

Skupinska dinamika v sodelovanju tima v socialnem delu

Lea ŠUGMAN BOHINC

Uvod

Posamezno smo ena sama kapljica. Skupaj smo ocean.
– Ryunosuke Satoro

Oprelitev konstrukta *skupinsko delo*, oziroma v našem primeru *socialno delo s skupino*, je kompleksna, in kompleksno je doživljanje dogajanja, ki smo se ga naučili povezovati z omenjenim pojmom. Skupinsko delo lahko razumemo kot komplementarnost procesov in proizvodov sistema, ki ga imenujemo skupina. Koncept dela s skupino odgovarja na vprašanja, »kje« poteka delo (v skupini), »čemu je namenjeno« (orodje za doseganje ciljev), »kako« delamo (način dela s skupino) in »kaj« počnemo s skupino (jo ustvarjamo, razvijamo, spreminjamo, zaključujemo) (Flaker, 2022, str. 11–12). Kompleksnost in prožnost pojma »socialnega« dela s skupino nujno vključuje tudi zahteve glede njegove etičnosti, zlasti krepitve moči skupinskih članov in skupine kot celovite enote, ki deluje v okviru skupnosti.

Oba slovenska kodeksa etike, ki ju uporabljamo na področju socialnega dela,¹ na več mestih omenjata skupinsko delo kot eno od mogočih oblik strokovnega ravnanja in samo na enem mestu navedeta strokovni tim, sicer pa mu noben kodeks ne posveča pozornosti. V Sloveniji ne razpolagamo s standardi, ki so jih leta 1979 začeli uporabljati v ZDA in prvih državah članicah Mednarodnega združenja za socialno delo s skupinami (ang. *International Association for*

1 Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (Ur. l. Slovenije, št. 50/14) in Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije (Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije, <https://dsdds.si/kodeks-etike/>).

Social Work with Groups IASWG).² Od leta 2005 vse več držav z vseh celin prevzema standarde prakse socialnega dela s skupinami (ang. *Standards for social work practice with groups*, prva izdaja leta 1998, druga izdaja leta 2005, sledijo ponatisi).³

Na podlagi številnih starejših in novejših definicij Crawford, Price in Price (2015, str. 30) opredelijo *delo s skupino v socialnem delu* »[...] kot metodo, proces, dejavnost ali prakso dela s skupinami ljudi, ki se združijo (fizično ali prek drugih sredstev, na primer virtualno) za eno ali več srečanj, da bi pospešili želeno spremembo, rast in/ali razvoj«. Čeprav se skupina lahko oblikuje povsem neformalno, spontano, nenačrtovano in je dragocena za svoje člane, v tej monografiji govorimo o formalnem in načrtovanem skupinskem socialnem delu kot o namerni in premišljeni strokovni praksi, s poudarkom na timskem delu.

V tem poglavju bom najprej opredelila skupinsko socialno delo, tako da bom na sodelovanje v skupini, zlasti delovni, pogledala s perspektive pojmov kooperacija in kolaboracija, ki ju bom povezala z različnimi, za socialno delo relevantnimi oblikami »disciplinarnosti«. Potem ko bom nekoliko podrobneje opisala kategorijo in podkategorije delovnih skupin, bom med seboj primerjala značilnosti navadnih oziroma splošnih delovnih skupin in timov. Zgodovinskemu razvoju pojmovanja skupinske dinamike bo sledila poglobljena predstavitev predloga njenih štirih razsežnosti in priporočil za prakso sodelovanja tima v socialnem delu. V zaključku bom pogled usmerila v nekatera odprta raziskovalna vprašanja glede prispevka timov in njihove skupinske dinamike k uspešnosti delovanja organizacij in institucij v socialnem delu. Problematizirala bom poskuse objektivizirati tako kompleksno dogajanje, kot je timsko delovanje, za namene vsakdanje uporabe v delovnem okolju in raziskovanja. Namesto tega bom predlagala postmoderno paradigmo kot epistemološko podlago in okvir za nove smeri razvoja v preučevanju in praksi sodelovanja tima v socialnem delu.

2 Standardi, ki jih je razvil strokovni odbor izobraževalcev, praktikov in raziskovalcev skupinskega dela v okviru IASWG, so dostopni na spletni povezavi <https://www.iaswg.org/standards>.

3 Standardi prakse skupinskega socialnega dela vključujejo: a. bistvena *znanja* in *urednote* SD s skupinami, b. *naloge* znotraj vsake faze skupinskega dela, c. *znanje*, potrebno za njihovo *izvedbo* (Toseland in Rivas, 2022).

Skupinsko delo v luči pojmov kooperacija, kolaboracija, multidisciplinarnost, interdisciplinarnost in transdisciplinarnost

Nihče ne zna žvižgati simfonije. Za njeno izvedbo je potreben celoten orkester.

– Halford Edward Luccock

Toseland in Rivas, avtorja zelo priljubljenega in velikokrat izdanega dela *Uvod v prakso skupinskega dela* (ang. *Introduction to group work practice*⁴), na podlagi študija in analize objavljenih del o skupinskem delu smiselno poenostavita številne klasifikacije načinov skupinskega socialnega dela.⁵ Razvrstita jih v dve široki kategoriji, in sicer delovne skupine oziroma skupine za izvajanje nalog (ang. *task groups*) in skupine za podporo in pomoč, oziroma v dobesednem prevodu, skupine za obravnavo (ang. *treatment groups*). Za primerjavo navajam še nekaj uveljavljenih razvrstitev skupinskega dela. V ameriškem Združenju specialistov skupinskega dela (ang. *Association for Specialists in Group Work ASGW*, 2000) razlikujejo štiri področja tovrstne prakse, in sicer delovne, psihoedukativne, svetovalne in psihoterapevtske skupine. Opisanemu konceptu sledijo tudi Schneider Corey, Corey in Corey (2018), avtorji še ene klasike z naslovom *Skupine: proces in praksa* (ang. *Groups: Process and practice*).

Blizu sto let star *izraz delovna skupina* se v zgodovini organizacijskega raziskovanja povezuje z delom Maya (2014) in njegovega

4 Prva izdaja leta 1984, zadnja – deveta in zaradi vključevanja opisov primerov iz svetovnega bazena izkušenj tako imenovana »globalna« – iz leta 2022.

5 Sociologi so se v prvih desetletjih 20. stoletja veliko ukvarjali s kategoriziranjem skupin in za ta namen uporabili različne kriterije, večinoma v povezavi s funkcijo, področjem in stabilnostjo skupine. Skupine razlikujejo: *na podlagi stika* – primarna, ki je manjša, z neposredno komunikacijo in trajnejšimi, čustvenimi odnosi, namenjena zadovoljevanju čustvenih potreb, in sekundarna, ki je večja, z manj neposrednimi in intimnimi odnosi, namenjena izvedbi naloge oziroma doseganju ciljev (Cooley, 1909); *na podlagi identifikacije* – skupina, ki jo ima oseba za svojo oziroma katere članica je (ang. *in-group*), in skupina, ki je oseba nima za svojo ali jo vidi kot tekmičo svoji (ang. *out-group*) (Sumner, 1906); *na podlagi pravil in ureditve* – formalna in neformalna; *na podlagi strukture* – prostovoljna, neprostovoljna in delegirana (Sanderson, 1938); *na podlagi socialno-ekonomskega statusa* (vertikalna in horizontalna) (Sorokin, 1928); in še glede na druge kriterije, kot so *trajanje* (trajna in začasna), *prostovoljnost* (prostovoljna in neprostovoljna), *sestava* (homogena in heterogena), *odnosa do drugih skupin* (nesocialna, antisocialna, prosocialna in navidezno socialna).

tima v okviru znamenitih eksperimentov v podjetju Western Electric v kraju Hawthorne v poznih dvajsetih in zgodnjih tridesetih letih prejšnjega stoletja. Hawthornovi eksperimenti obsegajo vrsto študij, katerih snovalci in izvajalci so sprva raziskovali vpliv delovnih pogojev (kot sta osvetlitev in odmori) na produktivnost delavcev, kasneje pa so prepoznali pomembno vlogo socialnih odnosov in skupinske dinamike na delovnem mestu. Čeprav so ti eksperimenti pokazali na pomen skupin pri delu in ustvarili temelje za nadaljnje raziskovanje timskega in skupinskega dela v organizacijah, Mayo in njegovi sodelavci niso neposredno razvili pojma »delovna skupina« v smislu, kot ga razumemo danes (glej tudi Forsyth, 2018, str. 40). Kasnejši raziskovalci, kot so Trist in sodelavci z Inštituta za človeške odnose v Tavistocku, so koncept razvijali naprej, zlasti z raziskavami v industrijskih okoljih, kjer so uvedli zamisel o samostojnih delovnih skupinah, ki lahko upravljajo svoje naloge znotraj organizacijskega sistema (Trist in Bamforth, 1951). Pomembno pospešitev uporabe timskega dela je v Združenih državah Amerike v 80-ih letih prejšnjega stoletja sprožil vzpon japonskih proizvodnih skupin (Levi, 2017, str. 41). Vzporedno z naraščajočo uporabo timov se je v družboslovju intenziviral razvoj področja skupinske dinamike, ki se osredotoča na razumevanje delovanja skupin. Danes je skupinska dinamika znanstveno področje, ki prinaša novo znanje, uporabno za izboljšanje delovanja navadnih idr. skupin ter timov.

Preden podrobneje predstavim klasifikacijo Toselanda in Rivasa (2022), želim *osvetliti opredelitev in rabo nekaterih pojmov*, povezanih s sodelovanjem v različnih vrstah delovnih skupin, in sicer kooperativnega in kolaborativnega sodelovanja ter multi-, inter- in transdisciplinarnosti. Rape Žiberna (2023) opozarja na pomanjkanje enotnega strokovnega jezika za opis skupinskega in timskega dela. Kljub različni terminologiji se avtorji večinoma strinjajo, da je uspešno sodelovanje težko doseči, razvoj uporabnih pripomočkov za ocenjevanje njegove uspešnosti pa predstavlja izziv (Marek, Brock in Savla, 2015). *Sodelovanje v različnih skupinskih odnosnih kontekstih* – v praksi, raziskovanju in izobraževanju – je *kompleksen pojav*, ki poteka v dinamični interakciji in komunikaciji kompleksnih adaptivnih sistemov (Laustsen idr., 2024), ki imajo nejasne meje in katerih obnašanja ni mogoče z gotovostjo napovedati. H kompleksnosti preučevanega pojava dodatno prispevajo vse bolj zapletene politične in organizacijske strukture (Marek, Brock in Savla, 2015), ki vplivajo znotraj in zunaj

skupine ali tima v socialnem delu. Oblikovani modeli sodelovanja in uporaba orodij za ocenjevanje njihove uspešnosti v praksi vzbujajo pri strokovnih delavkah precej zmede, čeprav vsakdanja praktična modrost običajno nazorno pokaže, če je bilo določeno sodelovanje uspešno. Ta refleksija velja tako za medprofesionalno oziroma interdisciplinarno (Lockhart idr., 2018) kot za znotrajprofesionalno oziroma intradisciplinarno sodelovanje (Laustsen idr., 2024).

Sodobna angleška literatura (Kozar, 2010) razlikuje med *kooperacijo in kolaboracijo*, ki ju v slovenščini največkrat uporabljamo kot sopomenki in obe prevajamo kot *sodelovanje*. Henneman in sodelavke (1995, str. 100) predlagajo kontinuum kolaborativne komunikacije z naslednjimi zaporednimi stopnjami: konflikt, tekmovanje, izogibanje, prilagajanje, kompromis, konfrontacija, kooperacija, kolaboracija. *Kooperacijo* opredelijo kot jasno in lahko »dostopno« meddisciplinarno komuniciranje, osredotočeno na skupen namen. *Kolaboracijo* pa razumejo kot jasno in združeno, »povezano« (ang. *synthesised*) interdisciplinarno oziroma medprofesionalno komuniciranje, osredotočeno na skupni namen in skupno vizijo.

Pri *kooperaciji* delamo skupaj, da bi naredili končni proizvod, pri *kolaboraciji* pa sodelujemo tudi v procesu ustvarjanja novega znanja (za področje zdravstva in socialnega varstva glej Hutchings, Hall in Lovelady, 2003; Laustsen idr., 2024; za področje izobraževanja glej Kozar, 2010). S tega zornega kota se zdi kooperativno sodelovanje v primerjavi s kolaborativnim nekoliko »pasivnejši« proces izvajanja dejavnosti. Ob zadostnem času in drugih razpoložljivih virih bi to, kar je proizvod *kooperacije*, lahko realizirala tudi ena sama oseba (Nelson, 2008). Udeleženci sodelujejo zaradi vzajemnega zanimanja, a ohranijo visoko samostojnost. Cilji so lahko skladni, vendar niso nujno skupni, komunikacija pa je omejena na najnujnejše, kar člani potrebujejo, da uresničijo svoje interese. Kooperacija je pogosto bolj začasna oblika sodelovanja, vzpostavljena zaradi aktualnih potreb ali koristi, z nizko stopnjo vključenosti in zavezništva med člani (Castañer in Oliveira, 2020⁶). Za *kolaboracijo* pa je nujno potrebno

6 Da bi raziskala razlike med pojmi kooperacija, koordinacija in kolaboracija v kontekstu medorganizacijskega sodelovanja, sta Castañer in Oliveira (2020) sistematično pregledala več kot 160 člankov s prispevki različnih disciplin. Svoje predloge pojmovnih opredelitev sta utemeljila na razlikah v stopnji integracije, skupnih ciljnih in potrebni komunikaciji. Konstrukt koordinacije sta glede na omenjene tri kriterije umestila med koncepta kooperacije in kolaboracije.

sodelovanje različnih udeležencev, rezultat – v predhodno opisanem pogledu »aktivnejšega« procesa – pa je drugačen od tega, kar lahko ustvari ena sama oseba, saj pomeni sintezo različnih individualnih prispevkov. Člani se morajo dogovoriti o skupnih ciljih in strategijah in o tem, kako si bodo delili vire in vodenje ter vzpostavili vzdržljivo strukturo (Abramson in Bronstein, 2004). Udeleženci delujejo kot partnerji – vzajemno si zaupajo in so tesno povezani. Takšno sodelovanje vključuje delitev znanja in tveganj ter intenzivno komunikacijo in koordinacijo, da bi dosegli dolgoročne koristi za vse člane (Castañer in Oliveira, 2020).

Pojem *kooperacije* se nanaša predvsem na motive in pričakovanja sodelujočih, na to, *zakaj* posamezniki in timi delajo skupaj. Koncept *kolaboracije* pa označuje, *kako* njihovo sodelovanje poteka. Posvečanje pozornosti kooperaciji potencialno spodbudi razvoj kolaboracije: ko zaupamo, da so naše kolegice motivirane za doseganje vzajemno koristnega in zadovoljivega cilja, se okrepijo možnosti za naše bolj kakovostno sodelovanje. In obratno, spodbujanje odprtega komuniciranja in spretnosti kolaboracije omogoči, da z večjo občutljivostjo in bolj učinkovito odgovorimo na potrebe sodelavcev, kar pospeši kooperacijo. Pri pojmovanju pretanjenih pomenskih razlik med oblikami sodelovanja nam torej ni treba razmišljati v terminih izključevanja, temveč, nasprotno, vključevanja, dopolnjevanja in nadgrajevanja.

Opisano razlikovanje se mi zdi do neke mere zajeto v načinu, kako sta Katzenbach in Smith (1993, str. 112) pred tremi desetletji opredelila *tim kot posebno podvrsto delovne skupine* (o tem razlikovanju več pišem v naslednjem razdelku). Po njenem razumevanju to sestavljajo ljudje, ki so zaposleni na istem področju ali pa so se (oziroma so jih) povezali z namenom, da opravijo določeno nalogo. Glavna pozornost in večina dejavnosti delovne skupine je namenjenih izvedbi nalog posameznikov v skupini. Njihova uspešnost je proizvod izmenjave podatkov, stališč in spoznanj. Tim pa avtorja opišeta kot majhno skupino ljudi z vzajemno dopolnjujočimi se spretnostmi, s skupnim delovnim namenom in cilji, ki jih uresničujejo s pristopom, za katerega prevzemajo osebno in kolektivno odgovornost. Če temu dodamo še soustvarjanje novega (izkustva, znanja, konkretnega proizvoda), se zelo približamo razlikovanju kooperativnega in kolaborativnega sodelovanja.

Vzporednice opisanemu razlikovanju vidim tudi v pojmih multidisciplinarno, interdisciplinarno in transdisciplinarno (za avtorico,

ki je prva uporabila kombinacijo vseh treh izrazov, velja Rosenfield, 1992, str. 1351). *Multidisciplinarnost* spominja na kooperacijo in na delovno skupino v najširšem pomenu besede (Katzenbach in Smith, 1993): vsak predstavnik posamezne discipline s svojega zornega kota opazuje skupni predmet preučevanja, ga raziskuje s svojimi metodami, opisuje in pojasnjuje v svojem teoretskem jeziku in predlaga temu ustrezne rešitve oziroma akcije. V večdisciplinarnem timu vsak član prispeva delež svoje znanstvene vede h končni sestavljanji – izvedbi in rešitvi skupne delovne naloge. V takšnem timu člani delujejo eden ob drugem ali eden za drugim – za skupni namen, a vselej v okviru in mejah svoje discipline. *Transdisciplinarnost* lahko primerjam s kolaboracijo (in sodelovanjem v timu, kot sta ga definirala Katzenbach in Smith, 1993). Izraz navadno označuje predmet in metode raziskovanja, teoretski opis in razlago ter rešitve, ki prečijo meje udeleženih znanosti in ustvarijo skupen, celosten raziskovalni pristop. Njegovo izhodišče je lahko pojmovno-metodološki pristop ene discipline (na primer biologije, fizike, matematike, elektrotehnike in računalništva, na podlagi katerih so se razvile sistemska teorija, informacijska teorija, kibernetika in sinergetika), nato pa ga prevzamejo tudi druge. Transdisciplinarnost največkrat razumemo kot rezultat združitve, poenotenja znanja in raziskovalne metodologije več različnih disciplin. Označuje, kar je skupno več vedam, sega onkraj meja posamezne discipline in obravnava kompleksna vprašanja ali probleme, katerih razumevanje zahteva konstrukcijo vednosti drugega reda. *Interdisciplinarnost* umeščam med multi- in transdisciplinarnost: raziskovalci v preučevanju skupnega predmeta delajo skupaj, še vedno sicer vsak s svojega značilnega disciplinarnega teoretskega in metodološkega gledišča, vendar razčlenjujejo, združujejo in uravnotežujejo povezave med svojimi znanstvenimi vedami v usklajeno in povezano celoto. Opisane tri ravni se medsebojno prepletajo. Tak primer so sodobne kognitivne znanosti, v katerih je združeno teoretsko in metodološko znanje več naravoslovnih, družbenih in humanističnih ved, njen doslej prevladujoči interdisciplinarni pristop pa prerašča (ali ga vsaj dopolnjuje in nadgrajuje) v nastajajočo transdisciplinarnost (na primer v raziskovanju vprašanja zavesti). Na podlagi povedanega v preglednici 1 primerjam izbrane pojme, tako da povzamem, razlikujem in povežujem njihove opise.

Preglednica 1:

Primerjava pojmov kooperacija, kolaboracija, multidisciplinarnost, interdisciplinarnost in transdisciplinarnost

kooperacija	med kooperacijo in kolaboracijo	kolaboracija
<ul style="list-style-type: none"> • ime: delovna skupina • opis: skupno delo, učenje idr. • označuje: <i>zakaj</i> (motivi, pričakovanja) posamezniki delajo skupaj • namen: uresničevati cilje sodelavcev in skupne cilje • člani: sodelavci • odgovornost: vodja in vsak član za svoj prispevek k cilju • izid: končni proizvod (želena vsota potrebnih aktivnosti), načeloma ga lahko doseže vsak posamezni član • aktivnosti: posamezniki jih lahko samostojno opravijo • proces izvajanja dejavnosti: »pasivnejši« • delovanje članov: vzporedno ali zaporedno • odnos do prispevka drugih: spoštovanje prispevka vsakega posameznika h končnemu proizvodu 		<ul style="list-style-type: none"> • ime: tim • opis: sodelovanje v delovnem, učnem idr. projektu • označuje: <i>kako</i> poteka sodelovanje članov • namen: uresničevati skupne cilje • člani: soavtorji • odgovornost: osebna in kolektivna odgovornost • izid: ustvarjanje novega znanja in končni proizvod, je sinteza različnih individualnih prispevkov • aktivnosti: dopolnjuječe, zanje je nujno timsko sodelovanje • proces izvajanja dejavnosti: »aktivnejši« • delovanje članov: dopolnjuječe, soodvisno, sinergično • odnos do prispevka drugih: spoštovanje prispevka vsakega posameznika k izidu usklajenih skupnih prizadevanj
<p>pristop: multidisciplinarni: skupni predmet, a različne metode raziskovanja, disciplinarni opis in razlaga v disciplinarnem teoretskem jeziku in predlogi ustreznih rešitev oz. akcije</p>	<p>pristop: interdisciplinarni: skupni predmet, člani delajo skupaj, čeprav vsak s svojega disciplinarnega teoretskega in metodološkega gledišča; razčlenjujejo, združujejo in uravnotežujejo povezave med svojimi disciplinami v usklajeno in povezano celoto</p>	<p>pristop: transdisciplinarni: skupni predmet in raziskovalne metode več različnih disciplin, združeno znanje in skupni, celostni teoretski opis in razlaga ter rešitve, ki prečijo meje udeleženih znanosti</p>

Vir: Šugman Bohinc za namene te monografije

Delovne skupine in skupine za podporo in pomoč

Sodelovanje je globoko prepričanje, da nihče ne more priti tja, če ne pridejo vsi.

– Virginia Burden

Toseland in Rivas (2022) kategorijo delovnih skupin razčlenita v tri podkategorije, pri čemer kot kriterij za njihovo razporeditev uporabita ciljno populacijo, kateri je skupina namenjena: uporabnik(i), organizacija, skupnost (preglednica 2).

Preglednica 2:

Razvrstitev delovnih skupin

Odgovarjajo na potrebe	Podkategorije delovnih skupin		
uporabnikov	timi	timske konference	za razvoj zaposlenih
organizacij	komisije	kabineti	upravni odbori
skupnosti	za socialno akcijo	koalicije	predstavniški sveti

Vir: Šugman Bohinc na podlagi Toseland in Rivas, 2022, str. 45

Avtorja *time* uvrstita v podkategorijo delovnih skupin, ki jih organiziramo, da bi z njimi odgovorili na potrebe *uporabnikov* – posameznikov, družin ali skupin.

Takšen je t. i. krizni tim strokovnjakinj, ki ga skliče center za socialno delo (najpogosteje različnih poklicnih profilov, lahko pa so vse socialne delavke) za podporo in pomoč mladostnici ali družini, ki se je znašla v hudi psihosocialni ali/in ekonomski stiski. Morda preživlja družinsko nasilje in je zaradi nevzdržnih razmer pobegnila od doma ter dobila varno zavetje in podporo v kriznem centru za mlade. Ali pa je to skupina strokovnih delavk, ki sodelujejo na področju pomoči umirajočim na domu. Redno se sestajajo z umirajočo osebo in njenimi bližnjimi, da bi jih podprli v procesu urejanja različnih odnosov in vrst pomoči, poslavljanja in žalovanja. Od načina vodenja, ki je lahko bolj tradicionalno (hierarhično, z največjo odgovornostjo vodje za delovanje tima) ali sodobnejše (heterarhično, sodelovalno,

emergentno⁷ vodenje s skupno oziroma porazdeljeno odgovornostjo članov in z izmeničnim prevzemanjem vloge vodje), so odvisne odgovornosti in naloge vodje (vodenje sestankov, usklajevanje prizadevanj posameznikov, preverjanje in krepitev uspešnosti timskega dela, soustvarjanje spodbudnega medosebnega vzdušja idr.). V tem kontekstu je dragoceno posvetiti pozornost t. i. »grajenju tima« (ang. *team building*). Učinkovitost timskega dela se pomembno poveča, če v njem ob pomagajočih sodelujejo člani uporabničine neformalne socialne mreže in drugi, ki lahko prispevajo k izboljšanju aktualne problemske situacije.

V podkategorijo delovnih skupin, namenjenih uporabnikom, avtorja (Toseland in Rivas, 2022) umeščata tudi *timske konference*, ki so se razvile v odgovor na razdrobljenost, nakopičenost, nepovezanost in celo vzajemno protislovnost pomagajočih strokovnjakinj in oblik pomoči, do katere je privedla naraščajoča specializacija poklicnih profilov.

Takšna je na primer mreža, organizirana za podporo osnovnošolski učenci in v katero se poleg deklice, njenih skrbnikov, morda pa tudi katere od sošolk in drugih zanjo pomembnih oseb, vključijo strokovnjakinje različnih poklicev (šolska svetovalna delavka, učiteljica, ravnateljica, socialna delavka s centra za socialno delo, zdravnica in druge). Zberejo se, da bi skupaj opredelili problem in zeleno rešitev, razpoložljive vire za njeno uresničitev, se dogovorili o vlogah in nalogah članov tako oblikovane mreže, o časovnem okviru sodelovanja, kriterijih njegove uspešnosti ipd. Socialna delavka je pogosto v vlogi organizatorke, koordinatorke in moderatorke konference pomagajočih. Takšna delovna mreža se (za razliko od običajno kontinuirano delujočih timov) sestane na začetku in koncu projekta sodelovanja, po dogovoru pa tudi enkrat ali večkrat v procesu med tema dvema časovnima točkama (sicer pa delo največkrat poteka v okviru manjših delovnih skupin, ki potem poročajo na srečanjih vseh udeležencev konference pomagajočih).

7 Za podrobnejši opis in razlago pojmov glej drugo poglavje Šugman Bohinc.

V primerjavi z razmeroma stabilno zasedbo nekaterih strokovnih timov se timska konferenca oblikuje *za vsak uporabniški sistem posebej*. V svoji supervizijski praksi sem nekajkrat spodbudila oblikovanje takšnega formata podpore, največkrat zasnovane za potrebe otroka ali mladostnika, izvedba pa je potekala na šoli.

Toseland in Rivas (prav tam) kot tretjo vrsto delovnih skupin za potrebe uporabnikov predlagata *skupine za razvoj zaposlenih*, kakršne so na primer intervizijske, supervizijske in metasupervizijske skupine, kjer socialna delavka dobi strokovno in osebno podporo za sodelovanje s konkretnim uporabniškim sistemom, s sodelavkami, z vodstvom in drugimi.

Avtorja pojasnjujeta, da člane delovne skupine – tako kot v timu – *povezuje* zadana naloga (ne pa osebne potrebe članov, kar je značilnost podpornih skupin). Njihove *vloge* se oblikujejo v procesih interakcije (tako kot v skupinah za podporo in pomoč) ali pa so vnaprej določene (običajno gre za različne ekspertne vloge). Vzorci *sporazumevanja* se razvijejo s fokusom na nalogo, ki jo člani nameravajo opraviti (brez značilno odprtega sporazumevanja, usmerjenega na potrebe članov v podporni skupini).

Toseland in Rivas (prav tam) takole povzameta glavne značilnosti vseh treh podkategorij delovnih skupin za potrebe uporabnikov (preglednica 3).

Preglednica 3:

Izbrane značilnosti delovnih skupin (za potrebe uporabnikov)

Izbrane značilnosti	Timi	Timske konference	Razvoj zaposlenih
namen	angažirati se v sodelovalnem delu v imenu uporabnika	razviti, koordinirati načrte pomoči ali spremljati njihovo izvedbo	izobraziti člane za boljšo prakso z uporabniki
vodstvo	vodja, ki jo imenuje financer	ali nevtralna vodja ali vodi član z največ odgovornosti	vodja, supervizorka, (po)svetovalec ali učitelj
fokus	graditi tim, da bi deloval brez težav; velik fokus na članih	usmerjenost na odločitve; majhen fokus na članih, velik na uporabniškem sistemu	fokus na potrebe zaposlenih in njihovo delo z uporabniki
vez	timski duh; potrebe organizacije in uporabnika	uporabniški sistem; načrt pomoči; dogovor znotraj službe ali med službami	izobraževalne potrebe; zanimanje za uporabnikovo dobrobit; profesionalni razvoj
sestava	pogosto heterogena	različnost glede na funkcijo, specifično in ekspertizo	posamezniki s podobnimi izobraževalnimi potrebami
komunikacija	praviloma zaprta, včasih neodkrita ali pa navdihujoča, z zanosom; nizko do zmerno samorazkrivanje	upoštevanje vseh zornih točk glede uporabniškega sistema; visoka stopnja razkrivanja	vodja-član; didaktična in izkustvena navodila; član-član

Vir: Toseland in Rivas, 2022, str. 45

Delovna skupina in tim pod drobnogledom*Bolje je imeti odličen tim kot tim odličnih.*

– Simon Sinek

Čeprav si time pogosto predstavljamo kot posebno vrsto delovnih skupin z značilno skupinsko dinamiko in je takšno tudi pojmovanje nekaterih uveljavljenih avtorjev (Salas, Dickinson, Converse in Tannenbaum, 1992; Guzo in Dickson, 1996; Hackman, 2002), po mnenju mnogih ta opredelitev ni dovolj natančna. Našteti raziskovalci sicer navajajo pomembne razlike med navadno ali splošno delovno skupino in timom na podlagi kriterijev medsebojne odvisnosti (ki je bistveno večja v timih), sodelovanja (ki je v timih neprimerno tesnejše in intenzivnejše), usklajenosti (timi so bolj usklajeni v ciljih in delovanju) in kolektivni odgovornosti (ki je v timih skupna, v navadnih delovnih skupinah pa bolj razpršena ali individualna). Ne vidijo pa ju

kot povsem ali zelo ločeni kategoriji. Morda si lahko med eno in drugo predstavljamo nekakšen prehod. Razumevanje (delovnih) skupin in skupinske dinamike je dobra, ne pa tudi zadostna podlaga za razumevanje timov, meni Forsyth (2019, str. 339). Kako torej različni raziskovalci in strokovnjaki opredelijo *tim v primerjavi z delovno skupino*?

Seveda je tim skupina dveh in več oseb, običajno med tri in dvanajst (Levi, 2017), sicer pa največ do dvajset, ki jih povezuje neka oblika socialnega odnosa, medsebojne interakcije in soodvisnosti; imajo vzpostavljeno strukturo, meje in cilje, doživljajo in izkazujejo določeno stopnjo medsebojne povezanosti itn. Vendar je tim *posebna vrsta skupine*, glede katere se večina avtorjev strinja, da njeni člani sodelujejo z namenom nekaj proizvesti, ustvariti (izdelek, storitev ali samo odločitev). Člani prevzemajo skupno odgovornost za rezultate svojega dela, ustreznost proizvodov pa je mogoče oceniti na različne načine (Forsyth, 2019, str. 340). Člani tima neposredno komunicirajo (tudi če interakcija poteka s pomočjo komunikacijske tehnologije), njihove spretnosti pa se dopolnjujejo. O timu govorimo, ko ima skupina dovolj moči in pristojnosti, da lahko samostojno deluje (Levi, 2017). Forsyth (2019) povzame nekaj izstopajočih značilnosti uspešnih timov v primerjavi z drugimi, zlasti navadnimi delovnimi skupinami: člani se v svojih spretnostih med seboj dopolnjujejo, imajo različne vloge in odgovornosti in so pristojni za vodenje in upravljanje lastnega dela. Najbolj razlikovalna značilnost timov in njihovih članov pa je njihova soodvisnost, usmerjena k nalogam – poznamo jo kot *timsko delo oziroma sodelovanje* (ang. *teamwork*).

Soavtorice Hutchings, Hall in Lovelady (2018, str. 151) povzamejo naslednje *glavne značilnosti timskega dela*:

- zavezanost filozofiji sodelovanja
- pozitivna naravnost in konstruktiven pristop
- izogibanje pritoževanju nad delovnimi obremenitvami in sistemi
- reflektivno razmišljanje o praksi
- interdisciplinarni pristop k izobraževanju
- razumevanje svoje in drugih poklicnih vlog
- pripravljenost voditi ali podpirati
- delovanje v smeri dogovora o ciljnih in odgovornostih tima
- aktivno zavedanje vseh ovir za sodelovanje

Toseland in Rivas (2022, str. 45) na podlagi pregleda opredelitev številnih avtorjev *primerjata (navadne) delovne skupine in time* – kot

posebno podvrsto delovnih skupin – glede na značilnosti, kot so namen in cilji, struktura in vodja ter vodenje. Primerjavo sem dopolnila z naslednjimi vidiki: izvedba in disciplina (Katzenbach in Smith, 1993), rezultat, nagrajevanje in odgovornost (Zoltan in Vancea, 2015) ter varnost in zaupanje (Sinek, 2014; in drugi avtorji). Predstavim jih v preglednici 4, nato pa jih nekoliko natančneje pojasnim.

Preglednica 4:

Primerjava delovnih skupin in timov glede na izbrane vidike

Vidik	Delovne skupine	Timi
Namen	Individualni rezultati, kooperacija	Kolektivni rezultati, kolaboracija
Cilji	Večinoma jih določi organizacija	Določeni cilji se opredelijo v timu; to okrepi njegovo identiteto
Struktura	Manj strukturirano, ohlapnejše sodelovanje, vloge določene v skladu s poklicno usposobljenostjo posameznega člana	Opredeljena struktura, usklajene vloge, člane se spodbuja k prevzemanju več različnih vlog
Vodja	Formalna vodja je imenovana	O vodstveni vlogi in odgovornostih se člani običajno sami dogovorijo
Vodenje	Pogosteje hierarhično, vodja usmerja	Lahko participativno, vodja spodbuja
Izvedba in disciplina	Poudarka nista značilna za delovne skupine	Disciplinirana izvedba
Rezultat	Posledica kopičenja in usklajevanja rezultatov individualnih dejavnosti	Posledica kombinacije individualnih in kolektivnih dejavnosti
Nagrajevanje	Prepoznavanje in nagrajevanje individualnih prispevkov	Pogosto prepoznavanje, nagrajevanje in praznovanje skupnih dosežkov z vsemi člani
Odgovornost	Vsak član je odgovoren za svojo dejavnost	Vsi člani delijo skupno odgovornost za končni rezultat
Varnost in zaupanje	Ni nujni pogoj za (uspešno) delovanje	Pogoj in proizvod uspešnega sodelovanja

Vir: Šugman Bohinc (povzeto po Toseland in Rivas, 2022, str. 46–48; Zoltan in Vancea, 2015, str. 96; Sinek, 2014, str. 30; Katzenbach in Smith, 1993, str. 29)

Namen in cilji: Pri delovnih skupinah je sodelovanje pogosto manj intenzivno in integrirano, saj člani delujejo neodvisno in sledijo ciljem, ki jih običajno določi organizacija. *Za time* je značilna visoka stopnja sodelovanja in povezovanja med člani, ki velikokrat pripadajo različnim strokam, poklicem ali organizacijam (Toseland in Rivas, 2022).

Cilji so usmerjeni v skupno delo in medsebojno podporo. Člani tima si večkrat tudi sami postavijo cilje, kar krepi timsko identiteto (Zoltan in Vancea, 2015).

Struktura in vloge: Delovne skupine so običajno manj strukturirane, z jasno določenimi vlogami vsakega člana v skladu z njegovo poklicno usposobljenostjo. Sodelovanje je bolj ohlapno, kar pomeni, da je koordinacija potrebna, a manj intenzivna. Struktura *timov* je bolj definirana in povezana. Vloge članov so pogosto specifične, toda prilagodljive, saj člani bolj intenzivno sodelujejo pri različnih nalogah. Pomembno je, da se naloge usklajujejo, saj so člani medsebojno odvisni (Toseland in Rivas, 2022).

Vodja in vodenje: Vodja *delovne skupine* je pogosto imenovana oseba, ki usmerja člane in nadzira doseganje ciljev. Vodenje je neredko bolj hierarhično in manj participativno. Vodenje *tima* pa je lahko bolj participativno in sodelovalno. Timsko vodjo lahko imenuje direktorica organizacije, velikokrat pa jo izvolijo ali imenujejo člani tima. Deluje kot moderatorica, ki spodbuja sodelovanje, usklajevanje in delitev odgovornosti med člani (prav tam).

Rezultat in odgovornost: Delovne skupine običajno dosežejo rezultate s seštevanjem individualnih prispevkov, za katere so odgovorni posamezni člani, ki so za svoje dosežke tudi nagrajeni. Pri *timih* je rezultat bolj celosten, saj je odvisen od usklajevanja in združevanja individualnih in skupinskih prizadevanj. Nagrajevanje in praznovanje skupnih dosežkov je pogosto (Zoltan in Vancea, 2015) in prispeva h graditvi kulture in etike prispevanja (Adler, Heckscher in Prusak, 2011), o kateri več pišem v enem od naslednjih razdelkov. *Timi* se osredotočajo na skupni izid, kjer je odgovornost porazdeljena med vse člane (Katzenbach in Smith, 1993).

Kolektivno delo, izvedba in disciplina: *Timi* ustvarjajo kolektivne rezultate oziroma delovne izdelke, ki zahtevajo skupne oziroma združene prispevke članov in skupno disciplino za doseg ciljev (kolaboracija), medtem ko člani navadne delovne skupine ustvarjajo individualne delovne izdelke (kooperacija). Za Katzenbacha in Smitha (1993) celo *timsko delo* še ni *tim*. Dobra medosebna kemija in želja postati tim lahko ustvarita ugodne odnosne razmere za razvoj vrednot timskega dela, a bistvo tima je v rezultatih oziroma izvedbi delovnega projekta. Pravzaprav je tim sredstvo za doseganje določenega izida, pa naj gre za tim, ki nekaj priporoča, tim, ki nekaj počne ali proizvede, ali tim, ki nekaj vodi (prav tam, str. 27). Za vse

naštete naloge se morajo individualne odgovornosti združiti z vzajemno, kolektivno. To zahteva veliko skupnega časa za dogovarjanje in občasno premagovanje zadržkov ali celo odporov, ki jih posamezni člani doživljajo ob (izraženem ali implicitnem) pričakovanju vodje in sočlanov, da bodo zaupali drugim v timu. Dobra novica, menita avtorja (prav tam, str. 38), je, da lahko disciplina nezaupanje in odpor preobrazi v timski rezultat. Slaba pa je ta, duhovito dodata, da sta cena uspeha dosledno upoštevanje in vadba. Ekipa ne postane tim z imenovanjem članov in vodje, to je samo potencialni tim. Najtežje je zgraditi »pravi« tim.

Varnost in zaupanje: Medsebojno zaupanje (Mesec in Strith, 2015; Tschannen-Moran in Gareis, 2015; Levi, 2017; Walsh in de Sarandy, 2023) je ključna značilnost tima, saj ustvarja občutek varnosti in podpore, kar omogoča odprto komunikacijo in izmenjavo zamisli. Zaupanje je živ, dinamičen konstrukt, s katerim označujemo tako odnose med vzajemno odvisnimi posamezniki v timu kot tudi *kulturo zaupanja* (Tschannen-Moran in Gareis, 2015), ki je pomembna, morda celo temeljna sestavina konstrukta, ki mu pravimo *timska kultura*. Zaupanja ni mogoče zapovedati. Je rezultat občutkov varnosti ljudi v dani socialni sredini, samodejni odgovor na doživljanje *obroča varnosti* (ang. *circle of safety*). V takšnem stanju s sočlani in vodjo spontano delimo svoje zamisli in svoje skrbi, se spoprijemamo z izzivi in rešujemo probleme (Sinek, 2014).

Lahko bi rekli, da je zaupanje *vzdolžna oziroma transverzalna značilnost* timskega sodelovanja, saj je hkrati pogoj in proizvod nje-gove uspešnosti in na ta način vtakano v vse razsežnosti skupinske dinamike v timu. Brez občutka varnosti v timu njegovi člani porabljajo veliko svoje pozornosti, časa in energije za to, da se zavarujejo pred sočlani. Ščitijo se pred morebitnim stresnim doživljanjem ponižanja, zavrnitve, izolacije, strahu, občutkov, da so nesposobni, neumni, nekoristni in drugo (prav tam). Občutki varnosti delujejo tudi kot varovalo pred morebitnimi pritiski ali celo grožnjami, ki jih člani doživljajo iz zunanjega okolja, v katerem deluje tim.

Opredelitev pojma skupinska dinamika s kratkim izletom v zgodovino njegovega razvoja

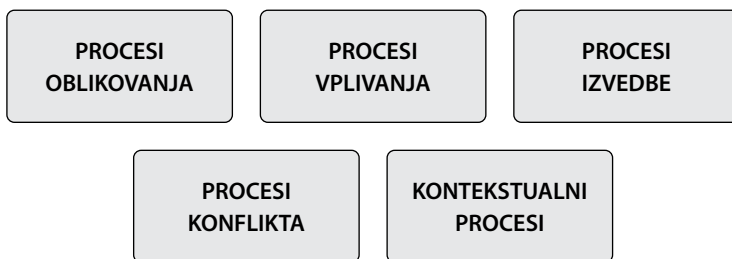
Nič ni bolj praktičnega od dobre teorije.

– Kurt Lewin

Beseda *dinamika* izvira iz grške *dynamikós*, ki pomeni »močan, silen, sposoben« na podlagi izpeljave iz *dynamis* – (telesna) moč, sila, spodobnost, zmožnost« (Snoj, 1997, str. 91) in se prvotno nanaša na takšno združeno delovanje sil na telo, da povzroči njegovo premikanje. Forsyth v sedmi izdaji svojega znamenitega dela *Skupinska dinamika* (2019, str. 18) pojem opredeli kot »vplivne medosebne procese, ki se v času odvijajo v skupinah in med njimi. Ti procesi ne določajo le tega, kako se člani skupine povezujejo in sodelujejo drug z drugim, temveč določajo tudi naravo in potek skupine: dejanja, ki jih skupina izvaja, kako odgovarja na svoje okolje in kaj doseže.« Ker se redno ponavljajo, lahko kljub nedvomno visoki nepredvidljivosti potekov in obratov dinamike v posamezni skupini nekatere procese pričakujemo. To še zlasti velja za stopnjevanje doživljanja povezanosti med člani (kohezija), (vsaj občasno) razpadanje velike skupine na manjše podskupine in preraščanje nesoglasij v konflikte (prav tam). *Dinamičnost* je tako za Forsytha skupna podlaga za predlaganih pet splošnih *značilnosti procesov v dinamični skupini* (prav tam, str. 18–19).

Slika 1:

Pet značilnih procesov skupinske dinamike



Vir: Šugman Bohinc, povzeto po Forsyth, 2019, str. 18–19.

Prva lastnost teh procesov je formativnost oziroma *oblikovalnost*. Pomeni vse poteke, ki prispevajo k temu, da iz nabora neznancev *nastane skupina*. K temu ob individualno in situacijsko pogojenih

silah, zaradi katerih se oseba odloči pridružiti skupini ali ostati ločena od nje, pomembno pripomoreta človeška potreba po pripadnosti in pa medosebna privlačnost, na podlagi katere se vzpostavi in krepi povezanost med člani, torej kohezija skupine.

Avtor (prav tam) kot drugo kategorijo procesov, ki oblikujejo skupinsko dinamiko, navaja *vplivnost*. Lastnost vplivanja – v tesni povezavi s pretokom podatkov in nastajajočimi vzorci interakcij – zagotovi usklajevanje med dejanji posameznih članov z dejanji drugih, umeščanje člana v skupino (s sprejemanjem skupinskih norm, prevzemanjem ene ali več dodeljenih ali izbranih vlog, z vzpostavljanjem določenega mesta v statusni hierarhiji skupine itn.). Izid procesov (različno usmerjenega) vplivanja, vključno z vlogo in ravnanji vodje, je *skupinska struktura*, ki prispeva k doživljanju urejenosti in s tem stabilnosti. Če je moč pritiskov v smeri oblikovanja in ohranjanja trdne strukture skupine izrazito velika, se lahko med člani (ali v delu članstva) razvije konformno obnašanje, ki v skrajnem primeru tudi uduši njihove individualne ustvarjalne pobude in prispevke (Toseland in Rivas, 2022). Struktura postaja vedno bolj toga, kar sčasoma morda ogrozi njen obstoj.

Forsyth (2019) kot tretjo značilnost procesov skupinske dinamike predlaga postopke *izvedbe*. Nekateri procesi spodbujajo, drugi zavirajo izvedbeno zmogljivost skupine. Kadar medosebni procesi okrepijo motiviranost udeležencev, se uspešnost proizvodov njihovega skupnega dela poveča nad sposobnosti izvedbe posameznih članov. To močno pride do izraza v primeru *učinkovito* delujočih timov, za katere so značilne visoka stopnja soodvisnosti, usmerjenosti na naloge in produktivnosti.

Z nesoglasji med prepričanji oziroma dejanji enega ali več članov in ostalimi so povezani procesi *konflikta*, ki spodkopavajo doseženo stopnjo skupinske povezanosti, in jih Forsyth (prav tam) predstavi kot četrto procesno lastnost. Nekateri že vzpostavljeni *odnosi oslabijo ali se celo prekinejo*, k čemur najpogosteje pripomorejo tekmovalnost, nestrinjanje glede porazdelitve virov in bitka za moč pa tudi negotovost in različna stališča pri sprejemanju odločitev in osebna antipatija. Konflikti se razvijejo znotraj skupine ali v medskupinski dinamiki. K povedanemu želim dodati, da so različni pogledi članov na določeno temo ne le pričakovani, ampak zaželeni, saj lahko prispevajo h konstruktivnim spremembam v razvoju skupine. Kot v družini, v kateri se ljudje naučimo prepoznavati in ravnati z medosebnimi razlikami

(Mertens, 1974; glej tudi Čačinovič Vogrinčič, 1998, str. 228), je sposobnost aktivnega spoprijemanja z razlikami, ki so prerasle v konflikt, pomembna za delovanje in neredko tudi za obstoj skupine (več o tem v Iršič, 2021).

Med poteke dinamike v skupini Forsyth (prav tam) nazadnje uvrsti še *kontekstualne procese*. Vključujejo tako fizično (na primer mesto srečevanja skupine, velikost, oblika, temperatura, zvočna izoliranost, ureditev prostora) kot (psiho)socialno okolje (na primer podpora, pomoč, spodbujanje prilagoditve razvoja, spremembe vzorcev delovanja, osebne rasti ali snovanja socialne akcije, a tudi vplivanje različnih vrst množice in družbenih gibanj).

Pisanje o skupinski dinamiki ne more zaobiti dveh oseb, ki sta odigrali ključno vlogo pri snovanju in razvoju koncepta v tridesetih in štiridesetih letih prejšnjega stoletja. Lewin (1947) je z razumevanjem, da strukturne značilnosti skupine kot dinamične celote in njenih posameznih delov niso enake, postavil *osnovno konceptualno predpostavko o skupinski dinamiki*. S tem pojmom je opisal, kako se posamezniki povezujejo, kako skupina kot celota vpliva na vedenje posameznih članov, pa tudi v širšem družbenem kontekstu, in kako se skupina kot dinamičen, živ sistem razvija in spreminja skozi čas. S svojim delom si je prizadeval razumeti in omogočiti spremembe v skupinskih procesih, ki bi vodile k izboljšanju učinkovitosti in bolj konstruktivnim medosebnim odnosom. Lewinova teorija polja (1951) do današnjega dne ostaja aktualen konceptualno-metodični in akcijskoraziskovalni vir pri odgovarjanju na družbena vprašanja, ki zadevajo skupinsko dinamiko, vodenje, reševanje konfliktov in organizacijske spremembe.

Vzporedno strujo v preučevanju skupinske dinamike je vodil Jacob Moreno, ki je bil v primerjavi z Lewinom bolj osredotočen na *medosebne odnose in čustvene vezi znotraj skupine*. Uvedel in uveljavil je metodo *sociometrije* za analiziranje odnosov med člani skupine s pomočjo vizualne predstavitve skupinske strukture (Moreno, 1934). Sociometrični testi so bili pomembno orodje za razumevanje skupinske kohezije, izolacije članov in konfliktov znotraj skupine. Pod pogosteje uporabljenim imenom ocenjevalni testi jih še vedno uporabljamo na področjih, kot sta sodelovanje z otroki in mladostniki v šoli (npr. Cillessen, 2009) in delovno okolje (npr. Magen, 2004, str. 453), kjer s sociometričnimi metodami izbirajo člane in vodje (zlasti heterogenih, npr. večkulturnih) skupin (Araújo in Dias, 2019). Izkazale so se tudi kot

primerne metode za napovedovanje uspešnosti sodelovanja posameznikov v timu (Lucius in Kuhnert, 1997) in vrednotenje timske delovne uspešnosti (Hoffman idr., 1992). Sociometrično močni timi (člani so bili izbrani na podlagi sociometrične izbire) so v primerjavi s šibkimi bolj kohezivni, njihovi člani so bolj zadovoljni s svojo povezanostjo s timom in uspešnejši v izvedbi svojih nalog (Lucius in Kuhnert, 1997). Moreno (1946) je razvil tudi koncept in metodo *psihodrame* in kvalitativno preučeval skupinsko dinamiko skozi dramatizacijo, igranje vlog, improvizacijo in simulacijo, kar je posameznikom pomagalo izraziti in razumeti svoja čustva in odnose v skupini.⁸

Oba raziskovalca-inovatorja sta vsak na svoj način prispevala k razumevanju kompleksnosti skupinske dinamike, vendar z različnimi poudarki in metodami. Do današnjega dne jima je sledilo veliko avtorjev, ki razvijajo nove pristope k preučevanju skupinske dinamike in k uporabi nastajajočega znanja v sodelovanju s skupinami, v našem primeru s timi. Utemeljeno pa lahko sklenemo, da sta Lewin in Moreno s svojimi sodelavci postavila temelje za razumevanje skupinske dinamike.

Skupinska dinamika v sodelovanju tima v socialnem delu

Zaupanja ni mogoče nadomestiti. Zaupanje je temelj sodelovanja.

– Toseland in Rivas

Med perspektivama generičnega in specialističnega socialnega dela se je v dobrem stoletju strokovnega razvoja v valovih odvijala tekma v dokazovanju, katero je pomembnejše.⁹ Menim, da za uspešno in učinkovito prakso potrebujemo komplementarne fokuse in spretnosti obeh.¹⁰ Pridružujem pa se zagovornikom razumevanja (npr. Abramson in

8 Med avtorji, ki so v zadnjem času objavili delo na temo sociometrije in psihodrame, želim opozoriti na Giacomuccija (2021), ki je ta dva pristopa zelo temeljito in nazorno povezal s socialnim delom s posameznikom, skupino in skupnostjo.

9 Jedrnat, a informativen pregled razvoja odnosa med socialnim delom s primerom in skupinskim delom ter delom s skupnostjo in organizacijo sta prispevala Northen in Kurland (2004, str. 12 do 14).

10 Toseland in Rivas (2022) poudarjata pomen specializiranih spretnosti in metod skupinskega socialnega dela zlasti v kontekstu sodelovanja s specifičnimi populacijami.

Bronstein, 2004; Northen in Kurland, 2004), da za timsko sodelovanje v socialnem delu potrebujemo iste temeljne odnosne, dialoške in skupinskodinamične oziroma procesne kompetence kot za delo v vseh ostalih kontekstih in z vsemi drugimi skupinami, pa naj jih sestavljajo uporabniki, naši sodelavci istega ali drugega poklicnega profila ali zaposleni v drugi delovni organizaciji. Omenjene kompetence vključujejo vrednote, koncepte, pristope in spretnosti ravnanja ter metode raziskovanja na vseh ravneh systemske kompleksnosti, ki jo nekateri avtorji še vedno razčlenjujejo na tako imenovane mikro-, mezo- in makroraven. Takšno razlikovanje se mi zdi smiselno, če se ves čas zavedamo neogibne vgnednosti enega systemskega konteksta v druge, njihovega vzajemnega vpliva in pa razumevanja, da je usmerjenost na eno raven stvar izbranega zornega kota opazovalca. Podobno lahko utemeljimo pogojno uporabnost dolgo časa uveljavljenega, danes pa vse bolj kritiziranega konstrukta trodelne metodike socialnega dela, namreč dela s posameznikom, skupino in skupnostjo. Kot pojasnjuje Flaker (2022, str. 23), »[...] skupinsko delo ne obstaja (več) kot specifična metoda socialnega dela, temveč kot register odčitavanja našega dela. Lahko je izhodišče, začetni okvir dela v socialnem delu ali le ena od ravnin, ki jih prečimo, ali le register, na katerega smo pozorni, ko delamo z ljudmi. Enako velja tudi za delo s posameznikom in skupnostjo.«

Med kontekstualno nespecifičnimi oziroma generičnimi, integriranimi medosebnimi oziroma odnosnimi komunikacijskimi kompetencami socialne delavke, ki vodi tim, želim opozoriti na pomen *sprotnega zbiranja (čimbolj specifičnih in konkretnih) povratnih informacij* članov za namene izboljševanja obstoječe prakse sodelovanja v timu.¹¹ To in druge splošne spretnosti, znanja in vrednote lahko navežemo na mednarodne standarde prakse skupinskega socialnega dela, ki sem jih na kratko omenila v uvodnem delu poglavja. Čeprav z različnim pojmovnim izrazjem, jih navajajo kompleksnejša znanstvena in strokovna dela o dinamiki timskega in drugega skupinskega dela v socialnem delu.

11 O konstruktivni redni rabi povratnih informacij zaposlenih v delovni organizaciji kot dialoškem orodju vodstva za namene krepitev organizacije pišejo Mamula Nikolić, Perić in Bovan (2020). Med pozitivnimi učinki navajajo spodbujanje kakovostnih odnosov in komunikacije med vodstvom in zaposlenimi in močnejšo motiviranost in odgovornost teh, da še izboljšajo svojo delovno učinkovitost. Na ta način se v organizaciji ustvarja kultura povratnih informacij.

V procesih sprememb ima tim preobrazbeno vlogo, obenem pa se tudi sam transformira. Skupinski procesi lahko pripomorejo k *dekonstrukciji ideoloških diskurzov*, kakršen je mit o enakosti spolov, ki se zrcali v normah, vlogah in statusih članov. Avtorici Butler in Wintram (1995) opozarjata, da timske¹² vodje pogosto prezrejo neenakosti v socialnih in ekonomskih položajih članov, ko jih vabijo k oblikovanju različnih soglasij, in pozivata k občutljivosti vodje in članov za vpliv strukturnih dejavnikov. Posebej izpostavljata vpliv patriarhalnega družbenega reda na odnose v timu in izzive ženskih vodij pri uravnoteževanju podpore, ne da bi jih vodila naučena pokroviteljska vloga (prav tam, str. 75). H kompleksnosti sodelovanja z ženskim timom dodatno prispevajo pričakovane medosebne razlike med članicami, tudi tiste, ki izhajajo iz družbene diskriminacije na podlagi spolne identitete ali usmerjenosti nekaterih udeleženk. Uspešno usmerjanje skupinske dinamike lahko okrepi potencialno emancipacijsko vlogo vodje in tima in spodbudi razvoj enakovredne in vključujoče timske kulture.

Med avtorji, ki so risali *časovni zemljevid življenjskega kroga skupine*, je po več kot pol stoletja, odkar je objavil svojo teorijo, še vedno zanimiv Bruce Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman in Jensen, 1977) s svojim modelom petfaznega razvoja tima (ob idealnih delovnih pogojih). Na začetku osemdesetih let je timsko vedenje začel preučevati Meredith Belbin (Belbin in Brown, 2003; Belbin, 2010) in predlagal devet timskih vlog, ki jih v (sicer redko zagotovljenih) idealnih okoliščinah igra devet članov tima. Modela sta vzajemno kompatibilna in se dopolnjujeta – z uporabo Belbinovega konstrukta individualnih vlog podpiramo tim v napredovanju vzdolž razvojnih stopenj Tuckmanovega konstrukta skupinske dinamike. Oba modela sta podrobneje predstavljena v poglavju avtorja Rakovec o značilnosti timskih faz in vlog, zato ju na tem mestu samo omenjam. Kombinacija pojmovanja razvoja tima skozi čas, vlog posameznih članov in sodobnih teorij vodenja (in upravljanja) tima (npr. Gosling in Mintzberg, 2003) zajame in zaokroži glavne sestavine timskega dela (Dioso, 2014).

Toseland in Rivas (2022, str. 85–117) predstavita sodelovanje timov v socialnem delu, tako da konstruirata naslednje glavne

12 Čprav avtorici Butler in Wintram (1995) pišeta na splošno o skupini, za namene te monografije govorim o timu.

razsežnosti, s katerimi je primerno opisati tudi procese skupinske dinamike v timskem delu: *interakcijski in komunikacijski vzorci, kohezija, socialna integracija ter vpliv in kultura tima*. Naštete dimenzije vidita kot bistvene za razumevanje delovanja uspešnih timov v okviru socialnega dela. Pomembno se mi zdi, da v preučevanju konstrukta timske dinamike (in dinamike drugih skupin) ne ostanemo pri preverjanju njegove uporabnosti na ravni opisovanja in pojasnjevanja. Naše ugotovitve bodo imele neprimerno večjo praktično vrednost, če pokažemo, da z uporabo konstrukta skupinske dinamike v timu v vsakodnevem socialnem delu prispevamo k njegovi večji učinkovitosti. Toseland in Rivas (prav tam) poudarjata, da mnogi raziskovalci opisujejo timsko delo kot najuspešnejšo metodo za zagotavljanje socialnih storitev skupinam ljudi v tiski. To zlasti velja za odgovarjanje na kompleksne socialne potrebe, saj na primer meddisciplinarni timski pristop omogoča bolj celovito podporo uporabnikom, kot jim jo lahko nudi posamezna strokovna delavka.

Tim je v veliko podporo socialnim delavkam v različnih specializiranih vlogah (npr. svetovanje, psihosocialna podpora, krizne intervencije), da lahko pripomorejo k *zagotavljanju celovite podpore*. To je še posebej pomembno pri delu s posamezniki s kompleksnimi, večplastnimi potrebami, kjer lahko sodelovanje različnih strokovnjakinj (psihologinje, svetovalke, socialne delavke in druge) poveča kakovost in učinkovitost storitev (prav tam). V nadaljevanju kratko predstavljam vsako od predlaganih štirih razsežnosti skupinske dinamike tima v socialnem delu. Opisu vsake dimenzije sledi preglednica, v kateri povzemam priporočila, ki sta jih Toseland in Rivas (2022) oblikovala z namenom, da socialna delavka (ali katera druga strokovna delavka), ki pozna značilnosti timske (v izvirniku skupinske) dinamike, z njihovim upoštevanjem pripomore k uspešnemu timskega (v izvirniku skupinskemu) delu.

1) Interakcijski in komunikacijski vzorci

Toseland in Rivas (2022) poudarjata *pomen jasnega, odprtega in doslednega sporazumevanja*. Učinkovito delujoč tim se zanaša na specifično strukturirano komunikacijo za usklajevanje nalog, deljenje informacij in raziskovanje potreb ter odgovarjanje na potrebe uporabnikov, organizacij ali skupnosti. Uspešno timsko delo zahteva,

da člani aktivno poslušajo, sporočajo in prosijo za povratne informacije in sodelujejo v razpravah, ki vodijo k boljšemu razumevanju primerov in načinov strokovnega ravnanja, tudi intervencij. Od vzorcev komuniciranja je tudi odvisno, kako timski udeleženci rešujejo konflikte, delijo svoje zamisli in sprejemajo odločitve, kar je temeljni vidik povezanega timskega delovanja. Za področje sodelovanja timov v socialnem delu s fokusom na skupinski dinamiki še čakamo na relevantne reprezentativne raziskave.

Klug in Bagrow (2016) sta v kvantitativni raziskavi skupinske dinamike analizirala delovanje približno 150.000 spletnih timskih projektov, pri čemer sta se osredotočila na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost. Ugotovila sta, da so ključni dejavniki:

- Velikost tima: Večji timi, ki omogočajo dinamično prilagajanje sestave (npr. delitev v manjše skupine in menjava članov), so bistveno uspešnejši od manjših. To prilagajanje med drugim pomaga ublažiti pojav »socialnega brezdelja« (ang. *social loafing*), tj. manjšega prizadevanja posameznikov za opravljanje nalog, kadar sodelujejo v skupini (prav tam, str. 2).
- Različnost članov: Uspešni timi vključujejo člane, ki imajo izkušnje učinkovitega spoprijemanja z različnimi izzivi in imajo pogosto vodstvene izkušnje iz drugih timov.
- Porazdelitev dela: Optimalna je kombinacija specialistov, ki največ prispevajo, in splošnih strokovnjakov, ki prvim nudijo podporo.
- Drugi dejavniki: Tudi v zelo velikih timih k uspehu pogosto največ prispevata ena ali dve osebi z izjemno osredotočenostjo na naloge. Uspešnost timov je povezana tudi s preteklimi sodelovanji članov in sposobnostjo interdisciplinarnega pristopa.

Raziskava velja za doslej najobsežnejše preučevanje timske uspešnosti v dejanskih spletnih okoljih, ne pa v okviru laboratorijskih simulacij ali teoretičnega modeliranja. Ker temelji na analizi spletnih okolij, nakazuje specifične dinamike, ki bi lahko bile drugačne pri fizično prisotnih timih.

Ne vemo, ali je raziskovalne ugotovitve s področij drugih poklicev, strok in znanosti s kakršnokoli zanesljivostjo mogoče uporabiti za področje, ki mu je namenjena ta monografija, so pa lahko dobro izhodišče za naše preučevanje. Spoznanje (Lederman, 2015), da k uspešnemu timskega dela pripomorejo demografske značilnosti in druga ozadja članov ter njihovi prijateljski odnosi, zgodovina skupnega dela in visoka socialna občutljivost, je zelo verjetno relevantno tudi za področje timskega socialnega dela. Prav tako se zdi za nas uporabna ugotovitev, da k večji uspešnosti timskega dela prispevajo pogoste interakcije (ne pozabimo na zbiranje in uporabo povratnih informacij), ki omogočajo boljše usklajevanje med člani in vodjo. Posamezniki poznajo naloge in spremljajo delovni napredek drugih članov, uravnoteženost tima pa jih varuje pred nepotrebnim, odvečnim delom. Sporazumevanje naj poteka, če je le mogoče, čimbolj neposredno oziroma iz oči v oči, saj to zagotavlja več virov dražljajev in olajša interpretiranje odgovorov, po možnosti z razpravo (prav tam).

Učinkovitost sporazumevanja v timu je odvisna od temeljnega pogoja za uspešno timsko sodelovanje ne glede na konkretno razsežnost skupinske dinamike. Toseland in Rivas (2022, str. 101) poudarjata, da nič ne more nadomestiti graditve potrebnega *zaupanja med udeleženci tima*. Vendar nam včasih časovne in druge omejitve, kot so politike organizacije ali zahteve financerja, onemogočajo zgraditi zadostno mero zaupanja v timu in doseči zelene cilje. V takšnih okoliščinah moramo vodje in člani znati poskrbeti zase in pomiriti svoje občutke strokovne in osebne nemoči, nezadovoljstva, neuspešnosti in s tem povezane frustracije. K omenjenemu želim dodati, kako pomembno je hkrati, da znamo razlikovati, kdaj je omejitev izraz posebnosti konkretne situacije (ko se na primer uporabnik, za katerega smo organizirali tim, preseli ali celo umre), kdaj pa si je primerno z drugačnimi sredstvi vplivanja (na primer prek svojih predstavniških strokovnih in političnih organov, z opozarjanjem prek javnih komunikacijskih medijev, z aktivističnimi projekti) prizadevati za spremembo organizacijskih ali resorskih pravil, izboljšanje delovnih pogojev, dosežek podaljšanega ali okrepljenega sodelovanja financerja in podobno.

Preglednica 5:

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu: komunikacijski in interakcijski vzorci

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu	
<p>Razsežnost skupinske dinamike v timu:</p> <p>komunikacijski in interakcijski vzorci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>komunikacijski vzorci se lahko spremenijo, zato kot vodje razlikujemo vzorce, krepimo konstruktivne in spodbujamo spremembo nekonstruktivnih čustvenih vezi, po potrebi spremenimo sestavo, velikost, strukturo tima, spremljamo timsko dinamiko in podpiramo enakovredna razmerja moči</i> • <i>udeleženci komunicirajo z namenom, zato omogočimo članom razumeti namene drugih članov in razpravljati o tem</i> • <i>vsaka komunikacija ima za izvajalca smisel, zato pomagamo članom razumeti in ceniti pomen različnih komunikacijskih načinov sočlanov</i> • <i>sporočila (pogosto) zaznavamo selektivno, zato usmerjamo člane k poslušanju, kaj sporočajo drugi člani</i> • <i>v komunikaciji sporočil lahko pride do motenj, zato omogočimo članom, da si razjasnijo manj jasna, dvoumna besedna in nebesedna sporočila</i> • <i>povratne informacije in pojasnitve povečajo razumevanje sporočil drugega člana, zato člane spodbujamo k učenju o učinkovitem dajanju in prejemanju povratnih sporočil; hkrati kot vodje v timu modeliramo te metode</i> • <i>spodbujamo komunikacijske vzorce, ki ustrezajo dogovorjenemu namenu, viziji in ciljem sodelovanja v timu</i> • <i>timski člani se lahko počutijo neslišane, izolirane ali celo zatirane, zato smo pozorni na to, da imajo vsi člani dovolj moči in status, ob katerem se v timu počutijo pomembne in cenjene</i> • <i>spodbujamo sodelovalno sprejemanje odločitev</i> • <i>organiziramo urjenje medosebnih in komunikacijskih spretnosti</i> • <i>organiziramo priložnosti za pogovor o skupinski dinamiki v timu bodisi s posameznim članom ali s celotnim timom</i> • <i>poskrbimo zase, kadar nam časovne in druge omejitve onemogočajo zgraditi zadostno mero zaupanja v timu in doseči zelene cilje</i>

Vir: Šugman Bohinc po Toseland in Rivas, 2022, str. 102

2) Kohezija

Konstrukt se nanaša na *občutek solidarnosti in enotnosti med člani tima*, filozofinja Gilbert (1989, str. 2) postavi tezo o »množinskem subjektu« (ang. *plural subject*) kot o našem konstruktivnem kolektivnosti. Visoka stopnja kohezije v socialnodelovnem timu vodi do bolj kakovostnega sodelovanja, saj so člani bolj pripravljeni zaupati drug drugemu, si deliti odgovornosti, se podpirati in spodbujati (Toseland in Rivas, 2022). Kohezija je v socialnem delu še posebej pomembna, saj pomaga zdržati in obvladovati čustvene zahteve dela. Povezan tim kaže tudi znake večje odpornosti oziroma trdoživosti, ko rešuje težke primere posameznikov, družin in skupin ali se spoprijema z zahtevnimi organizacijskimi izzivi. K boljši timski koheziji prispeva tudi (novo) znanje, združeno na podlagi bazena vednosti različnih disciplin, poklicev in resorjev. Člani lahko tako hitreje, bolj kompleksno in bolj inovativno rešujejo delovne naloge (Lederman, 2015). V tem pogledu so po sestavi heterogeni timi, značilni za socialno delo, lahko uspešnejši in učinkovitejši od manj pogostih homogenih. Pomembno pa je, da zna vodja v strokovno raznovrstnem timu organizirati obliko dialoga, v katerem ima vsak član priložnost in čas, da izrazi svojo zamisel, kar zna biti izziv, ko gre za sodelovanje večjega in meddisciplinarnega ali medresorskega tima. Naloga je še zahtevnejša, če gre za timsko dinamiko, v kateri poleg navedenega vlada še vrednostna hierarhija, ki ni utemeljena na kakovosti in količini prispevka posameznega člana k delovni uspešnosti tima, temveč na pogosto togi in neenakovredni družbeno konstruirani predpostavki o pomembnosti poklicev, disciplin in resorjev. S povedanim že vstopamo v naslednjo predlagano razsežnost skupinske dinamike v timu v socialnem delu.

Preglednica 6:

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu: kohezija

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu	
<p>Razsežnost skupinske dinamike v timu:</p> <p>kohezija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>visoka raven odprte interakcije podpira kohezijo, zato z razpravami v timu spodbujamo interakcije med člani</i> • <i>doseganje timskih ciljev naredi tim privlačnejši za njegove člane in ti želijo nadaljevati sodelovanje, zato jih spodbujamo k opredelitvi in osredotočenju na cilje in njihovo doseganje</i> • <i>da bi prispevali k večji koheziji tima, spodbujamo člane k sodelovanju namesto tekmovanju, na primer v okviru organiziranih priložnosti za graditev tima</i> • <i>da bi prispevali k večji koheziji tima s krepitvijo timske identitete in namena, uporabljamo spontane pojave tekmovalnosti med timi, da se krepijo vezi znotraj tima</i> • <i>prevelika skupina lahko zmanjša privlačnost tima za člane z oviranjem njihove polne participacije, zato tim sestavimo tako, da vsem članom omogoča polno vključenost</i> • <i>če člani doživljajo, da vodja in sočlani razumejo in upoštevajo njihova pričakovanja, čutijo pripadnost timu, zato jih spodbujamo k razjasnitvi njihovih pričakovanj in namenov tima</i> • <i>timi, ki nudijo nagrade, vire, status ali prestiž, ki jih člani sami ne bi mogli pridobiti, so običajno privlačni, zato si prizadevamo podpirati timsko dinamiko, ki bo nagrajujoča izkušnja za člane</i> • <i>ponos na to, da je oseba član tima, lahko poveča kohezijo, zato članom tima pomagamo razvijati ponos na svojo timsko identiteto in namen sodelovanja</i>

Vir: Šugman Bohinc po Toseland in Rivas, 2022, str. 102

3) Socialna integracija in vpliv

Pojem socialne integracije se navezuje na *proces vključevanja oseb v tim*. Obsega norme timskega delovanja, vloge posameznih članov in razporeditev nalog pa tudi statuse članov v timu. Toseland in Rivas (2022) poudarjata, da ima dobro integriran tim člane, ki jasno razumejo svoje vloge in odgovornosti, kar zmanjšuje podvajanje opravil in preprečuje nesporazume. Usklajena, enotna pričakovanja glede obnašanja in zadolžitev udeležencev se razvijejo postopoma in so rezultat timskega sodelovanja in medsebojnega poznavanja. Opisano prispeva h krepitvi občutka pripadnosti timu, torej njegovi koheziji. V timu v socialnem delu je integracija članov bistvenega pomena, saj morajo strokovnjakinje z različnih področij (npr. socialne delavke, psihologinje, zdravstvene delavke, učiteljice in vzgojiteljice, pravnice) in iz različnih organizacij usklajevati svoje znanje za celostno rešitev obravnavane problematike. Socialna integracija omogoča učinkovitejše in uspešnejše medpoklicno (interdisciplinarno) pa tudi medorganizacijsko in medresorsko sodelovanje.

Obenem lahko zelo *toga statusna hierarhija* sodelujočih strokovnjakov oziroma strok (in tudi organizacij in resorjev) vodi k napetostim in konfliktom v timu, kar zmanjša doživljanje varnosti in medsebojne povezanosti članov ter timske pripadnosti. Posledično lahko to prispeva k manj uspešnemu sodelovanju tima. K temu lahko pripomore tudi timska dinamika, ki člane vodi k zelo prilagodljivemu (ko udeleženci pod implicitnim ali eksplicitnim socialnim pritiskom spremenijo svoje obnašanje) in konformističnemu vedenju (ko udeleženci pod implicitnim ali eksplicitnim socialnim pritiskom spremenijo tako svoje obnašanje kot svoja prepričanja) (Levi, 2017).

Dinamika moči v timu močno vpliva na vedenje vodje in načine vzpostavljanja, ohranjanje in razvoj odnosov med člani (prav tam). Izraža se v učinkih glasu manjšinskega dela in deležu vzajemnega vplivanja članov. Spomnimo se, ena od razlikovalnih značilnosti tima v primerjavi z navadno delovno skupino, sta moč in pristojnost članov za to, kako tim deluje. Pomembno je, da se udeleženci naučijo tako ravnati z močjo, da bodo učinkovito sodelovali. To vključuje asertivno, bolj pasivno kot agresivno ravnanje, odprto komuniciranje in spretno, produktivno reševanje problemov (prav tam).

Preglednica 7:

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu: socialna integracija in vpliv

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu	
<p>Razsežnost skupinske dinamike v timu:</p> <p>socialna integracija in vpliv</p>	<ul style="list-style-type: none"> • članom tima pomagamo <i>oceniti stopnjo</i>, do katere jim timske norme, vloge in statusne hierarhije omogočajo, da se počutijo socialno integrirane v procesih doseganja timskih ciljev • <i>spodbujamo</i> norme, vloge in statusne hierarhije, ki dajejo timu <i>zadostno strukturo</i>, tako da interakcija ne postane dezorganizirana, kaotična, ne več varna ali takšna, da članom povzroča tesnobo • <i>izogibamo</i> se spodbujanju timskih norm, vlog in statusnih hierarhij, ki <i>omejujejo</i> sposobnost članov, da se urijo v lastnem presojanju in svobodni volji in dosejajo dogovorjene timske cilje • prizadevamo si za to, da bo sodelovanje v timu <i>zadovoljiva izkušnja</i> za člane • poudarjamo <i>pomen timskega dela in smiselnost prispevka</i> vsakega člana • upoštevamo <i>vzgibe in druge okoliščine</i>, zaradi katerih člani sodelujejo v timu • ocenimo, katere <i>nagrade in omejitve</i> so uporabljene pošteno in enakovredno, da bodo podpirale konstruktivno socialno integracijo, s katero bosta pridobila vsak posamezni član in tim kot celota • soustvarjamo priložnosti za <i>vzpostavlanje, krepitev in razvoj medsebojnega zaupanja</i> v timu

Vir: Šugman Bohinc po Toseland in Rivas, 2022, str. 108–109

4) Timska kultura

Pojem se nanaša na *skupne norme, vrednote in prakse*, ki vodijo sodelovanje tima. Bolj raznovrstna, kot je sestava tima, več časa ta potrebuje za razvoj timske kulture. Kultura, ki jo razvije tim, vključuje tako kulturne norme in vrednote okolij, iz katerih prihajajo posamezni člani, kot tudi okolja, v katerem tim deluje – delovne organizacije, skupnosti in širšega družbenega konteksta. Večje kot je strinjaje članov o normah, vrednotah in vlogah, ki oblikujejo kulturo tima, bolj kakovostno je sporazumevanje med udeleženci in manj je

doživljanja morebitne tesnobe in drugih neprijetnih čustev in občutkov (Levi, 2017). Toseland in Rivas (2022) poudarjata, da pozitivna kultura tima spodbuja razvoj okolja, v katerem se člani počutijo varne pri izražanju idej, sprejemanju tveganj, skupnem spoprijemanju z izzivi in reševanju problemov. Močna timska kultura je še zlasti koristna v okoljih, kjer je etično odločanje ključnega pomena. Zago-tavlja namreč, da so vsi člani usklajeni v pristopu do uporabniškega ali drugega partnerskega sistema, upoštevajo strokovne standarde in zagovarjajo skupne vrednote empatije, spoštovanja in vključenosti.

Ne pozabimo, da je pomembna sestavina pojmovanja kulture tima *kultura zaupanja* (Tschannen-Moran in Gareis, 2015), ki jo zgradijo vodja in člani in nanjo nedvomno vpliva tudi stopnja kul-ture zaupanja v širšem družbenem kontekstu. Še ena dragocena se-stavina koncepta timske kulture je konstrukt, ki ga Adler, Heckscher in Prusak (2011) imenujejo *etika prispevanja* (ang. *an ethic of contri-bution*). Pojem uteleša vrednoto prispevanja več od samo formalne odgovornosti in dobro opravljenega dela. Lahko bi govorili kar o kulturi odnosa do tistih posameznih prispevkov, ki pripomorejo k uspešnosti tima kot celote. Odnosno vzdušje, za katero je značilna kultura visokega pozitivnega vrednotenja takšnih individualnih pri-spevkov, spodbuja oziroma iz posameznikov izvablja najboljše izved-be v skupno dobro.

Od timske kulture je med drugim odvisno, *kako vodja in člani ravnaajo s konflikti*, ki so neizogibna sestavina skupinske dinamike v timu in pravzaprav znak njegovega pričakovanega, »zdravega« delo-vanja. Konflikt lahko nespodbudno ali spodbudno deluje na skupin-sko dinamiko v timu in njegovo delovno uspešnost. Njegov učinek je lahko produktiven, kadar vodi k temu, da se udeleženci med seboj bolje spoznajo, začnejo raziskovati nove pristope in razvijejo inova-tivne zamisli. Tako se lahko kohezija tima še okrepi. Levi (2017, str. 164) povzema pojmovanje različnih vrst konflikta. Navaja *odnosni konflikt*, ki ga spremljajo manj ali bolj močna čustva in stres. Ta ima lahko negativne posledice za timsko kohezijo in medosebna razmer-ja ter za osredotočenost na delovne naloge in cilje ne le v sedanjosti, temveč pogosto tudi v prihodnosti. *Procesni konflikt* je rezultat me-dosebnih razlik v načinu upravljanja z zadolžitvami ali usklajevanju vlog timskih udeležencev. Ker lahko pri posameznikih vzbudi občut-ke nepravilnosti ob porazdelitvi virov in odgovornosti, ta vrsta spora marsikdaj škodi kakovosti in uspešnosti timskega delovanja. Pogost

je *konflikt glede nalog*, ki ob zaostitvi lahko preide tudi v odnosnega in močno oteži sporazumevanje v timu. Načeloma so produktivnejši konflikti o določenih vprašanjih, zamislih in nalogah. Lažje jih je sodelovalno razrešiti kot konflikte, ki so povezani s čustvi ali osebnimi značilnostmi. Timski člani takšne spore običajno premagujejo s poskusi prepričevanja, ki marsikdaj prerastejo v poskuse prevlade nad drugače mislečimi (prav tam). Seveda je opisana razvrstitev konstruktov konflikta in njegovih potencialnih posledic samo ponostavljeni približek v obrazce neulovljive kompleksnosti razvoja in razrešitve sporov v sodelovanju tima.

Preglednica 8:

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu: timska kultura

Priporočila za prakso sodelovanja tima v socialnem delu	
Razsežnost skupinske dinamike v timu: timska kultura	<ul style="list-style-type: none"> • člane tima spodbujamo k spoznavanju, razumevanju in spoštovanju <i>kulturnega ozadja in vrednostnega sistema vsakega člana</i> • članom pomagamo prepoznati in razumeti <i>vrednote socialne službe, organizacije, skupnosti in širše družbe</i> oziroma sistema, ki financira in nadzira delo tima • člane podpiramo pri prepoznavanju morebitnih <i>stereotipnih načinov zaznavanja in obnašanja</i> v medosebnih odnosih v timu in pri reflektiranju lastnih stereotipov • kot vodje <i>modeliramo</i> timske <i>vrednote</i>, ki so temeljnega pomena za sodelovanje tima v socialnem delu • prispevamo k <i>uravnoveževanju potreb</i>, ki jih imajo člani po čustvenem izražanju, z njihovimi nameni doseči timske cilje

Vir: Šugman Bohinc po Toseland in Rivas, 2022, str. 111–112

Na podlagi povedanega lahko razdelek sklenem z ugotovitvijo, da so predstavljeni konstrukti razsežnosti skupinske dinamike (interakcijski in komunikacijski vzorci, kohezija, socialna integracija ter vpliv in kultura) uporabni za vsako timsko delo in okolje. Zaradi pogoste potrebe po medstrokovnem (in tudi medorganizacijskem, medresorskem) sodelovanju, usmerjenosti na uporabniške in druge

udeležene sisteme ter čustvene intenzivnosti socialnega dela so ti vidiki še bolj relevantni. Uvrstimo jih lahko med *ključne dejavnike učinkovitosti in uspešnosti socialnodeloavnega tima*. Pomagajo mu krmariti skozi kompleksne primere, zagotavljajo dobrobit udeležencev in ustvarjajo okolje medsebojne opore in strokovnega razvoja. Komunikacijsko odprto in pregledno, usklajeno, povezano in podporno timsko socialno delo namreč neposredno vpliva na izide sodelovanja z uporabniki, organizacijami in predstavniki služb v različnih resorjih.¹³

Zaključek

Če želite biti hitri, se odpravite sami.

Če želite priti daleč, pojdite skupaj.

– Afriški pregovor

Poglavje zaključujem z nekaj odprtimi vprašanji, ki ostajajo naloga raziskovanja v sedanjosti in bližnji prihodnosti. Eno od njih je vprašanje, kolikšen je *prispevek sodelovanja timov* – tudi v primerjavi s prispevkom posameznikov – *k uspešnosti socialnih služb in njihovih organizacij ter institucij*. Je na to vprašanje sploh mogoče enoznačno odgovoriti? Nekateri avtorji opozarjajo na opazen razkorak med izrazito optimističnimi¹⁴ predstavami strokovnjakov o velikosti splošnega timskega prispevka k organizacijski delovni uspešnosti in ugotovitvami empiričnih raziskav. Mnoge študije so sicer potrdile pozitivne učinke dela timov, a so ti manjši od predvidevanj (npr. Richter in drugi, 2011). Za našo monografijo so najbolj zanimivi tisti novejši kritični pogledi na omenjeno neuravnoteženost, ki so rezultat raziskav na področjih zdravstva (npr. Schmutz in drugi, 2019), menedžmenta in organizacij (npr. Salas in Kozlowski, 2010) in, seveda, socialnega dela (Levi, 2017).

13 Potencialni vir tako timskih dobrobiti kot konfliktov je tudi medskupinska oziroma medtimska dinamika (Tajfel in Turner, 1986; Crisp in Turner, 2012). Tema sega onkraj fokusa tega poglavja, a je zanimiva za prihodnje raziskovanje v socialnem delu v Sloveniji.

14 Avtorici Allen in Hecht (2004) govorita o »romantičnih« predstavah o timskem delu. Pojasnjujeta, da ljudje zaradi psiholoških koristi (socialnih, čustvenih in strokovnih) sodelovanja v timu tej skupinsko utemeljeni vrsti sodelovanja pripisujejo tudi visoko delovno učinkovitost. Omenjene dobrobiti timskega sodelovanja lahko povežemo prav s skupinsko dinamiko v timu.

Glavne teme kritik, ki izhajajo iz tovrstnih študij, so *precejnost, slabo vodenje, skupinska (čredna) miselnost in stroški timskega dela*. Timsko delo ne more biti univerzalna rešitev za vse delovne okoliščine, njegova učinkovitost pa je močno zmanjšana v primerih nejasnega vodenja in nedoločno opredeljenih ciljev, kar se izrazi tudi v nekonstruktivni skupinski dinamiki. Inovativnost in kakovost timskih odločitev lahko zavira premočna težnja članov k medsebojni skladnosti na račun včasih zelo potrebnega osvetljevanja (medosebni, medpoklicni, medorganizacijskih in medresorskih) razlik, neravnovesij moči, težav pri vključevanju različnosti in aktivnega spoprijemanja z naštetimi izzivi in problemi (Levi, 2017). Zahteve po koordinaciji, odločanju, usposabljanju in reševanju konfliktov v situacijah, ki ne potrebujejo intenzivnega sodelovanja članov, lahko po nepotrebnem povečajo stroške timskega dela. Upoštevati je treba, da popularnost timov v strokovnih krogih pogosto zasenči empirično dokazane izkušnje, da sta učinkovitost dela v nekaterih okoljih in uspešnost izvedbe določenih nalog večji, če zadolžitve opravijo posamezniki (Salas in Kozlowski, 2010).

Primerjalne raziskave individualne in timske izvedbe delovnih nalog vodijo do nasprotnih ugotovitev, ko gre za reševanje kompleksnih problemov. Izvirno zastavljeni laboratorijski eksperiment avtorja Almaatouq in njegovih sodelavcev (2021) je do neke mere pojasnil dotedanje protislovne rezultate študij, ki so primerjale učinke skupinskega, zlasti timskega, in individualnega reševanja problemskih nalog. Timi, namenjeni opravljanju kompleksnih nalog, so bili enako uspešni kot najboljši posamezniki, obenem pa veliko hitrejši, ustvarili so več rešitev, hitreje rešitve in odprli širše polje njihovih možnosti. Sinergični učinki timskega sodelovanja (porazdelitev prizadevanja, izmenjava podatkov o zelo kakovostnih rešitvah, popravljanje napak) so večji od različnih izgub na račun skupinskodinamičnih procesov (izrazili so se kot manjše prizadevanje za doseganje cilja zaradi zanašanja na skupino; čredno razmišljanje – strinjanje članov skupine brez kritičnega razmisleka in ocene posledic ali alternativ; medosebni konflikti; dodaten čas, potreben za doseganje sporazuma članov, da so dokončali nalogo oziroma rešili problem) (prav tam, str. 1, 8).

Glavna spoznanja omenjenih raziskav učinkovitosti procesov skupinske dinamike in uspešnosti sodelovanja tima v socialnem delu kažejo, da gre za pojav oziroma sistem, čigar *kompleksnosti* ni mogoče poenostaviti do stopnje, ki bi dovoljevala opisovanje, pojasnjevanje in

uporabo v terminih splošnosti, nekontekstualnosti in gotovosti. Da, timsko delo je ena od najbolj obetavnih, opaznih in inovativnih oblik sodelovanja v 21. stoletju (Richter in drugi, 2011), vendar ima lahko ob nekritični, nestrokovni, prisiljeni in neetični uporabi negativne, celo škodljive posledice. Nekateri avtorji (npr. Preston-Shoot, 2007, str. 19–20) se celo sprašujejo, ali lahko ta način socialnega dela sploh preživi v delovnem okolju, v katerem prevladujejo praksa postopkov, menedžerializem in politike, ki namesto kulture sprejemanja, sodelovanja in praznovanja različnosti ustvarjajo razmere, v katerih prihaja do razčlovečenja vse večjega števila skupin ljudi, s katerimi se srečujemo v našem poklicu.

Gertler in Izod (2004) nas vabita h *kritičnemu razmisleku* o tem, da večina uporabljenih teorij in konceptov glede skupinskih odnosov izvira iz štiridesetih, petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. To je čas, ki ga glede na značilnosti takratne zahodne družbe, vključno z organizacijami in timi, imenujemo *obdobje moderne*. Prepoznavni besednjak moderne organizacijske teorije izhaja iz klasične ideologije birokracije in vključuje pojme splošne sistemske teorije, kot so »naloga, struktura, sistem in strategija kot entitete, ki jih je mogoče razumsko in objektivno opisati« (prav tam, str. 82). Danes pa živimo *v postmodernem času*, utemeljenem na drugačnih družbenih predpostavkah in z značilno terminologijo, ki uteleša dekonstrukcijo prej navedenih modernističnih pojmov. Postmoderno pojmovno izrazje zmanjšuje pomen birokracije in za opisovanje timskega dela in organizacije uporablja nove metafore, kot so tokovi, preobrazba, kolaž, omrežja idr. Postmoderna paradigma namesto predpostavljene objektivnosti in univerzalnosti znanstvenega opisovanja in teoretskega pojasnjevanja vedenja opazovanih sistemov, v našem primeru skupinske dinamike v sodelovanju tima v socialnem delu, poudarja subjektivnost in intersubjektivnost izkušnje. Izhaja iz pojmovanja resničnosti kot družbene konstrukcije, ki se kaže v prevladujočih osebnih, kolektivnih (tudi znanstvenih in strokovnih) in širših družbenokulturnih naracijah. Predlaga razumevanje organizacijskih in timskih odnosov in procesov kot kompleksnih in nepredvidljivih ter neulovljivih v matematično izračunane obrazce. Tudi zato ne moremo znanstveno zagovarjati trditve, da obstaja en sam najprimernejši, najboljši način timskega delovanja. Nasprotno, zelo veliko poti je, ki vodijo do uspešnega sodelovanja tima (Levi, 2017).

Viri

- Abramson, J. S., & Bronstein, L. R. (2004). Group processes and skills in interdisciplinary teamwork. V C. D. Garvin, L. M. Gutiérrez, & M. J. Galinsky (ur.). *Handbook of social work with groups* (str. 384–399). New York: The Guilford Press.
- Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). Building collaborative enterprise: Four keys to creating a culture of trust and teamwork. *Harvard Business Review*, 89(7–8), 94–101.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). ‘The “romance of teams” toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439–461.
- Almaatouq, A., Alsobay, M. Yin, M., & Watts, D. J. (2021). Task complexity moderates group synergy. *PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America)*, 118(36), e2101062118.
- Araújo, F. R., & Dias, M. (2019). A sociometric analysis for the creation of an integrated multicultural work team. *European Journal of Business and Innovation Research*, 7(1), 57–86.
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams: Why they succeed or fail* (3. izdaja, 1. izdaja leta 1981). Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M., & Brown, V. (2023). *Team roles at work* (3. izdaja). London: Routledge.
- Butler, S., & Wintram, C. (1995). *Feminist groupwork*. London: SAGE Publications.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.
- Cillessen, A. H. N. (2009). Sociometric methods. V K. H. Rubin, W. M. Bukowski, & B. Laursen (ur.). *Handbook of peer interactions, relationships, and groups* (str. 82–99). New York: The Guilford Press.
- Cooley, C. H. (1909). *Social organization, a study of the larger mind*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Crawford, K., Price, M., & Price, B. (2015). *Groupwork practice for social workers*. London: SAGE.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2012). Imagined intergroup contact: Refinements, debates and clarifications. V G. Hodson, & M. Hewstone (ur.). *Advances in intergroup contact* (str. 135–151). Hove: Psychology Press, Taylor & Francis.
- Čaćinovič Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine: prispevek k razvidnosti družinske skupine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

- Flaker, V. (2022). *Moč skupine*. Ljubljana: Založba Univerze.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7. izdaja). [E-knjiga.] Boston, MA: Cengage Learning.
- Gertler, B., & Izod, K. (2004). Modernism and postmodernism in group relations: »A confusion of togues«. V S. Cytrynbaum, & D. A. Noumair (ur.). *Group dynamics, organizational irrationality, and social complexity: Group relations Reader 3* (str. 81–98). Jupiter, FL: A. K. Rice Institute for the Study of Social Systems.
- Giacomucci, S. (2021). *Social work, sociometry, and psychodrama: Experiential approaches for group therapists, community leaders, and social workers* (str. 17–30). Singapore: Springer.
- Gilbert, M. (1989). *On social facts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- Hartley, P., & Dawson, M. (2010). *Success in groupwork*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Healy, K. (2012). *Social work methods and skills: The essential foundations of practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21(1), 103–109.
- Hoffman, C. C., Wilcox, L., Gomez, E., & Holander, C. (1992). Sociometric applications in a corporate environment. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry*, 45(1), 3–16.
- Hutchings, S., Hall, J., & Lovelady, B. (2003). *Teamwork: A guide to successful collaboration in health & social care*. Bicester: Speechmark.
- Iršič, M. (2021). *Sposobnost za konflikt: razumevanje, merjenje in razvoj sposobnosti za soočanje s konflikti*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Klug, M., & Bagrow, J. P. (2016). Understanding the group dynamics and success of teams. *Royal Society Open Science*, 3(4), 160007. <http://dx.doi.org/10.1098/rsos.160007>
- Kobal, B. (2017). Metode socialnega dela na centrih za socialno delo. *Revija za socialno politiko*, 14(3), 127–145.
- Kozar, O. (2010). Towards better group work: Seeing the difference between cooperation and collaboration. *English Teaching Forum*, 48(2), 16–23.
- Laustsen, C. E., Källström, L., Haak, M., & Westergren, A. (2024). Why are models for collaboration so confusing and difficult? Perceptions by health and social care professionals on developing and implementing

- models for collaboration. *International Journal of Healthcare Management*, 1–11. <http://doi.10.1080/20479700.2024.2346877>
- Lederman, O. (2015). *Hacking innovation – group dynamics in innovation teams* (Magistrsko delo). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams* (5. izdaja). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. D. Cartwright (ur.). New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lockhart, N., Mellin, E., Bronstein, L., & Iachini, A. (2018). Interprofessional collaboration. V A. L. Iachini, L. R. Bronstein & E. Mellin (ur.) (2018). *A guide for interpersonal collaboration* (str. 13–22). Alexandria, VA: CSWE Press.
- Lucius, R. H., & Kuhnert, K. W. (1997). Using sociometry to predict team performance in the work place. *The Journal of Psychology*, 13(1), 21–32.
- Magen, R. (2004). Measurement issues. V C. D. Garvin, L. M. Gutiérrez, & M. J. Galinsky (ur.). *Handbook of social work with groups* (str. 447–460). New York: The Guilford Press.
- Mamula Nikolić, T., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in performance management program. *Calitatea: Access la Success (Quality: Access to Success)*, 21(177), 3–8.
- Marek, L. I., Brock, D.-J. P., & Savla, J. (2015). Evaluating collaboration for effectiveness: Conceptualization and measurement. *American Journal of Evaluation*, 36(1), 67–85.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilization* (1. izdaja 1998, 1. tiskana izdaja 1933). [E-knjiga.] London: Routledge.
- Mertens, W. (1974). *Erziehung zur Konfliktfähigkeit*. München: Ehrenworth.
- Moreno, J. L. (1953). How Kurt Lewin's »Research center for group dynamics« started. *Sociometry*, 16(1), 101–104.
- Moreno, J. L. (1946). *Psychodrama – first volume*. Beacon, NY: Beacon House.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problems of human interactions*. Washington, D. C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- Nelson, R. (2008). *Learning and working in the collaborative age: A new model for the workplace*. Video of presentation at Apple Education Leadership Summit, San Francisco [Video]. <https://www.edutopia.org/video/randy-nelson-learning-and-working-collaborative-age/>

- Northen, H., & Kurland, R. (2004). *Social work with groups* (3. izdaja). New York: Columbia University Press.
- Payne, M. (2021). *Modern social work theory* (5. izdaja). London: Bloomsbury Academic.
- Preston-Shoot, M. (2007). *Effective groupwork* (2. izdaja). London: Palgrave Macmillan.
- Rape Žiberna, T. (2023). O mutidisciplinarnosti timskega dela na centrih za socialno delo. *Socialno delo*, 62(1), 5–28.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749–2769.
- Rosenfield, P. L. (1992). The potential of transdisciplinary research for sustaining and extending linkages between the health and social sciences. *Social Science & Medicine*, 35(11), 1343–1357.
- Salas, E., & Kozlowski, S. W. J. (ur.) (2010). *Learning, training, and development in organizations*. New York, NY: Routledge.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. V R. W. Swezey, & E. Salas (ur.). *Teams: Their training and performance* (str. 3–29). New York, NY: Ablex Publishing.
- Sanderson, D. E. (1938). A preliminary group classification based on structure. *Social Forces*, 17(2), 196–20. <https://doi.org/10.2307/2570924>
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: A systematic review and meta-analysis. *British Medical Journal Open*, 9(9), e028280. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>
- Schneider Corey, M., Corey, G. & Corey, C. (2018). *Groups: Process and practice* (10. izdaja). Boston, MA: Cengage Learning.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. New York: Portfolio/Penguin.
- Snoj, J. (1997). *Slovenski etimološki slovar*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sorokin, P. A. (1928). *Contemporary sociological theories*. New York: Harper.
- Sumner, W. G. (1906). *Folkways: A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals*. Boston, New York: Ginn and Company, The Athenaeum Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. V S. Worchel, & W. Austin (ur.). *Psychology of intergroup relations* (str. 2–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Toseland, R. W., & Rivas, R. F. (2022). *An introduction to group work practice* (9. izdaja). [E-knjiga.] Harlow, UK: Pearson Education Limited.

- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256–276.
- Tuckman, B., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 1(2), 419–427.
- Tuckman, B. (1965). Development sequence of small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Zoltan, R., & Vancea, R. (2015). Organizational work groups and work teams – approaches and differences. *Ecoforum*, 4(1), 94–98.
- Walsh, N., & de Sarandy, S. (2023). *The practice of collaborative leadership: Across health and care services*. London: TheKing'sFund.