

IZZIVI MEDGENERACIJSKEGA VODENJA V ZDRAVSTVENI NEGI

THE CHALLENGES OF INTERGENERATIONAL LEADERSHIP IN NURSING

Aleksandra Grbič, dipl. m. s., univ. dipl. org.

Onkološki inštitut Ljubljana
sgrbic@onko-i.si

Izvleček

Današnja večgeneracijska delovna sila v zdravstveni negi predstavlja edinstvene izzive vodenja. Namen raziskave je prikazati medgeneracijske razlike različnih generacij v zdravstveni negi in vodstvenih "iztočnic", ki bodo vodje usmerjale pri optimalnih strategijah vodenja različnih generacij. Uporabili smo analizo in sintezo pregleda dokazov iz zbirke podatkov CINAHL, PubMed in WEB OF SCIENCE. Ključne iskalne besedne zveze so bile: "nurse", "generation", "multigenerational", "relationship", "teamwork", "leadership". Omejitveni kriteriji iskanja so bili: obdobje 2018 do 2023, celotno besedilo člankov v angleščini. Začetna merila je izpolnjevalo 130 zadetkov, v končno analizo jih je bilo vključenih 9. Rezultati so pokazali, da lahko vodilne medicinske sestre s poznavanjem in razumevanjem ključnih razlik posameznih generacij oblikujejo močnejše time v zdravstveni negi. Razumevanje različnih generacijskih skupin lahko vodjem v zdravstveni negi omogoči razmislek o tem, kaj poganja, motivira ali ovira medicinske sestre različnih generacij. Zaposlovanje in ohranjanje delovne sile, ki jo vse bolj sestavljajo medicinske sestre iz več generacijskih skupin, je izziv, ki ga je mogoče rešiti z globljim razumevanjem vsake od splošno opredeljenih generacijskih skupin.

Ključne besede: medicinska sestra, generacija, večgeneracijska, medosebni odnos, timsko delo, vodenje

Abstract

Today's multi-generational workforce in nursing presents unique leadership challenges. The purpose of this research is to illustrate the intergenerational differences of different generations in nursing and the leadership "cues" that will guide leaders in optimal leadership strategies for different generations. We used analysis and synthesis to review evidence from the CINAHL, PubMed and WEB OF SCIENCE databases. Key search phrases were: "nurse", "generation", "multigenerational", "relationship", "teamwork", "leadership". The search criteria were: period 2018 to 2023, full text of the articles in English. The results showed that nurse leaders can build stronger teams in nursing by knowing and understanding the key differences between generations. Understanding the different generational groups can enable nursing leaders to reflect on what powered, motivates or hinders nurses of different generations. Recruiting and retaining a workforce that is increasingly made up of nurses from multiple generational groups is a challenge that can be addressed through a deeper understanding of each of the broadly defined generational groups.

Keywords: nurse, generation, multigenerational, interpersonal relationship, teamwork, leadership

Uvod

Živimo v času, ko je v delovno silo vključenih veliko različnih generacijskih skupin. Generacija je skupina ljudi, rojenih v določenem času. Generacijske starostne skupine ali kohorte so ljudje, rojeni v skupnem zgodovinskem obdobju, ki imajo skupne izkušnje, prepričanja, vrednote, predpostavke in poglede na svet. Vsako generacijsko kohorto oblikujejo tudi zgodovinski dogodki ali zgodovinski premiki v družbenih stališčih. Življenjski cikel generacijske kohorte običajno traja 15-20 let in se začne, ko se oseba rodi, do takrat, ko postane polnoletna in ima svoje otroke (Hisel, 2020). Člane posameznih generacij oblikuje družbeno-kulturno okolje, politične in ekonomske okoliščine. Čeprav se znanje in spretnosti s staranjem povečujejo, osnovne značilnosti, vključno z vrednotami in vedenjskimi normami, vzpostavljenimi v letih njihovega odraščanja, ostajajo (Rollan Oliveira & Siles González, 2021).

V literaturi se na to temo razlikujejo štiri generacije: Baby Boomers, generacija X, generacija Y (milenijci) in generacija Z. Generacija Baby Boomers (1945-1964) je odraščala v zdravem povojnem gospodarstvu, kjer so bila delovna mesta široko dostopna. Baby Boomersi veljajo za najvplivnejšo skupino, ki je neposredno vplivala na razvoj generacije X. Za generacijo X (1965-1980) sta značilni iznajdljivost in neodvisnost. Običajno iščejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Tudi pripadniki generacije Y (1981-1996) si prizadevajo predvsem za ohranjanje ravnovesja med domom in delom. Najmlajša generacija, ki je danes začela delati, so tisti, ki so se rodili po letu 1997. To je generacija Z, ki ima nova pričakovanja in ideale, tako z delom kot z osebnim življenjem (Pawlak, et al., 2022). Vsaka generacija ima svoj sklop vrednot, pogledov na avtoriteto, odnos do dela, sloga komuniciranja, pričakovanj do vodij in delovnega okolja. Razlike med pripadniki posameznih generacij lahko vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu, delovno učinkovitost, produktivnost, poleg tega pa lahko povzročijo nesporazume in konflikte med zaposlenimi (Zemke, et al., 2013).

Medicinske sestre, ki sodelujejo v večgeneracijskih timih, imajo priložnost deliti svoje poklicne izkušnje, znanje in veščine. Sodelovanje pomaga pri gradnji medsebojnega zaupanja, reševanja konfliktov in razvijanja občutka timske odgovornosti, katera mora temeljiti na profesionalni komunikaciji. Študije navajajo (Stutzer, 2019; Babiker, et al. 2014), da pomanjkanje sodelovanja bistveno vpliva na kakovost in varnost zdravstvene obravnave. Vključevanje timskega dela povečuje zadovoljstvo pri delu in prispeva k zmanjšanju fluktuacije zaposlenih v zdravstveni negi (Pawlak, et al., 2022). Christensen, et al. (2018) ugotavljajo, da znotraj vsake generacijske skupine obstajajo posamezniki z edinstvenimi osebnostmi in kulturnimi vrednotami. Ni vsak starejši zaposleni nenaklonjen sprejemanju nove tehnologije in niso vsi mlajši zaposleni "nelojalni oportunisti". Upoštevanje perspektive medicinskih sester po generacijah je le izhodišče za vodje, ki si prizadevajo razumeti potrebe in vedenje posameznih članov tima.

Prioritetna strategija vodij zdravstvene nege mora biti usmerjena k oblikovanju timov s prizadevanjem medsebojnega razumevanja, profesionalne komunikacije, medsebojnega povezovanja in zavedanja potreb po spoštovanju v večgeneracijskih timih, kar potencialno vpliva na izboljšanje izidov zdravljenja bolnikov (Moore, et al., 2016). Za ravnanje z različnimi generacijskimi skupinami so potrebne vodje, ki se lahko prilagodijo sebi ali okolju oziroma, ki lahko izkoristijo lastnosti vsake generacijske skupine za potrebe svoje organizacije. Današnja večgeneracijska delovna sila v zdravstveni negi predstavlja edinstven izziv za vodenje. Na delovnem mestu je več generacij, vsaka s svojim odnosom, prepričanji, navadami in pričakovanji, zato morajo vodje zdravstvene nege najti načine za

premagovanje razlik in izkoriščanje prednosti posamezne generacije. Vodje, ki učinkovito upravljajo svoje starostno raznolike ekipe, svoji organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost (Graystone, 2019). Prav tako je razumevanje podobnosti in prednosti različnih generacij koristno pri razmišljanju o strategijah za izboljšanje komunikacije na delovnem mestu in timskega dela (Stutzer, 2019).

Opisi generacijskih kohort

Generacija Baby Boomers zajema rojene med letoma 1946 in 1964 (Rollan Oliveira & Siles González, 2021) in predstavlja več kot 34 % celotne delovne sile, katera zaseda več izvršilnih, upravnih in vodstvenih položajev kot katera koli druga generacija (Christensen, et al., 2018). To generacijo so vzgajali starši iz časa vojne, ki so bili priča civilnim krivicam, zato so svoje otroke spodbujali, naj v celoti izkoristijo svoboščine, za katere so se borili. Baby boom so se naučili razmišljati kot posamezniki, se izražati in spreminjati svet, v katerem živijo. Starši so baby boomerje pogosto hitro nagradili v okolju optimističnih časov, stabilnih domov in cvetočega gospodarstva. Vendar pa je bilo to obdobje prežeto tudi s konflikti, kot so atentati, nemiri, vojne in protesti. Televizorji so bili v vsakem domu, kar je ustvarilo večjo prisotnost medijev v vsakdanjem življenju (Rollan Oliveira & Siles González, 2021). Predstavljajo dve tretjini vseh zaposlenih v zdravstveni negi (Christensen, et al., 2018). Generacija Baby Boomers izkazuje močno delovno etiko, profesionalizem in potrebo po neodvisnosti v praksi zdravstvene nege (Hampton & Welsh, 2019; Stutzer, 2019). Običajno so optimistični in imajo dobro razvite socialne veščine. Svoje samospoštovanje črpajo iz lastne motivacije. Označujejo jih za deloholike, ki skrbijo za dobre rezultate svojega dela, hkrati pa so zvesti svojim sodelavcem. V dobi izzivov, povezanih z zmanjševanjem števila medicinskih sester po vsem svetu, za večino od njih nadurno delo, tako prostovoljno kot po pričakovanjih delodajalcev, ne predstavlja težav (Christensen, et al., 2018). Uživajo v neposredni tradicionalni komunikaciji, kot so osebni sestanki, vendar so se prilagodili tudi sodobnim metodam komunikacije (Stevanin, et al., 2020; Gan, 2020). Preferenca jim je delo v timu (Moore, et al., 2016) Baby Boomerji želijo, da svet ve, da so nekaj dosegli, delo enačijo s samospoštovanjem; zato jih lahko motivirajo javno priznanje in delovne prednosti (Rollan Oliveira & Siles González, 2021).

Generacija X rojena med letoma 1965 in 1980, zajema približno 35 % zaposlenih v zdravstveni negi. Ta generacija je odraščala v precej drugačnih okoliščinah kot njihovi starši. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so cene nafte strmo naraščale, podjetja so odpuščala in število ločitev je bilo rekordno visoko, kar je prispevalo k temu, da je velik del prebivalstva živel v revščini. Starši iz generacije Baby Boomer so delali več ur, ne le zaradi svoje želje po delu, temveč tudi zato, ker je bilo mnogim težko preživeti. Izraz "otroci iz vrtca" je nastal, ker so bili otroci del dneva doma brez nadzora staršev. V otroštvu generacije X se je pojavil tehnološki napredek, kot so osebni računalniki in kabelska televizija, kar je prispevalo k večji prisotnosti medijev skupaj z zelo odmevnimi škandali (npr. Watergate) in epidemijami, kot (npr. AIDS) (Christensen, et al., 2018). Zaradi odsotnosti starševskega nadzora se je generacija X naučila početi stvari sama in postala pragmatična, zelo neodvisna (Sherman, 2008 cited in Christensen, et al., 2018). Drugačen pristop, usmerjen predvsem v ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, je značilen za pripadnike generacije X. V poklicnem življenju posvečajo manj pozornosti finančnemu vidiku; ne želijo žrtvovati osebnega življenja zaradi kariere (Stutzer, 2019; Brunetto, et al., 2013). Imajo osnovno potrebo, da sprejmejo svoj poklicni položaj in uživajo v svojih dolžnostih. Pogosto zamenjajo službo, če niso zadovoljni s trenutno poklicno situacijo. Najraje imajo delovna mesta, kjer cenijo njihov talent, ustvarjalnost in izkušnje (Pawlak, et al., 2022). Niso preveč lojalni voditeljem in

institucijam, izobraževanje vidijo kot nujno orodje za preživetje v konkurenčnem svetu. Kažejo več indikatorjev izgorelosti in so manj nagnjeni k sodelovanju pri izmenjavi znanja (Rollan Oliveira & Siles González, 2021).

Milenijci, rojeni med letoma 1981 in 2000, imenovani tudi generacija Y, predstavljajo približno 20 % delovne sile (Christensen, et al., 2018), znana tudi kot spletna generacija. Z absolutnimi številkami le ta generacija daleč presega generacijo Baby Boom, ki jo deloma poganja povečanje priseljskega prebivalstva. Generacija Y je odraščala v večkulturnem in večetničnem svetu (Rollan Oliveira & Siles González, 2021). To so otroci poznega baby booma in zgodnje generacije X. Njihova zgodba je zgodba o izgubljeni nedolžnosti v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, uživali so relativno udobje in blaginjo, nato pa so jih doletele težave v novem tisočletju. V težkih časih so jih zaščitili njihovi preveč zaščitniški starši, ki so jim dajali navodila in urejali njihove vsakodnevne dejavnosti. Starši, učitelji in drugi voditelji so milenijce naučili postavljati vprašanja ter jim zagotovili smernice in podporo. Ta generacija je odrasla v digitalnem svetu in se ji zdi normalno prejemati povratne informacije od drugih prek različnih kanalov, vključno z besedilnimi sporočili in sporočili SMS (Christensen, et al., 2018). Rastoče gospodarstvo je spodbujalo vrednote, kot so optimizem, zaupanje, poštenost, dosežki (Huber & Schubert, 2019), napredovanje v karieri (Tourangeau, et al., 2015) družabnost in morala. So samozadostni in cenijo timsko delo (Waltz, et al., 2020) ter mentorstvo in povratne informacije. Strokovnjaki v zdravstveni negi generacije Y pričakujejo nagrade za trdo delo. Milenijci imajo altruistično željo po pomoči, cenijo ravnovesje med delom in življenjem, želijo sprejemati odločitve o svojem delovnem urniku (Campbell & Patrician, 2020) Ena najzanimivejših značilnosti milenijcev je njihovo pričakovanje, da bodo sposobni prispevati k odločitvam na delovnem mestu, kar izzove njihova aktivna vloga pri družinskih odločitvah (Rollan Oliveira & Siles González, 2021). Ne marajo hierarhije, zato imajo več težav pri sprejemanju starejšega nadrejenega. Iščejo pozitivne spremembe, ugoden delovni čas in dobre delovne pogoje. Medicinske sestre prejšnjih generacij menijo, da so medicinske sestre iz generacije Y nelojalne do svojih delodajalcev, trmaste in nesposobne prenašati kritike (Pawlak, et al., 2022).

Informacije o generaciji Z so preliminarne, saj najstarejši člani te skupine vstopajo na fakultete. Ta generacija se je rodila leta 1996 staršem iz generacije X. Pripadniki generacije Z se od milenijcev razlikujejo po tem, da so v njihovem življenju vedno prisotni internet in pametni telefoni. Generacija Z je odraščala s svetom na dosegu roke, saj se v nekaj sekundah poveže s komer koli (Berkup, 2014). Pripadniki te kohorte imajo kratek čas pozornosti, vendar imajo višji inteligenčni količnik in boljšo koordinacijo rok, oči in ušes kot katera koli generacija pred njimi (Berkup, 2014; Wiedmer, 2015). Odvisni so od tehnologije, saj nikoli niso poznali sveta brez nje in so nepotrpežljivi, ko rezultati niso takojšnji (Berkup, 2014). Prav tako so bili priča terorizmu in naravnim nesrečam, ki so se odvijale v trenutku, ter izpostavljeni svetu spletnih plenilcev, kibernetkega ustrahovanja in škodljivih objav na družbenih omrežjih. Poznajo recesijo, saj so videli, kako se starši, bratje in sestre spopadajo z brezposelnostjo (Christensen, et al., 2018). Pripadniki generacije Z so strpni in naravnani k družbenim spremembam. Kažejo pripravljenost za sprejemanje odločitev na številnih področjih življenja. Njihove vrednote so optimizem, samozavest, skromnost in čut za moralo (Hampton & Welsh, 2019). Generacija Z pričakuje nenehen samorazvoj, mentorstvo in občutek varnosti. Hiter razvoj kariere enačijo s trdim delom, ki ga morajo vložiti v naloge, ki so jim zaupane. Generacija Z se tako kot mladi boomerji dosledno drži delovne etike. Medicinske sestre generacije Z so teoretično dobro pripravljene in odprte za nenehen samorazvoj. Imajo pa pomanjkljivosti pri prenosu

teoretičnega znanja v praktične veščine. Poleg tega imajo težave pri timski komunikaciji, odločanju in obvladovanju stresa (Serafin, et al., 2020).

Namen raziskave je prikazati izzive medgeneracijskega vodenja različnih generacij v zdravstveni negi in ustvarjanje delovnega okolja za večgeneracijske time zdravstvene nege, katera mora temeljiti na znanju o medgeneracijskih razlikah.

Cilj raziskave je ugotoviti medgeneracijske razlike in ustvarjanje okolja, ki premošča vrzeli med generacijami in spodbuja povezanost zaposlenih.

Na podlagi raziskovalnega problema smo oblikovali raziskovalno vprašanje: Kako vodje v zdravstveni negi s poznavanjem in razumevanjem večgeneracijske delovne sile lahko ustvarijo delovno okolje, ki kar najbolje izkorišča medgeneracijske razlike?

Metode

V raziskavi je bil uporabljen pregled strokovne in znanstvene literature s področja medgeneracijskega vodenja v zdravstveni negi.

Metode pregleda literature

V sintezo so bili uvrščeni le članki, ki so bili dostopni v polnem besedilu in potencialno primerni prispevki. Pri iskanju literature smo se omejili na članke objavljene v angleškem jeziku. Uporabljene so bile ključne besede povezane z Boolovim operatorjem (AND) in (OR), v angleščini so bile: "nurse", "generation", "multigenerational", "relationship", "teamwork", "leadership".

Uporabili smo podatkovne baze CINAHL, PubMed in WEB OF SCIENCE. Pri iskanju literature smo bili časovno omejeni. Vključitveni in izključitveni kriteriji za uvrstitev člankov v pregled so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Vključitveni in izključitveni kriteriji

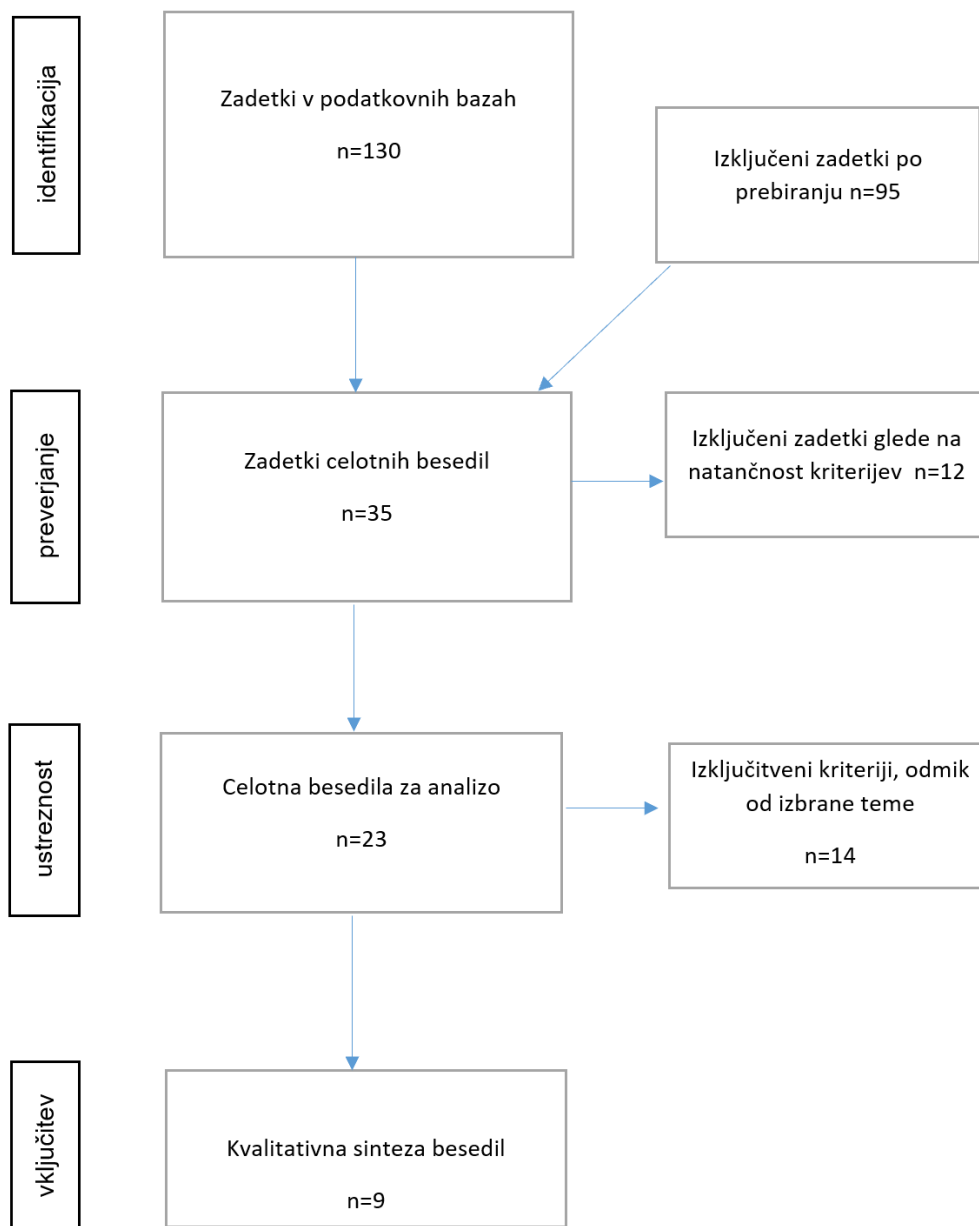
Kriterij	Vključitveni kriteriji	Izključitveni kriteriji
Generacije	Baby Boomers, generacija X, generacija Y (Milenijci) in generacija Z.	Veterani
Poklicna skupina	Zaposleni v zdravstveni negi	Ostale poklicne skupine
Vrsta publikacij	Znanstveni in strokovni članki	učbeniki, nerecenzirani in poljubni članki
Časovno obdobje	2018 -2023	2017 in starejši
Jezik	angleški	drugi jeziki
Dostop	celotna besedila	abstrakt (povzetek)

Rezultati pregleda

S specifikacijo iskalnih pojmov in različnimi kombinacijami ključnih besed z Boolovim operatorjem smo dobili širši nabor relevantne literature, 130 znanstvenih in strokovnih člankov. V pregled smo vključili 23 znanstvenih in strokovnih člankov, od tega smo jih v vsebinsko analizo in sintezo vključili 9 (Shema 1).

Shema 1

Rezultati pregleda literature po metodologiji PRISMA



Shema 1: Rezultati pregleda literature po metodologiji PRISMA
(Sak – Dankosky, et al. 2014 cited in Kobentar, 2014).

Rezultati

V tabeli 2 je prikazan končni seznam preglednih znanstvenih in strokovnih člankov, vključenih v vsebinsko kvalitativno analizo.

Tabela 2*Prikaz ključnih ugotovitev identificiranih raziskav, vključenih v kvalitativno analizo*

Avtorji/leto	Metodologija	Namen	Vzorec	Ugotovitve
Choi, et. al., (2022).	Van Kaamova kontrolirana eksplikacijska metoda	Večgeneracijski pogledi na kompetence, ki jih potrebujejo vodilne medicinske sestre.	48 intervjuvancev	Obstajajo znatna odstopanja glede stopnje predanosti delu, timske komunikacije, sodelovanja in prednostnih stilov vodenja.
Pawlak, Serafin & Czarkowska-Pączek, (2022).	Nesistematični pregled	Analizirati vpliv generacijskih razlik na medgeneracijsko sodelovanje med medicinskimi sestrami.	Analiza objavljenih člankov.	Vodenje tima bi moralo vključevati prepoznavanje prednosti zaposlenih in slabosti v določenih veččinah.
Rollan Oliveira & Siles González, (2021).	Integrativni pregled po metodologiji Whittemora in Knafla.	Opisati generacijske razlike in podobnosti med strokovnjaki zdravstvene nege v 20. in 21. stoletju ter njihov vpliv na razvoj stroke.	Z elektronskim iskanjem je bilo najdenih 10 dokumentov (osem člankov in dve tezi).	Izboljšanje generacijskega razumevanja in spodbujanje kohezivne kulture v okoljih klinične prakse.
Burton, et. al., (2019).	Sistematičen pregled literature	Pregled o večgeneracijskih timih, ocena zrelosti raziskovalnega področja, identifikacija ključnih tem in nadaljnje raziskave.	Vsebinska analiza 121 člankov	Identificirane so bile ključne teme v zvezi z zavzetostjo, vodenjem, timsko dinamiko, konflikti ter plačami in delovnim okoljem.
Stutzer, (2019).	Pregled literature	Opredelitev številnih izzivov večgeneracijske delovne sile.	Analiza objavljenih člankov	Izzivi so povezani s komunikacijo, nerazumevanjem, ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, lojalnostjo, razporejanjem urnika, standardi in dojemanjem delovne etike.

Christensen, Wilson & Edelman, (2018).	Pregled literature	Razumevanje različnih generacij in strategij, ki bi jih vodilna medicinska sestra lahko uporabila za generacijsko kohorto.	Analiza objavljenih člankov	Ključne razlike generacije je mogoče izkoristiti za oblikovanje močnejših timov s celovitimi komunikacijskimi strategijami, prilagojenimi sistemi nagrajevanja in prilagodljivostjo delovnega mesta.
Hisel, (2020).	Kvantitativna neeksperimentalna vzročna primerjalna študija	Preučiti stopnjo delovne zavzetosti med medicinskimi sestrami različnih generacij.	2050 diplomiranih medicinskih sester	Generacija X in Milenijci so dosegli najnižjo oceno glede stopnje zavzetosti in so si statistično podobni glede stopnje nezavzetosti.
Waltz, et. al., (2020).	Raziskovalno-deskriptivni kvalitativni pristop	Preučiti zadovoljstvo pri delu in zavzetost milenijskih medicinskih sester.	33 intervjujev v devetih fokusnih skupinah	Težave, ki so jih opredelile medicinske sestre milenijke, so usmeritev za vodilne medicinske sestre, katerih naloga je spodbujati okolje, ki vzbuja empatijo in spoštovanje medicinskih sester vseh generacij.
Stevanin, et. al., (2018).	Sistematični pregled z mešano metodo	Opis in povzetek značilnosti delovnih mest treh generacij medicinskih sester: Baby Boom, generacije X in Y.	Medline, CINAHL, PsycINFO in Scopus.	Za izboljšanje kakovosti upoštevati generacijske razlike v odnosu medicinskih sester do dela, čustvenih dejavnikov, dejavnikov prakse in vodenja.

Diskusija

V raziskavi nas je zanimalo, kako lahko vodje v večgeneracijskih timih v zdravstveni negi ustvarjajo delovno okolje, ki kar najbolje izkorišča medgeneracijske razlike. Študija Choi, et al., (2022) se je osredotočila na zajem ključnih elementov kompetenc vodij zdravstvene nege na: Zagovarjanje interesov osebja: ustvarjanje ugodnih delovnih pogojev, razvijanje

potenciala zaposlenih; Učinkovito razporejanje virov: zagotavljanje optimalne razporeditve delovne sile, oblikovanje učinkovitih proračunskih načrtov; Oblikovanje povezovalnih timov: zagotavljanje učinkovite komunikacije, spodbujanje timskega sodelovanja; Sprejemanje sprememb in kakovosti: prilagodljivost na spremembe, zavezanost kakovosti. Ta študija je pokazala, da se kompetence vodilnih medicinskih sester, ki jih preferirajo novejšje generacije, razlikujejo od kompetenc starejših generacij medicinskih sester. Burton, et al., (2019) so v pregledu literature identificirali ključna področja: timska dinamika, konflikt, vodenje, plače in delovno okolje ter zavzetost. Na področju pregleda literature s področja timske dinamike so Burton, et al., (2019) ugotovili, da je generacija X manj timsko usmerjena, bolj individualistična kot generacija Baby Boomer, generacija X išče več pohval, cenijo neodvisno delo, medtem, ko so študije pokazale, da imajo milenijci običajno raje timsko delo, interakcijo, strukturo, z visokim idealizmom in relativizmom. Generacija X najbolj ceni vidno in participativno vpletenost vodstva na delovnem mestu. Študije kažejo, da konflikti negativno vplivajo na delovno uspešnost in organizacijsko učinkovitost zaradi povečanja anksioznosti in zmanjšanja kognitivnega procesiranja. Mlajše generacije se nagibajo k temu, da naloge in postopkovne konflikte spremenijo v konflikte v odnosih, kar ima lahko negativen učinek na delovno uspešnost. Močno vodenje večgeneracijskih timov običajno vključuje sistematičen pristop, spoštovanje znanja, prilagajanje slogov vodenja, upoštevanje potreb zaposlenih, generacijskih razlik, spodbujanje zaupanja, prilagajanje sloga komuniciranja, kar vpliva na produktivnost in na moralo večgeneracijskih timov. Konkurenčno plačilo in stalna zaposlitev sta se izkazala za dva najpomembnejša motivatorja za zaposlene vseh generacij. Mlajše generacije so običajno manj vključene v delo in organizacijske zavezanosti, a večjo poklicno zavzetost. Pawlak, et al., (2022) ugotavljajo, da ustvarjanje delovnega okolja za večgeneracijske time zdravstvene nege mora temeljiti na znanju o medgeneracijskih razlikah. Vsaka generacija ima svoj odnos in pričakovanja do dela, zato mora strokovni razvoj zaposlenih temeljiti na krepitvi njihovih prednosti in jih hkrati podpirati na področjih, kjer imajo večje težave. Vodje, ki so običajno navajeni na odnos in vrednote medicinskih sester generacij Baby Boomer in X (pripravljene delati nadure z veliko predanostjo), bi morali upoštevati tudi potrebo po ravnovesju med delom in zasebnim življenjem pri zaposlenih mlajših generacijah. Podpora mentorjev in priložnosti za razvoj so ključni vidiki dela za medicinske sestre na začetku poklicne poti. Spodbujanje sodelavcev k odprtemu dialogu s spoštovanjem medicinskih sester vseh generacij bo pripomoglo k boljši komunikaciji. Spodbujanje izmenjave znanja in delovnih izkušenj v vsakodnevni praksi zdravstvene nege bo vsaki generaciji pomagalo, da doseže svoj polni potencial, kar bo posledično medicinskim sestram omogočilo zagotavljanje visokokakovostne oskrbe bolnikov in hkrati zadovoljstvo pri delu. Stutzer (2019) je opredelila izzive, s katerimi se srečujejo večgeneracijske delovne sile vključno s komunikacijo, ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, lojalnostjo, razporejanjem delovnega časa, delovnimi standardi in dožemanjem delovne etike. Z uporabo individualnih in organizacijskih strategij lahko gradimo na konstruktivnih vidikih večgeneracijske delovne sile, da bi izboljšali odnose. Sodelovanje je bistvenega pomena za varnost bolnikov ter doseganje optimalnih rezultatov. Razvoj močnega tima zahteva predanost vsakega posameznika v timu. Gradnja tima ponuja priložnosti za krepitev zaupanja, reševanje konfliktov in razvijanje občutka osebne odgovornosti. Med generacijami se komunikacijske preference razlikujejo, zato so potrebne različne komunikacijske strategije, da se zagotovi učinkovito podajanje informacij. Kot ugotavlja Stutzer (2019) je delo v večgeneracijskem okolju izziv in hkrati spodbuda ter priložnost za ustvarjalnost in učenje drug od drugega. Christensen, et al., (2018) navajajo več načinov,

kako lahko vodilne medicinske sestre zgradijo močnejše medgeneracijske time v zdravstveni negi: s celovito komunikacijo prilagojeno posameznim preferencam generacije, kar pomeni, da isto sporočilo podajamo na več različnih načinov; s prilagojenimi sistemi nagrajevanja, na primer Milenijci in generacija Z so navajeni takojšnjih rezultatov, nagrad nizke vrednosti, Baby boomers se morda bolje odziva na javno priznanje in ugodnosti, medtem ko generaciji X nagrada pomeni, predčasni odhod domov; s prilagodljivostjo delovnega mesta, kjer generacije X, Y in Z cenijo fleksibilnost na delovnem mestu, vključno z zmožnostjo prilagajanja urnikov, spreminjanjem pravil in netradicionalnimi priložnostmi, vključno z možnostmi dela na daljavo; mentoriranjem kot dolžnost izražena s strani Baby boomers in potreba po mentoriranju s strani milenijcev, kar je lahko odličen način za zadovoljitev potreb obeh generacij. Generacija X ima rada individualne izzive in je skeptična, zato je "... idealna za vprašanja klinične prakse ali pobude za zagotavljanje kakovosti". Milenijce in generacijo Z s svojimi močnimi povezavami in sposobnostmi za tehnologijo lahko uporabimo za podporo članom tima, ki potrebujejo pomoč na tem področju. Z izkoriščanjem prednosti in preferenc vsake generacije lahko vodilna medicinska sestra ustvari bogato okolje, ki premošča vrzel med generacijami in spodbuja povezanost delovne sile. Hisel (2020) ugotavlja, da razlika v stopnji skupne delovne zavzetosti med veterani in mladi boomerji ni bila pomembna ($p = 0,072$). Podobno razlika med skupno zavzetostjo kohort generacij X in Milenijcev ni bila pomembna ($p = 0,334$). Študija Rollan Oliveira & Siles González, (2021) je prav tako potrdila, da se je stopnja predanosti pokazala kot glavna razlika glede delovnih navad in odnosov med starejšimi medicinskimi sestrami (generacija veteranov in generacija Baby Boom) in medicinskimi sestrami iz mlajših generacij (generacija X in generacija Y). To podpira značilnosti generacij, da so veterani in mladi boomerji bolj predani in osredotočeni na delo kot druge generacije. Študija je pokazala, da je bila kohorta Milenijcev najmanj zavzeta od vseh proučevanih kohort medicinskih sester. To ustvarja priložnosti za vodje zdravstvene nege, da spodbujajo delovno okolje, ki podpira posamezne medicinske sestre, kar vodi k povečanju njihove stopnje delovne zavzetosti. Podpora, ki spodbuja večjo stopnjo delovne zavzetosti za milenijsko generacijo medicinskih sester, vključuje ustvarjanje občutka pripadnosti, timskega dela in biti del nečesa pomembnega. Strategije večgeneracijske delovne zavzetosti vključujejo ustvarjanje kulture, ki zaposlenim nudi pomen, spoštovanje, vpliv in povezanost. Pomembna tema, ki je bila ugotovljena v fokusnih skupinah in je skladna z literaturo, je pomen pozitivnih poklicnih odnosov, ki Milenijce podpirajo v težkih časih, ugotavljajo v študiji Waltz, et al., (2020). Pozitivni odnosi s sodelavci in občutek za timsko delo so bili opisani kot tisti, ki jim prinašajo veselje do dela in prispevajo k temu, da se obdržijo. Milenijci so opazili razlike v slogih komuniciranja in menili, da jih Baby boomerji ne spoštujejo vedno. Murray (2013) poudarja, da lahko nesporazumi izhajajo iz razlik v slogih komuniciranja med generacijami, kar lahko spodkopava odnose in vodi v konflikte. K zadovoljstvu pri delu pomembno prispevajo tudi odnosi z vodilnimi medicinskimi sestrami. Milenijci želijo stalne in takojšnje povratne informacije svojih vodij. Ugotovitve glede nagrajevanja so bile skladne z literaturo, ki je pokazala, da Milenijci zelo cenijo ustne in pisne pohvale, ki prispevajo k motivaciji in zadovoljstvu. Prednostne metode komuniciranja so se ujemale s prejšnjimi ugotovitvami, vključno z uporabo aplikacij za sporočanje, družbenih medijev in besedil kot zaželenih metod komuniciranja (Wilcox, 2016 cited in Waltz, et al., 2020). Milenijci pričakujejo, da bo njihova rast in strokovni razvoj podprt s strani vodstva. Izraženi so bili tudi občutki frustracije zaradi prevelikih delovnih obremenitev in opuščanja delovnih nalog, saj jim je kakovost opravljenih storitev pomembna. Medgeneracijske razlike vplivajo na počutje na delovnem mestu, uspešnost,

produktivnost in varnost bolnikov. Pomembno je, da vodje zdravstvene nege sprejmejo prožne stile vodenja za učinkovito upravljanje večgeneracijske delovne sile. Izobraževanje medicinskih sester mora biti usmerjeno v prepoznavanje potreb prihodnje generacije, za oblikovanje in izvajanje učinkovitih strategij poučevanja (Stevanin, et al., 2018).

Zaključek

Medgeneracijske razlike med člani tima lahko povzročijo izzive; vendar se lahko različne perspektive, ki jih ponuja več generacij, koristno uporabijo za krepitev učinkovitosti in rezultatov tima. Vodje zdravstvene nege lahko prednosti medgeneracijskih razlik izkoristijo za ustvarjanje okolja, ki zagotavlja povezanost, uspešnost, zadovoljstvo, sodelovanje tima in nenazadnje vpliva na višjo kakovost in varnost zdravstvene obravnave bolnikov.

Literatura:

Babiker, A., El Hussein, M., Al Nemri, A., Al Frayh, A., Al Juryyan, N., Faki, M. O., Assiri, A., Al Saadi, M., Shaikh, F., & Al Zamil, F., 2014. Health care professional development: Working as a team to improve patient care. *Sudanese journal of paediatrics*, pp. 14(2), 9–16.

Berkup, S.B., 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean journal of social sciences*, pp. 5, 218-218.

Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J., 2013. The importance of supervisor-nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. *Journal of nursing management*, pp. 21(6), 827–837. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.12111>

Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J. and Patterson, P. (2019), "Critical elements for multigenerational teams: a systematic review", *Team Performance Management*, 25(7/8), pp. 369-401. Available at: <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>

Campbell, C. M., & Patrician, P. A., 2020. Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis. *Journal of nursing management*, pp. 28(4), 927–937. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.13024>

Choi, P. P., Wong, S. S., Lee, W. M., & Tiu, M. H., 2022. Multi-Generational Perspectives on the Competencies Required of First-Line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), p.10560. Available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph191710560>

Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S., 2018. Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of nursing management*, 26(6), pp. 689–695. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.12601>

Gan, I., 2020. A scoping review of the nursing workforce's changing demography: Supporting Baby-Boomer nurses. *Journal of Nursing Management*, 28, pp. 1473– 1480. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.13132>

Graystone R., 2019. How to Build a Positive, Multigenerational Workforce. *The Journal of nursing administration*, 49(1), pp. 4–5. Available at: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000698>

- Hampton, D., & Welsh, D., 2019. Work Values of Generation Z Nurses. *The Journal of nursing administration*, 49(10), pp.480–486. Available at: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000791>
- Hisel, M.E., 2020. Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of nursing management*, 28(2), pp. 294–305. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>
- Huber, P., & Schubert, H. J., 2019. Attitudes about work engagement of different generations-A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of nursing management*, 27(7), pp. 1341–1350. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>
- Moore, J. M., Everly, M., & Bauer, R., 2016. Multigenerational Challenges: Team-Building for Positive Clinical Workforce Outcomes. *Online journal of issues in nursing*, 21(2), p. 3. Available at: <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol21No02Man03>
- Murray E. J., 2013. Generational differences: uniting the four-way divide. *Nursing management*, 44(12), pp. 36–41. Available at: <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000437771.48521.6c>
- Pawlak, N., Serafin, L. & Czarkowska-Pączek, B., 2022. Analysis of the influence of intergenerational differences on cross-generational cooperation among nurses. *Pielęgniarstwo XXI wieku / Nursing in the 21st Century*, 21(1) pp. 45-49. Available at: <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2022-0007>
- Rollan Oliveira, S., & Siles González, J., 2021. Nursing Professionals within the Intergenerational Context during the 20th and 21st Centuries: an Integrative Review. *Investigacion y educacion en enfermeria*, 39(3), p.14. Available at: <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v39n3e14>
- Serafin, L., Danilewicz, D., Chyla, P., & Czarkowska-Pączek, B., 2020. What is the most needed competence for newly graduated generation z nurses? Focus groups study. *Nurse education today*, 94, p. 104583. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104583>
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T., 2018. Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), pp. 1245–1263. Available at: <https://doi.org/10.1111/jan.13538>
- Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V., & Kvist, T., 2020. Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *Western journal of nursing research*, 42(1), pp. 14–23. Available at: <https://doi.org/10.1177/0193945919838604>
- Stutzer K., 2019. Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical care nurse*, 39(1), pp. 78–81. <https://doi.org/10.4037/ccn2019163>
- Tourangeau, A. E., Wong, M., Saari, M., & Patterson, E., 2015. Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed. *Journal of advanced nursing*, 71(5), pp. 1019–1031. Available at: <https://doi.org/10.1111/jan.12582>
- Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T., 2020. Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of nursing management*, 28(3), pp. 673–681. Available at: <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>

Wiedmer, T.L., 2015. Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma bulletin*, 82, p. 51.

Zemke R, Raines C, Filipczak B., 2013. Generations at work: Managing the clash of boomers, Gen Xers and Gen Yers in the workplace. New York; 2013, NY: AMACOM.