Miran Jurko, Mara Ovsenik

PROSTI ČAS IN MODERACIJA DELOVNE SKUPINE

PRIMER »DOMSKE SKUPNOSTI« V DIJAŠKEM DOMU

Če hočeš zgraditi ladjo, ne zbiraj mož le zato, da bi oskrbeli les, pripravili orodja, da bi jim naložil naloge in opravila, temveč predvsem zato, da v njih prebudiš hrepenenje po brezkončnih širjavah morja.

Antoine de Saint Exupery

UVOD

Randall (1988: 61) v razpravi o prostem času osvetljuje vprašanja organiziranih oblik delovanja mladih v prostem času in o vlogi prostega časa pri preprečevanju mladoletniškega prestopništva ter o naravi organiziranih oblik preživljanja prostega časa trdi, da je pri obravnavi zveze med prostim časom in prestopništvom treba upoštevati, da vzrok odklonskih pojavov pri mladih ni v naravi prostega časa, temveč je treba vzroke iskati v »neprostem« in nadzorovanem času, ki ga mlad človek preživi v družbi, šoli in v dijaškem domu.

Vzroke odklonskosti je treba iskati v sami temeljni strukturi družbenih odnosov, ki se ohranjajo v vsakdanjih okoljih mladih. Gre za različne vrste neenakopravnih in represivnih odnosov v družini, šoli, dijaškem domu in drugod. Pri tem imajo značilnosti prostega časa bolj vlogo sprožilca in olajševalca odklonskih vedenj kot pa vlogo temeljnega vzročnega dejavnika.

Povsem drugačno vlogo pa ima prosti čas pri preprečevanju odklonskega vedenja. Ker je to čas zunaj institucionalnega nadzora in zahtev, je v njem dana možnost razvijanja enakopravnejših in svobodnejših odnosov med sodelujočimi. Življenje v nerepresivnih odnosih vodi do razstrukturiranja obrambnih vedenjskih vzorcev in notranjih prisil. Oblikuje avtonomno vedenje, mladostnik se začne razvijati v smeri odgovorne, samodeterminirane osebnosti, ki povratno deluje na spreminjanje institucionalnih okolij.

Tak nazor o vlogi prostega časa pri preprečevanju odklonskosti nima nič opraviti s kompenzacijsko teorijo prostega časa, po kateri je prosti čas ventil za sproščanje napetosti, ki so se nakopičile v neprostem času, da bi se človek pomirjen vrnil v iste odnose, ki mu povzročajo te napetosti. Pri takem razmišljanju rabi prosti čas ohranjanju nespremenjenih odnosov v neprostem času. Ko pravimo, da je sredstvo spreminjanja odnosov v neprostem času, ne mislimo, da je prosti čas izključujoče podrejen temu smotru, ampak veliko bolj na to, da je tako spreminjanje naravni rezultat bolj sproščenega dogajanja v prostem času (doživljajska pedagogika).

Ljudje, ki so imeli priložnost doživeti bolj enakopravne, neposredne in svobodne odnose, bodo bolj občutljivi za odnose, ki niso taki, in jih bodo hoteli spremeniti. To seveda pomeni, da emancipacijsko delo z mladino ni nikakršno jamstvo, da se bodo mladostniki, ki jih je določen sistem označil kot odklonske, podredili zahtevam tega sistema, potem ko bodo »preventivno obravnavani v prostem času«. Narobe, še jasneje bodo videli njegove pomanjkljivosti. Hkrati pa bodo tudi svoj odnos do sistema spremenili iz neozaveščeno reaktivnega v bolj ozaveščenega, premišljenega in konstruktivnega. Lažje se bodo samostojno odločili, kam naj v prihodnje vlagajo svoje energije. Prosti čas lahko bolje rabi tem namenom kot institucionalno nadzorovan čas.

Sintagma »organizacija prostega časa« se zdi mnogim protislovna sama v sebi, ker jim je »organizacija« sinonim nesvobode in kontrole. Toda dosledno vztrajanje pri stališču, naj bodo odnosi in dejavnosti v prostem času spontani, enkratni, neponovljivi, je v protislovju s poskusi, da bi z

mladimi v prostem času kaj počeli in jim tako pomagali »priti k sebi«, v protislovju z vzgojo in konča pri pristajanju na *laissez-faire*. To pa pripelje k socialno-darwinistični tezi, po kateri v zmešnjavi sveta prežive sposobnejši. Ko se srečamo z odklonsko mladino, pomeni to, naj se »izvleče«, kdor ima dovolj moči, kdor pa ne, naj propade.

Vprašanje, ali naj organiziramo prosti čas ali ne, se torej umakne vprašanju, kako naj ga organiziramo, da ne bi zatrli svobode, ki jo nosi. Na spoznanjih o adolescenci kot razvojnem obdobju v človekovem obdobju temelji Maksimovićev (1991: 39) model psihološke primarne prevencije (model PPP), ki izhaja iz individualno-razvojnega razumevanja življenjske krize.

Najpomembnejša novost, ki nam jo prinaša ta način mišljenja, je nov vidik gledanja na problematiko, ki zadeva duševno zdravje, pa tudi na človekovo zdravje in bolezen nasploh. Njegovi zagovorniki menijo, da morajo ljudje, ki se ukvarjajo s tem področjem, nameniti pozornost in vso svojo dejavnost zlasti vprašanjem salutogeneze (latinsko: zdravje, dobrobit) v nasprotju s patogenezo (latinsko: bolezen), ali pa še bolje, na njen račun. Pod okriljem psihologije zdravja se razvija primarno preventivno delovanje, ki se imenuje »izobraževanje za zdravje« (Maksimović (1991: 39). Glavni namen tega delovanja je ohranjati in izboljševati zdravje posameznika, skupine in družbene skupnosti kot celote. Tako preventivno delo ni več samo preprečevanje duševne bolezni oziroma odklonskosti, temveč je boj za bolj kakovosten način življenja ljudi v skupnosti.

Individualno razvojno razumevanje življenjske krize pomeni poseben vidik gledanja na koncept življenjskih kriz. Kriza je eden najpomembnejših pojmov na področju duševnega zdravja. Krize ne razumemo kot bolezen, pač pa kot kratkotrajno stanje porušenega ravnotežja. Lahko jo razumemo kot stanje »med zdravjem in boleznijo«. To je stanje zvišane ranljivosti človeka, v katerem pa obstajajo enake možnosti za »skok v zdravje« in za »padec v bolezen«. Kriza vedno pomeni prekretnico, tveganje in možnost.

Vprašanje, ki je sedaj v ospredju pozornosti zagovornikov tega modela, je: »Kako biti bolj zdrav?« Gre za izboljšanje kakovosti življenja posameznika, skupine in družbene skupnosti kot celote. Pod »kakovostjo življenja« tu razumemo:

- Jasno doživljanje lastnih zmožnosti in sposobnosti, kar hkrati pomeni sprejemanje odgovornosti za lastno življenje in opiranje na lastne moči.
- Razširjeno paleto možnosti odzivanja na duševno zdravje, ogrožajoče okoliščine, pri čemer se posameznik ne le prilagaja, pač pa uporablja tudi način, ki je razvojno koristnejši. To dosežemo s strategijo »učenja za življenje«, kar pomeni predvsem dvoje: spodbuditi ljudi k (zase in za druge) boljšemu življenju in pomagati ljudem pri premagovanju zastoja lastne rasti in razvoja, pa tudi rasti in razvoja skupine in družbe v celoti. Pri strategiji »učenja za življenje« izobraževanja ne pojmujemo zgolj kot učenje določenih dejstev in pridobivanje konkretnih spretnosti. Pojmujemo jo predvsem kot emotivno, čustveno izkušnjo, ki s seboj nujno prinaša spremembe.

TIM

V vsaki skupini se srečujejo različni ljudje; vsak ima lastna nagnjenja, zmožnosti in interese. Skupinsko delovanje je lahko učinkovito, če znajo člani skupine uskladiti lastne potrebe in cilje, lastne interese in hotenja s potrebami, cilji, interesi in hotenji drugih. Pogosto je treba v skupini ali v širši skupnosti reševati probleme, ki zadevajo vse člane. Tedaj se mora skupina odločiti, kaj naj stori, kakšno naj bo delovanje njenih članov. Na splošno bi lahko razlikovali dva temeljna načina odločanja v skupini: dogovarjanje in vodenje. »O dogovarjanju govorimo tedaj, kadar imajo vsi člani skupine enake možnosti in enak vpliv na odločitev. Če so vsi enakega mnenja, odločitev in dogovor seveda nista težavna« (Musek 1994: 63). To se pa zgodi le redko. Zato se pri dogovarjanju zatekamo k večinskemu odločanju. Značilen primer takega odločanja je glasovanje: v skupini je sprejeta tista odločitev, za katero je največ »glasov«. V mnogih primerih, zlasti tedaj, ko želimo ohraniti skupinske pravice manjšin in posameznikov, pa je ustreznejša uporaba odločanja s soglasjem (konsenzom). Odločanje s soglasjem zahteva, da neko odločitev podprejo prav vsi člani skupine; dogovarjati se je treba tako dolgo, dokler odločitev ne bo sprejemljiva za vse. Zlasti v velikih skupnostih in skupinskih organizacijah, ki morajo učinkovati hitro in odločno, je dogovarjanje težko izvedljivo. Odločanje v skupini tu navadno temelji na vodenju.

»Za vodenje je značilno, da imajo določeni posamezniki (lahko je tudi samo eden) več možnosti, da vplivajo na odločitev, kakor drugi. Take posameznike označujemo z izrazom vodja«

(Musek 1994: 64). Vodenje skupine je sporno vprašanje za mnoge skupine in je pogosto v središču problemov. Dejansko vodstvo v skupini lahko sovpada s formalnim vodstvom ali pa tudi ne - to je, z osebo, ki ima naziv direktor, predsedujoči ali kaj podobnega. »Vodstvo v ustvarjalni skupini si prizadeva povezati delovni cikel, želje ljudi in produkcijo nečesa novega ali koristnega. Vodenje preide k tistim, ki lahko v določeni fazi kar največ pripomorejo k procesu in ki imajo spretnosti in znanje za konkretno fazo« (Randall 1988: 24).

Vodenje ima tri različne aspekte. Del vodenja se nanaša na organizacijo, drugi del na proizvodnjo in tretji na emocije. Včasih lahko vse tri aspekte vodenja v določeni fazi združuje ista oseba: organizacijo, proizvodnjo in vzdušje v skupini. Pogosto lahko vidimo, da ena oseba vodi fazo negovanja, druga fazo energiziranja, tretja pa fazo sproščanja. V majhni skupini je taka delitev vodenja najverjetnejša. Včasih bodo različni ljudje prevzeli različne vrste vodenja. Včasih pa se bo na primer zgodilo, da bo kdo iz vloge produkcijskega vodje prešel v organizacijskega vodjo ali iz organizacijskega vodje v emocionalno vodjo. Vse je odvisno od takratnih potreb v skupini. Za pojasnitev pojma vodstvene učinkovitosti poskušata Ovsenik in Ambrož (2000: 57) opredeliti pojem spoznavne sposobnosti, ga umestiti v družbeni prostor in pri tem uporabiti *načelo autopoiesis*. Človek je bitje, ki je hkrati avtonomno in odvisno od svojega okolja. Avtonomno oblikuje lasten svet zaznav, lasten model razumevanja sveta, ki je pogojen z njegovo strukturo. V tem smislu je človek zaprt sistem. Ker pa se odziva na perturbacije, ki jih sproža okolje, je hkrati odprt sistem, ki je še vedno pogojen s svojo strukturo. To socialno in strukturno spajanje z okoljem mu omogoča, da si zgradi lasten svet zaznav, ki je pogojen z njegovo strukturo in hkrati s kulturo okolja, v katerem živi.

Proces iskanja sporazuma je mogoče razčleniti tako z vsebinske kot z metodološke strani, zato ga v teoriji različni avtorji precej različno opredeljujejo. Z vsebinske plati gre za dokazovanje, oblikovanje predlogov različnih stopenj, za posredovanje teh predlogov, presojanje predlogov nasprotne strani, za povezovanje posameznih predlogov v pakete, za mešetarjenje (»dam, če daš«) in končno za oblikovanje sporazuma. Po metodološki plati pa gre za prepričevanje, za popuščanje oziroma dajanje koncesij, za spraševanje, uporabo taktik itn. V nadaljevanju bomo opisali dokazovanje in prepričevanje s kombiniranjem vsebinskih in metodoloških plati, kakor to vidi Kavčič (1992: 106). Pogajanja lahko zastanejo že povsem na začetku. Zato je prvo vprašanje, kako spraviti stranke v gibanje v smeri sporazuma. Izhod iz te situacije je nakazovanje novih možnosti.

(a) Nakazovanje novih možnosti je sredstvo premoščanja argumentov ali dokončnih predlogov, o katerih se ni mogoče pogajati. Dejansko gre za namig nasprotni stranki, da smo pripravljeni popuščati, ni pa še popuščanje. Je nekakšno testiranje, kaj bi naredila nasprotna stran, če bi mi ...

(b) Zdravilo za zastoje v pogajalskem procesu je predlog. Če ne pričakujemo, da bomo kaj dobili, ne da bi kaj dali, potem moramo predlagati. Posredovanje naših predlogov dokazuje našo iniciativo, našo pripravljenost na rešitev konflikta. Brez predlogov v pogajanjih ni napredka, več predlogov pa omogoči napredovanje v pogajanjih. Začetni predlogi so navadno podani že v otvoritveni predstavitvi začetnih pozicij vsake stranke. Pravilo je: nič dati, če za to nič ne dobim. Popuščanje (dajanje) brez pogojev praviloma ni sprejeto kot znak dobre volje, ampak kot znak slabosti, pomanjkanja argumentov, nesposobnosti ipd. Tako popuščanje nima prave vrednosti.

(c) Krajše ali tudi daljše prekinitve pogajanj so pogosto dobrodošle in so pomemben del pogajalskega procesa. Prekinitev omogoča: pregled in predelavo novih informacij; ponoven premislek o lastnih stališčih; ohladitev glav, če so pogajanja postala prevroča; uskladitev v naši skupini, če so se pokazali znaki razcepitve; če želimo dati nasprotni strani čas, da premisli in pretehta naše predloge; če želimo nasprotni strani povedati, da smo s svojim »ne« mislili resno; če pričakujemo spremembo okoliščin, ki bi pomembno vplivale na pogajanja.

(d) Naša uspešnost pri pogajanjih se kaže tudi v tem, koliko uspemo prepričati nasprotno stran v pravilnost naših stališč, zahtev, predlogov. Pri tem so bistvenega pomena seveda utemeljitve, argumenti, dejstva. Vendar ne samo to. Prepričevanje je tudi spretnost, način obnašanja, ki ga nekateri že po naravi obvladujejo bolj kot drugi. Vendar se prepričevalnega ravnanja da v veliki meri naučiti.

Zaupanje ustvarjamo na eni strani z aktivnim poslušanjem nasprotne strani, z izraženim interesom za njene interese in potrebe (z vživljanjem

v »njihovo kožo«), na drugi strani pa z našimi utemeljitvami in celotnim vedenjem. To seveda ne pomeni, da bomo vedno uspešni. Če nasprotna stran ne sprejema naše iniciative za skupno iskanje skupnih rešitev, morda dejansko ne želi sporazuma. Potem nam ne preostane drugega, kot da pogajanja prekinemo. Kjer se pogajata dve stranki, je treba računati na potrebe ene in druge. Niereberg (1991: 69) je glede na stopnjo rizika in stopnjo kontrole situacije izdelal model šestih aplikacij teorije potreb v pogajanjih:

1. pogajalec dela za zadovoljitev potreb nasprotne strani;
2. pogajalec pusti nasprotno stran, da dela za zadovoljitev njegovih potreb;
3. pogajalec dela za zadovoljitev lastnih potreb in potreb nasprotne strani;
4. pogajalec dela proti lastnim potrebam;
5. pogajalec dela proti potrebam nasprotne strani;
6. pogajalec dela proti lastnim potrebam in potrebam nasprotne strani.

Od 1. do 6. stopnje se povečuje tveganje, manjša pa pogajalčeva kontrola dogajanja. Informacije nam omogočajo pravilno ravnati med pogajanji. Informacije so moč (Strniša 1994: 26). Tisti, ki je bolje obveščen o predmetu pogajanj, ima prednost pred slabše obveščenim. Zato je treba obveščenosti pri pogajanjih posvetiti veliko pozornosti. Informacije, ki jih koristno uporabimo, ne zbiramo le pred pogajanji. Veliko lahko izvemo tudi med pogajanji, zlasti od nasprotne strani. Poslušamo in opazujemo, kaj govori, kakšen jezik uporablja, kako se vede, kakšna je njena neverbalna komunikacija. Glede na vsebino, ki jo je treba zbrati pred pogajanji, ločimo naslednje informacije: informacije o predmetu pogajanj, o nasprotni strani, o pristojnosti pogajalskih partnerjev in o prejšnjem odnosu med pogajalskima stranema. Nierenberg (1991: 13) poudarja osnovne elemente pogajanja. Ljudje, soočeni drug z drugim, reagirajo na svojstven način, zato je poznavanje človeškega vedenja izredno pomembno za vsako pogajanje. Pogajalci, ki so se pripravili na pogajanje, so opravili svojo domačo nalogo in zato imajo prednost v igri. Uspeh pogajanj je odvisen od osebnih izhodišč pogajalca in od ocen izhodišč nasprotne strani. Tu v igro vstopijo tehnike in strategije pogajanja. Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb je bistven element metode pogajanj. Vsaka pogajalska stran ima potrebe, direktne in indirektne, ki jih želi zadovoljiti. Pogajanje je uspešno, kadar ugodi tudi potrebam nasprotne strani. Če so te potrebe zanemarjene, so pogajanja neresna, pri čemer eden dobi in drugi zgubi – tako zgubita obe strani. Možnost posredništva v pogajanjih je tako pomembna, da se predstavlja kot posebna strateška točka. Včasih je učinkoviteje prepustiti posredniku, da se pogaja v vašem imenu. Tako se lahko izognete zadržkom človeškega faktorja in so pogajanja resnično osredotočena samo na posel. Težko se je pogajati s človekom, s katerim niste v dobrih odnosih. Posrednik to premosti, in ker ni vpleten v problem, se lahko pogaja bolj sproščeno in trezno.

Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo oblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo time. Nekateri vodje z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z enako tehnologijo bistveno zvečajo produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo skupaj z drugimi v timih.

Lastnosti, ki označujejo tim, je Maddux (1992: 11) opisal takole: Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in tematski cilji najuspešneje doseženi z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih. Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti. K uspešnosti organizacije prispevajo z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima. Delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla. Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče drugih. Spodbujajo druge, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira. Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih (Ovsenik: 1991). V takih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se hitro in konstruktivno razrešiti konflikt. Sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, če se tim ne more odločiti ali če je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli

skladnost z mnenjem šefa. Če vodja sam timskega dela ne vrednoti visoko, se mu ga ne bo posrečilo vpeljati. Koncept timskega dela terja od nas zavesten trud, preden ga v praksi razvijemo, in neprestano skrb, da stvar teče; toda skrb in trud se bogato obrestujeta. Flaker (1997: 5) trdi, da so timi brez dvoma ena bolj konkretnih in razširjenih oblik interdisciplinarnega sodelovanja. Pri tem gre prav za to, da se ljudje zberejo in poskusijo kaj početi skupaj, se vpležejo v delo, da bi dosegli skupni cilj. Možina (1994: 601) pravi, da lahko skupino enostavno opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Če pet ljudi čaka na vstop na igrišče, še ne moremo reči, da gre za skupino, četudi morda izmenjajo nekaj besed. Če teh pet začne pripravljati teren za igranje in si pri tem razdelijo delo, pa že lahko rečemo, da so skupina. Če bi sestavili moštvo, npr. za košarkaško tekmo proti drugemu moštvu, in bi začeli igrati, pa bi lahko dejali, da gre za tim. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Iz tega izhaja, da so vsi timi skupine, niso pa vse skupine timi. Ferjan (1996: 55) definira tim kot »delovno skupino, sestavljeno iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi«. Brajša (1991: 87) prek sedmih lastnosti celovito in natančno opiše pojem tima: (a) Tim je formalna skupina, kar pomeni, načrtno formirana skupina, ki svojim članom nalaga določene naloge in meje, zahteva ukazano delo - disciplino. (b) Tim je mala primarna skupina z omejenim številom članov, ki omogoča direktno komunikacijo. Skupina je tudi zaprta, kar pomeni, da jo skoz člani, izbrani ob formiranju tima. (c) Struktura tima je usklajena z naravo postavljenega problema. V timu sodelujejo strokovnjaki različnih profilov, osebnih in drugih potencialov. Tim je harmonično uglašen orkester strokovnjakov komplementarnih znanj, ki so potrebna za reševanje problema. (d) Tim je k skupnemu cilju usmerjena skupina strokovnjakov. Jasno definiran in od članov postavljen skupni cilj je »prvi organizator«, ki združuje posamezne in skupne dejavnosti. (e) Osebna zavzetost članov tima kaže na dejstvo, da v timu ne sodelujejo brezosebni profesionalci, ampak predvsem ljudje - osebnosti. Medsebojni odnosi ključno zaznamujejo tudi učinkovitost tima. (f) Posebna kvaliteta interpersonalnih odnosov, ki sestavljajo »dušo tima«. (g) Tim izraža enotnost: skupnost duha in akcije.

Zakaj bi hoteli svoje delo na področju socialnega dela opravljati kolektivno? Flaker (1997: 5) odgovarja z dvema odgovoroma. Prvi je, da so timi v korist uporabnikom, saj zadovoljujejo zelo kompleksne potrebe. Službe socialnih storitev lahko razgrnejo kompleksne življenjske situacije, s katerimi se ne more ukvarjati en sam strokovnjak; pri tem moramo upoštevati še naraščajočo specializacijo strokovnih služb. Drugi odgovor je, da so timi v prid tudi strokovnjakom. Time potrebujemo zaradi delitve dela in porazdelitve moči. Ko tim multidisciplinarno oceni posameznega uporabnika, se kaj lahko pokaže, da bi bil čas, potreben za vse oblike zdravljenja in obravnav, predolg. Timsko delo je torej priložnost za strokovnjake, da se soočijo z dejstvom, da je uporabnikov čas omejen, in to ugotovitev koristno uporabijo - določijo prioritete in uskladijo svoje dejavnosti. Še ena prednost timskega dela za strokovnjake se kaže v odnosih moči med različnimi poklici. Različni poklici vstopajo v time z različnimi stopnjami moči, tako glede na zakonske kompetence kot tudi glede na status in usposobljenost. Tim deluje kot ekipa enakopravnih članov (strokovnjakov). Treba je paziti, da ne pride do dominiranja ene od strok, ki bi tim izrabila kot orodje za kolonizacijo drugih poklicev. Še slabše pa je v primeru, da je stranka tista, ki je obsojena na največjo nemoč. Vodje timov imajo drugačen stil vodenja kot vodje, ki se zadovoljijo z delom skupin. Stilu vodenja dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote. Madduxovo (1992: 13) primerjavo skupinsko usmerjenega vodenja in timsko usmerjenega vodenja predstavlja tabela.

Kralj (1999: 177) vidi prednosti timskega odločanja v večjem znanju, različnih načinih dela, sprejemljivosti za skupne rešitve in boljšem razumevanju odločitev. Slabe strani pa v morebitni konformnosti (skupinsko mišljenje - *group thinking*), prevladi vpliva posameznika (zlasti vodje), prezrtju ciljev in preveliki porabi časa za problem, ki ga more rešiti posameznik. Nastanejo pa lahko tudi težko obvladljivi spori (konflikti). Pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustrezne klime. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, in zavedati bi se morali

Skupinsko in teamsko usmerjeno vodenje

SKUPINSKO USMERJENO VODENJE	TEAMSKO USMERJENO VODENJE
Neprestana skrb vodje za doseganje operativnih ciljev zaviralno vpliva na razmislek o tem, kako bi pri organiziranju dela še pospešili prispevek članov k uspehu skupine.	Operativne cilje poskušajo presegati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot tim dosežejo. Vse prežema isti pogled in primerno temu tudi operativno deluje.
Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča višjih in enakovrednih delavcev. Zdi se mu, da je najlažje, če ukrepa tako, kot misli večina.	V večini odnosov s sodelavci se vodja zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za timsko delo in vzajemno pomoč.
Vodja je le v določeni meri pripravljen vključiti člane v načrtovanje in jih pritegniti k reševanju problemov.	Ljudi zelo lahko vključuje v delo in jih angažira. Zato drugi zelo lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s timskim delom. Članom dovoli, da delo samostojno opravijo.
Ima odklonilno stališče in ne zaupa sodelavcem, ki delo poznajo bolje od njega.	Išče ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Sam je pobudnik in pospeševalec takega obnašanja.
Skupinsko reševanje problemov ima za zgubo časa, kar naj bi za vodjo pomenilo tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	Timsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov tima.
Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kolikor je treba in kolikor želijo sami vedeti. Ne meni se za konflikte med člani skupine in z drugimi skupinami.	Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani tima informacije tudi po svoje »prefiltrirajo«. Posreduje v konfliktu, preden postane za tim škodljiv.
Včasih počasi priznava tudi uspehe posameznika ali skupine.	Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času na primeren način.
Včasih spremeni skupinski dogovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in to pričakuje tudi od drugih.

predvsem teh. Lipičnik (1998: 264) navaja kar sedem pozitivnih lastnosti konflikta, ki bi jih kazalo izkoristiti kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti: kaže na probleme, zahteva rešitve, izhaja iz različnih interesov, je izhodišče za spremembe, utrjuje skupino, vodi do novih spoznanj, odpravlja stagnacijo. Kralj (1999: 177) opredeli konflikt kot situacijo, v kateri si udeleženci ali skupine udeležencev nasprotujejo. To je sprva normalna posledica interakcij. Spet pa smo pri različnih interesih udeleženih. Spori nastajajo v timu zaradi različnih interesov in na njih zasnovanih ciljev. To lahko pripelje tudi do razlik, kako naj bodo cilji doseženi.

Klimo v skupini Ovsenik in Ambrož (2000: 228) opredelita kot vzdušje, v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima v skupini je v podporo vodji, skupnim ciljem in daje ustvarjalni naboj za reševanje problemov. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Pomembnejše je to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj. Za občutek vodje, da ima okoliščine pod nadzorom, sta pomembna dva dejavnika: (a) pripadnost članov skupine skupnemu cilju in (b) podpora nadrejenemu vodji. Dobro klimo v skupini zaznamo kot doseganje ciljev skupine, ko vodji

ni treba uporabiti formalne avtoritete ali ko formalno avtoriteto člani skupine sprejemajo kot nekaj samoumevnega.

Carnegie (1995: 81) pravi, da je za uspešnost tima potrebna sodelujoča skupina in sposoben voditelj. Ne moremo na vrat na nos združiti nekaj posameznikov - čeprav so izjemno nadarjeni - in pričakovati, da bodo sijajno sodelovali. Skupina, v kateri so zbrani sami izjemni talenti, je zelo redko izjemno uspešna. V njenih članih je preveč egoizma. Ko morajo ti talenti sodelovati kot del celote, jim pogosto spodleti.

Kakšno vlogo imajo vodje na informativnih in posvetovalnih sestankih, ter na sestankih, kjer skupno odločajo, nam okvirno ponazarja tale skica (Valentinčič 1974: 13):

Rozman (1993: 212) trdi, da je vodenje tima predvsem usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju tima moramo biti pozorni zlasti na oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor. Ovsenik (2000: 266) ugotavlja, da vsi vodstveni modeli gradijo kompleksno podobo vodenja: vpliv osebnosti (osebnostne teorije), vpliv vedenja (vedenjske teorije), vpliv osebnosti v socialnem spoju z okoljem (kontingenčne teorije), vpliv kognitivne in osebnostne zrelosti (situacijske teorije), vpliv motivov in pričakovanj (motivacijske teorije), vpliv sodelovanja v odločanju (participativne teorije), vpliv osebne privlačnosti in sposobnosti (transakcijske teorije), vpliv legitimnosti in ugleda vodje (teorije pripisanih lastnosti). Tako je učinkovitost vodenja odvisna od potreb, motivov, vrednot, osebnosti, vedenja, samopodobe, privlačnosti (karizme), sposobnosti, legitimnosti in ugleda. Seveda pa na končni sinergetični učinek vplivajo tudi okoliščine. Pomembna je vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergično sodelovali. Sinergija pomeni, da člani drug drugemu pomagajo, tako da je končni dosežek več kot goli seštevek prispevkov posameznih članov. Sinergija je skupno delovanje, sodelovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov v neki dejavnosti k postavljenim ciljem in želenim rezultatom. Tim, ki je sinergičen, poveča učinkovitost, ker globoka medsebojna prepletenost članov pripelje k večji moralni odgovornosti za uspeh pri delu.

Za kakovost delovne skupine Kavar Vidmar (1995, 31) pravi, da je najbolj odločilno delo, ki ga člani opravljajo; gre za izziv vsebine dela. Delo je v dvojnem smislu sredstvo in cilj. Cilj je v objektivnem smislu obvladovanja narave kot produkta (ustvarjena narava) in družbenih (medosebnih) odnosov, v subjektivnem smislu pa je osebn(ostn)a samoafirmacija in samorealizacija, t. j., obvladovanje lastne narave.

Timska oblika organizacije dela ni oblika, ki morda kar avtomatično zagotavlja učinkovitost. Take oblike organizacije dela sploh ni. Timsko delo je bolj razvita, bolj zahtevna in zato tudi bolj občutljiva oblika. Veliko je dejavnikov, ki delujejo proti uspešnosti timov, zato je potrebna nenehna zavestna skrb za ohranjanje in razvoj tima. Preučevanje delovanja uspešnih timov je odkrilo nekaj dejavnikov, ki odločajo o učinkovitosti timov. Različni avtorji jih nekoliko različno opredeljujejo, vendar so ključni naslednji: (1) jasen in navdušujoč cilj, (2) struktura, ki ustreza nalogi, (3) kooperativna klima, (4) usposobljeni člani, (5) spodbudno vodenje in (6) zunanja podpora in priznanje. Tri vrste pričakovanj so, ki so tipična za uspešne time, in sicer: (a) Kaj člani tima pričakujejo od vodje? (b) Kaj lahko vodja pričakuje od članov tima in člani drug od drugega? (c) Vzdušje, v katerem poteka odločanje v timu, mora biti podporno.

Vila (1994: 124) navaja tri faktorje, ki vplivajo na uspešnost skupine:

(1) Faktorji, povezani z ljudmi: osebno zadovoljstvo pri delu, medsebojno zaupanje in timski duh, dobra komunikacija, malo nerešenih konfliktov in bojev za moč, malo groženj, varnost zaposlitve.

(2) Faktorji, povezani z organizacijo: organizacijska stabilnost in varnost zaposlitve, angažirano in podpirajoče vodstvo, ustrezna nagrada in priznanje za uspehe, stabilni cilji in prioritete.

(3) Faktorji, povezani z nalogo: jasni cilji in direktive, jasni plani izpeljave, ustrezno tehnično usmerjanje in vodenje, avtonomija in profesionalni izziv, izkušeno in kvalificirano osebje tima,

angažiranje tima in jasnost projekta.

Rezultat vsega tega bi moral biti: uspešno izvajanje delovne naloge, inovativne ideje, doseženi cilji, prilagodljivost spremembam, visoka osebna in timska pričakovanja, visoke ocene s strani vrhovnega vodstva organizacije.

Možina (1994: 612) pravi, da je značilno za učinkovito skupino, ki deluje in dosega rezultate, naslednje:

(a) Člani vedo, zakaj je bila skupina formirana.

(b) Člani se strinjajo s postopki za odločanje.

(c) Člani si zaupajo in so odkriti v medsebojnih odnosih.

(d) Člani so se naučili, da dajejo in sprejemajo pomoč v znanju in podobnem.

(e) Člani imajo občutek, da so samostojni, hkrati pa, da so povezani drug z drugim.

(f) Člani sprejemajo nasprotja in so jih pripravljeni reševati.

(g) Člani pristajajo na možnost, da se delovanje skupine nenehno izboljšuje.

(h) Člani so skupaj z vodjo usmerjeni k ciljem, rezultatom.

Če katera ali več teh značilnosti manjka, je večja verjetnost, da bo skupina bolj ali manj neučinkovita.

Pri ustanavljanju tima Rozman (1993: 211) navaja vprašanja, s katerimi želimo zagotoviti lastnosti članov tima, ki bodo pozitivno vplivale na delovanje tima:

(a) Ciljna usmerjenost. Ali si kandidat pri delu prizadeva doseči določen cilj ali pogosto menjava poklic in službe. Kakšne ciljne predstave ima.

(b) Samozavest. Kakšen je njegov pristop - aroganten ali ponižen. Kako se odziva na nenavadna vprašanja. Ali se precenjuje ali podcenjuje. Ali je realist, ali postavlja razumne pogoje.

(c) Sposobnost komuniciranja. Ali ima sposobnost poslušanja, postavlja vprašanja. Kako se izraža - pisno, ustno.

(d) Sposobnost integracije. Ali je individualist ali član društev. Kakšni so njegovi odnosi s sodelavci, prijatelji in nadrejenimi. Ali je družaben.

(e) Delavnost in energija. Ali je pripravljen tudi v prostem času prevzeti dodatne naloge. Zakaj želi sodelovati v timu. Kakšne obveznosti je do sedaj sprejemal.

(f) Zunanji videz. Kako je oblečen. Kako se obnaša.

(g) Zdravstveno stanje. Kakšno je njegovo zdravstveno stanje. Ali se ukvarja s športom.

(h) Lojalnost in pokončnost. Kako se izraža o svojem dosedanjem nadrejenem. Ali izdaja poslovne skrivnosti. Ali zanika svoje potrebe.

(i) Prenašanje psihične obremenitve. Kako rešuje večje probleme. Kako se odziva na kritiko. Kako sprejema poraze.

(j) Pripravljenost za mnenje. Ali se udeležuje izobraževalnih oblik, kaj bere. Katere interese ima, ali sega njegov interes tudi zunaj stroke.

Pri izbiri članov postaja vse pomembnejše tudi njihovo medsebojno dopolnjevanje. Ovsenik in Ambrož (2000: 228) navajata naslednje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost skupine: klima v skupini, s pravili podprta delovna naloga in položajna moč vodje. Možina (1994: 535) pa poudarja naslednje situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje timov: osebne značilnosti vodje, zrelost članov v skupini, potrebe članov, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog.

Pojma moderacija in moderator danes poznajo vsi: na televiziji, radiu, na prireditvah. Moderacija pa je prodrla tudi v vsakdan podjetij, zavodov, ustanov. V zadnjih desetletjih so nastale nove predstave, kako je treba voditi ljudi in kako ljudje želijo biti vodeni, pa naj gre za sodelavce v delovni skupini, za člane projektne skupine ali za udeležence posvetov (razreševanje problemov). Od vodje danes ne pričakujemo, da bo povedal, kaj je prav in kaj ne, ne da bi za mnenje vprašal tudi tiste, ki jih ta njegova odločitev zadeva. Narobe, v skupini mora dopustiti, da sama odloča; najmanj, kar lahko stori, je to, da v svoje odločitve vključuje njeno znanje, predstave in zamisli. Metoda, ki vsakemu vodji pripomore k izpolnitvi te zahteve, je moderacijska metoda. V prvotnem smislu pomeni moderacija umerjanje, uravnavanje. V moderacijski metodi je sinonim za (a) značilno vedenje voditelja/moderatorja, (b) delo po določeni metodologiji, (c) uporabo posebnih pripomočkov in materialov. Moderacijska metoda (Seifert 1996: 76) se danes uporablja za kvalitetno delo krožkov, za delo v učnih skupinah, za delo v skupinah sodelavcev, pa tudi pri izvedbi delavnic, sestankov projektnih skupin, posvetov in podobno. Seifert (1996: 76) opredeljuje moderatorja kot

> vodja ali vodja skupine. Za njegov stil vodenja skupine je značilno posebno vedenje, ki ga poseduje ali si zanj prizadeva. Sebe vidi v vlogi pomočnika skupine. Ne izraža tega, kaj je po njegovem mnenju prav in kaj ne, kaj je treba

narediti in kaj ne, temveč skupini pomaga, da dela z lastno odgovornostjo. To pomeni, da rešitve problemov in vprašanj najde skupina sama in tudi sama odloča o primernih ukrepih za rešitev problema. Vodja tudi ve, da ne ve vsega najbolje. Moderator je strokovnjak za metode, ne pa strokovnjak za vsebine. Njegova naloga je skrb za to, da je skupina zmožna delati in bo to tudi ostala. Odgovoren je za to, da skupino pripelje do rezultata, ne pa za njegovo vsebinsko kvaliteto. Poleg obvladanja tehnik/metodike moderacije mora moderator obvladati še vodenje skupinskega procesa.

Pri tem je pomembno upoštevati tole: (a) zavedati se svojega delovanja na druge, (b) biti strokovnjak za metodiko, ne za vsebino, (c) če je mogoče, moderirate v dvoje, (d) izjema potrjuje pravilo. Za uspeh moderacije je dobra priprava odločilnega pomena. Za temeljito delo je treba upoštevati naslednje štiri vidike: vsebinsko pripravo, metodično pripravo, organizacijsko pripravo in osebno pripravo.

Jus (2000: 69) opredeli moderatorja takole:

> Moderator je človek, ki obvlada metodo vrednostne analize, uživa zaupanje upravnega in strokovnega vodstva podjetja, med člani delovne skupine nima nadrejenih ali direktno podrejenih sodelavcev, obvladuje tehnike vodenja razprav, zna ustvariti potrebne pogoje za uspešno skupinsko delo in navadno ni profesionalno vezan na eno izmed področij, iz katerih so člani delovne skupine.

Pomembna moderatorjeva naloga je ustvariti vzdušje, kjer se sprošča ustvarjalnost. Običajno je delovna skupina sestavljena iz petih do devetih članov. V delovno skupino moderator izbere take ljudi, od katerih lahko pričakuje kooperativnost, konkretno razmišljanje, abstraktno razmišljanje, delavnost in zavzetost, brezkompromisnost v izražanju idej in sposobnost realnega in objektivnega odločanja. V delovni skupini je treba organizirati ustvarjalno mišljenje in omogočiti, da lahko člani popolnoma izkoristijo svoje sposobnosti reševanja problemov. Kakor se človek uči, tako je navajen tudi kreativno razmišljati in svobodno delati. Tako učence kakor ustvarjalce je mogoče razporediti v štiri tipične skupine: izvrševalec, sanjač, mislec in postavljalec odločitev.

Mayer (1991: 71) in raziskovalci nizozemskega Philipsa, s katerimi je raziskoval uporabnost ugotavljanja Kolbovega stila mišljenja, so v tem sodelovanju tudi izkustveno potrdili naslednje klasifikacije mišljenjskih tipov ljudi:

(1) Odločevalec (*accomodator*). Osebnostne lastnosti: usmerjenost v strokovno delo, ožji strokovni interesi, čustvena zadržanost, smisel za vodenje. Prednosti: deduktivno mišljenje, načrtovanje in odločanje, usmerjenost k tveganju. Slabosti: rešuje tudi neustrezne probleme. Če ga ni v skupini, delo ni ciljno usmerjeno, udeleženci se ukvarjajo z nepreverjenimi idejami. Tipični predstavniki med poklici so socialni poklici, managerji.

(2) Sanjač (*diverger*). Osebnostne lastnosti: usmerjenost k ljudem, čustvena ekspresivnost, pestrost interesov. Prednosti: žive predstave, bujna domišljija, zavedanje pomenov in vrednot, divergentno mišljenje, sposobnost animiranja skupine. Slabosti: neodločnost. Če ga ni v skupini, je problem slabo definiran, ni vizije, ni velike produkcije idej, skupina se začne nagibati k negativnemu razmišljanju. Tipični predstavniki so umetniki.

(3) Mislec (*assimilator*). Osebnostne lastnosti: usmerjenost vase, čustvena impresivnost. Prednosti: induktivno mišljenje, tvorba teoretskih modelov, učinkovito logično sklepanje. Slabosti: irelevantnost prakse. Če ga ni v skupini, ni pravega koncepta razmišljanja, skupina se vrača na neustrezna izhodišča. Največ jih najdemo med naravoslovnimi znanstveniki, matematiki.

(4) Izvajalec (*converger*). Osebnostne lastnosti: kooperativnost, neučakanost. Prednosti: usmerjenost v prakso, konvergentno mišljenje, usmerjenost k cilju. Slabosti: aktivnost tudi v napačni smeri. Če ga ni v skupini, je delo počasno, ni opravljeno pravočasno in ni izrazito usmerjeno k cilju. Tipični predstavniki so tehnični poklici, inženirji ipd.

Moderacijo delimo na več delov. Klasičen potek je sestavljen iz šestih korakov: pristop, zbiranje tem, izbor tem, obravnavanje tem, načrtovanje ukrepov in zaključek. Moderator je strokovnjak za metode. Njegova naloga je, da skrbi za aktivno delo skupine. Moderator odgovarja za to, da skupina »pridela« rezultat. Poleg vizualizacije, ki je osrednja metoda moderacije, je na prvem mestu tudi tehnika spraševanja. Umetnost spraševanja sodi namreč k »osnovni opremi« moderatorja. Moderator ni strokovnjak za vsebine. Svoje naloge zato tudi ne more obvladati z dajanjem izjav in odgovorov, temveč s spraševanjem. Vprašanja omogočajo: vključevanje vseh udeležencev, raz-

krivanje vedenja članov skupine, usklajevanje delovnih korakov, razjasnjevanje razpoloženja in vzpostavljanje skupinskega dogovora. Za moderatorja je osnovnega pomena, da obvlada najpomembnejše vrste vprašanj, da bi lahko sam dobro spraševal in samozavestno obvladal vprašanja iz skupine. Moderator je strokovnjak za metodiko in vodenje procesa. Njegova naloga je vodenje skupine. Pomaga ji, da postane aktivna in taka ves čas srečanja tudi ostane. To lahko doseže tako, da vodi metodično brezhibno in da vešče usmerja emocionalni proces skupine. Emocionalno dogajanje ni odvisno le od korakov moderacijskega cikla, temveč sledi svoj lastni ritem, ki nevidno poteka »pod površino«. Naloga moderatorja je, da skupini pomaga sinhronizirati faze moderacijskega cikla z emocionalnimi fazami. Fazam moderacijskega cikla (pristop, zbiranje tem, izbor tem, obravnavanje tem, načrtovanje ukrepov in zaključek) se priključijo emocionalne faze: faza orientacije, delovna faza, zaključna faza.

Faze moderacijskega cikla in emocionalne faze (Seifert 1996: 86):

1	2	3	4	5	6
pristop	zbiranje	izbor	obravnavanje	načrtovanje	zaključek
orientacija			delo		zaključek

PROBLEM

S ciljnim timskim vodenjem konkretne delovne skupine (domske skupnosti) in z usposabljanjem članov za proizvajanje idej ter vodenje in izvajanje akcij lahko pričakujemo večje zadovoljstvo vseh dijakov v domu. Preizkušali smo uspešnost vpeljave timskega dela kot oblike metode dela socialnega dela. Rezultati naj bi prispevali k uveljavljanju te oblike animacije prostega časa v drugih dijaških domovih in v širšem družbenem okolju, utrjevali uveljavljanje timskega dela v socialnem delu in prispevali k izboljšanju sodelovanja socialnih delavcev v raznih delovnih timih, kjer se srečujemo z drugimi strokovnimi delavci.

Pri oblikovanju hipotez smo se opirali na teoretska izhodišča, svoja opažanja in predvidevanja in na prakso dela v konkretnem dijaškem domu:

H_0 : Pred in po moderaciji (učenje in vodenje) domske skupnosti ni razlik v ocenah inventure in uspešnosti skupine.

H_1 : Moderacija domske skupnosti ugodno vpliva na oceno *inventure* skupine, ki jo opredeljujejo doživljanje, podoba, sodelovanje in vizija skupine. Obstaja statistično pomembna razlika med višino ocen o inventuri skupine domske skupnosti pred in po uvajanju timskega načina dela domske skupnosti.

H_2 : Moderacija domske skupnosti vpliva na večjo *uspešnost* skupine, ki se kaže v namenu, pooblastilih, komunikaciji in odnosih, fleksibilnosti, optimalni produktivnosti, prepoznavanju in sprejemanju ter morali skupine. Obstaja statistično pomembna razlika med višino ocen o uspešnosti domske skupnosti pred vpeljavo timskega načina dela domske skupnosti in po njej.

METODOLOGIJA

Osnovni pristop je pretežno akcijsko raziskovanje in deloma evalvacijsko raziskovanje. Akcijsko raziskovanje rešuje problem prenašanja znanja v prakso, to je, spremljanja praktičnega ravnanja pod vplivom novih spoznanj. Med moderacijo domske skupnosti gre predvsem za procese sistematičnega načrtovanja, učenje za načrtovanje, za proizvajanje novih idej, za uvajanje metod ustvarjalnosti, za motiviranje in učenje sposobnosti vodenja, za utrjevanje organizacijskih veščin itn. članov domske skupnosti. Prav tako nas je zanimalo doživljanje skupine s strani članov med usposabljanjem. V tem okviru smo evalvacijsko primerjali skupino pred vpeljavo timskega načina dela (moderaciji) domske skupnosti in po njej. Spremljanje in analiza učinkov je kvalitativna in kvantitativna.

(a) Neodvisna spremenljivka je:

- *Moderacija* domske skupnosti, ki obsega učenje in vodenje.

(b) Posredne spremenljivke so:

- *Spol:* moški, ženski.
- *Zaporednost rojstva otroka v družini:* edinorojenec, prvorojenec, drugorojenec, tretjerojenec, četrtorojenec, peti otrok ali več.

• *Letnik* srednje šole, ki ga obiskujejo: 1., 2., 3., 4.

• *Učni uspeh* v preteklem šolskem letu: 1 (nzd), 2 (zd), 3 (db), 4 (pd), 5 (odl).

(c) Odvisne spremenljivke so:

• *Inventura* skupine: število točk na ocenjevalni lestvici »Inventura skupine«. Vprašalnik vsebuje naslednje sklope trditev: doživljanje, podobo, sodelovanje in vizijo skupine.

• *Uspešnost* skupine: število točk na ocenjevalni lestvici »Uspešnost skupine«. Uspešnost je sestavljena iz rubrik: namen, pooblastila, komunikacija in odnosi, fleksibilnost, optimalna produktivnost, prepoznavanje in sprejemanje, morala.

MERSKI INSTRUMENTI IN POPULACIJA

Uporabljeni so bili naslednji merski instrumenti:

(a) Ocenjevalni lestvici »Inventura skupine« in »Uspešnost skupine« zajemata merjenje karakteristik delovne skupine in sta se uporabili med člani domske skupnosti. Lestvici sta sestavljeni iz trditev, katere je mogoče rangirati od 1 do 5: 1 - nikakor se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se ne morem odločiti, 4 - se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam.

Poleg splošne inventure, ki zajema doživljanje članov skupine, nas je še posebej natančno zanimal segment uspešnosti v delovni skupini. Obe lestvici sta sestavljeni iz trditev, ki jih je mogoče rangirati od 1 do 5, glede na to, koliko se izpolnjevalec strinja s posamezno trditvijo. Trditve so združene po sorodnosti. V vprašalniku »Inventura skupine« so trditve združene v naslednja področja: doživljanje, podoba, sodelovanje in vizija skupine. Vprašalnik je sestavljen in prilagojen na podlagi testa za inventuro skupine, ki ga opisuje Bajzek (1989: 119). Vprašalnik »Uspešnost skupine« je sestavil Blanchard (1995: 24). Trditve v njem so združene po naslednjih značilnostih skupine: namen, pooblastila, komunikacija in odnosi, fleksibilnost, optimalna produktivnost, prepoznavanje in sprejemanje, morala.

(b) Dnevnik za spremljanje dogajanja v skupini »Kvalitativno opazovanje delovne skupine - KODS«. Dnevnik je namenjen opisu nekaterih osnovnih značilnosti razvoja skupinskega dela domske skupnosti. Bili smo hkrati v vlogi udeleženca in opazovalca. Spremljali smo naslednja dogajanja v skupini: potek, vsebine, verbalna in neverbalna komunikacija, emocionalni vidik, struktura, sodelovanje, rezultati, vzdušje. KODS smo sestavili in prilagodili na podlagi metod kvalitativnih opazovanj (Mesec 1987: 44-57).

Raziskavo smo opravili v Jegličevem dijaškem domu v Ljubljani. Domski dijaki so bili razdeljeni na 11 vzgojnih skupin, od tega po tri skupine 2., 3. in 4. letnika in dve skupini 1. letnika. Domsko skupnost (DS) sestavlja po en predstavnik dijakov iz vsake vzgojne skupine in vzgojitelj-mentor. Torej skupaj 12 članov. Predstavnik je delegat vzgojne skupine in je izvoljen za mandat enega šolskega leta. Zastopa mnenja in pobude svoje skupine. Po drugi strani pa prenaša in uveljavlja sklepe DS, uresničuje naloge DS in spodbuja pozitivno klimo ter iskanje novih rešitev. Namen DS je aktivno spremljanje in oblikovanje poteka življenja v domu.

ANALIZA PODATKOV

Srečanja smo pripravljali s pomočjo miselnega vzorca, kjer smo povzeli obliko skupinskega energetskega ciklusa, ki ga je vpeljala Randall (1988: 6): negovanje, energiziranje, vrh in sproščanje. Na podlagi tega smo si pripravili temeljno strukturo srečanja za moderacijo, ki ustreza šestim fazam moderacijskega cikla, kot ga opredeljuje Seifert (1996: 86): pristop, zbiranje tem, izbor tem, obravnavanje tem, načrtovanje ukrepov in zaključek (gl. vrh naslednje str.).

Iz kvalitativne evalvacije je razvidno, da se je pri zorenju skupine pokazal napredek v uspešnosti skupine, čeprav ta ni potekala linearno navzgor, ampak je skupina med moderacijo tudi nazadovala na določenih področjih in pozneje zopet napredovala. Predvsem na področju strukture skupine, na razmerju vlog in oblikovanju interesnih podskupin v DS. Rezultati spremljanja emocionalnega vidika skupine so zelo različni, ker so nanje vplivali tudi zunanji dejavniki in razvojne značilnosti populacije. Izvedba načrtovanih vsebin je potekala po načrtu, le da smo želeli posredovati še nekaj vsebin, vendar zaradi časovne omejitve (konec šolskega leta) to ni bilo mogoče. Največji napredek smo zabeležili na področju komunikacije in sodelovanja. To je verjetno rezultat drugačnega načina dela v DS, kar je razbilo ustaljeni vzorec strukture skupine in ustvarilo nove možnosti komuniciranja ter sodelovanja.

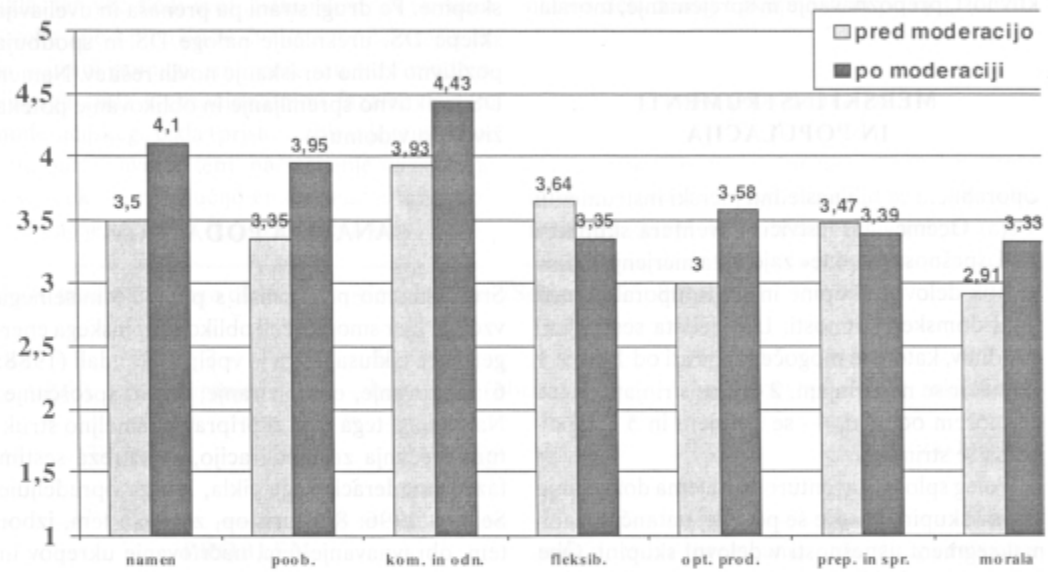
Sinteza ustvarjalno energetskega in moderacijskega ciklusa:

1	2	3	4	5	6
pristop	zbiranje	izbor	obravnavanje	načrtovanje	zaključek
negovanje	učenje		akcija		sproščanje

Kvantitativno analizo najnazorneje prikažemo z grafi. Tu je primer ocen uspešnosti skupine po segmentih pred in po moderaciji:

Gre za male odvisne vzorce, zato smo za ocen-

Uspešnost skupine po segmentih:



jevanje razlike aritmetičnih sredin uporabili t-distribucijo in *metodo diference* (Petz 1997: 151). Je enostavna in praktična, ker v samem postopku vključuje korelacijo obeh variabl. Princip metode diference temelji na tem, da se individualne razlike parov smatrajo kot vzorec, katerega analiziramo kot vsak drug vzorec. Izračunamo aritmetično sredino, standardno deviacijo in standardno napako. Glede na to, da je to vzorec razlik, standardna napaka aritmetične sredine tega vzorca pomeni standardno napako razlike izmed obeh aritmetičnih sredin.

Razlika med aritmetičnima sredinama populacije je statistično pomembna pri stopnji tveganja a = 2P = 0,01. Normirani odklon razlike med aritmetičnima sredinama je torej t = 7,44, to pa je več od 3,10, kolikor je tabelirana vrednost t pri stopnji tveganja 0,01 dvostransko in pri stopinjah prostosti sp = 11. To pomeni, da se je po moderaciji DS izboljšala ocena inventure, pri tem pa tvegamo manj kot 1 odstotek, da se motimo. Ker so vse razlike med ocenami aritmetičnih sredin doživljanja, podobe, sodelovanja in vizije pozitivne, lahko prvo hipotezo v celoti potrdimo. Na podoben način smo lahko v splošnem potrdili tudi drugo hipotezo.

VLOGA MODERATORJA V TIMU

Moderator mora biti zmožen helikopterskega pogleda. Poleg tega, da se mora znati vživeti v skupino, se mora dvigniti nad skupino in videti skupino kot celoto. Prav tako mora tudi videti skupino v kontekstu organizacije, kjer deluje. Moderator delegira naloge, deli naloge in tako porazdeljuje odgovornost med vse člane tima. Skrbi za tak razvoj sodelovanja, da vsi člani tima skupaj iščejo ključ do rešitve. Moderator usmerja delovanje članov v cilj, ki si ga je tim zastavil in s tem uresničuje vizijo tima. Preprečuje zunanje vplive, ki bi lahko negativno vplivali na člane in

Metoda diference za inventuro DS:

INVENTURA

oseba	x_1	x_2	$x_2 - x_1$	d	d^2
1	3,56	4,03	+ 0,47	- 0,23	0,0529
2	3,50	4,20	+ 0,70	0	0
3	3,50	4,03	+ 0,53	- 0,17	0,0289
4	2,80	4,06	+ 1,26	+ 0,56	0,3136
5	3,60	4,00	+ 0,40	- 0,30	0,0900
6	3,63	4,23	+ 0,60	- 0,10	0,0100
7	3,16	4,03	+ 0,87	+ 0,17	0,0289
8	3,76	3,96	+ 0,20	- 0,50	0,2500
9	3,00	4,30	+ 1,30	+ 0,60	0,3600
10	3,13	4,00	+ 0,87	+ 0,17	0,0289
11	3,16	3,83	+ 0,67	- 0,03	0,0009
12	3,50	4,06	+ 0,56	- 0,14	0,0196
			$\Sigma_{dif} = + 8,43$		$\Sigma_d^2 = 1,1837$

delovanje tima. Moderator vzdržuje model delovanja tima, odgovoren je za procese dela. Če je delo blokirano in ni nobene ideje, moderator ponudi alternativo, da delo steče. Prizadeva si, da bi tim dosegel stopnjo sinergije in s tem presegal vsoto prispevkov posameznikov. Ustvarja ugodno klimo za delo in tako zagotavlja konstruktivno reševanje konfliktov. Izobražuje člane in omogoča razvoj vsakega posameznika.

SKLEPI

Ničelno hipotezo lahko v celoti zavrnemo, to pomeni, da so nastale razlike ocenah inventure in uspešnosti skupine pred moderacijo in po njej. Kakor ni mogoče ne-komunicirati, tako tudi ni mogoče, da skupina ne bi bila v interakciji. Skupina je nenehno spreminjajoča se organizacija, kjer se vedno kaj »dogaja« na zavedni in nezavedni ravni. To nenehno spreminjanje skupine v času zaznamuje enkratnost človeka, odnosa in situacije.

Potrdimo lahko prvo hipotezo, da učenje in vodenje domske skupnosti vpliva na izboljšanje doživljanja, podobe, sodelovanja in vizije skupine. Obstaja statistično pomembna razlika med višino ocen inventure članov skupine domske skupnosti pred moderacijo in po njej. Danes se človeka v njegovi organizacijski vpetosti vedno bolj obravnava kot ustvarjalno bitje, ki ima poleg rok in možganov tudi srce. Splača se vlagati v »razmerja med ljudmi«.

Drugo hipotezo lahko v splošnem potrdimo, saj obstaja statistično pomembna razlika med višino ocen uspešnosti pred in po moderaciji. Višje ocene aritmetičnih sredin po moderaciji so se pokazale v naslednjih segmentih uspešnosti: namen, pooblastila, komunikacija in odnosi, optimalna produktivnost in morala. V segmentih fleksibilnosti in prepoznavanja ter sprejemanja so bile ocene nižje. Razmerja med ljudmi v skupinski dinamiki niso linearna in premo sorazmerna, temveč so raznolika in nihajoča. Vendar z načrtno spodbudo lahko vplivamo na pozitivne spremembe v skupini.

Način timskega dela v delovni skupini v tej nalogi se je izkazal za uspešnega. Uspešnost se ne odraža le v skupini kot celoti (sinergija), ampak tudi v posameznikih, ki razvijajo in širijo svoje znanje, delovne navade in gradijo osebnost (osebni razvoj). Moderacija skupine ugodno vpliva na kakovost delovnih odnosov in na socialno klimo. Moderacija ne temelji na avtoritarnem vodenju, ampak vsebuje »umetnost« izvabljanja najboljšega iz ljudi, da sodelujejo z vso ustvarjalnostjo, ki jo premorejo. To presega tisto, kar »morajo«, in dosega, da ljudje delajo tisto, kar »zmorejo«. Tako ravnanje z ljudmi v socialnem delu prebuja energijo v ljudeh tako za razvijanje bolj kvalitetnega življenja kakor tudi za reševanje težav.

PREDLOGI

Za stroko socialnega dela je izjemno pomembno ravnanje z ljudmi (*human resources management*). Tako se lahko samo potrdi upravičenost izobraževanja socialnega managementa v sklopu programa Visoke šole za socialno delo.

Moderacijo delovne skupine lahko po Lussijevem konceptu šestih temeljnih socialnodelavskih načinih ravnanja v socialnem delu uvrstimo k pogajanju, ki ima po Lussiju prednost pred drugimi ravnanji: naloga socialnega delavca je, da vzpostavi pogoje za pogajanje med vsemi udeleženimi v problemu in kot posrednik (moderator) omogoča, da pride do rešitve. Tako lahko uporabimo elemente ravnanja z delovno skupino tudi pri reševanju socialnih in ekonomskih problemov ljudi. Pomembno pri tem je, da se zavedamo, da je naloga socialnega delavca zlasti v omogočanju optimalnih pogojev za doseganje rešitev oziroma ciljev.

Način timskega vodenja lahko preprečuje sindrom pomaganja in sindrom izgorevanja socialnih delavcev pri delu s skupinami. Koncept timskega dela v sklopu moderacije skupine poudarja, da so za doseganje ciljev oziroma rešitev odgovorni vsi člani skupine, vodja-socialni delavec pa je odgovoren za vzpostavljanje ozračja alternativ v skupini, ki omogoča, da ljudje rešijo svoj problem.

Način timskega ustvarjalnega dela lahko socialni delavci uporabimo povsod, kjer smo člani ali vodje majhnih skupin. Tako lahko ustanavljamo »skupine za kvalitetnejše odnose in zdravo življenje«, v katerih delo poteka v obliki delavnic in pogovorov. V profitnih organizacijah pa tudi »krožke za izboljšanje kvalitete izdelkov, delovnih procesov in odnosov«, »tečaj uspešnosti« ipd.

Ustvarjalna moderacija tima pride v poštev tudi pri oblikovanju in spremljanju vodilnih delavcev v organizacijah, kjer je pomen socialnega managementa toliko večji, npr. »trening ravnanja z ljudmi«. Tako lahko socialni delavec veliko prispeva k organizacijski kulturi in oblikovanju samopodobe organizacije. Uresničuje poslanstvo organizacije in s prebujanjem človeških virov širi uspešnost organizacije.

LITERATURA

BAJZEK, J. (1989). *Mladostno zorenje v skupini.* Koper: Ognjišče.

BLANCHARD, K. (1995). *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino.* Ljubljana: Taxus.

BRAJŠA, P., ĐURAĐ, S. (1991). *Timski rad.* Zagreb: Socijalna zaštita.

DEKLEVA MODIC, M. (1968). *O domski vzgoji.* Celje: Državna založba Slovenije.

FERJAN, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu.* Radovljica: Didakta.

FLAKER, V. (1997). Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja. *Socialno delo*, 36, 1: 3-11.

JUS, B. (2000). *Želja.* Ljubljana: Lisac k Lisac.

KAVAR VIDMAR, A. (1995). *Kakovost delovnega življenja.* Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

KAVČIČ, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati.* Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).

KRALJ, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev.* Koper: Visoka šola za management.

LIPIČNIK B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management).* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

MADDUX, R.B., (1992). *Oblikovanje tima: Vaja v vodenju.* Ljubljana: Mladinska knjiga.

MAKSIMOVIĆ, Z. (1991). *Mladinske delavnice: Psihološki primarno preventivni program, namenjen mladostnikom zgodnjega obdobja.* Ljubljana: Sekcija za preventivno delo pri Društvu psihologov Slovenije.

MAYER, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo.* Kranj: Moderna organizacija.

MESEC, B. (1987). *Raziskovanje v socialnem delu II.* Ljubljana: Višja šola za socialne delavce.

MOŽINA, S. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.

MUSEK, J. (1994). *Psihologija: Človek in družbeno okolje.* Ljubljana: Educy.

NIERENBERG, G. I. (1991). *Umetnost pregovaranja.* Beograd: Privredni pregled.

OVSENIK, M., AMBROŽ, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov.* Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

PETZ, B. (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare.* Jastrebarsko: Naklada Slap.

RANDALL, R., SOUTHGATE, J. (1988). *Skupinska dinamika v skupnosti.* Ljubljana: Zveza kulturnih organizacij Slovenije, Višja šola za socialne delavce.

ROZMAN, R., KOVAČ J., KOLETNIK F. (1993). *Managament.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

SEIFERT, J.W. (1996). *Vizualizacija, prezentacija, moderacija.*Maribor: Doba.

STRNIŠA, M. (1994). *Poslovna pogajanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VALENTINČIČ, J. (1974). *Priprava in vodenje sestankov.* Ljubljana: Dopisna delavska univerza.

VILA, A. (1994). *Organizacija in organiziranje.* Kranj: Moderna organizacija.

ZALOKAR DIVJAK, Z. (1996). *Vzgoja JE ... NI znanost.* Ljubljana: Educy.