



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega program prve stopnje
FIZIOTERAPIJA

**POMEN UČINKOVITE KOMUNIKACIJE ZA
VODENJE FIZIOTERAPEVTSKEGA TIMA –
PREGLED LITERATURE**

**THE IMPORTANCE OF EFFECTIVE
COMMUNICATION FOR PHYSICAL
THERAPY TEAM LEADERSHIP – A
LITERATURE REVIEW**

Mentorica: doc. dr. Sanela Pivač

Kandidatka: Maja Jovanović

Ljubljana, marec, 2025

ZAHVALA

Najlepša hvala mentorici doc. dr. Saneli Pivač za usmeritve, vodstvo, podporo in spodbudo skozi priprave diplomskega dela. Hvala Andrei Backović Juričan, viš. pred. za recenzijo diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi lektorici Petri Arula, prof. slovenščine in sociologije za jezikovni pregled diplomske naloge.

Zahvala gre tudi vsem članom družine in partnerju za podporo, ljubezen, spodbudo, motivacijo ter potrpežljivost.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Komunikacija in vodenje sta medsebojno tesno povezana, saj vodja z uspešno komunikacijo omogoča nastanek povezanega tima, spodbuja učinkovito komunikacijo znotraj tima in s tem dviga nivo rezultatov vseh posameznikov. Namen diplomskega dela je ugotoviti in raziskati pomen učinkovite komunikacije za vodenje fizioterapevtskega tima.

Metoda: Uporabili smo metodo pregleda literature, ki temelji na pregledu znanstvenih in strokovnih virov. Uporabili smo mednarodne podatkovne baze, kot so ProQuest, PEDro, SpringerLink, CINAHL in PubMed, poleg tega pa smo iskali tudi literaturo s pomočjo spletnega brskalnika Google Učenjak. Ključne angleške besedne zveze, ki smo jih uporabili, so bile "effective communication", "communication in healthcare team", "successful leadership", "leadership in healthcare" in "healthcare team". Pregled komunikacije v zdravstvenem timu smo ponekod izvedli z uporabo Boolovega logičnega operatorja AND (v angleščini). Naši omejitveni kriteriji so vključevali obdobje med letoma 2013 in 2023, polno besedilo, vsebinsko ustreznost ter jezikovno raznolikost v slovenščini in angleščini. V končno analizo smo vključili 23 člankov.

Rezultati: Po pregledu vseh 15.780 člankov smo na podlagi izključitvenih kriterijev izbrali 195 člankov, primernih za branje v polnem obsegu. Med njimi smo izbrali 23 končnih člankov, ki smo jih vključili v diplomsko delo. V oceni kakovosti dokazov smo izbrali 10 kvalitativnih raziskav, 8 kvantitativnih in 5 sistematičnih pregledov literature. Po pregledu vseh člankov smo prepoznali 18 kod, ki smo jih razvrstili v dve kategoriji glede na njihove značilnosti. Pod kategorijo "Ustvarjanje pozitivne komunikacije in vzdušja znotraj tima s strani vodje" smo prepoznali 12 kod, medtem ko jih je bilo 6 povezanih s kategorijo "Pomen učinkovite komunikacije pri vodenju tima".

Razprava: Po pregledu dane literature smo ugotovili, da komunikacija in vodenje ključno vplivata na končen uspeh tima, zadovoljstvo posameznikov znotraj tima in tudi na celostno obravnavo pacienta ter kvaliteto njihovega zdravljenja. Z učinkovito komunikacijo dosežemo višji nivo predaje znanja med posamezniki v zdravstvenem timu, ob tem pa jim lahko bolj jasno prikažemo vizijo in jih s tem motiviramo za bolj dosledno opravljanje dela.

Ključne besede: sporazumevanje, upravljanje, zdravstveni tim, fizioterapija

ABSTRACT

Theoretical background: Communication and leadership are closely interconnected. Through successful communication, leaders foster the formation of a cohesive team and encourage effective communication within the team, thus elevating the performance level of all team members. The purpose of this thesis was to determine and explore the importance of effective communication in leading a physiotherapy team.

Methods: A literature review was conducted in international databases such as ProQuest, PEDro, SpringerLink, CINAHL, and PubMed. We additionally searched for literature using the web browser Google Scholar. Key English phrases utilized were: “effective communication”, “communication in healthcare team”, “successful leadership”, “leadership in healthcare”, and “healthcare team”. The review was occasionally conducted using Boolean logical operators such as AND (in English). Limiting search criteria were period of publication from 2013 to 2023, full text availability, content relevance, and linguistic diversity in Slovenian and English. A total of 23 articles were included in the final analysis.

Results: After reviewing 15,780 articles, we selected 195 articles as appropriate for review in full length based on limiting search criteria. Of those, we chose 23 final articles that were included in our thesis. The assessment of evidence quality revealed 10 qualitative studies, 8 quantitative studies, and five systematic literature reviews. Following the review of all articles, we identified 18 codes which were categorized into two groups based on their characteristics. Category “Creating positive communication and atmosphere within the team by the leader” included 12 codes, while six were associated with the category “Importance of effective communication in team leadership”.

Discussion: After reviewing literature, we established that communication and leadership significantly influence the ultimate success of the team, the satisfaction of team members, and the comprehensive treatment of patients and the quality of their care. Effective communication leads to greater knowledge exchange among healthcare team members, while also allowing leaders to clearly present their vision to team members, thereby motivating them to perform their work more consistently.

Keywords: interaction, management, healthcare team, physiotherapy

KAZALO

1 UVOD	1
2 EMPIRIČNI DEL.....	6
2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	6
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	6
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	7
2.3.1 Metode pregleda literature.....	7
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov.....	7
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature	8
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature	9
2.4 REZULTATI	10
2.4.1 PRISMA diagram	10
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah	11
2.5 RAZPRAVA.....	26
2.5.1 Omejitev raziskave	32
2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo	33
3 ZAKLJUČEK	34
4 LITERATURA	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Prisma-diagram	10
-------------------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati pregleda literature	7
Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstveno raziskovalnem delu	8
Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov	11
Tabela 4: Razpored kod po kategorijah.....	25

1 UVOD

Beseda komunikacija izvira iz latinske besede »communicare«, kar v neposrednem prevodu pomeni »deliti z«. Na podlagi tega lahko sklepamo, da gre večinoma za proces, v katerem sodelujeta vsaj dve osebi; pošiljatelj in prejemnik informacije (Ruler, 2018). Vprašati za nasvet, se posvetovati in razpravljati so tudi ponazoritve, s katerimi si lahko razlagamo komunikacijo. Velikokrat pa pozabljamo pomen spoštovanja, ki predstavlja eno od pomembnejših komponent komunikacije (Lapornik, 2017).

Izražanje spoštovanja je ključni element za vzpostavljanje in ohranjanje medsebojnih odnosov. Brez tega je nemogoče imeti zdrave odnose z drugimi. Izražanje spoštovanja pomeni dajanje prostora in svobode drugim ljudem, da so to, kar so, mislijo, kar mislijo, ter delajo, kar delajo. To vključuje sprejemanje njihovih vrednot in prepričanj kot veljavnih, tudi če se z njimi ne strinjamo. Izražanje spoštovanja ne pomeni vedno soglašanje, temveč razumevanje, da ima vsak fizioterapevt v timu pravico do lastnega mnenja, čustev in dejanj. Zaposleni, ki se počutijo spoštovane, bodo bolj verjetno tvegali in uvajali inovacije (Forgeard, 2022). Spoštovanje bi moralo veljati za normo na delovnem mestu, saj ustvarja dobro delovno okolje, ki prispeva povečano produktivnost, še bolj pomembno pa zavedanje, da je vloženi trud viden in cenjen. Vredno je izpostaviti, da je za dobro delovanje tima treba ceniti tako sebe kot tiste, s katerimi komuniciramo (Khan, 2020).

"Vsaka skupina ni tim, a vsak tim je skupina". Vsako skupino sestavlja več posameznikov, kjer mora vsak član tima prevzeti svojo vlogo, ki jo skušajo izvesti na najboljši možen način. Vsi člani tima stremijo k doseganju istega cilja in si pri tem delijo naloge, znanje, izkušnje ter si nudijo medsebojno pomoč. V timu naj bi bili vsi člani enakovredni, odgovorni za svoje naloge ter bili pripravljeni skupaj sprejemati odločitve. Sodelovanje tima se odraža na doseganju ciljev hitreje, uspešneje in učinkovitejše (Tovornik, 2016). Ko tim ne komunicira aktivno in učinkovito, je njegovo delo ogroženo. Pomembno je, da

se vsi člani naučijo uspešno in učinkovito komunicirati za izboljšanje timskega dela (McDuffee, 2021).

Komunikacija je temelj zdravstvenega varstva (Merlino, 2017). V vsakem poklicu, ki ga sestavlja različno število ljudi, je komunikacija z drugimi zaposlenimi pomemben del poklicnega delovanja. Učinkovita komunikacija je pomembna za zadovoljevanje potreb pacientov ter varne, kakovostne oskrbe, ki je osredotočena na pacienta (Merlino, 2017). Poznamo več ključnih dejavnikov za doseganje učinkovite komunikacije, ki prispevajo k uspešnemu in spoštljivemu medsebojnemu komuniciranju. Aktivno poslušanje je ključnega pomena, saj zahteva, da pozorno poslušamo, se vključimo v pogovor, postavljamo vprašanja in ponovno formuliramo izrečene misli, s katerimi gradimo razumevanje in spoštovanje. Pomembno je tudi izbrati pravi način komunikacije, ki ga moramo prilagoditi občinstvu, da je predaja informacij bolj učinkovita. Izžarevanje samozavesti je zelo pomembno, najlažje pa to dosežemo z ohranjanjem očesnega stika, vzdrževanjem pravilne drže in dobro pripravo, ob tem pa se skušamo izogibati uporabi nepotrebnih besed. Deljenje povratnih informacij je bistveno, saj pri tem podajamo konkretne primere, razpravljamo o posledicah in v želji po doseganju rešitev postavljamo vprašanja. Pomembna sta tudi glasnost in ton govora, saj govorimo jasno in prilagajamo glas situaciji ter bodrimo spremljanje znakov komunikacije drugih. Empatija je ključna za učinkovito komunikacijo, saj vključuje razumevanje in deljenje čustev z drugimi, kar je bistveno tako v timskem kot tudi individualnem okolju. Spoštovanje je prav tako pomembno, najlažje pa ga izkažemo tako, da pustimo drugim, da spregovorijo brez prekinjanja. V nadaljevanju z njimi razvijemo spoštljivo komunikacijo z jasnimi vprašanji in odgovori. Pomembno je opazovati neverbalne geste, kot so govorica telesa, izrazi obraza in očesni stik, vendar se moramo hkrati zavedati, da se njihov pomen lahko razlikuje glede na kulturo in sposobnosti posameznika. Komunikacija s pozitivnim in prijaznim odnosom zagotavlja precej boljše rezultate, ob katerih moramo biti pozorni na postavljanje vprašanj in pomnjenje prejetih informacij (Northup, 2023).

Učinkovita komunikacija na delovnem mestu prinaša številne koristi in pozitivne vidike ter ima pomemben vpliv na celotno poslovanje organizacije. Prva pomembna prednost je reševanje konfliktov. Z dobro komunikacijo, ki temelji na aktivnem poslušanju in spoštljivem obravnavanju razlik v mnenjih, se lahko konflikti rešijo ali celo preprečijo. Sposobnost učinkovite komunikacije pomaga vzpostaviti razumevanje med sodelavci in zmanjšuje napetosti na delovnem mestu. Druga ključna korist je izboljšanje odnosov z zunanjimi sodelavci. Učinkovita komunikacija se ne nanaša samo na interno komunikacijo v timu, temveč tudi na vzpostavljanje stika s posamezniki, kot so pacienti, zdravniki, medicinske sestre, itd. Ko organizacija uspešno vzpostavi komunikacijo z njimi, se gradijo močni odnosi, ki vodijo k večji zvestobi, ugledu podjetja in boljši javni podobi. Ko se vzpostavi jasna komunikacija znotraj organizacije, se zmanjša časovna izguba, ob tem pa se izboljša tudi pretok idej in informacij. Samozavest zaposlenih se z izražanjem svojih idej in predlogov veča, kar spodbuja ustvarjalnost, inovativnost ter rast podjetja. S tem ne izboljšujemo le produktivnosti zaposlenih, temveč tudi dvigujemo njihovo moralo in zmanjšujemo odliv talenta. Učinkovita komunikacija omogoča razvoj večšin zaposlenih. Ko se vodje zavedajo pomena komunikacije, lahko prepoznajo in izkoristijo edinstvene talente posameznikov. S tem se povečuje angažiranost in zadovoljstvo zaposlenih ter spodbuja njihov osebni in poklicni razvoj. Poleg tega dobra komunikacija prispeva k povečanju zadovoljstva in zvestobe zaposlenih. Ko se vzpostavi odprt in učinkovit komunikacijski kanal, se počutje zaposlenih in medsebojna povezanost izboljšata. Zaposleni so manj nagnjeni k iskanju novih zaposlitev in so bolj lojalni do podjetja, kar prinaša stabilnost in kontinuiteto. Nazadnje učinkovita komunikacija omogoča povečanje produktivnosti organizacije. Ko je komunikacija jasna in razumljiva, se zmanjšajo možnosti napak, nesporazumov in izgube časa. Zaposleni se zavedajo svojih nalog in pričakovanj podjetja, kar omogoča, da svoje delo opravljajo na najboljši možen način (Vogel, 2021).

Raziskave so pokazale, da so bili neuspehi pri timskem delu in v komunikaciji med zdravstvenimi delavci eden od glavnih dejavnikov, ki prispevajo k napakam in neželenim dogodkom ter posledično k zmanjšanju kakovosti oskrbe. Najpomembnejši dejavniki za

razvoj učinkovite komunikacije med člani zdravstvenega tima so očesni stik, aktivno poslušanje, razumevanja sporočila, vključenost vseh članov tima in razprave ter timski sestanki (Rodrigues & Nogueira, 2015). Dobre komunikacijske veščine fizioterapevtom pomagajo razumeti pričakovanja in cilje pacientov, ob tem povečajo zmožnosti diagnosticiranja pacientovih težav ter povečajo verjetnost, da se le-te odpravijo. Od diagnoze do konca obravnave je v procesu fizioterapije veliko korakov. Pri teh morajo fizioterapevti pogosto sodelovati s številnimi zdravstvenimi delavci z drugih področij, kjer dobra komunikacija omogoča lažje načrtovanje zdravljenja in učinkovitejšo obravnavo (Jensen, et al., 2017).

Vodje so ključni del vsakega uspešnega kolektiva, kar pa še ne pomeni, da ima vsak kolektiv dobrega vodjo. Dober vodja motivira, navdihuje in daje zgled svojim zaposlenim. Pomembno je, da v kolektivu ustvarijo skupno vizijo in načrt ter s svojim kolektivom gradijo močne vezi, na podlagi katerih ustvarijo medsebojno zaupanje znotraj tima (Baker, 2022).

Učinkovito vodenje v fizioterapevtskem timu sestavljajo inovativnost, mentorstvo, vizija in spodbujanje samostojnosti. Usposabljanje za vodenje je koristno za fizioterapevte, da razvijejo potrebne veščine in se pripravijo na kateri koli vodilni položaj. Specifika fizioterapije pri vodenju še bolj izpostavlja pomen komunikacije, saj vsak fizioterapevt deluje kot posameznik, ob tem pa mora delovati znotraj enotnega sistema tima (Kalata, 2022). Sposobnosti vodenja mora razviti vsak posameznik v timu in ne samo njen vodja. Za fizioterapevta je pomembno, da tovrstne lastnosti razvije že zgodaj, saj tako lažje prispeva k delu tima in organizacije, ob tem pa pridobiva zmožnosti za lažje napredovanje pozneje v karieri (Jensen, et al., 2017). Pogosto zapostavljamo sposobnost vodij do spodbujanja pozitivnih sprememb v odnosu do dela med drugimi člani tima. Vodja med zaposlenimi predstavlja oporo in je ključni povezovalni člen, na katerega se lahko vedno zanesejo. Njegov cilj je, da med zaposlenimi spodbuja notranjo motivacijo k doseganju želenih ciljev brez diktiranja sprememb, saj tim na dolgi rok s tem ne doseže svojega potenciala (Mallini, 2019).

Pri komunikaciji s svojim timom vodje govorijo o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Preteklost analizirajo in jo vrednotijo ter ugotovitve prenašajo na svoj tim, skupaj z njimi nadzorujejo sedanjost in postavljajo cilje za prihodnost. Pri tem morajo biti pozorni, da se zaposleni zavedajo skupnih ciljev in jih razumejo, saj so posledično bolj motivirani za doseg omenjenih ciljev (Johnson & Hackman, 2018).

V vsakem timu fizioterapevtov, ki ga sestavlja različno število ljudi, predstavlja komunikacija pomembno vlogo. Vodja tima mora znati dobro motivirati zaposlene v timu in prilagoditi način komunikacije, tako da bodo člani tima učinkovito ter jasno interpretirali prejete informacije. Za doseganje zadanih ciljev tima so pomembni poslušanje, govorjenje, podajanje povratnih informacij ter izražanje mnenj, občutkov in čustev.

Zdravstveni sistem znotraj fizioterapevtskega tima mora poskrbeti, da med seboj ohranjajo spoštljive odnose, poslušajo drug drugega, upoštevajo nasvete sodelavcev, pridobivajo jasna navodila s strani vodje, kažejo zainteresiranost za delo ter si pomagajo in motivirajo drug drugega k delu. Pozitivna komunikacija na delovnem mestu je izjemno pomembna, ker povzroči srečnejši, produktivnejši in bolj zavzet fizioterapevtski tim. Pregled literature je ključen, saj nam nudi vpogled v pravi pomen voditeljstva, medsebojnega sodelovanja in uspešnega opravljanja poslanstva vseh članov tima.

2 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu sledijo nameni in cilji diplomskega dela ter raziskovalna vprašanja in metodologija. Izbrana in uporabljena je strokovna in znanstvena literatura v slovenskem ter angleškem jeziku. V drugem poglavju so podrobno prikazani rezultati vsebine izbranih virov, ki jih spremlja razprava, osredotočena na interpretacijo ključnih ugotovitev, ter njihov pomen v širšem okvirju obravnavanega raziskovalnega področja.

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela, ki temelji na pregledu literature, je s pomočjo strokovne in znanstvene literature ugotoviti in raziskati pomen učinkovite komunikacije za vodenje fizioterapevtskega tima.

Cilji diplomskega dela so:

- Raziskati načine učinkovite komunikacije za vodenje tima.
- Spoznati, kako vodja s pozitivno komunikacijo spodbudi učinkovito komunikacijo znotraj fizioterapevtskega tima.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi ciljev so raziskovalna vprašanja sledeča:

1. Kateri so načini za učinkovito komunikacijo za vodenje tima?
2. Kako vodja z dobro komunikacijo spodbudi pozitivno komunikacijo znotraj fizioterapevtskega tima?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V diplomskem delu bomo izvedli pregled literature.

2.3.1 Metode pregleda literature

Pregled literature temelji na pregledu znanstvene in strokovne literature. Uporabili smo mednarodne podatkovne baze ProQuest, PEDro, SpringerLink, CINAHL, PubMed. Poleg tega smo literaturo iskali tudi s pomočjo Google učenjaka. Uporabili smo naslednje ključne besedne zveze: »komunikacija v zdravstvenem timu«, »effective communication«, »communication in healthcare team«, »successful leadership«, »leadership in healthcare« in »healthcare team«. Ponekod je bil pregled izveden z Boolovim logičnim operatorjem AND (v angleščini). Omejitveni kriteriji so bili: obdobje 2013 do 2023, polno besedilo, vsebinska ustreznost ter slovenski in angleški jezik.

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Pregled literature smo prikazali tabelarično in shematsko. Tabelarični prikaz pregleda literature vsebuje število zadetkov glede na uporabljene ključne besede oziroma besedne zveze v posameznih podatkovnih bazah in spletnem brskalniku Google Scholar (pregledanih je bilo prvih 40 strani) ter število izbranih zadetkov v polnem besedilu za vključitev pregleda literature. Shematski prikaz pregleda literature je po zgledu Page, et al. (2021) prikazan z diagramom PRISMA v poglavju rezultati. Tabelarični prikaz spodaj (tabela 1) predstavlja rezultate pregleda literature, ki vsebujejo število dobljenih zadetkov, število pregledanih raziskav in število izbranih zadetkov.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature (primeri podatkovnih baz in spletnega brskalnika)

Podatkovna baza	Ključne besede/ besedne zveze	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
CINAHL	effective communication	985	2

Podatkovna baza	Ključne besede/ besedne zveze	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
Google Scholar	communication AND healthcare team	1543	11
	komunikacija v zdravstvenem timu	1093	5
	successful leadership AND leadership in healthcare	1275	18
ProQuest	effective communication AND successful leadership	1385	13
	effective communication AND healthcare team	1497	22
	leadership in healthcare	1697	19
PubMed	communication in healthcare team AND successful leadership	1472	25
	healthcare team	1579	31
PEDro	healthcare team AND successful leadership	1393	13
Springerlink	effective communication AND leadership in healthcare	892	16
	effective communication AND healthcare team	969	20
SKUPAJ		15780	195

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pri pregledu literature smo za pridobivanje odgovorov na raziskovalna vprašanja in doseganje zastavljenih ciljev uporabili tehniko odprtega kodiranja in postopek kvalitativne analize. Pri prvem branju smo zajemali naslove in pri drugem izvlečke člankov, sledilo je tretje branje, in sicer branje polnega besedila člankov ter označitev delov besedila, ki so povezani z našo temo pregleda literature. Tako smo na koncu dobili vire, ki so bili primerni za končno analizo. Iz le-teh smo pridobili kode, jih analizirali in razporedili v dve kategoriji (Aveyard, 2018).

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstveno raziskovalnem delu

Hierarhija dokazov
Nivo 1 Sistematični pregled / metaanalize randomiziranih kliničnih raziskav (n =3): Gifford, et al., 2018; Nancarrow, et al., 2013; Schmutz, et al., 2019.
Nivo 2 Posamezne randomizirane klinične raziskave (n =3): Matyja & Stój, 2014; Scotten, et al., 2015; Štih & Ferjan, 2014.
Nivo 3 Nerandomizirane klinične raziskave (kvazi eksperimenti) (n =2): Arnold, et al., 2015; Wloszczak-Szubzda & Jarosz, 2013.
Nivo 4 Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih raziskav) (n = 1): Gharaveis, et al., 2017.
Nivo 5 Neeksperimentalne / opazovalne raziskave (n = 3): Alkassabi, et al., 2018; Ansa, et al., 2020; Nientied & Toska, 2019.
Nivo 6 Sistematični pregledi / metasinteze kvalitativnih raziskav (n =1): Vermeir, et al., 2015.
Nivo 7 Kvalitativne / opisne raziskave (n = 10): Bekkink, et al., 2018; Charmant, et al., 2021; Dahlke, et al., 2018; Darlow, et al., 2017; Dehkordi, et al., 2014; Del Baño- Aledo, et al., 2014; Flood, et al., 2019; Forbes & Nolan, 2018; Pype, et al., 2018; Worum, et al., 2020.
Nivo 8 Neraziskovalni viri (mnenja, itd.) (n =0)

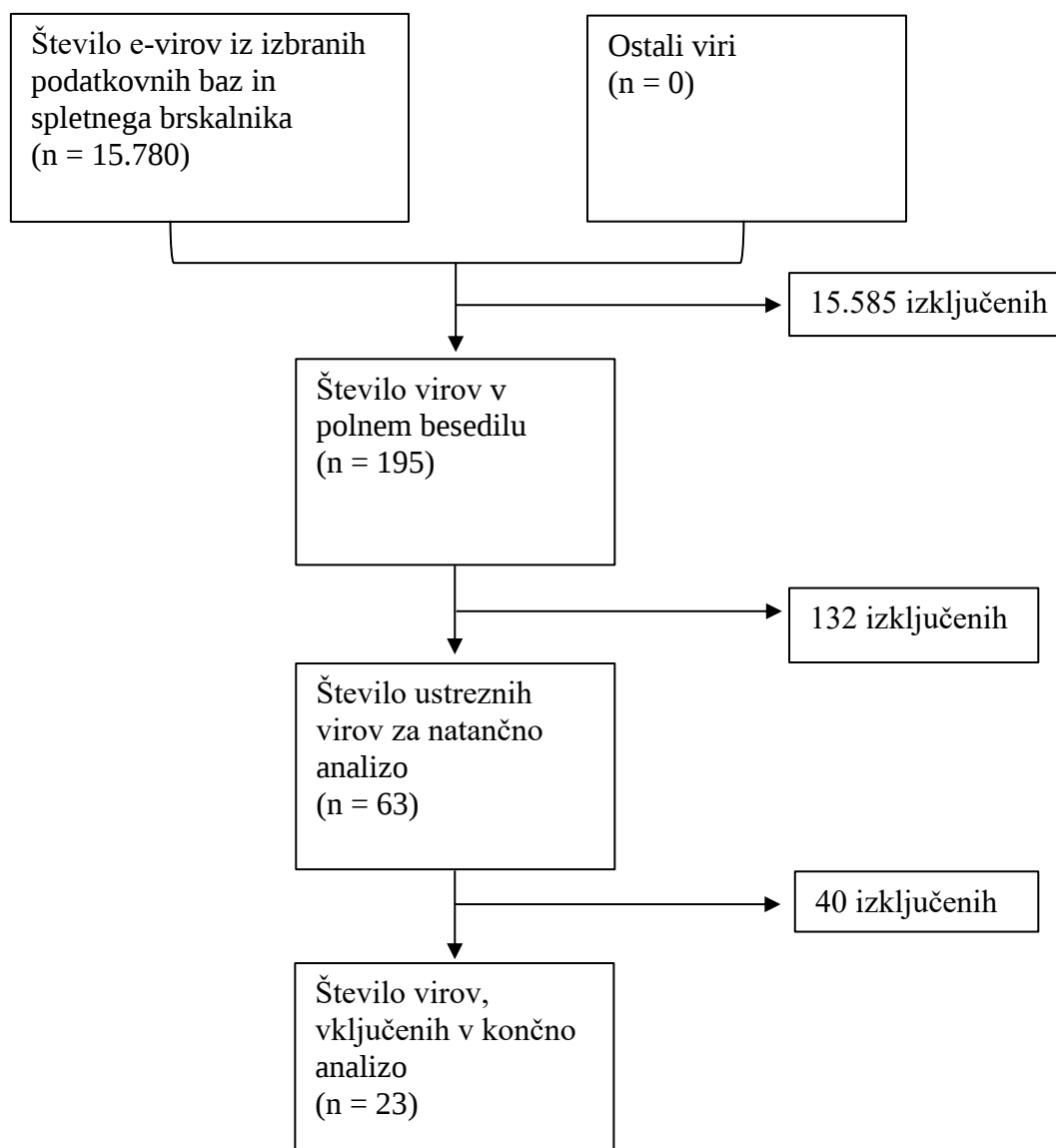
(Polit & Beck, 2021)

Za končno analizo naše teme smo uporabili 23 člankov. Kot oceno kakovosti pregleda literature smo uporabili hierarhijo dokazov po avtorjih Polit in Beck (2021) ter rezultate prikazali v tabeli 2. V prvi nivo smo uvrstili 2 izbrana članka, v drugega 4. Tretji in četrti nivo vsebujeta po 3 članke, v petem in šestem nivoju po 1 članek, največ pa jih je v sedmem nivoju, in sicer 9, medtem ko v osmem nimamo nobenega članka.

2.4 REZULTATI

V spodnjem diagramu so predstavljeni rezultati pregleda literature.

2.4.1 PRISMA diagram



Slika 1: PRISMA diagram

(Page, et al., 2021)

V zgornjem PRISMA diagramu (slika 1) je predstavljen proces, s katerim smo uspeli doseči vire, ki smo jih vključili v končno analizo. Pri analizi smo pregledovali elektronske vire strokovnih in raziskovalnih člankov. Število zadetkov v polnem besedilu iz izbranih podatkovnih baz je bilo 15.776 člankov. Po pregledu virov smo od teh izključili še 15.585 člankov zaradi neustreznih naslovov. Na podlagi rezultatov in zaključkov posameznih člankov smo po pregledu ustreznih izvlečkov izbrali 23 virov, ki smo jih vključili v analizo.

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Tabela 3 prikazuje 23 člankov, ki so bili primerni za natančno analizo zaradi njihove vsebinske ustreznosti.

Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
Alkassabi, et al. (Savdska Arabija)	2018	Analizirati vpliv slogov vodenja na zadovoljstvo fizioterapevtov ter ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo.	Kvalitativna raziskava	To je bila presečna opazovalna raziskava 69 licenciranih fizioterapevtov, ki delajo v različnih zdravstvenih okoljih v Riadu	V raziskavi so ugotovili, da noben fizioterapevt, ne glede na njegovo zaposlitev (državne ali zasebne bolnišnice), ni bil popolnoma zadovoljen ali nezadovoljen s svojim delom. Fizioterapevtke mišično-skeletne subspecialnosti fizioterapije so bile praviloma zadovoljnejše kot fizioterapevti z drugih področij. En od pglavitnih razlogov omenjenih v raziskavi je način vodenja tima.

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
Ansa, et al.	2020	Namen je poudariti vpliv sodelovanja na izboljšanje oskrbe bolnikov, reševanje problemov ter prepoznati ključne kompetence, kot so komunikacija, timsko delo in spoštovanje.	Kvantitativna raziskava	N = 551 zdravstvenih delavcev, neeksperimentalna raziskava	Anketirani zdravstveni delavci so menili, da so ključni faktorji uspeha komunikacija, razumevanje, zaupanje in spoštovanje med člani tima. Učinkovito sodelovanje zagotavlja ustvarjanje optimalnega okolja za timsko delo in pacientom zagotavlja maksimalno osredotočenost zdravstvenih delavcev.
Arnold, et al.	2015	Namen je bil razviti in oceniti program usposabljanja za izboljšanje komunikacijskih veščin kritičnih zdravstvenih uslužbencev.	Kvantitativna raziskava	38 zaposlenih na oddelku intenzivne nege je sodelovalo na tridnevni delavnici, pred in po kateri so ocenili svoje spretnosti v enajstih kategorijah na lestvici 1–5; nerandomizirana klinična raziskava	Raziskava predstavlja komunikacijo v intenzivni negi. V tridnevni delavnici so usposabljali komunikacijske veščine zdravstvenih delavcev v intenzivni negi. Rezultati so pokazali znatno izboljšanje komunikacijskih veščin zdravstvenih delavcev, kar je najbolj opazno pri pozitivnem vplivu na bolnike in njihove družinske člane.
Bekkink, et al.	2018	Namen je bil preučiti zaznave zdravniških	Kvalitativna raziskava	14 delavcev urgentne medicine so razdelili v 4	Na podlagi izbranih podatkov glede medsebojne

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
		rezidentov o medpoklicni komunikaciji v urgentnem oddelku ter predlagati izboljšave v izobraževalnih programih za boljše sodelovanje med zdravstvenimi strokovnjaki.		fokusne skupine, ki so jih snemali med debatami, in ugotovitve zabeležili s polstrukturiranimi intervjuji.	komunikacije zdravstvenih delavcev so ugotovili več izzivov, ki gredo delavcem nasproti. Nekateri izzivi so časovna stiska in hierarhija ter pomanjkanje treninga medsebojne komunikacije v času akademskih časov, priporočali so simulacijsko metodo za napredek v tem sklopu.
Charmant, et al.	2021	Preučuje terapevtsko zvezo med vrhunskimi športniki in fizioterapevti ter razvija okvir za razumevanje ključnih dejavnikov tega odnosa, kot so zaupanje, komunikacija in sodelovanje. Namen je raziskati, kako kakovost terapevtske zveze vpliva na uspešnost rehabilitacije in okrevanje športnikov.	Kvalitativna raziskava	Med junijem 2020 in oktobrom 2020 je bilo anketiranih 10 elitnih športnikov in 10 fizioterapevtov.	V dani raziskavi so raziskovali odnos med fizioterapevti in profesionalnimi športniki v obliki tako imenovanega »TA« (Therapeutic alliance). Izkazalo se je, da pri odnosu s profesionalnimi športniki lahko opazimo še druge aspekte, ki jih pri odnosu med fizioterapevti in drugimi pacienti ne moremo. Primarno je kot dodaten faktor poudarjen časovni pritisk, saj so športniki primorani tvegati več za čim hitrejši povratek na teren,

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni i dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					kar je pogosto v nasprotju z delom fizioterapevta, zato so njihova medsebojna komunikacija, odprtost in iskrenost še toliko pomembnejši.
Dahlke, et al.	2018	Raziskati vpliv timskega dela na kakovost oskrbe in zadovoljstvo pri delu med zdravstvenimi delavci v negovalnih ustanovah za starejše. Poudarjeni so ključni dejavniki, kot so zaupanje, komunikacija in vloga vodstva pri učinkovitem timskem delu.	Kvalitativna raziskava	Intervju z 22 udeleženci raziskave	Analiza intervjujev z 22 udeleženci je pokazala, da odnosi v timu pomembno vplivajo na kakovost oskrbe in zadovoljstvo pri delu. Ključni dejavniki za učinkovito timsko delo so vključevali zaupanje, vzajemnost, komunikacijo in skupni cilj, pri čemer je bila vloga vodstva opredeljena kot pomembna pri določanju tona timskemu delu.
Darlow, et al.	2017	Namen raziskave je bil prepoznati ključne dejavnike, ki spodbujajo učinkovito sodelovanje in integracijo med različnimi zdravstvenimi strokami pri poučevanju ter prispevati k izboljšanju izobraževalnih praks na področju primarnega	Kvalitativna raziskava	Leta 2011 in 2014 so za spremljanje razvoja programa IPE (med poklicni izobraževalni program) vključili 2 fokusni skupini izobraževalcev, pri katerih so izvajali polstrukturirane avdioposnetke. V raziskavo so bili vključeni študentje dietetike, medicine, fizioterapije in radioterapije.	Medpoklicno poučevanje zaposlenih in študentov je na začetku zahtevno, na koncu pa nadvse poučno. Za razvoj posameznikov in tima sicer potrebujemo kar nekaj časa, a zato vsak vključen član v tej verigi pridobi ogromno znanja na

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
		zdravstvenega varstva.			področju razumevanja, vodenja, entuziazma in zaupanja.
Dehkordi, et al. (Iran)	2014	Raziskati izkušnje fizioterapevtov glede timskega dela v bolnišnicah in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo, motivacijo ter kakovost storitev. Timsko sodelovanje je pripomoglo k večjemu zaupanju, zmanjšanju stresa in povečanju produktivnosti.	Kvalitativna raziskava	Udeleženi je bilo 11 fizioterapevtov s 7-25 leti delovnih izkušenj, ki so bili namenoma izbrani iz 6 različnih bolnišnic v Teheranu.	Timsko delo je temelj medsebojnega zaupanja, komunikacije in spoštovanja med člani tima. Raziskava nakazuje, da s timskim delom prav tako dosežemo večje samozavedanje fizioterapevtov o pomenu njihovega poklica in njihovi vlogi v družbi in timu.
Del Baño-Aledo, et al. (Španija)	2014	Kako fizioterapevti doživljajo verbalizirane čustvene odzive pacientov med rehabilitacijo kroničnih mišično-skeletnih bolečin in kako ti vplivajo na terapevtski odnos.	Kvalitativna raziskava	57 pacientov	Rezultati raziskave so pokazali, da medosebne spretnosti fizioterapevtov, njihova pripravljenost za deljenje informacij in njihova tehnična usposobljenost vplivajo na zaznavanje kakovosti rehabilitacijske oskrbe s strani pacientov. Raziskava poudarja pomen ocenjevanja učinkovitosti fizioterapevtov in menedžerjev z vidika pacientov ter prinaša

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					dragocene vpogled v literaturo o interakcijah med fizioterapevti in pacienti ter kakovosti storitev.
Flood, et al.	2019	Razviti okvir za izboljšanje učinkovitosti timov v zdravstvenih ustanovah, ki prepozna izzive, kot so komunikacija, konflikti in odločanje, ter ponuja strategije za izboljšanje sodelovanja in timskega delovanja.	Kvalitativna raziskava	Polstrukturirani intervjuji z 12 zdravstvenimi delavci iz zdravstvene nege, delovne terapije, fizioterapije, govorne in jezikovne terapije, medicine, socialnega dela in babištva.	Dana raziskava ni poskušala ugotoviti vpliva komunikacije ali edukacije na končne prejemnike, temveč raziskati izzive, s katerimi se srečujejo tisti, ki znanje predajajo na svoje kolege. Iz članka lahko razberemo, da predavatelji oz. tisti, ki svoje znanje prenašajo kot najbolj ključen aspekt, navajajo pomen vrednot, ki jih morajo imeti vsi zaposleni, ob tem pa ne smejo zanemarjati zaupanja, ekipnega sodelovanja in sposobnosti vodenja.
Forbes & Nolan (Avstralija)	2018	Raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pacientov v študentskih fizioterapevtskih ambulantah. Rezultati kažejo, da so pacienti zadovoljni z oskrbo, če je	Kvalitativna raziskava	20 pacientov	Rezultati raziskave izpostavljajo, kako pomembna je učinkovita komunikacija za paciente, ter odnos med mentorjem in študentom, ki skrbita za njih.

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
		prisotna učinkovita supervizija in sodelovanje med študentom in mentorjem.			Ugotovitve kažejo na vpliv obeh – študenta in mentorja – na zadovoljstvo pacientov, ter ponujajo vpogled v način mentorstva študentov z vidika pacientov.
Gharaveis, et al.	2017	Namen je bil ugotoviti, kako lahko prostorska zasnova zdravstvenih objektov izboljša ali ovira sodelovanje in komunikacijo med zdravstvenimi delavci, kar vpliva na učinkovitost in kakovost oskrbe pacientov.	Sistematični pregled literature	26 od 195 člankov za timsko delo in 19 raziskav od 147 za vpliv komunikacije v zdravstvenih ustanovah; pregled - neeksperimentalnih (opazovalnih raziskav)	Pri tej raziskavi so s pregledom ustrezne literature pregledovali trenutno poznavanje o korelaciji med timskim delom in komunikacijo znotraj zdravstvenih ustanov v povezavi z razporeditvijo zdravstvenih prostorov v ustanovi. Pri pregledu najdemo zaključke o tem, da je komunikacija ena od ključnih aspektov dobrega timskega dela v zdravstvenih ustanovah, je pa ta pogosto pogojena tudi z medsebojno dostopnostjo članov tima.
Gifford, et al.	2018	Cilj je bil identificirati strategije in dejavnike, ki podpirajo uporabo raziskav za izboljšanje klinične	Sistematični pregled literature	Vključenih je bilo 31 randomiziranih kontroliranih raziskav, med katerimi je bilo 19 kvalitativnih, 9 presečnih, 3 raziskave pa so	V raziskavi so ugotovili, kako pomemben je odnos med vodji tima in njihovimi zaposlenimi.

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni i dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
		prakse in kakovosti oskrbe.		bile izvedene z mešanimi metodami; metaanalize randomiziranih kliničnih raziskav	Kot najbolj poglavitno je zagotovo celostno obnašanje vodij, ki se prenaša na delovno okolje tima in tudi na medsebojen odnos znotraj članov tima na nevodstvenih položajih. Raziskava kot ključen del celostne oskrbe izpostavlja odnos in komunikacijo med medicinskimi sestrami in drugimi zdravstvenimi delavci, saj s tem prenašanjem informacij in znanja dosežemo najvišji nivo oskrbe za pacienta.
Matyja & Stój (Poljska)	2014	Preučiti pomen in vlogo medosebne komunikacije v medicinskem poklicu, s poudarkom na fizioterapevtih. Namen raziskave je bil analizirati, kako kakovost komunikacije med fizioterapevti in njihovimi pacienti vpliva na odnos terapevtov, medsebojno sodelovanje in uspešnost rehabilitacije.	Kvantitativna raziskava	100 fizioterapevtov; randomizirana klinična raziskava	Kakovost fizioterapevtskih storitev je odvisna ne le od tehničnih veščin fizioterapevta, temveč tudi od njegove komunikacije in medosebnih interakcij. Fizioterapevti se zavedajo pomena vzpostavljanja močnih odnosov že ob prvem stiku in si prizadevajo ustvariti pozitiven vtis. Tako lahko izboljšajo splošno kakovost zdravljenja.

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
Nancarrow, et al.	2013	Namen je bil opredeliti ključna načela učinkovitega interdisciplinarnega timskega dela v zdravstvenem varstvu. Prav tako kot razviti okvir desetih načel, ki podpirajo uspešno sodelovanje med različnimi strokami, da bi izboljšali delovno okolje, komunikacijo in rezultate oskrbe pacientov.	Sistematični pregled literature	153 pregledanih člankov. Združevanje ugotovitev sistematičnega članka o interdisciplinarnem tiskem delu in opazovalne raziskave 253 zaposlenih na področju Združenega Kraljestva; metaanalize raziskav	Interdisciplinarno timsko delo se sooča z izzivi, vključno z jasnostjo vizije, negotovostjo, spremembami v storitvah, komunikaciji in odnosih (tako zunanjih kot notranjih), napredovanjem v karieri, postopki, administracijo, skupnim delom, upravljanjem, vodenjem, odločanjem, ustvarjanjem, avtonomijo, moralo, motivacijo, obravnavo bolnika, zmogljivostjo, rezultati, poklicnimi vlogami in odgovornostmi. Dobra interdisciplinarna ekipa kaže močno vodenje in upravljanje, učinkovito komunikacijo, zagotavlja osebne nagrade, usposabljanje in priložnosti za razvoj, zagotavlja ustrezne vire in postopke, vzdržuje ustrezno mešanico spretnosti, spodbuja pozitivno klimo, prepoznavna

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					individualne značilnosti, spodbuja jasnost vizije, daje prednost kakovosti in rezultate oskrbe ter poudarja spoštovanje in razumevanje vlog.
Nientied & Toska (Albanija)	2019	Raziskati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo strokovnih delavcev. Namen je bil pridobiti vpogled v specifične motivacijske prakse in izzive v tej regiji ter prispevati k boljšemu razumevanju, kako podpirati in spodbujati znanstveno in strokovno delo v državah v razvoju.	Kvantitativna raziskava	252 rešenih anket s strani strokovnih delavcev; neeksperimentalna raziskava	Organizacije morajo pri svojem delovanju upoštevati razmerje med povečano motivacijo in povečano produktivnostjo. Sodobni pristopi vodenja spodbujajo zaposlene na osnovi njihove notranje motivacije, kar je ključno upoštevati pri doseganju višje stopnje učinkovitosti.
Pype, et al. (Belgija, Fladrija)	2018	Namen je bil raziskati, kako dožemanje medsebojnih odnosov in interakcij med člani ekipe vpliva na dinamiko, učinkovitost in prilagodljivost ekip v zdravstvenem okolju.	Kvalitativna raziskava	21 paliativnih medicinskih sester za nego na domu, 20 patronažnih medicinskih sester in 18 splošnih zdravnikov	Raziskava prikazuje, kako je vodenje znotraj tima povezano s komunikacijo med posameznimi člani in kako se kultura tima oblikuje na podlagi omenjenih faktorjev. Zdravstvene ekipe lahko definiramo kot kompleksne in prilagodljive sisteme, kar nam lahko da boljši vpogled v razlago

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					različnih vidikov vedenja znotraj tima ter posledično vpliva na izobraževanje, prakso in nadaljnje raziskave njihovih članov.
Schmutz, et al.	2019	Namen raziskave je bil skozi sistematični pregled in meta-analizo preučiti, kako timsko delo vpliva na delovno uspešnost in rezultate v zdravstvenem varstvu.	Sistematični pregled literature	31 raziskav, vključenih v meta-analizo raziskav	Uspešnost in zadovoljstvo pacientov sta tesno povezani s timskim delom zaposlenih, ne glede na specifično delovanje ekipe ali naloge, ki jih opravljajo; zato je pomembno, da se zdravstvene organizacije zavedajo, kako pomembno je timsko delo, in izpostavljajo pristope, ki krepijo in izboljšujejo sodelovanje v timu v korist svojih pacientov.
Scotten, et al. (Združene države Amerike)	2015	Cilj raziskave je bil razumeti, kako komunikacija med različnimi strokami vpliva na varnost in nadaljevanje oskrbe pacientov med prehodom iz bolnišnice v domačo nego.	Kvantitativna raziskava	Analiza Univerze v Kansasu pri meritvah na 65 različnih fakultetah; randomizirana raziskava	Raziskava izpostavlja vedno hitrejšo in predčasno odpustitev pacientov kot enega glavnih razlogov za primanjkljaj informacij, ki jih pacienti in njihovi družinski člani prejmejo s strani zdravstvenih delavcev. Kot predlog izboljšave v omenjenem

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					članku navajajo spremembe v tradicionalnih metodah, kjer bi morali dajati več poudarka na standardizirani in bolj razumljivi komunikaciji.
Štih & Ferjan	2014	Cilj raziskave je bil analizirati, kako različni komunikacijski dejavniki, kot so medosebni odnosi in organizacijska komunikacija, vplivajo na dobrobit in zdravje zaposlenih v zdravstvu.	Kvantitativna raziskava	142 rešenih vprašalnikov s strani zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu; randomizirana raziskava	V raziskavi poudarjajo, kako lahko slaba organizacijska klima negativno vpliva na posameznike na delovnem mestu. Ravno zaradi tega je posameznika dobro spoznati skozi njegove zunanje in notranje dejavnike ter na delovnem mestu nameniti več pozornosti na samo komunikacijo med zaposlenimi tako formalno kot tudi neformalno. Priporočali so tudi izobraževanje zaposlenih in vključevanje poučevanja med šolanjem na področju komunikacijske klime in vplivu letne na zdravje zaposlenih. Izpostavili so, da morajo biti za uspešno delovanje organizacije zdravstveni delavci

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					produktivni, kar pa najbolj dosežejo tisti, ki so na delovnem mestu zadovoljni in zdravi.
Vermeir, et al.	2015	Cilj raziskave je bil prepoznati ključne izzive in prakse tako v medsebojni komunikaciji med zdravstvenimi delavci kot tudi v njihovi komunikaciji s pacienti ter predlagati strategije za izboljšavo kakovosti oskrbe in zmanjšanje napak v komunikaciji.	Sistematični pregled literature	Analiza 462 polnih besedil kvalitativnih raziskav med leti 1985 in 2014; metasinteza kvalitativnih raziskav	Izboljšane komunikacijske veščine bi morale biti cilj pri usposabljanju negovalcev na diplomskem in podiplomskem študiju, saj je učinkovita komunikacija med specializirano in primarno oskrbo ključnega pomena za preprečevanje negativnih rezultatov, kot sta prekinitev oskrbe in ogrožena varnost pacientov. Zaradi tega bi uporabili ta pregled, ki poudarja potrebo po strukturiranem pristopu.
Wloszczak - Szubzda & Jarosz (Poljska)	2013	Namen dane raziskave je bil analizirati, kako fizioterapevti razvijajo in uporabljajo komunikacijske veščine v kliničnem okolju ter kako je ta proces koriščen v njihovem izobraževalnem programu.	Kvantitativna raziskava	115 fizioterapevtov; randomizirana raziskava	Raziskava je pokazala, da samo izobraževanje iz splošne psihologije ni dovolj za razvoj učinkovitih komunikacijskih veščin pri študentih fizioterapije; te veščine se pogosto ne prenesejo v prakso in lahko nazadujejo zaradi delovnega stresa.

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni i dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					Ta problem, opažen na Poljskem, poudarja potrebo po specifičnem usposabljanju za komunikacijo. Ocena komunikacijskih kompetenc lahko pomaga prepoznati vrzeli in ustvariti ciljno usmerjene programe usposabljanja za aktivne fizioterapevte.
Worum, et al.	2020	Cilj je bil preučiti, kako fizioterapevti dojemajo izzive, s katerimi se soočajo pri uporabi praks, temelječih na dokazih, in pomembnost podpore okolja pri preprečevanju padcev v danem okolju.	Kvalitativna raziskava	Izvedli so polstrukturirane intervjuje z 18 fizioterapevti (moški = 7; ženske = 11), ki se ukvarjajo s preprečevanjem padcev v sistemu primarnega zdravstvenega varstva.	V študiji so prikazali, da v okolju, v katerem vodje svojim zaposlenim omogočajo dostop do znanja, podprtega z dokazi, in kjer jim zagotavljajo priložnosti za rast, fizioterapevti dosegajo veliko višji nivo uporabe z dokazi podprte prakse (tako imenovan EDP- Evidence-based practice). V želji, da se tovrstno znanje čim bolj razširi na celotno ekipo, morajo vodje dodatno podpirati učinkovito komunikacijo med člani in zagotavljati pogoje, pri katerih

Avtor	Leto objave	Namen	Raziskovalni i dizajn	Vzorec, metode dela	Ključna spoznanja
					se bo znanje hitreje širilo.

Spodaj smo navedli 18 kod, ki smo jih razvrstili v 2 kategoriji glede na njihove značilnosti. Kategoriji, med katere smo razvrstili kode, sta: »pomen učinkovite komunikacije pri vodenju fizioterapevtskega tima« ter »ustvarjanje pozitivne komunikacije in vzdušja znotraj fizioterapevtskega tima s strani vodje«. V tabeli 4 so prikazane kategorije, kode in avtorji.

Tabela 4: Razporeditev kod po kategorijah:

Kategorija	Kode	Avtorji
Pomen učinkovite komunikacije pri vodenju fizioterapevtskega tima	Učinkovita komunikacija – vodenje fizioterapevtskega tima – timsko delo – medsebojni odnosi – motivacija zaposlenih – produktivnost zaposlenih	Alkassabi, et al., 2018; Ansa et al., 2020; Arnold, et al., 2015; Del Baño-Aledo, 2014; Forbes & Nolan, 2018; Gharevis, et al., 2017; Matyja & Stój, 2014; Nientied & Toska, 2019; Pye, et al. 2018; Štih & Ferjan, 2014; Vermeir, et al., 2015.
Ustvarjanje pozitivne komunikacije in vzdušja znotraj fizioterapevtskega tima s strani vodje	Vodenje – vedenje posameznikov – način komunikacije – pozitivna komunikacija – prenos znanja v fizioterapevtskem timu – izmenjavanje mnenj – kakovostna oskrba pacientov – nesporazumi – odprto komunikacijsko okolje – reševanje konfliktov – razvoj zaposlenih – temelji komunikacije	Bekkink, et al., 2018; Charmant, et al., 2021; Dahlke, et al. 2018; Darlow, et al., 2017; Flood, et al., 2019; Gifford et al., 2018; Dehkordi, et al., 2014; Nancarrow et al., 2013; Schmutz et al., 2019; Scotten, et al., 2015; Wloszczak- Szubzda & Jarosz, 2013; Worum et al., 2020.

2.5 RAZPRAVA

Na podlagi pregleda literature smo postavili 2 kategoriji, pri prvi govorimo o »pomenu učinkovite komunikacije pri vodenju fizioterapevtskega tima,« pri drugi pa o »ustvarjanju pozitivne komunikacije in vzdušja znotraj fizioterapevtskega tima s strani vodje.«

Načini za učinkovito komunikacijo pri vodenju tima, ki so povezani z zdravstvenimi ekipami, temeljijo na različnih raziskavah. Poudarjajo, da je komunikacija ključnega pomena za uspešno delo tima v zdravstvenih ustanovah. Vzorci interakcij med člani tima opredeljujejo timsko vedenje (Gharaveis, et al., 2017; Pype, et al., 2018). Raziskava ugotavlja, da če na zdravstvene time gledamo kot na kompleksne prilagodljive sisteme, lahko ponudimo razlago različnih vidikov vedenja timov s posledicami za izobraževanje, prakso in raziskave (Pype, et al., 2018). Pri tem je pomembno, da vodja omogoči dostopnost in odprtost med člani tima, kar prispeva k izboljšanju komunikacije in vzpostavljanju zaupanja (Ansa, et al., 2020). Prav tako je treba upoštevati, da je uspešno timsko delo tesno povezano z notranjo motivacijo zaposlenih, kar vpliva na povečanje produktivnosti (Nientied & Toska, 2019). Zagotovo pa je cilj vsakega uspešnega tima doseganje optimalnih rezultatov, česar s pomanjkljivo komunikacijo ne morejo doseči. Cilj je torej čim višji nivo komunikacije znotraj tima, vendar to ne predstavlja samo preprostega izmenjavanja informacij med posamezniki. Komunikacija je precej širok pojem in doseganje uspešnih rezultatov pri tem vidiku ni preprosto. Glavni pokazatelji, da je komunikacija znotraj tima uspešna in na dovolj visokem nivoju, so zaupanje, spoštovanje in medsebojno razumevanje med posamezniki znotraj tima. Vsi trije cilji se skozi dolgotrajno sodelovanje med posamezniki v timu stopnjujejo in se skozi čas lahko krepijo, ali pa se slabšajo, odvisno od tega, koliko pozornosti jim tim posveča. Medsebojno razumevanje lahko dosežemo s tem, da si vsak član vzame dovolj časa in svojemu kolegu nameni dovolj pozornosti, da drug drugega skrbno poslušata, prav tako pa sta pozorna na to, da informacije s svoje strani predata čim bolj jasno. Spoštovanje in zaupanje pa sta težje dosegljiva na kratki rok in ju ne moremo doseči samo z učenjem komunikacije, temveč je zanju potreben iskren odnos in zavedanje, da vsi člani stremijo

k skupnemu cilju. Skozi čas se torej tim izpopolnjuje in med sabo dosega višji nivo spoštovanja in zaupanja, če v to vsi člani aktivno vlagajo. Če temu ne posvečajo dovolj pozornosti, pa tega nivoja sodelovanja nikoli ne bodo dosegli (Ansa, et al., 2020). Raziskave kažejo, da je smiselno krepiti komunikacijske veščine pri bodočih fizioterapevtih že med študijem. S strani pacientov je dobra komunikacija ključna, saj vpliva na učinkovitost terapij in zadovoljstvo pacientov (Forbes & Nolan, 2018). V rehabilitaciji pozitivni odnosi, zlasti s starejšimi, izboljšajo terapijo in zmanjšujejo stres. Pacienti cenijo prijazno okolje, ki ga fizioterapevti ustvarjajo s poslušanjem, pogovorom in neverbalno komunikacijo, kar vzpostavlja zaupanje (Matyja & Stój, 2014). Arnold, et al. (2015) pišejo o razvijanju delavnice za usposabljanje za izboljšanje komunikacijskih veščin sodelavcev v intenzivni negi. Ta tridnevni program usposabljanja komunikacijskih veščin je povečal komunikacijske veščine sodelujočih v intenzivni negi, o katerih so poročali sami.

Poleg zgornjih ciljev je treba upoštevati tudi organizacijsko kulturo, ki vlada znotraj zdravstvene ustanove. Organizacijsko kulturo opisuje splet večjega števila spoznanj, kot so vrednote in odnosi med člani tima in delovanje tima oziroma delovanje same kulture tima. Med drugim to predstavlja pomemben člen komunikacije znotraj zdravstvenih ustanov, saj prav to zagotavlja učinkovitejše sodelovanje med zaposlenimi. Za učinkovito sodelovanje je treba skrbeti za zadovoljstvo vseh zaposlenih kot posameznikov in tima kot celote. En od ciljev, s katerim vse to dosežemo, pa je podporna kultura, ki jo morajo graditi tako vodje kot tudi drugi člani tima. Vendarle pa ta kultura ne nastane sama od sebe, temveč se krepi z obliko strokovnega razvoja, z različnimi izobraževanji in kongresi. Prvi korak grajenja podporne kulture je zavedanje, da je vsak posameznik ključen akter tima in lahko s svojim odnosom močno izboljša počutje vseh svojih kolegov. Pri krepitvi tega zavedanja in poznavanja vseh delov te kulture pa nastopi izobraževanje o načinih dela in komunikacije, kamor bi lahko usmerili več članov tima, kar bi spodbudilo povezanost in predajanje medsebojnih mnenj in znanja. Zadovoljstvo se tudi tesno povezuje z odnosi med člani tima, ki morajo biti spoštljivi in zaupljivi, kar omogoča občutek varnosti pri delu, sodelovanju med seboj, kar zaposlenim nudi občutek

zadovoljstva. Za doseganje zgornjih ciljev je zaposlenim treba postaviti realna pričakovanja in cilje pri delu, za doseg katerih bi zaposleni morali dobro sodelovati, ob doseženem cilju pa bi bili tudi nagrajeni (Štih & Ferjan, 2014). Vse to vodi v pozitivno rast in napredek posameznega terapevta, kar posledično izboljša oskrbo pacienta.

Pri kakovosti dela je pomembno izpostaviti tudi izobraževanje zaposlenih in usposabljanje zdravstvenih delavcev na področju komunikacije ter timskih veščin, s poudarkom, ki ni samo na področju strokovnega izobraževanja (Vermeir, et al., 2015). Za učinkovito komunikacijo pri vodenju fizioterapevtskega tima Alkassabi s sodelavci poudarja stil vodenja, ki spodbuja odprto komunikacijo med vsemi akterji tima, saj ne povzroča samo boljših rezultatov, temveč tudi večje zadovoljstvo pri delu (Alkassabi, et al., 2018). Dobre komunikacijske sposobnosti seveda vplivajo na boljše uspehe tima, kar pa najbolj pride do izraza v kritičnih okoljih, saj je nivo komunikacije v takšnih pogojih najbolj na preizkušnji (Arnold, et al., 2015). Zdravstveni tim ni samo skupina več posameznikov, temveč gre za kompleksen adaptiven sistem, v katerem je vsak posameznik odvisen od drugega za doseg dobrega sodelovanja in reševanja težav (Pype et al., 2018). Spori med zaposlenimi lahko vodijo v slabe odnose, neuspešno sodelovanje med člani tima in slabše rezultate pri pacientih. Če med posamezniki v timu ali člani tima in vodjo prihaja do trenj, se to občuti pri pacientih, četudi tega odnosa terapevti ne prenašajo neposredno na paciente, saj odnosi direktno pogojujejo zagnanost do dela, potrpežljivost do drugih in odprtost odnosa. Prav to nam kaže pomen sposobnosti in reševanja sporov, kar ne vpliva le na posameznike znotraj tima, temveč tudi na ljudi, ki jih oskrbujejo, čeprav ti niso bili del spora ali konflikta. Za doseganje skupnih dosežkov in pričakovanj je treba delo izvajati kakovostno, vključiti sprotne reševanje sporov in konfliktov ter ohranjati profesionalen odnos tako med člani tima kot med terapevtom in pacientom (Vermeir, et al., 2015). Izobraževanje ni pomembno le na področju komunikacije in timskih veščinah, temveč tudi na področju strokovnega znanja. Pacienti ocenjujejo zadovoljstvo fizioterapevtske obravnave po učinkovitosti strokovnega znanja, učinkoviti komunikaciji in empatiji. Zato je za fizioterapevte ključno, da ne zanemarijo

tudi strokovnih izobraževanj, s katerimi bodo obravnave dosegle boljše rezultate pri pacientih in višjo kakovost oskrbe (Del Baño-Aledo, et al., 2014).

V nadaljevanju moramo poudariti tudi drugo kategorijo, ki smo jo zastavili, in sicer pomembnost »ustvarjanja pozitivne komunikacije in vzdušja znotraj fizioterapevtskega tima s strani vodje.« Ključen člen tima in oseba, ki mora fizioterapevtskemu timu predstavljati vzor, je vodja. Po vodji se člani tima zgledujejo. Odnos, kakršnega ima vodja do svojega tima, vpliva na vedenje posameznikov znotraj tima in njihovo vedenje pri komunikaciji s svojimi podrejenimi ali pa pacienti. Zato je tako poudarjen način komunikacije, kakršnega ima vodja, ki mora vedno stremeti k pozitivno usmerjeni komunikaciji, zlasti pri sporih. Glavne lastnosti, ki jih vodja kaže v svojem odnosu, se torej prenašajo na vse zaposlene, zato mora nuditi občutek zaupanja, razumevanja ter spoštovanja (Dehkordi, et al., 2014).

Komunikacija med člani tima pa seveda ne predstavlja zgolj izmenjevanja informacij in komentarjev na aktualne dogodke znotraj delovnega mesta, ali pogovorov, ki jih imajo ti člani med seboj. Vodja je dolžan svojim zaposlenim vedno omogočiti prostor za napredek in jim zagotavljati priložnosti za dodatna izobraževanja bodisi s podprtimi praksami bodisi s predavanji. Če bi to znanje vedno skušali prenesti individualno na vse posameznike v timu, bi bilo to logistično težko izvedljivo, zavedanje, kako svoje znanje prenesti na preostale člane, pa zagotovi vsakemu članu zmožnost in sposobnost učiti drug drugega in svoje strokovno znanje prenašati med seboj. Na podlagi tega lahko torej trdimo, da je učenje pravilne komunikacije eno najpomembnejših znanj, ki jih je treba dati svojemu timu, saj s tem znanjem učinkoviteje prenašamo vsa druga znanja med posameznike tima (Worum, et al., 2020). Vsak člen tima k celoti doprinese svoje znanje, sposobnosti, prednosti in slabosti, zato mora imeti vsak dober vodja znanje razporejanja vlog v timu, saj s tem najučinkoviteje izkoristimo sposobnosti posameznikov in zmanjšamo vlogo njihovih pomanjkljivosti. Raznolikosti mora dober vodja spodbujati, saj lahko z vsiljevanjem svojih načinov zapostavlja številne vrline, ki jih imajo posamezniki z drugačnim pogledom na svojo stroko (Nancarrow, et al., 2013).

Ta neprekinjen proces izmenjave mnenj, čustev in informacij omogoča usklajeno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev, ki jih določamo znotraj zdravstvene ustanove. Učinkovita komunikacija je ključnega pomena za prenos vseh vrst znanja, reševanje sporov ter ustvarjanje okolja za zaupanje in sodelovanje med člani tima. S stalno izmenjavo informacij se izboljšujejo procesi oskrbe pacientov, preprečujejo se nesporazumi in povečuje se kakovost storitev. Zato je nujno, da se vodstvo in zaposleni zavedajo pomena učinkovite komunikacije ter se nenehno trudijo za njeno izboljšanje in krepitev znotraj organizacije (Ule, 2009). Zavedanje, da je vsak fizioterapevtski tim sestavljen iz posameznikov, ki imajo veliko znanja iz raznolikih področij, je pomembno, da razumemo, kako bi ta znanja med seboj povezali, saj imajo vsi posamezniki skupni cilj, ki je izboljšanje počutja in zdravja kot celote za svoje paciente (Ruler, 2018).

Kadar se posamezniki v timu znajdejo v stresnih okoljih, je medprofesionalna komunikacija še bolj ključna, saj morajo v minimalnem času izmenjati ključne informacije, kar je v tako kritičnih okoljih, kot so urgentni oddelki, še toliko bolj izrazito (Bekkink, et al., 2018). Številne raziskave kažejo, da je en od največjih pokazateljev učinkovitosti zdravljenja terapevtsko zavezništvo, ki ga mora vsak pravi vodja čim bolj spodbujati (Charmant, et al., 2021). Prav to zavezništvo vodja lahko dosega tako, da čim bolj spodbuja kulturo sodelovanja in širjenje skupin, kjer posamezniki sodelujejo v manjših učnih timih in se s tem medsebojno povezujejo ter širijo znanja (Darlow, et al., 2017). Vodja lahko seveda s svojim načinom spodbuja rast in povezovanje posameznikov v tim, vendar je pomen aktivnega poslušanja in empatije vseh posameznikov še večji, kot samo prizadevanje vodje, da bi dosegli želene rezultate (Flood, et al., 2019).

Vodja s svojim vodenjem ne usmerja le dela, temveč spodbuja tudi odprto komunikacijsko okolje, kjer so člani tima povabljeni, da izražajo svoje ideje, pomisleke in predloge. Ta odprtost zagotavlja boljši izkoristek raznolikosti spretnosti in znanj, ki jih imajo posamezniki v timu, kar lahko privede do inovativnih rešitev in izboljšanja kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo zaposleni. Vodja deluje kot obraz tega procesa, saj s svojim zgledom spodbuja sodelovanje in se aktivno udeležuje v komunikacijo

posameznikov. S takšnim pristopom se gradi zaupanje med člani tima in omogoča učinkovito reševanje vseh morebitnih nastalih konfliktov ter doseganje najbolj učinkovitih skupnih ciljev (Lapornik, 2017).

Učinkovita komunikacija v fizioterapevtskih timih neposredno vpliva na kakovost oskrbe pacientov. Jasna izmenjava informacij med člani tima zagotavlja številne prednosti pri odnosu med pacientom in terapevtom. Poleg boljše izkušnje zdravljenja s tem zagotavljamo tudi boljšo diagnozo, načrtovanje raznovrstnih terapevtskih postopkov in spremljanje napredka pacientov. Če se srečamo s težavami pri kateri od omenjenih delov zdravljenja, te skušamo odpraviti z odprto komunikacijo, kjer od pacienta želimo pridobiti čim več povratnih informacij (Merlino, 2017). Poleg tega ta učinkovit prenos informacij prinaša tudi druge prednosti tako za člane tima kot tudi za organizacijo kot celoto. Med najpomembnejše prednosti spadajo reševanje konfliktov, izboljšanje odnosov z zunanjimi sodelavci, povečanje produktivnosti, razvoj veščin zaposlenih ter povečanje zadovoljstva in zvestobe zaposlenih, s tem pa zagotavljamo okolje, v katerem vsak posameznik raste in s tem doseže svoj potencial. S tesnim sodelovanjem in transparentno komunikacijo se krepi tudi povezanost med člani tima, kar omogoča boljšo usklajenost pri delu in optimalno izvajanje terapevtskih postopkov. Hkrati organizacija kot celota dosega višji nivo učinkovitosti in si zagotavlja konkurenčno prednost na trgu, saj zadovoljni in zavzeti zaposleni prispevajo k dolgoročnemu uspehu in rasti ustanove (Johnson & Hackman, 2018). Prenos informacij med člani tima in pacienti je predvsem ključen v prehodnih fazah zdravljenja, saj prav takrat najpogosteje pride do vrzeli v komunikaciji, kar posledično negativno vpliva na kakovost kontinuirane oskrbe. Vodja mora biti pri teh prenosih pogosto najbolj aktiven, saj predvsem manj izkušeni zdravstveni delavci niso dovolj pozorni na tovrstne kritične prehode, vodja pa mora v tem primeru svoje znanje in izkušnje deliti z manj izkušenimi člani tima (Scotten, et al., 2015). Vsako tovrstno znanje in izkušnje, ki jih dobivajo posamezniki v timu, višajo vrednost in kakovost ekipe kot celote, prav tako pa s tem postaja vsak posameznik bolj kompetenten in uspešen na račun dobrega prenosa znanja s strani vodje (Wloszczak-Szubzda & Jarosz, 2013).

Vodja fizioterapevtskega tima je odgovoren, da zagotovi prave temelje komunikacije, na podlagi katerih se morajo ravnati vsi zaposleni, prav tako pa ti temelji predstavljajo glavne vrednote posameznega tima. Teh temeljev pa se mora primarno držati prav vodja in s svojim zgledom spodbujati druge člane, da se ves čas ravnajo po njih in s tem krepijo odnos drug do drugega. Te temelje zajema pomembnost zaupanja, sodelovanja in ustvarjanja okolja, ki spodbuja odprtost in udobje pri izražanju svojih idej, predlogov ali pomislekov (Gifford, et al., 2018; Schmutz, et al., 2019). Ko znotraj tima dosežejo želeni nivo komunikacije in delujejo znotraj postavljenih temeljev, je ključno vzdrževanje tovrstne komunikacije. Ob doseženem cilju timi svojo pozornost pogosto preusmerijo k reševanju drugih težav, s katerimi se srečujejo, ob tem pa zapostavljajo vzdrževanje že doseženih ciljev. Posledično ponovno pride do razdora med želeno in dejansko komunikacijo. Vodja pa je prav tako odgovoren, da svoje zaposlene spodbuja k učenju vodstvenih sposobnosti. Čeprav on predstavlja glavnega vodjo v timu, posamezniki brez teh veščin ne napredujejo, niso dovolj motivirani in ne razvijejo sposobnosti boljše predaje znanj na druge akterje (Gifford, et al., 2018; Dahlke, et al., 2018). S tem si lahko fizioterapevtski tim omogoči boljšo izrabo različnih spretnosti in znanj med člani tima, ki jih spodbudi k sodelovanju in skupni rasti ter skupnemu doseganju uspešnejših rezultatov.

2.5.1 Omejitev raziskave

Pri raziskavi teme diplomskega dela smo naleteli na številne omejitve, čeprav je tema relativno dobro raziskana. Prva omejitev je zagotovo iskanje primernih člankov v slovenskem jeziku, saj dobrih raziskav na našem področju na temo komunikacije in vodenja fizioterapevtskih timov ni veliko. Druga največja omejitev je omejitev člankov na zgolj najnovejše objave, saj smo lahko uporabljali le članke, objavljene v zadnjih 10 letih, kar je drastično zmanjšalo število člankov, ki so nam bili na voljo pri dani raziskavi. Prav tako smo morali izločiti vse članke, ki niso bili na voljo brezplačno v polnem besedilu, s čimer smo verjetno izločili še dodatno število člankov na dano tematiko.

2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

V prihodnje bi kot rešitev za dane omejitve priporočili, da se na dano temo poveča število raziskav predvsem na slovenskem področju, saj gre za zelo široko temo, ki drastično vpliva na delovanje katerega koli tima. Raziskave s tega področja bi morale biti zelo zaželeni za vse stroke, pri katerih je sodelovanje več individualnih oseb ključno za končni uspeh.

Ugotovitve našega diplomskega dela so lahko začetek podrobnejše analize in podrobnejše raziskave področja komunikacije tako v fizioterapevtskih timih kot drugih zdravstvenih strokah. Nadaljnje raziskave vidimo kot priložnost, da se dejstva, osvetljena v našem diplomskem delu, še bolj aktivno prikažejo vodjem različnih zdravstvenih strok. S podrobnejšo raziskavo in bolj izpostavljenim končnim rezultatom bi pomen komunikacije približali tako fizioterapevtom kot tudi drugim zdravstvenim delavcem, ki jo danes še preveč zapostavljajo in vsa druga znanja vodenja postavljajo pred učinkovito komunikacijo. V prihodnosti bi bilo treba narediti več tovrstnih raziskav, predvsem na področju fizioterapije, kjer teh raziskav najbolj primanjkuje, zlasti na območju Slovenije.

3 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo skozi pregled literature ugotovili, da je učinkovita komunikacija med posamezniki znotraj tima ključna za uspeh in medsebojno sodelovanje vseh posameznikov, ob tem pa direktno vpliva tudi na kakovost zdravstvene oskrbe pacientov.

Učinkovita komunikacija je zagotovo cilj vsakega tima, kljub temu pa večina timov ne daje dovolj poudarka za doseganje le-te, kar pogosto izhaja tudi iz pomanjkanja znanja na tem področju. Visok nivo komunikacije med posamezniki v timu lahko dosežemo predvsem, ko dosežemo tri glavne vidike odkrite komunikacije: medsebojno zaupanje in razumevanje ter spoštovanje vsakega člana tima. Že s poznavanjem osnov komunikacije in namenskim posvečanjem pozornosti drug drugemu lahko dosežemo višji nivo medsebojnega razumevanja. Spoštovanje in zaupanje pa v tim prideta postopno in če si posamezniki prizadevajo, da te vrline dosežejo, lahko na dolgi rok vsak tim doseže vrhunski nivo učinkovite komunikacije.

Nivo komunikacije, kakršnega dosežajo v posameznem timu, pogosto izhaja iz odnosa vodje do svojih nadrejenih. Vodja tima je tisti, ki mora biti v vseh pogledih zgled svojemu timu, saj svoje vedenje, komuniciranje in zagnanost pogosto prenaša na vsakega posameznika v svojem kolektivu. V fizioterapevtskem timu vse to pride še toliko bolj do izraza, saj je odnos, kakršnega imajo terapevti drug do drugega, izpostavljen tudi pacientom. S pozitivno komunikacijo vodje izboljšujejo počutje vseh terapevtov, ki so zato bolj odprti do svojih pacientov, kar jim omogoča višji nivo oskrbe in večje zadovoljstvo vsakega pacienta med obravnavo in po njej.

Izobraževanje zdravstvenih delavcev je v mislih vsakega vodje, vendar v to izobraževanje pogosto vključujejo le strokovna znanja iz sveta fizioterapije, ob tem pa pozabljajo na druge pomembne vidike učinkovitega tima, med katerimi je dobra medsebojna komunikacija na prvem mestu.

Prednosti učinkovite komunikacije so tako na svetovni kot slovenski ravni zelo dobro raziskane. Ob pregledu literature pa smo ugotovili, da je komunikacija v fizioterapevtskih timih pri nas relativno slabo raziskana in bi si zato v prihodnje želeli več raziskav tudi na to temo, saj predstavlja velik del delovanja vsake fizioterapevtske in druge zdravstvene ustanove.

4 LITERATURA

Alkassabi, O.Y., Al-Sobayel, H., Al-Eisa, E.S., Buragadda, S., Alghadir, A.H. & Iqbal, A., 2018. Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: Does the leadership style matter? *BMC Health Services Research*, 18(1), pp. 1-8. 10.1186/s12913-018-3184-9.

Ansa, B.E., Zechariah, S., Gates, A.M., Johnson, S.W., Heboyan, V. & De Leo, G., 2020. Attitudes and behavior towards interprofessional collaboration among healthcare professionals in a large academic medical center. *Healthcare*, 8(3), pp. 11-13. 10.3390/healthcare8030323.

Arnold, R.M., Back, A.L., Barnato, A.E., Prendergast, T.J., Emlet, L.L., Karpov, I., White, P.H. & Nelson, J.E., 2015. The critical care communication project: Improving fellows' communication skills. *Journal of Critical Care*, 30(2), pp. 250-254. 10.1016/j.jcrc.2014.11.016.

Aveyard, H., 2018. *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. 7th ed. London: Open University Press.

Baker, C., 2022. *Why is leadership important?* [online] Available at: <https://leaders.com/articles/leadership/why-is-leadership-important/> [Accessed 15 March 2023].

Bekkink, M.O., Farrell, S.E. & Takayesu, J.K., 2018. Interprofessional communication in the emergency department: Residents' perceptions and implications for medical education. *International Journal of Medical Education*, 9(2018), pp. 262-268. 10.5116/ijme.5bb5.c111.

Charmant, W.M., van der Wees, P.J., Staal, J.B., van Cingel, R., Sieben, J.M. & de Bie, R.A., 2021. A framework exploring the therapeutic alliance between elite athletes and physiotherapists: A qualitative study. *BMC sports science, medicine & rehabilitation*, 13(1), pp. 1-12. 10.1186/s13102-021-00348-3.

Dahlke, S., Stahlke, S. & Coatsworth-Puspoky, R., 2018. Influence of teamwork on health care workers' perceptions about care delivery and job satisfaction. *Journal of Gerontological Nursing*, 44(4), pp. 37-44. 10.3928/00989134-20180111-01.

Darlow, B., McKinlay, E., Gallagher, P., Beckingsale, L., Coleman, K., Perry, M. & Pullon, S., 2017. Building and expanding interprofessional teaching teams. *Journal of primary health care*, 9(1), pp. 29-33. 10.1071/HC16053.

Dehkordi, S.N., Dadashzadeh, L., Dadagoo, M., Shafaroodi, N. & Kamali, M., 2014. Experience of physiotherapists of teamwork results: A qualitative study. *Physical Treatments Journal*, 4(3), pp. 161-167.

Del Baño-Aledo, M.E., Medina-Mirapeix, F., Escolar-Reina, P., Montilla-Herrador, J. & Collins, S.M., 2014. Relevant patient perceptions and experiences for evaluating quality of interaction with physiotherapists during outpatient rehabilitation: A qualitative study. *Physiotherapy*, 100(1), pp. 73-78. 10.1016/j.physio.2013.05.001.

Flood, B., Hocking, C., Smythe, L. & Jones, M., 2019. Working in a spirit of interprofessional practice: A hermeneutic phenomenological study. *Journal of interprofessional care*, 33(6), pp. 744-752. 10.1080/13561820.2019.1577810.

Forbes, D.R. & Nolan, D., 2018. Factors associated with patient-satisfaction in student-led physiotherapy clinics: A qualitative study. *Physiotherapy theory and practice*, 34(9), pp. 705-713. 10.1080/09593985.2018.1423592.

Forgeard, V., 2022. *Why respect is important?* [online] Available at: <https://brilliantio.com/why-respect-is-important/> [Accessed 8 June 2023].

Gharaveis, A., Hamilton, D.K. & Pati, D., 2017. The impact of environmental design on teamwork and communication in healthcare facilities: A systematic literature review. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 11(1), pp. 119-137. 10.1177/1937586717730333.

Gifford, W.A., Squires, J.E., Angus, D.E., Ashley, L.A., Brosseau, L., Craik, J.M., Domecq, M.C., Egan, M., Holyoke, P., Juergensen, L., Wallin, L., Wazni, L. & Graham, I.D., 2018. Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: A systematic review. *Implementation science*, 13(1), p. 127. 10.1186/s13012-018-0817-7.

Jensen, G.M., Hack, L.M., Nordstorm, T., Gwyer, J. & Mostrom, E., 2017. National study of excellence and innovation in physical therapist education: Part 2-a call to reform. *Physical Therapy, Journal of the American Physical Therapy Association*, 97(9), pp. 875-888. 10.1093/ptj/pzx062.

Johnson, C.E. & Hackman, M.Z., eds. 2018. *Leadership*. 7th ed. Long Grove: Waveland Press, Inc.

Kalata, C., 2022. *Leadership curriculum in physical therapy education: A case study: doktorska disertacija*. Lynchburg: Liberty University.

Khan, S.A., 2020. *What is the importance of respect in the workplace and how it affects employees*. [online] Available at: <https://legacycultures.com/importance-of-respect-in-the-workplace-and-how-it-affects-employees/> [Accessed 8 June 2023].

Lapornik, K., 2017. *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha*. [pdf] ZISS Slovenije. Available at: https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo_Ucinkovita%20komunikacija%20%20korak%20do%20uspeha%20in%20socloveka%20v_1.0.pdf [Accessed 8 June 2023].

Mallini, K.C., 2019. *Leadership development in physical therapy: Moving toward a community of transformative practitioners: doktorska disertacija*. Kentucky: University of Kentucky, College of Education.

Matyja, A. & Stój, K., 2014. Interpersonal communication in medical profession on the example of physiotherapists. *Polish Journal of Public Health*, 124(3), pp. 125-129. 10.2478/pjph-2014-0028.

McDuffee, S., 2021. *Communication and teamwork - communicate effectively with teammates*. [online] Available at: <https://www.teambonding.com/how-to-communicate-effectively/> [Accessed 8 June 2023].

Merlino, J., 2017. *Communication: A Critical Healthcare Competency*. [online] Available at: <https://www.psqh.com/analysis/communication-critical-healthcare-competency/> [Accessed 6 Januar 2023].

Nancarrow, S.A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P. & Roots, A., 2013. Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11(19), pp. 1-11. 10.1186/1478-4491-11-19.

Nientied, P. & Toska, M., 2019. Motivation of knowledge workers - the case of Albania. *Organizacija*, 52(1), pp. 33-44. 10.2478/orga-2019-0004.

Northup, G., 2023. *10 Communication skills for your life and career success*. [online] Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/communication-skills> [Accessed 15 June 2023].

Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P. & Moher, D., 2021. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic reviews*, 10(1), pp. 1-4. 10.1186/s13643-021-01626-4.

Polit, D.F. & Beck, T.C., eds. 2021. *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. 11th ed. Philadelphia: Wolters Kluwer.

Pype, P., Mertens, F., Helewaut, F. & Krystallidou, D., 2018. Healthcare teams as complex adaptive systems: Understanding team behaviour through team members' perception of interpersonal interaction. *BMC Health Services Research*, 18(1), pp. 1-12. 10.1186/s12913-018-3392-3.

Ruler, B., 2018. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 367-381. 10.1080/1553118X.2018.1452240.

Rodrigues, M.C.S. & Nogueira, J.W., 2015. Effective communication in teamwork in health. *Cogitare Enfermagem*, 20(3), pp. 630-634. 10.5380/ce.v20i3.40016.

Schmutz, J.B., Meier, L.L. & Manser, T., 2019. How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: A systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 9(9), pp. 1-14. 10.1136/bmjopen-2018-028280.

Scotten, M., La Varne Manos, E., Maliocoat, A. & Paolo, A.M., 2015. Minding the gap: Interprofessional communication during inpatient and post discharge chasm care. *Patient Education and Counseling*, 98(7), pp. 895-900. 10.1016/j.pec.2015.03.009.

Štih, A. & Ferjan, M., 2014. Komunikacija na delovnem mestu in njen vpliv na zdravje zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(1), pp. 30-39.

Tovornik, N., 2016. *Kaj je in timsko delo?* [online] Available at: <https://www.datalab.si/blog/kaj-je-tim-in-timsko-delo/> [Accessed 8 June 2023].

Ule, M., ed. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: FDV, pp. 7-251.

Vermeir, P., Vandijck, D., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Mortier, E., Hallaert, G., Van Daele, S., Buylaert, W. & Vogelaers, D., 2015. Communication in healthcare: A narrative review of the literature and practical recommendations. *The International Journal of Clinical Practice*, 69(11), pp. 1257-1267. 10.1111/ijcp.12686.

Vogel, K., 2021. *What are the benefits of workplace communication?* [online] Available at: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/top-7-benefits-of-workplace-communication/> [Accessed 15 June 2023].

Wloszczak-Szubzda, A. & Jarosz, M.J., 2013. Professional communication competences of physiotherapists - practice and educational perspectives. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 20(1), pp. 189-194.

Worum, H., Lillekroken, D., Roaldsen, K.S., Ahlsen, B. & Bergland, A., 2020. Physiotherapists' perceptions of challenges facing evidence-based practice and the importance of environmental empowerment in fall prevention in the municipality: A qualitative study. *BMC geriatrics*, 20(1), pp. 1-15. 10.1186/s12877-020-01846-8.