

Working together as a team in hospice palliative care

Dr Rosalie Shaw
Asia Pacific Hospice Palliative
Care Network

The hospice palliative care team

- The concept of a multi-disciplinary team is central to the philosophy of palliative care:
“... need knowledge, skills and experience of many health care professionals in order to care for patients and their families.”
- Reasons given for importance of team
 - Better patient care (more effective and compassionate)
 - Better working environment for carers

What is a team?

- TOGETHER
- EVERYONE
- ACHIEVES
- MORE

Team: a group of individuals working together for a common purpose.

The team is not functioning well if:

- Gossiping
- Blaming “uncooperative doctors”, “unfeeling nurses”, “ungrateful patients”
- Staff complaining to patients about the team
- High turnover of staff
- High level of sick leave
- Staff do not come to meetings
- Rudeness, being discourteous and impolite to each other

What causes stress?

- Patient factors
 - symptoms not relieved
 - patients who refuse care
 - anxious, angry, aggressive patients
 - angry, distressed families

What causes stress?

- Organisational factors
 - roles not clear
 - heavy workload
 - poor communication
 - decision making does not include those involved
 - differing expectations of team members
 - poor leadership

Leadership

- A team needs focus and direction
- A team without a leader is like a ship without a captain
- The function of the leader is to
 - motivate the team
 - solve problems
 - plan for the future



Dame Cicely Saunders

“This work should not be embarked on unless you really cannot help it.

Someone, preferably a doctor must be prepared to be a leader, have an overpowering desire to get it going and be prepared to sweat and pray to do this.”

Saunders 1994

The mission and vision

- Be clear about your vision.
- The mission and vision of the organisation must be the focus for the passion and commitment of the team.

The story of the three bricklayers

Three bricklayers were working side by side.

When asked, "What are you doing?", the first bricklayer replied:
"I'm laying bricks."

The second bricklayer was asked. He answered,
"Feeding my family."



The story of the three bricklayers

- The third bricklayer responded:
"I am helping to build a cathedral."



Keeping our eye on the patient

"Vision without action is merely a dream.
Action without vision just passes the time.
Vision with action can change the world."

Joel Barker

The common purpose of the hospice palliative care team is to provide the best possible care for our patients. This can change the world of the patients and their families.

Phases of team development

- Forming – bringing people together
 - Storming – establishing our place in the team
 - Norming – setting standards
 - Performing – working together
-
- A team is always dynamic/unstable. When the composition of team changes (for example, when one member of the team resigns) the team goes through these phases again.

Developing the team

- Continually clarify roles and responsibilities.
- Be flexible. If necessary, alter the job description to suit the person
- Review the work load regularly

If the tasks of the team cannot be met within normal duty hours, staff levels or organisational structure is inappropriate: need to set limits and/increase the level of staffing.

Developing the team

- Have regular meetings
- Types of meetings
 - clinical – discuss patients (daily)
 - business – information about activities (weekly)
 - review – What problems are we having as a team? (every two weeks)
- Give feedback
- Encourage open discussion about current issues. Do not be afraid of feedback.

Developing the team

- Management by “walk around” – keep your eyes open!
- Watch for signs of distress and act!
- Deal with problems as they arise.
- Do not procrastinate hoping the problem will go away!

Developing the team

- Look at issues, rather than personalities!
If something is wrong, do not blame a person
.
Instead, ask how procedures can be changed to prevent it happening again.
- Manage conflict so that it does not disrupt the team. Resolve the disagreement as soon as possible in a closed meeting.
- Praise in public; criticise in private.

Developing the team

- As a leader:
 - Be a role model – set limits on involvement
 - Be neutral! Do not befriend “special” staff and create division. You cannot always be popular but you can be just, consistent and act with integrity.
 - Do not gossip
 - Do not lie
 - Carry out your promises
 - Be prepared to appraise, counsel and sack
!

Developing the team

- Create an atmosphere of trust and mutual respect by:
 - listening to each other
 - praise and encouragement
 - discouraging judgemental attitudes.
- Value everyone's skills and strengths:
 - encourage creativity
 - encourage learning new skills.

Developing the team

- Each person is unique and has special gifts to offer. Take the time and trouble to get to know each other.
- Nurture these gifts by small frequent acts of praise.
- Working with a hospice palliative care team can be extremely challenging, marvellously creative and wonderfully joyful. It is a work of love.

And what is it to work with love?

“It is to weave the cloth with threads drawn from your heart, even as if your beloved were to wear the cloth.

It is to build a house with affection, even as if your beloved were to dwell in that house.

It is to sow seeds of tenderness & reap the harvest of joy, even as if your beloved were to eat the fruit.

It is to charge all things you fashion with the breath of your own spirit,
And know that all the blessed dead are watching.”

Kahlil Gibran: The Prophet

호스피스 완화의료에서 필요한 팀워크

로잘린 쇼유
아시아 태평양 호스피스학회

호스피스 완화의료 팀

- 여러 전문분야의 팀 접근 개념은 완화의료 철학의 핵심:
“환자와 그들의 가족을 돌보기 위해서 많은 보건 의료 전문가의 지식, 기술과 경험을 필요로 한다”
- 팀의 중요성 이유
 - 환자를 더 잘 돌보기 위해서
(더욱 효과적이고 연민의 사랑으로)
 - 호스피스 제공자의 더 좋은 근무 환경을 위해서

스트레스 유발 요인

- 환자 요인
 - 증상이 완화되지 않는 경우
 - 돌봄을 거부하는 환자
 - 분노하고 공격적인 환자
 - 고통 받는 가족

스트레스 유발 요인

- 구조적 요인
 - 역할이 불분명한 경우
 - 업무 과다
 - 의사소통의 장애
 - 일에 관여된 사람이 포함되지 않고 결정하기
 - 팀원의 다양한 기대
 - 리더쉽의 부재

리더쉽

- 팀은 집중과 방향을 필요로 한다
- 리더 없는 팀은 선장 없는 배와 같다
- 리더의 기능은
 - 팀원에게 동기부여를 하고
 - 문제를 해결하고
 - 미래를 계획한다



“이 일은 당신이 정말로 이것을 피할 수 없는 것이 아니라면 시작 해서는 안 된다. 오히려 의사가 리더로서 준비되어 있어야 하며, 누군가 이것을 시작하고 땀 흘리며 이것을 위해서 기도할 준비가 된 강력한 열망을 가지고 있는 사람이 리더이다”

손더스 1994

사명과 비전

- 당신의 비전에 대해서 분명히 하라
- 기관의 사명과 비전은
팀의 열정과 의무의 핵심

세 명의 벽돌공 이야기

- 세 명의 벽돌공이 나란히 일하고 있었다
- “당신은 무엇을 하고 있습니까?” 하고 물었을 때, 첫 번째 벽돌공은 “벽돌을 쌓고 있습니다” 라고 대답하였고
- 두 번째 벽돌공은 “나의 가족을 먹여 살리고 있습니다”라고 대답하였다.



세 명의 벽돌공 이야기

- 세 번째 벽돌공은
“나는 성당을 짓는
것을 도우고 있습
니다” 라고 대답
했다



환자에게 집중하기

“실행 없는 비전은 그냥 꿈이다
비전 없는 실행은 단지 시간을 소모시킨다
실행이 있는 비전은 세상을 바꾼다”

Joel Barker

호스피스 완화의료 팀의 공통된 목적은 환자에게 가장 가능한 돌봄을 제공하는 것이다.
이것은 환자와 그 가족의 세계를 바꿀 수 있다.

팀 발전 단계

- Forming-환자와 함께 하는 것
- Storming-팀 내에서 위치를 확고히 하는 것
- Norming-표준화 하는 것
- Performing-함께 일하는 것

- 팀은 항상 역동적/불안정하다.
팀 구성이 바뀔 때(예로 팀원이 그만 두었을 때), 그 팀은 다시 이 단계를 거친다.

팀 발전시키기

- 지속적으로 역할과 책임을 분명히 하라.
- 유연하라. 필요하다면, 그 사람에게 알맞게 직무내용을 바꾸어라.
- 업무량을 정기적으로 검토하라.
-팀의 업무가 정상적인 업무 시간에 이루어질 수 없다면, 팀 구조 혹은 팀 인원이 부적절하다: 팀원을 보강하거나 업무량을 제한할 필요가 있다.

팀 발전시키기

- 정기적인 회의를 가져라
- 회의의 형태
 - 임상: 환자 토론(매일)
 - 업무: 활동에 대한 정보(매주)
 - 검토: 팀으로서 어떤 문제가 있는가? (2주에 한 번)
- 정보평가를 주기
- 최근의 문제에 대한 열린 토론으로 격려
 - 평가를 두려워하지 말라

팀 발전시키기

- 다각적 검토에 의한 관리
 - 지속적으로 눈을 뜨고 살펴라
- 고통의 징후에 대해서 주의
- 문제가 발생할 때 적절히 다루기
- 문제가 풀릴 것이라는 희망을 놓지 말라

팀 발전시키기

- 사람 보다는 문제를 보라!
어떤 것이 잘못되면, 사람을 비난하지 말라.
대신 그것이 다시 발생하는 것을 예방하기 위해서
어떤 과정이 바뀔 수 있는가를 물어라.
- 팀을 분열시키지 않도록 모순을 관리하라
비공개 회의에서 가능한 빨리 의견 차이를 해결하라
- 공적으로 칭찬하고 사적으로 비판하라

팀 발전시키기

- 리더는
 - 역할 모델이 되어라: 관여의 한계를 분명히
 - 중립적이 되어라: 특별한 팀원의 편이거나 분당을
만들지 말라. 항상 인기가 있는 것은 아니나 공정
하고 일관성 있게 행동하라
 - 힘담을 하지 말라
 - 거짓을 하지 말라
 - 약속을 실행하라
 - 평가하고, 조언하고 해임할 준비가 되어있어야
한다

팀 발전시키기

- 신뢰와 상호 존중의 풍토 만들기
 - 서로에 대해서 잘 경청
 - 칭찬과 격려
 - 재판적 판단하지 않기
- 모든 사람의 기술과 강점을 높이 평가함
 - 창의성 격려
 - 새로운 기술을 배우는 것을 격려

팀 발전시키기

- 개개인은 독특하며 제공할 특별한 은사를 가지고 있다. 서로를 알기 위해 시간과 수고를 아끼지 말라.
- 작은 칭찬의 행동으로 은사를 양육하라
- 호스피스 완화의료 팀에서 함께 일하는 것은 지극히 도전적이며, 놀라운 뜻 있는 일이며 훌륭하고 즐거운 것이다. 그것은 사랑의 일이다.

사랑으로 일하는 것은?

그것은 당신의 심장에서 뽑은 실로 옷을 짜는 것이다. 마치 당신의 가장 사랑하는 사람이 그 옷을 입는 것처럼.

그것은 애정으로 집을 짓는 것이다. 마치 당신의 가장 사랑하는 사람이 그 집에서 사는 것처럼.

그것은 온유함의 씨를 뿌리고 기쁨의 작물을 거두는 것이다. 마치 당신의 가장 사랑하는 사람이 그 과일을 먹을 것처럼.

그것은 당신이 만들어 내는 모든 것에 영혼을 불어넣은 것이다.

그리고 모든 축복받은 돌아가신 이가 지켜보고 있다는 것을 깨닫는다.

Kahlil Gibran: The Prophet