optimizem: imajo ključno vlogo pri ohranjanju morale svojih zaposlenih. Vsaka kariera prinaša težke situacije, vendar je eden od načinov za premagovanje težav ohranjanje pozitivnega odnosa. Odličen vodja pomaga svojim zaposlenim, da ga vidijo kot stopnice do uspeha.
- Delovni nagon: vodja mora biti pripravljen in sposoben vložiti napor in čas. Ena njegovih najpomembnejših vlog je postavljanje ciljev za celotno ekipo in za posamezne zaposlene. Glede ekipnih ciljev mora razdeliti naloge, ki mu bodo pomagale doseči zastavljene cilje (Workhuman Editorial Team, 2023).

Slika 1 prikazuje psihološke razsežnosti osebnosti, ki zajemajo osebnost, karakter in značaj.



Slika 1: Psihološke razsežnosti osebnosti
(Kovač, et al., 2004, p. 54)

Šušteršič (2017) izpostavlja pet lastnosti dobrega vodja:

- Vodja mora pokazati čustva, saj s tem pridobi zaupanje svoji zaposlenih.
- Vodja ne ve in ne zna vsega. Zaradi nenehnega spreminjanja in napredovanja tehnologije je nemogoče, da bi vodja znal in vedel vse. Pomembno je, da ima vodja dober odnos z zaposlenimi in da jim zaupa. Večja skupina pomeni tudi več skupnega znanja, kar lahko privede do boljših in uspešnejših rezultatov.
- Vodja lahko vpraša za nasvet. Pri svojem delu mora biti strokoven, vendar to ne pomeni, da ne sme svojih zaposlenih vprašati za nasvet. To zaposleni cenijo, kar privede do še večjega zaupanja.
- Vodja prepozna lastne napake. Pomembno je, da prepozna svoje potrebe in potrebe zaposlenih ter se odloči za končno odločitev, ki jo bo sprejel.
- Vodja ima zaupnika, ki mu zaupa. Pri tem mu najbolje pomaga in svetuje nevralna oseba, ki ima izkušnje s podobnimi situacijami.

Vodja s svojim znanjem, izkušnjami, avtoriteto in osebnostnimi lastnostmi pozitivno vpliva na zaposlene. Odnosi pri delu, počutje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo so v veliki meri odvisni od vodje. Dober vodja se zaveda pomena svojega dela. Pomembno je, da sledi trendom in razvija ter izpopolnjuje tudi svoje veščine, ki jih pri svojem vodenju nato uporabi (Laznik, 2017).

1.3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODIJ V ZDRAVSTVU

V poslovnem svetu, ki se nenehno spreminja, imajo vodje pomembno vlogo pri oblikovanju uspešne organizacije. Od njih se pričakuje, da niso le strokovnjaki na svojem področju, ampak da se znajdejo tudi kot voditelji s kompleksnimi osebnostnimi lastnostmi. Njihova vloga je tako tudi sposobnost vodenja in navdihovanja ljudi in kot takšna presega le upravljanje s procesi in viri, saj zahteva tudi kompleksne osebnostne značilnosti, ki omogočajo učinkovito vodenje in motivacijo zaposlenih. Osebnost vodje postaja vedno bolj pomemben dejavnik, saj vpliva na organizacijsko kulturo, timsko sodelovanje in poslovno uspešnost (Heaslip, 2022).

Osebnostne lastnosti vodij v zdravstveni negi so temeljne za uspešno delovanje celotnega tima, saj omogočajo učinkovito in uspešno reševanje konfliktov, spodbujajo motivacijo in skrbijo za čustveno dobrobit zaposlenih. Vodje v zdravstvu, ki izkazujejo čustveno inteligenco, so bolj pripravljeni na kompleksne situacije, v katerih sta potrebna občutljivost in sočutje. Čustvena inteligenca pomaga vodjem obvladovati negativna čustva ter stresne situacije, kar vpliva na večjo stabilnost tima. Kot ugotavlja Strel (2021), čustveno inteligentni vodje v zdravstveni negi prispevajo k izboljšanju komunikacije, krepitvi medosebnih odnosov in posledično k večji učinkovitosti zdravstvenih storitev.

Specifičnost zdravstvene nege zahteva prilagojene pristope vodenja. Učinkoviti vodje na tem področju:

- spodbujajo med poklicno sodelovanje: s tem zagotavljajo celostno oskrbo pacientov in izboljšujejo delovanje tima,

- razvijajo asertivnost: asertivna komunikacija omogoča jasno izražanje potreb in pričakovanj, kar zmanjšuje konflikte in izboljšuje delovno klimo (Černelič Bizjak, 2009) in
- ustvarjajo pozitivno delovno okolje: s poudarkom na etičnih vrednotah, integriteti in spoštovanju prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in kakovostni oskrbi pacientov (Maze, 2020).

Posebnosti vodenja v poklicu zdravstvene nege so povezane z edinstveno naravo dela v zdravstvu, kjer se zahtevajo prilagodljivost, hitro odzivanje na nujne situacije ter sposobnost strateškega razmišljanja. Vodje v zdravstveni negi morajo biti pripravljeni na takojšnje ukrepanje in spreminjanje svojih pristopov glede na potrebe pacientov ter okoliščine. Visoka etična načela so v zdravstvu ključnega pomena, saj vodje s svojim zgledom usmerjajo tudi druge zdravstvene delavce k etičnemu in odgovornemu ravnanju. Etika in profesionalna drža sta še posebej pomembni pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na zdravje in življenje pacientov, kar zahteva izjemno odgovornost in integriteto (Laznik, 2017). Vodenje v poklicu zdravstvene nege se mora prilagajati specifičnim potrebam, ki jih prinašajo zahtevni zdravstveni sistemi, kjer je poleg obvladovanja administrativnih nalog pomembno tudi spodbujanje etičnih vrednot in socialne odgovornosti. Zdravstveni vodje so odgovorni za ustvarjanje okolja, kjer so zaposleni motivirani, kreativni in usmerjeni v doseg najboljših rezultatov za paciente, obenem pa skrbijo tudi za trajnostne in okolju prijazne rešitve (Moustafa Saleh, et al., 2024).

Stres in obremenitve v zdravstveni negi so za vodje posebej intenzivni, saj so nenehno odgovorni za usklajevanje in organizacijo dela v dinamičnem okolju, kjer so pacientove potrebe vedno na prvem mestu. Vodje pogosto delajo v dolgih izmenah in so pod velikim pritiskom, saj morajo zagotavljati tako kakovostno oskrbo pacientov kot tudi zadovoljstvo svojih zaposlenih. Bilban (2009) navaja, da je stres sindrom, ki privede do nespecifične reakcije organizma na doživljanje iz okolja. Definiramo ga lahko kot porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta in zmožnostmi posameznika. Izgorelost je končna stopnja stresa, ki vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja, ter privede do čustvene napetosti, izčrpanosti in utrujenosti. Zelo pomembno je preprečevanje neželenih učinkov stresa ter obvladovanje le-tega.

Osebnostne lastnosti vodij v zdravstvu imajo pomemben vpliv tudi na kakovost oskrbe pacientov, njihovo zadovoljstvo ter varnost zdravstvene oskrbe. Raziskave kažejo, da določene lastnosti in stili vodenja neposredno vplivajo na te vidike zdravstvene nege. Študija, objavljena v Obzorniku zdravstvene nege, je pokazala, da vodje z izrazitimi vodstvenimi sposobnostmi, kot so odločnost, empatija in visoka stopnja samozavesti, ustvarjajo delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo podprte in motivirane. To pozitivno vpliva na kakovost zdravstvene nege ter zadovoljstvo pacientov. Povezava med lastnostmi vodje in kakovostjo storitev v zdravstveni negi je bila potrjena s sistematičnim pregledom literature, ki je poudaril pomen teh lastnosti pri zagotavljanju visoko kakovostne oskrbe (Kodele & Peršolja, 2023). Poleg tega je raziskava, objavljena v reviji Ekonomske in poslovne raziskave, ugotovila, da kombiniranje različnih stilov vodenja, prilagojenih specifičnim situacijam, prispeva k boljši učinkovitosti timov in posledično k večjemu zadovoljstvu pacientov. Ustrezna in pravilna uporaba stilov vodenja, ki jih vodje prepletajo in dopolnjujejo glede na okoliščine, je ključna za doseganje kakovostne oskrbe (Laznik & Klančar, 2023).

K razlikam v vodenju pa lahko prištejemo tudi spol vodje. Razlike med spoloma pri vodenju v zdravstvu se odražajo predvsem v slogu vodenja, načinu komuniciranja in pristopu k motivaciji zaposlenih. Raziskave kažejo, da ženske vodje pogosto uporabljajo bolj sodelovalen in empatičen način vodenja, medtem ko moški pogosteje izkazujejo avtoritarne ali transakcijske pristope. Ženske v zdravstvu izkazujejo višjo stopnjo čustvene stabilnosti in empatije, kar jim omogoča boljše upravljanje timske dinamike ter prispeva k izboljšanju delovne klime. Njihov način komuniciranja je pogosto bolj odprt, usmerjen v poslušanje in vključevanje zaposlenih v proces odločanja, kar povečuje njihovo zavzetost in občutek pripadnosti organizaciji. Po drugi strani moški vodje v zdravstvu pogosteje uporabljajo neposreden in strukturiran komunikacijski slog, pri čemer dajejo večji poudarek nalogam in ciljem. Razlikujejo se tudi v načinu motiviranja zaposlenih – ženske vodje večinoma spodbujajo osebni razvoj zaposlenih ter jih motivirajo s pohvalami in podporo, medtem ko moški pogosteje uporabljajo materialne nagrade in kaznovanje kot orodja za povečanje uspešnosti. Razlike se kažejo tudi v vplivu na organizacijsko kulturo, saj organizacije z večjim deležem ženskih vodij pogosto

izkazujejo večjo vključenost zaposlenih v proces odločanja ter bolj etične in socialno odgovorne prakse. Kljub tem razlikam raziskave poudarjajo, da kombinacija različnih pristopov prinaša najboljše rezultate. Raznolikost v vodstvenih slogih omogoča večjo prilagodljivost organizacije, spodbuja inovativnost ter povečuje učinkovitost delovanja zdravstvenih ustanov, saj se moški in ženski pristop k vodenju medsebojno dopolnjujeta (Laznik, 2017).

Vodje v zdravstveni negi se pogosto soočajo z visokimi stopnjami stresa zaradi zahtevnosti svojega dela. Med ključnimi dejavniki, ki prispevajo k stresu, so preobremenjenost z delom, pomanjkanje časa, soočanje s smrtjo pacientov, etične dileme ter odgovornost za vodenje tima in zagotavljanje kakovostne oskrbe. Dolgotrajna izpostavljenost tem stresorjem lahko vodi v izgorelost, ki se kaže kot kronična utrujenost, zmanjšana delovna učinkovitost, ponavljanje napak in razdiralno vedenje (Bregar, et al., 2011). Za obvladovanje stresa je pomembno, da vodje prepoznajo njegove vzroke in uvedejo strategije za njegovo zmanjševanje. To lahko vključuje izboljšanje delovnih pogojev, učinkovito razporejanje dela, zagotavljanje podpore zaposlenim ter spodbujanje kulture zaupanja in sodelovanja znotraj tima. Transformacijski slog vodenja, ki poudarja poslušnost zaposlenih in usmerjenost v medosebne odnose, se je izkazal za učinkovitega pri zmanjševanju stresa in izboljševanju zadovoljstva zaposlenih ter kakovosti zdravstvene nege (Kodele & Peršolja, 2023).

Poleg tega je pomembno, da vodje skrbijo za lastno dobro počutje z iskanjem podpore, udeležbo v programih za obvladovanje stresa ter vzdrževanjem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. S tem lahko zmanjšajo tveganje za izgorelost in izboljšajo svojo učinkovitost pri vodenju tima (Bregar, et al., 2011).

Ukrepi za preprečevanje neželenih učinkov stresa na delovnem mestu se delijo v tri skupine (Tetrick & Winslow, 2015):

- primarni ukrepi, ki so usmerjeni v preprečevanje neželenih pojavov in so proaktivno in preventivno usmerjeni ukrepi,
- sekundarni ukrepi, ki se ukvarjajo z odpravo dejavnikov tveganja za nastanek stresa pri posameznikih ali v skupini in

- terciarni ukrepi, ki se osredotočajo na posameznike ali skupine, ki so del stiske, do katere so privedli negativni učinki delovanja dolgotrajnega stresa.

Dobro počutje in zdravje vodij in ostalih zaposlenih je pomembno za delodajalce, družine in ostale organizacije, ki so del procesa. Ukrepi in intervencije v stresnem menedžmentu težijo k temu, da so ameliorativni in se pogosto osredotočajo na vzpostavitev porušenega stanja, ki ga je povzročilo delovno okolje, pri čemer imajo zelo pomembno vlogo vodje (Tetrick & Winslow, 2015).

2 EMPIRIČNI DEL

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

V diplomskem delu smo uporabili pregled literature. Namen diplomskega dela je s pomočjo pregleda literature predstaviti osebnostne lastnosti uspešnega vodje.

Cilj diplomskega dela:

- ugotoviti osebnostne lastnosti uspešnega vodje.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

RV 1: Kakšne so osebnostne lastnosti uspešnega vodje?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V teoretičnem delu smo proučili literaturo, ki zajema vodenje, osebnostne lastnosti in opisuje uspešnega vodjo zaposlenih. V empiričnem delu smo za pregled strokovne in znanstvene literature uporabili deskriptivno ali opisno metodo dela, s katero smo analizirali članke, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

2.3.1 Metode pregleda literature

Tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo smo iskali v različnih podatkovnih bazah. Za pripravo empiričnega dela smo uporabili pregled literature. Za namen našega dela smo pregledali slovenske in tuje raziskave, ki so dostopne v strokovnih in splošnih knjižnicah, bibliografskem kooperativnem sistemu COBISS in podatkovnih bazah: PubMed, Google Scholar, CINAHL in Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije. Pri iskanju domače literature smo uporabili naslednje ključne besede: »lastnosti vodje«, »stil vodenja«, »osebnostne lastnosti vodje«, »vodenje«. Pri iskanju tuje literature smo uporabili naslednje ključne besede: »successful leader«, »leadership styles«,

»transformational leadership«, »nurses«. Postavili smo si omejitvene kriterije: literaturo, objavljeno v obdobju desetih let oziroma med letoma 2015 in 2025, strokovna besedila v angleškem in slovenskem jeziku in polno dostopnost člankov. Po pregledu literature smo opravili kvalitativno vsebinsko analizo. Posamezne ugotovitve in odgovore smo na koncu med seboj tudi primerjali.

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

S pomočjo tabelaričnega prikaza (tabela 1) smo prikazali dobljene in uporabljene vire v empiričnem delu. Skupaj smo dobili 28 zadetkov v štirih različnih podatkovnih bazah (ProQuest, ScienceDirect, PubMed in v arhivu Obzornika zdravstvene nege). Vključili smo šest člankov, ki so ustrezali kriterijem, kot smo jih opisali v prejšnjem poglavju.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

Podatkovna baza	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
ProQuest	hospital, nursing, management, well-being	9	2
ScienceDirect	leader, personality traits	8	2
PubMed	leader, personality traits, nursing	3	1
Obzornik zdravstvene nege - arhiv	medicinske sestre, izidi pacienta, napredna zdravstvena nega, slogi vodenja, storitve	8	1
Skupaj		28	6

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

V okviru pregleda literature smo opravili vsebinsko analizo člankov, ki smo jih vključili v pregled. Uporabili smo tehniko kodiranja in oblikovanja vsebinskih kategorij. Pridobljene zadetke smo predstavili s pomočjo PRISMA diagrama.

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Kakovost dobljenih virov smo določili s pomočjo piramidnega prikaza hierarhije dokazov, kar nam je omogočilo vrednotenje različnih virov glede na njihovo zanesljivost in pomembnost za raziskovalno vprašanje. Pri določanju kakovosti smo uporabili hierarhijo dokazov, kot jo navajata Polit in Beck (2021). Oceno kakovosti virov smo predstavili shematsko v obliki tabele, ki smo jo ustvarili na podlagi piramidnega prikaza, s čimer so viri razvrščeni od najbolj zanesljivih (kot so sistematični pregled literature) do manj zanesljivih (kot so mnenjski članki ali študije primerov). Na podlagi te hierarhije je bilo omogočeno, da virom v končnem pregledu literature dodelimo različne nivoje kakovosti. Na prvo raven hierarhije dokazov smo uvrstili 2 sistematična pregleda literature (Özbağ, 2016; Kodele & Peršolja, 2023). Na raven dve po hierarhiji dokazov smo uvrstili 1 posamezno randomizirano klinično raziskavo (Novak, 2021), na raven tri 1 nerandomizirano raziskavo (Lorber, 2015) in na raven šest prav tako 1 presečno raziskavo (Flavian, et al., 2022). Na sedmo raven smo uvrstili še 3 kvalitativne raziskave (Lorber, 2015; Brian, 2019; Novak, 2021). Za ravni štiri, pet in osem virov nismo vključili. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

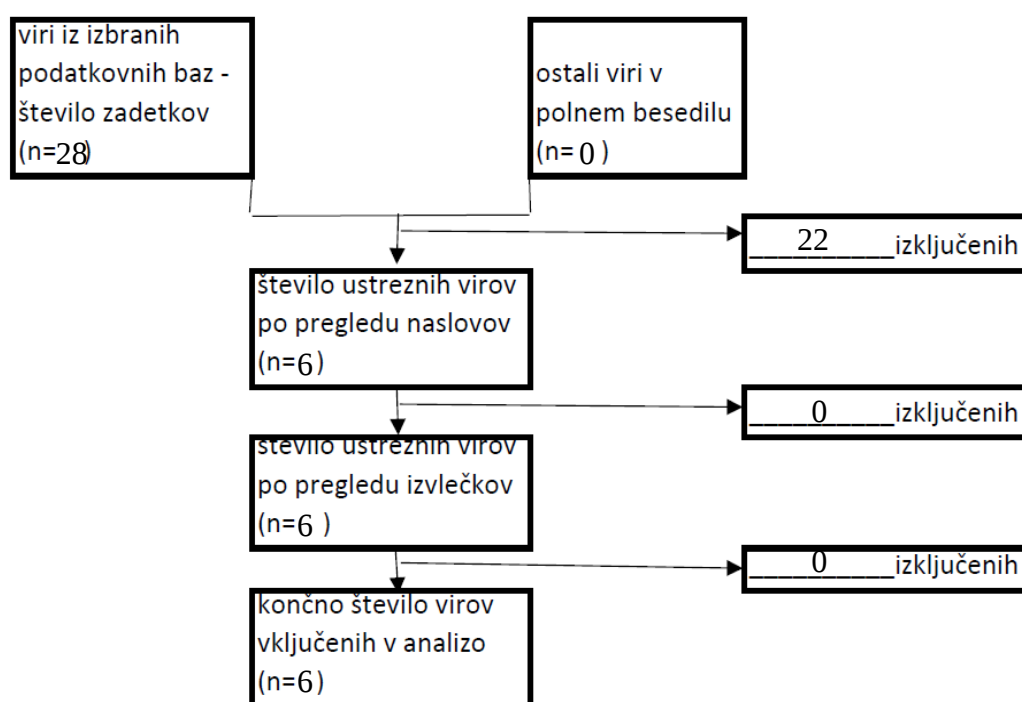
Tabela 2: Tabelarni prikaz hierarhije dokazov v znanstveno raziskovalnem delu

Raven	Število vključenih virov	Avtorji
Raven 1 – sistematični pregled literature	2	Özbağ (2016); Kodele & Peršolja (2023).
Raven 2 – posamezna randomizirana klinična raziskava	1	Novak (2021)
Raven 3 – posamezna nerandomizirana raziskava (kvazi ekperiment)	1	Lorber (2015)
Raven 4 – posamezna prospektivna / kohortna raziskava	/	/
Raven 5 – posamezna raziskava primerov s kontrolami	/	/
Raven 6 – posamezna presečna raziskava (npr. z vprašalnikom)	1	Flavian, et al. (2022)
Raven 7 – posamezna poglobljena kvalitativna raziskava	3	Lorber (2015); Brian (2019); Novak (2021).
Raven 8 – strokovno mnenje, poročila o primerih itd.	/	/

2.4 REZULTATI

2.4.1 PRISMA diagram

Dobili smo 28 zadetkov člankov, od katerih smo jih v diplomskem delu uporabili šest, ki so ustrezali na začetku navedenim kriterijem. Število zadetkov, izključenih in uporabljenih virov smo prikazali s pomočjo PRISMA diagrama (slika 2).



Slika 2: PRISMA diagram

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 3 prikazuje ugotovitve pregleda literature, ki smo jo uporabili. Navedli smo avtorja, leto objave, uporabljeno metodo, vzorec (velikost in država) in ključna spoznanja. S pomočjo tabele 4 smo prikazali razporeditev dobljenih rezultatov in kod po kategorijah.

Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor	Leto objave	Uporabljena metodologija	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Brian	2019	kvalitativna metoda	pregled literature, Velika Britanija	Ugotovili so, da morajo vodje v zdravstveni negi razviti več vrst inteligence: čustveno, duhovno, poslovno in politično. Te lastnosti pripomorejo k njihovemu izboljšanju sposobnosti vpliva na druge, dostopnosti in ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja.
Özbağ	2016	kvalitativna metoda	pregled literature, analiziranih 52 zadetkov, Turčija	Raziskava je bila namenjena ugotavljanju vpliva petih osebnostnih lastnosti na etično vodenje. Uporabljen je bil »Big five« model. Najmočnejše opredeljena lastnost je bila prijaznost vodje, ki nakazuje na obzirno, pošteno, spodobno in razumevajoče ravnanje s podrejenimi. Sledila je vestnost, ki je ena izmed najpogostejše preučevanih lastnosti v psihologiji. Vir navaja, da vestni posamezniki doživljajo visoko stopnjo moralne obveznosti. Cenijo resnico, poštenost ter so odgovorni in organizirani. Znano je, da svojim podrejenim podajajo jasna načela in standarde. Pomembna lastnost je tudi ekstravertnost, ki pozitivno vpliva na razvoj vodje kot posameznika ter na razvoj organizacije. Negativen vpliv osebnostne lastnosti vodje na njegovo delo pripisujemo nevrotizmu, oziroma čustveni nestabilnosti. Omenjena lastnost vodjo označuje kot sovražno in nesočutno osebo, zato takšne osebe niso dobri vodje.

Avtor	Leto objave	Uporabljena metodologija	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Kodele & Peršolja	2023	kvalitativna metoda	identificiranih 462 zadetkov, od tega analiziranih 20 prispevkov iz Anglije, Irana, Turčije in Kanade	Identificiranih je bilo 462 zadetkov, od tega je bilo analiziranih 20. Rezultati so pokazali, da je v kliničnem okolju najpogostejše priporočen in omenjen transformacijski slog vodenja. Omenjeni slog opisuje posluh vodje do zaposlenih ter vodenje, ki je usmerjeno v odnose. Med zaposlenimi vlada zaupanje, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo in posledično tudi na kakovost zdravstvene nege.
Lorber	2015	kvantitativna, kvalitativna metoda - mešani raziskovalni pristop	zaposleni v 8 bolnišnicah, na oddelku kirurgije in interne medicine, Slovenija	Raziskava je pokazala, da so počutje, zadovoljstvo in pripadnost vodij in drugih zaposlenih v zdravstveni negi na srednji ravni. Edina statistično pomembna razlika med proučevanimi spremenljivkami se je pokazala pri zadovoljstvu z delom. Transformacijsko vodenje, značilnosti vodij in vodstvene kompetence so bili pomembno povezani s počutjem zaposlenih. Raziskava je razkrila tudi, da je približno polovica zaposlenih nezadovoljna s svojim življenjem in delom, čuti nizko pripadnost ter ocenjuje svoje psihološko in subjektivno počutje kot slabo. Med vodji je teh nezadovoljnih in nepripadnih manj, prav tako vodje bolje ocenjujejo svoje psihološko in subjektivno počutje. Dobro počutje na delovnem mestu se odraža v večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Uspešen vodja zna poskrbeti za dobro počutje sodelavcev, kar je ključno za doseganje ciljev organizacije in konkurenčna prednost. Vodje v zdravstveni negi imajo pomembno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva, pripadnosti in počutju

Avtor	Leto objave	Uporabljena metodologija	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				zaposlenih, kar vpliva na kakovost zdravstvenih storitev in zadovoljstvo bolnikov.
Novak	2021	kvalitativna metoda, intervju	18 vodij podjetja, starost med 30 in 55 let, od tega deset moških in osem žensk, Slovenija	Rezultati so pokazali, da osebnostne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na uspešnost in učinkovitost. Odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost pozitivno povezujejo z osebno učinkovitostjo delovanja. Timsko uspešnost pa najbolj povezujejo s sprejemljivostjo, vestnostjo in ekstravertnostjo.
Flavian, et al.	2022	kvantitativna raziskava	320 izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani vodij, ki so jih pridobili v bazah LinkedIn, Španija	Ugotovitve raziskave kažejo, da ekstrovertirani člani tima izražajo višjo raven zaupanja v svojega vodjo, kar pozitivno vpliva na njihovo zavzetost in pripadnost timu. Po drugi strani pa se je nevroticizem izkazal za dejavnik, ki lahko zmanjša zaupanje v vodjo, še posebej v visoko virtualnih okoljih, kjer je interakcija omejena na digitalno komunikacijo. Ugotovitve kažejo, da zaupanje, ki ga imajo člani tima v vodjo, neposredno povečuje njihovo pripadnost timu.

Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah

Kategorija	Kode	Avtorji
Pozitivne osebnostne lastnosti vodij	lastnosti, ki prispevajo k izgradnji zaupanja – motiviranost – vestnost – prijaznost – ekstravertnost – empatija – zanesljivost – stabilnost – odgovornost – motivacijske sposobnosti – poštenost – entuziazem – empatija – samozavest – prilagodljivost.	Lorber (2015); Ōzbaĝ (2016); Novak (2021); Kodele & Peršolja (2023).
Ključne kompetence vodij v zdravstveni negi	praktične in strateške veščine, ki so potrebne za učinkovito in uspešno vodenje kompleksnih timov v zahtevnih delovnih okoljih - čustvena inteligenca -	Kodele & Peršolja (2023); Lorber (2015).

Kategorija	Kode	Avtorji
	refleksivna praksa - stalni profesionalni razvoj – organizacijske sposobnosti – stalni profesionalni razvoj – upravljanje časa – razdelitev nalog – učinkovito reševanje konfliktov – motivacija sodelavcev.	

2.5 RAZPRAVA

Opravili smo pregled literature, ki zajema osebnostne lastnosti uspešnega vodje. Rezultati kažejo, da različni avtorji poudarjajo tako specifične osebnostne lastnosti kot tudi prilagodljivost slogov vodenja. Oboje skupaj omogoča učinkovito vodenje v različnih delovnih okoljih, še posebej v zdravstvu. Namen te raziskave je bil ugotoviti, katere osebnostne lastnosti so ključne za uspešnega vodjo.

Po Özbağovi (2016) ugotovitvi vestni vodje zagotavljajo jasne smernice in vrednote, kar povečuje zaupanje med zaposlenimi in izboljšuje delovno klimo. Nevroticizem, ki se kaže kot čustvena nestabilnost, ima negativen vpliv na vodenje, saj takšni vodje pogosto izkazujejo manj sočutja in stabilnosti, kar lahko negativno vpliva na zaposlene in njihove rezultate.

Kodele in Peršolja (2023) izpostavljata transformacijski slog vodenja kot primeren za klinično okolje, kjer je poudarek na empatiji, zaupanju in usmerjenosti v medsebojne odnose med zaposlenimi. Omenjen slog izboljšuje zadovoljstvo pri delu in posledično kakovost zdravstvene oskrbe. Takšni vodje ne le da sledijo ciljem organizacije, temveč spodbujajo tudi razvoj in dobro počutje zaposlenih, kar je še posebej pomembno v stresnih okoljih, kot je zdravstvo. Transformacijsko vodenje ustvarja okolje, kjer vodje pozorno spremljajo potrebe zaposlenih, kar prispeva k večji zavzetosti in pripadnosti timu. Njune ugotovitve potrjujejo, da so odnosi med vodjem in zaposlenimi osrednji dejavnik pri doseganju visoke kakovosti storitev, saj transformacijski vodje zaupajo svojim sodelavcem in jih podpirajo pri strokovnem razvoju.

Raziskava zaposlenih v slovenskih bolnišnicah Lorberjeve (2015) poudarja pomembnost transformacijskega vodenja v povezavi s psihološkim počutjem zaposlenih, kjer elementi, kot so počutje, zadovoljstvo in pripadnost, neposredno vplivajo na učinkovitost in uspešnost tima. Njene ugotovitve kažejo, da dobri vodje ne skrbijo le za tehnične in organizacijske vidike vodenja, ampak tudi za dobro počutje svojih podrejenih. Zaposleni, ki čutijo pripadnost timu in organizaciji, so običajno bolj zavzeti in motivirani za delo, kar prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacije in boljši oskrbi pacientov.

Novak (2021) v svoji raziskavi poudarja povezavo med osebnostnimi lastnostmi, kot so odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost, ter timsko učinkovitostjo in uspešnostjo vodenja. Ti vodje uspešno povezujejo osebno učinkovitost in učinkovitost svojih timov z odprtostjo do novih idej in s pripravljenostjo na prilagajanje. Ekstravertirani vodje, ki so pogosto bolj družabni in energični, ustvarjajo dinamično delovno okolje, kjer zaposleni lažje sodelujejo in se povezujejo, kar je ključnega pomena za učinkovitost tima.

Flavian, et al. (2022) so opravili raziskavo, ki se osredotoča na vpliv osebnostnih lastnosti na uspešno vodenje virtualnih timov, predvsem skozi prizmo zaupanja, ki ga imajo člani tima v vodjo, in na njihovo pripadnost timu. Ugotovitve raziskave kažejo, da ekstrovertirani člani tima izražajo višjo raven zaupanja v svojega vodjo, kar pozitivno vpliva na njihovo zavzetost in pripadnost timu. Ekstroverzija torej podpira socialne interakcije in povečuje timsko povezanost, kar je pomembno za učinkovito delovanje tima. Po drugi strani pa se je nevroticizem izkazal za dejavnik, ki lahko zmanjša zaupanje v vodjo, še posebej v visoko virtualnih okoljih, kjer je interakcija omejena na digitalno komunikacijo. Ta negativen vpliv nevroticizma je pomemben predvsem pri delovnih nalogah, ki vključujejo večjo negotovost, saj lahko nevrotični člani zaradi anksioznosti in čustvene nestabilnosti težje vzpostavijo zaupanje. Raziskava je pokazala tudi, da zaupanje, ki ga imajo člani tima v vodjo, povečuje pripadnost timu. To pomeni, da vodje, ki znajo graditi zaupanje, spodbujajo večjo angažiranost in pripadnost članov tima, kar prispeva k uspešnosti celotnega tima.

Na raziskovalno vprašanje "Kakšne so osebnostne lastnosti uspešnega vodje?" smo odgovorili z analizo literature, ki izpostavlja lastnosti, kot so prijaznost, vestnost, čustvena stabilnost, ekstravertnost in empatija. Avtorji Lorber (2015), Novak (2021), Flavian, et al. (2022) in Kodele in Peršolja (2023), poudarjajo, da te osebnostne lastnosti omogočajo vodjem vzpostavljanje pozitivne delovne klime, povečanje zadovoljstva zaposlenih ter izboljšanje timske učinkovitosti. Prijaznost in vestnost prispevata k etičnemu vodenju in zanesljivosti, čustvena stabilnost in ekstravertnost pa spodbujata medsebojno povezanost in odprto komunikacijo, kar so ključni dejavniki za uspešno timsko delo.

S skupno analizo teh raziskav lahko ugotovimo, da je uspešno vodenje odvisno od več dejavnikov, vključno z osebnostnimi lastnostmi, kot so prijaznost, vestnost, čustvena stabilnost in ekstravertnost, ter prilagodljivimi slogi vodenja, ki so usmerjeni v odnose. Uspešni vodje ne uporabljajo zgolj enega pristopa k vodenju, ampak kombinirajo različne pristope, s čimer spodbujajo pozitivno klimo, zaupanje in pripadnost v timu.

2.5.1 Omejitve raziskave

Omejitvi te raziskave sta omejeno število pregledanih raziskav in osredotočenost na specifične osebnostne lastnosti, povezane z vodenjem. Pregled temelji na literaturi, dostopni v obstoječih podatkovnih bazah, kar pomeni, da določeni viri niso bili vključeni, če niso izpolnjevali kriterijev dostopnosti in časovne omejitve (2015–2025).

2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

To diplomsko delo lahko prispeva k boljšemu razumevanju vloge osebnostnih lastnosti pri vodenju in tako pomaga organizacijam pri prepoznavanju in izbiri ustreznih kandidatov za vodstvene položaje. Prav tako nudi osnovo za razvoj programov usposabljanja, kjer bi vodje lahko izboljšali kompetence, kot so čustvena stabilnost, vestnost in empatija. Nadaljnje raziskave bi lahko razširile tematiko s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami, ki bi vključevale intervjuje z vodji v različnih sektorjih, kar bi omogočilo poglobljen vpogled v vpliv teh lastnosti v specifičnih delovnih okoljih.

3 ZAKLJUČEK

Iz rezultatov pregleda literature izhaja, da so ključne osebnostne lastnosti uspešnega vodje prijaznost, vestnost, čustvena stabilnost, ekstravertnost in empatija. Te lastnosti omogočajo vodjem vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja, učinkovito komunikacijo, zaupanje in povezanost med člani tima, kar prispeva k večji motivaciji in učinkovitosti zaposlenih. Prijaznost in vestnost sta bistveni za ustvarjanje zanesljivega in etičnega vodenja, čustvena stabilnost pa omogoča obvladovanje stresnih situacij, kar je v kliničnem okolju še posebej pomembno.

V zdravstvenem okolju je izziv vodenja še posebej zahteven, saj vključuje ne le organizacijsko učinkovitost, temveč tudi visoko stopnjo čustvene inteligence pri delu z zaposlenimi in pacienti. Učinkoviti vodje v zdravstvu se morajo soočati s hitrimi spremembami, kriznimi situacijami in vedno večjimi zahtevami glede kakovosti oskrbe. V tem kontekstu je vse bolj pomembna tudi prilagodljivost stilov vodenja, ki vodjem omogoča, da svojo vlogo prilagodijo glede na specifične potrebe tima in organizacije. Pandemija COVID-19 je še dodatno poudarila pomen kriznega vodenja, odpornosti ter psihološke podpore tako za vodje kot za zaposlene. V tem obdobju se je izkazalo, da vodje, ki so sposobni vzdrževati odprto komunikacijo, spodbujati timsko delo in hkrati skrbeti za dobro počutje zaposlenih, ustvarjajo bolj stabilna in učinkovita delovna okolja. Krizno upravljanje in prilagodljivost bosta ostala ključna vidika vodstvenih kompetenc tudi v prihodnosti.

Naša spoznanja lahko doprinesejo k izboljšanju vodenja v kliničnih okoljih, kjer je zaradi narave dela ključnega pomena vzpostavljanje zaupanja in učinkovite komunikacije. Razumevanje osebnostnih lastnosti uspešnih vodij lahko pomaga pri oblikovanju izobraževalnih programov za vodje, kjer bi se osredotočili na razvoj čustvene stabilnosti, empatije in komunikacijskih veščin. S tem bi se zmanjšala raven stresa pri zaposlenih, izboljšala kakovost oskrbe pacientov ter povečalo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Potrebno bi bilo dodatno raziskati, kako specifične osebnostne lastnosti vplivajo na uspešnost vodenja v različnih oddelkih kliničnega okolja, kot so kirurgija, intenzivna nega ali pediatrija, kjer so delovni pogoji in dinamika tima raznoliki. Prav tako bi bilo

koristno opraviti longitudinalne raziskave, ki bi omogočile boljši vpogled v dolgoročne učinke teh lastnosti na timsko učinkovitost in kakovost oskrbe. Nadaljnje raziskave bi lahko vključile tudi vidik medkulturnih razlik v osebnostnih lastnostih vodij v zdravstvu, kar bi lahko prispevalo k prilagojenim pristopom k vodenju v različnih kulturnih okoljih.

4 LITERATURA

Arzenšek, J., 2024. *Analiza načina vodenja kot ene izmed temeljnih funkcij managementa: magistrsko delo*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Bajda, T., 2006. *Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih z odnosom z nadrejenim: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Bilban, M., 2009. *Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov*. [online] Available at: <https://www.drustvo-med-sester-lj.si/> [Accessed 20 December 2024].

Bregar, B., Peterka Novak, J. & Možgan, B., 2011. Doživljanje stresa pri zaposlenih v zdravstveni negi na področju psihiatrije. *Obzornik zdravstvene nege*, 52(4), pp. 253-262.

Brian, L., 2019. Developing the personal qualities required for effective nurse leadership. *Nursing Standard*, 34(12), pp. 45-50. 10.7748/ns.2019.e11274.

Center for Creative Leadership, 2023. *What is Leadership? A Definition Based on Research*. [online] Available at: [https://www.ccl.org/contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://www.ccl.org/contentReference[oaicite:0]{index=0}) [Accessed 3 November 2024].

Černelič Bizjak, M., 2009. Asertivnost in zdravstvo. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(1), pp. 6-31.

Flavian, C., Guinaliu, M. & Jordan, P., 2022. Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), p. 100193. 10.1016/j.iedeen.2021.100193.

Grošelj, M., Penger, S. & Černe, M., 2016. Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and business review*, 18(4), pp. 49-72. 10.15458/85451.31

Heaslip, E., 2022. *5 Personality Traits Of a Great Manager*. [online] Available at: <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/traits-of-good-managers> [Accessed 21 December 2024].

Hanna, A.A., Smith, T.A., Kirkman, B.L. & Griffin, R.W., 2021. The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management*, 47(1), pp. 76-104. 10.1177/0149206320965683.

Kirby, P.C., Paradise, L.V. & King, M.I., 2010. Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85(92), pp. 303-311. 10.1080/00220671.1992.9941130.

Kodele, D. & Peršolja, M., 2023. Povezava lastnosti vodje in vodenja s kakovostjo storitev v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 57(1), pp. 53-63. 10.14528/snr.2023.57.1.3095.

Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M., Devetak, G. & Potočan, V., 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Laznik, G., 2017. Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), pp. 78-99.

Laznik, G., 2020. Transformacijsko vodenje – prvi izbor vodenja v zdravstveni negi. In: B. Nose, ed. *12. dnevi Marije Tomšič: zbornik predavanj. Dolenjske Toplice, 17. januar 2020*. Novo Mesto: Univerza v Novem mestu, Fakulteta za zdravstvene vede, pp. 28-38.

Laznik, G. & Klančar, A., 2023. Kombiniranje stilov vodenja kot pomembni dejavnik kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 10(1), pp. 69-92. 10.55707/eb.v10i1.124

Lorber, M., 2015. *Značilnosti in kompetence vodij v povezavi z bivanjem zaposlenih v zdravstveni negi: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Maze, H., 2020. *Ukrepi menedžmenta zdravstvene nege za zadržanje medicinskih sester v bolnišnici*. In: B. Nose in T. Radovan, Management – pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti v zdravstveni negi, 12. dnevi Marije Tomšič, Dolenjske Toplice, 17.januar, 2020, Novo Mesto, Univerza v Novem mestu, Fakulteta za zdravstvene vede, pp. 58-64. <https://dmszt-nm.si/wp-content/uploads/2023/02/Zbornik-DMT-2020.pdf>

McKinsey & Company, 2024. *What is Leadership: A Definition and Way Forward*. [online] Available at: [https://www.mckinsey.com​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://www.mckinsey.com​;contentReference[oaicite:1]{index=1}) [Accessed 4 November 2024].

Moustafa Saleh, M.S., Elsabahy, H.E., Abdel-Sattar, S.A.L., Abd-Elhamid, Z.N., Al Thobaity, A., Aly, S.M.M. & Shokry, W.M., 2024. Correction: Fostering green transformational leadership: The influence of green educational intervention on nurse managers' green behavior and creativity. *BioMed Central Nursing*, 23(1), p. 743. 10.1186/s12912-024-02423-9.

Novak, I., 2021. Zaznava vodij o povezanosti osebnostnih lastnosti z osebno učinkovitostjo in timsko uspešnostjo. *Teorija in praksa*, 58(4), pp. 1048-1064. 10.51936/tip.58.3.1048-1064.

Özbağ, G.K., 2016. The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 235-242. 10.1016/j.sbspro.2016.11.019.

Petrič, U., 2013. *Kako izbrati pravi način vodenja?* [online] Available at: <https://data.si/blog/situacijsko-vodenje/> [Accessed 4 November 2024].

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2021. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 9th ed. Philadelphia: Lippincot Williams & Wilkins.

Rejc, M. & Starc, J., 2019. Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja. *Tranzicija*, 22(44), pp. 53-65.

Rizvi, H., 2024. *The Ultimate Guide to Understanding Contemporary Leadership Theories*. [online] Available at: <https://hidayatrizvi.com/contemporary-leadership-theories/> [Accessed 7 November 2024].

Rozman, R. & Kovač, J., 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.

Santhosh, 2023. *Employee motivation techniques and strategies to try in 2023*. [online] Available at: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-motivation-techniques/> [Accessed 20 December 2024].

Strel, N., 2021. *Sposobnosti motiviranja in osebnostne lastnosti vodij v zdravstveni negi: diplomsko delo*. Jesenice: Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin.

Šušteršič, J., 2017. *Pet lastnosti dobrega vodje*. [pdf] Kreativni nasvet. Available at: <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2017-februar/Kreativni%20nasvet.pdf> [Accessed 9 November 2024].

Tetrick, L.E. & Winslow, C.J., 2015. Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), pp. 583-603.

Van Vugt, M. & von Rueden, C.R., 2020. From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), p. 101404. 10.1016/j.leaqua.2020.101404.

Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S. & Liu, M., 2024. Situational leadership theory in nursing management: a scoping review. *BMC Nursing*, 23(1), p. 930. 10.1186/s12912-024-02582-9.

Workhuman Editorial Team, 2023. *14 Qualities of a Good Manager*. [online] Available at: <https://www.workhuman.com/blog/qualities-of-a-good-manager/> [Accessed 20 December 2024].

5 PRILOGE

IZJAVA

Spodaj podpisani-a Manca Petrovič izjavljam, da je:

- predložena zaključna naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oziroma citirana v skladu s pravili Fakultete za zdravstvo Angele Boškin;
- se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po zakonu.

Jesenice, dne 06.02.2024

Podpis študenta-ke:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Petrovič', is written on a light pink rectangular background.