

Bojana Mesec, Bernard Stritih

RAZUMEVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM VARSTVU

Socialnovarstvene organizacije so v svojem delovanju odvisne od timskega dela. Članek poskuša pojasniti pojme, ki jih pri timskem delu lahko srečamo oziroma lahko vplivajo na kakovost storitev, ki jih organizacije v socialnem varstvu izvajajo. Socialne delavke in delavci so v tem delovanju lahko ključni dejavniki in pomembno je, da svoje delo opravijo profesionalno. Pristop k timskega delu, ki ga je razvilo socialno delo, temelji na enakopravnem sodelovanju vseh članic in članov, na razvoju tima, na fleksibilni delitvi dela in na primatu nalog nad vlogami. V tem procesu socialne delavke in delavci delujejo pogosto kot prevajalci med kontekstom strokovne obravnave in usakdanjim kontekstom uporabnika. Stroki socialnega dela timsko delo prinaša orodje za delovanje na področjih, kjer se socialne delavke in delavci srečujejo z odločanjem, vodenjem in načrtovanjem, pri tem pa morajo velikokrat tudi skrbeti za razumevanje specifičnega jezika, ki ga uporablja stroka socialnega dela. V članku je pojasnjena tudi problematika sodelovanja različnih strok za namen iskanja skupne rešitve problema. V tem delu socialno delo ni neodvisno od drugih podsistemov, kot so: pravosodje, vzgoja in izobraževanje, zdravstvo, policija. Vendar nobeden od teh podsistemov ne more imperativno vplivati na razvijanje lastne strokovne in družbene identitete področja socialnega dela. Zato si morajo vse stroke prizadevati za skupni dialog, ki mora ustrezati strokovnim in znanstvenim merilom vsake od strok, hkrati pa mora biti teoretsko in praktično relevanten za uresničenje specifičnih ciljev socialnega varstva.

Ključne besede: tim, skupina, skupinska dinamika, komunikacija, interdisciplinarno sodelovanje, socialno delo.

Doc. dr. Bojana Mesec je zaposlena na Fakulteti za socialno delo in se ukvarja s področjem organizacije in menedžmenta v socialnem delu. Kontakt: bojana.mesec@fsd.uni-lj.si.

Doc. dr. Bernard Stritih je predavatelj na Fakulteti za socialno delo kot zunanji sodelavec. Že od leta 1986 sodeluje pri razvijanju in vodenju prostovoljnega dela za pomoč otrokom, mladim in družinam. Telefon: 041 752 339.

UNDERSTANDING TEAMWORK IN SOCIAL SECURITY

In their operations, social welfare organizations depend on teamwork. The article tries to explain concepts that can be met in teamwork or may affect the quality of services provided by organizations in the social care. Here social workers can be key factors and it is important for them to carry out their work professionally. The approach to teamwork, developed by social work, is based on balanced participation of all members, on developing a team, on flexible division of labour and on primacy of tasks over roles. In this process, social workers often act as translators between the context of professional treatment and everyday context of the user. For social work profession, teamwork is a useful tool in areas where social workers are faced with decision-making, management and planning. The article attempts to clarify the issue of cooperation of various disciplines for the purpose of finding a solution to a problem. Here social work it is not independent of other subsystems such as justice, education, health, police, etc. However, none of these subsystems can interfere with development of professional identity of social work. It is therefore necessary that all disciplines contribute to a common dialogue, which must meet professional and scientific criteria for each of the disciplines, but must be theoretically and practically relevant for the achievement of specific objectives of social security.

Keywords: team, group, group dynamics, communication, interdisciplinary cooperation, social work.

Bojana Mesec, PhD, is an Assistant Professor at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. She teaches organisation and management in social work. Contact: bojana.mesec@fsd.uni-lj.si.

Bernard Stritih, PhD, is an Assistant Professor at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. Since 1986, he has participated in development and management of voluntary work to help children, young people and families. Phone: +386 41 752 339.

Uvod

Ob koncu prvega desetletja naše samostojnosti smo bili veliki optimisti; na timsko delo smo gledali predvsem z vidika skupinske dinamike, bili smo prepričani, da je za uspešnost določene tima najpomembnejša stvar vprašanje demokratičnosti odnosov med člani tima. Danes se veliko bolj zavedamo pomembnosti nalog, ki jih ima strokovni tim v institucionalnem in širšem družbenem okolju; od notranje dinamike odnosov v timu pa je odvisno, kakšno vizijo bodo člani tima razvili. V vsakem primeru se mora vizija, ki jo zastopajo člani tima, skladati s širšo vizijo razvoja demokratične družbe oziroma njenih institucij. Lahko rečemo, da so številni

strokovnjaki pred petnajstimi leti še bolehalo za boleznijo, ki sta jo Rosemary Randall in John Southgate imenovala »sindrom ustanovitelja« (Randall, Southgate 1985).

Namen oz. cilj članka je razumeti in predstaviti socialno delo z organizacijske plati. Stroki socialnega dela prinaša timsko delo orodje za delovanje na področjih, kjer se socialne delavke in delavci srečujejo z odločanjem, vodenjem in načrtovanjem. Socialne delavke in delavci delujejo v organizacijah in timih, organizirajo storitve in tudi podpirajo ljudi, ki se trudijo organizirati svoje življenje, da bi bilo boljše. Ena od odlik socialne delavke ali delavca je, da zna organizirati delo in ljudi.

Večina socialnega dela poteka tako ali drugače v timih ali v skupinah. Pristop k timskemu delu, ki ga je razvilo socialno delo, temelji na enakopravnem sodelovanju vseh članov, na razvoju tima, na fleksibilni delitvi dela in na primatu nalog nad vlogami. V interdisciplinarnih timih je delo socialnih delavk in delavcev zelo pomembno zaradi interdisciplinarne usmerjenosti socialnega dela, predvsem pa zaradi zmožnosti povezovanja strokovnega jezika z vsakdanjim jezikom. Socialne delavke in delavci delujejo pogosto kot prevajalci med kontekstom strokovne obravnave in vsakdanjim kontekstom uporabnika. Tudi ko niso vodje, pogosto zaradi svojih značilnosti v timu delujejo usklajevalno.

Ali timsko delo lahko postane katalizator razvojnih sprememb v družbi?

Katalizatorji so snovi, ki pomagajo, da se zgodi določena kemična reakcija, da npr. s sintezo dveh elementov nastane neka kemična spojina, skratka nastane nova snov, ki ima drugačne lastnosti, kot jih imata obe prvini, ki sta se spojili; snov, ki je imela vlogo katalizatorja, pa ostaja večinoma nespremenjena. Kemijska znanost se je začela razvijati v okrilju alkimije, v delavnici ljudi, ki so imeli zelo ambiciozne cilje. Sčasoma se je pokazalo, da so ti cilji iluzije, kljub temu pa so odkrili nekatere zakonitosti, ki so se sprva kazale kot nekaj neprimerno skromnejšega kot to, o čemer so sanjali začetniki, a danes vemo, da so bila prav elementarna odkritja na področju alkimije predhodnica današnje kemije.

Tudi znanosti, ki jih zdaj označujemo z besedo »humanistika«, so se začele razvijati iz naivnih predstav alkimistov, ki so zaverovani v svoje poskuse doživljali spoznanja o duševnosti. Drugim so se na podoben način prikazovale hipne »razsvetljene« vizije in takrat so se posameznice in posamezniki zavedeli, da je pomoč revnim ali drugače prizadetim lahko izziv in priložnost za ustvarjanje nove družbene vizije oziroma utopije.

Značilno za zdajšnje razmere na področju človeških stisk in trpljenja je, da se množijo ustanove, v katerih dela vedno več fakultetno izobraženih strokovnjakov, ki se med seboj ne razumejo, ker govorijo različne strokovne jezike, hkrati pa prežijo na to, da se ne bi strokovnjaki z drugih področij preveč približali natančno določenim razmejitvenim črtam, ki v resnici ločujejo področja različnih teoretskih diskurzov.

Timsko delo ne spreminja strukture institucij, ampak njihovo delovanje

Beseda tim je tujka, prevzeta iz angleškega jezika (*team*). Čeprav je beseda dobro znana in v strokovnih službah socialnega varstva že povsem udomačena, je kljub temu vredno pogledati v slovarje. V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (1994: 1397) najdemo: »- skupina ljudi, ki opravljajo skupno delo, delovna skupina: izbrati tim za določeno nalogo ... (strokovni, zdravniški tim), delati v timu.«

V *Slovenskem etimološkem slovarju* (Snoj 1997: 667) najdemo še pojasnilo za izvor besede, ki je v anglosaški oznaki: »skupina živali v eni vpregi.« Prvotno je ta beseda pomenila tudi »vprežno vrv«, oziroma »uzdo«.

V *Oxfordskem angleškem slovarju* (*Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* 1995: 1225) je pomen besede opredeljen enako kot v navedenih slovenskih, le da je poudarek na dobrem sodelovanju bodisi med člani moštva, ki tekmujejo, bodisi med sodelavci v različnih ustanovah.

Definicija v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* kot primer navaja le zdravniški tim. V resnici se strokovni timi v zadnjih desetletjih razvijajo na vseh področjih, a prav v zdravstvu se je pojem timsko delo najprej uveljavil in prišel v splošno rabo. Kako to? S pomočjo novih znanj medicina in druge z njo povezane stroke odkrivajo vedno nove dejavnike bolezenskih procesov. Hkrati znanost odkriva vedno nova zdravila in nove možne postopke zdravljenja. Ker nova znanja in nove tehnologije postajajo vse bolj zapletene, se povečujejo zahteve po vedno ožjih specializacijah različnih strok. Timsko delo omogoča, da se specializirani strokovnjaki prožneje povezujejo za določene vrste nalog (stalni timi) ali pa za povsem enkratne naloge (priložnostni, *ad hoc* timi).

Glede definiranja pojma tim pa se je treba vedno vprašati tudi o razlikovanju med izrazoma tim in skupina. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi (Možina 2002).

Na podlagi naših izkušenj pri vodenju skupinskih treningov in socialnoterapevtskih dejavnosti ter pri izvajanju supervizij v klasičnih institucijah in v nekaterih alternativnih oblikah pomoči smo oblikovali nekaj temeljnih načel, ki naj bi jih upoštevali pri razvijanju timskega dela na področjih socialnega varstva, pedagogike in psihiatrije.

- Načelno se vsi člani tima ukvarjajo z vsemi problemi, ki jih obravnava tim. Nobeno vprašanje, ki ga dobi tim, ni že vnaprej namenjeno določenemu strokovnjaku (ali strokovnemu profilu), ki je vključen v tim.
- Zaradi ekonomike časa se vsi člani tima ne ukvarjajo enako z vsakim vprašanjem, ki je naslovljen na tim, ampak si med seboj delo delijo, meje ostajajo premakljive.
- Ves čas se člani zavedajo, da je cilj timskega dela zadovoljiva, po možnosti pa tudi inovativna rešitev določene naloge, ne pa zelo strokovna, a v resničnem življenjskem kontekstu malo uporabna ali neuporabna strokovna ekspertiza.
- Socialne delavke in delavci v timih pri reševanju posameznih problemov pogosto opravljajo tudi določene organizacijske funkcije, ker dobro poznajo različne institucije, ki se morajo povezovati oziroma usklajevati.
- Socialne delavke in delavci delujejo pogosto kot prevajalci, med kontekstom strokovne obravnave in kontekstom vsakdanjega življenja, ljudi katerim pomagamo. Gabi Čačinovič Vogrinčič (2010: 242) poudarja, da jezik, ki ga uporabljamo ustvarjalno, postane instrument za vzpostavljanje zaveznitva med vsemi vpletenimi udeleženci v procesu pomoči.
- Diagnostična ocena problemov se praviloma oblikuje v dialogu med vsemi člani tima in se v procesu dela lahko spreminja.
- Enako velja za vizijo razpleta problema, saj mora najprej upoštevati predstave vseh oseb, vpletenih v problem, postopno pa se vizija rešitve poenostavlja, ker udeleženci odkrivajo najmanjši skupni imenovalec svojih želja in predstav.

Socialno delo: odpravljanje revščine ali proaktivno delovanje

Na kratko lahko rečemo, da imajo institucije za pomoč ljudem že dolgo, večstoletno zgodovino in prav tako dolga je zgodovina organizacij oziroma organov upravljanja teh ustanov. Dokler so te institucije delovale le kot izvjalke, v enosmernem procesu zbiranja in razdeljevanja pomoči (predvsem v dobrodelnih projektih), ni bilo niti potreb niti možnosti za timsko delo strokovnjakov, ki bi si prizadevali razumeti položaj prejemnikov pomoči in njihove lastne potenciale za spremembo svojega lastnega položaja v družbi. Zato o pojavih in potrebi po timskem delu na področju socialnega varstva lahko govorimo, šele ko se razvije socialno delo kot stroka in teorija o obravnavi človeških stisk, ki nastajajo zaradi družbenih razlik (ženske – moški, otroci – odrasli, revni – bogati ipd.).

Zamisel, da je poslanstvo socialnega varstva predvsem neboleče nevtraliziranje problemov revščine, je zastopal vidni avtor sistemske teorije Niklas Luhmann (1986). Zagovarjal je mišljenje, da se v liberalni politični ureditvi postindustrijske družbe samoorganizirajo posamezni

pod sistemi, ki s svojimi aktivnostmi tekmujejo na trgih (ki se globalizirajo) in za lastno preživetje izključujejo vsakogar, ki ne dosega meril storilnosti. Michael Klassen (2004: 143) takole opiše funkcionalistično zamisel oziroma družbeno vlogo socialnega varstva:

Moderna družba konstituira okolje, v katerem se tvorijo organizirani socialni sistemi, ki se specializirajo za pomoč. Tako je (socialna) pomoč postala nekaj, na kar se je možno bolj zanesti, kot so si ljudje kadarkoli doslej lahko predstavljali.

Vendar Luhmann opozarja (*op. cit.*: 242), da s krepitvijo institucionalnih oblik socialne varnosti ne moremo vplivati na zmanjševanje občutkov socialne negotovosti oziroma strahu pri državljanih. Verjetno je celo obrnjeno:

Ko se poskušamo zavarovati pred naravnimi in družbenimi okoliščinami, ki nam zbujajo strah, je verjetneje, da se bodo občutki strahu pri državljanih povečevali, ne pa zmanjševali.

Proaktivno ukrepanje pomeni, da socialno varstvo ni le nekakšna varnostna mreža, ki v nevarnih igrah medsebojne konkurence (v katerih vsak tekmuje z vsakim) prestreže tiste člane družbe, ki jih posamezni pod sistemi izvržejo. Socialno delo naj ne bi bilo le pomoč izključenim za njihovo preživetje na družbenem robu, ampak naj deluje kot podsystem družbe, ki enakovredno pripomore k ohranjanju njene vitalnosti.

Ideja, da je socialno delo svojevrstni sekundarni sistem, ki ima le meliorativno funkcijo, da na neboleč način nevtralizira posledice družbenih protislovij in s tem pripomore k stabilizaciji družbe kot celote, je zelo razširjena. Na teh predpostavkah so zgrajeni sistemi začasnih državnih pomoči v določenih rizičnih situacijah, ki se pojavijo neodvisno od prizadevanj naslovnika (npr. brezposelnost, izguba stanovanjske pravice brez lastne krivde, nesreča z materialnimi posledicami). V številnih primerih začasnih težav nihče nima pravice, da se vpleta v življenje posameznika ali družine.

Hkrati se dobro zavedamo, da posameznik ali družine v kriznih situacijah težko sami presodijo, ali poleg zakonsko predvidene začasne pomoči potrebujejo še kako drugo obliko pomoči. Pogosto se zgodi, da alarmantne razmere najprej opazi zdravnik, včasih delavec policije, vendar v demokratični družbi nihče nima pravice posegati v zasebno sfero življenja posameznika ali družine. Na sploh velja načelo subsidiarnosti, ki dovoljuje vmešavanje v zasebno življenje le v primerih, ko ljudje sami prosijo za pomoč, ali pa neka strokovna služba utemeljeno presodi, da obstaja visoka stopnja tveganja.

Socialno varstvo ni neodvisno od drugih podsystemov, kot so: pravosodje, vzgoja in izobraževanje, zdravstvo, policija. Vendar noben od teh podsystemov ne more imperativno vplivati na razvijanje lastne strokovne in družbene identitete našega področja. Zato si morajo vse stroke prizadevati za skupni dialog, ki mora ustrezati strokovnim in znanstvenim merilom vsake od strok, hkrati pa mora biti teoretsko in praktično relevanten za uresničenje specifičnih ciljev socialnega varstva. To pa je možno doseči le z različnimi načini interdisciplinarnega sodelovanja vseh strok. Timsko delo omogoča vnovično povezovanje družbenih mehanizmov za pomoč, ki zaradi vse večje kompleksnosti delujejo nepovezano in neuspešno.

V interdisciplinarnih timih na področju socialnega varstva sodelujejo strokovnjaki različnih poklicev. Njihova specialna strokovna usposobljenost je njihova moč, hkrati pa naj bi s sodelovanjem v timu vsak strokovnjak odkril svoje meje in hkrati tudi možnost povezave za ustvarjalno sodelovanje s predstavniki drugih strok. V interdisciplinarnem oziroma transdisciplinarnem sodelovanju lahko razvijejo nove oblike dela, ki bodo učinkovite in ne bodo pomenile večjega tveganja kot utečene oblike dela, vsekakor pa bo tako delo veliko bolj raznovrstno in zanimivo.

Strokovnjaki v timu se hkrati identificirajo vsak s svojo stroko (oziroma s svojo specialno usposobljenostjo), so torej prepričani o pomembnosti znanj (svoje stroke) in so tudi usposobljeni za praktično delovanje, a hkrati se vsak član tima tudi zaveda svojih nezadostnih znanj in spretnosti za uspešno reševanje življenjskih problemov in praktičnih nalog, s katerimi se srečuje, in zato potrebuje tim, v katerem lahko odkrije nova vprašanja in novo, skupno

razumevanje problema. Svoje znanje morajo člani tima razumeti kot nekaj, kar jih omejuje, in hkrati aktivno iskati take oblike dela, v katerih bodo lahko tvegali korak v smeri iskanja novih možnosti.

Proaktivna usmerjenost socialnega dela pomeni, da si socialne delavke in delavci pri zagotavljanju pomoči družinam in posameznikom določajo višje cilje, ki jih je sodobna teoretičarka Silvia Staub-Bernasconi (v Klassen 2004: 189) opisala kot pomoč pri krepitvi in vzdrževanju odnosnih mrež, ki naj bi omogočale ljudem polno aktivnost in medsebojno sodelovanje v vseh procesih, ki zagotavljajo materialno varnost, osebnostno rast in obnovo vseh vitalnih potencialov. Meni, da so osrednje kompetence pri vzpostavljanju in krepitvi relacijskih mrež pogovori za ozaveščanje norm, ki vplivajo na krepitev vzajemnosti. Delujejo v pomenu posredovanja (mediacije), hkrati pa pomenijo umetnost usklajevanja interesov med deležniki. Strokovnjaki morajo biti sposobni analizirati komunikacije med člani sistema in tudi med različnimi podsistemi, pri tem pa je pomembno, da odkrivajo tiste zanke v komunikaciji, ki izkrivljajo sliko odnosov in člane sistema vedno znova potiskajo v (paradoksne) nerešljive situacije. Strokovnjaki morajo biti sposobni poseči v medsebojne komunikacije z »kontraparadoksnimi« intervencijami, hkrati pa opisati problem v jeziku, ki je spoštljiv do vseh članov sistema in v katerem se kaže skrb za njihovo nadaljnje življenje, s posebno pozornostjo na povečevanje enakopravnosti med člani obravnavanega sistema.

Za 20. stoletje, ko se je socialno delo pojavilo in razvijalo kot generična strokovna disciplina in teorija, pa lahko rečemo, da se je naša stroka porajala kot timska oblika dela. Tudi tam, kjer imamo na začetku eno samo ime, kot npr. Samuel Barnett ali Jane Addams, se ob teh posameznikih razvijajo delavni timi, ki sprožajo temeljite družbeno pomembne spremembe. Za večino služb, v katerih poteka strokovno socialno delo, lahko rečemo, da timsko delo pomeni življenjske izboljšave za naslovnike pomoči in hkrati tudi izboljševanje delovnih razmer za tiste, ki pomagajo.

Namesto razvijanja timskega dela se je širila birokracija

V osemdesetih letih so začele v Sloveniji popuščati zunanje politične in notranje cenzure in tudi samocenzure. V takratni Višji šoli za socialno delo smo delno zaradi finančne stiske, delno pa zaradi želje po rušenju institucionalnih zidov organizirali novo obliko, »blok eksperimentalne vaje«, ki so posameznim skupinam študentov pod vodstvom učiteljev omogočile vstop v do takrat zaprte institucije. Dogajanje je bilo precej kaotično, a pomembni rezultati so se pokazali v devetdesetih letih. Nastajati so začele nove oblike dela oziroma pomoči: dnevni centri, stanovanjske skupnosti, terapevtske skupnosti in nizkopražni programi za osebe, ki imajo težave z zasvojenostmi, nove oblike organiziranja hendikepiranih oseb in nove oblike pomoči zunaj institucij.

Po osamosvojitvi Slovenije so se porajale številne pobude za odpiranje azilnih institucij, s tem pa je tudi naša stroka začela spreminjati svoj pogled na problematiko »drugačnih«. Lagali bi, če bi rekli, da socialno delo v Jugoslaviji ni namenjalo pozornosti »prizadetim«. Na Višji šoli za socialno delo smo poskrbeli, da so si številni tujci, ki so nas obiskovali, ogledali vzorni zavod za invalidno mladino v Kamniku, aktivno smo soustvarjali podobo sveta, v katerem bi bil prostor tudi za »prizadete«, saj z namestitvijo v zavod ti ljudje izginejo iz vidnega polja, iz vsakdanjosti.

Ne moremo zanikati, da so se v Sloveniji od osemdesetih let, ko se je začelo nemirno iskanje sprememb, pravzaprav veliko spremenilo, in ko se danes oziramo nazaj, z marsičem nismo zadovoljni, ker se ni uresničilo to, kar smo pričakovali. Številne novosti v organizaciji institucij, na zakonodajnem področju, zlasti pa na področju strokovnega izobraževanja, so izboljšale kontrolne strategije, strategije pomoči pa še vedno zaostajajo. Angleška avtorica Margaret Yelloly (1975: 40) je že leta 1975 zapisala, da večanje enakopravnosti med tistimi, ki pomagajo, in tistimi, ki prejemajo pomoč, ni možno doseči le s spremembami v zakonodaji. Potrebno je še nekaj drugega, potrebna je osebna izkušnja na dovolj globoki ravni, ki sproži angažiran upor proti vsakdanjim poklicnim rutinam in pripravljenost za tveganje.

Enakovrednost članov tima, osnovna zahteva ali nikoli dosežen ideal?

Ko znova pregledujeva gradivo, ki sva ga pripravljala skoraj pred petnajstimi leti, sva presenečena, kako da sva pri naštevanju značilnosti timskega dela oziroma odnosov med člani tima na prvem mestu zapisala, da timsko delo temelji na enakopravnem sodelovanju vseh članov. To je v resnici osnova vseh oblik timskega dela, vendar stvar nikakor ni preprosta.

Vzemimo akcijsko skupino, ki deluje ob instituciji, sodelovanje v njej pa je odvisno le od dobre volje posameznic in posameznikov. V primeru uspešnosti taka akcijska skupina lahko preraste v tim. Pobuda za nastanek lahko nastane med starši učencev določene osnovne šole, ki so zaskrbljeni, ker se med šolarji širijo škodljive navade, moti jih, da učitelji in vodstvo šole premalo aktivno preganjajo kajenje. Člani take akcijske skupine bodo predvsem jezni starši. Pobudniki bodo verjetno k sodelovanju povabili tudi nekatere sodelavce šole (učitelje, psihologe, socialne delavce), skupini staršev pa se bodo pridružili tudi nekateri »pomembni« ljudje iz šolskega okolja: zdravnik, policist, vpliven podjetnik ipd.

Pri svojem delovanju bodo že takoj na začetku ugotovili, da se je zelo težko dogovoriti o ciljih akcijske skupine, pokaže se, da so nekateri starši prišli predvsem zato, da bi organizirali opozicijo proti vodstvu šole, sodelavci šole pa čutijo kot svojo dolžnost, da branijo ugled svoje institucije. Težko se je sprejziniti, da ni preprostih rešitev, prav tako težko pa je staršem sprejeti misel, da so za to, kar se dogaja z učenci, odgovorni tudi oni sami. Skratka, izkušnje udeležencev so različne, različne so njihove osebne vizije problema in osebni »delavni modeli« v zvezi s pripravljenostjo za družbeno angažiranje, hkrati pa vse udeležence bolj ali manj duši občutek, da se ne smejo zameriti nikomur od navzočih. Strah jih je konfliktov, zadreg in nelagodja, zato pazijo, da se ne bi izpostavili, občutek nelagodja pa se zato le še stopnjuje.

Lahko smo prepričani, da so se podobni procesi dogajali v vseh iniciativnih skupinah ne le v Sloveniji, ampak tudi v drugih državah, v katerih imajo že veliko več izkušenj z zunajinstitucionalnim uveljavljanjem demokracije. Lahko si mislimo, da je prehod v fazi »kaosa« mogoč, saj je to doslej uspelo že vsem tistim skupinam, ki so dosegle vsaj kratkotrajno učinkovitost. Lahko pa si tudi predstavljamo, da so številne skupine državljskih pobud z odličnimi idejami in dobrimi nameni ugasnile, še preden so začele delovati.

Da skupina lahko postane tim, se morajo člani sporazumeti o tem, kaj je jedro problema in kako so oni sami na razne načine povezani z dinamično kompleksnostjo tega, kar bi želeli spremeniti. Prvi korak v tej smeri je razumevanje velike raznolikosti stališč vseh posameznic in posameznikov, ki sestavljajo celoto. Prvi koraki v nakazani smeri se bodo zgodili, če se je v skupini našel nekdo s karizmo, ki ga njegovo lastno doživljanje ne hromi, ampak ob tem doživlja nekaj, kot klic, naj se z veseljem loti funkcije moderatorja. Tukaj bova povzela nekaj misli, katerih avtor je Jean Vanier (1996), filozof in teolog, ki je s svojim delovanjem sprožil veliko gibanje, v katerem so nastale številne skupnosti po vsem svetu. Gibanje oziroma posamezne skupnosti (med njimi tudi slovenska), se imenuje »Barka«. V teh skupnostih, ki ne presegajo obsega srednje velike skupine, živijo in delajo hendikepirane osebe in drugi, ki prevzemajo vloge asistentov. Po dosedanjih izkušnjah te skupine v resnici delujejo po načelih timskega dela. Ni nepomembno, da je Vanier dobil svetovno nagrado Tempelton za 2015, nagrada se podeljuje za področje humanistike in filantropije.

Vsaka skupnost ... mora vedno plavati proti toku, ki ga je ustvarila družba s svojo lestvico vrednot, kot so npr.: bogastvo, udobje in lahkotnost življenja. (*Op. cit.*: 28.)

Cinik, ki morda od strani spremlja iniciativno skupino staršev, bo morda sklepal: »Ne delajte si iluzij, mladi bodo prej ali slej pričeli kaditi, to je denar, to so delovna mesta v tobačni industriji ipd. Ko jih bo srečala pamet, bodo škodljivo navado opustili, pri tem jim bodo pomagali ustrezni strokovnjaki.

Najbolj zavzetemu članu skupine, ki je pripravljen vztrajati in tudi plavati proti toku Vanier svetuje, naj se poglobi v to, kar se pravkar dogaja, brez napetosti presodi, kaj je treba storiti, in se potem z majhnimi koraki loti dela, čeprav mu obzorje ni popolnoma jasno (*op. cit.*: 81). Pomembna je zavest, da se pogled na obzorje spreminja, čim bolj napredujemo proti cilju.

Pogosto si prejemniki pomoči na začetku predstavljajo skoraj pravljične cilje, tisti, ki pomaga, pa si za isto osebo predstavlja veliko skromnejše cilje. Proces pomoči vse sodelujoče vodi v smeri iste točke na obzorju. Dejanski cilj se pokaže za obzorjem, tik preden ga dosežemo, in je povsem konkreten.

Vanier opozarja na to, da je najtežje v razvoju otroka, ko se v procesu dozorevanja znajde na prehodu, med odvisnostjo od staršev in željo po samostojnosti. Na tej točki otrok ve, česa noče, ne more pa se odločiti, kaj je tisto, kar bi hotel tako močno, da bi v to vložil vse svoje sile. Zgled za ta premik otrok lahko dobi pri članih družine. Pogosto pa se razvoj identitete na tej točki zatakne in posameznik vse življenje niha med željo po samostojnosti in nezavedno težnjo po odvisnosti. Tak človek vse življenje išče oporo za svojo identiteto. Ameriški sociolog James Coleman (1991: 353) govori o posebni življenjski strategiji, ki jo imenuje »priskledništvo«.

Človek s tako značajsko značilnostjo se večinoma zanese na svojo preračunljivost, lahko pa tudi na to, da zna narediti vtis. Ko se v nastajajočem timu razvije kaos, je tak človek lahko popolnoma izgubljen. Če v timu prevlada usmeritev k pozitivnim družbenim ciljem, se tudi posamezniki, ki so notranje negotovi, iz »prisklednikov« preobrazijo v aktivne in ustvarjalne sodelavce. Coleman navaja kot primer notranjo dinamiko v skupinah poljskega sindikata Solidarnost. Njihov položaj je bil zelo težaven in prihodnost negotova. Čeprav niso imeli nobene garancije, da bodo s svojimi zahtevami uspeli, se je pokazalo, da so tudi tisti člani, ki so bili na začetku mlačni in neodločni, vztrajali kljub naporom. (*Op. cit.*)

Geissler in Hege (gl. Kobolt 2002) pišeta o treh različnih razumevanjih tega izraza. Skupinsko dinamiko lahko razumemo kot prostor znanstvenega preučevanja, kot koncept dela v skupini ali kot konkretno dogajanje v konkretni skupini. Prvo razumemo kot raziskovanje psiho- in sociodinamskih procesov, oblikovanja skupinskih pravil, norm ter drugih zakonitosti skupinskih in medskupinskih odnosov. V drugem konceptu gre za tako imenovane trening skupine, ki so namenjene izkustvenemu učenju dogajanj v skupini. Koncept temelji na takšnem demokratičnem vodenju skupine, da postanejo skupinski procesi »prostor in objekt« učenja. Člani takšne skupine prek izkušnje spoznajo posamezne elemente dogajanj v skupini. Spoznajo, kako se skupina strukturira, kakšni odnosi se razvijajo, doživijo tekmovanje in sodelovanje, občutja skupinske pripadnosti, različne načine uveljavljanja moči ter proces normiranja in oblikovanja pravil v skupini. Rezultat učenja skupinsko dinamičnih procesov sta predvsem večanje občutljivosti in pripravljenosti za sodelovanje ter boljše razumevanje procesov skupinskega dela. Tretje razumevanje skupinske dinamike pa se nanaša na tisto, kar se v skupini resnično dogaja. Kadar izraz skupinska dinamika uporabimo v tem pomenu, z njim mislimo na nenehno spreminjajoče se dogajanje, oblikovanje raznovrstnih odnosov ter povezav v različnih skupinah v času njihovega trajanja.

Znani teoretik in praktik timskega dela Peter Senge (Senge 2006) piše o zahtevnosti procesa ustvarjanja skupne vizije. Pri oblikovanju skupne vizije je pomembno biti pripravljen na tveganje in čutiti radostno zavzetost za eksperimentiranje. Če so bili v razpravi slišani in upoštevani vsi člani, potem zaupajo temu, da niso le igrača »malega tirana«, ampak da njihovo delo pomeni skupno iskanje. Seveda moramo upoštevati, da nekateri timi zelo dolgo vztrajajo na negotovi poti, drugi pa ne. Zato ni neuspeh, če se sprijaznimo s polovičnimi dosežki in iščemo druge možnosti z drugimi ljudmi.

Senge (*ibid.*) za poimenovanje notranjih delov uporablja izraz mentalni modeli. Naši mentalni modeli vplivajo ne le na to, kar vidimo, ampak odločilno tudi na naša dejanja. Vsak posameznik konstituira mentalne modele sveta in sebe samega v svetu. Z njihovo pomočjo osvoji dogajanje, predvideva prihodnost in načrtuje svoje delovanje. V njegovem delovnem načrtu sveta so prikazane osebe prvinskega zaupanja in kakšna je bila njegova vez z njimi. Podobno njegov delovni model samega sebe vsebuje značilne poteze, kako prijeten ali neprijeten je sam v očeh posameznikov. Celota mentalnih modelov določa vedenjske strategije, ki posamezniku omogočajo, da ostane zvest sebi, hkrati pa aktivno uresničuje svoje življenjske cilje in se aktivno zavzema za uresničevanje vizij, ki jih deli s tistimi, ki jim res zaupa.

Timsko delo sili posameznika v aktivno spoprijemanje z resničnostjo zunaj njega in v preverjanje lastnih mentalnih modelov; to pa pomeni večanje njegove kompetentnosti za razvijanje ustvarjalnih odnosov v socialnem kontekstu, v katerem živi in deluje.

Vrednote timskega dela

Organizacija je sistem in delo je proces. Organizacija si mora prizadevati za to, da bi bilo delo posameznika do določene stopnje samostojno, in za to, da bo ponujala storitve, ki jih uporabniki cenijo. Pomemben cilj vseh organizacij je tudi, da so storitve kakovostne, da zadovoljijo potrebe in pričakovanja uporabnikov ter da imajo najnižjo možno ceno.

Da organizacije in njihovi vodje zagotovijo na eni strani kakovost storitev in na drugi zadovoljstvo zaposlenih, pa je treba zagotoviti okolje, ki bo omogočilo:

- da ljudje delajo skupaj,
- minimaliziranje izgube (urediti procese dela tako, da storitve vedno zadovoljijo zahtevano z majhno izgubo ob napakah).

Vrednote so prepričanja ljudi o tem, kaj je prav, moralno, pravično, in ljudem pomagajo kot kašipot pri tem, kako naj se vedejo v različnih situacijah. V organizacijah, v katerih je timsko delo neuspešno, vodstvo za nezadovoljive storitve obtožuje posameznike.

Brez vrednot, ki podpirajo timsko delo, tim ne more dobro delovati. Situacija je podobna športnemu timu, v katerem vsak posameznik hoče slavo zase. Člani takšnega tima ne morejo dobro igrati skupaj. Vedno izgubijo v tekmi proti timu, v katerem je poudarek na timski kolegialnosti med člani, v katerem se vsi trudijo za skupno slavo. Pomembno vlogo pri tem ima vodja; njegova naloga je prepričati celotno skupino, da dela prav. To mu lahko uspe, le če mu skupina zaupa na podlagi prejšnjih odločitev, ki so se obnesle in skupini zagotovile uspeh (Schein 1992: 16–17). Dobro je, da so naporji vodje pri tem vedno usmerjeni v temeljne vrednote timskega dela:

- V procesu dela smo vsi skupaj – organizacija, uporabniki in sodelavci: vsakič ko poskušamo za stvari, ki gredo narobe, obtožiti posameznega člana tima, namesto da pogledamo, kako tim dela skupaj, podcenjujemo in zmanjšamo občutek pripadnosti tega posameznika timu. S takšnim odnosom vsem sporočamo, da je individualni prispevek pomembnejši od skupinskega.
- Podrejenost in nadrejenost nista dovoljeni: za vsakega zaposlenega uporabljamo nazive, kot so sodelavec, kolega in partner. S tem kažemo, da je za uspeh vseh v organizaciji nujno potrebno skupno prizadevanje.
- Najpomembnejša je odprta in iskrena komunikacija: sočutje je del te vrednote. Sočutje ima opraviti z možnostjo proaktivnega videnja sveta s stališča drugih. Ti drugi so lahko sočlani tima, uporabniki ali člani drugih oddelkov. Biti sočuten pomeni upoštevati probleme drugih, njihove sposobnosti, pritiske, ki jih drugi izvajajo nanje, in njihovo vednjenje. Vključuje odpor do prehitrega obsojanja idej in vednjenj drugih, ki temelji na lastnih perspektivah. Brez sočutja se človek zapre pred drugimi, s tem pa omeji komunikacijo in sodelovanje z drugimi. Po drugi strani pa s sočutjem človek naredi nasprotno: odpre se in posluša, kaj mu drugi želijo povedati. S sočutjem je povezano tudi poslušanje. Včasih je poslušanje lahko zelo naporno. Ljudje nam skušajo povedati, kaj imajo v mislih, sami pa pri tem vedno znova opažamo, da njihove predstave ne ustrezajo našim. Skušamo jih popraviti ali pa jim pokazati, da se motijo in da imamo prav mi. Takšno vednjenje je popolnoma normalno. Vsi imamo svoj pogled na stvari in ta pogled uporabljamo kot filter za interpretacijo in presojo pogledov drugih ljudi in njih samih. Odprto komunikacijo je najpreprosteje doseči tako, da preprosto povemo resnico. Ne skušamo izkriviti situacije ali zadržati informacije. Pri tem pa je pomembno, da smo pazljivi na občutke drugih. Izraziti se moramo tako, da se osredotočimo na vzorce interakcije, ne pa na vednjenje posameznika.
- Vsi morajo imeti dostop do informacij: pri vsaki odločitvi vedno obstaja kanček negotovosti. Ljudje ne morejo nikoli natančno predvideti, kaj se bo zgodilo, ko nekaj storijo. Zato

menedžerjem ni treba te negotovosti povečevati z zadrževanjem informacij pred zaposlenimi, ki te informacije potrebujejo za učinkovitejši prispevek k delu organizacije. Dodaten razlog za posredovanje informacij je, da to vključuje sodelovanje. Brez dostopa in posredovanja informacij med člani tima, med različnimi timi in drugimi oddelki se v organizaciji pojavijo problemi. Če poskušamo ugotoviti, zakaj sodelavci delujejo navzkrižno, lahko odgovor iščemo v pomanjkanju informacij, ki jih imajo o delu drugega. Pri tem gre lahko za informacijo, ki je bila na voljo, vendar zanj niso vedeli ali pa do nje niso imeli dostopa. Ta vrednota ne pomeni, da morajo vsi zaposleni prejemati tedenska ali mesečna poročila, ki vsebujejo različne informacije, ki jih pri svojem delu sploh ne potrebujejo. Pomeni, da morajo imeti dostop do vseh informacij, ki jih potrebujejo. Zaposleni morajo vedeti, kaj imajo na voljo, in so odgovorni za to, da potrebno tudi uporabijo. »Nisem vedel« je najpogostejši razlog za to, da ljudje delajo napake. Organizacije, ki so osredotočene na timsko delo in procesni menedžment, vedo, da lahko napake zmanjšajo preprosto s tem, da so ljudje informirani. Učinkovitost in dobro timsko delo sta v pozitivni povratni zvezi z dostopnostjo informacij.

- Osredotočenje na proces: delo je proces. A številni vodje to pozabljajo in se osredotočajo na vedênje posameznikov ločeno od sistema in njegovih procesov in v tem iščejo ključ za uspeh. V timu je treba zagotoviti, da se to ne zgodi in da zagotovimo sistemsko in procesno delovanje posameznikov in celotnega tima z medsebojno interakcijo.

Pomembno je, da vsi zaposleni razumejo:

- da je njihovo delo nepogrešljivo,
- da so drugi odvisni od njih,
- da pripomorejo h kakovostnim storitvam.

Delo v katerikoli organizaciji je najbolje definirano kot sodelovanje v procesu. Kadarkoli ljudje to pozabijo, to povzroči probleme, ker se ne zavedajo, kako njihovo delo vpliva na druge (Vodopija 2006).

Vsestransko spoštovanje med člani tima je naravni izkupiček tega, da cenimo, da je individualni uspeh odvisen od uspeha tima, kot nam pokaže sklepna analiza. Kako se to zgodi? Tako, da vsi zaposleni delajo kot člani tima. In kaj zagotavlja, da se bo to zgodilo? Upoštevanje opisanih vrednot.

Organizacijska kultura timov

Delo timov ne more biti uspešno, če organizacija vzdržuje zelo mehanično, nefleksibilno in tradicionalno kulturo. Vodje ne morejo pričakovati sodelovanja in vzajemne odgovornosti, če so zaposleni nagrajeni samo na podlagi njihovih individualnih dosežkov. Organizacijska kultura, ki podpira individualne dosežke, tekmovanje, status in hierarhijo, ni združljiva s timsko organizacijo. Spremeniti se morajo tudi sistemi nagrajevanja, vrednot in norm.

Kultura, ki podpira timsko delo, mora temeljiti na inovativnosti, fleksibilnosti in dovednosti za želje in potrebe uporabnikov. Posledica takega načina dela so tudi boljše delovne razmere za zaposlene in bolj kakovosten način komuniciranja, posledica tega pa je večje zadovoljstvo zaposlenih.

V socialnem delu se velikokrat srečujemo z interdisciplinarnimi timi, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih strok (Tajnšek 1997). Vsak izmed njih s seboj prinese svojo kulturo – kulturo svoje stroke. Pri delu v timu pa je eden temeljnih procesov, ki tim ohranja skupaj, razvoj skupnega jezika oz. skupinskega ozračja. Člani opažajo, da govorijo različen besednjak in da si pot za doseg cilja interpretirajo vsak po svoje. Da bi vzpostavili uspešno komunikacijo, morajo najprej soglašati, kaj so dejstva, kaj je pomembno in čemu se je treba posvetiti. Dogovoriti se je treba tudi o razlagi različnih terminov, ki imajo lahko v različnih strokah drugačen pomen. Ko tim doseže raven skupnega jezikovnega sistema, doseže tudi skupinsko identiteto, ta pa je pogoj za doseg cilja (Mesec 2008).

Spremembe, ki se morajo zgoditi v organizacijski kulturi, da bi v celoti podprla tim, potekajo:

OD	DO
»JAZ« mislim	»MI« mislimo
uspeha posameznika	uspeha tima
tekmovanja med posamezniki	sodelovanja med posamezniki
menedžerjeve odgovornosti za delo	posameznikove odgovornosti za lastno in timsko delo
skrivanja informacij zase	širjenja informacij
ozke specializacije posameznikov	širšega usposabljanja posameznikov

Člani tima, ki deluje že dalj časa, se sčasoma prilagodijo in naučijo sprejemati in razumeti druga stališča. Skupaj zgradijo okvir, ki je odločilen za razumevanje organizacijske kulture. Sčasoma posamezniki oblikujejo tudi drugačne – skupne poglede ali razumevanje določene situacije in takrat pravimo, da je tim izoblikoval svoje skupinske norme. Norme nastajajo, ko tim skupaj doživi in prestane določeno število skupnih kritičnih dogodkov. Ti postanejo merilo za delovanje na podlagi določenih skupinskih izkušenj. Tako si tim opredeli meje svojega delovanja oziroma določi svoje standarde in norme.

Sklep

Organizacije uporabljajo time za obvladovanje in reševanje kompleksnih problemov, ki jih posameznik ne more. Vzpostavljanje timov pomeni usmerjenje aktivnosti v izboljšanje notranjega dela in odnosov v timu, zato je treba posebno pozornost namenjati odnosom med člani tima.

Prvi korak do iskrenih in dobrih delovnih odnosov je, da vsi člani v timu pripomorejo k temu, da si tim pridobi zrelost in ustrezno povezanost. To pomeni, da mora vodja skrbno izbrati člane in jim zagotoviti možnost za sodelovanje.

Člani tima prav tako potrebujejo čas, da izoblikujejo skupne norme in se razvijejo v dozorelo skupino. Naučiti se morajo, kako ustrezno voditi konflikte, da so ti konstruktivni. Takšni konflikti so celo bolj zaželeni kot harmonija in hitri dogovori.

Timi morajo soglašati glede skupnih ciljev, razviti vzajemno sposobnost za načrtovanje in se naučiti sodelovati. To pa ne more potekati brez zaupanja. Zaupanje se najhitreje razvije na podlagi odprte komunikacije, v kateri so vsi člani tima ustrezno informirani o aktivnostih in odločitvah ter imajo priložnost izraziti svoje mnenje in ideje.

Uspešni timi zaupajo skupnim ciljem, dobri cilji pa so tisti, ki so merljivi, dosegljivi in razumni. Brez ustrezne usmeritve lahko člani izgubijo motivacijo, zato morajo tisti, ki so tim oblikovali, članom ustrezno pojasniti, zakaj je bil tim oblikovan in kaj je njegova vizija.

Vodje timov se morajo zavedati, da morajo delovati v timu kot pospeševalci, če je le mogoče, morajo olajšati delo, izogibati pa se morajo neustrezni kontroli in neustreznemu vodenju ali nadzoru tima. Njihova naloga je določiti in definirati cilje, ponuditi podporo drugim članom ter odstraniti notranje in organizacijske ovire za normalno delovanje tima. Tudi sam vodja deluje v timu kot njen član in ne le kot nadzornik.

V poklicu, kakršen je socialno delo, je vse omenjeno najpomembnejša prvina stroke. Vredna je več kot znanje o metodah in postopkih. Njena umetnost je v tem, da se pri reševanju najrazličnejših težav znamo pogovarjati in poslušati. Da strokovnjaki, ki prihajamo iz različnih strok, pustimo drugim, da imajo svoje mnenje, in da znamo zagovarjati svoja stališča. To so tudi odlike dela v timu, ki so potrebne za reševanje stisk ljudi, ki jih strokovnjaki v timih rešujejo in o katerih razpravljajo.

Naloge takšnih timov nikoli niso bile in ne bodo preproste, zato je pomembno, da je taka vrednota, kot je timsko delo, prav razumljena in poudarjena, ko govorimo o metodah in postopkih dela v socialnem varstvu.

Viri

- Coleman, J. S. (1991), *Grundlagen der Sozialtheorie*. München: R. Oldenburg.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2010), Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49, 4: 239–245.
- Klassen, M. (2004), *Was leisten Systemtheorien in der Sozialen Arbeit?* Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Kobolt, A. (2002), Je možno supervizijsko delo v večji skupini?. V: Žorga, S. (ur.), *Modeli in oblike supervizije*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Luhmann, N. (1990), *Ökologische kommunikation*. Opladen: Westdeutscher.
- Mesec, B. (2008), *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Možina, S. (2002), Delo v teamu, skupini. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (1995). Oxford: Oxford University Press.
- Randall, R., Southgate, J. (1985), *Skupinska dinamika v skupnosti*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Senge, P. M. (2006), *Die fünfte Disziplin*. Freiburg im Breisgan: Klett – Cotta.
- Schein, E. H. (1992), *Organizationalculture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass (2. izd).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1994). Ljubljana: DZS.
- Snoj, M. (1997), *Slovenski etimološki slovar*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Tajnšek, R. P. (1997), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Yelloly, M. A. (1980), *Social work theory and psychoanalysis*. Southampton: Camelot.
- Vanier, J. (1996), Skupnost, kraj odpuščenja in praznovanja. Ljubljana – Dravljje: Župnijski urad.
- Vodopija, B. (2006), *Učinkovita orodja vodenja*. Ljubljana: Forum Media.