

Izvirni znanstveni članek/Original scientific article

Kulturna raznolikost v zdravstvenih timih: kvalitativna opisna raziskava Cultural diversity in health teams: A qualitative descriptive study

Matic Petrovič^{1, *}, Tamara Milič², Valentina Masten³, Sabina Ličen⁴, Mirko Prosen⁴

Ključne besede: sprejemanje kultur; zdravstveni delavci; etničnost; komunikacija; timsko delo

Key words: cultural acceptance; health professionals; ethnicity; communication; teamwork

¹ Zdravstveni dom Sežana, Partizanska cesta 24, 6250 Sežana, Slovenija

² Varstveno delovni center, Sedejeva ulica 10, 5000 Nova Gorica, Slovenija

³ Splošna bolnišnica Izola, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija

⁴ Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija

* Korespondenčni avtor/
Corresponding author:
matic.petrovic@zd-sezana.si

IZVLEČEK

Uvod: Kulturna raznolikost v zdravstvenih timih je pomembna za zagotavljanje kakovostne oskrbe. Raznolikost pozitivno vpliva na izkušnje in razumevanje potreb pacientov ter ustvarja boljšo timsko dinamiko. Namen raziskave je bil preučiti prisotnost različnih kultur v zdravstvenih timih in stališča zdravstvenih delavcev o kulturnih raznolikostih.

Metode: Uporabljena je bila kvalitativna opisna metoda. Podatki so bili zbrani z delno strukturiranim intervjujem, ki je vključeval demografske podatke in odprta vprašanja o izkušnjah zdravstvenih delavcev s kulturno raznolikostjo v zdravstvenih timih. Namenski vzorec je vključeval 28 zdravstvenih delavcev različnih zdravstvenih ved. Intervjuji so bili analizirani z metodo analize vsebine.

Rezultati: Identificirane so bile štiri osrednje tematske kategorije: (1) vloga strokovnega znanja in profesionalnega pristopa pri zagotavljanju kakovostne oskrbe, (2) pomen dobre komunikacije in sposobnost prilagajanja; (3) pomembnost dinamike in podpore v zdravstvenem timu ter (4) kulturna raznolikost in pogledi zdravstvenih delavcev. Večina meni, da kulturna raznolikost obogati izkušnje in prispeva k empatiji.

Diskusija in zaključek: Sodelujoči v raziskavi so izpostavili tako pozitivne kot negativne izkušnje s kulturno raznolikostjo. Izkazalo se je, da se lahko različna znanja, izkušnje in poglede v timu uspešno poveže, če so vzpostavljeni spoštljivi odnosi in jasno opredeljene strokovne smernice, ki služijo kot vodilo za kakovostno opravljanje zdravstvene oskrbe v kulturno raznolikih timih.

ABSTRACT

Introduction: Cultural diversity in healthcare teams is important for ensuring quality care. Diversity has a positive impact on understanding patients' needs and improving team dynamics. The aim of this study was to examine the presence of different cultures in healthcare teams and healthcare professionals attitudes towards cultural diversity.

Methods: We used a qualitative descriptive method. Data were collected through semi-structured interviews, which included demographic data and open-ended questions about health professionals' experiences with cultural diversity in healthcare teams. The purposive sample comprised 28 health professionals from different healthcare disciplines. The interviews were analysed using content analysis.

Results: Four main thematic categories were identified: (1) the role of expertise and a professional approach to providing quality care, (2) the importance of effective communication and adaptability, (3) the importance of team dynamics and support in healthcare teams, and (4) cultural diversity and health professionals' perspectives. Most respondents expressed the belief that cultural diversity enriches their experiences and contributes to empathy.

Discussion and conclusion: Respondents highlighted both the benefits and drawbacks of cultural diversity. Results show that different skills, experiences and perspectives can be successfully integrated into healthcare teams provided that respectful relationships are established and clearly defined professional guidelines support the quality of care in culturally diverse teams.



Uvod

Kultura je kompleksen in širok pojem, ki vključuje skupna prepričanja, vrednote, običaje, norme, jezike, religijo, umetnost in načine življenja določene skupnosti ali območja. Nastaja in razvija se skozi čas, saj se v družbi spreminjajo verovanja, tradicije in običaji, zlasti pod vplivom zunanjih dejavnikov, kot so mednarodna izmenjava, trgovina ali priseljevanje. Razvoj kulture je kompleksen proces, ki ga oblikujejo različni dejavniki, vključno z zgodovinskimi, socialnimi in ekonomskimi vplivi. Kultura ni prirojena, temveč se pridobi in prenaša med generacijami s socializacijo, ki poteka v okviru družinskih, šolskih ter medijskih stikov. Poleg tega obstajajo subkulture z lastnimi običaji in vrednotami. Ključne značilnosti kulture so povezava z identiteto, občutkom pripadnosti, razumevanjem sveta ter stabilnostjo v spreminjajočem se okolju (Naik et al., 2023). Bofulin et al. (2016) kulturo opredeljujejo kot celoto raznolikih duhovnih, materialnih, intelektualnih in čustvenih lastnosti določene družbe, vključno z življenjskimi slogi in vrednostnimi sistemi. Poudarjajo, da je kultura dinamična in se nenehno spreminja ter jo oblikujejo dejavniki, kot so jezik, etnična pripadnost, vera, družbeno-ekonomski status in fizične ter mentalne sposobnosti.

Družbo, v kateri živimo, sestavljajo posamezniki z različnimi pogledi, navadami, tradicijami in izkušnjami. Smo del večkulturne družbe, ki bo v prihodnje zagotovo še bolj raznolika. V takem okolju je treba upoštevati dejstvo, da obstajajo različne skupine prebivalcev in da so razlike znotraj skupin morda celo večje kot razlike med posameznimi skupinami. Raznolikost današnje družbe se kaže tudi v širokem razponu različnega razumevanja zdravja, bolezni, bolečine ter v različnem dojemanju zdravstvene oskrbe in zdravljenja. Poznavanje različnih načinov življenja, kulturnih praks in prepričanj ter pogledov na svet omogoča nudenje boljše oskrbe in pomaga, da se izognemo nesporazumom med zdravstvenimi delavci (Bofulin et al., 2016). Zaradi vse večje mobilnosti na trgu dela je za delovno silo organizacij in sestavo delovnih skupin značilna vse večja kulturna raznolikost. Zdravstveno varstvo je del tega trenda. Zaradi vse večje kompleksnosti zdravstvenih dejavnosti je nujno potrebno sodelovanje različnih strokovnjakov, ki skupaj zagotavljajo celostno oskrbo. Ob tem pa zaradi pomanjkanja zdravstvenega kadra postaja vse bolj potrebno zaposlovanje tujega osebja, ki predstavlja raznolik nabor kulturnih značilnosti (Govere & Govere, 2016).

V zdravstvenem sistemu je kulturna raznolikost pomemben dejavnik, ki oblikuje dinamiko timskega dela v zdravstvenih ustanovah. V Sloveniji je razumevanje kulturnih razlik med člani timov bistveno za učinkovito komunikacijo in sodelovanje, saj prispeva k boljšim zdravstvenim rezultatom in

komunikaciji (Avdylaj & Ličen, 2022). Kulturna raznolikost v zdravstvu vpliva na kakovost oskrbe, odnose med zaposlenimi ter na odnose s pacienti. Vključevanje različnih kulturnih vrednot, prepričanj in praks lahko obogati delovno okolje in izboljša dostopnost zdravstvenih storitev, hkrati pa omogoča boljše prilagoditev potrebam raznovrstne populacije (Hvalič Touzery et al., 2016).

Kulturna raznolikost, ki se nanaša na prisotnost ljudi z različnimi kulturnimi ozadji in identitetami v družbenem sistemu, se v zdravstvenem sektorju povečuje. V zadnjih desetletjih je opazen premik k bolj timskemu izvajanju zdravstvenega varstva. Timsko delo je priznано kot pomemben dejavnik za izboljšanje kakovosti zdravstvenih sistemov. Delo v zdravstvenih timih je še posebej zahtevno zaradi visoke stopnje soodvisnosti in sodelovanja pri reševanju kompleksnih vprašanj s celostnim pristopom (Tosun & BENEFITS Group, 2021). Pri tem imata pomembno vlogo razumevanje in obvladovanje kulturne raznolikosti, saj lahko ustrezno upravljanje teh razlik pripomore h konstruktivnejšemu reševanju težav, povezanih z raznoliko kulturno sestavo, ter prispeva k učinkovitejši in kakovostnejši zdravstveni oskrbi. Raziskave kažejo, da raznolikost v ekipah obogati delovno okolje, izboljša odnose med zaposlenimi in s pacienti, kar vodi do boljših zdravstvenih rezultatov. Zato je razvoj medkulturnih kompetenc bistven za uspešno sodelovanje v raznolikih zdravstvenih timih in za zagotavljanje kakovostne oskrbe vsem pacientom (Bajraktarevič et al., 2023).

Namen in cilji

Namen raziskave je bil s pomočjo intervjujev z zdravstvenimi delavci preučiti prisotnost različnih kultur v zdravstvenih timih, preučiti, kako ti zdravstveni timi delujejo ter kakšen pogled imajo zdravstveni delavci na pripadnike različnih kultur med njimi. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kakšne izkušnje imajo zdravstveni delavci pri delu z ljudmi iz različnih kulturnih skupin ter kakšen je njihov odnos do raznolikosti v timih zdravstvene nege.

V raziskavi smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

Kakšen je pogled zdravstvenih delavcev na kulturno raznolikost v zdravstvenem timu?

Metode

V raziskavi je bila uporabljena deskriptivna metoda. Izbrali smo kvalitativno raziskovalno paradigmo, ki omogoča širši vpogled v dojetanje kulturne raznolikosti v zdravstvenih timih. Ta raziskovalni dizajn se osredotoča zlasti na preučevanje tega, kako ljudje razumejo in si razlagajo določene situacije ter kako se nanje odzivajo (Im et al., 2023; Kordeš & Smrdu, 2015).

Opis instrumenta

Uporabljen je bil delno strukturiran individualni intervju. Prvi del intervjuja je zajemal demografske podatke o starosti, spolu, stopnji izobrazbe, delovnem mestu in delovnih izkušnjah. V drugem delu so sledila vprašanja odprtega tipa o pogledih zdravstvenih delavcev na kulturno raznolikost v zdravstvenih timih, njihovem odnosu do kulturne raznolikosti ter predlogih za izboljšanje sodelovanja v kulturno raznolikih zdravstvenih timih. Intervju smo izvedli s pomočjo vnaprej določenega seznama vprašanj, vendar smo udeležencem omogočili, da svobodno izrazijo svoje mnenje in razmišljanja. Izhodiščna vprašanja so bila: Kakšne so vaše izkušnje z delom v zdravstvenem timu? Kako prisotnost različnih kultur po vašem mnenju vpliva na delovanje vašega tima? Kakšne so po vašem mnenju prednosti kulturno raznolikih timov v zdravstvu? Ste se kdaj srečali s težavami ali nesporazumi, ki so izvirali iz kulturnih razlik? Kako ste jih reševali? Kako se po vašem mnenju kulturna raznolikost v timu odraža pri obravnavi pacientov? Kakšne spremembe ali izboljšave bi po vašem mnenju pomagale izboljšati sodelovanje v kulturno raznolikih timih?

Opis vzorca

V raziskavi so sodelovali zdravstveni delavci z različnih področij dela, delovnih mest ter zdravstvenih ustanov. Povprečna starost sodelujočih je bila 38,9 leta, najmlajša je imela 22 let, najstarejša pa 58 let. V vzorec je bilo vključenih 23 žensk in 5 moških, zaposlenih na primarni ali sekundarni ravni zdravstvene dejavnosti. Glede na stopnjo izobrazbe so v raziskavi sodelovali: 3 bolničarji/negovalci, 7 tehnikov zdravstvene nege, 7 diplomiranih medicinskih sester, 4 diplomirani fizioterapevti in 7 zdravnikov specialistov različnih smeri medicine. Delovne izkušnje so segale od 1,5 do 36 let, s povprečjem 12,4 leta. V vzorcu je bilo 19 oseb, ki so se opredelile kot Slovenec/Slovenka, 9 sodelujočih pa je prihajalo iz Srbije, Kazahstana, Moldavije, Rusije ter Bosne in Hercegovine.

S tako opredeljenim vzorcem smo zajeli širok nabor sodelujočih, kar nam je omogočilo poglobljeno razumevanje kulturne raznolikosti v zdravstvenih timih. Po refleksiji članov tima in skupni preliminarni analizi zbranih podatkov je raziskovalna skupina zaključila, da po osemindvajsetem intervjuju ni bilo več novih pogledov in izkušenj glede kulturne raznolikosti v zdravstvenih timih, zato smo zbiranje podatkov zaključili.

Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Do sodelujočih smo dostopali s pomočjo osebnih poznanstev in delovnih organizacij, v katerih smo zaposleni. Intervjuji so potekali od oktobra do decembra 2024. Potencialne sodelujoče smo osebno

povabili k sodelovanju in se z vsakim posebej dogovorili za termin intervjuja glede na njegovo razpoložljivost. Sodelujoči so najprej podpisali informirano soglasje, pri čemer so bili seznanjeni z namenom in potekom raziskave, postopki zbiranja podatkov, pričakovanim trajanjem intervjuja, varovanjem zasebnosti ter prostovoljnostjo sodelovanja. Obenem smo jih seznanili, da lahko intervju kadar koli prekinijo ali na zastavljeno vprašanje ne odgovorijo. Sodelujoči so prejeli vprašanja vnaprej, da so se lahko ustrezno pripravili, prav tako smo pred izvedbo preverili, ali se jim vprašanja zdijo razumljiva. Intervjuje smo izvedli v obliki individualnega razgovora. Posnete razgovore smo natančno poslušali in prepisali. Pri izvedbi vseh intervjujev smo dosledno upoštevali načela varovanja podatkov, zato imen sodelujočih nismo objavili. Podatke intervjujev smo analizirali z metodo vsebinske analize (Kordeš & Smrdu, 2015). Uporabljena metoda nam je omogočila, da smo se osredotočili na to, kaj podatki sami razkrivajo brez predhodnih predsodkov ali pričakovanj. Najprej smo podrobno prebrali transkripte intervjujev. Sledila je identifikacija pomembnih segmentov in dodeljevanje kod. Podobne kode smo združevali v podkategorije in v širše kategorije (Im et al., 2015; Kordeš & Smrdu, 2015).

V tej kvalitativni raziskavi je bila zanesljivost zagotovljena z upoštevanjem štirih ključnih kriterijev zaupanja vredne raziskave: kredibilnosti, prenosljivosti, odvisnosti in preverljivosti (Ahmed, 2024). Kredibilnost je bila okrepljena s podaljšanim vključevanjem v raziskovalno okolje, vztrajnim opazovanjem in uporabo triangulacije, pri čemer so bili podatki preverjeni iz več virov. Prenosljivost rezultatov je bila zagotovljena z natančnim opisom konteksta in postopkov raziskave, kar omogoča presojanje njihove uporabnosti v drugih okoljih. Za zagotavljanje odvisnosti so trije raziskovalci vodili podrobno dokumentacijo raziskovalnih postopkov, kar omogoča sledenje odločitvam in repliciranje raziskave. Preverljivost je bila dosežena z recenzijo dveh raziskovalcev in refleksivnim beleženjem raziskovalnega procesa, kar zmanjšuje možnost subjektivnih pristranskosti. Vse navedeno je omogočilo večjo metodološko doslednost ter prispevalo k verodostojnosti in uporabnosti ugotovitev.

Rezultati

Pogled zdravstvenih delavcev na kulturno raznolikost v zdravstvenih timih smo identificirali s štirimi kategorijami: (1) vlogo strokovnega znanja in profesionalnega pristopa pri zagotavljanju kakovostne oskrbe; (2) pomenom dobre komunikacije in sposobnosti prilagajanja; (3) pomembnostjo dinamike in podpore v zdravstvenem timu; (4) kulturno raznolikostjo in pogledom zdravstvenih delavcev (Tabela 1).

Tabela 1: Identificirane kategorije in podkategorije

Kategorija	Podkategorija	Koda
Vloga strokovnega znanja in profesionalnega pristopa pri zagotavljanju kakovostne oskrbe	Kakovostna oskrba pacientov in profesionalni vidik	poklicni razvoj, kakovostna obravnava pacientov, strokovno znanje, razumevanje potreb pacienta, profesionalni odnos, prenos izkušenj, učenje o drugih kulturah, priložnost za izobraževanje, obogatitev znanja, medkulturno sodelovanje, izmenjava izkušenj in znanja, informacije o delu z drugimi kulturami
	Strokovnost in izmenjava znanja	
Pomen dobre komunikacije in sposobnost prilagajanja	Komunikacija in jezikovni izzivi	jezikovne ovire, nujno poznavanje slovenskega jezika, komunikacijske veščine, reševanje nesporazumov s komunikacijo, kulturna prilagoditev, spoštovanje sebe in drugih, različna kulturna okolja, vključevanje v slovensko družbo, kulinarika, prilagojeni programi za tujce, manjšinska prisotnost, usposabljanje na področju kulturne raznolikosti, kulturno izobraževanje za Slovence ni nujno
	Prilagajanje in integracija v novo okolje	
Pomembnost dinamike in podpore v zdravstvenem timu	Podpora, pomoč in timska dinamika	podpora in pomoč sodelavcem, dobri medsebojni odnosi, sodelovanje s sodelavci, kulturna raznolikost tima, sprejemanje sodelavcev, pogovor o drugih kulturah, odsotnost predsodkov, različne navade, spoštovanje razlik
Kulturna raznolikost in perspektiva zdravstvenih delavcev	Pozitivni/negativni vplivi kulturne raznolikosti	pozitivne izkušnje, negativne izkušnje, kulturne posebnosti, sprejemanje migracij, odsotnost večjih težav, teambuilding, razumevanje razlik, izkušnje delavcev, zaupanje pacientov, kulturna raznolikost pacientov, različni pogledi
	Pogled in izkušnje zdravstvenih delavcev	

Vloga strokovnega znanja in profesionalnega pristopa pri zagotavljanju kakovostne oskrbe

Prva kategorija poudarja pomen strokovnega znanja, profesionalnega odnosa in poklicne odgovornosti pri celostni obravnavi pacientov. Sodelujoči izpostavljajo pomembnost raznolikih izkušenj v kulturno raznolikih ekipah, saj te prinašajo širše poglede, boljše razumevanje potreb pacientov in spodbujajo empatijo. Raznolikost v timih izboljšuje ustvarjalnost ter učinkovitejše reševanje težav, kar pozitivno vpliva na kakovost oskrbe.

Med specializacijo sem delala na veliko različnih oddelkih, tako da sem spoznala več zdravstvenih timov in se od vsakega nekaj naučila. (Ž_dr. med. _43)

Sodelovanje ljudi z različnimi ozadji spodbuja kreativnost in reševanje težav, kar izboljšuje kakovost oskrbe. (Ž_dipl. m. s._25)

Sodelujoči so poudarili, da sta strokovno znanje in profesionalno vedenje zdravstvenih delavcev pomembnejša od njihovega kulturnega ozadja, kar kaže, da sta osebnost in znanje nad kulturnimi preferencami.

Važno je da imamo vsi enak način dela, da delamo po istih smernicah, da naše delo delamo usklajeno, da ne prihaja do odstopanj. Profesionalni odnos v delovnem okolju je nad osebnimi in kulturnimi preferencami. (M_dr. med. _37)

Sploh ni pomembno, od kod si, če poznaš osnovni bonton, si empatičen in znaš sodelovati v timu, je po moje to dovolj. (Ž_dipl. m. s._48)

Pomen dobre komunikacije in sposobnost prilagajanja

Druga kategorija obravnava jezikovne in komunikacijske izzive, s katerimi se soočajo zdravstveni

delavci v kulturno raznolikih timih, ter prilagajanje in integracijo v novo okolje. Poudarja pomembnost znanja slovenskega jezika in razvoja komunikacijskih veščin za učinkovito sporazumevanje ter reševanje nesporazumov. Sodelujoči poudarjajo izzive pri zaposlovanju ljudi iz različnih kultur, pri čemer je jasna komunikacija ključna za varnost pacientov.

Največ težav, s katerimi sem se srečala, ko so prihajali zaposleni iz drugih kultur, je bilo zaradi neustreznega znanja jezika. To je še posebej pomembno v psihiatriji, kjer je jasna in natančna komunikacija ključnega pomena za dobro opravljeno delo in varnost pacientov. (Ž_dr. med. _52)

Moram povedati, da je razumevanje jezika pri našem delu zelo pomembno, ker delamo s pacienti oziroma stanovalci po pridobljenih možganskih poškodbah in z osebami z motnjami v duševnem razvoju. (M_dipl. fiziot. _41)

Ugotovitve so pokazale, da zdravstveni delavci prepoznavajo potrebo po dodatnih usposabljanjih na področju komunikacije, medkulturnih kompetenc ter razumevanja predsodkov in stereotipov. Ta usposabljanja bi po njihovem mnenju izboljšala razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi iz različnih kulturnih okolij ter olajšala prilagajanje. Čeprav niso obvezna, bi bila dobrodošla in odvisna od razpoložljivosti posameznikov.

Potrebujejo usposabljanje s področja komunikacije, poznavanja različnih kultur, o predsodkih in stereotipih, o pomenu dotika v različnih družbah ter na splošno o kulturi, povezani z zdravjem in boleznijo. (Ž_dipl. m. s._31)

Če bi zdravstveni delavci prihajali k nam iz bolj oddaljenih dežel, bi spoznavna izobraževanja, kot na primer osnove obnašanja v drugih kulturah, pripomogla k boljšemu razumevanju sodelavcev. (M_dr. med. _52)

Za učinkovito komunikacijo v zdravstvenem okolju so ključne jezikovne veščine, predvsem na primarni ravni zdravstvenega varstva. Sodelujoči poudarjajo, da je poznavanje lokalnega jezika bistveno pri delu s pacienti, medtem ko je na višjih ravneh zdravstvenega varstva zaželeno poznavanje svetovnih jezikov. To kaže na praktičen pristop zaposlenih h kulturni raznolikosti, saj je jezikovna prilagoditev bistvena za kakovostno zdravstveno oskrbo.

Ko gre za delo na sekundarnem ali terciarnem nivoju, je pogoj poznavanje enega od svetovnih jezikov, medtem ko je pri delu na primarnem nivoju pogoj poznavanje slovenskega jezika, saj pacienti ne znajo in niti niso dolžni govoriti o svojih težavah v angleščini. (M_dr. med._52)

Jasna komunikacija o medicinskih postopkih in rezultatih je ključna, pri čemer je treba ohraniti nevtralnost glede verskih prepričanj. Predlagano je, da organizacije razvijejo protokole za vpeljevanje novih zaposlenih iz različnih kulturnih okolij, kar bi olajšalo njihovo integracijo in zmanjšalo nesporazume ter obstoječim zaposlenim omogočilo lažjo prilagoditev pri delu z novimi sodelavci.

Za vsak postopek so neki protokoli. Tako bi morda vsaka delovna organizacija zase naredila navodila za vpeljevanje na novo zaposlenih iz drugih kultur, da bi zaposleni, ki delajo v organizaciji, takoj vedeli, kako morajo ravnati, ko pride nov sodelavec iz drugega kulturnega območja. (Ž_dr. med._52)

Ena izmed sodelujočih opisuje, kako je zanj pomembno ohranjati lastno kulturo, hkrati pa spoštovati kulturo države gostiteljice. To razume kot znak hvaležnosti in način integracije v novo okolje.

Tudi jaz, če bi šla kamor koli, bi seveda svojo kulturo implementirala za dobro, vendar bi absolutno spoštovala kulturo države, v kateri sem, ker me je sprejela, ker bi delala tam, ker bi mi omogočilo neko boljše življenje kot država, ki sem jo zapustila. (Ž_dipl. fiziot._25)

Druga sodelujoča poudarja vrednost medkulturnih izmenjav, kot so kulinarika in praznovanja, ki krepijo povezanost v timu in spodbujajo razumevanje različnih kultur.

Izmenjava kulinarike mi je zelo všeč. Zelo sem vesela, ko s sodelavci skupaj praznujemo rojstne dneve in se pogostimo z domačimi sladicami in jedmi. Zanimivi so mi tudi običaji, ki jih imajo Slovenci. Zelo me zanima kultura drugih narodov, kaj za njih pomenijo prazniki in kaj radi počnejo v času praznikov. (Ž_dr. med._36)

Pomembnost dinamike in podpore v zdravstvenem timu

Tretja kategorija obravnava vlogo medsebojne podpore, sodelovanja in dinamike znotraj tima pri doseganju skupnih ciljev ter izboljšanju delovnega vzdušja. Različni pogledi in pozitivni odnosi članov tima so koristni po mnenju večine intervjuvanih.

Mislim, različni ljudje, različno mišljenje lahko prinesejo tudi dobro, če ima nekdo seveda pozitivne misli in je pozitivno naravnan in lahko da boljši predlog od drugega. (M_bn_50)

Kulturno kompetentni zdravstveni delavci gradijo večje zaupanje pri pacientih. Ena izmed sodelujočih izpostavlja pomembnost podpore in edinstvenosti vsakega posameznika v zdravstvenem timu.

Pomembno je, da se zavedamo edinstvenosti vsakega posameznika, ki hkrati deli številne lastnosti, prepričanja in vrednote s svojo skupnostjo. (Ž_dipl. m. s._31)

Sodelujoči opozarjajo, da je prehod od individualnega dela k timskemu delu lahko izziv, vendar z izkušnjami postane lažje. Ključna elementa za uspešno timsko sodelovanje sta odprta komunikacija in čas za vzpostavitev zaupanja, še posebej pri kulturnih razlikah. Raznolikost v timu prinaša različna mnenja, kar lahko vodi do boljših predlogov in rešitev, vendar le, če so člani pozitivno naravnani. Kljub pomanjkanju kadra je potrebno več časa za vključevanje in sprejemanje vseh članov tima.

Na začetku sem se morala navaditi na timsko delo, saj sem do sedaj vedno delala individualno. Ni tako enostavno. Nekje po dveh letih v zdravstvu je že malo lažje. (Ž_dipl. m. s._35)

V našem zdravstvenem timu so pripadniki drugih kulturnih skupin. Druge kulture sprejemam brez predsodkov. Zdi se mi, da so jih tudi ostali normalno sprejeli. (Ž_dipl. m. s._27)

Moj odnos je dober, ker ravno ne čutim kulturnih razlik, vem pa, da včasih potrebujejo čas, da se počutijo sprejeti, verjetno zaradi slabih preteklih izkušenj. Potrebni so pogovori in čas, tega pa je žal zaradi pomanjkanja kadra malo. (Ž_s. m. s._58)

Kulturna raznolikost in pogled zdravstvenih delavcev

Prednosti kulturne raznolikosti v zdravstvenih timih vključujejo večjo kreativnost, boljše reševanje problemov in bogatejše izkušnje. V analizi so izpostavljene tudi osebne izkušnje zdravstvenih delavcev, ki niso vedno pozitivne, ter njihovi pogledi na delovanje v kulturno raznolikih timih, vpliv te raznolikosti na njihovo delo in poklicno zadovoljstvo. Pozitivne izkušnje sodelujočih se izražajo z zadovoljstvom s kulturno raznolikostjo v timu. Sodelujoči poudarjajo, da se družijo in dobro sodelujejo z ljudmi iz različnih držav. Medsebojno učenje je bilo v ospredju pogovora večine sodelujočih. Slednji tudi izpostavljajo, da si tako domačini kot tujci prizadevajo za enakost in medsebojno razumevanje, kar krepí timsko povezanost in harmonijo.

O, zelo pozitivno, zato ker se mi domačini nekaj dobrega naučimo o njih, oni pa tudi od nas. (Ž_s. m. s._56)

Znotraj tima kulturna raznolikost pripomore k večjemu razumevanju in boljšemu sodelovanju. (Ž_dipl. m. s._27)

V raziskavi so bile zaznane tudi negativne izkušnje zdravstvenih delavcev. Ena od sodelujočih opisuje neprijetno situacijo, ko je zdravnica zahtevala odstranitev hidžaba, pri čemer gre v njenih očeh za neprimerno poseganje v versko prepričanje pacienta. Ob tem se izpostavi pomen spoštovanja verskih in kulturnih razlik ter priznava izziv prilagajanja lokalni kulturi.

V spomin se mi je vtisnil dogodek, ko je v ambulantno prišla mlajša ženska s hidžabom v spremstvu moža. Zdravnica ji je povedala, naj sname ruto, čeprav to ni bilo potrebno. Ženska je pogledala moža, ki ji je prikimal in tako je ženska snela ruto. Gospa je imela lepe, goste, močne lase, prava lepota. Zdravnica je rekla moškemu, da je ženska zelo lepa ter ga vprašala, zakaj mora biti pokrita. V tej situaciji sem se počutila neprijetno, saj je šlo za vprašanje vere, ki jo je treba spoštovati. Zavedam se, da se mnogi ne bi strinjali z menoj, saj je prilagajanje lokalni kulturi pomembno. (Ž_dipl. m. s._31)

Sodelujoča opisuje negativno izkušnjo, kjer kulturna raznolikost v timu vpliva na odnos pacientov. Ti pogosto izražajo nezaupanje do zdravnice iz drugega okolja, kar se kaže v daljšem zadrževanju v ambulantni, dvomu o njeni usposobljenosti in predsodkih. Poudarja pa tudi pomembno vlogo medicinskih sester pri gradnji zaupanja in ustvarjanju podpornega okolja.

V mojem timu kulturna raznolikost vpliva na obravnavo pacientov. Pacienti se dlje časa zadržujejo v ambulantni, ker jih zanima, od kod prihajam in če bodo deležni kakovostne obravnave, kar je obupno. Dvomijo o moji sposobnosti in znanju. Se mi zdi, da bi pacienti lažje sprejeli zdravnico, ki prihaja iz podobnega okolja kot oni. Medicinske sestre so tu v veliko pomoč, ker poznajo paciente in njihove starše ter ustvarijo bolj zaupljivo okolje. (Ž_dr. med._36)

Diskusija

Z raziskavo smo želeli ugotoviti prisotnost različnih kultur v zdravstvenih timih ter njihov vpliv na delovanje timov in pogled zdravstvenih delavcev na sodelavce iz drugih kultur. Rezultati potrjujejo, da kulturna raznolikost pomembno vpliva na vsakodnevno delo, saj prinaša širšo paleto izkušenj, boljše razumevanje potreb pacientov ter večjo empatijo in ustvarjalnost zdravstvenih delavcev. Hkrati je pomembno imeti skupna profesionalna izhodišča, jasno opredeljene smernice dela in pripravljenost na nenehno učenje.

Raznolikost in vključenost sta izraza, ki se v zdravstvu pogosteje pojavljata šele v zadnjem času. Zdravstveno osebje mora odražati raznolikost skupnosti, vključno z rasno pripadnostjo, spolom, spolno usmerjenostjo, statusom priseljavanja, telesno invalidnostjo in socialno-ekonomsko ravno, da bi zagotovili najboljše oskrbo različnim skupinam pacientov (Stanford, 2020).

Raziskava ugotavlja, da visoka raven strokovnega znanja in profesionalnosti zagotavlja enoten standard

oskrbe ne glede na kulturno ozadje. Medkulturno izobraževanje zdravstvenih delavcev postaja običajno, v nekaterih okoljih pa obvezno (Shepherd et al., 2019). Kulturna raznolikost v timu spodbuja izmenjavo znanja in izkušenj, kar izboljšuje kakovost obravnave. Osebnostne in kulturne preference je treba podrediti skupnim profesionalnim ciljem, kar krepi odgovornost in pripadnost zaposlenih.

Pregled literature o usposabljanju za kulturno kompetentnost kaže, da se s tovrstnim izobraževanjem izboljšajo medkulturne veščine zdravstvenih delavcev in tako raste tudi zadovoljstvo pacientov, ki prihajajo iz drugih kultur (Govere & Govere, 2016). Razumevanje in upoštevanje kulturnih razlik je ključno za razvoj medkulturnih kompetenc, kar potrjuje raziskava Hvalič Touzery et al. (2016), ki je preučevala vpliv multikulturalizma na učne prakse in sodelovanje v kliničnih okoljih.

Jezikovni in komunikacijski izzivi se pojavljajo predvsem pri delovnih nalogah z neposrednim stikom s pacienti, na primer v psihiatriji ali pri pacientih z nevrološkimi poškodbami. Znanje slovenskega jezika je nujno, saj pacienti niso dolžni govoriti tujih jezikov. Na vseh ravneh zdravstvenega varstva je zaželeno poznavanje jezika okolja, saj to olajša timsko integracijo in komunikacijo s pacienti. Prav tako je za boljšo integracijo v delovno okolje priporočljivo poznavanje enega od svetovnih jezikov, kar še dodatno pripomore k učinkovitosti in kakovosti dela v mednarodnem ali multikulturnem okolju.

V raziskavi, ki so jo izvedli avtorji Gerchow et al. (2021), so medicinske sestre ocenile, da je komunikacija, ki ni ustrezno prilagojena, potencialno tvegana za napačno interpretacijo informacij s strani pacientov, ki ne govorijo istega jezika. Naša raziskava pa je potrdila, da so pomembni tudi spoštljiv in empatičen pristop ter pripravljenost na razumevanje različnih kulturnih navad in spoštovanje vere posameznikov.

Eden najpomembnejših vidikov komunikacije v kulturno raznolikih zdravstvenih timih je, da različna kulturna ozadja pogosto prinašajo različne načine izražanja, razumevanja in interpretacije informacij. Po mnenju raziskovalcev Murselija & Fileja (2024) lahko zdravstveni delavci, ki prepoznajo pomen kulture, bolje zadovoljujejo specifične potrebe pacientov, kar neposredno vpliva na kakovost oskrbe. Raziskave poudarjajo, da nepravilne komunikacijske prakse lahko povzročijo stres in slabše rezultate dela, zlasti v zahtevnih situacijah (Nemec & Čuček Trifkovič, 2017). Prav tako omenjeni avtorji navajajo, da sta kakovost medosebnih odnosov in uspešnost timskega dela močno povezani, kar kaže, kako pomembna je jasna, odprta in učinkovita komunikacija.

Kvalitativna raziskava med zdravstvenimi delavci v dveh bolnišnicah na jugu Švedske je pokazala, da kulturna raznolikost prinaša koristi in izzive za delovanje timov (Schmidt & Uman, 2024). Avtorji te raziskave

poudarjajo, da sta dobro vodenje in jasna komunikacija o vlogah ter pravilih ključna za uspešno sodelovanje v kulturno raznolikih ekipah (Schmidt & Uman, 2024).

Raziskava je pokazala, da sta medsebojna podpora in pomoč med sodelavci ključna za doseg skupnih ciljev, zlasti v kulturno raznolikih okoljih. Poznavanje kulturnih običajev pozitivno vpliva na delovno vzdušje, spodbuja odprto komunikacijo in zmanjšuje predsodke, kar povečuje zaupanje pacientov. Avtorji Shepherd et al. (2019) pravijo, da na medkulturna srečanja vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so osebnost, izobrazba in socialnoekonomski status. Potrebna so dodatna raziskovanja o izvajanju in sprejemanju medkulturnega izobraževanja v različnih zdravstvenih okoljih.

Prednosti kulturne raznolikosti vključujejo bogate izkušnje in večjo inovativnost pri reševanju strokovnih izzivov, vendar se pojavljajo tudi negativna dojemanja, kot sta nezaupanje pacientov do tujih zdravstvenih delavcev in nerazumevanje verskih praks. Zdravstveni delavci lahko te ovire omilijo s spoštljivim odnosom. Ključna sta prilagoditev in dodatno usposabljanje za uspešno vključevanje zdravstvenih delavcev iz drugih kultur. Predlagamo, da izobraževalne ustanove in delodajalci vlagajo v kulturno izobraževanje vseh zaposlenih. Avtorji Osmancevic et al. (2025) navajajo, da je izobraževanje zdravstvenih delavcev na področju medkulturnih kompetenc temeljni dejavnik pri uspešnem upravljanju kulturno raznolikih timov. Ustrezna usposabljanja, osredotočena na kulturno občutljivost, medosebno komunikacijo in razumevanje različnih vrednot, lahko pomembno prispevajo k boljšemu sodelovanju v timu, zmanjševanju nesporazumov ter k večji kakovosti oskrbe pacientov.

Kljub dokazanim koristim ostaja izvajanje tovrstnih usposabljanj pogosto nedosledno in omejeno, zato avtorji poudarjajo potrebo po sistematični in dolgoročni integraciji izobraževanja o kulturnih kompetencah na vse ravni zdravstvenih ustanov. Spodbujanje učenja, ki temelji na izmenjavi izkušenj in refleksiji, je še posebej učinkovito pri gradnji vključujočih in sodelovalnih delovnih okolij.

Uspešnost kulturno raznolikih timov je odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov. Jasna komunikacija, podpora in odprto reševanje konfliktov, skupaj z dobrim vodenjem in dobro organizacijsko kulturo, spodbujajo timsko sodelovanje ter izboljšujejo rezultate za paciente in člane tima (Uman et al., 2020).

V kvantitativni raziskavi (Farsangi et al., 2023) so proučevali tako učinkovitost kot tudi uporabnost mobilne aplikacije za usposabljanje študentov zdravstvene nege v kulturno občutljivi oskrbi pacientov iz različnih kulturnih in etičnih skupin. Ugotovitve kažejo, da inovativni pristopi v izobraževanju medicinskih sester prispevajo k razvoju ustreznih kompetenc za delo v kulturno raznolikih okoljih.

Raziskava se sooča z več omejitvami, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. V raziskavi

so sodelovali predvsem zdravstveni delavci iz ene slovenske regije. Poleg tega je bila udeležba zdravstvenih delavcev z različnih ravni zdravstvene oskrbe omejena, kar bi lahko vplivalo na celovito razumevanje izkušenj v bolj raznolikih timih na vseh ravneh zdravstvene dejavnosti. Poleg tega se raziskava osredotoča zgolj na kvalitativno opisno metodo. Čeprav ta omogoča poglobljen vpogled v subjektivne izkušnje in zaznave, bi bilo smiselno rezultate dopolniti s kvantitativno raziskovalno paradigmo, kar bi omogočilo bolj sistematično analizo in širši vpogled v dojetje kulturne raznolikosti v zdravstvenih timih. Prav tako bi bilo koristno raziskati, kako zdravstveni delavci, ki so v Slovenijo prišli nedavno, doživljajo vključevanje v slovenske zdravstvene time in kakšne izzive pri tem zaznavajo. Kljub omenjenim omejitvam raziskava ponuja dragocene vpoglede v izkušnje zdravstvenih delavcev s kulturno raznolikostjo v timih in izpostavlja ključne izzive, s katerimi se soočajo pri zagotavljanju vključujočega in učinkovitega timskega dela.

Zaključek

Raziskava je prispevala k boljšemu razumevanju vpliva kulturne raznolikosti na delovanje zdravstvenih timov ter poudarila pomen strokovnega znanja, profesionalnega pristopa in učinkovite komunikacije pri zagotavljanju kakovostne oskrbe. Kulturna raznolikost v zdravstvenih timih ni več le izziv, temveč pomembna priložnost za izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe. Raznolikost med zdravstvenimi delavci spodbuja večjo občutljivost do potreb pacientov, prispeva k širšemu razumevanju različnih pogledov na zdravje in bolezen ter omogoča bolj vključujočo in prilagojeno obravnavo.

Učinkovita komunikacija, medkulturne kompetence ter spoštovanje različnih kulturnih ozadij so ključni dejavniki uspešnega sodelovanja v timu in kakovostne obravnave pacientov. Za doseganje tega cilja so nujni stalno izobraževanje, odprtost za medsebojno učenje in oblikovanje spodbudnega delovnega okolja, v katerem so razlike sprejete kot prednost. Zdravstveni timi, ki znajo prepoznati in ceniti kulturno raznolikost, lahko bistveno prispevajo k pravičnejšemu, dostopnejšemu in učinkovitejšemu zdravstvenemu sistemu. Ugotovitve kažejo, da lahko raznoliki pogledi in izkušnje pozitivno prispevajo k timskemu delu, če so podprti s spoštljivimi odnosi in jasno opredeljenimi strokovnimi smernicami. Kljub temu so bile zaznane pomanjkljivosti v razumevanju kulturnih razlik, kar lahko vodi v neenotne prakse in izzive pri zagotavljanju enakopravne obravnave pacientov. Na podlagi teh ugotovitev je smiselno okrepiti izobraževanje in usposabljanje s poudarkom na razvoju kulturne kompetence zdravstvenih delavcev. Nadaljnje raziskave bi lahko preučile specifične učinke različnih izobraževalnih pristopov ter identificirale najučinkovitejše strategije za izboljšanje medkulturne integracije v zdravstvenem okolju.

Nasprotje interesov/Conflict of interest

Avtorji izjavljajo, da ni nasprotja interesov./The authors declare that no known conflicts of interest associated with this publication exist.

Financiranje/Funding

Raziskava ni bila finančno podprta./The study received no funding.

Etika raziskovanja/Ethical approval

Raziskava je bila opravljena v skladu z načeli Helsinško-tokijske deklaracije (World Medical Association, 2013) ter v skladu s Kodeksom etike v zdravstveni negi in oskrbi Slovenije (2014)./The study was conducted in accordance with the Helsinki-Tokyo Declaration (World Medical Association, 2013) and the Code of Ethics for Nurses and Nurse Assistants of Slovenia (2014).

Prispevek avtorjev/Author contributions

Matic Petrovič je prispeval k oblikovanju uvoda in metodologije, sodeloval pri iskanju in izvajanju intervjujev ter oblikovanju rezultatov in diskusije. Valentina Masten je sodelovala pri iskanju literature in intervjuvancev ter pri oblikovanju diskusije in zaključka. Tamara Milič je prispevala k uvodu, izvedbi intervjujev ter k metodologiji in pisanju rezultatov. Sabina Ličen je opravila kritični pregled članka, svetovala pri strukturi uvoda in diskusije ter pomagala pri iskanju slovenske literature./Matic Petrovič contributed to the Introduction and Methodology sections of the paper, participated in participant recruitment and conduct of interviews, and was involved in the writing of the Results and Discussion sections of the paper. Valentina Masten contributed to the literature search and the recruitment of interviewees, as well as to the drafting of the Discussion and Conclusion sections of the paper. Tamara Milič contributed to the introduction, interviews, methodology, and drafting of the results. Sabina Ličen critically reviewed the paper, advised on the structure of the introduction and discussion, and assisted in literature search in Slovenian. Mirko Prosen contributed to the development of the research idea, the design of the study, and the drafting of the Results, Discussion, and Conclusion sections of the paper.

Literatura

Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, Article 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>

Avdylaj, L., & Ličen, S. (2022). Identifikacija merskih instrumentov za merjenje kulturnih kompetenc pri medicinskih sestrah in študentih zdravstvene nege: Sistematični pregled literature. *Obzornik zdravstvene nege*, 56(1), 49–69. <https://doi.org/10.14528/snr.2022.56.1.3085>

Bajraktarević, F., Radočaj, T., Rupnik, U., Licen, S., & Prosen, M. (2023). Kulturna raznolikost v timih zdravstvene nege: Kvalitativna raziskava (Cultural diversity in nursing teams: Qualitative research). *Revija za univerzalno odličnost*, 12, 238–252. <https://doi.org/10.37886/ruo.2023.015>

Farsangi, S. N., Khodabandeh Shahraki, S., Cruz, J. P., & Farokhzadian, J. (2023). Designing, implementing, and evaluating a mobile app-based cultural care training program to improve the cultural capacity and humility of nursing students. *BMC Medical Education*, 23(1), Article 979. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04952-4> PMid:38124035; PMCID:PMC10731749

Gerchow, L., Burka, L. R., Miner, S., & Squires, A. (2021). Language barriers between nurses and patients: A scoping review. *Patient Education and Counseling*, 104(3), 534–553. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.09.017> PMid:32994104; PMCID:PMC8011998

Govere, L., & Govere, E. M. (2016). How effective is cultural competence training of healthcare providers on improving patient satisfaction of minority groups: A systematic review of literature. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 13(6), 402–410. <https://doi.org/10.1111/wvn.12176> PMid:27779817

Hvalič Touzery, S., Smodiš, M., & Kalender Smajlović, S. (2016). Mentorstvo tujim študentom zdravstvene nege: Študija primera. *Obzornik zdravstvene nege*, 50(1), 76–86. <https://doi.org/10.14528/snr.2016.50.1.71>

Im, D., Pyo, J., Lee, H., Jung, H., & Ock, M. (2023). Qualitative research in healthcare: Data analysis. *Journal of Preventive Medicine & Public Health*, 56(2), 100–110. <https://doi.org/10.3961/jpmph.22.471> PMid:37055353; PMCID:PMC10111102

Jelenc, A., Keršič-Svetel, M., & Lipovec Čebren, U. (2016a). Kulturne kompetence in zdravstvena oskrba. In U. Lipovec Čebren (Eds.), *Kulturne kompetence in zdravstvena oskrba priročnik za razvijanje kulturnih kompetenc zdravstvenih delavcev* (nova verzija, pp. 11–28). Nacionalni inštitut za javno zdravje. https://nizj.si/wp-content/uploads/2022/07/prirocnik_kulturne_kompetence_2016.pdf

Jelenc, A., Keršič-Svetel, M., & Lipovec Čebren, U. (2016b). Kultura. In U. Lipovec Čebren (Eds.), *Kulturne kompetence in zdravstvena oskrba priročnik za razvijanje kulturnih kompetenc zdravstvenih delavcev* (nova verzija, pp. 11–28). Nacionalni inštitut za javno zdravje. https://nizj.si/wp-content/uploads/2022/07/prirocnik_kulturne_kompetence_2016.pdf

Kodeks etike v zdravstveni negi in oskrbi Slovenije in Kodeks etike za babice Slovenije. (2014). Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.

Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.

Murseli, A., & Filej, B. (2024). Samoocena kulturne kompetentnosti izvajalcev zdravstvene nege. *Revija za zdravstvene vede*, 11(1), 57–72.
<https://doi.org/10.55707/jhs.v11i1.145>

Naik, A. R., Baker, S., & Mohiyeddini, C. (2023). What is culture? *Frontiers for Young Minds*, 11, Article 1150335.
<https://doi.org/10.3389/frym.2023.1150335>

Nemec, U., & Čuček Trifkovič, K. (2017). Stress among employees in psychiatric nursing. *Obzornik zdravstvene nege*, 51(1), 9–23.
<https://doi.org/10.14528/snr.2017.51.1.122>

Osmancevic, S., Steiner, L. M., Großschädl, F., Lohrmann, C., & Schoberer, D. (2025). The effectiveness of cultural competence interventions in nursing: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 167, Article 105079.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2025.105079>
PMid:40262376

Schmidt, M., & Uman, T. (2024). 'You shouldn't ignore it just because it's sensitive': The perceived needs of healthcare professionals working in culturally diverse teams. *Diversity & Inclusion Research*, 1(2), Article e12015.
<https://doi.org/10.1002/dvr2.12015>

Shepherd, S. M., Willis-Esqueda, C., Newton, D., Sivasubramaniam, D., & Paradies, Y. (2019). The challenge of cultural competence in the workplace: Perspectives of healthcare providers. *BMC Health Services Research*, 19(1), Article 135.
<https://doi.org/10.1186/s12913-019-3959-7>

Stanford, F. C. (2020). The Importance of diversity and inclusion in the healthcare workforce. *Journal of the National Medical Association*, 112(3), 247–249.
<https://doi.org/10.1016/j.jnma.2020.03.014>

Tosun, B., Yava, A., Dirgar, E., Şahin, E. B., Yılmaz, E. B., Papp, K., Tóthova, V., Hellerova, V., Prosen, M., Licen, S., Karnjus, I., Tamayo, M. D. B., Leyva-Moral, J. M., Claey, A., & Tricas-Sauras, S. (2021). Addressing the effects of transcultural nursing education on nursing students' cultural competence: A systematic review. *Nurse Education in Practice*, 55, Article 103171.
<https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103171>

Uman, T., Edfors, E., & Jakobsson, L. (2020). Cultural diversity in nursing teams: Triggers, team process and contingencies. *International Journal of Health Professions*, 7(1), 90–100.
<https://doi.org/10.2478/ijhp-2020-0009>

World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *Journal of the American Medical Association*, 310(20), 2191–2194.
<https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
PMid:24141714

Citirajte kot/Cite as:

Petrovič, M., Milič, T., Masten, V., Ličen, S., & Prosen, M. (2025). Kulturna raznolikost v zdravstvenih timih: kvalitativna opisna raziskava. *Obzornik zdravstvene nege*, 59(3), 178–186. <https://doi.org/10.14528/snr.2025.59.3.3305>