

PROBLEMATIKA VEDENÍ ZDRAVOTNICKÉHO KOLEKTIVU V POLNÍCH PODMÍNKÁCH

Pplk. MUDr. Miloslav MATOUŠEK

Chirurgická klinika VLA JEP Hradec Králové v Ústřední vojenské nemocnici, Praha
(přednosta: prof. MUDr. Miloš Hájek, DrSc.)

Náš kolektiv měl a má 20 členů z toho 6 žen. Členové týmu se znali jen částečně, spojovala je práce ve zdravotnictví, resp. ve vojenských nemocnicích. Vojáků z povolání bylo 8, občanských zaměstnanců rovněž 8 a 4 byli vojáci v záloze.

Vývoj našeho kolektivu se realizoval jako proces, v němž cíl nabyl pro členy osobního významu a zprostředkovával vzájemné vztahy. Emocionální složka ustoupila ve společně organizované činnosti do pozadí a podřídila se vztahům služebním. V této etapě nerozvinutých vztahů jsme se nacházeli při přípravě celé akce a ještě před odjezdem jsme dospěli do druhé etapy, kdy bylo možné se opřít o jádro kolektivu. Až na místě určení vznikl systém hodnot a norem, které regulovaly činnost většiny příslušníků k dosažení cíle.

Ideálem vývoje je plně rozvinutý kolektiv, v němž všichni členové plní úkoly a v němž je základní normou vzájemná pomoc a spolupráce. Trvale udržet kolektiv na této úrovni je však prakticky nemožné.

Museli jsme se vypořádat nejen s problémem vývoje kolektivu, ale také s vpravováním většiny členů do vojenských podmínek. Tato adjustace přináší řadu problémů a nároků na přestavbu dosavadních regulačních schémat osobnosti.

I přes poměrně vyváženou motivaci, tj. finanční efekt, a existenční jistotu spolu s motivy mravními jsme se setkali s maladjustačními syndromy, které se prezentovaly:

- emočními symptomy (neadekvátní napětí, úzkost, únikové formy)
- kognitivními symptomy (intelektuální rigidita, denní snění, abúzus alkoholu)
- volními a sociálně psychologickými symptomy (negativismus, impulzivnost, uzavřenost do sebe).

Tato adjustace a vyplývající jevy byly dány tím, že téměř polovinu jedinců bylo nutné vpravit do vojenského prostředí se vším, co s tímto souvisí (vojenská vystupování, ústroj, dodržování kázně, vojenská zdvořilost, respektování vojenských řádů a rozkazů apod.).

Někteří příslušníci, spíše nezdravotníci - vojáci v záloze, se těžko ztotožňovali s konečným cílem, s vlastním vybudováním a chodem nemocnice. Chyběla jim profesionální vazba zdravotníka či vojáka z povolání.

Dalšími faktory, které určovaly chování jednotlivce, byla zátěž a odolnost vůči ní, odloučení od vlastního zázemí (rodina, děti, příbuzní, přátelé), dále dlouhodobý pobyt na jednom místě, ve stejné skupině lidí, nepřetržitě po dobu několika týdnů. Přítomnost žen,

tj. smíšený kolektiv, nebyl tím "rizikovým" činitelem, o kterém se v těchto souvislostech často diskutuje.

Nejlepším prostředkem proti jakýmkoli psychickým poruchám byla vlastní práce, která výrazně dotvářela pozitivní motivaci. Ve fázi budování nemocnice to byla činnost, která zaměstnala všechny příslušníky týmu. Důležité bylo vyváženě rozdělit každodenní práci a úkoly, pochválit jednotlivce za odvedenou práci. Během tohoto období nebyly téměř žádné problémy. Po dokončení výstavby a vypracování denního řádu bylo nezbytné určovat především nezdravotníkům odůvodněnou činnost.

Kázeňské možnosti velitele určovaly dosti rozsáhlý postih jednotlivce za každý přestupek od finančního postihu až k úplné repatriaci. Toto jsem nepovažoval za rozumné, protože náš kolektiv byl velmi malý a nutnost vzájemné spolupráce nezbytná. Finanční postih jsem použil pouze v jednom případě, aby byl zároveň dimenzován rozsah určité tolerance a každý si uvědomil hranice svého jednání.

Za nejdůležitější považuji poznání, že je naprosto nezbytné řešit veškeré kázeňské, vztahové a pracovní přestupky a problémy velmi citlivě s odstupem větším, než bychom byli kolikrát ochotni připustit. Důvodem byl zorný úhel, pod kterým jsme byli hodnoceni okolím, tj. příslušníky ostatních států. Destabilizace kolektivu by byla vnímána velmi citlivě. Fakt, že jsme po celou dobu vystupovali jako dělný kolektiv, zpětnou vazbou pozitivně ovlivňoval chování jedinců.

Další rozdíl je v tom, že na každém domácím pracovišti prakticky končí odpovědnost vedoucího za porušení s pracovní dobou. Zde trvala tato odpovědnost po dobu 24 hodin denně. Někdy to bylo velmi vyčerpávající. Tím nemám na mysli odpovědnost za odbornou činnost.

Z pohledu vlastních zkušeností považuji za vhodné akceptovat tyto skutečnosti:

- trvalé pracovní vytížení všech příslušníků týmu, zejména nezdravotnického personálu;
- dodržování denního režimu a vojenské kázně (ústroj, vystupování, vojenská zdvořilost apod.);
- spravedlivé rozhodování o relativních výhodách (termíny dovolených, služební cesty, trávení volného času);
- včasné vnímání všech negativních jevů v kolektivu (vytváření určitých výhod pro skupinku jednotlivců, např. ve stravování, nadměrná konzumace alkoholu, nedovolené podnikání jednotlivců, poruchy ve stravování, zneužívání léků apod.);
- trvalá kontrola plnění služebních povinností;

- zvýšit profesionalitu celého kolektivu větším procen-tem vojáků z povolání či zdravotníků z vojenských zařízení, kteří snadněji chápou problematiku vojenského života a režimu;
- nepodceňovat úlohu psychodiagnostického vyšetření a jeho výsledků.

Závěrem můžu konstatovat, že neříkám nic nového, ale při řešení každodenních problémů tyto zdánlivé pravdy nabývaly jiných rozměrů. Nelze stanovit recept,

jak správně vést kolektiv. Zde hraje úlohu velmi mnoho faktorů. Nám se podařilo vytvořit kolektiv, který se zto-žnil s cílem a na štěstí jsem nemusel přistoupit k závažným kázeňským postihům. Dobu strávenou v Kninu považuji za dostatečně vyčerpávající a vážím si takto získaných zkušeností.

Do redakce došlo 23. 2. 1995

ZÁVĚR

Působení českého chirurgického týmu v místě rozvinutí pokračuje. Naši činnost chápeme jako první krok, který jsme učinili, a tím přiblížili naši zdravotnickou službu skutečným válečným podmínkám.

Takto získané zkušenosti je vhodné využít při probíhající reorganizaci vojenského zdravotnictví, zejména polních doplňků. Rovněž výměna zkušeností s příslušníky zdravotnických služeb ostatních států byla velmi cenná. Ukázala, že odborná úroveň našeho zdravotnictví je s nimi plně srovnatelná.

Po ukončení mírové mise OSN bude možné doplnit poznatky o další cenné zkušenosti našich kolegů a takto vytvořit ucelený obraz o všech problémech, které s sebou vojenské zdravotnictví v polních podmínkách přináší.

CONCLUSION

Functioning of the Czech Surgical Team at a place of deployment is going on. Our activity is considered as the first step we have done to put our medical service nearer to real war conditions.

Experience obtained this way will be suitable to use in just continuing reorganization of the Military Health Service, especially field accessories. Exchange of experience with medical services personnel of other countries was beneficial as well. Professional level of our health service was shown to be comparable with the others.

After the U.N peaceful mission finish, our knowledge will be able to complete with further valuable knowledge of our colleagues and to make a complete picture about all problems, which military health service meets in field conditions.

ABSCHLUß

Die Mitwirkung des tschechischen chirurgischen Teams am Ort der Entfaltung setzt fort. Unsere Tätigkeit verstehen wir als der erste Schritt, den wir unternommen haben, und dadurch haben wir gesucht unseren Sanitätsdienst den wirklichen Kriegsbedingungen näherzubringen.

Die auf diese Weise gewonnenen Erfahrungen sind geeignet für die in der Militärmedizin, namentlich in den Feldergänzungen, gerade verlaufende Reorganisation auszunutzen. Ebenso der Austausch der Erfahrungen mit den Angehörigen der Sanitätsdienste aus den anderen Staaten war hochwertig. Es wurde gezeigt, daß das fachliche Niveau unseres Sanitätswesens mit ihnen voll vergleichbar ist.

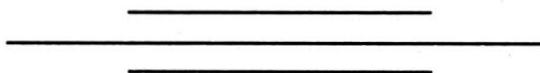
Nach der Beendigung der UN-Friedensmission wird möglich die Erkenntnisse um die weiteren wertvollen Erfahrungen unserer Kollegen zu ergänzen, und so ein gesamtes Bild über alle Probleme, die die Militärmedizin unter den Feldbedingungen mitbringt, zu bilden.

CONCLUSION

Une équipe chirurgicale de campagne tchèque continue son fonctionnement sur la place de déploiement. Rapprocher notre Service de Santé aux conditions de guerre réels était l'objectif et le premier pas de notre activité.

Nous pouvons profiter de ces expériences au cours de la réorganisation du Service de Santé qui se déroule, tout d'abord en ce qui concerne des accessoires de campagne. De même, l'échange d'expériences avec des membres des Services de Santé d'autres états était très précieux. Il nous a montré que le niveau professionnel de nos spécialistes est comparable.

Après l'achèvement de la mission pacifique de l'ONU on pourra compléter des connaissances par des expériences précieuses de nos collègues et former une image unie de tous les problèmes apportés par le Service de Santé dans des conditions de campagne.





Lieutenant General Bertrand de LAPRESLE
Force Commander UNPROFOR

0076

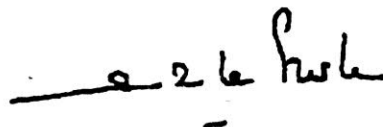
ZAGREB, 31st July 1994

Dear Colonel MATOUSEK

I would like to thank you for the very interesting visit to the Field Surgical Team at KNIN. I greatly appreciated your hospitality.

It gave me the great opportunity to get aware of your capabilities and to recognise the professionalism of your work which, as I stressed there, is of the highest importance for the mission.

Wishing you again the best of
luck in your noble and delicate mission, I assure
you and all your experts and colleagues, of
my warmest consideration.



Colonel MATOUSEK
CZECH Field Surgical Team
Sector South Headquarters
KNIN

UNPROFOR



FORPRONU

United Nations Protection Force
Force de Protection des Nations Unies
Zagreb

164

FROM: Force Medical Officer
HQ UNPROFOR
Zagreb, Croatia

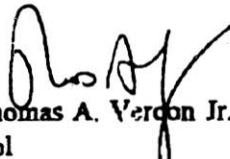
TO: Sekce Zahranicnich Vztahu
Ministrstva Obrany
Jaroslav Novotny

FILE: 3332

SUBJECT: Evaluation of the Czech Field Surgical Team (FST)

1. The Czech Forward Surgical Team, in Knin, was initiated in March 94 and became fully operational in May 94. Since May 94 it has been the cornerstone of the medical care system in Sector South. It has provided essential surgical support to the largest UN Protected Area (UNPA). Soon after the Czech FST became operational the Canadian FST withdrew, leaving the Czech team as the only surgical support for the Sector. Col. Matousek and his team have done an outstanding job of providing routine medical care for headquarters personnel and other local UN employees totalling over 1000 patients seen. In addition, the team developed a model field hospital facility with state of the art intensive care and surgical facilities and cared for over 40 hospitalized patients. The team has provided life saving surgical care to several UNPROFOR soldiers including a Jordanian Lieutenant Colonel who could have lost a leg if not for the care provided. Moreover, the FST provided much needed medical personnel during a sudden influx of 25,000 refugees into Sector North due to fighting in the Bihac pocket of Bosnia. The medical team sent to Sector North provided critical medical to young and old alike, bringing comfort in a time of severe hardship.

2. The Czech FST is and has been an indispensable part of the medical care system in Sector South. Without their presence and capabilities many UNPROFOR soldiers would have received less than adequate medical care and several may have lost their lives. The Czech FST and the individual members of the staff are an excellent example of what modern field medicine can be. Col. Matousek, LTC Kocourek, LTC Kracmar, Maj. Chmatal and Capt. Zezula are to be highly commended for organizing and operating one of the finest field surgical facilities in UNPROFOR. They bring great honor to the Czech Republic.


Thomas A. Verdon Jr.
Col
Force Medical Officer