

Naslov članka/Article:

## Kaj potrebujemo za dobro timsko sodelovanje?

*What is Required for Good Teamwork?*

Avtor/Author:

Ana Gerčar

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vzgoja in izobraževanje 6/2018, letnik 49

ISSN 0350-5065

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo  
Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2018

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vzgoja-in-izobrazevanje/>

Ana Gerčar, OŠ Jurija Vege Moravče, VVE Vojke Napokoj

## KAJ POTREBUJEMO ZA DOBRO TIMSKO SODELOVANJE

### UVOD

Bistvena značilnost vseh sodobnih organizacijskih pristopov je njihova participativna usmeritev. Osnovo participativnega načina organiziranja pa predstavlja timski način dela (Kovač, 2010: 1). Timsko delo je v veliki meri uspešno, kadar je dobro vodeno. Pri vodenju katere koli skupine smo v veliki meri odvisni od ljudi, ki to skupino sestavljajo, od njihovih sposobnosti, osebnostnih lastnosti, pripravljenosti sodelovati, motiviranosti in občutka pripadnosti tej skupini (Valenčič, 1987: 9). Vodenje je izjemno kompleksen izziv, saj naj bi vodja skušal poleg stremljenja k skupnim ciljem in poleg administrativnega dela slediti tudi vsakemu posamezniku in njegovim željam, potrebam ter jih usklajevati.

### UPOŠTEVANJE POSAMEZNIKA PRI VODENJU

Vodenje skupine je predvsem delo z ljudmi, pri katerem moramo upoštevati vsakega posameznika v vsej njegovi specifičnosti, hkrati pa skušati predloge usklajevati in strniti v skupne cilje, ki nas vodijo pri tem delu. Vodenje zajema proces družbenega vplivanja, pri čemer posameznik namerno vpliva na druge udeležence, da oblikuje dejavnost in odnose v skupini oz. organizaciji. Je na neki način prepričevanje in vzpostavljanje nekega vzora, s katerim posameznik povabi skupino, da si skupaj prizadevajo za doseganje skupnih ciljev (Koren, 2007: 13). Da prepoznamo posameznika skupine, se mu približamo, ga začutimo ter ga skušamo razumeti, je potrebno veliko empatije.

Da bi razumeli vsakega posameznika in z njim kar najbolje delovali, se mu moramo znati približati, ga spoznati, izpolnjene morajo biti temeljne socialne potrebe posameznikov po uveljavljanju, spoštovanju sebe in preostalih sodelujočih, po stiku z ljudmi, po pripadnosti skupini, po socialni varnosti, samouresničevanju ter sprejemanju (prav tam: 12).

### NAČELO DEMOKRATIČNOSTI PRI VODENJU

Pri timskem vodenju pa ni pomembno le zagotavljanje potreb posameznika, izjemno pomembno je tudi to, da upoštevamo načelo demokratičnosti ter s tem upoštevamo

vsakega posameznika, saj tako sodelujoči delujejo bolj in uspešneje. Hkrati se morajo ljudje pri timskem vodenju zavedati, da skupaj zmorejo več. Ob sočasnem sodelovanju vsakega posameznika, pripravljenosti do izmenjave izkušenj in mnenj se učimo eden od drugega, rastemo osebno in strokovno, pridobivamo nove izkušnje in poglede na določeno delo. Pri timskem vodenju je zato zelo pomembno zagotavljanje pozitivne klime, saj smo le tako lahko dobro motivirani za nadaljnje delo, za kar pa velik del odgovornosti nosi prav timski vodja, ki z enakopravnim odnosom do sodelujočih vzpostavlja demokratično timsko vodenje in s tem pozitivno vzdušje v skupini. Učinkovito vodenje pa močno vpliva tudi na učinkovitost ustanove in vseh zaposlenih (Koren, 2007: 15).

### ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA VODENJA

Uspešno timsko vodenje je izjemno pomembno, saj vodi v pozitivno klimo, ustvarja spodbudno delovno okolje in je pogoj za uspešnost zaposlenih ter ustanove same. Ker pa vemo, da je včasih težko vedno voditi neki tim po najboljših močeh, se lahko zgodi, da vodenje samo postane vzrok za konflikte, ki pa jih z iskrenim pogovorom, poslušanjem vseh udeleženi, upoštevanjem vsakega posameznika ter uspešnim reševanjem in postavljanjem novih skupnih ciljev ter s pozitivno komunikacijo lahko uspešno razrešimo, ob njih rastemo, se krepimo in poglobimo medosebne odnose.

Za uspešno vodenje je značilno:

- osredotoča se na prakso za izboljšanje poučevanja,
- izvaja se z enakopravno delitvijo nalog in zadolžitve,
- zahteva stalno izobraževanje in nadgrajevanje znanja ter
- se nenehno spreminja in prilagaja dani situaciji (Koren, 2007: 10).

Pri uspešnem timskem vodenju je pomembno tudi sodelovalno učenje, ki ga opredeljujejo kot učenje v manjših skupinah, ki so sestavljene tako, da med njimi vlada pozitivna soodvisnost, ko skušajo s pomočjo neposredne interakcije v procesu učenja doseči skupne cilje, pri katerih sodelujejo vsi udeleženci (Vodopivec, idr., 2003: 8). S tem v zvezi govorimo tudi o učečih se skupnostih.

Uspeh tima pa je zagotovljen le z odgovornostjo in delovanjem vsakega posameznika, saj brez sodelovanja vseh navzočih ne morejo doseči zastavljenih skupnih ciljev in nalog. Vsak posameznik je odgovoren za določen del naloge, kar je priporočljivo zapisati in natančno konkretizirati (prav tam, 2003: 9), ne nazadnje zato, da vsi vključeni vedo, na koga se lahko obrnejo za določeno informacijo o nalogi. Pri tem pa je pomembno, da do dogovora o delitvi zadolžitve pridemo soglasno, v skupnem iskanju in v skladu z interesi in zmožnostmi udeležencev.

### KONFLIKTNE SITUACIJE PRI VODENJU

Situacije sodelovalnega učenja lahko predstavljajo osnovne sprožilce skupinskih procesov (Devjak, Polak, 2007: 48), med njimi tudi konfliktov in burnih čustev. Za uspešnost pri delu je treba obvladovati tudi svoja čustva, se soočiti s frustracijami (Jakopec, 2007: 48), kar pa ne uspe vedno. Včasih pride do konfliktnih situacij, ki jih ob pravočasnem in ustreznem posredovanju lahko razrešimo. Pri tem je pomembno, da imajo vsi vpleteni priložnost, da se poslušajo in slišijo in da skušajo razumeti perspektivo drug drugega, kar lahko pomaga preseči konflikte. Če konfliktnih situacij ne jemljemo resno oziroma jih skušamo prikriti, ublažiti, lahko privedejo do večjih problemov, ki jih je bistveno težje in zahtevneje razrešiti in umiriti ranjene odnose. Polakova pravi, da je izogibanje konfliktom z zanikanjem le-teh nesprejemljiv način reševanja konfliktov v timu (Polak, 2007: 127).

### REŠEVANJE KONFLIKTOV PO MODELU IDEAL

Eden od načinov za reševanje konfliktov je model reševanja problemov, t. i. IDEAL, avtorjev Bransforda in Steinerja, pri katerem so vključeni naslednji koraki postopnega reševanja problema:

I: identifikacija problema: problem kot priložnost za ustvarjalnost,

D: definicija problema: opredelitev problema in ciljev (»Zakaj ga vidim kot problem?«, kaj je bistvo problema, ne opisujemo zunanosti problema, temveč se osredotočimo v samo jedro),

E: eksploracija možnih strategij: katere so splošne in specifične strategije za doseg ciljev; iščemo različne načine reševanja problema,

A: anticipacija rešitev in aktivnost: predvideti možne rešitve in nato delovati,

L : »look back«: evalvacija rešitve posplošitve izkušenj ter učenje iz izkušenj (Doles, 2006: 10–11).

Pri reševanju konfliktnih situacij je izjemno pomembna (samo)evalvacija, ki zahteva, da so vključeni člani osebno zreli, dovolj samokritični in so se pripravljene učiti iz svojih in iz napak drugih. Če osebne zrelosti, samokritičnosti in pripravljenosti k razreševanju konfliktnih situacij vključeni ne premorejo, je razreševanje precej oteženo, včasih celo nemogoče.

### POMEMBNOST SAMOEVALVACIJE

Samoevalvacija naj bi bila pozitivno naravnana, torej takšna, da ne kažemo na svoje napake in slabosti, temveč se osredotočamo na identifikacijo močnih področij in dosežkov ter prepoznavanje področij, kjer je posameznik šibak (Polak, 2007: 105). Vsak naj bi pri sebi analiziral kritične točke pri strokovnem delu, se iz tovrstne izkušnje kaj naučil ter primerneje in uspešneje načrtoval svoje delo v naprej. Prav tako tudi Korthagen (2009) v svojem delu, v katerem opisuje povezovanje prakse, teorije in osebnosti v procesu vseživljenjskega učenja, izpostavlja izjemen pomen refleksije oziroma evalvacije ter le-to spodbuja pri delu učitelja, sama pa poudarjam enako razsežnost pomena (samo)evalvacije tako zaposlenih kot tudi vodstva pri vodenju vzgojno-varstvene enote.

### PRIMERNA KOMUNIKACIJA

Pri vsem opisanem je ključnega pomena primerna komunikacija, ki mora biti vedno dvosmerna. Komunikacija je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje. Je verbalna, spremlja pa jo neverbalna komunikacija. Vsako izgovorjeno besedo spremlja množica neverbalnih znakov, ki da izgovorjenemu moč in smisel (Brajša, 1993: 27). Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik. Na vsebinski ravni neverbalna sporočila spreminjajo, potrjujejo resničnost izgovorjene vsebine; na odnosni ravni pa z njo izražamo svoja stališča do izgovorjenega (prav tam, 1993: 33). Komunikacija mora biti jasna, razumljiva ter iskrena, prilagojena ljudem, ki nas poslušajo in spremljajo. Prav tako pa morata biti usklajeni tako verbalna kot neverbalna komunikacija, saj bomo le tako lahko sporočali tisto, kar resnično mislimo.

Z neverbalno komunikacijo člani tima izražajo svoja čustva in odnos do izrečenega ali neizrečenega. Kadar verbalna in neverbalna komunikacija pri posamezniku nista usklajeni, prej verjamemo neverbalnemu sporočilu, ker ga je težje kontrolirati (Polak, 2007: 51).

Kot pravi Brajša, mora biti naša komunikacija v demokratično vodenih skupinah reflektivna, probleme pa naj bi opisovali ter opredeljevali več različnih posameznega problema.

Nadaljuje, da bi morali problem obravnavati kot del celote ter iskati novo razumevanje le-tega (Brajša, 1995: 108–109).

### SKLEP

Dobra komunikacija v timu in med zaposlenimi ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo produktivnost, prizadevnost, ustvarjalnost, njihov obstoj in učinkovitost. Komunikacija na delovnem mestu pa ni vedno najboljša. Šele ko začnemo o njej poglobljeno razmišljati, se zavemo marsikatero vrzeli oz. tega, kar lahko še izboljšamo. Velikokrat se niti ne zavedamo, da bi morali pri timskem delu delovati povezano, v medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Z zapužanjem lahko ustvarimo pozitivno klimo, ki nas bogati, nam da moči ter zagotovi večjo učinkovitost pri nadaljnjem delu in boljše medosebne odnose.

Za uspešno in dobro delovno okolje je potrebna vzpodbudna in pozitivna komunikacija, v kateri se čutimo sprejeti, zaželeni, koristni in nepogrešljivi. Zavedati se moramo, da je vsak član tima pomemben del skupnosti, del kolektiva. Z uspešno komunikacijo in uspešnim reševanjem konfliktov, do katerih pride, lahko dosežemo skupne cilje in ustvarimo

dobre odnose med sodelavci. S tem pa se čutimo vedno bolj pripadne ustanovi, v kateri smo zaposleni, kar pa posledično prinese tudi večjo motiviranost za delo.

Pomembno je, da je kolektiv usmerjen k pozitivnemu komuniciranju, izmenjavi različnih mnenj, pogledov, interesov in izkušenj. Vodstvo naj za to sistematično skrbi in omogoča različne priložnosti za izobraževanje, dodatno usposabljanje in razvoj kompetenc vsakega posameznika in skupine, po možnosti zasnovane čim bolj izkustveno.

Poleg znanja in izkušenj se je treba tudi zamisliti in poglobiti vase, presoditi, ali je naša osebna komunikacija ustrezna, in po potrebi spreminjati naše slabe komunikacijske navade in vzorce. Z lastno uspešno in ustrezno komunikacijo bomo veliko pripomogli k boljši kolektivni komunikaciji in med zaposlenimi ustvarili boljše delovno in medosebno klimo ter odnose.

V vsej delovni vnemi pa med zaposlenimi velikokrat pride tudi do nesoglasij in konfliktov, ki niso nujno razdiralni. Zmotno je prepričanje, da konflikti samo oslabijo ali poškodujejo medčloveške odnose. Dobro rešeni konflikti, pri katerih sta obe strani zadovoljni, odnose osvežijo in poglobijo.

### VIRI IN LITERATURA

Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Ljubljana: Glotta Nova.

Brajša, P. (1995). Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor: Doba.

Devjak, T., Polak A. (2007). Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje delavcev v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Doles, M (2006). [www2.arnes.si/~mkopas/pedagoskapsihologija.doc](http://www2.arnes.si/~mkopas/pedagoskapsihologija.doc).

Hrvatina Kralj, D. idr. (2000). Prvi v prenovi. Delo in letne učne priprave v prvem razredu devetletke. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Jakopec, F. (2007). Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli. Radovljica: Didakta.

Koren, A. (2007). Ravnateljstvo. Ljubljana: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper in Šola za ravnatelje.

Korthagen, F. (2009). Praksa, teorija in osebnost v vseživljenjskem učenju. Vzgoja in izobraževanje, XL, št. 4, 4–14.

Kovač, J. (2010). [www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc).

Kunič, N. (2003). Sodelovanja vrtca s starši. Educa, 12. št. 4.

Polak, A. (1998). Timsko delo v šoli – zakaj, kdo, kako? Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Polak, A. (2004). Individualistična ali sodelovalna naravnost? Zakaj ne eno in ne drugo kot odgovor na različne življenjske izzive. Vzgoja izob.; 2004, letn. 35, št. 4, str. 8–12.

Polak, A. (2007). Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan.

Valenčič, J. (1987). Demokratično vodenje skupine. Ljubljana: Delavska enotnost.

Vodopivec, I. idr. (2003). Sodelovalno učenje v praksi. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.