

Znanstveni članek / Scientific article

KOLEGIALNI COACHING KOT MOŽNOST KAKOVOSTNE KOMUNIKACIJE MED ZDRAVSTVENIMI DELAVCI

PEER COACHING AS A POTENTIAL FOR QUALITY COMMUNICATION AMONG HEALTHCARE WORKERS

J. Starc

Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto, Novo mesto, Slovenija

IZVLEČEK

Izhodišča: Kolegialni coaching je eno najpomembnejših orodij komunikacije med zdravstvenimi delavci. Če ga uporabljamo učinkovito in pravilno ter upoštevamo tudi vsa načela kolegialnega coachinga (zavedanje, odgovornost, prepričanje vase, odsotnost obtožb, usmerjenost v rešitve, izziv, akcija), dviguje zavedanje, vpliva na misli in privede do pozitivnih miselnih premikov v smeri kakovostne komunikacije in reševanja problemov. Med zdravstvenimi delavci izboljšuje posredne in neposredne močne medsebojne vezi ter s tem omogoča bolj kakovostno delo in povsem nove rešitve pri opravljanju delovnih nalog.

Material, preiskovanci in metode: Podatke smo zbrali z anonimnim spletnim vprašalnikom. V raziskavi je sodelovalo 160 diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih zdravstvenikov, zaposlenih v primarnem in sekundarnem zdravstvenem varstvu. Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

Rezultati: Ugotovili smo, da anketirani med najpomembnejša načela kolegialnega coachinga za kakovostno komunikacijo s sodelavci v svojem delovnem okolju prištevajo *odgovornost* ($\bar{x} = 4,8$), *usmerjenost v rešitve* ($\bar{x} = 4,6$), *zavedanje* ($\bar{x} = 4,5$) in *prepričanje vase* ($\bar{x} = 4,5$).

Zaključki: Večina anketiranih se zaveda, da bi morali vsi zdravstveni delavci upoštevati načela kolegialnega coachinga, s čimer bi lahko vzpostavili pogoje, potrebne za kakovostno medsebojno komunikacijo ter s tem za celostno in kakovostno obravnavo bolnikov.

Ključne besede: kolegialni coaching, načela kolegialnega coachinga, komunikacija, zdravstveni delavci.

ABSTRACT

Background: Peer coaching is one of the most powerful tools for communication between healthcare workers. When applied effectively and correctly, taking into account all of the principles of peer coaching (awareness, responsibility, self-confidence, absence of accusations, solution-orientation, challenge, action), it raises healthcare workers' awareness and influences their thoughts, thus channelling them to make positive shifts towards good quality communication and problem solving. This tool improves the direct and indirect bonds between healthcare workers, which enable them to carry out their work at an improved level and with better quality, ultimately leading to new solutions in the performance of their work tasks.

Materials and methods: The data was collected using an anonymous online questionnaire. The survey involved 160 graduate nurses who work in primary and secondary care. We applied the descriptive non-experimental empirical research method.

Results: It was established that the respondents rated as the most important principles of peer coaching, which were designed to ensure good quality communication with colleagues within their work setting, *responsibility* ($\bar{x} = 4.8$), *solution-orientation* ($\bar{x} = 4.6$), *awareness* ($\bar{x} = 4.5$) and *self-confidence* ($\bar{x} = 4.5$).

Conclusions: Most of the respondents acknowledge that all healthcare workers should act in accordance with the principles of peer coaching in order to establish such conditions that are conducive to good quality communication among them and, consequently, to holistic and high quality patient management.

Key words: peer coaching, the principles of peer coaching, communication, healthcare workers.

UVOD

V zdravstvenih organizacijah ni dejavnosti, ki bi lahko potekala brez sporazumevanja. Zdravstveni delavci komunicirajo zato, da bi obveščali sodelavce in tudi druge, da bi prejeli koristne informacije in predvsem zato, da bi v odnosu do bolnikov dajali in pridobivali koristne informacije, si med seboj izmenjevali podatke in mnenja ter vzdrževali stike, reševali tekoče in potencialne probleme ter nanje tudi vplivali (1). Katere oblike in metode pri tem uporabljajo, je odvisno od namena in zastavljenega cilja ter od vrste drugih dejavnikov, npr. znanja in sposobnosti zdravstvenih delavcev, da uporabljajo različne načine sporazumevanja.

Strategija komuniciranja med zdravstvenimi delavci obsega načine (osnutke, izbrane oblike, usmeritve komuniciranja), dejavnosti (pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja) in sredstva (razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje), ki morajo biti med seboj usklajeni (2).

Sodobne analize uspešnih organizacij kažejo, da uspešno posredovanje informacij ter uporaba znanja bolj prispevata k celotni uspešnosti organizacije kot uspešno finančno poslovanje (3). Pri tem je zelo pomembna vloga medgeneracijske komunikacije in prenosa znanja, ki posamezniku daje širino, saj omogoča razumevanje stališč in ravnanj posamezne generacije ter tako izravnava medgeneracijski šum ter pomembno vpliva na napredek oziroma raven enakomernega napredka organizacije brez nihanj, povezanih z menjavo generacij. Ker so delovni kolektivi danes vse bolj raznoliki, se v službi pogosto srečujejo pripadniki treh ali celo štirih generacij z različnimi znanji in različnimi komunikacijskimi veščinami (4). Ob upoštevanju demografskih, ekonomskih in političnih dejavnikov je jasno, da je to mogoče le ob razvijanju večje pozornosti vseh generacij in solidarnosti med njimi (5).

KOLEGIALNI COACHING

Ena od možnosti kakovostne komunikacije in prenosa znanja je *kolegialni coaching*, ki je proces med dvema kolegom, ki se s pomočjo posebnih tehnik, metod in orodij vzajemno podpirata pri doseganju zelenih ciljev in profesionalnem razvoju (6). V kolegialnem coachingu sodelavec podpira sogovornika pri lastnem raziskovanju in iskanju rešitev, s čimer ga opolnomoči. Glavna razlika med kolegialnim coachingom in drugimi oblikami coachinga je v tem, da pri kolegialnem coachingu kolega opravljata podobne delovne naloge in se podpirata pri različnih izzivih, ki se jima porajajo pri delu. Zato vsak od njiju pozna naravo dela drugega in ve za izzive, ki se navadno pojavljajo pri delu. Za medsebojno podporo uporabljata večšine coachinga. Pri omenjenem pristopu gre za preseganje običajne prakse v delovnih okoljih, ko se kolega drugemu pritoži ali pritožuje, drugi pa se mu pridruži v pritoževanju ali kolegu ponudi hiter nasvet ali celo očitajoč poduk. S kolegialnim coachingom kolega podpremo pri osvetljevanju njegovega položaja, pri ugotavljanju ovir in pri iskanju načinov, kako ovire preseči. Prispevamo k njegovemu občutku, da »zmore«, ter k aktiviranju potencialov in iskanju rešitve. Pogosto se kolegi navežejo s svojo izkušnjo ali nasvetom, lahko pa jo podprejo tako, da kolegu pomagajo raziskati, kaj se dogaja in kaj je mogoče storiti, pri čemer pogovor navadno izpeljejo s pomočjo vprašanj.

Kolegialna podpora med dvema sodelavcema s pomočjo vprašanj spodbuja naravni proces učenja, ki poteka v vsakodnevem življenju v stvarnih razmerah. Proces učenja v kolegialnem coachingu poteka krožno (7): a) izkušnja (Delam, izkusim. Kaj pri tem doživljam?), b) refleksija (Ocenim, razmišljam o izkušnji. Kaj ugotavljam?), c) posplošitev (Izpeljem zaključke. Kaj sem se naučil?), d) test (Načrtujem prilagojene aktivnosti, preizkušam. Kakšni so moji koraki?). V učenju napredujemo postopno prek faz načrtovanja, akcije, opazovanja in ocene izidov. V kolegialnem coachingu najprej načrtujemo, kaj želimo doseči in kako bomo prišli do tega. Potem se

lotimo aktivnosti in jih opazujemo že med izvajanjem. Na koncu razmišljamo in ocenimo izide, si ustvarimo občutek o uspešnosti in doživljamo čustva v zvezi z opravljenimi aktivnostmi. Spirala se s tem ne zaključi, saj smo pridobili nove izkušnje, s katerimi lahko preskočimo na novo raven in nato z novo izkušnjo ponovno načrtujemo, ukrepamo, opazujemo, ocenjujemo itd.

S kolegialnim coachingom širimo območje udobja. Kolega, udeležena v kolegialnem coachingu, ima ta svoje meje delovanja, znotraj katerih se počutita udobno. Če se premaknemo iz območja udobja, najprej preidemo v prilagodljivo območje, v katerem se ne počutimo najbolj udobno, vendar se mu za nekaj časa lahko prilagodimo. Če preidemo v panično območje, se odzovemo izredno stresno, ker v takšnem položaju nikakor ne moremo zdržati (8). Če npr. medicinska sestra pri bolnikih, ki so ji dodeljeni, izvaja nego, navadno ve, kaj mora storiti in koliko bolnikov ima na skrbi. To aktivnost medicinska sestra občuti kot vsakodnevno dejavnost, pri kateri se počuti dobro, sproščeno in uspešno, saj pozna okoliščine svojega dela (območje udobja). Če pa mora medicinska sestra zaradi nenadne odsotnosti svoje kolegice opraviti nego pri večjemu številu bolnikov, okoliščine občuti nekoliko drugače: delo želi opraviti, zato nekoliko več načrtuje in se pripravlja ter se morda počuti celo rahlo stresno (prilagodljivo območje). Kljub temu se še vedno znajde, a potrebuje nekoliko več časa za prilagoditev novonastali situaciji. Če bi se takšne situacije ponavljale pogosto, bi položaj prilagodljivega območja postopno prešel v območje udobja. Če pa bi medicinska sestra morala izvajati nego pri zelo znani osebi (predsedniku države, znanemu pevcu, znani igralki), bi to lahko občutila kot velik pritisk, ki ga morda ne bi zdržala (panično območje).

Ko se spoznamo s temeljnimi večšinami coachinga in kolegialnega coachinga, lahko brez težav odkrijemo in pojasnimo, kaj želimo, in se podamo na pot uresničevanja svojih ciljev. Veščine coachinga in kolegialnega coachinga nam pomagajo pri odkri-

vanju naših trenutnih veščin in ugotavljanju, kate-
re moramo še osvojiti. Vsaka od ključnih veščin je
enako pomembna in enako ključna za vsakogar (9):
samospoštovanje in samozaupanje, komunikacija,
učinkovito izpraševanje, ustvarjanje zavedanja, sno-
vanje dejanj ter načrtovanje in postavljanje ciljev.

Omeniti moramo tudi načela, ki utemeljujejo co-
aching in ki opredeljujejo njegove značilnosti. Za
coaching so značilna načela, po katerih se ravnamo,
ko vodimo proces. Gre za najbolj preprosta načela,
ki jih upoštevamo tudi pri kolegialnem coachingu
(10):

- **zavedanje:** S coachingom si klient širi svoja
obzorja. S pomočjo coacha pogleda na položaj
z drugimi očmi in se zave tudi vidikov, na kate-
tere pred tem ni bil pozoren. Novo zavedanje
v klientu spodbudi ustvarjalnost, ki omogoča,
da pride do povsem novih rešitev.
- **odgovornost:** V coachingu klient sam pride
do rešitve in s tem prevzame odgovornost za
svoj razvoj. Če coach klientu da nasvet, odgo-
vornost ostane na strani coacha, zato ne gre za
coaching, ampak za svetovanje. Če klient svoj
položaj raziskuje sam, se lažje uči. Do svojih
rešitev čuti večja pripadnost in lastništvo kot
do rešitev, ki mu jih ponudijo drugi.
- **prepričanje vase:** Prepričanje v to, da lahko v
resnici dosežemo cilj, je eden ključnih dejav-
nikov pri doseganju cilja. Zato se proces coa-
chinga osredotoča na razvijanje prepričanosti
vase. Kolegialni coaching spodbuja učenje iz
napak, učenje preko doseganja manjših ciljev
in na učenje s pomočjo zgledov. Coach mora
klienta opozoriti tudi na najmanjši napredek, s
čimer ga podpira v prepričanju, da bo dosegel
zastavljeni cilj.
- **odsotnost obtožb:** V procesu kolegialnega
coachinga napake obravnavamo kot učne pri-
ložnosti. Coach na klienta nikakor ne gleda
s predsodki. V coachingu ocenjevanje ni na
mestu, saj v klientu vzbudi občutek krivde.
Nikakor ni potrebno, da se coach s klientom
strinja, vendar pa ga mora sprejemati in zaupati

vanj, s čimer omogoča, da bo našel rešitev,
ki bo najbolj ustrezala njegovemu položaju in
osebnim vrednotam.

- **usmerjenost v rešitve:** Pozornost igra v ži-
vljenju izredno pomembno vlogo. Če nenehno
razmišljamo o določenem problemu, ta postaja
vse večji. Če pozornost preusmerimo v iskanje
rešitve, v situacijo vnesemo kanček optimiz-
ma, ki nam da energijo za naprej. Zato v ko-
legialnem coachingu spodbujamo razmišljanje
o rešitvah in ne podrobnega analiziranja težav.
- **izziv:** Pravimo, da coach klientu drži ogledalo.
Izzove ga, da na položaj pogleda s sveže per-
spektive. Coach se ne zadovolji z enostavnimi
odgovori in običajnimi rešitvami, temveč kli-
enta v zaupnem okolju spodbudi, da običajne
rešitve preseže .
- **akcija:** Coach se ne ustavi le pri iskanju reši-
tev, temveč klienta motivira, da aktivira svo-
jo energijo in jo usmeri v spremembo. Veliko
časa v procesu coachinga namenimo prav na-
črtovanju naslednjega koraka ter motiviranju
in prepoznavanju uspeha.

METODOLOGIJA

Namen in cilji raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti in preučiti, v ko-
likšni meri zdravstveni delavci pri svojem delu
uporabljajo kolegialni coaching kot možnost ka-
kovostne medsebojne komunikacije ter sredstva
za zagotavljanje celostne in kakovostne obravnave
bolnikov.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati, v kolikšni meri so načela kolegialne-
ga coachinga prisotna pri komunikaciji s so-
delavci za celostno in kakovostno obravnavo
bolnikov;
- ugotoviti, katera načela kolegialnega coachin-
ga so najpomembnejša za kakovostno komu-
nikacijo s sodelavci v delovnem okolju;

Tabela 1. Ocena trditev načela kolegialnega coachinga »zavedanje«.
Table 1. Evaluation of statements about the peer coaching principle of awareness.

| Trditve | Odgovori | | | | | \bar{x} | SD | |
|--|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----|--------|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | | | skupaj |
| Svoje delo lahko opravljam še bolje kot sedaj. | 0 (0 %) | 2 (1 %) | 5 (3 %) | 94 (59 %) | 59 (37 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,6 |
| Sodelavci nekatere delovne naloge, enake ali podobne mojim, opravljajo bolje od mene. | 2 (2 %) | 10 (6 %) | 55 (34 %) | 61 (38 %) | 32 (20 %) | 160 (100 %) | 3,7 | 0,9 |
| Sodelavci nekatere delovne naloge, enake ali podobne mojim, opravljajo slabše od mene. | 0 (0 %) | 10 (6 %) | 50 (31 %) | 81 (51 %) | 19 (12 %) | 160 (100 %) | 3,7 | 0,8 |
| S posvetovanjem s sodelavci lahko svoje delo opravim bolje in bolj kakovostno. | 5 (3 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 67 (42 %) | 88 (55 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,8 |
| S posvetovanjem s sodelavci lahko pridem do povsem novih rešitev pri opravljanju delovnih nalog. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 8 (5 %) | 67 (42 %) | 85 (53 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,6 |
| Zavedam se pomena podpore sodelavcev pri različnih izzivih pri opravljanju delovnih nalog. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 59 (37 %) | 101 (63 %) | 160 (100 %) | 4,6 | 0,5 |
| Od kakovosti mojega dela je odvisna kakovost dela celotnega tima zdravstvene nege. | 3 (2 %) | 8 (5 %) | 14 (9 %) | 58 (36 %) | 77 (48 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,9 |
| Poznavanje lastnih zmogljivosti in omejitev ter jasna samopodoba vplivata na kakovost opravljanja delovnih nalog celotnega tima. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 8 (5 %) | 82 (52 %) | 67 (42 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,6 |
| Močno razvit čut za lastne sposobnosti in vrednote vpliva na razumevanje in podporo sodelavcev. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 14 (9 %) | 90 (56 %) | 56 (35 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,6 |

- ugotoviti, ali anketiranci menijo, da so za kakovostno medsebojno komunikacijo ter za celostno in kakovostno obravnavo bolnikov potrebna znanja kolegialnega coachinga.

Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 160 diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih zdravstvenikov, zaposlenih v primarnem in sekundarnem zdravstvenem varstvu. Med njimi je bilo 12 % moških in 88 % žensk. Največ anketiranih (60 %) je bilo starih do 30 let, 21 % od 31 do 40 let, 16 % od 41 do 50 let ter 3 % 51 let in več. Do 10 let delovne dobe je ime-

Tabela 2. Ocena trditve načela kolegialnega coachinga »odgovornost«.

Table 2. Evaluation of statements about the peer coaching principle of responsibility.

| Trditve | Odgovori | | | | | skupaj | \bar{x} | SD |
|--|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | | | |
| Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 18 (11 %) | 91 (57 %) | 51 (32 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| Zavedam se svojih pristojnosti in odgovornosti. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 87 (54 %) | 70 (44 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,5 |
| Pri opravljanju svojega dela sem samostojen. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 18 (11 %) | 81 (52 %) | 58 (36 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,7 |
| S sodelavci se pogovarjam o rezultatih dela. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 28 (17 %) | 70 (44 %) | 62 (39 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,7 |
| Sodelavce spodbujam k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 3 (2 %) | 8 (5 %) | 35 (22 %) | 74 (47 %) | 40 (25 %) | 160 (100 %) | 3,9 | 0,9 |
| Sodelavci me spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za moje delo. | 5 (3 %) | 5 (3 %) | 50 (31 %) | 65 (41 %) | 35 (22 %) | 160 (100 %) | 3,8 | 0,9 |
| Sprejemam utemeljene pripombe sodelavcev na svoje delo. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 8 (5 %) | 97 (61 %) | 55 (34 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,6 |
| Sodelavci sprejemajo moje utemeljene pripombe na njihovo delo. | 0 (0 %) | 8 (5 %) | 65 (41 %) | 60 (38 %) | 27 (17 %) | 160 (100 %) | 3,7 | 0,8 |
| Poznam pristojnosti in odgovornosti svojih sodelavcev. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 21 (13 %) | 97 (61 %) | 42 (27 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 0,6 |

lo 21 % anketiranih, 11–20 let delovne dobe 12 %, 21–30 let delovne dobe 12 %, 31–40 let delovne dobe 5 %, 19 % anketiranih pa je bilo nezaposlenih. 2 % sta delo opravljala preko študentske napotnice.

Postopek zbiranja podatkov in opis merskih instrumentov

Zbiranje podatkov je potekalo z anonimnim spletnim vprašalnikom, s katerim smo zbrali naslednje podatke: demografske podatke, stališča o prednostih kolegialnega coachinga, stališča o prednosti posameznih načel kolegialnega coachinga in prisotnost kolegialnega coachinga v delovnem okolju. Vprašanja o kolegialnem coachingu so bila oblikovana na osnovi lestvice stališč Likertovega tipa. Lestvi-

ca je obsegala ocene od 1 do 5, tj. od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – strinjam se in 5 – povsem se strinjam; 1 – zelo nepomembno načelo, 2 – nepomembno načelo, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno načelo in 5 – zelo pomembno načelo).

REZULTATI

V raziskavi smo želeli preučiti, v kolikšni meri so načela kolegialnega coachinga prisotna pri komunikaciji zdravstvenih delavcev s sodelavci. Zato smo anketirancem pri vsakem od sedmih načel (*zavedanje, odgovornost, prepričanje vase, odsotnost obtožb, usmerjenost v rešitve, izziv, akcija*) ponudili

devet trditve, ki smo jih oblikovali na osnovi preučevanja posameznih načel kolegialnega coachinga.

Ugotovili smo, da diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki visoko ocenjujejo vse trditve v zvezi s prvim načelom kolegialnega coachinga *zavedanje*. Najvišje so ocenili naslednje trditve: *Zavedam se pomena podpore sodelavcev pri različnih izzivih pri opravljanju delovnih nalog.* ($\bar{x} = 4,6$); *Ob posvetovanju s sodelavci lahko pridem do povsem novih rešitev pri opravljanju delovnih nalog.* ($\bar{x} = 4,5$) in *Ob posvetovanju s sodelavci lahko svoje delo opravim bolje in bolj kakovostno.* ($\bar{x} = 4,5$). Skupna povprečna ocena vseh trditve prvega načela *zavedanje* je 4,2.

Med trditvami, ki opredeljujejo drugo načelo kolegialnega coachinga *odgovornost*, anketirani najvišje ocenjujejo naslednje trditve: *Zavedam se svojih pristojnosti in odgovornosti.* ($\bar{x} = 4,4$); *Sprejemam utemeljene pripombe sodelavcev na svoje delo.* ($\bar{x} = 4,3$); *Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.* ($\bar{x} = 4,2$); *Pri opravljanju dela sem samostojen.* ($\bar{x} = 4,2$) in *S sodelavci se pogovarjam o rezultatih dela.* ($\bar{x} = 4,2$). Skupna povprečna ocena vseh trditve drugega načela *odgovornost* je 4,1.

Med trditvami, ki opredeljujejo tretje načelo kolegialnega coachinga *prepričanje vase*, anketirani najvišje ocenjujejo naslednje trditve: *Zavedam se, da*

Tabela 3. Ocena trditve načela kolegialnega coachinga »prepričanje vase«.

Table 3. Evaluation of statements about the peer coaching principle of self-confidence.

| Trditve | Odgovori | | | | | | \bar{x} | SD |
|--|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niči niči | se strinjam | povsem se strinjam | skupaj | | |
| Svoje delo sem sposoben opravljati brez večjih težav in napak. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 16 (10 %) | 111 (70 %) | 33 (21 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 0,5 |
| Brez večjih težav in napak so svoje delo sposobni opravljati tudi moji sodelavci. | 0 (0 %) | 10 (6 %) | 21 (13 %) | 121 (76 %) | 8 (5 %) | 160 (100 %) | 3,8 | 0,6 |
| Ni me strah nepričakovanih situacij. | 3 (2 %) | 18 (11 %) | 58 (37 %) | 60 (38 %) | 21 (13 %) | 160 (100 %) | 3,5 | 0,9 |
| Vedno vem, na koga od sodelavcev se lahko obrnem, ko potrebujem pomoč ali nasvet. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 25 (16 %) | 81 (51 %) | 51 (32 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 0,7 |
| Prepričan sem, da bom znal svetovati in pomagati sodelavcu, če me bo za to prosil. | 0 (0 %) | 5 (3 %) | 10 (6 %) | 107 (67 %) | 38 (24 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 0,7 |
| Zavedam se, da lahko pri svojem delu naredim napako, vendar se iz napak tudi učim. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 8 (5 %) | 70 (44 %) | 82 (51 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,6 |
| Znam se učiti s pomočjo zgledov. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 0 (0 %) | 89 (56 %) | 68 (43 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,6 |
| Sposoben sem doseči zastavljene delovne cilje. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 99 (62 %) | 61 (38 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,5 |
| Zame velja moto: hočem, zmorem, znam. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 13 (8 %) | 77 (48 %) | 70 (44 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,6 |

lahko pri svojem delu naredim napako, vendar se iz napak tudi učim. ($\bar{x} = 4,5$); Znam se učiti s pomočjo zgledov. ($\bar{x} = 4,4$); Sposoben sem doseči zastavljene delovne cilje. ($\bar{x} = 4,4$) in Zame velja moto: hočem, zmorem, znam. ($\bar{x} = 4,4$). Skupna povprečna ocena vseh trditvev tretjega načela kolegialnega coachinga odgovornost je 4,1.

Ugotovili smo, da diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki z najvišjimi povprečnimi ocenami ocenjujejo naslednje trditve, ki opredeljujejo četrto načelo kolegialnega coachinga odsotnost obtožb: Sodelavce na napake opozorim dobronamerno v želji, da napak ne bi ponavljali. ($\bar{x} = 4,3$); Sprejemam drugačno mnenje sodelavcev. ($\bar{x} = 4,2$) in Pametni se učijo na svojih napakah, modri pa

na napakah drugih. ($\bar{x} = 4,1$). Skupna povprečna ocena vseh trditvev četrtega načela kolegialnega coachinga odsotnost obtožb je 3,8.

Med trditvami petega načela kolegialnega coachinga usmerjenost v rešitve so anketiranci najvišje ocenili naslednje trditve: Pozitivno razmišljanje vpliva na naše odzive na probleme in na to, kako se na probleme odzivajo sodelavci. ($\bar{x} = 4,3$); Pomembno je, da najprej poskušam sam priti do rešitve in s tem prevzamem odgovornost. ($\bar{x} = 4,2$); Osredotočenost na rešitev je hiter in učinkovit način za reševanje dejanskih problemov. ($\bar{x} = 4,2$); Ob posvetovanju s sodelavci smo bolj uspešni pri iskanju rešitev nekega problema. ($\bar{x} = 4,2$) in S sodelavci smo mnenja, da je pozitivno razmišljanje o proble-

Tabela 4. Ocena trditvev načela kolegialnega coachinga »odsotnost obtožb«.

Table 4. Evaluation of statements about the peer coaching principle absence of accusations.

| Trditve | Odgovori | | | | | \bar{x} | SD | |
|---|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | ni niti | se strinjam | povsem se strinjam | | | |
| S sodelavci gledamo na napake kot na učne priložnosti. | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 12 (20 %) | 36 (59 %) | 12 (20 %) | 160 (100 %) | 4,0 | 0,7 |
| S sodelavci gledamo na napake kot na možnost kritiziranja tistega, ki napako stori. | 9 (15 %) | 22 (36 %) | 13 (21 %) | 10 (16 %) | 7 (11 %) | 160 (100 %) | 2,7 | 1,2 |
| Sprejemam drugačno mnenje sodelavcev. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 3 (5 %) | 45 (74 %) | 13 (21 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,5 |
| Sodelavci sprejemajo moje drugačno mnenje. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 14 (23 %) | 41 (68 %) | 5 (8 %) | 160 (100 %) | 3,9 | 0,5 |
| Čeprav se s sodelavci ne strinjam, jih sprejemam in vanje zaupam. | 0 (0 %) | 2 (3 %) | 14 (23 %) | 36 (59 %) | 9 (15 %) | 160 (100 %) | 3,9 | 0,7 |
| Sodelavci, ki se ne strinjajo z mano, me kljub temu sprejemajo in mi zaupajo. | 0 (0 %) | 2 (3 %) | 22 (36 %) | 33 (54 %) | 4 (7 %) | 160 (100 %) | 3,6 | 0,7 |
| Na sodelavce ne gledam s predsodki. | 2 (3 %) | 3 (5 %) | 6 (10 %) | 33 (54 %) | 17 (28 %) | 160 (100 %) | 4,0 | 0,9 |
| Sodelavce na napake opozorim dobronamerno v želji, da napak ne bi ponavljali. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 3 (5 %) | 33 (56 %) | 23 (39 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,6 |
| Pametni se učijo na svojih napakah, modri pa na napakah drugih. | 2 (3 %) | 1 (2 %) | 10 (16 %) | 24 (39 %) | 24 (39 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 1,0 |

Tabela 5. Ocena trditev načela kolegialnega coachinga »usmerjenost v rešitve«.
Table 5. Evaluation of statements about the peer coaching principle of solution-orientation.

| Trditve | Odgovori | | | | | skupaj | \bar{x} | SD |
|---|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | | | |
| Pomembno je, da najprej poskušam sam priti do rešitve in s tem prevzamem odgovornost. | 0 (0 %) | 2 (3 %) | 3 (5 %) | 38 (63 %) | 17 (28 %) | 60 (100 %) | 4,2 | 0,7 |
| S sodelavci preveč časa namenimo razmišljanju in pogovorom o problemih, namesto o rešitvah in idejah. | 2 (3 %) | 9 (15 %) | 24 (40 %) | 16 (27 %) | 9 (15 %) | 60 (100 %) | 3,4 | 1,0 |
| Bolj ko s sodelavci razmišljamo o rešitvah, več rešitev najdemo. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 11 (18 %) | 33 (55 %) | 16 (27 %) | 60 (100 %) | 4,1 | 0,7 |
| Razmišljanje vedno usmerimo na iskanje rešitev, namesto na probleme. | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 21 (35 %) | 25 (42 %) | 13 (22 %) | 60 (100 %) | 3,8 | 0,8 |
| Pri iskanju rešitev analiziramo poti v prihodnosti. | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 10 (17 %) | 37 (63 %) | 11 (19 %) | 59 (100 %) | 4,0 | 0,7 |
| Osredotočanje na rešitev je hitro in učinkovit način reševanja realnih problemov. | 0 (0 %) | 3 (5 %) | 4 (7 %) | 34 (57 %) | 19 (32 %) | 60 (100 %) | 4,2 | 0,8 |
| Ob posvetovanju s sodelavci smo pri iskanju rešitev nekega problema uspešnejši. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 5 (8 %) | 37 (63 %) | 17 (29 %) | 59 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| S sodelavci smo mnenja, da je pozitivno razmišljanje o problemih konstruktivno razmišljanje. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 5 (8 %) | 38 (63 %) | 17 (28 %) | 60 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| Pozitivno razmišljanje vpliva na naše odzivanje na probleme in na to, kako se na probleme odzivajo sodelavci. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 3 (5 %) | 38 (63 %) | 19 (32 %) | 60 (100 %) | 4,3 | 0,5 |

mih konstruktivno razmišljanje ($\bar{x} = 4,2$). Skupna povprečna ocena vseh trditev petega načela kolegialnega coachinga usmerjenost na rešitve je 4,0.

Med trditvami, ki opredeljujejo šesto načelo kolegialnega coachinga izziv, anketirani najvišje ocenjujejo naslednje trditve: Zavedam se nujnosti sprememb. ($\bar{x} = 4,5$); Od starejših sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz, lahko dobim veliko znanja. ($\bar{x} = 4,5$) in Nenehno izmenjevanje znanj in izkušenj ohranja učinkovitost, zmanjšuje stroške dodatnega izobraževanja in čas, potreben

za učenje. ($\bar{x} = 4,5$). Skupna povprečna ocena vseh trditev načela kolegialnega coachinga izziv je 4,4.

Med trditvami, ki opredeljujejo sedmo načelo kolegialnega coachinga akcija, anketirani najvišje ocenjujejo naslednje trditve: Cenim delo svojih sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz. ($\bar{x} = 4,5$); Pomembno je, da vsak izmed nas pozna naravo dela drugega in ve za izzive, ki se navadno porajajo pri delu. ($\bar{x} = 4,4$) in Posebno pomembno je, da označimo pozitivna dejanja, s čimer vsak sodelavec pokaže napredek

Tabela 6. Ocena trditev načela kolegialnega coachinga »izziv«.

Table 6. Evaluation of statements about the peer coaching principle of challenge.

| Trditve | Odgovori | | | | | skupaj | \bar{x} | SD |
|---|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | | | |
| Zavedam se nujnosti sprememb. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 4 (2 %) | 78 (49 %) | 78 (49 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,5 |
| Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. | 3 (2 %) | 3 (2 %) | 19 (12 %) | 91 (57 %) | 44 (28 %) | 160 (100 %) | 4,1 | 0,8 |
| Opravljanje delovnih nalog stalno izboljšujem in posodabljam. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 5 (3 %) | 109 (68 %) | 46 (29 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,5 |
| Od starejših sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz, lahko dobim veliko znanja. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 11 (7 %) | 54 (34 %) | 92 (58 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,7 |
| Brez težav se posvetujem z mlajšimi sodelavci, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 11 (7 %) | 78 (49 %) | 68 (42 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,7 |
| Mladi sodelavci, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz, lahko prinesejo nova znanja v delovno okolje. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 11 (7 %) | 75 (47 %) | 71 (44 %) | 160 (100 %) | 4,3 | 0,7 |
| Tudi od mlajših sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz, se lahko veliko naučim. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 11 (7 %) | 71 (44 %) | 75 (47 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,7 |
| Nenehna izmenjava znanja in izkušenj ohranja učinkovitost ter zmanjšuje stroške dodatnega izobraževanja in čas, potreben za učenje. | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 0 (0 %) | 68 (42 %) | 89 (56 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,6 |
| Znanje vseh zaposlenih je konkurenčna prednost naše organizacije. | 3 (2 %) | 3 (2 %) | 8 (5 %) | 65 (41 %) | 81 (51 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,8 |

v svojem ravnanju in mišljenju ($\bar{x} = 4,4$). Skupna povprečna ocena vseh trditev načela kolegialnega coachinga *akcija* je 4,0.

Zanimalo nas je tudi mnenje o tem, katero od načel kolegialnega coachinga je najpomembnejše za kakovostno komunikacijo s sodelavci in s tem za celostno in kakovostno obravnavo bolnikov.

Diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki med najpomembnejša načela kolegialnega

coachinga za kakovostno komunikacijo s sodelavci prištevajo *odgovornost* ($\bar{x} = 4,8$), *usmerjenost v rešitve* ($\bar{x} = 4,6$), *zavedanje* ($\bar{x} = 4,5$) in *prepričanje vase* ($\bar{x} = 4,5$). Sledijo načelo *akcija* s povprečno oceno 4,4 in načeli *odsotnost obtožb* in *izziv* s povprečno oceno 4,3.

Želeli smo tudi ugotoviti, ali anketirani menijo, da so znanja kolegialnega coachinga potrebna za kakovostno medsebojno komunikacijo in s tem za celostno in kakovostno obravnavo bolnikov. Kar 98 % anketiranih diplomiranih medicinskih sester in di-

Tabela 7. Ocena trditve načela kolegialnega coachinga »akcija«.
Table 7. Evaluation of statements about the peer coaching principle action.

| Trditve | Odgovori | | | | | | \bar{x} | SD |
|--|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | skupaj | | |
| Cenim delo svojih sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 86 (53 %) | 74 (47 %) | 160 (100 %) | 4,5 | 0,5 |
| Odnosi med mano in sodelavci so dobri. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 11 (7 %) | 99 (62 %) | 50 (31 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| S sodelavci sodelujemo. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 18 (11 %) | 92 (58 %) | 50 (32 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| S sodelavci tekmujemo. | 16 (10 %) | 50 (31 %) | 66 (41 %) | 20 (12 %) | 8 (5 %) | 160 (100 %) | 2,7 | 1,0 |
| Probleme rešujemo v skupno korist. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 28 (17 %) | 77 (48 %) | 55 (34 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,7 |
| S sodelavci si zaupamo. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 33 (21 %) | 90 (56 %) | 37 (23 %) | 160 (100 %) | 4,0 | 0,7 |
| S kolegi, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot jaz, se zavedamo, da s podpiranjem pri različnih izzivih, ki se nam porajajo pri delu, izboljšujemo posredne in neposredne močne medsebojne vezi. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 14 (9 %) | 93 (59 %) | 53 (33 %) | 160 (100 %) | 4,2 | 0,6 |
| Pomembno je, da vsak izmed nas pozna naravo delo drugega in ve za izzive, ki se običajno porajajo pri delu. | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 3 (2 %) | 96 (60 %) | 61 (38 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,5 |
| Posebno pomembno je označiti pozitivna dejanja, kjer vsak sodelavec pokaže napredek v svojem ravnanju in mišljenju. | 3 (2 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 93 (58 %) | 64 (40 %) | 160 (100 %) | 4,4 | 0,7 |

Tabela 8. Pomembnost načel kolegialnega coachinga za kakovostno komunikacijo s sodelavci.
Table 8. Importance of the peer coaching principles for quality communication with co-workers.

| Trditve | Odgovori | | | | | | \bar{x} | SD |
|-----------------------|----------------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|------------|-----------|-----|
| | sploh se ne strinjam | se ne strinjam | niti niti | se strinjam | povsem se strinjam | skupaj | | |
| zavedanje | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 2 (4 %) | 25 (45 %) | 29 (52 %) | 56 (100 %) | 4,5 | 0,6 |
| odgovornost | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 10 (18 %) | 46 (82 %) | 56 (100 %) | 4,8 | 0,4 |
| prepričanje vase | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 4 (7 %) | 18 (32 %) | 34 (61 %) | 56 (100 %) | 4,5 | 0,6 |
| odsotnost obtožb | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 4 (7 %) | 26 (46 %) | 25 (45 %) | 56 (100 %) | 4,3 | 0,7 |
| usmerjenost v rešitve | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 21 (38 %) | 34 (61 %) | 56 (100 %) | 4,6 | 0,5 |
| izziv | 0 (0 %) | 0 (0 %) | 8 (14 %) | 25 (45 %) | 23 (41 %) | 56 (100 %) | 4,3 | 0,7 |
| akcija | 0 (0 %) | 1 (2 %) | 6 (11 %) | 18 (32 %) | 31 (55 %) | 56 (100 %) | 4,4 | 0,8 |

plomiranih zdravstvenikov ugotavlja, da bi morali vsi poznati prednosti kolegialnega coachinga, 97 % meni, da bi se morali vsi zdravstveni delavci ravnati po načelih kolegialnega coachinga, 86 % anketiranih pa bi se udeležilo delavnice na temo kolegialnega coachinga.

RAZPRAVLJANJE

Zaposleni v organizaciji nimajo le formalnih znanj, ki so jih pridobili v času šolanja, ampak tudi veliko izkušenj in poznanstev. Če z njimi razpolagajo le posamezniki, lahko to za organizacijo predstavlja velik problem, če npr. posameznik iz organizacije odide in svoje znanje odnese s seboj. Da bi znanje ohranila tudi organizacija, mora vzpostaviti mehanizme za prenos znanja. V ta namen so se izoblikovali razni načini, tehnike in sistemi, ki omogočajo, da se z znanjem posameznika opremijo tudi drugi člani organizacije. To pomeni, da znanje v organizaciji ostane, tudi če posamezniki odidejo (11).

Pri prenosu znanja in veščin je pomembno, da ima zaposleni z zaželenim znanjem za sodelavce tudi čas, da jih s kolegialnim coachingom podpre pri različnih delovnih izzivih. Navadno so nasveti in pomoč potrebni takoj. Problem nastane, če izbrani sodelavec zaradi preobremenjenosti nima časa za pogovor, svetovanje, iskanje rešitev in prenašanje znanja na sodelavce. Za učinkovito uporabo znanja je najbolje, če so viri znanja različni, stiki in komunikacija med zaposlenimi pa pogosti, saj le tako lahko osvetlimo probleme z več zornih kotov in jih rešujemo na različne načine.

Rezultati anketiranja so pokazali, da so pri komunikaciji diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih zdravstvenikov s sodelavci za celostno in kakovostno obravnavo bolnikov prisotna vsa načela kolegialnega coachinga, ki so jih ocenili s povprečnimi ocenami od 3,8 do 4,4. Kot najbolj prisotna in najpomembnejša so navedli naslednja načela: načelo *izziv*, ki so ga ocenili s povprečno oceno 4,4, na-

čelo *zavedanje*, ki so ga ocenili s povprečno oceno 4,2, ter načeli *prepričanje vase* in *odgovornost*, ki so ju ocenili s povprečno oceno 4,1. Sledita načelo *usmerjenost v rešitve* in načelo *akcija*, ki so ju ocenili s povprečno oceno 4,0 in kot zadnje načelo *odsočnost obtožb*, ki so ga ocenili s povprečno oceno 3,8.

Anketirani ugotavljajo, da brez upoštevanja načela *odgovornost* ($\bar{x} = 4,8$), načela *usmerjenost na rešitve* ($\bar{x} = 4,6$), načela *zavedanje* ($\bar{x} = 4,5$) in načela *prepričanje vase* ($\bar{x} = 4,5$) ne morejo kakovostno komunicirati s sodelavci; prepričani so, da so najpomembnejša za kakovostno komunikacijo v delovnem okolju. Menimo, da je izbira nekako pričakovana, saj brez zaupanja vase in v svoje delo ter zavedanja odgovornosti pri opravljanju dela ne morejo nuditi celostne in kakovostne obravnave, ki jo bolniki od njih pričakujejo. Zato so skoraj vsi (98 %) prepričani, da bi morali vsi zdravstveni delavci poznati prednosti kolegialnega coachinga in se ravnati po njegovih načelih.

Ugotovili smo, da se z ravnanjem:

- **po načelu kolegialnega coachinga zavedanje** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki zavedajo pomena podpore sodelavcev pri različnih izzivih ob opravljanju delovnih nalog, da lahko s posvetovanjem s sodelavci svoje delo opravljajo še bolje in bolj kakovostno ter da lahko pridejo do povsem novih rešitev pri opravljanju delovnih nalog;
- **po načelu kolegialnega coachinga odgovornost** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki zavedajo svojih pristojnosti in odgovornosti, znajo sprejemati utemeljene pripombe svojih sodelavcev na svoje delo, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje, ter so pri opravljanju svojega dela samostojni in se s sodelavci o rezultatih dela tudi pogovarjajo;
- **po načelu kolegialnega coachinga prepričanje vase** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki zavedajo, da pri svojem delu delajo napake, a se iz napak tudi

učijo, da se znajo se učiti s pomočjo zgledov, so sposobni dosegati zastavljene delovne cilje ter vse, kar hočejo, tudi zmorejo in znajo;

- **po načelu kolegialnega coachinga odsotnost obtožb** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki s svojimi sodelavci vedno posvetujejo in jih dobronamerno opozorijo na napake v želji, da jih ne bi ponavljali, da brez težav sprejemajo drugačno mnenje sodelavcev in da na vsake napake gledajo kot na učne priložnosti, saj vedo, da se lahko veliko naučijo tako iz lastnih napak kot tudi iz napak drugih;
- **po načelu kolegialnega coachinga usmerjenost na rešitve** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki zavedajo, da pozitivno razmišljanje vpliva na njihovo odzivanje na probleme in na to, kako se sodelavci odzivajo na probleme, da se jim zdi pomembno, da najprej sami poskušajo priti do rešitev, s čimer prevzamejo odgovornost, da so pri iskanju rešitev nekega problema bolj uspešni, če se posvetujejo s sodelavci, in da konstruktivno razmišljanje privede do hitrega in učinkovitega reševanja dejanskih problemov;
- **po načelu kolegialnega coachinga izziv** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki zavedajo nujnosti sprememb, da lahko od starejših sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne delovne naloge kot oni, dobijo veliko znanja, da se lahko veliko naučijo tudi od svojih mlajših kolegov in da je znanje vseh zaposlenih konkurenčna prednost organizacije;
- **po načelu kolegialnega coachinga akcija** diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki strinjajo z delom svojih sodelavcev, ki opravljajo enake ali podobne naloge kot oni, in ga cenijo, da se zavedajo pomena poznavanja narave dela sodelavcev in izzivov, ki se jim porajajo pri delu, saj s tem izboljšujejo posredne in neposredne močne medsebojne vezi, in da želijo opozoriti na pozitivna dejanja,

pri katerih vsak sodelavec pokaže napredek v svojem ravnanju in mišljenju.

ZAKLJUČEK

Kolegialni coaching je namenjen podpori zaposlenim s ciljem izgradnje medsebojnega zaupanja in sodelovanja med sodelavci, kot tudi osebne izgradnje poklicne identitete posameznika. Gre za to, da dva sodelavca, kolega ali vrstnika uporabljata večšine coachinga zato, da podpirata drug drugega. Podpora je lahko vzajemna, lahko pa enosmerna, če večšine coachinga obvlada le eden izmed kolegov. Za kakovostno komunikacijo ter celostno in kakovostno obravnavo bolnikov je pomembno, da se zaposleni v zdravstvu zavedajo pomena in vloge kolegialnega coachinga, katerega osnovni namen je podpora kolegov pri različnih izzivih, ki se jim porajajo pri delu.

Kolegialni coaching ne vpliva le na razvoj produktivnosti, temveč tudi na samozaupanje in motivacijo, spremembe v obnašanju posameznika ter kulturo in vodenje. Omogoča tudi pozitivne spremembe v organizaciji, povečuje pripadnost zaposlenih, zmanjšuje stroške izobraževanja zaposlenih zaradi povečanja produktivnosti, vzgaja bodoče vodje in pomaga zaposlenim do hitrejšega doseganja boljših delovnih rezultatov.

LITERATURA

1. Starc J. Komunikacija kot sredstvo izražanja pacientovih potreb. Celostna obravnava pacienta – Kako daleč smo še od cilja? Pomen integralne nege in integrativne medicine za paciente. Zbornik prispevkov z recenzijo. Novo mesto: Visoka šola za zdravstvo 2012: 277-84.
2. Možina S, Tavčar M, Knežević AN. Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja; 2004.

3. Ule A. Znanost v družbi znanja. Teorija in praksa: družboslovna revija 2004; 1-2: 256-71.
4. Žnidaršič J. Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje. HRM revija 2013; 55: 26-32.
5. Goriup J. Vpliv globalizacije na družbo znanja in medgeneracijsko učenje. Revija za ekonomske in poslovne vede 2014; 1: 83-101.
6. Rutar Ilc Z, Tacer B, Žarkovič Adlešič B. Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebnostni razvoj. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo; 2014: 14.
7. Rutar Ilc Z, Tacer B, Žarkovič Adlešič B. Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebnostni razvoj. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo; 2014: 16.
8. Nelson K. Your total coach: 50 ideas for inspiring personal and professional growth. Oxford: Infinite Ideas; 2010.
9. Levine, T. Coaching je za vsakogar: kako postati sam svoj coach – ne glede na starost. Ljubljana: Lisac & Lisac; 2010: 15-25.
10. Wilson, C. Best practice in performance coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations. London: Kogan Page; 2007.
11. Černelič M. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenje znanja v podjetju. V: Možina S. in Kovač J. (ur.). Menedžment znanja na poti učečega podjetja. Maribor: Založba Pivec, 2006: 84-7.

Kontaktna oseba/Contact person:

Izr. prof. dr. Jasmina Starc
Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto
Na Loko 2
8000 Novo mesto
Slovenija
Email: jasmina.starc@guest.arnes.si

Prispelo/Received: 16. 4. 2015**Sprejeto/Accepted: 28. 4. 2015**