

SKUPINSKA DINAMIKA NEGOVALNEGA TIMA

GROUP DYNAMICS OF NURSING TEAM

Ana Ladi Škerbinek

UDK/UDC 616-083:614.252.52

DESKRIPTORJI: *negovalni tim; negovalni proces*

Izvelek – V prispevku so opredeljeni najpomembnejši psihodinamski elementi skupine oziroma negovalnega tima. Zadovoljstvo medicinske sestre in zdravstvenega tehnika s poklicnim delom pogosteje ni odvisno samo od dela, ki ga konkretno opravljata ampak je v veliki meri odvisno od tima, v katerem delata. Sestavek opisuje skupino in medčloveške odnose v njej, skupinsko dinamiko in razvojni proces skupine oziroma tima, temeljne značilnosti vedenja v timu in vodenje tima.

Velika večina medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov svoj poklic opravlja v negovalnem timu ali pa vsaj v zdravstvenem timu. Tim pomeni delovno skupino, negovalni tim delovno skupino posameznikov, ki imajo zdravstveno izobrazbo različnih stopenj in je predmet njihovega poklicnega delovanja – zagotavljanje zdravstvene nege. Uspešnost in zadovoljstvo z delom vsakega posameznika v timu je odvisna tako od posameznika kot od celotnega tima. Ker je tako, je dobro, da poznamo vsaj osnovne zakonitosti in dinamiko skupine in skupinskega dela.

Opredelevitev skupine in medčloveških odnosov

Skupine so del človekovega življenja. V skupini se najdemo tako rekoč, preden se rodimo. Že ideja, želja dveh ljudi, da bi imela otroka, pomeni prisotnost ustvariti in roditi se v skupino. Družina je naša primarna skupina, izjemno pomembna za vsakega posameznika. Potreba po pripadnosti drugemu je torej prisotna na samem začetku življenja. V družini pridobiva otrok prve medosebne izkušnje prek interakcij z družinskimi člani. V družini, primarni skupini in kasneje v vseh ostalih skupinah se torej človek razvije v individualno osebnost. Na videz protislovno dogajanje – proces individualizacije – lahko poteka le v interakciji z drugimi.

Pričakovali bi ravno obratno, da skupina prej zahteva konformistično prilagajanje drugim. Vendar di-

DESCRIPTORS: *nursing team; nursing process*

Abstract – The article defines the most important psychodynamic elements of the group respectively nursing team. The satisfaction of nurses and nursing technicians with their work does not depend solely on the work itself but to a great extent also on the team he/she belongs to. The article describes the group and interpersonal relations in it, group dynamics and developmental process of the group, respectively team, basic characteristics of team behaviour and leadership.

ferenciacija, ki je postopno prepoznavanje in utrjevanje razlik med seboj in drugimi, brez interakcije z drugimi ni mogoča. Ljudje nismo samo socialna bitja v tem smislu, da za svoj obstoj in dobro počutje potrebujemo druge. Zdi se, kot da nam drugi gradijo stvarnost, drug drugemu pomagamo videti svet in življenje. Socialni psihologi in sociologi govorijo o konstrukciji realnosti, kar pomeni, da živimo v stvarnosti, ki je taka, kot jo vidimo, prav zato, ker nas o tem prepričuje soglasje drugih in sporazumevanje z njimi.

Skupina v psihodinamskem smislu nastane, če se posamezniki iz nepovezane množice združijo v akcijo za skupni cilj. Skupina ugasne, ko preneha povezujoča dinamika, ne glede na to, ali ljudje ostanejo v skupnem prostoru ali ne.

Primer

Razdelek v vlaku. Potniki, ki sedijo v istem prostoru in vpljudnostno komunicirajo, niso skupina. Ko pa se vlak na progi nepredvideno ustavi, postanejo potniki aksiozni in začno vzpostavljati emocionalne odnose in interakcije. Eden prevzame vlogo vodje, in to je skupina.

Pomembna značilnost skupine je, da se med člani pojavljajo interakcije. Na vsakega člana vpliva vedenje in značilnosti drugega člana, kakor tudi občutki in vzdušje, ki so prisotni v skupini.

Če pobliže pogledamo medčloveške odnose, ki se dogajajo v skupini, ne moremo mimo nekaterih psihodinamskih teorij medčloveških odnosov:

- Watzlawickova teorija komunikacije nam lahko pomaga, da spoznamo nekatere zakonitosti, ki vladajo v odnosih med ljudmi. Prva ugotovitev te teorije je, da vedenje slehernega posameznika pogojuje vedenje drugih okrog njega, toda prav tako je njegovo vedenje pogojeno z vedenjem drugih. Tako se tudi v negovalnem timu povezuje vedenje posameznika v zaprt sistem medsebojnega vplivanja. Druga ugotovitev je, da ni možno, da se ne bi vedli in ker je vedenje komunikacija, ni možno, da ne bi komunicirali. Tudi če molčimo ali ne delamo, se vedemo, torej komuniciramo. Tretja trditev je, da ima vsaka komunikacija svoj vsebinski del (informacija, dejstva, ki jih nekomu posredujemo) in svoj odnosni del, ki določa odnose tistih, ki komunicirajo. Naslednja ugotovitev je, da človeška komunikacija uporablja digitalno in analogno komunikacijo. Digitalna komunikacija je uporaba imena, besede. Prenáša vsebino, je celovita, logična in tudi bolj abstraktna. Pri analogni komunikaciji pa gre za odnos podobnosti s predmetom. Opredeljuje naše odnose do vsebine in odnose med tistimi, ki komunicirajo. Pomembna je predvsem v komunikaciji z otroci, živalmi in tudi v skrbi za drugega. Je predvsem neverbalna in se izraža s kretnjami, izrazom obraza, držo telesa, ...
- Za razumevanje medčloveških odnosov je vsekar pomemben feedback ali povratna informacija. Brez povratne informacije ne moremo vedeti, kako vpliva naše vedenje na osebnost drugega in na njegovo vedenje. S povratno informacijo lahko odkrijemo motnje v naših odnosih z drugimi. Povratno informacijo lahko dobimo od drugih posredno ali neposredno. Žal so najpogostejše posredne informacije, kar mnogokrat povzroči nesporazum. Napačno si razlagamo občutke drugih, njihove reakcije napačno povezujemo z našim vedenjem. Samo neposredna povratna informacija izražena z besedami, ustvarja v človeških odnosih vzdušje zaupanja in odkritosti.
- Teorija reševanja konfliktov Virginije Satir govori o tem, da v medčloveških odnosih pogosto prihaja do napetosti in konfliktov. Ker se posameznik počuti ogroženega, se skuša temu izogniti s prikriivanjem, z obtožbami, z racionalizacijo ali z odvrčanjem pozornosti. Po Virginiji Satir so to najpogostejše oblike vedenja med ljudmi.

S prikriivanjem si prizadevamo, da drugega ne bi prizadeli, zato mu v vsem prikimamo in se strinjamo z njim. Z obtožbami drugega skušamo sebe prikazati kot močne, sobesedniku v ničemer ne damo prav. Z racionalizacijo prikazujemo ogroženost kot nenevarno. Vse razlagamo kot razumljivo. Tak odnos je korekten, miren, toda brez občutkov. Z odvrčanjem pozornosti ignoriramo ogroženost in se delamo, kot da se ni nič zgodilo. Vsi štirje načini vodijo v nerazreševanje konfliktov. Edino kongruentna komunikacija vodi

v razreševanje konfliktov. To pa je tista, v kateri so vsa sporočila istosmerna, kjer reagiranje ustreza tistemu, kar se v resnici dogaja. Dovoljeno je nasprotovati. Probleme rešujemo odgovorno, kompetentno in na realen način.

Skupinska dinamika in razvojni proces skupine

Vsaka skupina je odraz članov, ki sodelujejo v skupini. Težko bi v delovni skupini, kot je negovalni tim, opazovali vse specifične fenomene skupine in vse razvojne faze skupinskega življenja, tako kot to opredeljujemo v psihoterapevtski skupini, katere cilj je doseči željene osebnostne spremembe. Negovalni tim ima točno določeno področje delovanja in običajno razdeljeno delo in vloge med člani. Zdi se, da v negovalnem timu, kjer delovno področje in vloge niso razdeljene, nastopa več težav v medosebnih odnosih in je delo manj kvalitetno. Kljub določitvi vloge in pristojnosti posameznika pa to ne pomeni, da ne bi bil posameznik upoštevan kot kreativna oseba, v svoji različnosti, s svojimi sposobnostmi. Kako v timu dosegati čim boljše skupno delovno uspešnost in pri tem upoštevati posameznikove potrebe in njegovo različnost, je v precejšnji meri odvisno od vodje tima.

Pomagaj ljudem doseči njihovo polni potencial.
Zaloti jih, ko nekaj delajo dobro.

Vsak negovalni tim, tako kot velja za vsako skupino, zgradi svoje lastne standarde in skupinske norme. To so posebna pravila, navade, vrednote, ki v tem timu veljajo. Vsak posameznik v timu mora te standarde spoštovati in sprejeti, drugače je lahko zavržen ali izključen. Zelo pomembno za uspešen tim je zaupanje do članov skupine, ker je od tega odvisno, kakšni bodo odnosi v skupini.

V negovalnem timu se oblikujejo skupinske vloge. Schilder, ki je podal sociodinamsko formulo majhnih skupin, loči pozicije alfa, beta, gama in omega. Pozicija alfa je zaželjena in privlačna. Oseba v poziciji alfa je reprezentant tima, je vodja. Oseba v poziciji alfa ni vedno tisti, ki je formalno vodja tima. Pozicija beta je vloga neodvisnega strokovnjaka. Oseba v poziciji beta se uveljavlja s strokovnim znanjem. Je latenten rival z osebo v poziciji alfa. Pozicija gama je pozicija večine, ki se pridružijo vodji in z njim sodelujejo. Pozicija omega pa je najšibkejši član, odkriti nasprotnik alfe, grešni kozel. Spremembe v dinamiki skupine oziroma v negovalnem timu je težko opazovati. Spremembe vedno potekajo na treh ravneh – v vsakem posameznem članu, med člani, torej v skupini kot celoti, pa tudi med skupinami. Dogajanje na teh ravneh se med seboj spreminja skozi čas.

Značilno za negovalni tim je, da deluje skozi daljši čas v približno isti sestavi, občasno pa se vključi vanj kakšen nov član. Zelo težko bi zato določili, v kateri razvojni fazi delovanja skupine se tim nahaja.

Na samem začetku skupina predvsem določa svoj cilj. Člani predvsem od formalnega vodja pričakujejo, da bo razrešil stisko, določil naloge, postavil meje in podobno. Vodjo postavijo v vsemogočnega in šibkejši člani se skušajo z njim tesno povezati. Pokaže se tekmovalnost, ki je lahko destruktivna. Počasi se začno oblikovati vloge posameznikov, položaj se razjasni in skupina ustali. Ustvarjati se začno skupinske norme, zaupanje in razumevanje. V dobrih timih je atmosfera taka, da vzpodbuja delo, omogoča kvaliteto, zaupanje in razumevanje, obenem pa vzpodbuja individualizacijo, ne pa konformizem. Delovna učinkovitost je osnovna značilnost skupine, ki doseže tisto stopnjo zrelosti, ko ne išče več na silo skupnih potez, temveč dopušča različnost in skozi različnost članov išče nove možnosti.

Temeljne značilnosti vedenja v timu

Za timsko delo se odločamo običajno takrat, kadar določenega dela ne more opraviti en sam človek, ampak jih mora sodelovati več. V zdravstvu je delo ali pa izdelek v cilju obdržati, povrniti ali izboljšati zdravje posameznikom ali skupinam. Za doseg tega cilja pa je potrebno sodelovanje različnih strokovnjakov. V interesu teh strokovnjakov je torej dobro timsko sodelovanje, saj je zastavljeni cilj tako prej dosežen, z manj napora, v zadovoljstvo vseh. Medsebojni odnosi v timu bi morali biti najbolj popolna, najbolj človeška in najbolj demokratična oblika medčloveških odnosov. Vsebovati bi morali vse tisto, kar posamezniku zagotavlja svoboden razvoj in prav takšen razvoj vseh drugih ob njem. Če bi bili v timih prisotni taki medosebni odnosi, združeni z dobrim strokovnim znanjem in usposobljenostjo posameznika, bi celo lahko dosegli ideal.

Skušala bom naštetiti in opredeliti temeljne značilnosti odnosov med ljudmi v uspešnih in kvalitetnih timih.

Najboljša minuta, ki sem jo porabil, je tista, ki sem jo investiral v ljudi.

Priznanje različnosti

To pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje. To je tudi pogoj za napredek. Res, da podobnost ustvarja občutek stabilnosti in varnosti, različnost pa nestabilnost, vendar prepletajoči se stabilnost in nestabilnost ustvarjata možnost za razvoj.

Recipročnost odnosov in spoštovanje

Dosežemo jih s priznanjem in spoštovanjem posameznikovega prispevka v timskem delu, z interesom in zanimanjem za delo drugega, z sprejemanjem in dajanjem razlage, predlogov in kritike.

Omogočanje individualizacije

Pomeni pravico posameznika do lastnega razvoja, do sebe in svoje identitete, do lastnih in ne le tujih potreb. Pomeni pravico, da predlagaš svojo rešitev skupnega problema, seveda v dialogu in konfrontaciji.

Dajanje in sprejemanje povratnih informacij in jasna komunikacija

V timskem delu je dajanje in sprejemanje povratnih informacij predpogoj za dobro delo in jasno komunikacijo. Brez povratne informacije ni sprememb vedenja, ni se mogoče učiti novega vedenja in odnosi se največkrat zapletajo.

*Ljudje, ki so zadovoljni sami s seboj,
ustvarjajo boljše rezultate.*

Priznavanje konfliktov in njihovo realno reševanje

Popolna harmonija med ljudmi, v zakonu, družini in v timih je ponavadi lažna harmonija, je samo potlačevanje in izogibanje konfliktom. Konfliktov pa ne rešujemo tako, da rešitve predpisujemo temveč moramo do rešitev priti skupaj z drugimi. Pri sprejemanju rešitve in pri njenem uresničevanju vsi sodelujemo enako aktivno. Konflikte mnogokrat zamenjamo z okoliščinami, ki jih ponavadi težje spreminjamo: »Če ne moreš spremeniti okoliščin, spremeni svoj odnos do njih« pravi Viktor Frankl, znani logoterapevt. Za okoliščine, ki se jih v timskem delu ne da spremeniti, res lahko velja Franklova misel, druga možnost pa je, da človek delo v takem timu zapusti.

Vodenje tima

V psihoterapevtski praksi različni avtorji poudarjajo, da je skupina takšna, kakršno si terapevt zasluži. Mogoče bi tudi za negovalni tim lahko rekli, da je takšen kakršnega si timska, nadzorna, oddelčna, glavna medicinska sestra zasluži.

O vodenju skupine in o tem kakšen mora biti vodja, lahko marsikaj preberemo in slišimo in o tem razmišljamo. Za nekatere pravimo, da so rojeni vodje. Lahko rečemo, da so njihove osebnostne lastnosti takšne, da so pri vodenju uspešnejši. Vendar se tudi vodenja da

naučiti. Predvsem s trdim delom na sebi, v skupini in s supervizijo.

Z uspešnim vodenjem se ukvarjajo različne znanosti in o njem je znanih mnogo teorij in spoznanj. Izpostavila bom samo nekatera spoznanja, ki se mi zdijo zelo pomembna za vodenje negovalnega tima.

Določanje ciljev

Jasna predstava o tem, kaj so posameznikove delovne dolžnosti in kakšni so cilji, ki bi jih z delom radi dosegli, so bistveno pomembna. V negovalnih timih dostikrat ni jasno, kaj kdo dela, delajo kar vsi vse, pristojnosti se zabrišejo, kvaliteta dela pada, o terapevtskih ciljih zdravljenja in zdravstvene nege imamo vsak svoje predstave. Če bi člane tako vodenega tima vprašali, kaj je njihova delovna dolžnost, potem pa bi isto vprašali še medicinsko sestro, ki je vodja, bi dobili popolnoma različne odgovore. Dober vodja mora članom tima jasno povedati, kaj so njihove delovne dolžnosti in za kaj je kdo odgovoren. Cilje je pametno zapisovati. En del tega vsebuje kar načrt zdravstvene nege za posameznega varovanca. Če delamo tako, smo prvo spoznanje uspešnega vodenja že upoštevali. Vodja mora člane tima seznaniti, kaj pričakuje od njih, člani negovalnega tima pa vodjo, kaj se dogaja in če niso zadovoljni, kaj bi radi videli, da bi se dogajalo.

Omogočanje jasne povratne informacije

Vodja se mora zavedati, da ljudje lahko veliko lažje delajo, če dobijo jasne povratne informacije o svojem delu, kdaj delajo dobro in kdaj ne. Članom svojega tima mora vodja znati povedati, kaj so naredili dobro, se tega razveseliti, jim to pokazati in jih pohvaliti. Tudi grajo je na enak način potrebno konkretizirati.

To pomeni grajati konkretno slabo opravljeno delo, pri tem pa pokazati, da ga sicer kot sodelavca ceniš.

Investiranje v ljudi

To pomeni vzeti si čas za pogovor s sodelavci, jim omogočiti čim več izobraževanja, spoznati, na katerih področjih so uspešni, in jih pri tem spodbujati. Včasih se mi zdi, da so vodilne medicinske sestre vse prestrašene in ogrožene, če dobijo občutek, da kolegice na kakšnem področju več vejo in znajo. Da se to ne bi zgodilo, skušajo zaradi tega zadržati informacije in znanje zase, ne vzpodbujajo sodelavcev, ne dopuščajo svobodnega izražanja mnenj in si skušajo sodelavce podrediti. Dober vodja ima rad svojo delovno skupino, vzpodbuja in povezuje sodelavce, jim pomaga, da sami prevzemajo odločitve, pri tem pa se nima za nezmotljivega in za najbolj pametnega.

Ohranjanje smisla za humor

Smisel za humor ima tri funkcije. Posreduje pomembna sporočila, olajšuje socialne stike, zmanjšuje neugodje in pomaga pri obvladovanju delikatnih situacij.

In še zadnja stvar. Ostaja še življenje poleg službe. Ne pozabimo nanj.

Literatura:

1. Arnold E, Baggs K. *Interpersonal Relationships*. W. B. Saunders Company, 1989.
2. Blažević D, Cividini-Stranić E, Beck-Dvoržak M. *Medicinska psihologija*. Zagreb, 1979.
3. Brajša P. *Splošna psihodinamika samoupravnega vedenja*. Delavska enotnost, 1978.
4. Blanchard K, Johnson S. *Eno minutni vodja*. Založba Taxus, 1981.