

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**НЕСТЕРУК ВІТАЛІЙ ПЕТРОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351:616.314  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ**  
**КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ**  
**ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В. П. НЕСТЕРУК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**СИМОНЕНКО Леся Іванівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **НЕСТЕРУКА Віталія Петровича**  
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК

(власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » грудня 2022 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **НЕСТЕРУК Віталій Петрович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА

(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

НЕСТЕРУК В. П. Психологічні чинники формування компетентностей успішного керівника закладу охорони здоров'я. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Щоб керувати іншими, особливо у сфері охорони здоров'я, успішний керівник повинен усвідомлювати власні потреби, сильні сторони та недоліки, і демонструвати це, вживаючи заходів для покращення, коли це необхідно. Лише через самоусвідомлення такий керівник отримає можливість вносити зміни, щоб стати сильнішим. Інші добре реагують на тих, хто усвідомлює свої психологічні риси особистості та те, як вони впливають на інших.

*Ключові слова: психологія, керівник, лідер, менеджер, заклад охорони здоров'я.*

## SUMMARY

NESTERUK V. Psychological factors in the formation of competencies of a successful manager of a health care institution. It is Qualifying work on rights for a manuscript. Qualifying work on the receipt of educational master's degree after speciality 281 – is a public management and administration. – Polissya National University, Zhytomyr, 2022.

To lead others, especially in healthcare, a successful leader must be aware of their own needs, strengths, and weaknesses, and demonstrate this by taking steps to improve when necessary. Only through self-awareness will such a leader be able to make changes to become stronger. Others respond well to those who are aware of their psychological personality traits and how they affect others.

*Tags: psychology, supervisor, leader, manager, healthcare institution.*

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 5  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ<br/>УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....               | 10 |
| <b>ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ</b> .....  | 20 |
| <b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ СВІТОВІ ПОГЛЯДИ НА ПСИХОЛОГІЧНІ<br/>ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИКЛАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕДИЧНОМУ<br/>ЗАКЛАДІ</b> ..... | 21 |
| <b>ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ</b> .....  | 28 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ<br/>УСПІШНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....               | 29 |
| <b>ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ</b> .....  | 41 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 42 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....   | 43 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 46 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Гуманістичне лідерство ставить людей на перше місце, але це не є природним для багатьох лідерів. Щоб розвинути ці лідерські якості і стати успішним керівником, потрібен час і навчання. Прагнення створити сильних гуманістичних лідерів-керівників, які будуть ефективними у вибраній професії і надасть можливість більш успішно, якісно і своєчасно створювати і надавати медичну допомогу і послуги населенню [1].

Яка різниця між лідерством і менеджментом взагалі? Ми окреслимо відмінності між лідером і менеджером. Коротко кажучи, люди йдуть за менеджерами, тому що вони повинні. Люди йдуть за лідерами за власним бажанням, і ідеально, щоб одна людина мала обидві якості. Якості хорошого менеджера та хорошого керівника приходять із великою кількістю роботи на початковому рівні та досвідом. І менеджери, і керівники важливі, і ви можете зірвати професійний джекпот, якщо будете хорошим менеджером і лідером для своїх колег [2].

Тож, вже із самого початку слід сказати, що досить важко поділити позитивні якості успішного керівника, досвідченого менеджера та впливового лідера у практичному середовищі. Це є більше доцільним для теоретичного розгляду, наукового підходу та цільового сприйняття узагальненого прикладного підходу до власне успішного керівника, стосовно і нашого розгляду рис успішного менеджера закладу охорони здоров'я. Серед психологічних чинників і рис особистості, які є ключовими для ефективного лідерства та успішного керівництва у будь-якій галузі господарювання слід назвати ряд особливостей.

Не слід асоціювати лідерство з владою, але, щоб оцінити ефективне лідерство. Слід сказати, що влада може лиш завести на поле бою навіть на робочому місці. Щоб досягти стійкого успіху, менеджери повинні прийняти гуманістичну модель, яка наголошує на співчутті, цінності кожної людини та повазі.

Люди цінують і реагуватимуть позитивніше, коли відчують, що можуть довіряти своєму лідеру, спілкуватися відкрито та не боятися сказати щось неправильне. Гуманістичний лідер комунікабельний, легкий у спілкуванні та близький.

Усі люди добре реагують на інших, які веселі, милі та, здається, ставлять інших на перше місце. Розвиток доброзичливості, навіть з людьми, з якими важче порозумітися, робить лідера ефективнішим.

Люди отримують більше задоволення від своєї роботи і, отже, більш продуктивні, коли керівник поважає та враховує їхні погляди. Думка про інших, ставлення їхніх потреб на перше місце допомагає лідеру завоювати довіру та лояльність.

Емоції на роботі змінюються протягом дня, але люди очікують, що лідери будуть емоційно стабільними протягом дня. Це, у свою чергу, сприяє емоційній стабільності членів команди, і робота стає більш ефективною.

Гуманістичні лідери здатні мислити з різних точок зору, системні мислителі, глибокі мислителі, сповнені уяви та нових можливостей.

Люди охоче йдуть за лідерами, які можуть чітко пояснити, чого вони хочуть і очікують, за допомогою письмових, усних і невербальних засобів спілкування. Лідер-гуманіст вміє формулювати свої цілі так, щоб вони були зрозумілі людям.

Бути чесними, надійними та заслужуваними на довіру є критично важливим для лідерів, оскільки люди з більшою ймовірністю підуть за тими, кому вони відчують, що можуть повністю довіряти. Ця риса показує людям, які підпорядковані вам, що вони можуть довіряти вам не лише професійно, але й особисто. Лідер-гуманіст перебуває в контакті зі своєю особистістю, і вони використовують цю самосвідомість, щоб краще впливати на оточуючих.

Здатність розуміти емоції та переживання інших і реагувати на них створює сильного, представницького лідера. Співчуття є життєво важливим для побудови міцних зв'язків з членами команди, і ці зв'язки допомагають лідеру досягати більшого. Залучений лідер активно взаємодіє з членами команди

протягом дня. Цей лідер знає, що відбувається в житті його людей, як вони справляються зі своїми проектами, і що може статися, щоб усе відбувалося вільніше протягом дня. Лідер-гуманіст є активним і заангажованим учасником роботи, що відбувається, і цей лідер не боїться забруднити руки щоденною роботою.

Надмірна серйозність може зашкодити керуванню командою. Сміх піднімає настрій людей, навіть у напружені або складні часи. Гумор дозволяє лідеру бачити світлу сторону всього, що відбувається, навіть якщо відбувається щось негативне. Люди добре реагують на відповідний гумор.

Гуманістичні лідери розуміють і приймають силу сміху через відповідний і своєчасний гумор, який може допомогти зменшити стрес і підвищити загальний моральний стан.

Лідери, які захоплені своєю місією, здатні донести чітке бачення до людей, яких вони очолюють, можуть передати цю пристрасть персоналу.

Прийнявши ці риси характеру, лідери отримують вдячність тих, ким вони керують. Ці лідери поводяться так, що викликають повагу з боку оточуючих [3].

Наведені приклади і недостатня база наукових досліджень та необхідність прикладного застосування психологічних характеристик керівного персоналу для успішного менеджменту в закладах охорони здоров'я України обґрунтували вибір теми нашої кваліфікаційної роботи.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних факторів сучасної психології керівників закладів охорони здоров'я у світі, з метою опрацювання шляхів ефективного управління наданням медичної допомоги і послуг населенню України.

Задля досягнення визначеної мети на розв'язання поставлено такі **завдання**:

- обстежити загальні системні теоретико-методичні аспекти психології управління наданням медичної допомоги;
- визначити сутність управління наданням медичної допомоги з

точки зору психологічних характеристик керівника закладу охорони здоров'я;

- здійснити розгляд універсальних проблем за тематикою, що розглядається;

- дослідити основоположні принципи світової науки щодо психологічних чинників формування компетентностей керівника медичного закладу;

- розкрити обов'язкові якості менеджера охорони здоров'я;

- позиціонувати ментальне здоров'я та психологічну безпеку у медичних закладах;

- узагальнити психологічні площини управління медициною у розвинутих зарубіжних країнах для можливого трансферу у вітчизняну практику галузі охорони здоров'я;

- опрацювати шляхи піднесення компетентності керівників з метою можливого покращення ефективності надання медичної допомоги.

**Об'єктом дослідження** є процес створення кращої системи менеджменту на основі психологічних рис керівника у наданні медичної допомоги.

**Предмет дослідження** – механізм продукування зразку управління наданням медичної допомоги.

**Методи дослідження.** Для дослідження питань з формування системи управління наданням медичної допомоги в кваліфікаційній роботі застосовано загально-наукові та спеціальні методи, таких як: метод наукового пізнання, що являється головним у вивченні явищ і процесів, які є пов'язаними із керуванням у процесі вироблення та подання меддопомоги стоматологічного профілю; системно-структурний метод нами використано для означення видів та обсягів дієвого взаємоз'єднання між процесами аутоорегулювання на ринковому полі і управління ним, наукова абстракція скористалися у період аналітичного розгляду наукових концепцій видних учених-дослідників, метод аналізу і синтезу застосовувався з ціллю створення теоретико-методологічної бази нашого дослідження та інші.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Основні результати



дослідження висвітлено у публікаціях – тезах доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Одержані внаслідок виконання кваліфікаційної роботи **практичні результати** полягають в тім, що висвітлені в ній теоретичні положення та висновки мають суто практичне націлювання, яке може бути використано при вирішенні значних задач у практичних управлінських процесах для удосконалення моделі системно-управлінських засобів та шляхів надання медичної допомоги стоматологічної спеціалізації.

**Структура та обсяг роботи.** Робота виконана на 45 сторінках і містить такі розділи як вступ, три дослідницьких розділи, висновків до розділів, загальних висновків та переліку джерел, що використано у нашому дослідженні.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ви хочете бути лідером, який позитивно впливатиме на вашу команду, Бути чудовим менеджером пов'язано з великою відповідальністю. Ось деякі з найкращих навичок, якими успішні менеджери працюють у своїй кар'єрі: лідерство, досвід, спілкування, знання, організація, управління часом, делегування, впевненість, повага, культура компанії

#### **Найкращі якості успішного менеджера.**

Лідерські здібності. Щоб бути успішним менеджером, потрібно навчитися ефективно управляти своїми підлеглими. Можливість уявити собі, як би ви хотіли, щоб виглядало ваше лідерство, є ефективним способом досягнення хорошого менеджменту. Стратегічні мислителі здатні бачити загальну картину та бачити незначні деталі, яких інші можуть не бачити.

Професійний досвід. Відсутність досвіду діяльності у професії та керівництва командою, буде важким підйомом у якості менеджера. Чудовий засіб отримання досвіду керівника — повідомити про свої цілі на поточній роботі. У деяких випадках, коли керівництво знає, що ви прагнете стати лідером, воно навчатиме вас різноманітним сценаріям, які можуть допомогти розвинути вас для майбутнього підвищення або посади, яка може з'явитися.

Хороші навички спілкування. Ефективна комунікація є основним елементом, який мають усі найкращі менеджери. Це означає не лише розповісти про посадові обов'язки та очікування, це означає прислухатися до вашої команди та працювати з ними для досягнення результатів у межах їх посади. Обов'язково виділяйте час і проводите щотижневі зустрічі зі своїми співробітниками, це допоможе вам, як керівнику, зрозуміти, на якому етапі перебуває кожен у своїх проектах. Це також зміцнить довіру ваших співробітників і дасть їм змогу підвищити продуктивність у своєму робочому процесі, знаючи, що у них є хтось, хто їм допоможе, якщо вони цього

потребуватимуть. Досвід керівника обов'язковий, але знання також. Повернення до школи – це інвестиція, яку багато ефективних лідерів сприймають як користь не лише для свого професійного життя, але й для особистого життя. Для менеджерів пропонуються різні рівні, включно ступінь бакалавра з бізнесу або ступінь магістра з лідерства чи курівництва проектами. Ви також можете отримати довідку з керівництва проектами, підприємництва, етики чи управління кадровим складом в організації.

Якщо ви не організовані на своїй посаді, є хороші шанси, що співробітники, якими ви керуєте, теж не будуть. В Інтернеті є багато ресурсів, які можуть надихнути вас на порядок. Хороший приклад: ви можете придбати особистий планувальник або завантажити програму на свій телефон, яка може нагадувати вам про зустрічі, завдання, які вам потрібно виконувати щодня, тощо.

Навички управління часом. Ще одним ключовим фактором успіху менеджера є управління термінами. Коли пізніше приходите щодня на роботу, підлеглі подумують, що спізнюватися теж прийнятно. Управління часом важливе, коли мова заходить про визначення порядку денного, визначення часу для спілкування зі своїми співробітниками та досягнення цілей протягом тижня.

Делегування. Якщо не вміти передавати проекти та задачі, то роль менеджера стане набагато тяжчою. Не бійтеся просити своїх співробітників допомогти виконати завдання. Ви можете подумати, що простіше зробити все самому, але це додасть більше часу у ваш і без того насичений графік, і ви не дасте співробітникам робити те, для чого їх найняли.

Впевненість. Щоб бути ефективним менеджером, потрібно бути впевненим у своїх силах, досвіді та навичках прийняття рішень. Це не значить, що ви повинні бути зарозумілими або відчувати себе кращими за своїх співробітників. Але ви займаєте керівну посаду неспроста, ваша впевненість допоможе вашій команді бути найкращою.

Повага до колег. Створення здорового та шанобливого робочого середовища для вашої команди дуже важливо для лідера. Якщо ви не будете проявляти повагу до своїх співробітників, на вашому робочому місці обов'язково виникне напруга. Деякі речі, про які слід пам'ятати, це їхній час і здібності, вміння слухати та спілкуватися з ними, а також бути джерелом знань і керівництва.

Культура компанії. Саме тут ви можете підвищити залученість співробітників і показати їм, наскільки ви вдячні за їхню важку роботу. Пропонуючи веселі заходи протягом тижня, такі як екскурсія для зміцнення команди в неробочий час або додавання нової кав'ярні до кімнати для перерв, ви зможете безмежно зміцнити корпоративну культуру. Це не тільки підвищить культуру вашої компанії, але й збільшить утримання співробітників, і потенційно може зробити вас високопоставленою компанією для роботи.

Виконуйте своє покликання лідера. Якщо ви відчуваєте покликання бути лідером, вам пропонуються різноманітні поглиблені програми, які підготують вас до кар'єри лідера. [4].

**Ментальне (психічне) здоров'я** та благополуччя єднає емоційні, психологічні та соціальні гаразди. Воно має значний вплив на думок, наші відчуття та дії. Надає допомогу у подоланні стресу, визначає наше ставлення до інших і дозволяє хобити правильний вибір у тих, чи інших ситуаціях. Це здоров'я є важливим на будь-якому етапі життя, зроду та до дорослого життя.

Позитивне психічне здоров'я дозволяє людям:

Повністю реалізувати свій потенціал.

Долати життєві стреси.

Працювати продуктивно.

Зробити значний внесок у їхні спільноти.

Способи підтримки позитивного психічного здоров'я включають:

Отримання професійної допомоги, якщо вона потрібна.

Спілкування з іншими.

Залишатися позитивним.

Фізична активність.

Допомога іншим.

Висипатись.

Розвиток навичок подолання.

Дізнайтеся більше про важливість профілактики та оздоровлення.

### **Психологічна безпека.**

Термін «психологічна безпека» визначається як «відчуття індивіда здатності проявити себе та використовувати себе, не боячись негативних наслідків для самооцінки, статусу чи кар'єри» [5], а на рівні групи — як спільне переконання, що команда безпечна для міжособистісний ризик [6].

Цей термін втілює індивідуальну впевненість у вірі в те, що висловлювання не призведе до збентеження, неприйняття, критики чи покарання з боку інших. Психологічна безпека може посилити голос співробітників і організаційну відданість, а також мати позитивний вплив на клінічне середовище для постачальників медичних послуг та їхніх пацієнтів і загальну безпеку пацієнтів. Наприклад, медичний працівник, який відчуває себе спроможним висловити занепокоєння щодо суперечливих тем або питань безпеки, може стимулювати групове навчання, що, у свою чергу, знижує ймовірність медичних помилок у майбутньому, тим самим підвищуючи безпеку пацієнтів. Створення психологічної безпеки є одним із компонентів Комплексної програми безпеки на базі відділення (CUSP), яка сприяє безпеці пацієнтів шляхом навчання та вдосконалення командної роботи [7].

Психологічна безпека була відмічена як часта тема під час щорічного редакційного перегляду вибраних статей у колекції Мережі безпеки пацієнтів (PSNet) Агентства досліджень і якості охорони здоров'я (AHRQ). Для подальшого вивчення теми були залучені Мері Бет Кінгстон, PhD, RN, FAAN, експерта з медсестринської практики, стандартів і робочої сили. У 2020 році доктора Кінгстон було прийнято на посаду стипендіата Американської академії медсестер. Нижче висвітлено останні відкриття та ключові теми щодо

психологічної безпеки та зв'язку між психологічною безпекою та безпекою пацієнтів.

Психологічна безпека в організаціях високої надійності та закладах охорони здоров'я.

Оптимізація безпеки пацієнтів вимагає культури безперервного навчання з високим рівнем психологічної безпеки. Організації з високою надійністю (HRO) застосовують багато підходів до навчання після інцидентів безпеки, які є дуже ефективними та призводять до майже безпомилкової роботи. Спосіб реалізації цих підходів до навчання є важливим для їх ефективності. Спеціалісти з питань персоналу використовують інструменти навчання, такі як дебрифінг і моделювання, і сприяють високому рівню відкритого спілкування, залученості персоналу та психологічної безпеки для успішного впровадження цих інструментів. Завантаженість персоналу, нестача персоналу, брак часу та ресурсів вважаються основними перешкодами для успішного впровадження інструментів навчання. HRO в галузі авіації та ядерної енергетики, наприклад, працюють майже без помилок у несприятливих умовах, віддаючи перевагу безпеці та навчанню над іншими цілями. HRO представляють моделі сприяння безпеці пацієнтів без шкоди в усіх закладах охорони здоров'я.

Перспективні автори визначили кілька статей про психологічну безпеку в різних закладах охорони здоров'я, які були представлені минулого року в колекції PSNet. Результати дослідження, проведеного у відділенні радіаційної онкології, показали, що вищий рівень психологічної безпеки був пов'язаний з більшою вірогідністю повідомити про випадки безпеки, які майже не відбулися, які сприймалися як більш серйозні та «майже сталися», порівняно з тими, які лише «могли статися». Іншими словами, медичні працівники, які відчували психологічну безпеку, з більшою ймовірністю повідомляли про потенційно шкідливу подію, яка могла стати причиною невдачі, ніж медичні працівники, які не відчували психологічної безпеки. Інше дослідження членів команди лікарняного відділення інтенсивної терапії (ВІТ) показало, що психологічна безпека була позитивно пов'язана з інклюзивною поведінкою керівника групи

(наприклад, заохочення членів команди до висновків, надання обґрунтування ключових рішень, визнання наявності невизначеності) і негативно пов'язана з напругою на роботі [8].

Було проаналізовано дані, зібрані в організації охорони здоров'я людей з обмеженими можливостями, і отримані дані свідчать про те, що ідентифікація організації та прихильність керівництва до безпеки були важливими для сприяння мотивації безпеки. У свою чергу, мотивація безпеки мала позитивний вплив на голос безпеки, який є актом говорити про безпеку, але лише тоді, коли психологічна безпека була низькою (тобто мотивація безпеки позитивно впливає, коли психологічної безпеки бракує). Результати вибірки інтерв'ю з клініцистами в лікарнях показують, що організаційне навчання на медичних помилках є більш надійним у лікарнях з кращими показниками, де клініцисти почуваються більш психологічно безпечними порівняно з клініцистами в лікарнях з нижчими показниками. Дослідження регіональної лікарняної системи з використанням деідентифікованого набору даних, отриманого за результатами опитування Hospital Survey on Patient Safety Culture™ (SOPS®)

показало, що керівники медсестер мають значний вплив на створення середовища, яке сприятиме розвитку культури безпеки пацієнтів у відділенні та некаральної реакції на помилки. Ці нещодавно опубліковані дослідження демонструють деякі характеристики психологічної безпеки та деякі позитивні зв'язки між психологічною безпекою та безпекою пацієнтів у різних медичних закладах [9].

#### Втручання для сприяння психологічній безпеці

Психологічна безпека є багаторівневою конструкцією, тому видається вірогідним, що для успішного встановлення психологічної безпеки потрібен відповідний багаторівневий інтервенційний підхід. Хоча фасилітатори та бар'єри психологічної безпеки були виявлені, все ще є неповні вказівки щодо точних заходів, необхідних для створення психологічно безпечного середовища в різних закладах охорони здоров'я. У двох незалежних дослідженнях, проведених тією ж дослідницькою групою, використовувалися індивідуальні

інтерв'ю з членами команди медичного персоналу лікарні як основний засіб розробки заходів. Дослідницька група керувалася припущенням, що критичним компонентом розробки ефективних втручань для сприяння психологічній безпеці є розробка втручання на основі досвіду окремих членів медичної команди, який найточніше фіксується під час індивідуальних інтерв'ю.

У першому дослідженні було запропоновано три ключові пропозиції щодо втручання. Перше полягало у виділенні часу під час зустрічей команди для обговорення особистих проблем або досвіду, сприяння довірі та відкритості, а не обговорення лише операційних питань, а також надання часу для визначення пріоритетів у навчанні та сприяння знайомству команди. Друга ключова пропозиція полягала в тому, щоб заохочувати можливості для більшої взаємодії один на один поза командними налаштуваннями, щоб створити безпечне середовище для обговорення складних тем і сприяти знайомству один на один. Третя пропозиція полягала в тому, щоб сприяти усвідомленню того, що всі члени команди відіграють цінні ролі, і зосередитися на отриманні інформації від членів команди, яким загрожує низька психологічна безпека (наприклад, молодші члени команди).

У другому дослідженні були створені більш детальні компоненти втручання та описи, які розподіляються на три напрямки втручання:

- 1) побудова довірливих стосунків між членами команди;
- 2) робота зі складними та/або делікатними питаннями та
- 3) забезпечення всіх членів команди відчують себе цінними.

Крім того, у другому дослідженні компоненти втручання були зіставлені з категоріями психологічної безпеки, незалежно розробленими Едмондсоном [10].

Цікаво побачити, чи втручання, розроблені в цих дослідженнях, будуть успішно реалізовані в майбутньому чи інформуватимуть про майбутні втручання, які успішно посилять психологічний безпеки.

Хант і його колеги опублікували коментар, в якому описуються сфери дій і втручання, необхідні для сприяння психологічній безпеці в масштабах



організації з акцентом на організаціях, які займаються психічним здоров'ям. Загальна мета — прищепити психологічну безпеку на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Сфери дії описуються як такі, що мають три основні стовпи для кінцевих результатів психологічно безпечної практики, які включають безпеку пацієнтів, покращення якості та благополуччя. Крім того, існують наскрізні теми для того, що необхідно для досягнення кінцевих результатів:

- 1) моделювання та поведінка лідерства,
- 2) психологічно безпечні організаційні практики,
- 3) висловлювання, обмін знаннями та прийняття рішень та
- 4) співпраця, спільне проектування та спільне виробництво.

Пропоновані заходи включають:

- Розповсюдження організаційних і лідерських повідомлень за допомогою різноманітних підходів, включаючи, наприклад, листи та особисті заходи, щоб охопити всю робочу силу.
- Складання організаційного статуту, який забезпечує основу для поведінкових очікувань і кодексів поведінки.
- Створення комітету з етики, який є відкритим і доступним, може досліджувати складні проблеми та експериментувати з новими підходами до догляду за пацієнтами.
- Проведення діалогових зустрічей, призначених для вирішення питань, які часто залишаються без відповіді або не мають відповіді, для створення відкритої дискусії на складні теми.
- Проведення раундів Шварца, які є міждисциплінарними зустрічами, які проводяться для обговорення емоційних і соціальних аспектів догляду, зосереджених на спільному досвіді та співчутті.
- Розвиток залучення персоналу (наприклад, проведення зборів у ратуші) і дослідницькі групи для обміну найкращим досвідом.

- Формування рад пацієнтів, які об'єднують усі рівні медичного персоналу разом із пацієнтами для максимального залучення пацієнтів та вибору.
- Проведення майстер-класів для розвитку навичок і впровадження цих навичок на практиці.
- Пропонуємо моделювання та рольові вправи для вивчення складних сценаріїв у безпечному середовищі.
- Розповсюджуйте відеопрезентації та тематичні дослідження, щоб надати командам час для саморефлексії та розгляду повсякденних подій, які є складними.

Хоча ці втручання та навколишня структура для встановлення психологічної безпеки були розроблені з урахуванням організацій психічного здоров'я, більша частина концептуальної основи та багато втручань переносяться на інші заклади охорони здоров'я.

#### Вимірювання психологічної безпеки.

Дослідження, яке розглядало велику кількість раніше опублікованих робіт з психологічної безпеки, показало великий ступінь неоднорідності в оцінках наявності або рівня психологічної безпеки. Опитування на рівні команди є найпоширенішою формою оцінки для вимірювання психологічної безпеки, але в літературі також повідомляють про модифіковані опитування на індивідуальному та організаційному рівнях. Було описано адаптацію існуючих заходів для оцінки психологічної безпеки, а в одному дослідженні повідомлено про розробку міри спостереження для доповнення до більш типових методів оцінки, заснованих на опитуванні. Для систематичного тестування та підтвердження втручань, які успішно сприяють психологічній безпеці, знадобиться створення та перевірка інструменту оцінки [11].

#### Потенційні негативні наслідки в психологічно безпечному середовищі.

Загально визнано, що високий рівень психологічної безпеки є бажаним у закладах охорони здоров'я через відповідні позитивні ефекти (наприклад, покращення безпеки пацієнтів). Тому дещо нелогічно думати, що негативні

наслідки можуть бути пов'язані з високою психологічною безпекою. Однак дослідники, які провели якісне дослідження за участю 30 членів команди інтенсивної терапії, повідомили про кілька потенційних негативних наслідків високого рівня психологічної безпеки. Було визначено три ключові теми: (1) вплив на пропускну здатність, (2) контекст і (3) мотивація говорити. Що стосується першої теми, впливу на пропускну здатність, особа, яка приймає клінічні рішення, може бути перевантажена або відволіктися обсягом вхідних даних інших членів команди, що призведе до прийняття невдаліших клінічних рішень. Щодо другої теми, контексту, «більш плоска ієрархія» може дозволити висловлювати численні клінічні думки, що збільшує ризик плутанини серед членів команди щодо клінічного плану. Що стосується третьої теми, мотивація висловлюватись, член команди може бути не мотивований безпекою пацієнта висловити продуктивну думку, а скоріше може бути мотивований критикувати іншого члена команди та може відчувати себе в безпеці, висловлюючи непродуктивну критику, не боячись особистих наслідків. Якщо таке явище все-таки має місце, то завдання полягатиме в тому, щоб запобігти негативним наслідкам без негативного впливу на психологічно безпечне середовище та зменшення позитивного впливу цього середовища.

#### Майбутні напрямки досліджень психологічної безпеки в охороні здоров'я.

Психологічно безпечне середовище для медичних команд є бажаним для оптимальної роботи команди, благополуччя членів команди та сприятливих результатів для безпеки пацієнтів. Існує двонаправлений зв'язок між психологічною безпекою та культурою безпеки, причому кожна з них сприяє іншій.<sup>9</sup> На даний момент у сфері психологічної безпеки є принаймні три основні сфери, які вимагають подальшої уваги:

По-перше, необхідні додаткові знання про точні втручання, які найбільш ефективно сприяють психологічній безпеці, і те, чи потрібні різні втручання для різних закладів охорони здоров'я.

По-друге, необхідно встановити стандартизовані заходи психологічної безпеки, які можна застосовувати в різних організаціях і закладах охорони

здоров'я для точної та послідовної оцінки рівня психологічної безпеки та систематичної оцінки ефективності втручань.

По-третє, є дані про те, що, крім позитивного впливу високої психологічної безпеки, можливі і деякі негативні наслідки. Якщо є негативні наслідки високої психологічної безпеки, то необхідно краще розуміння, щоб максимізувати позитивний вплив і мінімізувати негативні наслідки [12].

## **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ**

Лідери, які досягають успіху в тому, що вони роблять, розуміють важливість нести відповідальність за свої дії. Або через інших, хто керує ними, або через відповідальність перед власними командами, хороші лідери перевірятимуть інших, щоб переконатися, що вони добре досягають своїх цілей. Гуманістичні лідери розуміють цінність підзвітності, і вони несуть відповідальність за власні успіхи, а не лише за свої команди.

Етичні професійні чинники лідера віряться у гідності і цінності інших і намагатимуться захищати їх під час роботи в організації. Етична поведінка протікає через кожне рішення, і ці лідери будуть наполягати на діях, які захищають загальне благо. Гуманістичні лідери мають сильні етичні цінності та використовують ці цінності для прийняття власних рішень.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНІ СВІТОВІ ПОГЛЯДИ НА ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИКЛАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

#### **Характеристика ефективного менеджера. Обов'язкові якості менеджера.**

Правильні якості менеджера можуть змінити все. Уміти слухати, а не чути, спілкуватися, а не наказувати, — це те, що будь-який працівник вважав би цінним у лідері. Якщо керівнику вдається встановити довіру зі своєю командою, утримання співробітників, продуктивність і залученість можуть підвищитися в результаті. Розглянемо ці 12 обов'язкових якостей менеджера, які можуть скласти шлях до професійної досконалості.

1. Зміцнює довіру.
  2. Орієнтований на сильні сторони співробітників.
  3. Не мікроменеджмент.
  4. Напористий.
  5. Розвиває кар'єру співробітників.
  6. Добре справляється з тиском.
  7. Спілкується чесно.
  8. Відкритий до нових ідей.
  9. Має сильні аналітичні здібності.
  10. Відзначає та винагороджує хорошу роботу.
  11. Будьте зразком для наслідування.
  12. Передає вдячність співробітників.
1. Вони будують робочу культуру взаємної довіри.

Журнал Harvard Business Review проаналізував, що входить до досконалості лідерства, і довіра є основним елементом. Якщо співробітники хочуть почуватися в безпеці, вигадуючи ймовірно ризиковані експерименти,

вони мають бути впевнені, що ви сприймете їхні ідеї. Продуктивні команди знають, що помилки — це лише віхи на шляху до наступної великої інновації.

## 2. Вони зосереджуються на сильних сторонах співробітників.

Культура робочого місця, заснована на сильних сторонах, дає вимірні переваги: Мета-аналіз сильних сторін Gallup за 2015 рік демонструє «потужний зв'язок між розвитком сильних сторін співробітників і ефективністю бізнесу». Їхній звіт показує, що робоче місце, засноване на сильних сторонах, збільшує утримання співробітників на 72% в галузях з високою плинністю кадрів, збільшує прибутки на 14-29 відсотків і зменшує інциденти з безпекою на 59%.

## 3. Вони не мікроменеджмент.

Визнаючи, що «Команди з чудовими менеджерами були щасливішими та продуктивнішими», Google зазначає, що успішні лідери не намагаються контролювати кожну деталь. Якщо ви інвестуєте в успіх своєї команди, то можете потрапити в пастку відчуття, що вам потрібно стежити за кожною деталлю. Насправді мікроменеджмент може підірвати ініціативу працівників і зашкодити їх мотивації.

## 4. Вони наполегливі.

Природно, наполегливість повинна поєднуватися з емпатією та дипломатичністю, але гуру маркетингу Мішель Сміт зазначає, що безстрашність є важливою для менеджера. Лідер повинен вміти долати опір, витримувати соціальні труднощі та виходити на передову, щоб досягти успіху співробітників.

## 5. Вони допомагають розвивати кар'єру співробітників.

Ви були стурбовані тим, що підтримка навчання та розвитку ваших співробітників може лише підготувати їх до руху далі? Найкращі практики відділу кадрів свідчать про інше: дослідження менеджерів Google показує, що виявлення можливостей для співробітників оволодіти новими навичками насправді створює глибину та силу вашої команди. Крім того, ви передаєте потужне повідомлення про те, що дбаєте про особисте благополуччя своїх людей.

#### 6. Вони добре витримують тиск.

Однією з ключових якостей менеджера є вміння добре справлятися з тиском. Як менеджер, ви несете відповідальність за роботу інших, і будуть дні, коли ви відчуватимете, що на вашій сорочці прибита ціль. Дослідження, проведене Норвезькою школою економіки, поставило емоційну стабільність на перше місце в списку основних рис управління. Ваша здатність добре піклуватися про себе та витримувати навантаження, пов'язані з роботою, допоможе вам чітко мислити під час періодів стресу.

#### 7. Вони чесно спілкуються.

Як і напористість, відвертість має бути врівноважена чутливістю до поглядів ваших працівників. Проте дослідження Harvard Business Review зазначає, що чудовий менеджер дає прямий зворотний зв'язок і не приховує правду за щитом ввічливості. У звіті було виявлено, що «підлеглі відчували, що на них завжди можна покластися: прямі відповіді від свого лідера». Ваші співробітники матимуть проблеми з покращенням, якщо вони не розумітимуть, яка саме поведінка є проблематичною.

#### 8. Вони відкриті до нових ідей.

Як менеджер, ви повинні бути спритними та відкритими, щоб помітити, коли операцію можна покращити. Ясміна Юсфі, бізнес-директор Cloudwave, коментує, що «видатні менеджери дозволяють членам своєї команди ділитися новими ідеями та залишають їм місце для творчості».

#### 9. Вони мають сильні аналітичні здібності.

Ви можете бути надзвичайно переконливою, харизматичною людиною та вміти спілкуватися зі своєю командою, але ці таланти є лише частиною пакету. Ви також захочете залишити собі достатньо розумової енергії, щоб мати хороший огляд аналітики робочої сили вашого відділу. Навчальний посібник з менеджменту називає сильний когнітивний та аналітичний підхід однією з їхніх життєво важливих лідерських рис, оскільки він веде до прийняття правильних рішень.

#### 10. Вони визнають і винагороджують хорошу роботу.

Відповідно до дослідження, опублікованого Gallup, лише кожен третій працівник США «повністю погоджується з тим, що він отримав визнання або похвалу за хорошу роботу за останні сім днів». У звіті наголошується, що винагорода та визнання співробітників є прекрасною можливістю для менеджерів, яку часто не помічають. Визнання співробітників «не тільки підвищує залученість співробітників, але також було встановлено, що воно підвищує продуктивність і лояльність до компанії, що призводить до кращого утримання», - йдеться в дослідженні.

#### 11. Вони є прикладом для наслідування.

Як лідер, ви подаєте приклад і виражаєте старанність, ентузіазм та інші навички, яких очікуєте від людей, якими керуєте. У нещодавньому звіті міжнародної дослідницької компанії Universum уміння бути прикладом для наслідування було однією з двох головних якостей, на які керівники звертають увагу, коли обирають нових керівників.

#### 12. Вони висловлюють вдячність співробітникам.

Використання винагороди співробітників, щоб повідомити членам вашої команди, що їхні зусилля цінуються, має значні переваги для вашої організації. PR-тренер Кім Гаррісон зазначає, що «визнання людей за їхню хорошу роботу надсилає надзвичайно потужне повідомлення одержувачу, його робочій команді та іншим працівникам через виноградну лозу». Коли ви винагороджуєте велику роботу, ви змінюєте клімат у своїй компанії.

Кожен менеджер має різні сильні сторони, і ви можете використовувати цей контрольний список, щоб визначити ті сфери, де ви можете покращити свою діяльність. Ваш заклад отримає вигоду: дослідження Gallup показує, що залученість співробітників може подвоїтися, коли вдосконалюється управлінський талант, і це призводить до зростання усіх показників функціонування лікарні [13].

### **Головні якості хорошого менеджера**

#### 1. Очікуйте досконалості.



Керівнику важливо встановлювати високі, але реалістичні стандарти та очікувати, що працівники їм відповідатимуть. Зрештою, найкращі менеджери – це не ті, хто є найкращими чи найжорсткішими, а ті, хто доводить справу до кінця та демонструє відчутні результати. Як тільки працівники зрозуміють, що керівник очікує досконалості — не лише своєї, а й інших, — вони, швидше за все, почнуть покращувати свою гру та працюватимуть краще, і це вважається однією з найкращих якостей хорошого менеджера.

## 2. Регулярно спілкуйтеся, надаючи значущі відгуки в режимі реального часу.

На перший погляд, ефективне спілкування може здатися трохи банальним, але воно є фундаментальним для правильного управління. Найкращі та найсильніші менеджери – це ті, хто чудово спілкується. Здатність надавати як позитивний, так і негативний зворотний зв'язок є основною навичкою та компетенцією менеджерів.

## 3. Не уникайте конфлікту, а вирішуйте його прямо та чесно.

Кожен фахівець знає, що робоче місце є розсадником конфліктів. Такі питання, як винагорода, міжособистісні проблеми, скорочення витрат, визнання, відносини між керівництвом і співробітниками, звільнення та багато інших конфліктних моментів обов'язково виникнуть. Ніколи не бракує кротовин, щоб створити з них гори.

Хоча спокуса залишитися глухими, найкращі менеджери не уникають конфліктів і натомість справедливо вирішують будь-які проблеми, що виникають. Працівники дотримуються відповідальності, а хто ні. Ймовірно, вони виявлятимуть більше поваги до тих менеджерів, які вирішують проблеми негайно, ніж до тих, хто ігнорує проблему або діє нешвидко.

## 4. Будьте відкритими до нових поглядів на речі.

Адаптивність, гнучкість і налаштованість на навколишнє середовище є одними з якостей хорошого менеджера. Вони завжди шукають нові можливості, прислухаючись до того, що говорять інші. Важливо бути хорошим слухачем, незалежно від вашої ролі. Тим не менш, досить часто найкращі ідеї

щодо вдосконалення процесів надходять від працівників, які займають відносно низьку сходинку організаційної ієрархії. Хороший менеджер ніколи не боїться відійти від звичного «ми тут завжди робили так».

#### 5. Прийміть те, що вам ще багато чому потрібно навчитися.

Зайнявши керівну посаду, керівники інколи забувають, що вони також перебувають у процесі навчання. Ви можете мати багаторічний досвід у своїй галузі, але важливо бути відкритим для нових ідей. Постійний процес навчання сприяє професійному розвитку — і коли керівник приймає це та встановлює постійне вдосконалення як стандарт, він стає кращим менеджером, ніж раніше.

#### 6. Подавайте хороший приклад.

Якщо керівник має замкнутий менталітет, йому може бути важко зрозуміти підлеглих і зіткнутися з труднощами в тому, щоб змусити їх дотримуватися правил. Такий самий професіоналізм, відданість і відданість, яких менеджер вимагає від своїх підлеглих, він також повинен підтримувати.

#### 7. Будьте рішучими.

Для керівника важливо приймати рішення і дотримуватися їх. Працівникам, як правило, неприємно спілкуватися з тими, хто постійно змінює свою думку з приводу проблем. Впевнений керівник – це той, хто не боїться помилитися. Найкращі менеджери використовують погані ситуації як криві навчання та як приклад того, чого не слід робити. Працівники, як правило, відштовхуються від тих роботодавців, які заперечують наслідки рішень, які вони ухвалили.

#### 8. Будьте терплячі до себе.

Для того, щоб розвинути сильні навички керівництва та управління, потрібен час. Майте на увазі всі наведені вище поради. Спілкуйтеся з більшою кількістю людей, які були в цій ролі, і вчіться у них. Це покращить ваші навички менеджера.

#### 9. Будьте скромними.

Є величезна різниця між тим, як бути лідером і бути босом. Лідер – це той, хто зазвичай ділиться центром уваги та відзначає послідовників за роботу,

яку вони виконали як команда. Щоб бути скромним, потрібно більше впевненості, ніж щоб насолоджуватися славою досягнень. Клієнти та співробітники цінують скромність і лідерів, які віддають належне там, де це належить!

#### 10. Показуйте приклад.

Лідерам важливо подавати приклад. Вони не можуть бути лицемірами. Якщо керівник хоче, щоб підлеглі були пунктуальними, їм потрібно виробити звичку бути пунктуальними. Лідери повинні задавати тон, а послідовники автоматично отримають натхнення слідувати.

#### 11. Ефективно спілкуйтеся.

Як і менеджери, лідери також повинні вміти спілкуватися — як на роботі, так і поза нею. Крім того, щоб бути почутими та зрозумілими, великі лідери також усвідомлюють важливість слухання. Лідери розуміють, що спілкування — це вулиця з двостороннім рухом.

#### 12. Знайте свої межі.

Лідерам важливо встановлювати для себе обмеження. Керівники повинні знати, що і скільки вони можуть терпіти, заощаджуючи весь офіс від розчарування. Дотримання чітких меж допомагає запобігти будь-якій плутанині.

#### 13. Зробіть зустрічі продуктивними.

Уникайте дотичних дискусій та інших джерел непродуктивності під час зустрічей. Лідери повинні довіряти своїй команді, щоб вони правильно виконували свою роботу, не потребуючи мікроменеджменту.

#### 14. Будьте емоційно свідомими.

Це поширена порада, щоб усіякі емоції не входили в офіс. Однак забувають, що бізнес — це більше стосунки між людьми. А щоб побудувати та підтримувати тривалі стосунки, хороший лідер має бути емоційно розумним.

#### 15. Вчіться на минулому.

Це людська природа, ми всі вчимося з нашого минулого. Однією з найбільших якостей хорошого керівника є ніколи не забувати свого минулого і завжди прагнути вчитися на минулому, будь то помилка чи мудре рішення.

#### 16. Ніколи не припиняйте вдосконалюватися.

Великі лідери постійно навчаються та оновлюють свої знання. Вони ніколи не зупиняються. Вони постійно працюють над тим, щоб самовдосконалюватись і ставати кращими. Завжди є нові навички, які потрібно освоїти, або новий проект, над яким потрібно працювати. Великі лідери тримають свій розум відкритим для нових можливостей і свіжих ідей [14].

### **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ**

Чудове управління є важливим для прогресу компанії, але лідерські навички часто вважаються вродженими. Справа в тому, що всі ці атрибути можна ідентифікувати та посилити. Крім того, набір навичок, на який припадає понад 70% варіацій показників залученості співробітників, не слід залишати на волевиявлення інстинктивних талантів кожного керівника. Хоча, ймовірно, і покладається на свій власний набір чудових управлінських навичок, ніколи не завадить перерахувати те, що ви вже робите. Незалежно від того, чи є ви керівником, який хоче зміцнити свої лідерські навички, чи новоспеченим працівником, який намагається виявити риси у своєму нинішньому лідері, важливо стежити за відповідними управлінськими якостями.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### **Ефективні і кваліфіковані менеджери закладу охорони здоров'я.**

Вирішальною є наявність у вашій команді ефективних і кваліфікованих менеджерів до його загального успіху. Ваші менеджери відіграють невід'ємну роль зв'язку між молодшими співробітниками та тактичними рішеннями команди, вищим керівництвом та організаційною стратегією компанії. Однак дуже часто менеджерів перевіряють виключно об'єктивними факторами, такими як загальний дохід або знання складних навичок, тоді як навички міжособистісного спілкування та управлінські стратегії відходять на другий план. Це призводить до того, що менеджери збільшують відсоток звільнення працівників, погіршують загальну продуктивність команди та служать запобіжними проміжками для загальної продуктивності команди. Призначаючи нового менеджера, важливо зосередитися не лише на об'єктивних знаннях про навички, а й на більш м'яких рисах характеру, які, зрештою, відрізняють хорошого менеджера від чудового. Незалежно від того, чи просуваєте ви зсередини, чи наймаєте ззовні, важливо шукати не лише технічні знання, але й конкретні риси характеру, які гарантуватимуть, що ваш найнятий буде справді чудовим менеджером.

### **Здатність до навчання.**

Хороші менеджери демонструють майстерність володіння своїми торговими знаннями та демонструють готовність постійно навчатися та розвивати свою торгівлю. Чудовий менеджер має здатність трансформувати свої навички у способи, які легко навчаються та сприймаються. У міру того, як ваші менеджери зростатимуть у здібностях і знаннях, ви захочете, щоб вони могли ділитися своїм досвідом з молодшими членами команди. Хоча деяка кількість навичок у команді є нормальним явищем, зосередження знань лише на одній особі призводить до катастрофи для всієї команди, якщо ця особа

вирішить піти. Менеджер, який може ефективно та впевнено тренувати свої звіти, тільки робить команду сильнішою загалом.

Навпаки, чудові менеджери є експертами в усьому, що стосується їхніх прямих підлеглих. Якщо є якісь прогалини, вони мають ініціативу шукати ці знання та створювати міцнішу основу навичок. У випадку, якщо молодший член команди піде, чудовий менеджер може виконувати цю роль практично без перерв у якості роботи команди.

### **Відносність.**

Хороший менеджер буде служити представником вашого відділу у вашій організації. Чудовий менеджер активно співпрацюватиме з іншими членами компанії, щоб налагоджувати стосунки та знаходити шляхи спільного стратегічного партнерства. Чудові менеджери знають свою аудиторію та знають, як найкраще взаємодіяти з кожною з них. Незалежно від того, чи це прямий підлеглий, постачальник чи генеральний директор вашої компанії, чудові менеджери почуваються комфортно та здатні професійно виражати себе в кожній ситуації.

Конфлікти на роботі неминучі на будь-якому рівні, але робота вашого менеджера полягає в тому, щоб врегулювати їх серед середніх і нижчих ланок вашої команди. Співчуття та стратегічне розв'язання проблем в людині є тут шляхами до успіху, і хоча ваш керівник може бути технічно підкованим, якщо він не в змозі вирішити типи конфліктів, які виникають під час повсякденного керування командою, ви швидко дізнаєтеся, що граєте роль пожежника зі сценаріями, які не потребують вашої уваги.

### **Емоційний інтелект.**

Чудові менеджери мають самоусвідомлення своєї ролі, що дозволяє їм точно знати, як їхня роль і їх команда працюють у ширшій організаційній структурі. Чудові менеджери можуть надати рекомендації та ідеї, які відповідають потребам усіх рівнів команди. Знання того, коли і як делегувати, має вирішальне значення для успіху команди. Дуже часто деякі менеджери беруть на себе більше робочого навантаження, ніж необхідно, з мисленням

«мені знадобиться більше часу, щоб показати вам». Це не тільки знижує рівень стресу, але й зосереджує продуктивність команди на одній людині. Це призводить до локалізації виробництва та утримує менеджера від керування – перегляду результатів, роботи над стратегіями макрорівня та виховання прямого підпорядкування.

Поряд з технічними навичками, емоційний інтелект дуже важливий для максимізації ефективності менеджера. Багато разів заявлялося, що роботу звільняють не працівники, а керівники. Чудовий менеджер може взаємодіяти з різними особистостями та легко збалансувати ролі вчителя, керівника та партнера з їхніми звітами. Ефективні стратегії управління робочим навантаженням і стресом допомагають гарантувати, що навіть коли керівник відчуває тиск, він не поширюватиме цей негатив на решту команди.

Підсумовуючи, чудові менеджери демонструють риси характеру, які допомагають їм розширювати можливості своїх команд, співпрацювати з іншими відділами та робити позитивний внесок у розвиток організації. Маючи структури для управління робочим навантаженням і стресом, чудові менеджери можуть гарантувати, що вони та їхні команди є втіленням гнучкості, яка дозволяє їм вирішувати різноманітні завдання. Звичайне технічне ноу-хау не є показником управлінського успіху. Організація, емпатія та розуміння організаційних структур допоможуть справді чудовому менеджеру стояти на голову вище своїх однолітків [15].

### **Ефективні лідерські риси.**

Поширена помилкова думка полягає в тому, що люди просто від природи наділені лідерськими здібностями. Правда полягає в тому, що лідерські риси, як і інші навички, можна набути з часом і практикою. Нижче наведено сім рис ефективного лідера:

#### **1. Ефективні комунікатори.**

Лідери чудові комунікатори, здатні чітко й лаконічно пояснити проблеми та рішення. Лідери знають, коли говорити, а коли слухати. Крім того, лідери

можуть спілкуватися на різних рівнях: сам-на-сам, телефоном, електронною поштою тощо.

## **2. Підзвітний і відповідальний.**

Лідери несуть відповідальність за будь-які помилки. Лідери підтримують і заохочують індивідуальність, дотримуючись організаційної структури, правил і політики, яких необхідно дотримуватися.

## **3. Довгострокові мислителі.**

Лідери – провидці. Про це свідчить лідерська риса здатності планувати майбутнє через конкретні та кількісно визначені цілі. Вони розуміють необхідність постійних змін і відкриті до спроб нових підходів до вирішення проблем або вдосконалення процесів.

## **4. Самомотивований.**

Лідери мають самостійну мотивацію та здатні йти вперед і досягати цілей, незважаючи на невдачі. Крім того, хороші лідери намагаються зробити все можливе, щоб перевершити, а не просто виправдати очікування.

## **5. Впевнений.**

Практично всі хороші лідери поділяють лідерську рису впевненості. Вони здатні приймати важкі рішення та керувати владою. Будучи впевненими, лідери здатні заспокоювати та надихати інших, налагоджувати відкрите спілкування та заохочувати до командної роботи.

## **6. Орієнтація на людей.**

Лідери, як правило, орієнтовані на людей і командні гравці. Вони здатні розвивати командну культуру, залучати інших до прийняття рішень і проявляти турботу про кожного члена команди. Орієнтуючись на людей, лідери здатні заряджати енергією та мотивувати інших. Даючи кожній людині відчуття себе важливою та життєво необхідною для успіху команди, вони забезпечують максимальні зусилля від кожного члена команди.

## **7. Емоційно стабільний.**



Лідери добре контролюють і регулюють власну поведінку та здатні терпіти розчарування та стрес. Лідери здатні впоратися зі змінами в навколишньому середовищі без інтенсивної емоційної реакції.

### **Риси поганого лідера**

Нижче наведено риси, які зазвичай демонструють погані лідери:

- Надто владний.
- Боїться змін.
- Не бажають або не можуть ефективно спілкуватися.
- Нехтування ідеями, відмінними від власних.
- Відсутність емпатії.
- Непослідовний.
- Схильні звинувачувати інших, а не брати на себе відповідальність.
- Нерішучий.

Існує кілька особистісних тестів лідерських рис, які допоможуть визначити особистість, сильні сторони та риси лідера. Ці тести включають наступне:

- Індикатор типу Майерса Бріггса (МВТІ).
- Профіль DISC.
- Шукач сили.
- Профіль динаміки багатства.

Індикатор типу Майерса Бріггса є одним із найбільш шанованих і широко використовуваних інструментів оцінки типу особистості. Індикатор типу Майерса Бріггса можна використовувати як орієнтир, щоб допомогти визначити сильні та слабкі сторони, а також те, як ви сприймаєте та обробляєте інформацію. Фактично, понад 80% компаній зі списку Fortune 100 покладаються на такі тести, як Myers Briggs, щоб допомогти створити ефективну та здорову організацію [16].

Хороший менеджер може збалансувати управління людьми з управлінням потребами медичного закладу. Ось що шукати в хорошому менеджері. Від здатності співпереживати потребам співробітників до створення атмосфери

довіри, є кілька рис, які можуть вплинути на те, що робить «хорошого» менеджера. — Getty Images/Hinterhaus Productions

Що робить хорошого менеджера? Для деяких працівників це може бути менеджер, який забезпечує наставництво. Для інших це може бути хтось із більш вільним підходом. «Хороший» менеджер може бути певною мірою суб'єктивним, але власники бізнесу знають риси хорошого менеджера, коли вони їх бачать.

Так само і працівники. Опитування Gallup показало, що майже половина працівників, які залишають роботу, роблять це через поганого керівника. Плинність кадрів призводить до втрати продуктивності, підвищення витрат і загалом низького морального духу. Якщо ви прагнете уникнути цих пасток і знайти чудового менеджера, зверніть увагу на деякі з цих характеристик під час наступного прийому на роботу або під час огляду ефективності.

### **Прозорість і хороша комунікація.**

Керувати процесами у лікарні досить важко. Співробітники, опитані Top Workplaces, повідомляють, що вони добре поінформовані про прийняття рішень і майбутнє закладу. Відверте та чесне спілкування керівника може допомогти працівникам відчувати більше залученості та зв'язку зі своїми щоденними робочими завданнями. Прозорість допомагає членам команди зрозуміти, як і чому робота, яку вони виконують, є важливою, а керівники, які можуть прищепити це почуття мотивації, високо цінуються в результаті.

### **Емпатія.**

Здатність співпереживати клієнтам, членам команди та іншим членам команди лідерів визначає різницю між хорошим і чудовим менеджером. В одному опитуванні 84% генеральних директорів сказали, що вони вірять, що співчуття сприяє кращим результатам бізнесу. Інші дослідження показали, що менеджери з високим емоційним інтелектом (EQ) привели свої компанії до зростання прибутку на 34% вище, ніж інші компанії.

Співробітники міленіалів і покоління Z, зокрема, цінуватимуть менеджерів, які можуть співпереживати їхнім потребам. Ці працівники хочуть,

щоб їх сприймали в першу чергу як людей, а потім як у службовців. Менеджер, який може співчувати їхньому бажанню змінити ситуацію, працювати гнучко та отримати наставництво, надихне вашу команду на велич.

### **Уміння добре делегувати.**

Делегування — це і мистецтво, і наука. Хороші менеджери вміють не тільки делегувати завдання, але й робити це відповідно до сильних сторін кожного співробітника.

«Жоден працівник, яким би талановитим не був, не є ідеально розвиненим», — писав журнал Harvard Business Review. У кожного працівника будуть завдання, в яких вони від природи вправні, і завдання, яких вони вважають за краще уникати. Хороші менеджери планують регулярні зустрічі 1:1 з членами команди, проводять час, спостерігаючи за повсякденним робочим процесом, і визначають ролі та завдання, які кожна особа може досягти успіху. Це може навіть означати розробку унікальних посадових інструкцій, які поєднують завдання з різних ролей, щоб гарантувати, що кожен робить те, що вміє найкраще.

### **Чесність і довіра.**

Дослідження SHRM показало, що 61% працівників вважають, що довіра між керівниками та членами команди відіграє значну роль у задоволенні роботою. Відповідно до прагнення до прозорості, працівники хочуть створити середовище, в якому вони можуть довіряти своєму керівнику та чесно надавати відгуки про рішення, які приймає старше керівництво.

«Атмосфера на робочому місці, якій бракує психологічної безпеки — «віра в те, що ризикована поведінка, як-от голос, не призведе до особистої шкоди», — може спричинити різноманітні шкідливі наслідки: запізніле визначення перешкод через страх кинути виклик владі, занепад моралі, відсутність дослідження ідей та інші», — написав SHRM.

Є кілька різних способів, якими менеджери можуть створити атмосферу довіри. Менеджери можуть запроваджувати та застосовувати політику відкритих дверей і заохочувати працівників ділитися своїми коментарями,

запитаннями чи скаргами без негативних наслідків. Керівники також можуть уникати мікроменеджменту, довіряти працівникам гнучкі графіки або дозволяти віддалену роботу [17].

Існує багато способів очолити команду. Потрібно знайти кращий стиль для своєї особи, співробітників та організації.

### **Деякі з найпоширеніших стилів керівництва.**

Пошук власного унікального стилю керівництва має важливе значення для управління успішною командою. Однак багато нових менеджерів і підприємців вважають, що їм потрібно відповідати формі «традиційного» корпоративного лідера. «Дотримання традиційних «стилів» лідерства обмежує нас тим, як історично виглядало лідерство, і не дає достатньо місця для різноманітності людей і думок, які повинні з'явитися, щоб ми могли вирішувати сучасні проблеми і тягнутися до сучасних можливостей», - сказала Крістал Проенца, засновник Grown Mindset NYC (Стратегічний консалтинг і розвиток керівників для лідерів, які прагнуть експоненційного зростання). Якщо ви новачок у керівництві, ось огляд 10 поширених стилів керівництва та того, як вони виглядають у дії.

### **Уважне лідерство.**

Існує як загальний підхід, який менеджери використовують для кращого регулювання своїх емоцій на робочому місці. Це передбачає присутність та вирішення питань без судження. Уважні лідери не проєктують свої очікування на ситуації; скоріше, вони розглядають різні проблеми з усіх можливих точок зору та спілкуються з кожним працівником на індивідуальному рівні.

### **Керівництво службовців.**

Протилежність традиційному керівництву, позиціонує керівника внизу, а співробітників нагорі. Лідери службовців працюють зі своїми командами та для своїх команд, щоб досягти бізнес-цілей та розширити можливості своїх працівників. Це створює більш сприятливу та позитивну динаміку, розкриваючи потенціал та мету в кожному працівнику. «З мого досвіду, змусити людей відчувати себе цінними призведе до досягнення цілей, тому

очевидно, що саме це, на мою думку, є найбільш ефективним. Коли лідер розвиває членів своєї команди як професіоналів, а не просто співробітників, які прагнуть досягти мети компанії, вони стають адаптивними, краще здатні надихати та керувати змінами та викликами», - сказала Проєнца.

### **Керівництво Laissez-faire.**

При більш спокійному стилі керівництва вселяє довіру до співробітників, не мікрокеруючи ними. Лідери Laissez-faire покладаються на своїх працівників, щоб спрямувати власну творчість, навички, досвід та ресурси для виконання роботи. Такий підхід допомагає співробітникам відчувати себе більш впевненими в своїх силах.

### **Партисипативне лідерство.**

Дозволяє співробітникам висловитися і поділитися своїми ідеями щодо компанії або рішеннями виникаючих проблем. Лідери, які беруть участь, застосовують демократичний підхід і дають можливість своїм працівникам відчувати себе невід'ємною частиною процесу прийняття рішень — і організації в цілому. Такий підхід вирівнює умови гри, щоб кожен рівень співробітників мав рівне право голосу у важливих ділових питаннях.

### **Делегаційне керівництво.**

Подібно до лідерства за участю дає можливість співробітникам більше залучатися до основних бізнес-рішень. Делеговані лідери відступають і делегують відповідальність за прийняття рішень своїм працівникам, оскільки лідер займає заднє місце для створення стратегій та управління ними. Однак ці лідери залишаються присутніми, щоб керувати діями та проявляти ініціативи, дотримуючись рішень.

### **Транзакційне лідерство.**

Вперше придумане Максом Вебером, управлінське лідерство, існує десятиліттями. Транзакційні лідери використовують винагороди і покарання для мотивації працівників. Співробітники працюють над досягненням чітко визначених цілей і завдань в рамках бізнесу, а менеджери стежать за тим, як їх співробітники виконують їх очікування.

### **Навмисне лідерство.**

Завдяки навмисному керівництву менеджери стають більш уважними та навмисними зі своїми словами та діями, сподіваючись, що їхні співробітники наслідуватимуть їхній приклад «Коли я очолювала команди, я навмисно ставилась до лідерства - а це означає, що я моделювала поведінку, яку хотіла бачити, а не прописувала її. Я хотіла мати команду уповноважених професіоналів, які могли б застосувати все своє «я» до ролей. Для цього я вклала час, щоб дізнатися про їхні мотивації та цілі, а потім підключила його до їхньої роботи сьогодні та їхнього шляху в майбутньому. Це допомогло зробити їхню роботу більш змістовною», - сказала Проєнца.

### **Авторитарне керівництво.**

Віддає більшість, якщо не всю, владу лідеру. Авторитарні лідери діють як диктатори, володіючи всіма повноваженнями щодо прийняття рішень і вимагаючи дотримання від своїх співробітників. Хоча це може звучати як ефективний підхід до управління командою, він може створити страх, стрес та обурення між роботодавцями та їхніми працівниками.

### **Трансформаційне лідерство.**

Надає пріоритету організаційній співпраці над прийняттям рішень та стратегічним плануванням. Трансформаційні лідери заохочують і надихають співробітників працювати на загальне благо бізнесу, а не отримувати винагороду або уникати покарань (як у транзакційному керівництві). Такий підхід допомагає розвинути більш пов'язану і позитивну культуру компанії, в якій співробітник розуміє своє призначення і цінність.

### **Спільне лідерство.**

Гарантує, що лідери та працівники всіх рівнів в організації залишаються поінформованими та актуальними щодо рішень і сприяє єдності між менеджерами та товаришами по роботі в різних командах.

«Найпоширеніший стиль керівництва, який я спостерігав - це спільний, сказала Енні Пейс Скрентон, засновниця і президент Pace Public Relations (PPR) (Агентство зі зв'язків зі ЗМІ та комунікаціями, що надає повний спектр послуг,

розташоване в Нью-Йорку). Спільний стиль керівництва ефективний, оскільки він інклюзивний за своєю природою. Інклюзивність між керівниками та членами команди дозволяє створити більш сприятливу та прозору робочу силу.

«Лідер вмiє тренувати і допомагати їх прямому звіту, щоб з'ясувати відповідь для себе «Це розширює можливості працівника і робить відносини між керівником і співробітником приємними» », - сказала Скрентон [18].

### **Навіть інтроверт може стати успішним лідером.**

Хоча екстраверти частіше зустрічаються на керівних посадах, інтроверти також можуть бути дуже успішними керівниками з унікальними навичками.

#### Проведення презентації.

Подобається це чи ні, публічні виступи є звичайним завданням для тих, хто займає керівні посади. Але навіть найбільш замкнутий оратор може навчитися його підкорювати. У діловому світі очікується, що екстраверти обіймуть керівні посади, оскільки вони більш відверті публічні промовці та більш командні на зустрічах. Однак деякі з найбільших компаній на планеті були засновані та очолювані інтровертами, зокрема Джефф Безос, Тім Кук та Білл Гейтс.

Фактично, дослідження Гарвардської бізнес-школи показує, що інтроверти можуть бути кращими лідерами, ніж екстраверти, особливо якщо вони керують проактивними співробітниками. Інтроверти мають унікальні риси, якими можуть скористатися, щоб стати лідером. Ось п'ять речей, які можна зробити, щоб стати успішним лідером, навіть для інтроверта.

#### Відчуйте силу слухання.

Хоча інтроверти, як правило, не люблять говорити так багато, як екстраверти, їм краще вдаватися до зворотного боку розмови — слухати й опрацьовувати інформацію. У лідерстві вони можуть слухати, щоб отримати більше пропозицій від інших і реалізувати найкращі ідеї.

#### Дайте собі час для обробки інформації.

У той час як екстраверти швидше рухаються швидко, дізнавшись дані або новини, інтровертам зазвичай потрібно трохи більше часу, щоб сприймати

інформацію. Таким чином, для інтровертних лідерів дуже важливо читати матеріали задовго до зустрічей і планувати теми для розмови.

«Інтроверти отримають відповідь після того, як обміркують дані та спланують, що хочуть сказати», — сказав Forbes Лорен Марголіс, засновник Training & Leadership Success LLC. «Ця тенденція впливає на те, як вас сприймають на зустрічах або в інших ситуаціях, які вимагають швидкого повернення або швидкого висловлювання. Отримайте порядок денний заздалегідь і подумайте про теми, які будуть висвітлюватися до зустрічі. Запишіть свої думки та підготуйте свої виступи».

#### Електронна пошта.

Зabloкуйте достатній час для підзарядки.

Лідери-інтроверти часто відчують себе виснаженими від великих зборів і днів, насичених зустрічами, тому їм потрібно проводити час далеко від роботи, щоб зарядити свої розумові батареї. Вони також можуть заохочувати своїх співробітників робити те саме, щоб створити культуру поваги до перерв.

«Не відповідайте на електронні листи чи голосові повідомлення в неробочий час», - сказала Entrepreneur Бет Б'юлоу, автор книги «Підприємець-інтроверт» і професійний тренер. «Візьміть відпустку і встановіть телефон у режим «Не турбувати» на годину-дві щодня. Це може мати побічний ефект створення культури, яка дає вашим колегам дозвіл робити те саме. Мета полягає в тому, щоб створити більш шанобливе, ефективне та ефективне робоче середовище, де кожен відчуває, що його особисті сильні сторони та потреби враховуються».

#### Час від часу виходьте за межі своєї зони комфорту.

Інший важливий спосіб, за допомогою якого бізнес-лідери-інтроверти можуть вдосконалюватися та бути готовими до будь-якої ситуації, це змушувати себе робити те, чого вони зазвичай не роблять, наприклад практикувати публічні виступи.

«На жаль, трапляються моменти, коли ви перебуваєте в кімнаті, оточеній екстравертами, — пише генеральний директор корпорації EmailAnalytics



Джейсон Демерс. Коли ви опиняєтеся в таких ситуаціях, важливо не піддаватися своїй природній схильності і просто дозвольте всім іншим говорити. Змусити себе практикувати свої навички публічних виступів і невимушеної розмови може принести користь у всіх сферах вашого життя» [19].

### **Як розвинути гуманістичні лідерські риси.**

Лідер-гуманіст — це той, хто володіє лідерськими рисами, які допомагають йому ефективніше спілкуватися з іншими. Якщо ви займаєте позицію лідера і хочете досягти успіху, настав час виробити ці гуманістичні риси лідерства. Почніть із цього списку та визначте ті сфери, де вам потрібно покращитися. Потім вживайте заходів для покращення кожного дня, домагаючись більшої відкритості, чесності, пристрасності чи будь-якої іншої сфери вашої роботи. Хоча це може зайняти час, зосередившись на тому, щоб стати гуманістичним лідером, ви станете ефективніше керувати людьми навколо вас.

## **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ**

Якщо ви хочете бути ефективним лідером, вам потрібно бути добрим, вдумливим, креативним, ефективним комунікатором, самосвідомим, чесним і співпереживаючим, зацікавленим, пристрасним, етичним і відповідальним.

Можливо, ви вже володієте деякими з цих рис особистості, але інші можуть потребувати роботи, щоб розвинути ці лідерські риси, щоб ви могли стати сильним гуманістичним лідером.

## ВИСНОВКИ

Гуманістичне лідерство ставить людей на перше місце, але це не є природним для багатьох лідерів. Щоб розвинути ці лідерські якості, потрібен час і навчання. Тому й існує прагнення створити сильних гуманістичних лідерів, які будуть ефективними у вибраній професії.

Викладені психологічні чинники успішного керівника здебільшого зосереджені на навичках, необхідних для керування людьми. Але як щодо управління повсякденними операціями у сфері охорони здоров'я? Знання того, як управляти бюджетом, обслуговувати пацієнтів, планувати роботу співробітників і підтримувати надійне управління ресурсами, також є важливими рисами успішного керівника медичного закладу. Багато з цих навичок можна навчити чи набути з досвідом. Але якщо ви знайдете когось із ноу-хау, щоб збалансувати управління потреби вашого закладу з потребами вашого обслуговуваного населення, ваша лікарня процвітатиме.

Слухати стає легше, коли ви витрачаєте менше часу на розмову. Йдеться не лише про те, щоб почути чийсь слова — хороший слухач або звертає увагу на глибше повідомлення, яке не було сказано, і розвиває емпатію до людини, яка говорить. Це може принести реальні дивіденди всередині медичного бізнесу, навіть якщо їх важче побачити ззовні.

Особистий ріст на будь-якій керівній посаді вимагає наполегливої праці та відданості. Існує багато організацій, які мають розвинуті навчальні програми для медичних працівників та керівників закладів охорони здоров'я. Тренери можуть допомогти вам знайти та розвинути навички, необхідні для того, щоб пройти через часи невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 15 most important personality traits of effective leaders. URL: <https://online.jwu.edu/blog/mba-personality-traits-effective-leaders> (дата звернення: 12.12.2022).
2. Top 16 Qualities of a Good Manager and a Leader. URL: <https://www.simplilearn.com/leaders-and-managers-qualities-article> (дата звернення: 09.12.2022).
3. 15 most important personality traits of effective leaders. URL: <https://online.jwu.edu/blog/mba-personality-traits-effective-leaders> (дата звернення: 12.12.2022).
4. Characteristics of an Effective Manager/URL: <https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/> (дата звернення: 12.12.2022).
5. Grailey KE, Murray E, Reader T, et al. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. BMC Health Serv Res. 2021;21(1):773. DOI:10.1186/s12913-021-06740-6. (дата звернення: 12.12.2022).
6. Grailey KE, Murray E, Reader T, et al. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. BMC Health Serv Res. 2021;21(1):773. DOI:10.1186/s12913-021-06740-6. (дата звернення: 12.12.2022).
7. Grailey KE, Murray E, Reader T, et al. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. BMC Health Serv Res. 2021;21(1):773. DOI:10.1186/s12913-021-06740-6. (дата звернення: 12.12.2022).
8. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Admin Sci Quart. 1999;44(2):350-383. DOI:10.2307/2666999.(дата звернення:11.12.2022).

9. Creating psychological safety in teams: handout. Agency for Healthcare Research and Quality. October 2018. Last reviewed November 2018. URL: <https://www.ahrq.gov/evidencenow/tools/psychological-safety.html> (дата звернення: 12.12.2022).

10. In 2019, AHRQ released a new version, the SOPS® Hospital Survey 2.0. The original survey—Version 1.0—is still available; however, the use of Version 2.0 is encouraged. URL: <https://www.ahrq.gov/sops/surveys/hospital/index.html> (дата звернення: 12.12.2022).

11. Ma Y, Faraz NA, Ahmed F, et al. Curbing nurses' burnout during COVID-19: the roles of servant leadership and psychological safety. J Nurs Manag. 2021;29:2383-2391. DOI:10.1111/jonm.13414. (дата звернення: 12.12.2022).

12. Річна перспектива: Психологічна безпека медичного персоналу. URL: <https://psnet.ahrq.gov/perspective/annual-perspective-psychological-safety-healthcare-staff> (дата звернення: 12.12.2022).

13. What makes a good manager? URL: <https://www.achievers.com/blog /12-traits-make-great-manager/> (дата звернення: 11.12.2022).

14. Top 16 Qualities of a Good Manager and a Leader. URL: <https://www.simplilearn.com/leaders-and-managers-qualities-article> (дата звернення: 12.12.2022).

15. What Character Traits Make a Great Manager? URL: <https://www.michaelpage.com/advice/management-advice/development-and-retention/what-character-traits-make-great-manager>

16. Leadership Traits. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-traits-list/> (дата звернення: 12.12.2022).

17. 5 Personality Traits Of a Great Manager. URL: <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/traits-of-good-managers> (дата звернення: 12.12.2022).

18. 10 Business Leadership Styles and What They Mean. URL: <https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/business-leadership-styles> (дата звернення: 12.12.2022).

19. 5 Ways to Be a Successful Leader, Even If You're an Introvert. URL: <https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/introvert-leadership?cid=search> (дата звернення: 12.12.2022).