

ZAKAJ SE VKLJUČITI V TIM?

Why is it important to be part of a team?

V našem vrtcu se je z vključitvijo v program Mreže učečih se šol, ki ga izvaja Šola za ravnatelje, oblikoval razvojni tim, v katerega sem bila vključena že od samega začetka. Navodila so namreč bila, da je ob vključitvi v program potrebno oblikovati razvojni tim, v katerem naj bosta vključena ravnatelj in svetovalni delavec ter še trije strokovni delavci zavoda.

Program Mreže učečih se šol podpira pristop nenehnih izboljšav z namenom dviga kakovosti v vzgoji in izobraževanju. Za uspešnost izboljšave je pomembno, da so strokovni delavci vključeni vanje od začetka. Eden od ciljev programa Mreže je razvijanje sodelovanja na vseh ravneh delovanja zavoda (timi, ravnatelj, strokovni delavci, ...), kar spreminja zavod v učečo se skupnost (Ažman, Erčulj, Peček, 2019). Timi so tako vzorčni primeri sodelovalnih skupin, pri katerih člani občutijo večjo pripadnost in zavzetost kot v običajnih skupinah (Rutar Ilc, Založnik, 2017). Ideja tovrstnega dela s kolektivom se nama je zdela z ravnateljico zanimiva, zato sva jo predstavili na konferenci in se tako vključili v program. Poleg naju sta se v tim prostovoljno vključili še dve vzgojiteljici. Naloga razvojnega tima v okviru programa je bila, da skupaj s sodelavci presodi obstoječo prakso na izbranem področju (Organizacijska klima in kultura), oblikuje načrt izboljšave in evalvira doseženo. V okviru teh nalog smo torej skupaj pripravljale in izvajale konference z zaposlenimi.

Sama pred tem nisem imela veliko izkušenj s sodelovanjem v delovnem timu oz. tiste, ki sem jih imela niso bile ravno najboljše. Moja predstava je obsegala predvsem neskončne, neproduktivne debate. Bila sem mnenja, da bi sama, če ne ravno bolje, zagotovo pa prej, naredila določeno nalogo. Skozi timska srečanja, ki jih je bilo v dveh letih okrog 30, sem postopoma spreminjala svoj pogled na timsko delo. Za naš tim lahko sedaj trdim, da je bil učinkovit. Pogosto se namreč zgodi, da ima skupina vodjo, ki zastavi cilje in naloge in jih razdeli med člane, ki postanejo izvajalci nalog in ne soustvarjalci procesa. Nas pa sta zanimali ideja in praksa sodelovalnih skupnosti, katerih člani verjamejo v enakovredne odnose, skupno učenje, izmenjavo znanja, si nudijo podporo pri reševanju težav, zaupajo in spoštujejo sebe in druge, skupaj oblikujejo in razvijajo zamisli, iščejo soglasje glede ključnih tem, uvajajo spremembe in soustvarjajo prihodnost skupnosti. Zato smo se tudi vse odločile za dodatno izobraževanje na področju sodelovalnih pristopov.

PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI TIMSKEGA DELA

V nadaljevanju bom poskušala skozi delovanje (izkušnje) našega tima predstaviti nekaj psiholoških dejavnikov, ki določajo naravo timskega dela: motivacija, zaupanje in medsebojni procesi (Polak, 2009) in so se mi zdeli bistveni pri razvoju našega tima.

Motivacija

Menim, da je notranja motivacija prvi in nepogrešljiv pogoj za sodelovanje v timu. Osnovni viri motivacije za timsko delo so povezani s psihološkimi potrebami, ki jih posameznik zadovoljuje znotraj tima. Za zadovoljevanje vseh naših potreb je potreben nenehen kompromis. Ko imamo zadovoljene vse potrebe imamo običajno v sebi dober občutek in takrat lahko rečemo, da se dobro počutimo.

Članice tima imamo, kot vsak izmed nas, različno izražane opisane potrebe. Skupna ugotovitev je bila, da smo kljub različnosti ustvarjale prostor, znotraj katerega smo lahko uspešno zadovoljevale svoje potrebe. To nam je uspelo s pomočjo komunikacije, ki jo opisujem v nadaljevanju.

Vsaka članica je vstopila v tim z določenimi nameni in na prostovoljni osnovi. Po evalvaciji smo ugotovile, da smo bile vse notranje motivirane. Ena je vstopila prav z željo po delu v timu, ki je notranje motiviran, zagnan. Jaz in še druga članica sva vstopili zaradi zanimanja za temo in z namenom prispevati k napredku. Četrta se je odločila za sodelovanje, ker je želela ponovno uporabiti oz. preveriti kompetence, ki jih je pridobila pri delu z ljudmi v drugem okolju. Poleg tega je bil zame izziv že samo sodelovanje in vključevanje v tim. Vsaka je tako poleg skupnega cilja, zadovoljila tudi osebne želje in interese.

Zaupanje

Sama razumem notranjo motivacijo kot pogoj za vzpostavitev uspešnega tima, stopnjo zaupanja pa kot pogoj uspešnosti tima. Zaupanje izhaja iz posameznikove potrebe po varnosti in povezanosti. Oblikuje in razvija se postopoma, ob sprejemanju misli, čustev in vedenj drugega, ob nudenju podpore in sodelovanja (Polak, 2009). V našem timu se je zaupanje oblikovalo nekoliko hitreje, saj smo se pred vstopom v tim članice že poznale. Vse smo sodelavke že nekaj let, ki se dnevno srečujemo, vzpostavljamo stike ter sodelujemo tudi v drugih timih.

Opažala sem, da smo bile z vsakim sestankom bolj pripravljene na samorazkrivanje, ki je osnova zaupanja. S časom so se uvodne minute sestanka spremenile v čas za intervizijo. Na hitro smo podelile različne težave, s katerimi smo se srečale v času od zadnjega srečanja. Samorazkrivanje je bilo prisotno tudi v delovnem procesu. Med seboj smo si povedale česa nas je strah, katera kakšne stvari ne bi izpeljala, ker se npr. ne čuti dovolj kompetentna, ipd. S samorazkrivanjem smo hkrati dobile tudi nov, drugačen pogled druga na drugo, saj smo se bolje spoznale in tako tudi bolj povezale. Postopoma smo prehajale od usmeritve na cilj k usmeritvi na skrb druga za drugo. Vezi so postajale tesnejše, s tem pa tudi skupna zavzetost za doseganje cilja. To je po mojem mnenju bistvo, ki ločuje sodelujoče skupine (tudi naš tim) od običajne skupine.

Medosebni procesi

V procesu delovanja razvojnega tima se je razvila za tim specifična skupinska dinamika. Znotraj nje so se gradili posebni medosebni procesi, potekala je svojstvena komunikacija.

Vsaka članica je imela priložnost, da izrazi svoje misli, je slišana in posluša ostale. Predvsem to zadnje smo ocenile kot zelo pomembno, poslušanje in slišanje. V komunikacijski proces smo se vključevale z različnimi načini odzivanja oziroma sodelovanja.

Ravno takšen način komunikacije je bil eden poglavitnih razlogov za sproščeno, pa vendar zelo produktivno vzdušje znotraj tima. Sprva so med nami vladali pomisleki, ali bomo uspele doseči takšno timsko dinamiko, ki bo zagotavljala uspešno delo in uspešen končni rezultat. Na koncu pa smo spoznale, da so vsa timska srečanja, načrtovanja, priprave in konec koncev tudi izvedbe konferenc potekala sproščeno do te mere, da smo se včasih počutile kot na delovnem odmoru.

Komunikacija na timskih srečanjih je bila ves čas med nami enakovredna. Odsevala je našo aktivnost in vzdušje.

Znotraj tima smo si ves čas podajale povratne informacije, sprejemale različne informacije, se aktivno poslušale. Gre za to, da smo svoje predloge v zvezi z delom preverjale in usklajevale do končnega soglasja. Zato smo se morale sestati tudi večkrat in na to smo bile vse pripravljene, saj smo spoznavale, da nam koristi. Morebitne nejasnosti smo reševale sproti, tako da do konfliktov v skupini ni prihajalo. Predvsem pa smo imele ves čas spoštljiv odnos do vsega, o čemer smo se pogovarjale in do vseh. Ideje, ki so se porajale na delovnih srečanjih, med pripravami in načrtovanjem so se medsebojno dopolnjevale in rasle. Znale smo tudi prekiniti tok idej v pravih trenutkih – takrat, ko smo že vnaprej videle, da stvari peljejo v napačno smer. V timu smo vedno poskrbele za uravnoteženost med kupom novih idej in umirjenostjo – racionalnim pogledom na tisto, kar je v tistem trenutku za nas in našo učečo se skupnost res najbolj pomembno.

Tako vloge, kakor tudi naloge v timu smo si delile samoiniciativno in spontano. Prav nikoli nismo nobene naloge delegirale. Vedno smo jih razdelile oziroma razporedile glede na interese in naša močna področja in osebne izzive. Ves čas dela smo skrbele, da smo se vse članice dobro počutile. Zavedale smo se kdaj in v katerem trenutku potrebujemo več spodbude ali čas za premislek.

Prav proces načrtovanj, priprav, raziskovanja je bil tisti, ki je najbolj zaznamoval našo skupinsko dinamiko, okreplil medosebne odnose, razvil prostor zaupanja in poslušanja.

VLOGE V TIMU

Poleg psiholoških dejavnikov so v timu pomembne tudi vloge, ki ji jih imajo posamezni člani tima v njem. Za vloge v timu je značilna velika pestrost in prepletenost. Vloge člani tima prevzemajo hkrati, izmenično ali občasno. Ena najbolj znanih in v literaturi največkrat uporabljenih kategorizacij vlog v timu je Belbinova kategorizacija, ki vsebuje devet različnih timskih vlog (inovator, iskalec virov, koordinator, oblikovalec, opazovalec/ocenjevalec, timski delavec, izvršitelj, dovršitelj in strokovnjak). Belbin (Polak, 2009) poudarja, da najbolje deluje tisti tim, v katerem so vloge sestavljene in med seboj uravnotežene. Idealno je, da člani tima zastopajo vse naštetе vloge, lahko pa se tudi zgodi, da posamezniki v timu prevzamejo več različnih vlog.

Po Belbinu so se vloge v našem timu razdelile na način, da je vsaka od članic imela vsaj dve vlogi, nekatere pa so se prekrivale oziroma smo jih prevzele kar vse. Prva članica je imela vlogo inovatorja. Dajala je nove ideje in predloge za različne oblike in metode dela, preko katerih smo oblikovale delavnice za kolektiv. Vedno je iskala nove in drugačne rešitve, ki so naredile teme na delavnicah bolj zanimive in privlačne za zaposlene. Obenem je bila tudi v vlogi strokovnjaka, saj je nenehno posredovala svoje strokovno znanje in spretnosti, ki jih je v delo tima vnašala tudi iz drugih področij. Druga članica se je dobro počutila v vlogi timskega delavca in izvršitelja. Nenehno je spodbujala pozitivno in produktivno sodelovanje med članicami tima ter zaradi svojih praktičnih sposobnosti udeleževala misli in ideje celotnega tima. Tretja članica se je najbolj počutila v vlogi iskalca virov, katerega naloga je, da odkriva in raziskuje različne možnosti, navezuje stike in nadgrajuje ideje drugih. Večkrat je koordinirala delo skupine in razmišljala o skupnih ciljih. Zase menim, da sem se najbolj znašla v vlogi opazovalca in dovršitelja. Skrbela sem, da so bile ideje vseh članov tima opažene in slišane. Pogosto sem opozarjala na pravilno presojo in natančno premišljenost pri izbiri idej. Obenem sem bila pozorna na morebitne napake, manjkajoče ali izpuščene stvari.

Ko sem ozaveštila in tudi izkusila, da je vsaka od nas s svojo vlogo nekaj prispevala in hkrati prevzemala tiste zadolžitve, ki jih je lažje ali z večjim veseljem opravila kot ostale, sem občutila veliko razbremenitev.

EVALVACIJA DOGAJANJA V TIMU

Evalvacija je končna etapa timskega dela in je pogosto izhodišče za nadaljnje timsko delo. Lahko gre za evalvacijo pedagoškega dela z vidika doseganja vzgojno izobraževalnih ciljev ali za evalvacijo dogajanja v timu (Polak, 2009). Tako smo ob zaključku projekta po dveh letih opravile SWOT analizo. Poskušale smo torej identificirati naše moči (strengths), šibkosti (weaknesses), možnosti (opportunities) in nevarnosti (threats).

Kot moči razvojnega tima smo prepoznale: visoko notranjo motivacijo vseh članic, visoko ustvarjalno okolje s številnimi pobudami, medsebojno poslušanje in sprejemanje,

skupno razvijanje idej, veliko strokovnega znanja, iskanje virov, iskrena komunikacija, dopolnjevanje na različnih področjih (vsebinsko, idejno, izvedbeno, energijsko), časovna razpoložljivost, primerno število članic, dobro porazdeljene vloge v timu, zabavo in sproščenost, dobre predhodne odnose med članicami, zaupanje v sodelavke in v proces, prepričanje, da je vse mogoče in usklajenost tima. Med šibkosti razvojnega tima smo uvrstile: zaključevanje, sistematično evalvacijo vsakega srečanja, pisanje osebnih refleksij in zaključno evalvacijo. Kot možnosti razvojnega tima smo zapisale: uporabo sodelovalnih pristopov v različnih okoljih, tudi izven vrtca, timsko sodelovanje z drugimi sodelavci ali z istimi sodelavci na drugo temo, objavo prispevka o svojih izkušnjah in ugotovitvah, profesionalni in osebni razvoj, pridobivanje novih znanj o moderiranju skupin, urjenje spretnosti povezovanja zamisli in izpostavljanja pomembnih stvari. Med nevarnosti razvojnega tima smo naštele: spanje na lovorikah, izgubo rdeče niti, neprepoznavanje potreb skupine in neodzivnost nanje, rutinsko delo namesto medsebojnega preverjanja in usklajevanja, iztrošenost, ponavljanje namesto iskanja novih izzivov.

SKLEPNE MISLI

Ob zaključku lahko sklenem, da sem dobila pozitivno izkušnjo pri delu v timu. Zame osebno je bil najpomembnejši občutek olajšanja ob porazdelitvi odgovornosti oz. zadolženosti za posamezno nalogo in izkušnja, da lahko dosežemo zastavljeni cilj. Vendar to ni pomenilo popolnega prepuščanja naloge drugemu in oddaljitev drug od drugega. Ravno nasprotno. Na konferencah smo si resda razdelile področja, vendar smo se ves čas spremljale, dopolnjevale in priskočile na pomoč, ko in če je bilo to

potrebno. Mislim, da je znotraj timskega dela vedno potrebno iskati ravnotežje med zasledovanjem cilja in skrbjo za dobre medsebojne odnose. Večkrat sem bila v dvomih ali bomo dosegle cilj, ko srečanje ni potekalo po mojih predstavah. Takrat sem to izrazila in tako poskrbela zase in za skupino. Pri iskanju ravnotežja nam pomaga ravno ozaveščanje omenjenega pri vsakem posamezniku.

Eden mojih strahov je bil tudi ta, da nam bo karakтерна raznolikost v oviro, vendar se je izkazala kot prednost, saj smo se na različne načine dopolnjevale. Tudi moj pomislek o neskončnih debatah, ki ne vodijo nikamor, se ni izkazal za utemeljen. Res smo se večkrat poglobile v kakšno temo, vendar se je to izkazalo za koristno, saj smo svoje razumevanje poglobljale in ga z drugačno perspektivo širile. Vse opisano ne bi bilo mogoče brez notranje motivacije za delo in skupnega cilja. Mislim, da se skupina pogosto ne razvije v tim, ker ni skupnega interesa in ker si ljudje med seboj niso pripravljeni zaupati. Bojijo se, da bodo ob priznanju šibkosti izpadli nevedni, nesposobni. Vendar je lahko ravno v temu moč. Sami tako dobimo pomoč in lahko jo tudi nudimo komu, če vemo, da jo potrebuje. Zelo pomembno je, kako se v skupini počuti vsak posameznik. Šele ko je vsak član zadovoljen s svojim prispevkom skupini in s svojo povezanostjo z drugimi, je tim zares uspešen. Rezultat je le stranski produkt tega.

Veliko sem spoznala o članicah tima, pa tudi veliko o sebi. Kaj so moje prednosti in kaj slabosti. Naučila sem se, da je včasih potrebno stvari prespati ali pa tudi kdaj pohiteti, spustiti manj pomembno in biti zadovoljen sam s sabo. Pri delu v timu pa sem bolje spoznala skupinsko dinamiko, tako vsakega posameznega srečanja, kot našega tima. To znanje lahko uporabljam tudi v drugih timih in pri individualnem delu.

VIRI IN LITERATURA

Ažman, T. Erčulj, J. Peček, P. (2019). Mreže učečih se šol in vrtcev. Gradivo za razvojne time. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Polak, A. (2009). Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan.

Rutar Ilc, T. Založnik, P. (2017). Vodenje skupinskih procesov in sodelovanje v učeči se skupnosti. V: Učitelji, raziskovalci lastne prakse. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.