

# Timsko delo na centrih za socialno delo

*Tamara RAPE ŽIBERNA*

## Uvod in metodologija

Namen poglavja je čim bolj celostno predstaviti timsko delo na centrih za socialno delo (v nadaljevanju CSD) s pomočjo literature in podatkov, pridobljenih v obsežni raziskavi, z uporabo kombiniranih metod (glej Rape Žiberna, 2019), izvedeni v okviru doktorskega študija. Ugotovitve temeljijo na opravljenih 21 intervjujih s socialnimi delavkami in delavci, zaposlenih na CSD (kar predstavlja skoraj 2 % populacije).<sup>1</sup> Informacije sem dopolnila z rezultati spletne ankete<sup>2</sup> prek aplikacije 1KA, v kateri je sodelovalo 197 zaposlenih na CSD (kar predstavlja dobrih 18 % populacije).

V poglavju so na kratko predstavljeni CSD in njihovo delo, sledijo rezultati o tem, kdaj na CSD pravzaprav delajo timsko, o vrstah in oblikah timskega dela, pogojih za timsko delo na CSD ter organiziranju in poteku timskega dela. Dodajam tudi ugotovitve, povezane s počutjem zaposlenih na CSD ob izvajanju timskega dela ter o njegovi uspešnosti in učinkovitosti.

## Centri za socialno delo

V Sloveniji smo imeli do 1. oktobra 2018 62 CSD, od takrat pa imamo 16 CSD in znotraj njih 63 enot (ki pokrivajo različno število občin (od 1 do 16) in različno število prebivalcev – od dobrih 8.200 do dobrih 76.200.<sup>3</sup> Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 57) opredeljujejo kot

---

1 Zbiranje podatkov je potekalo od februarja do septembra 2018.

2 Izvedena je bila v decembru 2018 in januarju 2019.

3 Glede na pridobljene podatke ob reorganizaciji (leta 2018).

splošni mandat CSD »[...], da varuje tiste, ki so (socialno) ogroženi, pa ne morejo poskrbeti zase (jim manjka družbena moč), in da tistim, ki nimajo dovolj lastnih sredstev (socialnih in materialnih), omogoči dostop do sredstev, ki jih kot storitve ali prejemke zagotavlja država«.

CSD so že na podlagi zakonskih določil (*Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini*, 2009, v nadaljevanju *Pravilnik*, *Zakon o preprečevanju nasilja v družini*, 2008, v nadaljevanju *ZPND*, *Zakon o duševnem zdravju*, 2008) v Sloveniji ključni akterji medinstitucionalnega sodelovanja v socialnem delu, kar je opredeljeno tudi v Katalogu javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD (v nadaljevanju *Katalog*, 2022), ter, kot ugotavljata tudi Stakić (1991, str. 109) in Sitar Surić (2016), osnovne organizacije stroke oz. matične institucije socialnega dela. Stakić (1991, str. 109) opaza, da se je socialno delo v Jugoslaviji razvilo iz timskega dela (v katerem so sodelovali različni profili) in da je to močno vplivalo tudi na oblikovanje CSD.<sup>4</sup> Kot pa je opozoril že Stakić (1991, str. 167), se je delo na javnih pooblastilih preoblikovalo z ene od nalog CSD na skoraj edino nalogo na račun drugih, ki jih opredeli kot spremljanje in raziskovanje dogajanja v lokalnem okolju, načrtovanje potrebnih ukrepov in programov, preventivo (prav tam, str. 162). Navedeno prikazuje tudi slika 1, s katere izhaja, da večji del nalog in storitev CSD glede na Katalog (*Katalog*, 2022) predstavljajo t. i. javna pooblastila in

**Slika 1:**

Delo CSD glede na Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo (2022)



4 In podobnih organizacij po ostalih državah nekdanje Jugoslavije.

naloge po zakonu ( $n = 110$ ), sledijo naloge, kjer je CSD v vlogi koordinatorja ( $n^5 = 15$ ) ter t. i. socialnovarstvene storitve ( $n = 7$ ).

Bezenšek Lalić (2009, str. 46), ki CSD pripisuje tudi vlogo spodbujevalca partnerskega sodelovanja, omenja, da so CSD pri zaščiti otrok v koordinacijski vlogi dolžni sodelovati z ustreznimi organizacijami. Dodaja še, da je sicer vsaka organizacija dolžna pomagati, sodelovati v skupnem načrtovanju pomoči. Eden od možnih načinov tovrstnega sodelovanja je tudi timsko delo, ki je ponekod tudi zakonsko predpisano (glej npr. ZPND, 2008; Pravilnik, 2009).

Centri (oz. od leta 2018 enote teh) glede na katalog izvajajo koordinacijo programov in storitev na lokalni ravni. Na regijski ravni pa predstavljajo povezovalca sistema, spodbujevalca novih programov in posredovalca informacij (Skupnost CSD, 2019). Za bolj specifične koordinacijske naloge pa sta se v praksi s potrebami pokazala in posledično razvila (na podlagi sprejete zakonodaje) naslednja dva sistema koordiniranja – lokalna koordinacija ter regijsko koordiniranje (preprečevanje nasilja, obravnava oseb s težavami v duševnem zdravju v skupnosti in invalidsko varstvo).

Z navedenim se naš sistem približuje sistemom menedžiranja skrbi (tudi s t. i. ključnim delavcem, ang. *key worker*), kot jih opisuje Payne (1995, str. 51–57), ki imajo v nekaterih državah že dolgo tradicijo sodelovanja med zdravstvom in socialo (še posebej na področju motenj v duševnem razvoju) (Payne, 1995, str. 69).

Bezenšek Lalić (2009, str. 48) vidi CSD v vlogi koordinatorjev oz. središčne organizacije (ki vodi, usklajuje in spremlja potek obravnave ter vodi ustrezno dokumentacijo), dodaja pa še, da so se medinstitucionalni timi (gre za skupnost predstavnikov različnih sistemov) na CSD vzpostavili zaradi zaznanih potreb po njih.

## Izzivi na CSD

Že več kot desetletje v različnih raziskavah (glej npr. Rode, 2005; Bezenšek Lalić, 2009; Rape Žiberna, 2010; Domiter Protner, 2014) opozarjamo na to, da so razmere na CSD nevzdržne, predvsem z vidika kadrovske podhranjenosti in preobremenjenosti strokovnih delavk in delavcev.

Država se sicer tudi že vrsto let trudi čim bolj poenotiti (z reorganizacijo, katalogom ipd.) delo CSD po celotni Sloveniji, raziskave

(glej npr. Novak in Nagode, 2004; Hlebec, 2004; Nagode in Dremelj, 2004; Černigoj Sadar, 2004; Šeruga Bednar, 2010) pa opozarjajo na to, da so po regijah (pa tudi občinah in krajih) različni osnovni pogoji,<sup>6</sup> ki so povezani s kakovostjo življenja uporabnikov na določenem območju. Navedeno pa (sicer s poudarkom na zdravju) izhaja tudi iz ugotovitev Nacionalnega inštituta za javno zdravje ter drugih, ki so sodelovali pri pripravi poročila (NIJZ, 2021).

V letu 2018 izveden »organizacijski del« reorganizacije pa je v nezavidljivo stanje, ki se na CSD slabša vsaj od leta 2012, vnesel še dodatne izzive (glej npr. Cafuta, 2019; Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2019; Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2020, Babšek, 2023). Kot se (po reorganizaciji) že nakazuje, pa bodo verjetno pri nadaljnjem razvoju CSD ter posledično omogočanju ustreznih pogojev za izvajanje in razvoj timskega dela na CSD imeli nezanemarljivo vlogo tudi direktorji in direktorice CSD (v nadaljevanju direktorice) in pa tudi na novo vzpostavljena raven »srednjega menedžmenta« v obliki pomočnic/pomočnikov direktoric. Na vse navedeno je torej treba biti pozoren v prizadevanjih za čim boljše pogoje za timsko delo (ob obstoječih pogojih in izzivih).

## Timsko delo na CSD

Socialne delavke na CSD omenjajo različne oblike svojega dela – individualno, delo v paru in delo v skupini, znotraj katerega umeščajo timsko delo. Timsko delo tako predstavlja enega od načinov dela ter eno od oblik sodelovanja CSD z drugimi organizacijami, ki pa se v praksi, večkrat tudi iz različnih razlogov, zamenja z delom v paru ali posvetovanjem s sodelavko.

Če [...] mam kašno težko situacijo, se vedno z nosilko iz družine pogovorim, ker ne morem tima organizirat, da bi še drugi prišli, ker je obremenjenost oddelka, pa tut ne čutim potrebe, če je pogovorljiv ta kolega (Intervju 17, 2018).

Razmislek in zavedanje o tem, kaj imamo pravzaprav v mislih, ko govorimo o določenem načinu dela, se mi zdi pomembno, saj se

---

6 Lokacija (in specifikve območij), infrastruktura (transport, ponudba storitev), potrebe prebivalstva ipd.

posledično v praksi pojavlja manj dilem, kdaj, kako in s kom delati. Ponekod so bile socialne delavke v tovrstne razmisleke »prisiljene od zunaj« že pred leti, npr. od inšpekcije.

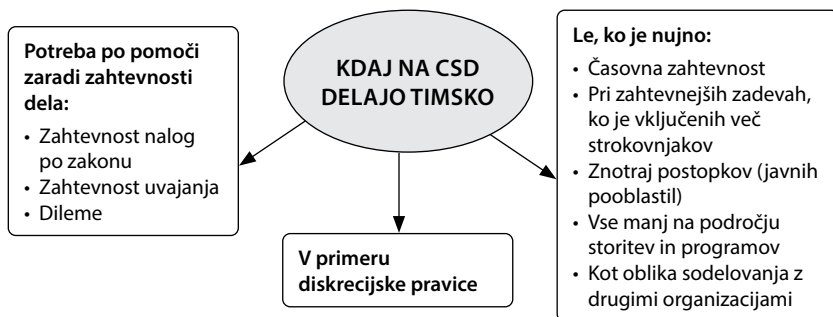
Mi smo [...] iz inšpekcije isto dobili, da so [...] napisali navodila, kako naj timi pri nas od inšpekcijskega nadzora izgledajo [...], res je, da se je tudi pri nas to malo spremenilo v zadnjem času, da odkar sem jaz na centru, včasih [smo] dosti [...] delegirali naloge na timu, tej, ki je vodila neko zadevo, zdaj se pa že malo drugi vključujejo, jaz mislim, da smo, vsaj jaz, postala tista, ki začinja vabiti tiste, ki vedo, kaj je tim in tudi, ki bodo nekaj naredili, da ne vabim več tistih, za katere vem, da bodo »pametovali«, nič pa prispevali [...] (Fokusna skupina s SD, 2018).

S prakso socialnega dela so se tako na različnih CSD razvile tudi različne prakse timskega dela. Odgovore intervjuvank na vprašanje, kdaj pravzaprav delajo timsko, prikazuje slika 2. Poudarile so, da timsko delo uporabljajo, ko potrebujejo pomoč zaradi zahtevnosti dela, pa tudi v primeru diskrecijske pravice.

Socialne delavke opažajo, da je na več CSD kljub velikim potrebam po timskem delu (tako z vidika kakovosti pomoči uporabniku kot tudi z vidika podpore strokovnim delavkam) tega vse manj. Opozarjajo tudi na to, da je vse manj časa za timsko delo zunaj javnih pooblastil, kljub temu da je tudi v programih, ki jih CSD izvajajo (npr. za osebe brez doma, za družine) timsko delo nujno.

### Slika 2:

Kdaj na CSD delajo timsko



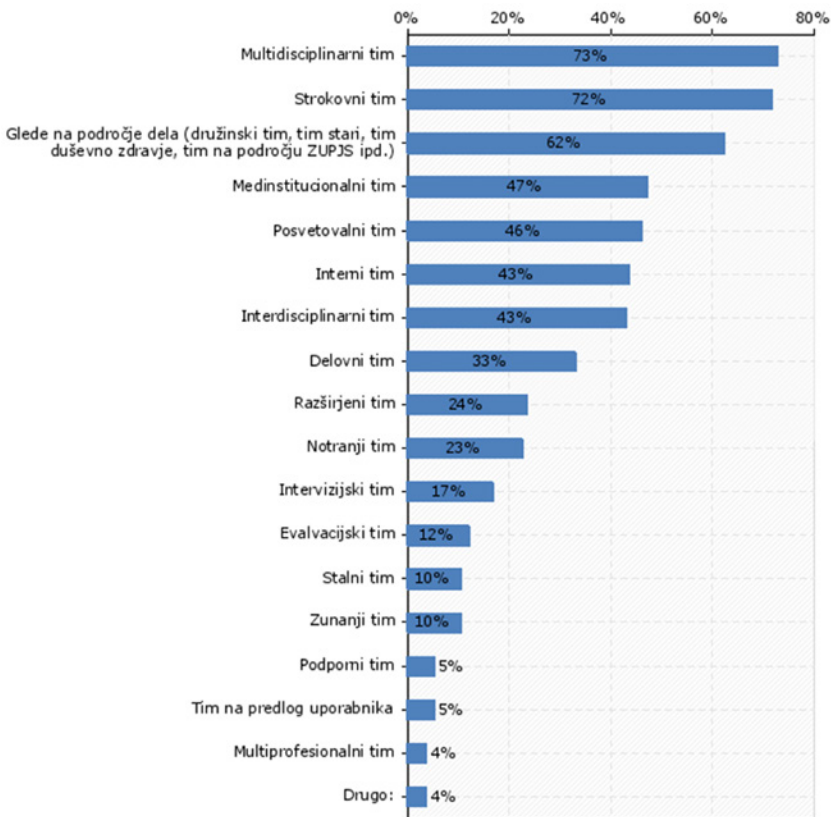
Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 153.

## Poimenovanje ter vrste in oblike timskega dela na CSD

Odgovore na anketno vprašanje, kako poimenujejo na CSD timsko delo, ki ga opravljajo, prikazuje graf 1. Več kot 50 % anketirank je navedlo, da se na njihovi enoti uporabljajo naslednji trije izrazi – multidisciplinarni tim, strokovni tim in tim, poimenovan glede na področje dela (Družinski tim, Tim na področju Zakona o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (v nadaljevanju ZUPJS) ipd.). Pod drugo se je po dvakrat pojavil odgovor krizni (hitri) tim in strokovni svet CSD, posamično pa še uvodna timska obravnava, supervizija, timski sestanek in strokovni svet v ožji sestavi.

### Graf 1:

Izrazi, ki se uporabljajo na enoti CSD za poimenovanje oblik timskega dela (n = 191)



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 169.

Na CSD so že razviti in poimenovani tudi posamezni načini (tehnik) dela na posameznih področjih. Kot enega takih vidim individualne projektne skupine (v nadaljevanju IPS), ki se uporabljajo na področju rejništva. Gre za (praviloma) medinstitucionalna, obvezna (z zakonom določena) srečanja, v katerih enakovredno sodelujejo matična in rejniška družina, otrok (odvisno od starosti, po presoji strokovne delavke), strokovna delavka CSD otroka, strokovna delavka CSD rejniške družine in drugi strokovni delavci (šola, vrtec, zdravstveni dom, druge vladne in nevladne organizacije ipd.) (Mali, 2012, str. 36, 37). Škerlj (2012, str. 121) opredeli IPS kot prostor skupnega sodelovanja, raziskovanja, dogovarjanja in iskanja skupnih rešitev. Podoben primer so še t. i. timske konference (srečanje uporabnika in strokovnih ter ostalih pomembnih delavcev iz različnih organizacij) na področju duševnega zdravja, ki so namenjene predstavitvi in potrditvi osebnega načrta uporabnika (Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013).

Socialne delavke so poudarile zahtevnost oblikovanja načinov timskega dela, katere velik del izhaja tako iz zahtevne dvojne vloge CSD, kot tudi podvrženosti dvojnemu nadzoru – tako upravne kot socialne inšpekcije. Iz pogovorov s socialnimi delavkami sem razbrala, da ima pri oblikovanju načina timskega dela strokovne delavke veliko vlogo tudi kolektiv oz. sam CSD, v katerem zaposlena dela.

Glede na navedeno predlagam v uporabo že predstavljeno (glejte poglavje Rape Žiberna o konceptualizaciji) tipologijo oblik timskega dela, ki jih v naslednjem podpoglavju »ilustriram« na primeru dela CSD.

## **Aplikacija tipologije vrst timskega dela na delo v CSD**

### ***Glede na potek dela v timu (multidisciplinarno, interdisciplinarno in transdisciplinarno timsko delo)***

Na podlagi tipologije vrst timskega dela, ki so jo pripravili Thylefors, Persson in Hellström (2005), sem sodelujoče v anketi prosila, da (ločeno za notranje in zunanje time) ocenijo naslednjih šest ravni delovanja tima (Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 106): specializacijo vlog, odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in odvisnost vlog.<sup>7</sup> Za več o sami analizi in ugotovitvah glede

7 Podani odgovori se točkujejo z vrednostmi od 1 do 3, pri čemer je vsak odgovor, ki kaže na multidisciplinarno timsko delo, točkovan z 1 točko, za interdisciplinarno z 2 točkama in za transdisciplinarno timsko delo s 3 točkami. Indeks predstavlja

tega glejte Rape Žiberna (2023, str. 13–24). Rezultati so pri notranjem (internem) timskem delu pokazali večje doseženo povprečno število točk kot pri zunanjem, kar pomeni, da se pri notranjih timih oz. timskem delu (glede na Thylefors, Persson in Hellström, 2005) iz interdisciplinarne vrste ti timi (v povprečju) že nagibajo k transdisciplinarni vrsti timskega dela, za katero je značilna visoka medsebojna odvisnost članov tima, velika prilagodljivost in interakcija ipd. Pri zunanjem timskem delu pa gre (v povprečju) za interdisciplinarno vrsto timskega dela, za katero je sicer značilna specializiranost vlog, vendar se pričakuje interakcija, potrebna pa je tudi določena mera prilagodljivosti in koordinacija aktivnosti. Razlika med zunanjimi in notranjimi timi pa je v povprečju najvišja pri specializaciji vlog in nalog, torej se v tem notranji in zunanji timi med seboj najbolj razlikujejo, najmanjša pa pri odvisnosti nalog in vlog.

### ***Predlog nove delitve vrst timskega dela, z upoštevanjem sestave tima in sodelovanja uporabnikov***

Kot je predstavljeno v poglavju (glej poglavje Rape Žiberna o uporabnikih) iz raziskave Rape Žiberna (2019), izhaja, da se v socialnem delu timsko delo (predvsem njegovi cilji in potek) razlikuje glede na to, kateri strokovnjaki so vključeni, vključno z vlogo, ki jo imajo strokovnjaki na podlagi izkušenj (glej poglavje Rape Žiberna o uporabnikih).

*Intervizijsko timsko delo* je medsebojno sodelovanje več strokovnih delavk CSD (vsaj tri); na primer, ko se socialne delavke srečujejo z dilemami glede socialnega dela z uporabniki in/ali smeri/možnosti prihodnjega dela z uporabnikom. Pri tovrstnem delu običajno ni udeleženih uporabnikov in so vse udeleženke (iste ali različne izobrazbe) zaposlene na CSD. Glavni cilj te vrste timskega dela je podpora zaposleni, ki je odgovorna za določeno zadevo.

Socialna delavka, ki dela na področju družine, povabi v timsko delo še nekaj sodelavk z oddelka družina in kolegico s področja rejništva, ko se znajde v negotovosti ali dilemi, kako nadaljevati delo z določeno družino.

seštevek točk (med 6 in 10 točk kaže na multidisciplinarno, med 11 in 14 na interdisciplinarno in med 15 in 18 na transdisciplinarno timsko delo), ki pokaže vrsto timskega dela glede na potek dela v timu.



Ko CSD (ki so običajno tisti, ki sklicujejo srečanja, oblikujejo time) v delovni odnos povabijo strokovnjake, ki delajo v drugih organizacijah (npr. nevladnih organizacijah, šolah, zdravstvenih domovih), v takšno sodelovanje pa uporabnik ni vključen, večinoma sodelujejo v nekakšni pripravi na timsko delo,<sup>8</sup> ki jo imenujem *medinstitucionalno posvetovanje in izmenjava informacij*. Takšno delo običajno ne traja dolgo (npr. gre za enkratni sestanek) in je običajno priprava na timsko delo ali medinstitucionalno timsko delo.

Ko v šoli ugotovijo, da sami ne zmorejo več sodelovati z določeno družino s številnimi izzivi v korist njihovih otrok, s svojimi opažanji seznanijo CSD. Izrazijo seznanjenost, da je otrok obravnavan tudi na svetovalnem centru in željo, da tudi CSD začne sodelovati z družino. Socialna delavka organizira srečanje, namenjeno medsebojnemu informiranju s predstavniki šole in svetovalnega centra, na katerem jim predstavi tudi vlogo ter možnosti, ki jih imajo v okviru CSD ter jih (po potrebi) začne pripravljati ter povabi v medinstitucionalno timsko delo z uporabniki.

*Timsko delo kot soustvarjanje z uporabniki* običajno uporabijo zaposlene na CSD, kadar z uporabniki (ali uporabniškimi sistemi, npr. družinami) delata več kot dve strokovni delavki CSD. Običajni cilj tovrstnega dela je načrtovanje, zagotavljanje in ovrednotenje podpore uporabnikom.

Socialna delavka, ki dela na področju družine, povabi v timsko delo z družino še sodelavko, ki dela na področju družinskih prejemkov, kolegico iz kriznega centra za otroke (pod okriljem CSD) ter koordinatorko laične pomoči za družine, ki jo projektno izvajajo na CSD, da bi z družino načrtovali nadaljnjo podporo in dogovorili naslednje korake.

8 Kljub temu da se srečanja (lahko) udeleži večje število predstavnikov različnih organizacij, ti običajno še nimajo skupnega cilja (ki se sicer lahko potem vzpostavi med srečanjem), predstavljajo bolj skupino posameznikov, iz katerih se lahko razvije tim (glej opredelitev v poglavju Rape Žiberna o konceptualizaciji).

Najzahtevnejša (vsebinsko in časovno) vrsta timskega dela v CSD je *medinstitucionalno timsko delo z uporabniki*, ki zahteva veliko načrtovanja in priprave. Strokovni delavci morajo včasih na takšno delo pripraviti tako strokovnjake iz drugih institucij kot tudi uporabnike (ali uporabniške sisteme) (glej Rape Žiberna, 2019).

Ko v šoli ugotovijo, da sami ne zmorejo več sodelovanja z določeno družino s številnimi izzivi v korist njihovih otrok, s svojimi opažanji seznanijo CSD. Strokovna delavka CSD v timsko soustvarjanje povabi sodelavko na programu, ki poteka v okviru CSD, predstavnike šole ter družino s številnimi izzivi. Na srečanju (ali srečanjih) se udeleženi trudijo soprispevati k možnim dobrim izidom ter načrtujejo nadaljnje (so)delovanje.

## Dejavniki in pogoji za timsko delo na CSD

### *Dejavniki, ki so povezani s timskim delom*

Dejavnike (na podlagi podatkov iz intervjujev) delim na:

a) *Osebnostne dejavnike*: V pogovorih o pogojih za timsko delo so socialne delavke najpogosteje navajale in opisovale dejavnike, povezane s članicami tima. Navedeno sem razdelila v tri kategorije, kot jih prikazuje slika 3. Med njimi so tudi lastnosti posameznega člana oz. članice tima. Socialne delavke so identificirale več potrebnih lastnosti za sodelovanje v timskem delu:

1. Osebnostne značilnosti – intervjuvanke so navajale, da je za timsko sodelovanje osebnost pomembnejša od izobrazbe (znanj). Poudarjajo pomembnost osebne širine, iznajdljivosti, empatije, strpnosti, vztrajnosti in potrpežljivosti. Nekatere pa so opisovale tudi nekakšno osebno naravnost na timsko delo oz. timske kot lastnost strokovne delavke.

Pa tudi od osebnosti, ker tudi nekateri lažje ..., želijo zelo individualno delat, nekaterim je pa timsko delo pa neko skupinsko tudi bližje, ne? Jaz npr. rada delam oboje, mi je oboje blizu [...]. Nekateri pa pač različno. To pa mislim, da je bolj tko osebnostno, no [...] (Intervju 11, 2018).

2. Sposobnosti – intervjuvanke so navedle tudi veliko različnih sposobnosti, ki jih morajo imeti članice tima. Nekatere sposobnosti so bolj organizacijske narave (povezovanja, sodelovanja, strnitve v sklepe, zapisovanja, pridobivanja informacij, motiviranja za sodelovanje, organizacijske sposobnosti ipd.), druge pa so bolj povezane z osebnostjo in/ali s stroko (komunikacijske spretnosti, slišati in premisliti drugačna stališča, sprejemanje razlik, oblikovanje rešitev, v katerih vsi udeleženi ob problemu postanejo udeleženi v rešitvi ipd.). Med pomembnimi lastnostmi za timsko delo pa so še posebej poudarile pomembnost zmožnosti timskega sodelovanja.

Nekateri od naših kolegov in kolegic so sposobni timskega dela, nekateri pa ne. To je prav hecno, ne? Pa nima veze, iz katere izobrazbene strukture izhaja. [...] To, kar sem jaz opazila [je], da če so prišli ljudje iz drugih strok [...], če so imeli to v sebi, so se lahko temu priučili, no, in so nekak znali sprejet vrednost tega, dodano vrednost, ne, k jo tim da. Nekateri pa ne [...] (Intervju 9, 2018).

3. Znanje in strokovna samozavest – socialne delavke za timsko delo v socialnem delu navajajo pomembnost strokovnega znanja (s področja izobrazbe in drugih področij), potrebna so znanja o možnostih v sociali (povezano tudi z zakonodajo) ter poznavanje skupinske dinamike. Nekatere ugotavljajo, da je prisotnih še premalo znanj o tem, kaj tim in timsko delo pravzaprav je, in opozorile tudi na pomanjkanje pridobivanja znanj za timsko delo (še posebej z drugimi organizacijami in strokami) že v času študija.

Včasih mam občutek, da se držimo bolj, to bom zdaj strogo rekla, strogo zase. [...] Pač smo, smo res top, brez ostalih disciplin tut ne zmoremo vsega, mogoče se vsi zapiramo, pa potem nočemo sodelovat kej velik. Zaradi tega, no. Se mi zdi, da [...] ni bilo tega, no [tekom študija sodelovanja z drugimi strokami], vem ne, ne spomnim se, da bi bilo velik sodelovanja, da povabimo druge (Intervju 7, 2018).

Kot eno pomembnejših (in nujnih) stvari za sodelovanje v timskem delu pa socialne delavke poudarjajo tudi strokovno samozavest.<sup>9</sup>

[...] [T]o, da nimaš občutka, da si manj vreden. Tudi, če pridejo tam tožilec, tudi če pridejo bom rekla, zdravnik, tudi če pridejo različni profili, da si ti kot socialni delavec, da se zavedaš, da si strokoven, da nisi manjvreden, da si sposoben, to je tudi tisto. In da se teh znanj in našega dela [...] zavedamo in da stojimo za tem, to je tisto, kar je zelo pomembno in se včasih premalo cenimo pa mam ogromno znanja pa to, to je še tisto, kar bi jaz recimo želela, tudi pri sebi na določene trenutke, da se še bolj zavedamo (Intervju 13, 2018).

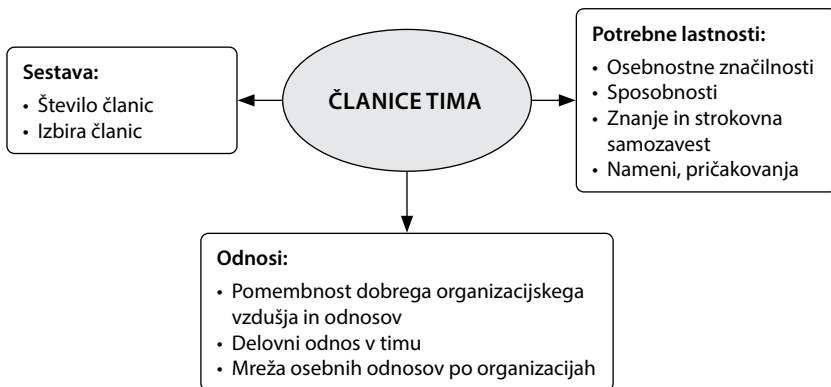
4. Nameni in pričakovanja – kar pogosto so namreč socialne delavke poudarile pomembnost tega, da vidijo smisel v timskem delu in se zavedajo tega, da vsak udeleženec nekaj pridobi z delom v timu. Navajale so tudi, da je pomembno zaupanje tako v ostale strokovne delavke kot tudi v uporabnike.

To mogoče je že predhodno sodelovanje zelo pomembno, ne samo tisti pogovor na timu, ampak že od prej, kaj vse pripravljáš, kaj vse si že od prej naredil. Ali pa že od drugih primerov izkušnje oziroma dobro sodelovanje. Ker je pol tut zaupanje večje med institucijami [...]. To je zelo pomembno (Intervju 14, 2018).

---

9 Koda »Pomembnost strokovne (poklicne) samozavesti« je s 37 navedbami tretja najpogosteje uporabljena koda (v vseh intervjujih skupaj).

**Slika 3:**  
Članice tima



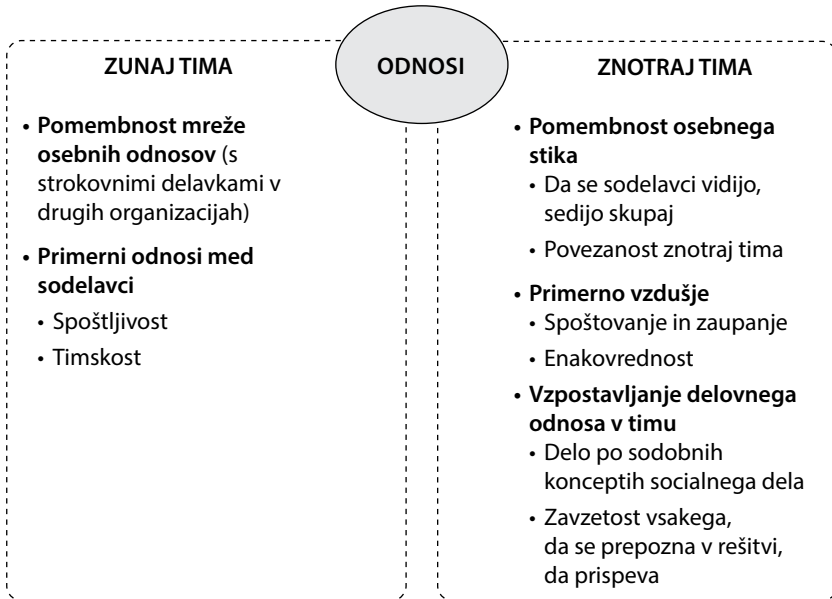
Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 174.

- b) *Medosebne dejavnike:* Kot prikazuje slika 4, so pri pogovoru o odnosih socialne delavke navajale, kaj je pomembno v povezavi z odnosi znotraj tima in kaj v povezavi z odnosi na splošno. Kot zelo pomembno poudarjajo mrežo osebnih odnosov po različnih organizacijah. Intervjuvanke se niso strinjale o minimalnem številu oseb (strokovnih delavk), ki je potrebno za timsko delo. Nekatere omenjajo, da sta dve že dovolj za timsko delo. Za povprečno število udeleženih v timskem delu pa so dokaj enotno navajale, da je ta številka pri notranjih timih približno 5, pri zunanjih pa približno 10 (lahko tudi do 14).

Pri timih z večjim številom sodelujočih pa so intervjuvanke opozorile tudi na pojavljanje težav, kot sta razpršitev odgovornosti in onemogočanje aktivnega sodelovanja vseh članic.

[...] Če izhajamo iz tega, da bi tut vsak član tima nek svoj prispevek podal, če ne je po moje čisto brez veze, da je tam, ne vidim tima kot informiranje, ampak kot sodelovanje aktivno in z jasno izdelanimi cilji oz. rešitvami, s katerimi že prideš na tim, ali pa vsaj predlogi, in če je to več kot deset ljudi, pomeni, da tut če damo vsakemu deset minut, smo na uri pa pol in še malo čez (Intervju 21, 2018).

**Slika 4:**  
Odnosi v timskem delu v socialnem delu



Socialne delavke opisujejo zahtevnost izbire članov tima in navajajo, da je smiselno v timsko delo vabiti le tiste, ki imajo kakšne informacije o uporabniku in/ali z njim sodelujejo ter omenjajo pomembnost uravnoteženosti skupine sodelujočih za spremembo. Dodajajo, da je treba imeti v mislih tudi nevarnost morebitnega širjenja informacij.

Sicer tam napišeš, da je to zaupne narave in vse [...] ampak če je to zlo širok tim, ne, ko so tu in šole in vrtni in strokovne delavke in ravnateljice in ne vem, kdo vse – tok nas je tukaj že izučil, da včasih manj je več, no. Da je včasih boljše, če se kaj manj napiše, ravno zaradi te zaupnosti (Intervju 11, 2018).

Nekatere so omenile, da je sestava tima širša (več strokovnjakov z različnih področij, več predstavnikov posamezne organizacije), če v timu ni uporabnika, ob prisotnosti uporabnika pa je drugačna tudi dinamika v timu. Opozorile pa so tudi, da je potrebna enakovrednost med vsemi udeleženci timskega dela, tudi uporabniki.

Kot osnovo za primerne odnose v timu pa socialne delavke navajajo tudi dobre odnose znotraj kolektiva (enote) CSD.

Meni recimo, jaz sem najmlajša na centru, pa nikoli ne vem, skoraj eno leto sem zaposlena, pa v enem letu mi nikoli niso rekli »Kaj boš pa ti, mlada še, pa sej nimaš še izkušenj, ne, to bomo mi povedali.« Tega res nikoli ni, v bistvu ti dajejo, tut tebi tisto vlogo, moč, da se počutiš, da delaš dobro. To je ful pomembno, se mi zdi. In da [...], če je dobro timsko delo, ti to daje (Intervju 1, 2018.)

Pri razmišljanju o odnosih znotraj tima sem izkušnje in opažanja socialnih delavk razdelila na:

- pomembnost osebnega stika,
- primerno vzdušje, v katerem je prisotno spoštovanje in zaupanje in enakovrednost članic,
- ter pomembnost ustrezne komunikacije in uporabe socialnodelovnih konceptov, s poudarkom na soustvarjalnem pristopu v timu in zavzetosti (motiviranosti) sodelujočih, da prepoznajo svojo vlogo v procesu in prispevajo po svojih najboljših močeh v timskem delu.

Imamo tudi ljudi, ki malo bolj razumejo ta soustvarjalni pristop in tisti tudi na timu lažje na ta način vstopajo. In sedaj, tistim, ki delajo s pozicije moči, se ne zdi nič narobe, da on tako postopa, kaj imam jaz zdaj neko soustvarjanje pa ne vem kaj, če pa mi moramo to, to, to njim naložiti, to, to , to, kaj bom jaz zdaj z nji-mi? [...] [T]o je nek [...] [izziv] tudi pri timskem delu, da enostavno nimamo enotnega pogleda na celotni pristop socialnega dela, da ni še ta soustvarjalni pristop [vseh] preplaval, pri nas bolj prevladuje še ta, ne soustvarjalni (Fokusna skupina s SD, 2018).

- c) *Organizacijske dejavnike:* V intervjujih sem se s socialnimi delavkami pogovarjala tudi o organizacijskih pogojih za timsko delo. Nekatere so tu videle CSD kot osrednjega akterja, več pa jih je dodalo, da je velika zahtevnost njihovega dela povezana tudi s stalnim pomanjkanjem časa (tako za odnos, spremembe, delo z uporabniki kot tudi za timsko delo). Intervjuvanke so poudarjale tudi velike razlike med CSD.

Ampak to je zdaj spet odvisno od vsakega centra posebej. Jaz ne morem reči, da je en center enak kot mi. Nekateri si vzamejo za to več časa, nekateri pa manj. Jaz vidim pri nas, da to tko je. Mi si velik časa vzamemo za take stvari (Intervju 7, 2018).

Nezanemarljivo vlogo oz. vpliv na pogostost in potek timskega dela pa nekatere pripisujejo tudi naklonjenosti organizacije in predvsem vodij CSD timskega delu. V intervjujih s socialnimi delavkami so intervjuvanke poudarile, da je v nekaterih delovnih okoljih prisotna večja naklonjenost kolektiva in vodij timskega delu. Izpostavile so, da so timi z direktorico sicer dokaj redki (in včasih zelo dobrodošli), ter dodale, da direktorice k sodelovanju v timskega delu povabijo v bolj kompleksnih primerih. Opažajo, da imajo zadeve nekako večjo težo, če je prisotna tudi direktorica (tako v očeh uporabnikov kot strokovnih delavk).

Socialne delavke so tudi omenile, da se dogaja, da direktorice zlorablajo timsko delo, da bi nadzorovale njihovo delo, kar ocenjujejo kot problem.

Če bi bilo pa [to] na [naveden določen CSD], bi pa bilo 50 [% timov z direktorico] – 50 [% brez direktorice], ker je vsak drug četrtek, ali pa še večkrat, ob torkih sedela [na naših timih], ob petkih, skoz, no. Tko po trikrat na teden tut, k eni idioti. Kar je bilo preveč, ker je hotela pač direktorica nad vsem met kontrolo (Intervju 17, 2018).

Na nekaterih (predvsem večjih) CSD imajo (vnaprej določene) imenovane posamezne člane timov (za določena področja), s seznama teh običajno potem strokovna delavka (ali direktorica) sestavi tim v določeni zadevi. Kot izhaja iz že navedenega, pa občasno direktorice sodelujejo tudi na samih timskih srečanjih, bodisi v vlogi vodje (tima), bodisi kot članica tima. Prisotnost direktorice pa po opažanjih socialnih delavk vpliva na samo dinamiko v timu.

Intervjuvanke so poudarile zelo veliko pomembnost podpore direktorice strokovni delavki in njenemu delu, kot tudi naklonjenost direktorice timskega delu in pomembnosti dobrih odnosov v kolektivu,

To [je] pa res, ja, bom rekla, dragocenost. Direktorica je tista, ki nas tukaj zlo povezuje. In to podpira in je to [...] če direktor ni tisti, k je tukaj tok povezovalen, potem tudi je manj tega [timskega dela] (Intervju 13, 2018).



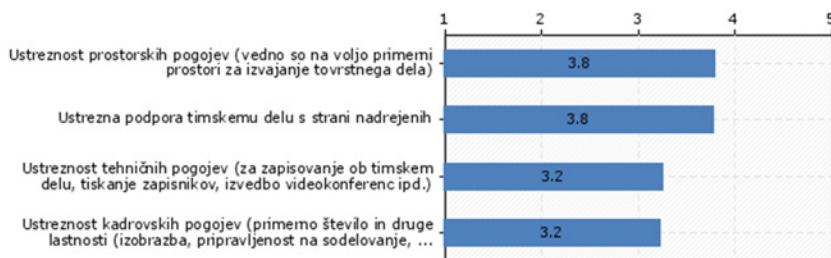
### **Trenutni pogoji za timsko delo na centrih za socialno delo**

Glede na izpostavljene pomembne pogoje za timsko delo v nadaljevanju predstavljam nekaj ocen in mnenj socialnih delavk o trenutnem stanju tega na CSD.

Kot je razvidno z grafa 2, so zaposlene s povprečnima ocenama približno 3,8 (na 5-stopenjski lestvici) označile ustreznost prostorskih pogojev ( $sd^{10} = 1,21$ ) in ustreznost podpore nadrejenih timskega delu ( $sd = 1,23$ ), kot manj primerne pa v povprečju tehnične ( $sd = 1,17$ ) in kadrovske pogoje ( $sd = 1,20$ ), kjer sta povprečni oceni približno 3,2.

#### **Graf 2:**

Prikaz povprečnih ocen pogojev za timsko delo na CSD (izmerjenih po 5-stopenjski lestvici) ( $n = 131$ )



Vir: Rape Žibera, 2019, str. 182.

Socialne delavke kot različno pomembno ocenjujejo vlogo CSD pri timskega delu. Tiste, ki so CSD pripisovale veliko vlogo pri timskega delu v socialnem delu, so omenjale povezovalno in koordinacijsko vlogo CSD, ki jo nekatere povezujejo tudi s širokim področjem dela na CSD in željo ter zmožnostjo bolj celostnega pogleda na ljudi in njihovo situacijo. Nekatere so bolj kot vlogo organizacije (CSD) poudarile pomembnost posameznikov v organizaciji in/ali odnosov med njimi.

### **Pogostost, organiziranje in potek timskega dela na centrih za socialno delo**

Na vprašanje, ali so v zadnjem letu sodelovale v timskega delu, je le slabih 9 % sodelujočih, zaposlenih na CSD, v anketi navedlo, da v zadnjem letu niso sodelovale v timskega delu. Le manjše število ( $n = 5$  oz. dobre 3 %) tistih, ki so v zadnjem letu sodelovale v timskega delu

10 Standardni odklon.

delu, ni za tovrstno delo dalo tudi pobude oz. ga sklicalo. Več kot 71 % respondentk je navedlo, da so vsaj mesečno dale pobudo ali sklicale timsko delo (na 7-stopenjski lestvici  $M^{11} = 4,1$ ,  $sd = 1,169$ ), skoraj 30 % pa je takšnih, ki so dale pobudo ali sklicale timski sestanek tedensko ali pogosteje.

**Graf 3:**

Odgovori zaposlenih na CSD na vprašanje, kako pogosto so v zadnjem letu v povprečju sodelovali v navedenih oblikah timskega dela (na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vsakodnevno;  $n = 147$ )



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 237.

Zaposlene na CSD sem prosila tudi, da označijo, kako pogosto so (v zadnjem letu) sodelovale v navedenih oblikah timskega dela. Kot je razvidno z grafa 3, se na CSD v povprečju najpogosteje izvajajo notranji timi z zaposlenimi različnih izobrazb ( $M = 4,22$  – pogosteje kot vsaj enkrat mesečno) in notranji timi z zaposlenimi iste izobrazbe ( $M = 4,06$  – vsaj enkrat mesečno). Po povprečni pogostosti sledi notranji tim, v katerem je prisotna tudi direktorica ( $M = 3,51$ , kar pomeni nekaj manj kot mesečno). Prisotnost direktorice v zunanjih timih pa je precej manj pogosta,  $M = 1,97$  – v povprečju manj kot enkrat v zadnjem letu.

11 Povprečna ocena oz. aritmetična sredina.

Z grafa 3 izhaja, da se na CSD pogosteje izvajajo notranji timi – vsaj enkrat mesečno. Zunanji timi s predstavniki drugih organizacij so redkejši in anketiranke so v njih sodelovale v zadnjem letu v povprečju nekje med 2 in 11-krat.

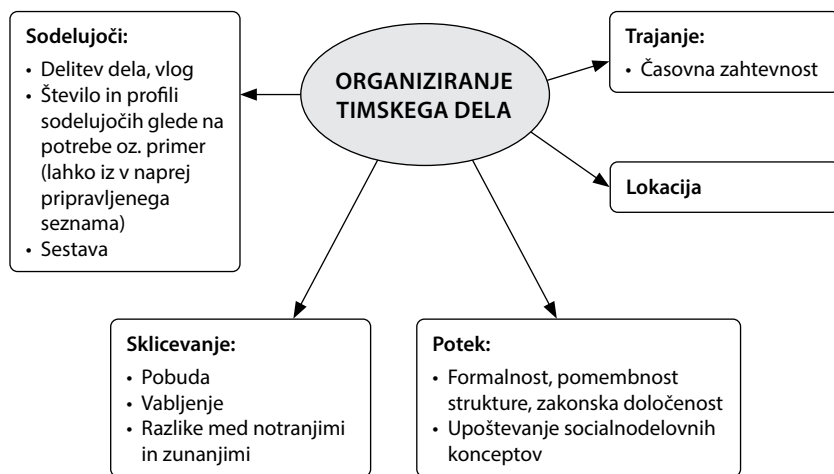
V pogovoru s socialnimi delavkami o organiziranju in poteku timskega dela v socialnem delu so intervjuvanke pri poteku poudarile predvsem teme, ki jih prikazuje slika 5.

Glede sklicevanja timov so navajale, da lahko pobuda za timsko delo pride sicer tudi iz druge organizacije, da pa so sklicatelji običajno zaposleni na CSD. Nekatere to povezujejo s pričakovanji ostalih organizacij do CSD, pa tudi z vlogo, ki jim jo predpisuje zakon.

Pa pravilnik o sklicevanju MDT-jev tako, da to nas malo zavezuje, in to, ko vsi vedo, da ene stvari center obravnava in ima pravno podlago, ne samo za vodenje primerov, ampak tudi za sklicevanje MDT-jev pri primerih teh družinskih zadev pa nasilja v družini, se mi zdi, da je to kar nekako, da smo mi tisti, policija, nimam informacije, da bi bili kdaj sklicatelji, oni nas samo obveščajo po uradni poti, na telefon ali na interventno službo ali pa po uradni poti, pisni. Tako, da bi bili oni kdaj sklicatelji, bolj v smislu povezovanja pa sodelovanja, da bi bili pa kdaj sklicatelji, ne (Intervju 19, 2018).

### Slika 5:

Kaj je pomembno pri organiziranju timskega dela v socialnem delu



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 190.

Tako glede sklicevanja kot glede samega poteka timskega dela socialne delavke navajajo razlike med timskim delom znotraj ene organizacije in zunanjim timskim delom (s predstavniki drugih organizacij). Notranje timsko delo je bolj sproščeno, osebno, manj formalno in manj strukturirano. Zunanje timsko delo pa je treba bolj načrtovati, je bolj strukturirano in vedno se tudi zapisuje.

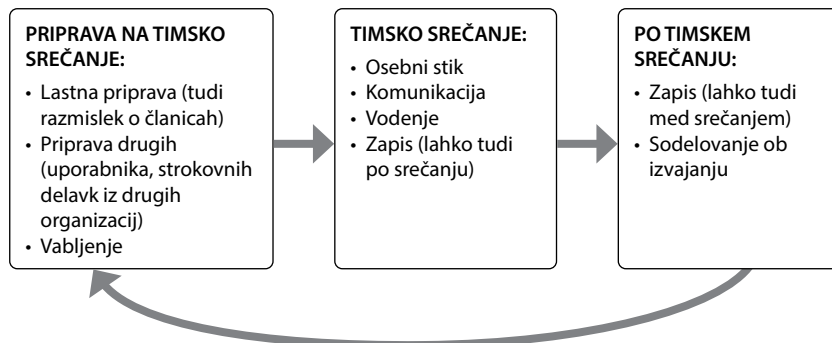
Ja, bolj strokoven. Bolj je formalen [zunANJI tim], [...] se vedno piše zapisnik, ja. Vedno, vedno se preverja navzoče, zakaj in kako. Je mal bol, ne na oštRO, če rečem, ampak je formalen. Tut uraden in tudi zaključI se [na določen način]. Ma neko rdečo nit in zaključek in konec ima. Vse lepo, neka struktura. Medtem ko naši [notranji] včasih tudi lahko nekam zataVajo (Intervju 7, 2018).

Glede časa in lokacije izvedbe timskih srečanj so socialne delavke povedale, da tudi timsko delo z drugimi organizacijami poteka običajno na CSD, se pa tudi prilagajajo (s časom in lokacijo) zaposlenim v drugih organizacijah in včasih tudi uporabnikom.

Socialne delavke se strinjajo, da je timsko delo časovno zahtevno, še posebej, če vključuje tudi uporabnike. Dodajajo, da timskega dela ne sestavlja samo izvedba timskega srečanja (sestanka), temveč tudi priprava (lastna in drugih) nanj, zapisovanje timskega dela ter usklajevanje in izvajanje aktivnosti po timskem sestanku. Posamezni cikel se tako začne s pripravo in vabljenjem ter dogovarjanjem, konča pa se z izvajanjem sklepov in (po potrebi) načrtovanjem, pripravo novega timskega srečanja, kot prikazuje slika 6.

**Slika 6:**

Prikaz poteka posameznega cikla timskega srečanja



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 199.

Pri pripravi na timsko delo so socialne delavke poudarile tudi pričakovanja, da strokovne delavke, ki jih vabijo v tim, ravnajo podobno, in da se članice tima tudi same pripravijo na timsko srečanje.

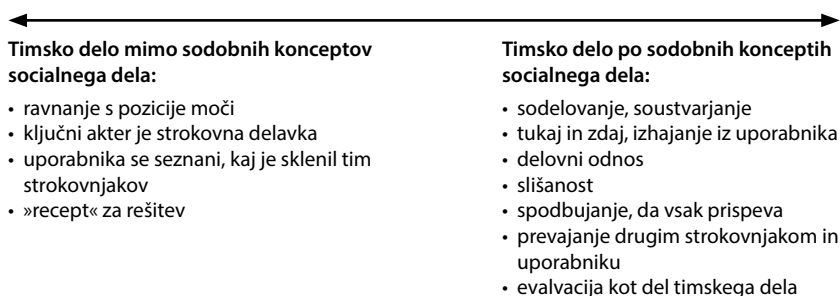
Med enotami CSD so razlike glede uporabljene terminologije, načina timskega dela, pa tudi glede prilagodljivosti v povezavi s timskim delom. V intervjujih (tako iz poročanj o delovanju kot tudi iz uporabljenih pripovedi) sem zaznala, da se v praksi socialnega dela še (vsaj v določenem delu) pojavljajo različne prakse timskega dela, na razponu različnih možnosti od neuporabe do uporabe sodobnih konceptov socialnega dela (kot prikazuje slika 7).

Prvo skrajnost imenujem *timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela* in poteka tako, da so ključni akterji strokovni delavci, ki ravnajo s pozicije moči (vsevednih strokovnjakov), se dogovorijo o potrebnih aktivnostih na srečanju brez uporabnika in ga nato seznanijo s sklepi.

Tako se mi zdi, da imamo dve struji v socialnem delu, ena je, to pri nas sedaj govorim, imamo tiste, ki so tako malo z močjo, s pozicije moči delajo in dejansko so tako do uporabnikov, tako so na timskih sestankih, tako so pri vseh stvareh. [...] Ja, na nek način ta: »Jaz imam rešitve, jaz znam, jaz ti bom svetoval, kaj ti naredi...«, ne pa da skupaj s tabo malo poiščem, kaj bova naredila oz. kaj boš. Tako se mi zdi, da tudi pri timih se točno pozna ta človek, ki tako funkcionira do vseh, do uporabnikov, do onih, do onih, bo tudi tu na timu tako deloval. Tako, da jaz se takih malo pol rajši [izogibam], če se da, ampak včasih se ne da, ker smo tako povezani na kakih področjih, da morem, ampak takrat mi ni najlažje (Fokusna skupina s SD, 2018).

### Slika 7:

Razpon različnih oblik timskega dela v socialnem delu glede na koncepte sodobnega socialnega dela



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 193.

Glede na povedano pa je bilo v zadnjem desetletju ob uveljavljanju koncepta delovnega odnosa (glej npr. Čačinovič Vogrinčič 2010; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019) narejenih na CSD precej korakov proti *timskemu delu po sodobnih konceptih socialnega dela* in je tako druge skrajnosti vse manj. Pri timskem delu po sodobnih konceptih socialnega dela je ključni akter uporabnik, osnovni način dela pa delo po konceptu delovnega odnosa, v katerem v soustvarjalnem procesu strokovne delavke pomagajo druga drugi in uporabniku, da vsakega slišijo, da vsakdo (tukaj in zdaj) prispeva, socialna delavka pa po potrebi prevaja (drugim strokam ali uporabniku). Del procesa timskega dela pa je tudi evalvacija (ki vključuje refleksijo) tako samega procesa kot izida in načrtov. Več o evalvaciji v timskem delu pa si lahko preberete v poglavju Rihter.

Soustvarjanje, sodelovanje, soraziskovanje [...] Ti novi koncepti socialnega dela, koncept soustvarjanja, osebnega vodenja, krepitev moči, vse to lahko deluje v timu, ti sigurno, sodobna teorija socialnega dela, [...] (Fokusna skupina s SD, 2018).

Večkrat so pri poteku timskega dela socialne delavke omenile tudi pomembnost strokovnega znanja (socialnodelovnega, predvsem s področja socialnega dela z družino in delovnega odnosa) in v povezavi s tem tudi opozorile na pomembnost strokovne samozavesti, ob čemer nekatere sogovornice dodajajo, da se opremljenost socialnih delavk in njihova strokovna identiteta izboljšujeta.

Ampak pravim, da se mi zdi, da te nove generacije socialnih delavk in socialnih delavcev, da majo še več teh veščin, pa tudi več teh komunikacijskih veščin, da delajo na tej samozavesti strokovni več. Tak da to vidim kot prednost pa kot dobro za naprej, no (Intervju 11, 2018).

Kot pomembna se je v povezavi s timskim delom izkazala tudi tema ravnanja s podatki, ki ji socialne delavke namenjajo pozornost od začetka – vabljenja na timska srečanja, pa do konca timskega srečanja – zapisa tima. V povezavi s potrebnimi spretnostmi za izvajanje timskih srečanj pa so sogovornice poudarile še potrebo po spretnostih zapisovanja v socialnem delu. Kot zelo zahtevno delo so nekatere navajale tudi vodenje timov in predvsem timskih srečanj, ter poudarile, da bi za navedeno potrebovale več znanja in spretnosti, saj so se pogosto

namesto z vsebino, morale ukvarjati s potekom, strukturo. Nekatere v timskem delu v socialnem delu pogrešajo več kresanj mnenj, več pa jih je omenjalo, da so razlike dobrodošle, samo ena sogovornica pa je navedla, da na timskih srečanjih prihaja do konfliktov.

## Vloge v timskem delu na CSD

Za razliko od poglobljenega pogleda na vloge članov timov, ki vam je na voljo v poglavju Rakovec, se v tem delu vlog dotikam predvsem z vidika izvedbe timskih srečanj. Socialne delavke iz CSD so navajale po eni strani pomembnost jasne vloge in po drugi zavedanje odgovornosti vsake udeleženke. To pri timskem delu razumejo kot odgovornost za prispevek vsake članice po najboljših zmožnostih. Odločitve, vezane na pristojnosti CSD, pa ostajajo na nosilkah primera (zaposlena na CSD, ki v določeni situaciji sodeluje z uporabnikom). Socialne delavke poudarjajo, da kot t. i. nosilke primerov lažje sprejmejo odločitve in so te tudi boljše, če vsaka članica tima odgovorno prispeva.

Dat timu tako odgovornost, še posebej enemu takemu širokemu timu, kjer so, ne vem, in policisti in šolniki in zdravniki in tko naprej, lahko vsak po svoje razmišlja in pol lahko neko odločitev prenesemo, k je po liniji najbolj ustrezna. Včasih tudi za ukrepe uporabljamo, ampak jaz osebno imam slabe izkušnje s tem, ne? Jaz [se] rajši [...] na podlagi vseh mnenj, ki jih zberem, sam [...] odločim za ukrep, ker sem tut sam odgovoren, a ne? Ne bo pol zdravnica tam odgovarjala, če bo kej narobe, bom jaz, ne? (Interju 16, 2018).

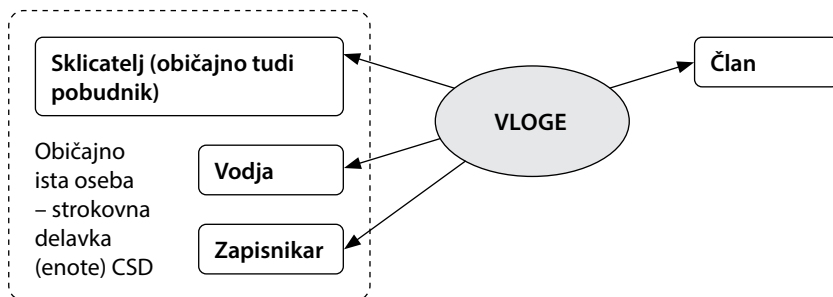
Vloge v timskem sestanku prikazuje slika 8. Socialne delavke so omenjale sklicatelja tima, ki je običajno zaposlen na CSD. Kot naloge sklicatelja pa so opredelile delitev vlog, navajajo pa tudi, da je običajno sklicatelj (oz. predstavnik sklicatelja, ker je običajno sklicatelj – enota CSD) tisti, ki tudi vodi timsko srečanje in zapisuje. Za vodjo so nekatere socialne delavke navajale, da vloge formalnega vodje v njihovem timu ni in da je v notranjih timih običajno nosilka primera tista, ki potem vodi srečanje.

Drugačen vodja, no. Sej pri MDT-ju, sej pravim, si ti kot vodja pod narekovaji samo zato, ker ti skličeš, si kot odgovorni za to zadevo,

ampak nisi pa kot vodja tima, no, tega jaz ne tretiram kot vodjo, ampak kot odgovoren strokovni delavec za ta primer, za to gospo ali pa za to družino. Da vejo, na koga se obračat na centru, npr. (Intervju 11, 2018).

**Slika 8:**

Vloge v timskih sestankih



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 203.

Poudarile so, da je vloga vodje v timskem delu v socialnem delu drugačna kot na drugih področjih, oz. v timskem delu kje drugje. Vodja ni glavni, ki bi na koncu sprejel odločitev, temveč, kot omenjata že Mesec in Stritih (2015), prvi med enakimi in odgovoren predvsem za sam proces dela, kjer pa se ponovno ponuja analogija s socialnim delom kot takim in delovnim odnosom. Vse intervjuvanke so imele za seboj že tudi izkušnje v različnih vlogah na timskih srečanjih. Nekatere se v vseh vlogah počutijo enako dobro, medtem ko je drugim bližje vloga vodje.

Kjer imajo oblikovane stalne notranje time in imenovane njihove vodje, lahko prevzemajo tudi naloge srednjega menedžmenta (v smislu vodenja, informiranja, organiziranja). V primerih, kjer je to praksa (in imajo vodje timov tudi nekaj formalnih nalog in moči), je zelo pomembno, na kakšen način je vodja izbran (da ni »vsiljen od zgoraj«) in da je za takšno delo primerno usposobljen. Socialne delavke so se strinjale, da je kakršno koli vodenje tima zahtevno delo, za katerega je potrebnih precej znanj, spretnosti in izkušenj. Veliko pa jih je ocenilo tudi, da po študiju še niso bile (primerno) usposobljene za vodenje tima in da so se najbolj usposobile za vlogo vodje tima s sodelovanjem v timskem delu. Tudi pri vodenju timskega dela in



timskih srečanj so socialne delavke omenjale pomembnost strokovne samozavesti. Zahtevnosti vodenja pa lahko svoje prispeva tudi dejstvo, da so vodje pogosto tudi v vlogi zapisovalke v timu.<sup>12</sup>

Čist odvisno je, kako vodja vidi. Če vidi, da je smiselno, da tut sam piše. Jaz običajno tut osnutek naredim sama sebi, tisto, kar mam jaz za povedat, itak mam že napisano. Tam, k [...] pa drug [...] predstavlja zadevo, sem [pa] pozorna in pišem. Men se zdi to čist v redu. Čeprav tle vidim, da moje vodenje [hkratno zapisovanje] na momente mogoče ovira. Ker se pisanju spet bolj posvetim (Intervju 6, 2018).

Sogovornice so se strinjale, da je izmed vlog v timskem delu najmanj zahtevna vloga članice tima in da se praviloma socialne delavke v času študija v zadostni meri opremijo s kompetencami za takšno delo. Intervjuvanke so tudi do vseh članic tima izrazile veliko pričakovanje po visoki stopnji motiviranosti za sodelovanje v timskem delu – da se članica prepozna kot soudeležena v rešitvi. Navedeno pa so bolj kot s samo izobrazbo povezoval z osebnostnimi lastnostmi članice.

Eno je to, pomembno, kakšnega človeka imaš na drugi strani, ne glede na to, kakšen profil je, pa kako oni vidi, ali bo sodeloval ali vidi bolj, kot jaz sem nekaj superioren [...]. [Z]a vse profile, ne samo za socialne delavke, za čisto vse, s katerimi sem sodelovala, imam in dobre in slabe izkušnje, ampak nekako se mi bolj potrjuje, da je, kolikor [je] on zavzet za tistega človeka, ali je on res kot človek [...] zavzet pri svojem delu, ali se bo tista učiteljica res videla v neki vlogi, ali bo pomagala s svojim delom, saj ne rabi našega delat, ali [se] bo tisti zdravnik ali pa psiholog videl zares poklicanega, da nekaj prispeva, ali bo prišel [...] ali ga sploh ne bo, imamo tudi primere, to je po navadi s pediatrom, ko sploh ne pride (Fokusna skupina s SD, 2018).

Socialne delavke so bile tudi kritične do nekaterih kolegic, ki po njihovem mnenju in opažanjih premalo zavzeto in aktivno sodelujejo v timskem delu.

12 V praksi se pojavljata tudi izraza zapisnikarka in zapisovalka tima.

## Zapisovanje v timskem delu

V povezavi z zapisovanjem timskega dela so socialne delavke govorile o:

- potrebnosti in načinu zapisa,
- obliki zapisovanja,
- o tem, kdo zapisuje in
- težavah pri zapisovanju v timskem delu.

Glede potrebe po zapisovanju v okviru timskega dela so poudarjale različna opažanja. Potreba po zapisovanju se razlikuje glede na vrsto timskega dela. Tudi sama struktura dela kot tudi zapisovanje notranjega in zunanjega timskega dela se razlikujeta med seboj, prav tako so različne prakse zapisovanja med enotami CSD. Na nekaterih enotah CSD se v primeru, da je enota CSD sklicatelj zunanjega timskega sestanka, tega udeležita dve osebi z enote CSD in si razdelita vlogi vodenja in zapisovanja. V primeru, da je vodja timskega sestanka tudi v vlogi zapisnikarja, pa zapis ali zapisnik timskega sestanka pripravi na samem srečanju ali pa naknadno. Ena od sodelujočih je navedla, da je zelo rada v vlogi zapisnikarja, večina pa zapisovanje doživlja bolj kot nekaj nujnega, nekaj, za kar jim vedno primanjkuje časa.<sup>13</sup>

Socialne delavke so navajale, da sicer iz drugih organizacij (če so te sklicateljice timskih srečanj) redko dobijo zapise o timskem delu, da pa na enotah CSD praviloma zapise pripravijo, ko gre za zunanje time. Za meddisciplinarne ali medinstitucionalne time socialne delavke navajajo, da vedno napišejo zapise (ali zapisnike),<sup>14</sup> se podpisujejo in kopije razdelijo vsem sodelujočim. Več pa jih je navedlo, da se, tako kot pri ostalih stvareh v socialnem in timskem delu, tudi pri zapisovanju prilagajajo situaciji in potrebam. Načeloma se za zunanje time (v okviru CSD, če je sklicatelj tima CSD) pripravi enotni zapis, medtem ko pri notranjih timih enotni zapisi (ki se jih razpošlje vsem sodelujočim) niso pogosta praksa. Pri notranjih timih se dogovorijo, kdo bo pisal, vsak piše zase ali pa nosilec primera naknadno pošlje zapis. Ponekod imajo tudi pripravljen obrazec, omenjale pa so, da so ti zapisi potem lahko tudi dokazno gradivo (v postopkih na sodiščih).

---

13 Ena od sodelujočih je poročala, da so imeli včasih na njihovem CSD tudi podporno službo, ki je skrbela za tipkanje zapisnikov.

14 Nekatere socialne delavke so omenjale razliko med zapisom (povzetek dogajanja in sklepov) in zapisnikom (po Zakonu o splošnem upravnem postopku, v nadaljevanju ZUP (2006)) timskega sestanka.

Prav za MDT-je [...] imamo en tak obrazec, ne obrazec, no, priporočen obrazec, ni obvezen, ampak je priporočen, kaj naj bi vse, oz. vse v pravilniku o sodelovanju je, kaj naj bi zapis MDT-ja vseboval tako, da tiste zapise pač damo noter, je pa spet to en del izkušenj, ki jih potem maš, kaj zapisat v te MDT-je, kaj ne (Intervju 11, 2018).

Socialne delavke so navajale tudi več težav, povezanih z zapisovanjem v timskem delu. Tako so po eni strani opozorile na potrebo, da bi se v timskem delu več zapisovalo (za kar sicer nimajo časa in kadra), po drugi strani pa opozorile na težave, ki lahko nastanejo, če je preveč zapisanega in če se informacije (tudi skozi timsko delo) preveč širijo.

Spet je treba bit zlo natančen in previden pri tem, kaj v tem MDT-ju se napiše zaradi vpogledov raznoraznih strank oz. druge strani in tu se včasih pol, hočeš nočeš tudi kombinirajo kakšni postopki, da dokumentacija, ki bi eventualno prišla na sodišče, ne bi bla potem dostopna recimo storilcu, ker seveda, ne, to so in varnostni načrti in druga dokumentacija v zvezi z zaščito te žrtve [...] (Intervju 21, 2018).

Ko pride inšpekcija, strogo ločijo, ena mapica, druga mapica, tretja mapica in tukaj mora biti zdaj takšen tim, tam takšen, čeprav je vse isto (Fokusna skupina s SD, 2018).

Socialne delavke so poudarjale pomembnost znanja zapisovanja (v socialnem in timskem delu) in ocenile, da bi na tem področju svoje kompetence lahko še nadgradile. Prav tako so kot veliko težavo pri zapisovanju v timskem delu identificirale časovno stisko.

Nekatere pa so opazile tudi razlike v zapisovanju timskega dela glede na profil oz. izobrazbo strokovne delavke. Socialne delavke opazajo tudi, da v drugih sistemih, npr. šolstvo in zdravstvo, zapisovanje timskega dela ni tako običajno kot v socialnem varstvu. Na nekaterih enotah CSD so za tovrstno delo opremljeni tudi s prenosnim računalnikom in tiskalnikom, večina pa ni navajala takšnih praks.

## **Sklepi v timskem delu**

Sklepi so pomemben del timskega dela v socialnem delu. Z izjemo notranjega timskega dela s pretežno intervizijskim namenom, so dorečenost sklepov intervjuvanke opredeljevale kot pomemben element uspešnega timskega dela ob koncu timskega srečanja.

[Pomembno je] da se na koncu oblikujejo sklepi, kaj bomo skupaj naredili. Predvsem [...] pomembni so sklepi in da se tudi [...] v te sklepe [...] napiše, kdo je odgovoren za sklepe, in da se da ena časovnica, a ne? Pač, da ni to pomenkovanje, [...]. Sej te sklepi se lahko tudi glede na situacijo spreminjajo, a ne? Pač moraš povedat, zakaj je prišlo do spremembe. Niso [...] fiksni sklepi, ampak ja, sej situacija se zmeraj lahko spreminja, ne? (Intervju 18, 2018).

Poudarjajo, da so pri notranjih timih sklepi bolj ali manj delo nosilca primera, čeprav bi si nekatere želele, da bi se s pomočjo timskega dela tudi naloge porazdelile, medtem ko si s sklepi v zunanjih timih praviloma vse organizacije začrtajo smer dela in včasih delo tudi razporedijo. Intervjuvanke kot eno od pomembnih lastnosti, ki jo mora imeti vodja tima, navajajo tudi sposobnost strnitve v sklepe. Omenjale so, da se običajno na timskem srečanju tudi pisno oblikujejo skupni sklepi (ni pa nujno, lahko si jih zabeleži tudi le vsaka zase – predvsem, kadar tima ne skliče in ne vodi CSD), če je le možno skupaj z uporabnikom, prek sklepov pa se potem spremlja uspešnost »reševanja zadeve«. Sklepi pa so pogosto tudi uvodna točka naslednjega timskega srečanja v isti (ali podobni) sestavi/zadevi, saj s pomočjo sklepov in njihovega uresničevanja strokovne delavke spremljajo napredek in ocenjujejo tudi uspešnost samega timskega dela. Na to, da lahko sklepi tima tudi omejujejo strokovno delavko pri odločitvah in delu, pa je opozorila ena od intervjuvank.

Kaj jst vem, recimo mel sem en primer, k je bla ena punčka. No, ona je zdej v stanovanjski skupini. So bli vsi, od kriminalistke do ravnateljice šole [...], še psihologinja je bla takrat zraven, vsi bi dali otroka v rejništvo, pa se je zdaj izkazalo, da ni bilo to tisto pravo, in po sem reku »Sklep tima je dat otroka v rejništvo, kaj naj jaz zdej tle delam?«, ne? Sem pol na svojo odgovornost stvar zapeljal drugač. Bi me lahko tut malo omejilo pri odločitvi. Seveda, odgovoren sem pa jaz, ne? Ne bo ravnateljica ali pa ne vem kdo odgovoren (Intervju 16, 2018).

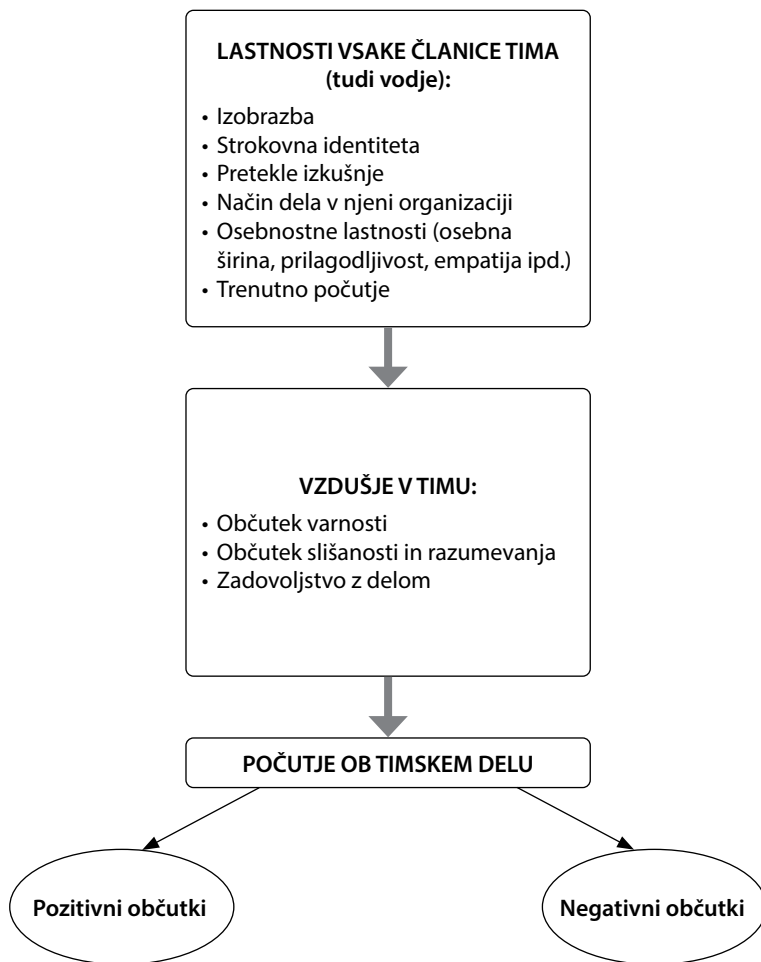
## **Počutje članov tima pri timskem delu na CSD**

V intervjujih smo se s sogovornicami dotaknile tudi počutja strokovnih delavk CSD, uporabnikov in strokovnih delavcev drugih

organizacij v timskem delu. Na podlagi povedanega sem sestavila sliko 9, ki prikazuje dejavnike, povezane s počutjem pri timskem delu.

**Slika 9:**

Počutje ob timskem delu



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 228.

Strokovne delavke so poudarile pomembnost primerne vzdušja (in skrbi zanj) v timu in pa, da je za počutje pri timskem delu in posledično tudi zadovoljstvo z njim pomembnejša osebnost sodelujočih (določene osebnostne lastnosti – tudi to, ali oseba rada dela timsko) kot pa izobrazba oz. kakšno določeno znanje.

Širina, empatija, če nimaš tega, je težko. Spet to je naše delo, socialno delo [...] za naše delo, se mi zdi, da je to pomembno, ker mam kar precej diskrecije in včasih rabimo razumet kolega, zakaj je tko gledal, razumel, postopal. Tukaj se mi zdi, da uporabnika znamo slišat, da moramo tut kolega znat slišat. To rabimo [...] neko osebno širino, znanje. [...] Niso socialne delavke, pa so tut zelo, zelo fajn osebe, tko, da to je po moje čist odvisen od človeka, res. In majo tudi neko to elastiko, no (Intervju 7, 2018).

Intervjuvanke so opisovale timsko delo, v katerem so se počutile dobro, kot tudi takšno, v katerem so občutile strah in druge negativne občutke. Pogosto so socialne delavke takšne občutke opisovale ob t. i. zlorabi timskega dela (ko je timsko delo nekdo uporabljal kot obliko nadzora, iskanja koristi zase ipd.).

Glede uporabnikov in njihovega počutja ter vloge v timskem delu glejte poglavje Rape Žiberna o uporabnikih. Zaznavajo pa zaposlene na CSD, da so pri timskem delu z uporabniki strokovni delavci previdnejši v izražanju in pozornost namenjajo tudi temu, da se uporabnik ne bi čutil (kakorkoli) ogroženega, napadnega ipd.

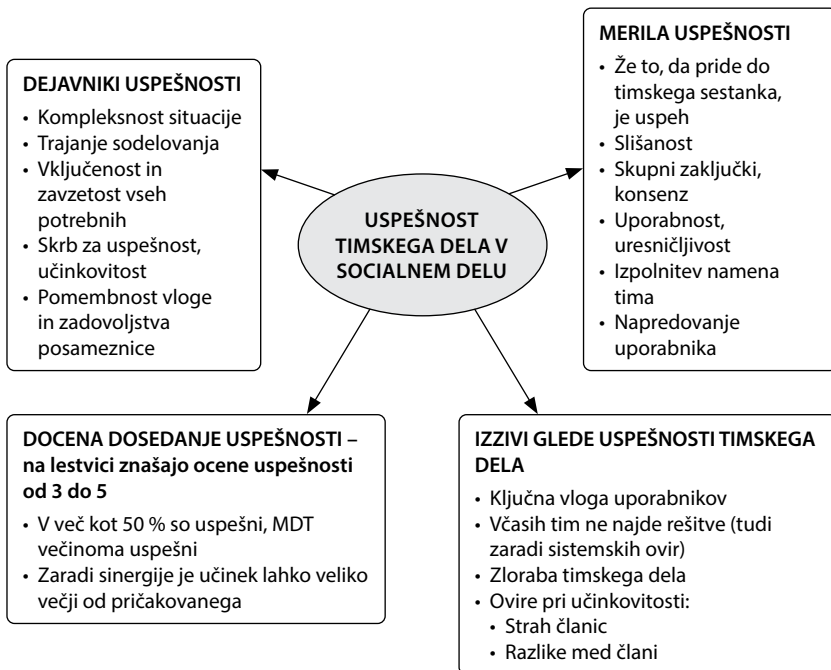
## **Uspešnost in učinkovitost timskega dela ter zadovoljstvo s timskim delom na CSD**

Socialne delavke s CSD so v intervjujih govorile o uspešnosti timskega dela s štirih vidikov, kot prikazuje slika 10, in navedle, da je več dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti timskega dela v socialnem delu.

Med dejavniki, ki po njihovem mnenju vplivajo na uspešnost timskega dela, so opredelile tako položaj uporabnika (kompleksnost situacije, v kateri je uporabnik) kot tudi sam potek timskega dela (trajanje sodelovanja vključenih v timsko delo, vključenost in zavzetost sodelujočih in skrb za uspešnost in učinkovitost timskega dela) kot tudi pomembnost vloge in zadovoljstva posameznice.

Na podlagi dosedanjih izkušenj s timskim delom socialne delavke ocenjujejo timsko delo v socialnem delu kot kar uspešno (na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni zelo neuspešno in 5 zelo uspešno, mu pripisujejo oceno uspešnosti 3 in (večinoma) 4). Ocenjujejo tudi, da so MDT-ji večinoma uspešni, na splošno pa je timsko delo v 50–60 % uspešno. Iz pogovorov sem razbrala tudi, da socialne delavke dokaj različno gledajo na sama merila uspešnosti.

**Slika 10:**  
Uspešnost timskega dela v socialnem delu



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 248.

Včasih je po moje večja uspešnost takrat, ko en drugega razumemo, [...] meni je to bilo uspešno, ko kolegica, kolega razume, [...] to se mi zdi veliko bolj uspešno in potem gremo nasproti in [...] razume in poskuša najti nek skupen kompromis [...], pa na koncu gremo vsi skupaj zadovoljni. [...] K se j smo [lahko] našli neko rešitev, pa nismo zadovoljni, ker ni moja beseda obveljala. [...] Da, ko najdemo neko rešitev za nekoga, da ob enem se tudi počutimo zadovoljni, da smo tudi razumeli en drugega, zakaj smo se tako odločili (Intervju 7, 2018).

Merila lahko razporedim na nekakšen kontinuum glede na zahtevnost merila, in sicer od tistih najmanj zahtevnih meril uspešnosti timskega dela, kot sta npr. že to, da do timskega dela sploh pride in da si v njem slišan, prek srednje zahtevnih, kot so npr. skupni zaključki, konsenz, uporabnost in uresničljivost rešitve, dogovorjenega, pa

vse do najzahtevnejših, kot sta npr. izpolnitev namena tima in pa napredovanje uporabnika.

Kadar so sklepi tima uresničljivi in se v doglednem času tudi uresničijo in [kadar] ugotovljamo, da uporabnik razrešuje svojo stisko in težavo, zaradi katere je prišel, ali pa napreduje v svojih pričakovanih ali pa v svojih željah, da pač dela korake sebi v korist (Intervju 15, 2018).

Med obstoječimi izzivi pri uspešnosti<sup>15</sup> timskega dela pa so intervjuvanke navajale, da je veliko odvisno od samih uporabnikov (ki so ključni akterji), da je včasih tudi v timskem delu nemogoče najti (sooblikovati) ustrezne rešitve, večkrat tudi zaradi sistemskih pomanjkljivosti, da se dogajajo tudi (že omenjene) zlorabe timskega dela, pa da timsko delo ovira tudi v timu prisoten strah članic tima in pa razlike med samimi člani tima.

Socialne delavke na CSD sem prosila, da na 5-stopenjski lestvici ocenijo povprečno učinkovitost timskega dela, v katerem so v zadnjem letu sodelovale. Večina socialnih delavk (58 od 89) je navedla, da je bilo timsko delo učinkovito ali pa zelo učinkovito (torej odgovor 4 ali 5). Le štiri osebe so izbrale odgovor na negativni strani – dve sta navedli, da je timsko delo zelo neučinkovito, dve pa, da je neučinkovito. Povprečna ocena učinkovitosti socialnih delavk, ki znaša 3,83 (sd = 0,907), kaže na to, da zaposlene na CSD ocenjujejo, da je timsko delo učinkovito. Iz rezultatov spletne ankete (ki so na voljo v Rape Žiberna, 2019) izhajajo:

- da se povprečne ocene učinkovitosti timskega dela razlikujejo tudi glede na smer dodiplomske izobrazbe zaposlenih na CSD,<sup>16</sup>
- da so v povprečju anketiranke zadovoljne s timskim delom (na 5-stopenjski lestvici  $M = 3,87$ ,  $sd = 0,9$ ), kar prikazuje tudi graf 4,
- da je povprečno zadovoljstvo socialnih delavk s timskim delom rahlo nad skupnim povprečjem, in znaša 3,96.

---

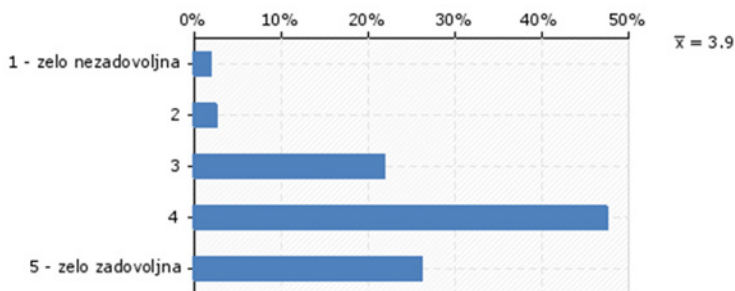
15 V raziskavi ločujem med uspešnostjo (subjektivna ocena, ali je bil namen, cilj dosežen) in učinkovitostjo (subjektivna ocena primerjave »vloženega« in »doseženega«).

16 Pri interpretaciji teh rezultatov pa je treba opozoriti tudi na zelo majhno število enot ( $n = 6$  ali manj) v nekaterih izobrazbenih skupinah.



**Graf 4:**

Zadovoljstvo zaposlenih na CSD s timskim delom (n = 160)



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 256.

Povprečno zadovoljstvo s timskim delom je različno tudi pri socialnih delavkah glede na področje njihovega dela. V povprečju so med bolj zadovoljnimi s timskim delom (povprečna ocena 4 ali več na 5-stopenjski lestvici) socialne delavke, ki delajo na področjih koordinatorstva (nasilje, obravnava v skupnosti), posvojitve, skrbništva, kaznivih dejanj, ukrepov, mladostnikov in otrok. V povprečju pa so najmanjše zadovoljstvo s timskim delom izrazile zaposlene na področju starševskega varstva in rejništva (n = 9, M = 3,6 na 5-stopenjski lestvici); te pa so sicer povedale, da razmeroma pogosto sodelujejo v timskem delu.

Najnižje povprečno zadovoljstvo s timskim delom glede na velikost enote (iz katere prihaja socialna delavka) je bilo 3,7 (na 5-stopenjski lestvici) pri po velikosti nekako »sredinskih« CSD (z od 20 do 30 zaposlenimi, n = 19 in nad 50 do 80 zaposlenimi, n = 7), najvišje povprečno zadovoljstvo s timskim delom pa so izrazile v najmanjših CSD (do vključno 8 zaposlenih, n = 4).

Kaže se zmerena pozitivna korelacija ( $r = 0,487$ ) med zadovoljstvom s timskim delom in odnosi med sodelavkami, kar pomeni, da so anketiranke, ki so z višjimi ocenami ocenjevale odnose med sodelavkami, v povprečju izražale večje zadovoljstvo tudi s timskim delom. Povprečna ocena učinkovitosti timskega dela znaša 3,84, med oceno zadovoljstva s timskim delom in oceno učinkovitosti timskega dela pri strokovnih delavkah na CSD pa sem ugotovila tudi visoko pozitivno korelacijo ( $r = 0,771$ ), kar pomeni, da so strokovne delavke, ki so timsko delo ocenile kot bolj učinkovito, v povprečju tudi izrazile višjo stopnjo zadovoljstva s timskim delom.

## Prednosti in izzivi timskega dela na CSD

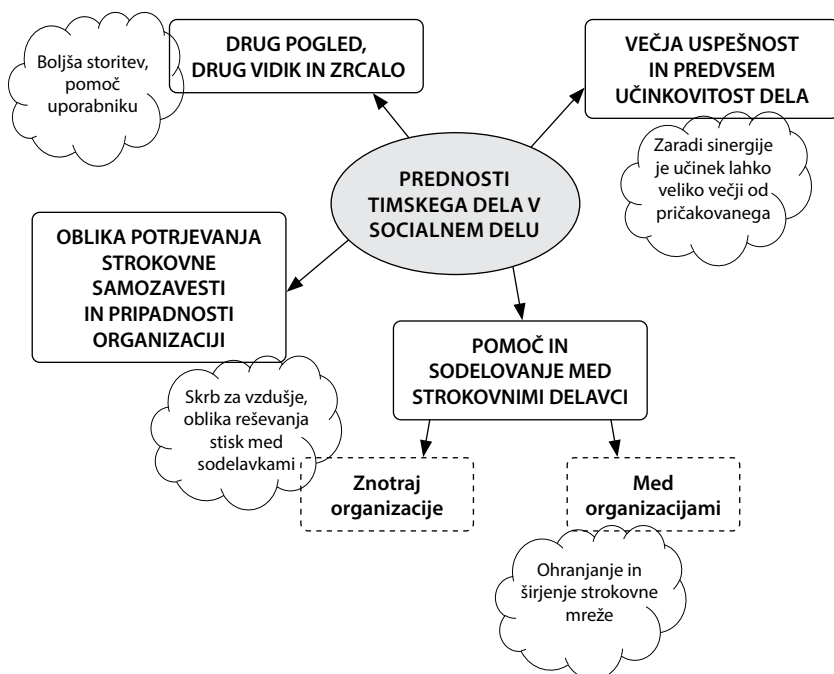
Več kot 88 % sodelujočih, zaposlenih na CSD, ocenjuje, da ima timsko delo v socialnem delu več prednosti kot slabosti. Le dve osebi (od 131) sta menili, da ima timsko delo več slabosti, 13 pa jih je navedlo, da ima toliko prednosti kot slabosti. Povprečna ocena (na 5-stopenjski lestvici, kjer 5 pomeni več prednosti) znaša 4,36.

### Prednosti timskega dela v socialnem delu

Socialne delavke so poudarile štiri ključne prednosti timskega dela za socialne delavke. Prikaže jih slika 11, skupaj z navedbo učinkov (v oblakih), ki jih te prednosti (glede na zaznane v pogovorih) povzročajo. Strinjale so se, da je v socialnem delu vedno dobrodošlo zrcalo delu, drugo mnenje, drug pogled, ki lahko prispeva k soustvarjanju boljše rešitve. Navedle so tudi, da s pomočjo timskega dela strokovne delavke tudi utrjujejo strokovno samozavest ter pripadnost organizaciji.

**Slika 11:**

Prednosti (in njihovi učinki) timskega dela za socialne delavke



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 215.

Pozitivne, da je človek zadovoljen v svoji organizaciji in da se čut potreben po svoje, kako naj rečem, da ma občutek sposobnosti oziroma da je tudi on en zelo pomemben člen v sami organizaciji. To so pozitivne, ker potem tudi kolegi so bolj zadovoljni, vejo, da so tudi oni sposobni, da tudi njihovo mišljenje neki velja (Intervju 7, 2018).

Opažajo, da timsko delo prispeva k večji učinkovitosti njihovega dela in kot pomemben prispevek vidijo tudi sodelovanje in pomoč med sodelavkami znotraj CSD (npr. kot obliko pomoči mlajšim sodelavkam) pa tudi med različnimi organizacijami.

## **Ovire in izzivi pri timskem delu v socialnem delu**

Nekatere socialne delavke so v intervjujih navedle, da timsko delo v socialnem delu nima slabosti, večina pa jih je navedla (vsaj) katero izmed sedmih slabosti, ki jih navajam v nadaljevanju.

### ***Zahtevnost timskega dela***

O zahtevnosti timskega dela so socialne delavke govorile s treh vidikov:

- časovnega (najpogosteje omenjeno) – nekatere so navajale, da pri sodelavkah (zaradi preobremenjenosti) opažajo, da jim je vsak tim odveč in se zato pojavljajo tudi težave pri sklicevanju timov ter da sklicevanje timov tudi podaljša »obravnavo«,
- vsebinskega – uporabljajo ga v zahtevnih situacijah, ko se je treba odzvati hitro, sprejeti težke odločitve ipd. in pri izvajanju zahtevnejših nalog, ki jih CSD nalagajo različni zakoni ter
- vidika splošne zahtevnosti takšnega načina dela. Delo v timu je namreč specifično in zahtevnejše od dela s posameznikom.

[...] ker je to kar obremenitev, psihična obremenitev, moraš biti zelo čustveno stabilen, pri stvari, znati se izražati, voditi, to so večšine, ki jih ni enostavno dobiti in si pod stresom in je pritisk, si izpostavljen, ker moraš voditi, moraš znati govoriti, moraš znati zapisati, [...], če se dobro zmenimo pa če je, lahko rečem takrat ja, odlično smo se zmenili, super je bilo, ampak kot mojega osebnega zadovoljstva pa ti timski sestanki poberejo ogromno energije in gre veliko časa in je psihično tako naporno, da prav zaradi tega tisto zadovoljstvo ni, ja, če se dobro zmenimo že, ja, ampak so pa tukaj še druge stvari, ki jih moram upoštevati (Intervju 19, 2018).

### ***Osebnostne lastnosti in počutje članov tima***

Več intervjuvank je poudarilo, da je sposobnost timskega dela osebnostna lastnost, ki je nima vsak, in da se nekatere ob timskem delu počutijo bolje kot druge. Prav tako jih je več navedlo, da v timskem delu ne prispevajo vsi udeleženi enako ter da nekateri z »netimskimi« značilnostmi oz. preveliko neprimerno aktivnostjo motijo timsko delo.

[...] Kar velikokrat v timskem delu pride, da nekdo nadvlada [...], svojo karakteristiko, s svojo avtoriteto. In po navad je tisti, k bi mogoče mel boljšo idejo, mogoče ma velik boljših idej k tisti, pa je v manjšini pa se skrjuje (Intervju 7, 2018).

Kot moteče lastnosti pri timskem delu so socialne delavke poudarile tudi preveliko pasivnost – v smislu vdanosti v usodo oz. občutek, da se nič ne more narediti. Za premagovanje navedenega in čim bolj uspešno timsko delo pa je zelo pomembno tudi primerno vzdušje in posledično počutje vsake sodelujoče – tako v kolektivu kot v timu.

### ***Odgovornost v timskem delu***

V povezavi z odgovornostjo (za samo timsko delo in uresničevanje nalog, sklepov, izboljšanje situacije za uporabnika, kot tudi glede pravne odgovornosti) so socialne delavke navedle kar nekaj izzivov. Kot slabost timskega dela so navedle to, da se iščejo napake v preteklem delovanju različnih organizacij in da se delo naloži (le) CSD oz. nosilki primera na CSD, da torej ni razdelitve dela.

[...] [S]e jaz včasih počutim tko, da so mi naložil ful in da se jaz nisem mogla postaviti zase, no. Tko, na našem centru je dosti: »Sej to je nasilje, to ti delaš. To boš zdaj ti.« »Ja, sej bom, ampak a lahko tuki pa tuki še pač mi pomagate?« [...] [K] pa pride do prevzemanja nekkih nalog, je pa treba včasih kar večkrat razložiti, kaj je pristojnost centra in kaj mogoče bi bilo fajn, da se naredi še v kakšni drugi instituciji, no (Intervju 10, 2018).

Nekatere so navedle, da je morda v večjih krajih še več težav s prevzemanjem odgovornosti, nalog, ker imajo člani tima lažje občutek, da se jih to ne tiče. Več socialnih delavk pa je navedlo, da se jim timsko delo ne zdi primeren način sprejemanja odločitev, ker bi to lahko po eni strani omejilo socialno delavko pri odločitvi, po drugi

strani pa vedno odgovornost za odločitve, v pristojnosti CSD, nosi pooblaščen strokovna delavka (t. i. nosilka primera). Po drugi strani pa nekatere opažajo, da ponekod prihaja do prelaganja odgovornosti na člane tima, kar lahko povzroči razpršitev (zameglitev) odgovornosti, prav tako pa ob prevelikem številu članov ni omogočeno aktivno sodelovanje vseh članov v timu.

### ***Nepoznavanje (sodobnih konceptov) socialnega dela***

Socialne delavke so kot oviro pri timskem delu poudarile tudi nepoznavanje socialnega dela in konceptov v socialnem delu pri drugih deležnikih, slabšo opremljenost za socialno delo po sodobnih konceptih socialnega dela nekaterih socialnih delavk ter neprepoznavanje pomembnosti timskega dela v socialnem delu pri različnih deležnikih. Zaradi navedenega se nekatere pojavljajo tudi v vlogi zagovornic stroke in institucije.

Jaz se tukaj poslužujem, da če vodim primer, da razlagam, kaj socialno delo je in zakaj tako delamo. V bistvu, da ni samo, da se usedemo in zdaj vemo, kaj moramo narediti, ne, da ni tega, ne, da nismo mi tisti, ki oblikujemo rešitev, ampak samo lahko pogledamo, kakšne resurse imamo, kaj lahko mi naredimo, ne, ne pa kaj se bomo mi odločili, da bomo zdaj naredili. Tko da bolj se gre za razlaganje, veliko razlaganja (Intervju 8, 2018).

### ***Neustrezen namen***

Intervjuvanke so večkrat navajale, da so se v preteklosti že dogajale zlorabe timskega dela v socialnem delu, in sicer predvsem na način, da se je time sklicevalo po nepotrebnem (tako znotraj CSD kot v drugih organizacijah), da so bili timi slabo pripravljene in/ali z namenom, ki ni bil najbolj koristen za uporabnika.

Zdaj če smo mi sklicatelj, mam vedno vsaj, jaz bom optimistična, no, vedno vemo, zakaj ga sklicujemo, ne? Medtem ko pa nekatere druge službe to sklicujejo tko, kot se jim zdi, da morajo, ne? [...] [K]er majo nekaj napisano, da to more bit, ne, je treba odključat, in potem smo tam brez veze, ne? [...] V zakonu piše lahko [...], [s]em mela pol sicer probleme z unimi nevladnimi, ampak... Sam zato, k si oni kej zmislijo, k se jim zazdi, da ne vem, ne? Ne. Moraš

vedet, zakaj sediš tam skupaj in s kakšnim namenom, ne da se boš tko dobival, kar, ne vem, ker nekje piše, da se moraš dobit, se mi zdi absurd (Intervju 9, 2018).

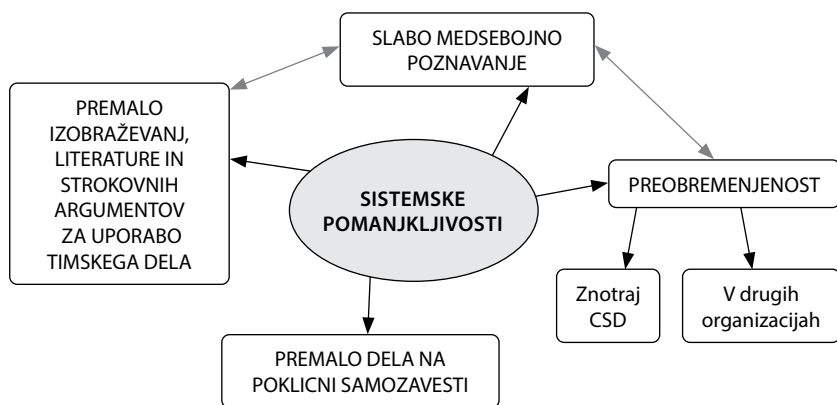
### Sistemske pomanjkljivosti

Socialne delavke so navajale še druge ovire pri timskem delu v socialnem delu, ki sem jih poimenovala sistemske pomanjkljivosti in jih prikazuje slika 12. Navajale so, da je tako znotraj CSD kot v drugih organizacijah (zdravstvo, policija) prisotna preobremenjenost, zaradi česar so možnosti za (in pripravljenost na) timsko delo manjše.

[...] [O]dzivnost je problem v smislu samega primera, ker so [v kakšnih drugih organizacijah] kadrovsko podhranjeni in potem me to omejuje pri mojemu delu pa tudi potrebujem kakšno informacijo, načrtovanje dela za naprej in [...] če [se] na eni strani postopek ne odpre oz. ne dela, potem tudi meni malo zmanjka pri mojemu delu. In tukaj se mogoče včasih ne znamo tako dobro razumeti pa tudi za to nismo uspešni, ker prihajajo ljudje, ki nimajo znanja, ki nimajo izkušenj, ki niso dovolj usposobljeni za ta področja. In se to tudi malo pozna pri učinkovitosti, res (Intervju 19, 2018).

#### Slika 12:

Sistemske pomanjkljivosti kot ovire timskemu delu v socialnem delu



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 223.

S tem je verjetno povezano tudi slabo medsebojno poznavanje organizacij oz. njihovih možnosti in pristojnosti, kar omenjajo kot naslednjo oviro.

Več pa jih je navajalo tudi, da socialnim delavkam manjka izobraževanj, literature, nekaterim pa tudi strokovnih argumentov za uporabo timskega dela.

Z navedenim je verjetno povezana tudi slabša strokovna samozavest socialnih delavk. Intervjuvanke opažajo, da se v socialnem delu premalo dela na strokovni samozavesti.

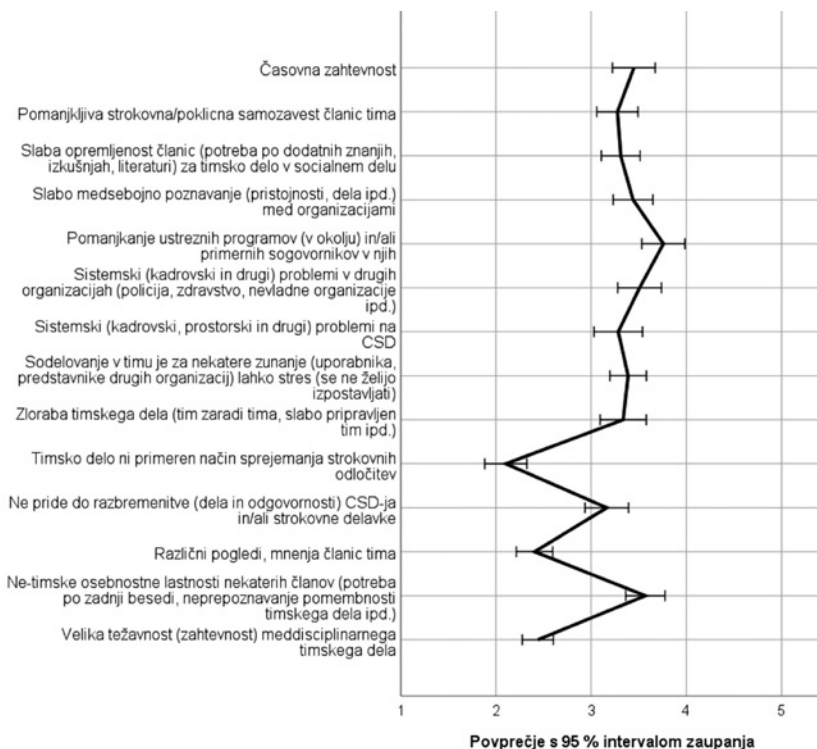
### **Drugo**

Med drugimi slabostmi so v povezavi s timskim delom socialne delavke navajale še širitev kroga ljudi, ki so seznanjeni s situacijo (stiskami, težavami) pri uporabnikih (še posebej v manjših krajih), prostorske težave, težave zaradi različnih pogledov (npr. med strokami), vpliv preteklih slabih izkušenj ter to, da je lahko za uporabnika sodelovanje v timu stres.

Graf 5 prikazuje povprečne ocene velikosti posamezne ovire, ki so jih zaposlene na CSD pripisale navedenim oviram. Z najvišjimi povprečnimi ocenami (nad 3,5) so anketiranke ocenile pomanjkanje ustreznih programov v okolju, netimske osebnostne lastnosti nekaterih članov, kot so: potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd., in sistemskih (kadrovskih in drugih) problemov v drugih organizacijah (policija, zdravstvo, nevladne organizacije ipd.). V povprečju so sicer največjo povprečno težo anketiranke pripisale postavki drugo ( $n = 20$ ; povprečna ocena 4 na 5-stopenjski lestvici). V tej postavki so navedle: neodzivnost in nesodelovalnost, prelaganje odgovornosti, pomanjkanje zunanjih virov moči, spoštovanja (avtoritete, statusa, vodilnega položaja), zaverovanost vase, pomanjkanje sposobnosti za širši pogled in posamično še nekatere druge.

**Graf 5:**

Prikaz povprečnih ocen (s 95-% intervalom zaupanja) za posamezne ovire pri timskem delu na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh ne predstavlja ovire, 5 – zelo velika ovira) (n = 139–143)



Vir: Rape Žiberna, 2019, str. 226.

**Ključne ugotovitve in predlogi**

Timsko delo predstavlja eno od oblik sodelovanja CSD z drugimi organizacijami, ki v zadnjih desetletjih pridobiva na pozornosti (Nancarrow idr., 2013), omogoča vpetost CSD v okolje, izmenjavo dobrih praks pri delu (West, 2012; Reeves, Lewin, Espin in Zwarenstein, 2010) na posameznih področjih, lažje in uspešnejše sodelovanje (Sundstrom, De Meuse in Futrell, 1990) ter celostno obravnavo kompleksnejših situacij. Tako timsko delo koristi uporabnikom CSD, saj prispeva k bolj celostnim in učinkovitim storitvam na eni strani in koristi tudi strokovnim delavkam in delavcem CSD pri medsebojni podpori in učenju. Organizacije, s katerimi socialne delavke s



CSD najpogosteje sodelujejo, so šole, vrtci, policija, organizacije na področju zdravstva in nevladne organizacije. Glede sodelovanja med organizacijami pa socialne delavke v zadnjih desetletjih opažajo napredek, kar pripisujejo prizadevanjem vseh organizacij.

Zaposlene so navedle, da se na CSD najpogosteje uporabljata izraza meddisciplinarni tim<sup>17</sup> in tim, poimenovan glede na področje dela. Strokovne delavke so v timsko delo znotraj enote CSD vključene vsaj enkrat mesečno, tovrstno (interno) timsko delo pa je pogostejše kot timsko delo s predstavniki iz drugih organizacij, v katerega so vključene v povprečju nekajkrat letno.

Med ključnimi elementi, ki vplivajo tako na pogostost kot tudi kakovost timskega dela, sta čas in članice, ki sodelujejo v timskem delu. Glede teh je za kakovostno timsko delo pomembna sestava tima (število in izbira članic), da imajo članice primerne lastnosti (osebne značilnosti, sposobnosti, znanje ter strokovno samozavest in namene, pričakovanja), pomembni pa so tudi medsebojni odnosi (tako organizacijsko vzdušje kot osebni odnosi z drugimi organizacijami). Maddock (2015) v meddisciplinarnih timih opozarja tudi na stereotipe, ki se lahko pojavljajo in vplivajo na razdelitev nalog.

Med socialnimi delavkami sicer ni soglasja o tem, najmanj koliko članic mora imeti tim, so pa dokaj enotno navajale, da se povprečno število članic v notranjih timih giblje okrog pet in v zunanjih okrog deset. Odločitev, katere strokovnjake in/ali organizacije povabiti v timsko delo, strokovne delavke sprejmejo tako na podlagi preteklih izkušenj kot na podlagi potreb v posamezni situaciji. Glede vabljenja sodelujočih v timsko delo pa je potreben tehten razmislek o tem, kdo lahko v timskem delu kaj prispeva (ima določene informacije, sodeluje pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti v prihodnje), in kje potegniti mejo zaradi morebitnega širjenja informacij. Ponekod se pojavljajo prakse več udeležencev v timskem delu, v katerem ni uporabnikov, kjer pa je potem tudi dinamika timskega dela drugačna.

Za sodelovanje v timskem delu potrebujejo strokovne delavke primerne osebne značilnosti in tudi različne sposobnosti (Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992), med drugim tudi timskost oz. timsko naravnost (glej npr. Hartwig, Clarke, Johnson in Willis, 2020). Socialne delavke so opozorile tudi na pomembnost znanja

---

17 Ki jih sicer imenujejo multidisciplinarni – več o neustreznosti tovrstnega poimenovanja pa lahko preberete v Rape Žiberna (2023).

in primerne strokovne samozavesti za tovrstno delo ter dodale, da bi pridobivanju navedenega lahko bil dan večji poudarek že v času študija. Socialne delavke na CSD poročajo, da se sicer še pojavlja t. i. timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela, vendar pa je takšno timsko delo vse redkejše na račun t. i. prakse timskega dela po sodobnih konceptih socialnega dela, kjer je ključni akter uporabnik, osnovni način dela pa delo po konceptu delovnega odnosa in soustvarjanja možnih rešitev. Za tovrstno delo pa je nujna velika mera strokovnega znanja kot tudi strokovne samozavesti. Tudi druge raziskave (npr. Willis idr., 2022, str. 491–492) opozarjajo, da socialne delavke in delavci v timsko delo prispevajo svojstven, socialnodelovni prispevek, ki se kaže predvsem v specifičnem znanju, spretnostih in vrednotah, kar v sodelovalnih procesih timskega dela lahko prispeva k bolj inovativnim rešitvam (Torfing, Krogh in Ejrnæs, 2020). Za dobro sodelovanje v timskem delu so pomembni tudi nameni in pričakovanja sodelujočih ter to, da vsi udeleženci soprispevajo, za kar pa je pomembno tudi medsebojno spoštovanje in zaupanje (tako v ostale strokovne delavke kot tudi uporabnike). Odnosi v kolektivu ter z vodstvom so pomembni ne samo za večje zadovoljstvo s timskim delom, pač pa tudi za samo učinkovitost timskega dela. Tudi Glisson in James (2002) ugotavljata, da sta prav vzdušje in kultura (v timu) povezana tako s kakovostjo storitev kot tudi z zadovoljstvom z delom. Poleg odnosov znotraj organizacije pa so za dobro timsko delo pomembni tudi odnosi strokovnih delavk CSD z zaposlenimi po različnih organizacijah, s katerimi CSD sodeluje.

Strokovne delavke na CSD so v povprečju s timskim delom zadovoljne. Nekoliko nižja je njihova ocena učinkovitosti timskega dela, pokazale pa so se tudi razlike v povprečnem zadovoljstvu glede na smer dodiplomske izobrazbe strokovnih delavk in delavcev.

So pa socialne delavke s CSD poročale o nezadovoljstvu povezanem z možnostmi za timsko delo na CSD. Znotraj tega so omenjale neprimerno razporeditev dela in druge (sistemske) ovire, kot npr. preobremenjenost, neustrezno pravno ureditev na nekaterih področjih ter potrebe po previdnosti in preračunljivosti v povezavi z beleženjem, knjiženjem ipd., o nezadostni opremljenosti s potrebnimi kompetencami pri določenih strokovnih delavkah, občutku o razkoraku med teorijo in prakso, slabi javni podobi socialnega dela in CSD ter ponekod tudi prostorskih, predvsem pa kadrovskih težavah. Navedenemu je torej treba (za zagotavljanje ustreznega timskega dela)

posvetiti več pozornosti. Se je pa tudi vodenje CSD (in njihovih enot), tako kot tudi pri Nancarrow idr. (2013), izkazalo za pomemben element uspešnega meddisciplinarnega timskega dela.

Čeprav se socialne delavke pri organiziranju timskega dela prilagajajo drugim sodelujočim, potekajo timska srečanja večinoma na CSD, ki jih pretežno tudi skliče. Timsko delo je časovno zahtevno in ne obsega le timskega srečanja, temveč tudi samo organiziranje srečanja, pripravo nanj (ki obsega tako pripravo sebe kot pripravo drugih udeležencev), po izvedbi samega srečanja pa pogosto tudi zapisovanje, koordinacijo nalog in drugo sodelovanje.

Zaposlene timsko delo na CSD doživljajo kot bolj strukturirano, bolj formalizirano in zahtevnejše (kot na drugih področjih oz. v drugih organizacijah). Opozorile so tudi na pomembnost ravnanja z (osebnimi) podatki uporabnikov, nujnost osebnega stika med sodelujočimi v tinskem delu ter da so za komuniciranje z različnimi strokovnjaki potrebne določene veščine. Izpostavile so, da se socialne delavke ob začetku kariere niso počutile zadosti opremljene s potrebnimi veščinami predvsem za vodenje timskega dela, čemur je treba nameniti več pozornosti, saj je to lahko tudi povezano z njihovo nižjo strokovno samozavestjo. Več avtorjev (glej npr. Payne, 1993; Thistlethwait in Cockayne, 2004; Pahor, 2014) predlaga čim bolj zgodnje meddisciplinarno usposabljanje za zagotavljanje medsebojnega razumevanja in uspešnejšega timskega dela. Vodenje tima je sicer tisto, kar socialne delavke ocenjujejo kot zelo zahtevno delo, za katero je potrebno precej spretnosti, znanja in tudi izkušenj. Vodjo pa doživljajo kot prvo med enakimi (oz. vodenje kot proces in ne položaj, Heifetz, 1994), ki skrbi za to, da se vzpostavi pogoji za soustvarjalno timsko delo, da se pazi na čas in fokus, da po potrebi koga pozove k vključitvi ali koga ustavi, da poskrbi, da se npr. tudi razdelijo naloge (zapisovanje ipd.). Večina socialnih delavk zapisovanje v tinskem delu doživlja kot neko obveznost, za katero jim vedno zmanjkuje časa, so pa poudarile potrebo po tem, da bi se več zapisovalo, in časovno stisko oz. kadrovske podhranjenost. Opisujejo, da na račun hkratnega vodenja in zapisovanja lahko trpi eno ali drugo.

Sklepe so intervjuvanke identificirale kot pomemben element uspešnega timskega dela, strnitev v sklepe pa kot eno od pomembnih lastnosti vodje. Pri notranjih timih so sklepi pretežno delo nosilke primera, medtem ko sklepi v medinstitucionalnem tinskem

delu sodelujočim organizacijam nakažejo smer dela, včasih pa tudi razdelitev koordinirano izvedenih opravil. Socialne delavke poudarjajo, da se sklepi (če je le možno) sprejemajo skupaj z uporabnikom, z njihovim uresničevanjem pa se spremlja tudi uspešnost dela. Prakse glede načinov in pogostosti vključevanja uporabnikov v timsko delo na CSD so različne, kot je pred desetletji že opredelila Arnstein (1969).

Strokovne delavke CSD ocenjujejo, da ima timsko delo v socialnem delu več prednosti kot slabosti. Ključne prednosti timskega dela za socialne delavke pa so: drug pogled, drug vidik in zrcalo delu socialne delavke; večja uspešnost in učinkovitost socialnega dela; sodelovanje in zagotovitev pomoči med strokovnimi delavci in oblika potrjevanja strokovne samozavesti in pripadnosti organizaciji. Nekatere socialne delavke niso navajale slabosti timskega dela v socialnem delu, večina pa jih je navedla vsaj kakšen izziv, kot npr. časovna, vsebinska ali druga zahtevnost timskega dela. Kot enega od izzivov timskega dela so socialne delavke navedle tudi nepoznavanje socialnega dela drugih deležnikov, pa tudi slabšo opremljenost nekaterih socialnih delavk za njegovo izvajanje. Nekatere raziskave (glej npr. Mešl, Leskošek, Rape Žiberna in Kodele, 2023) izpostavljajo po eni strani kritičnost socialnih delavk do nepoznavanja socialnega dela predstavnikov različnih organizacij, po drugi strani pa niso pripravljene napraviti kaj za preseganje tega. Socialne delavke so tudi omenjale, da se večkrat pojavljajo v vlogi zagovornic stroke in ne le institucije in uporabnikov.

Timsko delo pa poleg sistemskih izzivov (preobremenjenost zaposlenih na področju socialnega varstva in drugih področjih, pomanjkanje izobraževanj, mreženja ipd.) ovira tudi neustrezen oz. neprimeren namen (zlorabljanje za nadzor), s katerim se ga lahko izvaja, ali pa slaba priprava nanj. Med izzivi pa so socialne delavke izpostavile tudi, da lahko sodelovanje v timskem delu za uporabnika predstavlja stres.

Socialne delavke iz CSD so navajale, da na njihovo počutje ob timskem delu vpliva več dejavnikov, ki jih lahko razdelim v naslednja dva večja sklopa: lastnosti vsake članice tima (izobrazba, strokovna identiteta, pretekle izkušnje, način dela v organizaciji, trenutno počutje ter osebne lastnosti, ki so jim socialne delavke pripisale največji pomen oz. vpliv) in vzdušje v timu (občutek varnosti, občutek slišnosti in razumevanja, zadovoljstvo z delom tima). Na podlagi

součinkovanja vseh navedenih lastnosti pa imajo strokovne delavke s CSD tako pozitivne kot tudi negativne občutke ob timskem delu v socialnem delu.

V povezavi s timskim delom na CSD se je odprlo precej pomembnih tem na področju socialnega dela. Poleg vloge uporabnikov so ene pomembnejših, ki jim je v prihodnje treba nameniti več pozornosti, tudi usposobljenost za meddisciplinarno sodelovanje socialnih delavk in strokovna identiteta ter samozavest (glej npr. Geoffrion, Morselli in Guay, 2016; Duan, Li in Kong, 2021; Best, Robbé in Williams, 2022); ta se kot še posebej pomembna pokaže prav pri meddisciplinarnem timskem delu (Cootes, Heinsch in Brosnan, 2022). Dokaj neraziskani pa ostajajo tudi učinki reorganizacije na zagotavljanje ustreznih pogojev za timsko delo na CSD.

## Viri

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35, 216–224. Pridobljeno 20. septembra 2023 iz <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>
- Babšek, M. (2023). Evalvacija reorganizacije centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji z vidika izbranih modelov javnega upravljanja (Doktorsko delo). Fakulteta za upravo, UL, Ljubljana. Pridobljeno 21. 8. 2023 s <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=170354&lang=slv>
- Bezenšek Lalič, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.
- Best, S., Robbé, I., & Williams, S. (2022) Mobilizing professional identity in multidisciplinary teams: An appreciative inquiry, *International Journal of Healthcare Management*, 15(2), 132–141, DOI: 10.1080/20479700.2020.1862399
- Cafuta, J. (2019). Centri za socialno delo po reorganizaciji. *Socialno delo*, 58(1), 79–86.
- Cootes, H., Heinsch, M., & Brosnan, C. (2022). Jack of All Trades and Master of None? Exploring Social Work's Epistemic Contribution to Team-Based Health Care. *The British Journal of Social Work*, 52(1), 256–273.
- Čaćinovič Vogrinčič, G. (2010). Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49(4), 239–245.
- Čaćinovič Vogrinčič, G., & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: Soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

- Černigoj Sadar, N. (2004). Delovanje neformalnih socialnih omrežij pri zadovoljevanju potreb družin. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 133–142). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., & Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building: How to create Teams that Really Work*. London: Kogan Page.
- Domiter Protner, K. (2014). *Zloraba otrok v družini*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Duan, W., Li, Y., & Kong, Y. (2021). Construction of the Index of Social Work Professional Identity. *Research on Social Work Practice*, 31(6), 653–661. DOI: 10.1177/1049731520984518
- Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., & Ratajc, S. (2013). *Osebnostno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Geoffrion, S., Morselli, C., & Guay, S. (2016). Rethinking Compassion Fatigue Through the Lens of Professional Identity: The Case of Child-Protection Workers. *Trauma, violence, & abuse*, 17(3), 270–283.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794. DOI: 10.1002/job.162
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200. DOI: <https://doi.org/10.1177/2041386620919>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Belknap Press. Pridobljeno 12. 9. 2023 s <https://www-degruyter-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/document/doi/10.4159/9780674038479/html#contents>
- Hlebec, V. (2004). Socialna omrežja starostnikov. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 111–120). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Katalog (2022). Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo – marec 2022. Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo. Pridobljeno 27. 7. 2022 s <https://www.scsd.si/files/katalog%2022%20kon%C4%8Dni.pdf>
- Maddock, A. (2015). Consensus or contention: an exploration of multidisciplinary team functioning in an Irish mental health context. *European Journal of Social Work*, 18(2), 246–261, DOI: 10.1080/13691457.2014.885884
- Mali, M. (2012). Postopki ravnanja socialnih delavk/delavcev ter strokovna merila pri izdelavi ocene primernosti kandidatke/kandidata za izvajanje rejniške dejavnosti. V T. Hudobivnik, A. Križnik Novšak, I. Lešnik, M. Mlaj, M. Mali, M. Škerlj, & M. Tomec, *Strokovne smernice za delo centrov za socialno delo na področju rejništva. Kaljenje*, 6(11), 23–41.

- Mešl, N., Leskošek, V., Rape Žiberna, T., & Kodele, T. (2023). Social Work During COVID-19 in Slovenia: Absent, Invisible or Ignored?. *The British Journal of Social Work*, 53(2), 737–754. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac149>
- Milošević Arnold, V. & Postrak, M. (2003). *Uvod v socialno delo*. Ljubljana: Študentska založba.
- Nagode, M., & Dremelj, P. (2004). Omrežja socialne opore oseb z gibalnimi težavami. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 121–130). Ljubljana: Institut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human resources for health*, 10, 11–19. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>
- NIJZ (2021). Neenakost v zdravju: Izziv prihodnosti v medsektorskem povezovanju. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Novak, M., & Nagode, M. (2004). Omrežja socialne opore in revščina. V M. Novak, N. Černigoj Sadar, S. Dragoš, P. Dremelj, A. Ferligoj, V. Hlebec, T. Kogovšek, & M. Nagode, *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije* (str. 97–110). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Pahor, M. (2014). Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 13–40). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
- Payne, M. (1993). *Linkages: Effective networking in social care*. London: Whiting and Birch.
- Payne, M. (1995). *Social Work and Community Care*. Basingstoke: Palgrave.
- Peterman, J. (2001). Ob 40. obletnici prvega centra za socialno delo. *Kaljenje*, 2(3), 6–10.
- Pravilnik (2009). Pravilnik sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini. *Uradni list RS* št. 31, stran 4453. Pridobljeno 12. 8. 2016 s <http://www.uradni-list.si/1/content?id=91824#!/Pravilnik-o-sodelovanju-organov-ter-o-delovanju-centrov-za-socialno-delo-multidisciplinarnih-timov-in-regijskih-sluzb-pri-obravnavi-nasilja-v-druzini>
- Pravne podlage (2016). Pravne podlage za izvajanje nalog CSD. Pridobljeno 7. 7. 2016 s [http://www.scsd.si/tl\\_files/scsd/dokumenti/Pravne\\_podlage\\_za\\_Katalog\\_januar\\_16.pdf](http://www.scsd.si/tl_files/scsd/dokumenti/Pravne_podlage_za_Katalog_januar_16.pdf)
- Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49(4), 217–228.
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Rape Žiberna, T. (2023). Je timsko delo na centrih za socialno delo res multidisciplinarno? *Socialno delo*, 62(1), 5–28.



- Rape Žiberna, T., Žnidar, A., Cafuta, J., & Flaker, V. (2019). Reorganizacija centrov za socialno delo: kaj se pravzaprav dogaja? *Socialno delo*, 58(2), 145–154.
- Rape Žiberna, T., Cafuta, J., Žnidar, A., & Flaker, V. (2020). Začetna analiza stanja po izvedeni reorganizaciji – skupščina kot oblika aktivističnega raziskovanja za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. *Socialno delo*, 59(1), 5–27.
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional Teamwork for Health and Social Care*. Hoboken, NJ, USA: Wiley-Blackwell.
- Rode, N. (2005). *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom* (Doktorsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Stakić, Đ. (1991). Organizacija timskog rada u socijalnom radu. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 81–212). Zagreb: Biblioteka Socialna zaštita.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Šeruga Bednar, C. (2010). *Pluralna mreža socialno Varstvenih programov v Pomurju* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Škerlj, M. (2012). Individualna projektna skupina – prostor skupnega sodelovanja, raziskovanja, dogovarjanja in iskanja skupnih rešitev. V T. Hudobivnik, A. Križnik Novšak, I. Lešnik, M. Mlaj, M. Mali, M. Škerlj, & M. Tomec, *Strokovne smernice za delo centrov za socialno delo na področju rejništva*. *Kaljenje*, 6(11), 121–143.
- Thistlethwait, J., & Cockayne, E. (2004). Eary student–patient interactions: The views of patients regarding their experiences. *Medical Teacher*, 26(5), 420–422.
- Thylefors, I., Persson, O., & Hellström, D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 102–114.
- Torring, J., Krogh, A. H., & Ejrnæs, A. (2020). Measuring and assessing the effects of collaborative innovation in crime prevention. *Policy and Politics*, 48(3), 397–423. <https://doi.org/10.1332/030557320X15788414270675>
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.
- Willis, P., Lloyd, L., Hammond, J., Milne, A., Nelson-Becker, H., Perry, E., Ray, M., Richards, S., & Tanner, D. (2022). Casting Light on the Distinctive Contribution of Social Work in Multidisciplinary Teams for Older People. *The British Journal of Social Work*, 52(1), 480–497, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab004>