



دانشگاه علوم پزشکی و توانبخشی

مبانی کار تیمی در مراقبت‌های سلامت



دانشگاه علوم پزشکی و توانبخشی

مبانی کار تیمی در مراقبت‌های سلامت

تألیف و گردآوری: دکتر فرحناز محمدی - عبدالحکیم جوربنیان

تألیف و گردآوری:

دکتر فرحناز محمدی - عبدالحکیم جوربنیان

Basics of Teamwork in Health Care

By: Farahnaz Mohammadi

Abdolhakim Jorbonian

امروزه یکی از روش‌های مقرون به صرفه جهت حفظ و ارتقای سلامت جامعه، مراقبت‌های بهداشتی و حمایت‌های اجتماعی، همکاری و هماهنگی بین تیم‌های مختلف مراقبت از سلامت است. با توجه به این که انجام کار تیمی نیازمند داشتن مهارت‌های لازم و آشنایی با مفاهیم پایه در این زمینه است بنابراین کتاب حاضر به تبیین مبانی نظری کار تیمی، شرح انواع تیم، چگونگی تشکیل تیم‌ها و عوامل مؤثر بر کار تیمی پرداخته و با شفاف‌سازی مفاهیم مرتبط درصدد این است که مدیران و اعضای تیم‌های سلامت را برای ارتقای خدمات مبتنی بر کار تیمی یاری دهد.



انتشارات دانشگاه علوم پزشکی و توانبخشی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۴۲-۸۸-۴
قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال



9 786006 442884

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مبانی کار تیمی در مراقبت‌های سلامت

تألیف و گردآوری:

دکتر فرحناز محمدی

عبدالحکیم جوربنیان

سرشناسه	: محمدی شاهبلاغی، فرحناز، ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مبانی کار تیمی در مراقبت‌های سلامت/ تألیف و گردآوری فرحناز محمدی، عبدالحکیم جوربنیان.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان مرکزی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۸۶ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۴۲-۸۸-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: گروه‌های مراقبت‌های پزشکی
موضوع	: Health care teams
موضوع	: گروه‌های کار
موضوع	: Teams in the workplace
موضوع	: تصمیم‌گیری گروهی
موضوع	: Group decision making
موضوع	: سلامت‌پروری
موضوع	: Health promotion
موضوع	: مراقبت‌های اولیه بهداشتی
موضوع	: Primary health care
شناسه افزوده	: جوربنیان، عبدالحکیم، ۱۳۶۸ -
شناسه افزوده	: دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی
شناسه افزوده	: University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences
شناسه افزوده	: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان مرکزی
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۷ م۳ گ/۵/ RV۲۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۱۰/۶۹
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۱۷۱۵۲۹



نام کتاب: مبانی کار تیمی در مراقبت‌های سلامت

تألیف و گردآوری: دکتر فرحناز محمدی - عبدالحکیم جوربنیان

ویراستار ادبی: نرگس مرادی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۴۲-۸۸-۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

چاپ اول: ۱۳۹۷

چاپ: ارشیا

ناشر: دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

نشانی: اوین، بلوار دانشجو، خیابان کودکان، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

تلفکس: ۲۲۱۸۰۰۸۱

با قدردانی از همکاری

● صفحه‌آرا: گروه گرافیکی ارشیا ● طراحی جلد: گروه گرافیکی ارشیا

همه‌ی حقوق نشر برای ناشر محفوظ است؛ هرگونه استفاده از متن به هر صورتی در قالب کتابچه، جزوه، تهیه‌ی CD آموزشی، تهیه نرم‌افزار، استخراج آزمون، ترجمه به دیگر زبان‌ها و استفاده از مطالب کتاب، اشکال، تصاویر و... بدون اجازه‌ی کتبی از ناشر غیر قانونی است.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۵
فصل اول: واژه‌شناسی	۹
مقدمه	۹
مفهوم کلیدی کار تیمی بین حرفه‌ای	۱۰
مروری بر مفاهیم کار تیمی بین حرفه‌ای	۱۱
فصل دوم: ضرورت کار تیمی	۱۷
اهمیت کار تیمی بین حرفه‌ای	۱۹
محرك‌های کار تیمی بین حرفه‌ای	۱۹
فصل سوم: انواع تیم و ویژگی‌های آن‌ها	۲۵
چگونگی تشکیل تیم	۳۰
نقش اعضاء تیم	۳۲
مبانی نظری کار تیمی	۳۶
نظریه روان‌پویشی	۳۷
نظریه هویت و رویارویی اجتماعی	۳۷
نظریه تعاملات تیمی	۳۷
نظریه فعالیت	۳۸
نظریه حرفه‌گرایی	۳۸
عوامل مؤثر بر کار تیمی	۳۹
عوامل ارتباطی	۴۰
عوامل فرایندی	۴۳

۴۴	عوامل سازمانی
۴۵	عوامل زمینه‌ای
۴۵	چگونه می‌توان اعضاء یک تیم را توصیف کرد
۴۸	ویژگی فعالیت‌های تیمی در حوزه‌ی سلامت
۴۹	تیم‌های تخصصی حوزه‌ی سلامت
۵۲	انواع تیم‌های مراقبت بهداشتی
۵۳	تیم‌های بالینی
۵۷	تیم‌های مدیریتی در مراقبت‌های سلامت
۵۸	چه عواملی تیم‌های تخصصی را کارآمدتر می‌کند؟
۶۱	فصل چهارم: برقراری ارتباط در تیم مراقبت سلامت
۶۲	روش‌های برقراری ارتباط
۶۴	موارد ثبت شده مربوط به بیمار
۶۴	انواع جلسات تیمی
۷۰	موانع ارتباطات مؤثر در مراقبت‌های بهداشتی
۷۳	فصل پنجم: رهبری و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای در تیم‌های مراقبت بهداشتی
۷۳	رهبری چیست؟
۷۴	سبک‌های رهبری
۷۷	ارزشیابی کار تیمی
۷۸	مداخلات متنوع جهت ارتقاء کار تیمی بین حرفه‌ای
۸۰	واژه‌نما
۸۱	موضوع‌نما
۸۲	منابع

مقدمه

امروزه در مراقبت‌های حادّ و بلندمدت و نیز حمایت‌های اجتماعی برای حفظ و ارتقاء سلامت جامعه با روش‌های مقرون به صرفه به همکاری و هماهنگی تیم‌های مراقبت سلامت، نیازمندیم. با وجود مزایایی که مراقبت‌های سلامتی مبتنی بر تیم دارند، سازمان‌های بهداشتی برای پیاده‌سازی این روش‌ها مقاومت می‌کنند. این مقاومت، تابعی از گستردگی سازمان‌های خدمات بهداشتی، موانع سازمانی و ماهیت آموزش جامع حرفه‌های مربوط به سلامت است. سیستم‌ها و سازمان‌های بهداشتی برای ارتقاء، ترویج و فراگیر شدن مراقبت‌های مبتنی بر تیم، کیفیت برتر و هزینه‌های کمتر کار تیمی باید توجیه شوند و کار تیمی را به متخصصان خود آموزش دهند. نیروی محرکه کلیدی برای یکپارچه‌سازی و هماهنگی کار تیمی بین حرفه‌ای، پیچیده شدن سیستم‌های مراقبت سلامتی به علت تغییرات جمعیتی، پیشرفت‌های سریع فن‌آوری‌های پزشکی و رشد تخصص‌های مختلف ارائه‌کنندگان خدمات سلامتی به منظور پیشگیری و درمان بیماری‌هاست.

کار تیمی چیست؟ چه شواهدی برای حمایت از مفهوم آن و چه استراتژی‌هایی در حال حاضر برای رسیدگی به پیچیدگی سیستم‌های مراقبت بهداشتی وجود دارد؟ مراقبت‌های بهداشتی مبتنی بر تیم، شامل ارائه خدمات سلامتی به وسیله دو یا چند نفر است که به صورت مشترک و هماهنگ، مراقبت‌های مختلف را به‌طور زنجیره‌ای برای بیماران و خانواده‌هایشان ارائه می‌کنند. مطالعات مختلف نشان می‌دهند که ارائه خدمات مبتنی بر تیم و یکپارچه نسبت به خدمات پراکنده به لحاظ کیفیت و صرفه‌جویی در هزینه ارزشمندتر هستند.

با وجود شواهدی، دال بر اثربخشی کار تیمی در ارائه خدمات همه جانبه و یکپارچه سلامت، همچنان شاهد مقاومت در پرداختن به این رویکرد در نظام‌های سلامت هستیم. به نظر می‌رسد موانع زیر در این امر دخیل هستند. یکی از موانع عمده سیستم‌های بهداشتی در به کارگیری کار تیمی، پرداخت دستمزد و جبران مالی خدمات افراد ارائه دهنده مراقبت است. برای مثال بیماری که برای تعویض مفصل زانو به بیمارستان مراجعه می‌کند به احتمال زیاد باید هزینه آزمایشگاه، خدمات پزشکی، توانبخشی و بستری در بیمارستان را جداگانه پرداخت کند. در نتیجه این پرداخت جداگانه، هیچ انگیزه مالی ایجاد نمی‌کند تا بخش‌های مختلف در انجام کار تیمی و ارائه کار بهتر ترغیب شوند؛ بنابراین قوانین پرداخت مراقبت از بیمار باید به گونه‌ای باشد تا انگیزه کار تیمی مستمر، بلندمدت و هماهنگ را ایجاد کند. درواقع مراقبت مبتنی بر تیم باید به صورت یک حرفه در نظر گرفته شود و برنامه‌هایی برای پرداخت مالی آن تنظیم گردد.

با وجود آگاهی از این که مراقبت‌های بین حرفه‌ای می‌تواند منجر به کیفیت (محصول نهایی بهتر با هزینه کمتر) گردد همچنین آموزش دانشجویان علوم سلامت به صورت جداگانه انجام می‌گیرد و قبل از فراغت از تحصیل، فرصت کمی برای آن‌ها وجود دارد تا کار مشترکی را در مراکز درمانی انجام دهند. این مسأله باعث می‌گردد درک کلی نسبت به سایر حرفه‌ها و حوزه فعالیت آنان نداشته باشند. مطالعات نشان می‌دهد بسیاری از پزشکان، اطلاعات و آگاهی کافی از حرفه‌های مختلف مانند پرستاری و سطوح آموزشی آنان ندارند. متسیو^۱ نشان داد که اطلاع و آشنایی با چهارچوب‌های حرفه‌ای سایر رشته‌ها بر سطوح احترام و موفقیت در همکاری بین حرفه‌ای اثر مثبت دارد. برخی موانع مراقبت‌های بهداشتی مبتنی بر تیم مربوط به سازمان‌های ارائه دهنده مراقبت است که هنوز در سطح مراقبت فردی و سنتی باقی مانده‌اند. در این شیوه، پزشک در رأس هرم قرار دارد و سایر متخصصان بهداشتی در سطوح پایین هستند. از این ساختار، انتظار می‌رود که پزشک به صورت فردی، مسئولیت نهایی همه جنبه‌های بیمار، پیچیدگی مراقبت سلامت و ماهیت درمان بیماران با بیماری‌های متعدد و مزمن را بر عهده گیرد. این امر، نه تنها مشکل است، بلکه موجب پایین آمدن کیفیت مراقبت از بیمار می‌گردد. بسیار تأسف بار است که با توجه

1. Matziou

به مشاهدات و پژوهش‌های صورت گرفته، ساختار سلسله مراتبی همچنان در بسیاری از سازمان‌ها اجرا می‌شود و از اجرای برنامه‌های آموزشی و جهت‌گیری به سمت کار بین حرفه‌ای در واحدهای بهداشتی و بیمارستانی جلوگیری می‌شود. در کنار این مسائل، خدمات مدرن پزشکی همانند پرونده‌های الکترونیک و فن‌آوری‌های کامپیوتری، مانع تعامل چهره به چهره حرفه‌های مختلف شده است. همچنین فشارهای سازمانی در بحث منابع و زمان برگزاری جلسات تیمی، فرصت‌های همکاری را کاهش داده است.

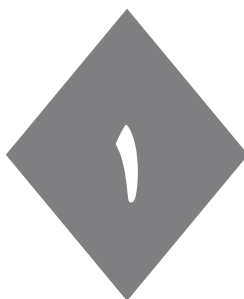
چنین به نظر می‌رسد که پرداختن به موانع با هدف دستیابی به مراقبت با سطوح کیفیت بالا، نیاز به رویکردی جامع دارد. در این بخش، برای ورود به مباحث کلی کار تیمی چند حرفه‌ای به‌طور خلاصه به رویکردهای نوین حاصل از پژوهش‌های مرتبط می‌پردازیم. اگرچه دولت و ارگان‌های خصوصی، نقش مهمی در ایجاد انگیزه و تشویق برای خدمات مبتنی بر تیم دارند، اما اعتقاد بر این است که ارائه دهندگان خدمات باید نسبت به تغییر سیستم‌های پرداخت موجود و ترویج مدل‌های خدمات مبتنی بر تیم، اقدام کنند و استراتژی‌هایی را برای تسهیل خدمات پرداخت ایجاد کنند تا به آن‌ها اجازه دهد به‌طور آزادانه فعالیت کنند و روش‌هایی را به کار گیرند که موجب کاهش کل هزینه‌ها برای بیماران گردد.

با توجه به ماهیت پیچیده و تغییرات سریع مراقبت‌های سلامتی، ادامه دادن به آموزش‌های حرفه‌ای سلامت به‌طور جداگانه، استراتژی بلندمدت و قابل دوامی محسوب نمی‌شود و نیاز به همکاری در فعالیتهای بهداشتی یک حرفه با سایر حرفه‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. از سال ۱۹۷۲ مؤسسه پزشکی آمریکا، مراقبت‌های مبتنی بر تیم را عنوان کرده است. جورج تیبال^۱ اظهار داشته است که «ارائه خدمات مبتنی بر تیم، زمانی می‌تواند کارکرد مؤثری داشته باشد که سیستم آموزش، شروع به تربیت حرفه‌های سلامت و آموزش بین حرفه‌ای کند». بنابراین باید گام‌هایی در جهت آموزش بین حرفه‌ای برداشته شود و سازمان‌های مراقبت بهداشتی آموزشی کار تیمی و فعالیت در خدمات بهداشتی مبتنی بر تیم را تسهیل کنند. یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد این برنامه‌ها هم

1. George Thibault

در بخش آموزش و هم در بخش حرفه‌ای، پاسخ‌های مثبتی از شرکت کنندگان دریافت نموده و در نتیجه، پیشرفت قابل توجهی در همکاری بین رشته‌ای داشته است.

دانشجویان حرفه‌های سلامت همچنین باید در مورد کیفیت خدمات و هزینه‌های آن آموزش ببینند و درک روشنی نسبت به آن‌ها داشته باشند و نسبت به مفاهیم مراقبت مبتنی بر تیم و تفکر سیستمی و مؤلفه‌های کلیدی علم ارائه خدمات بهداشتی متبحر شوند. کتاب حاضر می‌کوشد با تأکید بر شفاف‌سازی مفاهیم مرتبط، به تبیین مبانی نظری کار تیمی پرداخته و با شرح انواع تیم و چگونگی تشکیل آنها، عوامل مؤثر بر کار تیمی، مدیران و اعضای تیم سلامت را برای ارتقاء خدمات یکپارچه سلامت، مبتنی بر کار تیمی یاری دهد. انجام کار به صورت تیمی به مهارت‌هایی نیازمند است که در این کتاب سعی شده در حد بضاعت به آنها پرداخته شود.



واژه‌شناسی

مقدمه

در طول سی سال گذشته، توجه ویژه‌ای به نحوه عملکرد تیم‌های بین حرفه‌ای^۱ شده است و همواره مقوله‌هایی همچون ارتباط بین حرفه‌ای و تأثیر آن در ارتقاء کیفیت مراقبت بهداشتی، مورد توجه بوده‌اند. امروزه بیماران، مددجویان و گیرندگان خدمات در عرصه سلامت، به‌طور مکرر با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که علت‌های متعدد داشته‌اند و نیازمند تدبیر چندگانه می‌باشند. براساس مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف ارائه کنندگان خدمات، ارائه مراقبت با کیفیت، مرهون عملکرد حرفه‌ای مختلف در قالب تیم‌های بین حرفه‌ای است. مرکز حمایت از پژوهش‌های حوزه سلامت کانادا در سال ۲۰۰۶ عنوان کرد: سیستم‌های مراقبت سلامتی که خدمات خود را با رویکرد کار تیمی ارائه می‌دهند، موجب ارتقاء کیفیت مراقبت، افزایش ایمنی بیمار، کاهش بار کاری و فرسودگی شغلی افراد تیم می‌شوند.

در طول سال‌های اخیر، نیاز به متخصصان در شاخه‌های مختلف حوزه مراقبت‌های سلامت، بسیار مشهود است، زیرا بسترهایی که در آن مراقبت‌های سلامت ارائه می‌شوند، به‌طور کلی تغییر یافته است. به‌عنوان مثال در کشور انگلستان در اواخر دهه ۱۹۹۰ زمانی که بنیادهای وایت^۲ پیپر و خدمات جدید بهداشت همگانی، آغاز به کار کردند و بیانیه‌های

1. Interprofessional

2. White paper