

Poimenovanje in konceptualizacija timskega dela v socialnem delu

Tamara RAPE ŽIBERNA

Uvod

Teoretično se s timskim delom v socialnem delu v slovenskem jeziku zadnjih nekaj desetletij, do raziskave, ki je osnova za to poglavje, ukvarjata le članka *Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja* (Flaker, 1997) in *Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu* (Mesec in Stritih, 2015). Na osnovi podatkov, ki sem jih pridobila leta 2019 (za več informacij o raziskavi glej Rape Žiberna, 2019), v tem poglavju:

- predlagam opredelitve osnovnih pojmov, povezanih s timskim delom v socialnem delu (ki jih v mnogo besedilih tako v Sloveniji kot tujini ni),
- problematiziram¹ rabo izrazov, ki so se (tudi v zakonodaji) v zadnjih desetletjih pojavili na tem področju, predlagam ustrežnejše izraze in predstavljam tipologijo timskega dela v socialnem delu, ki je nastala na podlagi preučenega timskega dela na centrih za socialno delo po Sloveniji.²

Osnovni namen tega poglavja je tako razmislek o terminologiji, ki se v povezavi s timskim delom v socialnem delu uporablja, predvsem pa ponuditi čim bolj ustrezne izraze ter ideje, na kakšne načine vse se timsko delo v praksi (socialnega dela) lahko izvaja. Navedeno sem opravila s pomočjo triangulacije raziskovalnih metod, in sicer sem poleg pregleda literature za analizo uporabljene terminologije o timskem delu v socialnem delu (z dovoljenjem) uporabila sekundarne podatke, ki jih je v svoji raziskavi v okviru doktorske disertacije pridobil Rode (2005),

1 Več glede rabe izrazov v Rape Žiberna (2023).

2 Za več o timskem delu na CSD v Sloveniji glejte poglavje avtorice Rape Žiberna o timskem delu na CSD.

analizo diplomskih, magistrskih in doktorskih del ter primarne podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo izvedenih intervjujev³ in anketiranja⁴ zaposlenih na CSD (Rape Žiberna, 2019).

Da bi ugotovila, koliko in o čem avtorji o timskem delu pišejo in raziskujejo na področju socialnega dela, ter katere izraze (termine) uporabljajo, sem (glede na že poudarjeno pomanjkanje tovrstne literature o timskem delu v socialnem delu v Sloveniji) s pomočjo sistema eGradiva FSD poiskala relevantna dela (glej Rape Žiberna, 2019).

Predstavljene ugotovitve temeljijo tudi na izkušnjah in opažanjih študentk višjih letnikov FSD, s katerimi sem leta 2018 izvedla fokusno skupino⁵ (Rape Žiberna, 2019) in anketiranje v dveh delih – pred odhodom na prakso in po vrnitvi s prakse⁶ (Rape Žiberna, 2019).

V nadaljevanju torej predstavljam rezultate in ugotovitve, ki izhajajo iz navedenih zbiranj podatkov in analiz s fokusom na poimevanje in konceptualizaciji timskega dela v socialnem delu.

Pregled obstoječih opredelitev timov in timskega dela

Da lahko primerno opredelimo tim in timsko delo, je dobro (če želimo to napraviti kar se da ustrezno) najprej stopiti nazaj in se vprašati tako po samem izvoru in dosedanjem pojavljanju besed kot tudi po tem, kaj pravzaprav želimo poimenovati in v čem se tovrstno delo razlikuje od podobnih oblik dela.

Kot navajata Mesec in Stritih (2015), je beseda tim⁷ tujka, vendar »[...] je beseda dobro znana in v strokovnih službah socialnega varstva že povsem udomačena [...]« (Mesec in Stritih, 2015, str. 296). Medtem, ko v Sloveniji v poslovnih vedah (predvsem znotraj menedžmenta) ponekod lahko najdemo zapis *team* (in *teamsko*), glej npr. Kavčič (1996) in Možina (2002), se je na drugih področjih uveljavila

3 Leta 2018 sem izvedla 21 intervjujev s socialnimi delavkami in delavci, ki so zaposleni na različnih enotah CSD po Sloveniji.

4 Konec leta 2018 in v začetku leta 2019 sem izvedla spletno anketo med zaposlenimi na CSD, v kateri je sodelovalo 197 strokovnih delavk in delavcev.

5 V kateri je sodelovalo 6 študentk in študentov 3. letnika.

6 Študentke 3. letnika so bile v študijskem letu 2017/2018 povabljene, da izpolnijo spletni vprašalnik. Na povabilo pred odhodom na prakso se je odzvalo 86 % populacije (oz. 60 študentk), po praksi pa 74 % populacije oz. 52 študentk.

7 Nekateri to besedo nadomeščajo z izrazom »delovna skupina«, ki pa se mi (zaradi različnih pomenov, ki se terminoma pripisujejo v praksi) ne zdi primernejši.

bolj slovenska različica izraza – tim (in timsko).⁸ Ta se zdi ustrežnejši in bolj uveljavljen in ga uporabljamo tudi v tej monografiji.

Timsko delo in ostale oblike dela

Katzenbach in Smith (2004, str. 3) opozarjata na prepogosto in preohlapno rabo termina tim. Tako lahko v literaturi (npr. Davies, Milburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Levy, 2004; Skupnjak, 2018) zasledimo, da se izraz tim uporabi za člane kakršne koli skupine, oddelka ali celo celotnega kolektiva določene organizacije. Na terminološko zmedo v slovenskem prostoru opozarjajo tudi že Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155).

Podobno tudi Lyons (1982, str. 11) ugotavlja, da je koncept tima zelo pogosto uporabljen v socialnem delu, da pa ima lahko v praksi zelo različne pomena in interpretacije. V pomagajočih poklicih delujejo različni timi, ki jih lahko delimo ne le po vrsti dela, ki ga opravljajo (npr. rehabilitacijski tim, tim za obravnavo starejših ljudi), temveč tudi po stopnji medsebojnega sodelovanja (Lyons, 1982, str. 11) oz. prepletenosti dela članov tima (vlog in nalog) (Thylefors, Persson, in Hellström, 2005).

Možina (2002, str. 559) opredeli tim kot skupino ljudi, ki skupaj uspešno rešuje naloge. Time vidi kot »[...] gradbene kamne organizacije« (Možina, 2002, str. 559). Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 154, 155) opredelijo tim kot »[...] manjšo skupino ljudi, ki se povežejo med seboj, da bi pripomogli k skupnemu cilju«. Opredelijo pa tudi razliko med t. i. *timsko konferenco*,⁹ kot poimenujejo srečanje članov enkratnega (za posameznega uporabnika) sestavljenega tima z namenom potrditve osebnega načrta,¹⁰ in timskim sestankom, ki ga vidijo kot obliko stalnejšega (tedenskega) sestajanja.

8 Izjemo predstavlja delo Lepoša in drugi (2004), v katerem je mogoče opaziti, da se CSD med seboj razlikujejo že tudi v samem poimenovanju timskega dela (na CSD Kranj in CSD Sežana navajajo »timsko«, medtem ko na CSD Vič-Rudnik navajajo »teamsko«).

9 Ki jo včasih enačijo tudi z multidisciplinarnim timom (glej npr. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 68–69, 158).

10 Na timski konferenci uporabnik predstavi svoje cilje in načrte za prihodnost, tim pa podpre uporabnika pri uresničevanju in predlaga naloge ali storitve, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu izvajanju. Na njej ima glavno (ter prvo in zadnjo) besedo uporabnik (Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 157)).

Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 7) opozarjajo na predvidevanje, da bo določena skupina, ne glede na velikost (ali druge značilnosti), že s samim poimenovanjem tim, postala tim, kar pa ni nujno, da se zgodi, zato je treba biti pozoren tudi na to.

Pregled literature v slovenskem in angleškem jeziku pokaže, da večina zapisov, ki obravnavajo timsko delo v socialnem delu:

- ne opredeli natančno, kar razume, smatra za timsko delo,
- ne opredeli natančno terminov, ki jih v povezavi s timskim delom uporablja (npr. interdisciplinarno, multidisciplinarno timsko delo), različne termine uporablja kot sopomenke, izmenično ipd. (glej npr. Stakić, 1991; Thylefors, Persson, in Hellström, 2005, str. 104; Stržinar, 2012; Muhič, 2012),
- izhaja iz predpostavke (za katero se večinoma ne izhaja iz kakšne empirične podlage), da je timsko delo najboljši način zagotavljanja socialnih in drugih storitev, še posebej pomembno vlogo pa ima t. i. medpoklicno timsko delo (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Thylefors, Persson, in Hellström, 2005, str. 102–103).

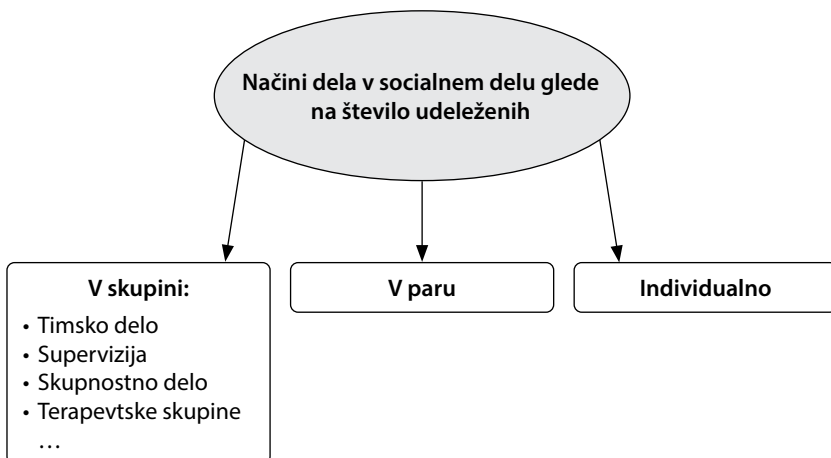
Poleg zamenjevanja oz. uporabe terminov kot sinonimov (v primeru interdisciplinarnih in multidisciplinarnih timov) v slovenski literaturi lahko opazimo tudi uporabo istega termina za dva dokaj različna postopka oz. vsebini. Tak primer je npr. *krizni tim*. Medtem ko s tem terminom nekatere avtorice (npr. Zaviršek, 1997; Lesjak, 2011; Breznik, 2016) pojmujejo konkretno metodo dela oz. način pomoči v socialnem delu (predvsem na področju duševnega zdravja), pa ga druge avtorice (npr. Polšak, 2001; Založnik-Pavlin, 2001; Jurkovič, 2011; Zibelnik, 2012; Jurman, 2016) vidijo kot posebno obliko timskega dela na CSD v zahtevnih primerih (npr. pri ogroženosti otroka, nasilju).¹¹

Izraz timsko delo se je v Sloveniji uveljavil kot oznaka dela, ki se izvaja v posebnih delovnih skupinah. Kot prikazuje slika 1, pa v različno velikih skupinah (poleg timskega dela) lahko potekajo tudi druge oblike, vrste dela (npr. supervizija – več o njej v Videmšek, 2021).

11 S podobnimi poudarki predpono »krizno« uporabljata tudi Sitar Surić (2016), ko predlaga nov pristop, ki ga poimenuje krizno soustvarjanje (z namenom, da se prek soustvarjanja v krizni situaciji ukrep prepreči ali zmanjša).

Slika 1:

Načini dela v socialnem delu glede na število udeležениh



V literaturi lahko zasledimo, da je za timsko delo (za razliko od skupinskega) značilna pomembnost skupnega cilja (Skupnjak, 2018, str. 2; Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006) ter da so učinki tovrstnega dela večji, kot bi bili, če bi posamezniki delali sami oz. je učinek večji, kot bi bil seštevek delčkov (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, str. 9). Ti avtorji tudi navajajo, da je vsak tim najprej skupina, ki mora skozi določena obdobja, da postane tim. Za tim naj bi sicer veljalo (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006, str. 2), da:

- so cilji znani in enaki za vse,
- si ljudje medsebojno zaupajo,
- se čustva odkrito izražajo,
- se konflikt poskuša rešiti z vključevanjem vseh članov,
- ljudje podpirajo drug drugega za doseganje zastavljenih ciljev,
- se informacije podajajo brez ovir, prosto in celovito.

Pahor (2014, str. 24) opredeljuje tim kot obliko sodelovalnega dela, v katerem skupina posameznikov »[...] z različno izobrazbo, perspektivami, spretnostmi in usposobljenostjo [...]« deluje za doseganje skupnih ciljev. Člani pa »[...] poznajo in cenijo prispevke vseh vključenih« (Pahor, 2014, str. 24). Urek in Eržen (2014, str. 174) vidita timsko delo »v socialnem delu kot osnovno orodje«, kar utemeljita

s kompleksnostjo situacij uporabnikov, zaradi katerih »[...] večina socialnega dela poteka tako ali drugače v timih in v skupinah ljudi«. S tem se strinjajo tudi Mesec in Stritih (2015, str. 296) ter Flaker (2003, str. 28), ki dodaja še, da »[...] so timi brez dvoma ena bolj konkretnih in razširjenih oblik interdisciplinarnega sodelovanja«.

Kavčič (1996, str. 154) razločuje med delovno skupino in timom, zanj pa navaja, da sta za delovanje dovolj že dva člana, ki imata določeno nalogo oz. cilj. Nadaljuje, da je za delovanje tima potrebna visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost ter visoki delovni standardi.

Payne (1995, str. 157) pri tem, ko skuša povezati timsko delo in meddisciplinarno delo, navaja, da se problemi pojavljajo že znotraj posameznih konceptov, ko pa ju poskušamo dati skupaj, pa se sama kompleksnost še poveča. Timsko delo Payne (1995, str. 157–160) v svoji osnovi vidi kot delitev dela (ki je preobsežno za enega), predvsem pa je s tovrstnim delom povezano upanje oz. pričakovanje, kakšno naj bi bilo stanje, kako bodo sodelovali ipd.

Stakić (1991, str. 87–89) ugotavlja, da je pri opredelitvi, ali gre za tim v socialnem delu, treba pozornost nameniti naslednjim sedmim lastnostim:

- gre za formalno skupino (ki je namerno oblikovana),
- gre za majhno skupino (z omejenim številom članov¹²), kar omogoča neposredno komunikacijo,
- sestava tima je usklajena z naravo opredeljenega problema (sestavljeno je premišljeno, običajno iz strokovnjakov različnih profilov),
- tim je skupina strokovnjakov, ki so usmerjeni k skupnemu cilju (ki ga sprejema tudi vsak član),
- gre za organizirano skupino (z jasno strukturo dela, delitvijo vlog, pri čemer poudari predvsem vlogo vodje, od organizacije pa je odvisna tudi učinkovitost tima, pri tem je za socialno delo značilna fleksibilna in svobodna organizacija),
- osebno sodelovanje (člani v tim ne vstopajo le kot strokovnjaki, temveč predvsem kot ljudje) in kakovostni ter tesni medsebojni odnosi in
- enotnost (v razmišljanju in delovanju) ob upoštevanju različnosti.

12 Avtor navaja, da se v socialnem delu pojavljajo predvsem timi velikosti 3, 5 ali 7 oseb (Stakić, 1991, str. 87).

Na podlagi navedenega Stakić (1991, str. 89) opredeli tim kot skupino, ki je usmerjena na problem in sestavljena v skladu z naravo opredeljenega problema.

Ko se torej formira skupina, ki naj bi delala timsko oz. postala tim, se mora za to, da bi se temu približali, zgoditi tako na ravni posameznika (pri vsakem članu) kot na ravni skupine kar nekaj stvari. Tako torej ni nujno, da do teh procesov na dveh ravneh (ter posledično oblikovanja tima) sploh pride.

V nadaljevanju povzemam nekaj ugotovitev, povezanih tako z značilnostmi timov in timskega dela kot tudi z vrstami in oblikami tega. Ker pa se navedeno pogosto prepleta, neka stroga ločnica ni možna.

Značilnosti timov in timskega dela

Ovsenik in Ambrož (2000, str. 86) pišeta, da nekateri klasični avtorji organizacijskih teorij (npr. Taylor, ki ga omenjajo kot očeta znanstvenega vodenja) niso cenili možnosti timskega dela v poslovnih procesih, saj naj bi timsko delo uničevalo individualno iniciativo in spodbujalo solidarnost. Na velik vpliv, ki ga ima skupina na storilnost, pa je naletel tudi Mayo (v znanem Hawthornovem eksperimentu), ki je pomembno vplival na t. i. šolo medčloveških odnosov, kot ugotavljata Ovsenik in Ambrož (2000, str. 103, 104). Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 9) dodajajo, da je za pravi tim potrebno, da ima cilj (namen obstoja).

Pri timskem delu gre za to, da se ljudje zberejo in poskusijo nekaj početi skupaj, »se vprežejo v delo, da bi dosegli skupni cilj« (Flaker, 1997, str. 5). Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 12) opredeljujejo, da timsko delo omogoča to, da skupnost stopi skupaj za pomoč posamezniku. Za tovrstno delo pa kot ene ključnih spretnosti Flaker (2003) navaja t. i. organizacijske spretnosti, na pomembnost teh spretnosti na eni ter pomanjkanje tovrstnih znanj in sposobnosti na drugi strani, na področju socialnega dela, pa opozarjajo tudi Colnar, Dimovski in Grah (2018).

Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006) ter Hartwig, Clarke, Johnson in Willis (2020) omenjajo tudi t. i. timski duh, timskost oz. timsko naravnost, za katero navajajo, da se lažje razvije v manjših skupinah in med sodelavci, ki že dlje časa (večkrat) sodelujejo med seboj (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec

in Lajh, 2006). Tudi Katzenbach in Smith (2004, str. 1–5) kot bistvo tima poudarjata skupno zavezanost, brez nje namreč osebe delujejo kot posamezniki, zanju pa timsko delo predstavlja set vrednot, ki spodbujajo poslušanje ter konstruktiven odziv na poglede drugih, medsebojno podporo ter priznavanje interesov; in tako razlikujeta med delovno skupino in timom. Tega pa opredelita kot »[...] manjšo skupino ljudi, v kateri so posamezniki s komplementarnimi spretnostmi, predani skupnemu namenu, naboru ciljev ter pristopu, za katerega so odgovorni skupaj« (Katzenbach in Smith, 2004, str. 1).

Glede sodelovanja posameznikov v timu Payne (1995, str. 157, 158) izpostavlja naslednja vidika:

- razvojni (*developmental*) vidik, ki predpostavlja, da bodo člani sodelovali za skupni cilj s pomočjo razvoja skupinskih odnosov in deljenih vrednot ter na drugi strani,
- kontingenčni (*contingency*) vidik, ki predpostavlja, da so različne oblike sodelovanja primerne za različne situacije, različne preference sodelujočih, različne zahteve dela ter za različne strukture organizacij, v katerih delajo.

Vrste in oblike timov

Obstaja veliko (različnih) delitev, v odvisnosti od tega, na podlagi česa je ta nastala, oz. kaj je v avtorjevem fokusu. V nadaljevanju predstavljam nekatere, ki se mi po eni strani zdijo za socialno delo najuporabnejše,¹³ po drugi pa prispevajo k razumevanju predlagane tipologije ob koncu tega poglavja.

Med najpogosteje uporabljenimi pridevniki (pri timskem delu) lahko tako v tujini kot v Sloveniji zasledimo *multidisciplinarni* tim oz. timsko delo (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Payne, 1995; Cott, 1997; Herod in Lymbery 2002; Carpenter, Schneider, Brandon in Wooff, 2003; Atwal in Caldwell, 2006; Bezenšek Lalič, 2009; Giles 2016; Šimenc, 2016; Filipčič, 2016). Navedeni izraz se pri nas pojavlja tudi v zakonih, in sicer v Zakonu o preprečevanju nasilja v družini (2008, v nadaljevanju ZPND) in v Zakonu o duševnem zdravju (2008, v nadaljevanju ZDZdr). Filipčič (2016, str. 181) navaja, da multidisciplinarni tim sestavlja skupina

13 Pri čemer pa izpuščam delitve, kjer je v fokusu predvsem slog vodenja, saj si o tem lahko več preberete v poglavju Šugman Bohinc o vodenju.

strokovnjakinj ter sama žrtev nasilja (oz. preživela) v družini v delu, ko se oblikuje načrt pomoči zanjo.

V literaturi lahko najdemo veliko različnih delitev oz. tipologij timov. Večje razlike med njimi opazim ob primerjavi tipologij, ki so nastale na področju zasebnega sektorja (poslovne vede), ter tistih, ki temeljijo na literaturi na osnovi podatkov iz javnega sektorja. Kavčič (1996) med vrstami timov v podjetjih z vidika vsebine dela navede time za opravljanje delovnih nalog, time za reševanje problemov, projektne time in time za strategijo; z vidika procesov, ki potekajo v timu, pa omeni time za neprestano izboljševanje in time za ustvarjanje privrženosti organizaciji. Tudi Možina (2002, str. 566, 567) opredeli time za reševanje problemov, posebne time, samousmerjajoče time, time za izboljševanje kakovosti ter krožke kakovosti. Morda so timskega dela v socialnem delu še najbližje omenjeni t. i. timi za reševanje problemov, ki jih Možina (2002) označi tudi kot time za produkcijo novih idej.¹⁴ Uporabnejše za področje socialnega dela se mi zdijo delitve, ki jih je pripravil Brajša (1991, str. 68). Pred več kot tremi desetletji je oblikoval tipologijo, v kateri je identificiral tri osnovne oblike timskega dela (individualno, linearno in cirkularno orientirani timi) glede na skupinsko dinamiko timov. Značilnosti posameznih vrst je opisal v naslednjih šestih dimenzijah, ki se mu zdijo pomembne za timsko delo:

- timska povezanost,
- timsko sodelovanje,
- timski odnosi,
- timska komunikacija,
- timsko prilagajanje in
- timska psihodinamika.

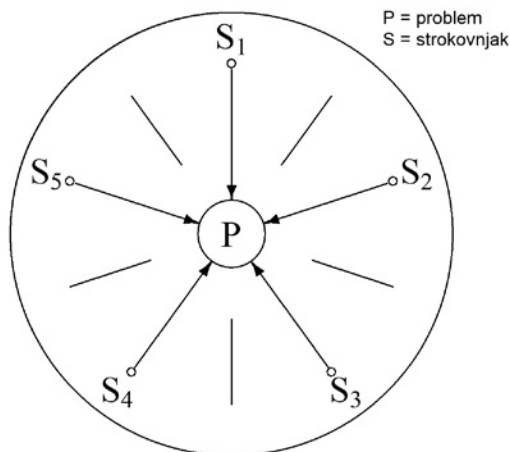
Brajša (1991, str. 72) dodaja, da ne moremo govoriti o čistih oblikah, temveč o prevladujočih tendencah znotraj navedenih šestih dimenzij in sposobnosti tima, da skrbi za ravnotežje med njimi, oz. skrbi, da individualne in linearne težnje ne prevladajo. Kot glavne razlike med njimi navede: pristop k reševanju problema; oblika, slog in reševanje težave ter odnosi med samim timskim delom (Brajša, 1991, str. 55).

14 Kar spominja na koncept soustvarjanja rešitev (Čačinovič Vogrinčič, 2008).

Kot je razvidno tudi s slike 2, pri t. i. individualno orientiranih timih¹⁵ v bistvu ne gre za pravo timsko delo, temveč za obliko dela v skupini, kjer je vsak osredotočen le na vidik svoje stroke, ni vodenja in medsebojne povezanosti, osebni razvoj je pred razvojem tima, ni timske povezanosti, sodelovanja, člane povezuje le problem, ki ga obravnavajo.

Slika 2:

Prikaz individualno orientiranih timov (Brajša, 1991)



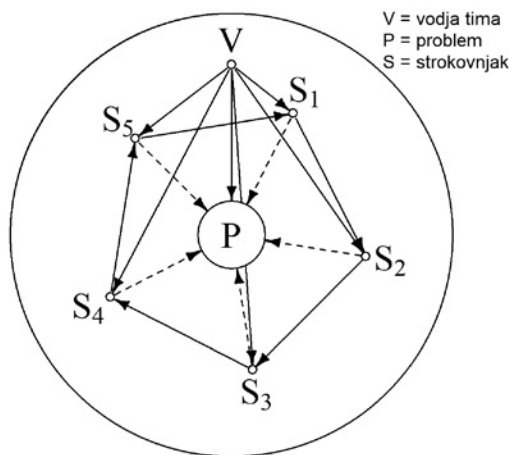
Vir: Brajša, 1991, str. 55.

Tudi linearno orientiranega tima¹⁶ (prikazanega na sliki 3) verjetno marsikdo ne bi poimenoval tim, zelo verjetno pa ne bi ustrezal oznakama uspešno in zadovoljivo timsko delo. V njih ima prevladujočo vlogo vodja, ki nadzira in usmerja, tudi povezava med člani tima gre prek vodje, kar zavira, onemogoča samoiniciativnost in izvirnost, prisotno je izogibanje dialogu, ni svobode metakomunikacije.

- 15 Značilnosti individualno orientiranih timov (Brajša, 1991, str. 55–58): liberalnost (ni vodenja), individualna svoboda; ni medsebojne povezanosti (strokovnjakov, strok); vsak je osredotočen le na vidike svoje stroke; osebni razvoj in razvoj stroke sta pred razvojem tima; tim brez timske povezanosti, sodelovanja; člane povezuje le problem, ki ga obravnavajo; nepravi tim; odnosi so distancirani, hladni, profesionalni in omejeni na službene dolžnosti sodelovanja.
- 16 Značilnosti linearno orientiranih timov (Brajša, 1991, str. 59–62): avtokratski tim, pritisk od zgoraj; prevladujočo vlogo ima vodja; vodja nadzira in usmerja; medsebojna linearna povezanost med člani prek vodje; onemogočena samoiniciativa, izvirnost; ne-kreativno, neproduktivno in netimsko vzdušje; izogibanje dialogu – voditelj govori in predlaga, člani poslušajo in sprejmejo dane predloge; brez svobodne metakomunikacije.

Slika 3:

Prikaz linearno orientiranih timov (Brajša, 1991)



Vir: Brajša, 1991, str. 59.

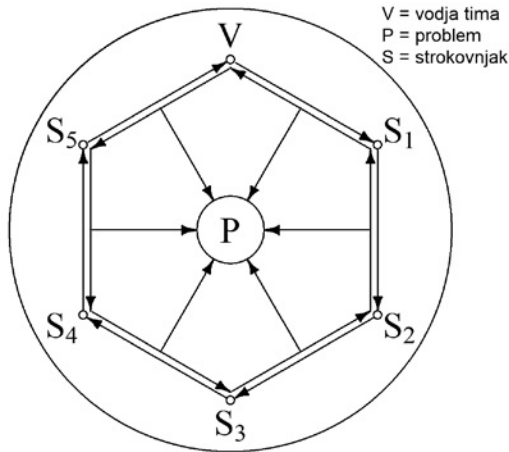
Glede na uspešnost Brajša (1995, str. 89) sicer opredeli neuspešne (oz. subsumativne time), povprečne (ali sumativne time) in uspešne (ali supersumativne time), pri katerih navaja, da so edini, katerih rezultati dela presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov in so torej po mnenju oz. opredelitvah nekaterih edini, ki jim pravzaprav lahko rečemo tim. Glede na vodenje pa Brajša (1995, str. 90–92) govori o avtokratskem, liberalnem in demokratičnem timu (edini z metakomunikacijo, s t. i. timskim dialogom in vodjo, ki je enak med enakimi). Tako kot zgoraj, pa ostaja pomislek, ali lahko prvima dvema sploh rečemo tim.

Zagotovo pa gre za timsko delo pri t. i. krožno orientiranih timih (slika 4), za katere Brajša (1991, str. 63–66) navaja:

- komplementarne odnose,
- ustvarjanje pogojev za timsko ustvarjalnost,
- vsi so usmerjeni na problem kot celoto in na vse člane tima,
- dopolnjevanje, prilagajanje,
- menjavanje vlog in položajev,
- osebni medsebojni odnosi (z možnostjo bližine in distance),
- optimalno zadovoljevanje potreb članov tima,
- kongruentna komunikacija in metakomunikacija,
- razvijanje tima kot celote.

Slika 4:

Prikaz krožno orientiranih timov (Brajša, 1991)



Vir: Brajša, 1991, str. 63.

Gre za timsko delo, ki omogoča tako razvoj posameznika (v timu) kot tima kot celote, ter kreativno doseganje ciljev tima.

Pahor (2014, str. 25–26) vrste (oz. tipe timov) na področju zdravstva razdeli glede na:

- organizacijo (eno ali večpoklicno, različna stopnja formalizacije ipd.),
- stopnjo interakcije (dnevni/tedenski sestanki, v realnem/virtualnem prostoru, istočasno skupno delo ipd.),
- vlogo pacienta/klienta/uporabnika storitev,
- trajanje oz. lokacijo (delovni timi – člani oddelkov; k nalogam usmerjeni timi – začasni, s pozitivno soodvisnostjo),
- vodenje (avtoritarno, samovodenje, mešani/kombinirani način vodenja),
- medsebojna razmerja članov in vlogo pacienta (hierarhični »tim«, na pacienta osrediščeni tim in na zdravstveni problem osrediščeni tim).

Avtorica zadnje navedene vrste (hierarhični »tim«, na bolnika osrediščeni tim in na zdravstveno težavo osrediščeni tim) vidi kot stopnje razvoja timskega dela v zdravstvu – od »nadvlade« zdravnikov pri prvi vrsti tima pa do aktivne vloge bolnika ob podpori strokovnjakov (Pahor, 2014, str. 26).

Na drugi strani pa so Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 12) skeptični, ali gre v primerih rutiniranega dela pri skrbi za bolnike (npr. tudi v operacijski dvorani) res za timsko delo ali gre pravzaprav bolj za dobro delujoč stroj, kjer vsak kolešček opravi svoje delo po viziji in navodilih vodje, timsko delo pa se pravzaprav začne, ko je treba opraviti kaj izven običajnega delovanja skupine.

Glede na profesionalno strukturo Stakić (1991, str. 91–95) deli timsko delo na:

- multidisciplinarno (ki ima dolgo tradicijo v socialnem delu, gre za sodelovanje strokovnjakov različnih disciplin, sam izraz pa nič ne pove o načinu delovanja in strokovnjaki lahko delujejo tudi neodvisno in brez vpliva drug na drugega),
- monodisciplinarno (sodelovanje strokovnjakov z različnimi specialističnimi znanji (visoka stopnja specializacije strok) znotraj iste stroke),
- kombinirano (lahko gre za kombinacijo prejšnjih dveh vrst, člani tima delujejo na različnih ravneh, lahko se oblikujejo podskupine), omenja pa tudi
- transdisciplinarno delovanje (gre za delovanje posameznika, ki lahko predstavlja substitut multidisciplinarnega timskega dela; pri njem posameznik zaradi dodatnih kompetenc (s področij drugih strok) lahko nastopa tako z vidika matične stroke kot subspecialist druge stroke, lahko pa sodeluje tudi v timu).

Stakić (1991, str. 95–97) navaja vrste timov v socialnem delu tudi glede na trajnost teh. Tako opredeli:

- stalni tim (za opravljanje dolgoročnih nalog, ki pa se po potrebi za posamezne naloge lahko tudi razširi ali skrči), katerega podvrsta je tim s stalnim jedrom (pri katerem so vnaprej določeni profili članov tima, ne pa tudi osebe) in
- ad hoc tim (ki se oblikuje ob dani priložnosti za reševanje posameznega problema (ki se redko pojavlja ali ne traja dolgo ter ni pokrit s stalnimi timi), zanj pa so značilne različne kombinacije članstva in kreativnost, kar lahko nadomesti dolgo trajno sodelovanje).

Glede na način sodelovanja Stakić (1991, str. 96) opredeli neposredno in posredno timsko delovanje. Za neposredno navaja, da gre za operativni tim, ko člani dobijo neposredne zadolžitve za delo na

primeru. Pri posrednem timskem delovanju pa navaja, da gre za posvetovalno delovanje, ko člani tima ne pridejo v neposredni stik s primerom. Za tega Stakić (1991, str. 96) tudi ocenjuje, da gre za timsko delo, ki povečuje učinkovitost in ekonomičnost timskega dela.

Martin (2013, str. 79–100) pa za sodelovanje različnih profilov znotraj določene organizacije uporablja izraz meddisciplinarni (*multidisciplinary*) tim (ki ga opredeli kot tim znotraj ene organizacije, v katerem pa lahko potekajo multidisciplinarni (*multi-professional*), interdisciplinarni (*inter-professional*) ali transdisciplinarni (*trans-professional*) procesi), za sodelovanje med organizacijami pa ne uporablja izraza timsko delo, temveč govori o interprofesionalnem sodelovanju. Podobno, sicer o multiprofesionalnem sodelovanju, piše tudi Alfandari (2019).

Lyons (1982, str. 14–19) na področju socialnovarstvenih storitev deli time na:

- time, osredotočene na naloge (npr. za sprejem, dodelitev novih primerov, običajno se zahteva visoka stopnja medsebojnega sodelovanja, cilji in časovni okvir (so)delovanja so zelo jasni),
- time, osredotočene na skupine uporabnikov (specializacija npr. za stare, za otroke, za duševno zdravje),
- time glede na geografsko lokacijo (mreženje, vzpostavljanje dobrega delovnega odnosa z ostalimi organizacijami v okolju),
- multi- in interdisciplinarne time (med njimi ne razlikuje),
- time, ki so organizirani glede na metodo intervencije (specializacija kot odgovor na pomanjkanje časa in možnosti dodatnega usposabljanja).

Za navedene kategorije ni nujno, da se izključujejo (Lyons, 1982, str. 14). Poleg njih pa Lyons (1982, str. 19–21) navaja še, da so timi lahko:

- enote menedžmenta, pri čemer poudarja pomembno vlogo vodje tima (ki je odgovoren za kakovost opravljenega dela) ali
- neformalne skupine znotraj organizacije (ki skrbijo za podporo, razumevanje, spodbudo zaposlenih).

Glede na sloge dela ter način in intenzivnost sodelovanja tako razdeli vrste timov na t. i. kvazi time in prave time (Lyons, 1982, str. 11). Dodaja še, da tudi za zadnje ni nujno, da člani neprestano sodelujejo.

- Payne (1995, str. 159, 160, na podlagi del Øvretveit) deli time na:
- tim za uporabnika (skupina ljudi, ki se oblikuje za zagotavljanje skrbi posameznemu uporabniku),
 - tim mreže organizacij (povezovanje izvajalcev storitev oz. služb za medsebojno koordinacijo dela) in
 - formalni timi (delovne skupine z opredeljenim članstvom, skupnimi politikami in vodjo tima).

Dodaja še, da se timi razlikujejo glede na strukturo (sestavo), integracijo (tesnost povezav) in proces dela (med seboj in z uporabniki) (Payne, 1995, str. 159).

V Sloveniji Urek in Eržen (2014, str. 174) uporabita izraze zdravstveni tim, krizni tim (na področju duševnega zdravja) in multiprofesionalni tim, ko navajata timsko delo na CSD. Rafaelič (2015, str. 80) na področju deinstitucionalizacije in oskrbe v skupnosti omenja naslednja dva osnovna tipa timov:

- za posamezne uporabnike (ki jih poimenuje tudi timske konference) in
- za podprojekte deinstitucionalizacije (npr. preselitveni tim).

Omenja pa tudi krizne in oddelčne time, strokovne, tehnične, konzultativne in druge time (Rafaelič, 2015, str. 80, 188) ter dodaja, da imajo organizacije brez izkušenj z bivalnimi enotami »[...] izjemno malo strokovnih timov«. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajč (2013, str. 155) pišejo tudi o t. i. timski konferenci, ki jo opredeljujejo/razumejo kot obliko timskega dela, pri kateri se tim sestane (navadno za enega uporabnika, ki je tudi član tima), običajno npr. ob potrditvi osebnega načrta uporabnika (Rafaelič, 2015, str. 81).

Bezenšek Lalič (2009, str. 47) pa navaja, da organizacija dela na področju nasilja in zanemarjanja otrok predvideva:

- strokovni tim za preprečevanje nasilja (ali zaščito otrok), ki je sestavljen iz strokovnih delavk,
- osnovni medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim (določen – potrjen na strokovnem svetu CSD in stalen) in
- razširjen medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim, ki je sestavljen iz članic osnovnega in drugih članov in članic (pomembnih za obravnavo).

O strokovnem (kriznem) timu pa pišeta tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 238), ko se zavzemata za procese enakovrednega vzajemnega sodelovanja in razumevanja (upoštevanja) konteksta.

Kot je razvidno iz navedenega, bi na podlagi mednarodne ali pa tudi le slovenske socialnodelo literature o timskem delu težko trdili, da prihajajo avtorji do bolj ali manj enotnih zaključkov. V literaturi iz evropskih držav opažam vse pogostejšo rabo že razvitih konceptov multidisciplinarnega, interdisciplinarnega in transdisciplinarnega timskega dela (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005; Melin Emilsson, 2013) v socialnem delu,¹⁷ iz katerih v nadaljevanju izhajam. Navedena tipologija se osredotoča na sam proces timskega dela (oz. znotraj njega vlogo v timu, medsebojno odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in soodvisnost, kot prikazuje preglednica 1). Nekatero ključne značilnosti multidisciplinarnih, interdisciplinarnih in transdisciplinarnih timov povzemam v nadaljevanju.

Za multidisciplinarno timsko delo v socialnem delu je značilno, da so vloge sodelujočih v timu zelo specializirane. Vsak opravlja in se osredotoča le na svoje naloge; naloge sodelujočih so med seboj neodvisne in se običajno izvajajo v določenem zaporedju; koordinacija je dosežena s standardizacijo in preverjanjem na ravni tima; naloge so specializirane, le določeni profili lahko opravljajo določene naloge; vodja tima deluje kot menedžer; vsak skrbi, da svojo nalogo opravi po svojih najboljših močeh. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene individualno orientirane time (Brajša, 1991).

Za interdisciplinarno timsko delo v socialnem delu je značilno, da so vloge sodelujočih v timu do neke mere specializirane, vendar se od vsakega pričakuje, da po potrebi »vskoči«; naloge sodelujočih so med seboj deloma soodvisne, zato morajo biti koordinirane; vsak koordinira svoje aktivnosti; vsak sodelujoči v timu se mora biti pripravljen prilagoditi nalogi; vodja tima deluje kot trener; vsak skrbi, da opravi svojo nalogo in sodeluje. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene linearno orientirane time (Brajša, 1991).

Za transdisciplinarno timsko delo v socialnem delu pa je značilno, da čeprav so vloge specializirane, mora biti vsak pripravljen ne le pomagati komurkoli iz tima, temveč tudi zamenjati kogarkoli iz tima, če

17 Navedene izraze v Sloveniji deloma uporabljajo tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Rajtajs (2013), vendar interdisciplinarne time praviloma povezujejo s stalnostjo in jih omenjajo kot načeloma notranje.

je treba. Tako člani kot njihove naloge so v veliki soodvisnosti; koordinacija je dosežena z neposredno osebno interakcijo, fleksibilnostjo in improvizacijo; vsak sodelujoči se mora biti pripravljen prilagoditi prednostim in slabostim ostalih članov tima; vodenje in vodstvo tima se spreminja, prilagaja glede na situacijo, tim je samoreguliran. Od sodelujočih se pričakuje, da opravijo svoje delo na interaktiven način in da so neprestano pripravljeni na prilagajanje. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene krožno orientirane time (Brajša, 1991).

Preglednica 1:

Oblike delovanja v timskem delu po Thaylefors, Persson in Hellström (2005)

	Multidisciplinarno (angl. <i>Multiprofessional</i>)	Interdisciplinarno (angl. <i>Interprofessional</i>)	Transdisciplinarno (angl. <i>Transprofessional</i>)
Specializacija vlog	Vloge v timu so specializirane in vsak se osredotoča na svoje naloge.	Vloge so specializirane, vendar se od vsakogar pričakuje interakcija.	Čprav so vloge specializirane, mora biti vsak pripravljen ne le dopolnjevati, temveč tudi po potrebi zamenjati koga drugega.
Odvisnost nalog	Naloge se običajno izvajajo v določenem sosedstvu.	Naloge so deloma soodvisne in njihovo izvajanje mora biti zato koordinirano.	Člani tima so medsebojno soodvisni, kot tudi njihove naloge.
Koordinacija	Koordinacija temelji na nadzoru in standardizaciji.	Vsak mora koordinirati lastne aktivnosti.	Koordinacija se doseže z neposredno interakcijo, prilagodljivostjo in improvizacijo.
Specializacija nalog	Naloge so specializirane in jih lahko izvajajo le člani z ustreznim izobrazbo.	Vsak se mora biti pripravljen prilagoditi nalogi.	Vsak se mora biti pripravljen prilagoditi prednostim in pomanjkljivostim ostalih članov.
Vodenje	Vodja tima deluje kot menedžer.	Vodja tima deluje kot trener.	Vodenje tima se prilagaja situaciji, tim se vodi, uravnava sam.
Odvisnost vlog	»Opravi svoje delo najbolje kot zmoreš.«	»Opravi svoje delo in sodeluj.«	»Opravi svoje delo na interaktiven način in bodi pripravljen na stalno prilagajanje.«

Vir: Thaylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 106 in Rape Žiberna, 2019, str. 268.

Analiza dosedanje rabe izrazov o timskem delu na področju socialnega dela

V analizo zaključnih del sem zajela 20 diplomskih in 17 magistrskih del,¹⁸ skupaj torej 37 del. Pričakovano¹⁹ so bili v veliki večini raziskav (n²⁰ = 28) zbrani kvalitativni podatki, v devetih pa (tudi) kvantitativni.

V nadaljevanju pregled oz. analizo uporabljene terminologije razdelim na obdobje pred letom 2008 in obdobje po letu 2008. Leto 2008 poudarjam, ker sem (ob zbiranju podatkov) vedno znova ugotovila, da sta tega leta sprejeta zakona ZPND (2008) in ZDZdr (2008) tudi nekakšna prelomnica na področju urejanja in poimenovanja timskega dela na področju socialnega dela. ZPND in ZDZdr namreč uporabljata izraz multidisciplinarni tim, ki ga pred sprejemom navedenih zakonov (oz. pred letom 2008) nisem zasledila v raziskavah oz. uporabljeni terminologiji strokovnih delavk. V znanstvenih zapisih (glej npr. Flaker, 1997; Brdar, 2001; Stritih, 2006) pa sicer opazim uporabo navedenega termina že prej. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 169) kot pomembno novost ZDZdr poudarjajo tudi obveznost udeležbe v timskem delu za zunanje člane tima (ki je bila pred tem odvisna predvsem od lastne motiviranosti strokovne delavke), čeprav po njihovih opažanjih vsi strokovnjaki še vedno ne prepoznajo potrebnosti timskega dela.

Obdobje do vključno leta 2008

Iz raziskovalnega poročila Skupnosti CSD (2004, str. 85–130) izhaja, da je Skupnost CSD zaznavala potrebo po sistemski vpeljavi timskega dela v delo CSD.²¹

-
- 18 V štirih primerih so naloge imele tudi somentorico. Med mentorji in somentorji nalog sem identificirala 17 različnih oseb (16 iz FSD), kar po eni strani kaže na precejšnjo razpršenost mentoriranja (tudi) teme sodelovanja v obliki timskega dela, po drugi strani pa kaže tudi na pomembnost te teme za različna področja socialnega dela. 10 mentoric je sodelovalo pri več kot enem delu, najpogosteje pa sta mentorstvo izvajali dve profesorici na FSD, ki sta mentorirali vsaka po pet analiziranih del.
 - 19 Ker tudi v populaciji raziskav v diplomskih delih močno prevladuje kvalitativni pristop.
 - 20 Število enot.
 - 21 Time na s takrat predvideno reorganizacijo CSD in predvidenih t. i. lokalnih CSD je poimenovala kot krizni tim, medtem ko je za takšne formacije na t. i. območnih CSD uporabila izraz interdisciplinarni tim.

V raziskavi Rode (2005) so omembe, povezane s timskim delom, v 24 odstotkih intervjujev (v katerih smo intervjuvanke spraševali po njihovem delu na CSD, ni pa bilo nobenega eksplicitnega vprašanja, vezanega na timsko delo, niti to ni bilo v nobenem od vprašanj omenjeno) in znotraj 70 odstotkov CSD (ki so bili zajeti v slučajnostni vzorec). Tako ugotavljam, da se je tema timskega dela že pred skoraj 20 leti kazala kot pomembna in prisotna na CSD, vendar jo je samo-iniciativno omenilo manj kot 25 odstotkov intervjuvank. Omenjeni oz. poimenovani so različni timi (največkrat samo kot tim ($n = 8$)), posamično pa se pojavljajo tudi pridevniki koordinacijski, multiprofesionalni ter strokovni ($n = 2$). Nekatere strokovne delavke so time poimenovala s področjem, na katerem tim deluje (družinski tim, tim za delo z mladoletniki ipd.), nekatere pa glede na čas, v katerem se je srečanje tima izvedlo (npr. začetni tim, predhodni tim). Poudarjen je bil še t. i. timski pristop – kot poseben način dela, ki je nekaterim strokovnim delavkam CSD blizu.

Iz Biltena skupnosti CSD (Kaljenje, 2001, str. 55) pa izhaja, da je v letu 2001 na CSD po Sloveniji delovalo 45 t. i. kriznih oz. multiprofesionalnih timov (različnih strok in iz različnih institucij), ki so na leto obravnavali od 2700 do 3000 otrok in mladostnikov.

Obdobje po letu 2008

V 37 diplomskih in magistrskih delih, ki sem jih podrobneje analizirala (tako z vidika uporabljene terminologije kot preučevane teme in ključnih ugotovitev, povezanih s timskim delom), sem našla 100 uporab oz. poimenovanj timskega dela v 10 letih, kot prikazuje tudi preglednica 2.

Predvsem v letu 2016 (se je v primerjavi z ostalimi leti) uporabilo veliko (32) poimenovanj za timsko delo. Med najpogosteje uporabljenimi pojmi za timsko delo v celotnem obdobju pa je multidisciplinarni tim (23 % vseh navedb). Navedena besedna zveza se (v diplomskih in magistrskih delih) prvič pojavi leta 2010. Po pogostosti nato sledijo interdisciplinarni, krizni in strokovni tim. 23 % poimenovanj pa se pojavi le v enem delu (in sem jih uvrstila v kategorijo drugo), npr. Ad hoc tim in Transdisciplinarni tim.

Preglednica 2:

Prikaz pogostosti uporabljenih izrazov za poimenovanje timskega dela v diplomskih in magistrskih delih po letih (za izraze, ki so bili uporabljeni več kot v enem delu) (n = 37)

Uporabljen izraz	Leto										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Skupaj
Multidisciplinarni tim	0	0	2	0	2	3	5	0	8	3	23
Drugo	5	3	2	0	1	0	6	1	5	0	23
Interdisciplinarni tim	0	0	0	0	1	1	3	0	2	1	8
Krizni tim (strokovni, laični, mobilni, interni, notranji, stalni, razširjen, medinstitucionalni)	0	1	1	2	1	0	0	0	2	0	7
Strokovni tim	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	6
Notranji tim	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	4
Tim na določenem področju (v okviru oddelka)	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	4
Paliativni (specialistični mobilni) tim, tim paliativne oskrbe, specialistične paliativne oskrbe	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3
Delovni tim	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	3
(Zdravstveno) negovalni tim	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3
Rehabilitacijski, habilitacijski tim	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Multiprofesionalni tim	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Stalni tim	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Medinstitucionalni tim	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Tim za preprečevanje in obravnavo nasilja	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Interni tim	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Hierarhični tim	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Tim, osredinjen na pacienta (osredotočen na človeka)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Skupaj	9	6	6	4	7	6	24	2	32	4	100

Podobno kot ob prebiranju literature tudi iz intervjujev s socijalnimi delavkami izhaja, da na področju timskega dela v socialnem delu ni enotne uporabe terminologije. Tako sem iz intervjujev razbrala 26 različnih poimenovanj (oblik, vrst) za timsko delo in še 15 drugih, timskemu delu podobnih oblik dela.

Na vprašanje, katera poimenovanja uporabljajo na njihovem CSD, so zaposlene v spletni anketi odgovarjale, kot prikazuje preglednica 3. Po pričakovanju je najbolj uveljavljeno poimenovanje multidisciplinarni tim, za katerega je več kot 72 odstotkov zaposlenih navedlo, da ga uporabljajo na njihovem CSD, sledita strokovni tim in tim, poimenovan po področju dela.

Preglednica 3:

Prikaz pogostosti uporabljenih poimenovanj za timsko delo (n = 191)

Poimenovanje	% tistih, ki ne uporabljajo	% tistih, ki uporabljajo
Multidisciplinarni tim	27,2	72,8
Strokovni tim	28,3	71,7
Po področju dela poimenovan tim	37,7	62,3
Medinstitucionalni tim	52,9	47,1
Posvetovalni tim	53,9	46,1
Interni tim	56,5	43,5
Interdisciplinarni tim	57,1	42,9
Delovni tim	67,0	33,0
Razširjeni tim	76,4	23,6
Notranji tim	77,5	22,5
Intervizijski tim	83,2	16,8
Evalvacijski tim	88,0	12,0
Stalni tim	89,5	10,5
Zunanji tim	89,5	10,5
Podporni tim	94,8	5,2
Tim na predlog uporabnika	94,8	5,2
Multiprofesionalni tim	96,3	3,7

Ponujena je bila tudi možnost drugo, ki jo je izbralo sedem respondentk. Navedle so, da uporabljajo še s po dvema navedbama, krizni tim in strokovni svet, s posamično navedbo pa hitri tim, strokovni svet v ožji sestavi, supervizija, timski sestanek in uvodna timska obravnava.

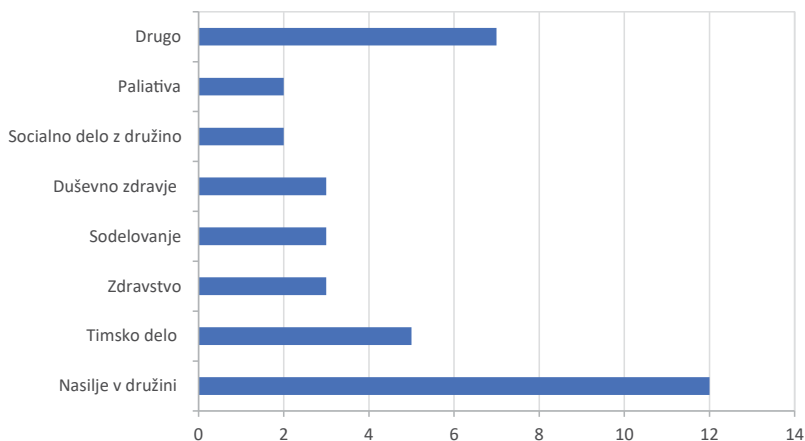
Večina analiziranih diplomskih in magistrskih del (n = 23) ni opredelila (definirala) timskega dela, kar je v skladu z ugotovitvami iz predhodnih raziskav (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström,

2005, str. 104), ki ugotavljajo, da je v delih, ki obravnavajo timsko delo, zelo redko opredeljeno, kaj imajo avtorji pravzaprav v mislih, ko pišejo o njem.

Teme oz. področja, znotraj katerih je bilo v povezavi s socialnim delom v nalogah obravnavano timsko delo, prikazuje graf 1, s katere je razvidno, da (od leta 2008 do leta 2017) močno prevladuje tema nasilja v družini ($n = 12$). Pet del pa je bilo takšnih, ki so se eksplicitno ukvarjala s timskim delom. V kategoriji drugo se pojavljajo naslednje teme: pedagogika, osnovna šola, zloraba otrok, starost, oviranost, zasvojenost, podjetje.

Graf 1:

Pogostost glavnih tem v diplomskih in magistrskih delih ($n = 37$)



Definicije timskega dela, ki so jih oblikovale študentke FSD v anketi pred odhodom na prakso, sem vnesla v aplikacijo za izdelavo tako imenovanih oblakov besed²² (ki upoštevajo pogostost pojavljanja posameznih besed in jih izrišejo v velikosti, ki je sorazmerna pogostosti pojavljanja), kar prikazujem na sliki 5. Že hiter pregled v definicijah uporabljenih besed pokaže, da študentke timsko delo povezujejo s skupino, v kateri člani (različni strokovnjaki), ki imajo skupen cilj, sodelujejo, kar je tudi v skladu z že predstavljenimi opredelitvami iz literature.

22 Dostopna je na spletnem naslovu <https://www.wordclouds.com/>

strokovnjaki iste stroke, in formalni tim, kot tisti, ki je predpisan po zakonu.

Kot specifike timskega dela v socialnem delu pa so študentke poudarile (Fokusna skupina, 27. 2. 2018):

- enakovrednost članov,
- uporabo holističnega pristopa in
- soustvarjanje.

Glede vrst timskega dela in uporabe različnih oblik tega so v fokusni skupini študentke navedle, da je to

»[...] odvisno od tega, kakšna je velikost tima, se pravi, koliko jih je notri, pa to, ali je hierarhično ali ni hierarhično, do tega, ali je ena stroka notri ali je več strok, ali je tudi uporabnik ali ni uporabnika, pa je pač samo zunanji meeting, ali se gre za kolektiv – se pravi se samo kolektiv vzpodbuja, pa izobražuje, ali se gre za nek specifični problem pa pač tak naprej...« (Fokusna skupina, 27. 2. 2018).

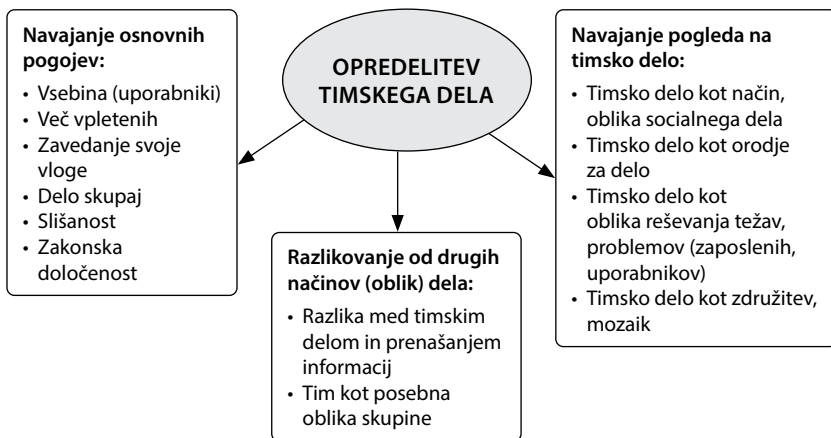
Na podlagi ankete, ki sem jo izvedla med študentkami 3. letnika FSD, sem ugotovila, da je za izraz multidisciplinaren tim pred odhodom na 6-tedensko prakso že slišalo dobrih 60 odstotkov anketirank, medtem ko je bil ta odstotek po vrnitvi s prakse več kot 90 odstotkov anketiranih študentk.

Manjša enotnost se je pokazala pri uporabi izrazov za poimenovanje timskega dela. V literaturi (domači in tudi tuji), predvsem pa v praksi socialnega dela, se namreč uporablja za timsko delo (oz. oblike tega) zelo veliko različnih poimenovanj (naštela sem jih 26). Med najpogosteje uporabljenimi (vsaj v praksi CSD) pa so poleg že navedenega še strokovni tim in pa timi, poimenovani po področju dela (npr. tim družina). Čeprav se vsaj v literaturi pogosto piše tudi o interdisciplinarnih timih ali timskem delu, pa je le dobrih 42 odstotkov anketirank navedlo, da se ta izraz uporablja na njihovem CSD.

V intervjujih so socialne delavke opredeljevale timsko delo v socialnem delu z navajanjem svojega pogleda nanj, navajanjem osnovnih pogojev zanj in z razlikovanjem od drugih načinov dela, kot prikazuje slika 6.

Slika 6:

Opredelitev timskega dela v socialnem delu – vidik socialnih delavk (n = 21)



Med pogledi na timsko delo so ga nekatere opisale kot način, obliko socialnega dela, spet druge pa so ga videle bolj kot orodje za svoje delo ali pripomoček za združitev idej, oblikovanje mozaika. Dokaj pogosto pa so socialne delavke navajale veliko prepletenost socialnega in timskega dela.

»Ti novi koncepti socialnega dela, koncept soustvarjanja, osebnega vodenja, krepitev moči, vse to lahko deluje v timu, ti sigurno, sodobna teorija socialnega dela [...]« (Fokusna skupina s SD, 2018).

Timsko delo v socialnem delu so socialne delavke opredeljevale kot obliko reševanja izzivov zaposlenih.

»Jaz bi rekla na tri načine ali na treh nivojih te time sklicujem pa delam v njih. Eni so ti posvetovalni, ker jaz tega imenujem, kadar gre za notranji tim, ko se le s sodelavkami posvetujem, ko je brez uporabnikov, ko sem jaz, ko ga rabim izključno za sebe, ker sam jaz v slepi ulici ali enostavno rabim neko pomoč, podporo, usmeritev, tako« (Fokusna skupina, 2018).

Ali pa izzivov uporabnikov.

»Predvsem ob izdelavi načrta pomoči, ugotavljanje trenutnega stanja in izdelavi načrta pomoči, da se čim bolj v skladu z njegovimi potrebami in zmožnostmi naredijo ti plani pomoči, ti za naprej« (Intervju 15, 2018).

Nekatere so poudarile pogoje (vsebina, povezana z uporabniki, več sodelujočih oseb, zavedanje svoje vloge, skupno delo, slišnost in zakonska določenost), ki morajo biti za takšno delo zagotovljeni,

»Multidisciplinarni tim pa ima točno določene naloge, ki so opredeljene v zakonu, torej sploh ustanovitev tega, delitev informacij, kar se dogaja, kar vemo, da uskladimo delovanje, da pripravimo neki varnostni načrt in naredimo oceno ogroženosti« (Intervju 8, 2018).

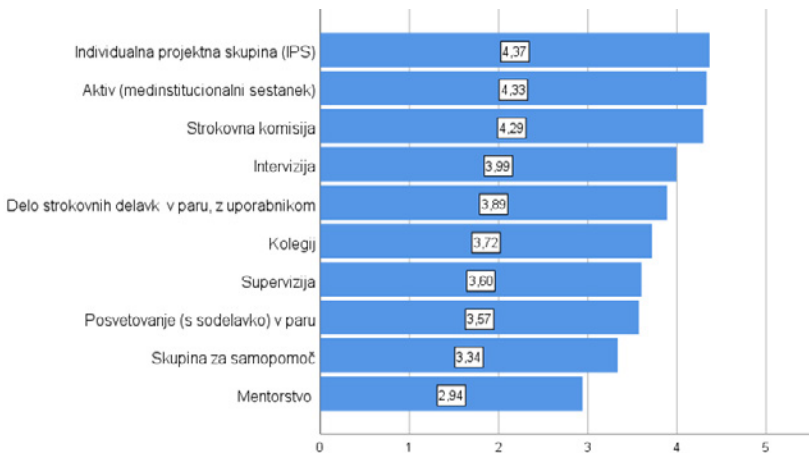
druge pa so opredelitve timskega dela oblikovale tako, da so opisale, v čem se takšno delo razlikuje od kakšnega drugega. Tako so opozorile na razliko med timskim delom in prenašanjem informacij ter poudarile tim kot posebno obliko skupine.

»[...] v bistvu, lahko je to samo sodelovanje, ne tim, tim bi bil, če bi nas bilo malo več [...]. Ne vem, včasih je pa tudi samo intervizija lahko kot nekaj, kar mi več da, kot če bi sklicala interni tim. Ko bi nas več sedelo« (Intervju 19, 2018).

Strokovne delavke na CSD sem prosila, da na 5-stopenjski lestvici označijo, kako zagotovo bi določene (navedene) oblike dela označile za timsko delo (pri čemer 1 pomeni zagotovo ne bi in 5 pomeni zagotovo bi). Povprečne vrednosti odgovorov prikazuje graf 2.

Graf 2:

Povprečne ocene odgovorov na vprašanje, kako zagotovo gre za timsko delo (n = 182–189)



Glede opredelitve IPS, aktiva in strokovne komisije delavke v povprečju menijo, da gre pri navedenih oblikah dela za timsko delo (pri vseh postavkah je bil razpon podatkov od vrednosti 1 pa do 5), medtem ko mentorstva v povprečju načeloma ne opredeljujejo kot timsko delo. Preseneča morda to, da je povprečna ocena intervizije (kot timsko delo) manj kot 4.

Predlogi ustrežnejšega opredeljevanja in delitve timskega dela v socialnem delu

Iz opravljenih intervjujev s socialnimi delavkami razberem, da ima sodelovanje zaposlenih na CSD vsaj naslednje štiri ravni:

- sodelovanje s sodelavci (znotraj enote CSD),
- sodelovanje med enotami CSD ali med različnimi CSD,
- sodelovanje z drugimi organizacijami (v različnih sistemih, npr. zdravstvo, šolstvo, pravosodje), skupnostmi, skupinami in
- sodelovanje z uporabniki.

Na vseh štirih ravneh pa to sodelovanje lahko poteka tudi v obliki timskega dela.

Ko pišem o t. i. notranjem timu, imam v mislih timsko delo, v katerem sodelujejo vsaj tri predstavnice iste enote CSD, medtem ko gre pri t. i. zunanem timu za sodelovanje (vsaj treh) oseb iz vsaj dveh različnih organizacij.

Na podlagi preučenga in navedenega predlagam (glej tudi Rape Žiberna, 2019, 2021 in 2023), da *v socialnem delu tim opredelimo kot skupino posameznikov (vsaj trije poleg uporabnika oz. uporabniškega sistema), ki sodeluje na različne načine do izpolnitve namena sodelovanja (oz. dokler se ne doseže cilj, zaradi katerega je bilo sodelovanje vzpostavljeno).*

Takšna opredelitev se mi zdi ustrezna zato, ker poleg števila (predlagam, da dela dveh strokovnih delavk z uporabnikom ali uporabniškim sistemom še ne »prištevamo« med timsko delo, saj so socialne delavke iz CSD poročale o specifičnih praksah socialnega dela v paru) izpostavi tudi način(e) dela članov tima ter čas trajanja obstoja tima. Tako po eni strani ta opredelitev pušča dovolj prostora za različne možne oblike praks timskega dela in po drugi strani onemogoča zelo obsežno (ponekod dosedanjo) rabo izraza. Da se

ga torej ne enači z različnimi drugimi entitetami (npr. kolektivom, vsemi zaposlenimi na določenem oddelku).

Posledično lahko predvsem z opiranjem na dela Gabi Čačinovič Vogrinčič (glej npr. 2008, 2010 in Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019) potem *timsko delo v socialnem delu opredelimo kot soustvarjalni proces, v katerega so enakovredno vključene vsaj tri članice – strokovne delavke in/ali uporabniki, oz. vsaj štiri, kadar je prisoten uporabnik, ki si v procesu skupnega dela v različnih oblikah znotraj delovnega odnosa prizadevajo (so)prispevati k uresničitvi skupnega cilja. Najpogosteje rešitvi določenega izziva na način, da soudeleženi v izzivu postanejo soudeleženi v rešitvi.*

Tudi ta opredelitev se mi zdi po eni strani dovolj ozka, da dokaj natančno pove, kaj ima avtor_ica v mislih, ko govori oz. piše o timskem delu ter po drugi strani dovolj široka, da zajame različne prakse in oblike tovrstnega dela.

Tipologija vrst timskega dela v socialnem delu v Sloveniji

V povezavi s sodelovanjem zaposlenih na CSD lahko govorim vsaj o štirih ravneh sodelovanja (z uporabniki, s sodelavci, z drugimi enotami CSD, z drugimi organizacijami, institucijami).

Predlagana predstavljena tipologija oblik timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, ki sem jo pripravila ob upoštevanju ključnih dveh identificiranih dimenzij – *udeleženosť (različnih) organizacij in udeleženosť uporabnika* – se mi zdi ustrežnejša, saj namesto zelo široko uporabljenega izraza *multidisciplinarni* predlagam izraz *meddisciplinarni*, ko želimo poudariti, da gre za medsebojno sodelovanje strokovnjakov (in uporabnikov) različnih izobrazb (*disciplin*), ne glede na to, iz katere organizacije (institucije) prihajajo, in oznaki notranji ter zunanji ali medinstitucionalni, ki povesta, ali gre za timsko delo znotraj organizacije ali za medinstitucionalno timsko delo.

Glede na ugotovljeno in predstavljeno ter ob obstoječi terminološki zmedbi (v slovenskem prostoru) glede poimenovanja različnih vrst, oblik timskega dela, na podlagi izkušenj socialnih delavk, da se timsko delo razlikuje glede na sestavo tima (samo iz iste organizacije ali tudi pripadniki drugih organizacij) ter pomembnost vključevanja ekspertov iz izkušenj tudi v timsko delo predlagam, da v socialnem

delu za opisovanje vrste timskega dela uporabljamo (na sliki 7) predstavljeno delitev in poimenovanje.

Predstavljena tipologija upošteva navedena dva vidika (število vključenih organizacij in vključenost uporabnikov) in v njej delim timsko delo na: *intervizijsko, timsko delo kot obliko soustvarjanja z uporabniki, medinstitucionalno posvetovanje in informiranje ter medinstitucionalno timsko delo*.²⁴

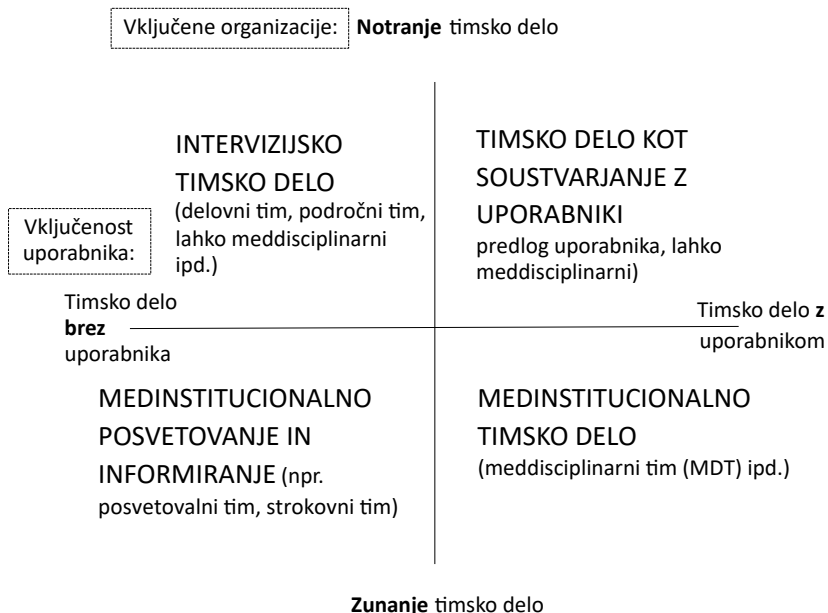
Tako po eni strani razlikujem med delom v skupini, ki (glede na predstavljeno opredelitev) še ne sodi v timsko delo (medinstitucionalno posvetovanje in informiranje), po drugi pa tudi terminološko razlikujem sestavo timov in namene dela v njih od načinov delovanja timov, pri poimenovanju katerih se lahko opremo na tipologijo, ki so jo pripravili Thaylefors, Persson in Hellström (2005). V tej glede na procese (specializacijo vlog, medsebojno odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in soodvisnost vlog) v samem timskem delu (katerikoli vrsti tega oz. ne glede na sestavo) razlikujemo med *multidisciplinarnim, interdisciplinarnim in transdisciplinarnim timskim delom*,²⁵ kot prikazuje preglednica 1. V organizacijah (tudi na CSD) pa se lahko tudi znotraj posamezne vrste timskega dela pojavljajo različne oblike tega. Oblike timskega dela se razlikujejo glede na formalnost oz. formaliziranost tima, glede na rednost srečevanja članov ter glede na to, koga vključuje tim.

24 Opisi primerov tovrstnega dela na CSD so na voljo v poglavju Rape Žiberna o timskem delu na CSD.

25 O ustreznijem slovenjenju izrazov (še z avtorjema Rakovec in Flaker, ki sta spisala nekaj poglavij) predlagamo v razmislek naslednje izraze: za multidisciplinarno izraz večdisciplinarno, za interdisciplinarno izraz meddisciplinarno in za transdisciplinarno izraz naddisciplinarno.

Slika 7:

Tipologija vrst timskega dela v socialnem delu v Sloveniji



Zaključki

kljub pomembnosti timskega dela v socialnem delu o njem v Sloveniji težko najdemo znanstvene članke ali monografije. Strinjam se z avtorji Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013), ki ugotavljajo, da smo (v znanosti socialnega dela) pomen timskega dela zanemarili, in upam, da poglavje in celotna monografija prispevata k odpravljanju tega primanjkljaja.

Timsko delo študentke FSD razumejo kot delo v skupini za dosego skupnega cilja. Kot specifične timskega dela v socialnem delu so poudarile enakovrednost članov, celostni pristop in soustvarjanje. Definicije timskega dela socialnih delavk s CSD so kompleksnejše. Nekatere ga opredeljujejo kot način socialnega dela, pri čemer so, tako kot študentke, poudarile celostni pristop, soustvarjanje, pomembnost enakovredne vključenosti uporabnika ob spoštovanju in upoštevanju razlik med udeleženci. Nekatere sogovornice opažajo razlike (tudi v timskem delu med strokovnimi delavkami glede na različno izobrazbo, čeprav se večina sogovornic strinja, da je pri samem (timskem) delu različnost prednost in da večjo vlogo pri kakovostnem timskem

delu (tistem, ki je uspešno in s katerim so sodelujoči zadovoljni) igrajo osebne lastnosti članic tima. Bell, Brown, Colaneri in Outland (2018) pa ugotavljajo, da je sestava tima povezana s pojavljanjem čustvenih stanj, kognitivnih stanj in vedenjskih procesov v timu, ki na koncu vplivajo na način, kako tim doseže svoje cilje.

Oblike timskega dela, glede na navedeno, lahko razdelim glede na:

- formalnost oz. formaliziranost – kot bolj formalizirane oblike socialne delavke praviloma dojemajo timsko delo z zunanjimi organizacijami in uporabniki ter v primeru večjega CSD takšna srečanja, ki jih (tudi s pisnimi vabili) načrtujejo, skličejo vnaprej.
- rednost srečevanja – prakse po različnih organizacijah so različne. Ponekod imajo (od direktorice) imenovane članice tima, ki se v delni ali popolni zasedbi srečujejo redno ali po potrebi. Praviloma so socialne delavke navajale, da vidijo večji smisel v t. i. »ad hoc« timskem delu.
- glede na to, koga vključuje – ali gre za strokovnjake iste izobrazbe ali različnih izobrazb, so prisotni strokovni delavci le iz ene organizacije ali iz različnih, je prisotna direktorica organizacije, je prisoten uporabnik. Tudi glede tega so prakse različne.

Na podlagi preučene literature in dobljenih rezultatov raziskave izhaja, da so prakse v socialnem delu zelo različne, razlikujejo pa se tudi v tem, kako je obravnavan uporabnik.

Na pomembnost teme timskega dela opozarjajo predvsem diplomska in magistrska dela z različnih področij socialnega dela in strokovni članki (npr. v biltenu Kaljenje), ki so jih napisale socialne delavke iz prakse. Glede na analizirane dostopne podatke (od leta 2001) pa se zdi, da tema timsko delo v socialnem delu postaja vse pomembnejša. Kot nekakšno večjo prelomnico, vsaj v pogostosti, če ne že v samem razvoju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, pa predstavlja leto 2008. Tedaj se zdi, da je na podlagi sprejetih zakonov (ZPND in ZDZdr) timsko delo (kot način dela ali oblika potrebnih opravil) dobilo nekakšno »pravno podlago« in uveljavilo tudi izraz multidisciplinarni tim, ki se pogosto uporablja tako v literaturi o timskem delu v socialnem delu kot v praksi socialnega dela.

Glede na predstavljeno in uporabljeno terminologijo za timsko delo v storitvenih organizacijah in socialnem delu v tujini (glej npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005; Martin, 2013) in uporabljeno

terminologijo v Sloveniji se mi poimenovanji multidisciplinarni in interdisciplinarni tim ali timsko delo ne zdita ustrezni (Rape Žiberna, 2023), saj se v Sloveniji uporabljata (pogosto kot sopomenki) za poudarjanje tega, kako naj bo tim sestavljen (kdo naj v njem sodeluje),²⁶ ne pa za opis samega poteka timskega dela kot npr. v Thaylefors, Persson in Hellström (2005) ali Melin Emilsson (2013).

V povezavi s sodelovanjem zaposlenih na CSD lahko govorim vsaj o štirih ravneh sodelovanja (z uporabniki, s sodelavci, z drugimi enotami CSD, z drugimi organizacijami, institucijami). Predlagana predstavljena tipologija oblik timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, ki sem jo pripravila ob upoštevanju ključnih dveh identificiranih dimenzij – udeleženosť (različnih) organizacij in udeleženosť uporabnika, se mi zdi ustreznejša. Namesto zelo široko uporabljenegega izraza multidisciplinarni predlagam izraz *meddisciplinarni*, ko želimo poudariti, da gre za medsebojno sodelovanje strokovnjakov (in uporabnikov) različnih izobrazb (disciplin), ne glede na to, iz katere organizacije (institucije) prihajajo, in oznaki notranji ter zunanji ali *medinstitucionalni*, ki povesta, ali gre za timsko delo znotraj organizacije ali za medinstitucionalno timsko delo.

Socialne delavke navajajo, da v zadnjem obdobju opažajo izboljšanje sodelovanja med institucijami oz. organizacijami. Navedeno je verjetno po eni strani posledica sprememb zakonodaje, ki institucijam medsebojno sodelovanje eksplicitno predpisuje, po drugi strani pa tudi prizadevanj institucij oz. posameznikov v njih za vzpostavljanje in ohranjanje strokovnih mrež, organiziranje medsebojnih posvetov, aktivov na lokalni ravni ipd. Kljub obstoju neuskklajenosť in neenosť med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu v Sloveniji (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino pa je torej v praksi opazen razvoj tega. Zato poleg tovrstnih besedil potrebuje tudi raziskovanje – spremljanje in evalviranje v praksi različnih področij socialnega dela.

26 Vendar (kot prikazano) so tudi tu razumevanja in uporabe istega izraza lahko povsem različne. Tudi če ostanemo na tem, da se nam za poimenovanje tima (timskega dela) zdi najprimerneje uporabljati ime, ki pove, kdo v njem sodeluje, se, kolikor razberem (vsaj v ZDA), izraz multidisciplinarni (multi-professional) uporablja za timsko delo, v katerem sodelujejo predstavniki različnih strok, ki so zaposleni znotraj iste organizacije, kar pa ponovno ni skladno z uporabo v Sloveniji.

Viri

- Alfandari, R. (2019). Multi-professional work in child protection decision-making: An Israeli case study. *Children and Youth Service Review*, 98, 51–57.
- Atwal, A., & Caldwell, K. (2006). Nurses' perceptions of multidisciplinary team work in acute health-care. *International Journal of Nursing Practice*, 12(6), 359–365.
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349–362. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000305>
- Bezenšek Lalič, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.
- Bouwkamp, R., & Bouwkamp, S. (2014). *Blizu doma: Priročnik za delo z družinami. Ravnanje z interakcijskimi vzorci v družini, pri procesih podpore in pomoči ter na področjih psihosocialnega dela*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Pedagoška fakulteta, Inštitut za družinsko terapijo.
- Brajša, P. (1991). Interpersonalni aspekti timskega rada. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 9–80). Zagreb: Biblioteka »Socialna zaštita«.
- Brajša, P. (1995). *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Brdar, R. (2001). Sklepi. V M. Ogorevc, Omizje: Skrbništvo v centrih za socialno delo – da ali ne? *Kaljenje*, 2(4), 42–45.
- Breznik, D. (2016). *Socialno delo skozi perspektivo uporabnikov s težavami v duševnem zdravju, ki so vključeni v koordinirano obravnavo v skupnosti* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Carpenter, J., Schneider, J., Brandon, T., & Wooff, D. (2003). Working in Multidisciplinary Community Mental Health Teams : The Impact on Social Workers and Health Professionals of Integrated Mental Health Care. *The British Journal of Social Work*, 8, 1081.
- Colnar, S., Dimovski, V., & Grah, B. (2018). Integrated social work management model in the Republic of Slovenia. *Socialno delo*, 57(3), 189–207.
- Cott, C. (1997). „We decide, you carry it out“: A social network analysis of multidisciplinary long-term care teams. *Social Science & Medicine*, 45(9), 1411–1421.
- Čaćinovič Vogrinčič, G. (2008). *Socialno delo z družino*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Čaćinovič Vogrinčič, G. (2010). Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49(4), 239–245.
- Čaćinovič Vogrinčič, G., & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: Soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

- Filipčič, K. (2016). Zakonodaja na področju preprečevanja nasilja v družini v Sloveniji. V Š. Veselič, D. Horvat, & M. Plaz, *Priročnik za delo z ženskami in otroki z izkušnjo nasilja* (str. 157–174). Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.
- Flaker, V. (1997). Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja. *Socialno delo*, 36(1), 3–12.
- Flaker, V. (2003). *Oris metod socialnega dela: Uvod v katalog nalog centrov za socialno delo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo in Skupnost centrov za socialno delo.
- Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., & Ratajc, S. (2013). *Osebno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Giles, R. (2016). Social workers' perceptions of multi-disciplinary team work: A case study of health social workers at a major regional hospital in New Zealand. *Aotearoa New Zealand Social Work Review*, 28(1), 25–33.
- Herod, J. & Lymbery, M. (2002). The Social Work Role in Multi-disciplinary Teams. *Practice*, 14(4), 17.
- Jurkovič, M. (2011). *Vedenje in razmišljanje študentk in študentov Fakultete za socialno delo o problematiki spolnih zlorab otrok* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Jurman, D. (2016). *Analiza strokovnega dela regijskih koordinatoric za preprečevanje nasilja na centrih za socialno delo* (Magistrsko delo). ISH, Fakulteta za podiplomski humanistični študij, Ljubljana.
- Kaljenje (2001). Omizje – povzetek razprave in sklepi. *Kaljenje*, 2(3), 55–57.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2004). The Discipline of Teams. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed* (str. 1–25). Boston: Harvard Business School Press.
- Kavčič, B. (1996). Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V J. Florjančič (ur.), *Globalni in kadrovske management* (str. 150–177). Kranj: Moderna organizacija.
- Lepoša, Š., Brdar, R., Kovačič, D., Kuzmanič Korva, D., Lepoša Žalec, B., Sršen, M., & Stefanoski, P. (2004). Izvajanje storitve prva socialno pomoč na CSD. *Kaljenje*, 4(6), 19–62.
- Lesjak, T. (2011). *Krizni timi na področju duševnega zdravja* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Levy, P. F. (2004). The Nut Island Effect. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lyons, R. (1982). The Meaning of Team and Teamwork. V J. Cypher (ur.), *Team Leadership in the Social Services* (str. 11–28). England: BASW Publications.

- Martin, R. (2013). *Teamworking Skills for Social Workers*. Berkshire: Open University Press.
- Melin Emilsson, U. (2013). The Role of Social Work in Cross-Professional Teamwork: Examples from an Older People's Team in England. *British Journal of Social Work*, 43: 116–134.
- Mesec, B., & Stritih, B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), 295–306.
- Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. V S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, & B. Kovač, *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Muhič, S. (2012). Socialno delo na dispanzerju za pedopsihiatrijo v zdravstvenem domu Maribor. *Socialno delo*, 51(1–3), 159–164.
- Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Pahor, M. (2014). Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 13–40). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
- Payne, M. (1995). *Social Work and Community Care*. Basingstoke: Palgrave.
- Polšak, M. (2001). Krizni tim kot osnovna oblika dela pri obravnavi ogroženih otrok. *Kaljenje*, 2(3), 33–37.
- Pravilnik (2009). Pravilnik sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini. *Uradni list RS* št. 31, stran 4453. Pridobljeno 12. 8. 2016 s <http://www.uradni-list.si/1/content?id=91824#!/Pravilnik-o-sodelovanju-organov-ter-o-delovanju-centrov-za-socialno-delo-multidisciplinarnih-timov-in-regijskih-sluzb-pri-obravnavi-nasilja-v-druzini>
- Rafaelič, A. (2015). *Pomen povezovanja in vključevanja pri oskrbi po meri človeka in procesih dezinstytucionalizacije* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji*. (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Rape Žiberna, T. (2023). O multidisciplinarnosti timskega dela na centrih za socialno delo. *Socialno delo*, 62(1), 5–28.
- Rode, N. (2005). *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom* (Doktorsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

- Skupnjak, D. (2018). Timski rad i supervizija šolskih timova. *Varaždinski učitelj – digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 1(1), 1–11.
- Skupnost CSD (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji* (končno poročilo k raziskovalni nalogi). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo.
- Stakić, Đ. (1991). Organizacija timskog rada u socijalnom radu. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 81–212). Zagreb: Biblioteka »Socialna zaštita«.
- Stritih, B. (2006). Strategije pomoči pri socialnem delu s travmatiziranimi osebami in družinami. *Socialno delo*, 45(6), 333–343.
- Stržinar, D. (2012). Socialno delo z mladostniki v psihiatrični obravnavi. *Socialno delo*, 51(1–3), 127–134.
- Šimenc, J. (2016). »Vsi smo preobremenjeni, a zdaj pa še to.« Pogledi zaposlenih v socialnih in zdravstveni službah na (ne)sodelovanje v multidisciplinarnih timih v primerih nasilja v družini. *Socialno delo*, 55(1–2), 27–38.
- Thylefors, I., Persson, O. & Hellström, D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 102–114.
- Urek, M., & Eržen, I. (2014). Socialno delo. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 162–177). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
- Videmšek, P. (2021). *Supervizija v socialnem delu: Učenje na podlagi dobrih izkušenj*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Vodopija, B., Vukasović-Žontar, M., Rozman, B., Žunec, B., & Lajh, O. (2006). *Učinkovita orodja vodenja (2. del): Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
- Založnik-Pavlin, J. (2001). Delovanje multiprofesionalnega kriznega tima na Centru za socialno delo Slovenj Gradec. *Kaljenje*, 2(3), 42–50.
- Zaviršek, D. (1997). Krizni tim kot oblika preprečevanja psihiatrične hospitalizacije. *Socialno delo*, 36(2), 101–110.
- ZDZdr (2008). Zakon o duševnem zdravju. Ur. l. RS, št. 77/08 in 46/15 – odl. US.
- Zibelnik, V. (2012). *Analiza strokovnega dela v primeru nasilja nad otrokom* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- ZPND (2008). Zakonu o preprečevanju nasilja v družini. Ur. l. RS, št. 16/08, 68/16 in 54/17.