



KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ZESPOLE

Choć nikogo nie trzeba przekonywać, że komunikacja w zespole jest podstawą udanej współpracy i budowania dobrych relacji, to jednak wiele zależy od tego, czy pracownicy doskonale tzw. umiejętności miękkie. W jakim stopniu znają oni i stosują zasady dobrej komunikacji? Pytanie to dotyczy całej kadry domu, szczególnie jednak warto je zadać w przypadku pracowników działu opiekuńczo-terapeutycznego, którzy mają największy kontakt z mieszkańcami, i aby skutecznie ich wspierać, działają w porozumieniu z innymi członkami zespołu. Jak zatem usprawnić organizację ich pracy?

Anna Herman

Dom pomocy społecznej świadczy całodobową opiekę i oferuje wsparcie swoim podopiecznym w oparciu o przepisy prawa, własną inwencję i organizację działań, wychodząc z empatią i zaangażowaniem naprzeciw ich oczekiwaniom i potrzebom. *Rozporządzenie w sprawie domów pomocy społecznej* wytycza DPS-om wysokie standardy usług, których spełnienie powoduje, że placówka dobrze funkcjonuje. Jednak nie tylko wytyczne wynikające z przepisów mają na to wpływ, ale też administracja DPS-u, która dba o właściwe zorganizowanie pracy personelu.

Bez względu na to, w jakim dziale pracuje osoba zatrudniona w placówce, powinna cechować się sumiennością, rzetelnością i otwartością na zmiany, ale dobrze, jeśli do tego katalogu cech dołożymy: łatwość w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi, raczej pogodne usposobienie i umiejętność pracy zespołowej. Troska o wzmacnianie umiejętności komunikacyjnych pracowników będzie przekładać się

na jakość świadczonych usług w domu pomocy społecznej. Jeśli chcemy usprawnić organizację pracy w placówce, warto też pamiętać o zasobach i mocnych stronach swojej kadry.

KOMUNIKACJA PIONOWA

Dyrektor placówki powinien zorganizować codzienną pracę personelu w taki sposób, aby komunikaty, decyzje, ważne informacje docierały niezwłocznie (poprzez kierowników) do pracowników zatrudnionych na każdym szczeblu oraz do mieszkańców, jeżeli akurat ich dotyczą. Dobrym i sprawdzonym pomysłem są codzienne narady z kierownictwem, administracją domu, których celem może być np.:

- » omówienie bieżących spraw dotyczących każdej sekcji czy działu,
- » podejmowanie decyzji lub/i skonsultowanie się z pracownikami niższych szczebli,
- » przekazanie wytycznych do wdrożenia,
- » zaplanowanie pracy na kolejny dzień, tydzień.

**WAŻNE!**

Wprowadzenie codziennych narad służy też temu, aby kierownicy działu poruszali podczas ich trwania także wszelkie inicjatywy oddolne. Wówczas sprawy są omawiane i rozwiązywane na bieżąco, a spotkania raczej nie przekraczają godziny.

Tego typu spotkania, narady są przykładem komunikacji pionowej, która powinna opierać się na sprawnym działaniu w dwie strony. Pracownicy muszą mieć pewność, że ich pomysły są traktowane poważnie, brane pod uwagę i jeżeli faktycznie mogą przełożyć się na polepszenie jakości pracy i opieki nad podopiecznymi – powinny być wdrażane.

JAK USPRAWNIĆ KOMUNIKACJĘ Z PRACOWNIKAMI?

Dział opiekuńczo-terapeutyczny skupia w swoich szeregach różne grupy zawodowe, które często pracują w odmiennych godzinach, w różnym systemie: 8-godzinny, 12-godzinny itp., co bardzo utrudnia komunikację. Wyzwaniem dla kierowników (zwłaszcza przy pracy zmianowej personelu) jest zadbanie o wzajemne kontakty, zaplanowanie spotkań i innych form komunikacji, a także poszukanie sposobów na skuteczne przekazywanie pracownikom bieżących informacji wypracowanych z dyrektorem. Pomocne rozwiązania, z których można skorzystać, to np.:

- » montaż tablic ogłoszeniowych w pokojach socjalnych w celu przywieszania informacji lub ich zapisywania,
- » wprowadzenie zeszytów do zapisywania przez kierownika komunikatów dla pracowników,
- » organizacja codziennych, krótkich spotkań z poszczególnymi grupami,

- » stosowanie wewnętrznej komunikacji telefonicznej,
- » korzystanie z poczty elektronicznej,
- » wprowadzenie wewnętrznego systemu SMS,
- » komunikacja poprzez grupy Messenger, WhatsApp,
- » wprowadzenie zakładki na stronie www, poświęconej tylko pracownikom (intranet)

Aby wymienione działania mogły dać efekt, kierownicy powinni być konsekwentni w działaniu i systematycznie dodawać informacje, usuwać już nieaktualne komunikaty. Pracownicy powinni zapoznać się z przyjętym systemem, za pomocą którego mogą zgłaszać swoje spostrzeżenia i pomysły. Im większa otwartość ze strony kierownika i dyrektora na kreatywność pracowników, tym większa szansa na stworzenie zespołu, w którym komunikacja nie zaszwanuje. Co więcej, większa będzie wówczas identyfikacja pracownika z DPS-em, większe poczucie sprawczości oraz sensu z wykonywanej pracy.

Dzięki sprawnie działającej komunikacji pionowej pracownicy są zapoznawani na bieżąco z kierunkami działań, wytycznymi





w pracy, a kierownicy i dyrekcja znają propozycje pracowników i mieszkańców dotyczące ewentualnych zmian czy korekt w codziennym życiu placówki. Dobrze, jeśli chociaż raz na kwartał zostanie zorganizowane przez dyrektora spotkanie ze wszystkimi pracownikami, podczas którego znajdzie się czas na podsumowanie zrealizowanych już działań, ich ocenę i prezentację wyzwań na kolejne miesiące. Daje to pracownikom poczucie sensu wyko-

WAŻNE!

Warto zadbać również o kontakt z mieszkańcami. Oprócz możliwości zgłaszania przez nich próśb, potrzeb, zastrzeżeń czy sygnalizowania problemów bezpośrednio do pracowników lub kadry kierowniczej, dobrze sprawdza się system cotygodniowych spotkań z dyrektorem. Otwartość na tego typu regularne kontakty i rozwiązywanie na bieżąco spraw mieszkańców sprawia, że podopieczni odczuwają większy spokój, są podmiotowo traktowani, czują się bezpiecznie w DPS-ie.

nywania codziennych obowiązków, które przekładają się na realizację misji placówki i osiągnięcie kolejnych kamieni milowych w jej funkcjonowaniu. Daje to także obraz poziomu zaangażowania dyrektora w działania na rzecz DPS-u.

KOMUNIKACJA POZIOMA

Dobra komunikacja pomiędzy pracownikami działu opiekuńczo-terapeutycznego skutkuje lepszą wiedzą na temat mieszkańca, daje także możliwość na zaplanowanie razem z nim właściwej ścieżki jego samorozwoju. Dzięki sprawnej komunikacji pracownik pierwszego kontaktu wie, w jakiej sferze jego podopieczny potrzebuje największego wsparcia, a które elementy są już wypracowane. W oparciu o tę wiedzę buduje się wraz z podopiecznym indywidualny plan wsparcia. Wyznacza się wówczas cele i formy działań prowadzących do ich osiągnięcia.

Jaką wiedzę o mieszkańcu możemy uzyskać od pracowników działu opiekuńczo-terapeutycznego?

- » **Pracownicy pierwszego kontaktu** – wiedza całościowa o swoich podopiecznych uzyskana od nich samych (dotycząca np. potrzeb, zasobów i problemów) oraz uzyskana na podstawie indywidualnych rozmów z poszczególnymi pracownikami podczas pełnionych dyżurów oraz w wyniku prac zespołów terapeutyczno-opiekuńczych.
- » **Pracownicy socjalni** – znajomość sytuacji rodzinnej, finansowej, prawnej (zadłużenia, niewyjaśniona sytuacja mieszkaniowa, grupa niepełnosprawności itp.).
- » **Terapeuci zajęciowi** – wiedza o:
 - » umiejętnościach manualnych i szczególnych zdolnościach mieszkańca,
 - » regularności w uczęszczaniu na zajęcia,



- » zakresie cierpliwości, umiejętności pracy w grupie, motywacji,
 - » tym, co rozprasza, sprawia przyjemność,
 - » najlepszych formach doceniania,
 - » tym, czego nie robić, aby nie zde-motywować.
- » **Instruktorzy kulturalno-oświatowi** – wiedza o:
- » pasjach, zainteresowaniach,
 - » ulubionych formach spędzania czasu wolnego,
 - » frekwencji na zajęciach,
 - » zachowaniach w kontakcie ze społecznością lokalną,
 - » radzeniu sobie z samoobsługą podczas wspólnych wyjść,
 - » emocjach powstających w wyniku korzystania z różnych form kulturalno-oświatowych.
- » **Fizjoterapeuci** – znajomość stanu zdrowia, rodzaju zleconych zabiegów, kierunku rehabilitacji, reakcji na wysiłek, potrzeb w zakresie dbania o swoją kondycję, ulubionych form rekreacji.
- » **Opiekunowie** – wiedza z zakresu:
- » samoobsługi,
 - » zainteresowań,
 - » kontaktów ze współmieszkańcami,
 - » informacji z konsultacji u lekarzy,
 - » kontaktów z rodzinami (częstotliwość i efekty),
 - » spędzania wolnego czasu w weekendy.
- » **Pielęgniarki** – znajomość stanu zdrowia, samopoczucia, stanu psychicznego, reakcji na leki.
- » **Pokojowe** – wiedza z zakresu: dbałości o miejsce zamieszkania, samoobsługi w zakresie utrzymania porządku w pokoju i łazience itp.
- » **Psycholog** – znajomość stanu psychicznego, nastroju, skłonności, predyspozycji wynikających z przeprowadzonych badań i testów psychologicznych.
- » **Pracownicy pralni** – wiedza na temat stanu odzieży, potrzeb w zakresie uzupełnienia garderoby.

WAŻNE!

Dzielnie się wiedzą poszczególnych pracowników jest bezcennym doświadczeniem w sytuacji tworzenia z podopiecznym jego indywidualnego planu wsparcia. Każda placówka powinna znaleźć więc sposób na dobry przepływ informacji, pozbawiony w jak największym stopniu szumu komunikacyjnego.

Pamiętajmy, że bezpośredni kontakt wydaje się najlepszą formą komunikacji, zarówno przełożonych z pracownikami, między samymi pracownikami, jak też na linii pracownik–mieszkaniec. W sytuacji, gdy nie zawsze będzie to możliwe, pozostają formy pisemne, platformy komunikacyjne, telefon lub ogłoszenia itp.

W rękach dyrektora i kierowników jest organizowanie pracy w taki sposób, aby znalazł się czas na spotkania, podczas których będą na bieżąco omawiane sprawy mieszkańców: ich sytuacja, potencjał oraz potrzeby. To dobra okazja również dla pracowników, aby mogli zgłaszać swoje uwagi.



ANNA HERMAN

Dyrektor Domu Pomocy Społecznej przy ul. Kontkiewicza 2 w Częstochowie



SPRAWDZONE PRAKTYKI POPRAWIAJĄCE KOMUNIKACJĘ W ZESPOLE PRACOWNICZYM

1. Aby pracownicy mieli przestrzeń do regularnego kontaktu między sobą, należy z odpowiednim wyprzedzeniem zaplanować formy spotkań zespołów i określić ich częstotliwość.
2. Jasny podział obowiązków i klarowny ich zakres, który jest znany każdemu pracownikowi, wiele ułatwia i eliminuje szereg niepotrzebnych nieporozumień.
3. Świetnym pomysłem jest wspólne wypracowanie kodeksu wartości, którymi chcemy się posługiwać w codziennej pracy, w komunikacji. Warto wówczas podkreślić wzajemny szacunek w kontaktach całej społeczności DPS-u. Swoisty kodeks powinien być spisany i wyeksponowany np. w pomieszczeniach socjalnych, aby móc się na niego powoływać.
4. Nie należy dopuszczać do sytuacji konkurowania działów, sekcji między sobą.
5. Wprowadzając cyfrowe narzędzia komunikacji, należy sprawdzić, czy wszyscy pracownicy będą potrafili je obsługiwać, posiadają odpowiedni sprzęt i kompetencje w tym zakresie.
6. Dobrym sposobem na zmotywowanie pracowników do częstego kontaktu z podopiecznym, a także czuwania nad realizacją indywidualnego planu wsparcia, jest zlecenie do zrealizowania ankiet, konieczności wpisywania bieżących obserwacji o mieszkańcu, dzięki czemu pracownicy będą musieli wykazać zainteresowanie i rozmawiać zarówno z podopiecznymi, jak i pracownikami zatrudnionymi na innych stanowiskach. Powstałe w wyniku tego dokumenty staną się przydatne podczas kolejnych spotkań zespołów terapeutyczno-opiekuńczych.
7. W miarę możliwości należy realizować dla pracowników cykliczne szkolenia z zasad dobrej komunikacji, aby pracownicy pamiętali, co pomaga, a co przeszkadza w kontaktach międzyludzkich.
8. W sytuacjach konfliktowych kierownik lub/i dyrektor powinni reagować niezwłocznie, aby starać się rozwiązywać problemy (jeśli się je zbagatelizuje – istnieje ryzyko, że z czasem mogą się nawarstwić i zbudować „mur” w relacjach między pracownikami).
9. W sytuacji pracy zdalnej niektórych pracowników należy zadbać, aby oni również byli objęci zasadami komunikacji wewnętrznej.
10. Należy tak zorganizować pracę na poszczególnych zmianach, aby pracownicy mieli chwilę czasu na spotkanie się i choćby krótką rozmowę.
11. Nawet jeżeli pracownik cieszy się dużą sympatią wśród podopiecznych, nie powinien mieć pod opieką więcej niż czterech osób. Doświadczenie pokazuje, że przy większej liczbie podopiecznych brakuje czasu na dobry kontakt z nimi oraz na kontrolowanie stanu realizacji indywidualnego planu wsparcia.
12. Pozytywne rezultaty przynosi też organizacja (tak często jak to możliwe) spotkań skupiających pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach, w różnych działach – to dobra okazja do porozumiewania się przy tej okazji w sprawie mieszkańców, wymiany doświadczeń, celebrowania sukcesów lub przeanalizowania porażek.
13. Należy zadbać o integrację pracowników poza pracą, aby nawiązywali ze sobą koleżeńskie kontakty, które ułatwiają potem współpracę podczas dyżurów. Czasami bowiem komunikacja pozawerbalna u osób, które dobrze się znają, wystarcza, aby podjąć sprawną i skuteczną akcję w sprawie mieszkańca – to tzw. porozumiewanie się bez słów.
14. Brak dobrej komunikacji w danym zespole, sekcji lub dziale to sygnał do niezwłocznej analizy sytuacji przez kadrę kierowniczą (m.in. z jakiego powodu i na jakim etapie doszło do nieporozumień, napięć, szumów komunikacyjnych). Następnie warto wprowadzić program naprawczy w wewnętrznej komunikacji (np. jeśli ważna informacja nie dotarła do jakiegoś pracownika i nie wynika to z jego winy, sytuacja ta wskazuje na niedoskonałość systemu, który wprowadziliśmy w placówce). Zdarzają się oczywiście pracownicy, którzy notorycznie i celowo bojkotują wprowadzane komunikaty – wtedy zmiana zasad komunikacji niewiele pomoże. W tych przypadkach można jednak korzystać z instrumentów przysługujących pracodawcy (określonych w Kodeksie pracy).
15. Zawsze warto się upewnić, czy wszyscy pracownicy posiadają wiedzę z zasad aktywnego słuchania i czy stosują ją na co dzień.