

Vodenje tima v socialnem delu: sistematično nesistematični sodelovalni pristopi k vodenju kompleksnosti

Lea ŠUGMAN BOHINC

Znanstveni, strokovni, ekonomski in politični kontekst vodenja tima v socialnem delu

*Najboljši, tako kot voda, zagotavljajo koristi za vse,
ne da bi tekmovali.*

– Lao Ce

Skoraj dvestoletno zgodovino teorije in raziskovanja vodenja je mogoče opisati na podlagi različnih kriterijev – kronoloških, paradigmatičnih, glede na število razsežnosti, ki jih vključuje (npr. osebne značilnosti, vedenja, situacije). Parry in Bryman (2006) predlagata petstopenjski model časovnega razvoja, v katerem vsaka nova faza prinese nov poudarek, ne da bi ukinila predhodne pristope. Avtorja poimenujeta obdobje do poznih štiridesetih let 20. stoletja *pristop osebnostnih potez* (vključno z najstarejšo teorijo velikega, junaškega človeka). V naslednjih dveh desetletjih prevladuje *slogovni pristop* (vedenjska teorija), ki mu sledita *kontingenčni pristop* (kontingenčne in situacijske teorije) do zgodnjih osemdesetih in do poznih devetdesetih *pristop novega vodenja* (nove teorije). Zadnjo stopnjo, ki poteka od poznih devetdesetih in se nadaljuje po letu 2000, avtorja označita za *pokarizmatični in potransformacijski pristop* k vodenju.

Čeprav sta evlucijski liniji pojmovanja in mesta teme vodenja v ameriškem in evropskem socialnem delu samosvoji zgodbi in tudi razvojna pot razumevanja in uporabe tega koncepta v slovenskem socialnem delu je edinstvena, jih vse povezuje umeščenost v njihov

zgodovinski kontekst. Sullivan (2016) v zvezi s tem navaja dva glavna dejavnika, in sicer proces profesionalizacije ameriškega socialnega dela z začetki v prostovoljstvu in filantropiji ter vpliv institucionalnih in družbenopolitičnih okolij, v katerih se odvija profesionalna praksa. Socialne delavke so desetletja izvajale storitve in programe pod vodstvom poklicnih menedžerjev in vodij iz drugih disciplin, ne pa iz vrst socialnega dela.

Proces povojne profesionalizacije socialnega dela v Sloveniji je potekal v spet drugačnem kontekstu in s svojimi zavoji, o čemer poroča avtorica Zaviršek (npr. 2005, 2022), ki vodi center za zgodovino socialnega dela na Fakulteti za socialno delo Univerze v Ljubljani. Podatke o poučevanju in preučevanju vodenja (timov idr. sistemov) je težko najti. Edino omembo glagola voditi v pogojni povezavi z vodenjem tima (spodnji citat navaja *kolektiv*, ki je po besedah Zaviršek mišljen kot že organizirana skupina ljudi v delovni organizaciji) sem našla v delu Zaviršek (2022), in sicer v odstavku iz arhivskega gradiva (SI AS 243, Svet za zdravstvo in socialno politiko LR Slovenije, t. e. 64, Obrazložitev k predlogu za sprejem Zakona o ustanovitvi višje šole za socialne delavce), ki ga navajam v nekoliko skrajšani različici (ibid., str. 65):

Socialno delo je organiziranje socialnih služb in strokovna uporaba predpisov socialne zakonodaje, ki stremi za ustvarjanjem boljšega življenja. V izvajanju te naloge dela socialni delavec s kolektivom in poedincem. Pri delu s kolektivom (podjetje, zadruga, šola itd.) ugotavlja socialni delavec problem in potrebo (n. pr. veliko število odsotnih od dela, otroke in mladino brez nadzorstva, stare in bolne – neposredno za delo itd.), organizira kolektiv v borbi za rešitev problema, pomaga izdelati načrt za rešitev in *vodi* [poudarek z ležečo pisavo Š. B.] njeno izvršitev.

In kje smo v pojmovanju in uporabi timov v socialnem delu v Sloveniji danes? Rape Žiberna (2019) opozarja na veliko pomanjkanje teoretske in še bolj empirično utemeljene tuje in domače raziskovalne literature o omenjenem področju v slovenskem jeziku. Ob tem pa so timi in delo z njimi omenjeni v številnih za socialno delo pomembnih pravnih aktih.¹ Lahko si predstavljamo, da so znanstvene

1 *Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini* (2009) navaja vodjo

in strokovne objave na temo vodje in vodenja timov v socialnem delu pri nas še toliko redkejše, oziroma jih sploh ni. Kljub sorazmerno skromni beri znanstvene literature o vodenju tima v socialnem delu v svetovnem merilu v primerjavi z velikim številom objavljenih del o timskem in organizacijskem vodenju nasploh ali na drugih izbranih področjih (na primer v gospodarstvu, vzgoji in izobraževanju, zdravstvu) ugotavljam, da tema vstopa tudi na naše poklicno področje in priteguje vedno več strokovne in raziskovalne pozornosti.

Skoraj ni znanstvenega članka, v katerem se avtorji v uvodu ne bi najprej kritično ozrli na aktualne ekonomske, politične, socialne, zaposlitvene, zdravstvene in druge razmere, s katerimi se socialne delavke in delavci vsakodnevno spoprijemajo. Tako tudi Schaub in sodelavci (2022) opozarjajo na današnjo visoko *izpostavljenost poklica socialnega dela mnogim pritiskom* – od nižanja sredstev iz državnega proračuna za socialne storitve ob naraščajočih potrebah ljudi po teh storitvah do težav lokalnih organizacij z zaposlovanjem manjkajočega kadra in razmeroma vztrajne negativne podobe našega poklica tako v očeh drugih poklicev kot javnosti. Navedbam je treba dodati še vse večjo *birokratizacijo* dela in za stroko negativne učinke razraščajoče se *menedžerske logike* (t. i. menedžerializma) upravljanja javnih ustanov in reševanja socialnih problemov (npr. Rosa in Almeida, 2020), ne pozabimo pa tudi na vse bolj prevladujočo *kulturo strahu in obsojanja* (npr. Sullivan, 2016). Čeprav omenjeni avtorji opisujejo angleške, portugalske in ameriške razmere, velja – sodeč po številnih ustno ali pisno izraženih opozorilih Skupnosti centrov za socialno delo, vodstev in drugih zaposlenih v socialnovarstvenih, zdravstvenih, izobraževalnih in drugih organizacijah – naštetu tudi za Slovenijo. O skrb zbujajočih delovnih razmerah, ki jih krojijo našete značilnosti, z izjemo nekaj člankov v reviji Socialno delo (Rape Žiberna idr., 2020; Žnidar idr., 2020) in redkih doktorskih raziskav, ki to problematiko obravnavajo v povezavi s svojo osrednjo temo (Sitar Surić, 2016; Rape Žiberna, 2019), najbolj empirično utemeljeno poročajo diplomske in magistrske raziskave študentk Fakultete za socialno

(ki je nosilec primera) in člane tima (med katerimi lahko, ne pa nujno, sodeluje uporabnica-žrtev družinskega nasilja) in poudari potrebno upoštevanje sposobnosti in želja uporabnice pri oblikovanju načrta pomoči. V Skupnosti centrov za socialno delo so za zaposlene na centrih že nekajkrat izdelali priporočila za delo, ki vključuje tudi delo tima (Rape Žiberna, 2023, str. 8). A zdi se, da je to vse, s čimer na to temo razpolagamo v zakonodaji in gradivih o strokovni praksi socialnega dela, čeprav se timsko delo uporablja na mnogih socialnodelovnih področjih.

delo. V opisanih kompleksnih razmerah potrebujemo koncepte in načine vodenja, s katerimi znamo nanje kompleksno odgovarjati (Šugman Bohinc, 2016). Kolektivistični in za kompleksne sisteme ustvarjeni modeli in prakse vodenja ustvarjajo vzdušje, ki lahko navdihuje, podpira, opogumlja člane timov in organizacij, da spontano povedejo sočlane skozi procese spreminjanja ne več učinkovitih delovnih vzorcev v kompleksnih sistemih, kjer so zaposlene socialne delavke, in do nastajanja novih odnosnih (tudi čustvenih!) vzorcev.

Sedanja situacija je v mednarodnem, tudi slovenskem kontekstu takšna, da so *potrebe po učinkovitem timskem idr. vodenju v našem poklicu vse večje*, obenem pa nimamo niti konsenza glede splošne opredelitve vodenja (tima, organizacije in še kompleksnejših sistemov) v socialnem delu in večina tega znanja je konceptualne narave brez empirične podlage (Rape Žiberna, 2019; Schaub idr., 2022). Omenjena slabost je skupna vsem navedenim novejšim teorijam vodenja – odlikujejo jih etično in strokovno brežhibne plemenite ideje, a kako jih uresničevati v neposrednem sodelovanju z ljudmi, na primer s člani tima v socialnem delu? In kako ovrednotiti uspešnost določenega načina vodenja in njegovo učinkovitost primerjati z alternativnimi pristopi? Manjka nam raziskav vodenja dela socialnih delavk v prvih vrstah in skoraj ničesar ne vemo o tem, kako se vodenje na omenjeni ravni povezuje z nadzornimi strukturami na ravni organizacije (Keenan idr., 2019).

V nadaljevanju na kratko predstavljam izbrane nove teorije in značilnosti vodenja tima (organizacije idr.) v socialnem delu od časa zadnjega desetletja prejšnjega stoletja do danes.

Prva struja teorij novega vodenja: raziskave in pristopi transformacijskega in vključujočega vodenja tima v socialnem delu

Če s svojimi dejanji navdihujete druge, da več sanjajo, se več naučijo, več naredijo in več postanejo, ste vodja.

– John Quincy Adams, šesti predsednik Združenih držav Amerike

Za delo tima ali organizacije, ki potrebuje stabilne odnosne pogoje za razvoj sprememb svojih obstoječih, ne več uspešnih vzorcev delovanja, bo verjetno primerno uporabiti sestavine t. i. transformacijskega vodenja. Podobni kategoriji transformacijskih (ang. *transformational*)

in transformativnih teorij vodenja (ang. *transformative*) opisujeta *vodjo kot karizmatično osebo*, ki člane tima spodbuja, navdihuje in motivira k uresničevanju njihovih potencialov ter osebni in strokovni preobrazbi. Tako razumljena vodja je še zlasti pomembna v obdobju sprememb, ki so stalnica sodobnega časa in izzivov, s katerimi se spoprijemajo socialne delavke. Za razliko od starejših teorij, ki so izpostavljale predvsem razumsko-spoznavne vidike odnosov med vodjo in ostalimi, omenjene nove teorije poudarjajo pomen čustvenih odzivov zaposlenih na vedenje in karizmo vodje (Yukl, 1999). Čustva (vseh udeležencev, vključno s socialnimi delavkami) so zanemarjena tema v raziskovanju in praksi socialnega dela (Gibson, 2013). Redke, a dragocene študije kažejo, da so čustva tako potencialni vir kot tveganje za strokovno presojo in prakso (Cook, 2019). Redna čustvena podpora tima in organizacije pa je pomembna varovalka pred izgorovanjem in eden od osrednjih dejavnikov delovne uspešnosti zaposlenih v socialnem delu (Ferguson, 2016).

Transformacijsko vodenje lahko v kolektivu spodbudi procese kreiranja želene prihodnosti in poti do njene uresnitve, obenem pa ustvarja delovne interakcije med člani, ki njim in drugim zaposlenim zagotavljajo stabilnost, oziroma ima od njih korist celotna organizacija. Na ravni bolj tradicionalnih vodstvenih struktur tak način vodenja pripomore k opredelitvi vizije in poslanstva organizacije, na ravni ostalih zaposlenih pa vzpostavlja okvirna navodila za delovanje. Transformacijsko vodenje spodbuja vrednote, ki jih zagovarjajo ljudje v timu, enoti in organizaciji, in tako posredno prispeva k uresničevanju temeljnih poslanstev socialnega dela, kot so prizadevanje za družbeno pravičnost in enakost, krepitev osebne moči in emancipacijo, državljanstvo in sodelovanje. Tafvelin in sodelavci (2012) so v raziskavi s 158 delavkami v švedskih socialnovarstvenih organizacijah pokazali, da transformacijsko vodenje pozitivno prispeva k ohranjanju delovne zavzetosti zaposlenih in jasnosti glede njihovih nalog. Ker pa tak način vodenja za doseganje pozitivnih učinkov zahteva čas (po ocenah avtorjev najmanj leto dni in pol), je organizacijo treba zavarovati pred hitrimi menjavami vodij in obenem krepiti vzajemno podporo med sodelavci, saj ta povratno pozitivno vpliva na uspešnost transformacijskega vodenja (ibid.).

Yukl (2013) je izdelal *priporočila za transformacijsko vodenje*, ki jih povzemam in nekoliko prilagajam za namene dela s timom v socialnem delu:

- skupaj s člani tima oblikujte izzivalno in privlačno vizijo,
- vizijo povežite s strategijo za njeno uresničitev,
- vizijo razvijte, opredelite in prenesite v dejanja,
- izražajte zaupanje, odločnost in optimizem glede vizije in njene- ga uresničevanja,
- vizijo uresničite z majhnimi načrtovanimi koraki in majhnimi uspehi na poti k njeni celoviti uresnitvi.

Navedene smernice zelo spominjajo na načela, ki vodijo socialno delavko v izvirnem delovnem projektu sodelovanja z uporabniki oziroma s sogovorniki kot sodelavci v delovni enoti, organizaciji, z zunanjimi sodelavci itn. (glej npr. Ččinovič Vogrinčič idr., 2005; Šugman Bohinc idr., 2007; Kodele in Mešl, 2016). V ospredju je *soustvarjalno sodelovanje* vodje in timskih soudeležencev, naravnani so k dolgoročni, pozitivno osmišljeni viziji in kratkoročno opredeljenim konkretnim korakom, namenjenim njenemu uresničevanju. Sodelovanje se gradi s pozornostjo, ki jo vodja in člani tima posvečajo odnosnemu kontekstu zaupanja, upanja, pričakovanja uspeha in prepoznavanja ter praznovanja dosežkov v procesu napredovanja do ciljev.

Hafford-Letchfield in sodelavci (2014) podobno zagovarjajo *vključujoče vodstvene prakse*, ki izkazujejo visoko priznanje različnosti in promovirajo enakost članov v timih socialnega dela. Skupina avtorjev z Nizozemske in iz Južne Afrike (Korkmaz idr., 2022) je sistematično pregledala 107 člankov na temo pojma vključujočega vodenja, da bi prispevala k njegovi večji teoretski enotnosti in razumljivosti. Korkmaz in sodelavci (ibid., str. 5) predlagajo večnivojski (upoštevajo ravni zaposlenih posameznikov, tima, organizacije) *model ravnanja inkluzivne vodje* z naslednjimi štirimi razsežnostmi:

- spodbujanje edinstvenosti zaposlenih (podpiranje enkratnosti vsakega posameznika, spodbujanje in cenjenje različnosti, krepitev moči zaposlenih idr.),
- krepitev pripadnosti v timu (zagotavljanje enakosti, vzpostavljanje in razvoj odnosov, sodelovanje pri sprejemanju odločitev idr.),
- izkazovanje spoštovanja in cenjenja (dajanje priznanja prizadevanjem in prispevkom),
- podpiranje organizacijskih prizadevanj (odprtost za organizacijsko spremembo, spodbujanje uresničevanja organizacijskega poslanstva o vključevanju).

Parry in Bryman (2006) sta kritična do prve struje novih teorij vodenja in fokusa njihovega raziskovanja, ki se znova vrača k junaškim vodjem, tokrat v podobi karizmatičnih, najboljših voditeljev, medtem ko delo večine vodij in neuspešnih vodij ni predmet preučevanja. Z izjemo nekaj obetavnih kvalitativnih študij obstaja malo raziskav procesov neformalnega vodenja in situacijskih analiz, zdi pa se, da lahko situacijski oziroma kontekstualni dejavniki pomembno ovirajo in omejujejo manevrski prostor za transformacijske vodje (ibid.). Kljub kritikam omenjenega fokusa preučevanja in določenih konceptualnih omejitev transformacijskih teorij vodenja (Yukl, 1999, po Parry in Bryman, 2006) je ta struja novega vodenja izredno spodbudila raziskovanje vodenja, sprejeli pa so jo tudi mnogi avtorji, ki so pozdravili odmik sodobnih pristopov od preteklih.

V literaturi naletimo tudi na pojem *socialnega vodenja*, ki se nanaša na vlogo vodij pri spodbujanju družbenih sprememb in reševanju kompleksnejših družbenih problemov (Bybyk, 2020). Omenjeni koncept povezujem tudi z vlogo, ki jo lahko socialne delavke in delavci odigrajo z vodenjem projektov in transdisciplinarnih mrež za namene trajnostnega razvoja družbe in življenja na našem planetu – eno od poimenovanj tega vidika je ekosocialno delo (ekološko, ekosistemsko socialno delo) oziroma ekosocialna praksa (glej npr. Peeters, 2012) ali ekosocialni pristop (Närhi in Matthies, 2016), ki presega enostranska fokusa upravljanja z okoljem (ang. *environment management*) in ekologije, saj vključuje sinergično delovanje obeh razsežnosti trajnostnega razvoja.

Druga struja teorij novega vodenja: različne oblike sodelovalnih pristopov vodenja v socialnem delu

Od ovrednotenja k vrednotenju.

– Kenneth Gergen

V bolj ali manj tesni povezavi z omenjenimi sodobnimi teorijami vodenja se v novem stoletju razvijajo različni pristopi, ki jih, kot predlagajo Dionne in sodelavci (2014), *vse lahko uvrstimo v skupino kolektivističnih teorij vodenja*, vsaj nekatere od njih pa tudi v kategorijo *teorij vodenja kompleksnosti*. Izmed doslej predstavljenih teorij se ti dve kategoriji vodenja zdita najbolj paradigmatško usklajeni s

sodelovalnim, soustvarjalnim, participativnim, kompleksnim socialnim delom. Tradicionalne hierarhične strukture nadomestijo sodobne timske, tako da lahko govorimo tudi o *timskem vodenju*, vendar ne v klasičnem pomenu posameznika, ki vodi tim, ampak gre za proces (Avolio idr., 2009). Pomembne so dejavnosti vseh članov sistema (ne le tistih na vrhu). Vodje si prizadevajo podpirati člane tima pri zadovoljevanju njihovih potreb in doseganju njihovih ciljev. Opisano naravnost izraža tudi pojem *podpirajočega, služnostnega vodenja* (ang. *servant leadership*). Vodja je »velik«, kadar je njegovo glavno vodilo služiti ljudem. Veliko družbenoinovativnih praks je povezanih z novimi oblikami porazdeljenega (ang. *distributed*), skupnega oziroma deljenega (ang. *shared*), sodelovalnega (ang. *collaborative*) in kolektivnega (ang. *collective*) vodenja (Parés idr., 2017).

Zagovorniki teorije sodelovalnega vodenja opozarjajo pred zmotno predpostavko marsikatere vodje, da so vodstvene lastnosti samo rezultat njenih dejanj. Poudarjajo, da (povratni) odgovori članov tima (ali celotne organizacije) delujejo kot domino učinek – v timu (ali organizaciji) spontano vzniknejo druge, dodatne vodje (Aefsky, 2017). Z opisanim razumevanjem se avtorji približajo teorijam vodenja kompleksnosti. Sodelovalno vodenje vključuje značilne sestavine delovnega odnosa v k rešitvi (ciljem, viziji) usmerjenemu socialnemu delu, kot so: graditev in ohranjanje odnosov (mnogi avtorji na področju socialnega dela danes govorijo o odnosno utemeljenem (ang. *relationship-based*) socialnem delu), krepitev oziroma večanje sposobnosti tima, prepoznavanje organizacijskih vrednot in struktur, osredotočenost na usklajevanje članov tima glede ciljev in poslanstva in namena organizacije (Aefsky, 2017, str. 8).

Narava vodenja je torej *odnosna* (Uhl-Bien, 2006) in njegovo preučevanje s te perspektive nadgrajuje modernistično usmerjenost na karizmatično, transformacijsko vodjo na eni in kolektivne, porazdeljene ali skupne oblike vodenja na drugi strani (Uhl-Bien in Osipina, 2012). Narava odnosnega vodenja je dialektična in lahko teče v vse smeri (Uhl-Bien idr., 2014), ena od njenih ključnih značilnosti pa je *zaupanje med udeleženci tima* (Mesec in Stritih, 2015, str. 302; Tschannen-Moran in Gareis, 2015; Walsh in de Sarandy, 2023). Pomen zaupanja naraste v soodvisnem odnosu, kjer želenih izidov ni mogoče doseči brez sodelovanja in prispevka vseh udeležencev odnosa. Zaupanje je dinamičen, tj. v času odnosa spremenljiv, večplasten konstrukt. Nanaša se tako na vzajemno odvisen odnos med

posamezniki kot na *kulturo zaupanja* (Tschannen-Moran in Gareis, 2015), ki se lahko zgradi v timu, organizaciji, v širšem družbenem kontekstu. Vzgoja kulture zaupanja pomeni graditev odnosnega okolja, v katerem člani tima (ali organizacije) s svojim delovanjem samodejno prispevajo h krepitvi temeljnih vrednot partnerstva, radosnosti, ustvarjalnosti.

Opisano (odnosno, k rešitvi usmerjeno, soustvarjalno) naravnost in delovne procese utelešajo tudi nekateri sodobni participativni, demokratični, izkustveni in akcijsko usmerjeni pristopi k raziskovanju in delu, ki jih Reason in Bradbury (2008, str. 17) opišeta kot »družino praks poizvedovanja o življenju«. V nadaljevanju bom tri take pristope participativnega akcijskega raziskovanja in prakse timskega sodelovanja nekoliko bolj podrobno opisala. Prvi pristop je malo težje dobesedno prevedljivo *pozitivno usmerjeno poizvedovanje*, spraševanje o tistem, kar je pozitivno vrednoteno oziroma cenjeno, najboljše v ljudeh, timu, organizaciji ali svetu (ang. *Appreciative Inquiry AI*). Drugi pristop je *sodelovalno poizvedovanje* (ang. *Cooperative Inquiry CI*), tretji pa je *dialog predvidevanja* (ang. *Anticipation Dialogue AD*).²

Pozitivno, na virih, možnostih in uspehih tima utemeljeno poizvedovanje

Pristop pozitivno usmerjenega poizvedovanja AI sta Cooperrider in Srivastva (1987) prvotno razvila za *spodbujanje konstruktivnih, pozitivljajočih procesov* v organizaciji ali timu, ki se spoprijema s težavami (Bushe in Coetzer, 1995; Gergen idr., 2004; Cooperrider in Whitney, 2005; Cooperrider, 2013; Stavros in Torres, 2018). Po navdušenem sprejemu v strokovnih krogih se je uporaba pristopa začela širiti še na druga področja dela in se uveljavila v raziskovanju in praksi v psihologiji in psihoterapiji (Rogers, 2008; Fialkov in Haddad, 2012), vzgoji in izobraževanju (npr. Waters in White, 2015; Gonzi in

2 Za medtimsko sodelovanje in sodelovanje z zelo velikimi skupinami ljudi so strokovnjaki razvili številne inovativne strukturirane pogovorne metode, kot so World Café (avtorja Juanita Brown in David Isaacs, 1995, <https://theworldcafe.com/about-us/history/>) in njegove različice, npr. Knowledge Café (avtor David Gurteen, <http://www.gurteen.com/>), Future Search (avtorja Marvin Weisboard in Sandra Janoff, 2010, 3. izdaja; <https://futuresearch.net/>), The Circle Way (avtorici Christina Baldwin in Ann Linnea, 2010; <https://www.thecircleway.net/>).

Camilleri, 2021), socialnem delu (Munuera Gomez idr., 2014; Verma, 2020), superviziji (npr. Cojocar, 2010), za medpoklicno timsko delo v zdravstvu in socialnem varstvu (Reeves idr., 2010) in drugod.

Pozitivno naravnano spraševanje je *usmerjeno k virom, izboljšavam, inovacijam in uspehom* delovne skupine ali katerega drugega sistema. V tem se bistveno razlikuje od tradicionalnega (modernističnega) pristopa, ki se osredotoča na pomanjkljivosti, težave in mo-tnje v delu ali vodenju tima (ali organizacije). Pravzaprav je k razvoju AI prispevala prav potreba uravnotežiti prevladujočo problemsko usmerjenost z dodajanjem fokusa na tisto, kar v timu že dobro deluje. Nove možnosti, ki jih prinaša na odobravanju in cenjenju utemeljeno poizvedovanje, postanejo priložnosti za skupno ustvarjanje prihod-njih procesov in sprožanje pobud za spremembe, ki jih udeleženci sami vodijo (Fry v Coghlan in Brydon-Miller, 2010, str. 44–48). Po-zitivno naravnano preučevanje lahko opišemo kot prakso upravljanja sprememb od znotraj navzven. Na tim in organizacijo ne gledamo kot na probleme, ki jih je treba rešiti, temveč kot na središče kon-struktivnih povezav in življenjskih potencialov. Ti vključujejo odno-se, partnerstva, zaveznitva in vedno širšo mrežo znanj, zamisli in dejanj, za katerih izvedbo lahko sogovorniki uporabijo moč svojih združenih virov (ibid.). Pomembna sestavina AI je pripovedovanje zgodb in s tem povezano pojmovanje, da »besede ustvarjajo svetove in podobe navdihujejo dejanja«, kar odločilno pripomore k novemu razumevanju sedanjosti in zamišljanju mogoče prihodnosti.

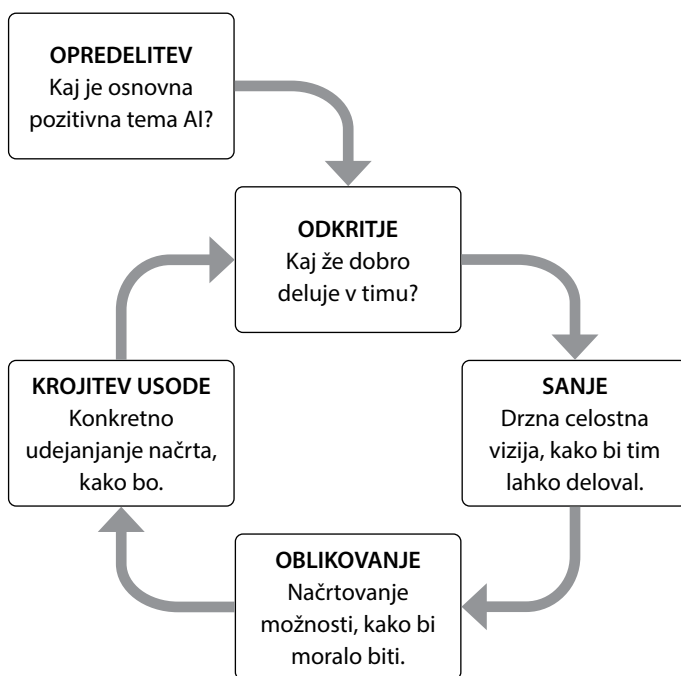
Raziskovalci in praktiki so v desetletjih preučevanja in upora-be AI na različnih poklicnih področjih opredelili nekaj temeljnih in dopolnilnih načel. Cooperrider in Whitney (2005, str. 49–53) med *vodilna načela* uvrščata konstrukcionizem (besede ustvarjajo svetove), sočasnost (poizvedovanje ustvarja spremembo), poetično ustvarjal-nost (življenje se izraža z zgodbo), predvidevanje (domišljija poga-nja dejanja) in pozitivnost (pozitivna vprašanja povzročijo pozitivno spremembo).

Pionirji AI so oblikovali *delovni model* in štirim ključnim kora-kom (Cooperrider in Whitney, 2005; Cooperrider idr., 2008; Fry v Coghlan in Brydon-Miller, 2010, str. 44–48; Zandee v Coghlan in Brydon-Miller, 2010, str. 48–51) dodali izhodiščno predpostavko pozitivne in strateško relevantne teme oziroma priložnosti. Ta je predpogoj za izvajanje ostalih faz v procesu pozitivnega poizvedo-vanja v timu (ali celotni organizaciji). Model je znan pod imenom

krožni proces 4 D, z dodanim vhom vanj pa *krožni proces 5 D*, saj velika tiskana črka D v angleškem jeziku označuje začetnico vsakega od predlaganih korakov, ki so grafično prikazani na sliki 1, združeni na podlagi več že navedenih referenc, in jih predstavljam v nadaljevanju.

Slika 1:

Positivno usmerjeno poizvedovanje, model osnovne teme in štiristopenjskega krožnega procesa



1. *Definiraj* (ang. *Define*). Opredelitev teme raziskovanja in utemeljitev, da je strateško pomembna in konstruktivna. Ključnega pomena je, da s sogovorniki raziskujemo teme v jeziku pozitivnega vrednotenja, usmerjenem na lastnosti in vire, ki oživljajo in energizirajo tim. Vprašanja spodbujajo k pripovedovanju zgodb o doživetih izkušnjah v zvezi s temo. Stratton-Berkesel (2010, str. 50) navaja značilne teme AI: vrednotenje časa, pozitivno ustvarjanje sprememb, spoštljivi odnosi, vrhunska zmogljivost, pozitivni odnosi med ljudmi z različnimi spolnimi identitetami, zgodbe o strastnem navdušenju idr. (namesto tradicionalnih

- tem, kot so upravljanje s časom, spremembo, konflikti ali z zmogljivostjo, spolno nadlegovanje in nizka morala v timu idr.).
2. *Odkrij* (ang. *Discover*). Prepoznavanje najboljšega, kar obstaja, *kar je* in že deluje v timu. S člani na podlagi opredelitve pozitivne teme poizvedovanja raziskujemo in se spominjamo dosedanjih uspehov tima in obdobj našega oziroma njihovega odličnega delovanja. Sem sodijo tudi izkušnje, o katerih v sistemskem, k rešitvi usmerjenem socialnem delu govorimo kot o zgodbah o izjemi, v narativnem socialnem delu pa o edinstvenih, iskrivih trenutkih in doživetjih. O zbranih zgodbah govorimo tako, da zvenijo pozitivno in zbuja občutek možnosti.
 3. *Sanjaj* (ang. *Dream*). Sanjanje, zamišljanje, *kaj bi lahko bilo*, snovanje drzne vizije zelene prihodnosti na podlagi spominjanja preteklih dosežkov tima. Člani si dovolijo fantazirati o svojih željah, upanjih, sanjah glede prihodnosti tima, organizacije, skupnosti.
 4. *Oblikuj* (ang. *Design*). Konkretno načrtovanje, *kaj bi moralo biti*, oblikovanje idejnih možnosti za uresničevanje ustvarjene vizije z dejanji. Najboljše od tega, *kar že je*, združimo s tem, *kar bi lahko bilo*, da ustvarimo svoj ideal – *kar bi moralo biti*.
 5. *Ukroji svojo usodo in dostavi izdelek* (ang. *Destiny/Delivery*). Soustvarjanje zelene prihodnosti z uresničevanjem načrtovane spremembe – tega, *kar bo*. Krogi preizkušanja in refleksije lahko vodijo k transformativnim dejanjem, kolektivnemu učenju in novim temam poizvedovanja. Faza vključuje učenje z improvizacijo, da se uresničijo želje in upanja. Izmed več možnosti izberemo, kako bomo načrtovani obliki vdihnili življenje, jo proizvedli in vpeljali v tim, organizacijo ali skupnost. Prvotni – tehnično zveneči – izraz »dostava« nadomešča beseda »usojenost«, ki kaže na odprto, a neogibno pot nenehnega učenja in spreminjanja. AI kot pristop povečuje sposobnost tima za spremembe z uporabo in krepitevijo obstoječih sposobnosti članov. Pozitivno vrednotenje, domišljija in raziskovanje omogočajo razvoj novega znanja in boljših praks.

Kot pri vsakem pristopu se je treba zavedati *možnih omejitev uporabe AI* v timskem (socialnem idr.) delu. Jezik pozitivne krepitev osebne moči članov tima nas lahko zavede do te mere, da *zanemarimo kritično analizo obstoječega stanja tima* v kontekstu socialnih, gospodarskih in političnih neravnovesij in neenakosti, ki so zelo verjetno prispevale k aktualnim timskim težavam (Salaman, 2001; Grant in

Humphries, 2006; Reeves idr., 2010). V fazi odkrivanja lahko s fokusom samo na pozitivne zgodbe *razvrednotimo negativne timske (ali organizacijske) izkušnje* udeležencev in onemogočimo druge potencialno pomembne, smiselne in potrebne pogovore (Fry v Coghlab in Brydon-Miller, 2010). AI ne smemo *izrabiti za potlačitev* izrazov ranljivosti in ranjenosti, strahov, stisk in kritik, nepravilnosti in neustreznega odnosa ali ravnanja, saj to lahko vodi do nezaupanja, nezavzetosti in občutkov članov tima, da jih podcenjujemo (Bushe, 2011; Sharp idr., 2016). Pomembno je, da se o takšnih izkušnjah pogovarjamo na način, ki temelji na perspektivi moči in lahko spodbudi domišljijo udeležencev glede zelene prihodnosti in njihovo vnemo za sodelovanje v smeri njenega uresničenja.

Pozitivnost in pozitivna čustva ne zadoščajo za transformativno spremembo; ključna je *generativnost* – sposobnost videti stare stvari na nov način. K temu prispevajo vprašanja, s pomočjo katerih sogovorniki v AI oblikujejo nove miselne in besedne povezave, podobe, metafore, fizične reprezentacije. Zaradi sprememb v razmišljanju se ljudem odstrejo nove možnosti odločitev in dejanj (Sharp idr., 2016). Udeleženci projektov z AI se spoprijemajo s podobnim izzivom, kot ga poznamo v socialnem delu glede koncepta delovnega odnosa soustvarjanja v izvirnih delovnih projektih (podpore, pomoči, organizacijskih in skupnostnih sprememb idr.). Poznavanje teorije in delovnega modela AI namreč še ne zagotavlja znanja o tem, *kako* AI uporabljamo v konkretnem sodelovanju z ljudmi, pa naj gre za projekte timskega sodelovanja ali akcijske.

McKeown in sodelavci (2015) poročajo o *kanadski participativni akcijski raziskavi (PAR)*, ki je *preučevala uporabo AI za spremembo organizacijske kulture v skupnosti in dolgotrajni oskrbi*. V raziskavi so sodelovali ljudje z demenco, njihovi družinski člani, zdravstveno osebje in raziskovalci. Udeleženci so AI doživljali kot transformativno zaradi pozitivne naravnosti, ki je olajšala sodelovanje in med drugim izboljšala vsakdanje delo zaposlenih. Raziskava je prispevala k pozitivnim spremembam v vodstvenem slogu osebja in vplivala na profesionalno in osebno življenje udeležencev. PAR, ki temelji na cenjenju in odobravanju, je kljub različnim pogledom in izkušnjam okrepil medosebne odnose in timsko sodelovanje. Zaposleni

in svojci so izboljšali komunikacijske spretnosti, zlasti pri poslušanju in pogovoru z ljudmi z demenco, ter prepoznali njihov prispevek k spremembi kulture oskrbe. Ljudje z demenco so cenili, da so jih soudeleženci raziskave vprašali za mnenje in jih poslušali.

AI lahko torej spodbudi kulturno preobrazbo, v razvoju novega znanja pa sodelujejo vsi, tudi uporabniki. Pozitivno vzdušje in konstruktivne spremembe pomagajo članom ohranjati energijo, potrebno za doseganje premikov na področju oskrbe. S tem se povečajo možnosti za uspešen izid običajno dolgotrajnih in napornih transformativnih kulturnih procesov.³

Sodelovalno poizvedovanje

Naslednji zanimiv sodoben dialoški pristop, primeren tako za akcijsko raziskovanje (Reason, 2002; Heron in Reason, 2008; Riley in Reason, 2015) kot timsko delo oziroma sodelovanje ljudi s podobnimi zanimanji, je *sodelovalno poizvedovanje* (ang. *Cooperative Inquiry CI*), ki ga je Heron začel razvijati na začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja in nadaljeval v partnerstvu z Reasonom (Heron in Reason, 1997, 2001, 2008). CI je manj poznan kot AI, a ga ponekod po svetu uporabljajo tudi v socialnem delu (npr. Kong, 2015).

Sodelovalno poizvedovanje je oblika participativnega akcijskega raziskovanja in praktičnega sodelovanja z ljudmi, ki delijo podobne skrbi oziroma izzive in zanimanja. *Namen CI* je ustvariti spodbudne odnosne razmere za soustvarjalne procese, ki bodo sodelujočim omogočili: a. *bolje razumeti* svoj svet, osmisлити svoje življenje in razviti nove in kreativne načine gledanja na stvari in b. *naučiti se* delovati tako, da bodo spremenili, kar želijo spremeniti, in ugotovili, *kako izboljšati sedanje stanje stvari* (Reason, 1999).

3 Za izpopolnitev v postavljanju pozitivno usmerjenih vprašanj se lahko bralke in bralci urijo ob Enciklopediji pozitivnih vprašanj (ang. *Encyclopaedia of positive questions*) avtorice Diane Whitney in njenih sodelavcev (2001) ali ob delu z naslovom *Pozitivno grajenje tima: pozitivna vprašanja za izvabljanje najboljšega iz vašega tima* (ang. *Appreciative team building: Positive questions to bring out the best of your team*) iste avtorice in sodelavcev (2004), v podporo pa jim bo tudi *Priročnik za pozitivno spraševanje* (ang. *Appreciative inquiry handbook*), ki so ga napisali David Cooperrider, Diana Whitney in Jackie Stavros (2008).

Temeljna izhodišča CI (Heron in Reason, 1997, 2008; Riley in Reason, 2015) so:

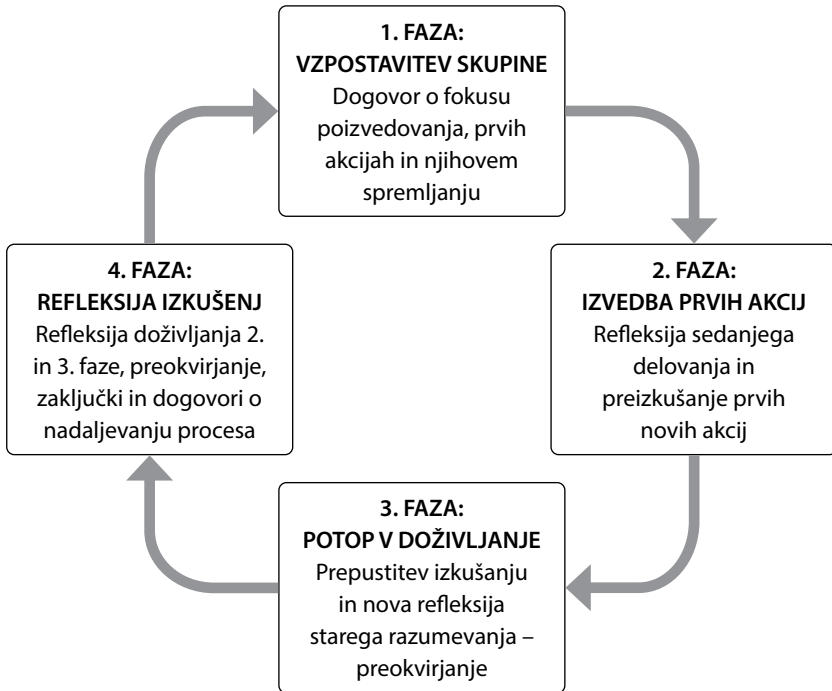
- namen poizvedovanja je raziskovati teme, ki udeležencem raziskave vzbujajo skrb in jih zanimajo,
- vsi člani skupine prispevajo zamisli glede skupnega dela in so hkrati del dejavnosti, ki je predmet poizvedovanja,
- vsak prispeva pri odločanju o tem, kaj bo tim preučeval,
- vsak je vključen v dejavnost, ki jo tim raziskuje,
- vsak ima besedo pri vseh zaključkih, do katerih pride tim,
- v CI ni več razkoraka med raziskovalcem in subjekti, vsi udeleženci so soraziskovalci in sosubjekti,
- epistemološke predpostavke, na katerih temelji CI, imajo značilnosti t. i. *razširjene epistemologije*, ki vključuje različne poti do znanja in v participativnih načinih poizvedovanja poudarja pomen izkustvenih in praktičnih oblik vednosti⁴ za razliko od klasičnih, v zahodni miselni kulturi prevladujočih empiričnih in racionalnih pogledov na znanje.

Proces sodelovalnega raziskovalnega pogovarjanja obsega več korakov. Osnovna enota CI vključuje krožni odnos med akcijo in refleksijo. Takšnih krogov je lahko več, Heron in Reason (2001, str. 180) jih priporočata od šest do deset. Oblike CI so različne in vključujejo možnosti od kratke, enkratne delavnice do eno- ali večletnega timskega sodelovanja. V idealnem primeru se poizvedovanje konča, ko člani tima v praksi v celoti odgovorijo na začetna vprašanja, znanje, ki so ga razvili, pa vključuje vse štiri vzajemno usklajene poti spoznavanja. Za uspešno vodenje CI je pomembno razumeti procese, v katerih se razvija timska skupinska dinamika, in znati soustvarjati spodbudne odnosne okoliščine za nastajanje konstruktivnih in prepoznavanje ter korekcijo škodljivih vzorcev.

4 Sarah Riley in Peter Reason (2015, str. 170–171) navajata dvojce alternativnih poimenovanj izkustvenih in praktičnih načinov graditve znanja. To sta v socialnem delu uveljavljeni pojem *tibo znanje* (Polanyi, 1962) in *spoznavanje tretje vrste* (Shotter, 1993), ki se nanaša na vrsto vednosti, kakršno lahko imamo samo znotraj socialne situacije, tako da upoštevamo druge osebe v tem kontekstu.

Slika 2:

Sodelovalno poizvedovanje, model štiristopenjskega krožnega procesa



V nadaljevanju povzemam *splošni štirifazni format cikla CI* (Heron in Reason, 2001, str. 179–188; Riley in Reason, 2015, str. 174–176), ki sem ga ponazorila tudi na sliki 2:

1. *Oblikuje se skupina članov–soraziskovalcev, da bi preučila dogovorjeno področje dejavnosti.* Uvodna faza vključuje pogovor o zanimanjih in izzivih; dogovor o fokusu preučevanja; skupni razvoj vprašanj ali predpostavk, ki jih želijo raziskati; dogovor o akciji oziroma o praksi, s katero bodo prispevali k preučevanju; dogovor o postopkih opazovanja in beleženja doživetij.
2. *Skupina izvede dogovorjene akcije v vsakdanjem življenju in delu.* Člani–soraziskovalci začnejo z dejanji in beležijo vedenja sebe in drugih; morda na začetku samo opazujejo, kaj se jim dogaja, da bi bolje razumeli svoje doživljanje; kasneje lahko začnejo preizkušati nove oblike akcije. V ospredju te faze je praktično znanje, kako se lotiti primernih dejanj.

3. *Člani-soraziskovalci se v celoti potopijo v svoje doživljanje.* Postanejo lahko bolj občutljivi za dogajanje v danem trenutku in preoblikujejo svoj dosedanji pogled. Izkušnja pogloblja njihovo razumevanje, lahko se jim odprejo novi pogledi in ideje za nova dejanja. Ta faza je mejnik v sodelovalnem poizvedovanju – po njej se zelo razlikuje od konvencionalnega raziskovanja. Proces ljudi tako močno prevzame in premakne, da dosežejo novo razumevanje in razvijejo nove praktične spretnosti. Prevladujoče izkustveno spoznavanje je priporočljivo obogatiti z izraznoustvarjalnimi sredstvi za predstavitev znanja.
4. *Člani-soraziskovalci se spet zberejo in se ozrejo na izvirna timska vprašanja v povezavi s svojimi doživetji v drugi in tretji fazi.* Rezultati so različni: udeleženci CI morda delno spremenijo svoja izhodiščna vprašanja, ali pa jih zavržejo in postavijo nova; nato se dogovorijo o drugem krogu akcije in refleksije. Lahko se odločijo ostati pri istem vidiku ali izberejo druge vidike projekta sodelovanja. Na podlagi izkušnje prvega kroga skupina morda sprejme sklep, da popravi ali pa še naprej razvija svoje postopke preučevanja, na primer vrste dejanj ali način zbiranja podatkov.

Reason (1999, str. 212–213) navaja vrsto *postopkov in spretnosti poizvedovanja, namenjenih izboljšanju kakovosti CI*:

- konvergentno (večkratno preučevanje istega zornega kota) in divergentno (preučevanje različnih perspektiv) krožno poizvedovanje,
- uravnoveževanje deležev akcije in refleksije,
- razvoj kritične pozornosti (varovalke pred nekritično navezanostjo na določen pogled – uporabimo lahko katero od ustaljenih metod, kot je na primer vloga hudičevega zagovornika, ki jo prevzame eden od članov, tako da izziva predpostavke tima in predlaga alternativne zorne kote in rešitve problema),
- spodbujanje pristnega sodelovanja brez prevlade posameznih oseb oziroma glasov na račun neslišanih (tudi za ta namen je mogoče uporabiti katere od poznanih načinov izmenjavanja stališč, da bodo priložnosti za njihovo izražanje čimbolj enakovredne),
- zmožnost tima, da se spoprime s čustveno zahtevnimi, stresnimi izkušnjami članov in z motnjami v skupinski dinamiki,
- uravnoveževanje prostora za kaos (intuicijo, naključje, pustolovstvo, sinhronicitetost, tveganje, negotovost, zmedo itn.) in red

(urejeno prehajanje skozi kroge akcije in refleksije, uporaba izkušenj iz enega cikla kot podlage za nadaljnji proces v naslednjem).

Zasedbe tima, ki uporablja CI, so različne. Seveda so člani lahko samo strokovne delavke, zaposlene v instituciji, ki deluje na področju socialnega varstva, zdravstva, vzgoje in izobraževanja idr., ni pa to nujno. V delovni skupini pogosto sodelujejo strokovne delavke istega ali različnih poklicnih profilov in uporabniki njihovih storitev.

Predstavitel sodelovalnega poizvedovanja zaključujem s podobno ugotovitvijo, kakršno sem zapisala ob pozitivnem, na visokem vrednotenju utemeljenem poizvedovanju: njegov velik potencial na družbeni ravni je prispevek k postopni konstruktivni preobrazbi kulture medosebnih odnosov, profesionalnih in vsakdanjih življenjskih praks ljudi. Skupine z izkušnjo tovrstnega sodelovanja so zametki oziroma jedrne enote širjenja mreže transformativnih procesov sobivanja in soustvarjanja v družbi z večjimi možnostmi za uresničevanje vrednot socialnega dela.

Dialog predvidevanja

... omrežja nimajo središč, ker sta vsaka povezava ali udeleženec središče svojega omrežja ...

– Jakko Seikkula, Tom Erik Arnkil in Esa Eriksson

Še en primerljiv pristop, utemeljen na odnosu in dialogu v okviru tima, organizacije in predvsem v omrežju predstavnikov več skupin udeležencev, je *dialog predvidevanja* (ang. prevod *Anticipation Dialogue AD*). Za izboljšanje vzdušja in reševanja delovnih zastojev ga je sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja razvil Arnkil v sodelovanju s Seikkulo⁵ (2006, 2014) in Erikssonom (Seikkula idr., 2003). Arnkil (2019, str. 37) umesti dialog predvidevanja na »nikogaršnje ozemlje med zdravstvom, socialo, izobraževanjem in drugimi stori tvami«. Opredeli ga kot mrežni dialoški pristop, v katerem sodeluje veliko akterjev z različnih strokovnih področij socialnega varstva in »psihosocialnega dela«, kot tovrstne dejavnosti v okviru javnega in

5 Jakko Seikkula je s Tomom Arnkilom in drugimi finskimi sodelavci razvil strokovno napreden in empirično bogato raziskovan sodelovalni dialoški (sistemski) pristop, imenovan *odprti dialog* (ang. *Open Dialogue*) za področje duševnega zdravja.

zasebnega sektorja imenujejo v skandinavskih državah (Seikkula idr., 2003). Z ustvarjanjem v prihodnost usmerjenega dialoga, v katerem vodja zagotovi prostor in čas za mnogoglasje (polifonijo), prispeva k razvoju konstruktivnega sodelovanja med udeleženci v pogosto razdrobljenih situacijah z več pomagajočimi (Arnkil, 2019).

Finski avtorji tega in njemu sorodnega mrežnega dialoškega pristopa *odprti dialog* v središče podpore in pomoči postavljajo jezik, pri čemer se opirajo na delo ruskega filozofa in literarnega kritika Bahatina in njegov koncept *dialogizma* ter z njim povezani pojem *mnogoglasja*. Njuna skupna značilnost je *perspektivizem* – predpostavka možnega soobstoja različnih pogledov na predmet opazovanja (različnih glasov). Pomeni zanikanje oziroma dekonstrukcijo ideje ene same prave in s tem avtoritativne, privilegirane, univerzalne, objektivne resnice (in edinega veljavnega glasu) in zagovarjanje pojma nedovršenosti, neizčrpnosti resnice (in večglasja, vključno z večglasno identiteto), kar je pravzaprav temeljna predpostavka postmoderne epistemologije. Medij raziskovanja, preverjanja in razvijanja novih pomenov tega, kar imenujemo resnica o opazovanem predmetu, je dialog (Bakhtin, 1981; Škulj, 1996; Možina, 2021a).

Osrednji cilj in naloga tovrstnih dialoških praks je sooblikovati *odprte dialoške prostore*,⁶ ki jih po Arnkilu (2019) sestavlja pet soodvisnih in sočasno delujočih razsežnosti:

- *fizični* prostor (in vse, kar nastane iz njega, na primer prostorska razporeditev),
- prostor *v času* (in način njegove uporabe in deljenja; na primer dolžina razpoložljivega časa je zelo pomembna, tudi ko gre za pogovor med dvema osebama, kaj šele, če je sogovornikov več; treba si je vzeti čas za odmore, razdvojiti čas za govorjenje od časa za poslušanje),
- *socialni* prostor (vključenost in varna navzočnost skupnosti ter povezovanje virov socialnega omrežja; sem med drugim sodita skrbna izbira povabljenih udeležencev in razumevanje vsakogar kot odnosnega bitja, če naj bo dialog mnogoglasen, glasovi pa različni),

6 Tom Arnkil (2019, str. 39) pojasnjuje, da se je pri oblikovanju koncepta dialoških prostorov oprl na delo japonskega teoretika organizacije Ikujiro Nonake in sodelavcev z začetka tega stoletja (omenjeni avtorji pa na delo japonskega filozofa kjotske šole Kitara Nishide), ruskega filozofa Mihaila Bahatina in francoskega judovskega filozofa Emmanuela Levinasa.

- *mentalni* prostor (odprtost in empatija – pomen prostora za psihološko edinstvenost vsakega udeleženca, za medosebne razlike; gotovost v lastno nevednost glede edinstvenih perspektiv drugih ob zaupanju v možnost empatije oziroma občutenja čutenja drugih),
- *diskurzivni* prostor (ki omogoča slišati in biti slišan).

V soustvarjanju odprtih dialoških prostorov sodelujejo vsi udeleženci AD. Srečanje se odvija na določenem fizičnem mestu, zahteva svoj čas, okrog pogovorne teme se oblikuje svojevrsten mikrokozmos in – če gre vse po pričakovanjih – sogovorniki izmenjajo svoje poglede na temo in si prisluhnejo brez vsiljevanja svojega razumevanja drugim (ibid., str. 39).

Seikkula in Arnkil sta leta 2006 objavila knjigo Dialoška srečanja v družbenih omrežjih (ang. *Dialogical meetings in social networks*), ki je od leta 2024 na voljo v slovenščini z naslovom *Odprti dialogi: Inovativen dialoško-mrežni pristop k duševnim stiskam*. V njej sta opisala pristop AD, za katerega je – tako kot za prej predstavljena AI in CI – značilen premik fokusa pogovora od primanjkljajev in problemov k močem in rešitvam; od tistega, česar se bojimo ali kar preziramo, k temu, kar si želimo in cenimo. Vpeljala sta koncept *spominjanje prihodnosti* kot obliko dialoga (med uporabniki in strokovnimi delavkami ali samo med strokovnjakinjami), v katerem se o želeni prihodnosti pogovarjamo, kot da se je spominjamo v sedanjosti.

Ustvarjalci AD so pristop razvili s ciljem oblikovati metode, osredinjene na vire, mrežno usmerjen način dela in tako strukturirane storitve, da bodo presegle omejenost na samo en sektor (Seikkula idr., 2003). AD je *namenjen* preventivnemu delu, ki vključuje socialne, zdravstvene in druge storitve, in reševanju večproblemskih situacij, kjer je potrebna boljša koordinacija razdrobljenih oblik pomoči. Pristop je primerno uporabiti, ko so udeleženci nezadovoljni z obstoječim sodelovanjem in ni jasno, kaj kdo počne (Seikkula in Arnkil, 2006).

Ena od posebnosti AD je, da se običajno odvije kot *enkratno, dve do tri ure dolgo srečanje*, ki mu po potrebi sledi še eno spremljevalno srečanje (ang. *follow-up*). Podobno kot v superviziji je tudi pri AD priporočljivo, da ga vodijo *zunanjí izvajalci*, ki delujejo kot *pospeševalci, spodbujevalci* – facilitatorji oziroma moderatorji – procesa v paru. Ti strokovnjaki iz različnih poklicev, povezanih s psihosocialno pomočjo, organizirajo dialoški proces, tako da urejajo socialni prostor

in sledijo predvideni strukturi srečanja (ibid.). Takšna organizacija pomaga članom tima lažje prenašati negotovosti glede izida pogovora, saj se lahko bojijo ponovnih razočaranj iz preteklosti.

Pospeševalca na začetku *opišeta okvir srečanja* in pojasnita, da bosta z vsakim članom opravila pogovor, kot da poteka v prihodnosti, nato pa se bodo vrnili v sedanost in načrtovali nadaljnje korake. Srečanje se začne z ogrevalnimi dejavnostmi za sprostitve napetosti v skupini. Vprašanja so odprta, brez pravilnih ali napačnih odgovorov. Sodelujoči sedijo okrog dveh omizij – družina in prijatelji ob enem, strokovnjaki ob drugem, facilitatorja pa vsak pri eni podskupini. Vsi udeleženci dobro slišijo pogovor, ki se začne z družinsko skupino. Moderatorja zagotavljata spoštljiv in mnogoglasen dialog, kjer se vsi poslušajo in pripovedovalca ne prekinjajo. Srečanje se zaključi s konkretnimi odločitvami o nadaljnjih korakih (ibid.).

Sodelovanje v AD je vedno organizirano specifično za vsako skupino, kar ga loči od običajnih praks v socialnem delu, kjer je sestava tima stalna, obravnavani primeri pa se spreminjajo (ibid.). V tradicionalnih timih strokovnjaki pogosto predstavljajo celoten oddelek in ne sebe kot posameznika, zato ne prevzemajo osebne odgovornosti za svoja stališča in pogosto nimajo osebnega stika z uporabniki. V AD pa sodelujejo le tisti, ki so neposredno povezani z obravnavano situacijo, in člani njihovega omrežja. Tim presega običajne delitve med javnimi in zasebnimi strokovnjaki, saj si vsi prizadevajo za napredek v procesu podpore. Članov tima zato ne morejo naključno nadomestiti osebe brez osebne ali strokovne povezave s primerom.

Skupno razumevanje in socialni jezik v AD se razvijeta med posamezniki, ne institucijami. *Cilj AD* ni enotno razumevanje problema, temveč spoštovanje različnosti pogledov na svet in konkretne situacije ter osredotočanje na naslednji korak, dogovorjen med udeleženci. Novo razumevanje se ustvari na meji med člani tima, kjer nobeno stališče ni nadrejeno kot edino pravilno. Spremembe v vedenju po sodelovanju v AD so lahko majhne in subtilne (ibid.). Po srečanju se strokovne delavke vrnejo k običajnim dejavnostim, vendar se njihov *pomen* spremeni; dejavnosti zdaj dojemajo v kontekstu odnosov in sodelovanja z drugimi v socialnem omrežju. V nadaljevanju bom opisala izhodišča za izvajanje AD z družino, njeno socialno mrežo in strokovnimi delavkami, ki jim nudijo dolgotrajno psihosocialno pomoč.

AD je namenjen izboljšanju sodelovanja med več izvajalkami pomoči in družino Novak, ki se spoprijema s številnimi problemskimi situacijami (očetova nestabilna abstinenca od alkohola in s tem povezana občasna nezaposlenost, mamine tesnobe in napadi panike, sinove vedenjske in učne težave, hčerkinе čustvene stiske). Srečanja se udeležijo člani njihove socialne mreže. Kljub prizadevanjem je dosedanja pomoč razdrobljena in neučinkovita. Po pojasnitvi strukture srečanja in uvodnih sprostitev dejavnosti se dogovorijo o okvirnem obdobju enega leta za doseg sprememb. Moderatorja se nato z vsakim udeležencem pogovori, kot da so že v prihodnosti, kjer so težave rešene. Udeleženci se najprej vživijo v to zeleno prihodnost in nato skupaj premislijo o konkretnih korakih, ki so jih privedli do tega cilja. Ta spomin postane delovno gradivo za načrtovanje skupnih dejanj.⁷

Vprašanja, namenjena družini, njihov moderator oblikuje približno takole (Arnkil, 2019, str. 38):

1. Minilo je leto dni in stvari se kar dobro odvijajo. Kako je to za vas? Glede česa ste še zlasti zadovoljni?
2. Kaj ste naredili, da je prišlo do tega pozitivnega razvoja? Kdo vam je pri tem pomagal in kako?
3. Kaj vas je skrbelo pred letom dni in kaj je zmanjšalo vaše skrbi?

7 Ta zanimiv pristop poznamo iz k rešitvi usmerjene terapije in socialnega dela, zlasti v povezavi s predpostavko, da »prihodnost obstaja v našem pričakovanju, kako bo« (Cade in O'Hanlon, 1993, str. 109). To pomeni, da način našega zamišljanja zelene prihodnosti vpliva na odvijanje dogodkov v sedanjosti. Konkretnjša in jasnejša kot je uporabnikova vizija zelene prihodnosti, večja je verjetnost, da se bo uresničila. K uspešnosti procesa dodatno pripomore podoba že uresničene pozitivnega izida, zato je ena od nalog pomagajočih, da spodbujajo sogovornike k predstavljanju prihodnosti, v kateri so zeleno spremembo že uresničili. V praksi k rešitvi usmerjenega socialnega dela pogosto doživimo, da si uporabniki ne morejo zamisliti prvega potrebne ali možnega koraka v smeri svojega cilja. Ko jih povabimo, da si predstavljajo in se čimbolj vživijo v čas v prihodnosti, ko so njihove težave že rešene, pa mnogi lahko opišejo vedenja, ki so jih privedla do rešitve. Ker so podobe takih dejanj sami ustvarili, je uspeh njihovega uresničenja neprimerno bolj verjeten, kot če bi jim ravnanja predlagali pomagajoči. Ali kot ugotavljajo Chris Iveson, Evan George in Harvey Ratner (2012, str. 42), bolj opazen kot je kouč (timski vodja ali facilitator), bolj verjetno mu bo uporabnik pripisoval zasluge za uspeh sodelovanja in na daljši rok zmanjšal zaupanje v lastne kompetence. In obratno, manj ko bo viden vpliv kouča (timskega vodja, facilitatorja), bolj verjetno se bo uporabnik zavedal svojega prispevka k uspehu in bolj se bo krepila njegova samozavest.

Nato drugi moderator podobno vpraša strokovnjakinje, ki sodelujejo v primeru:

1. Minilo je leto dni in kot ste slišale, so zadeve v družini kar dobre. Kaj ste storile, da ste prispevale k pozitivnemu razvoju dogodkov? Kdo vam je pri tem pomagal in kako?
2. Kaj vas je skrbelo pred letom dni in kaj je zmanjšalo vaše skrbi?⁸

V drugem delu srečanja pospeševalca pogovora povabita udeležence v sedanost, v kateri začnejo na podlagi vsebin, zbranih v prvem delu, konkretno načrtovati, kdo bo s kom kaj izvedel.

Prednost AD pred običajnim timskim reševanjem problemov je, da ta pristop onemogoča strokovnjakinjam, da bi zavzele značilno avtoritativno držo namesto ohranjanja dialoga vseh sogovornikov. AD je oblika poizvedovanja, kjer spodbujevalca pogovora vodita proces z vprašanji, kar vzdržuje dialog v timu. Z vsakim udeležencem se pogovarjata posebej, medtem ko ostali poslušajo. Pristop AD je zelo *strukturiran* (način in kontekst spraševanja) in hkrati *odprt* (brez vnaprejšnje vsebinske in ciljne določenosti) (ibid.).

Huhnen (2019) ugotavlja, da v angleški znanstveni in strokovni literaturi ni veliko napisanega o AD v socialnem delu. Nekaj več referenc obstaja glede raziskovanja dialoških praks in pristopov v kontekstu graditve skupnosti, pri čemer izstopata že omenjeni *k rešitvi usmerjeni pristop*, ki so ga razvili Shazer, Berg in njuni sodelavci, in pristop *znaki varnosti* (ang. *Signs of safety*) avtorjev Turnella in Edwardsa (1999). Večkrat omenjeni pionirji AD v svojih delih (glej na primer Seikkula idr., 2003, str. 195–196; Seikkula in Arnkil, 2006, str. 74–78, 84) navajajo primere, kjer je pogosto prav socialna delavka pobudnica organizacije tega načina timskega sodelovanja.

8 Zelo uporabna za sodelovanje s timom znotraj iste delovne organizacije ali v kompleksnejši mreži več uporabnikov, strokovnjakov, organizacij ali sektorjev so tudi vprašanja, namenjena spodbujanju članov k temu, da postopoma spreminjajo svoje ravnanje, kadar to ni več učinkovito (Seikkula in Arnkil, 2006, str. 17):

1. Kaj bi se zgodilo, če ne bi naredili ničesar?
2. Kaj bi lahko storili, da bi pomagali, kar bi bilo ustrezno drugače?
3. Kaj bi se zgodilo, če bi to naredili?

Pokarizmatični in potransformacijski pristopi k vodenju tima v socialnem delu

... le s kompleksnostjo lahko ustrezno odgovorimo na kompleksnost.

– Lea Šugman Bohinc

Vodenje medorganizacijskih, medsektorskih in medresorskih omrežij

Predstavljeni novejši pristopi k vodenju timov in organizacij v socialnem delu imajo več skupnega, kot pa se med seboj razlikujejo. V veliki meri ali v celoti gre za različice sistemskih, dialoških, narativnih, k rešitvi usmerjenih sodelovalnih, na epistemologiji socialnega konstrukcionizma utemeljenih načinov vodenja. Ne preseneča, da nam jih ni težko uporabiti in posvojiti v socialnem delu, ki z njimi deli podstat postmoderne paradigme sodelovanja s sistemi različnih redov kompleksnosti.

Vse pomembnejši novejši vidik vodenja, ki zadeva tudi socialno delo, je vodenje še kompleksnejših sistemov, kakršna so medorganizacijska, medsektorska in medresorska omrežja, ki so izraz izjemno povezane in soodvisne narave sodobnega sveta.⁹ Sodelovalnemu vodenju sistemov celovite, povezane oskrbe je posvečeno delo angleških raziskovalk Walsh in Sarandy (2023), ki poudarjata, da ljudje pristanejo na participacijo v sodelovalnem načinu dela ob pogoju, da tudi vodje same izvajajo in spodbujajo sodelovalno vedenje. Avtorici (ibid., str. 12–33) na podlagi interpretacije več virov zbranih podatkov¹⁰ ugotavljata, da je sodelovalno vodenje uspešno, če je vodja pozorna na:

9 Čprav v tem poglavju ni prostora, da bi bolj podrobno osvetlila izzive vodenja medorganizacijskega idr. sodelovanja, želim opozoriti na delo evropskih raziskovalcev z naslovom *Dinamika medorganizacijskih sodelovalnih odnosov* (v ang. izvirniku *Dynamics of interorganisational collaborative relationships*). Urednica Sandra Schruijer (2020) je v njem zbrala prispevke o medsektorskem in medorganizacijskem sodelovanju, več jih je namenjenih preučevanju sektorja zdravstvenega in socialnega varstva. Eden od člankov poroča o belgijski študiji *odnosnega (ang. relational) vodenja* za upravljanje z več akterji na področju kompleksnih družbenih problemov; avtorji pristop umeščajo v okvir teorije vodenja kompleksnosti (Craps idr., 2019, v Schruijer, 2020, str. 27–37).

10 Zaznamki avtoric Walsh in Sarandy (2023, str. 6), nastali v desetletju sodelovanja s skupinami vodij; podatki, zbrani v intervjujih s petnajstimi izkušenejšimi vodji, zaposlenimi v celostnem varstvenem sistemu, v NHS skladu (Sklad za nacionalne zdravstvene storitve v Angliji) in lokalni vladi; in podatki, zbrani s kratko spletno anketo, v kateri je sodelovalo petdeset vodij v zdravstvenem in socialnem varstvu.

- ustvarjanje varnega, vključujočega, zaupanja vrednega timskega okolja, v katerem lahko vsak član polno prispeva,
- vzpostavljanje konstruktivnih odnosov med vsemi udeleženi stranmi,
- razvijanje skupnega namena in skupne identitete tima,
- aktivno upravljanje dinamike moči, da jo je mogoče deliti,
- hitro in pravično razkrivanje in obvladovanje morebitnih konfliktov,
- spodbujanje postopkov skupnega odločanja.

Pomembno se mi zdi razumeti, da sodelovalno vodenje ne pomeni nujno, da posamezniki, skupine ali organizacije dosežejo konsenz o čisto vsem. Ključen je *način sodelovanja* (in njegovo učenje) – pove-zovanje z drugimi, odpiranje prostora za različne perspektive udele-žencev in za dialog. Walsh in Sarandy (2023) opozarjata, da uporaba tega pristopa vodenja ne more biti rešitev za vse kompleksne težave celovitega sistema oskrbe. Za njegovo učinkovito delovanje v soo-čanju z raznovrstnimi kompleksnimi situacijami je običajno treba kombinirati različne pristope k vodenju, včasih, na primer v izrednih razmerah, tudi direktivne.

Kadar se sistem celostnega (zlasti zdravstvenega in socialnega) varstva spoprijema z *omejitvami virov*, prej naštetih šest priporočil ne zadošča, sodelovalno reševanje situacije pa se neredko izrodi v neskončne brezplodne sestanke. Takrat naj vodja:

- spodbudi ali usmeri sodelovalni tim k bolj stvarni in določni opredelitvi skupnega namena in ciljev v smeri jasne vizije,
- na več načinov poskuša graditi in krepiti sodelovalne zmožnosti tima ali organizacije,
- fokus preusmeri od navznoter (notranja skupinska dinamika) navzven, tako da ustvarja nove sodelovalne priložnosti za za-poslene (k sodelovanju naj pritegne več ljudi),
- začne opazovati sisteme, tesno povezane z dejavniki, zaradi ka-terih so prebivalci v zdravstveni ali socialni stiski: poveže naj se z vodji organizacij, odgovornih za zdravstvo, stanovanjsko oskrbo, izobraževanje, s policijo, s prostovoljskimi, skupnostnimi služba-mi in socialnimi podjetji,
- za namene takega povezovanja prispeva k ustanovitvi skupnih programov za razvoj vodij.

Model tako razširjenega sodelovalnega vodenja gotovo prinaša *nove, doslej nepoznane izzive* tako za vodje kot druge sodelavce. Kako zagotavljati odprt prostor za mnogoglasje – za slišanje, izražanje, spoštovanje in povezovanje različnih pogledov na izbrano problematiko in njeno reševanje, ko sodelujemo s toliko in tako kompleksnimi sistemi, kot so omrežja različnih timov, organizacij, sektorjev in resorjev? Kako ustvarjati priložnosti za dialog s sistemi, ki imajo vsaj na videz težje združljive vrednostne usmeritve, predstave in izkušnje glede vodenja in so različno občutljivi in usposobljeni za dialoško prakso sodelovanja? Takšne in številne druge izzive lahko ublažita skupinska zavest o nujnosti ukrepanja in večji poudarek na demonstraciji vrednot in ravnanj, povezanih s skupnim vodenjem (Walsh in Sarandy, 2023).

Norveška raziskovalka Holmesland je s sodelavci (2010) iz skandinavskih držav preučevala *uporabo pristopa odprtega dialoga v transdisciplinarnem timu*, organiziranem za namene integrirane oskrbe oseb, starih med štirinajst in petindvajset let. Tim je deloval po načelih srečanj omrežja (ang. *network meetings*,¹¹ glej Seikkula in Arnkil, 2006) sodelujočih služb iz zdravstvenega, socialnega in izobraževalnega sektorja. Choi in Pak (2006, str. 357) opredelita transdisciplinarni tim kot vrsto interdisciplinarnega tima s pomembno posebnostjo: člani takega tima so razvili zadostno mero vzajemnega zaupanja, da lahko presežejo meje svoje primarne discipline in sprejmejo ter razvijejo bolj celosten pristop. Proces povezovanja in združevanja zdravstvene in socialne oskrbe je pomembno odvisen od kakovosti odnosa in ustrezne izvedbe pomoči (Holmesland idr., 2010). V primerjavi z učinki interdisciplinarnosti se s krepitvijo transdisciplinarnosti timskega sodelovanja lahko razvije močnejša kultura profesionalne preobrazbe in potencialno učinkovitejši sistem (zdravstvene, socialne idr.) pomoči v širšem družbenem kontekstu (ibid.). V prizadevanju za uresničevanje teh ciljev pa mora zlasti vodja tima, primerno pa je tudi na ravni večje delovne enote in organizacije (ibid., str. 12),

- poudarjati pomen motiviranosti in osebne predanosti,
- razvijati sposobnost strokovnjakinj za medsebojno spoznavanje in zblížanje,

11 Zainteresirane bralke in bralci si lahko o zanimivih začetkih terapevtskega dela s socialnimi omrežji družinskih članov z diagnozo shizofrenije preberejo v delu ameriškega psihiatra Rossa Specka (1998), ki je o svojem inovativnem projektu pomoči poročal v reviji *Family Process* leta 1967.

- podpirati strokovnjakinje, ki dajejo prednost timskemu delu,
- zavedati se kulturnih ovir (tradicij, prepričanj, kot so stereotipi in predsodki idr.), ki upočasnjujejo proces transdisciplinarnega povezovanja strokovnjakinj (na primer zdravstvenih delavk v sistemu zdravstva) in »nestrokovnjakinj« (nezdravstvenih – na primer socialnih – delavk v sistemu zdravstva) oziroma različnih poklicnih profilov in vlog v določenem družbenem sektorju.

V Sloveniji premalo izkoriščamo priložnosti, da bi takšne oblike timskega sodelovanja med različnimi poklicnimi profili (posredno pa tudi sektorji in resorji) začeli razvijati že v kontekstu visokošolskega študija, in sicer tako v okviru teoretskega izobraževanja in izkustvenih vaj kot praktičnega usposabljanja. Zato me navdušuje, da Zdravstveni dom Ljubljana od leta 2014 vodi prvi slovenski simulacijski center (<https://sim-center.si/>) na primarnem nivoju, leta 2018 pa mu je kot prvi v tem delu Evrope dodal mobilno simulacijsko enoto. Bodočim strokovnjakinja v zdravstvu omogoča urjenje v strokovnih spretnostih odločanja in ravnanja v okolju, ki simulira situacije, s katerim se bodo srečale pri resničnem delu. V centru so odprti za to, da se simulacij udeležujejo tudi študentke socialnega dela in drugih nezdravstvenih poklicnih profilov, ki so nepogrešljivi v sistemu zdravstva in drugih sistemih pomoči.¹²

Omenila sem že sodobni trend medorganizacijskega in medresorskega povezovanja, ki je zanimivo tudi za naš poklic, pa naj gre za prakso, izobraževanje ali raziskovanje socialnega dela. Aefsky (2017) je zbral primere številnih partnerstev, ki kažejo, kako je mogoče krepiti vodstvene zmogljivosti z medresorskimi in znotrajresorskimi dejavnostmi v šolskem, tudi univerzitetnem okolju. Partnerstva vključujejo različna področja, kot so socialne in druge storitve za ljudi, izobraževanje, gospodarstvo, kazensko pravosodje in skupnost.

Vodenje kompleksnosti v timskem socialnem delu

Začetki *vodenja kompleksnosti* (ang. *complexity leadership*) segajo v devdeseta leta prejšnjega stoletja. Ta način vodenja se kljub precejšnji

12 O usposabljanju s pomočjo simulacij za namene praktičnega urjenja v timskem vodenju nazorno piše Gary Yukl (2013) v svojem delu *Vodenje v organizacijah* (ang. *Leadership in organizations*).

teoretski in metodološki nekoherentnosti, značilni za nastajajoče novo znanstveno polje, vse intenzivneje razvija. Njegov teoretski in empirični okvir so sodobne znanosti o kompleksnih sistemih. Vodenje kompleksnosti upošteva interakcije, ki potekajo vzdolž celotnega sistema tima ali organizacije (Benmira in Agboola, 2021). Konstruirano je kot sistem dinamičnih, nepredvidljivih, vzajemno interaktivnih dejavnikov v kompleksnem omrežju povratnih zank. Opisana dinamika interakcij samodejno ustvarja odgovore sistema (na primer novo znanje, posredovanje znanja drugim, inovacije), s katerimi se ta uspešno prilagodi na aktualne okoljske razmere.

Z razumevanjem odnosa med vodjo in člani tima ali organizacije samo kot preprostega procesa izmenjave ne moremo pojasniti kompleksne dinamike vodenja (Avolio idr., 2009, str. 430). Iz perspektive teorije vodenja kompleksnih prilagodljivih sistemov je tudi skupno (porazdeljeno, kolektivno, sodelovalno) vodenje primer emergentnega, se pravi, iz nelinearne dinamike interakcij spontano vzniklega stanja ali vzorca, v katerem člani tima kolektivno vodijo eden drugega (ibid., str. 431). Takšno vodenje lahko opišemo kot nelinearne, dinamične, interaktivne, sočasne, vzajemne ciljno usmerjene procese vplivanja, ki lahko potekajo med člani tima (vodoravno oziroma heterarhično¹³), ali pa med timom in vodjo (navpično oziroma hierarhično – od spodaj navzgor ali pa od zgoraj navzdol) (Pearce, 2004). V primeru zelo visoko porazdeljenega, skupnega oziroma deljenega, kolektivnega ali sodelovalnega vodenja procesi vplivanja serijsko oblikujejo tako formalne kot neformalne vodje, *vodenje pa se kaže kot lastnost celotnega sistema in ne le enega posameznika*.

Predstavljajmo si prizadevanje različnih interaktivnih timskih kombinacij (član-član, člani-vodja, vodja-člani, tim-organizacija, tim-tim idr.), da bi ljudje z njimi *čimbolj kompleksno odgovorili na kompleksnost aktualnih izzivov in problemov*. Te lahko opredelimo kot nestabilnosti na ravni dinamik v timu, njegovega neposrednega

13 Izraz »heterarhija« (heterarhija vrednosti) je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja predlagal ameriški psihiater, nefiziolog in eden od pionirjev kibernetike (znanosti o komunikaciji in samoorganizaciji) Warren McCulloch, z njim je označil način krožnega (za razliko od hierarhičnega navpičnega) razvejanja nevronskega omrežja (McCulloch, 1988, str. 40–45). Pojem sem spoznala v času svojega specialističnega študija kibernetike psihoterapije. Z njim smo opisali horizontalne, krožne, samoorganizirajoče procese komuniciranja, ki se zunanjemu opazovalcu lahko zdijo naključni in zato nepredvidljivi, a sčasoma konvergirajo oziroma se zblizajo, stečejo v vodilne vrednosti, ki jih organizirajo (Barnes, 1994, str. 49).

delovnega okolja, področja dela, širšega družbenega kontekstu itn. (Jiang idr., 2023). Omenjene nestabilnosti v sistemu tima so izraz njegovega doživljanja napetosti in pritiska k spremembi. Vodenje kompleksnosti ne pomeni (enosmernega) vplivanja (ki v primeru klasičnega vodenja tima poteka od vodje k članom). Pomeni ustvarjanje (idejnih, odnosnih, praktičnih delovnih idr.) okoliščin, ki imajo potencial, da spodbudijo procese v dinamiki delovanja tima v smeri njegove čimbolj uspešne prilagoditve. Ta se izrazi kot emergentna učinkovita sprememba obstoječega timskega delovanja.

Za vodenje kompleksnosti, ki je eno od glavnih obeležij in izzivov današnjega poklica socialnega dela, je nujno ne le kombinirati različne pristope timskega vodenja, temveč v duhu socialnokonstruktionistične in odnosnokonstruktionistične paradigme ustvarjati *edinstvene načine vodenja* po meri potreb in ciljev timskih članov vsakokratnega projekta sodelovanja. Enkrat bo močnejši ton vodenju dala ena ali druga od že razvitih oblik vodenja. Drugič bo naloga tima kreirati povsem enkratno, za specifično situacijo oblikovan vzorec vodenja. Razumevanje vodenja in vodij kot emergentnih pojavov daje socialnim delavkam znanstveno in strokovno legitimnost za opisano držo.

Zaključek: Kje torej je in kam se lahko razvija vodenje tima v socialnem delu?

Na podlagi pregleda zbrane (pretežno angloameriške, nekaj pa tudi v angleški jezik prevedene druge tuje) znanstvene literature na temo vodenja timov in organizacij nasploh, ne le v socialnem delu, ugotavljam, da so za področje značilni številni pomembni razkoraki. Omenila jih bom samo nekaj: 1. med teorijami in znanji o vodenju in njihovo uporabo v praksi – manjkajo sestavine, ki bi zbrano teoretsko znanje in spretnosti učinkovito prevedle v praktično uporabo (Mango, 2018); 2. med bolj abstraktnimi teoretskimi pristopi in zelo poenostavljenimi, a priljubljenimi pristopi k vodenju (Northouse, 2021); 3. med obstoječimi opredelitvami vodenja – številni avtorji (ibid.) navajajo znamenito delo Rosta iz leta 1991, v katerem je analiziral različne objave med letoma 1900 in 1990 in naštel več kot 200 različnih definicij vodenja; 4. med predstavami in predpostavkami o učinkih nekaterih dejavnikov (npr. kompleksnih podatkov,

zbranih z evalvacijskimi in samoevalvacijskimi vprašalniki o kompetencah določene vodje) na organizacijsko uspešnost in empirično potrjenimi posledicami delovanja teh dejavnikov (Day idr., 2014); 5. med sposobnostmi, znanji, spretnostmi in osebnimi značilnostmi strokovnjakinje na začetku poklicne poti in naštetimi značilnostmi profesionalne vodje – ne poznamo procesa, v katerem se oseba izuri in razvije v strokovno vodjo, ki se odlikuje po vodstveni odličnosti (ibid.); 6. med sicer opaznim napredkom v razumevanju vodenja v obdobju zadnjih treh do štirih desetletij in oceno poznavalcev, da je polje še zelo nerazvito (ibid.).

Grint (2005; 2022) kategorizira probleme 21. stoletja s pomočjo metafore Rittla in Webbra (1973) in jih opredeli kot »krotke« (ang. *tame*) – tehnično rešljive oziroma obvladljive s standardnimi postopki – in »hude« (ang. *wicked*) – kompleksne, pogosto kontroverzne, kaotične, težko rešljive ali nerešljive. Dodaja še tretjo kategorijo, in sicer »kritične« probleme (ang. *critical*) kot krize, ki so dovolj očitne, da jih ne moremo definirati kot hudo kompleksne, a tudi niso rešljive z ustaljenimi procedurami, torej jih ne gre označiti za krotke in obvladljive (Grint, 2022, str. 1519). Za razliko od avtorjev metafore Grint predlaga manj kategorično razumevanje, utemeljeno na epistemologiji socialnega konstrukcionizma, po katerem ne moremo objektivizirati narave problema, saj je ta vselej odvisna od konteksta, v katerem se pojavlja, in perspektiv udeležencev situacije. Meni, da je za reševanje vsake od skupin problemov primeren drug vodstveni slog.

Če ostanemo pri treh predlaganih kategorijah težav, bo krizne razmere verjetno najbolje rešila poveljnica z odločnimi, jasnimi odgovori na situacijo in, če bo treba, s prisilo drugih k ravnanju, kar razume kot skupno dobro. V kontekstu socialnega dela, na primer na centru za socialno delo, bi reševanju opisane kategorije problema ustrezala zelo avtoritativna in tudi za enostransko sprejete odločitve pooblaščen vodja. Za probleme, rešljive z ustaljenim postopkom, bo najbrž najustreznejše ravnala menedžerka, ki bo vodila proces njihovega reševanja z delegiranjem nalog in odgovornosti svojim podrejenim. Predvidevam, da se opisani profil prilega večini vodstvenega kadra na slovenskih centrih za socialno delo. Vodja, ki se zaveda svojih omejitev in kompleksne, nepredvidljive narave problemov, pa bo za njihovo reševanje k sodelovanju pritegnila kolektiv, iz katerega skupinske dinamike bodo morda sinergično vzniknile nove

vodje – posamezni člani bodo v nekem trenutku spontano povedli tim k naslednjemu delovnemu koraku v smeri zelenih ciljev. Ocenjujem, da se moramo v socialnem delu v Sloveniji za reševanje tako kategoriziranih težav še zelo intenzivno in poglobljeno usposobiti, in to ne le aktualne in bodoče vodje, temveč vsi zaposleni. V nekem smislu to pomeni graditev nove kulture vodenja in primerno bi bilo začeti pri otrocih in mladih v procesih vzgoje in izobraževanja ter nadaljevati v delovnih okoljih.

Kolektivno-sodelovalno vodenje torej ne more biti edini primeren odgovor na vse preizkušnje, s katerimi se soočamo v socialnem delu in na drugih poklicnih področjih. Grintovo (2022) razumevanje potrjuje mojo tezo, da je treba za uspešno spoprijemanje z izzivi in problemi – socialnimi, zdravstvenimi, ekonomskimi, ekološkimi, političnimi in drugimi oziroma njihovimi kombinacijami – izbrati in povezati različne že razvite načine vodenja. In kadar niso učinkoviti, moramo oblikovati nove. Take, ki bodo najustreznejši odgovor aktualnih članov tima ali organizacije na zahteve konkretne problemske situacije. Opisano razumevanje podpira socialnokonstrukcionistično paradigmo sodobnih znanosti o kompleksnih sistemih (Šugman Bohinc, 2016) in pristop socialnega dela, ki ga je nemški profesor socialnega dela in kibernetik Bardmann (1996) poimenoval *sistematično nesistematični pristop*. Če njegovo pojmovanje povežem z naslovno temo tega poglavja, to pomeni, da za vodenje timov v socialnem delu sistematično oziroma vselej in zavestno sledimo določenim znanstvenim in strokovnim načelom, a jih hkrati uresničujemo zelo hevristično, s preizkušanjem različnih že znanih načinov, in če pri tem nismo uspešni, s kreiranjem novih, edinstvenih.

Kot sistematično uporabljana načela bi sama opredelila tista priporočila, ki so skupna čim večjemu številu sodobnih teorij in pristopov vodenja timov v socialnem delu in sorodnih poklicih pomoči:

- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja s člani tima *soustvarjaj spodbudne pogoje za razvoj stabilnih osebnih in delovnih odnosov*, v katerih se bodo udeleženci počutili dovolj varne, da bodo zaupali drugim, si dovolili zanesti nanje in bili pristni v komuniciranju; razvijali kulturo oziroma vzdušje vzajemnega dajanja priznanja za izražene zamisli in čustva, spontano prevzemali vodenje v določenih točkah procesa sodelovanja in prepustili vodenje drugi osebi v razmerah, ki bodo narekovale bolj tradicionalen vodstveni slog,

- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja *se zaveži načini povratno informirane prakse vodenja timskega dela*, kar pomeni, da redno in čimbolj v dejanskem času zbiraj povratne informacije (v pisni ali ustni obliki; fizično na srečanju tima ali na daljavo prek spletne aplikacije; z uporabo izraznoustvarjalnih sredstev; z vprašanji, soustvarjenimi v dialogu s člani tima ali z vnaprej oblikovanim standardiziranim evalvacijskim vprašalnikom itn.) članov tima o tem, kako se počutijo v skupini, v vlogah, ki so jih sprejeli, pri nalogah, ki jih izvajajo, česa v skupinski dinamiki si želijo manj ali več, kateri so bili zanje konstruktivni, morda prelomni trenutki na timskem srečanju ali v daljšem procesu timskega razvoja, kako doživljajo svojo identiteto člana tega tima itn.; tako zbrane povratne informacije (svoje razumevanje po potrebi preveri v pogovoru s člani) uporabi za nadaljnje vodenje tima, da bo ukrojeno čimbolj po meri tega edinstvenega skupinskega organizma,
- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja *uresničuj vrednoto namerne prakse vodenja*, kar vključuje redno refleksijo lastnega doživljanja in vedenja v timu, svojih stališč (vključno z morebitnimi stereotipi in predsodki) in prispevkov h konstruktivni timski dinamiki in uresničevanju dogovorjenih ciljev, pa tudi dajanje in že omenjeno zbiranje povratnih informacij soudeležencev za izboljšanje timskega dela,
- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja v komunikaciji s člani tima *deluj iz perspektive moči* (uspešne pretekle izkušnje, pozitivne izjeme, individualni, družinski in skupnostni viri trdoživosti, preokvirjanje oziroma osmišljanje neuspešnih izkušenj), *usmerjaj pozornost k timski viziji in uresničljivim konkretnim korakom na poti do njenega uresničevanja*,
- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja *uporablja znanje o kompleksnih sistemih in procesih reorganiziranja vzorcev timskega delovanja* (od ne več ali manj uspešnih in učinkovitih k bolj uspešnim in učinkovitim) in prispevaj k stabiliziranju alternativnih konstruktivnih odnosnih in delovnih načinov do novih vzorcev,
- kot imenovana oziroma trajna ali prehodna vodja *upoštevaj vgrajenost tima v organizacijo in širše okolje in po potrebi spodbujaj medtimsko, medorganizacijsko, medsektorsko in medresorsko sodelovanje v smeri transdisciplinarnosti*.

Našteti predlogi so potencialno izhodišče za empirično raziskovanje skupnih dejavnikov uspešnosti vodenja timov v socialnem delu. Lahko se ga lotimo po zgledu raziskovanja skupnih dejavnikov psihoterapevtske (glej pregled raziskav v Možina, 2020, 2021b) in supervizijske uspešnosti (glej pregled raziskav v Možina, 2022) in uspešnosti neposrednega socialnega dela (Cameron in Keenan, 2010). Predstavitev teh dejavnikov pa je že tema katere druge znanstvene monografije.

Viri

- Aefsky, F. (2017). *Collaborative leadership: Building capacity through effective partnerships*. Lanham, Boulder, London: Rowman & Littlefield.
- Alpern, Z., Binshadler, S., & Oakley, A. (2023). Anticipation dialogs in Vermont's system of mental healthcare: Sustaining the growth of a dialogic practice culture. *Frontiers in Psychology*, 14:1084788. <https://doi:10.3389/fpsyg.2023.1084788>
- Arnkil, T. E. (2019). Co-generating-dialogical-spaces: Challenges for open and anticipation dialogues and dialogical practices in general. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1), 37–50.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakhtin, M. M. (ur. Holquist, M.) (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin, London: University of Texas Press.
- Barnes, G. (1994). *Justice, love and wisdom: Linking psychotherapy to second-order cybernetics*. Zagreb: Medicinska naklada.
- Bardmann, T. M. (1996). Social Work: 'Profession without qualities': Attempt to link social work and cybernetics. *Systems Research*, 13(3), 205–214.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi:10.1136/leader-2020-000296>
- Bushe, G. R. (2011) Appreciative inquiry: Theory and critique. V D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard, J. (ur.). *The Routledge Companion to Organizational Change* (str. 87–103). Oxford, UK: Routledge.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team-development intervention: a controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 13–30.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161–181.
- Bybyk, D. (2020). Social leadership: Criteria, indicators and levels of formation in future social workers. *The Modern Higher Education Review*, (5), 72–80.

- Cade, B., & O'Hanlon, W. (1993). *A brief guide to brief therapy*. New York: W. W. Norton.
- Cameron, M., & Keenan, E. K. (2010). The common factors model: Implications for transtheoretical clinical social work practice. *Social Work*, 55(1), 63–73.
- Choi, B. C. K., & Pak, A. W. P. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), 351–364.
- Cojocaru, S. (2010). Appreciative supervision in social work: New opportunities for changing the social work practice. *Review of Research and Social Intervention*, 29(1), 72–91.
- Cook, L. L. (2019). The home visit in child protection social work: Emotion as resource and risk for professional judgement and practice. *Child and Family Social Work*, 25(1), 18–26. <https://doi:10.1111/cfs.12647>
- Cooperrider, D. L. (2013). A contemporary commentary on appreciative inquiry in organizational life. V D. L. Cooperrider, D. P. Zandee, L. N. Godwin, M. Avital, & B. Boland, (ur.). *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation*. (Serija Advances in appreciative inquiry, 4(3–67). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. 2. izdaja. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc. San Francisco, CA: Berrett_Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. V W. Pasmore, & R. Woodman (ur.). *Research in organizational change and development* 1(129–169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Craps, M., Vermeersch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A relational approach to leadership for multi-actor governance. V S. G. L. Schruijer (ur.) (2020). *Dynamics of interorganisational collaborative relationships* (str. 27–37). Administrative Sciences, Special Issue. Basel, Beijing: MDPI.
- Čaćinovič Vogrinčič, G., Kobal, L., Mešl, N., & Možina, M. (2005). *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 6–35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002>
- Ferguson, H. (2016). How children become invisible in child protection work: Findings from research into day-to-day social work practice. *British Journal of Social Work*, 47(4), 1007–10023. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcw065>
- Fialkov, C., & Haddad, D. (2012). Appreciative clinical training. *Training and Education in Professional Psychology*, 6(4), 204–210.
- Fry, R. (2010). Appreciative inquiry. V Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (ur.) *Action research* (str. 44–48). Los Angeles, London: Sage.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. & Barrett, F. (2004). Appreciative inquiry as dialogue: Generative and transformative. V D. L. Cooperrider, & M. Avital (ur.). *Constructive discourse and human organization* (serija Advances in appreciative inquiry, 1(str. 3–27). Leeds: Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01001-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01001-4)
- Gibson, M. (2013). Shame and guilt in child protection social work: New interpretations and opportunities for practice. *Child & Family Social Work*, 20(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/cfs.12081>
- Gonzi, R. D., & Camilleri, J. (2021). The role of AI to supporting students' healthy transition into the post-graduate world: A case study at the University of Malta. *Sustainability*, 2021, 5365. <https://doi.org/10.3390/su13105365>
- Grant, S., & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4(4), 401–418.
- Grint, K. (2022). Critical essay: Wicked problems in the age of uncertainty. *Human Relations*, 75(8), 1518–1532.
- Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Hafford-Letchfield, T., Lambley, S., Spolander, G., & Cocker, C. (2014). *Inclusive leadership in social work and social care*. Bristol, Chicago: Policy Press.
- Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending epistemology within a co-operative inquiry. V P. Reason, & H. Bradbury (ur.). *The SAGE Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (str. 179–188). 2. izdaja. London: Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The practice of co-operative inquiry: Research with rather than on people. V P. Reason, & H. Bradbury (ur.). *The SAGE Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (str. 365–380). London: Sage.

- Heron, J., & Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274–294.
- Holmesland, A.-L., Seikkula, J., Nilsen, Ø., Hopfenbeck, M., & Arnkil, T. E. (2010). Open dialogues in social networks: Professional identity and transdisciplinary collaboration. *International Journal of Integrated Care*, 10(3), 1–14.
- Huhnen, M. (2019). Co-authoring better futures for children and families – Anticipation Dialogue in children’s social care networks. *Journal of Family Therapy*, 0(1–2). <https://doi:10.1111/1467-6427.12259>
- Iveson, C., George, E., & Ratner, H. (2012). *Brief coaching: A solution focused approach*. London, New York: Routledge.
- Jiang, G., Boghrat, D., Grabmeier, J., & Cross, J. E. (2023). Complexity leadership in action: A team science case study. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 8, 1211554. <https://doi:10.3389/frma.2023.1211554>
- Keenan, E., Sandoval, S., & Limone, C. (2019). Realizing the potential for leadership in social work. *Journal of Social Work*, 19(4), 485–503. <https://doi:10.1177/1468017318766821>
- Kodele, T., & Mešl, N. (ur.) (2016). *Družine s številnimi izzivi: soustvarjanje pomoči v skupnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Kong, S.-T. (2015). Social work practice research innovation, implementation and implications: A case of ‘Cooperative Grounded Inquiry’ with formerly abused women in Hong Kong. *Qualitative Social Work*, 0(00), 1–19. <https://doi:10.1177/1473325015595856>
- Korkmaz, A. V., van Engen, M., L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Mango, E. (2018). Beyond leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 117–143.
- McCulloch, W. S. (1988). *Embodiments of mind*. Cambridge, MA, London: MIT Press.
- McKeown, J. K. L., Fortune, D., & Dupuis, S. L. (2015). »It’s like stepping into another world«: Exploring the possibilities of using appreciative participatory action research to guide culture change work in community and long-term care. *Action Research*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1476750315618763>
- Mesec, B., & Stritih, B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), 295–306.
- Možina, M. (2022). Skupni dejavniki v superviziji ter njihov pomen za razvijanje kompetentnosti in ekspertnosti z namerno vadbo. *Kairos. Slovenska revija za psihoterapijo*, 16(3–4), 21–79.
- Možina, M. (2021a). Uvodnik o skupnih dejavnikih in medicinskem modelu: od znanstvenega monizma preko dialoškega pluralizma do integrativne psihoterapije. *Kairos. Slovenska revija za psihoterapijo*, 15(1–2), 9–55.

- Možina, M. (2021b). Mladostniška in odrasla leta ptiča Dodo: razvoj teorije skupnih dejavnikov od prvih metaanaliz do Schiepkovega sinergetičnega nelinearnega dinamičnega modela. *Kairos. Slovenska revija za psihoterapijo*, 15(1–2), 57–149.
- Možina, M. (2020). Zgodnja leta ptiča Dodo: razvoj teorije skupnih dejavnikov od Rosenzweiga do Frankovega kontekstualnega modela. *Kairos. Slovenska revija za psihoterapijo*, 14(3–4), 15–61.
- Munuera Gomez, P. M., Alemán Bracho, C., & Hernández, M. (2014). Appreciative inquiry, a constant in social work. *Social Sciences*, 3(4), 112–120.
- Närhi, K., & Matthies, A.-L. (2016). Conceptual and historical analysis of ecological social work. V J. McKinnon & M. Alston (ur.). *Ecological social work: Toward sustainability* (str. 21–38). Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Northouse, P. (2016). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parés, M., Ospina, S. M., & Subirats, J. (2017). Social innovation and relational leadership. V M. Parés, S. M. Ospina, & J. Subirats, *Social innovation and democratic leadership: Communities and social change from below* (str. 3–20). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367885.00010>
- Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. V S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord, (ur.). *The SAGE Handbook of organization studies* (str. 446–468). London: SAGE Publications Ltd.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
- Peeters, J. (2012). The place of social work in sustainable development: Towards ecosocial practice. *International Journal of Social Welfare*, 21(3), 287–298. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00856.x>
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34(4), 601–616. <https://doi.org/10.1103/RevModPhys.34.601>
- Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini. (2009). *Uradni list RS*, št. 31/09 in 42/17. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV9598>
- Rape Žiberna, T. (2023). O multidisciplinarnosti timskega dela na centrih za socialno delo. *Socialno delo*, 62(1), 5–28.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (Doktorsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T., Cafuta, J., Žnidar, A., & Flaker, V. (2020). Začetna analiza stanja po izvedeni reorganizaciji. Skupščina kot oblika aktivističnega raziskovanja za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. *Socialno delo*, 59(1), 3–26.

- Reason, P., & Bradbury, H. (ur.) (2008). *The SAGE Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. 2. izdaja. London: Sage.
- Reason, P. (2002). The practice of co-operative inquiry. Editorial introduction. *Systemic Practice and Action Research*, 15(3), 169–176.
- Reason, P. (1999). Integrating action and research in cooperative inquiry. *Management Learning*, 30(2), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1350507699302007>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork for health and social care: Partnership working in action*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Riley, S., & Reason, P. (2015). Cooperative inquiry: An action research practice. V Smith, J. (ur.). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (str. 168–198). Los Angeles, London: SAGE.
- Rogers, C. (2008). Appreciative inquiry: A powerful family therapy intervention. *Counselling, Psychotherapy, and Health*, 4(1), 78–90.
- Rosa, B., & Almeida, H. N. (2020). The influences of managerialism in the professional interventions of social workers. *European Journal of Social Sciences*, 3(1), 26–35.
- Salaman, G. (2001). Understanding advice: Towards a sociology of management consultancy. V Clark, T., & Fincham, R. (ur.). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (str. 247–260). Oxford: Blackwell.
- Schaub, J., Hewison, A., Haworth, S., & Miller, R. (2022). A leadership model for social work: Drawing on health care to inform social work leadership. *British Journal of Social Work*, 52(5), 2911–2930. <https://doi:10.1093/bjsw/bcab185>
- Schrujijer, S. G. L. (ur.) (2020). Dynamics of interorganisational collaborative relationships. *Administrative Sciences, Special Print Issue*. Basel, Beijing: MDPI.
- Seikkula, J., & Arnkil, T. E. (2014). *Open dialogues and anticipations: Respecting otherness in the present moment*. Helsinki: THL (ePUB). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-022-1>
- Seikkula, J., & Arnkil, T. E. (2006). *Dialogical meetings in social networks*. London: Karnac Books.
- Seikkula, J., Arnkil, T. E., & Eriksson, E. (2003). Postmodern society and social networks: Open and anticipation dialogues in network meetings. *Family Process*, 42(2), 185–203.
- Sharp, C., Dewar, B., & Barrie, K. (2016). Forming new futures through appreciative inquiry. *The Institute for Research and Innovation in Social Services IRISS. Insights 33 – A series of evidence summaries*. <https://www.iriss.org.uk/resources/insights/forming-new-futures-through-appreciative-inquiry>.
- Shotter, J. (1993). *Cultural politics of everyday life: Social constructionism, rhetoric and knowing of the third kind*. Toronto: University of Toronto Press.

- Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Speck, R. V. (1998). Network therapy. *Marriage & Family Review*, 27(1–2), 51–69.
- Stavros, J., & Torres, C. (2018). *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stratton-Berkessel, R. (2010). *Appreciative inquiry for collaborative solutions: 21 strength-based workshops*. San Francisco, CA: Pfeiffer. A Wiley Imprint.
- Sullivan, W. P. (2016). Leadership in social work: Where are we? *Journal of Social Work Education*, 52(S1), S51–S61. <https://doi:10.1080/10437797.2016.1174644>
- Škulj, J. (1996). Dialogizem kot nefinalizirani koncept resnice: literatura 20. stoletja in njena logika inkonkluzivnosti. *Primerjalna književnost*, 19(2), 37–48.
- Šugman Bohinc, L. (2016). Social work – the science, profession and art of complex dealing with complexity. V N. Mešl & T. Kodele (ur.). *Co-creating processes of help: Collaboration with families in the community* (str. 41–63). Ljubljana: Faculty of Social Work.
- Šugman Bohinc, L., Rapoša Tajnšek, P., & Škerjanc, J. (2007). *Življenjski svet uporabnika. Raziskovanje, ocenjevanje in načrtovanje uporabe virov za doseganje zelenih razpletov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Tafvelin, S., Hyvonen, U., & Westerberg, K. (2012). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256–276.
- Turnell, A., & Edwards, S. (1999). *Signs of safety: A solution and safety oriented approach to child protection casework*. New York: Norton.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (ur.) (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Greenwich: Information Age.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Verma, N. (2020). Authentic appreciation: Presenting the AI principle of authenticity. *AI Practitioner. International Journal of Appreciative Inquiry*, 22(3), 53–64.
- Walsh, N., & Sarandy, S. de (2023). *The practice of collaborative leadership: Across health and care services*. London: TheKing'sFund.

- Waters, L., & White, M. (2015). Case study of a school wellbeing initiative: Using AI to support positive change. *International Journal of Wellbeing*, 5(1), 19–32. <https://doi:10.5502/ijw.v5i1.2>
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J., & Fry, R. (2004). *Appreciative team building: Positive questions to bring out the best of your team*. New York, NJ: iUniverse, Inc.
- Whitney, D., Cooperrider, D. L., Kaplan, B. S., & Trosten-Bloom, A. (2001). *Encyclopedia of positive questions*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8. izdaja. Boston: Pearson.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Zandee, D. P. (2010). Appreciative inquiry. V Coghlan, D., & Brydon-Miller, M. (ur.) *Action research* (str. 48–51). Los Angeles, London: Sage.
- Zaviršek, D. (2022). Profesionalizacija socialnega dela v Sloveniji: med entuziazmom žensk in zahtevami oblasti. *Družboslovne razprave*, XXXVIII(100), 49–72.
- Zaviršek, D. (2005). »Ti jih boš naučila nekaj, ostalo bo naredil socializem!« Zgodovina socialnega dela med leti 1945 in 1961. V D. Zaviršek (ur.): »Z diplomo mi je bilo lažje delat!« (str. 7–54). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Žnidar, A., Rape Žiberna, T., & Rihter, L. (2020). Reorganizacija centrov za socialno delo kot izziv za uporabo sodobnih konceptov socialnega dela. *Socialno delo*, 59(2–3), 147–162.