



Fakulteta za zdravstvo  
Jesenice  
Faculty of Health Care  
Jesenice

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

**MOŽNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV V  
SKUPINI IN TIMU S SUPERVIZIJO**

**CONFLICT SOLVING APPROACHES IN  
GROUPS AND TEAMS WITH SUPERVISION**

Mentorica: Ana Ladi Škerbinek, pred.

Kandidatka: Katja Klinar

Jesenice, september, 2014

*"Človeka osrečijo njegovi lastni napor, brž ko spozna potrebne prvine za srečo – preproste užitke, določeno mero poguma, nesebičnost, ljubezen do dela in predvsem čisto vest. Zdaj sem prepričana, da sreča niso le prazne sanje." George Sand*

## ZAHVALA

Ob zaključku diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorici, ge. Ani Ladi Škerbinek, pred., za pomoč, strokovne nasvete, usmeritve in potrpežljivost pri pisanju diplomske naloge.

Hvala mag. Katji Skinder Savić, pred. in doc. dr. Simoni Hvalič Touzery za recenzijo diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maruši Rezar.

Zahvaljujem se gospe Erčulj Heleni za prevod slovenskega dela v angleščino.

Ob tej priložnosti se zahvaljujem tudi vodstvu doma upokojencev Ljubljana Vič-Rudnik, ki je omogočilo izvedbo raziskave, in pa vsem zaposlenim, ki so si vzeli čas za sodelovanje v raziskavi.

Nazadnje pa naj se zahvalim celotni družini, partnerju in prijateljem, ki so verjeli vame, me spodbujali in mi stali ob strani na moji študijski poti.

## POVZETEK

**Teoretična izhodišča:** Konflikti v zdravstvenih organizacijah so vedno pogostejši. Izognemo se jim lahko le, če jih rešujemo sproti. Supervizija učinkovito prispeva k učenju in reševanju konfliktov posameznika kot tudi celotne skupine oziroma tima.

**Cilj:** Cilj diplomskega dela je bil raziskati konfliktne situacije, ugotoviti poznavanje supervizije med zaposlenimi, njen pomen za reševanje konfliktov, vpliv na odnose med zaposlenimi, ter izražanje potrebe po uporabi supervizije.

**Metoda:** Uporabili smo kvantitativni raziskovalni pristop, deskriptivno metodo dela. Za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik. Sestavljen je bil iz 16 vprašanj. Uporabili smo neslučajni, namenski vzorec. Razdeljenih je bilo 140 vprašalnikov, v raziskavi pa je sodelovalo 88 zaposlenih v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik (enota Bokalce in Kolezija). Realizacija vzorca je bila 63%. Sodelovali so zaposleni v zdravstveni negi z različno stopnjo izobrazbe ter socialni delavci.

**Rezultati:** Zaposleni v zdravstveni negi in socialni delavci navajajo, da se v povprečju s konflikti srečujejo večkrat mesečno ( $PV=2,84$ ,  $SO=1,18$ ), kot najpogostejši vzrok za nastajanje konfliktov pa navajajo preobremenjenost z delom (23,9 %). Nekateri zaposleni še niso sodelovala v procesu supervizije (40,9 %), strinjajo pa se, da bi bila uporaba supervizije v zdravstveni negi potrebna ( $PV=4,01$ ,  $SO=0,99$ ). Rezultati so pokazali, da se zaposleni strinjajo, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov ( $PV=4,20$ ,  $SO=0,76$ ). Po uporabi le-te se zaposleni med seboj bolje razumejo ( $PV=3,75$ ,  $SO=0,87$ )

**Razprava:** Ugotavljamo, da se konflikti na delovnem mestu pojavljajo večkrat mesečno, glavna vzroka za to pa sta preobremenjenost z delom in nezadostno komuniciranje. Zaposleni supervizijo v večini poznajo, vendar se je slaba polovica od njih procesa še ni udeležila. Tisti, ki so v procesu supervizije že sodelovali, menijo, da na njih vpliva pozitivno, saj jim daje dodatno motivacijo za delo, bolje se razumejo s sodelavci in nadrejenimi, izboljša njihove odnose in komunikacijo, pripomore pa tudi k boljšemu reševanju konfliktov. Večina zaposlenih je mnenja, da bi bila supervizija v zdravstvu in zdravstveni negi potrebna.

**Ključne besede:** konflikti, supervizija, reševanje konfliktov, tim in skupina

## SUMMARY

**Theoretical background:** There are more and more conflicts of interests in these days, especially in medical organizations. However, we should know how to deal with these conflicts and not to avoid them. Supervision is a process which helps people learn and deal with conflicts among individuals and groups or teams.

**Aim:** The aim of this thesis is to research the conflict situations and find out if supervision is known among the employees. Moreover, we have also wanted to find out about the importance of supervision when dealing with conflicts, its influence on workplace relationships and to show if supervision is really needed.

**Method:** In this thesis, a quantitative research approach has been used which is a descriptive method of work. A questionnaire was used to collect data. The questionnaire contained 16 different questions. The purposive pattern was used. One hundred and forty questionnaires were distributed and 88 employees of the Old peoples's home in Ljubljana Vič-Rudnik (units Bokalce and Kolezija) participated in the questionnaire. The realization of the pattern was 63-%. There were people employed in the healthcare with different level of education and some social workers who took part in the questionnaire.

**Results:** People working in the healthcare and social workers claim that they experience conflicts several times a month (PV=2,84, SO=1,18) and the most common reason for coming into conflicts is supposed to be overload at work (23,9%). Some of the workers have not taken part in the process of supervision (40, 9%), however they all agree about the usefulness of the supervision in the healthcare. (PV=4,01, SO=0,99). According to the results, the workers agree that supervision contributes a great deal when dealing with conflicts (PV=4,20, SO=0,76), because the workplace relationships are certainly improved after supervision (PV=3,75, SO=0,87).

**Discussion:** The results from the questionnaire have shown that conflicts frequently appear monthly and the main reasons for conflicts are being overload at work and the lack of communication. The workers are familiar with the process of supervision but only half of them have participated. According to those who have participated, supervision has a good influence on their lives and makes them extra motivated for

work. Because of supervision workers have better relationships with co-workers and supervisors, moreover, supervision also improves their relationships and communication and it helps them deal with conflicts successfully. Most of the health workers regard supervision as a very necessary process in hospitals and healthcare

**Key words:** conflicts, supervision, dealing with conflicts, team and group

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>2</b>
2.1 OPREDELITEV KONFLIKTA .....	2
2.2 VRSTE KONFLIKTOV .....	3
2.3 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV .....	4
2.4 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV .....	5
2.4.1 Pozitivne posledice konfliktov .....	6
2.4.2 Negativne posledice konfliktov .....	7
2.5 RAZLIKA MED TIMOM IN SKUPINO .....	8
2.5.1 Značilnosti tima .....	9
2.5.2 Značilnosti skupine .....	10
2.6 OPREDELITEV SUPERVIZIJE .....	11
2.6.1 Sestava supervizijske skupine .....	13
2.7 MODELI IN VRSTE SUPERVIZIJE .....	13
2.8 SUPERVIZIJA TIMA .....	15
2.9 VLOGA SUPERVIZIJE PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV .....	16
2.9.1 Vloga supervizorja pri reševanju konfliktov .....	17
2.10 ZDRAVSTVENA NEGA V DOMU STAROSTNIKOV .....	18
<b>3 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>20</b>
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA .....	20
3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	20
3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA .....	21
3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov .....	21
3.3.2 Opis merskega instrumenta .....	21
3.3.3 Opis vzorca .....	22
3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov .....	24
3.4 REZULTATI .....	24
3.5 RAZPRAVA .....	33
<b>4 ZAKLJUČEK</b> .....	<b>37</b>

<b>5 LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>6 PRILOGE.....</b>	<b>44</b>
6.1 INSTRUMENT.....	44

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Razlika med timom in skupino .....	9
<b>Tabela 2:</b> Demografski podatki anketirancev .....	23
<b>Tabela 3:</b> Pomen besede konflikt .....	24
<b>Tabela 4:</b> Primerjava pogostosti konfliktov po enotah .....	25
<b>Tabela 5:</b> Vzroki za nastajanje konfliktov v timu/skupini .....	26
<b>Tabela 6:</b> Način reševanja konfliktov .....	26
<b>Tabela 7:</b> Ocena zaposlenih glede konfliktnih situacij .....	27
<b>Tabela 8:</b> Ocene zaposlenih glede konfliktnih situacij .....	28
<b>Tabela 9:</b> Pridobljene informacije s strani organizacije .....	28
<b>Tabela 10:</b> Povezava med trditvami o konfliktnih situacijah .....	29
<b>Tabela 11:</b> Pomen besede supervizija .....	29
<b>Tabela 12:</b> Pogostost sodelovanja v supervizijskem procesu .....	30
<b>Tabela 13:</b> Vrsta supervizije, katere bi se zaposleni udeležili .....	30
<b>Tabela 14:</b> Ocena zaposlenih o poznavanju supervizije .....	31
<b>Tabela 15:</b> Izražanje potrebe po superviziji v zdravstveni negi .....	32
<b>Tabela 16:</b> Povezava med trditvami o superviziji .....	32



## 1 UVOD

Področje raziskave, na katerega smo se osredotočili v diplomskem delu, se nanaša na temo konfliktov v timu in skupini ter reševanje le-teh s supervizijo. Osredotočili smo se na zdravstvene in socialne delavce.

Konflikt je normalen in neizogiben del življenja. Od prvih trenutkov življenja do zadnjih dni so človeška bitja neprestano v konfliktih. Preko napetosti, ki izhajajo iz nasprotujočih si dejavnikov, se stvari spreminjajo. Imajo prav posebno vlogo v človekovem psihološkem razvoju, saj konflikti, s katerimi se srečujemo v življenju, izoblikujejo našo kulturo naš svet in naš značaj (Cohen, 2012).

Kakovost odnosov med člani delovne skupine in tima se izraža na različne načine, med drugim kakovostne odnose prepoznamo v značilnosti komunikacije in interakcije, o načinih, kako se člani dogovarjajo o ciljnih dela, na kakšen način delijo delovne naloge, kako rešujejo konflikte in kako organizirajo svoje delo (Kobolt, Žižak, 2010, str. 161).

Konfliktne situacije v poklicnem delu so pogost pojav, a se jim lahko izognemo, če dobro poznamo naloge sodelavcev ter zavestno sprejemamo njihovo nalogo v timu v dobro pacienta, varovanca, družine ali družbene skupnosti (Verčko Pernat et al., 2003, str. 9). Medsebojni odnosi v zdravstvenem timu so eden od temeljnih pogojev za kakovostne zdravstvene storitve (Poredoš, 2006, str. 15). Zdravstveni delavci so lahko učinkoviti sodelavci in partnerji, če se že med izobraževanjem pripravljajo na sodelovanje s skupnostjo in timsko delo in – kar je še najbolj pomembno – na spoštovanje in upoštevanje znanja ter strokovnosti drug drugega (Kunstek Pretnar, 2006, str. 18).

Supervizija kot metoda intenzivne profesionalne rasti skupin in posameznika je metoda, katere namen je raziskovanje alternativnih možnosti razmišljanja in iskanja vrednot. Če se odvija znotraj organizacije in je vanjo vključena kritična masa posameznikov in vodstveni tim, lahko učinkovito prispeva k učenju posameznika kot tudi celotne skupine oziroma tima (Rupar, Rupnik Vec, 2010, str. 147).

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikti so rezultati različnih ciljev in interesov posameznikov ali skupin. Lahko jih razumemo tudi kot rezultat oviranja ali nasprotovanja pri doseganju zadanih ciljev (Orel, 2004, str. 233).

Konflikti lahko resno ogrozijo kakovost strokovnega dela, kar pa je najpomembnejše, ogrozijo kakovostno delo zdravstvenih delavcev in sodelavcev in s tem zadovoljstvo pri pacientih in ostalih uporabnikih storitev. Zato je bistveno vse konflikte in spore prepoznati pravočasno in če se le da, jih preprečiti, še preden dozori (Česen, 2003, str. 149–50).

Pojavijo se, kadar imata dva ali več ljudi nasprotujoča in različna stališča v raznih situacijah, ki se izražajo z besedami ali dejanji. V obeh primerih pa se konflikt sproži takrat, ko nekdo misli, da druga oseba ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, nato pa se prenese na skupino ali tim, zato je bistvenega pomena, da konflikt rešimo, preden se vanj vključi še več posameznikov (Andersen, 2007).

Konflikt, katerega obravnavamo, namesto da bi se mu izognili, ga prezrli ali zatrli, je mogoče učinkovito uporabiti (Marriner-Tomey, 2009). Pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov ali z drugimi besedami neusklajenost oz. neharmonijo. Hkrati pa je tudi stanje, ki sili v odzivanje in zahteva spremembe. Konflikti lahko predstavljajo nevarnosti, hkrati pa so priložnost za razvoj posameznikov, skupin in odnosov. Od samih udeležencev konfliktov pa je odvisno, ali ga uporabljajo za ustvarjanje ali uničevanje (Iršič, 2005).

Dva medsebojna konflikta nista enaka. Vsi medosebni konflikti so bili skozi zgodovino opredeljeni s konkretnimi lastnostmi in vsebinami. Ko enkrat poznamo in razumemo te značilnosti, postanemo bolj uspešni posredniki pri razreševanju problemov (Cohen, 2012).

Presenetljivo je, da so asociacije ljudi na besedo konflikt ne glede na različne kulturne lokacije (ZDA, Rusija, Južna Afrika, Bližnji vzhod, Malezija, Brazilija, Indija) naslednje; pretep, jeza, bolečina, vojna, uničenje, strah, napaka, izogibanje, izguba kontrole, sovraštvo, zločin. Konflikt je ne glede na kulturo zaznan kot negativen problem (Iršič, 2010).

## 2.2 VRSTE KONFLIKTOV

Za boljše razumevanje in lažje prepoznavanje konfliktov je koristno, če znamo ločiti med različnimi vrstami konfliktov. Obstaja vrsta različnih kvalifikacij: stopnja konflikta, odkritost konflikta, aktivnost konflikta, raven konflikta idr. (Iršič, 2010).

Konflikte delimo glede na različne kriterije, lahko jih delimo glede na udeležence, trajanje ali obliko (Orel, 2004, str. 226).

Glede na udeležence lahko konflikte delimo na (ibid.):

- konflikte med posamezniki,
- konflikte med skupinami,
- konflikte med posameznikom in skupino.

Med naštetimi so za obvladovanje in razreševanje najzahtevnejši konflikti med skupinami. Razlog je predvsem v nasprotju interesov in ciljev posameznikov različnih skupin. Konflikti nastanejo med posamezniki, skupinami in oddelki na različni hierarhični ravni ali na nivoju nadrejeni – podrejeni (ibid.).

Konflikte delimo na realne in nerealne. O realnih konfliktih govorimo, kadar gre za opozicijo potreb, nasprotne cilje in zastopanje različnih vrednot. Nerealni nastanejo zaradi napak pri delu, ignorance, predsodkov, nazorov, slabe organizacije, poudarjene neprijaznosti ali pa celo sovražnosti (Flajs, 2005 povz. po Grčar, 2011, str. 25).

Organizacijske konflikte lahko razdelimo tudi na horizontalne, ki nastanejo med posamezniki ali oddelki na isti strukturni ravni, in na vertikalne, ki nastanejo med ljudmi na različnih strukturnih ravneh (Ikeda, 2005 povz. po Grčar, 2011, str. 25).

## 2.3 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Ovire in zadrege so neizogiben in normalen pojav. V najmilejši obliki se konflikti kažejo kot razburjenje, v svoji skrajnosti pa povzročajo spopad in rušijo medsebojne odnose. Če k reševanju konflikta pristopamo na konstruktiven način, dosegamo boljše rezultate in tudi boljše odnose. Glavni cilj reševanja konflikta je ta, da preprečimo njegove negativne posledice in pri tem upoštevamo vse dejavnike, ki na nastanek konflikta vplivajo (Lo, 2012, str. 441–51).

Na konflikt pa se lahko odzovemo na več različnih načinov (Iršič, 2005):

- ga odrinemo in se delamo, kot da ga ni in se izognemo področju, kjer je nastal,
- izvajamo pritisk na druge z namenom, da bi se podredili oziroma razrešili problem,
- se uklonimo pritisku in naredimo tako, kot ga ne bi bilo ter se navidezno prilagodimo ali podredimo,
- iščemo kompromis, katerega več ali manj hitro dosežemo,
- začnemo konflikt razreševati, kar pa terja precej več časa in napora, vendar pripelje do veliko bolj kakovostnih rešitev.

Izogibanje interesnim sporom je le njihovo navidezno reševanje, s katerim pa ne rešimo ničesar. Iz spora se umaknemo ali pa želimo v njem biti dosledno nevtralni. Takšno stališče zavzamemo zaradi tega, ker se nam zdi škoda časa, nimamo ustreznih ali objektivnih informacij o bistvu spora, ali pa smo prepričani, da tako ali tako nimamo moči, da bi kaj napravili. Neproduktivno je tudi reševanje sporov s prilagajanjem nanje. Namesto aktivnega sodelovanja pri iskanju rešitev začnemo zanemarjati lastne interese, ali se jim celo odpovemo, da ne bi prizadeli interesov drugih. Nasprotja so preostra, spremljajo jih premočni čustveni naboji, ki jih pri sebi ublažimo s prilagajanjem. Najboljše reševanje konfliktov je dogovarjanje med sptimi stranmi, ki se konča s sporazumom – kompromisom. Tega so zmožni doseči ljudje širokih pogledov, močne osebnosti in za katere je kompromis zmaga in ne poraz (Česen, 2003, str. 149–50).

Oceniti moramo, kako pomemben je za nas osebni cilj in kako pomembni so odnosi, ki jih želimo razviti ali ohraniti. Eno ali drugo je v dani situaciji lahko zelo pomembno ali nepomembno. Glede na pomen ciljev ali odnosov izberemo eno od strategij za reševanje

konfliktov: umik, prevlada, zglajevanje, kompromis ali soočanje (Flajs, 2005, str- 28–30).

Kadar pride do prepira, pogosto krivimo drug drugega. Sami delamo najboljše, kot znamo in si mislimo, da drugi očitno ni pripravljen konstruktivno delovati. Težava je le v tem, da drugi misli enako za nas in potem skušamo drug drugemu dokazati krivdo, s čimer konflikt le poglobljamo. Poleg tega, da prevzamemo odgovornost za svoje vedenje, lahko konflikt izrabimo za napredovanje in spoznavanje sebe in drugega ter poglobljanje odnosa. Prevzemanje odgovornosti tudi pomeni, da namesto izgubljanja časa z ugotavljanjem ali dokazovanjem, kdo je kriv, iščemo rešitev za nastalo situacijo in smernice za to, da bi se v prihodnje podobnim težavam izognili (Iršič, 2005).

Odzivi na konflikte so pri vseh ljudeh različni. Vsak posameznik ima prevladujoč stil odzivanja na konflikte, ki je odvisen predvsem od splošne naravnosti v zvezi s konflikti, poleg tega pa na njegov odziv v dani situaciji vplivajo konkretne okoliščine, razpoloženje, odnos z drugimi in socialno okolje (Iršič, 2010). Zelo pomembna pri reševanju konfliktov pa je tudi različnost posameznikov pri izražanju vrednosti in čustev (Huston in Marquis, 2006).

## **2.4 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV**

Možne vzroke za nastanek konfliktov najdemo v različnih potrebah, motivih, vrednotah, interesih, mnenjih, stališčih, pričakovanjih in pa ciljnih udeležencev v konfliktu. Pojavijo se tudi zato, ker ljudje po svoje razumejo določena sporočila, pa tudi zato, da bi ohranili osebno integriteto. Velikokrat se prav zaradi teh razlik medsebojno dopolnjujemo, drugič vstopamo v konflikte, saj smo tako doma kot na delovnem mestu soodvisni od drugih (Sanchez, 2009, str. 56).

Na nastanek konfliktov prav tako vpliva tudi okolje, v katerem se posameznik ali skupina nahaja, saj vsako okolje s seboj prinaša različne vrednostne sodbe. Posamezniki, ki pripadajo skupinam iz različnih okolij, morajo biti v medsebojnem razmerju bolj prilagodljivi kot pa v razmerju z ljudmi iz svojega okolja (Orel, 2004, str. 225).

#### 2.4.1 Pozitivne posledice konfliktov

Konflikt je lahko zelo koristen, če ga uspešno razrešimo. Koristen je lahko za medosebni odnos ali za posameznika. Med koristi konfliktov lahko štejemo (ibid., 227):

- konflikti pripomorejo, da se zavemo tistih problemov, ki jih moramo rešiti,
- spodbujajo spremembe,
- mobilizirajo energijo in povečajo motivacijo za soočanje s problemi,
- razbijajo monotonijo vsakdana, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in delovanje,
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- konstruktivna razrešitev konflikta pripomore k odpravi številčne majhne napetosti,
- v konfliktu spoznavamo samega sebe,
- konflikti lahko odnos obogatijo in poglobijo.

Crawley in Graham (2012) kot pozitivne posledice konfliktov navajata:

- odkrivanje pomembne teme,
- konflikt vodi do rešitve,
- prinaša spremembe,
- omogoča razumevanje razlik,
- razgrajuje jezo,
- razvija zavedanje glede potreb drugih,
- povečuje osredotočenost na skupne cilje,
- združuje, zavezuje in pozitivno vpliva na skupinski duh,
- vodi k zdravemu dialogu,
- motivira ljudi, da spregovorijo o problemih in se pogovarjajo o novih idejah,
- postavlja pod vprašaj obstoječe pomanjkljivosti sistemov in
- vodi k ponovnemu pregledu in vrednotenju situacij v organizaciji.

## 2.4.2 Negativne posledice konfliktov

Crawley in Graham (2012) kot negativne posledice konfliktov opisujeta:

- Zmanjšanje posameznikovih zmožnosti; zaposleni so manj učinkoviti, kadar so v konfliktih s sodelavci ali nadrejenimi. Negativni konflikti potisnejo toleranco ljudi na rob. Manj verjetno je, da bodo lahko delovali pod pritiskom in uresničevali osebne in organizacijske cilje. Obstaja tudi večja verjetnost napak.

- Neučinkoviti odnosi na delovnem mestu; zaradi neučinkovitih odnosov zaposleni pri delu ne izkoristijo vsega svojega potenciala in slabo sodelujejo z drugimi.

- Strupena komunikacija; spor, ki se podaljšuje, namesto da bi se rešil, povzroča, da osebe, ki so v sporu, ne morejo ustrezno in učinkovito komunicirati, zato je njihovo sodelovanje na delovnem mestu skoraj nemogoče.

- Prizadeti zaposleni, razkroj skupine; ohranjanje zaposlitve lahko postane velik problem, če so delavci nenehno v medsebojnih konfliktih. Skupine, ki se nenehno srečujejo z negativnimi konflikti, se pogosto težko premaknejo iz tega mesta, ko nihče ne opravlja dobro svojega dela, proces odločanja traja predolgo in zadeve ne napredujejo.

- Poplava čustev; ljudje probleme jemljejo osebno in krivda se zelo hitro širi. Negativni občutki, ki jih ljudje čutijo do sebe in do drugih, uničujejo moralo in učinek reševanja konfliktov je zmanjšan.

- Poslabšanje javne podobe; konflikti, ki postanejo javni, vplivajo na zaupanje uporabnikov storitev organizacije ter odvzamejo njen ogled.

Konflikti, ki niso konstruktivno rešeni, lahko vodijo v zaostrovanje konfliktne interakcije in ekspanzijo konflikta ter prispevajo k razvoju cele vrste negativnih posledic, kot so (Iršič, 2010):

- upad komunikacije in slabitev kvalitete odnosa,

- razpad sistema ali odnosa,

- stagnacija sistema ali odnosa,
- nasilje in zatiranje,
- izključitev ali izobčenje,
- duševne motnje,
- psihosomatske bolezni,
- motnje optimalne interakcije,
- neoptimalno delovanje sistema in odnosa.

Vsi ti dejavniki skupaj lahko pripeljejo do neustreznega delovanja tima ali skupine. Tim oziroma sodelavci si morajo zaupati, saj tako bolje sprejemajo in rešujejo konfliktno situacije (Dirks, Parks, 2003, str. 286).

## **2.5 RAZLIKA MED TIMOM IN SKUPINO**

V timih in skupinah se izrisujejo tako sodelovanje in pomoč, kot tudi boj za vpliv in prevlado. Do izraza prihajajo kolegialnost, hierarhičnost, uveljavljanje že pridobljenih družbenih pozicij. V timih člani preživljajo pomembne dele poklicnih karier. Spletejo se pozitivna in negativna čustva, odnosi soodvisnosti in povezanosti, strinjanja in nasprotovanja (Kobolt, Žižak, 2010, str. 154.) Najlažje bi potegnili črto med timom in skupino, če bi rekli, da si pri delu v skupini posamezniki delo razdelijo, ga individualno opravijo, kasneje spet skupaj preverijo ali se pogovorijo o narejenem. Poleg tega so skupine večje, v timu pa je lahko največ do 9 ljudi (Trojar Jan, 2004, str. 244).

Timsko delo je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi v organizaciji, ločiti pa moramo med timom in skupino ter se zavedati, da je vsak tim skupina, vsaka skupina pa ni tim.



**Tabela 1: Razlika med timom in skupino**

	SKUPINA	TIM
KONKURENČNOST	Usmerjenost navznoter, nasprotniki tudi v skupini in podjetju.	Usmerjenost navzven, skupen nasprotnik ( od zunaj).
ČAS	Roki so delegirani od zunaj.	Čas in roki se planirajo skupaj.
INOVATIVNOST	Ustaljeni postopki in malo želja po spremembah.	Išče se inovativnost, vzpodbujanje.
ODLOČITVE	Določi jih vodja.	Sprejemajo se znotraj, s soglasjem in glasovanjem.
INICIATIVA	Strah pred neuspehom, pogojevanje in nasprotovanje	Usmerjenost v pričakovanje nagrade namesto strahu pred neuspehom.
ORIENTIRANOST K USPEHU	V ospredju posameznik, važen je osebni uspeh, oblikujejo se podskupine v sklopu skupine.	V ospredju je uspeh.
ODVISNOST	Posamezni člani so neodvisni od skupine, vendar zelo odvisni od vodstva.	Zahteva se pomoč in podpora.
ODNOS DO IZZIVOV	Izzivom se najraje izognejo, strah pred tveganjem.	Iščejo se novi izzivi. Želja po prepričevanju.

Vir: Marzidovšek, 2003 povz. po Jamer, 2006.

### 2.5.1 Značilnosti tima

Tim je skupina posameznikov, ki so soodvisni pri izpolnjevanju nalog, imajo skupni cilj, soodgovorni so za izide, ki vidijo sami sebe in ki jih vidijo drugi kot socialno celoto, ki je vključena v enega ali več širših socialnih sistemov in ki skrbi za medsebojne povezave izven mej svoje ustanove (Robida, 2006, str. 25). Konfliktne situacije v poklicnem delu so pogost pojav, a se jim lahko izognemo, če dobro poznamo naloge sodelavcev ter zavestno sprejemamo njihovo nalogo v timu v dobro pacienta, varovanca, družine ali družbene skupnosti (Verčko Pernat et al., 2003, str. 9).

Uspešen tim je tisti, ki lahko doseže, česar vsak posamezni član tima sam ne more. To imenujemo sinergija. To je dodana vrednota, ki opraviči obstoj in uporabo timov ( Purg,

2003). Medsebojni odnosi v zdravstvenem timu so eden od temeljnih pogojev za kakovostne zdravstvene storitve. Pomembno je, da se vloge vseh sodelujočih v zdravstvenem timu natančno opredelijo. Le na ta način bo tim lahko učinkovit in bo služil svojemu poslanstvu. Za kakovostnejše medsebojne odnose pa je pomembno tudi, da drug drugega upoštevamo, da drug drugemu priznamo nenadomestljivost v timu in da znamo drug drugemu prisluhniti. Za učinkovito delovanje zdravstvenega tima je potrebno tesno sodelovanje in medsebojno spoštovanje med vsemi profili (Poredoš, 2006, str. 15–6).

Zdravstveni delavci so lahko učinkoviti sodelavci in partnerji, če se že med izobraževanjem pripravljajo na sodelovanje s skupnostjo in timskim delom in kar je še najbolj pomembno – na spoštovanje in upoštevanje znanja ter strokovnosti drug drugega (Kunstek Pretnar, 2006, str. 18).

Člani tima se med seboj spoštujejo, si zaupajo in cenijo vrednote svojih sodelavcev. Za delo, ki ga opravljajo, so kompetentni, znati morajo ustrezno komunicirati in deliti informacije. Imeti morajo določeno stopnjo samozavedanja ter zaupati v lastne poklicne sposobnosti in spretnosti. Potrebujemo tudi ustrezno raven spoštovanja, priznavanja in spodbujanje pri delu v timu (Mickan, Rodger, 2005, str. 358–70).

### 2.5.2 Značilnosti skupine

Skupino lahko označimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Dinamika skupinskega dela je najbolj odvisna od sestave skupine in osebnosti članov, ki skupino sestavljajo (Trojar Jan, 2004, str. 242–3). Razvoj skupine lahko pomaga pri preprečevanju in reševanju konfliktov. Prvi korak v razvoju skupine pa predstavljajo načrtovanje ter postavljanje in ocenjevanje ciljev (Marriner-Tomey, 2009).

Vsaka skupina mora zadostiti trem osnovnim pogojem, da jo sploh lahko razumemo kot skupino. Imeti mora svoj namen in cilj, delovati mora v smeri doseganja tega cilja, imeti mora vodjo oziroma specifično strukturo. Člani v skupini skupino razumejo kot formalnost, delajo neodvisno od drugih članov in so osredotočeni nase, svoje delo dojemajo kot naloženo nalogo, manj izražajo svoja mnenja, ne zaupajo motivom drugih

članov, saj premalo poznajo njihove naloge, so previdni, stopnja zaupanja med člani skupine je manjša, doživljajo, da je nestrinjanje škodljivo, konfliktov ne rešujejo, se izogibajo medsebojnemu soočanju, menijo, da je konformnost pomembnejša od rezultatov (Kobolt, Žižak, 2010, str. 157–160). Člani skupine menijo, da so organizirani v skupino na administrativni osnovi. Posamezniki delajo neodvisno, le občasno sodelujejo. Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev, skušajo vso pozornost usmeriti na lastno delo. Drugi jim določajo, kaj in kako morajo delati, in nihče jih ne sprašuje za njihovo mnenje o izvajanju dela. Predlogov ne spodbujajo. Člani skupine ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev in ne poznajo svoje vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nasprotovanje je nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. Pojavljajo se namerno zavajanje in pasti v komunikaciji, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni. Člani skupine so za delo lahko zelo usposobljeni, vendar jih management in drugi sodelavci ovirajo pri uporabi njihovega znanja (Marolt, Gomišček, 2005).

Dejavniki, ki vplivajo na skupinsko delo po McGregorju (1960, povz. po Rungapadyachy, 2003) so ozračje, razprava, poslušanje, nestrinjanje, odločitve, kritičnost, občutja, dejavnost, vodenje in samozavedanje.

## **2.6 OPREDELITEV SUPERVIZIJE**

Supervizija je proces, v katerem so udeleženi supervizanti in supervizor. Od vseh udeležencev pa je odvisno, kako bo supervizija potekala. Velik del odgovornosti za potek supervizije prevzema supervizor in od njega in njegovih značilnosti je odvisno, kakšna bo (Leskovec, 2011, str. 80).

Supervizija je večnivojska komunikacija. Supervizijo so teoretsko in metodično največkrat opisovali kot specifičen svetovalni proces, le da je bila vsebina tega odnosa poklicno in ne osebno polje. Dogajanje v supervizijskem procesu lahko razčlenimo v tri ravni: raven teorije in temeljnih principov, raven metodičnih zemljevidov, ki iz teh principov izhajajo, in raven uporabe in udejanjanja principov v supervizijskem procesu. Za vsak supervizijski proces je značilno, da poteka preko komunikacije in interakcije v skupini ali paru (Kobolt, 2004).

Prvine, ki temeljno opredeljujejo supervizijo, so proces (pomeni, da je supervizija dogovorjena kot serija srečanj), usmerjenost procesa (določajo sprejeti cilji), refleksija (ključni metodični element v superviziji) in pa sprejeta pravila (dogovorjena in utemeljena so na potrebah in pričakovanjih udeležencev) (Kobolt, Žižak, 2010, str. 171).

Tuje študije so pokazale, da je za uspešno supervizijo potreben dober supervizor. Supervizija je način, da supervizor ustvari in vzpostavi primeren odnos z udeleženci v procesu supervizije v smislu motivacije, usmerjanja in vodenja. Vse to pa so zelo pomembni elementi za nadaljnji uspeh procesa supervizije (Severinsson, 2012, str. 215–23).

V Avstraliji so načrtovali in uvedli tečaje supervizije s ciljem, da bi v njej sodelovali posamezni zdravniki na področju duševnega zdravja. S tem naj bi potrdili svojo usposobljenost in znanje. Konec koncev, če obstaja obveza za ohranitev in podporo superviziji z vseh področij duševnega zdravja, naj imajo tudi oni priložnost, da aktivno sodelujejo pri svojem strokovnem razvoju in zagotavljanju standarda zdravstvenega varstva, ki je zajel državo (Taylor, Harrison, 2010, str. 289).

Kljub različnim opredelitvam supervizije lahko povzamemo, da je supervizija proces učenja, analiza okoliščin delovnega okolja in evalvacija lastne udeležbe v tem okolju. Usmerjena je na odnose in procese v njih ter na analizo dinamike in odnosov med člani profesionalnega tima, ko gre za timsko supervizijo (Polak, 2007, str. 102).

Začetki supervizije sodijo v socialno delo v ZDA in Anglijo ob prelomu 19.st. Supervizija kot metoda uvajanja v poklic z mentorskimi, edukativnimi in podpornimi elementi se je najprej razvila na področju socialnega dela. Ena izmed definicij supervizije v socialnem delu pravi, da je supervizija proces vodenja in izobraževanja, ki ga uporabljajo predvsem v socialnih ustanovah kot pomoč socialnim delavcem za nadaljnji razvoj in pridobivanje novih izkušenj, z namenom, da se uporabnikom zagotovijo kakovostne storitve (Šilak, 2008).

### 2.6.1 Sestava supervizijske skupine

Supervizijska skupina spodbuja kognitivne spremembe in stimulira mentalne dosežke, vendar samo to ni dovolj za uspešno delovanje skupine (Eiselt, 2009, str. 35). Za skupinsko in timsko supervizijo obstajajo prednosti, kot tudi slabosti. Ena ni boljša od druge, vendar pa različni procesi izpolnjujejo različne potrebe in namene. Cilj supervizije je delo s celotno skupino oziroma timom. Skupno delovanje pa je lahko zelo učinkovito, vendar je ta učinkovitost odvisna od velikosti skupine in pa od tega, kdo so člani, ki so udeleženi v supervizijski proces (Lynch et al., 2008).

Skupinsko dinamiko v tem primeru lahko razumemo kot prepoznavanje sociodinamskih procesov v oblikovanju skupinskih in medskupinskih odnosov in kot spreminjanje procesov v konkretni supervizijski skupini. V skupinskem učenju je potrebno, da posamezniki opustijo nekatera svoja mišljenja, ko se razgrnejo novi vidiki razumevanja, ki jih prispevajo drugi člani skupine. Razkorak med lastnim videnjem in videnjem drugih lahko pri posameznem članu povzroči dezorientacijo in obrambno držo, kar vpliva na skupinsko dogajanje (Kobolt, 2004).

V zvezi s sestavo supervizijske skupine obstaja kar precej vprašanj oziroma dilem, kot so na primer: kdo naj bo vključen v supervizijsko skupino, ali naj bo skupina homogena (glede na poklicni profil ali ustanovo, kateri člani pripadajo), heterogena, naj bo zaprta ali odprta, ali je lahko član supervizijske skupine tudi vodja ustanove oziroma nadrejen ostalim članom. O velikosti supervizijske skupine lahko najdemo različna mnenja različnih avtorjev, vendar pa so si ti med seboj enotni, da naj supervizijska skupina ne bi presegla sedmih članov (Švagan, 2010, str. 61).

## 2.7 MODELI IN VRSTE SUPERVIZIJE

Za kvaliteten odziv supervizorja na dogajanje v procesu so ključne teoretske in metodične kompetence, ki jih umeščamo na raven, izpeljano iz teoretskih modelov. Pri izbiri metode je supervizor zavezan modelu, v katerem je educiran, ob tem pa se odziva na fazo, v kateri je proces, na potrebe udeležencev, specifičnosti skupine in zastavljene cilje.

Uporaba metod in tehnik v supervizijskem procesu je odvisna od (Kobolt, 2004):

- tematskega okvira, ki ga s supervizijo zasledujemo,
- od vsakokratnega supervizijskega procesa in odnosov, ki so se v njem oblikovali,
- od konteksta, v katerem se supervizija odvija, in
- od supervizorjeve ocene trenutnega dogajanja.

Lahko obstaja nejasnost glede tega, kaj je mišljeno z modelom supervizije, vendar beseda model lahko za različno osebo pomeni različno razlago. Beseda model se nanaša na timsko delo ali usmerjanje za dejansko prakso supervizije. Funkcija modela je torej, da nam da občutek, kaj točno počnemo in zakaj to počnemo (Ooijen, 2003).

Poznamo tri osnovne vrste modelov v superviziji (Kobolt, Žorga, 2006 cit. po Vogrinc, 2012, str. 28):

- administrativna; usmerja se predvsem na naloge ustanove kot formalne organizacije s prevladujočimi prvinami, kot so vodenje, usmerjanje in organizacija;
- izobraževalna; je usmerjena na pomoč in spremljanje opravljanja poklicnega dela z ljudmi. Teme in vsebine te supervizije so tako strokovni treningi kot dajanje informacij, pojasnitev in navodil. Ta vrsta je največkrat namenjena prehodu iz teoretičnega na praktično izobraževanje;
- suportivna; poudarja predvsem podporno vlogo in pomoč strokovnemu delavcu pri soočanju s stresnimi elementi pri delu.

Poleg modelov pa poznamo tudi različne vrste supervizije:

- individualna supervizija: pomeni razmerje med supervizorjem in posameznikom, torej enim samim strokovnjakom – supervizantom (Šilak, 2008, str. 18).
- Skupinska supervizija: ta vrsta supervizije je v praksi najbolj pogosta. Supervizijske skupine so ponavadi manjše, saj le na ta način supervizant v procesu dobi dovolj pozornosti, ki jo potrebuje za svoje učenje. Na Nizozemskem priporočajo skupine, v katerih supervizor dela s tremi supervizanti hkrati (Šilak, 2008, str. 18). Skupinska

supervizija pa se razlikuje od timske, saj gre za skupino, ki ne sodeluje le za namene skupinske supervizije, temveč tudi izven nje. Čeprav je veliko pristopov k skupinski superviziji, so pomembni tudi drugi dejavniki, s katerimi upravljamo (Hawkins, Shoheit, 2006).

- Diadna supervizija: ta vrsta supervizije poteka v paru. Gre za intervizijo dveh kolegov, ki se redno srečujeta ter sproti rešujeta probleme, na katere naletita pri delu, si med seboj pomagata in iščeta primerne rešitve (Šilak, 2008, str. 18).

- Intervizija: je metoda učenja, pri kateri majhna skupina kolegov s podobno stopnjo strokovne usposobljenosti in delovnih izkušenj daje supervizijo drug drugemu s pomočjo vprašanj, ki se pojavijo v njihovem delovnem okolju. Intervizija je torej vrsta supervizije, pri kateri nihče od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja (ibid.).

## 2.8 SUPERVIZIJA TIMA

Je najpogosteje uporabljana oblika supervizije v bolnišnicah, ambulantah, klinikah in domovih. Posebnost supervizije v zdravstveni negi je, da zaradi izmenskega dela prihajajo na supervizijo različni sodelavci. Obravnava se timsko delo, komunikacija in delo pri pacientih (Čuček Trifkovič, 2009 povz. po Vogrinc, 2012, str. 31). Timska supervizija je posebna oblika supervizije, ki jo s skupinsko supervizijo družijo bistvene značilnosti, a se od supervizije skupin razlikuje predvsem v dimenzijah, ki razlikujejo time od skupin. Glavna značilnost timske supervizije je tesna medsebojna povezanost in soodvisnost članov tako v procesu opravljanja delovnih nalog kot tudi v uspešnosti dela, kar vpliva na izvajanje timske supervizije (Kobolt, Žižak, 2010, str. 179).

Omejimo lahko tri različne tipe timskega dela (Polak, 2007):

- timska supervizija, ki je usmerjena na analizo poklicnih primerov: usmerjena je na konkretno delo članov tima z njihovimi uporabniki (npr. študenti, dijaki, pripravniki).
- Skupinskodinamična izkustvena supervizija: usmerjena je v osvetljevanje in analizo konkretnih psihodinamičnih procesov znotraj tima. Njen namen je razjasnjevati preseganje konfliktov, problemov in ovir.

- Timska supervizija s poudarkom na analizi delovanja ustanove: usmerjena je na analizo posameznih delovnih nalog.

Supervizija tima je lahko usmerjena na tri različne ravni (Polak, 2007):

- Na raven posameznega člana tima: kako se posameznik počuti, kako ocenjuje svoj položaj v timu, kakšen odnos ima do drugih in drugi do njega.

- Na raven procesov v timu: kako tim deluje kot celota, ali dosegajo skupne cilje, kateri skupinski procesi potekajo v timu, s kakšnimi problemi se tim srečuje.

- Na raven nalog, ki jih tim opravlja: kako jasno so opredeljene naloge in cilji tima in na kakšen način jih je možno doseči.

Kadar članice in člani različnih delovnih skupin ali timov začutijo, da v njihovih odnosih in načinu dela ni vse tako, kot so sprva načrtovali, želeli ali pa se dogovorili, lahko poiščejo različne oblike pomoči ali podpore. Eden izmed modelov skupinskega reševanja zapletov/konfliktov ali zgolj procesa negovanja skupinskih/timskih odnosov in skrbi za kvaliteto skupinskega dela je tudi supervizija delovnih skupin in timov. Timski način dela je razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog, pri katerih potrebujemo različna znanja iz različnih področij (Kobolt, Žižak, 2010, str. 151).

## **2.9 VLOGA SUPERVIZIJE PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV**

Od jasne in razvidne komunikacije v superviziji je odvisno, kako supervizantje in supervizor izmenjujejo svoje misli, počutja, izkušnje, emocije in občutke. V fazi konfliktov mora biti supervizor pripravljen na odpore, na bolj ali manj izražena soglasja med člani tima in skupine, njihove potrebe, da si v skupini izborijo mesto, za katerega mislijo, da jim pripada. Pripravljen mora biti tudi na medsebojno nepodpiranje in zamere. Smiselno je, da o vsem, kar vidi in opaža, spregovori direktno in jasno v obliki sporočil in jasnih vprašanj. Reševanje konfliktov med člani skupine je namreč model, kako bo supervizant reševal konflikte na poklicnem polju (Kobolt, 2004).

Vloga supervizorja je odvisna od potreb supervizanta. Supervizorjeva vloga pri začetnikih bolj prehaja v vlogo mentorja (tistega, ki metodično vodi in svetuje). Začetniki, študenti, pripravniki in strokovnjaki, ki začenjajo z delom, potrebujejo več



konkretnih informacij, nasvetov, bolj neposredno vodenje in svetovanje, kar pa je značilno za mentorski pristop (Leskovec, 2011, str. 82).

Supervizor pomaga, nudi oporo – dela nekomu nekaj manj neprijetno, mu olajšuje težave, mu pomaga iz neugodnega položaja ali stanja (npr. stiske ali stresa). Pri predstavitvi problema ali težave se v superviziji lahko zazna stisko ali katerokoli drugo obremenjujoče psihično stanje supervizanta. Zelo pomembno je, da mu zagotovimo občutek varnosti in zavedanje, da so njegova čustva sprejeta in upoštevana (Eiselt, 2009, str. 19).

Omogoča določeno dejanje. Supervizija je proces, v katerem se posamezniku pomaga in omogoči, da razmišlja in s tem prihaja do novih spoznanj. Supervizor ne razmišlja namesto supervizanta, ampak mu pomaga razmišljati, ne išče alternativne rešitve, ampak pomaga, da jih supervizant išče sam (ibid.).

Supervizija poteka ciljno usmerjeno in strukturirano, podpora pa pripomore k temu, da se posameznik počuti varno in se tako lažje uči (ibid.).

### 2.9.1 Vloga supervizorja pri reševanju konfliktov

Za dobrega in uspešnega supervizorja so potrebne določene lastnosti, navajata Hawkins in Shoet (2006). Nekatere izmed njih so fleksibilnost, večperspektivni pogled, smisel za humor, ponižnost, strpnost, odprtost do učenja in izobraževanja, najbolj pomembno pa je, da zmore ustrezno in primerno opravljati svojo nalogo.

Od supervizorja se pričakuje, da bo sposoben obravnavati spore in odgovarjati na zastavljena vprašanja, o katerih je potrebno razpravljati (Lynch et al., 2008).

Za vodenje supervizijskega procesa je nujno potrebno poznavanje komunikacije v njenih osnovnih elementih, prav tako pa tudi razumevanje drobnih sporočil, ki si jih partnerji med seboj izmenjujejo. S komunikacijskim izmenjavanjem dejstev, podatkov, vsebin, odnosov in emocij se odražajo naše misli, mnenja, stališča in počutja (Kobolt, 2004).

Na osnovi praktičnih izkušenj in vodil v raznolikih supervizijskih modelih so značilnosti supervizorjeve vloge sledeče (Kobolt, 2004):

- supervizor je model za soočanje s poklicnimi vlogami,
- je tisti, ki usmerja razgovor – vsaj na začetku, kasneje v delovni fazi lahko to tudi prevzame skupina,
- pokaže strokovno in osebno plat,
- moderira proces,
- omogoči takšno dogajanje, ki privede do drugačnih pogledov in rešitev.

Za začetnike, študente, pripravnike in strokovnjake, ki začenjajo z delom, je najprimerneje, če supervizor prevzame vlogo svetovalca. Dober odnos, ki se vzpostavi med supervizorjem in supervizantom, je lahko model odnosa med supervizantom in uporabnikom. Supervizant v tej fazi potrebuje predvsem podporo, razumevanje ter toplo in varno vzdušje. Pri mlajših supervizantih, ki že samostojno delajo, se v superviziji poskuša doseči spreminjanje njihove profesionalne drže in odpravljanje blokad, ki jih pri delu ovirajo. Obravnavajo se tudi teorije, koncepti, prijemi in delovne tehnike. Vloga supervizorja je v tem primeru predvsem vloga učitelja. Pri supervizantih, ki so že na vrhuncu svoje kariere, se v supervizijskem odnosu lahko obravnavajo tudi tiste osebne značilnosti, ki vplivajo na njihovo delo, poudarek je na razvijanju osebnih stilov njihovega svetovalnega dela, analizirajo se pojavi transferja in kontratransferja ter podobno (Leskovec, 2011, str. 82–3).

## **2.10 ZDRAVSTVENA NEGA V DOMU STAROSTNIKOV**

Starejši ljudje, ki zaradi svojega mentalnega, socialnega ali zdravstvenega stanja ne morejo živeti v svojih domovih ali pri sorodnikih, odhajajo v domove za starejše. Namen domov ni samo zdravstvena in telesna nega oskrbovancev, temveč omogočati čim višjo kakovost življenja (Pečjak, 2007, str 170-72). Domovi za starejše so socialnovarstveni zavodi, ki svojim stanovalcem nudijo socialno oskrbo in zdravstveno nego. Večina domov spada med javne ustanove, nekaj pa jih je že v zasebni lasti s koncesijo. Institucionalno varstvo obsega vse oblike pomoči, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma ali lastne družine, zlasti

bivanja, organizirane prehrane, varstva in zdravstvenega varstva (Žmeva Furlan, 2009 povz. po Grdun, 2010, str. 10). Namestitev v dom je za starostnika zmeraj velika sprememba, mnogokrat nezaželena. Cilj zdravstvene nege v domu starejših je ohraniti samostojnost v življenjskih aktivnostih in le-te vzpodbujati. Programi aktiviranja se zato začnejo takoj ob prihodu v dom (Rozman et al., 2004, str. 155).

Delo socialne službe v zdravstvu se močno razlikuje od delovanja socialnih služb na drugih področjih. Socialni delavec nastopa kot paramedicinski profil. Socialna delavka v domu pomaga tako stanovalcem kot njihovih svojcem. Pomaga pri reševanju stisk in težav, ki so nastale. Pri tem ima socialna delavka vlogo povezovalca, zagovornika, pobudnika, učitelja, posrednika, svetovalca, koordinatorja. Kdaj in s katero aktivnostjo se bo pričel potek dela je odvisno od pobude za socialno obravnavo, ki jo lahko poda stanovalec, zdravnik, medicinska sestra ali svojci (Valjavec, b.l.).

Od zaposlenih se zahteva vedno več v vedno krajšem času. Delavne naloge v zdravstveni negi in oskrbi za zaposlene pomenijo velike psihične in fizične obremenitve, ki jih nemalokrat ne znajo oz. ne morejo pustiti na delovnem mestu, ampak jih nosijo s seboj domov. Delo je tisto, ki daje smisel posameznikovemu življenju. Dokler v delu najdemo stvari, ki nas veselijo, nas delo ne obremenjuje. Ko v delu ni več veselja, pademo v začaran krog nezadovoljstva, ki nemalokrat načne zdravje, počutje in delavno storilnost posameznika, na drugi strani pa tudi odnose v kolektivu (Bohinc et al., 1999 cit. po Kobal Straus, 2006, str. 229). V procesu zdravstvene nege so zaposleni in varovanci stalno v interakciji. Le varovanci zadovoljnega zaposlenega bodo lahko zadovoljni in prav njihovo zadovoljstvo bo lahko prispevalo k boljšemu počutju in hitrejšemu okrevanju (Kobal Straus, 2006, str. 230).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA**

Konflikti v zdravstvenih organizacijah so zelo pogosti, zato smo se v raziskavi osredotočili predvsem na to, zakaj do konfliktov prihaja, kakšna je pogostost konfliktov, raziskovali smo, na kakšen način zaposleni rešujejo konflikte in pa če pojem supervizija sploh poznajo. Zanimalo nas je predvsem to, če je kakšna razlika v pogostosti in vzrokih pojavljanja ter načinu reševanja konfliktov, poznavanje supervizije, izražanje potrebe zaposlenih po superviziji in pa če se zaradi uporabe supervizije zaposleni med seboj bolje razumejo.

Odgovore smo iskali pri zaposlenih v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik, in sicer v enotah Kolezija in Bokalce. Osredotočili smo se na zaposlene v zdravstveni negi in na socialne delavce.

#### **Cilji:**

- Opredeliti in raziskati konfliktne situacije v skupini in timu,
- opredeliti supervizijo in ugotoviti seznanjenost zaposlenih z njenim procesom,
- raziskati pomen supervizije pri reševanju konfliktov,
- ugotoviti potrebe zaposlenih po vključevanju v supervizijski proces.

#### **3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

- Kako pogosti so konflikti na delovnem mestu in kateri so najpogostejši vzroki zanje?
- V kolikšni meri zdravstveni in socialni delavci poznajo supervizijo?
- Kako supervizija vpliva na reševanje konfliktnih situacij in na medsebojne odnose zaposlenih?
- Ali zdravstveno in socialno osebje izraža potrebo po superviziji?

### 3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

#### 3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Pregled in iskanje literature je potekalo od meseca februarja 2013 do meseca maja 2014. Za potrebe empiričnega dela smo uporabili pregled literature, in sicer v podatkovnih bazah Cinahl, Eric, Medline, Pub Med, Springer Link. Literaturo smo pridobili tudi s pomočjo pregleda spletnega bibliografskega sistema COBISS.SI, strokovnih monografij, diplomskih in magistrskih del. Uporabili smo naslednje ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku: konflikti – conflicts, supervizija – supervision, reševanje konfliktov – resolution of conflicts, tim – team in skupina – group. Ko smo dobili okvirno predstavbo vsebine pregledane literature, smo pregledali tudi že izvedene raziskave na to temo, saj so nas zanimali dosednji rezultati raziskav tujih in domačih avtorjev na temo reševanja konfliktov in supervizije. Raziskava je temeljila na deskriptivni metodi kvantitativnega raziskovanja. Podatke smo zbirali s pomočjo vprašalnika.

#### 3.3.2 Opis merskega instrumenta

Za izvedbo raziskave smo uporabili metodo anketiranja v obliki pisnega vprašalnika, ki smo ga povzeli po pregledu strokovne literature (Grad, 2009; Hribovšek, 2010; Šilak, 2008; Vogrinc, 2012).

Vprašalnik je skupno vseboval 16 vprašanj. Sestavljen je bil iz treh vsebinskih sklopov (demografski podatki, konflikti, poznavanje in uporaba supervizije). Prvi vsebinski sklop vprašalnika je vseboval pet zaprtih vprašanj s ponujenimi odgovori, pri katerih so nas zanimali demografski podatki, kot so starost, spol, izobrazba, delovno mesto ter delovna doba zaposlenega. Drugi vsebinski sklop »Konflikti« je vseboval šest vprašanj. Med njimi je bilo pet vprašanj zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, eno vprašanje pa je bilo oblikovano s pomočjo ponujenih 8 trditev, s katerimi smo z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice ugotavljali mnenja in stališča zaposlenih o konfliktih. Trditve so ocenjevali z ocenami od 1 do 5 (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam/niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 –popolnoma se strinjam). Tretji vsebinski sklop »Poznavanje in uporaba supervizije« je skupno vseboval pet vprašanj,

med njimi tri zaprtega tipa, prav tako s ponujenimi odgovori, dve vprašanji pa s ponujenimi trditvami. Prvo vprašanje je bilo s 6 ponujenimi trditvami, s katerimi smo s pomočjo uporabe 5-stopenjske Likertove lestvice ugotavljali mnenja in stališča zaposlenih o superviziji. Drugo vprašanje se je nanašalo na izražanje potrebe zdravstvenega osebja po uporabi supervizije. Trditve so ocenjevali z ocenami od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Ker je vprašalnik vseboval Likertovo lestvico stališč, smo lahko izmerili zanesljivost vzorca na podlagi koeficienta Cronbach alfa, ki je znašal 0,61, kar v strokovni literaturi pomeni, da govorimo o šibki povezljivosti (Streiner, Norman, 2003).

### 3.3.3 Opis vzorca

Raziskava je potekala v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik, in sicer v enotah Bokalce in Kolezija. Supervizija poteka v obeh enotah, vendar v njen proces niso vključeni vsi zaposleni. Uporabili smo nenaključni, namenski vzorec. Sodelovali so zaposleni v zdravstvenem timu/skupini z različno stopnjo izobrazbe. Od vodstva doma smo pridobili podatek o številu zaposlenih zdravstvenih in socialnih delavcev. Le-teh je v obeh enotah 174, zato smo se odločili za 80-% vzorec. Med zaposlene v zdravstveni negi in socialne delavce smo razdelili 140 anketnih vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 88, kar predstavlja 63-% realizacijo vzorca.

V vsako enoto smo razdelili določeno število vprašalnikov, in sicer v enoto Bokalce 89 (63,6 %) vprašalnikov, od katerih jih je bilo vrnjeno 47 (53,4 %), in pa v enoto Kolezija 51 (36,4 %) vprašalnikov, od tega jih je bilo vrnjenih 41 (46,6 %). Število vprašalnikov je bilo razdeljeno glede na velikost enote in pa število zaposlenih v njej. Med enotama smo želeli primerjati, kakšna je razlika v pogostosti pojavljanja konfliktov, kateri so glavni vzroki za konflikte, kakšno je poznavanje in uporaba supervizije za reševanje konfliktov in pa v kolikšni meri zaposleni izražajo potrebo po superviziji. V tabeli 2 so prikazani demografski podatki zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi.

V tabeli 2 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža ter velikost vzorca glede na demografske podatke.

Tabela 2: Demografski podatki anketirancev

Zdravstveni in socialni delavci (n = 88)		f	%
Spol	moški	12	13,6
	ženski	76	86,4
Starost	do 25 let	11	15,5
	od 26 do 35 let	17	19,3
	od 36 do 45 let	19	21,6
	nad 46 let	41	46,6
Izobrazba	osnovnošolska izobrazba ( III. stopnja)	3	3,4
	poklicna izobrazba (IV. stopnja)	27	30,7
	srednješolska izobrazba (V. stopnja)	36	40,9
	višješolska izobrazba (VI. stopnja)	7	8,0
	visokošolska strokovna izobrazba ali univerzitetna izobrazba (VII. stopnja)	15	17,0
Enota	enota Bokalce	47	53,4
	enota Kolezija	41	46,6
Delovna doba	0 do 5 let	18	20,5
	Od 6 do 10 let	8	9,1
	Od 11 do 15 let	4	4,5
	Od 16 do 20 let	8	9,1
	21 let in več	50	56,8

n = velikost vzorca, f = frekvenca, % = odstotni delež

Iz tabele 2 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 12 moških (13,6 %) in pa 76 žensk (86,4 %). V starostni skupini do 25 let je sodelovalo 11 zaposlenih (12,5 %), 17 zaposlenih (19,3 %) v starostni skupini od 26 do 35 let, 19 zaposlenih (21,6 %) v skupini od 36 do 45 let in kar 41 zaposlenih (46,6 %) v starostni skupini nad 46 let. Osnovnošolsko izobrazbo imajo 3 zaposleni (3,4 %), poklicno izobrazbo 27 zaposlenih (30,7 %), srednješolsko izobrazbo ima 36 zaposlenih (40,9 %), višješolsko 7 zaposlenih (8 %) in pa visokošolsko strokovno ali univerzitetno 15 zaposlenih (17 %). Iz enote Bokalce je v raziskavi sodelovalo 47 zaposlenih (53,4 %), iz enote Kolezija pa 41 zaposlenih (46,6 %). 18 zaposlenih (20,5 %) ima delovne dobe 0–5 let, 8 zaposlenih (9,1 %) od 6 do 10 let, prav tako 8 pa od 16 do 20 let. Največ zaposlenih, kar 50 (56,8 %), pa ima delovne dobe nad 21 let.

### 3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Raziskava je potekala v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik v enotah Bokalce in Kolezija v obdobju od 14. 10. 2013 do 7. 11. 2013 po predhodni pridobitvi »Soglasja zavoda za raziskovanje v okviru diplomskega dela«, ki je bilo odobreno 9. 10. 2013. Zagotovljena je bila anonimnost anketirancev, sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika pa je bilo prostovoljno. Vprašalniki so bili vročeni glavnima medicinskima sestrama obeh enot, ki sta vprašalnike med zaposlene razdelili in jih ob zaključku raziskave ponovno zbrali. V izbranih enotah smo vprašalnike zbirali v za to namenjenih zbiralnikih, s čimer smo zagotovili anonimnost. Pridobljene podatke, ki smo jih pridobili z raziskavo, pa smo uporabili le za pripravo diplomske naloge.

Pridobljeni podatki so bili obdelani v statističnem računalniškem programu SPSS 20.0. Uporabili smo osnovno deskriptivno statistiko (povprečna vrednost, standardni odklon), t-test za neodvisne vzorce, korelacijsko analizo. Statistično značilno povezanost in statistično značilne razlike smo preverjali na stopnji 5-% tveganja.

## 3.4 REZULTATI

V poglavju so prikazani rezultati raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v zdravstveni negi in socialnimi delavci v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik.

V tabeli 3 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža glede poznavanje besede konflikt.

**Tabela 3: Pomen besede konflikt**

Kaj po vašem mnenju pomeni beseda konflikt?	f	%
Prepir in fizično nasilje	7	8,0
Soočenje nasprotnih mnenj in interesov	68	78,2
Priložnost za razvoj odnosov z drugimi	4	4,6
Navzkrižje ali boj	8	9,2
Skupaj odg.	87	100,0

f = frekvenca, % = odstotni delež



Iz tabele 3 je razvidno, da 68 (78,2 %) zaposlenih meni, da beseda konflikt pomeni soočanje nasprotnih mnenj in interesov, 8 (9,2 %) zaposlenih meni, da je konflikt navzkrižje ali boj, 7 (8 %) zaposlenih meni, da konflikt pomeni prepir in fizično nasilje, le 4 (4,6 %) zaposleni pa menijo, da beseda konflikt pomeni priložnost za razvoj odnosov z drugimi.

V tabeli 4 so prikazane ocene povprečne vrednosti (PV) in standardnega odklona (SO) glede pogostosti konfliktov znotraj tima in skupine za enoto Kolezija in enoto Bokalce.

**Tabela 4: Primerjava pogostosti konfliktov po enotah**

Kako pogosto opazite konflikte znotraj vašega tima/skupine?			
	f	PV	SO
Enota Bokalce	46	3,06	1,26
Enota Kolezija	41	2,59	1,05
Skupaj	87	2,84	1,18

f=frekvenca, PV=povprečna vrednost, SO=standardni odklon

Rezultati v tabeli 4 so pokazali, da zaposlenih v enoti Bokalce konflikte opažajo večkrat mesečno (PV=3,06; SO=1,26), medtem ko zaposleni v enoti Kolezija navajajo, da jih zaznavajo večkrat tedensko do večkrat mesečno (PV=2,59; SO=1,05). Opravili smo tudi test povezljivosti (Hi-kvadrat test med obema enotama) glede pogostosti konfliktov ( $X^2 = 6,345$ ,  $p = 0,175$ ). Test je pokazal, da ti enoti nista povezani po odgovorih glede pogostosti konfliktov, ker je stopnja značilnosti ( $p$ ) višja od 0,05.

V tabeli 5 so prikazani odstotni deleži in ocene frekvence o vzrokih za nastajanje konfliktov za enoti Bokalce in Kolezija. Pri tem vprašanju je bilo več možnih odgovorov, zato je tudi stopnja frekvence višja ( $f = 284$ ).

**Tabela 5: Vzroki za nastajanje konfliktov v timu/skupini**

Kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v timu/skupini?	enota Bokalce		enota Kolezija		SKUPAJ (enoti Bokalce in Kolezija)	
	f	%	f	%	f	%
Preobremenjenost z delom	37	25,2	31	22,6	68	23,9
Nezadostno komuniciranje	31	21,1	24	17,5	55	19,4
Razlike v osebnostih zaposlenih	26	17,7	22	16,1	48	16,9
Nesprotno reševanje konfliktov	14	9,5	19	13,9	33	11,6
Nizke plače	13	8,8	14	13,9	27	9,5
Težave s svojci oskrbovancev	3	2,0	14	10,2	17	6,0
Premalo pohval in zaupanja	10	6,8	6	10,2	16	5,6
Neustrezno vodenje	6	4,1	4	2,9	10	3,5
Tekmovalnost med zaposlenimi	7	4,8	3	2,8	10	3,5
Skupaj	147	100,00	137	100,00	284	100,00

f = frekvenca odgovorov, % = odstotni delež

Iz tabele 5 je razvidno, da zaposleni v obeh enotah na prvo mesto kot vzrok za nastanek konfliktov uvrščajo preobremenjenost z delom (23,94 %), na drugo mesto pa nezadostno komuniciranje (19,37 %). Razlike v osebnosti zaposlenih so uvrstili na tretje mesto (16,90 %) nesprotno reševanje konfliktov pa na četrto (11,62 %). Zaposleni v enoti Bokalce so na zadnje mesto uvrstili težave s svojci oskrbovancev (2,04 %), zaposleni v enoti Kolezija pa tekmovalnost med zaposlenimi in neustrezno vodenje (3,52 %).

V tabeli 6 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža glede načina reševanja konfliktov.

**Tabela 6: Način reševanja konfliktov**

Na kakšen način vi osebno rešujete konflikte?	f	%
Reševanju konflikta se izognem	11	13,3
S pogovorom med udeleženci konflikta	52	62,7
S timskimi sestanki, kjer se izpostavi problematika	16	19,3
Konflikte rešujemo s supervizijo	4	4,8
Skupaj	83	100,0

f = frekvenca, % = odstotni delež

Iz tabele 6 je razvidno, da največje število anketiranih zaposlenih, 52 (62,7 %), konflikte rešuje s pogovorom med udeleženci konflikta. 16 (19,3 %) zaposlenih problematiko izpostavi na timskih sestankih, 11 (13,3 %) zaposlenih je odgovorilo, da se reševanju konflikta izognejo, le 4 (4,8 %) zaposleni pa konflikte rešujejo s supervizijo.

V tabeli 7 so prikazane ocene povprečne vrednosti (PV) in standardnega odklona (SO) o konfliktnih situacijah. V vprašanju je bila trditev »zelo se strinjam« na lestvici označena s 5 in trditev »zelo se ne strinjam« z 1.

**Tabela 7: Ocena zaposlenih glede konfliktnih situacij**

Trditve	f	PV	SO
Konflikte največkrat rešujem z metodo dogovarjanja.	88	4,03	0,93
Konflikte negativno vplivajo na naše timsko/skupinsko delo.	88	4,39	0,81
Konflikti zelo vplivajo na naše medsebojne odnose v našem timu/skupini.	87	4,25	0,89
Do konfliktov prihaja vedno zaradi istih članov tima/skupine.	88	3,45	1,05
Konflikti so prisotni med člani tima/skupine in nadrejenimi.	88	2,86	1,05
Sklepanje kompromisov je najbolj ustrezna metoda reševanja konfliktov.	87	3,89	1,04
Zaradi konfliktov je na delovnem mestu slabša produktivnost dela.	86	3,84	1,24
Konflikti imajo pozitivne učinke na uspešnost organizacije.	88	2,48	1,20

f = frekvenca, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

Rezultati v tabeli 7 so pokazali, da se je največ zaposlenih strinjalo s trditvijo, da konflikti negativno vplivajo na timsko/skupinsko delo (PV = 4,39; SO = 0,81). Zatem pa sta največjo stopnjo strinjanja dobili trditvi, da konflikti zelo vplivajo na medsebojne odnose v timu/skupini (PV = 4,25; SO = 0,89) in trditev, da konflikte največkrat rešujejo z metodo dogovarjanja (PV = 4,03; SO = 0,93). Z najnižjo povprečno vrednostjo pa je bila ocenjena trditev, da imajo konflikti pozitivne učinke na uspešnost organizacije (PV = 2,48; SO = 1,20).

V tabeli 8 so prikazane ocene glede konfliktnih situacij med zaposlenimi. Za obdelavo podatkov pri tem vprašanju smo uporabili t-test, s katerim smo želeli preveriti statistično značilne razlike med enotama Bokalce in Kolezija. V vprašanju je bila trditev »zelo se strinjam« na lestvici označena s 5 in trditev »zelo se ne strinjam« z 1.

**Tabela 8: Ocene zaposlenih glede konfliktnih situacij**

	Enota, v kateri ste zaposleni	n	PV	SO	t	p
Sklepanje kompromisov je najbolj ustrezna metoda reševanja konfliktov.	enota Bokalce	46	4,09	0,75	1,90	0,03
	enota Kolezija	41	3,66	1,26		

f = frekvenca, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, t = vrednost t-testa, p = stopnja značilnosti

Rezultati v tabeli 8 so pokazali, da se zaposleni v enoti Bokalce z zgoraj navedeno trditvijo strinjajo (PV = 4,08; SO = 0,75), zaposleni v enoti Kolezija pa se ravno tako nagibajo k strinjanju, čeprav so odgovarjali bolj razpršeno (PV= 3,66; SO = 1,26). T-test je pokazal, da gre pri zgoraj navedeni trditvi za statistično pomembno razliko med enoto Bokalce in enoto Kolezija (t=1,90; p=0,03).

V tabeli 9 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža glede pridobljenih informacij o konfliktih in spoprijemanja z le-temi.

**Tabela 9: Pridobljene informacije s strani organizacije**

Ali menite, da ste na področju spoprijemanja s konflikti in reševanja le-teh prejeli dovolj informacij/izobraževanj s strani organizacije, kjer ste zaposleni?	f	%
Nikakor nismo prejeli dovolj informacij.	28	31,8
Prejeli smo jih, vendar potrebujemo še več znanja na to temo.	48	54,5
Znanja o konfliktih in njihovem reševanju imamo dovolj.	12	13,6
Skupaj	88	100,0

f = frekvenca, %= odstotni delež

Iz tabele 9 je razvidno, da 48 (54,5 %) zaposlenih meni, da je o konfliktih dobilo dovolj informacij, vendar bi jih potrebovali še več, 28 (31,8 %) jih meni, da nikakor niso prejeli dovolj informacij o konfliktih, 12 (13,6 %) zaposlenih pa meni, da imajo znanja o konfliktih in reševanju le-teh dovolj.

V tabeli 10 so predstavljene povezave med trditvami o konfliktnih situacijah. Uporabili smo Pearsonov korelacijski koeficient, s katerim smo preverili povezanost med posameznimi trditvami.

**Tabela 10: Povezava med trditvami o konfliktnih situacijah**

		Konflikti negativno vplivajo na naše timsko/skupinsko delo.
Konflikti zelo vplivajo na naše medsebojne odnose v našem timu/skupini.	$r_{xy}$	0,6
	p	0,000
	f	87

$r_{xy}$  = Pearsonov koeficient, p = stopnja značilnosti, f = frekvenca

Z rezultati v tabeli 10 smo s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ugotavljali statistično značilno povezanost med trditvami o konfliktnih situacijah. Povezanost smo ugotavljali med dvema trditvama, in sicer med »Konflikti zelo vplivajo na naše medsebojne odnose v timu/skupini« in »Konflikti negativno vplivajo na naše timsko/skupinsko delo«. Povezanost med tema trditvama je zmerna ( $r_{xy} = 0,6$ ,  $p = 0,00$ ).

V tabeli 11 so predstavljene ocene frekvence in odstotni delež glede poznavanja besede supervizija.

**Tabela 11: Pomen besede supervizija**

Kaj po vašem mnenju pomeni beseda supervizija?	f	%
Izraza supervizija ne poznam.	10	11,8
Redna srečanja s supervizorjem od zunaj.	15	17,6
Redni sestanki.	4	4,7
Pogovor z vodstvom o problematiki, ki se dogaja na delovnem mestu.	27	31,8
Oblika svetovanja, ki se odvija med supervizantom in supervizorjem.	29	34,1
Skupaj	85	100,00

f = frekvenca, % = odstotni delež

Iz tabele 11 je razvidno, da 29 (34,1 %) zaposlenih meni, da supervizija pomeni obliko svetovanja, ki se odvija med supervizantom in supervizorjem, 27 (31,8 %) zaposlenih meni, da je supervizija pogovor z vodstvom o problematiki, ki se dogaja na delovnem mestu, 15 (17,6 %) zaposlenih trdi, da supervizija pomeni redna srečanja s supervizorjem od zunaj, 10 (11,8 %) zaposlenih pa izraza supervizija sploh ne pozna.

V tabeli 12 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža glede pogostosti sodelovanja zaposlenih v supervizijskem procesu za enoto Bokalce in enoto Kolezija.

**Tabela 12: Pogostost sodelovanja v supervizijskem procesu**

Kako pogosto sodelujete v supervizijskem procesu?	f	%
V procesu supervizije še nisem sodeloval/-a	36	40,9
Redko	24	27,3
Občasno	18	20,5
Pogosto	9	10,2
Zelo pogosto	1	1,1
Skupaj	88	100,0

f = frekvenca, % = odstotni delež

Rezultati v tabeli 11 so pokazali, da 36 (40,9 %) zaposlenih v procesu supervizije še ni sodelovalo, 24 (27,3 %) zaposlenih pa sodeluje redko. Občasno se jih v proces supervizije vključuje 18 (20,5%). V procesu supervizije pogosto sodeluje 9 (10,2 %) zaposlenih, zelo pogosto pa le 1 (1,1 %) zaposleni.

V tabeli 13 so prikazane ocene frekvence in odstotnega deleža glede na to, katere vrste supervizije bi se zaposleni udeležili.

**Tabela 13: Vrsta supervizije, katere bi se zaposleni udeležili**

Katere vrste supervizije bi se udeležili?	f	%
Timska	49	57,0
Skupinska	28	32,6
Intervizija	3	3,5
Individualna	6	7,0
Skupaj	86	100,0

f = frekvenca, % = odstotni delež

Iz tabele 13 je razvidno, da bi se kar 49 (57,0 %) zaposlenih udeležilo timske supervizije, sledi ji skupinska, za katero se je odločilo 28 (32,6 %) zaposlenih. Individualne supervizije bi se udeležilo 6 (7,0 %) zaposlenih, intervizije pa 3 (3,5 %) zaposleni.

V tabeli 14 so prikazane ocene povprečne vrednosti (PV) in standardnega odklona (SO) glede trditev o superviziji. V vprašanju je bila trditev »zelo se strinjam« na lestvici označena s 5 in trditev »zelo se ne strinjam« z 1.

**Tabela 14: Ocena zaposlenih o poznavanju supervizije**

Trditve	f	PV	SO
Vključenost v supervizijo bi mi dala nadaljnjo motivacijo za delo.	88	3,76	0,92
Menim, da uporaba supervizije izboljša komunikacijo in medosebne odnose na delovnem mestu.	88	4,15	0,74
Cilj supervizije je izmenjava informacij in izkušenj ter razvijanje različnih oblik sodelovanja posameznikov in organizacij.	88	4,22	0,79
Komunikacija je v procesu supervizije ključnega pomena.	88	4,33	0,81
Menim, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov.	88	4,20	0,76
Po uporabi supervizije oz. vključevanju le-te se s svojimi sodelavci in nadrejenimi razumem bolje.	88	3,75	0,87

f = frekvenca, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

Rezultati v tabeli 14 so pokazali, da se je največ zaposlenih strinjalo s trditvijo, da je komunikacija v superviziji ključnega pomena (PV = 4,33; SO = 0,81). Zatem pa je največjo stopnjo strinjanja dobila trditev, da je cilj supervizije izmenjava informacij in izkušenj ter razvijanje različnih oblik sodelovanja posameznikov in organizacij (PV = 4,22; SO = 0,79) prav tako so se zaposleni strinjali s trditvama, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov ( PV = 4,20, SO = 0,76) in da supervizija izboljša komunikacijo in medosebne odnose na delovnem mestu (PV = 4,15; SO = 0,74). Z najnižjo povprečno vrednostjo pa je bila ocenjena trditev, da se zaposleni po uporabi oziroma vključevanju v supervizijo bolje razumejo s sodelavci in nadrejenimi (PV = 3,75; SO = 0,87).

V tabeli 15 so prikazane ocene povprečne vrednosti (PV) in standardnega odklona (SO) glede izražanja potrebe po superviziji v zdravstveni negi. V vprašanju je bila trditev »zelo se strinjam« na lestvici označena s 5 in trditev »zelo se ne strinjam« z 1.

**Tabela 15: Izražanje potrebe po superviziji v zdravstveni negi**

V kolikšni meri se strinjate, da bi bila uporaba supervizije v timu zdravstvene nege potrebna?	f	PV	SO
	88	4,01	0,99

f = frekvenca, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

Rezultati v tabeli 15 so pokazali, da se zaposleni, ki so odgovarjali s trditvijo, da bi bila uporaba supervizije v zdravstveni negi potrebna, v povprečju strinjajo (PV= 4,01, SO = 0,99).

V tabeli 16 so predstavljene povezave med trditvami o superviziji. Uporabili smo Pearsonov korelacijski koeficient, s katerim smo preverili povezanost med posameznimi trditvami.

**Tabela 16: Povezava med trditvami o superviziji**

	Vključenost v supervizijo bi mi dala nadaljnjo motivacijo za delo.	
Po uporabi supervizije oziroma vključevanja le-te se s svojimi sodelavci in nadrejenimi razumem bolje.	$r_{xy}$ p f	0,6 0,000 88
Cilj supervizije je izmenjava informacij in izkušenj.	$r_{xy}$ p f	0,4 0,000 88
	Menim, da uporaba supervizije izboljša komunikacijo in medsebojne odnose na delovnem mestu.	
Komunikacija je v procesu supervizije ključnega pomena.	$r_{xy}$ p f	0,5 0,000 88
Menim, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov.	$r_{xy}$ p f	0,5 0,000 88

$r_{xy}$  = Pearsonov koeficient, f = frekvenca, p = vrednost testa

Z rezultati v tabeli 16 smo s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ugotavljali statistično značilno povezanost med trditvami o superviziji. Zmerno povezanost smo ugotovili med dvema trditvama, in sicer med »Po uporabi supervizije oziroma vključevanja le-te se s svojimi sodelavci in nadrejenimi razumem bolje« in »Vključenost v supervizijo bi mi dala nadaljnjo motivacijo za delo« ( $r_{xy} = 0,6$ ,  $p = 0,00$ ).



Šibko povezljivost pa smo ugotovili med naslednjima trditvama »Vključenost v supervizijo bi mi dala nadaljnjo motivacijo za delo« in »Cilj supervizije je izmenjava informacij in izkušenj« ( $r_{xy} = 0.4$ ,  $p = 0.000$ ). Prav tako se je povezljivost pokazala pri trditvama »Menim, da uporaba supervizije izboljša komunikacijo in medsebojne odnose na delovnem mestu.« in »Komunikacija je v procesu supervizije ključnega pomena.« ( $r_{xy} = 0.5$ ,  $p = 0.000$ ), ter pri trditvama »Menim, da uporaba supervizije izboljša komunikacijo in medsebojne odnose nadelovnem mestu.« in »Menim, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov.« ( $r_{xy} = 0.5$ ,  $p = 0.000$ ).

Iskali pa smo tudi povezavo med pogostostjo pojavljanja konfliktov in pa pogostostjo udeleževanja v supervizijski proces med vsako enoto posebej. Vendar nam niti v enoti Kolezija ( $r_{xy} = 0,105$ ,  $p = 0,541$ ) niti v enoti Bokalce ( $r_{xy} = 0,132$ ,  $p = 0,381$ ) ni uspelo dokazati povezljivosti, saj je bila vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije višja od 0,05.

### 3.5 RAZPRAVA

Namen in cilj naše raziskave je bil opredeliti konfliktne situacije, ugotoviti, kako pogosto se pojavljajo konflikti na delovnem mestu, kateri so najpogostejši vzroki za nastajanje le-teh, opredeliti supervizijo in ugotoviti seznanjenost zaposlenih z njenim procesom, kakšen pomen ima pri reševanju konfliktov, kako vpliva na odnose zaposlenih, ter v kolikšni meri zaposleni izražajo potrebo po njej.

Na začetku raziskave smo definirali vzorec anketiranih v zdravstveni negi in socialnih delavcev glede na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in enoto, v kateri so zaposleni.

Z raziskavo smo v drugem delu želeli od anketiranih zaposlenih izvedeti, kako pogosto se srečujejo s konflikti na delovnem mestu, kateri so najpogostejši vzroki za nastajanje le-teh, na kakšen način jih rešujejo in pa če imajo dovolj informacij na temo reševanja konfliktov.

Naše prvo raziskovalno vprašanje se je navezovalo na pogostost konfliktov in pa na najpogostejše vzroke za nastajanje le-teh. Raziskava je pokazala, da v zdravstvenem

okolju, kjer je bila izvedena raziskava (Dom starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik, enoti Bokalce in Kolezija), zaposleni konflikte največkrat opažajo večkrat mesečno. Opravili pa smo tudi test povezljivosti (Hi-kvadrat test) med obema enotama. Test je pokazal, da enoti med seboj nista povezani glede pogostosti konfliktov. Zanimalo nas je tudi, kateri so najpogostejši vzroki za nastajanje konfliktov. Ugotovili smo, da zaposleni v obeh enotah na prvo mesto postavljajo preobremenjenost z delom, na drugo mesto pa nezadostno komuniciranje. Zanimivo je izpostaviti tudi, da zaposleni v enoti Bokalce na zadnje mesto kot vzrok konfliktov uvrščajo težave s svojci oskrbovancev, zaposleni v enoti Kolezija pa tekmovalnost med zaposlenimi.

Tuja raziskava avtorjev Rousol in Polakis (2011), izvedena na Cipru, je pokazala, da sta najpogostejša vzroka za nastajanje konfliktov organizacijske težave in pa izgorelost zaposlenih, konflikti pa se pojavljajo pogosto, medtem ko raziskava avtorice Grašič (2010) kaže, da zaposleni konflikte opažajo večkrat tedensko do večkrat mesečno, kot najpogostejši vzrok pa navajajo pomanjkljivo komuniciranje. V raziskavi avtorice Grčar (2011) pa sta kot glavna vzroka za nastajanje konfliktov navedena neučinkovita komunikacija in različni interesi zaposlenih. Torej po predstavljenih raziskavah lahko sklepamo, da ima neučinkovita in neustrezna komunikacija velik pomen na nastajanje konfliktov in pa posledično tudi na odnose med zaposlenimi.

Kot zanimivost naj predstavimo še raziskave na temo reševanja konfliktov. Več avtorjev iz tujine navaja, da medicinske sestre za reševanje konfliktov uporabljajo predvsem manj zahtevne in zato tudi pogosto manj učinkovite strategije, kot so izogibanje, prilagajanje in kompromis. Ugotovitve raziskav iz tujine se ujemajo s slovenskimi raziskavami, kjer se kaže, da je v slovenskem zdravstvu najpogostejši način reševanja konfliktov izogibanje, sledi kompromis in nato prilagajanje (Gregorc, 2009). Tudi zaposleni, ki so odgovarjali v naši raziskavi, se strinjajo, da je sklepanje kompromisov najustreznejša metoda reševanja konfliktov. Grašičeva (2010) v svoji raziskavi navaja, da je najpogostejši način reševanja pogovor, prav tako pa je pokazala naša raziskava, saj rezultati kažejo, da zaposleni konflikte rešujejo s pogovorom med udeleženci konflikta, zanimivo pa je, da so izogibanje postavili na predzadnje mesto.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na temo supervizije. Raziskati smo želeli seznanjenost zaposlenih s supervizijskim procesom. Rezultati so pokazali, da so mnjenja o tem, kaj supervizija sploh pomeni, deljena. Največ zaposlenih meni, da je to oblika svetovanja, ki se odvaja med supervizantom in supervizorjem, nekateri menijo, da je supervizija pogovor z vodstvom o problematiki, ki se dogaja na delovnem mestu, le redki pa so tisti, ki izraza supervizija sploh ne poznajo. Zaposleni v superviziji sodelujejo občasno, udeležili pa bi se timske supervizije. Raziskava avtorice Grešak (2011) je pokazala, da zaposleni supervizijo vidijo kot obliko strokovne pomoči pri premagovanju poklicnih problemov. Za razliko od naše raziskave pa v njeni vsi poznajo izraz supervizija. V tuji raziskavi, ki jo je izvedel avtor Taylor (2010), je razvidno, da zaposleni supervizijo poznajo v veliki meri. Menijo, da zagotavlja strokovno in čustveno podporo. Zanimivo pa je, da zaposleni v zdravstvenih in socialnih ustanovah pri nas supervizijo poznajo, malo pa je tistih, ki v njenem procesu sodelujejo. Menimo, da pomanjkanje znanja o superviziji močno vpliva na rezultate v naši raziskavi. Glede na to, da precej zaposlenih v supervizijskem procesu še ni sodelovalo, lahko sklepamo, da so bili odgovori na vprašanja o superviziji zgolj ugibanje.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kakšen pomen ima supervizija pri reševanju konfliktov, ter kako vpliva na odnose med zaposlenimi. Ugotovitve so pokazale, da supervizija pripomore k učinkovitejšem reševanju konfliktov, izboljša komunikacijo in medsebojne odnose zaposlenih. Korelacijska analiza je pokazala, da tisti zaposleni, ki menijo, da se po uporabi supervizije bolje razumejo s svojimi sodelavci in nadrejenimi, strinjajo tudi s tem, da bi jim uporaba supervizije dala nadaljnjo motivacijo za delo. Menijo tudi, da je v procesu supervizije komunikacija ključnega pomena. Tisti zaposleni, kateri so se strinjali s trditvijo, da supervizija izboljša komunikacijo in medsebojne odnose na delovnem mestu, se strinjajo tudi s tem, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov. Tudi tuja raziskava, ki je bila leta 2011 izvedena v bolnišnici v Kuopiu je pokazala, da so zaposleni, ki so bili udeleženi v procesu supervizije, bolj motivirani za delo, boljše se počutijo na delovnem mestu ter bolj zaupajo sami organizaciji. V raziskavi naše avtorice Grešak (2011) se anketirani strinjajo, da jim vključenost v supervizijo pomaga pri osebni in profesionalni

rasti, menijo pa tudi, da jim pomaga pri komunikacijskih veščinah. Glede na rezultate raziskav menimo, da supervizija pozitivno vpliva na zaposlene in njihove odnose.

Pri četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, v kolikšni meri zdravstveno in socialno osebje izraža potrebo po superviziji. Rezultati so pokazali, da bi bila uporaba supervizije v zdravstvu in zdravstveni negi prav tako pa na področju socialnega dela potrebna. V raziskavi avtorice Šilak (2008), ki je bila izvedena v Splošni bolnišnici Ptuj, je razvidno, da se zaposleni strinjajo z uporabo supervizije, enako pa je pokazala raziskava avtorice Vogrinc (2011), katere raziskava je bila opravljena v enem izmed domov starejših občanov Maribor. V zadnjih letih se kaže vse večja potreba in zanimanje za uporabo supervizije v zdravstveni negi in socialnem delu. Pomembna je predvsem za razvoj strokovnih kompetenc in standardov zdravstvene nege, ter kot podpora negovalnemu osebju, ki se pogosto znajde v težkih in zahtevnih situacijah (Železnikar, 2003 povz. po Vogrinc, 2012). Vogrinceva (2012) pa navaja, da glavni vzrok manjšega izvajanja in večjega poznavanja supervizije temelji na pomanjkanju finančnih sredstev.

Supervizija je trenutno pretanka veja v celotnem sistemu zdravstva, da bi se jo dalo oprijeti in si z njo vsakodnevno pomagati pri reševanju konfliktov (Sotirov, Železnikar, 2003). Menimo, da bi zaposleni v večji meri izražali potrebo po vključevanju v supervizijski proces, če bi supervizijo bolje poznali.

Tako medicinske sestre kot drugi zdravstveni delavci morajo gojiti dobre medsebojne odnose, izražati svoje mnenje, širiti znanje, ki ga imajo tudi na druge ter timu dajati podporo, saj s tem zagotavljajo boljše in učinkovitejše delo (Bajnok et al., 2012).

#### *Omejitve raziskave*

Ker je bila raziskava izvedena na vzorcu 140 zaposlenih zdravstvenih in socialnih delavcev v Domu starejših občanov Ljubljana Vič-Rudnik, lahko povemo, da dobljenih rezultatov ne moremo posploševati na druge zdravstvene in socialne delavce v ostalih domovih oziroma organizacijah, saj je vzorec enostavno premajhen, da bi veljal za vse zdravstvene in socialne organizacije. Prav tako pa vzorca ne gre posploševati tudi zaradi nerazširjenosti in nepoznavanja supervizije. Vzorec je bil izveden samo v eni ustanovi

in velja le za njo. V zajeti populaciji raziskave, prav tako nismo primerjali razlike med zdravstvenimi delavci in socialnimi delavci, saj je bilo število vključenih socialnih delavcev enostavno premajhno. Tako da, bi rezultati prikazali neverodostojne podatke.

## 4 ZAKLJUČEK

Z napisanim smo dosegli namen in cilje raziskave. Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da se konflikti pojavljajo vedno in povsod in da so normalen pojav na vseh delovnih mestih. V današnjih časih je zaposlenih vedno manj, število oskrbovancev v domovih pa se večja, zato je na nek način tudi logično, da do konfliktov prihaja ravno zaradi preobremenjenosti z delom. Zaposleni so pod stresom, utrujeni, komunikacija pa je pomanjkljiva. Področje konfliktov, vzrokov, ki vplivajo na nastanek le-teh ter načini reševanja, vključno s supervizijo, se nam zdijo zanimivi. Pomembno je, da jih znamo prepoznati in pa sprotno reševati. Menimo tudi, da so dobri medsebojni odnosi, odprta komunikacija, dobro vodenje in pa sodelovanje med člani tima in skupine ključ do uspešne in kakovostne zdravstvene obravnave. S kakovostnim delom pa dosežemo tudi zadovoljstvo pacientov, njihovih svojcev in pa ne nazadnje tudi zaposlenih.

V prihodnosti bi bilo potrebno razširiti raziskavo oziroma narediti obsežnejšo raziskavo, npr. v vseh domovih za starejše v Sloveniji. Mislimo, da bi razširjena raziskava pokazala, kakšno je dejansko stanje konfliktov po domovih in v kolikšni meri uporabljajo supervizijo kot način reševanja le-teh.

## 5 LITERATURA

Anderson K. Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana: Založba Tuma d.o.o.; 2007.

Bajnok I, Puddester D, MacDonald C, Archibald D, Kuhl D. Building positive relationships in healthcare: Evolution of the teams of interprofessional staff interprofessional education program. *Contemporary Nurse*. 2012;42(1):76-89.

Cohen R. Vrstniki razrešujejo konflikte: vrstniška mediacija v šolah. Ljubljana: Zavod RAKMO; 2012.

Crowley J, Graham K. Mediacija za menedžerje – razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu. Ljubljana: Zavod RAKMO; 2012.

Česen M. Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje; 2003: 149–50.

Dirks KT, Parks JM. Conflicting stories: the state of the science of conflict. In: *Organizational Behavior: The State of the Science*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale. NJ. 2003:283–324.

Eiselt A. Podporna vloga supervizije. 2009;13(1):19–35. Dostopno na: [http://www.revija.zzsp.org/pdf/Soc\\_Ped\\_2009-1.pdf](http://www.revija.zzsp.org/pdf/Soc_Ped_2009-1.pdf) (11. 3. 2013).

Flajs N. Konflikti in strategije za njihovo reševanje. In: Lahe M, Kaučič BM, eds. *Učinkovito komuniciranje in reševanje konfliktov: Seminar s področja komunikacije in kontaktne kulture*, Maribor, 24. februar 2005. Maribor: Založba Kapital, Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov; 2005: 28-30.

Grad N. Reševanje konfliktov v sodobni organizaciji: [diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo; 2009.

Grašič K. Reševanje konfliktov na delovnem mestu: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta; 2010.

Grčar M. Komunikacija in konflikti na delovnem mestu: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2011.

Gregorc C. Kako medicinske sestre, zaposleni v laboratoriju in zdravniki rešujejo konflikte? In: Božjak M, ed. Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu: zbornik predavanj, Bled, 17.–18. april 2009. Bled: Zbornica zdravstvene nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji; 2009: 51.

Grdun B. Potrebe ljudi po zdravstveni negi: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2010.

Grešak V. Supervizija v gerontološki zdravstveni negi: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2011.

Hawkins P, Shohet R. Supervision in the helping professions. Maidenhead: Open University Press; 2006.

Hriberšek A. Konflikti kot dejavnik timskih vlog v novonastalem podjetju [diplomsko delo]. Koper: Univerza na primorskem; 2010.

Huston CJ, Marquis BL. Leadership roles and management functions in nursing; theory and application, 5th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2006.

Iršič M. Mediacija. Ljubljana: Zavod Rakmo; 2010.

Iršič M. Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih. Ljubljana: Zavod Rakmo; 2005.

Jamer V. Snovanje delovnih timov v organizaciji: [diplomsko delo]. Slovenj Gradec: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta; 2006.

Kaučič BM, Filej B. Dejavniki, ki vplivajo na uspešno timsko delo v zdravstveni negi. In: Filej B, Kersnič P, eds. Zdravstvena in babiška nega – kakovostna, učinkovita in varna: zbornik z recenzijo, Ljubljana, 10.–11. maj 2007. Ljubljana: Zbornica



zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije; 2007: 603-5.

Kobal Straus K. Zadovoljstvo zdravstveno negovalnega osebja v zdravstveni negi in oskrbi v domu upokojencev Idrija. *Obzor Zdr N.* 2006;(40):229-30.

Kobolt A, Žižak A. Prispevek supervizije k uspešnosti in vzdušju v delovnih skupinah in timih. In: Kobolt A, ed. *Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Zavod Republike Slovenije za šolstvo; 2010:151-80.

Kobolt A. *Metode in tehnike supervizije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta; 2004.

Koivu A, Irmeli Saarinen P, Hyrkas K. Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses. *JCN.* 2011;21(17-8):2567-78.

Kunstek Pretnar V. Sodelovanje v zdravstvenem timu med medicinskimi sestrami in zdravniki: realnost ali utopija. In: Kvas A, Pahor M, Klemenc D, Šmitek J, eds. *Sodelovanje med medicinskimi sestrami in zdravniki v zdravstvenem timu: priložnost za izboljšanje kakovosti: zbornik z recenzijo*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov; 2006:18.

Leskovec N. Vloga supervizorja v superviziji. *Specialna pedagogika.* 2011;15(1):80-3. Dostopno na: [http://www.revija.zzsp.org/pdf/SocPed\\_2011-01\\_web.pdf](http://www.revija.zzsp.org/pdf/SocPed_2011-01_web.pdf) (11. 3. 2013).

Lo B. The future of Conflicts of Interest; A Call for Professional Standards. *J Law Med Ethics.* 2012;40(3):441-51.

Lynch L, Hancox K, Happell B, Parker J. *Clinical supervision for nurses*. Oxford: Malden. Wiley-Blackwell; 2008.

Marolt J, Gomišček J. *Management kakovosti*. Kranj: Založba moderna organizacija; 2005.

Marriner-Tomey A. Guide to nursing management and leadership. St. Louis: Mosby; 2009.

Mickan S, Rodger S. Effective Health Care Teams: A model of six characteristics developed from shared perception. J Interprof Care. 2005;19(4):358-70.

Ooijen E. Clinical supervision made easy. Edinburg [etc.]: Churchill Livingstone; 2003.

Orel M. Konflikti in nasprotja v organizaciji (podjetju). In: Vrčko M, ed. Poslovno sporazumevanje in vodenje. Ljubljana, Novo mesto: Biro Praxis d.o.o., 2004:225-33.

Pečjak V. Psihologija staranja. Bled: samozaložba; 2007.

Polak A. Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan založba; 2007.

Poredoš P. Medsebojni odnosi v zdravstvenem timu – pogoj za kakovostno zdravstveno storitev. In: Kvas A, Pahor M, Klemenc D, Šmitek J, eds. Sodelovanje med medicinskimi sestrami in zdravniki v zdravstvenem timu: priložnost za izboljšanje kakovosti: zbornik z recenzijo. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov; 2006: 15.

Purg D, Casse P, Isabella L, Claudel P, Walravens A. Leaders and teams. Ljubljana: GV založba; 2003.

Robida A. Razmislek o razvoju timskega dela v zdravstvu. In: Kvas A, Pahor M, Klemenc D, Šmitek J, eds. Sodelovanje med medicinskimi sestrami in zdravniki v zdravstvenem timu: priložnost za izboljšanje kakovosti: zbornik z recenzijo. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov; 2006: 25.

Rousou E, Pavlakis A. Conflicts between doctors and Nurses in the accident and emergency departments of the public hospitals in Cyprus. A research study. Cyprus Nurs Chron. 2011;12(1):36-50.

Rozman M, Kisner N, Verčko Pernat S, Klasinc M. Zdravstvena nega 2. Učbenik za 2. letnik srednje zdravstvene šole. Maribor: Obzorja; 2004: 155.

Rungapadiachy Dev. M. Medosebna komunikacija v zdravstvu. Teorija in praksa. Ljubljana: Educy; 2003.

Rupar B, Rupnik Vec T. Supervizija in organizacije. In: Kobolt A, ed. Supervizija in koučing. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Zavod Republike Slovenije za šolstvo; 2010: 147.

Sanchez KE. Od konflikta do sodelovanja – ali je sploh mogoče? In: Božjak M, ed. Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu: zbornik predavanj, Bled, 17.–18. april 2009. Bled: Zbornica zdravstvene nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji; 2009: 56.

Severinsson E. Research supervision: supervision style, research-related tasks, importance and quality-part1. J Nurs Manage. 2012;20(2):215-23.

Sotirov D, Železnikar D. Analiza stresa in poznavanje klinične supervizije med zaposlenimi v Zdravstvenem domu Novo mesto in Splošni bolnišnici Novo mesto. Obzor Zdr N. 2011;45(1):23-9.

Streiner DL, Norman GR. Health measurement scales: a practical guide to their development and use, 3rd ed. New York: Oxford University Press; 2003.

Šilak M. Stališča negovalnega tima o potrebi supervizije v kliničnem okolju: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2008.

Švagan J. Dejavniki, ki vplivajo na supervizijske poteke in izkušnje supervizantov. In: Kobolt A, ed. Supervizija in koučing. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Zavod Republike Slovenije za šolstvo; 2010: 61-3.

Taylor M, Harrison C. Introducing clinical supervision across Western Australian public mental health services. Int J Ment Health Nurs. 2010;19(4):287-93.

Trojar Jan T. Skupine in timi. In: Vrčko M, ed. Poslovno sporazumevanje in vodenje. Ljubljana, Novo mesto: Biro Praxis d.o.o.; 2004;242-4.

Valjavec M. Vloga socialne službe pri obravnavi pacientov v času hospitalizacije – multidisciplinarni pristop pri oskrbi starejših in kronično bolnih. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. 2009;7:232G. Dostopno na: [http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres\\_zbn\\_7/pdf/232G.pdf](http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/232G.pdf) (10.7.2014)

Verčko Pernat S, Kisner N, Rozman M, Klasinc M. Zdravstvena nega 1. Učbenik za 1. letnik srednje zdravstvene šole. Maribor: Obzorja; 2003: 9-19.

Vogrinc A. Konflikti v zdravstveni negi in pomen supervizije: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2012.

## 6 PRILOGE

### 6.1 INSTRUMENT

#### ANKETNI VPRŠALNIK

Spoštovani!

Sem Katja Klinar, Študentka 3. letnika rednega študija na Visoki šoli za zdravstveno nego Jesenice, smer Zdravstvena nega, visokošolski strokovni študijski program prve stopnje. Za raziskovalni del svoje diplomske naloge z naslovom **Možnost reševanja konfliktov v skupini in timu s supervizijo** zbiram podatke s pomočjo anketnega vprašalnika. Diplomsko delo pišem pod mentorstvom ga. Ane Ladi Škerbinek, pred.

Z raziskavo želimo ugotoviti pogostost pojavljanja konfliktov na delovnem mestu v timih in skupinah, ter poznavanje in uporabo supervizije.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 3 vsebinskih sklopov:

- demografski podatki,
- konflikti,
- poznavanje in uporaba supervizije.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno. Rezultati ankete pa Vam bodo kasneje tudi posredovani.

Že Vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje in Vas lepo pozdravljam.

Katja Klinar

## **SKLOP 1 – Demografski podatki**

V vprašanjih od 1 do 5 obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

**1. Spol:**      moški                      ženski

**2. Starost:**

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- nad 46 let

**3. Stopnja izobrazbe:**

- IV-poklicna izobrazba
- V-srednješolska izobrazba
- VI-višješolska izobrazba
- VII- visokošolska strokovna izobrazba ali univerzitetna izobrazba
- VIII- specializacija, magisterij

**4. Enota, v kateri ste zaposleni:**

- enota Bokalce
- enota Kolezija

**5. Delovna doba:**

- 0-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let in več

## **SKLOP 2 - Konflikti**

**6. Kaj po vašem mnenju pomeni beseda konflikt?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- Konflikt je prepir in fizično nasilje
- Konflikt je soočenje nasprotnih mnenj in interesov
- Konflikt je priložnost za razvoj odnosov z drugimi
- Konflikt pomeni navzkrižje ali boj

**7. Kako pogosto opazite konflikte znotraj vašega tima/skupine?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- Vsak dan
- Večkrat tedensko
- Večkrat mesečno
- Večkrat letno
- Skoraj nikoli

**8. Kateri so po vašem mnenju glavni vzroki za nastanek konfliktov?** Obkrožite več odgovorov, ki veljajo za vas.

- Nezadostno komuniciranje
- Preobremenjenost z delom
- Nizke plače
- Razlike v osebnostih zaposlenih
- Tekmovalnost med zaposlenimi
- Neustrezno vodenje
- Ne sprotno reševanje konfliktov
- Premalo pohval in zaupanja
- Težave s svojci oskrbovancev

**9. Na kakšen način Vi osebno rešujete konflikte?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- Reševanju konflikta se izognem
- S pogovorom med udeležencema konflikta

- S timskimi sestanki, kjer se izpostavi problematika
- Konflikte rešujemo s supervizijo

**10. Ocenite trditve o konfliktih, glede na to koliko se strinjate z njimi.**

Izberite in označite stopnjo, ki velja za vas - 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

<b><u>TRDITVE</u></b>	<b>1- popolnoma se ne strinjam</b>	<b>2-se ne strinjam</b>	<b>3-niti se ne strinjam/ niti se strinjam</b>	<b>4- se strinjam</b>	<b>5- popolnoma se strinjam</b>
Konflikte največkrat rešujem z metodo dogovarjanja.					
Konflikti negativno vplivajo na naše timsko/skupinsko delo.					
Konflikti zelo vplivajo na naše medsebojne odnose v našem timu/skupini.					
Do konfliktov prihaja vedno zaradi istih članov tima/skupine.					
Konflikti so prisotni med člani tima/skupine in nadrejenimi.					
Sklepanje kompromisov je najbolj ustrezna metoda reševanja konfliktov.					
Zaradi konfliktov je na delovnem mestu slabša produktivnost dela.					
Konflikti imajo pozitivne učinke na uspešnost organizacije.					

**11. Ali menite, da ste na področju spoprijemanja s konflikti in reševanja le teh prejeli dovolj informacij/izobraževanj s strani organizacije kjer ste zaposleni? Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.**

- nikakor nismo prejeli dovolj informacij
- prejeli smo jih, vendar potrebujemo še več znanja na to temo
- znanja o konfliktih in reševanju imamo dovolj



### **3. SKLOP – POZNAVANJE IN UPORABA SUPERVIZIJE**

**12. Kaj po vašem mnenju pomeni beseda supervizija?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- Izraza supervizija ne poznam
- Redna srečanja s supervizorjem od zunaj
- Redni sestanki
- Pogovor z vodstvom o problematiki, ki se dogaja na delovnem mestu
- Je oblika svetovanja, ki se odvija med supervizantom in supervizorjem

**13. Kako pogosto sodelujete v supervizijskem procesu?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- V procesu supervizije še nisem sodeloval/a
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Zelo pogosto

**14. Katere vrste supervizije bi se udeležili?** Obkrožite eden odgovor, ki velja za vas.

- Timska
- Skupinska
- Intervizija
- Diadna
- Individualna

**15. V kolikšni meri se strinjate, da bi bila uporaba supervizije v timu zdravstvene nege potrebna?** Ocenite z oceno na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

- Zelo se strinjam
- Se strinjam
- Niti se strinjam/niti se ne strinjam

- Se ne strinjam
- Zelo se ne strinjam

**16. Ocenite trditve o superviziji, glede na to koliko se strinjate z njimi.** Izberite in označite stopnjo, ki velja za vas - 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

<b><u>TRDITVE</u></b>	<b>1- popolno ma se ne strinjam</b>	<b>2-se ne strinjam</b>	<b>3-niti se ne strinjam/ niti se strinjam</b>	<b>4- se strinjam</b>	<b>5- popolnom a se strinjam</b>
Vključenost v supervizijo bi mi dala nadaljno motivacijo za delo.					
Menim, da uporaba supervizije izboljša komunikacijo in medosebne odnose na delovnem mestu.					
Cilj supervizije je izmenjava informacij in izkušenj ter razvijanje različnih oblik sodelovanja posameznikov in organizacij.					
Komunikacija je v procesu supervizije ključnega pomena.					
Menim, da supervizija pripomore k boljšemu reševanju konfliktov.					
Po uporabi supervizije oz. vključevanju le te se s svojimi sodelavci in nadrejenimi razumem bolje.					