

Razpotja timov

Vito FLAKER

Predpostavke o trojni naravi timov – metoda, oblika ali organizacija dela

Timi so se, odkar so se konec dvajsetega stoletja uveljavili kot oblika združevanja in *delovanja*, močno razširili in prevzeli številne pojavne oblike in postali stalnica v vsakdanjem profesionalnem življenju. Z množenjem timov se je širil obseg tega pojma, posledično pa redčila njegova vsebina. Zato, ko razpravljamo o timih, nujno nastane več nesporazumov. Nekateri mislijo, da govorimo o načinu dela, drugi menijo, da se pogovarjamo o obliki dela, tretji pa, da se izraz nanaša na tako imenovane organizacijske enote. Seveda ni vprašanje, kdo ima pri tem prav, vprašanje je, kako se bodo pri uporabi tako večpomenskega pojma sogovorniki sporazumeli. Na vsakdanji, pogovorni ravni razlike v pomenih, ki jih izraz nosi, niso usodne, morda so celo pikolovske. Timi so namreč delujoči del naše stvarnosti in nas bolj kot to, kaj izraz tim pomeni, zanima, kaj bomo od njih imeli, kako jih lahko uporabimo za svoje in skupno dobro. Ko pa naše delovanje preskoči na bolj abstraktne ravni, ko se lotevamo vzpostavljanja timov, ko jih oblikujemo, zastavimo njihovo delo in vprežemo v ojesa neke organizacije, pa razlike postanejo pomembnejše. Takrat je treba razmisliti o vseh treh vidikih, ravneh delovanja timov, jim dati substanco, izraz in mesto v organizaciji.

Vprašanje, ki se ga lotevamo, torej ni v prvi vrsti »*Kaj so timi?*«, temveč: »*Na kakšne načine vse delujejo?*«, »*Kako jih najbolje uporabiti?*«

Zato, da bomo odgovorili na to osnovno vprašanje in na podvprašanja, ki ob tem nastajajo, bomo uporabili večnivojski oz. večslojni model socialnega dela, ki smo ga zaznali in provizorično oblikovali pri analizi eksperimenta neposrednega financiranja (Flaker, Nagode, Rafaelič in Udovič, 2011, str. 317–340), ga razvili v hevristični model za namen hitre ocene storitev in odgovorov (Flaker, 2017; Flaker idr.,

2019, str. 37–46) in ga poenostavljenega uporabili za sintezo razprave o dezinstucionalizaciji (Rafaelič in Flaker, 2023, str. 230–248). V približno tej obliki ga bomo uporabili tudi tukaj.

Poanta modela je, da socialno delo deluje (hkrati) na več ravneh človeške eksistence, oz. da deluje slojevito. V njem smo postavili kot izhodišče socialnodelovnega ravnanja življenjski svet, na katerega se cepi več registrov, ki so abstraktnejši od zelo konkretnega sveta, v katerem dejansko živimo. Med za socialno delo relevantne smo uvrstili ravni (v vrstnem redu vse večje abstraktnosti shem) – ravni metode, postopkov, oblik dela, organizacije, poslovanja, zakonodaje, (socialne) politike, (politične) ekonomije in kulture. V tej razpravi se bomo omejili le na tri od teh ravni, ki so za temo timskega dela najbolj povedne.

Najprej se bomo timskega dela lotili kot metode, potem kot oblike dela in nazadnje timov kot organizacijskih enot. Ko bomo to storili, bomo razpravljali o tem, kako lahko timi delujejo prečno, kar nas bo pripeljalo do sklepa o tem, kako timi povezujejo konkretni življenjski svet z institucionalnim svetom, ki ga urejajo zakoni, abstraktne vrednote in politične silnice. To je tudi glavno vprašanje, ki si ga o delovanju timov moramo zastaviti: *Kaj nam timi (kot metoda, oblika in organizacija dela) zares v življenje prinesejo (tudi kaj nam odnesejo)?*

Še preden se lotimo timskega dela, pa nekaj metodoloških opomb.

Poglavje nima namena dati pregleda obstoječe literature na temo timov. Namen je kritični razmislek o timih, kot se pojavljajo v praksi. Tak namen omogočata dva skoraj nasprotna pristopa k materiji – poskus dosledno in disciplinirano logično izpeljati zastavljene teze, hkrati pa pri tem uporabiti, saj gre za »poskus«, esejski način pisanja. Ta je manj omejen s siceršnjimi kanoni znanstvenega pisanja in omogoča več ustvarjalnosti, razmislekov zunaj okvira (Rogelja Caf in Ledinek Lozej, 2023).

Čeprav uporabimo deduktivno metodo, ko nekatere trditve izpeljemo iz slovarskih definicij, in induktivne prijeme, ko primerjamo nekatere pojave timov med sabo, je velik del sklepanja *abduktiven*, hipotetičen (Peirce, 1878, 1931; Carson, 2009). Pojav raznovrstnosti in večfunkcionalnosti timov poskušamo razložiti tako, da stkemo konceptualno mrežo, priročno teorijo timov, ki nam morda nazadnje pojav pomaga ne le razumeti, temveč ga tudi kategorialno dojeti. V tem je način, kako se lotevamo materije, podoben izročilu formalne

sociologije (Simmel, 1971; Garfinkel, 1967; Goffman, 1974); zani- ma nas, kako se timi oblikujejo vsebinsko in kako se oblikuje njihov izraz.

Hkrati pa razmislek temelji na izkušnji delovanja, sodelovanja in opazovanja številnih timov. Te izkušnje smo izdatno opisali v dru- gih delih, v tem besedilu pa preprosto zmanjka prostora, da bi za vsako trditev, ki izhaja iz izkušnje, navedli primer (in ga celo doku- mentirali). Zato opravičilo bralcu za nespodobno veliko samocitatov. Usmerjajo ga na druga dela, v katerih opisujemo ali razpravljamo o temah, ki jih tu le nakažemo. Večkrat bomo bralca napotil na delo o dezinstitutionalizaciji (Flaker in Rafaelič, 2023), ki analizira razvoj metod in oblik pri nas. Večkrat bomo kakšno izkušnjo predstavili vobče, v takih primerih gre za tipične pojave, ki so dovolj splošni, da jih bo bralec prepoznal.

Izkušnje (pa tudi velik del literature), na katerih gradim razpra- vo, so pogosto s področja preobrazbe totalne ustanove (timsko delo pa eden izmed glavnih vzvodov takšne preobrazbe). Je pa ta pogled akcidentalen, saj večina opisov in ugotovitev velja tudi za time zunaj takšnih ustanov, pa tudi te službe potrebujejo preobrazbo in timi v njih spremembe.

Nenazadnje, pristop in namen tega poglavja nista le v opisovanju pojava timov in njegovem kritičnemu razumevanju, temveč sta usmerjena v spremembe in spreminjanje (timov). Zato presegata samo opisni in analitični domet pozitivistične znanosti, segata po imperativih (kako ravnati – time organizirati in umestiti v stvarnost). To se utegne zdeti neznanstveno, a tak vtis je izraz težnje po ohranja- nju obstoječega, oz. pomanjkanja volje po spremembah, ustvarjanju nečesa novega oz. bolj človeškega.

Za boljše razumevanje razprave v nadaljevanju, moramo na krat- ko, kolikor nam prostor dovoljuje, povedati, kako te tri ravni delujejo oz. učinkujejo ena na drugo. Te kratke oznake so tudi delovne defi- nicije naše razprave.¹

Raven *metode* je raven, ki se neposredno dotika ravni življenj- skega sveta, iz njega ali izhaja ali pa se nanj nanaša. Metoda, ki jo slovar (SSKJ) definira kot »pot do cilja« (k tej definiciji se bomo v razpravi večkrat vrnili), je pravzaprav način, kako svojo obstoječo

1 Navdih za našo analizo črpamo iz lingvistične teorije Luisa Hjelmsleva, kakor sta jo za vprašanje plastenja oz. razslojevanja uporabila Deleuze in Guattari (1988, str. 43–45).

situacijo preseči (jo spremeniti, izboljšati – transcendirati) (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 231–232). Tako so metode eden od prvih vmešnikov med svetom, ki ga živimo, in med organizacijskimi shemami, ki ga oblikujejo.

Oblika je ustaljen način delovanja. Na eni strani je objektiven izraz metode, na drugi strani pa vsebina, ki jo lahko vključimo v delovanje neke organizacije. V prvem primeru oblika nadgradi metodo tako, da je prenosljiva, omogoča njeno izvajanje v poljubnem okolju, v drugem pa da kompleksnejši organizaciji stvarno podlago, substanco. Kot objektiven izraz metode oblikuje izbor in zaporedje dejanj v njej lastno organizacijo, hkrati pa jih združi v samostojno mešanico postopkov in razmerij. S tem vzpostavi podlago za to, da razne oblike lahko umestimo v nek organizacijski okvir.

Metoda in oblika se vzajemno določata. Včasih je težišče na strani metode: osebno načrtovanje npr. proizvede osebni paket storitev; včasih pa je odločilnega pomena oblika, ki, tako kot je primer pri oskrbi na domu, daje okvir za nastanek metode dela, ki je prav zaradi tega korenito različna od metod nege v instituciji, pa čeprav je vsebina dela v obeh primerih nadvse podobna in jo izvajajo podobni profili (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 69–74).

Funkcija ravni *organizacije* je posamezne oblike dela povezati, jih v svoji viziji povzeti, organizirati delitev in potek dela, omogočiti pretok sredstev med njimi in omogočiti dostop do njih uporabnikom, ki so jim oblike namenjene. Predvidevamo torej lahko, da metode in oblike v določeni meri dajejo ton organizaciji. Če je, denimo, osebno načrtovanje, ključna metoda in so osebni paketi ključna oblika v neki organizaciji, bo prav to izražalo, da je organizacija posvečena oskrbi po osebni meri. Organizacija torej omogoča izraz metod in oblik v širšem okolju in prenos učinkov na abstraktnejše ravni delovanja. Hkrati pa jih uporabi kot svoje gradnike, s tem, kako jih med seboj povezuje, pa ustvarja svojo lastno vsebino. Na organizacijski ravni se je pomembno vprašati, kakšno mesto in kakšen učinek imajo na celotno organizacijo – ali so le obrobni privesek ali ključna organizacijska oblika, ki dinamično učinkuje na celotno telo organizacije.

Tako definirani pojmi se utegnejo bralcu zdeti precej abstraktni in zapleteni, in to tudi so. Zato prosimo za potrpljenje v upanju, da bodo ti pojmi z razpravo v nadaljevanju postali bolj jasni in uporabni. Za začetek pa jih skušajmo ponazoriti s tem, kako se izrazijo s skladnjo v povedi.

Ko »timom« dodamo prilastek, jih s tem navadno umestimo v organizacijsko shemo – »preselitveni«, »oddelčni«, »multidisciplinarni tim na področju družinskega nasilja«. S tem jih umestimo v organigram, dodelimo jim mesto v organizacijski strukturi. Ko pa izraz »timsko« uporabimo kot prilastek, atribut drugega imena, s tem navadno izrazimo način delovanja neke skupine – npr. »timsko delo«, »timska konferenca«, »razvoj tima«, »timski procesi« ipd. Torej izraz samo ime »tim«, brez atributov in ne da bi bil sam atribut, designira obliko dela. Kot atribut je tim torej metoda, kot samostalniški povedek oblika, ki jo lahko atribuiramo v organizacijsko strukturo, oz. si jo organizacija na več načinov prilasča.

Metoda timskega dela

Time pogosto definiramo kot »manjšo skupino ljudi, med seboj povezanih z namenom, da prispevajo k skupnemu cilju« (Øvretviet, 1993). Podobno jih definira tudi Payne (1982), ko pravi, da tim določajo »skupni cilji, pri tem pa člani tima obdržijo osebno in individualno odgovornost in si razdelijo delo tako, da vsak s svojo dejavnostjo prispeva kolikor kdor zmore, in da skupaj uresničijo svoje cilje«. Razlika je v poudarku oz. dodatku, ki usmerja pozornost v skupino kot sestavo članov z individualnimi značilnostmi. To pa je, seveda, pomembno, ko se srečujejo strokovnjaki različnih profilov.

Ker time definirajo predvsem njihovi cilji, se njihova definicija prav v definiensu povezuje s slovarsko definicijo »metode«, namreč kot načina, poti do cilja (SSKJ). V tem primeru je pot do cilja tudi skupina. A tudi skupino v socialnopsihološkem pomenu izraza definirajo njeni cilji (Flaker, 2022a). Gre torej za tautologijo pri definiranju oz. odvečno (redundantno) poimenovanje, saj naj bi bila potemtakem vsaka skupina tim? Morda. Vendar pa razliko, ki loči time od drugih skupin (*differentia specifica*), najdemo prav v etimološkem pomenu besede »tim«: »skupina živali v eni vpregi« (Snoj, 2015), oz. kot sem svoj čas prevedel iz angleščine: »dve ali več skupaj vpreženih vlečnih živali« (Flaker, 1997, str. 5). Potemtakem je tim skupina, ki je »vprežena«. Prav to vzpostavlja razliko s skupino živali, »čredo«, ki skupaj prosto išče boljšo pašo ali zavetje pred neurjem. V angleški inačici pa obstaja še dodatna razlika, in sicer, da gre za posebno vrsto živali – vlečnih. To nas opozarja, da gre torej za skupino ljudi, ki so namenjeni prav za izvedbo določene naloge

(strokovnjaki), in tudi za skupino, ki je pretežno instrumentalizirana, vprežena v željo nekoga drugega.

Instrumentalnost in posvečenost nalogi sta tudi značilnosti profesionalne drže (Weber, 1988). Strokovnjak mora svoje želje dati v oklepaj – ne toliko zaradi tega, ker bi ga motile pri izvajanju storitev, temveč zaradi tega, da bolje »sliši« željo uporabnika. Podobno velja tudi za odnose v samem timu, saj mora posamezni strokovnjak v prvi vrsti poslušati, kaj pravijo njegovi tovariši. To je zaradi strokovnjaške zaverovanosti vase in v svojo stroko (*hibris*) pogosto težka naloga (Ilič idr., 1977).

Če naj bi tim bil vprežen v željo »drugega«, je ta »drugi« v našem primeru, kot smo že ugotavljali (glej drugo poglavje Flakerja v tej monografiji), uporabnik, skupnost ali pa organizacija (institucija), v kateri tim deluje. V prvih dveh primerih mora metoda timskega dela vsebovati tudi raziskovanje, ugotavljanje želje uporabnika oz. potreb skupnosti (predvidoma skupaj z njimi). V drugem primeru pa metoda timskega dela pomeni preizpraševanje »institucionalne želje« (Randall in Southgate, 1988, str. 16–19), oz. zahtev organizacijskega okolja ali celo širših družbenih postulatov oz. mandata, ki ga tim dobi (Basaglia, 1974/1981/1987; Gilli, 1974). To je nujno, če naj tim ohrani vsaj nekaj svoje avtonomije in ne deluje samo kot prenos oblasti, oz. kot vprega v ojesih nosilcev družbene moči.

Ključni vprašanji metodike timskega dela sta torej – kako in kdo postavlja cilje in kako tim deluje kot skupina. Skupina je namreč v primeru timskega dela metoda oz. »pot do cilja«. A pri tem ne smemo zanemariti prvega vprašanja subjekta postavljanja ciljev, kakor se pogosto dogaja, ko se ukvarjamo s timi in njihovo dinamiko. Cilji tima so namreč v funkciji preseganja (transcendence) obstoječe situacije. Če se tega lotevamo na način *pristopa*, če naše delo temelji na *srečanju* z ljudmi, ne pa na »obravnavi«, »prijemih« in »ukrepih«; če so metode *prehodne* – če se na nekaj nanašajo, nekaj ustvarjajo, če ustvarjajo dogodke in ne stanj (Flaker, 2023a), če omogočajo *prehod* iz ene situacije v drugo in človeka ne samo premeščajo, potem bo metoda timskega dela izraz, ki preoblikuje, preobrazi, *transformira*. Sicer bo v najboljšem primeru situacijo informiral, jo uobličil, še bolj verjetno pa jo uniformiral po vnaprej določenih enotnih obrazcih.

V besedišču skupinske dinamike (Randall in Southgate, 1998; Flaker, 2022a): tim mora v večji meri kot poljubne skupine upoštevati institucionalno željo, družbeno pričakovanje (to pa je v kadru

preobrazbe tudi dosledno upoštevanje želje uporabnika). Hkrati pa mora v procesu kritične konfrontacije s temi željami pa tudi z vključevanjem uporabnikov in povezovanjem s skupnostjo ustvariti svojo dejansko željo. Osebne želje (in razlike v strokovni naravnosti) članov tima pa mora tim uporabiti za uresničevanje tega dejanskega skupnega cilja (druge osebne želje pa dati v oklepaj). Nezavedne želje tima pa uporabiti za energično in ustvarjalno delo tima.

Skratka, če naj timi delujejo kot timi in ne le kot sestavek robotov za »implementacijo« ciljev, ki jih (torej avtoritarno) postavijo drugi, morajo te cilje (pre)oblikovati po svoje. To pa se zgodi v skupinskem procesu. Ta lahko poteka kot ustvarjalen cikel faz skupinskega razvoja, v katerem se faze ne le izmenjujejo, temveč zagotovijo podlago za naslednjo fazo, jo nadgradijo na način, značilen za to fazo. Lahko pa tim oz. skupina v neki fazi obtiči in postane način delovanja, ki je sicer le fazna značilnost, njena prevladujoča značilnost (Randall in Southgate, 1988). Faze po svoje intonirajo ne le vloge članov tima, temveč tudi cilje tima. Prav to nas na tem mestu zanima.

Faze razvoja tima

Lahko bi si mislili, da je tim ob začetku svojega delovanja bolj odvisen od uradnih ciljev svojega obstoja. To je sicer res, a le deloma. Navadno vodja tima na začetku delovanja tima članom predstavi, kaj naj bi tim delal (in kako je zamišljeno, da naj bi deloval). To sicer nekaterim članom oz. v določeni meri daje občutek večje gotovosti, ki ga potrebujejo, ko stopijo v skupino, ki se na novo sestaja, v situacijo, ki je ne poznajo in v kateri se ne znajdejo, kot se sicer. Bolj kot sami cilji, oz. njihova vsebina, namen tima, člane tima na začetku zanima, kako jih bodo drugi člani sprejeli, kakšno je njihovo mesto in vloga v timu, iščejo ljudi, ki bi jim lahko bili blizu, s katerimi se ujamejo ipd. (cf. Randall in Southgate, 1988). Cilji so na začetku torej le v funkciji gotovosti, varnosti, pa čeprav članu novega tima daje varnost prav oporekanje, banaliziranje uradnih ciljev, ki jih pooseblja vodja tima.

Oporekanje uradnim ciljem se utegne vodji tima in njegovim podpornikom oz. pristašem ideje, ki jo cilj izraža, zdeti kot cokla v delovanju skupine, celo sabotaza (*sabot* fr. cokla), kar tudi v večji ali manjši meri je. Ima pa tudi produktiven učinek. Odpira namreč možnosti drugačnih pogledov, to pa ni le estetska dimenzija delovanja tima, temveč v nadaljevanju omogoča bolj stvarno spoprijemanje s

konkretnejšimi cilji in nalogami tima (faza energiziranja po Randall in Southgate, 1988). Prav ukvarjanje s stvarnostjo pa omogoči timu, da oblikuje svoj dejanski smisel delovanja. Konkretno delo poraja konkretne cilje tima. Pogosto se zgodi, da načelno nespravljljive pozicije, pogledi, naravnosti članov tima, ko se člani tima skupaj z uporabnikom lotijo snovanja in izvajanja storitev za uporabnika, izgubijo svoj naboj, oz. preprosto stopijo v ozadje dogajanja (Flaker, 1997).

To drugo fazo razvoja tima podklada v Bionovem (1963) pojmovanju osnovna predpostavka »boja ali bega«. Prevzemanje nalog, opogumljanje, premagovanje ovir ima seveda značilnost, ton boja in je skladno z običajnim pojmovanjem timskega dela. Zapuščanje prizorišča, tima, opuščanje nalog, le formalna navzočnost in članstvo tima – dejanja v smislu bega, pa so s takim pojmovanjem skregana dejanja, načelno tudi obsojana. Pa vendar se dogajajo, celo pogosto: lahko pa so tudi tako tvorna, kot je neposredno angažiranje. V skupnostnih timih pa celo ugotavljamo, da so nujna. Če vojak zapusti bojno polje, ga imamo za dezerterja, če delavec gradbišče, za zabušanta. V skupnostnih službah pa nimamo enotnega prizorišča, poanta je, da se v svojem delovanju tim razprši, pričakovano je, da se loti tudi česa drugega, ne samo ozko zastavljenih nalog tima. Tim je le pentlja, ki vse razpršene dejavnosti poveže. Za to pa je potreben občutek pripadnosti timu, zavzetost za uresničevanje ciljev tima na eni strani, na drugi pa (s)poročanje, obveščanje tima s takšnih izletov o zadevah, ki so za tim pomembne. To omogoča tudi gomoljčno, rizomsko (Deleuze in Guattari, 1987, 1988) povezovanje tima z entitetami zunaj centralno in drevesno zasnovanega sistema sporočanja, onkraj komandne linije.

V situacijah neformalne oskrbe je pogosto tako, da kljub temu da ima človek, ki potrebuje oskrbo, večjo socialno mrežo, se ta ob nastopu nuje po pomoči »razbeži« in prepusti oskrbo enemu od bližnjih, navadno ženski sorodnici – ženi, hčerki, materi (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 61–64; Zaviršek, 2018). Naloga skupnostnega delavca je, da mrežo spet poveže v produktivno delovanje. Podobno se marsikdaj zgodi s formalnimi timi, da namreč član tima prevzame nase večji del nalog oz. mu jih drugi prepustijo. To imamo lahko za ostanek hierarhičnega vodenja, vodilni član ima namreč odgovornost za izvedbo nalog tima (ali pa si tako misli), nima pa moči ali poguma, da bi del svojega delovnega bremena »delegiral« drugim članom tima. Lahko gre tudi za to, da člani tima kaj takega od vodje pričakujejo. Je pa to

lahko tudi povsem normalen pojav za delo tima, ki smo ga še bolj očitno izkusili med epidemijo in delom doma, da se pač član tima sam zase, od tima odmaknjen, posveti neki nalogi in potem rezultat svojega dela predstavi timu, ki potem prevzame nadaljnje delo.

Komponenta bega v takšni fazi lahko glede konstituiranja smisla delovanja tima povzroči, da se članom tima začne zdeti njihovo delo in sodelovanje nesmiselno in da tim pravzaprav neha delovati, se sestajati. Pri manj »obveznih« timih se to lahko zgodi tudi zaradi pomanjkanja časa članov tima. Spomnimo se lahko večjega števila iniciativ, delovnih skupin, forumov, za katere bi po vsej verjetnosti lahko trdili, da bi bilo njihovo delovanje smiselno, pa smo jih opustili – ker pač člani niso imeli časa (beri: to ni bila njihova prioriteta oz. delovna obveznost, ki bi jo zahtevali »kazalniki uspešnosti«).

Taka ustavitev delovanja tima je verjetno bolj pogosta v *ad hoc* timih (kot jih definiramo v nadaljevanju) in raznih aktivih in priložnostnih delovnih skupinah, pri stalnih timih pa lahko privede do dveh učinkov. Prvi je, da tim obstaja le na papirju oz. se sestaja le ceremonialno in si sem in tja izmisli neko delo, ki da videz smisla obstoja tima. Drugi je morda bolj produktiven, in sicer, da tim oblikuje svoj smisel dela z metodo eliminacije – ko opusti nek možen uraden cilj, ga s tem prikaže kot nesmiselnega (pa če je to res ali ne). Da bo tak učinek res produktiven oz. da s tako implicitno logiko določanja prioritete ne povzročimo škode, mora imeti tim (ali pa organizacija) sposobnost kritične refleksije svojega početja, oz. vzpostavljati povratne zanke, ki bodo preverjale ustreznost in smiselnost takšnih odločitev.

Ko tim uresniči svoj cilj, potrdi smisel svojega delovanja in obstoja, a ker je cilj uresničen, ne obstaja več kot cilj in tim hkrati izgubi svoj smisel obstoja. Uresničitev je lahko razlog za proslavljanje, a tudi za pospravljanje. Člani tima morajo svoje delo ovrednotiti, preveriti še podrobnosti, pospraviti za sabo, potem pa, če gre za začasni tim, tim razpustiti. Ko pa gre za stalni tim, pa mora ta najti nov izziv oz. se lotiti nalog, ki so jih začasno pustili ob strani (*cf.* teorija kolcanja v Rafaelič in Flaker, 2021, str. 136–137).

Izmenjava nalog in stapljanje vlog

Cilj tima oz. njegov smisel je virtualni pogoj za nastanek tima – člani skupine, če naj delajo skupaj, morajo imeti skupni izziv (Makarenko, 1950; Flaker, 2022a). Virtualnost tega pogoja je treba razumeti

v dveh pomenskih odtenkih. Cilji so vedno nekaj virtualnega, nekaj, kar še ni resnično (Flaker idr., 2013, 23–26; Flaker, 2024b, str. 72). Drugi pomen pa je, da je prav to vrlina (*lat. virtus*) nastajanja tima. Realni pogoj timskega dela pa je, da ima skupina oz. tim določen obseg opravil, ki so izmenljiva, vsem skupna (Carlton, 1984). Takšnih opravil je v socialnem varstvu veliko; ko delamo v skupnosti ali z njo, pa še več. V procesu preobrazbe institucij pa tudi togih služb zunaj institucij je namreč veliko novih izzivov, za katere se morajo udeleženci usposobiti med opravljanjem takšnih nalog in je pogosto vseeno, kateri profil se bo novega dela naučil. Morda si lahko mislimo, da so socialni delavci in delavke najbolj pravi profil za osebno načrtovanje. A navadno v zavodu ni zadostnega števila socialnih delavcev, pa tudi razlika v ekspertizi med različnimi profili ni tolikšna, da se drugi tega dela ne bi mogli naučiti (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 218–219). Območje skupnega dela oz. realno podlago tima tvorijo torej takšni opravki, ki jih lahko vsi opravijo, pa tudi delo, ki ga je treba vložiti v delovanje tima, s tem pa tudi v graditev vizije glede delovanja tima.

Poosebljanje storitev, sistem ključnih delavcev (Brandon in Brandon, 1992, str. 33–34; Flaker in Rafaelič, 2023, str. 238–241; Flaker, 2024a) in podobne rešitve še dodatno zahtevajo zelo dinamično delitev dela in nalog, ki preči siceršnje strokovne kompetence oz. izvedenstvo. Zaradi svoje umestitve in zaradi zaupanja in zaveznitva z uporabnikom bo namreč ključni delavec počel zelo raznovrstne dejavnosti. Večina jih ne bo sodila v klasični delokrog njegovega strokovnega profila – ukvarjal se bo z zdravstvenimi, psihološkimi, pravnimi, delovnimi, gibalnimi in še z vrsto drugih vprašanj, za katera se ni šolal niti ni bil usposobljen. Večina takšnega dela tudi ni strokovno intenzivna, gre za naloge, ki so podobne tistim, ki jih sicer moramo opraviti na teh področjih v vsakdanjem življenju. Tako kot tam tudi tu včasih potrebujemo zato, da bolje ravnamo, nasvete strokovnjakov, ljudi, ki snov bolj obvladajo. Smoter timov, ki vključujejo več strokovnjakov, je torej v tem, da ima človek takšno ekspertizo pri roki.

Včasih je bolj smiselno, da gre z uporabnikom k advokatu medicinska sestra, ki je ključna delavka, včasih pa bolj smiselno, da gre pravnik ali socialni delavec, ki je tudi član tima. Smisel timskega dela je v prvem primeru, da pravnik oz. socialni delavec usposobita, posredujeta svoje znanje, data namige in usmeritve medicinski sestri, v drugem primeru pa da ključna delavka posreduje informacije o tem, kaj so uporabnikove prioritete, da okrepi uporabnikovo dejansko

perspektivo v načrtovanem opravi (Sedmak, 1994; Flaker, 1998, str. 210–211 in 214).

Ko govorimo o ekspertizi, pa je treba ob očitni ekspertizi, ki izhaja iz siceršnjih profilov strokovnjakov, poudariti ekspertizo uporabnikov in nižjega kadra, denimo negovalk in varuhov kot članov tima. Uporabniki so, kot smo že neštetokrat ugotavljali, izvedenci za svoje življenje (Čaćinovič Vogrinčič, 2010; Flaker, 2024b, str. 30), tak je tudi vidik uporabnikov nasploh (Lamovec, 1996). Varuhinje in negovalke pa so izvedenke za vsakdanji potek življenja na neki enoti, če ob preobrazbi postanejo osebne asistentke pa tudi za vsakdanje zaplete v življenju uporabnika. Z megastrokovne perspektive se nam zdijo to minorna znanja, ki pa se pogosto izkažejo za ključna pri delovanju neke službe, tima.

Razvoj prepletanja in stapljanja vlog v timu smo opisovali (Flaker, 1997, str. 8) kot proces razmejevanja, ločevanja vlog, poudarjanja lastne ekspertize na začetku, s tem pa hkrati precenjevanje drugih vlog oz. nestvarno in pretirano pričakovanje, da bo npr. pravnik rešil vsa pravna vprašanja, psiholog vsa psihološka, zdravnik ali sestra vsa zdravstvena. Ker so to ne zgodi, nujno sledi razočaranje nad ekspertizo in vlogo drugih članov tima. To je med najbolj kritičnimi točkami razvoja tima. Prebrodi se jo lahko predvsem z dejanskim skupnim delom, v katerem se naučijo člani tima realistično vrednotiti prispevek drugih članov (in profilov), potem lahko člani tima osebne in strokovne razlike akomodirajo, jih sprejmejo kot tvorne, tim pa lahko začne delovati kot integrirana celota (de Board, 1978).

V procesu prehoda v skupnost je integracija različnih profilov še toliko bolj intenzivna. Timsko delo je namreč v tem procesu še bolj pomembno, hkrati pa se preobraža tudi splošna podoba tega ali onega strokovnjaka (Basaglia, 1974). V procesu ne le prekrivanja, temveč tudi zabrisovanja klasičnih vlog, pa paradokсно, prav tim in timsko delo omogočata ustvarjanje novih poklicnih identitet (Gallio, Mauri in Rotelli, 1983) oz. dodajanje novega smisla svojemu izvornemu profilu. Kriza strokovne identitete v timskem procesu pred njegove udeležence v kritičnih trenutku *mora* zastaviti ključna vprašanja o tem, kaj je bistveno za mojo stroko. Hkrati pa konkretno delo omogoča pragmatično preverjanje tega istega vprašanja. Timsko delo mora pomeniti prevajanje abstraktnega znanja neke stroke v vsakdanje ravnanje vseh članov tima. Pravzaprav mora strokovnjak svoje specifično znanje dati na voljo drugim in usmerjati njihovo ravnanje

pri določenem vidiku njihovega dela. Fizioterapevt bo, denimo, svoje sodelavce učil, kako razmigavati ude ljudi, ki to potrebujejo pri vsakdanjih opravilih, psiholog bo s člani tima preverjal, kako usmerjati pogovor v kritičnih trenutkih, specialni pedagog, kako pripraviti nek dokument v lahko branje itn. Izziv je trojen: strokovnjaki morajo ustvarjati novo znanje za nove situacije, svoje znanje morajo dati v celoti na voljo sodelavcem, tim kot skupina pa mora vsaj del takšnih posebnih znanj pretvoriti v skupno dobro.

Timi kot oblika so storitev

V *Taksonomiji socialnega dela in varstva* smo izluščili štiri elementarne oblike – storitve, programe, sredstva in ureditve (Flaker, 2015, str. 29–32, 137–144). Naštete oblike se med seboj razlikujejo po tem, kako jih oblikujemo, kaj vsebujejo, pa tudi, kaj izražajo. Programi in storitve npr. predpostavljajo neko delo, ki ga izvajalci morajo opraviti, so procesna entiteta. Sredstva in ureditve pa so že izdelani predmeti, ki jih lahko uporabimo, so produkti, že pripravljeni za uporabo. Na drugi strani pa so storitve pa tudi sredstva nekaj, kar prejmemo (in postane naša last), medtem ko so programi nekaj, česar smo deležni (Flaker, 2023b). In ne nazadnje, so ureditve nekaj virtualnega, netelesne premene (Deleuze, 1975), medtem ko so druge oblike take, da dejansko obstajajo v našem svetu.

Da timi niso (materialno) sredstvo, lahko ugotovimo takoj. Lahko ga sicer imamo za sredstvo za doseg nekega cilja in je za uporabnike marsikdaj instrumentalnega pomena. Za delo tima seveda potrebujemo »materialna sredstva« (predvsem čas, druga izjemoma in razmeroma malo). Zares pa tim ni stvar, predmet, reč, ki naj bi jo uporabili, pa čeprav bi se tako utegnilo zdeti, ko so predpisani z zakonom.

Tim je seveda ureditev. Ko gre za formalne time, je treba imenovati njihove člane. Tudi pri manj formalnih timih se mora tim »konstituirati«, določiti svoje področje dela, vzpostaviti vsaj smernice, če ne pravila svojega delovanja ipd. Timi so tudi pogosto instanca odločanja o ureditvah. Včasih kot komisije odločajo o usodi uporabnika (napredovanju ali poniževanju), dodeljevanju sredstev, prepovedih ipd. Pa vendar, timske odločitve so po svoji naravi hipne, a tudi ko je glavna naloga tima o čem odločiti, mora tim do odločitve priti, za to pa potrebujemo čas (Flaker, 2024a). Čas potrebujemo tudi, da se

tim konstituira kot skupina (Flaker, 2022a). Tim ni ne materialna (sredstvo) ne virtualna (ureditev) reč, temveč je proces, delo. Torej moramo tim umestiti med oblike (socialnega varstva), ki nekaj delajo. To pa so storitve in programi, ti delajo, medtem ko ureditve in sredstva preprosto so, obstajajo, kvečjemu nastajajo.

Glede na to, da je tim kolektivna oblika dela, bi lahko ugotavljali, da so timi program – pa niso. Slovar (SSKJ) definira program kot »zaporedje dejanj, ki so vnaprej določena za uresničitev«. Ključna značilnost programa torej ni v njegovi kolektivnosti, temveč v vnaprejšnji določenosti (poznamo tudi individualne programe). Cilje programa navadno določimo glede na zunanje zahteve in ne na potrebe članov skupine oz. tima. Imajo pa timi pogosto svoj program (»projekt«) in navadno tudi programe kot obliko dela izvajajo timsko. Pa vendar je narava timskega dela taka, da ne more biti programirana. Iz razprave o timu kot metodi je jasno, da je srž timskega dela, da mora tim nastati. Tudi če ima vnaprej predviden predmet ali cilj dela, je smisel timskega dela, da se ga, pa čeprav načrtno in temeljito, tim loti na prav svojski način. Za uresničevanje nekega programa je dovolj delovna skupina, ki ji delodajalec, naročnik predpiše naloge, ki jih potem skupina le izpelje. To pa ni tim.

Z metodo eliminacije smo torej prišli do sklepa, da je tim kot oblika torej storitev – »naročeno delo, ki se opravi za koga navadno za plačilo« (SSKJ, 2014). Ključna značilnost storitve je v tem, da obstaja naročilo. To pa pomeni, da je tudi delo, ki ga kot storitev opravljamo, refleksivne narave. Naročnik in izvajalec storitve sta v tesnem in do konca storitve kontinuiranem (procesnem) razmerju. Storitve in način izvedbe sta predmet kontinuiranega pogajanja, če že ne dialoga.² Še posebej v socialnem delu se storitev nenehno prilagaja situaciji.

Tim pa je v veliki meri storitev, ki omogoča druge storitve in oblike – vzpostavlja, izvaja, prilagaja programe, sredstva in ureditve – je storitev, ki jih servisira. Lahko pa jih kot nadredna oblika uporabi za doseganje svojih ciljev. V obeh primerih, nadrednem in podrednem, so timi storitev drugega reda, storitev, ki vzpostavlja in organizira druge oblike ali storitve. Zato smo jih v taksonomiji torej uvrstili v posredne storitve (Flaker, 2015, str. 83–85), ki ne zahtevajo neposrednega dela z uporabniki (pa čeprav so jim na koncu namenjene).

2 Če naročnik ni vsaj pri roki, če že ne navzoč, gre lahko vse narobe – tudi pri tako preprostih delih, kot je prestaviti vrata, obrtniško delo postane farsa, kot npr. v seriji *Fawlty towers* epizoda z vrati (Cleese in Booth, 1975).

Pri tem smo spregledali, da je odsotnost uporabnikov, ključnega člena socialnega dela, le institucionalna usoda timov (glej drugo poglavje Flakerja v tej monografiji). S preobrazbo institucij naj bi vsi timi vključevali uporabnike. Na eni strani v time, ki so neposredno namenjeni prav njim, kot so, denimo, timske konference, na drugi pa tudi v time, ki so namenjeni delovanju posamične organizacije, kot tudi v tiste, ki ustvarjajo nove službe in druge strukture v skupnosti. Ko se uporabniki vključujejo v time, dobijo večplastno vlogo. Uporabniški vidik, ki ga v time vnašajo, lahko imamo v timih, v katerih deluje več disciplin, za še eno, a ključno »disciplino«, hkrati so tudi že samo s svojo navzočnostjo živo napotilo na resnične situacije, ki naj bi jih tim obravnaval. Predvsem pa je njihov pogled celosten in prečen – perspektiva uporabnika mora nujno obravnavati zadeve večnivojsko, iskati rešitve na več ravneh obstoja. Le z doslednim vključevanjem uporabnikov lahko timi dobijo ključno in izkušensko razsežnost transdisciplinarnosti (o tem več pozneje).

Da se uporabnike vključi le simbolično, je morda za začetek dovolj. Izkušnje namreč kažejo, da že samo navzočnost uporabnika vpliva na kakovost, ton delovanja tima. Pogovor strokovnjakov vpricho uporabnika, ki, denimo ni sposoben razumeti besed, še manj z besedami sporočati svojega mnenja, želje ali strahov, poteka kljub takšni nezmožnosti uporabnika povsem drugače kot v ločenem prostoru brez njega. Še več, ljudi, ki nimajo zmožnosti besed, pojmovnega mišljenja, lahko razumemo s pomočjo fenomenološke metode, z opazovanjem, vživljanjem, preizkušanjem (Goode, 1979). Ko to izkušensko gradivo pretvorimo v besede, ki izražajo njihove želje, iz njih izvedemo cilje (Brandon in Brandon, 1994, str. 42–54; Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013, str. 64–66; Flaker, 2024b, str. 70–71), lahko postanejo polnovredni člani tima.

Prav taki primeri nas opozarjajo na to, da je enakopravno vključevanje uporabnikov proces. Ta se včasih začne z malimi koraki, vsekakor pa si je treba vztrajno prizadevati, da se uporabniki aktivirajo, postanejo enakovredni člani, v nekaterih pogledih celo vodje timov. Da je to možno in potrebno, potrjuje tudi razvoj skupnostnih služb – z vsakim korakom prehoda v skupnost in z vsako nadaljnjo razpršitvijo je vključevanje uporabnikov mogoče v večji meri in je tudi bolj potrebno in smiselno. Na kratko pogledjmo, kako.

Trije koraki iz institucije v skupnost

Kot smo že opomnili (glej drugo poglavje Flakerja v tej monografiji), so institucionalni timi namenjeni predvsem prenosu prevladujoče ideologije, vzpostavljanju institucionalnega reda in vzdrževanju takšnega prostora; so hierarhični in uporabnikov praviloma ne vključujejo. Imajo jih za predmet svojega dela ali celo obravnavajo kot grešne kozle. Timi v ustanovah so nekakšen nujni okrasek, ki ni ključnega pomena za ustanovo – ta deluje samodejno.

V vmesnih strukturah pa so timi ključnega pomena. Vmesne strukture navadno načrtujejo in vzpostavljajo timi – tisti, ki bodo neko vmesno strukturo, npr. stanovanjsko skupino tudi vodili (Flaker, 1997, str. 6–7), ali pa razvojni timi neke organizacije (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 217). Vsekakor pa timi stanovanjske skupine (posamične ali v grozdu), dnevne in varstveno-delovne centre vzdržujejo, jim omogočajo, da sploh delujejo. Avtonomija timov v vmesnih strukturah je zaradi geografske oddaljenosti, večje vpetosti v okolje in manjše skupine udeležencev bistveno večja. Kako in v kolikšni meri se bodo v delovanje tima vključili uporabniki, oz. v kolikšni meri bodo te oblike samoupravne, je odvisno od njihove večje ali manjše podrejenosti centrali, odvisnosti od ustanov, naravnosti osebja (s tem tudi razvoja tima) in moči uporabnikov.

Pri kapilarnih, po prostoru razpršenih oblikah dela, ki nastajajo po osebni meri, je vključenost uporabnikov v tim tako rekoč nuja, saj takih storitev ni mogoče izvajati brez njihove aktivne udeležbe. Opisali smo timsko konferenco pri ustvarjanju osebnih paketov, pri osebni asistenci sta uporabnik in asistent neločljiv tim – tandem.³

Pri oskrbi na domu je prav uporabnik člen, ki lahko poveže oskrbovalke, ki sicer nastopajo v časovno ločenem zaporedju, v enoten tim – sicer oskrbovalke delujejo kot po tekočem traku, opravljajo opravila v časovnem zaporedju. S tem ne le zreducirajo človeka na njegovo telo, ki ga je treba umiti, nahraniti, premakniti, temveč izgubijo

3 Time sicer navadno definiramo kot skupino z najmanj tremi člani (npr. Rape Žiberna po Brajši o konceptualizaciji), vendar pa »tandem« tako v pomenu kolesa za dva kolesarja, kakor v prenesenem pomenu »skupaj nastopajoče dvojice«, pomeni pravzaprav isto kot »tim« – delovati v isto smer, biti usmerjen k istemu cilju; je ureditev, ki, tako kot tim, ljudi vpreže v ista ojesa. Tandem je najmanjši možni tim.

skupni smisel svojega posamičnega početja. Samodejno vlogo povezovalca tima pa uporabniki v taki obliki navadno izgubijo, ko gre za time drugega reda, se pravi, time, ki organizirajo storitve. Prav redundantno bi bilo, da bi uporabnice sodelovale pri razvrščanju urnikov oskrbovalk, bilo bi morda celo neetično, če bi sodelovale pri prenašanju in kroženju osebnih sporočil, vsekakor pa bi bilo produktivno, če bi sodelovale pri strateškem načrtovanju, usposabljanju in zagotovo pri ocenjevanju oz. evalvaciji dela.

Pri naslednji stopnji prehoda v skupnost, v kateri imajo ključen pomen gibanja, mreže in skupine ljudi, občanov, uporabnikov, pa so uporabniki glavni sestavni del timov ali pa njihov naročnik, delodajalec in usmerjevalec. So vključeni v vodenje zadrug, upravljajo s stanovjskimi skupnostmi, organizirajo zagovorništvo, ustvarjajo svoje avtonomne prostore itn.

V nizu preobrazb od institucionalnih struktur prek vmesnih struktur, prostorsko razpršenih, kapilarnih storitev po osebni meri, do oblik delovanja, v katerih skupnost ni le krajevno določilo izvajanja oskrbe, pač pa njen subjekt, se spreminjajo določila timskega dela, kot so prostor, oddaljenost od matične organizacije, članstvo tima, njegova avtonomija, položaj uporabnika, polje, ki ga tim ustvarja, in tudi način disciplinarnega sodelovanja. To bomo predstavili v naslednji preglednici.

Preglednica 1:

Določila delovanja timov glede na stopnjo preobrazbe oz. razpršitve delovanja

Stopnja preobrazbe / Določilo	Institucija	Vmesne strukture	Razpršene storitve po osebni meri	Skupnost
Prostor	institucionalni	institucionalni/ civilni	domači	skupnostni
Oddaljenost	hišni	dislocirani	razpršeni	mrežne zgojitve
Članstvo	ekskluzivno	občasno zunanji člani	redno zunanji člani, neformalni pomočniki	heterogeno, ne le strokovnjaki
Avtonomija	minimalna	za vzdrževanje strukture	za izvajanje nalog (cilji uporabnika)	baza v skupnosti
Uporabnik	predmet obravnave	gost	vodja tima	član skupnosti
Polje	omejeno – pregrade, pravila	naloga strukture, matična organizacija	cilji uporabnika, njegovo gibanje po prostoru	življenje (protislovja) skupnosti
Disciplinarnost	uni- (multi-)	multi- → inter-	inter- → trans	trans-

Timi se v procesu preobrazbe oblikujejo glede na svojo umestitev v prostor, ki ga preobrazba na novo ustvarja. Institucionalni timi so »hišni«, od okolja ločeni, umeščeni so v hierarhično strukturiran prostor organizacije, to pa je v totalni ustanovi tudi vsakodnevna neposredna in izkušena stvarnost. V njih sodelujejo skoraj izključno samo člani organizacije, ki imajo za timsko delo le malo avtonomije.

V vmesnih strukturah (stanovanjskih skupinah, dnevnih centrih ipd.) timi delujejo v pol institucionalnem pol civilnem okolju. Sestavlja jih manjše število članov, v delo timov se uporabniki lažje vključujejo, prav tako pa se večkrat in lažje pridružijo še ljudje, ki sicer ne pripadajo organizaciji. Že zaradi oddaljenosti morajo biti bolj avtonomni, večjo stopnjo avtonomije pa jih zagotavlja tudi njihova naloga, da vmesno strukturo vzdržujejo, pravzaprav jo vodijo.

Ko gre za oskrbo oz. storitve po osebni meri, se avtonomija timov še poveča. Delujejo v domačem okolju, razpršeni so tako, kot so razpršena domovanja uporabnikov. Timi postanejo odločilno v službi uporabnika, vanje se vključuje večje število članov, ki niso iz ene same organizacije, vloge članov tima pridejo ob posameznih nalogah še bolj do izraza. Pravzaprav avtonomije timov ne zagotavljata le razpršenost in delovanje v domačem okolju, temveč prav neodvisnost nalog oz. cilji uporabnika.

Ko timi postanejo res skupnostni timi – torej ko se stopijo s skupnostjo in se začnejo ukvarjati z zadevami, ki presegajo horizont enega uporabnika, oz. ki zadevajo celotno skupnost, vsaj njen pomemben del, takrat timi dobijo poleg svoje izhodiščne baze (organizacije) svojo podstat v skupnosti, njenem življenju. Prostor njihovega delovanja je skupnost, so skupnostni prostori (javni in zasebni). Mentalno, bolj kot zemljepisno, so še bolj oddaljeni od ustanov, hkrati pa je funkcija takšnih timov ustvariti zgostitve sicer razpršene mreže udeležencev. Te mreže so heterogene, sestavljajo jih tako izvajalci kakor uporabniki storitev, tako strokovnjaki kot povsem navadni, a zainteresirani člani skupnosti – sosedje, sorodniki, aktivisti itn. Skupnostni timi svoje avtonomije ne črpajo le iz oddaljenosti od ustanov, temveč jo gradijo predvsem na temelju mandata, ki ga dobijo v skupnosti. Njihovo delovanje torej določajo izzivi in protislovja, ki jih odkrivajo v skupnosti. Spremeni se tudi polje njihovega delovanja.

V instituciji je delovanje omejeno s fizičnim prostorom ustanove, pravili pa tudi poslanstvom in članstvom, v vmesnih strukturah s primarno nalogo, ki naj bi jo taka struktura opravljala (namestitev,

dnevno varstvo, druženje), še vedno s članstvom v organizaciji pa tudi z lokacijo delovanja. Ko gre za oskrbo po osebni meri, delo in članstvo v timu določajo cilji (potrebe) uporabnika, ne več organizacija, ki osebni projekt »sponzorira«, prostorsko pa delo tima umešča položaj in gibanje uporabnika po prostoru. Skupnostni timi pogosto delujejo bolj kot mrežni timi, torej s posebnim članstvom in prostorsko neomejene strukture. Prav tako ni omejeno njihovo področje dela – lotevajo se lahko različnih tem in izzivov, imajo več zmožnosti večglasja, *ad hoc* vključevanja med seboj precej različnih akterjev.

Vzporedno z nizom raznih premen poteka tudi spreminjanje delovanja timov oz. kako artikulirajo disciplinarnost: strokovnost in izvedenstvo. V institucijah so timi po izročilu unidisciplinarni, v več in meddisciplinarne tvorbe se združujejo le na ravneh vodenja. Ko ustanova stopi na pot preobrazbe, pa timi dobijo težnjo po inter- ali celo transdisciplinarnosti. V vmesnih strukturah so timi največkrat večdisciplinarni, v njih sodelujejo raznovrstni profili, imajo pa težnjo interdisciplinarnosti. V osebnih timih uporabnikov navadno, glede na raznovrstnost nalog, deluje več različnih profilov. Situacija jih sili, da morajo vsaj do neke mere prevzeti naloge drug od drugega. Še več, ko cilji, želje uporabnika prevladajo, pa morajo svoje delo dojeti večplastno, večglasno, in zato lahko dobijo tudi značilnosti transdisciplinarnosti. Skupnostni timi pa so, če res delujejo skupnostno, po definiciji članstva transdisciplinarni – njihov položaj in vloga v skupnosti sta bolj pomembna kot pripadnost tej ali oni stroki. Seveda so posamezna strokovna znanja, ki jih član tima lahko prispeva k timskemu delu, dobrodošla, a ne definirajo vloge v timu že vnaprej. Prav pri resničnih skupnostnih timih se izkaže, da je delovanje (onkraj disciplin) pomembnejše od njihove nominalne sestave. Strokovnost definirajo učinki in izkušnje, ne pa vnaprej določeni statusi.⁴

4 To sicer postavi pod vprašaj strokovnost, profesionalnost in avtonomijo, ki jo ta zahteva, kot eno izmed ključnih razlik med timi in drugimi skupinami. Morda tudi do te mere, da bi lahko postavili tezo, da ko timi dosežejo stopnjo transdisciplinarnosti, prenehajo biti »timii« in postanejo akcijske, projektne skupine, civilne iniciative, celo gibanja. Vendar pa je funkcija (tudi namen) sodelovanja strokovnjakov (še zlasti socialnega dela) v takšnih sestavih, da so nosilci etike neizključevanja, da opozarjajo na potrebe in želje tistih, ki utegnejo ostati ob strani, na njihove pravice, na drugi strani pa, da negujejo hevristični pristop in kritični razmislek in se tako uprejo aksiomati in račun etike. V takšnih predpostavkah moramo novo strokovnost pojmovati predvsem kot znanje in voljo za nove oblike solidarnosti. K temi disciplinarnosti se bomo vrnil spet proti koncu poglavja.

Premik v skupnost je torej niz razpršitev – tako geografskih kot tematskih. Hkrati pa prav timi v takšni razpršitvi omogočajo zgostitve človeških virov, usmerjenost na nalogo, temo, področje. So nekaj, kar takšno razpršeno, volatilno in venomer spreminjajočo se strukturo drži skupaj. Timi so torej konstitutivni element, temelj vsake skupnostne, razpršene organizacije.

Timi kot del organizacije

Z izrazom »tim« pogosto poimenujemo organizacijske enote neke organizacije. Tim, timsko delo pa je tudi pogosto organizacijski princip delovanja neke skupine ali tudi celotne organizacije. Na organizacijski ravni so timi namreč pripravno orodje za razporejanje človeških virov pa tudi delovnih sredstev in nalog. Je način, kako vpeti ljudi v delovanje neke večje celote (Flaker, 1997, str. 9), hkrati pa jih ne povsem podrediti. Pojem timov kot skupin, ki nastajajo, namreč zahteva tudi določeno mero avtonomnosti tima nasproti celotni organizaciji pa tudi njenem okolju. To pa se dogaja na različne načine v začasnih, stalnih in vodilnih timih.

Ad hoc timi

Glede na organizacijsko umestitev lahko razlikujemo med stalnimi in *ad hoc* timi. Naloga prvih je, da podpirajo neko stalno funkcijo, ki jo organizacija mora imeti, druge pa organizacija vzpostavi začasno ali občasno za neke posebne naloge, ki trajajo le določen čas. Timi, namenjeni posameznim uporabnikom, so takšne občasne narave. Timske konference, ki smo jih že opisali in ki potrjujejo osebne načrte ali njihove revizije, so primer takšnih občasnih, uporabniških timov. Tudi če se pojavljajo periodično in delujejo dalj časa, jih ne moremo označiti za stalne, ne le zaradi redkejšega srečevanja, temveč tudi, ker se njihova sestava spreminja glede na spremembe v osebnem načrtu, oz. glede na potrebe uporabnika.

Še bolj začasni so krizni timi, ki se oblikujejo, denimo, za preživljanje krize posameznega uporabnika. Te navadno sestavlja skupina ljudi, ki so uporabniku blizu, strokovnjakov oz. plačanega osebja in prostovoljcev – ki skupaj omogočajo kontinuirano oskrbo in varnost človeka v krizi, navadno psihotični (Zaviršek, 1997; Trček, 2019).

Med izrazito začasne time sodijo tudi konzultantska timska srečanja, konference. V njih se tim sreča z izvedencem za neko temo, ki je pomembna pri delu s posameznim uporabnikom, ali pa gre za zadevo, ki je pomembna za delovanje tima oz. neke enote.

Poleg timov za uporabnike začasni timi nastanejo tudi za spoprijemanje z povsem določenimi in enkratnimi nalogami – kot so organizacija nekega dogodka, uvajanje neke metode ali oblike dela ipd., pogosto pravimo za »izvedbo projekta« (torej projektni timi). Takšni timi so v službi organizacije, pogosto prav njene preobrazbe, ali pa so namenjeni skupnosti oz. sodelovanju organizacije z njo (tim se lahko oblikuje projektno tudi za posameznega uporabnika, ko oskrba, preselitev ali večja sprememba v življenju uporabnika to zahteva).

Narava takšnih timov je projektna – sestanejo se za uresničitev nekega cilja in delujejo, dokler cilja ne uresničijo. To jim morda v primerjavi s stalnimi timi daje večji akcijski naboj, ki ga ustvarjata jasen cilj in končnost njihovega delovanja. Praviloma so, kar zadeva njihovo sestavo, tudi bolj prečni, zajemajo člane iz drugačnih skupin, pogosto tudi zunanje sodelavce, in ko gre za akcije v skupnosti, tudi njene pripadnike.

Stalni timi

V totalni ustanovi so timi skoraj odveč, če pa jih imajo, pa so bolj ceremonialne narave, oz. za razkazovanje hierarhije ali pa za utrjevanje njej lastnega sistema. Kot smo že opisovali (glej drugo poglavje Flakerja v tej monografiji), je bil tim namenjen predvsem zunanjim članom, deloma tudi stanovalcu, da so sprejeli pogled ustanove nanj (s tem pa ustanova utrjevala svojo usmerjenost, ideologijo). Kljub temu pa timi na enotah nekega zavoda, oddelkih lahko dinamizirajo delovanje osebja na tem oddelku in so med glavnimi orodji za uvajanje sprememb v zavodu, oz. ključna priprava za korenito preobrazbo.

V Hrastovcu (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 217–228) smo, denimo, lahko opazovali, da vključevanje in pripadnost strokovnega dela osebja, ki je sicer ločeno od dela na oddelkih (ima pa lahko lastne, v veliki meri ceremonialne time), razbije ločenost, skoraj avtarkično, samozadostno, z drugimi nepovezано delovanje oddelkov, omogoči

bolj proaktivno ravnanje in hevristični pristop, ki omogoča izogibanje timskim odločitvam »na prvo žogo«, oz. iz nekega nepreizpranega aksioma. Timsko delo na oddelkih, enotah omogoča tudi tvornejše vključevanje v procese odločanja kadru, ki ga sicer puščamo ob strani. Sistem ključnih delavcev na eni strani omogoča prav to, po drugi strani, pa da tim s svojo kolektivistično perspektivo ne »povozi« želja in interesov posameznika.

Ko se timi na oddelkih v procesu preobrazbe že v ustanovi usmerijo na določeno geografsko območje, »teritorizirajo« (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 256–258), dobijo še večjo pomembnost in njihovo delo postane še intenzivnejše in raznovrstnejše. Poleg organiziranja življenja in dela na enoti se morajo lotiti še vrste drugih opravil in nalog. Spoznati morajo skupnost, se povezati z akterji v njej – s službami, ki delujejo na tem območju (zdravstvom, socialo, nevladnimi organizacijami), s skupnostnimi organizacijami (občinsko upravo, društvi, ustanovami, kot so knjižnice, ljudske univerze, stanovanjske organizacije ipd.), in pa seveda tudi neformalno z ljudmi, ki v skupnosti živijo, predvsem s sosedi, sorodniki in drugimi uporabnikom bližnjimi pa tudi z ljudmi, ki so naravni zavezniki in sodelavci v okolju, v katerega stopajo (prodajalke, točaji, policisti, frizerji ipd.). To so ljudje in organizacije, s katerimi bodo sodelovali po preselitvi iz zavoda, stalni partnerji, sodelavci in zavezniki. A z njimi je treba vzpostaviti stik in uporabiti njihove vire in možnosti tudi že v procesu preseljevanja. S tem pa tudi tim, ki se je doslej ukvarjal samo z »notranjimi zadevami«, dobi nov pogled, usmeritev in vsebino svojega delovanja.

Območni tim, ki usmerja preselitve na neko področje, mora snovati diverzifikacijo timov po ključnem koraku preobrazbe – preselitvah. Iz širše skupine ljudi, ki so delali na enoti, se bo oblikovalo več timov za določene naloge. Povezave in prekrivanje dela novih timov so lahko večje ali manjše. Del osebja bo deloval pretežno v ustaljenih in zemljepisno določenih enotah (predvsem stanovanjskih skupinah, deloma morda tudi v dnevni centrih). Svoje delo v takšni enoti bodo usklajevali v manjši skupini, timu, ki bo zadolžen za tako enoto. Z drugimi delavci, ki bodo opravljali podobno delo, se bodo lahko povezovali v tim ali aktiv delavcev v stanovanjskih skupinah. Smoter takšnega združevanja oz. povezovanja je v tem, da se delavci

vzajemno podpirajo, izmenjujejo izkušnje in si tudi konkretno pomagajo v kočljivih situacijah – od »pokrivanja bolniških«, organizacije skupnih dejavnosti do skupnega delovanja v času takšnih ali drugačnih kriz.⁵ Podpore v takšnih primerih pa jim bo lahko zagotavljal tudi mobilni tim, ki deluje na območju.

Ob stacionarnih timih, ki pokrivajo neko geografsko definirano enoto, načeloma lahko predvidimo še več vrst mobilnih enot. Najprej so to terenski delavci, ki delujejo tam, kjer ljudje živijo – na njihovih domovih, delovnih mestih pa tudi povsod, kjer delujejo in se srečujejo. Najbolj tipično so takšni terenski delavci socialne oskrbovalke, kot jih poznamo v službah za oskrbo na domu. Tudi sicer so to večinoma izvajalci preprostih opravil, v žargonu socialnega varstva »socialni servisi« – na eni strani za čiščenje, popravila, dostavo hrane, na drugi strani za družabništva, spremstvo, oporo pri opravkih. Terenski, mobilni delavci se na eni strani vključujejo v time uporabnikov (npr. po osebnem načrtu), na drugi pa tvorijo svoje lastne time, v katerih se organizacijsko usklajujejo (urniki, delitev terena ipd.), izmenjujejo informacije in se med seboj podpirajo pri reševanju zagat, s katerimi se srečujejo. Uporabniške time vodijo uporabniki s pomočjo načrtovalcev, time terenskih delavcev pa navadno njihovi koordinatorji.⁶

Poleg neposrednih terenskih delavcev skupnostno zasnovana služba potrebuje še mobilni strokovni tim oz. službo. Ta zagotavlja strokovne intervencije na terenu. To so lahko obiski posameznih enot in podpora osebju in stanovalcem v njih (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 193). Lahko so obiski na domu uporabnikov, lahko pa tudi vključevanje v skupnostna prizadevanja, ki vključujejo akterje tudi drugih služb in organizacij. Lahko gre za redne obiske, s katerimi posamezen strokovnjak vnaša oz. razvije vsebine, ki zadevajo njegovo stroko – obisk fizioterapevta lahko pomeni konkretno delo z uporabnikom, ki potrebuje fizioterapijo ali pa inštruktažo članov skupine (stanovalcev in osebja) za izvajanje določenih fizioterapevtskih vaj oz. dejavnosti. Lahko pa gre za izredne obiske, za fizioterapevta, npr.

5 Delo v stanovanjski skupini je v primerjavi z delom »na oddelku« zavoda precej bolj samotno. Navadno je v določenem času v stanovanjski skupini navzoč le en delavec, največ dva. S svojimi sodelavci se srečajo le ob predaji izmene ali na timskih sestankih oz. sestankih celotne stanovanjske skupine. V taki konstelaciji je timsko delo teže organizirati, a je to še toliko bolj pomembno.

6 Koordinator nekega terenskega tima ni samo organizator dela. Tako ozko pojmovanje pogosto vodi v birokratizacijo tega položaja, spremeni ga iz terenskega v pisarniškega delavca.

ko se stanovalec oz. uporabnik vrne domov po intenzivnem medicinskem posegu, socialne delavke ali psihologinje, ko gre za moderiranje sporov v skupini, s sosedi ipd. V obeh primerih se strokovnjak vključuje v lokalni tim, hkrati pa pripada širšemu mobilnemu timu – torej o svojem obisku in delu poroča drugim članom oz. profilom, ki so zastopani v timu.

Naloga mobilnega strokovnega tima je tudi vzpostavljanje potrebnih odgovorov v skupnosti. V postopku, ki naj bi bil analogen zdajšnjemu postopku sprejema, se član tima odpravi na teren, se tam trudi spoznati situacijo – ne samo »stanje« oz. zmožnosti uporabnika, temveč tudi vire, ki so na voljo v njegovem okolju (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 204–205). Naloga mobilnega tima je v takšni situaciji organizirati oskrbo v človekovem okolju s čim manjšo mero premeščanja v drugo okolje (Evropska skupina ..., 2012, str. 94). Hkrati pa se obratno sorazmerno z razdaljo do sedeža tima manjša neposredni vložek organizacije v zagotavljanje oskrbe na terenu. Z drugimi besedami, mobilni tim lahko kot pobudnik in načrtovalec deluje na geografsko precej oddaljenem območju, a je vložek tima predvsem v pripravo osebnega paketa ali kakšne druge kombinacije skupnostnih storitev, ki jih bodo potem izvajale lokalne službe pa tudi neformalni pomočniki. Naloga mobilnega tima je najti vire, možnosti in »material« za vzpostavljanje storitev po človekovi meri in jih aktivirati, na daljavo tudi spremljati in podpirati. Podobna logika naj bi veljala tudi pri preselitvi na oddaljenejša območja. Pri »sprejemih in odpustih« se mora logika delovanja zdaj skupnostne službe spremeniti. Preselitev lahko formalno pomeni odpust, vendar ne sme pomeniti abruptnega pretrganja vseh stikov, totalno odvezo odgovornosti za blaginjo uporabnika, pa čeprav je ta formalno že bivši.

Naslednja stopnja integracije območnega tima v skupnost je sodelovanje in vzpostavljanje medinstitucionalnih skupnostnih timov. Na območju, na katerega zavod v preobrazbi prenaša svojo operacijo, so vedno tudi druge službe, ki delujejo ali pa naj bi delovale na tem področju dela. Območni tim se mora z njim povezati in sodelovati. Ena izmed oblik sodelovanja, pri nas še ne toliko uveljavljena, so skupnostni timi, denimo za duševno zdravje ali dolgotrajno oskrbo ipd. To so stalni timi z različno stopnjo skupnega delovanja oz. sodelovanja. Lahko delujejo samo kot strokovni paneli, ki spremljajo situacijo na nekem zemljepisnem področju, in glede na to usklajujejo svoje aktivnosti. Lahko pa te aktivnosti tudi skupaj

izvajajo oz. delujejo kot resnično delovni tim – gredo skupaj na teren, si razdelijo delo na timski način itn. Pri takšnem delovanju je zagata ali celo ovira način financiranja skupnega dela. Če gre za razpisan projekt, se bodo udeležene organizacije o tem lažje dogovorile, če pa tak projekt načrtujejo same, bodo morale predvideti vire in razrez. To pa je v razvojnih fazah in pri vzpostavljanju edinstvenih osebnih projektov oz. paketov težje.⁷ Osnovni namen in temeljna naloga območnih služb oz. timov je zagotoviti oskrbo na določenem geografskem območju. To je v fokusu.

Odrpto pa je vprašanje, kako ob prehodu v skupnost zagotoviti delovanje tistih podpornih funkcij, ki jih sicer v eni hiši in za vse zagotavlja institucija. Če vzamemo dokaj enostaven primer prehrane, imamo shematsko gledano na voljo tri smeri razvoja. Prva je, da stvari ostanejo približno takšne kot zdaj, zavod kot celota nabavlja hrano, jo deloma pripravi in dostavi na več lokacij. Druga je, da se kuhinje decentralizirajo in delujejo po enotah (dnevni centrih, stanovanjskih skupinah). Tretja pa, da se ta funkcija na ravni zavoda povsem opusti in prepusti posameznikom in skupinam, da se znajdejo po svoje – torej da sami kupijo hrano in jo pripravijo, naročijo dostavo hrane ali pa se abonirajo v bližnji gostilni (lahko tudi pri sosedih ali sorodnikih). Tretja je najbolj vsakdanja, najbolj ustrezna načelom »normalizacije«. Prvi dve utegneta biti cenejši, a tudi ohranjata neko dejavnost, ki ni samo institucionalna in utegne biti pomembna v delovanju skupnostnih služb. Če se zavodska kuhinja preobrazi v obrat javne prehrane, potem je to tudi možnost zaposlovanja, kakor tudi dejavnost, ki jo preobrazena služba plasira v skupnost. V vsakem primeru pa mora nova enota za to funkcijo poskrbeti.

Tudi za druge podporne funkcije, kot so: nastanitev in vzdrževanje, računovodstvo in finančno poslovanje, kadrovske in pravne zadeve, pa tudi povsem strokovne, kot so načrtovanje razvoja, izobraževanje, razvoj posameznih metod in dejavnosti itn., lahko

7 Centri za duševno zdravje v skupnosti ali enotne vstopne točke za dolgotrajno oskrbo so poskusi, da se interdisciplinarno delo izogne zagatam interinstitucionalnega sodelovanja. To so lahko, podobno kot območni timi, ustanove v preobrazbi, pomembne zgoščitve interdisciplinarnosti, a ne bodo nikoli odpravili potrebe po medinstitucionalnem sodelovanju in timih. Vedno bo namreč obstajala še neka služba, ki ima poslanstvo delovati na istem področju. Glede na fragmentiranost sistema je to še toliko bolj verjetno, kakor je tudi verjetno, da bo tudi zaradi tega neka stroka prevzela pretirano dominantni položaj v taki sestavi (npr. zdravniki in zdravstvo v centrih za duševno zdravje).

predvidevamo, da se bodo iz centra razprševale na opisane tri načine (ali v njihovi kombinaciji). Za razpravo o timskem delu pa je pomembno to, da ob delitvi na teritorialne enote, obstajajo tudi prečne povezave med njimi, ki presegajo območno členitev. Tako npr. lahko predpostavimo potrebo po skupnih projektih zaposlovanja, skupnih službah za ravnanje z nepremičninami, aktivih za razvoj in uveljavljanje nekaterih metod – npr. aktivni za osebno načrtovanje, aktivni za podporo ključnim delavcem, skupina za izdelovanje zahtevnih analiz tveganja ipd. Za take dejavnosti je smiselno, da v vsaki temeljni oz. območni enoti obstaja nekdo ali manjša skupina ljudi, ki je za določeno dejavnost referenčna, se torej nanjo spozna in sodeluje z drugimi takšnimi strokovnjaki v drugih timih oz. skupaj z njimi tvori tim, čigar naloga je prav razvoj ali vzdrževanje te dejavnosti. Čar takšnih timov je, da so tematsko bolj homogeni, torej da se lahko eni temi bolj posvetijo in jo oplemeniteno posredujejo v talilni lonci osnovnih timov.

Še večji izziv integracije (območnih) timov v skupnost je, kako postati resnični del skupnosti – ne le del formalnih služb, ki na nekem področju delujejo, temveč skupnosti kot neformalne entitete – soseske, interesnega združevanja, neformalnih mrež. Ta izziv je še toliko bolj pomemben, če upoštevamo pogosto pozabljen in spregledan cilj preobrazbe ustanov, da skupnost ni le kraj izvajanja oskrbe, temveč da postane tudi njen akter. Pravzaprav naj bi razni strokovni timi postali organski del skupnosti. To lahko storijo najmanj na dva načina. Prvi je, da se vključijo oz. sodelujejo pri ustanavljanju raznih akcijskih skupin, kot so denimo lokalne akcijske skupine (LAS), ki jih poznamo s področja drog, ali kot smo jih kdaj pa kdaj predlagali za dolgotrajno oskrbo ali za vprašanja, povezana z nasiljem v družini. Drug način je, da pripadnike skupnosti povabi k dejavnostim, ki jih snuje organizacija, ki ji tim pripada. To niso le občasni ceremonialni dogodki (proslave, praznovanja ipd.), tudi ne samo vključevanje pripadnikov skupnosti v dejavnosti organizacije, kot so prostovoljno delo, družabništvo, občansko zagovorništvo, temveč tudi projekti, ki izhajajo iz potreb skupnosti, kot npr. skupnostni prevozi, medsosedska pomoč, socialni klubi oz. organizacija družabnega življenja (za osamljene) itn. Zato je treba poudariti nalogo skupnostnih (ali območnih) timov, ki se morda utegne zdeti v procesu intenzivnega preseljevanja odveč, da skupnost spozna do obisti in da skupnost spozna (tudi povsem človeško) člane tima in organizacijo. V procesu hitre

ocene potreb (Flaker idr., 2019) je morda bolj pomembno spoznati kulturne obrazce v skupnosti, njene vrednote in pomembne akterje v soseskah, kot pa zbrati demografske in druge podatke.

Posebne prečne funkcije (in s tem tudi timi) izhajajo prav iz samega procesa preobrazbe. Gre za time, ki nastanejo v ta namen, na drugi strani pa na tim vodilnih delavcev, ki so tudi odgovorni za uspešen potek preobrazbe. Vlogo prvih, ki so jih v Angliji poimenovali »preselitveni timi«, smo že kritizirali (Wainwright, 1992; Flaker, 1998, str. 221–227; Rafaelič in Flaker, 2021, str. 101). Pogosto gre namreč za tujek v kolektivu, ta pooseblja spremembe in je pripravna tarča nasprotovanja. V nekem trenutku se lahko zazdi, da simbolizira spremembe, ki jih nekateri v zavodu nočejo. Pogosto so tudi tujci v okolju in živijo na drugih lokacijah, v mednarodnih projektih, nekateri celo v tujini. Zgodi se tudi, da so prostorsko ločeni od drugih strokovnjakov in drugega osebja. Če naj bi bil njihov namen, da v procesu, ki terja več napora in dela, osebje razbremenijo, je vtis večkrat ravno nasproten – ljudje, ki delajo v zavodu njihove pobude doživljajo kot dodatno delo in obremenitev. Skratka, obstoj takih timov je precej problematičen in usmeritev pri preobrazbi bi morala biti, da se tisti, ki jih zavod zaposli kot dodatno delovno silo za potek projekta oz. premostitev ozkih grl, ki nastanejo zaradi večjega obsega dela (treba je razvijati nove dejavnosti, hkrati pa tudi vsaj deloma vzdrževati stare), čim prej in čim bolj integrirajo v delo zavoda v stare strukture in v nove, ki nastajajo zaradi preobrazbe. To je priložnost, ki smo jo v Dutovljah in Črni na žalost zamudili.⁸

Organiziranje timov

Tim vodilnih delavcev je v procesu preobrazbe ujet v dvojno vlogo. Na eni strani mora poganjati proces, ga voditi in pri tem ne popuščati. Mora biti odločen uresničiti zastavljene cilje – za to odgovarja ne le naročnikom spremembe (oblasti), temveč tudi širši javnosti in pa predvsem uporabnikom. Na drugi strani pa mora zagotoviti, da sam proces poteka demokratično in da je tak tudi njegov učinek.

8 V Hrastovcu smo imeli »preselitveni tim«, ki ga je sestavljal obstoječ kader. Naloga tega tima je bila pripraviti in izvesti preselitve. Kakor smo že poročali (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 207–212), se je tudi v tem primeru sčasoma ta tim pokazal kot odveč, njegove funkcije pa so prevzeli timi na enotah, delovni sestanki vodstva, predvideno osebje za novo enoto in vzdrževalne službe.

Storilnostna naravnost utegne povoziti demokratizacijo ustanove, vztrajanje na demokratičnem odločanju pa se utegne na začetku ob upoštevanju vseh rokov, ki jih je treba loviti, zdeti časovno potratno. A za vodstveni tim to ne sme postati dilema, pri kateri bi se odločali za eno ali za drugo. Demokratično vodenje in storilnost nista antitezi, se dopolnjujeta in pravzaprav ne moreta en brez drugega (Lippit in White, 1968; Flaker, 2022a, str. 47–49).

Najbrž je ena od pomembnejših nalog vodilnega tima, da ustvari posodo, v katero se bodo ujela prizadevanja naraščajočega števila timov. Preizkušena načina za to so skupna srečanja celotnega kolektiva, denimo skupščine (Jones, 1952; Basaglia, 1968), in skupna vizija, ki jo ustvarijo vsi udeleženci. Pravzaprav gre eno z drugim, saj se skupna vizija najintenzivneje ustvarja na skupnih srečanjih. Ta so tudi priložnosti, da posamezni timi poročajo o svojem delu, da se za določene probleme oz. izzive ustvarijo posebne delovne skupine ali timi.

Ena izmed nalog vodilnega tima je tudi bdeti nad delovanjem drugih timov, jih usposablјati, spodbujati, tudi usmerjati (Evropska skupina ..., 2012, str. 27). Uvajanje timskega dela je eden od glavnih zastavkov preobrazbe in tudi ena od glavnih nalog vodstva. Kar je v začetku videti kot dodatna obremenitev, bo, če smo le dovolj vztrajni, tudi način, kako se bo vodstvo razbremenilo. Timsko delo ima tudi izrazito pedagoško funkcijo (v smislu, kot ga poznamo iz Freireovega (2019) dela). V njih se člani tima en od drugega učijo, ustvarjajo novo znanje. Naloga vodstvenega tima je tudi v tem, da to dimenzijo timskega procesa spodbuja in spremlja. Da timom da konkretne naloge, ki pomenijo oblikovanje ekspertize članov tima, korak naprej pri konceptualizaciji izzivov in ustvarjanju novega pristopa k ljudem.

V ta namen mora vodstvena skupina širiti svojo sestavo, zajemati čedalje več ljudi v procese odločanja, na drugi strani pa kot gost sodelovati pri sestajanju matičnih in projektnih timov. Se udeleževati tudi delovnih procesov in početi stvari skupaj z vsemi zaposlenimi.

Omogočati mora tudi avtonomijo timov, celo njihovo suverenost. Timi morajo na eni strani imeti določeno svoje polje delovanja in odločanja.⁹ Na drugi strani pa morajo imeti na voljo

9 Timi morajo imeti pooblastilo, da odločajo o zadevah, ki so v njihovem polju delovanja. Te odločitve morajo biti suverene. To pomeni, da jih načeloma naj ne bi spreminjali ne od spodaj, še manj pa od zgoraj. Vodstvo organizacije ali pa njena baza (skupščina) morata dati timom čvrsto pooblastilo za suvereno odločanje o zadevah v njihovem delokrogu.

sredstva, da lahko svoje odločitve tudi uresničijo. Tim mora vedeti, koliko sredstev (časa posameznih zaposlenih, denarja, pripomočkov itn.) imajo na razpolago in z njimi tudi suvereno razpolagati. Neko območje, projekt ali dejavnost, ki jo »pelje« tim, mora imeti svoj budžet.

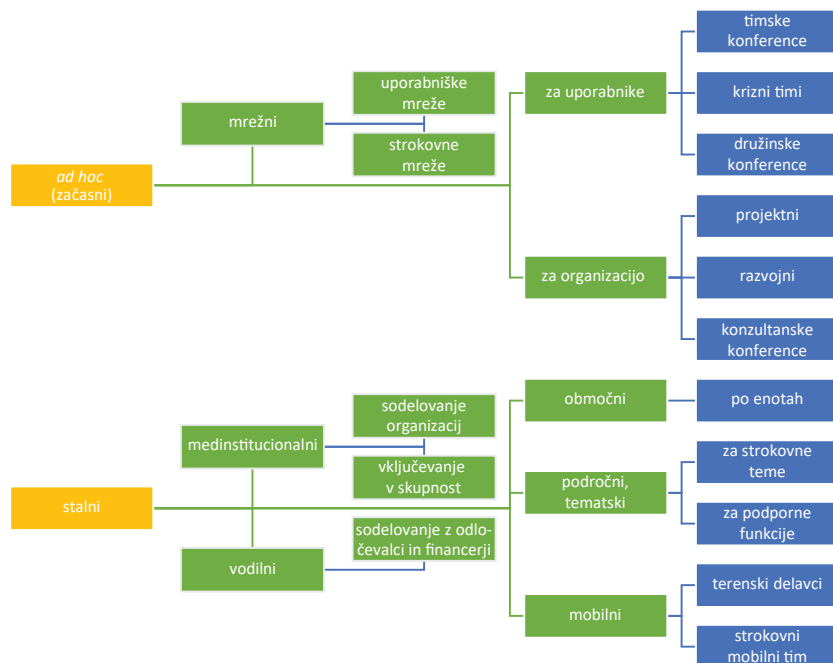
Ob vse večji avtonomiji timov pa je naloga tima, ki preobrazbo vodi, da odločitve in dejavnosti večjega števila ljudi in skupin, timov usklajuje in usmerja. Vodstvo mora torej ustvariti dovolj dober zemljevid timskega dela, povezovanja timov, njihovega navezovanja na skupnost in ustvarjanja posebnih dejavnosti. Pri tem navadna klasična organizacijska shema ne bo dovolj. Timi se med seboj povezujejo na več načinov, ob različnih priložnostih. Odločitev enega tima vpliva na delovanje drugega; kar je sklep sestanka na določenem timu, je lahko pobuda za akcijo drugega tima. Te povezave pa naj ne bi bile hierarhične, niti ne take, da izhajajo iz enega centra in se kot žarki razprostirajo po celotnem polju. Razvijale naj bi se tudi bočno in prečno, kot gomoljčna rizomska mreža. Center ima pravico ne vedeti vsega, kar se dogaja na obrobju, ki tako lahko postane središče neke dejavnosti, vir in naslov neke pobude.

Vodenje preobrazbe torej zahteva oblikovanje večjega števila timov. Ti ne smejo biti hierarhični, delovati morajo v odprtem prostoru, tematsko (in doktrinarno) morajo biti raznovrstni, delovati ustvarjalno, stroke v njih morajo najti svojo novo identiteto, v delovanju se zlivati z drugimi in se med seboj oplajati. Morajo imeti svojo avtonomijo, si s preizpraševanjem in inovacijo izboriti suverenost. Utemeljiti jo morajo na neposrednih povezavah in storitvah uporabnikom in tudi skupnosti (in s tem ubežati temu, da bi bile samo mehanizem prenosa oblasti). Vodstvo mora skrbeti, da organizacija pluje po enotnem kurzu, timi pa bodo barki dali vetra v jadra.

Integracija timov v organizacijo

Vrste stalnih in začasnih timov, ki smo jih našeli, lahko približno in shematsko predstavimo z naslednjo sliko:

Slika 1:
Vrste začasnih in stalnih timov



Time torej lahko organiziramo kotčasne ali stalne organizacijske tvorbe. Prve v organizacijsko vnašajo dinamičnost – imajo svoj začetek in konec, po potrebi vzpostavljajo različne oblike oskrbe oz. dela z uporabniki, v organizacijo prinašajo novosti in omogočajo hipne priložnosti za sodelovanje zunanjih akterjev – članov tima. Za razvoj organizacije so take oblike organiziranja timov nujne. Stalne oblike dajejo organizaciji stabilnost, vzdržnost in omogočajo pregledno delovanje, njenim članom pa občutek pripadnosti, identifikacijo z območjem ali področjem.

V takšno členitev nismo mogli povsem konsistentno vključiti nekaterih mrežnih oblik timov, ki segajo onkraj organizacije, ki vključujejo akterje, ki niso člani organizacije – niso v njej zaposleni niti niso njeni neposredni uporabniki. V shemi smo jih vrnili kot pomožne veje med glavno delitev in nadaljnje razvrščanje (zadnja dva stolpca). Te razvrstitve izražajo prepletanje in vpletanje organizacije s skupnostjo. Kar nakazuje tudi integrativno funkcijo timov. Timi lahko prispevajo k večji integraciji ustanove v njeno okolje (skupnost),

imajo pa integrativno funkcijo tudi navznoter, s prečnimi povezavami tvorijo organizacijo kot celoto.

Klasično hierarhično integracijo organizacijskih enot – ki ni značilna le za totalne ustanove, ampak prevladuje tudi v t. i. skupnostnih, bolje rečeno zunajinstitucionalnih službah, če naj bodo službe ustvarjalne, vključujoče in res terenske in skupnostne – naj zamenja organizacija, ki temelji na timskem delu. Timsko delo in z njim demokratično vodenje in odnosi z registra metod preskočijo na raven organizacije in postanejo organizacijsko načelo. Hkrati pa zastavijo vprašanje, kako razmeroma avtonomne time, ki delujejo glede na svoje lastne cilje, integrirati v skladno in konsistentno delujočo celoto. Samodejno se ponuja »matrična organizacija« (npr. Davis in Lawrence, 1978); tudi Makarenko (1950) uporabi takšen način organizacije, ki temelji na matričnem povezovanju osnovnih matričnih, bivalnih in delovnih skupin. To smo uporabili tudi pri poskusih »dezinstitucionalizacije« mladinskih delovnih brigad (Flaker, 1986; Flaker idr., 1987). Takšen model organizacije bi lahko zagotavljal osnovno delovno pripadnost območnim timom oz. timom na posameznih enotah in funkcionalno usmerjene enote za strokovna ali podporna področja. Vendar se nekatere od naštetih oblik timskega dela, še zlasti tiste, ki se povezujejo s skupnostjo, izmikajo takšni shemi, pa čeprav je ta dvodimenzionalna. Povezovanje med različnimi timi poteka tudi sicer gomoljčno, rizosko – novi poganjki lahko vzniknejo kjer koli v neenakomerno razprostranjeni mreži povezav. Matrična organizacija v takem primeru lahko sicer daje organizacijski okvir, ta pa mora ostati odprt. Integratorje timov v celostno organizacijo pa moramo najti konceptualno v skupni viziji, operativno v povezovalni vlogi vodstva (ki pa ne sme okrniti avtonomije timov) in na shodih oz. skupščinah vseh, ki jih delo organizacije zahteva.

K prečnosti timov

Timi delujejo prečno, ne le v tem, da so hkrati metoda, oblika (storitve) in organizacija, temveč, ker se morajo ukvarjati z zelo diferencirano materijo. Ne smejo delovati »na prvo žogo«, svoje snovi reducirati na eno dimenzijo, vključevati več vrst članov pa tudi hkrati odgovarjati na potrebe ljudi in zahteve sistema, v katerem delujejo.

Timska preobrazba strokovnosti

Vsaka organizacija, ki ima večje število članov, se deli na več manjših skupin, delovnih enot, ekip. Včasih jih poimenujejo »timi«, drugač kako drugače. Bolj pomembno od poimenovanja je to, na kakšen način delujejo. Skupina, ki jo sicer poimenujemo »tim«, lahko deluje zelo mehanično, ritualno izpolnjuje svoje naloge in je hierarhična. Na drugi strani pa lahko neka skupina, ki nosi naziv aktiv, delovna skupina, enota ali kaj podobnega, razvije timski način dela. Minimalna definicija tima kot manjše skupine strokovnjakov, ki imajo skupen cilj, torej ne zadošča.

Iz naše razprave sledi, da je razlikovalna značilnost timov na eni strani metoda timskega dela – torej da v skupini oz. timu poteka takšna skupinska dinamika, ki hkrati omogoča izmenjavo in stapljanje vlog in vzpostavlja vsaj nekaj avtonomije skupine glede na siceršnjo strukturo organizacije. Druga, manj očitna razlika pa je, da tim svoje delo vsaj v neki meri oblikuje kot storitev,¹⁰ torej kot profesionalno, javno znano in vsem dostopno delo, ki pa mora biti refleksno delo glede na situacijo, v kateri deluje – na koncu situacijo uporabnika.

Da bi neka skupina delovala kot tim, mora torej imeti na eni strani izraženo profesionalno identiteto, hkrati pa določeno mero svobode pri oblikovanju ciljev svojega dela oz. preoblikovanju uradnih ciljev organizacije v dejanske cilje tima kot skupine. Takšno svobodo ima lahko tim zagotovljeno že z dizajnom organizacije ali pa si jo mora izboriti. Pravzaprav si jo mora vedno izboriti – tudi ko jo ima kot grupacija strokovnjakov načelno zagotovljeno, jo mora uresničiti v razmerju do drugih skupin in pričakovanj, ki jih okolje do tima ima.

10 Storitev definiramo na eni strani z razlikovanjem od drugih oblik strokovnega dela – v socialnem varstvu od programov, sredstev in ureditev, na drugi strani pa z razlikovanjem od uslug, se pravi, od podobne oblike dela, ki obstaja v neformalnih izmenjavah. Prve razlike so esencialne, izhajajo iz ključnih razlik prav v tem, kako se neko delo oblikuje. Na drugi strani so si storitve in usluge po obliki in tudi po vsebini na moč podobne, pogosto jih tudi uporabimo sinonimno. Razlikujejo se predvsem v okviru, miljeju oz. okolju, v katerem se dogajajo. Razlika, ki jo vzpostavi okolje, je dvojna. Izvajalec storitve je navadno za svoje delo plačan, medtem ko izvajalec usluge dela zastonj ali pa za svojo uslugo pričakuje protiuslugo. Druga razlika je, da izvajalec storitve svoje delo opravlja kot strokovnjak, izvedenec, ki je tudi javno objavljen (profesiran), usluge pa naredimo kot sorodniki, prijatelji, sosedje.

Klasično strokovno avtonomijo omogoča prav oblika storitve oz. storitveni model delovanja. S tarifnim sistemom lahko kljubuje tržnim pritiskom, s serialnostjo strank, ki ne nastopajo kot kolektiv, pa si zagotavlja avtonomijo od skupnosti. Goffman (2019, str. 307–370) v eseju o medicinskem modelu opisuje prav zagate, ki nastanejo, ko tako neodvisen strokovnjak postane del organizacije – bolnišnice in ko zaradi kolektivizacije dela postane njegova individualno utemeljena profesionalnost vprašljiva. Da ne postane samo izvajalec nalog delodajalca (ustanove), mora ohraniti storitev uporabniku kot njemu lastno obliko dela. Timsko delo je eden od načinov, ki to omogoča. Hkrati pa oblika storitve prav v tem momentu omogoča, paradokсно, oblikovanje timskega dela kot storitve.

Preobrazba ustanov je na eni strani torej vračanje k izhodiščnemu storitvenemu modelu, hkrati pa je prav s pomočjo timskega dela njegova nova artikulacija. Socialna storitev ni več usmerjena v popraviljanje ali izdelavo predmeta, je povsem človeško srečanje, da bi spremenili okoliščine, v katerih živimo oz. delamo; ni več delo, ki ga en posameznik opravi za drugega, temveč ga opravi mešana skupina strokovnjakov in uporabnikov. S tem pa tudi skupnost preneha biti »moteči element« v dvojiškem razmerju in postane njegov medij, celo akter. Družinske konference so denimo dober primer zgotovitve mrežnega tima, ki deluje hkrati v dobro (in po volji) »uporabnika«, kakor tudi za dobro skupnosti (Horvat, 2024).

Profesionalna disciplina in strokovna avtonomija sta torej konstitutivni za nastanek in delovanje timov. Zato je tudi vprašanje disciplinarnosti pogosto v ospredju razprav o timih. Tudi tu se srečujemo s terminološkimi zagatami, podobnimi kot pri poimenovanju in pojmovanju samih timov. Time pogosto krasijo pridevki »multidisciplinarni« ali »interdisciplinarni« (izraz »transdisciplinarni« se je uveljavil šele pred kratkim in za zdaj ga še ne uporabljajo za institucionalno poimenovanje, »mono-« ali morda bolje »unidisciplinarni« timi pa nosijo navadno ime svoje stroke, npr. zdravniški tim, tim delovnih terapevtov). Pogosto se zgodi, da poimenovanja ne ustrezajo poimenovanemu delovanju tima – v obe smeri. Timi, ki nosijo ime »multidisciplinarni«, lahko zares delujejo kot interdisciplinarni (kot npr. tim, ki smo ga opisali v Hrastovcu, Flaker in Rafaelič, 2023, str. 217–228) ali celo kot transdisciplinarni. Timi, ki nosijo epiteton interdisciplinarnega, pa so lahko zares le skupina različnih strokovnjakov, ki pa med seboj le malo sodelujejo.

Poimenovanje ni pojmovanje

Taka zmeda ni prav zelo velika in najbrž ni usodna. Usmerja pa nas na vprašanje disciplinarnosti timov; morda celo bolj na vprašanje, kakšni naj bi timi bili, bolj kot k ugotavljanju, kakšni so. Predpone teh poimenovanj precej neproblematično predstavijo vsebino teh pojmov. Uni- oz. mono disciplinarni tim pomeni, da tim sestavljajo le pripadniki ene discipline, multidisciplinarni tim pomeni, da so v timu pripadniki več disciplin. Interdisciplinarni tim pomeni, da se med več disciplinami nekaj dogaja, transdisciplinarni pa to, da bodisi člani tima presežejo svoje izvirne discipline, bodisi da jih prečijo (njihova transverzalnost).

Po vsebini pojmov torej takšna klasifikacija vzpostavlja dve temeljni razliki. Prva je med timi z eno in timi z več disciplinami, druga pa med timi z več disciplinami, pri katerih lahko razlikujemo med takimi, v katerih se med disciplinami nekaj dogaja, in takimi, v katerih več disciplin samo soobstaja. Z drugimi besedami, unidisciplinarni timi ne morejo biti multidisciplinarni¹¹ in obratno, interdisciplinarni (pa tudi transdisciplinarni) timi pa so vedno tudi multidisciplinarni, saj v njih deluje več strok. Po vsebini lahko torej glede na discipline razlikujemo time glede na število (eno ali več – ednino ali množino) strok in potem šele glede na dinamiko tima oz. na to, kako se timi razvijejo, oblikujejo oz. kako se standardne strokovne vloge v njih preobrazijo.

Preglednica 2:

Vsebina in izraz timov glede na njihovo disciplinarnost

Ime	Pojem	Vsebina (opis)	Izraz (namen)
Uni/ monodisciplinarni		V timu deluje le <i>ena</i> stroka.	Poudarek pomembnosti stoke, krepitev strokovne identitete.
Multidisciplinarni		V timu deluje <i>več</i> strok.	Potreba po obravnavi več vidikov materije.
Interdisciplinarni		<i>Med</i> strokami se nekaj dogaja.	Želja po sodelovanju, skupnem delu, izmenljivosti in prepletanja vlog, skupna opravila.
Transdisciplinarni		Nekaj se dogaja <i>onkraj, prek</i> strok.	Volja po preseganju disciplinarnih omejitev, delovanje na več distinktivnih ravneh – transverzalnost namesto redukcije.

11 S tem tudi interdisciplinarni, dopuščamo pa možnost, da postanejo transdisciplinarni – torej da delujejo onkraj meja svojih strok oz. na transverzalen način.

Hkrati pa na podlagi niza v preglednici lahko ugotovimo, da pojmovanje timov glede na disciplinarnost hkrati z vsebino izraža tudi namen takih ali drugačnih timov; še več, namen izraža celotna klasifikacija. Morda malce naivno bi lahko ugotovili, da klasifikacija opisuje (želene) razvoj timov od enodimenzionalnih h kompleksnejšim, večglasnim; od enostavnih in robustnih k bolj prefinjenim in prožnim. Unidisciplinarni timi izražajo pomembnost stroke, ki v njih deluje, krepijo specifično strokovno identiteto. Multidisciplinarni timi so izraz potrebe, da neko materijo obravnavamo z več vidikov hkrati. Interdisciplinarni timi izražajo priložnost ne le dopolnjevanja, temveč tudi prežemanja strok, torej željo po sodelovanju, skupnem delu, hkrati pa možnost izmenjave in prepletanja vlog, predvsem pa to, da obstaja (oz. mora obstajati, če naj se zares vzpostavi tim) skupno polje, niz nalog, ki jih lahko opravi vsak član tima. Izraz transdisciplinarnih timov gre onkraj, izraža voljo po preseganju disciplinarnih omejitev (»Najprej sem človek, potem strokovnjak in šele na koncu socialni delavec.«) in delovanju na več ravneh, slojih materije, ki jo tim obdeluje – torej voljo po preseganju ustaljenega redukcionalizma s pomočjo transverzalnosti, prečnosti (za pojem transverzalnosti *cf.*: Guattari, 1984. str. 11–23; Flaker@Boj za, 2012, str. 65–66; Flaker, 2024b, str. 32–33). Transverzalnost je torej treba dodati kot razlikovalen element transdisciplinarnih timov, saj je brez tega določila razlika med njimi in interdisciplinarnimi timi neznatna, imamo jih lahko le za bolj dinamično obliko interdisciplinarnih timov.

Klasifikatorni niz izraža torej stopnjevanje prežemanja strok, hkrati pa tudi povzemanje njihovih oblik. Interdisciplinarni tim je vedno multidisciplinaren, ne velja pa nasprotno. Vendar pa multidisciplinarni tim lahko postane interdisciplinaren, dobi značilnosti interdisciplinarnega sodelovanja. Podobno velja tudi naprej – transdisciplinarni tim je vedno multidisciplinaren (čeprav to v njegovem delovanju zbledi) in interdisciplinaren, medtem ko tadva morata transdisciplinarna šele postati. V tem je klasifikacija teleološka, stopnjevanje ima svoj namen in cilj – transdisciplinarnost. Vsak multidisciplinarni tim ima možnost, da postane interdisciplinaren in potem (ali celo) transdisciplinaren. To je vsaj implicitna, če ne eksplicitna usoda takega tima, ki jo bo ali pa tudi ne uresničil. Multidisciplinarni tim lahko ustanovimo na mah. Karikirano rečeno, lahko zberemo nekaj članov različnih strok in jim damo skupno nalogo. Interdisciplinarni in transdisciplinarni timi pa morajo šele postati. Ne moremo jih ustanoviti (lahko jih ustanovimo

s tem namenom), morajo se razviti. Seveda pa to ne pomeni, da bi morali vsi multi- timi postati inter- ali trans-. Pa ne le zaradi ovir za njihovo postajanje, včasih tudi potrebe ni.

Timi med življenjskim in institucionalnim svetom

Timi, ki smo jih so do zdaj obravnavali kot metodo, obliko dela in organizacije, so pravzaprav, kot je to sploh značilno za socialno delo, orodje, ki posreduje med življenjskim svetom uporabnika, kot ga ta živi, in med abstraktnjšimi svetovi družbene danosti (Flaker, 2024b, str. 121–125). Ta lastnost ima lahko učinek, pa tudi namen emancipacijo vseh udeležencev, predvsem uporabnikov, da krepijo človekovo samostojnost, avtonomnost in suverenost. Na drugi strani jih lahko prepoznamo kot orodje predvsem oblasti, oblastni prijem (dispozitiv), ki ljudi usmerja k uresničevanju postulatov ustreznega ravnanja, k izvajanju navodil, politike, ki si jih niso za svoje potrebe izmislili sami, jih utrjuje v odvisnosti od trga, države in tudi tradicionalnih, prevladujočih neformalnih družbenih vezi (Flaker, 2015, str. 213–249). V tem oziru je treba brati to razpravo o timih kot o metodi, obliki ali organizaciji.

Metodo smo definirali kot »pot do cilja«, torej kot način presejanja obstoječe situacije. Metoda timskega dela (prilastek!) deluje kot talilni lonc več posameznikov, izvedencev z demokratičnim odločanjem in postajanjem nekdo drug (Deleuze in Guattari, 1988, str. 233–309; Flaker@Boj za. 2012, str. 74–75; Flaker, 2024b, str. 75–77); je vir moči sprememb v življenju uporabnika, pa tudi drugih udeležencev situacije. Toda moč ne določa smeri delovanja skupine, moč je neusmerjena intenziteta (Lewin, 1951, str. 29). Delovanje tima še bolj kot delovanje katerekoli druge skupine določajo cilji. Kako oz. od kod si tim zada cilje, torej določa njegovo emancipacijsko ali odvisnostno usmeritev. Tim lahko, na primer, na zelo demokratičen način, celo z vključevanjem in na koncu soglasjem uporabnika odloči, da uporabnika napoti v zavod, celo na varovani oddelek (po členu 75 Zakona o duševnem zdravju; več tudi v Škraban, 2024). Kljub demokratični (in morda celo do neke mere okrepitevi) proceduri, bo takšno dejanje tima za uporabnika hudo omejujoče, spremenilo ga bo v predmet institucionalnega delovanja nanj, ga oropalo njegove volje in avtonomije (odločanja in delovanja). Tim se sicer lahko upre

postulatom, aksiomom oblastnega ravnanja z nasprotnimi načeli, ki nasprotujejo zapiranju in prisili (Flaker, 2022b; Flaker in Rafaelic, 2023, str. 358), vendar nadomestiti abstraktne postulate s prav tako abstraktnimi imperativi navadno ne zadošča.

Hevristični imperativ timov

Kot smo videli, produktivne in avtonomne time odlikuje njihova hevristična naravnost – radovednost. Poleg porajanja dodatne moči za spremembe morajo timi raziskovati svojo resničnost (Basaglia, 1975). Ko gre za time uporabnikov, mora s svojo radovednostjo zvedeti, kaj je uporabniku pomembno, kaj ga drži pokonci in ga premakne (Brandon in Brandon, 1994; Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013). Ko gre za tim, ki naj bi organiziral skupnostno oskrbo, pa mora raziskati »potrebe« v skupnosti, ustvariti njen zemljevid. Za time, katerih namen je predvsem, da (tudi z ozirom na potrebe uporabnikov in skupnosti) vzdržujejo oz. še boljše spreminjajo organizacijo, pa je pomembno »diagnosticirati« razmerja (moči) v organizaciji, preizpraševati njene samoumevnosti in se lotiti njenega spreminjanja (Guattari, 1984, str. 73–81; Basaglia, 1968, 1981). V nasprotnem primeru bo tim postal ali ostal le vzvod prenosa moči navzdol, kolešček v mašini podrejanja.

Brez takšne poizvedovalne, radovedne oz. hevristične dimenzije bodo timi težko delovali na način storitve. Timi bodo ostali le črka na papirju, le ureditev, ki omogoča delitev dela (pristojnosti, uporabnikov, zasluzka), ali sredstvo za uresničevanje (pogosto implicitnih) ciljev organizacije, njihovo ovekovečenje in ohranjanje nesmiselnih samoumevnosti. Ostali bodo le nerefektiran program ritualnega uresničevanja tega, kar naj bi organizacija počela. Prav hevristična naravnost preseže težnje po reifikaciji timov kot sredstev ali ureditev in omogoča oblikovanje tima kot storitve, saj omogoča oblikovanje ciljev tima v reflektivnem dialogu med timom in njegovimi uporabniki. Delovanje hevrističnega izraza in oblike storitve se vzajemno določata oz. omogočata. Storitev je namreč odprta oblika, način sodelovanja, ki bo šele določil svoje cilje, ki bi bili, ko bi šlo za programe, vnaprej določeni; če pa bi timi bili oblikovani kot sredstvo ali ureditev, pa tudi statični (delovali bi kot stvar), ki mu pa njegovo funkcijo določa umestitev v organizacijsko shemo, manj živahna interakcija z naročnikom – uporabnikom.

Ugotovitve in izrek o timih in njihovem delovanju

Ugotovitve

Na koncu povzemamo glavne ugotovitve razprave. Na tej podlagi bomo oblikovali poskusni izrek o delovanju timov.

- 1) Timi so večpomenski izraz pa tudi večglasna družbena tvorba. Izraz nas usmerja na tim kot: metodo, obliko in organizacijo. Delujejo torej na več ravneh, ki se med seboj dopolnjujejo in pomembno določajo.
- 2) Tim kot metoda oz. metoda timskega dela predvideva razvoj tima kot skupine. Tim mora nastati, ne moremo ga samo ustanoviti. Razvoj tima omogoča tvorno izmenjavo, prekrivanje in celo zabrisovanje izhodiščnih vlog posameznih profilov, ki v timu sodelujejo – so »stalilni lonec« klasičnih strok in polje nastajanja ustvarjalnosti in moči delovanja. To na eni strani zahteva hevristično držo, na drugi pa omogoča tudi tvorno vključevanje uporabnikov (in njihove ekspertize).
- 3) Timi kot oblika dela so, presenetljivo, predvsem storitev. Čeprav jih pogosto imamo za posredno storitev, ki vzpostavlja in vzdržuje druge oblike socialnega dela in varstva, se uveljavlja prepričanje, da mora uporabnik biti tudi v timskem delu naročnik storitve – v timu navzoč tudi, ko ne gre za organizacijo storitev, ki so namenjene neposredno njemu.
- 4) Na ravni organizacije so timi primeren način, kako člane organizacije vpeti v skupni cilj. So orodje delitve dela in pretoka sredstev. Timi zahtevajo dinamično in fleksibilno organizacijo, ki upošteva tako osnovne naloge oskrbe kakor tudi funkcionalne naloge, ki to podpirajo. Takšna organizacija je, milo rečeno, kompleksna, a zaradi imperativa avtonomnosti timov delujoča. Organizacija, ki temelji na timih, je zaradi tega, ker so timi demokratična formacija, tudi demokratična.
- 5) Timi so torej zmožni preseči klasične, reduktivne modele ravnanja (medicinski, pravno-normativni, pedagoški ipd.) – lahko postanejo transdisciplinarni. V njih tako poteka preobrazba klasične in enodimenzionalne strokovnosti, utemeljene na strokovni nevtralnosti in neodvisnosti od skupnosti, v tako, ki se utemeljuje prav v skupnosti pa tudi v strokovni avtonomiji. Ko timi delujejo prečno, transverzalno, njihova delitev nalog in vlog

- lahko postane transdisciplinarna, prav s tem pa timi lahko presežejo »zakotni« profesionalizem.
- 6) Med najpomembnejšimi funkcijami timov je posredovanje med življenjskim svetom uporabnikov (pa tudi strokovnjakov) in institucionalnim svetom oz. abstraktnimi shemami države, politične ekonomije in kulture. Če naj se tim odpove funkciji samo prenosa zahtev teh navzdol in postane sredstvo vpliva od spodaj navzgor, mora svoje delo zastaviti hevristično. Spoznavati mora življenjsko situacijo uporabnikov in skupnosti (pa tudi kritično preizprašati svoj položaj) in na tej empirični podlagi oblikovati svoje cilje. Za avtonomno delovanje timov namreč ni dovolj idejna usmeritev, treba je zamenjati prizorišče, prostor delovanja, se približati uporabniku in skupnosti, vključevati ne le člane svoje organizacije in delovati v polju, ki ga določajo želje in gibanje uporabnika, kakor tudi življenjska protislovja, ki jih odkrijemo v skupnosti.

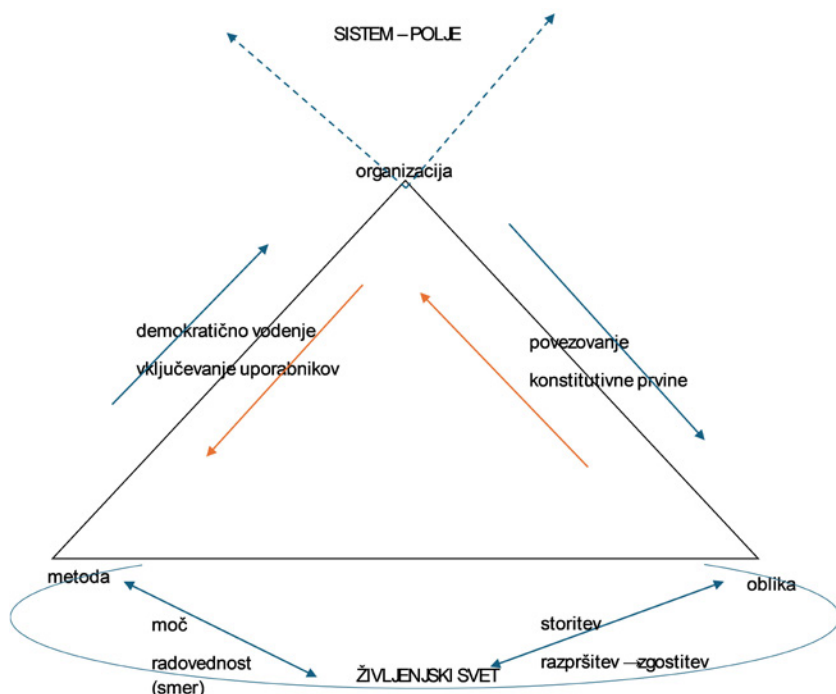
Timi – podprt in odprt trikotnik (izrek)

Na podlagi razprave smo zasnovali shemo, ki ugotovitve povezuje v celoto. Time v njej predstavljamo s trikotnikom metode, oblike in organizacije. Glede na funkcijo tima, ki jo skušamo uveljaviti, smo trikotniku dodali elipsoidno bazo, ki ponazarja utemeljenost tima kot metode oz. oblike v življenjskem svetu.

Stranici, ki osnovo povezujeta z vrhom trikotnika, smo s črtkastimi premicami podaljšali, in s tem ponazorili seganje delovanja timov onkraj organizacije – sistem oz. polje oskrbe.

Slika 2:

Sumarna shema delovanja timov kot posrednikov med življenjskim in institucionalnim svetom



Če naj bi se organizacije, ne le totalne, spreminjale, postale bolj odprte, dostopne, predvsem pa vključujoče in povezane s svojo bazo, morajo vzpostaviti prav time kot osnovno obliko in način dela. Skupine sodelavcev, prej skoraj naključno (mehansko) postavljenih v prostor organizacije, ustanove, postanejo povezani (organski) timi z lastnimi cilji in avtonomno močjo delovanja. Iz zaprtih struktur se spremenijo v odprte – zmožne v kateremkoli hipu vključiti kogarkoli.

Smisel organizacije je, da te svoje osnovne oblike povezuje v celoto, z njimi ustvarja skupno vizijo, omogoča z organizacijsko strukturo, ki ni hierarhična, oz. da se timi med seboj povezujejo na matrični ali rizomski način. V nasprotju z ekskluzivno pripadnostjo enoti so člani nekega tima vedno člani še drugih timov.

Hkrati torej organizacija črpa iz timov kot metode dela. Demokratično delovanje timov se prenaša na celotno organizacijo, postane njen duh (*esprit de corps*), vodilo delovanja. Hkrati pa je imperativ takšne organizacije, da bo res uresničila svoje poslanstvo, prav z

organizacijskimi prijemi omogočiti vključevanje uporabnikov v delovanje organizacije, v njene organe, v odločanje in nenazadnje tudi v izvajanje storitev.

S tem si organizacija ustvari bazo, ki ji omogoča dvosmerno sporočanje in delovanje nasproti drugim organizacijam in entitetam, predvsem tistim, ki so ji nadrejene. Če ima organizacija živo, aktivno bazo strokovnjakov, življenjsko povezanih z uporabniki, s svojimi lastnimi željami in cilji, se lahko upre (nesmiselnim) diktatom in zahtevam od zunaj in od zgoraj. Ne visi na nadrejenih strukturah, temveč jih aktivno preizprašuje in spreminja. Pravzaprav postanejo nadrejene strukture do neke mere odvisne od svoje baze in ne nasprotno.

Organizacija seveda ohrani funkcijo družbene delitve tako dela kot porazdeljevanja sredstev. Sorazmerno s svojo stopnjo avtonomnosti (ki jo črpa tudi iz timskega delovanja) pa lahko obstoječe, (birokratsko) samoumevne ureditve in pretoke preizprašuje, spreminja in preusmerja.

Viri

- Basaglia, F. (1968). *L'istituzione negata. Rapporto da un ospedale psichiatrico*. Torino: Giulio Einaudi editore.
- Basaglia, F. (1974). *Crimini di pace*. Torino: Einaudi.
- Basaglia, F. (1975). Utopija realnosti. V M. Dolar (ur.), *Nova pota psichiatrije. Problemi*, 10–12 (154–156) in *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, 11, [skupna številka obeh revij o antipsihiatriji], 95–101.
- Basaglia, F. (1981). *Negacija institucije*. Beograd: Vidici br. 5.
- Basaglia, F. (1987). *Psychiatry Inside Out: Selected Works of Franco Basaglia*. European Perspectives, Columbia University Press.
- Bion, W. R. (1963). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Brandon, D., & Brandon, A. (1992). *Praktični priročnik za delo z ljudmi s posebnimi potrebami*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo in Pedagoška fakulteta.
- Brandon, D., & Brandon, A. (1994). *Jin in Jang načrtovanja psihosocialne skrbi*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Carlton, T. O. (1984). *Clinical Social Work in Health Care Settings*. New York: Springer.
- Carson, D. (2009). The Abduction of Sherlock Holmes. *International Journal of Police Science & Management*, 11(2), 193–202. Pridobljeno 20. 2. 2024 s <https://doi.org/10.1350/ijps.2009.11.2.123>

- Cleese, J., & Booth, C. (ustvarjalca serije) (1975). *The Builders*. V *Fawlty Towers*, serija 1, epizoda 2 (prvo predvajanje 26. september). London: BBC 2.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2010). Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49(4), 239–245.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1978). Problems of Matrix Organizations. *Harvard Business Review*, 56(3), 131–142. Boston: Harvard Business School. Pridobljeno s <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations> 26. 10. 2024
- de Board, R. (1978), *Psychoanalysis of Organisation*. London: Tavistock.
- Deleuze, G. (1975). Ecrivain non: un nouveau cartographe. *Critique* 343 (Dec. 1975).
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). Tisoč platojev: 1. uvod: Rizom. *Problemi*, 25(2), 195–216.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1988). *A Thousand Plateaus*. London: Athlone Press.
- Evropska skupina strokovnjakov in strokovnjakinj za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo (2021). *Skupne evropske smernice za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo. Pridobljeno 1. aprila 2023 s <https://di.irssv.si/skupne-evropske-smernice>
- Flaker, V. (1986). Akcijski tabor Višja šola za socialne delavce. *Socialno delo* 25(4), 320–330.
- Flaker, V. (1997). Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja. *Socialno delo*, 36(1), 3–13.
- Flaker, V. (1998). *Odpiranje norosti. Vzpon in padec totalnih ustanov*. Ljubljana: Založba /^{*}cf.
- Flaker, V. @Boj za (2012). *Direktno socialno delo*. Ljubljana: Založba /^{*}cf.
- Flaker, V. (2015). *Prispevki k taksonomiji socialnega dela in varstva, 1. del*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. (2017). *A heuristic model for deinstitutionalisation and long-term-care* (predavanje). The School of Social Work Theory and Practice, Dubrovnik, Inter University Centre, 11. 9. 2017.
- Flaker, V. (2022a). *Moč skupine*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. (2022b). Oblastna inertnost totalnih ustanov. V S. Bezjak (ur.), *O skupnosti in dezinstitutionalizaciji onkraj obstoječih vrtov in vrtičkov* (str. 215–240). Trate: Muzej norosti.
- Flaker, V. (2023a). *Metode preobrazbe*. Neobjavljeno besedilo ob zaključevanju projektov v Dutovljah in Črni, marec 2023 (na voljo pri avtorju).
- Flaker, V. (2023b). *Oblike*. Neobjavljeno besedilo ob zaključevanju projektov v Dutovljah in Črni, marec 2023 (na voljo pri avtorju).
- Flaker, V. (2024a). A maze of responsibility. *Advances in Methodology and Statistics (Metodološki zvezki)*. 20(2), 147–172. DOI: <https://doi.org/10.51936/xxyy>

- Flaker, V. (2024b). *Temeljne operacije socialnega dela*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. DOI: <https://doi.org/10.51741/9789612974350>
- Flaker, V., & Rafaelič, A. (2023). *Dezinstitucionalizacija II: nedokončana*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Dragoš, S., Rode, N., Vončina, M., Leskošek, V., & Zaviršek, D. (1987). *MDA med kontrolo in emancipacijo: akcijski eksperiment Kobansko '85*. Ljubljana: Višja šola za socialne delavce.
- Flaker, V., Ficko, K., Grebenc, V., Mali, J., Nagode, M., & Rafaelič, A. (2019). *Hitra ocena potreb in storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., & Ratajč, S. (2013). *Osebnostno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V., Nagode, M., Rafaelič, A., & Udovič, N. (2011). *Nastajanje dolgotrajne oskrbe: ljudje in procesi, eksperiment in sistem*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Freire, P. (2019). *Pedagogika zatiranih*. Ljubljana: Krtina.
- Gallio, G., Mauri, D., & Rotelli, F. (1983). *La libertà è terapeutica? l'esperienza psichiatrica a Trieste*. Milano: Feltrinelli.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gilli, G. A. (1974). *Kako se istražuje*. Zagreb: Školska knjiga.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. New York: Harper Colophon Books.
- Goffman, E. (2019). *Azili: eseji o socialni situaciji duševnih bolnikov in drugih zaprtih varovancev*. Ljubljana: Založba I^{*}cf.
- Goode, D. (1979). *The World of the Congenitally Deaf-Blind: Towards the Grounds of Achieving Human Understanding*. V H. Schwartz, & J. Jacobs, *Qualitative Sociology – A Method to the Madness* (str. 381–395). New York: Free Press.
- Guattari, F. (1984). *Molecular Revolution*. Penguin Books.
- Horvat, G. (2024). *The role of a family group conference in child foster care from a social work perspective* (Doktorsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Illich, I., Zola, I. K., McKnight, J., Caplan, J., & Shaiken, H. (1977). *Disabling Professions*. London: Marion Boyars.
- Jones, M. (1952). *Social Psychiatry: A Study of Therapeutic Communities*. London, Routledge and Kegan: Tavistock Publications Limited.
- Lamovec, T. (1996). Duševno zdravje v skupnosti skozi oči uporabnikov. *Socialno delo*, 36(3), 197–216.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Makarenko, A. S. (1950). *Pedagoška pesnitev*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Øvretveit, J. (1993). *Coordinating Community Care – Multidisciplinary teams and care management*. Buckingham: Open University Press.
- Payne, M. (1982). *Working in Teams*. London: Macmillan.

- Peirce, C. S. (1878). Deduction, Induction, and Hypothesis. *Popular Science Monthly*, v. 13, str. 470–482, ali *Collected Papers* 2. str. 619–644 (sklic na str. 623).
- Peirce, C. S. (1931). *The Collected Papers Vol. V: Pragmatism and Pramaticism* (Lecture 7. Pragmatism and Abduction, §2. Abduction and Perceptual Judgments, odstavek 189). Pridobljeno 20. 2. 2024 s <https://www.text-log.de/7664.html>
- Preboj socialnega – dubrovniški manifest 2019. *Socialno delo*, 58(3–4), 293–296.
- Rafaelič, A., & Flaker, V. (2021). *Dezinstitucionalizacija I: neskončna*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Randall, R., & Southgate, J. (1988). *Skupinska dinamika v skupnosti*. Ljubljana: Zveza kulturnih organizacij Slovenije in Višja šola za socialne delavce.
- Rogelja Caf, N., & Ledinek Lozej, Š. (2023). *Hodopisi: zbirka etnografskih esejev z metodološkimi premisleki o boji in pisanju*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Simmel, G. (1971). *On Individuality and Social Forms*. Chicago: University Press.
- Sedmak, D. (1994). Prispevek k upravljanju in analizi psihološke vsebine akutne duševne stiske. *Socialno delo* 33(3), 197–199.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja. Pridobljeno s www.fran.si 1. 4. 2024
- Snoj, M. (2015). *Slovenski etimološki slovar*. Tretja, spletna izdaja. Ljubljana: Založba ZRC, Znanstvenoraziskovalni center SAZU. Pridobljeno 7. 11. 2024 s <https://www.fran.si/193/marko-snoj-slovenski-etimološki-slovar/4292915/tm?View=1&Query=tim>
- Škraban, J. (2024). Nuja zmanjševanja prisile v duševnem zdravju. *Javno zdravje*, 1. doi: 10.26318/JZ-2024-1
- Trček, A. (2019). *Organizacija in delovanje kriznega tima: študija primera* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Wainwright, T. (1992). The changing perspective of a resettlement team. V Ramon, S. (ur.), *Psychiatric Hospital Closure: Myths and Realities* (str. 3–48). London: Chapman Hall.
- Weber, M. (1988). *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- White, R., & Lippit, R. (1968). Leader behavior and member reaction in three »social climates«. V D. Cartwright, & A. Zander (ur.), *Group dynamics: research and theory* (3. izdaja, str. 318–335). London: Tavistock.
- Zaviršek, D. (1997). Krizni tim kot oblika preprečevanja psihiatrične hospitalizacije. *Socialno delo*, 36(2), 101–110.
- Zaviršek, D. (2018). *Skrb kot nasilje*. Ljubljana: Založba /*cf.
- Zakon o duševnem zdravju (ZDZdr)*. Ur. l. RS, 77/2008, 46/15 – odl. US in 44/19 – odl. US.