

Timsko delo, kaj je to?

UDK 65.012.6:001.89

IZVLEČEK. Prvi del članka opredeljuje timsko delo in omenja osebnostne lastnosti, ki so potrebne za uspešno tovrstno delo. Drugi del članka opisuje način dela v posameznih fazah delovnega procesa. Sklep je namenjen osnovam teorije komunikacij in sistema informacij, ki so pri timskem delu nujno potrebne.

TEAM WORK-WHAT DOES IT MEAN? First the author defines the concept of team work and lists the personality traits required for the efficient execution of tasks. Next the performance of tasks in the single phases of the work process is described. The article closes with a survey of the theoretical principles of the communication and information system, which are invaluable to the team members.

Hiter razvoj različnih znanosti, disciplin in poddisciplin ter celovitejše reševanje vse bolj zapletenih problemov narekuje potrebo po timskem delu. Tako tudi v zdravstvu o tem vse pogosteje govorimo. Pri tem se največkrat osredotočimo na strokovne naloge tima in reševanje le-teh, premalo pa se zavedamo, da se način dela v timu razlikuje od individualnega dela. Če tega ne upoštevamo, tudi strokovno znanje, ki ga premorejo člani tima, ne bo privedlo do zaželenega uspeha pri delu. Članek obravnava le splošno teorijo o timskem delu, ki jo lahko prestavimo v vsako delovno situacijo in prilagodimo svojim potrebam.

Definicija tima

Veliko nam pove že definicija, ki se glasi:

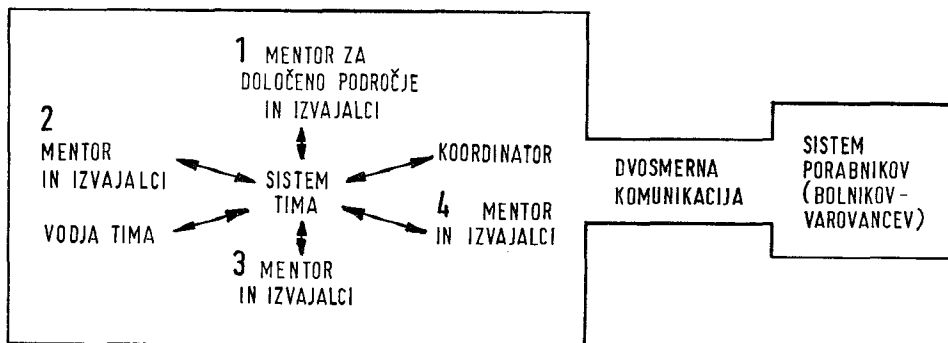
timsko delo je delo skupine ljudi, v kateri vsak posameznik prispeva svoje strokovno znanje in je odgovoren za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju.

Člani tima se sestajajo zaradi komuniciranja, dopolnjevanja svojega znanja in skupinskega načrtovanja za prihodnost.

Zgradba tima

Glede na strokovnost, vlogo in naloge imajo člani v timu različne funkcije, vendar lahko zgradbo posplošimo v naslednji shemi:

ZGRADBA TIMA



Vodja tima organizira delo, motivira za delo, spodbuja k razmišljanju, izobraževanju itd. Število mentorjev in izvajalcev je lahko zelo različno. Pomembno je, da so vloge posameznikov čim bolj natančno opredeljene oziroma da so meje med posameznimi strokovnimi področji določeno začrtane. Vendar pa naj bo vloga posameznega člana tima čim manj obremenjujoča za druge (čim manjši poudarek na statusu, hierarhični kontroli itd.). Vsak član tima vpliva na celoten tim s svojo osebnostjo, posebno z naslednjimi lastnostmi; osebna angažiranost, samodisciplina, fleksibilnost, volja do učenja, upoštevanje mnenj drugih itd. Najmočnejši vpliv ima seveda vodja tima. Enostaven prikaz zelenih in neželenih lastnosti vodje nam daje anketa, ki so jo opravili leta 1972 na Visoki šoli za organizacijo dela v Kranju. Rezultati so pokazali, da **dober vodja**:

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo;
- daje pri delu zgled sodelavcem;
- vedno drži dano besedo;
- daje razumljiva navodila;
- zna tudi motivirati za delo;
- rad sprejema sugestije;
- pravilno ukrepa;
- če zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj to zahteva;
- preučuje možnosti boljših delovnih metod;
- zna oceniti sposobnosti sodelavcev;
- zna načrtovati delo.

Za **slabe vodje** je anketa ugotovila, da:

- se pogosto razburijo;
- se preveč šalijo;
- so njihova navodila nedotakljivi ukazi;
- se vedno z nekom pripravajo;
- prihajajo utrujeni na delo;
- ljudje jih ne marajo;
- imajo radi stališče »velikega« človeka;
- so trmasti;
- niso sposobni nič drugega kakor rutinskega dela;

- imajo malo prijateljev;
- se hitro vznemirijo.

Vzdušje, ki ga ustvarjajo člani tima, je za končni uspeh pri delu neprecenljivega pomena. Ugodno ozračje ustvarijo samo tisti, ki so za delo v timu usposobljeni. Takšen tim bo lahko odpravljal napetosti, ki se vedno znova pojavljajo. Vzroki za te napetosti so lahko zunanji ali pa notranji. Med najpogostejšimi notranjimi vzroki naj omenimo dva:

- kadar vloge posameznikov niso dovolj natančno opredeljene;
- strah pred potencialno kontrolo, ki se pojavlja v vsaki obliki timskega dela. Napetosti lahko odstranimo z analiziranjem vzrokov.

Način timskega dela

Timsko delo naj bi potekalo v naslednjih fazah:

1. **identifikacija problema, postavitve cilja**; pomembno je, da spoznanje problem in cilj vsi člani tima;
2. **določitev metode dela** oziroma poti, ki naj pripelje do cilja; okvirni načrt dela naj oblikuje celoten tim; na njegovi podlagi izdelava vsak član tima individualni načrt dela;
3. **sporna kontrola uspešnosti dela** in pravilnost postavljenega cilja;
4. **ugotavljanje končnega uspeha** ali valorizacija uspeha pri delu; povratne informacije med delom in po opravljenem delu so pomembne za vse člane tima, neobhodno pa jih potrebuje vodja tima.

Pri svojem delu so člani tima ozko vezani na **načine komuniciranja in sisteme informacij**, ki jih s svojim komuniciranjem vzpostavijo. Informacije so eden najpomembnejših pripomočkov za delo, pri čemer ni odločilno zgolj le to, da so podatki ustrezni, temveč morajo biti tudi pravočasni, točni, popolni in razumljivi.

Marsikdaj mislimo, da dovolj komuniciramo. Če pa pogledamo rezultate dela, ugotovimo, da nam je pri delu primanjkovalo informacij. Tako naletimo na problem učinkovitosti in ekonomičnosti komuniciranja. Pogovarjati se še ne pomeni učinkovito komunicirati. Za učinkovito in ekonomično komuniciranje je namreč značilno, da prinaša le ustrezne podatke — ne kakršnekoli informacije, temveč le tiste, ki so nujno potrebne za določitev ciljev in sprejemanje ustreznih odločitev. Odločitve pri delu so dobre samo, če jih pogojuje zadostno število kvalitetnih informacij. Iz navedenega sledi, da je informacijski sistem osnovni pogoj za »življenje« tima. Ob sedANJI stopnji tehnološke razvitosti pri nas smo običajno vezani na ustni in pisni način komuniciranja. Sem sodijo »raport«, predajna knjiga, oglasna deska itd. Z natančnejšo analizo komuniciranja (trajanje komunikacij, načini, smeri) bi kmalu ugotovili, kateri problemi pri delu izvirajo iz pomanjkljivosti v sistemu informacij.

Poleg dnevne diagnostične, terapevtske in negovalne dokumentacije bi bilo smotno beležiti še tedenska spoznanja s področja načrtovanja dela, organizacije delovnega procesa itd. Ti zapiski so neobhodno potrebni pripomočki za redne strokovne sestanke.

Sklep

Marsikje do danes še nismo razvili ustreznega načina komuniciranja in oblikovali potrebne sistema informacij. Nekatere zakasnitve v razvoju posameznih panog nastajajo prav zaradi tega. Ko bomo ustrezno razvili timsko delo, komunikacije v timu in sistem informacij, bomo šele pripravljene, da bo zvezek zamenjal računalniški terminal.

Literatura:

1. Brajša P.: Psihodinamika partnerskih odnosa. Socijalna zaščita (Zagreb), 2 (1979) br. 4, 5.
2. Brill I. N.: Teamwork: Working Together in the Human Services. G. B. Lippincott Company, Philadelphia 1976.
3. Jelenc Z.: Svetovalno delo na področju izobraževanja odraslih. Filozofska fakulteta pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani, Ljubljana 1980.
4. Jereb J.: Vloga informacijskega sistema pri organizaciji izobraževanja odraslih. Posvetovanje andragogov, Radovljica 1982.
5. Soršak S.: Material s posvetovanja o timskem delu na pedagoški akademiji Maribor. Vzgojna posvetovalnica Maribor, Maribor 1981.
6. Šlajmer-Japelj M.: Načrtovanje nege bolnika. Zdravstveni obzornik 15 (1981), 401.
7. Vernik H.: Teze s seminarja za skupinovodje. Delavska univerza Maribor, Maribor 1982.

STARANJE IN STAROST V JUGOSLAVIJI — DANES IN JUTRI

Probleme starih ljudi — pa čeprav so v mnogih ozirih identični širom sveta — obravnavamo pri nas kot razredno vprašanje; kot sestavino dejanskega položaja delovnega človeka v proizvodnji, kot njegovo temeljno pravico do razpolaganja z rezultati tekočega in minulega dela, kot neodtujljivo pravico delovnega človeka in občana do samoupravljanja, ki mu je tudi leta ne morejo odvzeti.

Razmere v našem gospodarstvu in sedanja svetovna kriza, ki jo močno občutimo, postavlja meje mnogim našim željam in načrtom. V težavnejših okoliščinah je še toliko važnejše, da krepimo socialistično samoupravno kvaliteto družbenih odnosov. Ta je prav v tem, da v vseh samoupravnih in družbenoekonomskih organih in organizacijah soočamo med seboj različne, v družbi obstoječe interese, da soočamo želje in zahteve z možnostmi in da skupno iščemo najboljše rešitve. Razvoj političnega sistema socialističnega samoupravljanja odpira neposredni dejavni akciji vseh ljudi, ne glede na leta, velike možnosti za delo in smiselno sodelovanje pri odločanju. To terjajo od nas tudi sedanja prizadevanja za stabilizacijo. Preseči moramo posledice preveč široko zastavljene porabe, posebej še investicijske, zmanjšati vlogo tujega znanja in kapitala v našem razvoju, vse to pa je pristen interes vseh delovnih ljudi in še posebej starejših generacij, saj inflacija in gospodarska nestabilnost posebej ogroža standard in socialno varnost upokojencev in sploh starejših ljudi.

Iz uvodne razprave Vide Tomšič na 2. jugoslovanskem gerontološkem kongresu v Ljubljani