



ZNACAJ EFIKASNOG TIMSKOG RADA U ZDRAVSTVU

Dr Saša Ilić, specijalista ortoped

Oliver Miladinović, smt

Timski rad je rad više stručnjaka na postizanju zajedničkog cilja. Kvalitetan timski rad može unapred da spreči bilo kakve greške u radu. Mnoga istraživanja govore

nam o potrebi timskog rada ali i o teškoćama u realizaciji i organizaciji timskog rada.

Uvod

Timski rad u medicine poslednjih decenija predstavlja nezaobilazan činilac u organizaciji što kvalitetnijeg rukovođenja. Podizanje kvaliteta lečenja je u bitnoj zavisnosti od dobro napravljenog medicinskog tima, a samim time i od njegove efikasnosti. Zbog sve zahtevnije dijagnostike i terapije više nije moguće da jedan čovek sam snosi odgovornost za izlečenje pacijenta. Zbog svega navedenog potrebna je saradnja više lekara različitih specijalističkih i subspecijalističkih usmerenja kao i aktivna uloga medicinskih sestara u cilju dobra pacijenta, ali i saradnja sa drugim profesijama kao što su mikrobiolozi, psiholozi, klinički farmaceuti, socijalni radnici, prosvetni radnici i drugi u zavisnosti od potreba.



Efikasan timski rad dovodi do prevencije grešaka u radu, razumevanja prirode bolesti od strane bolesnika, smanjenja nezadovoljstva pacijenata i rodbine, kao primalaca usluga. Sve to utiče na sprečavanje žalbi na rad zdravstvenih radnika u

celini. Da bi uspešnost rada u medicinskoj struci bila na visokom nivou, trebalo bi što više podsticati stvaranje timova I uslova za njihov nastanak, kao i pravilnu organizaciju rada u okviru timova.



Šta je to timski rad

Definicija Svetske zdravstvene organizacije: „Timski rad predstavlja rad više stručnjaka na postizanju zajedničkog cilja .Taj rad ne sme biti fragmentiran I nepovezan već dobro koordinisan od strane vođe tima.”

Tim bi u stvari bio MANJA GRUPA STRUČNJAKA (Prema mnogim autorima od 3-12 osoba), koji imaju komplementarna znanja i veštine kao i određene nivoe iskustva ,a da su svojim zajedničkim radom usmereni na postizanje zajedničkog cilja ili ciljeva. Podrazumeva se da zbog toga dele i zajedničku odgovornost.

Razlika tima i grupe

Ne treba mešati pojmove tima i grupe. Grupa može biti i broičano veća nego što je tim, ali u okviru grupe ne mora da postoji intenzivan komunikacijski odnos kao što mora da postoji u okviru tima. Grupa je organizovana na drugi način. Vođa grupe ima složeniju funkciju od vođe tima, zbog određivanja većeg broja ciljeva koji nisu uvek usklađeni ,počevši od zakonodavnih , organizacijskih, pa sve do ljudskih I drugih resursa. U grupi svi imaju određenu odgovornost, ali je najveća na vođi grupe. Primer grupe je neko odeljenje u okviru bolnice (ortopedsko ,infektivno, interno), a šef odeljenja bio bi vođa grupe.

Da bi se timski rad potpuno uveo u zdravstvo, potrebna je prethodna doobuka u vezi njega i opsežna priprema. Na većini obrazovnih ustanova u svetu, različitog ranga i nivoa obrazovanja, uvode se edukacijski program koji pripremaju polaznike za obavljanje rada u timu, timskog rada,

U okviru zdravstva timovi funkcionišu kao multidisciplinarni i interdisciplinarni.

Multidisciplinarni tim

Ovakav tim mogu da čine osobe iste, medicinske struke (internisti, urolozi, hirurzi...) koji saraduju na rešavanju složene problematike bolesnika u dijagnostičkom ili terapijskom smislu, ili u oba, a mogu biti različitih struka (fizijatar, radni terapeut, ortoped...), koji rade na zajedničkom cilju sprovođenja terapijskog i rehabilitacijskog procesa. Tu mogu biti uključeni i drugi timovi (recimo transplantacijski), koji su usmereni prema specifičnom cilju. Ovakvi timovi se formiraju ka da se za njima ukaže potreba, da bi rešavali težu problematiku u lečenju jednog ili više bolesnika.

Interdisciplinarni tim

Ovakve timove sačinjavaju ljudi koji rade stalno zajedno i to u svakodnevnoj komunikaciji u cilju pružanja potpune nege za pacijenta. Svaki član tima primenjuje svoja znanja ali u sadejstvu sa drugim članovima tima. Uglavnom se ovakva organizacija tima sreće kad je pacijentu potrebna kompletna nega kao i usluga, na primer na gerijatriji, palijativi, psihijatriji i td. Ovakav model organizacije tima je pogodan i za primarnu zdravstvenu zaštitu.

Ovakve timove sačinjavaju pripadnici različitih struka: medicinske sestre i tehničari, lekari, psiholozi, radni terapeuti, socijalni radnici, fizioterapeuti i td, ali su svi ravnopravni u delovanju i odgovornosti u okviru svojih kompetencija. Naravno od svakog člana tima se očekuje maksimalan angažman u okviru svoje sfere delovanja.

TIM SE OBAVEZNO PRAVI KADA.....

-se uzimaju u obzir raznovrsne perspektive za najefikasnije odluke, istraživanje procesa i sl.

-rukovodjenje, angazovanje i vlasništvo nad procesima pripada više nego jednoj osobi.

-odgovornost za datu stvar i njenu primenu prelazi funkcionalne granice nutar organizacije.

-su neophodni napori više od jedne osobe da bi se ostvario dati zadatak.

-je cilj napora nešto više od ostvarenja samog zadatka -treba izgraditi znanje, jedinstvo i prihatanje unutar grupe radnika.

NE TREBA PRAVITI TIM KADA....

-odluku može efikasno da donese jedna osoba

-jedino hoćete priliku da izjavite kako imate timove.

-bi se potrosilo vreme, napor i administrativno opterećenje za proces, bez novostvorene vrednosti.

-razlog za osnivanje tima nije jasan ili je nepoznat

-vama treba tim za rešavanje problema ili tim za agresivnu akciju.

-lideri nisu spremni da reaguju na odluke ili preporuku timova. Grupa koja daje ovlašćenje mora biti iskrena u svojoj predaji nadležnosti.

PREDNOSTI TIMSKOG RADA

-VECI BROJ IDEJA

Sinergijski efekat zajednickog rada ogleda se u pojavljivanju i razmeni mnogo vise ideja nego sto je to slucaj kada osoba radi samostalno.

-VECA KREATIVNOST

Kombinovani napori pojedinaca rezultiraju novim nacinima razmisljanja o procesima i sistemima cime se povecava kreativnost.

-POBOLJSANA KOMUNIKACIJA

Razmena ideja i gledista sa ostalima u okruzenju koje potencira otvorenu, pozitivnu komunikaciju. Moze dovesti do poboljsanja organizacione funkcionalnosti.

-BOLJI REZULTATI

Zhvaljujuci zajednickom radu mogu se ostvariti mnogo bolji rezultati.



Osnovne činjenice delovanja tima

U okviru tima:

- 1)svako može da iznese svoje mišljenje koje drugi moraju da uvažavaju, kao i da bude uključen u donošenje krajnje strategije za realizaciju cilja o kome je reč
- 2)cilj je za sve zajednički uz uzajamno dopunjavanje i nivo odgovornosti za sve članove tima

Prednosti timskog rada

Prednosti timskog rada u velike i sada ćemo ih navesti:

- manje grešaka u radu zbog saradnje u timu
- veća uspešnost i visok kvalitet obavljenog posla
- brži dolazak do rešenja problema (sva potrebna stručna lica su prisutna i konsultuju se između sebe)
- brža razmena iskustava i znanja između članova tima(stariji i mlađi)
- visok nivo odgovornosti svakog člana tima pojedinačno(svi su jednaki u timu)
- smanjen nivo stresa (svi zajedno razmatraju problem)

- zadovoljstvo bolesnika i članova porodice(uviđaju rešenost da se problem anulira)
- finansijska isplativost (zbog bržeg rešavanja problema potrebno je manje sredstava)



Znanja i veštine potrebne za timski rad

Za kvalitetan timski rad članovi tima mora ju da poseduju:

Visok nivo znanja u vezi sa problemom zbog kog je tim i formiran.To je osnovni uslov da bi se tim mogao formirati.

Profesionalno znanje i veštine nisu uvek dovoljni da bi tim mogao da funkcioniše.Da bi tim funkcionisao potrebno je da članovi tima poseduju i odlične sposobnosti KOMUNIKACIJE.U tome se ogleda i spremnost da se saslušaju drugi članovi tima i uvaži njihovo mišljenje.Vođenje diskusije o problemu na ravnopravnim osnovama članova tima dovodi do bržeg razrešenja problema.Davanje pozitivne i negativne konotacije u rešavanju problema mogu samo osobe sa razvijenim komunikacijskim osobinama.Netolerantne i nekomunikativne osobe dovode do usporavanja rešenja problema a samim tim povlače i posledice koje su loše po svečlanove tima i za tim kao celinu(sporije rešenje-povećanje troškova,nespremnost na saradnju-kolizija i bespotrebna rasprava među članovima ,insistiranje na ličnom mišljenju kao rešenju-negiranje postojanja timskog rada).

Zbog svega toga važna je uloga vođe tima u raspravama i vođenju sastanaka tima. I o tome ćemo više kasnije. Prvo treba obratiti pažnju na probleme u organizaciji timskog rada.



Interdisciplinarni tim u ortopedskoj sali(ortopedi,anesteziolozi,med.tehničari–instrumentari)

Teškoće organizacije i realizacije timskog rada

Uz sve poslove za njihovo obavljanje javljaju se određene teškoće. Tako je i sa organizovanjem timskog rada. One mogu biti prouzrokovane spoljnim problemima ali i problemima u okviru tima. Najčešće se javljaju:

-nedovoljna podrška rukovodilaca van tima. Ne prepoznaju svi značaj timskog rada i svojom neobaveštenošću i nestručnošću usporavaju i čak koče rad tima. Obavljanje drugih poslova koji nisu vezani za određeni tim preoterećuje članove tima koji premoreni ne mogu pravilno da rasuđuju o problemu za koji je tim i formiran.

-nejasno definisani ciljevi i liše izgrađena organizacija timskog rada(obično posledica lošeg vođenja tima)

- nedovoljni i neadekvatni resursi funkcionisanja tima(slabe finansije ,nedostatak prostora)
- nespremnost za preuzimanje odgovornosti od strane članova tima
- zanemarivanje ličnih sukoba unutar tima
- maglovit proces odlučivanja i nejasna odgovornost vođe tima



Upravljanje timom

Od kvaliteta rukovođenja zavisi i efikasnost timskog rada. Postoji i više načina rukovođenja timom, a ovde će biti obrađen koncept rukovođenja vezan za korišćenje autoriteta koji spada u klasične stilove rukovođenja. Prema tom konceptu postoje tri moguća načina rukovođenja timom.

-Autokratsko rukovođenje –U takvom rukovođenju vođe je osnovni činilac građe tima koji donosi odluke sam, po potrebi ne uvažava mišljenja svojih saradnika ,na marginu stavlja ličnu inicijativu članova tima, Efikasnost tima sa ovako

nadograđenim vođom može biti zadovoljavajuća ,ali su članovi tima nezadovoljni,opterećeni i pod stalnim stresom.

Demokratsko rukovođenje-rešenja problema donose se putem diskusija i razmatranja između članova tima,gde se uvažavaju tuđi predlozi i stavovi.Članovi tima su zadovoljni i dobro sarađuju,pa su odluke kvalitetnije.Nedostatak ovog načina je duže rešavanje problema zbog dužine trajanja diskusija i uvažavanja svačijeg mišljenja.

-,„Laissez faire“(pusti)rukovođenje-cilj i strategiju definišu članovi tima a vođa samo usmerava njihovo delovanje

Svi navedeni načini rukovođenja timom imaju svoje prednosti i nedostatke.U zdravstvu se nekad moraju doneti hitne odluke za akutna stanja,a kod organizacije prevetivnih akktivnosti mogu se donosi odluke kroz duže vreme.Nije dobro donositi ni ishitrene odluke pa od vođe tima mora da zavisi da se u datom trenutku prilagodi jednom od mogućih načina vođenja u cilju najboljeg rešenja za subjekat ili pacijenta o čijem se problemu i radi.Takva prilagođenost zavisi i od karakteristika samog vođe tima.



Uloge u timu

Prema najsavremenijim svetskim merilima svaki tim bi morao da ima ovako podeljene uloge:

- Kreator-predlaže kreativna rešenja i ideje
- Promoter-bori se za inicirane ideje
- Ocenjivač-predlaže duboke analize svake mogućnosti
- Organizator-podržava strukturu (vodi računa da svako radi svoj posao)
- Producent-daje uputstva i prati pravac kretanja
- Kontrolor-proučava detalje i primenjuje pravila
- Ambasador-bije spoljne bitke
- Savetnik-ohrabruje potragu za daljim informacijama
- Koordinator-povezuje i integriše.



Pored jasno navedenih zadataka i odrednice ko je ko u timu ,radi lakše komunikacije postoje i uloge članova tima van ovih navedenih,koje može da ispunjava neko sa specifičnim ličnim karakteristikama potrebnim za takve uloge.Zbog toga svaki član tima trebalo bi da ima jasno definisane zadake prema svojim sposobnostima,kao na primer:

-Vođa tima mora da :

+sluša(bude pažljiv,ne prekida, pohvaljuje ,sumira)

+sarađuje (izbegava agresivnost,prisilu,razmatra dobre predloge,predlaže nove ideje)

+podstiče(realizaciju ciljeva,sumira rezultat,preispituje zadatke)

-Specijalista za zadatke (posvećuje svoje vreme i energiju postizanju ciljeva .Predlaže nova rešenja ,procenjuje ostale predloge i želi da sazna što više informacija.)

-Osoba sa socijalno emocionalnom ulogom(Posvećuje vreme i energiju emocionalnim potrebama članova tima i njihovom socijalnom jedinstvu.Nastoji da ublaži tenzije i konflikte.)

-Dvostruke uloge(osobe pomažu ostvarenju zadataka i podražavaju emocionalne potrebe tima istovremeno.Ovakve osobe mogu da postanu vođe tima jer zadovoljavaju dve vrste potreba.

Timovi organizovani po ovim principima efikasni su i komunikacija u njihovom okviru je na visokom nivou, kao i komunikacija van tima, jer svako ima svoje tačno određeno mesto a to doprinosi odličnim i brzim pozitivnim rezultatima. Komunikacije je osnovni mehanizam koji timove dovodi do brzog rešavanja svega za šta su oni stvoreni. Poštujući navedene principe za timski rad i komunikaciju, dolazimo do toga da je takva organizacija u poslu jedan od najbitnijih faktora uspešnosti jednog savremenog tima. Bez komunikacije timovi su nehomogeni, nema dovoljno saradnje između članova i samo pukom slučajnošću dolaze do rezultata. Homogeni timovi su zbog svojih osobina vrlo otporni i na usporavanja i nerazumevanja od strane poslodavaca, upravnih odbora i td, jer sve i u

svakom trenutku mogu objasniti i opravdati svoje postupke nedovoljno informisanim licima.

Prve radne timove uvele su prvo velike kompanije i to:

-1962 Procter&Gamble

-1973.Cummins Engine

-1975.General motors

Zbog svoje uspešnosti u delovanju kasnije se timski rad prelio u u druge svere društva(zdravstvo,šklostvo)i tu ostao i do danas.

Od uspešnosti timskog rada i komunikacije u vezi sa tim zavisi i prosperitet društva i zdravlje ljudi.

Zaključak

Ni jedan čovek,lekar,ne može sam donositi odluke u okviru svojih profesionalnih znanja tako da može da zadovolji sve složenije potrebe struke,odnosno bolesnika.Samo timskim radom može se postići da se problemi brže reše.Ipak kvalitet tima zavisi od obavezne edukacije kako vođe tako i članova tima ,vezane za timski rad.Bez takve edukacije stvaraju se timovi niskog nivoa produktivnosti u rešavanju problema što dovodi do umanjena efikasnosti i produženja trajanja problema koji u mnogim slučajevima mogu biti fatalni za pojedinca a i društvo u celini.

