

# Preobrazba timov in timsko delo v procesu preobrazbe

Vito FLAKER

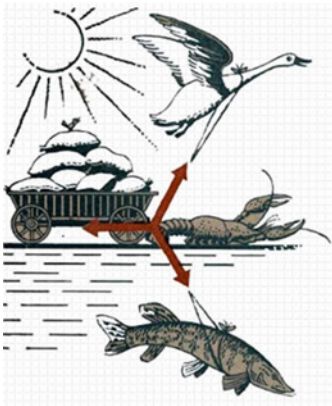
Za začetek – basen

IVAN ANDREJEVIČ KRILOV  
*Labod, rak in ščuka*

Kadar tovarišev sloge ni mar,  
jim ne uspe nobena stvar,  
zaman je ves napor – njih delež je le muka.

Da voz pripeljejo, so se ondan  
zmenili rak, labod in ščuka.  
Vsi trije so se lepo vpregli vanj:  
napenjajo moči, a voz nikamor noče!  
Saj breme ne bi bilo zanje pretežko,  
a kaj: labod vzpenja se pod nebo,  
rak vleče pač nazaj, a ščuka v vodo hoče.  
Kdo kriv je, kdo nekriv – kaj bi sodili mi;  
a voz še danes tam stoji.

*Prevod: Mile Klopčič (Krilov, 1950)*



Ta basen je res otroško čtivo in v slogu razsvetljenstva poučna. Hkrati pa nam na preprost način pove veliko o (neuspešnem in neučinkovitem) timskem delu. V uvodu poudari tovarištvo in slogo oz. njuno pomanjkanje – poudari delež, napor in muko. Tovarištvo in sloga, napor in delež so nujne sestavine timskega dela. Včasih tudi muka, a če se »voz« premakne in če ga vprega pripelje tja, kjer ga potrebujejo, potem je tudi veselje.

Krilov nadaljuje z začudenjem. Seštevek sil namreč zadošča za premikanje vozu. A če jih seštevamo vektorsko, se izničijo. Zame kot otroka je bil to uvod v vektorsko razumevanje sveta. Je tudi pomembna ugotovitev na koncu, da krivca ni in ga je tudi zaman iskati, »kriv« je vektorski seštevek. Basen je torej uvod v »teorijo družbenega polja« (Lewin, 1951).

Ko mi je babica pripovedovala to basen, se nisem toliko čudil, da se voz ne premakne, temveč bolj temu, da se niso zmenili, kam hočejo voz pripeljati. Problem namreč ni toliko v tem, da se živali niso odpovedale posebnosti svojega gibanja, saj če bi se drugače vpregle, bi lahko kljub razlikam voz le premaknile in pripeljale na svoj cilj. Neumnost živali je torej dvojna – ne znajo si postaviti cilja in se dogovoriti o svojem sodelovanju.

Ker je voz obtičal, ker »še danes tam stoji«, me je kot otroka imelo, da bi šel tja in labodu, raku in ščuki zadeve pojasnil in jim tako pomagal voz premakniti. Pa babica ni vedela, kje je voz obtičal.

Ta razsvetljenska basen je še vedno dobra prisposoba za številne time, ki so obtičali v blatu bodisi svoje nezmožnosti se prav vpreči, bodisi zastaviti si prave cilje. Zato se naj ne čudimo, zakaj nekateri time opuščajo oz. jih zapuščajo, zakaj nekateri timi ritualno capljajo na mestu in zakaj se voz socialnega varstva nasploh že dvajset let nikamor ne premakne. Tako kot živali v basni imamo voz, imamo moč, a nimamo smeri in zmožnosti sodelovanja.

## Dve izkušnji tima

Basen ima tudi element uganke. Na vprašanje, zakaj se voz ne premakne, basen sicer odgovori z vektorskim računom. To pa otroka ali socialnega delavca v nas ne zadovolji. Vedeti hočemo, kaj bi spravilo voz v gibanje. Tudi do tega odgovora pridemo hitro – morajo imeti cilj in se prav vpreči – postati tim, vprega. Ostane pa uganka za socialne delavce, zakaj se to – kljub očitni racionalni rešitvi, vedno znova dogaja, zakaj timi vedno znova obtičijo v blatu.

V tem sestavku bomo odgovor na uganko poskušali najti v procesu preobrazbe ustanov, dezinstucionalizacije. Timsko delo je eden od ključnih momentov prehoda v skupnost – preobrazba ustanove je timsko delo sama po sebi in timsko delo je med glavnimi orodji pri preselitvi stanovalcev, in še bolj, ko naj bi preobraženi zavod

deloval v skupnosti. Del odgovora na uganko bomo torej iskali v protislovju med institucionalno in skupnostno organizacijo dela, v razliki med institucionalnimi ureditvami in skupnostnim načinom delovanja. Našo abduktivno pot sklepanja bomo začeli z dvema izkušnjama delovanja timov. Prva je izkušnja frustracije timskega dela v konkretnem primeru, druga opisuje bolj splošni potek timov, ki so lahko uspešni. Prva predstavi ovire, da bi tim deloval v smeri, ki jo zastavi uporabnik, druga pa predstavi priložnosti za dobro timsko delo. Institucionalne in skupnostne time bomo v nadaljevanju primerjali med seboj. Iz primerjave pa bomo izvedli sklepe o ovirah za delovanje timov kot tudi usmeritve za sestavo boljših strojev.

### Prva izkušnja – timska konferenca v vzgojnem zavodu

Nekoč sem sodeloval na »timu«, kakor so takrat v nekem vzgojnem zavodu poimenovali to, kar naj bi danes bila »timska konferenca«. S terensko socialno delavko, se pravi na centru za socialno delo, sem se kot padalec – ulični delavec – napol prostovoljec napol raziskovalec, pripeljal v zavod. Sprejel naju je psiholog, ki je potem sestanek tima tudi vodil. Že ko naju je pozdravil, je rekel, da je vesel, da sva prišla (malo je bil začuden, ker sva bila dva in ker je bil še nekdo, ki ni bil standarden član takih postav), saj so s fantom težave in da upa, da jih bomo skupaj rešili. Ko smo se namestili v sejno sobo v upravni stavbi, se nam je pridružilo še nekaj ljudi: njegov vzgojitelj, vodja vzgojne skupine (sicer socialni delavec), dva delovna inštruktorja v modrih haljah, učitelj in še nekdo od psiho-pedagoško-socialne službe. Po kratkem »opisu primera« oz. »anamnezi«, navajanju podatkov, ki sva jih seveda dobro poznala, a v nekem svojskem vrstnem redu, ki nama ni bil domač, je psiholog, ki je tim vodil, ugotavljal, da gre za »moteno – asocialno osebnost«. To naju je presenetilo, fanta sva poznala kot *osebnost*, tudi precej močno osebnost, vsekakor pa ne kot »asocialno«. Nasprotno, poznala sva ga kot izredno socialno bitje, s katerim je bilo zlahka navezati stik, ki je bil v svoji skupnosti vodja in ki se je z zanimanjem vključeval v dejavnosti za otroke, ki smo jih v njegovi soseski takrat izvajali (Čačinovič Vogrinčič, 1984), nam pri tem pomagal na ustvarjalen način – pravzaprav smo ga pri naši dejavnosti prav pogrešali, ko je (prostovoljno) odšel v zavod.

Ko sva začudeno vprašala o tem, kako so prišli do takšne ugotovitve, so nama pojasnili, da se ni vključil v vzgojno skupino, da se drži bolj sam zase in ni navezal kakšnih pomembnih stikov s svojimi sotrpini. Poleg tega pa se upira mojstrom v delavnici, pa tudi se ni posebej izkazal oz. aktiviral pri vzgojnih in učnih dejavnostih. To, da se upira mojstrom, nama je bilo že bolj domače, saj je bil precej nastrojen proti avtoritetam, skregal se je z mojstri v tehnični strokovni šoli, ki jo je prej obiskoval, torej nič čudnega.

Ko sva to pojasnila in povedala, da ga midva po drugih plateh pozna povsem drugače – kot socialnega, sodelovalnega, celo voditelja v skupnosti, so naju vljudno poslušali, celo pokazali dolžno zanimanje in kanček presenečenja (za seboj so imeli številne treninge skupinske dinamike), a je po drugi strani kazalo, da od svojih ugotovitev ne odstopajo. Vtis je bil, da so imeli najin pogled za zmoten, saj naj ga ne bi iz občasnih stikov v specifičnih situacijah dovolj dobro spoznala, oni pa ga imajo pred očmi štiriindvajset ur in so ga lahko temeljito in strokovno obdelali. Tudi najino nasprotno ugotovitev, da je njegovo vedenje pač odziv (reakcija) na zavodsko okolje, so bolj kot ne zavrnil, ne povsem eksplicitno, saj je njihov zavod takrat prednjačil po antiavtoritarni usmerjenosti, po možnostih za socializacijo, po poudarku na permisivnem pristopu. (Mi je pa po koncu sestanka socialni delavec »priznal«, da imajo v zavodu težave z mojstri, ki se nikakor nočejo vesti »permisivno«.)

Po kakšni uri takšnega pogovora se nam je pridružil še človek, o katerem smo se pogovarjali. Prej je namreč ves čas čakal pred vrati. Vsebina pogovora je bila več ali manj ista, ton pa drugačen. Medtem ko je bil pogovor brez njega pogovor strokovnjakov, ki razpravljajo o strokovni zadevi, vprašanju, se med seboj poskušajo prepričati (pa čeprav brez uspeha), so zdaj prevladovala navodila, pred njimi pa tudi obtožbe. Povedali so mu, kaj vse mora pri sebi popraviti, kako se mora vključiti in vključevati v dejavnosti in kaj je zares zanj dobro. Da ne bi najina navzočnost bila povsem odveč, je tudi terenska socialna delavka dobila navodila oz. ker je bila strokovnjakinja usmeritev, da mora delati z njegovo družino. (Meni, ki sem bil padalec, niso naložili nič, pa čeprav bi me lahko prosili, da bi ga prišel kdaj obiskat ali pa ga spremil »na izhod« v Ljubljano – tako pa je šel sam in »svojevoljno« – kar je bil še en dokaz njegove asocialnosti).

Ko sva se peljala nazaj v Ljubljano, sva se pridušala o tem, kako v zavodu narobe razumejo človeka, ki ga ne morejo spoznati v njegovem resničnem okolju. Tolažila sva se s tem, da sva fanta le podprla, da sva ga »zagovarjala«, mu s svojo navzočnostjo (s kakšno spodbudno besedo in z neverbalnimi znaki) dala vedeti, da je še nekdo z njim, da mu stojiva ob strani. Zdaj, s časovno distanco, se mi zdi, da je z njegove strani lahko bilo videti tudi drugače, da sva se v njegovi perspektivi znašla na nasprotni strani (tudi glede na sedežni red), na strani strokovne porote, ki ga je ocenjevala in obsodila. Mi je pa kolegica kot manj izkušenemu delu tandema pojasnila, da je ta »tim« bil še znosno dober, da so v drugih še brutalnejši, če jih sploh skličejo.

Čeprav je šlo za napredno ustanovo, ki se je trudila delati drugače, je opisan timski sestanek izrazit primer *ceremonije ponižanja*, kot jo opisuje Garfinkel (1956). Človeka so ritualno ločili od nas (kot se še vedno in pogosto dogaja ne samo v zavodih, temveč tudi v »socialnih uradih«). Moral je čakati pred vrati, sedel je sam na nasprotni strani mize, nas, zunanje člane tima so peljali v konferenčno sobo, ne da bi se pred tem imeli priložnost z njim pogovoriti (kar bi moral biti naš privilegij, če naj bi bili njegovi zagovorniki). Težave so pripisali njegovi osebnosti, ne pa situaciji. S tem so tudi ustoličevali ideal gojenca zavoda, ki naj bi bil sodelovalen, »socialen« in se prilagodil svojem novemu okolju. Moral bi biti srečen, da so ga sprejeli medse in da ima novo možnost v življenju. Čeprav so bili zagovorniki zavodske ureditve, so s strokovnim žargonom, na videz humanističnim pristopom, poudarjanjem osebnostne motnje, ustvarjali podobo, da zagovarjajo splošne človeške vrednote, ki jih je na deklarativni ravni takrat zavod zagovarjal in širil. (S tem so tudi deloma razorožili naju v funkciji zagovornikov. Ugovarjati njihovim ugotovitvam, bi namreč pomenilo kljubovati neki plemeniti ideji.)

Funkcija takšnega timskega sestanka ni le ta, da človeka postavi »na svoje mesto«, da utrdi njegov že tako nezavidljiv položaj. Kot ceremonija, predstava, ima nalogo tudi utrditi prepričanje strokovnjakov, ne preprašati svoje domneve, temveč jih potrditi in razširiti na druge, dodati k legitimnosti svojega početja. Naloga ni le v tem, da človek prevzame pogled strokovnjakov nase, tudi ne v prepričevanju

prepričanih, temveč tudi v prepričevanju dvomljivcev (Goffman, 2019; Basaglia in Basaglia Ongaro, 1975). Midva sva sicer ugotovivam zavodskih strokovnjakov oporekala, a to ni imelo skoraj nobenega učinka. Midva sva šla, oni pa so nadaljevali po svoje. Kolegica je sicer dobila nalogo »delati z družino«. A to je, za vsakega, ki vsaj malo pozna »sceno« socialnega varstva, še posebej le fantazmagoričen konstrukt, uradna in pobožna želja, ki se, dokler je človek v zavodu, le redko uresniči.

Kljub oporekanju so ustvarili konstelacijo, v kateri sva tako situacijsko kakor tudi strateško na njihovi strani. Tako se je v nadaljevanju tudi zgodilo, mene na timske sestanke niso vabili več (tudi na prvem sem bil naključno, kot padalec, brez posebej formalizirane vloge), kolegica pa je sčasoma prevzela njihovo perspektivo in samo naključje je poseglo vmes, da ga kot »asocialnega« ni premestila v zavod bolj zaprtega tipa (Radeče). Omogočila je, da se je preselil domov in nadaljeval življenje po svoje – to pa je pomenilo, da je iz »asocialnega« socialnega problema postal socialni pedagog (več o okoliščinah in poteku zadeve, njeni razrešitvi v Rafaelič in Flaker, 2021, str. 42).

Time navadno definiramo kot skupino, ki jo povezuje uresničevanje njenih skupnih ciljev (Payne, 1982; Øvretviet, 1993). V tem primeru so cilji bili zastavljeni vnaprej. Ni jih postavil tim (še najmanj človek, ki ga delo tima zadeva), tim je bil le sredstvo uresničevanja ciljev ustanove – tako deklarativnih (reforma motene osebnosti) kot dejanskih (prilagoditev človeka zavodski situaciji). Tako delovanje tima »povozi« timsko dinamiko oz. možnost, da bi člani tima zares stopili skupaj in ustvarili svoje lastne cilje. Še bolj pa onemogoči to, da bi tim za izhodišče vzel cilje uporabnika in videl svojo vlogo v tem, da ga pri uresničevanju njegovih lastnih ciljev podpre.

## **Druga izkušnja – timske konference pri osebнем načrtovanju**

Tudi ni namen timov, da »rudarijo« po željah in ciljeh svojih uporabnikov. Kaj takega je treba opraviti pred timskim srečanjem. Cilji, še bolj pa želje, ki so temelj ciljev, morajo ostati osebni, osebna last. Morajo izhajati iz človeka, njegove življenjske situacije, oz. tega, kako jo on vidi. Šele ko jih oblikuje, artikulira, so nared, da jih predstavi občinstvu, oz. povabi druge, da mu pri uresničevanju ciljev pomagajo.

Cilji so njegovi, uresničevanje pa je skupno (Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013, str. 173–174).

Timska konferenca, ki potrdi osebni načrt, pa tudi vsako timsko srečanje, ki je namenjeno uporabniku, mora zato biti dobro pripravljena, sicer se bo zgodilo v milejši ali hujši obliki to, kar smo prej opisali. Uporabnik in njegov ključni delavec morata vnaprej dobro vedeti, kaj je tisto, za kar si bosta na srečanju prizadevala. Dobro oblikovani cilji dajo uporabniku v soočenju s strokovnjaki in drugimi, ki imajo po vsej verjetnosti sicer več moči, trdnost in moč – »človek ve, kaj hoče!« Tudi če imajo udeleženci konference zaradi svoje osebne enačbe ali strokovne naravnosti, pa tudi svojega lastnega odnosa do uporabnika svoj pogled na to, kaj bi za uporabnika bilo dobro in kaj ne, dobro postavljeni cilji in odločna predstavitev zlahka preobrneta situacijo, v kateri ostane le malo manevrskega prostora za strokovnjaške akrobacije. Večkrat sem bil priča, ko sta suveren nastop uporabnika in predana podpora načrtovalca oz. zagovornika osupnila strokovnjake, ki so ga prej videli kot nebogljenega, takega, ki ga je treba popraviti – zdaj pa zahteva pomoč druge vrste – ne da ga drugi usmerjajo, temveč da jih on usmerja, kako ga podpreti.

To tudi pomeni, da timsko konferenco vodi uporabnik. Prav on vabi udeležence nanjo in vabi jih po svojem izboru.

Nekoč je, denimo, uporabnik, ko sva sestavljala listo povabljenih, odločil, da ne bo povabil psihiatra, pa čeprav je ta imel pomembno vlogo pri uresničevanju načrta. Zdel se mu je preveč vsiljiv, morda celo nadut, kvaril bi vzdušje enakopravnega pogovora.

Pomembno je tudi, da udeležence povabi na svoj teren (ali pa vsaj na nevtralnega),<sup>1</sup> da prostor uredi po svoje (morda tudi kot na proto-

---

1 To je v nekem zavodu mogoče težava, saj v glavnem ves teren pripada osebju. A tudi v zavodu se najdejo prostori, ki so bolj nevtralni, bolj večznačni. Navadno je bolje organizirati tak dogodek v jedilnici, kakor v prostoru za osebje, morda na vrtu, v večnamenskih prostorih, včasih celo zunaj zavoda, saj to med drugim tudi simbolizira prehod v skupnost. Tudi ko gre za skupnostne službe je izbira prostora pomembna. Nekoč me je uporabnik, ki sem mu pomagal narediti načrt, prosil, da bi imeli timsko konferenco raje na fakulteti kot v prostorih društva, ki je bilo sicer predvideno kot glavni izvajalec nalog v načrtu, ali celo v psihiatrični ustanovi, kar bi sicer bilo prijazno do psihiatrov, manj pa domače za uporabnika.

kolarnih kosilih določi sedežni red). Hkrati pa mora dati udeležencem vedeti, da so dobrodošli, da jih je povabil, ker jim zaupa in ker jih potrebuje. V ta namen je včasih primerno, da pripravi napitek in prigrizek.

Uporabnik tudi začne konferenco. Na začetku pove, kaj je smoter srečanja. Ko gre za timsko konferenco v sklopu osebnega načrtovanja, pove, katere cilje si je zastavil, kako si je zamislil, da jih bo uresničil in kakšno pomoč in čigavo pri tem potrebuje. S tem usmeri razpravo v praktične zadeve, v vprašanja izvedbe in ne počela skupnega delovanja. Ta so določena prav s smotrom takšnih konferenc. Smoter, da smo se sestali, da podpremo uporabnika pri uresničevanju njegovih ciljev, mora biti ekspliciten vnaprej. V tem se tudi timske konference razlikujejo od prej opisanih »timov«, kjer je smoter potrjevanja ciljev ustanove oz. strokovnjakov le impliciten.

Uporabnik vodi konferenco tudi tako, da prav on daje besedo, poziva k sodelovanju in prispevku. Pri tem mu daje podlago načrt, zaslombo načrtovalec, ki mu tudi pomaga, da se na srečanje ustrezno pripravi. V primeru, da ima uporabnik težave z govoricco ali prehudotremo, pa tudi zaradi katerega drugega zanj veljavnega razloga, lahko za vodenje srečanja pooblasti načrtovalca. V tem primeru je pomembno, da to na začetku jasno pove in da ni dvoma o takšnem pooblastilu. Uporabnik tudi srečanje zaključi in se navzočim zahvali, da so ga pripravljene podpreti, jim zaželi srečno pot in izrazi zaupanje v uspešno sodelovanje. Srž timskih konferenc dobro opišeta Brandon in Brandon (1992, str. 37), podrobno pa jo opišemo v knjigi o osebnem načrtovanju Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajč (2013, str. 154–174).

Tako, kot smo opisali timsko konferenco, je jasno, da ne gre za delovni sestanek, temveč za ceremonialno srečanje, dogodek. Je pa v primerjavi s prejšnjim opisom to ceremonija napredovanja in ne ponižanja (Flaker, Nagode, Rafaelič in Udovič, 2011, str. 146–152, 169–170). Človek se predstavi kot nekdo, ki ima svoje želje, jih zna oblikovati v cilje, določiti prioritete. Predstavi se kot edinstvena oseba (in ne kot tip osebnosti). Ceremonija tudi ne prikaže, pa čeprav gre za njegove cilje in vabilo za sodelovanje pri uresničevanju njegovih ciljev, človeka kot sebičnega, izkoriščevalskega, temveč kot člana skupnosti. O tem pričajo drugi udeleženci, ki bodo prispevali. Sodelovanje je dokaz, da ga sprejemajo kot člana skupnosti, skupnosti enakih. Ta poudarek je še toliko bolj očiten, ko gre za preselitev iz



zavoda, za vrnitev v skupnost. Tudi v tem ceremonialnem smislu je pomembno, da na konferenco povabimo ljudi, ki so, denimo, zunaj zavoda ali druge organizacije, ki načrt vzpostavlja, še boljše, če so udeleženi tudi bližnji, prostovoljci, sosedje. Skratka, timska konferenca je izkaz sposobnosti človeka, da si organizira življenje, da ga živi (in vodi tim). Tako jo je treba tudi inscenirati.

Timska konferenca je dober model tudi za druge priložnosti, ko se sestanejo timi za posameznega uporabnika.<sup>2</sup> Tudi ko imajo manj ceremonialni in bolj delovni značaj. Pomembno je, da ključni delavec ali kdo drug, ki mu uporabnik zaupa, uporabniku pomaga pripraviti se na sestanek tima, da oblikuje svoje cilje za ta sestanek in si zamisli načine, kako jih po sporočil drugim in jih pritegnil k sodelovanju. Pomembno je, da ima na samem sestanku uporabnik vodilno vlogo, da ima besedo na začetku, da sestanek vodi (daje besedo, oblikuje sklepe ipd.). Glede na obstoječo prakso se ti napotki utegnejo slišati pretirani, neuresničljivi. A nas prav ta občutek (ki je hkrati aksiomski in empiričen) pogosto ovira pri tem, da tako storimo. Vzeti jih moramo ne kot »nedosegljiv ideal«, temveč kot ideal, ki se ga trudimo doseči – zares in vedno znova. Hkrati pa moramo disciplinirano preprečevati, da bi se v pogovor o življenju uporabnika vpletle druge zadeve, ki so sicer pomembne za navzoče, a ne zadevajo neposredno uporabnika.

Tim, ki deluje v neki enoti, na oddelku zavoda, območju, v nevladni organizaciji ipd., ima namreč opraviti z dvema vrstama nalog. Ene so, kako pomagati uporabniku, da bo bolje živel, druge pa zadevajo organizacijo tima, prostora ipd. Seveda sta ta vidika tesno povezana, še posebej v zavodu ali drugih nastanitvenih ali namestitvenih strukturah, a jih moramo ločiti, da ne pride do metonimičnih učinkov, pri katerih zamenjamo del za celoto – še zlasti v smer, da perspektiva organizacije ne povozi uporabnikove. Ko se kaj takega pojavi na timu uporabnika, moramo to zaznati, tako poimenovati in obravnavati. Tudi prestaviti na sestanek tima enote ali pa na skupščino, če jo neka organizacija ima.

Na to dialektično zmešnjavo med vprašanji kolektiva in posameznika naletimo tudi na sestankih, ki so namenjeni delovanju enote. Tudi tam se mešata perspektiva kolektiva in posameznika,

---

2 O uporabnikih v timskem delu lahko berete tudi v poglavju Rape Žiberna o vključevanju oseb z izkušnjo.

uporabnika. Tudi v teh primerih lahko uporabnik potegne »ta-kratko«, »izgubi tla pod nogami«, ostane brez moči. Smisel in namen ključnih delavcev in sodelovanja drugih zagovornikov je, da v razpravo o pretežno kolektivnih vprašanjih uvedejo tudi perspektivo uporabnika. Pravzaprav se mora ključni delavec venomer spraševati, kaj nekaj nova (ali stara) ureditev pomeni, kako je videti z vidika uporabnika. Tudi poseči vmes, zahtevati »time-out«, reči, da je ureditev ustrezna za večino uporabnikov (tudi osebja), a da je z vidika uporabnika, ki mu je ključni delavec, neprimerna, da ga bo dodatno omejevala, prikrajšala (več o ključnih delavcih v Brandon in Brandon, 1992, str. 33–34; Kamnik, 2016; Flaker in Rafaelič, 2023, str. 238–241; Flaker, 2023).

## **Institucionalni timi in skupnostni timi**

Time lahko po zvrsteh razvrstimo na več načinov. Razlikujemo lahko med delovnimi skupinami in timi (Payne, 1982), med stalnimi timi, timi uporabnikov in mrežnimi timi (Øvretviet, 1993; Flaker, 1997), glede na to, ali se člani povezujejo znotraj ene organizacije ali med več organizacijami (Rape Žiberna, 2022; tudi prav tu str. 47–51) ali glede na sociodinamične značilnosti njihovega delovanja (Brajša, 1991 v Rape Žiberna, prav tu str. 43–46). V procesu preobrazbe je seveda najbolj očitna razlika, ki se pokaže med timi, ki delujejo v institucijah, in med tistimi, ki delujejo v skupnosti – med institucionalnimi in med skupnostnimi timi.

Najbolj očitna razlika med njimi je, kakor že ime pove, da prvi delujejo »v hiši«, drugi pa, tudi če imajo nekje svoj sedež, delujejo bolj razpršeno, v bolj odprtem (brisanem) prostoru. To pravzaprav pomeni, da člani takega tima delujejo povsod, kjer je treba. Delujejo v vseh vrstah prostorov – v zasebnem (kot gosti), v javnem, v hibridnem in tudi medinstitucionalnem (Flaker, 2022a). Prvi trije prostori so realni, zadnji pa ne. Obstaja v virtualnem prostoru organizacije (Flaker, 2012).

Že ta izhodiščna razlika v veliki meri določa naravo njihovega delovanja. Timi, ki delujejo v ustanovah, so tako kot njihovi varovanci, ločeni od sveta zunaj, delujejo v posebnem svetu, ki ga ustvarja logika totalne ustanove. To je svet, v katerem veljajo povsem drugačna pravila in vrednote, ki se v bistvu razlikujejo od tistih zunaj.

To jim omogoča, da vzdržujejo precej togo mentalno držo, da trdo in aksiomatsko postavijo postulate delovanja ustanove – pa naj bodo ti ideološki (obravnavne ideologije) ali pa praktično-disciplinski (izhodi, prilagajanje hišnemu redu, prekrški, privilegiji in kazni itn.) (Goffman, 2019). Na drugi strani se morajo skupnostni timi vedno znova prilagajati okoliščinam, v katere stopajo. Morajo »govoriti več jezikov«, se sporazumevati z ljudmi doma, v njihovi službi, vedno znova ugotavljati, kakšna so razmerja med udeleženci različnih situacij. Skupnostni timi in njegovi člani morajo imeti dober, pa čeprav pogosto le impliciten zemljevid skupnosti, se v njej znajti in iskati vedno znova nove poti (Flaker idr., 2019). V labirintih institucije se lahko izgubimo, a nam bo institucionalni kompas vedno povedal, kje smo. V skupnosti imamo samo svoj etični mali kompasček.

### **Vertikalno podrejanje ali horizontalno povezovanje**

Očitna razlika je tudi v stopnji hierarhije. Institucionalni timi so vključeni v siceršnjo institucionalno hierarhijo in jo vzdržujejo. Obstaja jasna hierarhija med timi in znotraj timov. Oddelčne time v bolnišnicah vodijo zdravniki, v posebnih zavodih medicinske sestre, pedagoško osebje pa v zavodih, v katerih prevladuje pedagoška (»defektološka«) miselnost.

Da zdravniki vodijo time v bolnišnicah, se nam zdi samoumevno. Razlika, ki jo ugotavljamo v socialnih zavodih, pa je očitno arbitrarna, bolj učinek zgodovinskega naključja, ne pa organizacijsko logična ureditev. Posebni zavodi so nastali kot podaljšek bolnišnice, vodile so jih sestre, na začetku nune (ki so, denimo, v Hrastovec prispele skupaj z varovanci Zavetišča sv. Jožefa, cf. (Flaker, 1998, str. 63, 71–72; Flaker in Rafaelič, 2023, str. 21–22). Psihatri so ostali v bolnišnicah, drugih strokovnjakov pa še ni bilo. Ti so začeli prihajati šele pozneje in so se na ustanovo priključevali kot posebno telo, morda sprva kot okrask. CUDV-ji, ki so nastajali približno ob istem času vstopa strokovnjakov v posebne zavode, pa so nastajali kot invencija takrat nastajajoče defektološke stroke (o liku Marjana Borštnarja glej Kostnapfel, 1996; tudi Flaker 2023). Zato v njih oddelke vodi pedagoško osebje, ki je v posebnih zavodih posebna služba, medtem ko ima v CUDV-jih status posebne službe zdravstvena služba. To, da gre za marsikateri značilnosti zelo podobno, celo identično skupino stanovalcev in da oba tipa delujeta na enak način (kot totalni

ustanovi), le potrjuje, da gre za zgodovinsko naključje in arbitrarno poimenovanje enakega sistema oz. porazdelitev vodilnih funkcij in podpornih služb.

Drugi strokovnjaki se združujejo v svoje lastne time (psihopedagoško službo, psihosocialno, delovno terapijo), ki imajo prav malo opraviti drug z drugim in s timi na enotah. Vodje enih in drugih enot pa se hierarhično združujejo v vodstvene time – kolegije, strokovne svete ipd. Drugi delavci takšnih povezav, ki presegajo njihov osnovni tim, nimajo. Uporabnikov pa na tem mestu sploh ne moremo omenjati. Ti se le srečujejo na hodnikih in družijo na institucionalnih ceremonijah.

V delni preobrazbi Hrastovca (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 218) je bil že to problem, da smo usmerili »strokovne delavce« v delo na oddelkih oz. zunanjih enotah, torej tja, kjer ljudje živijo. Posebno nelagodje pa je povzročilo še, ko smo ustanovili oddelčne »multi-disciplinarne time«. Ni bilo več jasno, kdo je vodja tima – sestra, ki je sicer vodila oddelek, ali strokovnjak, ki je imel skoraj višji status, a je bil prej ločen od vsakdanjega delovanja neke enote. Problem smo (začasno) rešili tako, da sta formalno, pa tudi dejansko, oba bila vodji tima, da sta skupaj pripravila sestanke in skrbela za uresničevanje sklepov tima, morda z rahlo razliko, da je bil strokovnjak malo bolj zadolžen za »zunanje zadeve«, torej za stvari, ki jih je bilo treba opraviti na ravni zavoda, v sodelovanju z drugimi službami, sestra pa kot vodja oddelka za stvari, ki so zadevale delovanje oddelka kot teritorialne enote. Pripomniti je treba, da je takšno nelagodje bilo precej manjše ali pa ga sploh ni bilo v zunanjih enotah. Ker so bile dislocirane, je bila udeležba strokovnjaka (ali kogarkoli drugega) vedno dobrodošla, pa tudi izzivi so bili bolj na dlani – situacija je bila nova, ureditve je treba bilo šele vzpostaviti, izumiti, medtem ko jih je na oddelkih bilo treba odkriti in razgaliti, da smo se lahko z njimi spoprijeli. Tudi to je bilo del zagate.

Resnici na ljubo določena stopnja hierarhije, pa čeprav ne tako toga, vztraja tudi v skupnostnih službah in timih. To ni posledica le inertnosti organizacijske kulture, ki daje prednost hierarhičnim oblikam organizacije pred horizontalnimi, temveč je tudi posledica tega, da

so v hibridnih prostorih vodje nastavljeni (ne pa izvoljeni, kot v javnem prostoru, oz. ne izhajajo iz siceršnjih razmerij kot v zasebnem prostoru). Na hierarhično delovanje timov ima velik vpliv tudi velikanski birokratski aparat, ki hierarhizira položaje glede na izobrazbo, strokovne izpite ipd. To velja tudi za nevladni sektor in onemogoča enakopravno sodelovanje in odločanje v timih.

Vseeno pa lahko ugotovljamo, da narava dela v skupnostnih timih, ne le idealnotipsko, zahteva večjo stopnjo enakopravnosti. Enakopravnost naj bi pravzaprav definirala pojem tima (Mesec in Stritih, 2015). Kdo bo vodil tim, kakšne naloge bodo člani prevzeli, kako se bodo pogovarjali in dogovarjali, je v primerjavi z institucionalnimi timi dosti bolj poljubno glede na njihovo izobrazbo in glede na njihov status. Določa jih članova pripravljenost, dejansko znanje in sposobnost izpeljati neko nalogo, nenazadnje tudi zmogljivost demokratičnega vodenja. Tako skupnostne službe vodijo zelo različni profili, včasih tudi taki, katerih izobrazba nima nič opraviti s socialnim ali zdravstvenim varstvom, so pa zaradi osebne izkušnje (npr. staršev v Sončku) za zadevo zelo zavzeti in jo izkustveno zelo dobro poznajo. So tudi zunaj delitve dela; moči in pristojnosti med strokami v tem pogledu imajo tudi  $\gamma$  (gama) člani skupine, se pravi, navadni člani, ki lahko time vodijo na demokratičen način (Flaker, 2022b, str. 50–52).

Hierarhijo v skupnostnih timih preprečuje deloma tudi njihova medinstitucionalna umestitev. Tudi če niso po sestavi medinstitucionalni, pa delujejo v takem prostoru. Če člani tima izhajajo iz več organizacij in imajo v svojih organizacijah tudi tak ali drugačen položaj, se ne morejo zlit v hierarhično celoto. Če je nekdo vodja oddelka v svoji organizaciji ali priznan strokovnjak na svojem področju, svoj prestiž deloma ohrani, tudi ko stopi v drugačno, nominalno podrejeno vlogo v nekem drugem timu. Tudi če so člani tima iz iste organizacije, pa jih njihove naloge v povezovanju z drugimi organizacijami oz. akterji diferencirajo tudi navznotraj. Nekdo, ki, denimo, vzdržuje stike z zavodom za zaposlovanje, bo v timu, ko se bo ta ukvarjal z vprašanji zaposlovanja, imel precej bolj izraženo vodilno vlogo kot sicer. Fluidnost vlog v medinstitucionalnem prostoru vpeljuje tudi možnost, da nominalni vodje timov postanejo tudi najbolj navadni člani, kar omogoča, kot nas uči sociometrijska teorija skupinske dinamike (Flaker, 2022b, str. 50–52), večjo demokratičnost delovanja tima – tudi zaradi tega, da imajo sicer bolj pomembni,

izkušeni člani tima manj možnosti, da med seboj razvijejo rivalska razmerja. To je tudi močan argument za sodelovanje uporabnikov, ki so poleg eksistencialne, vitalne zainteresiranosti navadni ljudje v primerjavi s strokovnjaki.

## **Tekoči trak ali obrtniška delavnica**

Sodobne institucije, kot jih poznamo, so nastale v času industrializacije. Temu primerna je organizacija dela – tayloristična. Človek je predmet, ki ga posamezni sektorji, vsak po svoje, obdelajo do končnega rezultata. Medtem ko so tovarne in uradi naprave, ki delovno silo zajemajo in izrabijo za proizvodnjo, so tovarne »izdelovanja« delovne sile (Ilič, 2023), se pravi bolnišnice, zapori ipd. namenjeni za njeno popravljanje (Scull, 1977; Janković in Pešić, str. 17), socialne ustanove pa predvsem skladišča odvečne oz. moteče delovne sile (Scull, 1993, str. 370–374; Flaker, 2017, str. 154–155). V njih je funkciji analogen tudi »proizvodni« proces. V njih je glavno, da ustanova predmet-človeka sprejme. Potem ga varno spravi, vodi njegov karton, da se ne bi izgubil, in da ga lahko vrnejo, če ga bo kdo potreboval. Prav zadnje pa je priložnost dezinstucionalizacije.

V namen taylorističnega prijema »po tekočem traku« morajo človeka razstaviti na dele, ki jih posamezna stroka obdeluje. Timsko delo v institucijah pa ni način, kako bi ga spet sestavili (kar bi imelo smisla), temveč je način, kako si ga razdeliti oz. razdeliti kompetence za ravnanje s človekom-predmetom. Pri obravnavnih ustanovah v skupnosti (centri za socialno delo, psihiatrični dispanzerji, svetovalni centri ipd.) gre tudi za načrtovanje in usklajevanje poteka posameznih operacij, kar je v ustanovah za »skladiščenje« skoraj nepomembno – tu gre predvsem za delitev kompetenc nad telesi stanovalcev, ki jih potem posamezne enote samodejno obravnavajo.

Tudi timi v skupnosti se težko odrečejo oz. izognejo takšnemu tekočemu traku človeške usode. Na drugi strani pa človeškega telesa ne morejo totalno zajeti, si ga prilastiti ali sposoditi. Vsaj delček časa je človek tudi drugje. Totalna ustanova s totaliziranim prostorom izprazni vsakdanjo dimenzijo časa (Zaviršek, 1991). Čas ostane pred njenimi vrati, za vojake, zapornike in tudi bolnike v somatskih bolnišnicah, je glavni čas tisti, ki preostane do odpusta. V socialnih ustanovah tudi ta čas izgine. Zato je v procesu preobrazbe pomemben načrt časovne dinamike praznjenja ustanove oz. preselitve v skupnost

(*Skupne evropske smernice*, 2021, str. 67, 76; Rafaelič in Flaker, 2021, str. 251–256). Tako stanovalci in osebje dobijo čas, rok, v katerem se bo njihovo življenje spremenilo. Časovni mejniki so pripomoček, da čas začne teči, da postane dinamičen in usmerjen.

Da bi se timi res preobrazili v skupnostne time, se morajo odreči timskemu delu kot načinu delitve uporabnikovega časa, morajo čas vrniti uporabnikom. To storijo, denimo, z osebnim načrtovanjem, s poudarkom na storitvenem ustvarjalnem modelu (o tem več v nadaljevanju). Ko uporabnik postane naročnik storitev, začne v večji meri upravljati oz. razpolagati s svojimi časom. Ustvarjalni paradoks je v tem, da čeprav je zdaj osebje tima in njihov čas na voljo uporabniku, z vračanjem časa uporabniku tim pridobi več časa zase in za skupnost. Ko se storitev odkrene od prostora (institucije), je čas, ki ga osebje uporabi za vzdrževanje prostora (conska obramba), na voljo za druge stvari.

Dober osebni načrt je prihranek časa za osebje. Ne le zaradi bolj učinkovite delitve dela, temveč tudi glede zadovoljstva uporabnika. Kot proaktivno orodje osebni načrt zmanjša količino reakcij (pritožb, tečnarjenja, burnih reakcij ipd.) tako uporabnika kakor tudi okolja. Ko smo v Hrastovcu začeli z osebnim načrtovanjem, so načrtovalci sprva imeli občutek, da za to novo nalogo nimajo časa, saj so še vedno morali opraviti vse tisto, kar so morali tudi prej. Šele ko so spoznali, da jim načrt prihrani čas, da jim omogoča boljše organizacijo dela, saj so zdaj vedeli, kaj uporabniki potrebujejo – boljše je bilo tudi vzdušje na enoti, saj so uporabniki bili zadovoljni, celo veseli ob uresničevanju ciljev, zato je bilo tudi manj zapletov, sporov in pogajanj z njimi – so našli tudi čas za načrtovanje, ki je postalo njihova pragmatična prioriteta (več o tem v Flaker in Rafaelič, 2023, str. 229–231).

Tim ni več kolesček v industrijski mašineriji ustanove, je avtonomna in ustvarjalna obrtniška (ali celo umetniška) delavnica. Pomen tima kot skupine je, da ustvari več in boljših idej, da skupaj z uporabniki in skupnostjo izumi nove rešitve, ureditve in načine sožitja – za uporabnika, za skupnost in zase. To je smotrna uporaba osvobojenega (ne prihranjenega!) časa, ki nastane z izhodom iz totalne ustanove – ustvarjanje novega znanja, novih virov in sredstev, ki so na voljo vsem.

## Podaljški dominantne ideologije ali avtonomne stroke

Vsaka ustanova ima na deklarativni ravni svojo dominantno ideologijo. V bolnišnicah je to medicina, v zaporih kazensko popravljalna ideologija, v vzgojnih ustanovah pedagogija, v socialnih pa naj bilo – socialno delo.

Pogojnik moramo uporabiti, ker ni povsem tako. Čeprav deluje v socialnem varstvu, je vodilna ideologija pogosto medicinska ali zdravstvena, včasih pedagoška. Razlogov za to je več. Te ustanove so oblikovali, ko so nastajale po zgledu bolnišnic, vodilno osebe je pogosto bilo zdravstveno, če ne medicinsko. Socialno varstvo, ki je sektorski okvir teh ustanov, tudi ni po stroki tako homogeno, kot so drugi sektorji in je glede na druge sektorje subsidiarno – s tem pa tudi pomožno oz. je podaljšek za druge sektorje. Razlog pa je tudi v tem, da je »socialni model« v jedru antiinstitucionalen, torej v nasprotju s samim pojmom in pojavom institucije. Socialni model pravzaprav terja dezinstucionalizacijo. V tej smeri smo tudi (deduktivno) zastavili v Hrastovcu:

V *socialnem* varstvu mora imeti prednost *socialni* model. Ustanovo naj torej vodijo *socialni delavci* in naj deluje po načelih in z metodami *socialnega* dela. To pa pomeni krepitev uporabnikov in premik v skupnost – *socializacijo* oskrbe. To je omogočilo zanikanje predpostavk medicinskega in zdravstvenega modela in deblokado ne samo socialnega dela, ampak strokovnega dela nasploh.

Vse druge stroke, ki delujejo v teh ustanovah, so po definiciji v okviru tako zaznamovane ustanove pomožne stroke. Na papirju to ni težava – stroke se dobro ujemajo in dopolnjujejo. V bolnišnici zdravljenje vodi zdravnica, sestre omogočajo nego, fizioterapevtka vodi rehabilitacijo, psihologinja po potrebi opravi teste in je na voljo za psihološko svetovanje, socialna delavka naredi »socialno anamnezo« (zelo zastarel in medicinsko obarvan izraz) in ureja civilne zadeve zunaj in pri odpustu itn. Potreba po takem dopolnjevanju izhaja prav iz reduktivnosti medicinskega (ali kakšnega drugega tovrstnega) modela. Človek ni samo njegova bolezen, je tudi vse kaj drugega (kar vpliva tudi na razvoj bolezni<sup>3</sup>). Čeprav je dominantna, stroka, ki obvladuje neko ustanovo, vsaj na deklarativni ravni potrebuje svoja dopolnila oz. svoje podaljške.

Biti podaljšek neke stroke za večino strokovnjakov ni problem, za tiste stroke, ki nimajo svojega institucionalnega hrama, npr.

3 To je luping, ki vrne komplementarne stroke v naročje dominantne.



psihologijo, je to celo usoda. Problem nastane, ko spoznajo, da v totalni ustanovi preprosto ne morejo opravljati svojega dela (Goffman, 2019, str. 93 in 94), da nad njihovim predvidenim strokovnim delom prevladajo institucionalni dispozitivi. Dejanska funkcija totalne ustanove je namreč zajemanje, obvladovanje in discipliniranje prebivalstva. Temu je namenjen tudi njen ustroj; vsak dogodek, vsakega dejanja v ustanovi ne moremo brati drugače kakor v matrici njene delovanja – toge meje med »zunaj« in »znotraj«, sistema oddelkov, privilegijev in kazni, ustreznega in neustreznega vedenja itn. Ta označitvena nadrejenost institucionalnega aparata onemogoča resnično strokovno delo kateri koli stroki, pravzaprav tudi tisti, ki v neki ustanovi prevladuje.

Prehod v skupnost, preobrazba timov v resnične skupnostne službe, oz. če nove službe niso le podaljšek institucij,<sup>4</sup> omogoča afirmacijo strokovnega dela. Ko, denimo, delovna terapija preneha biti privilegij (premor od življenja na oddelku, vir dodatnih cigaret), se delovni terapevt lahko posveti resničnim vprašanjem, kako kar najbolj aktivirati uporabnika, mu omogočiti zaslužek ali pa delo, ki ga ima rad, ki mu prinaša zadovoljstvo. Ko psiholog ni več instanca, ki jo mora stanovalec obiskovati zaradi storjenih prestopkov, se lahko začneta zares pogovarjati o njegovih stiskah, in ko stiske niso več v prvi vrsti posledica izolacije v ustanovi, lahko začneta reševati resnične medosebne zaplete – s sosedi, sorodniki ipd.

Skupnostni timi imajo možnost, da postanejo prizorišče izražanje različnih pogledov in ustvarjanja integriranih odzivov, v katerih ne bo prevladovala ta ali ona stroka. Ne gre za kompromisne rešitve, temveč za prečenje več ravni hkrati, preskušanje, kako neka zadeva deluje v različnih poljih, v katerih delujejo posamezne stroke, še bolj pa, kako deluje na različnih ravneh delovanja – na ravni življenjskega sveta, moči, metode, organizacije itn. (za pojem transverzalnosti cf. Guattari, 1984; za transverzalnost v socialnem delu pa Flaker@Boj za, 2012, str. 65–66; Flaker, 2024, str. 32–34). Gre za ugotavljanje učinkov enega polja na drugo, za odzvanjanje dogodkov ene ravni na drugi. Gre za

---

4 Kot nas učijo izkušnje dosedanje, nedokončane dezinstitutionalizacije, se alternative zlahka sprevržejo v le dopolnilo institucijam. Če ustanavljanje centrov za duševno zdravje ne bo spremljala dosledna izpraznitev duševnih bolnišnic in posebnih zavodov, bo njihova usoda kmalu ta, da bodo le izpostave bolnišnične psihiatrije, od dosedanjih psihiatričnih dispanzerjev se bodo najbrž razlikovale le po večji intenzivnosti in zmožnosti večje penetracije v skupnostno tkivo.

panoramski pogled, ki pa je zasidran v življenjskem svetu udeležencev. Delo tima v ustanovi (ob fragmentaciji) integrira institucionalni okvir, delo prečno delujočega tima pa naj usmerja in mu daje doslednost predvsem kot izhodiščna točka uporabnik; če pa gre za kolektivne zadeve, pa skupnost. Zato mora tim, kakor načrtovalec v začetku osebnega načrtovanja spoznava človeka, spoznavati in poznati skupnost (Stimson, Fitch in Rhodes, 1998; Flaker idr., 2019).

## Popravljanje ali ustvarjanje

Medicinski model temelji na modelu popravljanja, je različica popravljalnega storitvenega modela (Goffman, 2019, str. 309–314). Izhodiščna predpostavka tega modela je, da gre za stvar, ki jo je mogoče popraviti, za zaprt sistem, mehanizem, ki deluje razmeroma avtonomno od drugih sistemov in lahko ločeno od drugih sistemov po njem brkljamo, ga popravimo (v današnjem času najpogosteje zamenjamo pokvarjen del) (*ibid.*, str. 315–324). Iz tega tudi sledi, da gre za predmet, ki je sicer v lasti nekoga, a ga lahko začasno odda v oskrbo strokovnjaka. A človek je »odprt sistem«, in tudi če ga kdaj pojmuje mo kot predmet, stvar, ne more pustiti svojega telesa pri strokovnjaku in med popravilom iti na kavo. Ko gre za človeka, skupino ljudi ali skupnost, organizacijo, je delovanje (»brkljanje po sistemu«) nujno povezano z drugimi ljudmi in sistemi (bolje reči ureditvah), v katerih delujejo. Demenca je, denimo, okvara, ki jo lociramo v možganih, a se izraža v medčloveških interakcijah. Človeka samega ne bo motilo npr., da je nekoga pozabil (morda je zaradi tega celo zadovoljen), zmotilo pa bo izmenjavo s tem človekom – ki bi se ga sicer gotovo moral spomniti. Delo z ljudmi torej veva timsko delo. Vanj je po defaultu vključen uporabnik storitve – pa ne le kot pritožnik, temveč tudi kot dejavni sodelavec. Ker pa gre za njegovo delovanje skupaj z drugimi, se mora v delovanje vključiti (vsaj posredno) več ljudi – tistih, ki jih zadeva neko polje interakcije, ki ga človek hoče spremeniti (so situacijski ali designirani izvedenci za to) in ki se morajo med seboj uskladiti.

Velik trud, ki ga je socialno delo vložilo v ustvarjanje modela popravljanja odprtih sistemov (npr. Lüssi, 1990), kot kaže, ni dovolj. Treba je zamenjati model – od popravljanja k omogočanju, ustvarjanju. Goffman (2019, str. 309–324) v začetku eseja o medicinskem modelu omeni razliko med popravljanjem in izdelovanjem

in ustvarjanjem, a v nadaljevanju razpravlja le o popravljalni različici storitvenega modela. Smoter socialnega dela ni popravljanje ljudi (da bi zadostili nekemu abstraktnemu idealu človeka, kakršen naj bi bil), je omogočanje, da bolje živijo – in da kaj je »bolje«, presodijo sami (Flaker, 2024, str. 16, 28–29). Socialni model (Oliver, 1990), ki sicer lahko povzema tudi model popravljanja, a ga tudi nadomešča, je model omogočanja. Je omogočanje, da človek bolje živi, da lahko, tako kot vsi, odloča o svojem življenju, je tudi model, utemeljen na človeških pravicah (ne samo potrebah). Omogočanje je smoter (alternativa popravljanju) socialnega modela, ta pa mora imeti podlago v ustvarjalnem načinu delovanja tima.<sup>5</sup>

Nekoč smo imeli sestanek tima v neki nevladni organizaciji, ki je imel namen ustvariti možnosti za prehod v skupnost. Šlo je za otroka, starega približno trinajst let, ki je takrat živel v neki zdravstveno-socialni ustanovi. Imel je težave z ledvicami in bil odvisen od dialize. Starši so bili revni, živeli so v razmerah, v katere se njihov sin ne bi mogel vrniti. Dolgotrajna bolezen, življenje v ustanovi, ločenost od vsakdanjega življenja, običajnih ritmov najstniškega življenja, so mu povzročale tudi čustvene in »vedenjske« težave. Želel si je zapustiti zavod, živeti kot njegovi vrstniki (hoditi v navadno šolo, se družiti, obiskovati prireditve ipd.). Takšna sta bili tudi mnenje in usmerjenost strokovnjakov, ki so ga podpirali.

Nobena od rešitev, ki so bile že na voljo, ni zmogla uresničiti zadanega cilja preselitve. Kot rečeno, domov se ni mogel vrniti, na voljo ni bilo vira sredstev, ki bi tam situacijo toliko izboljšale, da bi se lahko vrnil. V stanovanjsko skupino ali v rejništvo se ne bi mogel vključiti, saj te oblike oskrbe oz. namestitve ne omogočajo zdravstvene oskrbe. Lahko bi mu priskrbeli prostovoljca, a to ne bilo dovolj.

Situacijo slepe ulice, v kateri smo se znašli, smo presegli tako, da smo namesto beganja od ene nemogoče rešitve do druge, iz vseh rešitev sestavili seznam vseh možnih, pa tudi nemogočih rešitev. Na način »brainstorminga« smo dodajali še druge, ki niso bile na voljo, ali na katere se prej nismo spomnili, ker so se nam »na prvo žogo«

5 Več o ustvarjalnosti v timskem delu v poglavju Kustec.

zdele nemogoče, neizvedljive. Da bi živel samostojno, je bil na primer premlad. Patronažna služba sama zase bi bila premalo ipd.

Tako neobvezno in sproščeno naštevaje je omogočilo dvojje. Iz cone nemogočega smo se premestili v cono možnega. Iz posameznih rešitev, ki same zase niso zadoščale, smo sestavili paket, ki bi lahko omogočil preselitev. Živel naj bi v stanovanjski skupini, hodil v navadno šolo. Med sošolci naj bi našli prostovoljce, ki bi mu pomagali vključevati se v kolektiv in nadomestiti zamujeno. Iz otroške bolnišnice bi nekdo spremljal njegovo zdravstveno stanje. Kot pomočniki naj bi se vključili tudi starši.<sup>6</sup>

Primer ne potrjuje le notoričnega dejstva, da vnaprej pripravljene storitve, programi, pogosto ne morejo uresničiti namena, ki ga imamo; da moramo storitve ustvarjati po meri človeka oz. programe in sredstva prilagajati po tej meri. Govori nam tudi, da gre pri odgovorih na kompleksnejše težave vedno za enkratne sestave ali sestavljanke (puzzle), ki jih utemeljujejo želje in zgodba uporabnika. Govori nam o tem, kako sta v timu nujni ustvarjalno vzdušje in usmerjenost. In ne nazadnje, da je prav tim lahko spodbuda za ustvarjalnost – saj »več glav več ve«.

### **Hevristična drža**

Tudi ko ne gre za sestavljanje paketa odgovorov na specifične stike posameznika (osebno načrtovanje ipd.), oz. ko gre za razreševanje organizacijskih zapletov ali ukvarjanje s posebno in konkretno situacijo v neki enoti, se jih mora pristojni tim lotiti ustvarjalno – še več – hevristično. Ne sme se zadovoljiti z vnaprej izgotovljenimi rešitvami, situacijo raziskati, »stopiti na žogo«, »jo umiriti« in omogočiti, da se ideje medijo in izoblikujejo v nove, včasih presenetljive rešitve.

Prave, ustrezne rešitve namreč ne nastajajo v abstraktnem, resničnemu svetu nadrejenemu svetu idej, temveč jih je treba izluščiti

6 Na tem timskem sestanku uporabnik (na žalost) ni bil navzoč – če bi bil, bi po vsej verjetnosti ustvarjalnost bila še večja. Tim je sklicala načrtovalka zato, da bi rešila zagato, v kateri se je znašla. Torej je bila ona uporabnica tima, tim pa imel konzultantsko funkcijo oz. namen. Seveda je o tem sestanku uporabnika seznanila in mu o njem (z veseljem) poročala.

iz stvarnosti tima. Razvojnemu timu, ki vodi preobrazbo zavoda, se lahko npr. zazdi, da naraščajoč problem pitja in uživanja drugih opojnih substanc, naraščajočega števila sprejetih stanovalcev s tako težavo reši z ustanovitvijo posebne enote zanje, vendar pa poizvedovanje, kako ljudje s takšnimi težavami živijo na navadnih oddelkih, v različnih strukturah, ki jih zavod v preobrazbi vzdržuje, lahko pokaže, da se tako stanovalci kot osebje, ki z njimi dela, ustrezno znajdejo na številne, človeku in situaciji prilagojene načine. Poglobljen in kritičen razmislek pa lahko predvidi, da koncentracija ljudi s takšnimi navadami in inklinacijami lahko ustvari žarišče subkulture pitja, trgovanja s substancami – tempirano bombo, ki lahko vsak čas eksplodira (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 224–225).

Že samo (hevristično) snemanje situacije lahko v situaciji »umiri žogo«. Ustvarjanje nereda na enoti v času odhajanja spat lahko kar kliče po represivnih, omejitvenih ukrepih (zaklepanje vrat), a že samo snemanje, usmerjena pozornost situacijo pomiri oz. razreši (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 222–224).

Prav tim ustvarja okolje, v katerem se ideje lahko medijo (če naj bodo dejavne in produktivne). Zamisli, ki si jih izposodimo iz »knjižnice« abstraktnih idej, nas v prvem hipu lahko povsem zadovoljijo. Resnične ideje – tiste, ki izhajajo iz resničnosti in ki lahko resnično odgovorijo na težave, ki jih hočemo rešiti, tudi pridejo nenadoma ali nepričakovano (prav nepričakovanost jih utemeljuje), potrebujejo pa čas gestacije (nosečnosti) in inkubacije. Izhajajo iz spoznavanja stvarnosti, stika z njo, potekati mora miselni proces (na ravni skupine), da nas na koncu preseneti – »Hevreka!«

## Cona ali presing

Razliko med institucionalnimi prijemi in skupnostnim pristopom pogosto ponazorimo s prispodobo iz športa. Skupnostni pristop, še zlasti tisti po osebni meri, naj bi imel podoben način delovanja, kot ga poznamo pri presingu – pokrivanju mož na moža, medtem ko naj bi za institucionalni pristop bilo značilno pokrivanje prostora, podobno conski obrambi pri moštvenih, timskih športih (*cf.* npr. Flaker idr., 2008, str. 19–27). Pri tem tim reagira na dogodke, ki se zgodijo v coni, ki jo postavi, medtem ko pri presingu igralec spremlja njemu določenega igralca nasprotnega moštva po vsem igrišču. Preneseno na področje osebnih storitev to pomeni, da timi, ki »igrajo

consko obrambo«, torej timi, ki so institucionalno naravnani, reagirajo le takrat, ko uporabnik stopi na njihovo ozemlje, pa naj bo to fizični prostor ali tematsko področje neke stroke, službe. Nasprotno skupnostni delavec deluje tam, kjer ga uporabnik potrebuje, deluje terensko in svoj način dela prilagaja okolju, v katerem se znajde, pa naj bo to uporabnikov dom, javni prostor, ustanova (Milošević in Urh, 2009; Flaker, 2003, str. 55–60; Flaker 2015a, str. 193–211).

Način institucionalnega delovanja je ozemeljski, teritorialen, skupnostnega pa miljejski, okoljski (za razliko med teritorijem in miljejem *cf.* Deleuze in Guattari, 1988, str. 313–318). Ko smo institucionalno naravnani, nas zanima tloris, geometrijski prostor, medtem ko s skupnostnim, z gibanjem po terenu ustvarjamo hodološki prostor, to pa je pravzaprav značilnost življenjskega prostora (Lewin, 1951, str. 26). Prvi je vnaprej zarisana, je ponavljajoča se matrica, ki jo lahko večkrat odtisnemo, ki deli prostor po binarnih konstrukcijah zunaj-znotraj, norme in odklona, prostorov osebja in prostorov uporabnikov (vključno s stranišči in toaletnim papirjem; *cf.* Flaker in Rafaelič, 2023, str. 120–121, 162). Drugega oriše naša dejavnost, je proces, sosledje dogodkov in dejanj, ki se v prostoru povezujejo v črte, ki orisujejo ravnine in prostor usmerjajo. Gre torej za prostor, ki ga zaznamujejo točke zanimanja, točke postanka, pot, ki jo prehodimo, in tla, po katerih stopamo (Flaker, 2024, str. 121–123). V ustaljenem prostoru ustanove takšne zvedavosti nimamo in ne moremo imeti. V njem je že vse znano, vse, kar se zgodi, ima že pred dogodkom svojo geometrijsko vrednost – razmerje med središčem in robovi. Vse, kar nam je v takem prostoru storiti, je ustrezno se postaviti in izmeriti razdalje.

Naloga tima v institucionalnem prostoru je torej, da se njegovi člani razporedijo po ključnih točkah geometričnega prostora, da prestreže tako tiste, ki vanj stopajo, kakor one, ki bi utegnili ubežati, oziroma da jih ven pospremi kot svoje lastne (popravljenе) izdelke. Navznoter pa je vloga tima, da »ureja promet«, da zaznava odklonske dogodke (tiste, ki motijo institucionalni red), da član tima o njih obvešča člane tima na drugih pozicijah in da se tim uskladi za »enotno delovanje« (tako, ki ne stori nič drugega kot ponovi institucionalna razmerja in ideologijo).

Glede na to, da skupnostni timi delujejo na način presinga, pokrivanja uporabnika tam, kjer uporabnik to potrebuje, bi si lahko kdo mislil, da gre za delo s posameznikom in da ne potrebuje

timskega dela. Vendar pa presing, skupnostno delo odpira prostor in deluje v brisanem prostoru (pred obrambnimi linijami). Tam je podpora tovarišev, skupno delo več udeležencev še toliko bolj potrebno. To poteka lahko na daljavo, z okrepitevami na terenu (»dvojno pokrivanje«), ali pa doma, v varni luki, kjer se člani tima periodično zberejo (izmenjajo informacije, izkušnje in skupaj načrtujejo nove plovbe). Skupnostni timi so torej mobilni (tudi takrat, ko so stalni ali ko je stalno njihovo okolje delovanja). Sprehajajo se in se pri tem povezujejo z drugimi akterji (več o mobilnih timih je v drugem poglavju Flakerja). Takšni timi ne odpirajo le prostora, temveč so izjemno odprti za sodelovanje.

Skupnostni timi presegajo prostorske delitve – v tem se vračajo k izvornem idealu storitvenih poklicev. Pred vzpostavitvijo delavnic (za popraviljanje) so bili popravjalci, brkljavci, cinarji, potujoči obrtniki, ki so hodili od doma do doma, od vasi do vasi in tam začasno ponujali svoje storitve – ne le krpali lonce, brusili nože, bili so tudi potujoči pevci (rapsodi, trubadurji), podobarji, pridigarji, celo učenjaki. Prenašali so znanje iz kraja v kraj, ga spotoma črpali, dopolnjevali in dali na uporabo ljudstvu. Bili so nujni kontrapunkt bogatim, a negibnim zakladnicam znanja v samostanih (*Ime rože*, Eco, 2006). Danes so strokovnjaki, ki se sprehajajo v skupnosti, manj prinašalci znanja, so bolj okrepevalci lokalnih znanj (Grebenc, 2005), prenašalci metod, ne pa vsebin, organizatorji, sooblikovalci izraza in potrjevalci njegove substance. So rapsodi ljudske vsakdanjosti.

## O določilih timskega dela (sklep)

Začeli smo z basnijo, ki smo jo preoblikovali v uganko: *Zakaj timi pogosto obstanejo?* Odgovore smo iskali v dihotomiji med institucionalnimi in skupnostnimi timi, torej v okviru njihovega delovanja. Z skrajnima primeroma smo pokazali, da institucionalni timi pogosto delujejo kot ceremonije ponižanja. Da so način, kako uporabniku in drugim navzočim vsiliti pogled na človeka, ki ga ima sicer ustanova, da so orodje prilaganja človeka in sodelujočih delovanju ustanove, njene dominantne ideologije. V primeru, ki smo ga opisali, smo ugotavljali, da je bilo to delo tako usmerjeno in na srečo se je uporabnik znašel mimo in proti težnjam institucije – življenje je bilo tokrat močnejše od ustanove. Lahko pa bi ga tudi utirilo ne v kariero strokovnjaka, temveč v institucionalno kariero, nomadsko potovanje po

institucijah (Urek, 2017). Na drugi strani smo prikazali na primeru timske konference, da so lahko timi okrepitevni, da dajo uporabniku moč, a je v ta namen treba uporabnika posebej pripraviti, mu dati (z osebnim načrtom) pogodbeno moč, glavno besedo. V tem primeru so timski sestanki lahko proslave napredovanja.

Potem ko smo vzpostavili to dihotomijo, smo institucionalne in skupnostne time primerjali po več značilnostih. Naštejemo in razlike na kratko označimo v razpredelnici 1.

### Preglednica 1:

Razlike med institucionalnimi in skupnostnimi timi

	Institucionalni timi	Skupnostni timi
Prostor	razdeljen: zunaj-znotraj, oddelki	odprti prostor, razpršeno delovanje
Umeščenost v prostoru	vzdrževanje prostora – »cona«	osebne storitve in projektno delo – »presing«
Delitev moči	hierarhija	enakopravnost
Delitev dela	industrijska masovna proizvodnja	ustvarjalna obrtna delavnica
Model	reduktivni (»medicinski«) model	transverzalni (»socialni«) model
Smoter	popravljanje	omogočanje

Iz primerjave lahko sklepamo, da je prostor med pomembnejšimi določili timskega dela. Pri tem je prav tako kot umeščenost tima v dani prostor pomembno, kako tim s svojim delovanjem ustvarja prostor. Institucionalni timi delujejo v prostoru, ki je razdeljen, progast, razslojen in ga kot takega vzdržujejo. Skupnostni timi ustvarjajo odprt, gladek prostor, rušijo pregrade, meje, oddelke (ali vsaj iščejo odprtine v vzpostavljenih strukturah). Prav s svojo gibljivostjo ustvarjajo prostor, ki je hodološki, ki ima značilnosti življenjskega prostora, ki lahko na pomembnih točkah postane skupni prostor akterjev v gibanju, medtem ko institucionalni timi težijo k mirovanju, ohranjanju razmerij v prostoru in njegovih danih dimenzij. Skupnostni timi za svoje delovanje potrebujejo podlago, »tla pod nogami« in lokomotorni aparat, moč gibanja, medtem ko institucionalni timi potrebujejo strukturo, na kateri visijo (od katere so odvisni).

Moč je, kot lahko iz primerjave sklepamo, naslednje določilo timskega dela. Moč je tista intenziteta, ki omogoča, da opravimo delo, ki inducira sile v polju (Lewin, 1951, str. 29). Moč, ki jo imajo institucionalni timi, porajajo, inducirajo sile strukture; ta ustvarja



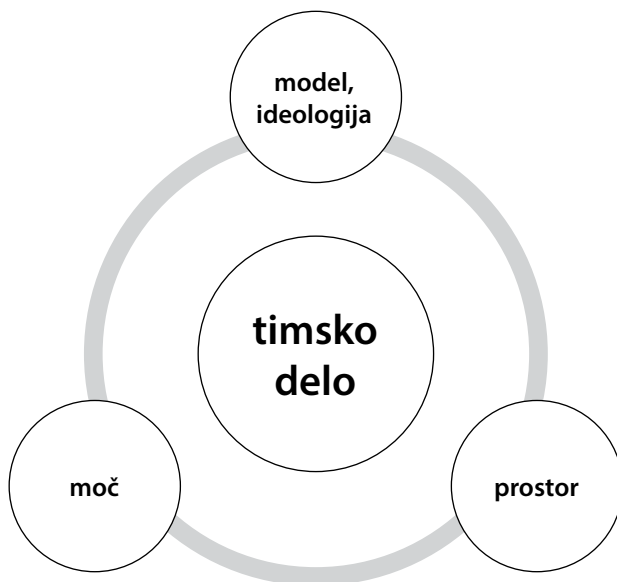
stacionarne, negibne sile, v tem je antiproduktivna, ohranja stanje, kot je, in ne ustvarja nič novega. Institucionalni, stacionarni timi črpajo svojo moč iz strukture, so od nje odvisni, skupnostni timi pa morajo, ne glede na moč, ki je vanje družbeno investirana, svojo moč, če naj bo produktivna, ustvarjati sami, morajo rušiti kvazistacionarna ravnotežja (Lewin, 1951, str. 202–204), sile, ki so v njih skrite, osvoboditi in jih uporabiti v svoj namen. Moč skupnostnih timov je dinamična, nastaja na vmesniku med timom in njegovim okoljem (Flaker, 2022b, str. 55–58, 92–93).

Namen timov določa na eni strani njihova ideologija, model, po katerem uravnavajo svoje delovanje. Pravzaprav smo ugotavljali, da institucionalni timi nimajo svojega lastnega, konkretnega in dejanskega namena, nimajo želje. Imajo le (največkrat nereflektirano) funkcijo – niso usmerjeni. Model omogočanja pa pravzaprav temelji na namenu, je teleološki – vendar v tem singularen, edinstven, saj ga poganjajo želje, cilji, prioritete uporabnika, člana tima z najmanj družbene moči. Delovanje vsakega tima na sploh usmerjajo tudi bolj splošne vrednote. Institucionalne time na deduktiven način usmerjajo postulat aksiomatike, ki jo neka ustanova poseblja oz. vzdržuje, medtem ko skupnostne time usmerjajo etični imperativi človekove avtonomije, proste volje, na drugi strani pa neizključevanja (Flaker, 2015b) in solidarnosti. Pa tudi imperativi resničnosti, pa naj to razumemo kot avtentičnosti, resničnosti medčloveških srečanj ali ustvarjanja ciljev iz realnih protislovij in napetosti v življenjskem svetu (Basaglia, 1975; Flaker, 2024, str. 27). Socialni model, v nasprotju z medicinskim, ni nikoli dovršen ali vnaprej dan kot pozitiven program. Dana je njegova polemičnost do reduktivnih modelov, usmeritev pa je vedno rezultanta sil v polju, le deloma usmerjena oz. podprta z vrednotami socialnega modela.

Slog, s katerim se timsko delo izrazi, torej oblikuje prostor, v katerem se dogaja in ki ga tim ustvarja, moč, ki jo ima oz. jo mora najti, in ideologija modeliranja, po katerem poteka.

Pri tem je prostor substanca – podstat, podlaga, na kateri timsko delo poteka, sredstvo stvarnega obstoja in delovanja tima. Model daje timskemu delu obliko in tudi smer. Moč pa je predikatno določilo, ki delo sploh omogoča. Gre torej za kakovosti, lastnosti, pri moči deloma tudi za intenziteto. Če je prostor substanca timskega dela, se moč z interakcijami v njem na eni strani poraja, je odvod dejanj ali dogodkov v prostoru, hkrati pa tudi induktor tega dogajanja,

**Slika 1:**  
Določila timskega dela



njihov integral. Je njegova vsebina. Prostor modelu zagotavlja snov, na katero se veže, predmeti, ki sile privlačijo, pa splošno intenco modela uresničujejo. Modeli so izraz delovanja tima. Moč omogoča ta izraz, omogoča uresničevanje ciljev in namenov.

Čeprav bi lahko s tem izrekom končali našo razpravo, ji moramo dodati še nekaj kvalifikacij, ki nam bodo pomagale odgovoriti na zastavljeno uganko. Rdeča nit, ključna beseda (v naslovnem stolpcu razpredelnice) povzemanja razlik med institucionalnimi in skupnostnimi timi, je bila delitev – delitev dela, delitev moči in delitev prostora. Pripomniti je treba, da je »delitev« najbrž operacija, ki je značilna za institucionalni model timskega dela (»deli in vladaj!«). Lastnost skupnostnih timov pa je bolj množenje – skupnostni timi delujejo in ustvarjajo mnogotere prostore, množijo sodelavce in njihove sposobnosti (pa tudi pristojnosti) opravljati neko delo, pomnožijo pa tudi moč tima, predvsem pa uporabnika.

Na koncu je pomembno ugotoviti, da smo razpravo utemeljili na dihotomiji, in sicer dihotomiji idealnih tipov. To nam je pomagalo izkristalizirati razpravo, pojme, ki nam pri timskem delu lahko pomagajo. Hkrati pa idealnotipska obravnava pomeni, da v resnici timi delujejo na način mešanih režimov, da se v njihovem delu mešajo

značilnosti obeh idealnih tipov. Pomembno opozorilo je, da timi, ki sicer ne delujejo v totalnih ustavah, lahko uporabljajo prijeme, ki so značilnost institucionalnih timov. Pogosto tudi timi, ki delujejo v skupnosti, delijo prostor, postavljajo meje in pregrade med ljudmi, njihova dejanja pa umeščajo v neke kategorije. Te sicer niso nujno vezane za dejanski, stvarni prostor, vendar pa v virtualni prostor prostorske delitve preslikavajo, še več, s povratno zanko urejajo tudi konkretne prostore, ki v svojem poreklu niso institucionalni. Prav tako se tudi skupnostni timi umeščajo v siceršnjo (navadno hierarhično in fragmentarno) družbeno delitev dela in potrebujejo veliko lastne moči, da jo presežejo in karte na novo premešajo. Prav tako niso imuni na to, da vnaprej pripišejo temu ali onemu članu manj moči, manj zmožnosti delovati v skupnem življenjskem prostoru. Tako kot institucionalni timi lahko postanejo arena iger moči, boja za prevlado (Flaker, 1997, str. 5–6).

Opisani dihotomiji manjka prav tretji element, ki dihotomijo preči – preobrazba ustanov v skupnostne službe. To je namreč premik, ki vsebuje sintezo (sicer disjunktivno) obeh načinov delovanja timov. Lahko bi rekli, da imajo tudi institucionalni timi samo zaradi tega, ker so timi, v sebi tudi zametek skupnostnega tima, preseganja omejitev ustanov, imajo možnost postati njen nasprotni pol. Če je ustanova v procesu preobrazbe, je to še toliko bolj očitno in navzoče. Timi v preobrazbi morajo biti polemični z ureditvami ustanove, do samoumevnosti v ustanovi morajo biti kritični, jih prespraševati in iskati alternative ustaljenim načinom dela. Načrtovati morajo tudi svojo preselitev v skupnost, odpirati prostor v ustanovi in prodirati skozi prostore zunaj nje. Ta nasprotja, ta boj je tudi dota, ki jo sabo prinesejo v skupnost. Podlaga skupnostih timov ni samo njihova fizična umeščenost v skupnost, temveč tudi premik vanjo – beg iz institucije – ustaljenega prostora, fiksnih razmerij in skladiščenja ljudi. Njihov premik prav s pomočjo timskega dela spremlja nastajanje novih skupnosti. Nujen sklep je, da so skupnostni timi posledica preobrazbe institucionalnih, da venomer iz njih nastajajo, pa tudi če jih na novo vzpostavimo. Skupnostni timi morajo vedno imeti tudi antiinstitucionano noto, biti polemični do ponovnega vznikanja institucionalnega modela.

Če izraz tim izhaja iz starogermanskega poimenovanje živalske vprege, imamo glede na etimološko metaforo time lahko za obliko jarma, za način, kako delavce vpreči v neko delo. Da ne bi tim obtičal

v blatu, je ključno to, kdo nas vpreže in določi smer. Funkcija institucionalnih timov je, da obtičijo, skupnostnih, da se zorganizirajo tako, da se bo voz premaknil. V sedežu voznika institucionalnih timov je direktor (ali ministrstvo, ki z njim upravlja), skupnostne time vodi (in priganja) uporabnik. Drugo ime za tim, ki je v veljavi v romansko govorečih deželah, je ekipa. Izvor tega izraza ponuja drugačno metaforo. Ekipa je namreč ladijska oprema, ekipirati ladjo pomeni, da jo opremimo z zalogami, pripomočki, predvsem pa z moštvo (*ship, skipper* → *equipper, equipe*). Tim med drugim oblikuje spoznanje, da smo na isti ladji, da je obala daleč, da se moramo spopasti z valovi ali pa prenesti zatišje, da jo moramo pravilno usmeriti, da pridemo do zelene luke.

*Mirno morje in dober ..., vam želi vaš Miki Maus*  
(Lačni Franz)

## Viri

- Basaglia, F. (1975). Utopija realnosti. V M. Dolar (ur.), *Nova pota psihiatrije. Problemi*, 10–12 (154–156) in *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, 11, [skupna številka obeh revij o antipsihiatriji], str. 95–101.
- Basaglia, F., & Basaglia Ongaro F. (1975). *Crimini di pace. Ricerche sugli intellettuali e sui tecnici come addetti all'oppressione*. Torino: Einaudi.
- Brandon, D., & Brandon, A. (1992). *Praktični priročnik za delo z ljudmi s posebnimi potrebami*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo in Pedagoška fakulteta.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (1984). Akcijsko raziskovalno delo v krajevni skupnosti. V B. Mesec (ur.). *Prostovoljno delo na področju socialnih dejavnosti* (str. 135–143). Ljubljana: Univerzum.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1988). *A Thousand Plateaus*. London: Athlone Press.
- Eco, U. (2006). *Ime rože*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Evropska skupina strokovnjakov in strokovnjakinj za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo (2021). *Skupne evropske smernice za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Flaker, V. (1997). Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja. *Socialno delo*, 36 (1), str. 3–13.
- Flaker, V. (1998). *Odpiranje norosti. Vzpon in padec totalnih ustanov*. Ljubljana: Založba /*cf.*

- Flaker V. (2012). Prostor in socialno delo. *Teorija in praksa*, 49(1), str. 53–70.
- Flaker V. (2015a). *Prispevki k taksonomiji socialnega dela in varstva, 1. del*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. (2015b). Ethics of inclusion. (Uvodno predavanje). *Ethics of non-exclusion – the role of social work in social transformation and innovation*, Dubrovnik, Inter University Centre, 22. 9. 2015. (na voljo pri avtorju).
- Flaker, V. (2017). Stroj dezinstucionalizacije. V G. Meško, & D. Zorc-Maver (ur.) *Za človeka gre! : zbornik, posvečen Vinku Skalarju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta: Fakulteta za varnostne vede, str. 145–169.
- Flaker, V. (2022a). Oblastna inertnost totalnih ustanov. V S. Bezjak (ur.), *O skupnosti in dezinstucionalizaciji onkraj obstoječih vrtov in vrtičkov*. Trate: Muzej norosti, str. 215–240.
- Flaker, V. (2022b). *Moč skupine*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. (2023). *A maze of responsibility. Metodološki zvezki*, 20(2), str. 147–172, DOI: <https://dx.doi.org/10.51936/ilpg5900>
- Flaker, V. (2024). *Temeljne operacije socialnega dela: Prispevki k taksonomiji socialnega dela in varstva, 2. del*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. @Boj za (2012). *Direktno socialno delo*. Ljubljana: Založba I\*cf.
- Flaker, V., Nagode, M., Rafaelič, A., & Udovič, N. (2011). *Nastajanje dolgotrajne oskrbe: ljudje in procesi, eksperiment in sistem*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., & Rafaelič, A. (2023). *Dezinstucionalizacija II: nedokončana*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., & Ratajc, S. (2013). *Osebnostno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Garfinkel, H. (1956). Conditions of Successful Degradation Ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61(5), str. 420–424.
- Goffman, E. (2019). *Azili: eseji o socialni situaciji duševnih bolnikov in drugih zaprtih varovancev*. Ljubljana: Založba I\*cf.
- Grebenc, V. (2005). *Ocena potreb in raziskovanje lokalnih vednosti kot izhodišče za delovanje v socialnem delu* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Guattari, F. (1984). *Molecular Revolution*. Penguin Books.
- Illich, I. (2023). *Razšolanje družbe; Medicinska Nemeza: razlastitev zdravja*. Ljubljana: KUD Logos.
- Janković, I., & Pešić, V. (1981). *Društvene deviacije – Kritika socialne patologije*. Beograd: Viša škola za socialne radnike.
- Kostnapfel, J. (1996). Marjan Borštnar. V J. Kostnapfel (ur.), *Slovenski psihiatri* (str. 157–163). Radovljica: Didakta.
- Krylov, I. A. (1950). *Basni*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lüssi, P. (1990). Sistemski nauk o socialnem delu. *Socialno delo*, 29(1), str. 81–94.

- Mesec, Bo., & Stritih, B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), str. 295–305. Pridobljeno 21. 5. 2023 s [https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Razumevanje\\_URN\\_NBN\\_SI\\_DOC-YUXVN8R9.pdf/2019011711444294/](https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Razumevanje_URN_NBN_SI_DOC-YUXVN8R9.pdf/2019011711444294/)
- Milošević Arnold, V., & Urh, Š. (ur.). (2009). *Terensko delo: Institucionalni, javni in zasebni prostori socialnega dela*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*. London: Macmillan.
- Øvretveit, J. (1993). *Coordinating Community Care – Multidisciplinary teams and care management*. Buckingham: Open University Press.
- Payne, M. (1982). *Working in Teams*. London: Macmillan.
- Rafaelič, A., & Flaker, V. (2021). *Dezinstitucionalizacija I: neskončna*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (Doktorsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T. (2022). Teamwork in social work: what are we actually talking about? *European journal of social work: the forum for the social professions*, 25(4), str. 668–680.
- Scull, A. (1977). *De-carceration: community treatment and the deviant – a radical view*. Englewood–Cliffs: Prentice–Hall.
- Scull, A. (1993). *The Most Solitary of Afflictions: Madness and Society in Britain 1700–1900*. New Haven: Yale University Press.
- Snoj, M. (2015). *Slovenski etimološki slovar*. Tretja, spletna izdaja. Ljubljana: Založba ZRC, Znanstvenoraziskovalni center SAZU. Pridobljeno 7. 11. 2024 s <https://www.fran.si/193/marko-snoj-slovenski-etimoloski-slovar/4292915/tm?View=1&Query=tim>
- Stimson, G. V., Fitch, C., & Rhodes, T. (1998). *The Rapid Assessment and Response Guide on Injecting Drug Use*. Ženeva: World Health Organization – Programme on Substance Abuse.
- Urek, M. (2017). Unheard voices: researching participation in social work. *European Journal of Social Work*, 20(6), 823–833. Doi: 10.1080/13691457.2016.1278525
- Zaviršek, D. (1991). Zgodovinska ikonografija totalne ustanove in fenomen »bolezen-ženska«. *Subpsihiatricne študije (Hrastovski an ali za leto 89), Časopis za kritiko znanosti*, 19(138–139), 13–32.