

# **Zaključek – razvoj in raziskovanje timskega dela v socialnem delu v prihodnosti**

*Anže JURČEK, Tamara RAPE ŽIBERNA*

Avtorji in avtorice poglavij te obsežne monografije odpirajo tako nove teme, kot tudi podrobneje predstavijo socialnemu delu poznane vsebine in ponujajo bralcem in bralkam tudi marsikateri razmislek in vzpodbudo k preizpraševanju obstoječih praks, kot tudi pobude za nadaljnje raziskovanje. V zaključnem poglavju želiva osvetliti nekatere vsebine, ključne poudarke in ugotovitve, ki se tudi nama zdijo pomembne za prihodnost razvoja in raziskovanja timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, v upanju, da monografija hkrati okrepi znanje socialnih delavk in delavcev za delo v timih ter vzpodbudi nadaljnji razvoj in raziskovanje timskega dela v praksi. Hkrati pa predstavlja tudi omejitve te monografije, pristope k raziskovanju in sive pege, ki na tem področju še obstajajo.

Prispevki avtorjev in avtoric te monografije kažejo, da je timsko delo v socialnem delu vseprisotno in pogosto nepogrešljivo, hkrati pa ponuja tudi številne priložnosti (kot tudi izzive) za razvoj boljših praks in vključevanje različnih deležnikov, tudi uporabnikov. Monografija v slovenski prostor (in prostor socialnega dela) prinaša temeljno znanje o timskem delu – o širših kontekstih, v katerih se uresničuje, o njegovem poimenovanju in konceptualizaciji v praksi in teoriji, timskih fazah, vlogah v timih, dinamiki članov in članic tima, o vlogah uporabnikov in uporabnic itd. Teme, ki so v literaturi razmeroma dobro poznane, a jih v tej monografiji avtorji in avtorice konkretnje umeščamo v kontekst obstoječih praks socialnega dela oz. praks socialnih delavk in delavcev, ki v praksi sodelujejo z različnimi deležniki. V monografiji pa nam je uspelo predstaviti tudi nekatere nove vsebine, ki jim v slovenskem prostoru še ni bilo

posvečenega veliko prostora (npr. povezava z izraznoustvarjalnimi sredstvi, evalvacija timskega dela, timsko delo na področju socialnega dela v šoli, timsko delo v socialnem delu in upravljanje znanja), ponujajo pa priložnosti za razvoj novih praks, kot tudi preizpraševanje in poglobljanje razumevanja obstoječih.

Iz prispevkov v monografiji, kot tudi najinega lastnega poznavanja in raziskovanja timskega dela v praksi v Sloveniji (in širše), lahko predloge in pobude za njegovo nadaljnje raziskovanje in razvoj predstaviva z naslednjimi tremi »R«:

- *Razumevanje timskega dela* – namena, oblik, izzivov na različnih področjih prakse socialnega dela ter implementacijo znanja, novih metod, pristopov za razvoj in krepitev timskega dela v praksi.
- *Raziskovanje timskega dela* – razvoj novih metod in implementacijo že obstoječih metod raziskovanja timskega dela, s poudarkom na raziskovanju vlog uporabnikov in uporabnic.
- *Razvoj izobraževanja o timskem delu* – s poudarkom na kontekstih medpoklicnega sodelovanja ter sistemskih, organizacijskih ter medosebnih dejavnikov, relevantnih za delo v timih v različnih okoljih.

V nadaljevanju nekoliko podrobneje opiševa vsak predstavljeni »R«.

## **Razumevanje timskega dela**

V monografiji nam je uspelo osvetliti timsko delo v praksi socialnih delavk v osnovnih šolah, na centrih za socialno delo, v zdravstvu, na področju dolgotrajne oskrbe, dezinstucionalizacije in duševnega zdravja v skupnosti. Pa tudi te prispevke v monografiji lahko razumemo kot prve začetke poglobljenega raziskovanja timov in timskega dela v praksi socialnega dela v Sloveniji, saj, kot ugotavlja Rape Žiberna v svojih delih (2019; 2022) in poglavju o konceptualizaciji v tej monografiji, timsko delo še razmeroma slabo poznamo. Kot zapišemo v različnih delih monografije, je timsko delo predvidena (npr. zakonsko), zaželeno, če ne celo nujna oblika dela, a hkrati o njegovi praktični izvedbi vemo precej malo. Kot argumentirava v nadaljevanju, pa je pomanjkanje mogoče opaziti tudi v raziskovalnih metodah ter izobraževanju za timsko delo.

Nekateri prispevki te monografije, sploh v drugem delu, tako predstavljajo teoretična (a hkrati na prakso in kontekste socialnega

dela dobro vezana) znanja in metode, ki so lahko orodje socialnim delavkam in delavcem ter drugim članom tima pri samem vzpostavljanju timske dinamike, razporejanju vlog, iskanju novih rešitev, vodenju itd. Ti prispevki pogosto govorijo o negotovem ravnanju v kompleksnih situacijah ter preseganju hierarhičnih struktur, večkrat prisotnih v timih. Hkrati pa izpostavljajo vlogo socialnih delavk kot tudi vseh drugih sodelujočih, da iščejo nove načine za premagovanje teh ovir. Rakovec tako v svojem poglavju prikaže, kako lahko znanja postopnega razvoja tima in pozornost na vloge v timih uporabimo v procesih timskega dela, kar lahko prispeva k učinkovitosti tima. Kustec na drugi strani predstavi uporabo ustvarjalnih sredstev, ki lahko prav tako vodijo k večji učinkovitosti tima, saj lahko ustvarjalnost prispeva k nastanku novih, izvirnih rešitev, kar vodi v skupno soustvarjanje okolja zaupanja, sodelovanja, spoštovanja in podpore. Šugman Bohinc pa v svojih dveh poglavjih poglobljeno predstavlja vsebine vodenja in skupinske dinamike v kontekstu timskega dela, pri tem pa izpostavi potrebo po razumevanju »organizacijskih in timskih odnosov in procesov kot kompleksnih in nepredvidljivih ter neulovljivih v matematično izračunane obrazce«.

V nekaterih poglavjih monografije avtorji in avtorice specifično omenjamo, kako timsko delo in nasploh sodelovanje različnih strokovnjakov, organizacij in sistemov predvideva zakonodaja, strokovne smernice, resolucije in mednarodno uveljavljene strategije ter deklaracije. Pri tem pa ni zanemarljivo niti vprašanje, kaj pravzaprav socialne delavke in delavci razumejo pod timsko delo (kot se v svojem poglavju sprašuje več avtoric – glej npr. poglavji o konceptualizaciji Rape Žiberna in Kodele). Tovrstni dokumenti, kot na primeru integrirane oskrbe v svojem poglavju analizira Grebenc, izhajajo iz razumevanja, da kompleksnih problemov ljudi ne morejo rešiti trenutni sistemi pomoči, znotraj katerih ostajajo storitve razdrobljene, pogosto osredotočene na akutno oskrbo ter so univerzalne in s tem neprilagojene potrebam posameznika oz. posameznice. Sodelovanje v timih, kot je bilo predstavljeno v nekaterih poglavjih, prinaša različne izzive, še posebno v kontekstu sodelovanja med strokovnjaki in strokovnjakinjami različnih strok ter z vključevanjem uporabnikov.

Thomas (2014) v kontekstu raziskovanja medpoklicnega sodelovanja te izzive predstavi znotraj naslednjih med seboj prepletenih tem:

- *Stalnost sprememb in negotovosti*: stroke se nenehno razvijajo in spreminjajo, spreminjajo pa se tudi dojemanje in načini (medpoklicnega, meddisciplinarnega) sodelovanja; spreminjajo se tudi zakoni in strategije na sistemski ravni, ki posledično vplivajo na organizacijo in izvedbo storitev v praksi.
- *Novosti v medpoklicnem sodelovanju*: sodelovanje med strokovnjaki ima že dolgo zgodovino, a samo v zadnjih desetletjih se z razvojem strok, kot tudi spremembami na ravni politik in financiranja storitev vse bolj razvija potreba po tako teoretičnem razumevanju tega sodelovanja, kot tudi eksplicitnih in zavestnih aktivnostih, ki morajo biti integrirane v izobraževanje vseh pomagajočih poklicev. Trenutno obstoječe raziskave (marsikatera so predstavljene tudi v tej monografiji) kažejo, da dobro poznamo izzive pri tovrstnem delu v praksi, slabša pa je integracija vsebin timskega dela in različnih sodelovalnih pristopov znotraj izobraževalnih sistemov, razumevanje in evalvacija prenosa politik in strategij v prakso ter preizpraševanje moči, hierarhij in tradicionalnih slogov vodenja znotraj sodelovalnih praks, kjer se pričakuje večja enakopravnost in enakovrednost vseh članov tima.
- *Uporabniki storitev in skrbniki/svojci*: vzpostavljanje sodelovanja z uporabniki ter zagotavljanje njihove participacije ter prevzemanja nadzora in moči nad odločitvami ni tako enostavno, kot morda izhaja iz obstoječih politik in strokovnih smernic. Poleg implementacije obstoječih pravic uporabnikov v praksi je v sodelovalnih praksah odgovornost vseh vključenih tudi, da vzpodbujajo sodelovanje z uporabniki na vseh ravneh in podpirajo razvoj bolj vključujočih praks (kot je večkrat predstavljeno tudi v monografiji).
- *Vloge*: vloge strokovnjakov in strokovnjakinj so kompleksne in potrebujejo mešanico različnih znanj in sposobnosti. Vloge niso fiksne, temveč se ves čas spreminjajo in so odvisne od konteksta, v katerem delo poteka. Treba je razumeti vloge drugih, ob hkratnem zavedanju, da se meje strok spreminjajo, da se prekrivajo, v medpoklicnih timih pa je to še posebno neizogibno. Strokovnjaki morajo zato biti zmožni pojasniti in si vedno znova izpogajati vloge ter jih predstaviti uporabnikom.
- *Medpoklicna in strokovna identiteta*: večja fleksibilnost v timih kot tudi novi načini sodelovanja s sabo prinesejo tudi večji poudarek

na strokovni identiteti. Močna strokovna identiteta se kaže kot dober temelj za uspešno (medpoklicno) timsko delo, vendar pa so potrebni tudi novi razmisleki o skupni deljeni identiteti medpoklicnih timov ter kaj to pomeni za strokovno identiteto posamezne stroke.

- *Strokovno izobraževanje in razvoj*: čeprav se izobraževanje o timskem delu in medpoklicnem sodelovanju vse bolj integrira v učne procese, pa to še ni zagotovilo za prenos znanja v prakso. Sodelujoči v timih morajo vse bolj reflektirati, raziskovati in analizirati obstoječe prakse sodelovanja in kontekste, v katerih se odvija.

Juhila, Dall, Hall in Koprowska (2021) podobno pišejo, da čeprav je sodelovanje (timsko, medpoklicno, z uporabniki) v zakonodaji pozitiven in zaželen ideal, pa lahko namesto tega praksa vodi tudi v:

- izgubo specializiranega znanja strokovnjakov in uporabnikov;
- nejasnosti (zameglitve) odgovornosti strokovnjakov;
- povečanje prelaganja odgovornosti na uporabnike, da aktivno sodelujejo;
- neravnovesje razmerij moči med sodelujočimi;
- povečanje nadzora nad življenji uporabnikov.

Avtorji (prav tam) dajejo večji poudarek vlogi uporabnikov, na kar opozorijo v svojem poglavju tudi socialne delavke iz URI Soča (Denša, Hunjet, Škvarc Kirn in Ronchi), kar prepoznavava kot eno izmed ključnih tem nadaljnjega raziskovanja tega področja, na to pa kažejo tudi poudarki več drugih poglavij te monografije (npr. Flaker; Rape Žiberna; Kodele). Jurček v uvodnem poglavju predstavlja, da se že v sami teoriji in definiranju (timskega) sodelovanja samo v zadnjem desetletju več pozornosti posveča vlogi uporabnikov in njihovim socialnim mrežam, pri čemer pa nekateri avtorji ne dajejo več fokusa na poimenovanja in definicije tovrstnih srečanj (»vrste« timov, medpoklicno sodelovanje, interdisciplinarnost itd.), temveč preprosto govorijo o sodelovalnih praksah, ki v samem terminu ne vsebujejo poudarka na strokovni sestavi tima, temveč raziskovalce predvsem zanima, kako tisti, ki so vključeni v tim, sodelujejo med seboj in kako učinkovito je to sodelovanje za doseganje skupaj zastavljenih ciljev (Juhila, Raitakari, Caswell, Dall in Wilińska, 2021; Morrison in Glenny, 2012).

Iz prakse v monografiji lahko beremo, da se uporabnike sicer vključuje v timsko delo, vendar pa veliko vlogo pri tem nosijo socialne delavke, ki tehtajo med koristmi vključevanja uporabnikov in neželenimi učinki timskega dela za uporabnike ali sam proces dela. Rape Žiberna tako v svojem poglavju o vključevanju uporabnikov v time ugotavlja določene izzive, ki jih navajajo prej omenjeni avtorji in avtorice. Kot zapiše, je sodelovanje uporabnikov v središču socialnodelovnega pristopa, socialne delavke pa so ključne pri zagotavljanju njihovega vključevanja. V vključevanju uporabnikov prepoznajo številne prednosti, a hkrati prinašajo takšni timi izzive, kot so zadržki ter nelagodje drugih sodelujočih, spremenjena dinamika v timu, zagotavljanje varnega prostora (zmanjšanje nesorazmerja moči, priprava drugih sodelujočih in uporabnikov na time itd.). Kodele v svojem poglavju izpostavlja, da socialne delavke vidijo pomembno vlogo učenca v timskem delu, a se v praksi hkrati lahko hitro zgodi, da dejavnosti nato vodijo strokovne delavke in delavci, učenci pa jim morajo slediti. Tako navsezadnje niti prisotnost uporabnikov kot tudi njihovo aktivno sodelovanje ne pomeni avtomatskega pripoznanja njihove zgodbe, njihove vključenosti in (krepitve) moči ter s tem vloge pri definiciji problema in soustvarjanju končnih rešitev, kot so pokazale tudi poglobljene študije interakcij v tujini (Juhila, Morris in Raitakari, 2021). Manjka nam torej razumevanje procesov odločanja in presojanja pri strokovnem kadru glede (ne)vključevanja uporabnikov v timsko delo, kot tudi, kako ga zagotavljati, omogočati in spodbujati. Drugače povedano, kakšno sodelovanje se vzpostavlja med sodelujočimi v konkretni praktični situaciji ter kako se uporabniki umeščajo ali pa jih na določeno mesto postavijo drugi (strokovnjaki) v različnih fazah sodelovanja (npr. zbiranje informacij, utemeljevanje, delitev vlog in nalog, ocenjevanje, sklepanje, odločanje).

## Raziskovanje timskega dela

V ta namen bo treba v slovenskem prostoru razmisliti tudi o metodah raziskovanja timskega dela in kompleksnih procesov, ki se odvijajo znotraj tega. Timska srečanja v praksi so, kot zapišejo Juhila, Dall, Hall in Koprowska (2021), prostori razmejevanja (ang. *boundary spaces*), ki so lahko prostori soustvarjanja rešitev ali pa »bojna polja« različnih pogledov in nasprotujočih si podskupin. V ta namen moramo začeti razmišljati o uporabi in razvoju metod, s katerimi

bomo lahko analizirali timsko delo, ki se odvija neposredno v praksi. Čeprav nam analize posameznih primerov, intervjuji s strokovnimi delavkami in delavci ali pa fokusne skupine pomagajo razumeti timsko delo in sodelovanje znotraj timov z vidika sodelujočih »dajalcev informacij« do določene stopnje, pa nam manjka razumevanje tega, kar sta Argyris in Schön (1974) opisala kot a) razliko med privzetimi teorijami ravnanja in teorijami v uporabi in b) širši (bolj celostni) vpogled v mreže sodelovanja in timskega delovanja v socialnem delu.

- a) Razlika med privzetimi teorijami (eksplicitnim znanjem) in teorijami v uporabi (implicitnim znanjem)

Argyris, Putnam in McClain Smith (1985, str. 81–82) opisujejo, da so privzete teorije tiste, ki bi jih posameznik opisal oziroma sporočal, če bi ga vprašali, kako bi se vedel v določeni situaciji (eksplicitno znanje), medtem ko so teorije v uporabi tiste, ki dejansko vodijo ravnanje posameznika in jih opazimo samo z opazovanjem vedenja (tacitno, implicitno znanje). Ugotovitve nekaterih raziskav (glej npr. Rape Žiberna, 2019; Mešl, 2007; 2010) že izpostavljajo navedene pomanjkljivosti in usmerjajo na raziskovanje teh tem. Vendar pa praktično nimamo raziskav, ki bi uporabljale opazovanje in/ali v slovenskih raziskavah na področju timskega dela še neuporabljene metode diskurzivnih, narativnih in konverzacijskih analiz transkriptov srečanj, kot tudi analize avdiovizualnih podatkov (npr. posnetka srečanja tima). Tovrstni pristopi bi nam pomagali bolje razumeti, kaj se v praksi timov dejansko dogaja, na kakšne načine vsi sodelujoči prispevajo (ali pa ne) k iskanju rešitev, kako se znotraj timov pogaja o vlogah, delovnih nalogah, kako se prenaša znanja, kako se zagotavlja (ali ne) vloga in vključevanje uporabnikov, kako se ravna z razmerji moči itd. Hall in Dall (2021) npr. predstavita interakcijske procese medinstitucionalnih sestankov, ki jih lahko razumemo tudi kot vrsto ritualov in ceremonij, v katerih se odigravajo vrednote in pričakovanja različnih organizacijskih praks. Ceremonije so lahko degradacijske (z elementi osramotitve, iskanja krivde in transgresij v uporabniku itd.) ali integracijske (z elementi krepitve moči, vključitve v mreže pomoči in v skupnost itd.). O ceremonialni naravi timov lahko berete tudi v poglavjih avtorja Flaker. Hall in Dall (2021) izpostavita, da je bolj kot osredotočanje na te elemente, pomembno pogledati, kako

so različni pomeni konstruirani v kompleksnih interakcijah medinstitucionalnih sestankov in kako vodijo (ali pa ne) k soglasju in pripadnosti skupini. Poleg tega pa data še nekaj predlogov za analizo tovrstnih srečanj: raziskovanje organizacije in strukture sestankov (npr. zaporedja, teme); raziskovanje vloge članov in dela vodje sestankov; kako se določene teme odpira in raziskuje znotraj vsebin sestanka z ozirom na medosebne odnose; raziskovanje (ne)formalnih interakcij; raziskovanje odigravanja (*enacting*) strokovnih vlog in pristojnosti različnih strokovnih področij ter raziskovanje procesov sprejemanja odločitev.<sup>1</sup>

- b) Širši, bolj celostni vpogled v mreže sodelovanja in timskega delovanja v socialnem delu

Analiza socialnih omrežij (Wasserman in Faust, 1994; Scott, 2017), ki se je v zadnjih nekaj desetletjih močno razvila tudi v slovenskem družboslovju (glej npr. Nooy, Mrvar in Batagelj, 2018; Hlebec in Kogovšek, 2006), predstavlja še eno od možnosti, kako preučevati sodelovanja oz. omrežja posameznikov (npr. analiza egocentričnih omrežij) ali pa tako imenovana analiza popolnih omrežij, ko npr. lahko preučimo strukturo omrežja (z bločnim modeliranjem), kaj vpliva na vzpostavljanje povezav (vpliv izobrazbe, spola), vse povezave določenega tima, skupine, organizacije ipd. in preučujemo centralnost enot in centraliziranost omrežja, kaj vpliva na povezanost med enotami ali omrežja (kako je npr. centraliziranost tima povezana z uspešnostjo tima). Tovrstna analiza je torej lahko zelo primerna za (kvantitativno) analizo vzorcev medpoklicnega sodelovanja v socialnem delu (glej npr. Pomare, Long, Ellis, Churruca in Braithwaite, 2018).

Še eden od možnih alternativnih pristopov k raziskovanju timskega dela je uporaba tehnike repertoarne mreže (*repertory grid technique*), ki temelji na psihologiji osebnih konstruktov (glej npr. Rozenszajn, Kavod in Machluf, 2021). Tehnika v začetnem »kvalitativnem delu« omogoča identifikacijo pomembnih elementov in konstruktov posameznikov, nato pa s številčnimi ocenami teh, s statistično analizo in

---

1 Na področju socialnega dela se s tovrstnimi raziskavami ukvarjajo predvsem v nordijskih državah, Veliki Britaniji in v ZDA. Dobre primere najdete na primer med deli članov mednarodne raziskovalne skupine DANASWAC (*Discourse and Narrative Approaches to Social Work and Counseling*).



prikazom dobljenih podatkov (s »preprostejšimi« merami, kot npr. merami srednjih vrednosti in razpršenosti ali zahtevnejšimi postopki razvrščanja v skupine) omogoča ugotavljanje lastnosti povezav, odnosov.

## Razvoj izobraževanja o timskem delu

Čeprav je timsko delo (in medpoklicno sodelovanje) inherentno praksi socialnega dela in je nedvomno integrirano v izobraževanje za socialno delo v Sloveniji,<sup>2</sup> pa smo v študijskem letu 2024/2025 na podlagi opaženih potreb začeli študentkam in študentom ponujati tudi nove vsebine s specifičnim fokusom na teme, predstavljene v monografiji. Na podiplomskem študiju se je začel izvajati nov modul Socialno delo in medpoklicno sodelovanje, znotraj katerega so ponujeni trije novi predmeti o timskem delu, vlogi socialnega dela v medpoklicnem in medinstitucionalnem sodelovanju ter vodenju socialnovarstvenih dejavnosti. Poleg tega pa je bilo uvedenih tudi več izbirnih predmetov na obeh stopnjah, s specifičnim fokusom na timskem delu in integriranih oblikah oskrbe (v skupnosti, na področju paliative ter dolgotrajne oskrbe ter predmet o evalvacijskih raziskavah v meddisciplinarnem kontekstu, kot v monografiji predstavlja tudi Rihter). Ta razvoj prepoznavava kot pozitiven tudi v luči raziskave o kompetencah študentk in študentov 4. letnika, ki je pokazala, da so kompetenco »sposobnosti za timsko, skupinsko in projektno delo« sodelujoči ocenili kot podpovprečno razvito v primerjavi s skupino vseh 15 splošnih kompetenc študijskega programa na prvi stopnji (povprečna samoocena je bila 3,4 glede na skupno oceno kompetenc 3,7 na 5-stopenjski lestvici) (Mesec in Jurček, 2020).

Poleg omenjenih področij oz. fokusov pa se v učne programe vse bolj vnaša tudi vsebine, ki smo jih avtorji in avtorice izpostavili znotraj celotne monografije, kot so npr. strokovna identiteta, vrednote in etična načela, vloga uporabnikov, kritična refleksija itd. Pri tem ne gre za to, da te vsebine, vsaj do neke mere (če ne celo poglobljeno), niso bile vključene v učne načrte, temveč za to, da tudi avtorji

---

2 Timsko delo je poleg skupinskega in projektnege dela del splošnih kompetenc (učnih izidov) študijskega programa na 1. stopnji, timsko delo v kontekstu medpoklicnega in medinstitucionalnega sodelovanja pa del splošnih kompetenc študijskega programa na 2. stopnji ([https://www.fsd.uni-lj.si/izobrazevanje/dodiplomski-studij/studijski\\_program/program\\_1%20stopnje/](https://www.fsd.uni-lj.si/izobrazevanje/dodiplomski-studij/studijski_program/program_1%20stopnje/)).

in avtorice sami ponovno raziskujemo in preizprašujemo te vsebine znotraj konteksta timskega dela, kot tudi širše v kontekstu vse bolj kompleksnih družbenih odnosov in problemov, s katerimi se srečujemo v praksi socialnega dela. Prej omenjeni na novo zastavljeni predmeti ne odgovarjajo samo na potrebe, ki smo jih predstavili v monografiji, temveč so skladni tudi s širšimi zakonodajnimi ter sistemskimi spremembami (prav tako večkrat omenjenimi v poglavjih), ki vse bolj izpostavljajo medsektorsko, medorganizacijsko ter medpoklicno sodelovanje. Poudarek je vse bolj prisoten tudi na ravni visokošolskega izobraževanja, ki se izraža tudi v Strategiji Univerze v Ljubljani 2022–2027 (2022). Strategija med svoje cilje umešča tudi vpeljavo novih sistemskih rešitev za razvoj interdisciplinarnega raziskovanja. Meniva, da z razvojem novih predmetov, prizadevanji za medpoklicno izobraževanje (v študijskem letu 2024/2025 smo namreč na že omenjenem novem modulu dogovorjeni za sodelovanje s študentkami pravnih, zdravstvenih in pedagoških smeri), kot tudi z nekaj dodatnimi predlogi, ki so predstavljeni v nadaljevanju, tudi v izobraževanju na Fakulteti za socialno delo aktivno delamo v smeri razvoja znanja in kompetenc za delo v kompleksnih in raznovrstnih kontekstih timskega dela v praksi.

Martin (2013, str. 8–9) se v svoji knjigi o spretnostih socialnih delavk za timsko delo opre na Okvir strokovnih sposobnosti, ki ga je razvilo britansko združenje socialnih delavk in delavcev (BASW, 2023) in se ga uporablja v izobraževanju in pri strokovnem razvoju socialnih delavk na različnih stopnjah njihove kariere. Okvir strokovnih sposobnosti vsebuje devet domen, ki so med seboj povezane in soodvisne, Martin (prav tam)<sup>3</sup> pa izpostavi pet ključnih (BASW, 2023), kot posebno pomembnih za timsko delo socialnih delavk:

- strokovnost (socialna delavka se identificira s poklicem, opravlja svoje delo strokovno in je zavezana strokovnemu razvoju);
- vrednote in etika (socialna delavka aplicira etična načela in vrednote v svojo prakso);
- znanje (socialna delavka razvija in aplicira znanje iz raziskav in prakse socialnega dela, družbenih ved, prava, drugih strokovnih in relevantnih področij in iz izkušenj uporabnikov storitev);

---

3 Od takrat že sicer posodobljenih, zato se naslednji prevodi navezujejo na najnovejši vir.

- kritična refleksija in analiza (socialna delavka uporablja kritično refleksijo in analizo z namenom, da poda informirano utemeljitev in razlago strokovnih odločitev);
- konteksti in organizacije (socialna delavka aktivno sodeluje, informira in se prilagaja spreminjajočim se organizacijskim kontekstom in družbenim ter političnim okoljem, ki oblikujejo prakso, ter učinkovito deluje znotraj okvirjev organizacije, v medpoklicnem ter medinstitucionalnem sodelovanju in prispeva k razvoju storitev in organizacij).

Znotraj predstavljenih domen, kot tudi preostalih štirih, ki jih omenja BASW<sup>4</sup> (prav tam), prepoznava številne teme in vsebine, ki sva jih kot urednika želela osvetliti v tej monografiji. Naslednji korak v izobraževanju vidiva v tem, da znanja, metode, vrednote, načela socialnega dela (vsebine predstavljenih domen) bolje integriramo znotraj timskega dela v praksi, oz. študentke in študente še bolj podpremo pri uporabi znanj v praktičnih situacijah, pri tem pa krepimo njihovo strokovno identiteto in strokovno samozavest pri sodelovanju s strokovnjakinjami in strokovnjaki drugih področij. Meniva, da bi to lahko dosegli tudi s tem, da jim omogočimo in jih vzpodbujamo k več interakcijam in meddisciplinarnemu sodelovanju že med študijem.

Nekatere pretekle raziskave so že pokazale, da so strokovna identiteta, samozavest in samopodoba socialnih delavk in delavcev pomembni elementi tako pri sodelovanju z drugimi profili kot pri delu v lastni organizaciji kot tudi samem odločanju (postopanju) v praksi (Rape Žiberna, 2019; Sobočan, 2013). Temu pritrjuje tudi raziskava med študentkami in študenti Fakultete za socialno delo o pomenu strokovne identitete (Juren, Sobočan in Jurček, 2022). Podobno kot socialne delavke iz prakse v omenjenih raziskavah, tudi študentke in

---

4 Preostale štiri domene so Različnost in enakost (socialna delavka prepoznava različnost in v praksi uporablja antidiskriminatorna in antirepresivna načela); Pravice, pravičnost in ekonomska blaginja (socialna delavka spodbuja človekove pravice ter socialno pravičnost in ekonomsko blaginjo); Intervencija in večšine (socialna delavka uporablja presojo, znanje in avtoriteto pri intervencijah s posamezniki, družinami in skupnostmi z namenom spodbujanja neodvisnosti in napredka, nujna podpora in preprečevanja škode); ter Strokovno vodstvo (socialna delavka promovira poklic in dobre prakse socialnega dela, prevzema odgovornost za strokovno izobraževanje in razvoj/učenje drugih, razvija osebni vpliv in je del vodstvenega kolektiva ter učinka stroke v družbi).

študenti FSD prepoznajo številne dejavnike, ki vplivajo na status, razvoj in dojetje lastne stroke pri vsaki posameznici, kot tudi širše v strokovni in širši javnosti. Nekatere (tuje) raziskave (npr. LeCroy in Stinson, 2004; Hanley, 2024) že kažejo, da javna podoba socialnega dela ni tako slaba, kot včasih tudi sami socialni delavci in delavke mislijo (glej npr. prispevek avtorice Gorjup, 2017). Hanley (2024) tako ugotavlja, da se včasih lahko s tovrstnimi (nedokazanimi) »miti« o slabi javni podobi socialnega dela opravičujejo spremembe zakonodaje, sistemov, organizacij (npr. pod sloganom »Na teren, bliže ljudem«).

V prihodnosti tako upava, da se bo vse bolj krepilo izobraževanje in usposabljanje tako v praksi socialnega dela (npr. skozi t. i. skupnosti prakse, kot so predstavljene v poglavju Jurček in Kejžar) kot tudi v študijskem procesu na fakulteti – v sodelovanju s študenti in študentkami drugih strokovnih profilov. Pretekle raziskave so pokazale, da študentke in študenti še posebej cenijo pomen praktičnega usposabljanja pri razvoju kompetenc in strokovne identitete v praksi (Juren, Sobočan in Jurček, 2022; Mesec in Jurček, 2020). Tudi sama prepoznavava pomen krepitve medpoklicnega izobraževanja (*inter-professional education*) za razvoj kompetenc prihodnjih socialnih delavk in delavk za delo v timih, kot ga v svojem poglavju predstavlja Sobočan, saj lahko za razvoj timskega dela in sodelovalnih pristopov v praksi veliko naredimo s tem, da krepimo te oblike dela že v času izobraževanja prek uporabe različnih pedagoških pristopov, ki vzpodbujajo sodelovanje s študentkami drugih strok.<sup>5</sup> Eden izmed manj znanih pristopov v slovenskem prostoru je tudi izobraževanje s simulacijami, kot posebno kreativno obliko izkustvenega učenja, sicer bolj poznano v medpoklicnem izobraževanju v zdravstvu (Klemenc-Ketiš in Zafošnik, 2024). Implementacija te metode v izobraževanje socialnega dela<sup>6</sup> trenutno poteka znotraj doktorske raziskave (Zafošnik, 2022), v raziskavo (in simulacije same) pa so že bile vključene nekatere študentke socialnega dela.

---

5 Primer tega je izbirni predmet na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani, ki se izvaja že vrsto let in združuje študentke in študente Medicinske fakultete, Zdravstvene fakultete in Fakultete za socialno delo (<https://www.uni-lj.si/studij/zunanji-izbirni-predmeti/medpoklicno-sodelovanje>).

6 V simulacijah se načeloma simulira najbolj krizne situacije, velik poudarek pa je (odvisno od scenarija simulacije) tudi na sodelovanju različnih strok oz. poklicev.

## **Od besed k dejanjem oz. tiskemu socialnemu delu v praksi**

Kot je razvidno iz poglavij monografije, se timsko delo v socialnem delu uporablja na različne načine. Kot v svojem poglavju (o razpotju timov) ugotavlja Flaker, gre namreč tako za metodo, obliko dela kot tudi organizacijo dela na različnih področjih. Dodaja še razmislek o pomembnosti prostora v tiskem delu – tako tistega (bolj fizičnega), v katerem to poteka, kot tudi o bolj metaforičnem prostoru, ki ga za možnost nečesa novega, prilagojenega vsakokratni kombinaciji značilnosti ustvarja timsko soustvarjanje. Nekaj raziskav (o katerih avtorji med drugim poročamo tudi v posameznih poglavjih) je bilo že opravljenih, tako da imamo boljši pregled nad tem, kje približno smo, in boljši uvid v to, kaj nam še »manjka«. Zaradi precejšnje neraziskanosti tega področja Rihter v poglavju o evalvacijah za izboljšanje timskega dela ponudi v razmislek in praktično uporabo formativni model kompleksne in pluralistične evalvacije.

Podobno kot Rape Žiberna (2019) tudi Šugman Bohinc (v poglavju o skupinski dinamiki) ugotavlja, da za timsko sodelovanje v socialnem delu potrebujemo iste temeljne odnosne, dialoške in procesne kompetence (vrednote, koncepte, pristope, spretnosti ravnanja ter metode raziskovanja) kot za delo v ostalih kontekstih socialnega dela, vendar pa se tudi na podobnih delovnih mestih za zdaj še pojavljajo velike razlike v delovanju socialnih (še bolj pa tudi drugih strokovnih) delavk – npr. na CSD, kot ugotavlja Rape Žiberna (glej poglavje o tiskem delu na CSD). Precej tovrstnih razlik bi najbrž lahko pripisali organizacijskim dejavnikom (odnosom v organizaciji, usposabljanju in vodenju), ki smo jih v nekaterih poglavjih kar dobro zajeli, raziskali in predstavili, ter tudi individualnim dejavnikom (znanju, kompetencam in strokovni identiteti ter samozavesti), ki tudi v tej monografiji ostajajo (vsaj zelo sistematično) nekoliko neobravnavani. Tako še naprej ostajajo odprta nekatera izjemno pomembna vprašanja kot npr., kako vzpodbuditi in zagotoviti timsko delo kot del vsakdanje prakse v šolah (kot je izpostavljeno v poglavju Kodele), ali še boljše pogoje za več in primernih načinov vključevanja uporabnikov v samo izvajanje timskega dela (poglavje o vključevanju oseb z izkušnjo, Rape Žiberna; poglavje o preobrazbi timov, Flaker ter v Denša, Hunjet, Škvarc Kirn in Ronchi). Monografija vzpodbudno priča tudi o tem, da so

nekateri koraki na določenih področjih in v določenih organizacijah v zeleno smer že bili napravljeni. Socialne delavke iz URI Soča (glej poglavje Denša, Hunjet, Škvarc Kirn in Ronchi) poročajo o povečanju timskega dela, ki je sklicano individualno – za posameznega uporabnika oz. na podlagi njegovih potreb, Rape Žiberna (v poglavju o timskem delu na CSD) poroča o odmiku od timskega dela mimo sodobnih konceptov socialnega dela, več poglavij pa poroča tudi o tem, da v timskem socialnem delu pride do najboljših izidov, kadar to poteka skupaj z ljudmi z izkušnjo.

Avtorji in avtorice smo vsebine predstavili tako v obliki teoretičnih preglednih poglavij, kot tudi s predstavitvijo nekaterih izvirnih raziskav na izbranih področjih socialnega dela. Omejitve monografije izhajajo iz dejstva, da je timsko delo prisotno praktično na vseh področjih, kjer delujejo socialne delavke, praksa timov pa raznovrstna in kompleksna. Zato, čeprav bi bilo zmotno pričakovati, da se to kompleksnost lahko strne v eno knjigo, prepoznavava, da sva bila pri zasnovi monografije manj uspešna v tem, da bi predstavili še več področij prakse timskega dela v različnih kontekstih, kot tudi, da bi monografija vsebovala več izvirnih prispevkov strokovnjakov in strokovnjakinj iz prakse pa tudi kak prispevek uporabnika.

Poleg izpostavitve sivih peg pa smo se avtorji poglavij potrudili nakazati tudi možne »rešitve« oz. smeri razvoja – tako v vsebinskem kot raziskovalnem smislu. Predvsem v tem vidiva še precej rezerve pri uporabi še ne tako uveljavljenih metod, ki bodo po najini oceni lahko prispevale k razvoju socialnega timskega dela. Upava, da bo ta monografija pomagala okrepiti tudi izobraževanje za timsko delo in predvsem vzpodbudila in podprla nadaljnji razvoj tako prakse kot tudi nadaljnjega raziskovanja in izobraževanja za timsko delo – tako na področju socialnega dela kot tudi širše.

## Viri

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D.M. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BASW. (2023). *Professional Capabilities Framework (PCF) | BASW*. Pridobljeno 7. 1. 2025 s <https://basw.co.uk/training-cpd/professional-capabilities-framework-pcf>

- Gorjup, K. (2017). Javna podoba socialnega dela: Osebni občutki socialne delavke. *Socialno delo*, 56(2), 145–152.
- Hall, C., & Dall, T. (2021). Examining talk and interaction in meetings of professionals and service users. V K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (ur.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation: Analysing Meetings in Social Welfare* (str. 33–62). Bristol: Policy Press.
- Hanley, J. (2024). The Social Work Public Perception Myth, *The British Journal of Social Work*, bcae145, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcae145>
- Hlebec, V., & Kogovšek, T. (2006). *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba.
- Juhila, K., Dall, T., Hall, C., & Koprowska, J. (2021). Introduction. V K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (ur.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation: Analysing Meetings in Social Welfare* (str. 1–8). Bristol: Policy Press.
- Juhila, K., Dall, T., Hall, C., & Koprowska, J. (2021). Conclusion. V K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (ur.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation: Analysing Meetings in Social Welfare* (str. 225–240). Bristol: Policy Press.
- Juhila, K., Morris, L., & Raitakari, S. (2021). Negotiating epistemic rights to knowledge concerning service users' recent histories in mental health settings. V K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (ur.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation: Analysing Meetings in Social Welfare* (str. 171–196). Bristol: Policy Press.
- Juhila, K., Raitakari, S., Caswell, D., Dall, T., & Wilińska, M. (2021). From a collaborative and integrated welfare policy to frontline practices. V K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (ur.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation: Analysing Meetings in Social Welfare* (str. 9–32). Bristol: Policy Press.
- Juren, E., Sobočan, A. M., & Jurček, A. (2022). Pogledi na strokovno identiteto in njeno oblikovanje v času izobraževanja na Fakulteti za socialno delo Univerze v Ljubljani. *Socialno delo*, 61(4), 301–315. <https://doi.org/10.51741/sd.2022.61.4.301-315>
- Klemenc-Ketiš, Z., & Zafošnik, U. (2024). Interprofessional Education with Simulations in Primary Care. *Slovenian Journal of Public Health*, 63(1), 1–4. <https://doi.org/10.2478/sjph-2024-0001>
- LeCroy, C. W., & Stinson, E. L. (2004). The Public's Perception of Social Work: Is It What We Think It Is? *Social Work*, 49(2), 164–174. <https://doi.org/10.1093/sw/49.2.164>
- Martin, R. (2013). *Teamworking Skills for Social Workers*. Open University Press.
- Mesec, B., & Jurček, A. (2020). Zgodovina in razvoj kompetenc v izobraževanju za socialno delo v Sloveniji. *Socialno delo*, 59(4), 255–273.
- Mešl, N. (2007). *Teorije ravnanja in uspešnost procesov moči v socialnem delu z družinami* (Doktorsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.



- Mešl, N. (2010). The use of theories of action in the practice of social work with families: The co-creation of knowledge in practice. *Ljetopis socijalnog rada*, 17(1), 5–25.
- Morrison, M., & Glenny, G. (2012). Collaborative inter-professional policy and practice: In search of evidence. *Journal of Education Policy*, 27(3), 367–386. <https://doi.org/10.1080/02680939.2011.599043>
- Nooy, W. de, Mrvar, A., & Batagelj, V. (2018). *Exploratory social network analysis with Pajek, 3rd ed., revised and expanded ed. for updated software*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pomare, C., Long, J. C., Ellis, L. A., Churruca, K., & Braithwaite, J. (2018). Interprofessional collaboration in mental health settings: a social network analysis. *Journal of Interprofessional Care*, 33(5), 497–503. <https://doi.org/10.1080/13561820.2018.1544550>
- Rape Žiberna, T. (2019). *Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Rape Žiberna, T. (2022). Teamwork in social work: What are we actually talking about? *European Journal of Social Work*, 25(4), 668–680. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1995704>
- Rozenszajn, R., Kavod, G. Z., & Machluf, Y. (2021). What do they really think? the repertory grid technique as an educational research tool for revealing tacit cognitive structures. *International Journal of Science Education*, 43(6), 906–927. <https://doi.org/10.1080/09500693.2021.1891323>
- Scott, J. (2017). *Social network analysis* (4th ed.). London: Sage.
- Sobočan, A. M. (2013). *Etika v socialnem delu* (Doktorsko delo). Fakulteta za socialno delo, Univerza v Ljubljani.
- Strategija Univerze v Ljubljani 2022–2027 (2022). *Strategija Univerze v Ljubljani 2022–2027*. Univerza v Ljubljani.
- Thomas, J. (2014). Issues for the future. V J. Thomas, K. C. Pollard, & D. Sellman (ur.), *Interprofessional Working in Health and Social care: Professional Perspectives* (str. 215–227). 2nd ed. London: Red Globe Press.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zafošnik, U. (2022). *Simulacija kot inovativna oblika učenja v socialnem delu* (Dispozicija doktorskega dela). Neobjavljeno.