



VEDENÍ TÝMU A PORAD V RÁMCI STOMATOLOGICKÉHO SUBJEKTU

6.díl

Mgr. Kateřina Horká

Už v minulých dílech byl zmíněn kontext lidského faktoru při bezproblémovém chodu ordinace. S tím velmi úzce souvisí dva póly spokojenosti, spokojenost zaměstnanců stomatologických subjektů a spokojenost klientů. Tyto spojené nádoby se silně promítají do způsobu hodnocení Vaší praxe.

**LIDSKÝ FAKTOR JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍM
MOMENTEM V TÝMOVÉ PRÁCI,
NA NĚM ZÁVISÍ ÚSPĚCH ČI NEÚSPĚCH TÝMU.**

Klient (pacient), který navštíví stomatologické centrum, velmi intenzivně vnímá chování jednotlivých lidí v rámci pracovních skupin stomatologických subjektů. Někdy může toto chování působit navenek poněkud chaoticky, bez řádu.

V optimálním případě vnímá pacient zaměstnance stomatologického centra jako perfektní souhru činností všech jednotlivců. Nejen, že toto vnější chování zaměstnanců přímo ovlivňuje spokojenost klientů (pacientů), ale také samozřejmě ovlivňuje pracovní výsledky a úspěšnost centra. Proto je velmi důležité, aby zaměstnanci stomatologické ordinace nejen navenek působili, ale také fakticky fungovali jako efektivní tým.

TÝMOVÁ PRÁCE

Předpokladem vzniku efektivního týmu jsou určité vlastnosti a schopnosti jednotlivých členů týmu.

Tyto vlastnosti můžeme zjednodušeně definovat třemi základními okruhy požadavků:

1. Odborná nebo profesionální zdatnost – v týmu by měly být zastoupeny specializace nutné pro vyřešení odborných výkonů.
2. Schopnost pracovat jako člen týmu – samotář nebo vysoce individualistický člověk je jako kandidát na člena



týmu zcela nevhodný; důležitá je také motivace jednotlivce něčeho dosáhnout.

3. Žádoucí osobní vlastnosti – např. tvůrčí způsob myšlení, ochota ke spolupráci, iniciativnost a samostatnost, osobní zájem o problematiku, ochota naslouchat argumentům jiných a podat maximální výkon.

Proč je týmová práce tolik efektivní?

Její účinek je zvýšen tzv. synergickým efektem, tedy není dán pouhým součtem potenciálu jednotlivců, ale v konečné součtu platí, že:

$1 + 1 \neq 2$ Celek je více než suma jeho částí

O fungování Vašeho pracovního týmu v rámci ordinace hovoří zejména úroveň a způsob výměny informací mezi jednotlivými členy týmu.

Jednou z možností, jak velmi účinně vyměňovat informace je vedení porad v rámci ordinace či stomatologického subjektu.

Porady umožňují řešit problémy, odstraňovat překážky v práci, informovat, vysvětlovat atd. – jsou tedy pro činnost stomatologického subjektu nezbytné.

Určitě jsme všichni zažili řadu pracovních setkání. Pokud se sami zamyslíte nad hodnocením těchto pracovních setkání, tak nutně nabudete dojem, že se jedná o nezbytné zlo spojené se ztrátou času a nezřídka rovněž s pocity frustrace.

Ve spojitosti s tím je více než výmluvný jeden z Murphyho zákonů, který říká, že i naprosto triviální problém se stane neřešitelným, pokud se o něm diskutuje na dostatečném počtu zasedání.

Porady jsou svolávány za různými účely a podle toho je lze rozdělit na:

- **Organizační** - ty, kde se řeší aktuální problémy, tzv. workshopy. Tyto porady jsou krátké, svolané zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu, např. v reakci na krizovou situaci .
- **Koncepční** – respektive tzv. tvořivé – často se na nich řeší strategie stomatologických subjektů, ordinací nebo produkce nových nápadů. Někdy trvají několik hodin i dní.
- **Informační** – při kterých dochází k výměně názorů a informací např. krátké ranní porady oddělení nebo ordinace.

Ve všech organizacích, zdravotnická zařízení nevyjímaje, se objevuje jev, který je označován jako schůzománie. Ta se projevuje řadou prvků, např.:

- Porady oddělení se konají pravidelně, přestože ne vždy je o čem diskutovat.
- Porady mají program jen zřídka, takže nikdy její účastníci nemohou přijít připraveni.
- Na porady chodí tolik lidí, že je na nich vlastně každý, a nikdo nepracuje.
- Účastníci porady mají malé pravomoci – nemohou

měnit situaci a proti schůzománii zakročit.

- Nad diskusí bdí jedna osoba a nikdo jiný nedostane slovo.
- Prezentace problému, nové myšlenky, řešení problému a rozhodování je programem každé schůzky, většinou se však žádný problém nevyřeší.
- Jen málokdy po poradě se ví, kdo má co udělat a kdy.
- Často se zabředává do konfliktů a jen vzácně jsou účastníci schopni dohodnout se na dalším postupu.

Schůzománie působí jako destruktivní prvek a jistě vyvolává otázku o přínosech porad.

Pomineme-li takové přínosy, jakými může být příležitost v klidu si vypít kávu, zdřímnout si či si zjistit nejnovější drby, existuje řada dobrých důvodů, proč porady organizovat a proč se jich účastnit.



Z pohledu účastníka porady:

- získám informace
- mohu se podílet na odstraňování překážek v práci
- vyměním si zkušenosti
- mohu se podílet na spolurozhodování
- mohu na sebe upozornit

Z pohledu stomatologického subjektu či ordinace:

- pomoc při identifikaci potíží a překážek, jejich analýza
- zvyšování pocitu „sounáležitosti“
- příležitost pro tvorbu nových postupů, eliminace stereotypů
- lepší koordinace jednotlivých členů týmu
- soustředění se na priority subjektu či zdravotnického zařízení

- Jak? (způsob projednání)
- Proč? (co očekávám, výsledek, rozhodnutí)
- Kolik? (jak dlouho, náklady)

Dobře připravený program může výrazně pomoci účastníkům porady i jejímu předsedajícímu a umožní udržet poradu v určitých mezích. Napomáhá ukončit irelevantní diskuse o tématu, která v programu není uvedena. Při vymezení času na jednotlivé body programu jsou zároveň lépe kontrolováni ti účastníci, kteří mají tendenci k rozvláčnému vysvětlování. Program je vhodné připravit asi dva až tři dny před konáním porady a zaslat ho všem účastníkům. Ti se pak mohou na poradu připravit. Probíraná témata je vhodné seřadit v logickém pořadí a současně u každého bodu uvést, co je cílem. Do programu zařazujte pouze takový počet témat, který je možný ve vymezeném čase prodiskutovat, přičemž jako neefektivnější čas pro konání porady se jeví 45 – 60 minut.

Ke kvalitnímu průběhu porady přispívá nejen předsedající, ale i její řadoví účastníci. Dobrý předsedající udržuje poradu v rychlém běhu, zvládá probrat po řadě všechna témata ve vymezeném čase, vtahuje do diskuse všechny účastníky, vede diskusi k jasnému závěru a koná nezbytná rozhodnutí. Řadoví účastníci porady pak znají cíl a program porady a přichází připraveni, dostavují se na poradu včas, jsou aktivní, vyjadřují se stručně, jasně a k věci.

K celkovému úspěchu porady přispěje dodržování 10 následujících zásad:

1. Začínáte včas.
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady.
3. Určete zapisovatele.
4. Shrňte a zaznamenejte.
5. Dodržujte strukturu diskuse - nenechte hned navrhovat řešení, ale žádejte předložení faktů.
6. Vtáhněte do aktivní účasti všechny.
7. Dodržujte program a čas.
8. Zvládejte agresi a konflikty.
9. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

Existují některé obecně platné zásady efektivní přípravy a vedení porady.

Základem úspěchu jakékoliv porady je jasně formulovaný cíl. Ten by měl být stručně formulován při jejím zahájení.

Pro efektivní a dynamický průběh porady má velký význam kvalitní příprava vycházející z hlavního úkolu porady. Příprava by měla mimo jiné odpovědět na otázky proč je porada svolávána (jaký je její cíl, úkol), kdo by se jí měl zúčastnit, kdo bude poradě předsedat, kdy je nejvhodnější čas pro uspořádání porady, jaká budou témata diskuse, kolik času bude vyhrazeno každému tématu, jaké bude potřebné vybavení, zda jsou připraveny potřebné dokumenty apod.

- Co? (body jednání, podklady)
- Kdo? (předsedající, účastníci)
- Kdy? (den, denní doba)
- Kde? (místo odpovídající počtu zúčastněných)

Nedílnou součástí efektivní porady je její vyhodnocení, zda byl skutečně dodržen program porady, její časový rámec a dosažení plánovaného cíle.

Zvládnutí porad ať již jako účastníka či předsedajícího je jednou ze základních komunikačních dovedností a je v zájmu všech, tuto oblast si osvojit a zbavit se nepopulární schůzomanie.

Zapomeňte na předchozí pocity ze špatně vedených porad a využijte výše uvedených pravidel pro vytvoření pozitivního klimatu Vašich dalších společných setkání.

Tato snaha se Vám mnohonásobně vrátí ve formě fungování a efektivity týmu a otevřené komunikaci nejen mezi zaměstnanci zdravotnického zařízení, ale i ve vztahu ke klientům.

(kh) 