

## Psihoklima v teamu medicinskih sester

Za opravljanje neke službe je vedno potrebna prisotnost določenega materiala, znanja in seveda ljudi; vrednost človeškega dela je pa v delovnem teamu odvisna od medosebnih odnosov in ozračja, ki vlada v taki delovni skupini. Medosebni odnosi pa so pester in kompliciran splet vertikalnih in horizontalnih zvez, pravih srečanj nadrejenih s podrejenimi in obratno ter korektnih odnosov ljudi, ki se srečujejo na isti ravni, skratka, so tisti nevidni instrument, ki dokončno odloča o vrednosti kakega strokovnega teama, hkrati pa kulturna dobrina določene organizacije, saj so odsvit človeške vrednosti ljudi, ki tam delajo.

Zavedati se moramo, da team ne more imeti strokovne vrednosti, če nima humanih kvalitet, ker so te edina učinkovita povezava, ki jamči za strokovni uspeh. In če se povrh tega še spomnimo, da v zdravstvu ni uspeha in učinkov v delu posameznika, potem nam bo jasno, da ugodna psihoklima ni le prednost pri strokovnem delu, ampak je zanj celo osnovni pogoj.

Osnova dobrih odnosov so pa spet po stopnjah urejeni odnosi z jasnimi področji, s priznavanjem strokovne avtoritete in z možnostjo demokratičnih skupnih razprav ob pravem času.

Ta fizična in psihična osnova dobre psihoklime se prepletata med seboj in ju je težko obravnavati ločeno; tako kot npr. pri malem otroku skupaj obravnavamo njegov psihosomatični razvoj in duševnega razvoja ne moremo ločiti od telesnega, moramo tudi v razvoju svoje službe graditi dve komponenti: fizično osnovo za svoje delo in korektne medosebne odnose.

Sestre v bolnišnici ne živijo v zaprtem krogu, sodelavcev je mnogo in tudi v teh odnosih je mnogo vertikalnih in horizontalnih zvez; v te ne moremo vedno uspešno posegati in pravzaprav tudi nimamo pravice, dokler ne zgradimo svoje lastne smotrne hierarhije in odnosov v svojem strokovnem teamu. Lahko bi rekle, da nam bo to lažje, ko bomo imele urejeno lastno strokovno službo, a še bolj res je, če rečemo, da bomo to službo vse lažje uredile, ko bodo odnosi med nami jasni in korektni.

Za odnose v sestrski kakor v drugih službah je najpomembnejša osnova pravilno vodenje te službe. Vodili in nadzorovali so delo pravzaprav že od nekdanj — mehanično in avtokratsko; in to mehanično upravljanje, morda uspešno v določenih zgodovinskih obdobjih, se je najbrž po zakonu vztrajnosti prenašalo naprej in zašlo tudi v zdravstveno službo, kjer pa ni prav nič na mestu, saj človeka ne sili k mišljenju, ko dobiva od nadrejenih le toga in stroga navodila, ki jih po navadi sprejme nerazumsko in jih avtomatično izvršuje. Ob takih pogojih ljudje ne vložijo v delo vsega, kar zmorejo, ker se to od njih niti ne pričakuje — saj zanje misli nadrejeni. V takem mehanskem

vodenju sodelavci nimajo ne možnosti in ne smisla, da bi uveljavili kakšno dobro idejo niti za najozje delovno področje.

Čim više stoji medicinska sestra na hierarhični lestvici svoje službe, tem bolj se mora zavedati, da njen odnos in njene reakcije vplivajo na delo in počutje vseh njenih sodelavcev. Vedeti mora, da mora vsaka, tudi najmlajša sestra najti svoje mesto v teamu in vedeti obenem, kaj kdo dela in kako lahko sodeluje z drugimi v svoji delovni skupini.

Mnogo ustanov najdemo, kjer sodelavci nič ne sprašujejo, vendar pa to še ni dokaz, da vse vedo — nasprotno, zelo pogosto je vzrok temu dejstvo, da niso dobili nikoli odgovorov na svoja vprašanja — pa so tako nehali spraševati in se nehali zanimati.

V svojem delu in na svojem delovnem mestu mora imeti sestra občutek varnosti. S tem ne mislim zagotovila, da ima službo in stalne dohodke, ampak občutek, da je za svoje delo primerno usposobljena, da ima v svoji delovni skupini potrebno in pomembno mesto in zavest, da s svojim delom vpliva na uspeh celotnega delovnega teama. S takim občutkom bo svoje delo prav gotovo opravljala bolje in vestneje.

Pomembno je, da vsakemu pomagamo v reševanju težav pri delu in vsaka vodilna sestra mora vedeti, da potrebuje človek za uspešno delo tudi določeno mero samospoštovanja in relativne svobode ter priznanja za dobro delo. Uspeh namreč človeka mnogo bolj osreči, če ga opazijo in priznajo tudi drugi. Če vodilni sestri uspe, da se njeni sodelavci dobro počutijo, da ohranijo pobudo in dober stik z vsemi v delovni skupini, je njeno upravno delo organsko, smotrno in učinkovito. Če ukaz tako obrazložimo, da ga ljudje razumejo in sprejmejo, to ni več ukaz, ampak nujna sprememba v delu, ki se ji ne bodo le podredili, temveč jo bodo osvojili. Stroge ukaze brez kake obrazložitve dajejo navadno ljudje, ki sami ne verujejo popolnoma v upravičenost ali smotrnost teh ukazov — pomembnejše od ukazovanja pa je za vodilno sestro, da svoje sodelavce spodbuja pri delu in jim daje strokovno pomoč.

Od odnosa vodilnih sester »navzdol« v hierarhični lestvici je v veliki meri odvisna reakcija »navzgor«, ki je često napačna in kjer nas v življenju nasploh zavaja pogostna zmota, ko pojem demokratičnih odnosov zamenjamo z anarhijo, ko ne znamo ločiti, kdaj je čas za demokratično razpravo in kdaj moramo delo opraviti brez debate; ko se družimo v neupravičeni in škodljivi solidarnosti proti strokovni avtoriteti, ko zahtevamo od voditeljice svoje službe, da uredi vse, a ji sami nismo prav nič pripravljeni dati v pomoč.

Mnogo mladih sester v bolnici vidi le dve varianti vodilne sestre: eno, ki ima sicer naziv glavne sestre, je pa brez primernih zadevnih pravic in le užaljeno vodi protestne sestanke, ki vedno izzvenijo v prazno, in drugo — sestro, ki je v vodstvu bolnišnice sicer akceptirana, je pa predaleč od kolegic, izolirana od strokovnih interesov in zastopa politiko tistega dela vodstva ustanove, ki službe nege bolnika ne pozna in je ne ceni. Simpatična jim od obeh ni seveda nobena. Da pa glavna sestra brez homogenega, strokovno zavestnega teama medicinskih sester ne more ničesar doseči, tega se mlade kolegice navadno ne spomnijo. Kako naj opraviči zahteve strokovne sestrskes službe, kadar take službe ni?

Ali jo lahko razvije ena sama sestra le z ukazom, ali jo lahko razvije kdo, ki te službe ne pozna, ali jo morda lahko razvijejo medicinske sestre, ki jim je strokovno delo le služba in ne poklic? — Ne morejo je! Zato ne moremo za nerazvito področje nege bolnika bremeniti samo glavne sestre bolnišnice, kakor tudi ne oddelčnih sester — vse prepogosto namreč so to generali z

razkropljeno vojsko, pobeglo v oportunistem, ki se skriva za izgovori o lastni nemoči in o zgrešenih interesih vodilnih sester. Pri tem pa ne pomisli, da ni nobena strokovna služba le abstrakten pojem, ampak da jo gradi skupina strokovnjakov — živih ljudi, ki ji edini lahko dajo pravo vrednost in vsebino.

Vrnimo se ponovno k vodilni sestri. Res je, da se le k njej stekajo vse niti, in zato je pač breme največje odgovornosti na njej. Pridobiti si mora vsako medicinsko sestro v ustanovi — ne le kot uslužbenko, ampak kot človeka, ki bo sodeloval z vodilno sestro, ko bo uveljavljala zahteve po višji strokovni ravni, po pravilnem obsegu dela in pravilnem obravnavanju. Prav nobene sodelavke si ne sme zapraviti — vsako novo sprejeto sestro mora osebno spoznati, jo sprejeti, ji nakazati mesto v ustanovi in jo motivirati za strokovno delo.

Ce glavna sestra ne more vedno upoštevati predlogov svojih sodelavk, mora imeti vsaj poslušanje.

Ugotoviti moramo, da mlada sestra sicer zahteva spoštovanje svojega strokovnega dela in poklicnega poslanstva, kakor tudi, da jo prizadene vsaka zadevna nekorektnost, medtem ko sama marsikdaj strokovne avtoritete lastne službe obravnava brez respekta in vsakršnega pozitivnega odnosa, posebno če je vodilna sestra zrasla iz lastne ustanove, kar je pri nas običajno.

V tej relaciji medosebnih odnosov je izredno pomembna vloga oddelčne sestree, ki uravnava te odnose na najbolj nemirnem področju — na oddelku in mora s svojim delom doseči, da bodo pacienti in delavci živeli in delali v naravnem in prijetnem ozračju, obenem pa bo delo potekalo uspešno in ekonomično. Ustvariti mora tudi primerne pogoje za praktikante zdravstvenih šol in omogočiti študijsko delo medicinskih sester.

Da bo uspešno vodila delo in urejala vse te odnose, mora biti oddelčna sestra strokovno samostojna in se na svoje znanje zanesti; biti pa mora obenem tudi dovolj prožna, da je hitre spremembe na oddelku ne spravijo iz ravnotežja; v bolnišnici namreč vlada »zakon trenutne situacije« in zato mora imeti oddelčna sestra zelo homogen team, da lahko obvlada vsako situacijo, saj lahko epidemije, večje nesreče ali nujne prezidave popolnoma spremenijo dnevni red oddelka. Enotna in strokovno enako misleča delovna ekipa bo hitro ujela novi sistem dela in bo svoje delo uspešno opravljala tudi pod drugimi pogoji.

Odbira oddelčnih sester je za raven nege bolnika največjega pomena, zato mora biti vsaka kandidatka natančno informirana o predvidenem delovnem področju, mora z njim soglašati in to pismeno potrditi; zavedati pa se moramo, da kakovost dela dvigajo tudi urejeni osebni, socialni in ekonomski pogoji.

Glavna sestra in strokovni kolegij medicinskih sester morata novo oddelčno sestro informirati, da je dobila odgovorno funkcijo le zaradi določenih sposobnosti in ne po naključju, zato se od nje tudi pričakuje dobro delo. Res je medicinskih sester povsod premalo, a številčnost nikdar ne more nadomestiti kakovosti; in prav zaradi urejanja medosebnih odnosov, ki je v odgovornosti oddelčne sestree, je boljše imeti premalo oddelčnih sester kakor dovolj slabih.

Ugotovili smo sicer že, da toga hierarhija delu sestree škoduje, a prav tako moramo ponovno poudariti, da brez pametne hierarhije ni organiziranega dela in da dobre medosebne odnose zgradimo lahko le na osnovi jasno določenih dolžnosti in pravic vsakogar v delovnem teamu; čim popolnejša je zasedba na vodilnih mestih, toliko boljši so navadno medosebni stiki.

Vodilne sestre skrbijo, da so kolegice vedno informirane o vseh pomembnih spremembah v ustroju in delu svoje ustanove, da pravočasno izvejo za možnosti strokovnega izpopolnjevanja in da so v rednih stikih z medicinskimi sestrami iz sorodnih ustanov; obenem pa poskrbijo tudi za urejene službene odnose in ne pozabijo, da ima vsaka sestra svoj jaz, svoje težave in probleme, morda družino, pa tudi obletnice in praznike, ki jih pozorni sodelavci ne prezrejo. Kdor namreč ni na svoje sodelavce vezan le po strogi službeni dolžnosti, ampak tudi s pozitivnimi tovariškimi odnosi, bo z ustanovo živel drugače, se bo laže dogovoril za urgentne spremembe v službi, saj bo vedel, da bo tudi sam v morebitni stiski doživel človeško razumevanje in pomoč — bolj ko je med sodelavci razvit pravi čut tovarištva, toliko laže je hitro pomagati, ne da bi se pri tem zamajali red, disciplina in doslednost.

Vodilna sestra prihaja na oddelke redno, najavljena ali nenajavljena, a prav je, da prihaja tudi hrabrit in ne le grajat in da se zahvali, kadar ljudje delajo več, če zahteva to pač trenutna stiska.

Vodilne sestre organizirajo redne delovne sestanke, ne samo, da ima vsakdo priložnost dati nove predloge in ideje — taki sestanki so tudi nujen ventil za vse, ki so ob delu naleteli na težave, na nerazumevanje in ovire.

Glavna sestra mora biti po svojih osebnih lastnostih taka, da se ljudje brez skrbi obračajo k njej po nasvete; ker je odgovorna za strokovno sestrsko službo v ustanovi, mora imeti temu primeren položaj in pravice; teh naj ne sprejema le kot znamenje avtoritete, temveč kot nadaljnjo priložnost za razvoj sestrske službe.

Ko izbiramo med sestrami vodilni kader, moramo upoštevati osebnost kandidatke, njeno priljubljenost med kolegicami in uspeh na prejšnjem delovnem mestu — predvsem v medosebnih odnosih.

Kako zelo so med seboj odvisni dobra organizacija in urejeni medosebni odnosi, da bi kar težko rekli, kaj je primarno, vidimo tudi v tem, da se v nalogah medicinske sestre konstantno prepleta eno z drugim. Zaradi dobrih medosebnih odnosov torej jasno opredelimo področja vseh sester v teamu, hkrati pa tudi definiramo ter določimo obliko obveznih ustnih in pisarnih kontaktov (raportov, navodil, pojasnil, itd.); tako ne more priti do konfliktnih situacij med sestrami, ki delajo v različnih turnusih in si morajo dolžnosti predajati. Pismeno lahko označimo tudi glavna prijemališča za tipično specialno nego na kakem oddelku, zabeležimo določene postopke in tehnike; s tem poenotimo »sestrsko doktrino« na določenem oddelku, v marsičem pa lahko storimo to celo za vso bolnišnico.

Vodilne sestre v vsej hierarhični lestvici na rednih sestankih svojega teama razčistijo vse strokovne in osebne probleme; medosebne odnose v delovni ekipi namreč močno kvarijo problemi, o katerih ne govorimo, težave, ki jih zamolčimo, kajti delavci, ki jim nihče ne prisluhne v lastnem teamu, se nato obračajo drugam.

Nobena strokovna služba ne živi in dela le za danes; tudi sestrski team načrtuje dolgoročni razvoj svoje službe v sklopu bolnišnice in ti načrti, želje in upi, last vseh sester, jih družijo in krepijo medsebojne vezi, saj kakor na team negativno vpliva favoriziranje posameznika, tako so skupni interesi in enake perspektive osnova za homogenost delovne skupine.

Naša poklicna zavest se za marsikatero področje sestrskega dela šele prebujata. Dolg bo še boj, preden bosta naša zdravstvena služba in njena kultura tako razviti, da bosta sprejeli nego bolnika za strokovni, visoke kvalitete potrebnih del terapije. Morda bomo morale še čakati, da se administrativno

uredi status nege bolnika, da se izpolnijo primerni normativi v zvezi s standardom nege bolnika, a na nekaj ni potrebno čakati, to je v nas — **trdna volja, da vzpostavimo korektne, etične medosebne odnose, da podpiramo in stojimo ob strani tistim kolegicam, ki jim je v tem delu uspelo že kaj več, da smo ponosne na dosežke v svoji stroki, da smo o napredku informirane in da vnaprej ne bodo le posameznice, temveč močni sestrski teami gradili strokovno sestrsko službo in na pravem mestu uveljavljali svoj poklic.**

---

## *Spoštovanim naročnikom*

Tej številki Zdravstvenega obzornika prilagamo položnice in prosimo, da **nakazete naročnino za leto 1971.**

Tiste naročnike, ki še niso poravnali naročnine za eno ali celo dve leti nazaj, pa še enkrat vljudno prosimo, da store to čimprej. Naročnike, ki so z naročnino v zaostanku, prosimo, da jo poravnajo v enem mesecu, ker jim bomo po tem roku začeli pošiljati opomine. To je pa zvezano s stroški in z delom, ki brez potrebe močno obremenjuje upravo revije.

Ob tej priliki želimo povedati, kako se nam je že večkrat zgodilo, da smo dobili revijo nazaj s pripombo »odpotoval«, seveda brez naslova, naročnikova kartoteka pa izkazuje včasih kar občutno vsoto neporavnane naročnine. Takšnih pojavov si pač ne moremo privoščiti, saj je z izdajo sleherne številke zvezan tudi finančni problem. Zato vas vljudno prosimo, da ste v tem pogledu bolj disciplinirani in se v večji meri zavedate svojih dolžnosti.

Na zadnji seji uredniškega odbora in zastopanih izdajateljev revije je bil sprejet sklep, da **se naročnina za časopis v letu 1971 ne poveča in ostane kakor doslej din 20.**

S tem so pa uprava in izdajatelji prevzeli veliko finančno odgovornost, posebno še zaradi vsestranske podražitve tiska. Glede na ta položaj je bil hkrati sprejet predlog, da se pridobijo dodatna finančna sredstva s subvencijami strokovnih društev, ki izdajajo list (medicinske sestre, otroške sestre, fizioterapevti in delovni terapevti), dalje z nabiranjem oglasov in pa s prostovoljnimi **prispevki za tiskovni sklad ZO**, morda tako, da bi jih zbirala bodisi društva ali posamezni naročniki. Ti prostovoljni prispevki bi se lahko zbirali npr. od odklonjenih honorarjev, od raznih prireditev, kotizacij, od zdravstvenih ustanov itd. Od naročnikov pa bi posamezniki lahko kdaj morda poleg naročnine nakazali kaj malega tudi za tiskovni sklad.

Vljudno vas prosimo za razumevanje in tudi pri urejanju teh vprašanj za vaše izdatno sodelovanje.

Uprava in uredništvo