

# Značilnosti timskih faz in vlog v teoriji in praksi socialnega dela

Primož RAKOVEC

## Uvod

Ob upoštevanju dejstev, da se ljudje s problemi in težavami srečujejo na različnih življenjskih področjih: somatskem, psihičnem, socialnem, materialnem in družbenem, da so ta področja medsebojno krožno povezana (de Vries in Bouwkamp, 1995) in da so v ospredju biopsihosocialni modeli razlage človekovega intra in interpersonalnega delovanja, bi bilo iluzorno razmišljati v smeri, da ena znanstvena disciplina, ena stroka lahko zastavi vsa vprašanja in da vse odgovore. Vsaj na teoretični ravni odmik od tovrstnega pogleda sega že v prejšnje stoletje. Tako je na primer Kane (*Interprofessional teamwork*, izdal Syracuse University School of Social Work, New York, 1975, kot navedeno v Bronstein 2003) zapisal, da so se socialne delavke začele povezovati v time mnogo prej kot druge strokovnjakinje in so na podlagi pridobljenih izkušenj timskega dela v meddisciplinarnih<sup>1</sup> timih prevzele pomembno vlogo povezovalk med strokovnjakinjami različnih področij, največkrat zdravja, duševnega zdravja, vzgoje in izobraževanja ter socialnega dela (Hare, 1994). Dandanes pa je tovrstno meddisciplinarno sodelovanje tudi sistemsko pričakovano in zakonsko določeno. V Republiki Sloveniji je eden takšnih primerov Zakon o preprečevanju nasilja v družini, ki med drugim določa medsektorsko obravnavo in sodelovanje strokovnih služb pri obravnavi primerov nasilja v družini. Ključni akterji in deležniki v strokovni

---

1 Jelphs in Dickinson (2008) ločita med večdisciplinarnimi, meddisciplinarnimi in naddisciplinarnimi timi. V večdisciplinarnih timih člani delujejo vzporedno, interakcij med njimi je zelo malo. Za meddisciplinarni tim je značilnega več interaktivnega dela. Naddisciplinarni tim pa je po oceni avtorjev najboljši način timskega dela, za katerega je poleg močnih povezav med člani značilno še preseganje in sintetiziranje posameznih konceptualnih in metodoloških usmeritev.

mreži so policija, socialne službe, tožilstvo, sodstvo, šolstvo, nevladne organizacije in zdravstvene službe (Šimenc 2016, str. 28).

V praksi pa se pokaže, da učinkovito sodelovanje strokovnjakinj različnih strok ni tako samoumevno (Šimenc, 2016). Številni meddisciplinarni timi ostanejo timi le na papirju, v praksi pa gre za izrazito individualno nesodelovalno delo strokovnjakinj različnih strok (Herod in Lymbery, 2002). Na drugi strani pa obstajajo mnogi primeri, kjer je sodelovanje učinkovito in so k aktivnemu sodelovanju v meddisciplinarni tim povabljeni tudi uporabniki (Reeves, Zwarenstein, Espin in Lewin 2011; Mesec in Stritih, 2015). Zaradi česa prihaja do tovrstnih razlik, je vprašanje, s katerim se ukvarjajo številni raziskovalci. Med njimi tudi verjetno najbolj prepoznani avtor s področja obravnave timske dinamike Meredith Belbin, ki izpostavlja številne dejavnike (jasnost vlog, nalog, ciljev, spoštljiva komunikacija, izvedba vseh timskih faz, primernost članov za opravljanje timske naloge, primernost naloge za timsko delo ...), ki vplivajo na učinkovitost meddisciplinarnih timov (Belbin, 2010; Belbin, 2012). V tem poglavju se bom dotaknil dveh: faz razvoja tima in timskih vlog. Zanima me, kako lahko znanje o značilnostih faz razvoja tima in timskih vlogah pripomore k učinkovitosti (meddisciplinarnega) tima, v katerega se vključujejo tudi socialne delavke.

## Faze razvoja tima

Če začnemo na začetku, velja najprej našo pozornost posvetiti fazam razvoja tima. Tim običajno sestavlja med tri do dvanajst strokovnjakinj različnih strok, od katerih vsaka s svojimi specifičnimi znanji pripomore k učinkovitosti tima,<sup>2</sup> to je doseganju skupnega cilja (Levi, 2017). Vendar se uspešna pot do osvojitve skupnega cilja začne že mnogo preden članice tima vstopijo v fazo delovanja tima, ki je običajno tako težko pričakovana, da članice nenamerno spregledajo predhodne faze razvoja tima, katerih prehod je ključnega pomena ne le za doseg zastavljenega cilja, temveč tudi za obstoj tima samega.

2 Pri razumevanju konstrukta učinkovitosti se opiram na Levijevo in Westovo definicijo učinkovitosti (Levi, 2017; West, 2012), ki učinkovitost tima definirata kot uspešno opravljanje nalog in doseganje zastavljenih ciljev, razvijanje socialnih odnosov članov in pomoč članom tima pri socialnem in tehničnem razvoju. K temu West doda še skrb za razvoj spretnosti, zdravje in dobrobit vseh članov, možnost vnovičnega sodelovanja v prihodnosti in uspešno sodelovanje z drugimi timi.

Teorije faznega razvoja skupin (*stage theories*) skušajo pojasniti, zakaj je potreben čas, da skupina postane produktivna. Ena takšnih teorij je Tuckmanova (1965), ki je v okviru raziskovanja predvsem terapevtskih skupin predpostavil, da se majhne skupine razvijejo v petih fazah: (1) oblikovanje skupine (*forming*), (2) viharjenje (*storming*), (3) normiranje (*norming*), (4) delovanje (*performing*) in (5) zaključevanje (*adjourning*). Tuckman je trdil, da so vse naštetе faze potrebne in neizogibne za rast skupine, njeno preoblikovanje v visoko učinkovit tim, uspešno soočanje z izzivi, obvladovanje problemov, iskanje rešitev, načrtovanje dela in podajanje rešitev (Tuckman, 1965; Tuckman in Jensen, 1977). Za večjo učinkovitost morajo timi v začetnih razvojnih fazah rešiti veliko problemov: (1) tim mora najprej socializirati nove člane, (2) definirati je treba namen tima, ta se razjasni z oblikovanjem ciljev tima (kar pokaže usmeritev tima in poveča motivacijo), (3) tim mora oblikovati timska pravila ali norme za svoje delovanje in vedenje članov (Levi, 2017). Raziskave kažejo (Forsyth, 2019), da začetne aktivnosti tima pogosto potekajo dalj časa, kot je bilo načrtovano. Glavni razlog počasnega štarta, ki pri neučakanih članicah tima lahko povzroči frustracijo, je, da je za razjasnitev definicije projekta, razvoj socialnih odnosov in kreiranje učinkovitih pravil delovanja potrebnega precej časa. Članice tima lahko pospešijo ta proces s predhodnim poznavanjem teorij razvoja skupin. Z zavedanjem, da si je nujno treba vzeti dovolj časa in kakovostno opraviti naloge vsake posamezne faze razvoja tima,<sup>3</sup> pa članice lahko same prispevajo k zmanjšanju frustracije.

V prvi fazi se najprej oblikuje skupina posameznic. Ker želijo biti sprejete v tim in v njem ostati, se skušajo izogibati nasprotjem, problemom, konfliktom in čustvenim reakcijam. Članice se osredotočijo na rutinska opravila, kot so organiziranje tima, razdelitev nalog, načrtovanje terminov naslednjih srečanj, zbiranje informacij in idej, kako pristopiti k nalogi. Prav izogibanje konfliktom v prvi fazi razvoja tima pričara prijetno vzdušje, hkrati pa zmanjšuje produktivnost članic. Kljub temu da se članice vedejo neodvisno, individualno in so v največji meri osredotočene nase, se začnejo medsebojno spoznavati in izmenjevati osebne informacije, postopoma se lahko začnejo oblikovati nova prijateljstva. V fazi oblikovanja se že pojavi

---

3 Tu bi se lahko sklicevali na staro ljudsko modrost, izraženo v pregovoru »Kakor si boš postlal, tako boš ležal!«

priložnost zaznave, kako se posameznice vedejo kot članice skupine in kako se odzivajo na pritiske (Levi, 2017).

V drugi fazi, fazi viharjenja, začnejo članice skupine medsebojno tekmovati za prevlado idej. Opirajo se diskusije, katere probleme je treba rešiti prednostno, kako bodo članice delovale individualno, kako bodo delovale kot tim. Pojavi se tudi vprašanje o možnih modelih vodenja in katerega od teh bodo sprejele. Ta faza razvoja je lahko že prelomna točka delovanja tima. Obstajajo trije možni scenariji izhoda iz faze viharjenja: (1) tim to fazo zelo hitro razreši, (2) tim se v tej fazi »zatakne« in ne napreduje in (3) tim te faze ne razreši in razpade. Članice se v tej fazi soočajo z idejami in pogledi drugih članic. Zato so zrelost, potrpežljivost in strpnost članic zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na to, kdaj, če sploh kdaj, bo tim razrešil fazo viharjenja. Če ti dejavniki niso prisotni v zadostni meri, tim lahko postane destruktiven, kar vpliva na nižanje motivacije in lahko pripelje do tega, da stvari uidejo izpod nadzora. Kljub temu da ta faza povzroča spore med članicami in je lahko neprijetna ali boleča za tiste, ki ne marajo konfliktov,<sup>4</sup> je faza viharjenja nujna za rast tima. Prav beg pred konfliktom predstavlja veliko nevarnost pomanjkanja deljenja dobrih idej. Članice, da bi se izognile konfliktu, svoje ideje zamolčijo (Tuckman, 1965; Levi, 2017).

V fazi urejanja oziroma normiranja se članice začnejo organizirati za delo na projektu oziroma zastavljenem cilju. V tej fazi se povečuje povezanost in zaupanje med njimi, posledično se zmanjšuje konfliktnost. Socialni odnosi se razvijejo do te mere, da se oblikuje timska identiteta. Razumljivo je, da razlike med pogledi in nazori članic še vedno obstajajo, a jih rešujejo s konstruktivno diskusijo in pogajanjem. Zelo pomemben segment organiziranja za delo na projektu, ki ga članice pogosto ne razrešijo, je sprejetje temeljnih pravil (norm) za skupno delo in sporazum o timskih vlogah (Forsyth, 2019). Feldman (1984) je opredelil štiri funkcije timskih norm oziroma pravil: (1) izražajo osrednje vrednote tima (kdo so članice kot tim), (2) usklajujejo delovanje tima (vedenje postane bolj predvidljivo), (3) definirajo primerno vedenje članic, (4) z razločeno identiteto omogočajo preživetje tima (članice lahko prepoznajo svojo drugačnost v primerjavi z »zunanji« posamezniki). Bolj kot so timska pravila jasna in konkretna,

4 Pojav konflikta je znak dobrega tima. Če v timu ni konfliktov, je to lahko problem. Če tim ignorira ali se želi izogniti konfliktu, se pojavita anksioznost in ofenzivno izogibanje in ko nastopi sporna situacija, vsi utihnejo (Forsyth, 2019).

lažje se bodo članice identificirale z njimi. Dogovor o temeljnih pravilih delovanja tima<sup>5</sup> pa pri članicah, kljub pomembnosti teh, dostikrat naleti na neodobravanja, češ da je to izguba dragocenega časa, da se bodo potencialni zapleti reševali, ko do njih pride. Ob sprejemanju dejstva, da je konflikt neločljiv del učinkovitega tima, je opuščanje sprejemanja temeljnih pravil delovanja tima lahko zelo usodna napaka za ohranjanje pozitivnega vzdušja ali celo obstoj tima. Namreč, ko pride do konflikta, ki je lahko še tako banalen, ne obstaja noben vnaprej sprejet konsenz, kako se bo konflikt razreševal, kaj so pravice in dolžnosti članic in kaj se zgodi, če se dolžnosti opustijo ali pravice prekoračijo (Collins, 2004; Levi, 2017; Forsyth, 2019).

Fazi normiranja končno sledi težko pričakovana faza delovanja. V tej fazi članice lahko delujejo kot enota, ker so uspešno razrešile vse tri predhodne faze. Motivacija, poučenost, kompetentnost in avtonomija so zadostne, da so članice zmožne obvladovati proces sprejemanja odločitev. Tudi v tej fazi je nestrinjanje pričakovano in dovoljeno, toda le, če je njegovo izražanje za članice tima sprejemljivo. V primeru, ko se članice izmenjavajo v vlogi vodje tima (Reeves, Zwarenstein, Espin in Lewin, 2011), lahko nova vodja na primer povzroči, da se tim vrne v fazo konfliktov, ker izzove obstoječe norme in timsko dinamiko. V fazi delovanja članice preusmerijo svojo pozornost na to, kaj je treba narediti za doseg zastavljenega cilja. Lahko se začne pojavljati stres, povezan z rokom za dokončanje zadane naloge. Obvladovanje stresa omogočajo v prejšnji fazi postavljena pravila skupnega dela ter zrelost članic tima (Levi, 2017).

V peti, zadnji fazi razvoja tima se delo tima bliža koncu. Posamezne članice se začnejo pripravljati na razhod ali na delo na novem projektu. Članice naredijo pregled in oceno opravljenega dela in se na podlagi izkustvenega učenja in povratne informacije začnejo pripravljati na nove izzive (Tuckman in Jensen, 1977). Prehod v fazo zaključevanja je lahko načrtovan ali spontan. O načrtovaanem prehodu govorimo, ko tim doseže vse cilje. Spontani prehod v zadnjo fazo razvoja pa predstavlja razpad tima (Forsyth, 2019).

---

5 Timske norme se nanašajo na odločitve (s kakšno večino se sprejmejo posamezne odločitve, kdo ima pravico veta), prisotnost (kateri so upravičeni razlogi odsotnosti, kako se spodbuja prisotnost), zadolžitve/naloge (kdaj in kako morajo biti narejene, kakšna je kazen, če ni tako), udeležbo (kako spodbujati udeležbo), čas srečevanja tima (koliko časa trajajo timski sestanki), načrt in časovnico (kdo je zadolžen za posamezno nalogo, do kdaj), komunikacijo in izvrševanje norm (Levi, 2017).

Model formiranja skupin Tuckmana in Jensenove (glej sliko 1) spada med tako imenovane linearne teorije razvoja timov. Ker pa so meje med posameznimi fazami v praksi manj jasne kot v teoriji, posamezni teoretiki raje govorijo o ciklih kot o fazah. Marks, Mathieu in Zaccaro (2001) so razvili model ponavljajočih se faz timskega dela. Cikli po dolžini lahko variirajo od nekaj ur do nekaj let. V življenjski dobi tima se cikli ponavljajo, na kar vpliva naloga tima. Ločimo tri tipe ciklov tima: (1) akcijski cikli (opravljanje naloge), (2) interpersonalni cikli (graditev medosebnih odnosov) in (3) tranzicijski cikli (ocenjevanje preteklega dela in načrtovanje nadaljnjega dela). To pomeni, da se izzivi in procesi ponavljajo ob različnih dogodkih, s katerimi se tim srečuje. Noben od ciklov se do konca obstoja tima resnično ne konča. Za interpersonalni cikel, za katerega je značilna graditev medosebnih odnosov, na primer velja, da timska dinamika zahteva nenehno medsebojno prilagajanje vedenj članic tima na način, da medosebni odnosi ostajajo na ravni, ki omogoča učinkovito delovanje tima.

**Slika 1:**  
Model formiranja skupin



Vir: Prirejeno po Tuckman in Jensen (1977, str. 423).

## Vloge v timih

Meddisciplinarno timsko delo je aktivnost, ki temelji na ključnih dejavnikih, kot so jasni timski cilji, timska identiteta, predanost, medsebojna soodvisnost in povezanost ter jasne timske vloge (Onyett, 2003; Jelphs in Dickinson 2008; Reeves, Zwarenstein, Espin in

Lewin, 2011). West in Slater (1996) pa sta jasnost timskih vlog še podrobneje opredelila kot vzajemno razumevanje vlog. Vzajemno razumevanje timskih vlog je še posebej pomembno v meddisciplinarnih timih na področju zdravja, duševnega zdravja in socialnega varstva, ki vključujejo tudi uporabnike, ki naj bi imeli v timu enakovredno vlogo. Tovrstna sodelovalna praksa spodbuja aktivno udeležbo in medsebojno spoštovanje vseh članic tima (Herbert, 2005; Reeves, Zwarenstein, Espin in Lewin, 2011). Zahteva pa precej znanj in veščin, ki niso nujno sestavni del kurikulumoma znanstvenih disciplin, iz katerih prihajajo posamezne članice meddisciplinarnega tima. Najpogostejši primanjkljaj je prav razumevanje lastne strokovne vloge in strokovnih vlog ostalih članic tima (Barr, Koppel, Reeves, Hammick in Freeth, 2005; Reeves idr. 2008).

Belbin (2010) opozarja, da je, ko govorimo o vlogah, nujno treba ločiti med: (1) delovnimi, (2) strokovnimi in (3) timskimi vlogami članic tima, ki pa morajo biti v tesnem sozvočju, če tim želi doseči maksimalno učinkovitost. Delovne vloge se nanašajo na tehnične zahteve delovnega mesta in izkušnje ter znanje, ki jih delovno mesto zahteva. Članice tima se pogosteje zavedajo strokovnih vlog, ki jim dajejo tudi (pre)več pomena. V meddisciplinarnih timih pogosto vzniknejo konflikti prav na podlagi predsodkov o strokovnih vlogah ostalih članic, kar bazira na nepoznavanju kulture, sloga komunikacije in jezika posamezne strokovne sredine (Mandy, Milton in Mandy, 2004). Maddock (2015) je tako na primer v opazovanem timu zaznal, da je bilo pri opisovanju vloge socialne delavke prisotnih veliko stereotipov glede njene strokovne vloge (na primer: »Predvidevam, da se s socialno delavko pogovorimo, če gre za stanovanjski problem«). Izraz timska vloga pa se nanaša na tendence k vedenju, prispevanju in medsebojnemu povezovanju z drugimi članicami na določene značilne načine. Belbin (2012) pravi, da na tendence k vedenju ali vedenje samo vpliva šest dejavnikov: (1) osebnost, ki predstavlja psihofiziološke faktorje, kot so ekstravertiranost in introvertiranost, visoka ali nizka stopnja anksioznosti; (2) mentalne sposobnosti v smislu generiranja misli, ki namesto spontanih odzivov vodijo h učinkovitim vedenjem; (3) trenutne vrednote in motivacija, (4) omejitve okolja, (5) pretekle izkušnje in (6) učenje vlog, ki izboljšuje osebno vsestranskost. Če za primer vzamemo sodelovalno vedenje v timu, na večjo sodelovalnost članice vplivajo ekstravertiranost in nizka stopnja anksioznosti (osebnostna dejavnika), sposobnost nadzora

impulzivnega vedenja oziroma odzivanja, ki omogoča vsakokratno izbiro situacijsko najbolj učinkovitega vedenja (mentalni dejavnik), proaktivna usmerjenost k skupnemu timskeemu cilju (vrednote in motivacija), predhodne izkušnje uspešnega sodelovanja v timu (pretekle izkušnje), odprtost za nova spoznanja in vedenja (učenje vlog), nesodelovalnost ostalih članic tima (omejitve okolja).

Na podlagi vedenjskih vzorcev, na katere vpliva teh opisanih šest dejavnikov, in psiholoških lastnosti (inteligentnost, dominantnost, ekstravertiranost oziroma introvertiranost in stabilnost oziroma zaskrbljenost ali anksioznost) Belbin (2012) zagovarja idejo, da naj bi bilo v teoretično idealnem timu zastopanih devet različnih timskih vlog. Ker meni, da naj bi idealni tim sestavljalo od štiri do dvanajst članic, v manj številčnih timih vsaka izmed članic poleg svoje strokovne vloge zastopa tudi več timskih vlog. Običajno ima članica v timu svojo želeno, »na kožo pisano« vlogo (primarna vloga). Lahko pa ima tudi sekundarno vlogo. To se zgodi v primerih, ko nihče drug ne ustreza tej vlogi, oziroma kdo drug v timu bolje igra članično primarno vlogo. Timske vloge idealnega tima je avtor poimenoval: (1) snovalec, (2) iskalec virov, (3) koordinator, (4) tvorec, (5) opazovalec ocenjevalec, (6) sodelavec, (7) izvajalec, (8) dovrševalec in (9) strokovnjak (Belbin, 2012, str. 26).

Belbin (2010; 2012) je za vsako izmed vlog opisal optimalne načine sodelovanja v timu, hkrati pa opozoril na pomanjkljivosti (glej preglednico 1), ki pa so po Belbinovem mnenju dovoljene, ker vsako pomanjkljivost lahko nadomestijo optimalni načini sodelovanja drugih članov, kar predstavlja tako imenovano nadseštevnost.<sup>6</sup>

Stets in Thai (2010) zapišeta, da je koncept družbene vloge (po Belbinu delovne in timske vloge) v veliko primerih podoben filmski ali gledališki vlogi. Tako kot v filmu ali gledališču, se tudi v timu od nosilca posamezne vloge pričakuje, da bosta njegovo vedenje in komunikacija skladna s prevzeto vlogo. Hkrati pa je pomembno poudariti, da v enem in drugem primeru vloga nosilčevega vedenja in komunikacije ne determinira v celoti. V obeh primerih so dopustne variacije igre posamezne vloge do te mere, da ne prihaja do prevelikih odmikov od zahtev posamezne vloge. Vedenje in komunikacija v timu sta determinirana z delovno in timsko vlogo (Belbin, 2010).

6 Enačba nadseštevnosti se glasi  $1 + 1 > 2$ . To pomeni sodelovanje v smislu dopolnjevanja in medsebojne pomoči. Rezultat je vedno večji, kot če bi vsak član delal samostojno.



**Preglednica 1:**

Načini sodelovanja in dovoljene pomanjkljivosti timskih vlog

Vloga	Način sodelovanja	Dovoljene pomanjkljivosti
<b>Snovalec</b>	Ustvarjalen, domiseln, nekonvencionalen. Rešuje težke probleme.	Pozablja na podrobnosti. Preveč okupiran sam s seboj, da bi bil dober sogovornik.
<b>Iskalec virov</b>	Ekstravertiran, zanesenjaški, komunikativen. Raziskuje priložnosti, navezuje stike.	Preveč optimističen. Ko ga mine prvo navdušenje, izgubi interes.
<b>Koordinator</b>	Zrel, samozavesten, dober vodja. Pojasnjuje cilje, spodbuja odločanje, dobro pooblašča.	Lahko je manipulatorski. Preveč je usmerjen v delo z ljudmi.
<b>Tvorec</b>	Izzivalen, dinamičen, dobro dela pod pritiskom. Ima moč in pogum za premagovanje ovir.	Rad izziva (provocira). Žali čustva drugih.
<b>Opazovalec ocenjevalec</b>	Resen, strateški in bister. Opazi vse možnosti, natančno presoja.	Manjka mu navdih in sposobnosti za motiviranje drugih.
<b>Sodelavec</b>	Kooperativen, blag, dojemljiv in diplomatski. Posluša, gradi in odvrča nesporazume.	Neodločen v kritičnih trenutkih.
<b>Izvajalec</b>	Discipliniran, zanesljiv, konservativen in učinkovit. Uresničuje zamisli.	Nekoliko neprilagodljiv. Slabo dovzeten za nove možnosti.
<b>Dovrševalec</b>	Skrben, vesten, zaskrbljen. Išče napake in izpuščene stvari. Vedno je pravočasen.	Dela si nepotrebne skrbi. Delo nerad prelaga na druge.
<b>Strokovnjak</b>	Usmerjen k cilju, notranje motiviran in predan. Posreduje znanje ali dragocene tehnične veščine.	Deluje le na ozko specializiranem področju. Razmišlja tehnicistično.

Vir: Prirejeno po Belbin (2012, str. 26).

Podobno so ugotovili tudi Lehmann-Willenbrock, Beck in Kauffeld (2016), ki so v okviru preučevanja skupinske dinamike prepoznali delovne in odnosne vloge. Vedenje in komunikacija v okviru prvih sta usmerjena k doseganju zastavljenih ciljev skupine, v okviru odnosnih vlog pa k zadovoljevanju čustvenih potreb članov skupine.

Bales in Slater (1955) sta ugotovila, da se člani tima bolj nagibajo k prevzemanju le ene od opisanih vrst vlog. Če pa že prevzamejo obe vrsti vlog, začnejo eno vlogo precej hitro opuščati.<sup>7</sup> Benne in Sheats (2007), avtorja funkcionalne teorije vlog, poleg delovnih in odnosnih vlog navajata še tako imenovane osebne vloge (glej preglednico 2), ki so bolj povezane z zadovoljevanjem osebnih ciljev kot pa ciljev skupine ali tima. Običajno so te osebne vloge skupnim ciljem skupine ali tima bolj v škodo kot v korist. Osebne vloge so: (1) napadalec, (2) zaviralec in (3) prevladovalec, in te so najbolj problematične v začetnih fazah timske dinamike (Benne in Sheats, 2007). Avtorja sta odprla tudi vprašanje rigidnosti in fleksibilnosti vlog. Zaželeno je fleksibilnost delovnih in odnosnih vlog, ki obravnava sposobnost prepoznave trenutnih zahtev timske dinamike in uporabo specifičnih vedenj, primernih v dani situaciji (prav tam).

## Preglednica 2:

Delovne, odnosne in osebne vloge

Delovne vloge	Odnosne vloge	Osebne vloge
<b>Pobudnik</b> – ponuja nove načine pristopa k problemu ali različne načine opravljanja ali organiziranja stvari.	<b>Spodbujevalec</b> – pomirja druge z izražanjem strinjanja, pohval in solidarnosti.	<b>Napadalec</b> – izraža neodobranje za dejanja, ideje in čustva drugih; blati skupino, njene namene in postopke.
<b>Iskalec informacij</b> – poudarja pridobivanje dejstev, poišče podatke.	<b>Usklajevalec</b> – rešuje nesoglasja in konflikte med člani skupine (pogosto s humorjem).	<b>Zaviralec</b> – upira se skupini, pogosto na način, da obravnava vprašanja in probleme, ki jih je skupina že predelala.
<b>Iskalec mnenj</b> – zahteva več informacij o stališčih in vrednotah članov glede pomembnih vprašanj.	<b>Ustvarjalec kompromisov</b> – za zmanjšanje konflikta je pripravljen spremeniti lastna stališča.	<b>Iskalec priznanja</b> – ščiti in promovira svoj status in dosežke.

7 Ob preučevanju skupinske dinamike sta Bales in Slater (1955) ugotovila, da v 56,5 % timov vodja na prvem srečanju tima odigra delovno in odnosno vlogo. Na četrtem srečanju tima je takšnih vodij le še 8,5 %, ostali se odrečejo igri odnosne vloge.

<b>Delovne vloge</b>	<b>Odnosne vloge</b>	<b>Osebnе vloge</b>
<b>Dajalec informacij</b> – zagotavlja objektivna dejstva in informacije, ki temeljijo na lastnem strokovnem znanju ali trditvah avtoritete.	<b>Vratar/odpravljaec</b> – omogoča komunikacijo z izločitvijo redkobesednih članov in predlaganjem načinov za izboljšanje razprave.	<b>Samospovednik</b> – pretirano samorazkriva osebne interese, čustva in mnenja, ki niso povezani s cilji skupine.
<b>Dajalec mnenja</b> – izraža lastna mnenja in vrednote o vprašanih.	<b>Postavljaec standardov</b> – poziva k razpravi o procesih in postopkih skupine.	<b>Playboy</b> – z izražanjem cinizma in dolgočasje pokaže pomanjkanje angažiranosti.
<b>Izvajalec</b> – podaja dodatne informacije, uporablja primere za pojasnitev predlogov ali raziskovanje posledic.	<b>Opazovalec in komentator skupine</b> – spremlja skupinsko dinamiko in zagotavlja podatke za ocenjevanje skupinskih procesov in postopkov.	<b>Prevladovalec</b> – uveljavlja avtoriteto ali premoč, manipulira.
<b>Koordinator</b> – organizira različne prispevke drugih ter pokaže njihovo pomembnost in odnos do obravnavanih vprašanj.	<b>Sledilec</b> – strinja se z vsemi člani skupine.	<b>Iskalec pomoči</b> – izraža negotovost, zmedenost in samoponiževanje.
<b>Usmerjevalec</b> – ponuja povzetke, vodi skupino nazaj k njenim namenom ali opominja skupino, na osredotočenost.		<b>Zagovornik posebnih interesov</b> – s sklicevanjem na posebno identiteto ostaja izven skupine.
<b>Ocenjevalec/kritik</b> – ocenjuje kakovost oziroma dejavnosti, metode, procese ali rezultate skupine.		
<b>Spodbujevalec</b> – spodbudi skupino, da nadaljuje delo, ko energija pade.		
<b>Proceduralni tehnik</b> – skrbi za operativne podrobnosti, kot sta ureditev prostora, zagotavljanje materialov in skrb za tehnologijo.		
<b>Zapisovalec</b> – vodi zapiske.		

Vir: Prirejeno po Forsyth (2019, str. 168).

Še en poizkus razlage vlog predstavlja Balesov model SYMLOG,<sup>8</sup> ki ga lahko preslikamo tudi na timsko dinamiko. Po prvotni razdelitvi vlog na delovne in odnosne, je Bales svojo pozornost usmeril na še dva pomembna vidika vlog in medčlanskih odnosov: dominantnost in prijaznost. Izpostavil je tri pare odnosnih in delovnih vlog: (1) dominantnost – podredljivost (ali je član aktiven, družaben in zgovoren ali pasiven, tih in introvertiran), (2) prijaznost – neprijaznost (ali je član topel, odprt in pozitiven ali negativen in razdražljiv) in (3) sprejemanje ali nesprejemanje navodil vodje (ali je član analitičen in usmerjen na nalogo, oziroma čustven in v nekaterih primerih zamerljiv) (Bales, 1999).

## Timska socializacija

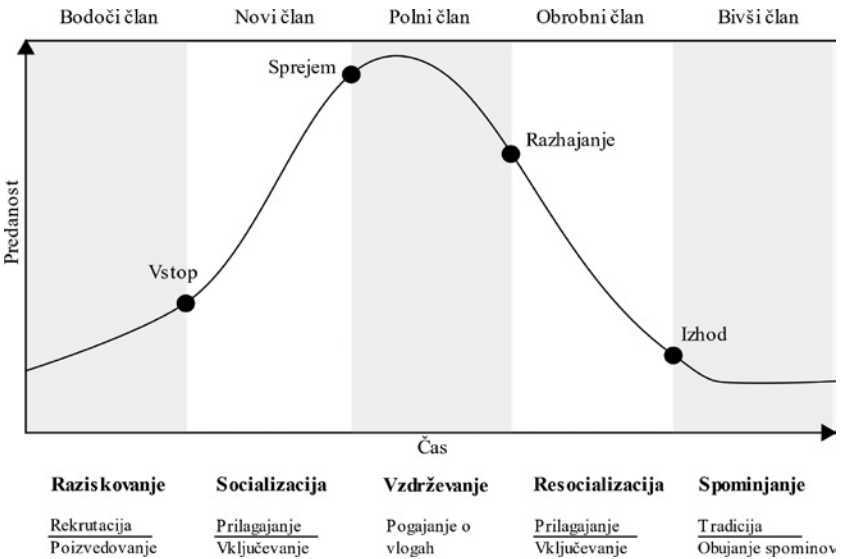
Moreland in Levin (1982) v teoriji skupinske socializacije<sup>9</sup> ločita pet članskih vlog (glej sliko 2): (1) bodoči član, (2) novi član, (3) polni član, (4) obrobni član in (5) bivši član. Tovrstna delitev vlog je značilna tudi za timsko socializacijo. Posamezne vloge so vezane na pet faz skupine ali tima: (1) raziskovanje, (2) socializacija, (3) pogajanje o vlogah, (4) resocializacija in (5) spominjanje. Timska socializacija v vsaki od naštetih faz je obojestranska, v socializaciji sodelujeta tako članica kot tim. Pred vstopom bodoča članica raziskuje, ali bi vstopila v tim, tim pa je v fazi rekrutacije. V fazi socializacije se članica vključuje, tim pa prilagaja. V fazi pogajanja o vlogah lahko pride do razhajanja (divergence), ki vodi v slepo ulico. Tim lahko članico sili v prevzem vloge, ki bi se ji raje izognila, članica pa morda ne izpolni pričakovanj glede vedenj, ki jih določa vloga. Ko je divergenca presežena, sledi faza resocializacije, v kateri članica in tim s procesi vključevanja in prilagajanja lahko razrešita medsebojna razhajanja. Če se zblížata (konvergenca), članica spet pridobi polno članstvo, v nasprotnem primeru pa se začne postopek razhajanja, ki ga lahko spodbudi tim, ki ugotovi, da članica ni več primerna za tim, ali članica, ki ponovno oceni svojo predanost timu in izstopi.

8 SYMLOG je akronim za Systematic Multiple Level Observation of Groups (Sistematično večstopenjsko opazovanje skupin) (Bales, 1980).

9 Skupinska socializacija je vzorec sprememb v odnosu med posameznikom in skupino, ki se začne, ko posameznik prvič razmišlja o pridružitvi skupini in se konča, ko skupino zapusti. Skupinsko socializacijo bi lahko na kratko opisali tudi kot proces tranzicije vlog.

**Slika 2:**

## Timska socializacija



Vir: Forsyth (2019, 174).

Vloge lahko povzročajo stres, nejasnosti glede pričakovanih znanj in vedenj, konflikte znotraj vloge in med vlogami, konflikte med nosilcem in vlogo,<sup>10</sup> in kot takšne v znatni meri vplivajo na dobro počutje članice skupine ali tima. Ker brez dobrega počutja članic tim ne dosega optimalne učinkovitosti (Levi, 2017; West, 2012), je treba še enkrat poudariti, da morajo biti timske vloge jasno definirane in sprejete z informiranim soglasjem posameznih članic tima. Zato je v fazah oblikovanja in normiranja potreben dogovor med članicami tima o tem, katero delovno vlogo bo posamezna članica prevzela. Predpogoj tovrstnega dogovora naj bi bila tudi odkrita presoja lastnih kompetenc za prevzem posamezne vloge, kar pomeni, da

10 Na nejasnost vpliva slaba definicija vloge, pomanjkanje konsenza med člani o vedenjih in znanjih, povezanih z vlogo, ali negotovost nosilca vloge, kakšna vedenja pričakujejo ostali člani.

Konflikt med vlogami nastopi, ko član prevzame več vlog hkrati, pričakovana vedenja posamezne vloge pa so v neskladju z pričakovanimi vedenji ostalih vlog.

Konflikt znotraj vloge predstavljajo neskladna vedenja, ki so posledica neusklašenih pričakovanih nosilca vloge in ostalih članov glede vedenj.

Konflikt med nosilcem in vlogo nastane, ko je vloga neustrezna. Gre za (pre)velik razkorak med zahtevami vloge in nosilčevimi sposobnostmi, pristopom, vrednotami ... (Forsyth, 2019).

članica nalogo prevzame na podlagi samoocene lastne primernosti in sposobnosti in ne samo zaradi prestižnosti vloge. V fazi sprejemanja vlog naj bo prisotno zavedanje, da so v timu za učinkovito delovanje pomembne vse vloge in da ni bolj ali manj pomembnih vlog. Prav tako je pomembno, da pričakovanja o vedenju in komunikaciji v posamezni vlogi ne ostanejo neizrečena že v začetnih fazah tima.

## **Kako se teorija izkaže v praksi?**

V nadaljevanju predstavljam izsledke posameznih domačih in tujih raziskav, na podlagi katerih si bo lažje ustvariti mnenje, kako predstavljene teorije in modeli o fazah tima in timskih vlogah zaživijo v praksi in kako njihovo upoštevanje vpliva na učinkovitost delovanja meddisciplinarnega tima.

Herod in Limbery (2002) sta intervjuvala osem članov dveh meddisciplinarnih timov za pomoč odraslim z učnimi težavami. Njun namen je bil raziskati vlogo socialnih delavk v meddisciplinarnem timu. Timi so sestavljali klinični psiholog, psihiater, socialni delavki, dve patronažni medicinski sestri, delovna terapevtka in vodja tima. Intervjuvanci so se strinjali, da socialna delavka v tim prispeva širši, vseobsegajoč pogled na posameznika v družbenem kontekstu. Izpostavili so, da socialna delavka, bolj kot ostali člani tima, zagovarja socialni (družbeni) vidik težave. Zelo pomembna je bila tudi ugotovitev, da se socialna delavka, bolj kot ostali člani tima, poveže z uporabnikom, v ta sodelovalni delovni odnos pa vključi tudi širšo družino uporabnika. Zdravstvena delavka je, zavedajoč se, da uporablja jezik lastne stroke, opisala vlogo socialne delavke ne kot le postavljanje diagnoze, temveč tudi zdravljenje uporabnika. Socialni delavki je pripisala tri vloge: vlogo svetovalke, podpornice in skrbnice. Intervjuvanci so izpostavili, da socialna delavka obvlada večšine aktivnega poslušanja in svetovanja bolje kot ostali člani tima in da se ostali člani tima bolj zatekajo k nasvetovanju kot svetovanju v pravem pomenu besede.

Giles (2016) je preučevala vlogo socialnih delavk v meddisciplinarnem timu v zdravstvenem kontekstu. V ta namen je izvedla študijo primera socialnih delavk v eni izmed bolnišnic na Novi Zelandiji. Ugotovila je, da imajo socialne delavke v timu povezovalno vlogo, s svojo vlogo pripomorejo k zniževanju stresa pri pacientih, zaznavajo »širšo sliko« situacije uporabnika, imajo znanja z različnih področij

in v timu delujejo sodelovalno. Vendar so vsi ti atributi spregledani, kadar meddisciplinarni tim vodi zdravstveno osebje. V takšnih primerih je poudarek le na medicinskem modelu obravnave, pacienti zaznavajo večjo količino stresa, sodelovalnost med člani tima je zmanjšana ali je sploh ni, tako da niti ne moremo govoriti o meddisciplinarnem, kvečjemu le še večdisciplinarnem timu. Na podobne težave in dileme opozarjajo tudi Frost, Robinson in Anning (2005), ki pravijo, da konflikt med člani tima pogosto nastane že zaradi različnih modelov pojasnjevanja nastale situacije. Tako kot Herod in Limbery (2002) so ugotovili, da so socialne delavke sposobne zaznati širši družbeni in družinski kontekst kot člani, ki prihajajo iz poklicev, povezanih s pravom.

Avtorica Šimenc (2016) v svoji raziskavi izpostavi, da so eden izmed vzrokov za pomanjkanje motivacije za ukrepanje ter slabo udeležbo predstavnic in predstavnikov zdravstva v meddisciplinarnih timih nejasno opredeljene vloge. Hkrati pa prikaže socialno delavko kot »odlično komunikacijsko in organizacijsko vez med zdravstvom in centri za socialno delo« (Šimenc, 2016, str. 34). Implicitno pa lahko iz njene raziskave razberemo, da na dobro sodelovalnost v multidisciplinarnem timu med drugim vplivajo tudi dobro razumljene in odigrane timske vloge (Šimenc, 2016, str. 33). Vlogo socialne delavke kot komunikacijske in organizacijske povezovalke v svoji doktorski disertaciji *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* izpostavi tudi Rape Žiberna (2019), ki socialno delavko poimenuje prevajalko med strokami in uporabnikom, ki v odnosu do uporabnika prevzema tudi vlogo zagovornice.

Albrithen in Yalli (2015), ki sta v raziskavo vključila 219 socialnih delavcev v zdravstvenem okolju v Savdski Arabiji, sta ugotovila, da kar 79,4 % vprašanih meni, da so socialni delavci v meddisciplinarnih timih v odnosu do zdravstvenega osebja, še zlasti zdravnikov, v podrejenem položaju. 54,3 % vprašanih pa je odnos zdravstvenega osebja do socialnih delavcev označilo za negativnega. Avtorja sta ugotovila, da meddisciplinarno timsko delo v raziskovanem okolju ni učinkovito, k čemur prispevata nepoznavanje vlog socialnih delavcev ostalih članov tima in statusna neenakost članov tima.

Keefe, Geron, in Enguidanos (2009) so raziskovali, kako vlogo socialne delavke v meddisciplinarnem timu na področju primarne oskrbe starostnikov dojemajo zdravniki in medicinske sestre. Zdravniki in medicinske sestre so izpostavili, da se v sodelovanju s socialno

delavko oskrba starejših oseb izboljša. Prispevek socialne delavke zaznavajo predvsem v spremljanju in podpori starejšim osebam v skupnosti. V tem kontekstu so avtorji opozorili tudi, po mojem mnenju, na zelo pereč problem. V raziskavi se je izkazalo, da so predvsem zdravniki premalo seznanjeni o kompetencah socialnih delavk in njihovih vlogah v timu.

Primer dobre prakse delovanja meddisciplinarnega tima na področju izobraževanja in socialnega dela so v svoji raziskavi predstavile norveške raziskovalke Hesjedal, Hetland in Iversen (2015). V kvalitativno raziskavo so vključile šest učiteljic in sedem socialnih delavk, ki so opisale delovanje meddisciplinarnega tima, v katerega so bili kot uporabniki vključeni tudi otroci. V polstrukturiranih intervjujih so udeleženke raziskave navedle razloge za dobro delovanje meddisciplinarnega tima. Poudarile so: (1) skupni cilj, (2) predanost timu in cilju, (3) enakost med vlogami, ne glede na različne strokovne vloge, (4) medsebojno razumevanje jezika, (5) primerno komunikacijo in (6) medsebojno podporo članov tima.

Maddock (2015) je raziskoval delovanje meddisciplinarnega tima na področju duševnega zdravlja. Podatke je zbral s polstrukturiranimi intervjuji in opazovanjem delovanja tima, ko je tim na timskih srečanjih sodeloval s 36 uporabniki. Prepoznal je prevlado medicinskega modela obravnave uporabnika. Ta je bil prisoten v 65,02 %, psihosocialni model pa le v 34,98 %. Med strokovnimi vlogami je prepoznal izrazito hierarhijo, v kateri je prednjačil psihiater, ki je močno vplivala na komunikacijo v timu. Socialni delavec in psiholog sta se v komunikacijo vključevala le v 10 oziroma 5 %. Kadar psihiater ni bil prisoten v timu, se je vključevanje socialne delavke in psihologa v komunikacijo povečalo na 60 oziroma 67 %. Dominanca v hierarhiji je vplivala tudi na dodeljevanje delovnih vlog, ki niso bile izpogajane, temveč enosmerno dodeljene. Kompetenc za prepoznavanje strokovnih vlog kolegov v timu in za učinkovito komunikacijo Maddock v opazovanem timu ni prepoznal. Vse opažene težave so zmanjševale učinkovitost tima in tim vodile daleč od sodelovalne prakse, osredotočene na uporabnika.

## Zaključek

Dva pomembna dejavnika za učinkovito delovanje meddisciplinarnega tima sta postopni razvoj tima skozi vse ključne faze in ustrezno



odigrane strokovne, timske in delovne vloge. Delovne vloge naj bodo izpogajane v fazi viharjenja. To pomeni, da morajo članice tima doseči soglasje o načinu delitve delovnih vlog. Delovne vloge bi bilo smiselno deliti glede na kompetence posameznih članic. Zato bi bilo smiselno v fazi viharjenja nameniti čas tudi predstavitvi kompetenc, ki iz same strokovne vloge niso razvidne. Upoštevanje tega načela bi lahko spremenilo oblikovanje meddisciplinarnih timov, kjer je prisotna močna hierarhija. Na primer v zdravstvenem okolju, kjer je vodja tima vedno zdravnik ali psihiater. Različne strokovne vloge naj bi bile skozi vse faze tima enakovredne, kar omogoča učinkovito sodelovanje med strokovnjaki in z uporabnikom. Zato je zelo pomembno, da se že v fazi izobraževanja obravnava različnost kultur in jezika posameznih strokovnih vlog, kompetentnost za razumevanje in zagovarjanje lastne strokovne vloge ter razumevanje in spoštovanje ostalih strokovnih vlog, s katerimi se bomo srečali v meddisciplinarnem timu. Tudi pregled empiričnih raziskav potrди, da se pri visoko učinkovitih meddisciplinarnih timih vsi člani zavedajo enake pomembnosti vseh vlog, kar predstavlja tako imenovano nadseštevnost. Kot pomembni lastnosti članic tima sta izpostavljeni zmožnost zaznavanja širše slike in povezovalnost, največkrat pripisani prav socialni delavki. Ta dva atributa pa na škodo uporabnika ne prideta do izraza, kadar se v timu vzpostavlja dominanca posameznih strokovnih vlog.

Za uspešno sodelovalno delo v timu je pomembno, da se posamezniki zavedajo, da je njihova vloga v timu le ena izmed različnih enako pomembnih vlog. Vsaka izmed vlog ima poleg močnih tudi šibke točke, zato lahko preživi le ob brezpogojnem medsebojnem sprejemanju in podpiranju. Sodelovalna praksa, osredotočena na uporabnika, je v modernem socialnem delu nepogrešljiv element. Bistvo predstavlja uporabnikova samoiniciativnost, ki jo spodbudi socialna delavka. To pomeni, da je uporabnik aktivno vključen v proces pomoči. Njegovo perspektivo se upošteva v vseh fazah, od odločanja, prek planiranja, do izvedbe. Uporabnikove ideje, kako bo dosegal kratkoročne in dolgoročne zastavljene cilje, so v sodelovalni praksi, osredotočeni na uporabnika, osrednje vodilo poteka procesa pomoči (Dall in Jørgensen, 2022). Princip sodelovanja je torej hkrati podpora uporabniku pri razvijanju idej za doseganje zastavljenih ciljev in upoštevanje teh idej pri načrtovanju dela. V meddisciplinarnem timu sodelovalna praksa, osredotočena na uporabnika v jeziku socialnega dela pomeni, da strokovnjakinje uporabniku omogočajo

časovni in prostorski okvir, v katerem se sliši in je spodbujan in upoštevan njegov glas.

Marsikatero teoretično izhodišče in izkušnja opisanih praks je lahko uporabna za meddisciplinarno povezovanje različnih strokovnjakinj, vključno s socialnimi delavkami tudi v našem prostoru. Naj začnem na začetku: že v izobraževalne programe je treba uvajati strokovne vsebine, ki bodo študentkam širile perspektivo o kompetencah posameznih strokovnih vlog. Če smo si enotni, da si človekovo delovanje lahko razlagamo le z združenim biopsihosocialnim modelom, potem vemo, katere strokovne vloge je treba obravnavati.

Pomembna se mi zdi tudi samopromocija posamezne strokovne vloge, tako med strokovnjaki in uporabniki. V okviru te ne smemo pozabiti na skrb za jezik lastne stroke in se hkrati učiti razumeti in spoštovati tudi različnost jezikov ostalih strok. Ko socialna delavka tako opremljena vstopi v meddisciplinarni tim, naj se zaveda, da poseduje široko paleto znanj za ravnanje (Giles, 2016), s katerimi lahko v veliki meri prispeva k odnosom v timu in njegovi učinkovitosti. Da bi izkoristila svoj potencial, naj bo proaktivna že v fazi viharjenja. V tej fazi naj si izpogaja delovne vloge, za katere je kompetentna, in naj se ne podreja pritiskom ostalih članov tima. Prav socialna delavka lahko v tej fazi tima predlaga predstavitev vseh strokovnih in želenih delovnih vlog v timu.

V fazi normiranja naj bo socialna delavka pobudnica opredelitve sprejemljivih vedenj in spoštljive komunikacije (Hesjedal, Hetland in Iversen 2015), ki naj temelji na vključevanju vseh sogovornic. V smislu modelnega učenja naj uporablja jezik socialnega dela in poudarja koncept soustvarjanja pomoči, iz katerega bo vsem članom tima razvidno, da so vsi navzoči sogovorniki udeleženi v problemu in rešitvi. Zaradi svojih znanj za ravnanje je tudi socialna delavka lahko v vlogi vodje meddisciplinarnega tima. Sodelovalnost ji ni tuja, zna aktivno poslušati, vajena je pogledati širši kontekst, delo s sogovorniki, udeleženi v problemu in rešitvi, je njena stalnica. V fazi delovanja tima se socialna delavka lahko enakovredno vključuje na več področjih. Med drugim lahko psihosocialno oceni uporabnika, ali ga spodbudi, da poda psihosocialno samooceno, pomaga pri vključevanju v skupnostne storitve, nudi svetovanja, je prevajalka med strokami in uporabnikom, je uporabnikova zagovornica in mu je v oporo pri njegovem 'osamosvajanju', ostalim članicam tima predstavi psihosocialni vidik obravnavanega problema in rešitve. Zelo pomembno

pa se mi zdi, da ostalim članicam tima ponudi priložnost učenja psihosocialnih vsebin (Herod in Limbery 2002). V zaključni fazi tima, ko je čas za pregled in oceno doseženih rezultatov in usmeritev za prihodnje delovanje, naj socialna delavka poskrbi, da bo enakovredno zastopan tudi psihosocialni vidik. V odnosu z uporabnikom pa naj po svojih najboljših močeh poskrbi, da bo ta imel enake možnosti vključevanja v širšo skupnost in bo deležen pomoči, če jo bo potreboval.

Na tem mestu se upravičeno zastavlja vprašanje, ali je opisano možno uresničiti v praksi meddisciplinarnega tima. Menim, da je. Vsekakor pa je potrebna vztrajnost in odmik od vse preveč prisotne fraze 'Tako pač je, kaj pa sploh lahko spremenim?' Socialno delo je hkrati dejavna znanost in teorija ravnanja, ki dokazano prispeva k dobrobiti posameznika in skupnosti. Vendar moramo socialno delo najprej prepoznati sami in v to verjeti, preden ga kot takšnega predstavljamo navzven.

## Viri

- Albrithen, A., & Yalli, N. (2015). Medical social workers' perceptions related to interprofessional teamwork at hospitals. *Journal of Social Service Research*, 41(5), 722–731.
- Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. V T. Parsons, & R. F. Bales (ur.), *Family, socialization, and interaction process* (str. 259–306). New York: Free Press.
- Bales, R. F. (1980). *SYMLOG case study kit*. New York: Free Press.
- Bales, R. F. (1999). *Social interaction systems: Theory and measurement*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Barr, H., Koppel, I., Reeves, S., Hammick, M., & Freeth, D. (2005). *Effective Interprofessional Education: Assumption, Argument and Evidence*. London: Blackwell.
- Benne, K. D., & Sheats, P. (2007). Functional roles of group members. *Group Facilitation*, 8, 30–35.
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Bouwkamp, R., & De Vries, S. (1995). *Psihosocialna družinska terapija*. Logatec: Firis.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social work*, 48(3), 297–306.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Dall, T., & Jørgensen, S. (2022). Cultivating Client Initiatives in Social Work: An Interactional Exploration. *The British Journal of Social Work*, 52(4), 2312–2328.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1), 47–53.
- Forsyth, R. D. (2019). *Group Dynamics*. 7th ed. Boston: Cengage.
- Frost, N., Robinson, M., & Anning, A. (2005). Social workers in multidisciplinary teams: issues and dilemmas for professional practice. *Child & Family Social Work*, 10(3), 187–196.
- 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*, 28(1), 25–33.
- Hare, I. (1994). School social work in transition. *Social Work in Education*, 16, 64–68.
- Hesjedal, E., Hetland, H., & Iversen, A. C. (2015). Interprofessional collaboration: self-reported successful collaboration by teachers and social workers in multidisciplinary teams. *Child & Family Social Work*, 20(4), 437–445.
- Herbert, C. (2005). Changing the culture: interprofessional education for collaborative patient-centered practice in Canada. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1):1–4.
- Herod, J., & Lymbery, M. (2002). The social work role in multi-disciplinary teams. *Practice*, 14(4), 17–27.
- Jelphs, K., & Dickinson, H. (2008). *Working in Teams*. Bristol: Policy Press.
- Keefe, B., Geron, S. M. & Enguidanos, S. (2009). Integrating social workers into primary care: Physician and nurse perceptions of roles, benefits, and challenges. *Social work in health care*, 48(6), 579–596.
- Lehmann-Willenbrock, N., Beck, S. J., & Kauffeld, S. (2016). Emergent team roles in organizational meetings: Identifying communication patterns via cluster analysis. *Communication Studies*, 67(1), 37–57.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Maddock, A. (2015). Consensus or contention: An exploration of multidisciplinary team functioning in an Irish mental health context. *European Journal of Social Work*, 18(2), 246–261.
- Mandy, A., Milton, C., & Mandy, P. (2004). Professional stereotyping and interprofessional education. *Learning in Health & Social Care*, 3, 154–170.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Mesec, B., & Stritih, B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), 295–306.

- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137–192.
- Onyett, S. (2003). *Teamworking in Mental Health*. Basingstoke: Palgrave.
- Rape Žiberna, T. (2019). Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji (Doktorsko delo). Pridobljeno z Repozitorij Univerze v Ljubljani.
- Reeves, S., Zwarenstein, M., Goldman, J., Barr, H., Freeth, D., Hammick, M., & Koppel, I. (2008). Interprofessional education: effects on professional practice and health care outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 1, CD002213.
- Reeves, S., Zwarenstein, M., Espin, S., & Lewin, S. (2011). *Interprofessional teamwork for health and social care*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stets, J. E., & Thai, Y. (2010). Roles. V J. Levine, & M. Hogg (ur.), *Encyclopedia of group processes and intergroup relations* (str. 709–713). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Šimenc, J. (2016). »Vsi smo preobremenjeni, zdaj pa še to«: Pogledi zaposlenih v socialnih in zdravstvenih službah na (ne) sodelovanje v multidisciplinarnih timih v primerih nasilja v družini. *Socialno delo*, 55(1/2), 27–37.
- Tuckam, B. (1965). Development sequence of small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckam, B., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 1(2), 419–427.
- West, M. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organisational research*. 3rd ed. London: Blackwell.
- West, M., & Slater, J. (1996). *Teamworking in Primary Health Care: A Review of its Effectiveness*. London: Health Education Authority.