

TIMSKO DELO V OČEH ŠTUDENTOV ZDRAVSTVENE NEGE: KATERI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA NJEGOVO USPEŠNOST

TEAM WORK AS SEEN BY THE STUDENTS OF NURSING CARE: WHICH FACTORS INFLUENCE ITS EFFICIENCY

Milica Lahe, Boris Miha Kaučič

KLJUČNE BESEDE: tim, skupina, klima, dejavniki, študent zdravstvene nege, pilotska študija

KEY WORDS: team, group, climate, factors, students of nursing care, pilot study

Izvleček – Timsko delo je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi v organizaciji. Na podlagi anketnega vprašalnika smo med študenti 3. letnika visokošolskega strokovnega študijskega programa Zdravstvena nega ugotavljali njihov pogled na timsko metodo dela. Za empirični prikaz pilotske študije smo uporabili deskriptivno metodo raziskovanja. Podatki so bili statistično obdelani s pomočjo programa SPSS. Ugotovili smo, da imajo študenti zdravstvene nege pozitiven odnos do timske metode dela. Razlikujejo med timom in skupino, vendar menijo, da je vodja tisti, ki sprejema odločitve v timu. Na uspešno timsko delo po njihovem mnenju vplivajo naslednji dejavniki: medsebojno zaupanje in sodelovanje v timu, sproščena komunikacija brez strahu pred vodjo in sodelavci, medsebojni odnosi v timu, uspešen vodja tima, znanje članov tima, jasna opredeljenost vlog v timu in pohvala za učinkovito delo. Rezultati raziskave so vzpodbudni in kažejo, da študenti pozitivno sprejemajo timsko metodo dela, ki je imperativ sodobnega časa.

Abstract – Team work is one of the ways of confronting work challenges in an organization. A questionnaire was used on a group of students of 3rd year of the study of nursing care. To gain empirical results, descriptive method of research was used. The data were statistically processed by the program SPSS. It was found out that the students attitude towards team work is positive. They are able to pinpoint the differences between team and group, but they think that the leader always takes decisions. The success of team work in their opinion depends on the following: mutual trust and cooperation within a team, free flowing communication without fear from the leaders and coworkers, mutual relationships within the team, clear cut roles, knowledge of team members, and positive stimulation of success. The results are very positive and reveal that students have a positive attitude towards team work which is an imperative of modern times.

Uvod

Ljudje smo po naravi socialna bitja: v različnih okoliščinah se soočamo s skupinami drugih ljudi in le redki med nami po svoji volji živijo popolnoma izolirani in odtujeni od soljudi. Delovno okolje predstavlja za vsako medicinsko sestro, babico in zdravstvenega tehnika, kot tudi za študenta zdravstvene nege v času kliničnih vaj pomemben socialni splet, kjer lahko z medosebno komunikacijo gradi bolj ali manj konstruktivne odnose.

V prispevku izhajava iz teze, da je timsko delo potrebno za uspešno delo v zdravstveni negi. Timsko delo je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi v organizaciji. Najučinkovitejše je takrat, ko se ga lotimo sistematično, in v okoliščinah, ko je potrebno.

Z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Tako vsak posameznik pripada popolnoma avtomatično več vrstam skupin (na primer glede na raso, spol, veroizpoved, situacijsko okoliščino ipd.), vendar v takšnih primerih še ne moremo govoriti o timih. Definicija tima je kompleksnejša in se od definicije skupine razlikuje glede na različne dejavnike.

V organizacijah pogosto zamenjujejo skupinsko in timsko delo. Skupinsko delo zahteva veliko manj energije, hkrati pa je za organizacije veliko manj produktivno in pomembno. Delovanje in pojmovanje skupinskega in timskega načina dela se razlikuje glede na: organiziranost, komunikacijo, cilje, zaupanje, prenos znanja, reševanje konfliktov in sprejemanje odločitev.

Mag. Milica Lahe, viš. med. ses., univ. dipl. org., viš. predav., Visoka zdravstvena šola UM, Žitna ulica 15, 2000 Maribor, e-pošta: milica.lahe@uni-mb.si

Asist. Boris Miha Kaučič, dipl. zn., univ. dipl. org., Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor, Ulica talcev 9, 2000 Maribor, e-pošta: miha.kaucic@zd-mb.si

Pri organiziranosti je razlika med skupino in timom v tem, da je neka skupina predvsem administrativno organizirana in so člani med seboj neodvisni, pri timu pa je pomembno dejansko funkcioniranje tima. Zato sta sodelovanje in medosebna odvisnost članov ključnega pomena.

Komunikacija je med člani skupine skoraj nepomembna, ker so člani med seboj neodvisni. Pri timskem delu pa je prav uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da se v proces komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi člani tima. Pri postavljanju ciljev v skupini člani ne sodelujejo in so cilji tako rekoč od zunaj določeni in vsiljeni. Pri timu je pomembno, da imajo njegovi člani možnost sooblikovanja ciljev, saj je na tak način mogoče doseči interakcijsko ciljev.

Ustrezna stopnja zaupanja je ključna vrednota za sodelovanje. V skupini člani niso tako povezani in predani skupnemu cilju, zato zaupanje niti ni tako pomembno, narava timskega dela pa zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto. Prenos znanja med člani skupine ni pomemben in mogoč, za racionalno in polno delovanje tima pa je zelo pomemben. S prenosom znanja (uvajanjem spirale znanja) se ustvarjajo sinergistični učinki, ki plemenitijo in nadgrajujejo bazen znanja in veščin članov tima.

Reševanje konfliktov v skupini ni ključno, ker se poskušajo izogibati konfliktnim situacijam. Pri timskem delu pa so konstruktivni konflikti dobrodošli, saj lahko pomenijo nek nov razvojni naboj, ključno pa je, da jih zna vodja ustrezno obvladati in reševati.

Pri sprejemanju odločitev člani skupine niso aktivni, člani tima pa odločitve sprejemajo skupaj, na čim bolj demokratičen način, saj je pomembno, da se z odločitvijo strinjajo, zato ji tudi maksimalno sledijo in jo uresničujejo.

Izvajanje uspešnega timskega dela v organizaciji ni uspešno samo po sebi, ampak zahteva precej truda. Razlikovati moramo med skupino in timom. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Pri timskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine, in sicer: posameznika, nalogo in skupino. Med vsemi tremi dejavniki pa je potrebno vzdrževati ustrezno ravnotežje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti timskega dela razvodenijo (Planko, 2005).

Nekatera teoretična spoznanja o timskem delu

Dejstvo je, da prihajajo najboljše izkušnje na področju timskega dela in vodenja timov iz Združenih držav Amerike in Japonske (najbolj znani so »krožki kakovosti« ali »quality circles«). Način razmišljanja teh dveh kultur temelji na drugačnih vrednotah in navadah, kot jih poznamo v Sloveniji. Naša kultura je

veliko bolj individualno usmerjena in temelji na razvoju samozavesti posameznika in dokazovanju individualne iznajdljivosti v različnih okoliščinah, tako zasebnih kot tudi poslovnih. Poglejmo samo sistem izobraževanja v Sloveniji, ki je še vedno usmerjen preveč individualno (na primer samostojno reševanje preizkusov znanja, samostojno opravljanje mature, samostojno pripravlanje in zagovarjanje diplomskih nalog, samostojno pripravlanje seminarskih nalog ipd.). In po takšnem sistemu izobraževanja in vzgajanja se zaposleni v delovnem okolju sooči z zahtevo po timskem delu, sodelovanju z drugimi, sprejemanju drugačnega mišljenja in dopuščanje drugim, da odločajo o njegovi usodi v prihodnosti. Lažje rečeno kot storjeno! Prav zaradi naše kulture in načina razmišljanja zaposlenih je vloga vodje organizacije in vodje tima odločilnega pomena za prvi uspeh timskega dela v organizaciji. Ko se prednost timskega dela pokaže v praksi z otipljivimi rezultati in zadovoljstvom članov tima, nastane odlična podlaga za razvoj timskega dela v organizaciji.

Definicija skupine in tima

Možina (2002) navaja naslednjo definicijo delovne skupine: »Delovna skupina je določljiva, strukturirana. Sorazmerno trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev.«

Tim je skupina za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Hoerr, 1999).

Avtor Vila (2000) v knjigi Organizacija v postmoderni družbi navaja naslednji definiciji delovne skupine in tima.

Delovna skupina – sestavlja jo 3 do 20 oseb, ki se zberejo okoli določene naloge, kar je lahko stalna naloga ali pa naloga samo za neko določeno časovno obdobje. To je lahko kakršnakoli naloga, rešitev problema, analiza primera, iskanje soglasja v zvezi s stališčem itn. Položaj te skupine je definiran »od zgoraj« z organizacijskim aktom ali ukazom. Dobro sestavljena delovna skupina je lahko zelo uspešna.

Tim je majhna skupina ljudi, pri katerih imajo skupni cilji prednost, in ki usklajeno delujejo, da bi jih uresničili. Vsi timi so skupine, vendar se vsaka skupina ne vede kot tim.

Glavna razlika med timom in skupino je torej v tem, da pri skupini ni potrebno, da imamo skupni cilj, prav tako pa tudi ni potrebno sodelovanje med posamezniki.

Kot primer lahko navedemo skupino ljudi na avtobusu. Za nekatere udeležence je cilj, da pridejo do želenega kraja – vmes je več postaj, torej tudi več krajev – za druge udeležence pa je lahko cilj le vožnja z avtobusom ali še kaj drugega. Tu torej ne gre za tim, temveč za skupino individualnih oseb. S takšnimi sku-

pinami se srečujemo vsakodnevno in nenačrtno. Ponavadi tudi ne vemo, kdo bo v tej skupini prisoten. Bistveno pri timu je, da ima skupen cilj, ki ga želi doseči. Različni so le pogledi ter poti za doseg cilja (Krejan, 2005).

Kot primer tima lahko navedemo negovalni tim v zdravstveni negi, katerega skupni cilj je pomagati pacientu k samostojnosti. Pri tem člani tima niso naključno izbrani in ne delujejo individualno. Med seboj se dobro poznajo, si zaupajo in delujejo povezano.

Razlike med skupino in timom

Prav zaradi naše kulture in načina razmišljanja zaposlenih je vloga vodje organizacije in vodje tima odločilnega pomena za pravi uspeh timskega dela v organizaciji. Ko se prednost timskega dela pokaže v praksi z otipljivimi rezultati in zadovoljstvom članov tima, se ustvari odlična podlaga za razvoj timskega dela v organizaciji.

Vodopija in sodelavci (2005) navajajo naslednje značilnosti, ki veljajo za skupine:

- cilji niso osebni in so pogosto le delno jasni;
- ljudje delajo skupaj;
- čustvena navezanost ni del delovnega procesa;
- konfliktu se prilagodijo in pustijo, da ga reši vodja;
- lahko izmerimo stopnjo zaupanja in odprtosti;
- informacije se podajajo med člani skupine po načelu »to je zanj/o pomembno«.

Za time velja:

- so cilji znani in enaki za vse;
- si ljudje medsebojno zaupajo;
- se čustveno odkrito izražajo;
- konflikt se poskuša rešiti z vključevanjem vseh članov;
- ljudje podpirajo drug drugega za doseganje zastavljenih ciljev;
- informacije se podajajo brez ovir, prosto in celovito.

Zato velja, da oblikovanje skupine še ne pomeni oblikovanje tima. Bistvena gradnika timskega dela sta klima in kultura.

Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico (Lipičnik, Zupan, 1997). Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nenormalna in ni nesprejemljiva. Vsi jo vidijo kot nekaj običajnega, ker se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagodi tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost.

Klima v timu torej označuje medsebojne odnose med člani in močno vpliva na učinkovitost timskega dela. Z njo označujemo vzdušje pri timskem delu in jo spoznamo po vedenju ljudi. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, katerih zaznavna posledica je dober ali slab rezultat. Kljub temu pa ne moremo trditi, da je klima glavni vzrok za slabe rezultate. Sestavljajo jo: pozitivna in negativna stališča, stopnja identifikacije, zadovoljstvo in nezadovoljstvo članov tima in objektivni kazalci, kot so odsotnost, prizadevnost ... na timskih srečanjih. Klima naj bi bila tudi odraz kulture.

Kultura. Na kulturo določenega tima v veliki meri vpliva organizacijska kultura, na katero ima velik vpliv kultura naroda. To pomeni, da tisto, kar je običajno za nekatere organizacije v določeni državi, ni običajno tudi za organizacije v drugih državah.

Robbins (cit. po Traven, 2001) pravi, da je kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov in se kaže na primer v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, kako med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Če pa gledamo z vidika tima, je kultura sistem skupnih vrednot in načinov razmišljanja ter ravnanja, ki je skupen ljudem v določenem timu.

Kultura se prenaša na zaposlene na različne načine, kot so struktura organizacije, zgodbe, običaji in navade, obredi, materialni simboli, jezik, gesla in drugo.

Delovne skupine in time (Traven, 2001) je mogoče po zgradbi razvrstiti na enokulturne in multikulturne, ne glede na raven znotraj organizacije, na kateri so oblikovani. Prednost multikulturnih timov pred enokulturnimi je predvsem v njihovi večji inovativnosti. Člani v takšnih timih se namreč ponašajo z različnimi stališči in pogledi na odločanje. Ker multikulturni timi odsevajo zgradbo družbe, v kateri obstajajo, so bolj učinkoviti pri prepoznavanju potreb in želja uporabnikov. Ti timi izpolnjujejo tudi socialno odgovornost organizacij, ker zagotavljajo enake možnosti socialnim skupinam. Slabost multikulturnih timov se pojavi, kadar si člani tima med seboj ne zaupajo in je zato onemogočeno sodelovanje med njimi. Nezaupanje lahko nadalje povzroči nizko raven komunikacije med podskupinami ali posameznimi člani celotne skupine ter ustvari konflikt ali dezorganizacijo.

Ključni dejavniki za učinkovit tim

Dober tim je živa nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev (Heller, Hindle, 2001).

Ključni dejavniki (Kaučič, 1996), ki morajo biti zagotovljeni, da bo tim učinkovit, so:

- *jasen in navdušujoč cilj* – če želimo imeti uspešen tim, moramo imeti jasno opredeljene cilje ter skupno vizijo, ki je dovolj jasna vsem članom in so jo tudi sprejeli za svojo. Ta vizija tima mora biti usklajena z opredelitvijo poslanstva organizacije, katere del je tim. Tim ne more biti uspešen, če so cilji opredeljeni nejasno, tako da ni mogoče natančno vedeti, kdaj so doseženi in kdaj ne.
- *struktura, ki ustreza nalogi* – struktura tima mora biti usklajena z delovno nalogo. Timi za izvajanje delovnih nalog morajo imeti skupino, ki temelji na jasnih načrtih za delo. Ključna je jasna opredelitev delovnih nalog in nedvoumna razdelitev vlog. Uspeh je odvisen od tega, v kolikšni meri posamezni člani tima upoštevajo skupen načrt.
- *kooperativna klima* – kooperativno klimo je mogoče razumeti kot »timski duh«, torej kot lojalnost in predanost timu. Bistvo tima je seveda delo, ki ga tim opravi. Podlaga za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v timu je ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih je tim prejel kot dobro. Drugi ključni element za ustvarjanje kooperativnega vzdušja v timu je visoka stopnja zaupanja med člani tima. Zaupanje je mogoče opredeliti kot posledico poštenosti, odprtosti vsakega posameznega člana, konsistentnosti v vedenju in spoštovanja drugih.
- *usposobljeni člani* – tim je pri izvajanju dodeljene delovne naloge lahko uspešen le, če so člani tima za nalogo ustrezno usposobljeni. Kakšno znanje je v timu potrebno, je odvisno od delovne naloge. Kadar se tehnologija opravljanja delovne naloge spremeni, je normalno, da se člani tima ustrezno usposobijo. V timu je praviloma poudarek na hitrem opravljanju naloge, hitrem reševanju problemov, hitrem inoviranju itn. Člani tima nimajo veliko časa za učenje, čeprav proces reševanja nove delovne naloge vedno pomeni proces učenja. Tim je sestavljen iz članov, za katere se predpostavlja, da že imajo potrebno znanje. Potrebne sposobnosti oziroma lastnosti članov tima so tehnične (nanašajo se na znanje, spretnosti in instrumentalne sposobnosti) in osebnostne (nanašajo se na značilnosti, ki so članom tima potrebne, da delujejo kot člani tima – sodelovanje, akcija). Skupna potrebna lastnost članov uspešnih timov je tudi postavljanje visokih ciljev in standardov odličnosti za delo tima. Učinkoviti delovni timi iščejo sposobne posameznike in jih skušajo pritegniti v svoj krog. Ko so v timu, jim nudijo vse možnosti, da se bodo mogli uveljaviti z znanjem in lastnostmi. Še posebej pomembno je, da imajo vodje timov ustrezne lastnosti. Raziskovalci so ugotovili, da se bolj oziroma manj uspešni člani ločijo med seboj skorajda v vseh do zdaj poznanih osebnostnih lastnostih: manj uspešni so pasivni, se

izogibajo izzivom, želijo čim manj motenj, sprememb, ne marajo povratnih informacij ... itn. Nasprotno pa so uspešni aktivni do vseh in v vseh dejavnostih, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, s katerimi bi postali uspešnejši, ne bojijo se niti razlik v delu niti ne povratnih informacij, želijo vedeti vse o sebi in podobno.

- *vodenje* – vodenje je proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v danih okoliščinah. Vodenje zajema tri glavne aktivnosti: planiranje, usmerjanje in kontrolo; katerim pa se pridružuje še: odločanje, komuniciranje in izboljševanje, ki vsebuje razvijanje bolj učinkovitih in bolj ekonomičnih modelov vodenja.
- *zunanja podpora in priznanje* – dinamika dela v timu je precej pod vplivom tega, koliko priznanja dobi tim iz svojega okolja znotraj organizacije in tudi koliko iz okolja organizacije v celoti. Zunanja podpora se najjasneje izraža v tem, ali tim dobi potrebna sredstva (denar, materiale, ljudi) iz okolja ali ne. Najpomembnejša zunanja podpora je denar. Vendar ga je treba povezati z notranjo stimulacijo članov tima za doseganje ciljev.

Učinkovitost timskega dela (Heller, Hindle, 2001) je potrebno meriti, če želimo delo izboljšati. Določimo standarde za posameznika in za skupino (na primer: da se bomo vedno držali skrajnih rokov). Tako bomo lahko vedno merili učinke dela. Vsako delo tima ima elemente, ki so merljivi. Pri tem lahko merimo dejanske izdatke in dobiček, ali so bile naloge opravljene v predvidenem času, ali so na primer pacienti zadovoljni, ali so rezultati dela glede na cilje doseženi in drugo. Lahko pa tudi sami člani ocenjujejo storilnost tima. Pri tem jim moramo zaupati, da bodo lastno delo realno ocenili.

Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Krejan (2005) navaja naslednje prednosti in pomanjkljivosti timskega dela.

Prednosti:

- večja motiviranost (z delovanjem v timu člani uspešnejše zadovoljijo svoje osebne in skupne potrebe, medsebojno spodbujanje);
- kohezija odnosov (posamezniki tima so v tesni povezanosti, razvijajo visoko stopnjo komunikacije);
- sinergijski učinki (sistematično reševanje problemov, zbiranje »zlatih idej«, učenje na podlagi izkušenj, neposreden prenos znanj, uvajanje novih pristopov reševanja problemov, enako število posameznikov je manj učinkovito, pomembna je tehnološka, stroškovna, menedžerska in psihološka sinergija);

- boljša organizacija dela (v timu se organizacija delovnega procesa razvije precej višje kot pri klasičnem konceptu organiziranja, s tem se delo obogati);
- tim običajno ustvarja večje število in različne rešitve problemov;
- večja kreativnost (strokovnjaki v timu z različnim znanjem se dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje);
- posameznik v timu ni osamljen, deležen je podpore ostalih članov, deležen je čustvene sprejetosti in lažje najde svojo identiteto in
- osebno in skupno zadovoljstvo (skupna evalvacija doseženih ciljev in obenem kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, krepi se samozavest).

Pomanjkljivosti:

- nevarnost skupnega mišljenja;
- nevarnost prevlade posameznega člana;
- prelaganje odgovornosti na druge (neučinkovitost tima v začaranem krogu);
- pritiski za strinjanje;
- konkurenca med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov;
- prekrivajoča se komunikacija (medosebni problemi se pometajo pod preprogo, a še vedno vplivajo na tim);
- verovanje v čarobne učinke tima (očaranju sledi razočaranje);
- delo v timu zahteva več časa;
- za odločitve so potrebni kompromisi, ki lahko odločitve odmaknejo od optimalnih.

Pogled študentov na timsko delo

V mesecu novembru leta 2005 smo opravili kvantitativno raziskavo med študenti zdravstvene nege, ki so opravljali klinične vaje v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca Maribor. V pilot-

ski študiji je sodelovalo 42 študentov 3. letnika visokošolskega strokovnega študijskega programa Zdravstvena nega. Podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa in obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS 12.0. Za empirični prikaz smo uporabili deskriptivno metodo raziskovanja. Za vsako trditev smo izračunali aritmetično sredino, mediano, modus in standardni odklon. V nadaljevanju so v tabeli 1, 2 in 3 prikazani rezultati raziskave.

V tabeli 1 so prikazani rezultati trditev, ki so se nanašale na timsko delo (*če trditev za anketiranca ne drži ali se z njo ne strinja je označil 1, če trditev popolnoma drži ali se z njo popolnoma strinja je označil 5, vmesne ocene pa so predstavljale stopnjo, koliko trditev drži oziroma stopnjo strinjanja s trditvijo*).

Tab. 1. Rezultati trditev o tiskem delu.

Trditev	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Na kliničnih vajah se redno srečujem s tiskim delom	3,98	4,00	5	,950
Timsko delo je perspektivna oblika dela v zdravstveni negi	4,49	5,00	5	,675
V zdravstveni negi je timsko delo uveljavljena oblika dela	3,90	4,00	4	,958
V zdravstveni negi je timsko delo vrednota	3,88	4,00	5	,992
Delo v timu s strokovnjaki drugih ved je najbolj sprejemljiva oblika sodelovanja	3,95	4,00	3	,962
Imam dovolj znanja o tiskem delu	3,59	4,00	4	,774
Usmerjen(a) sem v prihodnost in se ne obremenjujem s preteklostjo	4,00	4,00	5	,988
Dovolim drugim, da sodijo o meni, kot tudi jaz lahko sodim o drugih	2,90	3,00	3	1,265
V timu je dogovor podlaga sporazumevanja, povezovanja in usklajevanja	4,43	5,00	5	,770
Spremembe so najlažje v znanju, težje v delovnem okolju in timu	3,62	3,50	3	,936
Ambiciozni posamezniki v timu so zaželjeni	3,67	4,00	5	1,223

Tab. 2. Strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami o tiskem delu.

Trditev	Modus
Timsko delo v zdravstveni negi je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi	2
Ločiti moramo med skupino in timom	2
Vsaka skupina je tim	1
Pri tiskem delu je uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje	2
Pri tiskem delu so konstruktivni konflikti dobrodošli	2
Odločitve v timu sprejema vodja	2
Ustrezna stopnja zaupanja predstavlja ključno vrednoto za sodelovanje v timu	2
Sodelovanje in medosebna odvisnost članov sta ključnega pomena	2

Tab. 3. Ocena dejavnikov, ki po mnenju študentov zdravstvene nege vplivajo na uspešno timsko delo.

Trditev	Rang	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon
Velikost tima		4,07	4,00	4	,947
Kompatibilnost članov v timu		4,21	4,00	4	,682
Medsebojno zaupanje v timu	1	4,83	5,00	5	,377
Medsebojno sodelovanje v timu	1	4,83	5,00	5	,490
Demokratični stil vodenja tima		4,36	5,00	5	,821
Narava dela in delovno okolje		4,30	4,00	5	,723
Sprotno vrednotenje dela		4,40	5,00	5	,701
Uspešen vodja tima	3	4,79	5,00	5	,470
Odporna komunikacija s povratnimi informacijami	4	4,74	5,00	5	,544
Sproščena komunikacija, brez strahu pred vodjo in sodelavci	2	4,81	5,00	5	,397
Jasna opredeljenost vlog v timu	6	4,62	5,00	5	,582
Konstruktivno reševanje konfliktov v timu		4,50	5,00	5	,634
Medsebojni odnosi v timu	3	4,79	5,00	5	,415
Znanje članov tima	5	4,67	5,00	5	,526
Ambiciozni posamezniki v timu		4,21	4,00	4	,750
Obvladovanje časa in sprememb		4,12	4,00	5	,803
Podpora vodstva		4,36	5,00	5	,850
Podpora glavne medicinske sestre zavoda		4,33	4,00	4	,786
Uvajanje izboljšav		4,33	4,00	5	,754
Redni timski sestanki		4,40	5,00	5	,734
Delovne navade članov tima		4,36	4,50	5	,727
Delovna uspešnost članov tima		4,55	5,00	5	,633
Pohvala za učinkovito delo	7	4,57	5,00	5	,703
Kooperativna klima (lojalnost in predanost timu)		4,45	5,00	5	,633
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev		4,47	5,00	5	,547
Sodelovanje pri sooblikovanju ciljev		4,52	5,00	5	,594

V drugem sklopu vprašanj so anketiranci odgovarjali ali trditev o timskem delu drži ali ne. Statistično smo s pomočjo modusa ugotavljali, kateri odgovor se v množici odgovorov največkrat ponovi. Vrednost 1 pomeni, da se anketirani s trditvijo niso strinjali in 2, da popolnoma drži.

V tretjem sklopu vprašanj smo ugotavljali, kateri dejavniki vplivajo na uspešno timsko delo v zdravstveni negi (če trditev za anketiranca ne drži ali se z njo ne strinja je označil 1, če trditev popolnoma drži ali se z njo popolnoma strinja je označil 5, vmesne ocene pa so predstavljale stopnjo, koliko trditev drži oziroma stopnjo strinjanja s trditvijo).

Ugotavljamo, da imajo študenti zdravstvene nege pozitiven odnos do timskega dela in da ga ocenjujejo kot perspektivno metodo dela v zdravstveni negi. Menijo, da je timsko delo v zdravstveni negi vrednota in najbolj sprejemljiva oblika sodelovanja z strokovnjaki drugih strok. Usmerjeni so v prihodnost, v nove sodobne oblike dela, ter ocenjujejo, da imajo dovolj znanja o timskem delu. Glede na rezultate raziskave, lahko vidimo, da študenti zdravstvene nege menijo, da so spremembe lažje v znanju in težje v delovnem oko-

lju in timu. Pozitivna ugotovitev raziskave je, da študenti ločijo med timom in skupino in da je uspešna odprta komunikacija ključ do produktivnega sodelovanja. Napačno pa si razlagajo, da odločitve v timu sprejema samo vodja. Odločanje v timu je namreč skupinsko.

Menijo, da na uspešno timsko delo v zdravstveni negi vplivajo naslednji dejavniki:

- medsebojno zaupanje in sodelovanje v timu;
- sproščena komunikacija, brez strahu pred vodjo in sodelavci;
- medsebojni odnosi v timu in uspešen vodja tima;
- odprta komunikacija s povratno informacijo;
- znanje članov tima;
- jasna opredeljenost vlog v timu (delitev dela) in
- pohvala za učinkovito delo.

Navedeni kriteriji, ki vplivajo na uspešno timsko delo so bili ocenjeni z oceno 4 in več, kar nakazuje, da študentje pripisujejo velik pomen vsem kriterijem, ki so pomembni v verigi za uspešno timsko delo. Posebej zanimivo je to, da se na lestvici sedmih najpomembnejših kriterijev, ki so jih izpostavili pojavi komunikacija.

Sklepna misel

Timsko delo je tako rekoč postala nova paradigma, ki se ji ne moremo več izogniti. Rezultati raziskave so vzpodbudni in kažejo, da so študenti zdravstvene nege odprti za timsko delo in mu pripisujejo velik pomen. Čas individualnega dela je v zdravstveni negi preživet, saj lahko s skupnim znanjem in timsko metodo dela naredimo zdravstveno nego bolj kakovostno in učinkovito.

Literatura

1. Heller R. Hindle T. Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.

2. Hoerr J. The Payoff from Teamwork, *Business Week*, July 10, 1999; 56–62.
3. Kavčič B. Timsko delo kot konkurenčna prednost. V: Florjančič J et al (ur.). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
4. Krejan S. Timsko delo v slovenski vojski. Specialistično delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2005.
5. Lipičnik B, Zupan N. Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem v Sloveniji. V: *Quo vadis management*. Zbornik s XVI. posvetovanja organizatorjev dela Kranj: Založba moderna organizacija, 1997: 504.
6. Možina S. Delo v timu, skupini. V: Možina S et al. (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
7. Traven S. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba, 2001.
8. Vila A. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
9. Vodopija B et al. *Učinkovita orodja vodenja: priručnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media, 2005.
10. Planko S. Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji? Dostopno na: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=kako-do-uspesnega-timskega-dela-v-organizaciji->, 30. 5. 2006.