Univerza v Ljubljani

Fakulteta za socialno delo

mag. Tamara Rape Žiberna

Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji

Doktorska disertacija

Študijski program: Humanistika in družboslovje,

področje socialno delo

Mentorica: doc. dr. Liljana Rihter

Ljubljana, 2019

ZAHVALA

Po dolgi poti do cilja, ki je pred vami – torej pričujočega dela, nisem šla sama. Če me ne bi oddajali tako srčni in razumevajoči ljudje, do njega najverjetneje sploh ne bi prišlo. Delo predstavlja soustvarjen mozaik znanj, izkušenj in mnenj približno 300 posameznikov in posameznic, ki ste me v zadnjih letih spremljali, poslušali, spodbujali in mi na različne načine pomagali. Poimensko vas žal vseh ne morem navesti, veliko vas pravzaprav niti ne poznam.

Zelo sem hvaležna **vsem socialnim delavkam in delavcem iz centrov za socialno delo** (med katerimi ste tudi moje sošolke in sošolci, nekdanje sodelavke in sodelavci), ki ste si, kljub veliki preobremenjenosti, vzeli čas bodisi za daljši pogovor z mano bodisi za sodelovanje v spletni anketi. Še vedno upam, da bo morda moje delo pripomoglo k temu, da bo vaš glas bolj slišan in da nam bo skupaj uspelo ohraniti socialno delo na centrih za socialno delo (oziroma zdaj njihovih enotah).

Iskrena hvala tudi **študentkam in študentom Fakultete za socialno delo**, generaciji 3. letnikov v študijskem letu 2017/2018 in študentkam ter študentom na **modulu Socialno delo v delovnem okolju** (generaciji 3. letnikov v študijskih letih 2016/2017 in 2017/2018), ki ste se strinjali, da lahko v raziskovalne namene uporabim vaše izdelke in/ali sodelovali v anketi.

Hvaležna sem tudi **sodelavkam in sodelavcem iz fakultete** (sedanjim in nekdanjim), ki ste mi »stali ob strani«, me poslušali in slišali, spodbujali, z mano delili svoje izkušnje, mi pomagali s svojim razmislekom in predlogi in mi omogočili razbremenitev, ko sem jo najbolj potrebovala. Še posebej pa iskrena hvala **Tadeji in Anžetu** za stalno spodbudo.

Hvala članicama komisije, **izr. prof. dr. Gordani Berc in doc. dr. Bojani Mesec,** za konstruktivne predloge pri nastajanju tega dela. Predvsem pa velika in iskrena hvala mentorici z veliko začetnico, **doc. dr. Liljani Rihter**, za vodenje, pomoč skozi celotni proces nastajanja tega dela, za hitre in natančne sprotne komentarje, predloge ter za vsestransko razumevanje.

Zoja, Živa in Hana, hvala vam za potrpežljivost, da ste se vedno znova trudile razumeti, zakaj mora mami »še študirat« in zakaj določeno noč ne more »že končati doktorata«. Hvala vam za razumevanje in potrpljenje, ko ste bile ob popoldnevih in koncih tedna manj z mano in še moja obljuba, da bomo v prihodnjih mesecih nadoknadile.

Največja zahvala pa gre tebi dragi **Aleš**. Pa ne le za vso in raznovrstno pomoč skozi celotni proces nastajanja tega dela, temveč predvsem zato, da si vedno verjel vame, me spodbujal in podpiral.

Mami, prerano te usoda nam je vzela,

A tvoja podoba v meni ni zbledela,

Mi tvoje besede in nauki še vedno so sveti

In tvoj zgled ni nič manjši z leti.

Imela sta tako me rada, da znala sta meje postaviti mi,

Naučila z zgledom, kako premagajo izzivi se in za druge skrbi.

Ati, hvala za vso toplino in modrost,

Trud, predanost in vso pomoč.

Inovativnosti sem od tebe se učila,

Tvojih kuharskih in pekovskih dobrot se pogosto naužila.

Upam, da za vse se kdaj lahko primerno ti bom zahvalila.

PREDGOVOR

Pričujoča doktorska disertacija ima precejšno osebno noto, saj, sicer dokaj nenamerno, nekako zaobjame moje skoraj dvajsetletno udejstvovanje na področju socialnega dela. Posamezne (večje ali manjše) kamenčke v mozaik mojega spoznavanja in delovanja na področju socialnega dela ste položili najprej učitelji in učiteljice socialnega dela (takrat še na Visoki šoli za socialno delo, Univerze v Ljubljani), ki ste mi poleg spoznavanja meni popolnoma novega področja (socialnega dela) omogočili povezovanje dotedanjih znanj in izkušenj na različnih področjih in nadgradnjo mojih spretnosti. Pri slednjem sem imela tudi veliko srečo, da sem svoje spretnosti in tudi teorije, metode socialnega dela lahko več let preizkušala in dopolnjevala v centru za socialno delo (tako na različnih področjih javnih pooblastil kot v projektnem delu), ob strokovni in zelo srčni učiteljici prakse socialnega dela na področju rejništva – Maksimiljani Mali, univ. dipl. soc. del. Z zaključnim delom na dodiplomski ravni sem z diplomskim delom z naslovom *Socialne delavke v delovnih organizacijah s poudarkom na njihovem povezovanju in sodelovanju* deloma že posegla tudi na področje, ki ga obravnavam v doktorski disertaciji. Sodelovanja s centrom za socialno delo (v nadaljevanju CSD) po diplomi več let nisem prekinila, ob tem pa sem na podiplomski ravni nadgradila znanja s področja menedžmenta neprofitnih organizacij. V magistrskem delu z naslovom *Uvajanje evalvacij v organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene programe,* sem se med drugim ukvarjala tudi z inovacijami in vpeljevanjem sprememb, ponovno pa me je zanimal vidik zaposlenih – praktikov socialnega dela. Z disertacijo sem želela vsaj delček tega, kar mi je dal tako sam študij (na Fakulteti za socialno delo Univerze v Ljubljani, v nadaljevanju FSD) kot CSD, vrniti – v znanost socialnega dela in tudi samo prakso socialnega dela na CSD. Slednje namreč vidim kot primarne, matične in tudi ključne organizacije za socialno delo. Iz začetne, precej široke ideje o raziskovanju sodelovanja in povezovanja CSD sem se, na podlagi preučene literature in s pomočjo mentorice, doc. dr. Liljane Rihter, osredotočila na za CSD in socialno delo pomembno, obenem pa presenetljivo malo raziskano področje timskega dela v socialnem delu. Navedena tema mi je omogočala združiti, aplicirati in nadgraditi različna, poprej (tako na ekonomski srednji šoli, na FSD in tudi v okviru podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede) pridobljena znanja v delo, ki je pred vami. V njem predstavljam ugotovitve, ki so nastajale zadnjih nekaj let, na podlagi poskusa čim bolj celostnega popisa in razumevanja trenutnega stanja.

Raziskava je (v večjem delu) potekala v času, ko je v Sloveniji, kljub relativno visoki gospodarski rasti od vključno leta 2014 (na katero opozarjajo tudi Colnar, Dimovski in Grah, 2018, str. 190), še vedno prisotno nezadostno odzivanje na potrebe na različnih področjih v javnem sektorju. Tako lahko v različnih medijih zasledimo poročanja o neustreznih razmerah v šolstvu (Kern, 2018), zdravstvu (Zajec, 2019; Sobotainfo, 2019) in tudi v socialnem varstvu (glej npr. Cafuta, 2019). Na področju slednjega Flaker (2015, str. 9) ugotavlja, da smo pred »[…] tektonskimi spremembami […]«, Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 190) pa dodajajo, da samo gospodarska rast in izboljšana mednarodna konkurenčnost ne bosta zadosti za razrešitev socialnih težav v pogojih zmanjšane kohezivnosti, o kateri piše Bojana Mesec (2003, str. 178).

V disertaciji za strokovne delavke in delavce ter študentke in študente uporabljam (zaradi lažje berljivosti) le ženski spol (ker le-ta v navedenih populacijah prevladuje), se pa nanaša na vse spole.

Po uvodu predstavim problem, namen in cilje disertacije ter uporabljeno metodologijo. V teoretskem delu si nato sledijo poglavja o socialnem delu v socialnem varstvu, timskem delu v socialnem delu, izobraževanju za timsko delo v socialnem delu. Identificiram tudi opažene vrzeli tako v svetovnem merilu, predvsem pa v timskem delu na področju socialnega dela v Sloveniji. Po obsegu največji del predstavlja šesto poglavje, v katerem predstavljam ugotovitve empiričnega dela o timskem delu v socialnem delu v Sloveniji. Razdeljeno je na osem vsebinskih podpoglavij. Delo zaključim z razpravo, sklepi in predlogi, iz katerih je razvidno, da kljub poskusu, da bi naslovno tematiko čim bolj celostno obdelala, disertacija verjetno poraja več novih vprašanj, kot pa podaja odgovorov. Pa naj ob tem dodam le še misel učiteljice socialnega dela, ki jo globoko spoštujem in me je za socialno delo (oz. takrat za študij le-tega) tudi navdušila:

»Nedoseženi cilji, neopravljeni koraki pomenijo zgolj, da jih moramo bolje raziskati in na novo zastaviti znotraj tistega, kar je uresničljivo.« Gabi Čačinovič Vogrinčič (2008, str. 23)

POVZETEK

Socialno delo se ukvarja s kompleksnimi življenjskimi situacijami in je v zadnjih desetletjih v Sloveniji razvilo svojstven, k rešitvi usmerjen pristop dela skozi delovni odnos (glej npr. Čačinovič Vogrinčič, 2010; Sitar Surić, 2016; Mešl, 2018; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019).

Socialno varstvo predstavlja osnovno polje, v katerem v največjem obsegu deluje in se razvija socialno delo, CSD pa so ključne organizacije, ki skrbijo za povezovanje in medsebojno sodelovanje različnih organizacij, za celostni pristop k obravnavi (različnih) stisk ljudi. Tako sem tudi pretežni del raziskave izvedla v povezavi s CSD.

Tako v svetu kot v Sloveniji ne opažam enotne opredelitve tega, kaj je timsko delo v socialnem delu, kaj zajema ipd., kot tudi ne uporabe širše sprejete tipologije oblik timskega dela, prav tako večina zapisov, ki obravnava timsko delo (v socialnem delu), natančno ne opredeli terminov, ki jih uporablja ter izhaja iz predpostavke, da je timsko delo najboljši način zagotavljanja (tudi) socialnih storitev (ki se vzpostavi sam po sebi, z imenovanjem članov tima). V slovenski literaturi pa sem opazila tudi uporabo istega termina za različne postopke.

V pričujoči disertaciji si prizadevam odpraviti tudi navedene pomanjkljivosti. *Tim opredelim kot skupino posameznikov (vsaj trije poleg uporabnika oz. uporabniškega sistema), ki sodeluje na različne načine do izpolnitve namena sodelovanja (oz. dokler se ne doseže cilj, zaradi katerega je bilo sodelovanje vzpostavljeno).*

Timsko delo v socialnem delu pa vidim kot sodelovalno, soustvarjalno delo tima, ki je sestavljen glede na naravo in obseg namena (timskega dela) iz posameznikov, ki v delovnem odnosu, po možnosti skupaj z ekspertom iz izkušenj (uporabnikom ali uporabniškim sistemom), iščejo in soustvarjajo v trenutni situaciji možne pozitivne izide iz kompleksnih (socialnih) situacij. V uporabo predlagam naslednjo opredelitev/definicijo timskega dela:

Pri timskem delu v socialnem delu gre za soustvarjalni proces, v katerega so kot enakovredne vključene vsaj tri članice (strokovne delavke in uporabniki), ki si v procesu (s pomočjo različnih oblik) skupnega dela, znotraj delovnega odnosa, prizadevajo (so)prispevati k uresničitvi skupnega cilja (najpogosteje rešitvi določenega problema na način, da soudeleženi v problemu postanejo soudeleženi v rešitvi).

Podatke, ki predstavljajo osnovo predstavljenim ugotovitvam, sem pridobila s pomočjo kombinirane raziskave, v kateri sem izvedla več različnih zbiranj podatkov (individualni in skupinski intervjuji, spletno anketiranje in pridobivanje različnih sekundarnih podatkov).

Pri poimenovanju timskega dela v samostojni Sloveniji lahko govorim o dveh obdobjih. Prvo zamejujeta leta 2008 sprejeta zakona (ZPND in ZDZdr), ki ju povezujem predvsem z razširitvijo uporabe izraza *multidisciplinarni tim,* ki se sicer v drugem obdobju zelo pogosto uporablja, a se mi ne zdi popolnoma ustrezen, saj se po mojih opažanjih uporablja, ko želi avtor poudariti, da gre za sodelovanje strokovnih delavk različnih izobrazb in/ali različnih organizacij. Namesto navedenega izraza, ki se tudi v tujini uporablja za označevanje posebne vrste (oblike) timskega dela, predlagam izraza *meddisciplinarno* in *medinstitucionalno* timsko delo ali tim.

Sodelovanje zaposlenih na CSD ima vsaj štiri ravni, in sicer sodelovanje s sodelavci (znotraj enote CSD), sodelovanje med enotami ali med CSD, sodelovanje z drugimi organizacijami, skupnostmi in z uporabniki. Na vseh navedenih ravneh pa lahko poteka tudi v obliki timskega

dela. V tovrstnem delu socialne delavke sodelujejo tako z uporabniki kot s strokovnimi delavci različnih izobrazb. Socialne delavke so sicer vključenost več različnih profilov (izobrazb) navajale kot prednost oz. poseben prispevek v timsko delo, opažajo pa, da se drugi profili pri svojem delu (tudi timskem) bolj oklepajo le zakonov, se manj trudijo iskati možnosti za uporabnike, so manj prilagodljivi ipd. Naredila sem tudi tipologijo štirih vrst timskega dela glede na to, kdo je v njem udeležen (ali gre za notranje ali zunanje timsko delo in ali je v njem prisoten uporabnik ali ne). Tako predlagam poimenovanja: *intervizijsko timsko delo* (notranje, brez uporabnika); *timsko delo kot soustvarjanje z uporabniki* (notranje, z uporabniki); *medinstitucionalno posvetovanje in informiranje* (zunanje, brez uporabnikov) in *medinstitucionalno timsko delo* (zunanje, z uporabnikom).

Za timsko delo na CSD opažajo, da timska srečanja potekajo dolgo (tudi po več ur), gre za zahtevno delo zaradi obsežnih zakonskih določil in zahtevnosti situacij, v katerih so uporabniki, gre tudi za dokaj strukturirano obravnavo vsebin, povezanih s konkretnimi uporabniki, o kateri se napravi tudi zapis. V takšnem delu praviloma ni hierarhičnega odločanja ali delegiranja, je pa prisotna visoka stopnja enakovrednosti med različnimi udeleženci ter potreba po soustvarjalnem pristopu, čeprav je pri nekaterih organizacijah (s katerimi CSD sodeluje) prisoten občutek ogroženosti v primeru, da v timskem delu sodeluje tudi uporabnik.

Socialne delavke so poročale o veliki prepletenosti socialnega in timskega dela, ki se uporablja tako za razreševanje težav strokovnih delavk kot uporabnikov. Kot primere timskega dela v socialnem delu so zaposlene na CSD opredelile predvsem delo v individualni projektni skupini (na področju rejništva), aktive oz. medinstitucionalne sestanke in strokovne komisije. Timsko delo so socialne delavke opisovale kot način socialnega dela za individualni celostni pristop, v katerega so enkovredno vključeni vsi udeleženi v problem (tudi uporabnik) in v katerem se upošteva in spoštuje razlike. Takšno delo socialne delavke uporabljajo za strokovnejšo obravnavo in več razvidnosti, ko je v pomoč uporabniku vpletenih več oseb, pretežno v primerih javnih pooblastil (zaradi velike zahtevnosti nalog po zakonu). V timskem delu pa so socialne delavke tudi v vlogi prevajalk – tako med samimi strokami kot uporabniku, pogosto pa morajo druge seznaniti tudi s tem, kaj je socialno delo in kako poteka takšno delo.

Verjetno so tudi zato v intervjujih socialne delavke veliko pomembnost pripisale dobri usposobljenosti za socialno delo ter tudi potrebnosti osnovnih znanj o timskem delu. Kot najbolj pomembno za izvajanje timskega dela v socialnem delu pa so navedle delovne (praktične) izkušnje. Na FSD nimamo posebnega predmeta, ki bi bodoče socialne delavke usposabljal za timsko delo, so se pa tako študentke kot zaposlene diplomantke strinjale, da skozi sam študijski proces na FSD in preko različnih študijskih vsebin pridobijo nekatere potrebne spretnosti za timsko delo, podale pa so tudi vrsto predlogov izboljšav ter ocenile, da so tudi za timsko delo v socialnem delu nujna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Sicer pa so se strokovne delavke (s povprečnimi ocenami na 5-stopenjski lestvici, od 4,3 pri pedagoginjah do 3,7 pri socialnih delavkah) dokaj razlikovale glede na povprečno oceno lastne usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu. Tako študentke kot socialne delavke s CSD pa so se strinjale, da praktično usposabljanje znotraj študija (študijska praksa) pomembno prispeva k usposabljanju za timsko delo.

Socialne delavke so poudarjale veliko pomembnost zavedanja o tem, kako pomembno je timsko delo za socialno delo, z navedenim pa se strinjajo tudi študentke socialnega dela, ki pomembnosti pripisujejo povprečno oceno 4,5 (na 5-stopenjski lestvici). Zaposlene na CSD so kot (v povprečju) najpomembnejši obliki navedle notranji tim strokovnih delavk različnih izobrazb brez uporabnikov in zunanji tim strokovnih delavk različnih izobrazb z uporabnikom. V povprečju so socialne delavke timskemu delu (skoraj vsem oblikam) v socialnem delu

pripisovale večjo pomembnost kot strokovne delavke drugih izobrazb, še posebej pa timskemu delu, ki vključuje uporabnike.

Prakse vključevanja uporabnikov v timsko delo so sicer različne. Socialne delavke so navajale, da so uporabniki praviloma prisotni v zunanjem timskem delu (s predstavniki drugih organizacij), medtem ko so v notranjem timskem delu (le zaposleni iz enote CSD) prisotni bolj izjemoma. Timsko delo z uporabniki je sicer zahtevnejše, med razlogi za nevabljenje uporabnikov v timsko delo pa so socialne delavke navajale predvsem to, da njihova prisotnost ni nujna in bi imela za uporabnika več slabosti (npr. stres) kot prednosti ter nevabljenje zaradi pridobitve čim natančnejših informacij in/ali sodelovanja čim širšega kroga potrebnih strokovnih delavk in organizacij. Socialne delavke so namreč poročale o zadržanosti do sodelovanja v timskem delu s strani drugih organizacij in strokovnjakinj, če je v takšnem delu prisoten tudi uporabnik.

Socialne delavke so poudarile naslednje tri ključne prispevke socialnega dela v timskem delu: upoštevanje socialno delovnih konceptov pri vodenju, strukturi in vsebini timskega dela; prevajanje (med strokami in uporabniku) ter zagovorniška vloga (za tiste z najmanj moči v timskem delu). Dodajajo pa še, da se poslužijo timskega dela le, kadar je nujno, če potrebujejo pomoč zaradi zahtevnosti dela in v primeru diskrecijske pravice.

V intervjujih (ki so praviloma trajali več kot uro) sem sicer dobila kar dober vpogled tudi v trenutne izzive CSD. Sogovornice so poročale o sistemskih ovirah na ravni države (kadrovska podhranjenost, težave na področju zakonodaje in drugih predpisov), ovirah znotraj enot CSD (neprimerna razporeditev dela), občutku o razkoraku med teorijo in prakso, nezadostna opremljenost nekaterih strokovnih delavk ter tudi o drugih težavah (prostorske težave, slaba javna podoba ipd.). Tako ne preseneča nizko zadovoljstvo z delom, ki sem ga izmerila pri zaposlenih na CSD in je manjše (skoraj na vseh postavkah uporabljene Pogačnikove lestvice), kot je bilo leta 2004 (glej Rode, 2005). Pojavljajo pa se tudi razlike v povprečnem zadovoljstvu med socialnimi delavkami in drugimi profili, in sicer so v povprečju socialne delavke (v primerjavi z ostalimi profili oz. strokovnimi delavkami drugih izobrazb) bolj zadovoljne le s sodelavci in stalnostjo zaposlitve, pri dveh postavkah (zadovoljstvo z vsebino in zadovoljstvo z zahtevnostjo dela) je razlika v povprečjih skoraj neznatna (0,06 ali manj na 5-stopenjski lestvici), pri vseh ostalih postavkah pa je povprečno zadovoljstvo socialnih delavk nižje od povprečnega zadovoljstva zaposlenih na CSD z drugimi izobrazbami. Povprečna ocena počutja v enoti CSD, ki so jo podale zaposlene sicer znaša 3,51 (na 5-stopenjski lestvici) in tako ni najvišje, dobrih 15 % anketirank pa je izrazilo slabo ali zelo slabo počutje na enoti, v kateri so zaposlene.

CSD se po Sloveniji tudi med seboj precej razlikujejo. Ne le po pogojih za delo v različnih regijah in velikosti enot, temveč tudi po številu različnih izobrazb (ki jih imajo zaposlene) – skoraj 30 % anketirank je navedlo, da imajo v enoti zaposlenih vsaj 5 različnih profilov (izobrazb), le dobrih 6 % pa ima zaposlena največ dva različna profila. Kot so navajale sogovornice, pa je največ odvisno od zaposlenih – njihovih osebnostnih lastnosti, znanj ter strokovne samozavesti posameznic (pri čemer sem z anketo med različnimi profili izmerila zanimive razlike) in pa medosebnih odnosov, klime v kolektivu ter vodstva. Socialne delavke so poudarile veliko pomembnost podpore strokovni delavki in njenemu delu s strani direktorice, kot tudi njeno naklonjenost timskemu delu in pripisovanja pomembnosti dobrim odnosom v kolektivu. Poročale so o zlorabah timskega dela s strani direktoric, z namenom nadzorovanja dela ter omenjale pomembnost osebnostnih lastnosti strokovnih delavk za sodelovanje v timskem delu.

Na podlagi tipologije vrst timskega dela, ki so jo pripravili Thylefors, Persson in Hellström (2005), ki govorijo o multidisciplinarnem, interdisciplinarnem in transdisciplinarnem timskem delu (ob upoštevanju specializacije vlog, odvisnosti nalog, koordinacije, specializacije nalog, vodenja in odvisnosti vlog), sem z anketiranjem zaposlenih na CSD izmerila vrste timskega dela in ugotovila, da gre pri zunanjem timskem delu za interdisciplinarno vrsto timskega dela, medtem ko se pri notranjem le-ta že nagiba iz interdisciplinarne k transdisciplinarni vrsti.

Timskega dela sicer ne morem reducirati zgolj na timsko srečanje, saj gre za spiralo ciklov priprav, srečanj in izvajanja ter spremljanja dogovorov. Dve večji temi, povezani predvsem z izvajanjem timskih srečanj, pa sta še vodenje in zapisovanje timskega dela v socialnem delu. Socialne delavke so poudarjale, da bi potrebovale več znanj in izkušenj, da bi se čutile bolje opremljene za navedeno.

Sicer so se zaposlene na CSD strinjale, da ima timsko delo v socialnem delu veliko več prednosti kot slabosti, socialne delavke pa so v intervjujih omenjale, da so učinki timskega dela zaradi sinergije lahko veliko večji od pričakovanega, da jim timsko delo omogoča boljšo storitev in pomoč uporabniku, omogoča ohranjanje in širjenje strokovne mreže, predstavlja pa tudi delo na klimi v organizaciji ter obliko reševanja stisk med sodelavkami. Kot slabosti oz. ovire pri timskem delu pa so sogovornice poudarjale zahtevnost tovrstnega dela (tudi časovno in vsebinsko); nujnost določenih osebnostnih lastnosti za tovrstno delo; izzivi, povezani z odgovornostjo; nepoznavanje (sodobnih konceptov) socialnega dela; neustrezen namen (zlorabe) timskega dela; sistemske (slabo medsebojno poznavanje institucij, preobremenjenost, manko izobraževanj, manko dela na poklicni samozavesti) in druge pomanjkljivosti. Kot v povprečju največjo oviro (izmed navedenih) pa so anketiranke poudarile pomanjkanje ustreznih programov v okolju in/ali primernih sogovornikov v njih.

Anketirane strokovne delavke so navedle, da v povprečju v timskem delu sodelujejo pogosteje kot enkrat mesečno, na CSD pa se (v povprečju) pogosteje izvaja notranje timsko delo kot zunanje, pogostost izvajanja timskega dela pa se zdi bolj povezana s t. i. zunanjimi (eksternimi) dejavniki (področje in vrsta dela ter podpora timskemu delu v organizaciji) kot notranjimi (internimi).

Merila za uspešnost timskega dela se razlikujejo med strokovnimi delavkami. Nekatere so opisale, da je timsko delo uspešno že, če do njega sploh pride, medtem ko so druge za uspešnost timskega dela navajale potrebnost skupnih zaključkov (konsenza), spet tretje pa napredovanje uporabnika. Strokovne delavke, ki so timsko delo ocenile kot bolj učinkovito, so v povprečju tudi izrazile višjo stopnjo zadovoljstva s timskim delom (visoka korelacija, $r = 0,8$). Zaposlene na CSD-ju so sicer v povprečju s timskim delom kar zadovoljne (povprečna ocena 3,87 na 5-stopenjski lestvici), saj je 74 % anketirank pri zadovoljstvu izbralo oceni 4 ali 5. Povprečno zadovoljstvo s timskim delom pa se razlikuje tudi glede na izobrazbo anketirank ter področje dela. Strokovne delavke, ki so bolje ocenile ustreznost kadrovskih pogojev v njihovi enoti, so v povprečju tudi bolj zadovoljne s timskim delom (zmerna korelacija, $r = 0,4$), kaže pa se tudi zmerna pozitivna korelacija ($r = 0,5$) med zadovoljstvom s timskim delom in odnosi med sodelavkami, kar pomeni, da so anketiranke, ki so z višjimi ocenami ocenjevale odnose med sodelavkami, tudi v povprečju izražale večje zadovoljstvo s timskim delom.
V intervjujih so socialne delavke opisale tudi razvoj timskega dela v socialnem delu, do katerega je prišlo po eni strani zaradi potreb socialnih delavk (pri delu), po drugi strani pa zaradi zunanjih pritiskov (omenjale so predvsem inšpekcije). Večina se strinja, da se stanje v smislu znanj in praks timskega dela izboljšuje, medtem ko se sami pogoji (predvsem čas in kadri) za tovrstno delo slabšajo. Glede na opažanja socialnih delavk se v praksi socialnega dela v Sloveniji sicer še pojavlja t. i. timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela (ključni

akterji tovrstnega timskega dela so strokovne delavke, ki ravnajo iz pozicije moči in s svojimi sklepi nato seznanijo uporabnika), vendar pa je takšno timsko delo vse redkejše. V zadnjem desetletju se na CSD vse bolj uveljavlja t. i. praksa 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 kar pa je potrebna velika mera strokovnega socialnodelovnega znanja, kot tudi strokovne samozavesti.

Menim, da se počasi timsko delo v socialnem delu (vsaj ponekod) že približuje delu (vsaj v praksi socialnega dela na nekaterih CSD), ki sem ga poimenovala *timsko socialno delo* in ga kot nekakšen ideal opisujem skozi celotno disertacijo. Zanj pa so (glede na pridobljene podatke) nujno potrebni naslednji elementi: *čas, ustrezna organizacijska klima in vodenje ter znanje in strokovna samozavest*.

KLJUČNE BESEDE: center za socialno delo, poklicna identiteta, strokovna samozavest, delovni odnos, koncept soustvarjanja pomoči, uporabnik, kombinirana raziskava

ABSTRACT OF DOCTORAL DISSERTATION

Conceptualization of Teamwork in Social Work in Slovenia

Social work deals with complex life situations. In recent decades, the social work profession has developed towards a solution-oriented social work relationship (see Čačinovič Vogrinčič, 2010; Sitar Surić, 2016; Mešl, 2018; Čačinovič Vogrinčič and Mešl, 2019).

The area of social protection is very important for social work in Slovenia, with social work centres (also called CSD) being the primary organisations responsible for ensuring cooperation among different organisations so as to realise a holistic approach to assistance. For that reason, CSD employees are the main population for the empirical part of my study on teamwork.

Around the world one can find no consensus on the definition of teamwork in social work and what it comprises, nor any typology of teamwork forms that is in wide use. Articles on teamwork in social work usually do not define teamwork and simply assume that teamwork is the best way to provide social services. In Slovenian literature, I also noticed the same term being used to describe different procedures.

In the dissertation, I try to overcome these shortcomings by defining a *team as a group of people (at least three apart from the user) that cooperates in different ways until the goal (aim) of the cooperation is achieved.*

I perceive teamwork in social work as the collaborative, co-creative work of the team, which is assembled to suit the nature and scope of the teamwork's purpose. It includes individuals who are in the work relationship (if possible, together with an expert in experience (user or user system)) who together create positive (in the current situation) outcomes from complex (social) situations. I propose the following definition of teamwork:

Team work in social work is a co-creative process in which at least three members (professionals and users) are involved as equals, who in the process (through various forms) work together, work within the working relationship, to achieve a shared goal (typically to resolve a certain problem in such a way the participants in the problem become involved in the solution).

The data forming the basis for the findings based on mixed methods research entailed several different data collections (individual and group interviews, online surveys and various secondary data).

In the independent Slovenia, two periods are relevant to how teamwork in social work is named. In 2008, two laws were adopted (Domestic Violence Prevention Act – ZPND and the Mental Health Act – ZDZdr), which may be linked with extensive use of the term multidisciplinary team. Term multidisciplinary teamwork is commonly used in the second period (after 2008), yet it is inappropriate since, in my observations, the authors use it when denoting that teamwork involves the participation of professional staff with various educational backgrounds and/or various organisations. Instead of the above term, which is also used internationally to designate a specific type (form) of teamwork, I propose the terms *cross-professional* (to emphasise the involvement of different professions) and *inter-institutional* teamwork or team (to stress the involvement of different agencies, organisations and institutions).

The cooperation of employees in social work centres occurs on at least four levels: cooperation with colleagues (within the CSD unit); cooperation between CSD units or between CSD; cooperation with other organisations; and cooperation with communities and users. On all four levels, it can also take the form of teamwork. In such work, social workers interact with users as well as with professional staff holding various educational qualifications. The social workers stated that the inclusion of several different (educational) profiles positively contributes to teamwork. They also notice that other profiles in their work (including teamwork) more closely (merely) follow the legislation and make less effort to search for opportunities for users while are also being less flexible. I present a typology of four types of teamwork in social work depending on who is involved (whether teamwork is internal or external, whether the user is present). I propose the following names: *teamwork intervision* (inside, without the user); *teamwork as collaboration with users* (internal, with users); *inter-institutional consultation and information* (outside, without users), and *inter-institutional teamwork* (external, with user).

Teamwork at CSD centres involves meetings of the team which take a long time (even exceeding several hours). Teamwork is demanding due to the extensive legal requirements and complexity of users' situations. Work is also quite structured and the making of records is common. There is (usually) no hierarchical decision-making or delegation, but a high level of equality among the participants. A co-creative approach is used, although some organisations (with which the CSD cooperates) are uncomfortable with users' participation in the teamwork.

Social workers reported the great similarity of social and team work. The latter is used to both resolve the problems of professional workers as well as the problems facing users. CSD employees mainly gave the examples of teamwork in social work as individual project group (in the field of fostering), interinstitutional meetings and expert commissions. Social workers described teamwork as a way of doing social work for an individual in which everyone involved in the problem (including the user) is equally involved. Differences are taken into account and respected. Such an approach is used by social workers for more professional treatment and greater transparency when several people are engaged in helping the user. This kind of work is chiefly used in CSD in cases of public authority (due to the high complexity of tasks under the law). Social workers also play the role of translators in teamwork – both among professions themselves and to the user. Social workers also stressed they often need to familiarise other participants as to what social work is and how it is done.

Therefore, in the interviews the social workers stressed the great importance of holding proper qualifications for social work and the need for basic skills for teamwork. They perceived work (practical) experience as the most important and valuable for their cooperation in teamwork in the area of social work. The Faculty of Social Work at the University of Ljubljana offers no course to specially train future social workers in teamwork. Despite this, both students and graduates (social work professionals from CSD) have agreed to acquire some necessary skills via the study process at the Faculty. Social work practitioners also suggested several improvements to the curriculum and estimated that additional training is required for teamwork in social work. Professionals employed at CSD held quite different assessments of the suitability of their own qualifications, educational and professional backgrounds for teamwork in social work. The average grades vary from 4.3 for pedagogues to 3.7 for social workers (on a 5-point scale, where 5 is perfectly qualified). Both students and the CSD social workers agreed that practical training within the study (placement, study practice) of social work contributes significantly to training for teamwork.

Social workers emphasised the great importance of being aware of the significance of teamwork for social work, while the social work students agreed (by ranking the importance with an average of 4.5 on a 5-point scale). The employees of the CSD identified (on average) as the

most important teamwork form (among those mentioned) an internal team of professional staff of various educational backgrounds without the users, and an external team of professional workers with different qualifications together with the user. Social workers attribute more importance to teamwork (almost all of its forms) in social work than professionals with a different education, especially to teamwork that involves users.

The ways of engaging users in teamwork vary. Social workers stated that users are usually found in external teamwork (along with representatives of other organisations, agencies), while in internal teamwork users are only more exceptionally present in teamwork. Teamwork that involves users is more demanding. The reasons for not inviting users to participate in teamwork given by social workers were that their presence is unnecessary and would bring more disadvantages than advantages for the user (e.g. stress). Social workers sometimes do not invite users for teamwork in order to obtain the most detailed information or to assure the widest possible participation of the required professionals and organisations since some professionals are reluctant to engage in teamwork if the user is also present.

Social workers highlighted three key social work inputs for teamwork: taking social work concepts in managing the teamwork, the structure and its content into account; translation (between professions and the user), and the advocacy role (for those with the least power in teamwork). They only engage in teamwork when necessary, when help is needed due to the complexity of the work, and in the case of discretion.

Through the interviews (which typically lasted over 1 hour), I also obtained a good insight into the current teamwork challenges faced by CSD. Social workers reported systemic barriers at the state level (personnel problems, difficulties in the area of legislation and other regulations), obstacles within CSD units (inadequate work distribution), being aware of the gap between theory and practice, insufficient skills and knowledge of certain professional workers, as well as other problems (spatial problems, poor reputation of social work etc.). Taking the above into account, it is no surprise that I measured quite a low level of satisfaction with the work in CSD. Satisfaction was lower than in 2004 (see Rode, 2005) for almost all items used in Pogačnik's (1997) scales. Differences in average job satisfaction between social workers and other profiles can also be observed. Social workers (compared with other profiles or professional workers with other educational background) are more satisfied only with 2 (out of 11) elements (with co-workers and continuity of employment) of job satisfaction. With two items (satisfaction with the content and satisfaction with the complexity of work), there is almost no difference (0.06 or less on a 5-point scale) regarding the education, while for all other items the average satisfaction of social workers at the CSD is below the average satisfaction level of employees holding other qualifications. The average estimation of how good employees feel in the unit of CSD in which they are employed is just 3.51 (on a 5-point scale), and more than 15% of the survey participants expressed a poor or very poor feeling in the unit in which they are employed.

However, there are considerable differences among the CSD spread around Slovenia. They not only vary in the working conditions of different regions and unit sizes, but also in the number of different education profiles (possessed by employees). Almost 30% of the respondents indicated their unit has at least 5 different profiles (educational backgrounds) and a mere 6% of respondents' units have two different profiles at most. According to the interviewees, employees are very important for teamwork – their personality traits, knowledge and professional self-esteem. Concerning professional self-esteem, I measured (with a survey of employees holding different educational backgrounds at CSD) interesting educational differences. They also emphasised the importance of the director, interpersonal relations and climate in the organisation. Social workers underlined the great importance of the Director's support to a professional worker and their work, as well as their fondness for teamwork. They

also reported that some directors abuse teamwork in order to supervise overall work of the employees and mentioned the ability to work in a team as an important personality trait.

Building on the work of Thylefors, Persson and Hellström (2005) in which they divide teamwork (by taking account of role specialisation, task interdependence, co-ordination, task specialisation, leadership, and role interdependence) into multiprofessional, interprofessional and transprofessional, I categorised external teamwork at CSD as (on average) interprofessional and internal teamwork as transprofessional teamwork.

Teamwork cannot be simply reduced to a 'team meeting' because it entails a spiral of cycles of preparations, meetings, implementation as well as the monitoring of agreements. The two biggest topics that touch on the implementation of team meetings are the management and recording of teamwork in social work. The social workers pointed out they would need greater knowledge and experience to feel better equipped for such work.

Employees at the CSD agreed that teamwork in social work has more advantages than disadvantages. Social workers mentioned in the interviews that the effects of teamwork due to synergy can be much higher than expected (and provide a better service and help the user), enable the maintenance and expansion of a professional network, while also providing opportunities to work on the organisational climate and representing a form of help between colleagues). As a weakness/obstacle to teamwork in social work, the interviewees stressed the complexity of this type of work; the need to possess certain personality traits for such work; responsibility-related challenges; the lack of some social workers' expertise in (modern) concepts of social work; the inadequate purpose (abuse) of teamwork; systemic (mutual knowledge and acquaintance between institutions, work overload, the lack of training, insufficient work on professional self-esteem) and other. The biggest obstacle to teamwork on average pointed out by the respondents was the lack of appropriate programmes for users in the environment, and the lack of appropriate professionals in them.

On average, professionals from CSD participate in teamwork more than once a month. Internal teamwork is on average performed more often than external teamwork, with the frequency of performing teamwork seeming to be more related to so-called external factors (the scope and type of work, and support for teamwork in the organisation) than internal factors (personality).

The criteria for a successful teamwork performance vary among practitioners. Some contended that teamwork is already successful if it comes about *at all*, while others indicated the need for common conclusions (consensus) to declare teamwork successful. Still others emphasised the progress of the user. Those experts who evaluated teamwork as more efficient on average also expressed greater satisfaction with teamwork (high correlation, $r = 0.8$). On average, employees at the CSD are satisfied with the teamwork (average score of 3.87 on a 5-point scale), whereas 74% of the respondents scored 4 or 5 for satisfaction. The average level of satisfaction with teamwork varies by the education of professionals and the work field. Experts who better assess the adequacy of the staffing conditions in their unit are on average also more satisfied with teamwork (moderate correlation, $r = 0.4$). In addition, there is a moderate positive correlation ($r = 0.5$) between satisfaction with teamwork and relationships among colleagues, meaning that respondents who assessed relationships with colleagues with higher grades also on average expressed their higher level of satisfaction with teamwork.

In the interviews, the social workers also described the development of teamwork in social work as reflecting the needs of social workers (at work) as well as external pressures (primarily referred to as inspections). Most social workers agree the situation in terms of knowledge and the practice of teamwork is improving, while the conditions themselves (especially time and personnel) for such work are worsening. According to the social workers' observations,

teamwork in social work in Slovenia still occurs contrary to modern social work concepts (the main players in this kind of teamwork are professional workers who act from a position of power and then communicate their decisions to the user), yet such teamwork is becoming rarer. In the last decade, the practice of teamwork according to modern concepts of social work has become more established. In this setting, the key actor is the user, and the basic way of working is in line with the concept of a working relationship and the co-creation of possible solutions, which requires considerable professional social work knowledge as well as professional self-confidence.

Teamwork in social work in Slovenia is already approaching (at least in the social work practice at some CSD) what I call *team social work*. For this kind of work (according to the data collected), three elements are essential:

- time;
- leadership in the organisation, an appropriate organisational climate; and
- knowledge with appropriate professional self-confidence.

KEY WORDS: social work centre, professional identity, professional self-confidence, working relationship, co-creation of help, user, mixed-methods research

KAZALO VSEBINE

1 UVOD, OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN METODOLOGIJE RAZISKOVANJA 1
1.1 RAZISKOVALNI PROBLEM 1
1.1.1 Raziskovalna vprašanja, teze in hipoteze 2
1.2 NAMEN IN CILJI DISERTACIJE 5
1.3 UPORABLJENA METODOLOGIJA 6
1.3.1 Vrsta raziskave 6
1.3.2 Izbor enot, raziskovalni instrumenti in zbiranje podatkov 7
1.3.2.1 Pisni (sekundarni) viri 7
1.3.2.1 Študentke (primarni podatki) 8
1.3.2.3 Strokovne delavke na CSD-jih (primarni podatki) 9
1.3.3 Obdelava podatkov 18
1.3.3.1 Kvalitativna analiza 19
1.3.3.2 Kvantitativna analiza 19

2 SOCIALNO DELO NA PODROČJU SOCIALNEGA VARSTVA 21
2.1 SOCIALNO DELO 21
2.1.1 Povezanost socialnega dela s timskim delom 23
2.2 SOCIALNO VARSTVO 25
2.2.1 Reorganizacija in drugi izzivi CSD 32
2.2.2 Medinstitucionalno sodelovanje 35

3 TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU 41
3.1 POIMENOVANJE IN OPREDELITEV TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 42
3.2 VRSTE IN OBLIKE TIMOV 47
3.3 SODELOVANJE IN SKUPINSKA DINAMIKA 56
3.4 PROCESI V TIMU 57
3.5 VZROKI, NAMENI IN POTREBNOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 62
3.6 UČINKI, USPEŠNOST IN UČINKOVITOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 65
3.7 VLOGE IN MOČ V TIMIH 68

3.7.1 Vodja 70
3.7.2 Član 72
3.7.3 Sodelovanje uporabnikov (ekspertov iz izkušenj) v timih 73
3.8 TEŽAVE, OVIRE IN IZZIVI PRI TIMSKEM DELU V SOCIALNEM DELU 75
3.9 PROUČENOST TIMSKEGA DELA V SLOVENIJI 77

4 IZOBRAŽEVANJE ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI 79
4.1 MEDPOKLICNO IZOBRAŽEVANJE 80
4.2 POKLICNA IDENTITETA 82

5 UGOTOVITVE NA PODLAGI ŽE RAZISKANEGA IN OPAŽENE VRZELI, POVEZANE S TIMSKIM DELOM V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI 84

6 TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI (Empirični del) 86
6.1 POIMENOVANJE IN POZNAVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 86
6.1.1 Obdobje do vključno leta 2008 88
6.1.2 Obdobje po letu 2008 89
6.2 DEFINIRANJE IN RAZUMEVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU .. 93
6.2.1 Posebnosti socialnega dela v povezavi s timskim delom 98
6.2.2 Timsko delo v drugih organizacijah (na področju socialnega dela) in na drugih področjih 103
6.2.3 Asociacije socialnih delavk ob izrazu »Timsko delo v socialnem delu« 105
6.3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU 107
6.4 POTREBE, NAMEN IN POMEMBNOST TIMSKEGA DELA ZA SOCIALNO DELO 129
6.4.1 Namen timskega dela v socialnem delu 129
6.4.2 Potrebe po timskem delu 134
6.4.3 Pomembnost timskega dela v in za socialno delo 138
6.4.3.1 Uporabniki CSD 141
6.5 IZVAJANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 150
6.5.1 Timsko delo na CSD 150
6.5.1.1 Sodelovanje z drugimi organizacijami 161
6.5.2 Vrste, oblike timskega dela 167

6.5.2.1 Meddisciplinarno in medinstitucionalno timsko delo 172
6.5.3 Pogoji za timsko delo 173
6.5.3.1 Razmere na CSD 182
6.5.4 Poklicna identiteta in samozavest socialnih delavk 186
6.5.5 Organiziranje in potek timskega dela v socialnem delu 190
6.5.5.1 Vloge v timskem delu 201
6.5.5.2 Sklepi timskega dela 212
6.5.6 Prednosti in izzivi timskega dela v socialnem delu 214
6.5.6.1 Prednosti timskega dela v socialnem delu 215
6.5.6.2 Ovire in izzivi pri timskem delu v socialnem delu 216
6.5.7 Počutje pri timskem delu 227
6.6 POGOSTOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 233
6.6.1 Ocena študentk 233
6.6.2 Podatki s strani zaposlenih na CSD 235
6.6.3 Dejavniki, povezani s pogostostjo uporabe timskega dela 240
6.6.3.1 Lastnosti socialnih delavk (interni dejavniki) 241
6.6.3.2 Lastnosti CSD (eksterni dejavniki) 242
6.7 USPEŠNOST, UČINKOVITOST IN ZADOVOLJSTVO S TIMSKIM DELOM 247
6.7.1 Učinkovitost timskega dela 252
6.7.2 Dejavniki, povezani z zadovoljstvom s timskim delom 254
6.7.2.1 Zadovoljstvo z delom 254
6.7.2.2 Zadovoljstvo s timskim delom 256
6.8 KLJUČNE UGOTOVITVE, POUDARKI EMPIRIČNEGA DELA 264
6.8.1 Terminologija, opredelitev, tipologija timskega dela v socialnem delu 264
6.8.2 Izobraževanje in usposobljenost 268
6.8.3 Potrebe, nameni in pomembnost timskega dela 270
6.8.4 Sodelovanje z drugimi organizacijami in vrste, oblike timskega dela, ki se pojavljajo na CSD 273
6.8.5 Pogoji za timsko delo 273
6.8.5.1 Poklicna identiteta in samozavest socialnih delavk 275
6.8.5.2 Zadovoljstvo z delom in s timskim delom 276
6.8.6 Organiziranje in potek timskega dela 278
6.8.6.1 Vloge, zapisovanje in sklepi pri timskem delu 279

6.8.7 Prednosti, izzivi timskega dela v socialnem delu in počutje socialnih delavk ob timskem delu 281
6.8.8 Pogostost ter uspešnost in učinkovitost timskega dela 283

7 RAZPRAVA IN SKLEPI 286
7.1 OMEJITVE RAZISKAVE 303
7.2 PRISPEVEK K ZNANOSTI SOCIALNEGA DELA 305

8 PREDLOGI 307
8.1 PREDLOGI ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU PREDVSEM NA CENTRIH ZA SOCIALNO DELO 307
8.2 PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE ZA TIMSKO DELO 309
8.3 PREDLOGI ZA RAZISKOVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU 310

9 VIRI IN LITERATURA 314
9.1 ANALIZIRANA DIPLOMSKA IN MAGISTRSKA DELA 334

10 IMENSKO IN STVARNO KAZALO 337
10.1 IMENSKO KAZALO 337
10.2 STVARNO KAZALO 341

11 PRILOGE 351
Priloga 1: Raziskovalna vprašanja, teze, hipoteze in metodologija 351
Priloga 2: Obrazec za analizo poročil o timskem delu 355
Priloga 3: Rezultati študentk v obliki repertoarnih mrež 357
Priloga 4: Vodilo za skupinski intervju s študentkami 364
Priloga 5: Anketni vprašalnik za študentke 3. letnika pred prakso 365
Priloga 6: Anketni vprašalnik za študentke po praksi 372
Priloga 7: Vodilo za intervju s socialnimi delavkami iz CSD s krajšim vprašalnikom 383
Priloga 8: Anketni vprašalnik za zaposlene na CSD 388
Priloga 9: Kvalitativna analiza – osno kodiranje 407
Priloga 10: Kvalitativna analiza – izpisi iz programa Atlas.ti 445
Priloga 11: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, pomembnost različnih oblik timskega dela 463

Priloga 12: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, ovire pri timskem delu.....465
Priloga 13: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, preverjanje 3. in 4. hipoteze 467
Priloga 14: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, razlike med profili 486
Priloga 15: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, preverjanje 5. hipoteze 490

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Nekatere značilnosti intervjuvank 10
Preglednica 2: Podatki o vzorcu in populaciji – zaposlene na CSD 13
Preglednica 3: Stopnja izobrazbe zaposlenih na CSD (n = 131) 14
Preglednica 4: Starost in delovna doba anketirank na CSD 15
Preglednica 5: Prikaz doseženih stopenj izobrazbe sodelujočih socialnih delavk (n = 98) 17
Preglednica 6: Število zaposlenih na CSD (financirani s strani MDDSZ za izvajanje redne dejavnosti) od leta 2002 do leta 2018 31
Preglednica 7: Dosežene stopnje izobrazbe zaposlenih na redni dejavnosti na CSD leta 2003 32
Preglednica 8: Stanje po reorganizaciji (konec leta 2018) 35
Preglednica 9: Elementi medpoklicnega izobraževanja (prirejeno po Pahor, 2014, str. 30–37) 81
Preglednica 10: Prikaz pogostosti uporabljenih izrazov za poimenovanje timskega dela v diplomskih in magistrskih delih po letih (za izraze, ki so bili uporabljeni več kot v enem delu) 89
Preglednica 11: Prikaz pogostosti uporabljenih podanih poimenovanj za timsko delo (n = 191) 92
Preglednica 12: Prikaz povprečnih ocen poznavanja in usposobljenosti za timsko delo PRED in PO praksi 111
Preglednica 13: Ocena študentk 3. letnika pred in po praksi o usposobljenosti za timsko delo 111
Preglednica 14: Povprečna ocena, koliko je zaposlene na CSD za timsko delo opremil dodiplomski študij, glede na smer izobrazbe 122
Preglednica 15: Odgovori zaposlenih na CSD na vprašanje o tem, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so anketiranke pridobile pri različnih dejavnostih 122
Preglednica 16: Povprečja odgovorov na vprašanje o trenutni usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu glede na smer izobrazbe 124
Preglednica 17: Odgovor (na 5-stopenjski lestvici; 1 – zelo malo, 5 – zelo veliko) na vprašanje »Prosim, da označite še, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo ste pridobili pri/v sklopu spodaj navedenih postavk.« 126
Preglednica 18: Prisotnost uporabnika na timskih sestankih – poročila študentk o timskem delu 131
Preglednica 19: Povprečne ocene pomembnosti timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno, 5 pa zelo pomembno) s strani študentk 139
Preglednica 20: Prikaz doseženega povprečnega števila točk pri indeksu vrste timskega dela 172

Preglednica 21: Prikaz velikosti enot CSD, sodelujočih v anketi (n = 131), in stanje v populaciji glede na podatke SCSD (2018) 183

Preglednica 22: Prikaz statističnih regij, v kateri se nahaja enota CSD, na kateri dela anketiranka (n = 129), in primerjava z % v populaciji (SCSD, 2018) in % vseh prebivalcev Slovenije, po statističnih regijah na dan 1. 7. 2018 (SURS, 2019) 185

Preglednica 23: Prikaz odgovorov o poklicni samopodobi (v anketi) po različnih smereh izobrazbe 190

Preglednica 24: Ocena razlogov (s strani zaposlenih na CSD) za nesodelovanje v timskem delu v zadnjem letu 225

Preglednica 25: Ocene vpliva reorganizacije na timsko delo na CSD (n = 137) 227

Preglednica 26: Odgovor študentk na vprašanje »Prosim, da navedete (s številko), kako pogosto (kolikokrat) ste v času opravljanja Prakse 3 sodelovali, bili udeleženi ali prisostvovali (opazovali) timskemu delu.« 233

Preglednica 27: Prikaz pogostosti sodelovanja v različnih oblikah timskega dela pri socialnih delavkah v zadnjem letu 239

Preglednica 28: Prikaz pogostosti sodelovanja socialnih delavk v timih glede na področje dela 244

Preglednica 29: Pogostost posluževanja timskega dela glede na področje dela 245

Preglednica 30: Prikaz pogostosti uporabe timskega dela in sodelovanja v njem glede na skupine področij dela pri socialnih delavkah (n = 88) 246

Preglednica 31: Prikaz korelacije in odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanji o zadovoljstvu in učinkovitosti timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni najmanj in 5 največ) (n = 60) 252

Preglednica 32: Povprečne ocene učinkovitosti timskega dela zaposlenih na CSD glede na izobrazbo 253

Preglednica 33: Primerjava zadovoljstva z delom zaposlenih na CSD leta 2004 in leta 2018 255

Preglednica 34: Povprečno zadovoljstvo s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu zaposlenih na CSD – primerjava izobrazb 255

Preglednica 35: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom (na 5-stopenjski lestvici) glede na izobrazbo zaposlenih na CSD 256

Preglednica 36: Povprečno zadovoljstvo socialnih delavk s timskim delom glede na doseženo stopnjo izobrazbe 258

Preglednica 37: Zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah glede na področje dela (n = 88) 259

Preglednica 38: Prikaz zadovoljstva s timskim delom glede na skupine področij dela pri socialnih delavkah (n = 88) 260

Preglednica 39: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah glede na velikost enote 261

Preglednica 40: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom glede na število različnih profilov (izobrazb) v enoti 261

Preglednica 41: Korelacija med zadovoljstvom s timskim delom in klimo na CSD 262

Preglednica 42: Korelacija med zadovoljstvom s timskim delom in usmerjenostjo enote (CSD) 263

Preglednica 43: Oblike delovanja v timskem delu po Thaylefors, Persson in Hellström (2005) 268

KAZALO SLIK

Slika 1: Sodelovanje anketirank v spletni anketi 12
Slika 2: Spolna struktura v anketi (zaposlene na CSD) (n = 129) 14
Slika 3: Smer izobrazbe (n = 131) 15
Slika 4: Področje dela anketiranke, možnih več odgovorov (n =129) 16
Slika 5: Prikaz starosti sodelujočih socialnih delavk (n = 94) 17
Slika 6: Število let delovne dobe v anketi sodelujočih socialnih delavk (n = 91) 18
Slika 7: Delo CSD (glede na Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo (december 2015)) 27
Slika 8: Prikaz individualno orientiranih timov (Brajša, 1991) 49
Slika 9: Prikaz linearno orientiranih timov (Brajša, 1991) 50
Slika 10: Prikaz krožno orientiranih timov (Brajša, 1991) 51
Slika 11: Štiri smeri delovanja vsakega člana tima po Stakiću (1991) 59
Slika 12: Naloge vodje tima po Brajša (1995) 70
Slika 13: Prikaz števila analiziranih diplomskih in magistrskih del po posameznih letih objave (n = 37) 87
Slika 14: Število raziskav (del) glede na vrsto raziskave (n = 37) 87
Slika 15: Vprašalnik za študentke PRED – odgovor na vprašanje »Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega, kjer izberete odgovor da, v opombo navedete, kje ste slišali zanj.« (n = 60) 90
Slika 16: Vprašalnik PO – odgovor na vprašanje »Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega, kjer izberete odgovor da, v opombo navedete, kje ste slišali zanj.« (n = 51) 91
Slika 17: Anketa študentk PRED – odgovor na vprašanje »Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o ...« (n = 59) 93
Slika 18: Anketa študentk PO – odgovor na vprašanje »Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o ...« (n = 51) 93
Slika 19: Pogostost glavnih tem v diplomskih in magistrskih nalogah (n = 37) 94
Slika 20: Oblak besed iz študentskih opredelitev timskega dela 95
Slika 21: Opredelitev timskega dela v socialnem delu – vidik socialnih delavk (n = 21) 96
Slika 22: Povprečne ocene odgovorov na vprašanje, kako zagotovo gre za timsko delo 98
Slika 23: Opažene razlike pri delu med različnimi profili na CSD 101
Slika 24: Asociacije socialnih delavk ob besedni zvezi »timsko delo v socialnem delu« (n = 21) 105

Slika 25: Prikaz odgovorov na vprašanje »Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?« v anketi PRED (n = 60) 110

Slika 26: Prikaz odgovorov na vprašanje »Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?« v anketi PO (n = 52) 110

Slika 27: Kaj prispeva k usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu 113

Slika 28: Prikaz odgovorov anketirank na vprašanje, koliko jih je dodiplomski študij opremil za timsko delo v socialnem delu (n = 131) 121

Slika 29: Ocena trenutne opremljenosti za timsko delo v socialnem delu (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro) (n = 130) 124

Slika 30: Porazdelitev ocen, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile socialne delavke med prakso v času dodiplomskega študija (n = 94) 127

Slika 31: Porazdelitev ocen, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile socialne delavke med predavanji in vajami v času dodiplomskega študija (n = 91) 127

Slika 32: Odgovori študentk (v anketi PRED) na 5-stopenjski lestvici na vprašanje: »Prosim, da ocenite, kako pogosto so bili (v organizaciji, v kateri ste opravljali Prakso 3) spodaj navedeni nameni, cilji GLAVNI RAZLOG za timsko delo.« (n = 51) 129

Slika 33: Prikaz v analizo timskega dela vključenih organizacij, kjer so bile študentke na praksi, ki so bile zajete v poročila o timskem delu 130

Slika 34: Odgovor študentk na vprašanje: »Kako pogosto ste se tekom Prakse 3 srečali (opazovali, bili udeleženi, sodelovali pri pripravi) z delom, ki bi ga označili za različne načine timskega dela? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vsakodnevno.« (n = 52) 132

Slika 35: Nameni timskega dela 133

Slika 36: Različne ravni timskega dela 135

Slika 37: Ocena pomembnosti posameznih oblik timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno in 5 pomeni zelo pomembno) (n = 150) 140

Slika 38: Povprečne pomembnosti posameznih oblik timskega dela glede na izobrazbo (n = 123–130) 140

Slika 39: Ključni prispevek socialnega dela v timskem delu z uporabniki 148

Slika 40: Kdaj na CSD delajo timsko 153

Slika 41: Trenutni izzivi CSD 154

Slika 42: Vloga CSD pri timskem delu v socialnem delu 157

Slika 43: Vlogi direktoric pri timskem delu v socialnem delu 161

Slika 44: Razlogi CSD za povezovanje z drugimi organizacijami 162

Slika 45: Identificirane pozitivne izkušnje in izzivi pri sodelovanju z različnimi področji ... 164

Slika 46: Izrazi, ki se uporabljajo na enoti CSD za poimenovanje oblik timskega dela (n = 191) 169

Slika 47: Prikaz vrst notranjega tima socialnih delavk glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 74) ... 171

Slika 48: Prikaz vrst zunanjega tima socialnih delavk glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 56) ... 171

Slika 49: Članice tima ... 174

Slika 50: Odnosi v timskem delu v socialnem delu ... 179

Slika 51: Prikaz povprečnih ocen pogojev za timsko delo na CSD-ju (izmerjenih po 5-stopenjski lestvici) (n = 131) ... 182

Slika 52: Število različnih profilov, ki so zaposleni na enoti CSD anketiranke (n = 129) ... 184

Slika 53: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim, da na 5- stopenjski lestvici (1 – zelo slabo in 5 – zelo dobro) ocenite vaše trenutno počutje v kolektivu vaše ENOTE.« (n = 131) ... 186

Slika 54: Pozitivni in negativni vplivi na poklicno identiteto in samozavest pri socialnih delavkah na CSD ... 188

Slika 55: Kaj je pomembno pri organiziranju timskega dela v socialnem delu ... 190

Slika 56: Razpon različnih oblik timskega dela v socialnem delu glede na koncepte sodobnega socialnega dela ... 193

Slika 57: Prikaz poteka posameznega cikla timskega srečanja ... 199

Slika 58: Vloge na timskih sestankih ... 203

Slika 59: Potreba po zapisovanju v timskem delu ... 208

Slika 60: Odgovor zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim vas, da sedaj razmišljate še o prednostih in pomanjkljivostih oz. izzivih timskega dela v socialnem delu. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako vi vidite količino prednosti in slabosti timskega dela.« (n = 131) ... 214

Slika 61: Prednosti (in učinki le-teh) timskega dela za socialne delavke ... 215

Slika 62: Različne ravni zahtevnosti timskega dela ... 217

Slika 63: Sistemske pomanjkljivosti kot ovire timskemu delu v socialnem delu ... 223

Slika 64: Prikaz povprečnih ocen (s 95-% intervalom zaupanja) za posamezne ovire pri timskem delu (n = 139–143) ... 226

Slika 65: Vplivi na počutje ob timskem delu ... 228

Slika 66: Odgovor študentk na vprašanje »Prosim, da navedete (s številko), kako pogosto (kolikokrat) ste v času opravljanja Prakse 3 sodelovali, bili udeleženi ali prisostvovali (opazovali) timskemu delu.« ... 233

Slika 67: Odgovor študentk na vprašanje: »Kako pogosto ste se tekom Prakse 3 srečali (opazovali, bili udeleženi, sodelovali pri pripravi) z delom, ki bi ga označili za različne načine timskega dela? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vsakodnevno.« (n = 52) ... 234

Slika 68: Odgovor študentk na vprašanje: »Prosim, da podate vašo oceno o pogostosti izvajanja/uporabe timskega dela v celotni organizaciji, v kateri ste opravljali Prakso 3.« (n = 52) 234

Slika 69: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Ali ste bili v zadnjem letu udeleženi, vključeni v kakršno koli obliko timskega dela, kot je opredeljena zgoraj?« (n = 180) 235

Slika 70: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo?« (n = 163) 236

Slika 71: Povprečne ocene pogostosti posameznih oblik timskega dela, v katerih so sodelovale zaposlene na CSD v zadnjem letu (na 7-stopenjski lestvici; 1 – nikoli, 7 – vsakodnevno) (n = 138–147) 237

Slika 72: 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) 237

Slika 73: Prikaz pogostosti sodelovanja (povprečja s 95-% intervalom zaupanja) socialnih delavk v različnih oblikah timskega dela (n = 92–97) 238

Slika 74: Prikaz vrednosti indeksa pogostosti sodelovanja v timskem delu za socialne delavke na CSD (n = 79) 240

Slika 75: Faktorska analiza (z identificiranima 2 faktorjema) na vprašanjih o klimi (Q27) v enoti CSD 242

Slika 76: Uspešnost timskega dela v socialnem delu 248

Slika 77: Ocena učinkovitosti timskega dela s strani socialnih delavk, 1 – zelo neučinkovito, 5 – zelo učinkovito (n = 89) 253

Slika 78: Povprečne ocene socialnih delavk s CSD s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu (n = 91–97) 254

Slika 79: Zadovoljstvo zaposlenih na CSD s timskim delom (n = 160) 256

Slika 80: Prikaz ocen zadovoljstva socialnih delavk s timskim delom v zadnjem letu (1 – zelo nezadovoljna, 5 – zelo zadovoljna) (n = 89) 257

Slika 81: Tipologija vrst timskega dela v socialnem delu v Sloveniji 266

Slika 82: Trije stebri timskega socialnega dela 302

SLOVAR KRATIC

CPŠ – Center za praktični študij na Fakulteti za socialno delo

CSD – Center za socialno delo

FS – Fokusna skupina

FSD – Fakulteta za socialno delo, Univerza v Ljubljani

IPS – Individualna projektna skupina

IRSSV – Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

NVO – Nevladne (volonterske) organizacije

PSP – Prva socialna pomoč

SCSD – Skupnost centrov za socialno delo Slovenije

SPSS – Statistical package for social sciences, programski paket za statistično obdelavo podatkov

SZS – Socialna zbornica Slovenije

ZDZdr – Zakon o duševnem zdravju (Ur. l. RS, št. 77/08 in 46/15 – odl. US)

ZPND – Zakonu o preprečevanju nasilja v družini (Ur. l. RS, št. 16/08, 68/16 in 54/17)

ZSV – Zakon o socialnem varstvu (Ur. l. RS, št. 3/07 – uradno prečiščeno besedilo, 23/07 – popr., 41/07 – popr., 61/10 – ZSVarPre, 62/10 – ZUPJS, 57/12, 39/16, 52/16 – ZPPreb-1, 15/17 – DZ, 29/17, 54/17, 21/18 – ZNOrg, 31/18 – ZOA-A in 28/19)

ZSV-E – Zakon o dopolnitvi Zakona o socialnem varstvu (Ur. l. RS, št. 57/12)

ZUP – Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS, št. 24/06 – uradno prečiščeno besedilo, 105/06 – ZUS-1, 126/07, 65/08, 8/10 in 82/13)

ZUPJS – Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (Uradni list RS, št. 62/10, 40/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 14/13, 56/13 – ZŠtip-1, 99/13, 14/15 – ZUUJFO, 57/15, 90/15, 38/16 – odl. US, 51/16 – odl. US, 88/16, 61/17 – ZUPŠ, 75/17 in 77/18)

1 UVOD, OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN METODOLOGIJE RAZISKOVANJA

1.1 RAZISKOVALNI PROBLEM

V slovenskem prostoru lahko o timskem delu na neprofitnem področju zasledimo nekaj besedil s področja zdravstva in medicine (Lahe, Kaučič, 2006; Peterle 2006), s področja pedagogike (Polak, 1997; 2014) in s področja socialnega dela (Klajnšček, 1989; Zaviršek, 1997; Flaker, 1997; Mesec Bo. in Stritih, 2015; Šimenc, 2016). Ob prebiranju teh besedil sem nemalokrat imela težave pri razumevanju, kaj imajo avtorji v mislih pod t. i. timskim delom (kot ugotavlja že Lyons, 1982, str. 11). Ostal je vtis, da je razumevanje timskega dela povezano z različnimi stvarmi, tudi s stroko[1]. Tako je (že iz primerjave besedil) v Sloveniji mogoče opaziti, da se sama percepcija in pojavne oblike timskega dela razlikujejo glede na stroko.

V edini znanstveni periodični publikaciji s področja socialnega dela v Sloveniji (reviji Socialno delo) je bilo v zadnjih 30 letih objavljenih le pet znanstvenih besedil, ki so imeli v naslovu izpeljanko iz korena tim. Ker ima socialno delo kot stroka in znanost svoje posebnosti, vseh spoznanj o timskem delu iz ostalih področij ni mogoče neposredno uporabiti v socialnem delu, v dognanjih z drugih področij pa prav tako niso zajete (upoštevane) posebnosti, ki jih v timsko delo vnaša socialno delo. Zato je proučevanje timskega dela iz perspektive socialnega dela smiselno in potrebno.

Nobeno delo v slovenskem prostoru se ne ukvarja s proučevanjem tega, kako določeni profili – npr. socialne delavke, razumejo timsko delo, kdaj, kako in za kaj ga uporabljajo. Nekateri avtorji (npr. Stark, Stronach in Warne 2002) poudarjajo, da je treba timsko delo proučevati znotraj konteksta (v katerem se izvaja) in zato ne preseneča, da v tujini lahko zasledimo posamične raziskave, ki se (sicer v določenem kontekstu) ukvarjajo s proučevanjem tega, kako posamezne skupine razumejo (multidisciplinarno) timsko delo (npr. Giles, 2016). Večina tovrstnih raziskav vključuje področje zdravstva oz. se navezuje na socialno delo na področju zdravstva. Obravnava torej timsko delo tam, kjer primarna stroka ni socialno delo. Neraziskanost timskega dela v Sloveniji pa je še posebej zanimiva, če upoštevam še Stakićeve

[1] Tako je npr. ponekod (Polak, 1997; 2014) dovolj, da govorijo o timskem delu, če gre za sodelovanje dveh oseb relativno podobne (ali iste) stroke ali več oseb v relativno stalni formaciji vsaj podobnih (sorodnih) strok (npr. Petrle 2006), medtem ko v socialnem delu vidijo time predvsem kot način interdisciplinarnega sodelovanja (Flaker 1997; Mesec, Bo. in Stritih, 2015) treh ali več oseb (lahko različnih strok), ki včasih vključuje tudi uporabnike.

(1991, str. 109-115) ugotovitve o veliki prepletenosti timskega dela in razvoja socialnega dela na področju nekdanje Jugoslavije.

Podobno kot Thylefors, Persson in Hellström (2005) ugotavljam, da se tako v tuji, predvsem pa v slovenski literaturi o timskem delu v socialnem delu (glej npr. Flaker, 1997; Muhič, 2012; Mesec Bo. in Stritih, 2015; Šimenc, 2016) zelo redko opredeli (definira) samo timsko delo, kot tudi različne pojme, povezane s timskim delom (kot npr. interdisciplinarno, multidisciplinarno in transdisciplinarno[2]) oz. se uporabljajo kot sinonime. V tujini že obstajajo določene tipologije timskega dela na področju socialnega dela, v slovenskem jeziku pa je še nimamo, posledično se (tako na normativni ravni kot v znanstveni in strokovni literaturi) uporabljajo različni termini, pogosto tudi za precej drugačne situacije kot v tujini[3].

1.1.1 Raziskovalna vprašanja, teze in hipoteze

V povezavi z zgoraj navedenim in na podlagi preučene literature ter svojih nekajletnih izkušenj dela na CSD postavljam prvo tezo.

T1: Obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu znotraj Slovenije (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino.

Znotraj prve teze sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako dobro je timsko delo v socialnem delu proučeno v Sloveniji? Kako pogoste so raziskave in znanstveni zapisi o timskem delu v socialnem delu? Kako timsko delo poimenujejo, kaj obravnavajo, ugotavljajo, priporočajo? Navajajo kakšne specifike timskega dela v socialnem delu?
- Kako socialne delavke razumejo timsko delo? Se razumevanje razlikuje glede na kakšne (interne, eksterne) dejavnike? Kaj opredeljujejo kot timsko delo? Kakšne oblike le-tega se v njihovem delu pojavljajo (so oblike, kot izhajajo iz prakse socialnega dela na CSD-jih, kompatibilne z obstoječimi tipologijami)? Ali gre za posebno obliko socialnega dela? Katere so specifike, posebnosti timskega dela v socialnem delu?

[2] Glej npr. Mesec, Bo. in Stritih, 2015.

[3] Eden takih primerov je npr. uporaba termina multidisciplinarni tim, kjer je v tujini v socialnem delu pod tem terminom (multidisciplinary) mišljeno (pogosto predvsem) timsko delo znotraj ene organizacije (glej npr. Martin, 2013) ali pa posebna vrsta (glede na potek) timskega dela (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005), medtem ko v slovenski literaturi (in zakonodaji) temu običajno ni tako.

Konceptualne in terminološke ugotovitve so predstavljale temelj za deskriptivni del raziskave, v katerem ugotavljam predvsem pojmovanje, oblike, posamezne značilnosti in pogostost posameznih oblik (vrst) timskega dela v socialnem delu na CSD. Zelo koristen prispevek k znanosti in praktičnemu delu na CSD pa predstavlja tudi tipologija oblik timskega dela. Druga teza, ki sem jo konkretizirala s spodaj predstavljenimi raziskovalnimi vprašanji in še s petimi hipotezami, se glasi:

T2: Timsko delo v socialnem delu se zelo pogosto uporablja na centrih za socialno delo, ker se ta način dela zdi socialnim delavkam zelo primeren za načrtovanje nadaljnjega dela z uporabniki in za sprejemanje odločitev v okviru javnih pooblastil.

Za preverjanje druge teze sem opredelila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kdaj in kako se timsko delo uporablja v socialnem delu? Kdaj uporabljajo timsko delo, v kakšnih vlogah v njem nastopajo, kdaj vabijo zunanje sodelavce k sodelovanju v timu, kdaj so v njih uporabniki, kaj jim pri njihovem delu pomeni tovrstna oblika dela, pri čem pomaga? Kakšne vloge (naloge) v timih (različnih organizacijskih oblik) najpogosteje prevzemajo zaposlene na CSD in zakaj (iz kakšnih razlogov) jih uporabljajo?
- Kako pogosto in razširjeno je timsko delo v socialnem delu? Kako pogosto je tovrstno delo (in različne pojavne oblike) in v kakšnih situacijah se pojavlja katera oblika, kako pogosto se v kakšni od vlog znajdejo socialne delavke CSD?
- Kaj je povezano (kaj vpliva) na uporabo timskega dela? Ali so pretekle izkušnje s tovrstnim delom, ocena uspešnosti tovrstnega dela ter ocena lastne usposobljenosti za to delo povezane s pogostostjo uporabe tega načina dela? S čim sta povezana pogostost uporabe timskega dela ter zadovoljstvo s tovrstnim delom?

Na podlagi proučene literature in izkušenj pa sem (v okviru preverjanja druge teze) postavila tudi naslednjih pet hipotez:

H1: Socialne delavke na CSD kot najbolj pomembno obliko timskega dela (potrebno pri strokovnih odločitvah in delu) vidijo meddisciplinarno timsko delo, ki vključuje tudi predstavnice drugih organizacij.

H2: Največjo oviro meddisciplinarnemu timskemu delu na CSD-jih predstavljajo sistemske pomanjkljivosti (manko ustrezne mreže storitev, programov, kadrov, financ, ustrezne zakonodaje ipd.) oz. (pre)slabo delovanje različnih sistemov (sociala, zdravstvo ipd.).

H3: Pogostost uporabe timskega dela je povezana tako z določenimi lastnostmi socialnih delavk (oz. internimi dejavniki) kot z določenimi lastnostmi CSD in delovnega mesta (oz. eksternimi dejavniki).
H4: Obstaja povezava med določenimi lastnostmi socialnih delavk (oz. internimi dejavniki) ter določenimi lastnostmi CSD (oz. eksternimi dejavniki) ter zadovoljstvom s timskim delom.
H5: Bolj kot je timsko delo podobno t. i. transdisciplinarnemu, večji je občutek učinkovitosti timskega dela pri socialnih delavkah.

Ker nekatere raziskave (Linley, Mendoza in Resko, 2014) ugotavljajo, da se je mogoče sodelovanja v timih v socialnem delu naučiti že v času študija, spet druge (Stark, Stronach in Warne, 2002) pa izražajo pomisleke, ali je to v študijskem procesu sploh smiselno in mogoče kakovostno napraviti, ugotavljam tudi, kako (oz. ali sploh) je usposabljanje zagotovljeno v študijskem procesu na FSD in kako dobro so se (po svojem mnenju) socialne delavke za tovrstno delo usposobile v času študija. Zanimalo me je tudi, ali (in konkretno) kaj pogrešajo, katera znanja bi še potrebovale za uspešno timsko delo v socialnem delu. Tudi glede na učni načrt FSD (2017) sem postavila tretjo tezo, ki se glasi:

T3: Socialne delavke na CSD-jih se ne čutijo dovolj opremljene za timsko delo.

Tretjo tezo sem preverjala s pomočjo naslednjih raziskovalnih vprašanj:

- Kako socialne delavke in študentke socialnega dela ocenjujejo svojo usposobljenost za timsko delo? Katere kompetence za to delo menijo, da so že pridobile (kje in kako) in katere menijo, da bi morda še potrebovale?
- Kako dobro študij opremi socialne delavke za timsko delo? Koliko študijski proces (na FSD) socialne delavke opremi za (medinstitucionalno, meddisciplinarno) timsko delo, bi bilo treba kaj v študijskem procesu spremeniti, uvesti v dodiplomsko izobraževanje, ponuditi kakšna dodatna usposabljanja ipd.?
- Ali je samoocena znanj, kompetenc povezana z uporabo in zadovoljstvom s timskim delom? Ali je pogostost sodelovanja pri timskem delu in zadovoljstvo z uporabo le-tega povezana (in kako) z boljšo/slabšo samooceno znanj, spretnosti za tovrstno delo?

V povezavi s tem pa sem (v okviru preverjanja tretje teze) postavila tudi naslednji hipotezi:

H6: Dodiplomski študij socialnega dela (na FSD) ne usposobi dovolj socialnih delavk za timsko socialno delo.

H7: S timskim socialnim delom se študentke FSD v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi).

1.2 NAMEN IN CILJI DISERTACIJE

Čačinovič Vogrinčič (2008, str. 13) ugotavlja, da je na področju socialnega dela opazna spregledanost tem o značilnostih procesa pomoči ter ugotavlja, da » […] socialno delo za svoj znanstveni razvoj potrebuje intenzivno znanstveno delo na teoriji in praksi ravnanja.« Payne (1993, str. 7) pa ugotavlja, da je t. i. povezovalni del socialnega dela (povezovanje med organizacijami in posamezniki za zagotavljanje ustrezne pomoči uporabniku) po eni strani zelo pomemben in po drugi spregledani del socialnega dela.

Menim, da gre pri timskem delu za eno od spregledanih tem v socialnem delu v Sloveniji. Tako v povezavi s timskim delom pogrešam opredelitev razumevanja le-tega, njegove vloge v socialnem delu, potek, vloge sodelujočih v njem, razne druge značilnosti (sodelujočih, procesov, vključenost uporabnikov ipd.), ocena pogostosti, ocena uspešnosti timskega dela ipd. Navedeno predstavlja velik obseg novih spoznanj, ki po mojem mnenju presega domet ene doktorske disertacije. Namen moje doktorske disertacije je tako omejen zgolj na proučevanje nekaterih temeljnih vidikov, ki pa bodo lahko predstavljali dober temelj tako nadaljnjemu raziskovanju timskega dela v socialnem delu kot usposabljanju socialnih delavk za tovrstno delo. Želim pa si, da bi ugotovitve prispevale tudi k praksi timskega dela v socialnem delu – v smislu smernic za organizacijo dela na CSD, ki bo še bolj naklonjena uspešnemu izvajanju timskega dela v socialnem delu.

Disertacija ima tri cilje. Ker je iz primerjave zapisov o timskem delu (v Sloveniji) mogoče opaziti, da se sama percepcija in pojavne oblike timskega dela razlikujejo glede na stroko in ker se nobeno delo v slovenskem prostoru ne ukvarja s proučevanjem tega, kako socialne delavke razumejo timsko delo, je prvi cilj disertacije analiza proučenosti timskega dela v socialnem delu v Sloveniji in razumevanje, kako opredeljuje timsko delo literatura in kako ga opredeljujejo, razumejo in uporabljajo socialne delavke, ki delajo na CSD v Sloveniji. Znotraj navedenega me podrobneje zanima, kako je timsko delo obravnavano, predstavljeno in razumljeno v obstoječih (znanstvenih) zapisih na področju socialnega dela v Sloveniji. Prav tako so v središču moje pozornosti implicitne teorije socialnih delavk o timskem delu v praksi socialnega dela, kot se izvaja na CSD. V Sloveniji so prav CSD tiste organizacije, v katerih je socialno delo »osnovna«

oz. matična stroka in v katerih je ena od osnovnih nalog t. i. koordinacija oz. medinstitucionalno povezovanje in posledično – (med-disciplinarno) timsko delo.

Drugi cilj disertacije je ugotoviti, kdaj, kako in za kaj tovrstno delo uporabljajo socialne delavke, ki so zaposlene na CSD. V disertaciji tako popišem stanje glede vrst in oblik ter razširjenosti timskega dela na CSD v Sloveniji ter ugotavljam dejavnike, ki so povezani z uporabo tovrstnega dela in tudi zadovoljstvom s takšnim delom.

Zadnji, tretji cilj disertacije pa je povezan z usposobljenostjo za timsko delo v socialnem delu. Zanima me, kako socialne delavke (s CSD) in študentke višjih letnikov socialnega dela ocenjujejo svojo usposobljenost za timsko delo, kakšen je po njihovem mnenju prispevek študija (na 1. stopnji), kakšne so potrebe na tem področju in ali je samoocena znanj, kompetenc za timsko delo povezana z uporabo in zadovoljstvom s timskim delom.

1.3 UPORABLJENA METODOLOGIJA

1.3.1 Vrsta raziskave

Znotraj kombinirane (kvalitativno – kvantitativne) raziskave, v kateri pristopa dopolnjujeta drug drugega (Dudley, 2011), oz. raziskovalnega načrta z integracijo metod (Hlebec in Mrzel, 2012, str. 67) sem podatke za analizo zbirala v dveh fazah.

V prvi, eksplorativno usmerjeni, kvalitativni fazi (Mesec Bl., 1997), ki je trajala od februarja 2017 do oktobra 2018, me je pojav timskega dela v socialnem delu zanimal predvsem vsebinsko. Tako sem iskala odgovore na vprašanja, kot so: kako je timsko delo predstavljeno v literaturi, kako ga razumejo in ubesedijo socialne delavke, v kakšnih primerih ga uporabljajo, kakšne so prednosti in omejitve njegove uporabe, kako študijski proces opremi socialne delavke za tovrstno delo ipd.

Pridobljene informacije prve faze so mi služile za usmerjanje in načrtovanje druge (kvantitativne) faze, ki je trajala od marca 2018 do januarja 2019. V tej, predvsem deskriptivni fazi pa sem skušala poleg pogostosti timskega dela v praksi CSD in uporabljene terminologije ugotoviti še opremljenost socialnih delavk za tovrstno delo ter pogostost (različnih oblik) timskega dela, oceno zadovoljstva s tovrstnim delom, povezave med različnimi osebnimi in organizacijskimi dejavniki in pogostostjo ter zadovoljstvom s timskim delom.

Skozi obe fazi raziskave sem (za dosego raziskovalnih ciljev) uporabljala tako primarne (zbrane z intervjuji, fokusnima skupinama in anketiranjem) kot sekundarne podatke (obstoječi podatki, objavljena raziskovalna poročila, študijske naloge[4] študentk in študentov FSD).

1.3.2 Izbor enot, raziskovalni instrumenti in zbiranje podatkov

V nadaljevanju predstavljam izbor enot, raziskovalne instrumente in zbiranje podatkov po posameznih delih (oz. deležnikih) raziskave.

1.3.2.1 Pisni (sekundarni) viri

Analizo sekundarnih virov sem opravila tako, da sem:

- Pregledala in analizirala stanje na področju delovanja CSD v Sloveniji (dostopni spletni podatki, pravne podlage in delo CSD).
- Pregledala učni načrt FSD (za študijsko leto 2016/2017).
- Pridobila in analizirala obstoječa javno dostopna raziskovalna poročila (v obliki diplomskih, magistrskih in doktorskih del) v povezavi s temo pričujoče raziskave. S pomočjo sistema eGradiva FSD[5] sem iskala dela, ki so bila objavljena od vključno leta 2008 do vključno leta 2017 ter imajo v naslovu ali med ključnimi besedami (multidisciplinarno) sodelovanje ali izpeljanko iz besede tim (timsko delo, timski pristop ipd.) ne glede na temo in proučevani sektor (profitni, neprofitni). Našla sem 33 relevantnih del. Ker sem s pomočjo tega vzorca prišla še do podatkov o štirih, za proučevano temo zelo pomembnih magistrskih del, ki so mi bila dosegljiva in so nastala v navedenem obdobju (sicer ne na FSD[6], so pa bila večinoma[7] (so)mentorirana s strani profesorjev iz FSD), znaša končno število diplomskih in magistrskih del, ki sem jih zajela v analizo, 37. ustreznih doktorskih del nisem našla.
- Z dovoljenjem avtorja Nina Rodeta (2005) sem analizirala sekundarne podatke kombinirane raziskave o socialnem delu na CSD v Sloveniji, ki jih je pridobil na reprezentativnem vzorcu zaposlenih na CSD (v raziskavo je bilo zajetih dobrih 32 %

[4] Seminarske ter diplomske, magistrske in doktorske naloge.
[5] Vsebuje digitalizirana diplomska dela FSD od novembra 2007 ter magistrska dela FSD. Aplikacija je na voljo na spletnem naslovu https://egradiva.fsd.uni-lj.si/.
[6] Naloge so nastale na Fakulteti za družbene vede UL (v času, ko je imela FSD z navedeno fakulteto skupni podiplomski program), na Fakulteti za organizacijske vede UM, Pedagoški fakulteti UL in na Fakulteti za podiplomski humanistični študij (Alma Mater Europea).
[7] Izjema je le delo, ki je nastalo na Fakulteti za organizacijske vede UM, ki je raziskovalo timsko delo na CSD, avtorica dela pa je bila v času zbiranja podatkov zaposlena na MDDSZ.

vseh CSD-jev v Sloveniji v letu 2003). Izvedenih je bilo 99 intervjujev s strokovnimi delavkami CSD. Analizirala sem pridobljene transkripte opravljenih intervjujev.

- S soglasjem študentk in študentov 3. in 4. letnika na modulu Socialno delo v delovnem okolju (2016/2017, n = 9) FSD UL sem pridobila in analizirala njihove študijske izdelke (instrument, ki sem si ga pripravila za analizo izdelkov, je na voljo v prilogi 2[8]) v okviru predmetov Praksa 3 in Praksa 4 (poročilo in analiza timskega dela na učni bazi) in Raziskovanje delovnega okolja (poročila o izvedenih 6 intervjujih, z uporabo repertoarnih mrež – nekateri končni rezultati študentk so na voljo v prilogi 3) o tem, kako študijski program FSD opremi študentke za timsko delo.

1.3.2.1 Študentke (primarni podatki)

V zbiranje primarnih podatkov za potrebe raziskave sem vključila študentke 3. letnika FSD (iz generacije 2017/2018). In sicer sem:

- 27. februarja 2018 v prostorih FSD s študentkami in študenti 3. letnika modula Socialno delo v delovnem okolju (generacije 2017/2018, n = 6 oz. 8,6 % populacije) izvedla fokusno skupino (v nadaljevanju FS) o timskem delu v socialnem delu. Vodilo za FS je v prilogi 4.
- Celotno generacijo 3. letnika (v študijskem letu 2017/2018, N=70) sem vključila v anketiranje v dveh delih. Pred nastopom najdaljšega praktičnega usposabljanja v času študija na FSD (v obsegu 6 tednov) so mentorice na FSD, v marcu 2018, povabile k sodelovanju v raziskavi študentke, ki so izpolnile daljši vprašalnik (poimenovan vprašalnik PRED, ki je v prilogi 5). Sodelovalo je 60 študentk (86 % populacije). Ob koncu prakse (od maja do avgusta 2018) je v ponovnem anketiranju (z vprašalnikom PO, ki je v prilogi 6) sodelovalo 52 študentk (74 % populacije). Uporabljena vprašalnika (ki sem ju sama sestavila[9]) sem v letu 2017 (od februarja do maja na študentkah 3. letnika, generacije 2016/2017) v pilotnem spletnem anketiranju preizkusila (testirala) in ju na podlagi ugotovitev popravila, dodelala.

[8] Izpolnjene preglednice (v obsegu 10 strani) ne prilagam zaradi varstva osebnih podatkov in ekonomičnosti, je pa na voljo pri meni.
[9] Na podlagi predhodnih izkušenj z izvajanjem študentskih anket (o zadovoljstvu s študijem in o študijski praksi).

1.3.2.3 Strokovne delavke na CSD-jih (primarni podatki)

Zaposlene na CSD vidim kot ključne udeleženke v komunikaciji o timskem delu v socialnem delu. Zato podatki, ki sem jih pridobila z njihove strani, predstavljajo ključna dela obeh faz - tako eksplorativno kot deskriptivno usmerjenega dela raziskave.

Najprej sem naredila namenski vzorec socialnih delavk (n = 21 iz N=1067[10]), v katerega sem zajela približno 1,97 % strokovnih delavk in delavcev, ki delajo na različno velikih CSD (ki pokrivajo od 1 pa do 15 občin) po celi Sloveniji. K sodelovanju sem vabila socialne delavke preko lastnih socialnih mrež, spletnih družabnih omrežjih ter na različnih dogodkih, ki jih je FSD gostila v letu 2018 v svojih prostorih. Pogoja za sodelovanje v raziskavi (poleg pripravljenosti na sodelovanje) sta bila delo (zaposlitev) na CSD v Sloveniji in socialnodelovna izobrazba. V zbiranje podatkov v obliki intervjujev, ki je potekalo od februarja do septembra 2018, je bilo tako vključenih 12 (oz. skoraj 20 % vseh CSD, N=62), kar predstavlja pokritost dobrih 62 % kasneje (v oktobru 2018) nastalih »regij«[11]. Vodilo[12] s krajšim vprašalnikom, ki sem ga uporabila pri izvedbi intervjujev, je v prilogi 7. Od 21 intervjujev sem jih 15 izvedla osebno, 3 telefonsko in 3 v obliki skupinskega pogovora (FS). Pogovarjala sem se z 18 socialnimi delavkami in 3 socialnimi delavci, starimi od 27 do 54 let (z od 1 do 21 let delovne dobe na CSD), ki imajo od 7. do 9. stopnje izobrazbe s področja socialnega dela. Individualni pogovori (na FSD ali CSD) so trajali od 32 pa do 120 minut, FS (izvedena 1. 2. 2018) pa 177 minut. Nekaj osnovnih podatkov, povezanih z intervjuvankami, vsebuje preglednica 1.

[10] Po podatkih MDDSZ je bilo v januarju 2018 na CSD-jih v Sloveniji skupaj zaposlenih 1247 oseb (MDDSEM 1), ocenjujem, da od tega okrog 180 delavk, ki ne sodijo v kategorijo »strokovna delavka ali sodelavka«, ki me zanima znotraj te raziskave.

[11] Z organizacijsko reorganizacijo je v Sloveniji s 1. 10. 2018 nastalo 16 CSD-jev (na ravni regij) in 63 enot CSD-jev (MDDSZ 1, 2018).

[12] Posebnega testiranja (razen pregleda s strani mentorice) zanj nisem izvedla.

Preglednica 1: Nekatere značilnosti intervjuvank

Zap. št.	Oblika	Velikost enote CSD	Starost – razred	Regija – po reorganizaciji[13]
1	Osebni individualni intervju	21–30	21–30	Severna Primorska
2	Osebni individualni intervju	do 8	41–50	Ljubljana
3	Skupinski intervju	51–80	41–50	Spodnje Podravje
4	Skupinski intervju	nad 80	31–40	Maribor
5	Skupinski intervju	31–50	31–40	Južna Primorska
6	Osebni individualni intervju	31–50	31–40	Osrednja Slovenija Vzhod
7	Osebni individualni intervju	51–-80	31–40	Ljubljana
8	Osebni individualni intervju	31–50	31–40	Južna Primorska
9	Osebni individualni intervju	31–50	51–60	Južna Primorska
10	Osebni individualni intervju	21–30	31–40	Ljubljana
11	Osebni individualni intervju	21–30	41–50	Savinjsko–Šaleška
12	Osebni individualni intervju	21–30	31–40	Savinjsko–Šaleška
13	Osebni individualni intervju	21–30	31–40	Savinjsko–Šaleška
14	Osebni individualni intervju	21–30	31–40	Savinjsko–Šaleška
15	Telefonski individualni intervju	51–80	41–50	Gorenjska
16	Osebni individualni intervju	51–80	41–50	Gorenjska
17	Osebni individualni intervju	31–50	41–50	Ljubljana
18	Osebni individualni intervju	31–50	51–60	Osrednja Slovenija Vzhod
19	Osebni individualni intervju	21–30	41–50	Osrednja Slovenija Vzhod
20	Telefonski individualni intervju	do 8	31–40	Dolenjska in Bela krajina
21	Telefonski individualni intervju	9–20	41–50	Pomurje

[13] Ker je čas nastajanja tega dela sovpadal tudi z izvedbo t. i. organizacijskega dela reorganizacije CSD, v nadaljevanju, v posebnem podpoglavju, obravnavam tudi to temo.

V decembru 2018 in januarju 2019 sem izvajala spletno anketiranje zaposlenih strokovnih (so)delavk na vseh enotah (n = 63), takrat obstoječih 16 CSD v Sloveniji.

Vprašalnik (ki je v prilogi 8) sem sestavila na podlagi predhodnih ugotovitev, rezultatov izvedene kvalitativne analize in s pomočjo:

- vprašanj, ki sta jih, kot krajšo različico vprašalnika za merjenje klime v timu (*Team Climat Inventory*), avtorjev Anderson in West (1998, str. 246–248), pripravila (prevod v angleščino) in uporabila Kivimäki in Elovainio (1999, str. 244) v vprašanjih z oznakami Q26, Q27 in Q28.

- vprašanj, ki jih za merjenje prosocialne motivacije (angl. *prosocial motivation*) predlagata Grant in Sumanth (2009, str. 932), ki sem jih prevedla in uporabila v vprašanju z oznako Q34.

- opisov, ki jih za ugotavljanje delovanja tima predlagajo Thylefors, Persson in Hellström (2005, str. 106) in so bili za podobne namene tudi še večkrat uporabljeni (glej še Emilsson, 2013). Vprašanja, ki sem jih prevedla, imajo v vprašalniku oznake od vključno Q18 do vključno Q23.

- prilagojene Pogačnikove lestvice zadovoljstva z delom (1997), ki je bila že uporabljena tudi v Rape Žiberna (2010) in je v vprašanju z oznako Q35.

Na začetku decembra 2018 sem vprašalnik testirala s pomočjo (izpolnjevanje in pogovor) mentorice doktorskega dela, statistika, strokovne delavke (pravnice), zaposlene na CSD in socialne delavke, ki je zaposlena v enem od programov pod okriljem CSD-ja. V skladu z opažanji in predlogi (pridobila sem 40 komentarjev) sem vprašalnik dodelala in prilagodila.

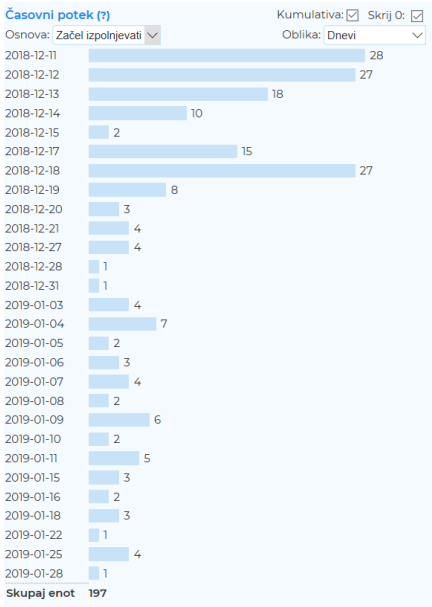
Skušala sem pripraviti popis celotne populacije strokovnih delavk, ki so na dan pošiljanja povezave do spletnega vprašalnika (11. 12. 2018) zaposlene na kateremkoli CSD-ju (N=1079[14]). Vabilo k sodelovanju v raziskavi sem v torek, 11. 12. 2018, preko e-pošte poslala na spletne naslove vseh 16 CSD (po reorganizaciji) in prosila, da jih razpošljejo vsem zaposlenim na njihovih enotah. Ker je bil do četrtka, 13. 12. 2018, odziv zelo slab (in nisem imela podatkov o tem, koliko CSD-jev je vabilo distribuiralo naprej), do vprašalnika je namreč dostopalo le približno 100 oseb, izpolnilo pa ga je le 37 oseb, sem v četrtek, 13. 12. 2018, preko e-pošte ponovno poslala povabilo k sodelovanju v spletni anketi, na spletne naslove zaposlenih na enotah CSD, ki so javno objavljeni na spletnih straneh (n = 310), do katerih sem dostopala

[14] S strani MDDSZ sem 11. 2. 2019 preko e-pošte (na moje zaprosilo) prejela informacije, da je bilo na dan 1. 1. 2018 na CSD zaposlenih 1247 oseb za izvajanje redne dejavnosti CSD, od tega 168 oseb za tehnično administrativne in računovodske naloge.

preko spletne strani Skupnosti CSD (Skupnost CSD 2018) z bolj prilagojenim (enoti CSD) spremnim dopisom. Ker je bil odziv še vedno zelo skromen (do vključno 17. 12. 2018 je sodelovalo 66 oseb) in se je dotok novih izpolnjenih vprašalnikov ustavil, sem v torek, 18. 12. 2018, preko e-pošte poslala vabilo k sodelovanju (ki je vsebovalo tudi zahvalo za sodelovanje) v raziskavi še na 62 enot (obe mariborski enoti imata skupni e-naslov) ter začela »oglaševati« raziskavo preko lastnih socialnih mrež in spletnih mrež (skupina Socialci (socialno delavci) na Facebooku) ter preko društva Socialnih delavk in delavcev Slovenije (ki je tega dne poslalo povabilo k sodelovanju v raziskavi vsem članom in članicam). Zahvale (s ponovnim povabilom k sodelovanju) sem nato v petek, 21. 12. 2018, posredovala še na Društvo socialnih delavk in delavcev, spletne naslove zaposlenih na enotah CSD, ki so javno objavljeni na spletnih straneh (n = 310), ter preko Facebooka. 24. decembra 2018 sem po navadni pošti na 16 CSD poslala novoletne voščilnice, ki so vsebovale zahvalo za sodelovanje v spletni anketi in ponovno povabilo k sodelovanju (s kodo QR – povezavo do spletnega vprašalnika). 3. januarja 2019 sem še preko e-pošte poslala zadnjo zahvalo za sodelovanje v spletni anketi na 16 CSD-jev (na ravni regij). 18. in 24. januarja 2019 pa sem objavila še zadnji povabili k sodelovanju v spletni anketi preko družabnih omrežij, 24. januarja 2019 pa sem poslala zadnje povabilo k sodelovanju preko e-pošte na vse 3 enote, po podatkih (do takrat) najslabše zastopanega CSD PRIMORSKO–NOTRANJSKA.

Slika 1 datumsko prikazuje število sodelujočih po datumih – od začetka (11. december 2018), do konca anketiranja (28. januar 2019).

Slika 1: Sodelovanje anketirank v spletni anketi



Na sliki 1 so zajete anketiranke, ki so vsaj delno izpolnile vprašalnik. Na prvo stran (nagovora) pri vprašalniku mi je v mesecu in pol uspelo privabiti 395 oseb, ki so zaposlene na CSD, od katerih se jih je skoraj polovica (n = 197) odločila, da začne z izpolnjevanjem spletnega vprašalnika[15], do konca vprašalnika pa je prišlo 128 oseb, kar pomeni 65 % tistih, ki so začeli z izpolnjevanjem. V analizi pri posameznih vprašanjih upoštevam vse podane odgovore, le za potrebe kompleksnejših analiz, ki zahtevajo pri vseh spremenljivkah odgovore vseh enot, sem obdelavo podatkov izvedla le na osebah, ki so v celoti izpolnile vprašalnik.

Povprečni čas trajanja izpolnjevanja vprašalnika je bil primerljiv s podobnimi (obsežnejšimi) anketami[16] in je znašal približno 21 minut.

Preglednica 2: Podatki o vzorcu in populaciji – zaposlene na CSD

Statistična regija	Vzorec, število enot (n)	% vzorca	Populacija, število enot (N)	% populacije	Razlika v odstotnih točkah
Osrednjeslovenska	27,0	20,9	313,0	24,1	–3,1
Podravska	23,0	17,8	170,0	13,1	4,8
Savinjska	18,0	14,0	164,0	12,6	1,3
Pomurska	11,0	8,5	72,0	5,5	3,0
Jugovzhodna Slovenija	11,0	8,5	85,5	6,6	2,0
Gorenjska	11,0	8,5	123,5	9,5	–1,0
Posavska	8,0	6,2	49,0	3,8	2,4
Koroška	6,0	4,7	73,5	5,7	–1,0
Obalno–Kraška	6,0	4,7	87,5	6,7	–2,1
Primorsko–Notranjska	4,0	3,1	51,0	3,9	–0,8
Zasavska	2,0	1,6	35,0	2,7	–1,1
Goriška	2,0	1,6	76,0	5,8	–4,3
Skupaj	129	100,0	1300[17]	100,0	

Vir: SCSD, 2018.

[15] Kar je (še posebej ob upoštevanju dogajanja na CSD v navedenem obdobju (zaostanki pri izdajanju odločb, reorganizacija) in termina (konec leta in začetek novega leta) zbiranja podatkov) dokaj primerljiv % s podobnimi raziskavami (glej npr. Sobočan, 2013). V Sobočan (2013, str. 99) je bila sicer ta stopnja odzivnosti višja – skoraj 60 %, vendar je bil delež v celoti izpolnjenih vprašalnikov precej nižji (44 %).

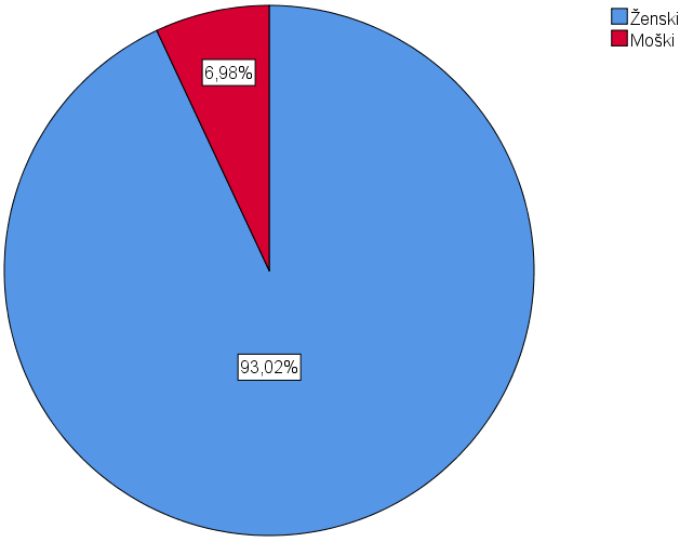
[16] Glej npr. Sobočan, 2013.

[17] Do razlike o velikosti populacije pride zaradi različnih virov podatkov. Podatki s strani SCSD upoštevajo poleg tistih zaposlenih, ki so financirani s strani MDDSZ za redno dejavnost (N=1247), še ostale zaposlene, ki so financirani iz drugih virov.

Kot izhaja iz preglednice 2, je geografska struktura vzorca dokaj podobna strukturi v populaciji (glede na podatke SCSD, 2018), nikjer ni prisotno odstopanje (v katerokoli smer) za 5 ali več odstotnih točk.

Slika 2 prikazuje spolno strukturo v anketi, iz katere izhaja, da je sodelovalo dobrih 93 % žensk in skoraj 7 % moških.

Slika 2: Spolna struktura v anketi (zaposlene na CSD) (n = 129)



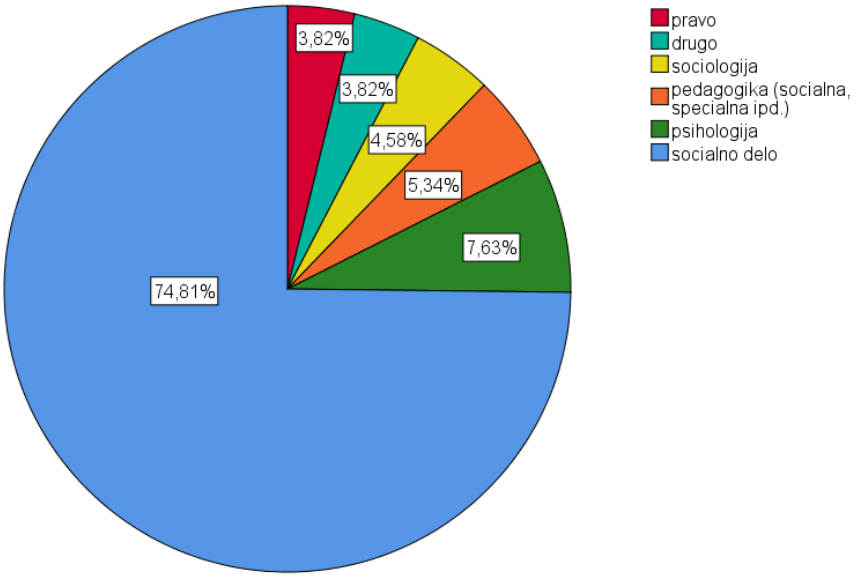
Kot je razvidno iz preglednice 3, ima več kot 90 % zaposlenih na CSD, ki so sodelovale v anketi, vsaj 7. stopnjo izobrazbe.

Preglednica 3: Stopnja izobrazbe zaposlenih na CSD (n = 131)

Dosežena stopnja izobrazbe	Frekve-nca	Odsto-tek
5. stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje	1	0,8
6. stopnja/1 – višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program	3	2,3
6. stopnja/2 – specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi oz. po bolonjskih programih –visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)	8	6,1
7. stopnja – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program oz. po bolonjskih programih – magisterij stroke (2. bol. st.)	106	80,9
8. stopnja – specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti	13	9,9
Skupaj	131	100,0

Smer izobrazbe sodelujočih pa prikazuje preglednica 3. Kot je razvidno, ima skoraj 75 % anketiranih (n = 98) dodiplomsko izobrazbo s področja socialnega dela, po pogostosti sledi psihologija. Med drugo so anketiranke navedle upravno delo, andragogiko, ekonomijo in varnostne vede.

Slika 3: Smer izobrazbe (n = 131)



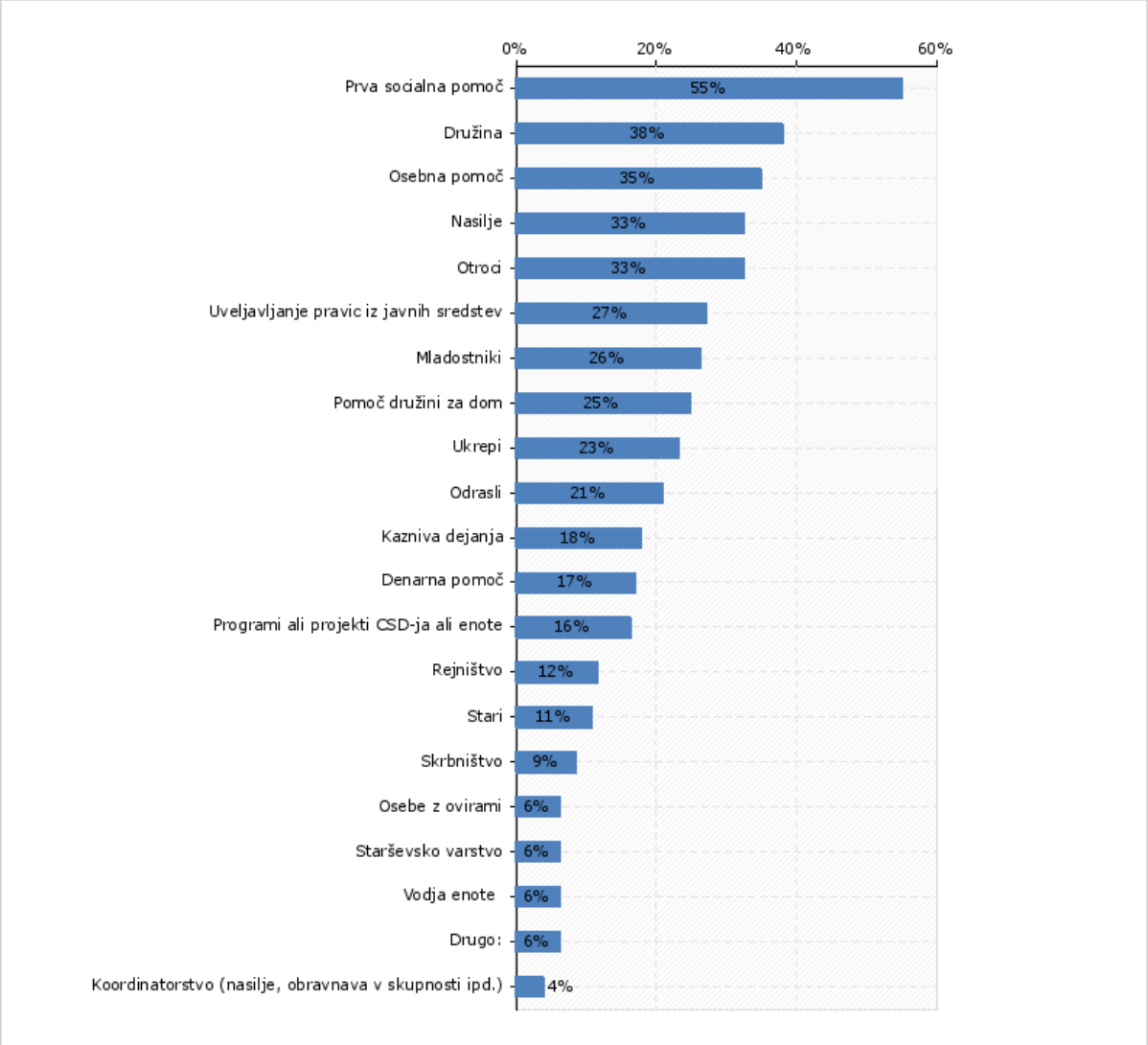
Starost in delovno dobo na kateremkoli CSD prikazuje preglednica 4. Iz nje izhaja, da je najmlajša anketiranka, ki je sodelovala v anketi, stara 26 let, najstarejša pa 64 let. Povprečna starost je tako dobrih 41 let (razpon starosti pa 38 let), povprečna delovna doba pa znaša 13,2 leta. 50 % anketirank ima delovno dobo na CSD dolgo 11 let ali manj, in 50 % delovno dobo, dolgo 11 let ali več. Povprečna delovna doba na CSD pa znaša 13,2 leta.

Preglednica 4: Starost in delovna doba anketirank na CSD

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon	Mediana
Starost	126	26	64	41,1	9,5	40
Delovna doba na kateremkoli CSD	121	0	47	13,2	10,8	11

Kot prikazuje slika 4, več kot 50 % anketirank opravlja (tudi) prvo socialno pomoč.

Slika 4: Področje dela anketiranke, možnih več odgovorov (n =129)



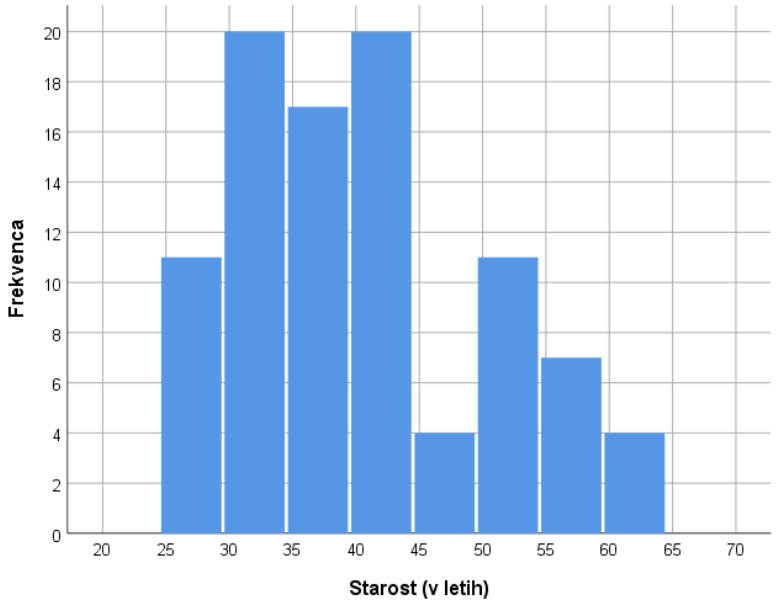
Podobno demografsko strukturo (70 % socialnih delavk, 70 % univerzitetne izobrazbe, povprečna delovna doba na CSD med 10 in 15 let ter področja dela) je v svoji raziskavi (na zaposlenih na CSD) dobila tudi Sitar Surić (2016, str. 226–229), medtem ko je, po podatkih MDDSZ, med zaposlenimi, ki jih financirajo za opravljanje redne dejavnosti, le dobrih 58 % delavk s socialnodelovno izobrazbo[18] (oz. od 1079 le 628 oseb). Tako imam v primerjavi s stanjem v populaciji v mojem vzorcu prisotno nadzastopanost socialnih delavk.

[18] Domnevam, da do takšne »pristranskosti« vzorcev v smislu nadzastopanosti socialnih delavk prihaja zaradi večje naklonjenosti le-teh do sodelovanja v raziskavah, ki jih izvajajo socialne delavke in/ali ker med kadri na CSD, ki jih ne financira MDDSZ za izvajanje redne dejavnosti, prevladujejo socialne delavke.

Ker pa me v raziskavi zanima predvsem vidik socialnih delavk (na katerega se vežejo tudi hipoteze), v nadaljevanju podajam še nekaj osnovnih podatkov o socialnih delavkah, ki so sodelovale.

V anketi je sodelovalo 98 socialnih delavk – dobrih 6 % sodelujočih predstavljajo moški. Povprečna starost znaša dobrih 40 let (s standardnim odklonom 9,625), frekvence starosti pa prikazuje slika 5.

Slika 5: Prikaz starosti sodelujočih socialnih delavk (n = 94)



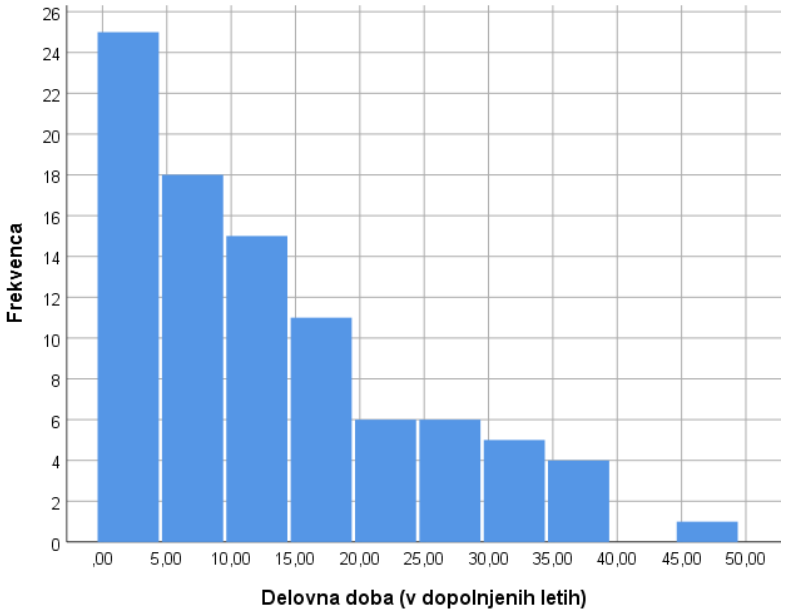
Preglednica 5 prikazuje dosežene stopnje izobrazb sodelujočih socialnih delavk. Iz nje izhaja, da ima več kot 90 % sodelujočih vsaj 7. stopnjo izobrazbe. Dobrih 47 % anketiranih socialnih delavk je navedlo, da (so) se po diplomi še kje dlje časa usposabljale (podiplomski študij, terapevtske smeri ipd.).

Preglednica 5: Prikaz doseženih stopenj izobrazbe sodelujočih socialnih delavk (n = 98)

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek
6. stopnja/1 – višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program	2	2,0
6. stopnja/2 – specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi oz. po bolonjskih programih visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)	6	6,1
7. stopnja – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program oz. po bolonjskih programih magisterij stroke (2. bol. st.)	85	86,7
8. stopnja – specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti	5	5,1
Skupaj	98	99,9

Povprečna delovna doba anketiranih socialnih delavk znaša skoraj 12,86 leta (s standardnim odklonom 11,095 leta). Kot je razvidno s slike 6, je v anketi sodelovalo več kot 30 oseb (oz. skoraj 32 %) s 5 let ali manj delovne dobe ter ena oseba s 47 leti delovne dobe.

Slika 6: Število let delovne dobe v anketi sodelujočih socialnih delavk (n = 91)



1.3.3 Obdelava podatkov

Kara (2017, str. 109) ugotavlja, da kombinirana uporaba kvalitativnih in kvantitativnih orodij znotraj iste raziskave lahko obogati ugotovitve.

Pri obdelavi sekundarnih podatkov[19] (beleženje, oblikovanje zbirnikov oz. baz podatkov, predstavitev podatkov v preglednicah in grafičnih prikazih in za osnovne izračune) sem si pomagala s programom Excel, za obdelavo nekaterih primarnih kvalitativnih podatkov[20] sem uporabila še program Atlas.ti 7.5.10. Za zbiranje, oblikovanje baze podatkov in osnovni pregled (preglednice, grafični prikazi in izračuni) primarnih kvantitativnih podatkov sem uporabila spletno aplikacijo 1ka, za zahtevnejšo (naprednejšo) kvantitativno obdelavo pa program SPSS 25.

[19] Gre za 51 strani zapisov študentk o timskem delu, 35 strani poročil študentk o 6 intervjujih (z uporabo repertoarnih mrež) o prispevku študija k opremljenosti za izvajanje timskega dela, 136 strani izpisov iz diplomskih in magistrskih del ter 5 strani izpisov iz transkriptov intervjujev v raziskavi Rode, ki so bralcu na voljo pri meni.
[20] Transkript fokusne skupine s študenti obsega 23 strani, transkripti intervjujev s socialnimi delavkami pa vsi skupaj 461 strani, ki so prav tako na voljo pri meni.

1.3.3.1 Kvalitativna analiza

V prvi fazi raziskave sem želela razumeti, kako socialne delavke, ki delajo na CSD, razumejo, opredeljujejo in uporabljajo timsko delo. Glaser in Holton (2004) navajata, da je opis eksplicitni cilj kvalitativnih podatkov. V tej fazi raziskave sem se tako osredotočila predvsem na zbiranje opisov (oz. kvalitativnih podatkov). Uporabila sem oblikovanje teoretičnih formulacij (na podlagi pridobljenih podatkov, v povezavi z obstoječimi koncepti), pri čemer pa se zavedam, da, kot navaja Mesec Bl. (1998, str. 74), »[…] ni mogoče ločiti analize od interpretacije«. Oboje skupaj torej podajam kot rezultate kvalitativnega dela te raziskave.

Kot priporoča Prior (2003, str. 25–26), pa sem bila vseskozi (še posebej pa v zadnji fazi, pri oblikovanju poskusne teorije) pozorna tako na definicije oz. pomene proučevanih izjav kot na diskurze, ki ležijo v ozadju izjav in jih povezujejo.

Kvalitativne analize zbranega gradiva sem se lotila s pomočjo postopka, ki ga Mesec Bl. (1998, str. 76) opiše kot »[…] postopek, pri katerem s kategoriziranjem in klasificiranjem enot gradiva oblikujemo pojme, ki jih nato med seboj povežemo in oblikujemo teoretične modele in pojasnitve.«

Pri tem sem s pomočjo programa Atlas.ti uporabila naslednje postopke oz. korake (ki jih na podlagi ugotovitev avtorjev Glaser in Strauss ter Strauss in Corbin pri kvalitativni analizi predlaga Mesec Bl. (1998): urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, odprto kodiranje[21] ter izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij. Osno in odnosno kodiranje pa sem naredila izven programa Atlas.ti. Kvalitativno analizo sem sklenila z oblikovanjem končne teoretične formulacije (Mesec Bl., 1998, str. 74–86), v obliki poskusne teorije.

K zbiranju podatkov sem se vračala do t. i. teoretske zasičenosti (kot jo pojmujeta Glaser in Holton 2004).

1.3.3.2 Kvantitativna analiza

Pri kvantitativni obdelavi sem uporabljala naslednje aplikacije in programe:

- 1ka (https://www.1ka.si),

[21] Znotraj katerega sem pripisovala pojme empiričnim opisom, združevala sorodne pojme v kategorije, analizirala značilnosti pojmov in kategorij (Mesec Bl., 1998, str. 77).

- MS excel in
- IBM SPSS Statistics 25 (v nadaljevanju SPSS).

Poleg osnovnih izračunov v okviru univariatne opisne statistike (frekvence, odstotki, aritmetične sredine, standardni odkloni) sem za ugotavljanje povezav med spremenljivkami izračunavala tudi Pearsonov koeficient linearne korelacije (r) in Spearmanov koeficient korelacije rangov (ρ), ki sem ga uporabila pri ordinalnih spremenljivkah, pri katerih sem vsako vrednost tudi opisno poimenovala. Ponekod uporabljam tudi izračune (in prikaze) intervalov zaupanja, vendar ne v smislu posploševanja (iz vzorca na populacijo), temveč za občutek o natančnosti ocen. Pri analizi sem uporabila tudi faktorsko analizo, in sicer metodo glavnih osi (znotraj statističnega paketa SPSS) z rotacijo oblimin (Tabachnick in Fidell, 2013, str. 612–656). Za ugotavljanje zanesljivosti merjenja sestavljenih spremenljivk (indeksov) sem uporabila izračunavanje Crombachove alfe (α) (Ferligoj, Leskošek in Kogovšek, 1995, str. 41–43).

2 SOCIALNO DELO NA PODROČJU SOCIALNEGA VARSTVA

2.1 SOCIALNO DELO

Problemi v socialnem delu so praviloma (vsaj delno) posledica razmer (ureditve) in tako zadevajo večjo skupino ljudi (Payne, 1995, str. 4, 5), ter se skozi čas spreminjajo. Zato tudi Rode (2017, str. 64) ugotavlja, da »[…] ostaja definiranje socialnega dela zgodba brez konca«. Miloševič Arnold in Poštrak (2003, str. 16) pa težave pri oblikovanju jasne in razumljive opredelitve socialnega dela pripišeta kompleksnosti pojava in dodajata, da je težko oblikovati celostno opredelitev, ki ne bi izpustila katerega od pomembnih vidikov socialnega dela. Tako na definicije oz. opredelitve socialnega dela gledam bolj kot na poskuse ubesedenja dogajanja in razmišljanja v določenih okoliščinah (času in prostoru) in ne kot na nekaj relativno stalnega. Gre tudi za bolj ali manj kompleksne poskuse, kot je razvidno tudi iz nadaljevanja, kjer jih navajam nekaj, predvsem iz našega območja. Flaker (2012, str. 61) navaja:

> Socialno delo je moderna strokovna in znanstvena artikulacija vprašanj solidarnosti in pomoči, ki z ustvarjanjem socialnih iznajdb sega onkraj lajšanja stisk; je eden izmed skrbniških poklicev, ki omogoča pogodbeno subjektiviteto, ampak brez institucije, zato je minoren poklic, občutljiv za drobna vprašanja vsakdanjega življenja; deluje znotraj socialne države in ne zagotavlja samo soglasja, ampak izraža tudi nestrinjanje – zato je nujno, da ustvarja rizomatični (gomoljčni) konceptualni mrežni aparat, ki temelji na sodelovanju vseh akterjev in drugih znanstvenih disciplin, in mora zato biti znanost delovanja in praksa udeleženosti.

V predlogu globalnih standardov izobraževanja in usposabljanja je socialno delo opredeljeno kot stroka, ki spodbuja socialne spremembe, reševanje problemov v človeških odnosih in krepitev moči ter emancipacijo ljudi za to, da se doseže večje blagostanje (Zorn (ur.), 2005). Kot temeljni načeli pa sta v standardih dodani načeli človekovih pravic in socialne pravičnosti. Urek in Eržen (2014, str. 166) dodajata, da je socialno delo »[…] po svoji doktrini, etiki in načelih izrazito skupnostno usmerjena stroka«. Payne (1996, str. 17–34) in Rode (2017, str. 64) pa se strinjata, da je »[d]efiniranje socialnega dela […] težek posel […]« (Rode, 2017, str. 64). Rode (2017, str. 64) definicije socialnega dela deli na »[…] takšne, ki naštevajo in na abstraktne definicije.« Po njegovem mnenju »[…] prve ne zajamejo celotne palete praks socialnega dela, druge pa so paradoksalno preozke in preobširne hkrati.« (Rode, 2017, str. 64). Payne (1997, str. 97) ugotavlja, da okoliščine (od same zgradbe, v kateri poteka, pa do okoliščin kot npr. znotraj katere dejavnosti, institucije se odvija) lahko vplivajo na to, kako se izvaja socialno delo in kako se razmišlja o njem.

Podobno (kot pri definiciji) lahko opazimo tudi pri poskusih opredelitve metod dela oz. oblik ali načinov dela socialne delavke (v procesu pomoči, ki pomaga uporabnikom do želelnih izidov). Pomembnost metod v socialnem delu poudarita Miloševič Arnold in Poštrak (2003, str. 100), ko navedeta, da se v njih »[…] zrcalijo vse ostale temeljne prvine socialnega dela in se skozi njih dejansko uresničujejo.« Flaker (2003) ugotavlja, da so metode socialnega dela sestavljene iz teoretskih znanj, konkretnih spretnosti, metodologij dela in da hkrati izhajajo iz vrednot socialnega dela. Leta 2003 je Flaker uvrstil timsko delo med metodo dela, poimenovano skupinsko delo, ter ga omenil tudi pri vodenju znotraj metode menedžment (Flaker, 2003, str. 80–82), leta 2015 pa je predstavil taksonomijo socialnega dela in socialnega varstva, saj predhodna (sicer različna) »[…] zametka taksonomije […]« (Flaker, 2015, str. 13) na obeh področjih opredeli kot »[…] zastarela in nezadostna […]« (Flaker, 2015, str. 13). Dotedanjo delitev metod socialnega dela (glej npr. Miloševič, 1989; Miloševič Arnold in Poštrak, 2003) na delo s posameznikom, delo s skupino in skupnostno delo pa označi za nezadostno in zavajajočo (Flaker, 2015, str. 13). V dotedanjih taksonomijah pred 15 leti (Miloševič Arnold in Poštrak, 2003) res ne najdemo t. i. timskega dela (ki ga kot pomembnega omenjajo tako Flaker, 1997, kot v novejšem zapisu tudi npr. Mesec, Bo. in Stritih, 2015). Flaker (2015, str. 255) ta manko odpravi in timsko delo poimenuje kot način dela[22], ki ga definira kot »[…] načrtovanje, usklajevanje in (so)ustvarjanje […]«, umesti pa ga v t. i. medinstitucionalni prostor. Bezenšek Lalić (2009, str. 47) pa ugotavlja, da se timsko delo na CSD »[…] pojmuje kot konkretna metoda socialnega dela pri obravnavi otrok, ki so ogroženi zaradi nasilja.«

Flaker (2015, str. 253–255) sicer tima kot takega ne definira, ga pa s tem imenom navaja kot enega možnih izvajalcev storitev. Kot eno pomembnih vlog socialnega delavca (v organizaciji) v timu pa omeni t. i. prevajanje (diagnoze, jezika organizacije ipd.) uporabniku in na drugi strani prevajanje (kaj človek misli, čuti in konteksta) svojim kolegom v timu in vlogo povezovanja strokovnjakov in sodelovanja z drugimi organizacijami (Flaker, 2015, str. 196–197).

Weber (2001, str. 54) ugotavlja, da v socialnodelovnem poklicu »[…] veliko pomeni nenapisano pravilo, da le socialni delavec, ki se ne skriva lagodno za togimi pravili, ki zaznava težave drugega in posledično sprejema odgovornost in odločitve, potrebne za reševanje težav, le tak socialni delavec je sposoben dati drugemu tisto, kar poleg pomoči tudi potrebuje, ter si pridobiti njegovo spoštovanje in zaupanje.« Strokovna delavka daje zgled in mora nagovoriti

[22] Oziroma enega od načinov (modalnosti) delovanja v socialnem delu (Flaker, 2013, str. 19).

zmožnosti članov, pa ugotavljata (sicer na področju dela z družino) tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 332–335).

Osnova vsega navedenega je dobra/primerna komunikacija oz. pogovor (podobno kot tudi na področju zdravstva, ugotavlja Domanjko, 2014, str. 53), pogoj za navedeno pa je čas, ki si ga strokovne delavke lahko vzamejo za uporabnika. Domanjko (2014, str. 55) ugotavlja, da raziskave kažejo, »[…] da je za uporabnike ključno imeti zadosti relevantnih informacij in priložnosti, da lahko premislijo in se odločijo o sodelovanju […]. Za sodelovanje namreč, po njihovih besedah, potrebujejo relevantne informacije, verodostojno in zadostno znanje ter varno in spodbudno okolje.« Pri vzpostavljanju sodelovanja pa pomembno vlogo igra vzpostavljanje dogovora o sodelovanju (glej npr. Nixon, 1982; Čačinovič Vogrinčič, 2008).

Čačinovič Vogrinčič (2008, str. 11) kot ključno za socialno delo navaja soustvarjanje rešitev, kar nadalje pojasni s konceptoma »[…] delovni odnos in izviren delovni projekt pomoči pa sta koncepta, ki ubesedita posebnost socialnodelovnih ravnanj v procesu sodelovanja.« Pomembnost dobrega delovnega odnosa pa ubesedijo tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 291–295)[23] in Mešl (2018). Sitar Surić (2016) kot specifičnost socialnega dela označi to, da socialno delo poleg tega, da pove, kaj dela, pove tudi, kako. Dodaja še, da t. i. konceptom soustvarjanja pomoči sledi tudi jezik, besede, ki so se razvile iz in za socialno delo (s predpono »so-«) (Sitar Surić, 2016).

2.1.1 Povezanost socialnega dela s timskim delom

Stakić (1991, str. 109) ugotavlja, da je strokovno socialno delo[24] pravzaprav izšlo iz multidisciplinarno zasnovanega timskega dela brez socialnih delavcev. Tako je bil vpliv strokovnjakov iz drugih strok[25] ključen pri koncipiranju in razvoju vloge socialnega delavca (Stakić, 1991, str. 109). Dodaja še, da je razvoj socialnega dela v Jugoslaviji, po drugi svetovni vojni, potekal v duhu odloženega koncipiranja na osnovi obstoječe prakse.

Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 214) med nalogami strokovne delavke opredeljujeta pomoč uporabniku s težavo znotraj njegovega konteksta in dodajata, da mora strokovna delavka v svoje delo vključiti kontekst (in ne le delati s posameznikom) (Bouwkamp in Bouwkamp, 2014, str. 215, 2016). Tudi Čačinovič Vogrinčič (2008) govori o socialnem delu z družino (torej

[23] Avtorja problematizirata tudi razpršenost procesov podpore in pomoči, vkalupljenost v protokole, prelaganje odgovornosti in preveliko vlogo denarja kot vodila pri procesih pomoči (Bouwkamp in Bouwkamp, 2014, str. 301-311).

[24] Hvala kolegu doc. dr. Ninu Rodetu za opozorilo, da Stakić govori o socialnem delu kot se je razvilo pri nas, torej v socialističnih razmerah in da je je bil razvoj socialnega dela v kapitalizmu (npr. v Ameriki) drugačen.

[25] Kot prve strokovne socialne delavce Stakić (1991, str. 111) tako omenja pedagoge, psihologe in psihiatre.

z več osebami hkrati), Flaker (2003, str. 28) pa dodaja, da »[v]ečina socialnega dela poteka tako ali drugače v timih in v skupinah ljudi […]«, s čimer pa se strinjata tudi Mesec in Stritih (2015, str. 296). Delo z več osebami hkrati, v skupini in timsko delo torej ni nekaj novega oz. tujega socialnemu delu, niti ne gre za način dela, ki bi bil lasten le socialnemu delu. Eden od namenov pričujočega dela pa je ugotoviti, kako danes socialne delavke v Sloveniji gledajo na timsko delo, kdaj in zakaj ga uporabljajo.

Ker pa je (kot že omenjam) socialno delo zelo pogojeno z družbenimi okoliščinami, kontekstom, v katerem se izvaja, v nadaljevanju nekaj vrstic namenjam popisu trenutnega stanja (tudi na področju socialnega varstva v Sloveniji).

Trenutno situacija na področju socialnega dela v Sloveniji ni videti najbolj obetavno. Razmere so se precej poslabšale z gospodarsko krizo in si (več let po tem, ko smo tudi uradno že izšli iz nje) še nismo opomogli. Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 192) navajajo, da je trenutna finančna klima s pomanjkanjem vlaganja v izobraževanje in usposabljanje pripeljala do tega, da morajo socialne delavke opraviti več v krajšem času in z manj možnosti za reflektiranje svojega dela. V organizacijah na področju socialnega dela pa se tudi vodenje praviloma odvija kot del delokroga strokovne delavke, ki se za navedeno ni usposabljala, niti nima priložnosti (sredstev in časa) za takšno usposabljanje, kar sem problematizirala že leta 2010 (Rape Žiberna, 2010) na primeru javnega zavoda. Podobno leta 2013 ugotavlja tudi Stergulc (2013). Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 201) predlagajo model petih stebrov (interdisciplinarna reorganizacija; povečana učinkovitost, storilnost; izboljšanje organizacijskih spretnosti; deinstitucionalizacija; humanitarne organizacije), ki bi po njihovem mnenju pripomogel k zapolnitvi vrzeli med potrebami in trenutno omejenostjo ponudbe (zaradi finančnih omejitev) na področju socialnega dela v Sloveniji.

Socialno varstvo predstavlja primarno polje, ki ga (v večji meri kot druga, kjer se socialno delo pojavlja[26] – npr. šolstvo, zdravstvo[27], pravosodje) (so)oblikuje socialno delo. Flaker (2015, str. 12) navaja, da sta »[…] socialno delo in socialno varstvo […] sicer ločeni, a avtonomni celoti […]«. meni pa tudi, da oba sistema izhajata iz identične družbene funkcije ter da je socialno delo vodilna stroka v socialnem varstvu (Flaker, 2015).

[26] Na zapletenost odnosov, prepletanje disciplin ter tudi konfliktnost (med idejami različnih disciplin) pri socialnih delavkah, ki delajo na področjih, kjer prevladuje druga stroka, pa opozarja Payne (1996, str. 14).
[27] Na področju katerega je, kot ugotavlja tudi Ristić Kovačič (2012), socialno delo sekundarna dejavnost.

2.2 SOCIALNO VARSTVO

Rihter (2004, str. 146) navaja, da je bil pojem socialnega varstva (SV) v Sloveniji uveden s sprejemom Zakona o socialnem varstvu leta 1992. Dodaja še, da pojem zajema »[…] dejavnosti in ukrepe, ki so namenjeni preprečevanju in reševanju socialne problematike posameznikov, družin in skupin prebivalstva.« (Rihter 2004, str. 146). Kot navaja Kuzmanič Korva (2005, str. 195), socialno varstvo v Sloveniji temelji na socialni pravičnosti, solidarnosti ter načelih enake dostopnosti in proste izbire.

Tudi nekaj let po veliki gospodarski krizi za stanje v Sloveniji, na področju socialnega varstva, ne moremo trditi, da opažamo večje pozitivne premike, saj, kot opozarjajo Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 191), še vedno narašča število prejemnikov socialnih pomoči ter število socialno izključenih.

V Sloveniji se socialnovarstvena dejavnost odvija v obliki storitev in programov ter javnih pooblastil. Javna pooblastila in (nekatere) programe, storitve izvaja javni sektor (javni zavodi) – v blaginjskem trikotniku torej država (Rape Žiberna, 2013, str. 26) oz. v njenem imenu CSD. Čeprav gre za osrednje institucije na področju socialnega varstva v Sloveniji, pa je bilo na FSD (in njenih predhodnicah), kot je razvidno iz Kunič (2011), opravljenih dokaj malo raziskav o delu CSD. Tovrstni manko resda omilijo diplomska, specialistična in magistrska dela diplomantk FSD (ki obravnavajo CSD) oz. njihovo delo, storitve, zaposlene ipd.), saj se jih je v letih od 2007 do 2016 nabralo več kot 40[28].

Poleg CSD (znotraj katerih delujejo tudi interventne službe) so po podatkih ministrstva (MDDSZ 3, 2019) izvajalci na področju socialnega varstva še:

- krizni centri za mlade in otroke,
- krizni centri za ženske in otroke, žrtve nasilja,
- domovi za starejše,
- varstveno-delovni centri,
- centri za usposabljanje,
- pomoč na domu,
- zasebniki in pravne osebe, ki opravljajo socialnovarstvene storitve na podlagi dovoljenja za delo in
- oskrbovana stanovanja.

[28] V spletni aplikaciji za iskanje po bazi e-gradiv FSD (http://ediplome.fsd.si/) v avgustu 2016 najdem 35 diplomskih, 7 magistrskih del in 1 specialistično nalogo, ki v središče obravnave postavi CSD.

Med strokovnimi institucijami, ki delujejo na področju socialnega varstva (med katere ministrstvo prišteva Inštitut RS za socialno varstvo, Socialno zbornico, Strokovni svet za socialno varstvo pri MDDSZ, Skupnost socialnih zavodov Slovenije, Skupnost varstveno delovnih centrov, Skupnost organizacij za usposabljanje Slovenije, FSD, Fakulteto za družbene vede (MDDSZ 4, 2019)), pa sodi tudi Skupnost centrov za socialno delo (v nadaljevanju SCSD). Leta 2003 je država (v Zakonu o socialnem varstvu, v nadaljevanju ZSV) SCSD podelila javno pooblastilo, da določi katalog nalog (ter standarde in normative), ki jih izvajajo CSD-ji (Skupnost CSD, 2016).

Uvod v katalog nalog predstavlja knjižna zbirka z naslovom Katalog socialnega dela[29], predvsem pa prva knjiga iz te zbirke – Oris metod socialnega dela (Flaker, 2003). Prvi Katalog nalog CSD je bil pripravljen 1. aprila 2005, v letu 2008 pa je bil katalog prvič potrjen tudi na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) (IRSSV, 2008). V zadnjem desetletju praktično vsako leto SCSD izda nov, aktualen katalog.

Centri za socialno delo

Prvi CSD[30] je bil v Sloveniji ustanovljen leta 1961 v Celju. Nastal je, ker se dotedanje službe pri Občinskih ljudskih odborih niso mogle dovolj celostno in strokovno ukvarjati z vso socialnovarstveno problematiko (Peterman, 2001, str. 6)[31]. V Sloveniji smo imeli do 1. oktobra 2018 mrežo 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 8200 do dobrih 76.200. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 57) opredeljujejo kot splošni mandat CSD-ja »[…], 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 pa so že na podlagi zakonskih določil (Pravilnik, 2009) v Sloveniji ključni akterji medinstitucionalnega sodelovanja v socialnem delu ter, kot ugotavljata tudi Stakić (1991, str. 109) in Sitar Surić (2016), osnovne organizacije stroke oz. matične institucije socialnega dela. Stakić (1991, str. 109) opaža, da se je socialno delo v Jugoslaviji razvilo iz (brez socialnih

[29] Ki je izšla v založbi FSD.

[30] Na področju Jugoslavije sicer Stakić (1991, str. 111) govori o CSD že, ko so imele občine strokovne službe socialnega dela.

[31] Več o samem razvoju socialnega dela v Sloveniji in delovanju CSD je na voljo tudi v Miloševič Arnold in Poštrak (2003).

delavcev) oblikovanega timskega dela (različnih profilov), ki pa je imelo velik vpliv tudi na oblikovanje CSD[32].

Kot izhaja s slike 7, večji del nalog in storitev CSD (glede na Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev (Katalog, 2015)) predstavljajo t. i. javna pooblastila in naloge po zakonu (n = 55), sledijo naloge, kjer je CSD v vlogi koordinatorja (n = 21) ter t. i. socialnovarstvene storitve (n = 6).

Slika 7: Delo CSD (glede na Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo (december 2015))

Kot je opažal že Stakić (1991, str. 167), se je delo na javnih pooblastilih preoblikovalo iz ene od nalog CSD na edino oz. skoraj edino nalogo (na račun drugih, ki jih Stakić (1991, str. 162) opredeli kot spremljanje in raziskovanje dogajanja v lokalnem okolju, načrtovanje potrebnih ukrepov in programov, preventiva).

Iz Kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD (Katalog, 2015), izhaja, da osrednji del (9[33] od 14) pooblastil, nalog in storitev obsega t. i. koordinacijo, povezovanje, spodbujanje, organiziranje. To pomeni, da se od CSD pričakuje, da so osrednji

[32] Kot prednike oz. predhodnike (iz katerih so CSD izšli) Stakić (1991, str. 110) omenja svetovalnice (zdravstveno-psihološko-pedagoške) predvsem za otroke.

[33] V teh 9 so zajete naslednje storitve, naloge in pooblastila: Varstvo otrok in družine, Varstvo odraslih, Koordinacija v pluralni mreži na ravni storitev, Koordinacija v pluralni mreži na ravni razvijanja skupnosti, Povezovanje sistema na lokalni ravni, Spodbujanje novih programov, Organizacija strokovne podpore izvajalcem iz nevladnega in zasebnega sektorja, Regijska koordinacija za pomoč žrtvam in obravnavo nasilja v družini, Regijska koordinacija izvajanja nadomestne kazni in drugih ukrepov v splošno korist.

akter na področju socialnega varstva v skupnosti in širše ter da je njihova naloga tudi sodelovanje z okoljem in povezovanje organizacij iz okolja za dobrobit skupnosti in posameznih uporabnikov storitev CSD. 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 vsaka organizacija dolžna pomagati, sodelovati v skupnem načrtovanju pomoči družini in zaščiti ogroženega otroka. Eden od možnih načinov tovrstnega sodelovanja je tudi timsko delo.

Delovanje CSD ureja več kot 100 predpisov – od tega 55 zakonov, 6 uredb, 38 pravilnikov, 2 navodili ter en poslovnik in splošno navodilo (Pravne podlage, 2016). Kot navaja tudi Stakić (1991, str. 161), je CSD odgovoren za številne, raznovrstne in zelo zapletene naloge.

Eden izmed omenjenih pravilnikov je tudi Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini (Pravilnik, 2009). Ta v svojem prvem členu navaja, da pravilnik

> […] določa postopke medsebojnega obveščanja in nudenja pomoči med državnimi organi, nosilci javnih pooblastil, izvajalci javnih služb, organi samoupravnih lokalnih skupnosti ter nevladnimi organizacijami […], organiziranost, sestavo in način dela multidisciplinarnih timov za obravnavanje nasilja v družini pri centrih za socialno delo, vlogo centrov za socialno delo pri obravnavi nasilja v družini, organiziranost regijskih služb za koordinacijo in pomoč žrtvam nasilja ter izobraževanje strokovnih delavcev socialno-varstvenih zavodov (Pravilnik 2009, 1. člen).

Tako (vsaj za področje obravnave nasilja v družini) eksplicitno nalaga organom (institucijam), še posebej CSD, dolžnosti[34]:

- medsebojnega obveščanja,
- nudenja pomoči in
- način dela multidisciplinarnih timov.

V 8. členu pravilnik (Pravilnik, 2009) poudarja članstvo strokovnih delavcev (vsaj dva s CSD in predstavnike drugih organov) in navaja, da tim vodi nosilec primera, pozvani organi pa so se na vabilo dolžni odzvati (poslati predstavnika). V navedenem členu tako Pravilnik (2009) ne opredeljuje članstva uporabnikov. V 10. členu nato Pravilnik (2009) poveže s timom tudi uporabnika oz. uporabnice, ko navaja, da mora biti načrt pomoči usklajen s sposobnostmi in

[34] Alfandari (2019, str. 52) navaja, da imajo podobno obvezno sodelovanje (pri zaščiti otrok) tudi v skandinavskih državah, medtem ko v Izraelu te obveznosti ni, zato se organizacije same odločajo, ali bodo sodelovale.

željami žrtve (in se kasneje po potrebi lahko spreminja), vendar iz formulacije »[n]a sejo tima, na kateri se sprejme načrt pomoči, se povabi žrtev, ki jo lahko spremlja spremljevalec […]« (Pravilnik, 2009, 10. člen) ne izhaja, da zakonodajalec predvideva/vidi uporabnika kot del tima.

Timsko delo oz. multidisciplinarno timsko delo je tako eksplicitno opredeljeno kot ena od nalog CSD (oz. strokovnih delavcev CSD), ni pa navedeno, ali le v primeru javnih pooblastil ali tudi drugih nalog (v vlogi koordinatorja, izvajalca storitev).

Pod okriljem SCSD so se v preteklosti že večkrat pripravile tudi podrobnejše smernice za delo na različnih področjih CSD (glej npr. Lepoša in drugi, 2004; Čoklc in drugi, 2010). Tako npr. lahko preberemo iz:

- smernic, ki jih je za socialnovarstveno storitev prva socialna pomoč (v nadaljevanju PSP) leta 2004 pripravila projektna skupina (Lepoša in drugi, 2004, str. 47–53), da naj bo pri PSP »[t]imsko delo […] izjema«, po drugi strani pa v modelu izvajanja avtorji predvidijo: da mora organizacija dela omogočiti izvajalkam PSP[35] sodelovanje z drugimi profili strokovnjakov v socialnem varstvu in timsko delo; da se morajo izvajalci PSP vključevati v timsko delo in biti obvezni člani kriznih timov,
- smernic, ki so jih za delo na področju zaščite otrok pred nasiljem v družini pripravili Čoklc in drugi (2010, str. 16–20), da naj bi CSD v procesu zaščite otroka vsaj dvakrat (prvič za izdelavo strategije dela, drugič pa za izdelavo načrta pomoči) sklical t. i. multidisciplinarni tim, ki pa se po svoji sestavi in namenu bistveno razlikujeta med seboj. Prvi namreč predvideva le strokovne delavce in izmenjavo informacij, medtem ko drugi načeloma vključuje tudi uporabnike (starše, otroke) kot soudeležene pri oblikovanju načrta pomoči[36].

Kot sem že omenila, pa Katalog (2015) za CSD (oz. delokrog zaposlenih v njih) predvideva tudi določen del t. i. koordinacijskih nalog. Centri (oz. enote le-teh) tako 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

[35] Ki naj bi bile praviloma po izobrazbi socialne delavke, z večletnimi delovnimi izkušnjami na področju socialnega varstva in s širokim strokovnim znanjem z vseh področij socialnega dela ter socialnega varstva in afiniteto do prepoznavanja različnih stisk.
[36] Iz predlaganih obrazcev (Čoklc in drugi, 2010, str. 94–95) izhaja tudi, da avtorice ne razlikujejo med zapisnikom in zapisom timskega sestanka.

specifične koordinacijske naloge pa sta se v praksi pokazali potrebi in posledično razvila (na podlagi sprejete zakonodaje) naslednja dva sistema koordinatorstva:

- koordinatorice za preprečevanje nasilja (16 po celi Sloveniji) in
- koordinatorice za obravnavo oseb v skupnosti (na področju težav v duševnem zdravju) (25 koordinatoric po celi Sloveniji).

Z navedenim se naš sistem približuje sistemom menedžiranja skrbi (tudi s ključnim delavcem), 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 tem.

Kot izhaja iz dostopnih podatkov, prikazanih v preglednici 6, je bilo 1. januarja 2018 na vseh CSD po Sloveniji (n = 62) zaposlenih 1247 oseb, kar v povprečju pomeni nekaj več kot 20 oseb na posamezni CSD. V letih od 2013 do 2016 je štiri leta zapored prišlo do zmanjšanja števila zaposlenih na CSD.

Iz podatkov, ki so mi jih v elektronskem sporočilu posredovali iz MDDSZ (z dne 11. 2. 2019) in jih predstavljam v preglednici 6, izhaja, da je 1. 1. 2018 izvajalo strokovno delo na redni dejavnosti 81,6 % zaposlenih (oziroma 1017 oseb). Izmed vseh 1247 zaposlenih pa je imelo 50,4 % zaposlenih izobrazbo s področja socialnega dela[37].

[37] Če predpostavljam, da gre predvsem za strokovne (so)delavke (N = 1017) in direktorice (N = 62), to pomeni 58,2 %.

Preglednica 6: Število zaposlenih na CSD (financirani s strani MDDSZ za izvajanje redne dejavnosti) od leta 2002 do leta 2018

Datum	Število zaposlenih	Verižni indeks
31. 12. 2002	835	–
31. 12. 2003	848	101,6
31. 12. 2004	968	114,2
31. 12. 2005	978	101,0
31. 12. 2006	979	100,1
31. 12. 2007	984	100,5
31. 12. 2008	1015	103,2
31. 12. 2009	1058	104,2
31. 12. 2010	1058	100,0
31. 12. 2011	1062	100,4
31. 12. 2012	1212	114,1
31. 12. 2013	1190	98,2
31. 12. 2014	1189	99,9
31. 12. 2015	1179	99,2
31. 12. 2016	1169	99,2
31. 12. 2017	1248	106,8

Vir: MDDSZ, elektronsko sporočilo z dne 11. 2. 2019.

Iz podatkov, objavljenih leta 2001 (Valenčič, 2001, str. 47), razberem, da:

- ima več kot polovica CSD med zaposlenimi strokovnjakinje vsaj treh različnih profilov (izobrazb),
- dve tretjini CSD-jev ima med zaposlenimi vsaj dva različna profila,
- nekaj več kot tretjina CSD-jev ima zaposleno vsaj eno pravnico,
- skoraj tri četrtine kvote rednega strokovnega izpopolnjevanja, ki jo določa kolektivna pogodba, se nanaša na usposabljanje/izpopolnjevanje za področje dela z družino,
- dobra polovica strokovnih (so)delavk ima končan vsaj en specializiran program za delo z družinami (v obsegu več kot 120 ur).

Med najpogostejšimi izobrazbami (profili) članov timov na CSD Stakić (1991, str. 184) navaja poleg socialnih delavk še psihologinje, pedagoginje, socialne pedagoginje, defektologinje, pravnice in sociologinje. Za stanje leta 2003 Skupnost CSD (2004) ugotavlja, da je najpogostejši poklic strokovnih delavk socialno delo (skoraj 64 %), sledijo psihologinje, ki jih je takrat na CSD bilo 55, in pravnice (n = 30). Stopnjo izobrazbe zaposlenih na CSD (leta 2003) pa prikazuje preglednica 7.

Preglednica 7: Dosežene stopnje izobrazbe zaposlenih na redni dejavnosti na CSD leta 2003

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	%
I.	10	1,0
II.	2	0,2
III.	4	0,4
IV.	31	3,0
V.	185	18,0
VI.	284	27,6
VII.	496	48,2
VIII.	16	1,6
Skupaj	1028	100,0

Vir: Skupnost CSD, 2004, str. 59.

Strokovne (so)delavke na CSD so torej visoko izobražene. Iz preglednice 7 lahko razberem, da je imelo že leta 2003 skoraj 50 % zaposlenih na CSD vsaj univerzitetno izobrazbo, kot je razvidno iz podatkov (Valenčič, 2001, str. 47), pa jih je več kot polovica dodatno končala še vsaj en specializiran program. Stritih (1992, str. 4) ugotavlja, da je za socialne delavke (in ostale poklice, ki posegajo v življenja ljudi), pomembno, da »[…] dosežejo veliko stopnjo iznajdljivosti oz. fleksibilnosti v uporabi različnih metod […]« in veliko pomembnost pripisuje tudi sposobnosti odločanja o tem, »[…] kaj narekuje določen kontekst«.

Strokovne delavke na CSD pa se med seboj (lahko) tudi zelo razlikujejo. Bezenšek Lalić (2009, str. 118, 119) na primer v svoji raziskavi ugotavlja obstoj razlik med mlajšimi (do 5 let delovne dobe) in starejšimi (nad 5 let delovne dobe) strokovnimi delavkami v obveščanju drugih institucij (policije) in strpnosti do nasilja. Avtorica kot možne razloge navaja: neobremenjenost z izkušnjami iz pretekle prakse ter izobraževanja o sodobnih konceptih in pravnih podlagah za zaščito otroka. Dodaja še, da je žal izobraževanje o sodobnih konceptih omejeno z možnostmi, ki jih nudi CSD in je odvisno od osebne motivacije.

2.2.1 Reorganizacija in drugi izzivi 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 (če ne desetletij) 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 različnih regijah (pa tudi občinah in krajih) različni osnovni pogoji, ki omogočajo različno kakovost življenja uporabnikom na določenem območju. Tako menim, da bi za zagotavljanje minimalnega standarda kakovosti življenja (ki vključuje tudi primerno dostopnost do potrebnih storitev in programov) država namesto poenotenja (postopkov in razmer na CSD) morala načrtovati predvsem ukrepe, ki bi omogočali to, da se lahko CSD (oz. enota le-tega) dovolj hitro in na primeren način odzove na zaznane potrebe uporabnikov, prebivalcev. Za navedeno menim, da je veliko večjega pomena (kot dosedanji ukrepi) čimprejšnja kadrovska popolnitev in dostop do finančnih virov za izvajanje potrebnih programov in projektov.

Ker je del moje raziskave sovpadal tudi z izvedbo nekaterih večjih (sicer predvsem organizacijskih) korakov reorganizacije CSD (MDDSZ 2, 2018), se v krajšem obsegu v svoji disertaciji dotikam tudi te teme. Kolikor lahko razberem iz dostopne literature, je potreba/ideja o reorganizaciji CSD prisotna že vsaj od leta 2001 (glej npr. Valenčič, 2001), v zadnjem desetletju pa ni bila opravljena nobena raziskava, ki bi se ukvarjala z ugotavljanjem tega, kaj naj bi se pravzaprav reorganiziralo in kako. Med letoma 2003 in 2004 je sicer Skupnost CSD (2004) pripravila študijo s predlogom modela reorganizacije, v kateri ugotavlja, da je med drugim treba izboljšati tudi timsko delo (Skupnost CSD, 2004, str. 33). Nekaj let kasneje je Sitar (2008) predlagala (na konkretnem primeru največjega CSD v Sloveniji) smernice, usmeritve reorganizacije, vendar se zdi, da so vsi strokovni argumenti ostali prezrti (oz. so se zreducirali zgolj na organizacijsko stran reorganizacije), prav tako pa je vprašljiva tudi uporabnost ugotovitev, ki so nastale pred desetletjem ali več (Sitar Surić, 2016, str. 159). Nova organizacija CSD bi morala omogočati »[…] kompleksno pomoč soustvarjanja v delovnem odnosu, kar pomeni, da delitev delovnih področij na centrih za socialno delo na storitve in javna pooblastila ni več potrebna, prav tako pa niti ni več ustrezna […]«, ključni vidik pa bi moral biti, da ena oseba (ali družina) sodeluje z eno socialno delavko, s katero delajo »[…] na način soustvarjanja v delovnem odnosu, ne glede na to, v kakšni problemski situaciji so se […] znašli.« (Sitar Surić, 2016, str. 159).

Ministrstvo ugotavlja, da »[z]a primerno obravnavo vse zahtevnejših potreb potrebujemo sodoben, strokoven in učinkovit sistem socialnega varstva […]« (MDDSZ 2, 2018), s čimer utemeljuje potrebnost reorganizacije za odpravo slabosti in pomanjkljivosti trenutne ureditve. V okviru reorganizacije navaja naslednje tri spremembe:

- socialno aktivacijo (z začetkom v letu 2017),
- novo organizacijsko strukturo (v veljavi od 1. 10. 2018) in
- uvedbo informativnega izračuna (še neizvedeno),

ter obljublja rešitve, ki prinašajo predvsem koristi uporabnikom storitev CSD po Sloveniji.

Kaj dejansko prinaša reorganizacija (ki poteka pod sloganom »Na teren, bližje k ljudem«), je v tej fazi (ko še ni bila niti v celoti realizirana) verjetno še preuranjeno govoriti. Nekatere analize začetnih ukrepov (glej npr. Rosič, 2018) so sicer že opravljene in opozarjajo na različne vrzeli, ki so večkrat tudi posledica nedodelane in premalo preizkušene začetne ideje. Z novo organizacijsko strukturo MDDSZ 2 (2018) navaja, da bodo »[…] poenotili delovanje centrov za socialno delo in poenostavili upravne postopke.« Iz preglednice 8 izhaja, da imamo v Sloveniji po novi organizacijski strukturi namesto 62 zelo različno velikih CSD[38] le 16 različno velikih CSD (od 24,5 pa do skoraj desetkrat večjega CSD z 241 zaposlenimi). Pearsonov korelacijski koeficient[39] med številom zaposlenih in številom prebivalcev na enoti CSD je sicer res nekoliko nižji (r = 0,841) kot tisti med številom zaposlenih na CSD in številom prebivalcev, ki jih CSD pokriva (r = 0,922). Še vedno pa opazim zelo velike razlike med CSD v številu prebivalcev na zaposlenega na CSD[40], saj se te gibljejo od okrog 990 pa vse do več kot 1920 prebivalcev na zaposlenega na CSD (kot je razvidno tudi iz preglednice 8).

[38] Od približno 5 do približno 100 zaposlenih.
[39] Pri računanju katerega so bile zaradi manjkajočih podatkov izpuščene 3 enote od 63 in 2 CSD od 16.
[40] Razlike so sicer deloma lahko tudi posledice tega, da imajo različni CSD različno veliko zaposlenih za tehnično-administrativne, računovodske in druge naloge ter različnega beleženja in poročanja števila zaposlenih iz naslova različnih virov financiranja (le redno dejavnost, tudi programi, projekti, javna dela, pomoč na domu ipd.).

Preglednica 8: Stanje po reorganizaciji (konec leta 2018)

CSD po reorganizaciji	Število zaposlenih	Število prebivalcev na zaposlenega
CSD Celje	94	1663,4
CSD Bela krajina	61	1738,7
CSD Gorenjska	123,5	1587,6
CSD Južna Primorska	87,5	1188,3
Koroška	73,5	1014,5
Ljubljana	241	NP
Maribor	125	1825,7
Osrednja Slovenija Vzhod	72	1340,6
Osrednja Slovenija Zahod	24,5	1278,4
Pomurje	72	1753,1
Posavje	49	1448,3
Primorsko–Notranjska	51	987,1
Savinjsko–Šaleška	70	1474,3
Severna Primorska	76	1610,0
Spodnje Podravje	45	1924,1
Zasavje	35	1289,3
Minimum	24,5	987,1
Maksimum	241	1924,1

Vir: SCSD, 2018.

Kot druga področja, ki se financirajo iz javnih sredstev (npr. šolstvo, zdravstvo ipd.), se danes tudi CSD velikokrat znajde pod različnimi pritiski (tako s strani financerja kot s strani uporabnikov in javnosti, glej npr. Sitar Surić, 2016; Gorjup, 2017). Ker stanovska združenja v socialnem varstvu in socialnem delu niso tako aktivna in močna kot npr. v šolstvu in zdravstvu, v samih CSD pa nimajo kadrov, ki bi utegnili in bili usposobljeni opravljati »delo PR službe«, so običajno strokovne delavke »prisiljene« bodisi sodelovati, bodisi zavrniti sodelovanje z mediji. Žal je praksa takšna, da medije zelo redko zanimajo dobre in uspešne zgodbe s strani socialnega varstva in socialnega dela, dogajajo pa se tudi zlorabe posnetkov izjav strokovnih delavk in delavcev v poročanjih o primerih, ki jih mediji (lahko tudi) neupravičeno prikažejo kot napake posameznih institucij (npr. CSD). Gorjup (2017, str. 147) ugotavlja, da mediji pogosto poročajo o socialnem delu senzacionalistično, vsebinsko prazno in pristransko. Cafuta (2013, str. 56) pa dodaja, da »[p]o objavljenem prispevku, ko strokovni delavec uveljavlja pravico do popravka ali odgovora, tega praviloma ne dobi.«

2.2.2 Medinstitucionalno sodelovanje

Filipčič (2016, str. 161) navaja, da se je multi-institucionalni (in hkrati multidisciplinarni[41]) pristop v evropskih zakonodajah razvil konec 80. in na začetku 90. let prejšnjega stoletja, na

[41] Ki ga opredeli kot skupno delovanje tako državnih kot nevladnih organizacij (Filipčič, 2016).

podlagi spodbud nevladnih organizacij (v nadaljevanju NVO). Na področju socialnega varstva v Sloveniji navedeno opažam predvsem od leta 2008.

Payne (1993) vzpostavljanje in vzdrževanje povezav med organizacijami ter tudi posamezniki vidi kot ključni del socialne skrbi, Alfandari (2019) pa se strinja, da je za dobro prakso potrebno učinkovito sodelovanje in koordinacija med organizacijami. Podobno tudi Milek Ogrinc (2016, str. 73) navaja, da je za učinkovit odziv (na nasilje v družini) potrebno usklajeno delovanje različnih akterjev in da se odgovornost prenaša na vse[42], ki se vključujejo »v primer« (Milek Ogrinc, 2016, str. 88–96).

V nekaterih zapisih lahko zasledimo, da je t. i. interdisciplinarno sodelovanju eden od temeljev učinkovitega socialnega dela (Eržen, 2012; Linley, Mendoza in Resko, 2014). Flaker (2015, str. 197) ugotavlja, da je za socialno delo značilno, da je »[…] nadomestilo pomanjkanje institucionalnega prostora z delovanjem v medinstitucionalnem prostoru […]« ter kot enega od načinov dela izpostavi timsko delo, eno od vlog socialne delavke pa »[…] povezovanje strokovnjakov in sodelovanje z drugimi […]« organizacijami, kar je skladno tudi z že predstavljenimi zakonskimi določili. Med metodami in postopki socialnega dela ob izvajanju javnih pooblastil pa Flaker (2003) kot dve različni metodi opredeli medinstitucionalno sodelovanje in odločanje v strokovnem (kriznem) timu. Razlikovanje med multidisciplinarnim timskim delom[43] (znotraj ene organizacije) in medinstitucionalnim sodelovanjem[44] pa predlaga tudi Martin (2013, str. 79–101) v eni redkih monografij v zadnjem desetletju, ki se ukvarja s timskim delom v socialnem delu.

Flaker (2003, str. 22–28) med osnovnimi spretnostmi (le-te avtor vidi kot t. i. tehnično osnovo socialnega dela) v socialnem delu navede tudi organizacijske spretnosti, ki jih nadalje opredeli kot:

- vodenje in sodelovanje v timih,
- načrtovanje (projektov, dela),
- skupinsko dinamiko,
- organizacijo in vrednotenje strokovne pomoči in
- povezovanje in koordiniranje.

[42] Omenja policijo, tožilstvo, vzgojno-izobraževalne zavode, zdravstvo in nevladne organizacije (Milek Ogrinc, 2016, str. 88–96).
[43] Multidisciplinary teams.
[44] Inter-professional collaboration.

Podobno ugotavlja tudi Giles (2016, str. 26), ki povzema ugotovitve različnih študij, v katerih je bilo za socialne delavke (v primerjavi z drugimi profili) v ZDA ugotovljeno, da:

- imajo več znanj, spretnosti in izkušenj s sodelovanjem z različnimi strokami,
- so bile že v času študija usmerjene v cenitev pozitivnega prispevka sodelovanja med različnimi strokami in
- imajo višja pričakovanja do skupinskega in timskega dela.

Laura R. Bronstein, ki je pripravila eno bolj znanih (in citiranih) tipologij interdisciplinarnega sodelovanja[45], je identificirala naslednje 4 ključne elemente, ki vplivajo na interdisciplinarno sodelovanje (Bronstein, 2003):

- profesionalna vloga (etika in socialnodelovne vrednote, spoštovanje kolegov, celostni pogled, pripadnost organizaciji in socialnemu delu),
- osebne značilnosti (zaupanje, spoštovanje, razumevanje, komunikacija),
- predhodne izkušnje s sodelovanjem in
- strukturne značilnosti (organizacijska kultura, obseg dela, administrativna podpora, profesionalna avtonomija, čas in prostor za sodelovanje).

Čeprav bi zaradi same narave šolanja (ki je usmerjeno na delo z ljudmi) in profesionalnega dela v pomagajočih poklicih (npr. šolstvo, zdravstvo, sociala) pričakovali dobre odnose in vzorno sodelovanje med različnimi strokovnjaki tako na interni kot eksterni ravni, več študij ugotavlja (Boyer idr., 2010, str. 461), da ni tako in da ima lahko slabo sodelovanje vpliv na zadovoljstvo pri delu ter kakovost opravljenih storitev (Edwards in Langley, 2007).

Morda gre del razlogov za to, da se odnosom med sodelavci in sodelovanju znotraj organizacije ter z drugimi organizacijami ne posveča dovolj pozornosti, iskati tudi v manku menedžerskih kadrov in znanj (Boyer idr., 2010, str. 467; Rape Žiberna, 2010; Colnar, Dimovski in Grah, 2018) ter preobremenjenosti strokovnih delavk. Nekateri avtorji (Hovik in Hanssen, 2014, str. 506) kot ključno nalogo menedžerjev v javnem sektorju identificirajo menedžment omrežij. Boyer idr. (2010, 467) pa kot zanimivo ugotovitev raziskave (sicer na področju zdravstva) navede, da lahko določeni zaposleni (predvsem tisti z izkušnjami na več delovnih mestih) v

[45] Ter tudi model glavnih komponent interdisciplinarnega sodelovanja, soodvisnost, na novo vzpostavljena profesionalna aktivnost, fleksibilnost, skupno lastništvo ciljev in reflektiran proces (Bronstein, 2003).

omrežjih sodelovanj med strokovnjaki »prevzamejo« vlogo »srednjega menedžmenta«[46], ki velikokrat (tudi v socialnem varstvu) manjka.

Zaradi pomembnosti dobrega sodelovanja je bilo v zagotavljanje tega (oz. izboljšanje sodelovanja med različnimi strokovnjaki) usmerjenih že več reform po svetu – npr. francoska reforma zdravstvenega sistema iz leta 2006 (Boyer idr., 2010, str. 461) ter sprejetih več predpisov (zakonskih in podzakonskih aktov) – npr. področje preprečevanja nasilja v družini v Sloveniji.

Že pred več kot desetletjem je Kuzmanič Korva (2005, str. 197–198) ugotavljala, da bi morali izdelati enovit sistem socialnega varstva, ki bo zagotavljal:

- povezovanje akterjev in programov,
- sinergijo sistema socialnega varstva (različni izvajalci sodelujejo pri produkciji enakih storitev v kombiniranem sistemu blaginje),
- institucionalizacijo razmerij med vsemi izvajalci in državo ali lokalno skupnostjo,
- večjo dostopnost do programov ter enotne standarde in normative za vse izvajalce,
- delovanje partnerske mreže.

Zdi se, da je večina točk še vedno kar aktualna oz. ne v celoti realizirana na področju socialnega varstva. So pa spodbudne ugotovitve, ki jih navaja Leskošek (2000, str. 202), saj ugotavlja, da so na področju obravnave spolnih zlorab

> [r]ezultati raziskave […] pokazali velik napredek v institucionalni obravnavi spolno zlorabljenih otrok v Ljubljani. Ta ugotovitev je pomembna zlasti zato, ker se je pokazalo, da se praksa spreminja hitreje kot podoba o njej. Institucije so prisiljene nenehno spreminjati svoje načine dela, še posebno takrat, ko so v medsebojni odvisnosti.

V različnih slovenskih zapisih in raziskavah (Ziherl, 2001; Kurdija, 2010; Stergulc, 2013; Janeš, 2014; Draginc, 2014; Sagadin, 2014; Domiter Protner, 2014; Kočar, 2016; Šimenc, 2016; Žgank, 2014; Kotnik, 2016; Fekonja, 2017) avtorji opozarjajo na pomanjkljivo (ali neobstoječe) sodelovanje med različnimi institucijami ali strokami. Stakić (1991, str. 111) kritizira opuščanje multidisciplinarnosti in timskega dela na CSD (ki se je že pred več desetletji pojavilo na CSD, ko so bili le-ti še pod okriljem občin), saj ju vidi kot nujni sestavini strokovnega socialnega dela. Flaker (2012, str. 109) pa ugotavlja, da se »[s]ocialno delo […] vse bolj umika v varna zavetja pisarn […]«. Filipčič (2016. str. 163) se strinja, da kljub zakonskim določbam v praksi

[46] Kar se – pri analizi socialnih omrežij – pokaže predvsem v večji vhodni in izhodni centralnosti ter večji vpetosti v klike (Boyer et al., 2010: 467).

še prihaja do težav pri multidisciplinarnem timskem delu, vendar so po njenih opažanjih te bistveno manjše kot pred sprejemom zakonske dolžnosti sodelovanja. Pravnica Murgel (2013, str. 51) pa opaža tudi, da »[…] CSD izjemno težko postavlja meje tako institucijam, s katerimi sodeluje, kot tudi staršem in otrokom, ki jih obravnava, kar je nesprejemljivo.« Postavljanje meja opredeli kot sposobnost, »[…] ki bi jo morali imeti strokovni delavci na CSD in jo tudi pričakujejo od uporabnikov […]«. Domiter Protner (2014, str. 173) v svoji raziskavi ugotavlja, da so šolski svetovalni delavci nezadovoljni z obravnavo na CSD (zaradi dolgotrajnih postopkov, odsotnosti povratnih informacij, nesodelovanja s šolo, redkosti sklicevanja multidisciplinarnih timov ipd.). Bezenšek Lalić (2009, str. 155) pa ugotavlja, da bi bilo na CSD za boljše sodelovanje (s policijo) potrebno: skupno načrtovanje in izobraževanja, skupno operativno delo in partnersko sodelovanje. Dobro sodelovanje sociale in šolstva opaža Alfandari v Izraelu (2019, str. 55).

O tem, kako pomembno je tesno povezovanje CSD-jev s številnimi organizacijami, skupnostmi in društvi, je že leta 1989 pisala Miloševič (1989, str. 213). Temu pa (na področju obravnave nasilja) pritrjujejo tudi Čoklc in drugi (2010, str. 142–159), ki med pomembnimi strategijami za boljše delo strokovnih delavk na področju nasilja v družini vidijo tudi učinkovito medinstitucionalno sodelovanje ter izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavk in delavcev.

Na področju sodelovanja med institucijami pa avtorji veliko pomembnost pripisujejo tako timskemu delu (npr. v Šimenc, 2016) kot drugim oblikam strokovnega dela, npr. izvedenstvu (glej npr. Ziherl, 2001). V priporočilih za medsebojno sodelovanje CSD in (vzgojnih) zavodov lahko zasledimo tudi priporočilo, da nekatere naloge lahko CSD in zavodi izvajajo skupaj, ter podatek, da imajo nekateri CSD in zavodi še posebej dobro organizirano tovrstno sodelovanje (Anzeljc Bratina in drugi, 2013, str. 21).

O pomembnosti (medinstitucionalnega) sodelovanja v socialnem delu govori tudi dejstvo, da so se že razvili in poimenovali posamezni načini (tehnike) dela v posameznih primerih oz. na posameznih področjih. Kot eno takih (in meni najbolj znano) vidim t. i. 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 (Mali, 2012, str. 36, 37) 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.). Škerlj (2012, str. 121) opredeli IPS kot prostor skupnega sodelovanja, raziskovanja, dogovarjanja in iskanja skupnih rešitev. Kot podoben primer lahko navedem 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).

3 TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU

Stakić (1991, str. 89) navaja, da se je timsko delo pojavilo kot posledica hitrega razvoja družbenih znanosti, oženja kompetenc sodobnih strokovnjakov, kompleksnosti socialnih problemov ter pojava prizadevanj za bolj celostno obravnavo. Nadaljuje, da timsko delo ni kakšna posebnost socialnega dela, na področje socialne zaščite pa je prišlo preko medicine (Stakić, 1991, str. 87). Dodaja še, da čeprav se timsko delo odvija na najrazličnejših področjih in na različne načine, ima vendarle določene skupne lastnosti (Stakić, 1991, str. 87).

To, da je socialno delo pravzaprav izšlo iz multidisciplinarno zasnovanega timskega dela, je imelo po Stakićevem (1991, str. 109) mnenju tudi velik vpliv na potrebo po multidisciplinarnem pristopu k socialnim problemom in aplikacijo timskega dela v socialnem delu pri nas. Tako danes lahko opazimo oblike in načine timskega delovanja, ki so izraz edinstvenega, avtonomnega pristopa k socialnim problemom (Stakić, 1991, str. 109).

Z vidika timskega dela, razvoj socialnega dela po drugi svetovni vojni (do leta 1991), deli Stakić (1991, str. 109–115) v naslednjih pet faz:

- obdobje predprofesionalizacije (oz. amatersko delo aktivistov brez jasnih konceptov in metod),
- timska utemeljitev socialnega dela brez socialnih delavcev (razvoj multidisciplinarnega pristopa (tudi skozi timsko delo) k obravnavi socialnih problemov; odpiranje šol za socialne delavke, oblikovanje raziskovalnih organizacij, osnovanje prvih CSD),
- oblikovanje prvih CSD, širjenje mreže CSD in razvoj strokovnega socialnega dela (CSD znotraj občin, iskanje vzorov v administrativno upravni ali klinični usmeritvi)
- timsko delo v neodvisnih CSD (dileme okrog polivalence ali specializacije po področjih; oblikovanje socialnega skupinskega dela in skupnostnega socialnega dela; timsko delo poteka le v primerih socialnega dela s posamezniki (večinoma z namenom diagnostike); multiplikacija paternalizma drugih konceptov in metod (iz sociologije, prava); višješolski in štiriletni visokošolski programi za socialno delo; z izobraževanjem in širjenjem socialnega dela socialne delavke dobijo občutek, da predstavljajo enakovredne partnerje med strokovnjaki različnih poklicev),
- obdobje evalvacije, prevpraševanja, metodološke integracije in konceptualizacije (obdobje zrelih, samozavestnih socialnih delavk, ki si ne želijo posnemati pravnikov, psihologov ipd.; tudi raziskovanje se začne izvajati timsko; pojav in razvoj metateorij o

socialnem delu in prevpraševanje, kakšno timsko delo je potrebno in mogoče v socialnem delu).

Različna področja socialnega dela so razvila svoje posebnosti. Stakić (1991, str. 151–159) opredeli specifike, značilnosti timskega dela v socialnem delu, v šolstvu, zdravstvu, v delovnem okolju in na CSD. Na področju socialnega dela v delovnih organizacijah Rapoša Tajnšek (2001, str. 126, 127) ugotavlja, da raziskava iz leta 1987 kaže na prevlado kurativnega dela in na zaostajanje preventivnega in timskega dela, medtem ko sem v raziskavi leta 2004 (Rape, 2005) ugotavljala porast tako preventivnega kot timskega dela na tem področju socialnega dela. Rafaelič (2015, str. 80) na področju zavodskega varstva ugotavlja, da je »[i]nstitucijam […] timsko delo kot način dela zelo blizu […]«, ker mora osebje oddelkov organizirati in koordinirati skupno delo.

V disertaciji se precej ukvarjam s samim poimenovanjem in opredelitvijo (definiranjem) timskega dela, ki pogosto, tudi na področju socialnega dela, nekako umanjka. V nadaljevanju zato podajam nekaj obstoječih opredelitev (iz gospodarstva in negospodarstva) in definicij timskega dela ter opredelim svoj pogled.

3.1 POIMENOVANJE IN OPREDELITEV TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

Kot navajata Mesec Bo. in Stritih (2015), je beseda tim[47] tujka, vendar »[…] je beseda dobro znana in v strokovnih službah socialnega varstva že povsem udomačena […]« (Mesec Bo. in Stritih, 2015, str. 296), zato jo tudi uporabljam v dispoziciji.

Medtem ko se v Sloveniji v poslovnih vedah (predvsem znotraj menedžmenta) ponekod še vedno uporablja zapis *team* (in *teamsko*), glej npr. Kavčič (1996) in Možina (2002), se je na drugih področjih uveljavila bolj slovenska različica izraza – tim (in timsko)[48]. Ker se mi slednji zdi ustreznejši in bolj uveljavljen, ga uporabljam tudi v disertaciji. Možina (2002, str. 559) opredeli tim kot skupino ljudi, ki skupaj uspešno rešuje naloge. Time vidi kot »[…] gradbene kamne organizacije« (Možina, 2002, str. 559).

Katzenbach in Smith (2004, str. 3) opozarjata na prepogosto in preohlapno rabo termina tim. Tako lahko v literaturi (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Levy, 2004;

[47] Nekateri to besedo nadomeščajo z izrazom »delovna skupina«, ki pa se mi (zaradi različnih pomenov, ki se terminoma pripisujejo v praksi) ne zdi primernejši.
[48] Izjemo predstavlja delo Lepoša in drugi (2004), v katerem je mogoče opaziti, da se CSD med seboj razlikujejo že tudi v samem poimenovanju timskega dela (na CSD Kranj in CSD Sežana navajajo timsko, medtem ko na CSD Vič-Rudnik navajajo teamsko).

Skupnjak, 2018) zasledimo, da se izraz tim uporabi za člane kakršne koli skupine, oddelka ali celo celotnega kolektiva (določene organizacije). Na terminološko zmedo v slovenskem prostoru opozarjajo tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155).

Lyons (1982, str. 11) ugotavlja, da je koncept tima zelo pogosto uporabljen v socialnem delu, da pa ima lahko v praksi zelo različne pomene, interpretacije. Slednje zelo lepo ponazori s primerjavo s situacijo v športu[49]. Avtorica navaja, da tudi v pomagajočih poklicih delujejo različni timi, ki jih lahko delimo ne le po vrsti dela, ki ga opravljajo, temveč tudi po stopnji medsebojnega sodelovanja (Lyons, 1982, str. 11).

Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 154, 155) opredelijo tim kot »[…] manjšo skupino ljudi, ki se povežejo med seboj, da bi pripomogli k skupnemu cilju.« Opredelijo pa tudi razliko med t. i. *timsko konferenco*[50], kot poimenujejo srečanje članov enkratnega (za posameznega uporabnika) sestavljenega tima (za potrditev osebnega načrta)[51], in timskim sestankom, ki ga vidijo kot obliko stalnejšega (tedenskega) sestajanja.

Ne glede na velikost (ali druge značilnosti), se predvideva, da bo skupina posameznikov že s samim poimenovanjem (kot tim) postala tim (Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, str. 7). Kar pa ni nujno, da se zgodi.

Pregled literature (v slovenskem in angleškem jeziku) pokaže, da večina zapisov, ki obravnava timsko delo (v socialnem delu):

- natančno ne opredeli terminov, ki jih uporablja (npr. interdisciplinarno, multidisciplinarno timsko delo), različne termine uporablja kot sopomenke, naključno ipd. (glej npr. Stakić, 1991; Thylefors, Persson, in Hellström, 2005, str. 104; Stržinar, 2012; Muhič, 2012),
- izhaja iz predpostavke (za katero se večinoma ne izhaja iz kakšne empirične podlage), da je timsko delo najboljši način zagotavljanja (tudi) socialnih storitev, še posebej

[49] Omeni nogometne ekipe, v katerih nogometaši združijo svoje moči za dosego skupnega cilja, nato opisuje dvojice oz. pare pri igri tenisa, ki lahko igrajo v dvojicah ali posamezno (še vedno isti šport) in nato še gimnastično moštvo, kjer vsak nastopa v svoji disciplini (znotraj istega športa), koordinira pa jih vodja moštva (Lyons, 1982, str. 11).

[50] Ki jo včasih enačijo tudi z multidisciplinarnim timom (glej npr. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 68–69, 158).

[51] Na timski konferenci uporabnik predstavi svoje cilje in načrte za prihodnost, tim pa podpre uporabnika pri uresničevanju in predlaga naloge ali storitve, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu izvajanju. Na njej ima glavno (ter prvo in zadnjo) besedo uporabnik (Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 157).

pomembno vlogo pa ima t. i. medprofesionalno timsko delo (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Thylefors, Persson, in Hellström, 2005, str. 102–103).

Poleg zamenjevanja oz. uporabe terminov kot sinonimov (v primeru interdisciplinarnih in multidisciplinarnih timov) v slovenski literaturi lahko opazimo tudi uporabo istega termina za dva dokaj različna postopka oz. vsebini. Tak primer je npr. *krizni tim*. Medtem, ko s tem terminom nekatere avtorice (npr. Zaviršek, 1997; Lesjak, 2011; Breznik, 2016) pojmujejo konkretno metodo dela oz. način pomoči v socialnem delu (predvsem na področju duševnega zdravja), pa ga druge avtorice (npr. Polšak, 2001; Založnik-Pavlin, 2001; Jurkovič, 2011; Zibelnik, 2012; Jurman, 2016) vidijo kot posebno obliko timskega dela na CSD-jih v zahtevnih primerih (npr. pri ogroženosti otroka, nasilju)[52].

Delo v skupini, kamor lahko uvrstimo delo v posebnih delovnih skupinah, za katere se je tudi v Sloveniji uveljavil izraz timsko delo, ni nekaj novega oz. tujega socialnemu delu.

V literaturi lahko zasledimo, da je za timsko delo značilno, da so učinki le-tega večji, kot bi bili, če bi posamezniki delali sami (učinek je večji, kot bi bil seštevek delčkov) (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, str. 9), čeprav, kot poudarjata Ovsenik in Ambrož (2000, str. 86), nekateri klasični avtorji organizacijskih teorij (npr. Tylor, ki ga omenjajo kot očeta znanstvenega vodenja) niso cenili možnosti timskega dela v poslovnih procesih, saj naj bi timsko delo uničevalo individualno iniciativo in spodbujalo solidarnost. Na velik vpliv, ki ga ima skupina na storilnost, pa je naletel tudi Mayo (v znanem Hawthornovem eksperimentu), ki je pomembno vplival na t. i. šolo medčloveških odnosov, kot ugotavljata Ovsenik in Ambrož (2000, str. 103, 104). Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 9) dodajajo, da je za pravi tim potrebno, da ima cilj (namen obstoja). Podobno pomembnost skupnega cilja opredeljujejo tudi Skupnjak (2018, str. 2) ter Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006), ki navajajo, da je vsak tim najprej skupina, ki mora iti skozi določena obdobja, da postane tim, za katerega pa velja (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006, str. 2), da:

- so cilji znani in enaki za vse,
- si ljudje medsebojno zaupajo,
- se čustva odkrito izražajo,

[52] S podobnimi poudarki predpono »krizno« uporabi tudi Sitar Surić (2016), ko predlaga nov pristop, ki ga poimenuje krizno soustvarjanje (z namenom, da se preko soustvarjanja v krizni situaciji prepreči ali zmanjša z zakonodajo predviden ukrep).

- se konflikt poskuša rešiti z vključevanjem vseh članov,
- ljudje podpirajo drug drugega za doseganje zastavljenih ciljev,
- se informacije podajajo brez ovir, prosto in celovito.

Navedeni avtorji omenjajo tudi t. i. timski duh, za katerega navajajo, da se lažje razvije v manjših skupinah in med sodelavci, ki dlje časa (večkrat) sodelujejo med seboj (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006).

Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 12) opredeljujejo, da timsko delo omogoča to, da skupnost stopi skupaj za pomoč posamezniku. Tudi Katzenbach in Smith (2004, str. 1–5) kot bistvo tima poudarjata skupno zavezanost (*shared commitment*), brez nje namreč osebe delujejo kot posamezniki, zanju pa timsko delo predstavlja set vrednot, ki spodbujajo poslušanje ter konstruktiven odziv na poglede drugih, medsebojno podporo ter priznavanje interesov in dosežkov drugih. Dodajata, da same vrednote timskega dela še ne zagotavljajo timskega dela. Razlikujeta med delovno skupino in timom. Slednjega pa opredelita kot »[…] manjšo skupino ljudi, v kateri so posamezniki s komplementarnimi spretnostmi, predani skupnemu namenu, naboru ciljev ter pristopu, za katerega so odgovorni skupaj.« (Katzenbach in Smith, 2004, str. 1).

Pahor (2014, str. 24) opredeljuje tim kot obliko sodelovalnega dela, v katerem skupina posameznikov »[…] z različno izobrazbo, perspektivami, spretnostmi in usposobljenostjo […]« deluje za doseganje skupnih ciljev. Člani pa »[…] poznajo in cenijo prispevke vseh vključenih.« (Pahor, 2014, str. 24). Ob tem še dodaja, da je timsko delo lahko v podporo delavcem pri izzivih »[…] kompleksne globalne skrbi za zdravje.« (Pahor, 2014, str. 27.) Urek in Eržen (2014, str. 174) vidita v timskem delu »[…] v socialnem delu osnovno orodje […]«, kar utemeljita s kompleksnostjo situacij uporabnikov, zaradi katerih »[…] večina socialnega dela poteka tako ali drugače v timih in v skupinah ljudi.« S slednjim se strinjajo tudi Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 296) ter Flaker (2003, str. 28). Slednji dodaja še, da »[…] so timi brez dvoma ena bolj konkretnih in razširjenih oblik interdisciplinarnega sodelovanja. Pri tem gre prav za to, da se ljudje zberejo in poskusijo nekaj početi skupaj, se vprežejo v delo, da bi dosegli skupni cilj« (Flaker, 1997, str. 5). Za tovrstno delo pa kot ene ključnih spretnosti Flaker (2003) navaja t. i. organizacijske spretnosti, na pomembnost teh spretnosti na eni ter umanjkanje tovrstnih znanj in sposobnosti na drugi strani, na področju socialnega dela, pa opozarjajo tudi Colnar, Dimovski in Grah (2018).

Kavčič (1996, str. 154) razločuje med delovno skupino in timom, za slednjega pa navaja:

> Team je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oz. za doseganje tega cilja so člani teama skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi.

Payne (1996, str. 116) za timsko delo[53] navede, da le-to vključuje delo socialnih delavk v delovnih skupinah (z drugimi socialnimi delavkami in drugimi strokovnimi delavkami) ter tudi multidisciplinarne time z drugimi strokami.

Payne (1995, str. 157) pri tem, ko skuša povezati timsko delo in meddisciplinarno delo, navaja, da se problemi pojavljajo že znotraj posameznih konceptov, ko pa ju poskušamo dati skupaj, pa se še poveča sama kompleksnost. Timsko delo Payne (1995, str. 157–160) v svoji osnovi vidi kot delitev dela (ki je preobsežno za enega) in predvsem kot upanje oz. pričakovanje, kakšno naj bi bilo stanje, kako bodo sodelovali ipd. Poudarja naslednja vidika sodelovanja (Payne, 1995, str. 157, 158):

- razvojni (*developmental*) vidik, ki predpostavlja, da bodo člani sodelovali za skupni cilj, s pomočjo razvoja skupinskih odnosov in deljenih vrednot ter na drugi strani,

- kontingenčni (*contingency*) vidik, ki predpostavlja, da so različne oblike sodelovanja primerne za različne situacije, različne preference sodelujočih, različne zahteve dela ter za različne strukture organizacij, v katerih delajo.

Stakić (1991, str. 87–89) ugotavlja, da je pri opredelitvi, ali gre za tim v socialnem delu, treba pozornost nameniti naslednjim sedmim lastnostim:

- gre za formalno skupino (ki je namerno formirana),
- gre za majhno skupino (z omejenim številom članov[54]), kar omogoča neposredno komunikacijo,
- sestava tima je usklajena z naravo opredeljenega problema (sestavljen je premišljeno, običajno iz strokovnjakov različnih profilov),
- tim je skupina strokovnjakov, ki so usmerjeni k skupnemu cilju (ki ga sprejema tudi vsak član),

[53] Za katerega navaja, da vsebuje željo po sodelovanju in oblikovanju skupnih ciljev (Payne, 1996, str. 116).
[54] Avtor navaja, da se v socialnem delu pojavljajo predvsem timi velikosti 3, 5 ali 7 oseb (Stakić, 1991, str. 87).

- gre za organizirano skupino (z jasno strukturo dela, delitvijo vlog, pri čemer poudari predvsem vlogo vodje, od organizacije pa je odvisna tudi učinkovitost tima, je pa za socialno delo značilna fleksibilna in svobodna organizacija),
- osebno sodelovanje (člani v tim ne vstopajo le kot strokovnjaki, temveč predvsem kot ljudje) in kakovostni ter tesni medsebojni odnosi in
- enotnost (v razmišljanju in delovanju) ob upoštevanju različnosti.

Na podlagi navedenega Stakić (1991, str. 89) opredeli tim kot skupino, ki je usmerjena na problem in sestavljena v skladu z naravo opredeljenega problema.

Ko se torej formira skupina, ki naj bi delala timsko oz. postala tim, se mora za to, da bi se temu približali, zgoditi, tako na ravni posameznika (pri vsakem članu) kot na ravni skupine, kar nekaj stvari. Ni nujno, da do oblikovanja le-tega sploh pride.

3.2 VRSTE IN OBLIKE TIMOV

Med najpogosteje uporabljenimi pridevniki (pri timskem delu) lahko tako v tujini kot v Sloveniji zasledimo *multidisciplinarni* tim oz. timsko delo (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Payne, 1995; Cott, 1997; Herod in Lymbery 2002; Carpenter, Schneider, Brandon in Wooff, 2003; Atwal in Caldwell, 2006; Bezenšek Lalić, 2009; Giles 2016; Šimenc, 2016; Filipčič, 2016). Navedeni izraz se pri nas pojavlja tudi v zakonih, in sicer v Zakonu o preprečevanju nasilja v družini (2008, v nadaljevanju ZPND) in v Zakonu o duševnem zdravju (2008, v nadaljevanju ZDZdr). Filipčič (2016, str. 181) navaja, da multidisciplinarni tim sestavlja skupina strokovnjakinj ter sama žrtev nasilja v družini v delu, ko se oblikuje načrt pomoči zanjo. Dodaja še, da za sklic sestanka multidisciciplinarnega tima lahko poda pobudo vsaka institucija in tudi nato v timu sodeluje za celovito pomoč žrtvi. CSD povabi organe in organizacije, ki so se, glede na določbe Pravilnika o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini (2009, v nadaljevanju Pravilnik), dolžni odzvati na vabilo.

Payne (1995, str. 158) multidisciplinarno delo opredeli kot skupek konceptov, ki vsebuje tudi koncepta multiprofesionalno in interdisciplinarno. Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 296) pa navajata, da je v interdisciplinarnih timih delo socialnih delavk zelo pomembno tako zaradi same interdisciplinarne usmerjenosti socialnega dela kot zaradi zmožnosti povezovanja med strokovnim in vsakdanjim jezikom.

V literaturi lahko najdemo veliko različnih delitev oz. tipologij timov. Večje razlike med njimi opazim ob primerjavi tipologij, ki so nastale na področju zasebnega sektorja (poslovne vede) ter tistih, ki temeljijo na opažanjih, podatkih iz javnega sektorja. Kavčič (1996) med vrstami timov v podjetjih z vidika vsebine dela navede time za opravljanje delovnih nalog, time za reševanje problemov, projektne time in time za strategijo; z vidika procesov, ki potekajo v timu, pa omeni time za neprestano izboljševanje in time za ustvarjanje privrženosti organizaciji (Kavčič, 1996, str. 155, 156). Dodaja pa še, da na različnih področjih veljajo pri timskem delu številne posebnosti (Kavčič, 1996, str. 155). Tudi Možina (2002, str. 566, 567) opredeli time za reševanje problemov, posebne time, samousmerjajoče time, time za izboljševanje kakovosti ter krožke kakovosti. Morda so timskemu delu v socialnem delu še najbližje omenjeni t. i. timi za reševanje problemov, ki jih Možina (2002) označi tudi kot time za produkcijo novih idej[55]. Uporabnejše za področje socialnega dela se mi zdijo delitve, ki jih je pripravil Brajša (1991, str. 68). Pred več kot 25 leti je pripravil tipologijo, v kateri je identificiral tri osnovne oblike timskega dela (individualno, linearno in cirkularno orientirani timi) glede na skupinsko dinamiko timov. Značilnosti posameznih vrst je opisal skozi naslednjih šest dimenzij, ki se mu zdijo pomembne za timsko delo:

- timska povezanost,
- timsko sodelovanje,
- timski odnosi,
- timska komunikacija,
- timsko prilagajanje in
- timska psihodinamika.

Brajša (1991, str. 72) dodaja, da ne moremo govoriti o čistih oblikah, temveč o prevladujočih tendencah znotraj navedenih šestih dimenzij in sposobnosti tima, da skrbi za ravnotežje med njimi oz. skrbi, da individualne in linearne težnje ne prevladajo. Kot glavne razlike med njimi navede: pristop k reševanju problema; oblika, slog in reševanje težave ter odnosi med samim timskim delom (Brajša, 1991, str. 55).

Značilnosti individualno orientiranih timov (Brajša, 1991, str. 55–58):

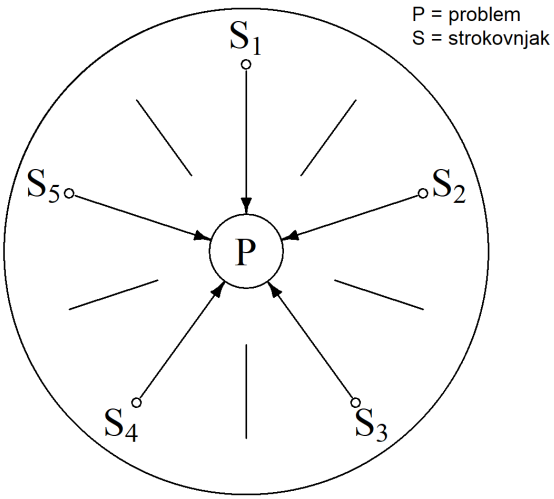
- liberalnost (ni vodenja), individualna svoboda,
- ni medsebojne povezanosti (strokovnjakov, strok),

[55] Kar spominja na koncept soustvarjanja rešitev (Čačinovič Vogrinčič, 2008).

- vsak osredotočen le na vidike svoje stroke,
- osebni razvoj in razvoj stroke sta pred razvojem tima,
- tim brez timske povezanosti, sodelovanja,
- člane povezuje le problem, na katerem delajo,
- nepravi tim,
- odnosi so distancirani, hladni, profesionalni in omejeni na službene dolžnosti sodelovanja.

Kot je razvidno tudi s slike 8, pri t. i. individualno orientiranih timih v bistvu ne gre za pravo timsko delo, temveč za obliko dela v skupini.

Slika 8: Prikaz individualno orientiranih timov (Brajša, 1991)

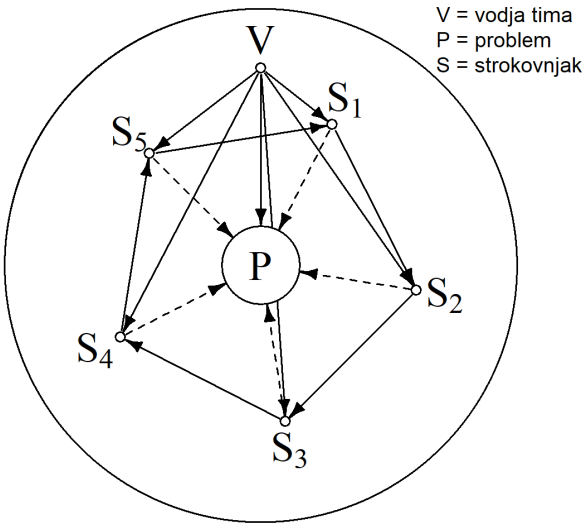


Vir: Brajša, 1991, str. 55.

Značilnosti linearno orientiranih timov (Brajša, 1991, str. 59–62):

- avtokratski tim, pritisk od zgoraj,
- prevladujočo vlogo ima vodja,
- vodja nadzira in usmerja,
- medsebojna linearna povezanost med člani, preko vodje,
- onemogočenost samoiniciative, izvirnosti,
- nekreativna, neproduktivna in netimska atmosfera,
- izogibanje dialogu – voditelj govori in predlaga, člani poslušajo in sprejmejo podane predloge,
- brez svobodne metakomunikacije.

Slika 9: Prikaz linearno orientiranih timov (Brajša, 1991)



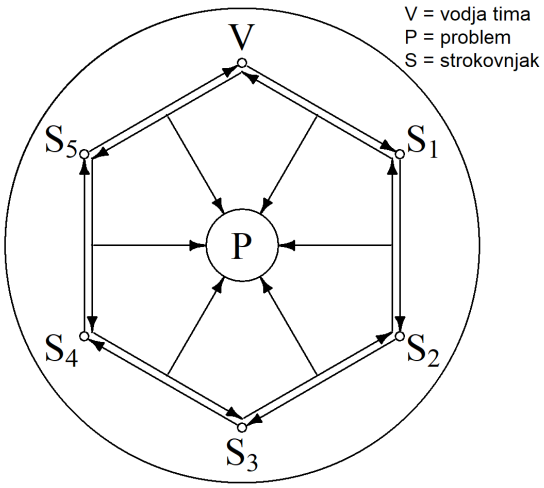
Vir: Brajša, 1991, str. 59.

Tudi linearno orientiranega tima (prikazanega na sliki 9) verjetno marsikdo ne bi poimenoval tim, zelo verjetno pa ne bi ustrezal oznakama uspešno in zadovoljivo timsko delo. Glede na uspešnost Brajša (1995, str. 89) sicer opredeli neuspešne (oz. subsumativne time), povprečne (ali sumativne time) in uspešne (ali supersumativne time), pri katerih navaja, da so edini, katerih rezultati dela presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov in so torej po mnenju oz. opredelitvah nekaterih edini, ki jim pravzaprav lahko rečemo tim. Glede na vodenje pa Brajša (1995, str. 90–92) govori o avtokratskem, liberalnem in demokratičnem timu (edini z metakomunikacijo, s t. i. timskim dialogom in vodjo, ki je enak med enakimi). Tako kot zgoraj, pa ostaja pomislek, ali lahko prvima dvema sploh rečemo tim.

Zagotovo pa gre za timsko delo pri t. i. krožno orientiranih timih (slika 10), za katere Brajša (1991, str. 63–66) navaja:

- komplementarne odnose,
- ustvarjanje pogojev za timsko ustvarjalnost,
- vsi so usmerjeni na problem kot celoto in na vse člane tima,
- dopolnjevanje, prilagajanje,
- menjavanje vlog in položajev,
- osebni medsebojni odnosi (z možnostjo bližine in distance),
- optimalno zadovoljevanje potreb članov tima,
- kongruentna komunikacija in metakomunikacija,
- razvijanje tima kot celote.

Slika 10: Prikaz krožno orientiranih timov (Brajša, 1991)



Vir: Brajša, 1991, str. 63.

Gre za timsko delo, ki omogoča tako razvoj posameznika (v timu) kot tima kot celote, ter kreativno doseganje ciljev tima.

Pahor (2014, str. 25–26) vrste (oz. tipe timov) na področju zdravstva razdeli glede na:

- organizacijo (eno ali večpoklicni, različna stopnja formalizacije ipd.),
- stopnjo interakcije (dnevni/tedenski sestanki, v realnem/virtualnem prostoru, istočasno skupno delo ipd.),
- vlogo pacienta/klienta/uporabnika storitev,
- trajanje oz. lokacijo (delovni timi – člani oddelkov; k nalogam usmerjeni timi – začasni, s pozitivno soodvisnostjo),
- vodenje (avtoritarno, samovodenje, mešani/kombinirani način vodenja),
- medsebojna razmerja članov in vlogo pacienta (hierarhični »tim«, na pacienta osrediščeni tim in na zdravstveni problem osrediščeni tim).

Avtorica slednje navedene vrste (hierarhični »tim«, na bolnika osrediščeni tim in na zdravstveno težavo osrediščeni tim) vidi kot stopnje razvoja timskega dela v zdravstvu – od »nadvlade« zdravnikov pri prvi vrsti tima pa do aktivne vloge bolnika ob podpori strokovnjakov (Pahor, 2014, str. 26).

Na drugi strani pa so Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 12) skeptični, ali gre v primerih rutiniranega dela pri skrbi za bolnike (npr. tudi v operacijski dvorani) res za timsko delo ali gre pravzaprav bolj za dobro delujoč stroj, kjer vsak koleščk opravi svoje delo po viziji

in navodilih vodje, timsko delo pa se pravzaprav začne, ko je treba opraviti kaj izven običajnega delovanja skupine.

Glede na profesionalno strukturo Stakić (1991, str. 91–95) deli timsko delo na:

- multidisciplinarno (ki ima dolgo tradicijo v socialnem delu, gre za sodelovanje strokovnjakov različnih disciplin, sam izraz pa nič ne pove o načinu delovanja in lahko strokovnjaki delujejo tudi neodvisno in brez vpliva drug na drugega),
- monodisciplinarno (sodelovanje strokovnjakov z različnimi specialističnimi znanji (visoka stopnja specializacije strok) znotraj iste stroke),
- kombinirano (lahko gre za kombinacijo prejšnjih dveh vrst, člani tima delujejo na različnih ravneh, lahko se oblikujejo podskupine), omenja pa tudi
- transdisciplinarno delovanje (gre za delovanje posameznika, ki lahko predstavlja substitut multidisciplinarnega timskega dela, pri njem posameznik, zaradi dodatnih kompetenc (iz področij drugih strok), lahko nastopa tako z vidika matične stroke kot subspecialist druge stroke, lahko pa sodeluje tudi v timu).

Stakić (1991, str. 95–97) navaja vrste timov v socialnem delu tudi glede na trajnost teh. Tako opredeli:

- stalni tim (za opravljanje dolgoročnih nalog, ki pa se po potrebi za posamezne naloge lahko tudi razširi ali skrči), katerega podvrsta je tim s stalnim jedrom (pri katerem so vnaprej določeni profili članov tima, ne pa tudi osebe) in
- ad hoc tim (ki se oblikuje ob dani priložnosti za reševanje posameznega problema (ki se redko pojavlja ali ne traja dolgo ter ni pokrit s stalnimi timi), zanj pa je značilna raznolikost kombinacij članstva in kreativnost, kar lahko nadomesti dolgotrajnost sodelovanja).

Glede na način sodelovanja Stakić (1991, str. 96) opredeli neposredno in posredno timsko delovanje. Za neposredno navaja, da gre za operativni tim, ko člani dobijo neposredne zadolžitve za delo na primeru. Pri posrednem timskem delovanju pa navaja, da gre za posvetovalno delovanje, ko člani tima ne pridejo v neposredni stik s primerom. Za slednjega Stakić (1991, str. 96) tudi ocenjuje, da gre za timsko delo, ki povečuje učinkovitost in ekonomičnost timskega dela.

Martin (2013, str. 79–100) pa za sodelovanje različnih profilov znotraj določene organizacije uporablja izraz multidisciplinarni tim (ki ga opredeli kot tim znotraj ene organizacije, v katerem

pa lahko potekajo multiprofesionalni, interprofesionalni ali transprofesionalni procesi), za sodelovanje med organizacijami pa ne uporablja izraza timsko delo, temveč govori o interprofesionalnem sodelovanju. Podobno, sicer o multiprofesionalnem sodelovanju, piše tudi Alfandari (2019).

Lyons (1982, str. 14–19) na področju socialnovarstvenih storitev deli time na:

- time, osredotočene na naloge (npr. za sprejem, dodelitev novih primerov, običajno se zahteva visoka stopnja medsebojnega sodelovanja, cilji in časovni okvir (so)delovanja so zelo jasni),
- time, osredotočene na skupine uporabnikov (specializacija npr. za stare, za otroke, za duševno zdravje),
- time glede na geografsko lokacijo (mreženje, vzpostavljanje dobrega delovnega odnosa z ostalimi organizacijami v okolju),
- multi- in inter-disciplinarne time (med njimi ne razlikuje),
- time, ki so organizirani glede na metodo intervencije (specializacija kot odgovor na pomanjkanje časa in možnosti dodatnega usposabljanja).

Za navedene kategorije ni nujno, da se izključujejo (Lyons, 1982, str. 14). Poleg njih pa Lyons (1982, str. 19–21) navaja še, da so timi lahko:

- enote menedžmenta, pri čemer poudarja pomembno vlogo vodje tima (ki je odgovoren za kakovost opravljenega dela) ali
- neformalne skupine znotraj organizacije (ki skrbijo za podporo, razumevanje, spodbudo zaposlenih).

Glede na sloge dela ter način in intenzivnost sodelovanja tako razdeli vrste timov na t. i. *kvazi time* in *prave time* (Lyons, 1982, str. 11). Dodaja še, da tudi za slednje ni nujno, da člani neprestano sodelujejo.

Katzenbach in Smith (2004, str. 15–20) opišeta tri vrste timov glede na vsebino njihovega dela:

- timi za priporočila,
- timi za opravila,
- timi za vodenje.

Payne (1995, str. 159, 160, po Øvretveit 1993) deli time na:

- tim za uporabnika (skupina ljudi, ki se oblikuje za zagotavljanje skrbi posameznemu uporabniku),
- tim mreže organizacij (povezovanje izvajalcev storitev oz. služb za medsebojno koordinacijo dela) in
- formalni timi (delovne skupine z opredeljenim članstvom, skupnimi politikami in vodjo tima).

Dodaja še, da se timi razlikujejo glede na strukturo (sestavo), integracijo (tesnost povezav) in proces dela (med seboj in z uporabniki) (Payne, 1995, str. 159).

V Sloveniji Urek in Eržen (2014, str. 174) uporabita izraze zdravstveni tim, krizni tim (na področju duševnega zdravja) in multiprofesionalni tim, ko navajata timsko delo na CSD. Rafaelič (2015, str. 80) na področju deinstitucionalizacije in oskrbe v skupnosti omenja naslednja dva osnovna tipa timov:

- za posamezne uporabnike (ki jih poimenuje tudi timske konference) in
- za podprojekte deinstitucionalizacije (npr. preselitveni tim).

Omenja pa tudi krizne in oddelčne time, strokovne, tehnične, konzultativne in druge time (Rafaelič, 2015, str. 80, 188) ter dodaja, da imajo organizacije brez izkušenj z bivalnimi enotami »[…] izjemno malo strokovnih timov«. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155) pišejo tudi o t. i. timski konferenci, ki jo opredeljujejo/razumejo kot obliko timskega dela, pri kateri se tim sestane (navadno za enega uporabnika, ki je tudi član tima), običajno npr. ob potrditvi osebnega načrta uporabnika (Rafaelič, 2015, str. 81).

Bezenšek Lalić (2009, str. 47) pa navaja, da organizacija dela na področju nasilja in zanemarjanja otrok predvideva:

- strokovni tim za preprečevanje nasilja (ali zaščito otrok), sestavljen iz strokovnih delavk,
- osnovni medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim (določen – potrjen na strokovnem svetu CSD in stalen) in
- razširjen medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim, sestavljen iz članic osnovnega in drugih članov in članic (pomembnih za obravnavo).

O strokovnem (kriznem) timu pa pišeta tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 238), ko se zavzemata za procese enakovrednega vzajemnega sodelovanja in razumevanja (upoštevanja) konteksta.

Obstaja torej veliko (različnih) delitev, v odvisnosti od tega, na podlagi česa je le-ta nastala oz. kaj je v avtorjevem fokusu.

Kot je razvidno iz navedenega, bi na podlagi mednarodne ali pa tudi le socialnodelovne literature o timskem delu težko trdili, da prihajajo avtorji do bolj ali manj enotnih zaključkov glede timskega dela. V Evropi opažam vse pogostejšo rabo že razvitih konceptov multidisciplinarnega, interdisciplinarnega in transdisciplinarnega timskega dela (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005; Melin Emilsson, 2013; Martin, 2013) v socialnem delu[56], iz katerih v nadaljevanju izhajam. Glede na to, da se omenjeni koncepti (bolj kot na samo sestavo tima) osredotočajo na sam proces timskega dela (oz. znotraj njega vlogo v timu, medsebojno odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in soodvisnost) in bi bili njihovi prevodi v slovenščino – multidisciplinarno, interdisciplinarno in transdisciplinarno timsko delo, se mi dosedanja uporaba teh izrazov v timskem delu v socialnem delu v Sloveniji ne zdi popolnoma ustrezna. Že omenjeni avtorji namreč opredelijo (Thylefors, Persson in Hellström, 2005; Melin Emilsson 2013)[57]:

- da je za multidisciplinarno timsko delo v socialnem delu značilno, da so vloge sodelujočih v timu zelo specializirane, vsak opravlja in se osredotoča le na svoje naloge; naloge sodelujočih so med seboj neodvisne in se običajno izvajajo v določenem zaporedju; koordinacija je dosežena s standardizacijo in preverjanjem na ravni tima; naloge so specializirane, le določeni profili lahko opravljajo določene naloge; vodja tima deluje kot menedžer; vsak skrbi, da svojo nalogo opravi po svojih najboljših močeh. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene individualno orientirane time (Brajša, 1991).
- da je za interdisciplinarno timsko delo v socialnem delu značilno, da so vloge sodelujočih v timu do neke mere specializirane, vendar se od vsakega pričakuje, da po potrebi »vskoči«; naloge sodelujočih so med seboj deloma soodvisne, zato morajo biti

[56] Navedene izraze v Sloveniji sicer deloma uporabljajo tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013), vendar interdisciplinarne time praviloma povezujejo s stalnostjo in le-ti naj bi bili načeloma notranji.
[57] Navedene tri vrste timskega dela pa v Sloveniji, na področju zdravstvene dejavnosti, omenja tudi Pahor (2014, str. 25).

koordinirane; vsak koordinira svoje aktivnosti; vsak sodelujoči v timu se mora biti pripravljen prilagoditi nalogi; vodja tima deluje kot trener; vsak skrbi, da opravi svojo nalogo in sodeluje. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene linearno orientirane time (Brajša, 1991).

- da je za transdisciplinarno timsko delo v socialnem delu značilno, da mora biti vsak, čeprav so vloge specializirane, pripravljen ne le pomagati komurkoli iz tima, temveč tudi zamenjati kogarkoli iz tima, če je to treba; tako člani kot njihove naloge so v veliki soodvisnosti; koordinacija je dosežena z neposredno osebno interakcijo, fleksibilnostjo in improvizacijo; vsak sodelujoči se mora biti pripravljen prilagoditi prednostim in slabostim ostalih članov tima; vodenje in vodstvo tima se spreminja, prilagaja glede na situacijo, tim je samoreguliran; od sodelujočih se pričakuje, da opravijo svoje delo na interaktiven način in je neprestano pripravljen na prilagajanje. Navedeno deloma spominja tudi na že predstavljene krožno orientirane time (Brajša, 1991).

3.3 SODELOVANJE IN SKUPINSKA DINAMIKA

Ker vidim timsko delo kot posebno obliko dela v skupini, se mi zdi pomembno nekaj vrstic nameniti tudi skupinskemu delu. Skupinsko in timsko delo sta zelo povezana pojma, ki se včasih uporabljata tudi kot sinonima (glej npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Levy 2004, Skupnjak, 2018), pogosto pa se skupina omenja tudi pri opisovanju oz. opredeljevanju timskega dela. Payne (1997, str. 65, 66) sicer ugotavlja, da skupinsko delo postaja vse bolj multidisciplinarno in je vse manj v središču pozornosti socialnega dela. Tudi Stakić (1991, str. 140) se strinja, da ima skupinsko delo zelo velik potencial za socialno delo, ki pa je premalo izkoriščen.

Med začetnike skupinskega dela, kot prakse pomoči, Stritih (1992, str. 52–130) prišteva Pirandella, Lewina, Foulkesa in Morena. Ramovš (2000, str. 340) navaja, da je Moreno (glej npr. Moreno in Moreno, 2000), ki ga vidi kot pionirja in klasika vede o skupini in skupinskem delu, med sodobnimi misleci tisti, ki je prvi odkril skupino kot »[…] ledino za pomembno raziskovanje, kot obetavno polje za izboljševanje kakovosti življenja in kot prostor za pomoč nalomljenemu človeku.« Ramovš (2000, str. 341) dodaja še, da je eno od glavnih Morenovih spoznanj in usmeritev to, da je »[č]lovek […] po svoji naravi skupinsko bitje in [da so] temeljnega pomena za kakovost življenja […] medčloveški odnosi.« Ramovš (2000, str. 374) zaključuje, da je »[n]ajvečja možnost in naloga skupinskega dela danes […] učenje komunikacije.«

Skupinsko delo torej predstavlja možen način strokovnega dela z uporabniki v socialnem delu, lahko pa tudi način dela med strokovnjaki. Stritih (1992, str. 309) ugotavlja, da je smiselno le skupinsko delo, ki »[…] poskuša vedno znova najti zvezo med delovanjem na mikrosocialnem in makrosocialnem […]« načrtu, ter dodaja, da cilj skupinskega dela ne more biti oblikovanje trajnih in stabilnih povezav med ljudmi (Stritih, 1992, str. 4). Furlan in Kavčič (2014, str. 198) pa ugotavljata, da vsaka skupina potrebuje čas, da se razvije.

Sodelovanje in povezovanje sta opravili, ki sta pogosto del delokroga socialnih delavk na različnih področjih. Eržen (2012, str. 21) prav sodelovanje in povezovanje z zunanjimi institucijami navaja kot (v Sloveniji, z raziskavo ugotovljeni) najpogosteje uporabljeni metodi in tehniki socialnega dela v zdravstveni dejavnosti. Tako na področju skrbi za zdravje (Pahor, 2014, str. 37) kot na področju socialnega varstva so odnosi med ljudmi pogoj za učinkovito delo. Na področju socialnega dela pa je primeren delovni odnos (Čačinovič Vogrinčič, 2008) tudi osnovni način dela.

Majda Pahor (po D´Amour 2005 v Pahor, 2014, str. 19–20) kot elemente sodelovanja povzema: povezovanje oz. delitev nečesa, kar je vsem skupno, partnerstvo, soodvisnost, porazdelitev moči in proces. Nujnost sodelovanja pa prikaže tudi s podatki (iz posameznih raziskav ter Svetovne zdravstvene organizacije) o tem, da sodelovanje omogoča/zagotavlja kakovost zdravstvenega varstva, ki se kaže tudi v boljših izidih pri bolnikih (Pahor, 2014, str. 22–23).

Ko Škerlj (2012, str. 127) piše o dogajanju v IPS, kot nalogo strokovne delavke in CSD poudari vzpostavljanje, vzdrževanje in razvijanje sodelovanja med vsemi udeleženimi v projektu za to, da postane načrt pomoči uresničljiv. Dodaja še, da mora projekt temeljiti na perspektivi moči in omogočiti, da vsak, ki je udeležen v problemu, postane tudi udeležen v rešitvi.

O medsebojnih odnosih (prilagajanju, doživljanju ipd.), sodelovanju ter komunikaciji v skupini pa piše tudi Brajša (1995, str. 97–100). Ker raziskovanje in analiza skupinske dinamike, sami procesi v skupini in timu ne predstavljajo namena pričujoče disertacije in niso zajete v raziskovalne cilje, se jih v tem delu le dotaknem, več o njih pa je na voljo v že navedenih (in tudi drugih, npr. Vec, 2013) delih.

3.4 PROCESI V TIMU

Kot pomembne elemente pri timskem delu Možina (2002, str. 559) opredeli izbiro članov tima, usposabljanje tima in pa organizacijske dejavnike. Pahor (2014, str. 27–29) se strinja, da so timi rezultat določenih okoliščin ter dodaja, da njihov razvoj poteka skozi več stopenj. Avtorji, tako

domači kot tuji (npr. Možina, 2002; Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006; Martin, 2013; Pahor, 2014), so si pri navajanju in opredeljevanju značilnosti stopenj oz. nekakšnih razvojnih faz skupine in/ali tima (ne glede na sektor) dokaj enotni[58]:

- oblikovanje (oz. formiranje, angl. *forming*),
- nasprotovanje (oz. viharjenje, negiranje, angl. *storming*) in sprejemanje pravil[59],
- delovanje (izvajanje, implementiranje, angl. *performing*),
- zaključevanje (rezultiranje, angl. *closing*, *ending*) in razhajanje.

V fazi izvajanja, po mnenju avtorjev Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006), skupina postane tim, in če se tim v isti zasedbi v prihodnje znajde pred novo nalogo, bo delo že od začetka potekalo v resničnem timskem vzdušju (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006, str. 12). Možina (2002, str. 551–555) uporablja pri opisovanju procesov v skupini t. i. Homanov sistemski model z naslednjimi štirimi dejavniki, ki sestavljajo socialno strukturo: dejavnosti, stiki, občutki in norme, kot pomembno pa navaja tudi socialno strukturo skupine oz. vzorec medsebojnih odnosov v skupini (Možina, 2002, str. 556).

Payne (1993, str. 34–37) navaja pomembnost odnosov – osebnih (*face to face*) srečanj ter tudi konfliktov in konfrontacij, za dobro delo tima. Dodaja, da pritožb nikoli ne gre zanemariti, saj se lahko stopnjujejo v resne težave (Payne, 1993, str. 52), Stakić (1991, str. 120) pa dodaja, da so sicer razlike pri timskem delu zaželene in stimulativne, za kohezivnost skupine pa je potreben trud s strani vseh članov tima (Lyons, 1982, str. 24).

Tako kot za socialno delo, tudi za timsko delo, kot ugotavljata Urch Druskat in Wolff (2004, str. 29), ne velja, da ko enkrat ugotovimo lastnosti (zakonitosti) uspešnih timov, te lastnosti lahko preprosto prenesemo na druge time. Del razlogov za to pojasni Brajša (1991), ko ugotavlja, da tim sestavljajo (poleg različnih strokovnjakov, disciplin) tudi različne osebe, zaradi česar je treba pri proučevanju timskega dela pozornost nameniti tudi področju medosebnega sodelovanja. Brajša (1991, str. 11) dodaja, da veliko timov slabo dela zaradi nekakovostne povezanosti med člani, nekreativnega sodelovanja, neprimernih odnosov, neuspešne komunikacije, nezadovoljivega medsebojnega prilagajanja in nepriznanja globljih težav v psihodinamiki. Navedene dimenzije (povezanost, sodelovanje, odnosi, komunikacija,

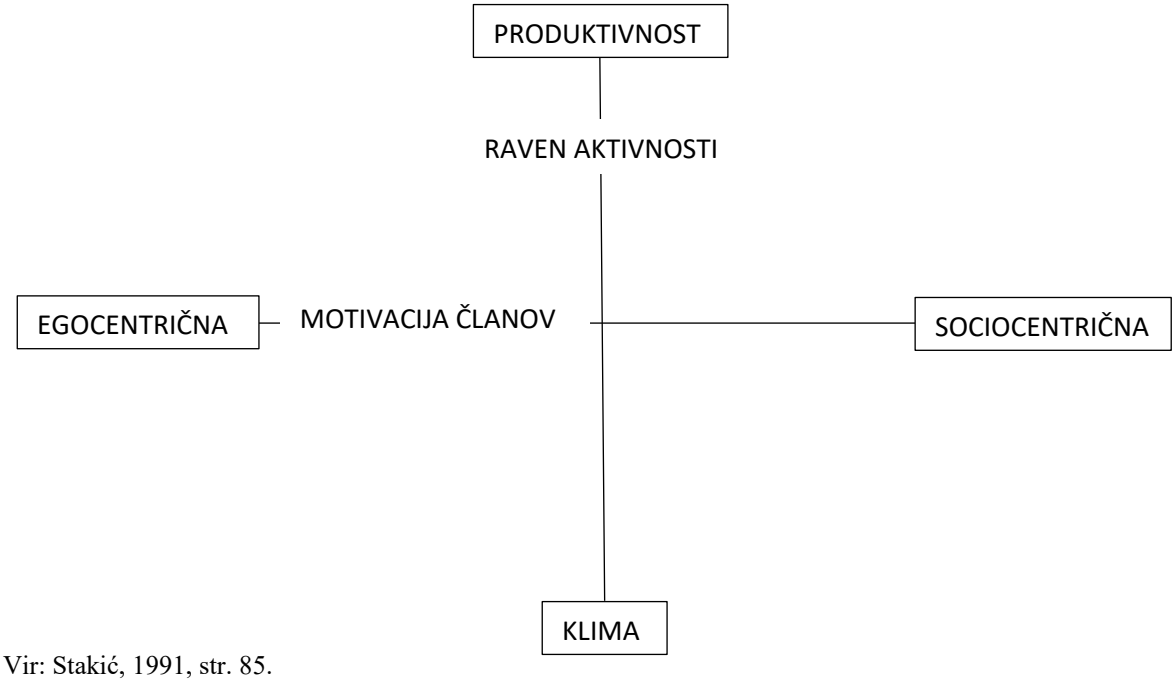
[58] Stakić (1991, str. 99) sicer navaja tri faze – začetna faza, faza izvajanja in faza evalvacije.
[59] Možina (2002, str. 550) pa med fazama nasprotovanje in delovanje opiše še t. i. fazo pristajanja (normiranja).

prilagajanje in psihodinamika) Brajša (1991, str. 53) vidi tudi kot najpomembnejše za timski proces in dodaja, da je le srečen tim lahko ustvarjalen, uspešen ter deluje dlje časa.

Obnašanje članov tima ima tudi svojo globoko, nezavedno psihodinamiko, ki jo je (tako kot individualne občutke in medsebojno doživljanje) treba v procesu timskega dela verbalizirati, prepoznavati, ozaveščati in analizirati. Z navedenim se omogoča energija za ustvarjalno timsko delo (Brajša, 1991, str. 53).

Stakić (1991, str. 83) navaja, da vsakdo v tim pride z egocentričnimi (lastni interesi) in sociocentričnimi motivi (skupni interesi), zato je pomembno, da smo pri timskem delu pozorni na obe vrsti motivov. Dodaja, da delovanje v timu vedno poteka na dveh ravneh – na ravni nalog, t. i. javni ravni (za reševanje težav, produktivnost) in na t. i. zasebni ravni (aktivnosti, ki so usmerjene na skrb za integriteto skupine in dobro klimo) (Stakić, 1991, str. 83–86). Na podlagi navedenega je Stakić (1991) pripravil spodnjo sliko (11) delovanja članov tima glede na orientacijo delovanja tima in motivacijo članov.

Slika 11: Štiri smeri delovanja vsakega člana tima po Stakiću (1991)



Vir: Stakić, 1991, str. 85.

Timsko delo v socialnem delu ima po mnenju Stakića (1991, str. 99–107) naslednje glavne faze:

- začetna faza (vzpostavljanje začetnih stikov, kontaktov; začetna timska razprava o težavi, odločitev za timsko sodelovanje in o načinu načina timskega sodelovanja; dogovor vseh članov o nadaljnjem delu),

- faza realizacije (realizacija delnih nalog; realizacija etapnih nalog; intenzivno sodelovanje, izmenjava informacij, znanj in veščin),
- faza evalvacije (integracija in interpretacija pristopa ter delnih izidov; poročanje o delu tima).

Slednji fazi in procesom evalvacije (na splošno) pa več avtorjev (glej npr. Lyons, 1982; Rihter, 2004; Grah, 2009; Lužar, 2012; Kozel, 2014; Ilešič Toš, 2016; Jurček, 2016) pripisuje pomembnost. Rihter (2004, str. 83–85) ugotavlja, da je prepoznavanje pomena evalvacij pogosto odvisno od političnih in ekonomskih razmer (torej okolja) in da so v socialnem varstvu evalvacije pomembne za ugotavljanje učinkov dela. Lyons (1982, str. 26) opredeljuje monitoring in evalvacijo svojega dela (kritični pregled filozofije, delovanja in učinkovitosti) kot eni najpomembnejših nalog kakršne koli skupine (tudi tima) in ju povezuje tudi z večjim zadovoljstvom pri delu.

Na področju osebnega načrtovanja in izvajanja storitev Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155) evalvacijo oz. ovrednotenje (preteklega dela) opredelijo kot namen timskega sestanka. Bezenšek Lalić (2009, str. 49) dodaja, da timsko delo predvideva evalvacijo – ovrednotenje in samooceno dogovorjenih nalog. Vendar pa, čeprav je tudi npr. v Pravilniku (2009, 11. člen) »[…] evalvacija doseženega […]« omenjena kot sestavni del timskega dela, imajo žal socialne delavke v praksi le redko čas, kot tudi priložnost za izvedbo evalvacije, če pa do nje pride, gre običajno le za evalvacijo doseganja ciljev oz. natančneje realizacijo sklepov (Polšak, 2001), ne pa tudi odnosnega in komunikacijskega vidika sodelovanja med člani tima.

Kennel, Jones in Reiter-Palmon (2018, str. 321) ugotavljajo, da je v zadnjem desetletju prišlo do velikega porasta zanimanja za raziskovanje timske kreativnosti in inovacij (še posebej v interdisciplinarnih in multidisciplinarnih timih). Avtorji to zanimanje (med drugim) povezujejo tudi s tem, da se timi pogosto uporabijo za implementacijo inovacij, ki predstavlja eno zahtevnejših in ključnih aktivnosti inovacijskega procesa (glej npr. Rape Žiberna, 2013; Kennel, Jones in Reiter-Palmon, 2018). Nekatere raziskave kažejo, da so večji timi in tisti z jasnejšimi procesi dela izkazovali večjo inovativnost (Kennel, Jones in Reiter-Palmon, 2018, str. 321). V povezavi z uspešnostjo timskega dela pa nemalokrat lahko zasledimo tudi ustvarjalnost tima (glej npr. Brajša, 1995, str. 102; Pahor, 2014). Brajša ustvarjalne time opiše kot odprte za vse novo in drugačno, prožne in izvirne, polne življenja in pobud, vztrajne in prilagodljive, zanje pa velja tudi, da ne bežijo pred težavami in konflikti ter sprejemajo tveganje. Na time se gleda kot na kontekst, v katerem posameznik deluje kreativno – s fokusom

na kreativnosti posameznika v kontekstu tima, manj pozornosti pa je bilo namenjeno dejavnikom, ki vplivajo na to, kaj tim proizvede (Reiter-Palmon in Harms, 2018, str. 3).

Za omogočanje in zagotavljanje kakovostnega timskega dela torej ni dovolj zgolj oblikovati (imenovati člane) delovne skupine, ki se imenujejo tim, temveč je treba (če mu želimo omogočiti uspešno delo) skrbeti tako za ustrezne notranje (odnosi, motiviranost, koordiniranje) kot zunanje (podpora znotraj organizacije, primeren obseg obremenitev ipd.) pogoje. Meyer (2004, str. 153) poudarja, da je vodstvo (organizacije) tisto, ki je odgovorno za zagotavljanje primernih pogojev (za vzpostavitev in uspešno delovanje) za timsko delo.

Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006) menijo, da je vodstvo organizacije dolžno pripraviti vse potrebno za uvajanje timskega dela v organizacijo; določiti osnovni potek (pravila) timskega dela; izbrati člane in pojasniti cilje, ki jih morajo doseči; razdeliti vloge in določiti vodjo skupine; zagotoviti ustrezno delovno vzdušje in ozračje zaupanja med člani; spremljati skupino in ji pomagati, da se razvije v tim; spremljati dogajanje v timu ter ocenjevati in nagrajevati dosežke tima in ustvariti pozitivno sprejemanje timskega načina dela v organizaciji.

Nekateri (npr. Payne, 1995, str. 68, 162) tudi menijo, da sta močno vodenje in podpora vodstva ključna za učinkovito delo tima. Payne (1995, str. 162, 163) ob tem opozarja še na to, da je potrebno tudi, da odnosi in sodelovanje med organizacijami podpirajo timsko delo ter da so pri sodelovanju med organizacijami pomembni tudi organizacijski dejavniki ter predstave, izkušnje zaposlenih z drugim sektorji, tipi organizacij in drugo. Rafaelič (2015, str. 80) navaja, da mora biti struktura timov nehierarhična in demokratična (enakopraven položaj vseh članov, vključno z uporabnikom).

Bezenšek Lalić (2009, str. 144) ocenjuje, da je na CSD še prisotno nerazumevanje timskega dela kot metode dela in organizacijske oblike dela, iz česar izpelje, da timsko delo na CSD še ni v popolnosti zaživelo.

Alfandari (2019, str. 54) kot opažene nevarnosti (tudi) v timskem delu navaja ravnanje iz pozicije moči, način govora, ki (umetno) doda težo argumentom[60], težave pri upiranju tako vsiljenem konsenzu oz. navajanju protiargumentov kot izražanju nestrinjanja (z domnevnim večinskim mnenjem) ter premalo dodelanimi sklepi (brez rokov, konkretno v katero

[60] Mislim, da govorim v imenu vseh nas ipd.

organizacijo predlagati vključitev ipd.). Posledično Alfandari (2019, str. 55) ugotavlja, da je potem (ob prisotnosti navedenega) čez pol leta dogovorjen načrt le izjemoma popolnoma realiziran.

Payne (1995, str. 158) pa po Øvretveitu navaja, da naj ne bi iskali idealnega modela sodelovanja v skupinah, temveč je treba za posamezno skupino oblikovati primerno delovno okolje s pomočjo prepoznavanja in premagovanja ovir.

3.5 VZROKI, NAMENI IN POTREBNOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

Del razlogov za le delno uporabnost raznih poslovnih (ekonomskih) priročnikov za timsko delo (glej npr. Kejžar, 1995; Florjančič (ur.), 1996; Možina, 2002; Katzenbach in Smith, 2004; Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006) za področje neprofitnega sektorja (in socialnega dela) izhaja tudi iz tega, da se vsebina in vzroki za timsko delo lahko precej razlikujejo (primerjaj npr. Kavčič, 1996; Flaker, 1997).

Ker posameznik ne more posedovati vsega potrebnega znanja za reševanje težav, s katerimi se srečujejo sodobne organizacije, se time pogosto vidi kot rešitev tovrstnih težav (Reiter-Palmon in Harms, 2018, str. 3, 4). Interdisciplinarno timsko sodelovanje različnih strok po ugotovitvah Melin Emilsson (2013, str. 125) marsikateri avtorji vidijo kot odgovor na različne težave, povezane s sodelovanjem. Timsko delovanje (v vseh primerih obravnave nasilja v družini) kot način sodelovanja med različnimi organizacijami predlaga Milek Ogrinc (2016, str. 139). Najpogostejši argument za timsko delovanje pa je, da »[…] kompleksni problemi zahtevajo raznolikost znanj in kompetenc.« (Melin Emilsson, 2013).

Skupnjak (2018, str. 2) poudarja pomembnost pozitivne naravnosti timov in navaja, da se v pozitivnih timih lažje rešujejo konflikti in sprejemajo odločitve.

Sam tim lahko opravlja različne naloge. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013) npr. navajajo, da ima lahko multidisciplinarni tim tako vlogo potrjevalca osebnega načrta (na timski konferenci), kot tudi vlogo posvetovalnega telesa (npr. v primerih neusklajenosti med uporabnikom in koordinatorjem). V socialnem delu se timi formirajo tako zaradi uporabnikov, »[…] ker zadovoljujejo zelo kompleksne potrebe […]« (Flaker 1997, str. 5), kot tudi zaradi strokovnjakov, » […] zaradi delitve dela in porazdelitve moči […]« (Flaker 1997, str. 5), morda pa kdaj tudi zaradi zakonskih določil oz. standardov in normativov, kot so npr. predvideni za CSD v Katalogu (Katalog 2015). Kot ugotavlja Melin Emilsson (2013, str. 119), pa je vprašljiva

tako zaželenost kot kreativnost sodelovanja, ki se vzpostavi (predvsem) zaradi zadostitve zakonskim (ali drugim) določilom (Melin Emilsson, 2013).

Nameni timskega dela se lahko razlikujejo oz. so specifični tudi glede na področje dela. Na področju osebnega načrtovanja in izvajanja storitev Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155) kot namen timskega sestanka opredelijo »[…] ovrednotenje preteklega dela in načrtovanje prihodnjega.« Podobno Payne (1995, str. 88, 102, 103) kot eno od možnih nalog tima navaja ocenjevanje (*assessment*). Na področju rejništva oz. natančneje pri izbiri kandidatov za izvajanje rejniške dejavnosti pa Mali (2012, str. 28) piše, da je namen timske obravnave ocena sposobnosti kandidata in njegove družine in se doseže tako, da vsaka strokovna delavka, ki je sodelovala pri obravnavah kandidatov, predstavi svoje ugotovitve v postopku oblikovanja ocene primernosti. Maj (2012a, str. 42) kot sestavni del timskega dela navaja argumentiranje in sintezo ugotovitev vseh sodelujočih z oblikovanjem mnenja. Caharijaz Ferme (2013, str. 28) navaja, da je oceno otrokove ogroženosti »[…] primerno narediti na timskem sestanku, kjer so prisotni strokovni delavci različnih poklicnih profilov.« Payne (1995, str. 102, 103) navede in opiše tri možne načine meddisciplinarnega ocenjevanja (v povezavi s timskim delom). Eden od teh načinov je tudi t. i. timsko ocenjevanje (*team assessment*) in dodaja, da gre za časovno in tudi drugače zelo zahteven proces, ko vsak strokovni delavec pripravi posamezni del ocene, nato pa se le-te združijo na srečanju.

Bezenšek Lalić (2009, str. 48) ugotavlja, da smernice pri obravnavi ogroženih otrok predvidevajo, da se strokovne odločitve znotraj CSD sprejemajo po timskem posvetovanju[61] in da tim nudi nosilki primera podporo[62]. Strokovna delavka v Sloveniji ima torej avtonomijo (in celotno odgovornost), da odloči (sicer po posvetovanju), medtem ko Alfandari (2019, str. 52) ugotavlja, da je v več evropskih državah praksa, da se ključne odločitve sprejemajo skupinsko (s čimer se zagotovi več različnih informacij, vidikov in rešitev).

Lepoša in drugi (2004, str. 27, 28) ugotavljajo, da se s timskimi sestanki[63] (oz. timskim sodelovanjem) znotraj CSD-ja v zahtevnih situacijah zagotavlja sodelovanje in usklajeno delovanje vseh strokovnih delavcev znotraj CSD-ja. Dogovori se vrsta storitve in izvajalec. Iz

[61] V centrih, ki nimajo strokovnega tima za preprečevanje nasilja (ali zaščito otrok), odločitve sprejemajo na strokovnih kolegijih centra (Bezenšek Lalić, 2009, str. 49).
[62] Podporo nosilki lahko nadomesti strokovni kolegij v svetovalni vlogi (Bezenšek Lalić, 2009, str. 49).
[63] Ki potekajo praviloma ob neuradnih dneh (Lepoša idr., 2004, str. 28).

nekaterih zapisov pa je mogoče zaznati (Lepoša idr., 2004, str. 45), da na nekaterih CSD gledajo na timsko delo predvsem kot na obliko pomoči med strokovnimi delavkami (poleg supervizije).

Nekateri (Muhič, 2012) vidijo timsko delo kot primerno obliko za skupno sprejemanje pomembnejših odločitev, Alfandari (2019, str. 54) pa ugotavlja, da se socialne delavke poslužujejo skupnega odločanja, ker je s tem porazdeljena odgovornost za odločitev (in zanjo tako niso v celoti odgovorne same).

Na to, da so v Sloveniji tako prakse kot samo dojemanje timskega dela in namenov le-tega lahko zelo različni, kaže tudi razmišljanje različnih avtoric in avtorjev glede odgovornosti (in prenosa le-te) znotraj tima. Medtem ko ponekod velja, da vedno polno odgovornost v določenem primeru nosi strokovna delavka, ki je »nosilka« primera (glej npr. Polšak, 2001, str. 34), drugje vidijo timsko delo kot obliko dela, s katero se lahko odgovornost porazdeli na vse člane tima (Založnik-Pavlin, 2001, str. 44).

Rafaelič (2015, str. 188) dodaja, da je »[…] timsko delo ključna metoda za razvoj oskrbe v skupnosti.« Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 231) ugotavljajo, da smo zanemarili pomen timskega dela v socialnem delu. Pahor (2014, str. 37) navaja, da na področju zdravstva »[…] zavestno vzpostavljanje sodelovalnih odnosov koristi tako […] delavcem kot uporabnikom njihovih storitev.«, podobno tudi Flaker (1997) na področju socialnega dela ugotavlja, da »[…] so timi v korist uporabnikom […]« in »[…] v prid strokovnjakom […]« (Flaker, 1997, str. 5). Payne (1993, str. 3) pa opredeli pomembnost timskega dela tudi na področju skupnostnega socialnega dela in zaključi eno svojih monografskih del[64] (Payne, 1995, str. 234) z ugotovitvijo: »[…] upanje za največje koristi uporabnikov (in njihovih skrbnikov) v prihodnosti je odvisno od zavezanosti, motivacije in spretnosti, s katerimi multidisciplinarni timi lahko najbolje uporabijo socialno delo v skupnostni skrbi.«
Realnost socialnega dela je pogosto takšna, da gre za necenjen poklic (s slabim ugledom) in kadrovsko podhranjenimi programi (Lyons, 1982, str. 13). Zdi se, da je morda prav zato, ker biti socialna delavka lahko pomeni biti osamljena, z veliko odgovornosti in stresa, po drugi strani pa z malo nagrajevanja (v smislu priznanja, statusa in plačila), timsko delo zelo potrebno. Še posebej tisto, ki ga Lyons (1982, str. 20) imenuje kvazi timi[65].

[64] *Social work and comunity care*.
[65] Lyons (1982, str. 14) jih opredeli kot delovne skupine brez posebne delovne naloge.

Kljub pomembnosti tovrstne oblike dela pa nekatere raziskave (glej npr. Bezenšek Lalić, 2009, str. 104–108) kažejo, da se socialne delavke in delavci za timsko delo odločajo v majhnem številu. Po drugi strani pa socialne delavke same navajajo, da jim prav timsko delo znotraj CSD najbolj pomaga pri delu na področju nasilja v družini, v raziskavi je bilo le-to navedeno pogosteje kot neformalne oblike pomoči med sodelavci (Bezenšek Lalić, 2009, str. 143, 144).

3.6 UČINKI, USPEŠNOST IN UČINKOVITOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

Rafaelič (2015, str. 81) opaža, da timsko delo ob zagonu deinstitucionalizacije lahko zrahlja hierarhične odnose v organizaciji in podpre prizadevanja za demokratizacijo odnosov, timsko delo pa vidi tudi kot orodje za krepitev moči uporabnikov.

Bojana Mesec (2008, str. 40) ugotavlja, da »[…] se uspešnost nanaša in povezuje s cilji, ki so rezultat načrtovanja in vizije.« Glede rezultatov timskega dela Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 300) ugotavljata, da »[…] timsko delo pomeni življenjske izboljšave za naslovnike pomoči in hkrati tudi izboljševanje delovnih razmer za tiste, ki pomagajo«. K uspešnosti delovanja multidisciplinarnih timov pa naj bi, po ugotovitvah več raziskav (Herod in Lymbery, 2002; Giles, 2016), veliko prispevale prav socialne delavke (Herod in Lymbery, 2002):

- s svojimi vrednotami in etično držo,
- s širokim naborom znanj, sposobnosti (kompetence s področja delovanja na ravni sistema in skupnosti, kot tudi dela s posameznikom),
- s holistično, celostno perspektivo, pogledom,
- z organizacijskimi spretnostmi,
- z vzpostavljanjem dobrih odnosov z uporabniki in njihovimi svojci ter
- z delovanjem na različnih (individualnih, skupinskih in družbenih) ravneh.

Kot ugotavlja Giles (2016), socialne delavke v delo multidisciplinarnega tima doprinesejo pomembno socialno, kulturno in skupnostno perspektivo – v smislu boljšega razumevanja socialnega, družinskega in kulturnega konteksta, kot tudi spretnosti za učinkovito interdisciplinarno sodelovanje, za kar gre običajno pri medinstitucionalnem sodelovanju. Da imajo socialne delavke dokaj pomembno vlogo v t. i. meddisciplinarnem timskem delu, pa ugotavlja tudi Melin Emilsson (2013, str. 131).

Uspešnost delovanja multidisciplinarnih timov pa se lahko odraža tudi na uporabnikih. Giles (2016, str. 26) navaja, da se je npr. v zdravstvu (na različnih področjih) dokazala povezava med slabim delovanjem tovrstnih timov in negativnimi učinki (izidi) pri bolnikih.

Več tujih in domačih avtoric in avtorjev, teoretikov in praktikov (glej npr. Flaker, 1997; Polšak, 2001, Mesec Bo. in Stritih, 2015) povezuje uporabo timskega dela z večjo kakovostjo storitev (pomoči).

Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 7) ugotavljajo, da večina misli, da so timi dobra stvar oz. nekaj, čemur bi si vsi morali želeti pridružiti. Timom priznavajo ključno vlogo v moderni, industrializirani družbi ter dodajajo, da je v dobrem timu užitek delati – člani so produktivnejši, njihovi prispevki so prepoznani in cenjeni (Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992). Avtorji ugotavljajo, da ima pri tem, da do pozitivnih učinkov timskega dela lahko pride, pomembno vlogo timska kultura, ki je odprta in podpirajoča, omogoča pa večjo produktivnost in manjši stres (Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, str. 8). Kot najproduktivnejši tim pa navedeni avtorji poudarijo tim enakovrednih[66].
Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006, str. 3) kot ključna merila za uspešnost timskega dela navajajo naslednje štiri:

- »kdaj in zakaj izbrati timsko delo […],
- kako oblikovati tim,
- kako določiti vodjo tima,
- kako spremljati potek in uspešnost tima.«

Dodajajo pa še, da se uspešni timi od neuspešnih razlikujejo po jasnem poznavanju ciljev, nalog in meril; usklajenih medsebojnih pričakovanjih; medsebojnem zaupanju; odprti komunikaciji; skupnem reševanju težav; skupnemu doživljanju uspehov ter rednem posredovanju povratnih informacij o uspešnosti s strani vodje (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006).

Kavčič (1996) ugotavlja, da timska oblika organizacije dela sama po sebi ne zagotavlja učinkovitosti dela, kot dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost timskega dela, pa identificira naslednje (Kavčič, 1996, str. 163):

- »jasen in navdušujoč cilj,
- struktura, ki ustreza nalogi,
- kooperativna klima,
- usposobljeni člani,
- spodbudno vodenje ter
- zunanja podpora in priznanje.«

[66] Na pomembnost enakovrednega položaja opozarjata tudi Mesec, Bo. in Stritih (2015).

Podobne dejavnike povzema tudi Skupnjak (2018, str. 3, 4), navedeno pa se z manjšimi modifikacijami zdi uporabno tudi za tovrstno delo na področju socialnega dela (in socialnega varstva).

Pahor (2014, str. 33) ugotavlja, da so praviloma »[…] bolj učinkoviti dalj časa skupaj delujoči timi.« Le v takšnih pa je mogoče tudi razviti in izvajati t. i. sisteme za merjenje učinkovitosti, kot jih opredeljuje npr. Meyer (2004, str. 143–166). Za ugotavljanje učinkovitosti pa je treba vnaprej imeti dobro opredeljene cilje in naloge, saj, kot ugotavlja Lyons (1982, str. 12), je brez jasne opredelitve nalog težko ocenjevati učinkovitost.

Socialno delo je delovno intenzivno, orodje za delo predstavljajo osebnost in tudi spretnosti socialne delavke. O pomembnosti in vplivu urjenja veščin timskega dela na učinkovitost timov pa pišeta tudi Furlan in Kavčič (2014, str. 197). Katzenbach in Smith (2014, str. 7) ugotavljata, da najboljši timi investirajo zelo veliko časa in energije v raziskovanje, oblikovanje in strinjanje z individualnimi in kolektivnimi nameni tima ter nato le-te prevajajo v cilje. Za največjo uspešnost tima morajo člani oblikovati norme čustvene inteligence skupine, ki med člani gradijo zaupanje, oblikujejo skupinsko identiteto in prispevajo k učinkovitosti skupine (Urch Druskat in Wolff, 2004, str. 29). Za čim večjo učinkovitost timskega dela pa je zelo pomembno tudi delovno okolje (Lyons, 1982, str. 22).

Lahko pa zasledimo tudi več zapisov, poročil o tem, da socialne delavke ocenjujejo, da se je pri njihovem delu timsko delo pokazalo kot dobra in učinkovita oblika dela oz. celostne pomoči (Muhič, 2012; Žajdela, 2012; Urankar, 2012). V timskem delu, v obliki timske konference, po opažanjih Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 173, 174) pridobijo vsi udeleženi, in sicer:

- uporabnik pridobi podporo in proslavljanje dosežkov,
- svojci občutek, da niso sami, razbremenitev in zadovoljstvo,
- strokovni delavci pridobijo povezavo z okoljem (neposredna skupnostna mreža), približajo se uporabnikovemu življenjskemu okolju, začnejo ravnati proaktivno,
- vsi udeleženci pa s soustvarjanjem dobijo izkušnjo sodelovanja brez odnosov moči.

Edmondson, Bohmer in Pisano (2004, str. 80–97) na področju zdravstva ugotavljajo, da imajo najuspešnejši timi vodje, ki aktivno skrbijo za usposabljanje članov tima oz. postanejo t. i. vodje učenja. Takšen vodja učenja je dostopen, spodbuja in pričakuje prispevke vseh članov, vzpostavi ozračje, v katerem se lahko izrazijo, priznajo pomisleki in napake. Omenjajo, da je

organizacijsko učenje[67] »med akcijo« učinkovitejše kot učenje »po akciji« (v smislu refleksije ipd.). Dodajajo še, da se timi (še bolj kot posamezniki) učijo na podlagi poskusov in zmot, zato je zelo pomembno, da v delovnem okolju (tima) člani občutijo psihološko varnost (Edmondson, Bohmer in Pisano, 2004, str. 87, 88).

Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 11) ugotavljajo, da je za učinkovitost tima tudi zelo pomembna njegova velikost (število članov). Po njihovih izkušnjah učinkovita interakcija v timu z več kot 10 člani ni možna.

3.7 VLOGE IN MOČ V TIMIH

Nekatere študije[68] so se usmerile v preučevanje odnosov in moči znotraj multidisciplinarnih timov. Kot ugotavlja Opie (1997 v Giles 2016, str. 26), lahko dominantni diskurzi v multidisciplinarnem timu ustvarijo moč, ki pomembno vpliva na delovanje tima. Nadalje Giles (2016) ugotavlja, da se lahko zaradi razmerij moči oz. preferiranja medicinskega diskurza zgodi, da si nekateri v timu ne upajo (odkrito) spregovoriti, kar lahko privede do oškodovanja uporabnika (bolnika), ker pomembno, relevantno znanje, sposobnosti in vidiki niso bili podeljeni, upoštevani. O podobnem piše tudi Alfandari (2019, str. 54) na področju zaščite otrok v Izraelu.

Na področju zdravstva Pahor (2014, str. 16–18) poudarja 5 razlik (sloj, spol, izobraževanje, poklicna socializacija in reguliranost) med poklici, ki delujejo v njem ter ugotavlja, da je tradicionalno osrednji poklic zdravniški in medicina kot osrednja dejavnost, ob njej pa so se razvila druga poklicna področja v zdravstvu, ki so v zadnjih desetletjih »[…] čedalje bolj samostojna in medicini enakopravnejša.« (Pahor, 2014, str. 16.) Na področju zdravstva oz. v timskem delu, ki vključuje tudi predstavnike le-tega[69], tako (še) ne moremo govoriti o enakopravnosti med profili (kot jo npr. za področje socialnega varstva zagovarjata Mesec Bo. in Stritih, 2015), čemur pritrjujejo tudi druge raziskave (glej npr. Cott, 1997; Stark, Stronach in Warne 2002).

Vprašanje moči v timu pa je pomembno tudi (ali predvsem) zato, ker je s prevlado določenega profila (lahko) povezan tudi način dela tima (Giles, 2016, str. 27) in dojemanje samega timskega dela. Raziskave kažejo (glej npr. Giles, 2016, str. 30), da so socialne delavke usposobljene in

[67] Za več o kulturi organizacijskega učenja glej npr. Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski (2007).
[68] Predvsem tiste, ki so proučevale time, v katere je bilo vključeno tudi medicinsko osebje (oz. zdravniki, npr. Cott 1997; Stark, Stronach in Warne, 2002; Giles, 2016).
[69] Na primer področje duševnega zdravja, dolgotrajne oskrbe ipd.

tako zelo primerne za vodenje meddisciplinarnega timskega dela ali pa v njem vsaj odigrajo nepogrešljivo vlogo (Herod in Lymbery, 2008; Melin Emilsson, 2013).

Flaker (1997, str. 9) pa v povezavi z močjo opozori tudi na dinamiko moči oz. to, da je tim lahko tudi nosilec pooblastil in da se člani s pridružitvijo timu po eni strani »[…] odrečejo določenemu deležu individualne suverenosti.«, po drugi pa so argumenti članov tima, če jih morajo utemeljevati zunaj njega, lahko močnejši in odmevnejši, če je bila odločitev sprejeta kolektivno in ima član torej »[…] za sabo celo skupino.«

Ker je lažje spregledati člane tima z manj moči, Rafaelič (2015, str. 80) predlaga, da »[…] vsi člani tima posvetijo posebno pozornost vključevanju uporabnikov in da ima eden izmed članov tima nekoliko bolj zagovorniško vlogo in vključuje uporabnika v pogovor.«

Obstaja več tipologij članov tima npr. Nixova (z 12 tipi), Rahnova s 13 tipi (za obe glej Brajša, 1995, str. 93–97), Belbinova (Belbin Associats, 2019, glej npr. tudi v Aritzeta, Swailes in Senior, 2007). Navedenim je skupno, da opisujejo neke tipične lastnosti posameznega tipa (osebe), njegove prednosti in slabosti z vidika timskega sodelovanja in pa tudi priporočila, iz kakšnih oseb sestaviti (uspešen) tim, katere vloge lahko kateri od tipov nadomešča ter priporočila, kako delati s posameznim tipom. Najbolj znana in uporabljena je Belbinova tipologija, ki opredeljuje naslednje timske vloge (Belbin Associats, 2019, glej npr. tudi v Aritzeta, Swailes in Senior, 2007; Možina, 2002, str. 567–569):

- Izvrševalec,
- Usklajevalec,
- Oblikovalec,
- Inovator,
- Iskalec virov,
- Ocenjevalec,
- Timski delavec,
- Zaključevalec naloge in
- Specialist strokovnjak.

Ker natančnejše poglabljanje v tovrstne timske vloge (njihove lastnosti ter priporočila za delo z njimi ipd.) ne predstavlja namena pričujoče disertacije in niso zajete v raziskovalne cilje, jih na tem mestu le omenjam, več o njih pa si lahko preberete v navedenih delih.

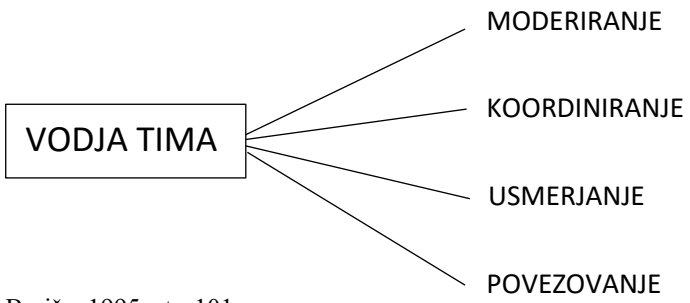
Payne (1995, str. 162) tudi na podlagi Belbinovih ugotovitev piše, da so vloge, ki jih posamezniki prevzemajo, do določene mere tudi spremenljivke, saj lahko posameznik v določeni situaciji prevzame eno vlogo, v drugi pa drugo. Ob tem pa opozarja tudi na previdnost pri prenašanju idej in ugotovitev iz zasebnega (profitnega) v javni (neprofitni) sektor (Payne, 1995, str. 162).

3.7.1 Vodja

Del razlogov za le delno uporabnost raznih ekonomskih priročnikov za timsko delo[70] (glej npr. Kejžar, 1995; Florjančič (ur.), 1996; Možina, 2002; Katzenbach in Smith, 2004; Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006) za področje neprofitnega sektorja (in socialnega dela) izhaja tudi iz tega, da vodja tima (če že obstaja) večkrat nima vpliva na to, kdo je/bo član tima.

Med dejavniki, ki opredeljujejo vodstvene okoliščine, Ovsenik in Ambrož (2000, str. 128–139) navajata klimo v skupini, strukturo delovne naloge in pa statusno moč vodje, kot skupna razvojna izhodišča vodstvenih teorij pa omenjata: potrebe, motive in vrednote; osebnost; vedenje; samopodobo; osebno privlačnost, karizmo; sposobnost; legitimnost in ugled.
Brajša (1995, str. 100, 101) opisuje vodjo tima predvsem kot organizatorja ter koordinatorja timskega procesa in dela. Navaja, da je predvsem strokovnjak za odnose, ki zagotavlja optimalno komunikacijo ter kakovost medsebojnih odnosov. Na sliki 12 povzemam naloge vodje tima po Brajša (1995, str. 101).

Slika 12: Naloge vodje tima po Brajša (1995)



Vir: Brajša, 1995, str. 101.

Stakić (1991, str. 96, 97) razlikuje med vodjem (koordinatorjem) delovne skupine (ki skrbi predvsem za organizacijske in reprezentativne dejavnosti) in nosilcem primera kot vodjem (kjer gre za osebo, ki je posebej odgovorna za realizacijo naloge).

[70] Ki pogosto poudarjajo, da je zelo pomemben (če ne celo najpomembnejši) korak pri timskem delu izbor primernih sodelavk in sodelavcev (Brekić, 1996).

Kot tri pomembnejše naloge vodje tima Možina (2002, str. 565, 566) identificira ravnanje:

- ob nesoglasjih,
- s časom in
- ob spremembah.

Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 10) navajajo ugotovitve raziskav, da le približno 10 % članov tima dojema svojega vodja tima kot sposobnega in primernega za to vlogo. Dodajajo še, da najproduktivnejši timi (timi enakovrednih) niso nikoli brez vodstva ter pojasnjujejo, da biti šef v takšnem timu pomeni, da so vsi ostali spodbujeni, da stopijo v ospredje in vodijo na njihovih (glavnih) področjih znanj, sposobnosti (Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, str. 15).

Payne (1993, str. 81) ugotavlja, da je tisti, ki prevzame vodenje (komisije) v imenu vseh članov, odgovoren za izvedbo srečanj(a), kar pomeni, da se obdelajo vse pomembne točke (dnevnega reda), spodbuja primerna diskusija (in se izogiba neprimerni) ob vsaki točki, da se tema celostno obdela, da se pridobi in poveže različna mnenja in se zagotovi (če je to treba) sprejem primerne odločitve.

Ko Škerlj (2012, str. 127) piše o IPS, navaja, da ima strokovna delavka za rejništvo vlogo koordinatorja v projektu in poskrbi za usklajeno medinstitucionalno sodelovanje, koordinacijo vseh služb, ki so vpletene v rejniški sistem, za pomoč otroku in obema družinama, kar pa sovpada s predstavljenimi nalogami in vlogami vodje.

Medtem ko ponekod (npr. Škerlj, 2012; Mesec, Bo. in Stritih, 2015) na vodjo v timskem delu (če je že določen) gledajo kot na »prvega med enakimi«, v drugih zapisih (npr. Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006) opazim, da se vodji pripisuje drugačna vloga/položaj, saj ponekod npr. eksplicitno omenjajo podrejenost članov vodji (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006, str. 3).

Alfandari (2019, str. 54) ugotavlja, da ima vodja zelo močno vlogo pri sprejemanju končne odločitve, Mumford, Mulhearn, Watts, Steele in McIntosh (2018, str. 131) pa pripisujejo vodji tudi vpliv na kreativnost v timu. Payne (1995, str. 68) dodaja, da sta močno vodenje in podpora vodstva ključna za učinkovito delo tima (Payne, 1995, str. 68).

3.7.2 Član

Pahor (2014, str. 32) poudarja pomembnost tega, da je vsaki članici tima jasna lastna strokovna vloga, poleg tega pa jo mora znati razumljivo predstaviti drugim članom tima ter razumeti tudi vloge drugih in njihovo komplementarnost. Domanjko (2014, str. 56) pa vidi krepitev moči uporabnika kot eno od nalog vsakega (zdravstvenega) delavca, saj »[l]e opolnomočen uporabnik […] je lahko konstruktiven pri reševanju […]«. Tudi Flaker (2015) navaja, da socialno delo nastane, kjer ni moči in gre pri njem za obračanje nemoči v moč (Flaker, 2015) ter kot eno pomembnejših vlog socialnih delavk poudari vlogo prevajalke iz institucionalnih jezikov v vsakdanji jezik in obratno (Flaker, 2012, str. 57; 2015, str. 196). Za pristop k timskemu delu, ki ga je razvilo socialno delo, se Flaker (2003, str. 28), Urek in Eržen (2014, str. 175) ter Mesec, Bo. in Stritih (2015, str. 296) strinjajo, da temelji na:

- enakopravnem sodelovanju vseh članic in članov,
- razvoju tima,
- fleksibilni delitvi dela in
- primatu nalog nad vlogami.

Flaker, Mali, Rafaelilč in Ratajc (2013, str. 237) omenjajo t. i. nestalne in stalne člane tima, slednji pa imajo več pravic (pooblastil), Lyons (1982, str. 23) pa dodaja, da mora biti slog vodenja primeren tako glede na potrebe članov kot glede na zadano nalogo (cilj).

Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 11) ugotavljajo, da je za učinkovitost tima tudi zelo pomembna njegova velikost (število članov). Po njihovih izkušnjah učinkovita interakcija v timu z več kot 10 člani ni možna, v takšnih primerih se namreč delajo podskupinice, prav tako pa takšni (veliki) timi privlačijo predvsem ljudi, ki si želijo moči in vpliva. Stakić (1991, str. 87) navaja, da se v socialnem delu pojavljajo predvsem timi, velikosti 3, 5 ali 7 oseb. Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006) pa priporočajo od 3 do 7 članov. Možina (2002, str. 564, 565) zagovarja od 5 do 10 članov v timu, Paulus in Kenworthy (2018, str. 16) pa kot bolj inovativne omenjata time z večjim številom članov. Katzenbach in Smith (2004, str. 10) navajata, da imajo uspešni timi nekje od 2 do 25 članov. Ni torej nekih enotnih priporočil glede števila članov oz. je le-ta odvisna od več dejavnikov.

Kot pomembno nalogo v timu Payne (1993, str. 15) poudari pomembnost skrbnega načrtovanja vzpostavljanja povezav za doseganje čim večjih učinkov. Dodaja, da je zelo pomembno vedeti, kdo vse že pomaga uporabniku in kako z njimi vzpostaviti stik, sodelovanje (Payne, 1993, str.

42). Prav tako je pomembno, da se vsak zaveda, kaj je njegova odgovornost ter kdaj in kako se pričakuje njegovo sodelovanje z drugimi.

Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse (1992, str. 24–26) opozarjajo, da je pri oblikovanju tima pomembno gledati potencialnega člana, človeka kot celoto, njegov značaj, osebnost (kar je za sodelovanje v timu pomembneje kot izobrazba), potem pa delati na odnosih med člani. Razvitih je tudi več vprašalnikov (npr. Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992, Belbin Associats, 2019) in tipologij vlog (Belbin Associats, 2019, glej npr. v Aritzeta, Swailes in Senior, 2007[71]; Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse[72], 1992) v timih. Navedeno kaže na to, da sta sestava in članstvo tima zelo pomembni temi in morata biti povezani z identificirano nalogo tima, kot navaja Lyons (1982, str. 21). Navaja tudi naslednje tri možne načine oblikovanja članstva – prostovoljno članstvo, s strani menedžmenta določeno članstvo in izpogajano članstvo (Lyons, 1982, str. 21).

3.7.3 Sodelovanje uporabnikov (ekspertov iz izkušenj) v timih

Vse več raziskav (glej npr. Škerjanc, 2010; Videmšek, 2017) ne le pripisuje pomembno (enakovredno) vlogo ekspertom iz izkušenj (kot vse pogosteje uporabnike socialnega dela poimenujejo avtorji, glej npr. tudi Čačinovič Vogrinčič, 2010), temveč tudi ugotavlja, da je prav njihov prispevek znaten ali celo ključen. Urek (2017, str. 823) pa opozarja tudi na to, da se zdi, da je »[…] participacija uporabnikov blagovna znamka sodobne evropske socialne politike […]« in da kljub participaciji na deklarativni ravni prepogosto uporabniki »[…] ostajajo dobesedno nevidni.«

Ob prebiranju (tudi socialnodelovnih) zapisov in raziskav o timskem delu se mi je res večkrat zgodilo (glej npr. Bezenšek Lalić, 2009; Mesec, Bo. in Stritih, 2015; Šimenc, 2016; Alfandari, 2019), da sem opazila, da so bili raziskovalci, avtorji pozorni predvsem na vidik članstva oz. udeleženost strokovnih delavk in delavcev v timskem delu, prisotnost uporabnika (na timskem srečanju ali njegovo članstvo v timu) pa nista bila (niti) omenjena. Podobno pa opažam tudi v zakonodaji. Vsaj deloma verjetno to lahko pripišem vplivom zapisov in raziskav iz poslovnih ved, kjer se to ne pojavlja kot tema, in pa vplivu zapisov s področja zdravstva, medicine, kjer nimajo zelo dolge tradicije vključevanja bolnikov v timsko delo.

V nekatere zapise se pomembnost vidika uporabnikov vpeljuje skozi institute nekakšnih zagovornikov uporabnikov (ta vlogo se običajno pripisuje socialnim delavkam) ali pa je

[71] Belbin opredeljuje 9 različnih vlog.
[72] Avtorji navajajo 5 različnih vlog, vsaka pa ima še 3 kategorije opravil.

vključenost uporabnikov navedena kot možnost. Martin (2013, str. 87) tako navaja, da je vključevanje uporabnikov v timsko delo nekaj, kar socialno delo lahko prispeva k multidisciplinarnemu timskemu delu. Dodaja pa, da je morda potrebna priprava uporabnikov na takšno sodelovanje.

Na področju zdravstva se Domanjko (2014, str. 51) sprašuje o tem, ali aktivnost bolnikov (uporabnikov) pomeni izginotje strok ter doda, da je odgovor pritrdilen v primeru, da deprofesionalizacija poteka v smislu izgube privilegijev, moči, monopola, in negativen v primeru razumevanja delitve moči kot delitev mnenj, vključenosti in odgovornosti. Slednje je po mnenju Domanjko (2014, str. 52) potem povezano z motiviranostjo uporabnikov in ohranjanjem avtoritete strokovnjakov na ravni znanja in kompetenc. Dodaja še, da imajo pomagajoči lahko sodelovalen (vključevalen) ali pa pokroviteljski odnos do uporabnika (npr. zdravstvenega sistema) (Domanjko, 2014, str. 50).

Payne (1993, str. 99–103) se sodelovanja uporabnikov (pri zastopanju uporabnikov ali organizacije, do česar lahko pride tudi pri timskem delu) dotakne v poglavju, v katerem govori o poročanju. Poudarja, da je zelo pomembno, da se potem o ugotovitvah, dogovorjenem tudi poroča tistim, ki se jih to najbolj tiče (če le-ti že niso sami prisotni). Pri razmišljanju o ocenjevanju (pripravi ocen) v skupnostnem delu pa (opirajoč se na dela Gordona) Payne (1995, str. 104–106) meni, da vključenost uporabnika (in/ali njegovega zagovornika) sploh ni vprašljiva, sprašuje pa se po načinu in intenziteti vključenosti. Po Øvretveitu (v Payne, 104, str. 104) povzame šest možnih oblik (načinov) vključenosti uporabnika v odločanje, od nikakršne, informiranja, posvetovanja, preko enakopravne vloge, usmerjenosti na uporabnika pa do samoodločanja. Kot enega od težav ocenjevanja tega, za kakšno vključenost gre, pa poudari, da ni jasno, kdaj se odločitve pravzaprav sprejemajo. Alfandari (2019, str. 54) opisuje primere, ko so se odločitve ne le sprejele pred srečanjem skupine, ki naj bi se odločala, temveč tudi že začele izvajati. Dodaja še, da se je na srečanjih (sestankih) o možnih rešitvah tudi debatiralo v ožjem krogu (šepetanje ali pisna sporočila) (Alfandari, 2019, str. 54).

Payne (1995, str. 104, 105) navaja, da se vključenost uporabnika ne sme odlagati šele na fazo načrtovanja skrbi. Dodaja še, da je potrebna neprestana izmenjava razmišljanj ter ob koncu razmišljanja poudari tudi zadržek do sodelovanja uporabnika na velikih skupnih meddisciplinarnih srečanjih, na katerih se sprejemajo odločitve. Kot alternativo temu poudari tudi krepitev moči uporabnikov za sprejemanje odločitev na podlagi informacij, ki so na voljo.

Nekateri (sodobnejši) zapisi na področju socialnega dela pa uporabnikom že pripisujejo ključno oz. osrednjo vlogo znotraj tima. Urek in Eržen (2014, str. 174) navajata, da je v timsko delo na področju socialnega dela vključen »[…] praviloma tudi uporabnik […]«, Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155) pa opredelijo uporabnika ter druge nestrokovnjake (ljudi, ki so pomembni za uporabnika) kot člane tima pri osebnem načrtovanju in izvajanju storitev. Rafaelič (2015, str. 80, 188) navaja, da morajo biti uporabniki središče dogajanja v timih, ki so namenjeni uporabnikom, in enakopravni člani v timih za določene dejavnosti ali na projektu ter dodaja, da se v praksi timi še vedno uporabljajo kot sredstvo disciplineiranja[73] in predvsem za reševanje trenutnih težav (konfliktov), ne pa toliko za načrtovanje (dela, inovacij ipd.) (Rafaelič, 2015, str. 188).

Več avtorjev (glej npr. Maj, 2012b, str. 116, 117; Martin, 2013, str. 87) pa poudarja tudi pomembnost primerne priprave uporabnikov na sodelovanje v timskem delu (v obliki multidisciplinarnega tima, IPS-ja), kar vidijo tudi kot eno od nalog socialnih delavk.

3.8 TEŽAVE, OVIRE IN IZZIVI PRI TIMSKEM DELU V SOCIALNEM DELU

Kljub pomembnosti tovrstne oblike dela pa nekatere raziskave (glej npr. Bezenšek Lalić, 2009, str. 104–108) kažejo, da se socialne delavke za timsko delo, pogosto predvsem zaradi kadrovskih in pa notranje organizacijskih razmer, odločajo v majhnem številu.

Za timsko delo je različnost v znanju, sposobnostih, pogledih, razmišljanju in izkušnjah dobrodošla in v primeru, da se primerno obravnava, povzroča nastajanje novih idej, predlogov in rešitev. Različnost članov tima je lahko tako prednost kot izziv za timsko delo (Pahor, 2014, str. 32). Kot ugotavljajo Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006, str. 14, 15), se namreč različnost v timih lahko izkoristi za kreativno silo, v primeru, da se z njo ne postopa pravilno, pa lahko vodi v nezdrav konflikt (v obliki tekmovanja, izogibanja ipd.).

Možina (2002, str. 563, 564) kot ovire pri uspešnem timskem delu oz. pomanjkljivosti timskega dela navaja:

- skupinsko mišljenje (zaradi socialnih pritiskov),
- prevlade posameznikov v diskusiji,
- spregled cilja (na račun dajanja takojšnje podpore) in
- prevelika poraba časa.

[73] Dodaja, da se večinoma skličejo, kadar imajo težave z uporabniki (Rafaelič, 2015, str. 188).

O kulturni specifičnosti narodov in iz nje izhajajočih specifičnih izzivih za timsko delo pišejo tako Lužar (2012) kot Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006). Slednji ugotavljajo, da svojevrstni izziv za uspešno timsko delo predstavlja že sam prehod iz individualistično usmerjenega sistema izobraževanja v okolje, ki zahteva timsko delo (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh, 2006).

Iz novejše slovenske literature[74] (glej npr. Stergulc, 2013; Janeš, 2014; Šimenc, 2016; Fekonja, 2017) lahko razberem, da je pogosto kot velika ovira (uspešnemu) timskemu delu poudarjeno nesodelovanje različnih služb, organov – predvsem na področju zdravstva. Zaznane pa so tudi druge težave, npr. težave pri pridobivanju poročil in drugih pomembnih informacij s strani zavodov, zapisnikov timskih sestankov ipd. (Anzeljc Bratina idr., 2013, str. 11).

Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec in Lajh (2006) na podlagi svojih izkušenj poudarjajo najpogostejše težave, povezane s timskim delom v praksi. Tako na primer svarijo pred:

- preveliko količino timov, ki zaradi časovne zahtevnosti le-teh lahko privede do zaostankov pri delu zaposlenih in preobremenjenosti,
- vplivom negativnih preteklih izkušenj (ko se timsko delo ni izkazalo za primeren ali uspešen način dela),
- neprimernim številom članov tima (priporočajo od 3 do 7 članov, za večjo učinkovitost in reševanje težav pa od 6 do 10 članov),
- neučinkovitim vodjem tima (ki potrebuje različne sposobnosti),
- tem, da ni merjenja učinkovitosti tima,
- priznavanjem individualnega (namesto kolektivnega) uspeha in
- preobremenjenostjo članov tima (nad obremenjenostjo posameznika naj bi imelo pregled vodstvo organizacije).

Payne (v 1995, str. 160, po Øvretveit, 1993) povzema naslednjih pet težav, ki se pogosto pojavljajo pri timskem delu: slaba koordinacija; izguba spretnosti za delo z uporabniki; podvajanje vlog (oz. prepiri okrog le-teh); težave zaradi zmanjšane avtonomije sodelujočih; prevelik obseg (napačnega) dela in prevzemanje preveč vlog. Kot velik izziv v praksi poudarja tudi pomembnost jasnosti odgovornosti med organizacijami in strokovnimi delavci (Payne, 1995, str. 216).

[74] Pa tudi tiste iz tujine – glej npr. Alfandari, 2019, za razmere v Izraelu.

Bezenšek Lalić (2009, str. 50) povzema nekaj pomislekov glede timskega dela, ki se pojavljajo v praksi. Tako omeni pomislek, da je delovanje razširjenih medinstitucionalnih timov lahko sporno zaradi sodelovanja oseb, ki vodijo konkretne postopke v drugih institucijah, fluktuacije informacij, ki lahko vplivajo na ocenjevanje dejstev (vplivanje na potencialne priče). Pojavljajo se tudi očitki neenakopravnosti med različnimi institucijami in nevladnimi organizacijami (saj so CSD tisti, ki tim skličejo in odločijo, kdo bo nanj vabljen) ter tudi pomisleki do koncepta članstva v timih (Bezenšek Lalić, 2009, str. 50, 51). Kot eno od težav na CSD, v katerih je timsko delo ustanovljeno organizacijsko, pa Bezenšek Lalić (2009, str. 105) poudari, da imajo timi še vedno funkcijo svetovalnega organa (kar pomeni, da nosilec od članov lahko pričakuje posvetovanje, ne pa tudi konkretne pomoči), kar avtorica pripisuje premajhnemu poznavanju timskega dela kot nujno potrebne metode pri delu na področju nasilja v družini. V svoji raziskavi pa ugotavlja, da socialne delavke med objektivnimi težavami najpogosteje navajajo medinstitucionalno sodelovanje (in koordinacijo), pomanjkljivo mrežo storitev, pojavljajo pa se tudi navedbe o slabem timskem delu na (znotraj) CSD (Bezenšek Lalić, 2009, str. 152, 153).

3.9 PROUČENOST TIMSKEGA DELA V SLOVENIJI

V disertaciji proučujem obliko, način dela[75] – timsko delo, ki se v socialnem delu zelo pogosto uporablja (Flaker, 2003, Katalog, 2015), precej manj pogosto pa se v kontekstu socialnega dela[76] raziskuje – tako v svetu, še posebej pa v Sloveniji.

Teoretično se s timskim delom v socialnem delu, v slovenskem jeziku, ukvarjata le zapisa *Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja* (Flaker, 1997) in *Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu* (Mesec, Bo. in Stritih, 2015)[77], vendar nobeden od zapisov ne temelji na primernem empiričnem gradivu, niti ne napravi tipologije (oblik) timskega dela, ki se v socialnem delu pojavljajo v Sloveniji[78], kot le-to npr. prikaže Martin (2013) v svoji monografiji

[75] Nekateri (npr. Bezenšek Lalič, 2009; Rafaelič, 2015) jo poimenujejo tudi kot metodo dela.

[76] Na nekaterih drugih področjih, še posebej na področju profitnega sektorja (glej npr. Katzenbach in Smith, 2004; Kejžar, 1995; Možina, 2002) je sicer naslovna tema precej obdelana – z vidika zagotavljanja večje produktivnosti, vlog v timu ipd., medtem ko je na neprofitnem področju manj raziskav, ki bi se s to temo ukvarjale. Večina tovrstnih zapisov pa je nastala na področju zdravstva (Atwal in Caldwell, 2006; Bokhour, 2006; Cott, 1997; Lahe in Kaučič, 2006; Robinson in Cottrell, 2005; Stark, Stronach in Warne, 2002; Sumsion in Lencucha, 2009), kjer se občasno dotakne tudi socialnega dela (Linley , Mendoza in Resko, 2014) ali pa obravnava socialno delo v kontekstu zdravstva (Giles, 2016; Herod in Lymbery, 2002).

[77] V naslovu oz. podnaslovu pa imajo izpeljanko iz besede tim še 3 drugi zapisi (Klajnšček, 1989, Zaviršek, 1997, Šimenc, 2016), katerih osrednje teme ne prestavlja timsko delo kot tako.

[78] Ali vzpostavi jasne povezave s teorijo skupinske dinamike.

Teamworking Skills for Social Workers. Tako kot nekateri drugi tuji[79] avtorji (Cott, 1997; Herod & Lymbery, 2002; Giles, 2016) tudi on izhaja iz delitve sodelovalnega, timskega dela na:

- time, ki potekajo znotraj iste organizacije in lahko vključuje strokovnjake istega profila ali pa strokovnjake različnih profilov (slednji so običajno poimenovani kot multidisciplinarni timi) in
- zunanje, medorganizacijske time, ki jih večkrat tudi ne poimenujejo kot tim[80], temveč bolj kot sodelovanje z drugimi organizacijami.

Tovrstna delitev pa (sodeč po do zdaj uporabljani terminologiji v znanstvenih zapisih in zakonodaji) za slovenski prostor ni najbolj uporabna oz. se je pri nas (v luči manka temeljnih raziskav na tem področju) razvila drugačna. Tako recimo razberem, da, ko govorijo o multidisciplinarnih timih v socialnem delu, slovenski avtorji (Flaker, 1997; Šimenc, 2016) nimajo v mislih predvsem internih timov, prav tako ne zaznam jasnega razlikovanja med multidisciplinarnimi in interdisciplinarnimi timi (glej npr. Flaker, 1997; Stržinar, 2012).

Kljub pomembnosti in pogostosti te oblike dela (in njenih raznoterih izpeljank) v socialnem delu ugotavljam, da je timsko delo tudi v nekateri domači (Miloševič Arnold in Poštrak, 2003) in tuji (Knapp, 2010) socialnodelovni literaturi, ki predstavlja nekakšen uvod v spoznavanje socialnega dela, praktično spregledana tema.

V Pregledu raziskovalnega dela FSD, od leta 1969 do 2010 (Kunič, 2011), med 120 opravljenimi raziskavami ne najdemo nobene, ki bi se ukvarjala s timskim delom[81].

Dela študentk in študentov FSD (diplomska in magistrska) v navedeni manko sicer ne posežejo, osvetlijo pa praktično pomembnost teme in parcialne (po različnih področjih socialnega dela) razsežnosti obsega tovrstnega dela v socialnem delu. Študentke v svojih delih (predvsem na področju duševnega zdravja in nasilja v družini) obravnavajo pogostost in načine tovrstnih sodelovanj ter zadovoljstvo s timskim delom. Več o navedenem pa si lahko preberete v poglavju z rezultati.

[79] Gre predvsem za angleško govoreča področja (Anglija, ZDA, Kanada, Nova Zelandija ipd.).
[80] Inter-professional collaboration.
[81] 7 raziskav se je sicer, v obdobju od leta 1986 do leta 1990 (nosilcev Flaker in Stritih), ukvarjalo s skupinsko dinamiko.

4 IZOBRAŽEVANJE ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI

Kot navaja Bojana Mesec (2015, str. 174), smo po prenovljenem bolonjskem študijskem programu študentke socialnega dela začeli izobraževati/usposabljati pred desetletjem. Študij po bolonjski prenovi pa Bojana Mesec (2015) vidi kot bolj strukturiranega in tudi bolj kakovostnega. Dodaja, da med ključne prednosti t. i. bolonjske reforme FSD uvršča predvsem legitimnost večjega obsega praktičnega usposabljanja (s katerim je povezana tudi ustanovitev Centra za praktični študij, v nadaljevanju CPŠ). Mesec, Bo. (2015, str. 177) pa povzema tudi rektorja, ki poudarja, da mora biti (po mnenju Univerze v Ljubljani, v nadaljevanju UL) medfakultetno in meddisciplinarno povezovanje v ospredju pri prizadevanjih za večjo kakovost študijskih programov.

Thistlethwait in Cockayne (2004) ugotavljata, da je potrebno sodelovanje med zdravstvenim in socialnim varstvom spodbuditi v usposabljanju zgodaj, da se zagotovi medsebojno razumevanje, Alfandari (2019, str. 56) pa meni, da je za povečanje obsega in kakovosti meddisciplinarnega sodelovanja treba najprej pri socialnih delavkah razvijati sodelovalno naravnanost, ki bo temeljila na iskreni odprtosti za sodelovanje in spoštovanju ostalih strokovnjakov in njihovih znanj.

Več avtorjev (npr. Flaker, 2012; Colnar, Dimovski in Grah, 2018) v zadnjih letih ugotavlja, da se v času študija študentke socialnega dela ne opremijo dovolj s kompetencami (spretnostmi, sposobnostmi in znanjem), ki so potrebne za izvajanje socialnega dela v praksi. Flaker (2003, str. 28, 93) med nujnimi organizacijskimi spretnostmi, ki jih mora imeti socialna delavka, navaja (pri organizacijskih spretnostih) vodenje in sodelovanje v timih. Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 193–198) ocenjujejo, da bi socialne delavke potrebovale več znanj s področja menedžmenta (načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja), da bi se lahko primerneje spopadale s pomanjkanjem sredstev in povečevanjem potreb po pomoči. Bezenšek Lalić (2009, str. 105) pa poda oceno o premajhnem poznavanju timskega dela kot nujno potrebne metode pri delu na področju nasilja v družini.

Payne (1995, str. 5) ugotavlja, da so socialne delavke s svojimi izkušnjami, sposobnostmi in znanjem še posebej primerne za vodenje primerov (angl. *care management*) na področju socialnih storitev in predstavljajo ključne deležnike meddisciplinarnih timov.

Sodelovalnega dela se je treba in mogoče naučiti, pa ugotavlja Pahor (2014, str. 37), medtem ko Furlan in Kavčič (2014, str. 197) poudarjata, da je (na področju zdravstva) vaja veščin timskega dela nujni, vendar ne zadostni pogoj za vzpostavitev dobro delujočih timov.

V učnem načrtu FSD (2017) ni posebnega predmeta, ki bi usposabljal študentke za tovrstno delo (kot je praksa ponekod v tujini). V študijskem letu 2016/2017 pa je v prvem letniku obvezni predmet in izbirni predmet, ki imata med cilji oz. vsebino eksplicitno navedeno tudi temo, povezano s timskim delom. V drugem letniku sta taka dva obvezna predmeta (eden od teh je Praksa[82]). V tretjem letniku vsebino timskega dela lahko zasledimo pri treh modulih od šestih (v dveh znotraj dveh modulskih predmetov, v tretjem pa znotraj enega). V četrtem letniku se te vsebine pojavijo pri dveh izbirnih predmetih.

4.1 MEDPOKLICNO IZOBRAŽEVANJE

Furlan in Kavčič (2014, str. 197–199) navajata, da urjenje veščin timskega dela izhaja iz programov, ki so jih uporabljali v zasebnih letalskih družbah in vojski, saj so po njih ugotovili večjo učinkovitost timov. Avtorja usposabljanje delita na vaje samorazkrivanja, vaje zaupanja, fizične vaje, vaje sodelovanja, aktualno specifično delovno nalogo in (prav tako zelo pomemben) čas za refleksijo. Dodajata pa še, da je vaje bolje izvajati v strnjenem nizu več ur kot večkrat zaporedoma po eno uro.

Pahor (2014, str. 29–30) vidi medpoklicno izobraževanje kot pripravo na sodobne sodelovalne oblike organizacije dela ter povzema ugotovitve Svetovne zdravstvene organizacije, da sodelovalno delo izboljša zdravstvene izide. Kot glavno nalogo tovrstnega izobraževanja pa opredeli pripravo (pridobitev kompetenc) bodočih članov (zdravstvenega) tima na sodelovanje. Takšno izobraževanje je namenjeno razumevanju in spoštovanju drugačnosti v (zdravstvenem) timu.

V preglednici 9 so prikazani elementi medpoklicnega izobraževanja, kot jih opredeljuje Pahor (2014, str. 30–37), ki so prilagojeni za socialno delo. Pahor (2014) kot ključne identificira štiri elemente medpoklicnega izobraževanja: vrednote in etika medpoklicnega sodelovanja, medsebojno poznavanje, medpoklicna komunikacija in usklajevanje v timu.

[82] Praksa ima (na področju socialnega dela) zelo pomembno mesto v učnih načrtih (Rape Žiberna in Žiberna, 2017, str. 198).

Preglednica 9: Elementi medpoklicnega izobraževanja (prirejeno po Pahor, 2014, str. 30–37)

Element	Sestavni del
Vrednote in etika medpoklicnega sodelovanja	**Skupne vrednote vseh pomagajočih**
	V središču so potrebe uporabnikov in skupnosti
	Spoštovanje dostojanstva in zasebnosti uporabnikov
	Sprejemanje individualnih in kulturnih razlik pri uporabnikih in drugih članih tima
	Spoštovanje kulture, vloge, odgovornosti in strokovnosti sodelavcev v timu
	Sodelovanje z vsemi, ki nudijo in prejemajo skrb
	Sodelovanje v timu kot dokaz spoštovanja etičnih standardov
	Razvoj zaupanja v odnosu do sodelavcev (uporabnikov, drugih članov tima)
	Reševanje etičnih dilem glede medpoklicne obravnave uporabnikov
	Pošteno in odkrito delo z uporabniki, njihovimi družinami in sodelavci
	Skrb za vseživljenjsko pridobivanje in ohranjanje kompetenc za opravljanje svojega poklica
Medsebojno poznavanje	**Sposobnost uporabe znanj vseh vključenih**
	Sposobnost jasne predstavitve svoje vloge uporabnikom in sodelavcem
	Prepoznavanje svojih omejitev glede znanja in spretnosti
	Vključitev drugih strokovnjakov in virov glede na potrebe uporabnika
	Sposobnost razložiti vloge vseh udeležencev v timskem delu in tima kot celote
	Uporaba kompetenc vseh članov tima
	Opredelitev posameznikove odgovornosti v vsaki fazi dela
	Vzpostavljeni odnosi soodvisnosti z drugimi strokovnjaki
	Vključevanje v stalni poklicni in medpoklicni razvoj
Medpoklicna komunikacija	**Odzivno in odgovorno komuniciranje**
	Priprava in posredovanje informacij na razumljiv način
	Samozavestno, jasno in spoštljivo izražanje ugotovitev in mnenj za enotno razumevanje informacij pri sprejemanju in izvajanju odločitev
	Pravočasne in ustrezne povratne informacije drugim o njihovem delu v timu in spoštljivo reagiranje na njihove o našem delu
	Aktivno poslušanje in spodbujanje idej in mnenj drugih
	Prepoznavanje vloge lastne edinstvenosti za učinkovito komunikacijo, reševanje konfliktov in dobre odnose v timu
	Uporaba primernega in spoštljivega jezika
	Komunikacijska orodja za timsko razpravljanje in interakcije
Usklajevanje v timu	**Znanje o razvoju odnosov in timski dinamiki**
	Poznavanje procesov razvoja tima in učinkovite prakse
	Vzpostavljanje soglasja o etičnih načelih, ki naj bodo vodilo
	Vključevanje drugih strokovnjakov in delitev odgovornosti
	Povezovanje znanj in izkušenj
	Vodenje tima, ki spodbuja sodelovanje in učinkovitost
	Ustvarjalno reševanje konfliktov
	Individualno in skupno delovanje za napredek vsakega člana in tima kot celote
	Učinkovito delo v različnih timskih vlogah in različnih okoljih
	Poznavanje procesov razvoja tima in učinkovite prakse

Vir: Pahor, 2014, str. 30–37.

O pomembnosti usposabljanja v socialnem delu tudi za povezovanje, ki je del timskega dela, piše Payne (1993, str. 40–45), ki povezovanje opredeli kot »[…] zelo pomemben element pomoči […]«. Ugotavlja tudi, da je ključnega pomena skupno, multidisciplinarno usposabljanje znotraj organizacije (Payne, 1993), o pomembnosti t. i. organizacijskega učenja pa pišejo tudi Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski (2007).

Stakić (1991, str. 94) omenja transdisciplinarno delovanje in dodaja, da se tega ne moreš naučiti na šoli ali fakulteti, temveč kot optimalne, za pridobitev tovrstnih kompetenc, vidi tesne stike z drugimi strokami skozi timsko delo in delo na sebi.

4.2 POKLICNA IDENTITETA

Ovsenik in Ambrož (2000, str. 293) navajata, da je za samopodobo značilno, da je zelo prilagodljiva in se spreminja na podlagi vpliva okoliščin (mnenja, sodbe, paradigme, ocene in predstave drugih ljudi ipd.). Dodajata še, da ob dlje trajajoči izpostavljenosti negativnim sporočilom iz okolja razvijemo negativno samopodobo. Kot nezanemarljivo pa poudarita tudi vlogo sodelavcev (Ovsenik in Ambrož, 2000, str. 293–296).

Hudson (2002) poklicno identiteto[83] poudarja kot enega od treh pomembnih dejavnikov za timsko delo. Opredeli pa jo kot posameznikovo identificiranje s ključnim znanjem in usmeritvijo stroke.

Orme (2003) ugotavlja, da je socialno delo kot akademska disciplina dokaj nevidna, podobno ugotavlja tudi Alfandari (2019, str. 54), saj navaja, da je na področju zaščite otrok v Izraelu prispevek socialnih delavk zelo omejen (neznaten), kot takega pa so ga ocenile tudi same socialne delavke (s povprečno oceno 1,6 na 5-stopenjski lestvici).

O pomanjkanju oz. slabši strokovni samozavesti in samopodobi (tudi v primerjavi z drugimi strokami) piše tudi Beddoe (2015, str. 167–169), ki navaja, da socialne delavke opažajo/priznavajo nizko strokovno samozavest tudi na kolektivni ravni in da drugi profili niso seznanjeni s tem, kakšna znanja in spretnosti posedujejo socialne delavke. Beddoe (2015, str. 169) pa v povezavi s tem omenja tudi preveliko skromnost socialnih delavk.

Zufferey (2011, str. 518) ugotavlja, da na oblikovanje profesionalne identitete socialne delavke vpliva tudi njena zmožnost opredelitve prispevka stroke socialnega dela (neodvisno od organizacije) in povezava med osebno in poklicno identiteto pri socialni delavki.

[83] Poleg statusa in diskrecije (Hudson, 2002).

Za Slovenijo Sitar Surić (2016, str. 398) ugotavlja, da je »[…] poklic socialne delavke na centrih za socialno delo podvržen številnim pritiskom inšpekcij, kritikam, medijskemu razpravljanju in analiziranju.« V nadaljevanju dodaja, da socialne delavke v praksi ovirajo predvsem birokratizacija dela, preobremenjenost ter tudi nesamozavestna strokovna drža, ki se kaže v tem, da se ne znajo postaviti za svoj poklic, ne znajo promovirati svoje stroke, nimajo strokovne samozavesti in so preslabo povezane med seboj (Sitar Surić, 2016, str. 401).

O nizkem vrednotenju stroke socialnega dela v zdravstvu v Sloveniji pišeta Urek in Eržen (2014, str. 171). Navajata, da je poseben prispevek socialnih delavk v zdravstvu sicer cenjen s strani drugih profilov in da se po njihovem delu kažejo velike potrebe, na drugi strani pa se spopadajo z nizkim vrednotenjem stroke, ki se kaže v neustreznih normativih, nepravičnem plačnem sistemu in sistemu napredovanj ter ponekod v podrejenem položaju in podcenjenosti njihovega prispevka, dela (Urek in Eržen, 2014, str. 171).

Sitar Surić (2016, str. 401, 402) meni, da strokovna nesamozavest socialnih delavk vpliva tudi na podredljivost drugim strokam in družbeno nedejavnost. Dodaja še, da s sedanjo situacijo večina socialnih delavk ni zadovoljna in si želijo sprememb, za katere pa imajo premalo samozavesti, podpore in moči. Sitar Surić (2016, str. 412) zaključuje, da spremembe lahko dosežejo le socialne delavke, ki so po eni strani strokovno samozavestne – »[…] se znajo postaviti za svoj poklic in vanj verjamejo […]« in so po drugi strani družbeno aktivne, za kar pa po njenem mnenju potrebujejo predvsem medsebojno povezanost in podporo strokovnih institucij (predvsem FSD, SCSD in Socialne zbornice Slovenije (v nadaljevanju SZS)). Tudi Gorjup (2017) vidi rešitev v proaktivnosti samega socialnega dela in socialnih delavk in poudarja, da je socialno delo v medijih zelo negativno sprejeto, kar se ji zdi še posebej težavno, ker »[…] imajo mediji in socialna omrežja vodilno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju javnega mnenja.« (Gorjup, 2017, str. 146). Navaja tudi, da sta v javnosti prisotna naslednja stereotipa o socialnih delavkah (Gorjup, 2017, str. 146):

- socialne delavke kot nekompetentne in neodločne posameznice ter
- socialne delavke kot avtoritarne birokratke.

Vse navedeno pa ne vpliva le na podobo stroke kot take, temveč tudi na strokovno samopodobo socialnih delavk (ki občutijo razočaranje, strah) in tudi na kakovost samega socialnega dela (Gorjup, 2017, str. 149). V zaključku tako Gorjup (2017) kot Sitar Surić (2016) poudarita potrebo po krepitvi samopodobe socialnih delavk.

5 UGOTOVITVE NA PODLAGI ŽE RAZISKANEGA IN OPAŽENE VRZELI, POVEZANE S TIMSKIM DELOM V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI

Socialno delo, ki se je po mnenju nekaterih (glej npr. Stakić, 1991), vsaj na področju nekdanje Jugoslavije, razvilo iz timskega sodelovanja različnih strokovnjakov, se ukvarja s kompleksnimi življenjskimi situacijami in je v zadnjih desetletjih v Sloveniji razvilo svojstven, k rešitvi usmerjen pristop dela skozi delovni odnos, v katerem se s pomočjo soudeleženosti vseh pomembnih akterjev soustvarjajo rešitve, v katerih soudeleženi v problemu postanejo soudeleženi v rešitvi (glej npr. Čačinovič Vogrinčič, 2010; Sitar Surić, 2016; Mešl, 2018; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019). Mesec, Bo. in Stritih (2015, str. 298) ugotavljata, da »[t]imsko delo omogoča vnovično povezovanje družbenih mehanizmov za pomoč, ki zaradi vse večje kompleksnosti delujejo nepovezano in neuspešno.«

Socialno varstvo predstavlja osnovno polje, v katerem v največjem obsegu deluje in se razvija socialno delo, CSD (ki imajo že skoraj 60-letno tradicijo) pa so že na podlagi zakonov in pravilnikov (na različnih področjih) ključne organizacije, ki skrbijo za povezovanje in medsebojno sodelovanje različnih organizacij, za celostni pristop k obravnavi (različnih) stisk ljudi.

Tako v svetu in tudi v Sloveniji ne opažam enotne opredelitve tega, kaj je timsko delo v socialnem delu, kaj zajema ipd., kot tudi ne uporabe širše sprejete tipologije oblik timskega dela. Večina zapisov, ki obravnava timsko delo (v socialnem delu), natančno ne opredeli terminov, ki jih uporablja, različne termine uporablja kot sopomenke (npr. multidisciplinarno in interdisciplinarno), naključno ipd. ter izhaja iz predpostavke, da je timsko delo najboljši način zagotavljanja (tudi) socialnih storitev (ki se vzpostavi sam po sebi, z imenovanjem članov tima). Poleg zamenjevanja oz. uporabe terminov kot sinonimov pa v slovenski literaturi opazim tudi uporabo istega termina za dva dokaj različna postopka oz. vsebini (npr. krizni tim).

Na podlagi prebranega lahko *tim opredelim kot skupino posameznikov (vsaj trije poleg uporabnika oz. uporabniškega sistema), ki sodeluje na različne načine do izpolnitve namena sodelovanja (oz. dokler se ne doseže cilj, zaradi katerega je bilo sodelovanje vzpostavljeno).*

Timsko delo v socialnem delu pa vidim kot sodelovalno, soustvarjalno delo tima, ki je sestavljen glede na naravo in obseg namena (timskega dela) iz posameznikov, ki v delovnem odnosu, po možnosti skupaj z ekspertom iz izkušenj (uporabnikom ali uporabniškim sistemom),

iščejo in soustvarjajo v trenutni situaciji možne pozitivne izide iz kompleksnih (socialnih) situacij.

Iz navedenega izhaja, da sta si timsko delo in socialno delo zelo blizu oz. imata veliko skupnega, veliko socialnih delavk tako tudi timsko delo razume kot poseben način socialnega dela. Tako je toliko presenetljiva ugotovitev, da v Sloveniji o timskem delu v socialnem delu ni veliko raziskanega, napisanega.

Predvsem v tujini obstaja kar nekaj (že predstavljenih) tipologij timskega dela (ki upoštevajo eno ali več različnih dimenzij), medtem ko za stanje v Sloveniji nimamo niti raziskav niti poskusov tipologij (če izvzamem tiste, ki sta jih na osnovi stanja v Jugoslaviji pripravila Brajša in Stakić leta 1991), v zadnjem desetletju pa se je uveljavila terminologija, ki se je (leta 2008) začela uporabljati v slovenski zakonodaji, ki posega tudi na področje socialnega dela oz. v delo CSD. Dosedanja uporaba izrazov multidisciplinarno, interdisciplinarno in transdisciplinarno timsko delo v socialnem delu v Sloveniji se mi ne zdi popolnoma ustrezna. Avtorji, ki (če že) uporabljajo navedene izraze, jih ne operacionalizirajo, dokaj očitno pa jih ne uporabljajo v smislu oz. pomenu, kot se uporablja (ponekod) v tujini. Melin Emilsson (2013) in Thylefors, Persson in Hellström (2005) namreč opredeljujejo, da je za delitev timskega dela na multidisciplinarno, interdisciplinarno in transdisciplinarno ključno to, kako poteka samo delo (procesi) znotraj tima, ne pa sama sestava (ali način le-te), na podlagi česar se (po mojih opažanjih) najpogosteje v Sloveniji uporabljajo ti izrazi.

O širši temi samega sodelovanja je v Sloveniji nekaj več literature, ki nakazuje tudi na pomembnost timskega dela in pa na nekatere ovire sodelovanja, tudi timskega dela, kot jih vidijo socialne delavke. Pogrešam pa (za slovenski prostor) podatke o tem, kako socialne delavke razumejo in uporabljajo timsko delo (kdaj, s kakšnim namenom) ter kako pomembno ga doživljajo. Prav tako nisem zasledila raziskave, ki bi ugotavljala opremljenost za timsko delo pri socialnih delavkah. Opaženih vrzeli sem se lotila v pričujoči raziskavi, rezultate pa predstavljam v nadaljevanju.

6 TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI (Empirični del)

Empirični del disertacije začenjam z najosnovnejšim delom – poimenovanjem in opredelitvijo uporabljenih pojmov, kar je, kot izhaja tudi iz literature (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 104 ali Melin Emilsson, 2013), pogosto sicer izpuščeno. Zanimajo me poimenovanja (uporaba in definiranje terminov) timskega dela v socialnem delu, kot izhaja iz dostopne literature in trenutne prakse socialnega dela na CSD v Sloveniji.

6.1 POIMENOVANJE IN POZNAVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

V sklopu pregleda poimenovanja (terminologije) in poznavanja na področju socialnega dela v Sloveniji sem si zadala tri temeljne cilje, in sicer:

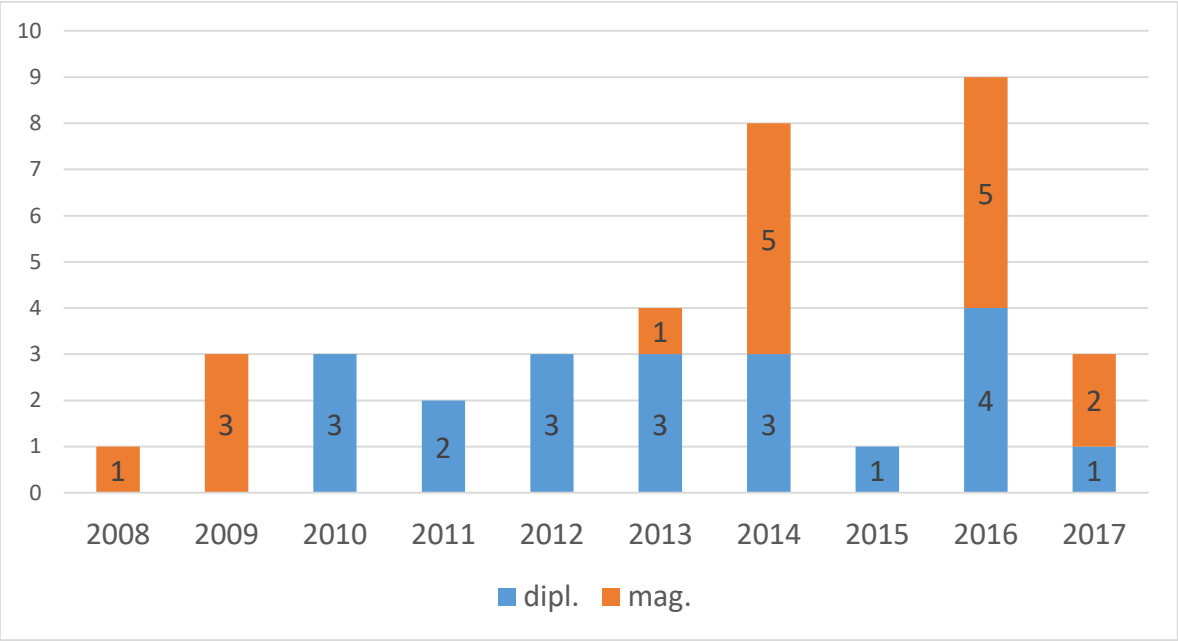
- pregled morebitnega spreminjanja/razvoja uporabljene terminologije v znanstveni literaturi o timskem delu v zadnjem desetletju,
- identifikacijo trenutno uporabljene terminologije za timsko delo v znanstveni literaturi in
- raziskati terminologijo, ki se uporablja za tovrstno delo med praktiki socialnega dela ter razširjenost različnih terminov.

Za ugotovitev stanja (uporabljene terminologije o timskem delu v socialnem delu) sem uporabila sekundarne podatke, ki jih je v svoji raziskavi za doktorsko disertacijo pridobil Rode (2005), analizo diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog ter primarne podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev in anket.

Da bi ugotovila, koliko in o čem avtorji o timskem delu pišejo in raziskujejo na področju socialnega dela ter katere izraze (termine) uporabljajo, sem (glede na že poudarjen manko tovrstne literature o timskem delu v socialnem delu v Sloveniji) s pomočjo sistema eGradiva FSD poiskala relevantna dela (glej poglavje Metodologije). Kot je razvidno s slike 13, sem v analizo zajela 20 diplomskih in 17 magistrskih del.

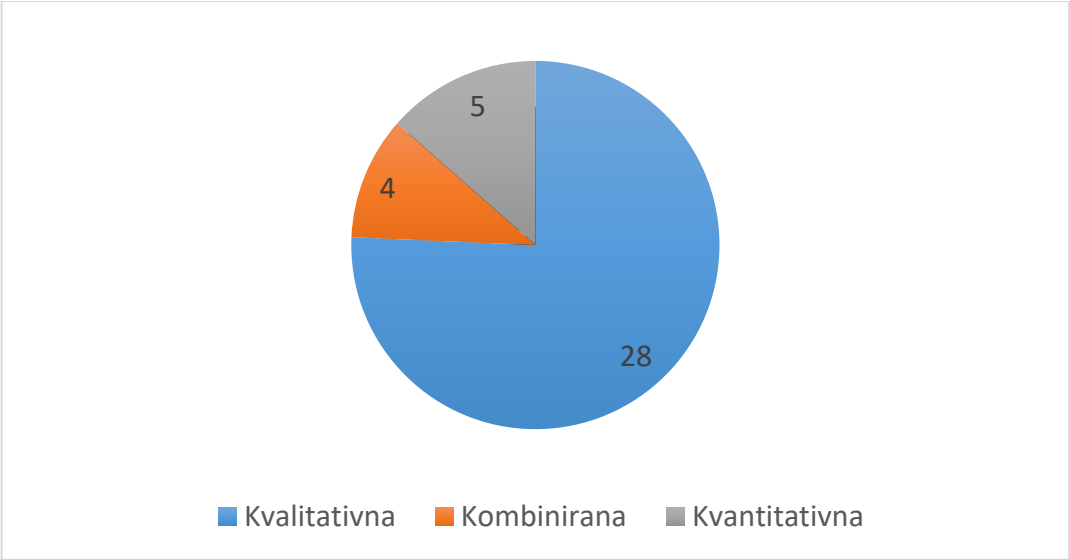
V štirih primerih so naloge imele tudi somentorico. Med mentorji in somentorji nalog sem identificirala 17 različnih oseb (16 iz FSD), kar po eni strani kaže na precejšnjo razpršenost mentoriranja (tudi) teme sodelovanja v obliki timskega dela, po drugi strani pa kaže tudi na pomembnost te teme za različna področja socialnega dela. 10 mentoric je sodelovalo pri več kot enem delu, najpogosteje pa sta mentorstvo izvajali dve profesorici na FSD, ki sta mentorirali vsaka po pet analiziranih del.

Slika 13: Prikaz števila analiziranih diplomskih in magistrskih del po posameznih letih objave (n = 37)



Pričakovano,so bili v veliki večini raziskav (n = 28) zbrani kvalitativni podatki, v 9 pa (tudi) kvantitativni, kot kaže slika 14.

Slika 14: Število raziskav (del) glede na vrsto raziskave (n = 37)



V nadaljevanju pregled oz. analizo uporabljene terminologije razdelim na obdobje pred letom 2008 in obdobje po letu 2008. Leto 2008 poudarjam, ker sem (skozi zbiranje podatkov) vedno znova prišla do ugotovitve, da tega leta sprejeta zakona, ZPND (2008) in ZDZdr (2008), predstavljata tudi nekakšno prelomnico na področju urejanja in poimenovanja timskega dela na

področju socialnega dela. ZPND in ZDZdr namreč uporabljata termin *multidisciplinarni tim*, ki ga pred sprejemom navedenih zakonov (oz. pred letom 2008) nisem zasledila v raziskavah oz. uporabljeni terminologiji strokovnih delavk. V znanstvenih zapisih (glej npr. Flaker, 1997; Brdar, 2001; Stritih, 2006) pa sicer opazim uporabo navedenega termina že prej. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 169) kot pomembno novost ZDZdr poudarjajo tudi obveznost udeležbe v timskem delu za zunanje člane tima (ki je bila pred tem odvisna predvsem od lastne motiviranosti strokovne delavke), čeprav po njihovih opažanjih vsi strokovnjaki še vedno ne prepoznajo potrebnosti timskega dela.

6.1.1 Obdobje do vključno leta 2008

Iz raziskovalnega poročila Skupnosti CSD (2004, str. 85–130) izhaja, da je SCSD zaznavala potrebo po sistemski vpeljavi timskega dela v delo CSD. Time na, z reorganizacijo predvidenih t. i. lokalnih CSD, je poimenovala kot krizni tim, medtem ko je za takšne formacije na t. i. območnih CSD uporabila izraz interdisciplinarni tim.

Iz analize sekundarnih podatkov, zbranih v raziskavi Rode (2005, za opis glej poglavje Metodologije), razberem naslednje. Karkoli povezano s timskim delom je omenjeno v 24 (24 %) intervjujih (v katerih so intervjuvanke spraševali po njihovem delu na CSD, ni pa bilo nobenega eksplicitnega vprašanja, vezanega na timsko delo, niti le-to ni bilo v nobenem od vprašanj omenjeno) in znotraj 14 (70 %) od 20 CSD-jev (ki so bili zajeti v slučajnostni vzorec le-teh). Tako ugotavljam, da se je tema timskega dela že pred več kot 15 leti kazala kot pomembna in prisotna na CSD-jih, vendar jo je samoiniciativno omenilo manj kot 25 % intervjuvank. Omenjeni oz. poimenovani so različni timi (največkrat zgolj kot tim (n = 8)), posamično pa se pojavljajo tudi pridevniki *koordinacijski, multiprofesionalni*, več kot enkrat pa *strokovni* (n = 2). Nekatere strokovne delavke so time poimenovale s področjem, na katerem tim deluje (*družinski tim, tim za delo s starejšimi, tim za delo z mladoletniki* ipd.), nekatere pa glede na čas, v katerem se je srečanje tima izvedlo (npr. *začetni tim, predhodni tim*). Poudarjen je bil še t. i. *timski pristop* – kot poseben način dela, ki je nekaterim strokovnim delavkam CSD-ja blizu, intervjuvanke pa so navedle, da v timskem delu dobijo podporo, si med seboj pomagajo, nekaj pa jih je poudarilo potrebo po tem, da bi bilo timskega dela več, da bi bilo le-to bolj sistematično in intenzivnejše ter da bi se sodelujoči bolj zavedali pomembnosti lastne vloge v takšnem delu.

Iz Biltena skupnosti CSD (Kaljenje, 2001, str. 55) pa izhaja, da je v letu 2001 na CSD-jih po Sloveniji delovalo 45 t. i. *kriznih* oz. *multiprofesionalnih timov* (različnih strok in iz različnih institucij), ki so na leto obravnavali od 2700 do 3000 otrok in mladostnikov.

V letu 2008 nisem našla nobenega diplomskega ali magistrskega dela na FSD, ki bi imelo timsko delo v naslovu ali med ključnimi besedami.

6.1.2 Obdobje po letu 2008

V 37 diplomskih in magistrskih delih, ki sem jih podrobneje analizirala (tako z vidika uporabljene terminologije kot proučevane teme in ključnih ugotovitev, povezanih s timskim delom[84]), sem našla 100 uporab oz. poimenovanj timskega dela v 10 letih.

Preglednica 10: Prikaz pogostosti uporabljenih izrazov za poimenovanje timskega dela v diplomskih in magistrskih delih po letih (za izraze, ki so bili uporabljeni več kot v enem delu)

	Leto										
Uporabljen izraz	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**Skupaj**
Multidisciplinarni tim	0	0	2	0	2	3	5	0	8	3	**23**
Drugo	5	3	2	0	1	0	6	1	5	0	**23**
Interdisciplinarni tim	0	0	0	0	1	1	3	0	2	1	**8**
Krizni tim (strokovni, laični, mobilni, interni, notranji, stalni, razširjen, medinstitucionalni)	0	1	1	2	1	0	0	0	2	0	**7**
Strokovni tim	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	**6**
Notranji tim	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	**4**
Tim na določenem področju (v okviru oddelka)	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	**4**
Paliativni (specialistični mobilni) tim, tim paliativne oskrbe, specialistične paliativne oskrbe	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	**3**
Delovni tim	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	**3**
(Zdravstveno) negovalni tim	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	**3**
Rehabilitacijski, habilitacijski tim	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	**2**
Multiprofesionalni tim	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	**2**
Stalni tim	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	**2**
Medinstitucionalni tim	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	**2**
Tim za preprečevanje in obravnavo nasilja	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	**2**
Interni tim	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	**2**
Hierarhični tim	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	**2**
Tim, osredinjen na pacienta (osredotočen na človeka)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	**2**
Skupaj	**9**	**6**	**6**	**4**	**7**	**6**	**24**	**2**	**32**	**4**	**100**

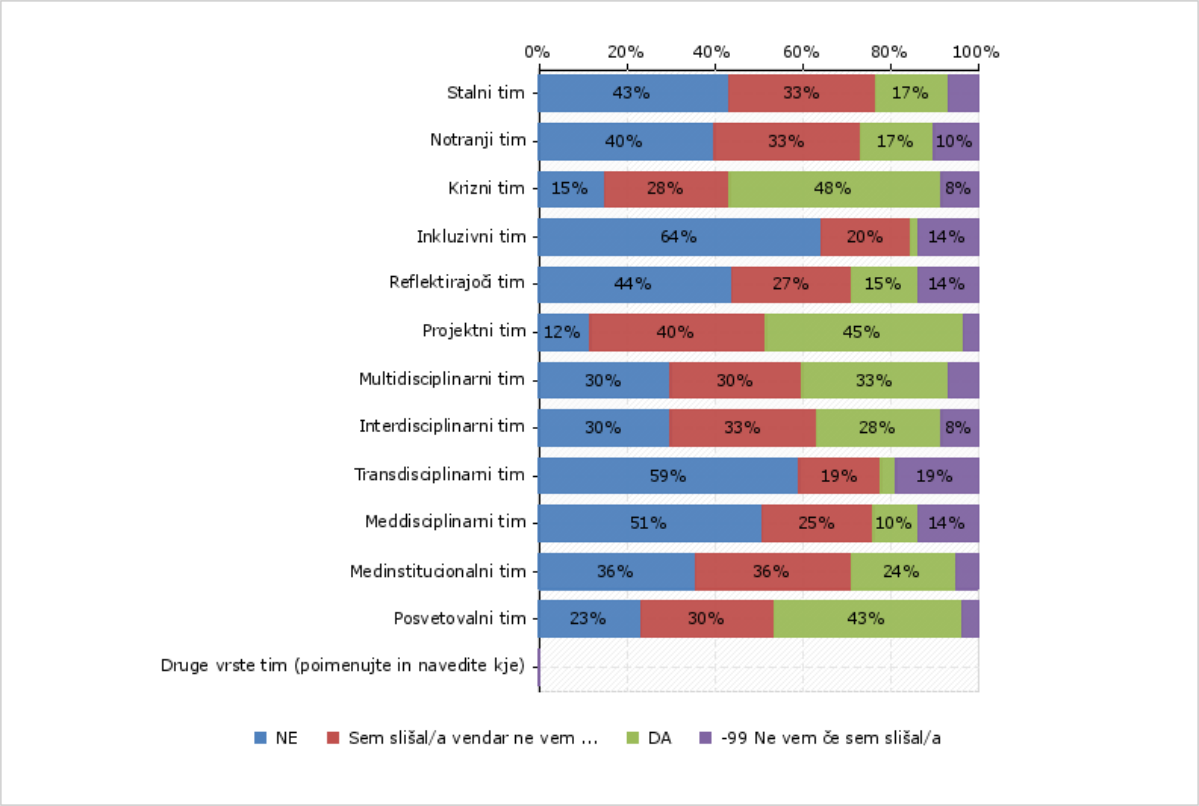
[84] Opomnik, ki sem ga uporabila pri izpisovanju in analizi, je v prilogi 2. Celoten izpis, ki je nastal ob pregledu del, je na voljo pri meni.

Kot prikazuje preglednica 10, se je predvsem v letu 2016 (v primerjavi z ostalimi leti) uporabilo veliko (32) poimenovanj za timsko delo. Med najpogosteje uporabljenimi pojmi za timsko delo v celotnem obdobju pa je *multidisciplinarni tim* (23 % vseh navedb). Navedena besedna zveza se (v diplomskih in magistrskih delih) prvič pojavi leta 2010, torej po letu 2008 sprejetih ZPND in ZDZdr, ki sta, vsaj tako se zdi, nekako povzročila razširitev in množično uporabo tega pojma.

Po pogostosti nato sledijo *interdisciplinarni*, *krizni* in *strokovni tim*. 23 % poimenovanj pa se pojavi le v enem delu (in sem jih uvrstila v kategorijo *drugo*), npr. *Ad hoc tim* in *Transdisciplinarni tim*. Prav za slednjega pa je slišalo tudi dokaj malo študentk FSD. Kot je razvidno s slike 15, za *inkluzivni tim* in *transdisciplinarni tim* PRED nastopom prakse še ni slišalo več kot 58 % anketiranih, največ pa jih je že slišalo za *krizni tim*, *projektni tim* in *posvetovalni tim*.

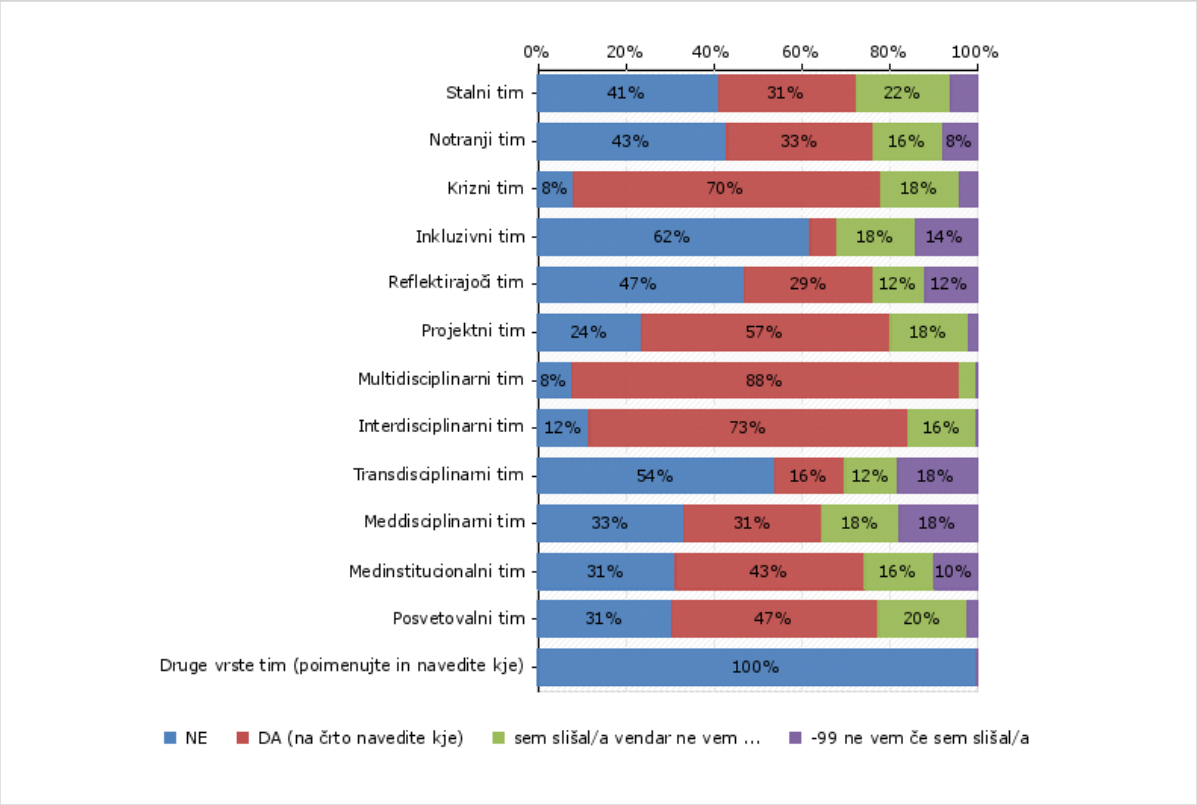
Rezultate anketiranja študentk FSD (za več metodoloških informacij glej poglavje 1) prikazujeta sliki 15 in 16.

Slika 15: Vprašalnik za študentke PRED – odgovor na vprašanje »Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega, kjer izberete odgovor da, v opombo navedete, kje ste slišali zanj.« (n = 60)



Kot je razvidno s slike 15, so študentke PRED odhodom na prakso v več kot 70 % že slišale za projektni tim (85 %), krizni tim (76 %) in posvetovalni tim (73 %), več kot 50 % pa jih še ni slišalo za inkluzivni tim (64 %), transdisciplinarni (59 %) in meddisciplinarni (51 %) tim.

Slika 16: Vprašalnik PO – odgovor na vprašanje »Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega, kjer izberete odgovor da, v opombo navedete, kje ste slišali zanj.« (n = 51)



Iz primerjave slik 15 in 16, ki prikazuje stanje pri študentkah FSD PO praksi, pa opazim zanimiv preobrat. Medtem ko je pred prakso le 33 % študentk navedlo, da je že slišalo (in kje) za multidisciplinarni tim (ter še dodatnih 30 %, da so sicer slišale, ne vedo pa kje), je takšnih študentk, ki so slišale za multidisciplinarni tim po praksi, precej več, kar 88 %. Večji skok v poznavanju pa je opazen tudi pri interdisciplinarnem timu (iz 28 % pred na 73 % po). Navedeno govori v korist tezi, da je praksa na FSD pomembna za (s)poznavanje timskega dela, kaže pa tudi na razširjenost navedene terminologije v praksi.

Podobno kot ob prebiranju literature tudi iz intervjujev s socialnimi delavkami izhaja, da na področju timskega dela v socialnem delu ni enotne uporabe terminologije. Tako iz intervjujev razberem 26 različnih poimenovanj (oblik, vrst) za timsko delo (na voljo so v prilogi 9 – osno kodiranje) in še 15 drugih, timskemu delu podobnih oblik dela.

Na vprašanje, katera poimenovanja uporabljajo na njihovem CSD, so zaposlene v spletni anketi odgovarjale, kot prikazuje preglednica 11. Po pričakovanju je najbolj uveljavljeno poimenovanje multidisciplinarni tim, za katerega je več kot 72 % zaposlenih navedlo, da ga uporabljajo na njihovem CSD, sledita strokovni tim in tim, poimenovan po področju dela.

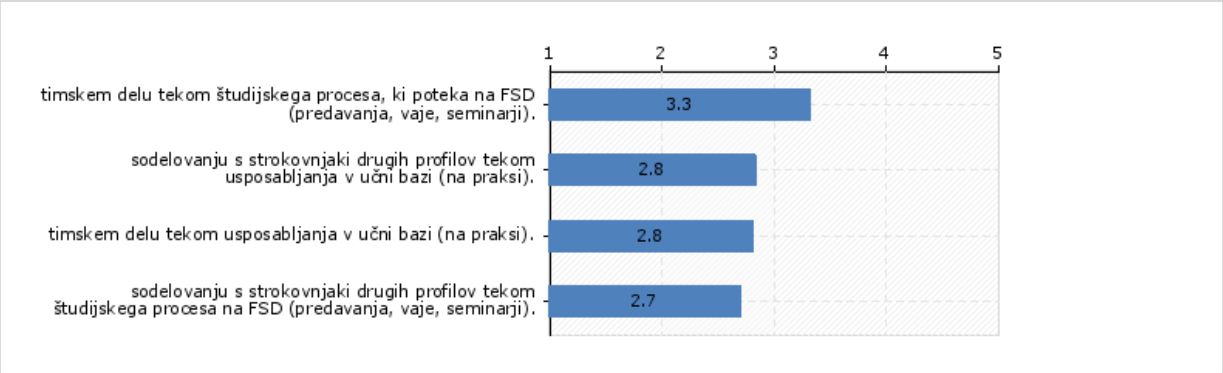
Preglednica 11: Prikaz pogostosti uporabljenih podanih poimenovanj za timsko delo (n = 191)

Poimenovanje	% tistih, ki ne uporabljajo	% tistih, ki uporabljajo	Skupaj %
Multidisciplinarni tim	27,2	**72,8**	100,0
Strokovni tim	28,3	**71,7**	100,0
Po področju dela poimenovan tim	37,7	**62,3**	100,0
Medinstitucionalni tim	**52,9**	47,1	100,0
Posvetovalni tim	**53,9**	46,1	100,0
Interni tim	**56,5**	43,5	100,0
Interdisciplinarni tim	**57,1**	42,9	100,0
Delovni tim	**67,0**	33,0	100,0
Razširjeni tim	**76,4**	23,6	100,0
Notranji tim	**77,5**	22,5	100,0
Intervizijski tim	**83,2**	16,8	100,0
Evalvacijski tim	**88,0**	12,0	100,0
Stalni tim	**89,5**	10,5	100,0
Zunanji tim	**89,5**	10,5	100,0
Podporni tim	**94,8**	5,2	100,0
Tim na predlog uporabnika	**94,8**	5,2	100,0
Multiprofesionalni tim	**96,3**	3,7	100,0

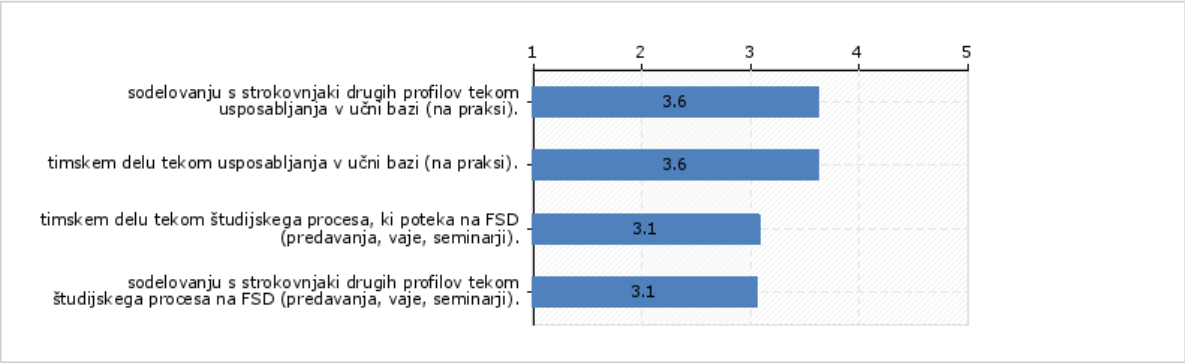
Ponujena je bila tudi možnost drugo, ki jo je izbralo 7 respondentk, ki so navedle, da uporabljajo še s po dvema navedbama, krizni tim in strokovni svet, s posamično navedbo pa hitri tim, strokovni svet v ožji sestavi, supervizija, timski sestanek in uvodna timska obravnava.

Študentke FSD so ocenjevale tudi količino pridobljenih informacij o timskem delu in drugem sodelovanju strokovnjakov glede na različne vire pred in po praksi. Kot je razvidno iz slik 17 in 18, se povprečne vrednosti pred in po praksi sicer razlikujejo, je pa prišlo vmes tudi do osipa (vprašalnik PO je izpolnilo 8 oseb manj) in so določene razlike lahko nastale tudi zaradi tega. Povprečne ocene poznavanja so sicer povsod relativno nizke (nikjer v povprečju več kot 3,6 na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo malo, 5 pa zelo veliko), opazno pa je večje povečanje količin informacij, ki so vezane na učno bazo – organizacijo, v kateri študentke opravljajo praktično usposabljanje (iz 2,8 PRED za obe postavki na 3,6 PO).

Slika 17: Anketa študentk PRED – odgovor na vprašanje »Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o ...« (n = 59)



Slika 18: Anketa študentk PO – odgovor na vprašanje »Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o ...« (n = 51)



6.2 DEFINIRANJE IN RAZUMEVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

Iz opravljenih intervjujev s socialnimi delavkami razberem, da ima sodelovanje zaposlenih na CSD vsaj naslednje štiri ravni:

- sodelovanje s sodelavci (znotraj enote CSD),
- sodelovanje med enotami CSD ali med različnimi CSD,
- sodelovanje z drugimi organizacijami (v različnih sistemih, npr. zdravstvo, šolstvo, pravosodje), skupnostmi, skupinami in
- sodelovanje z uporabniki.

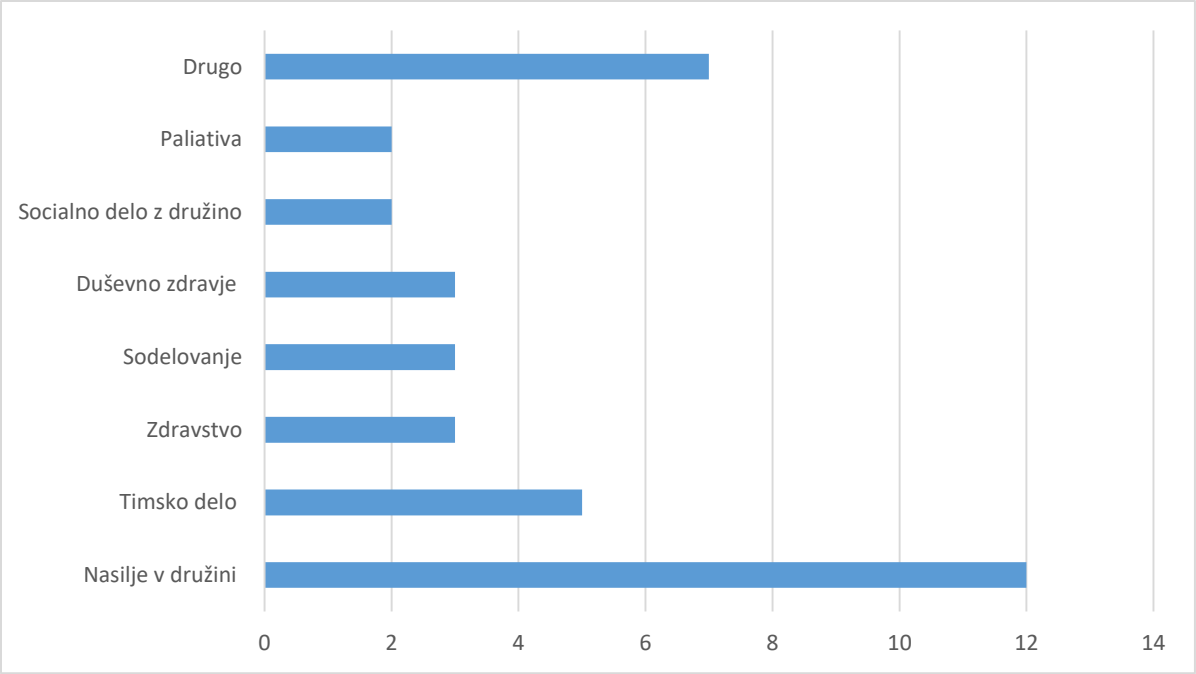
Na vseh štirih ravneh pa to sodelovanje lahko poteka tudi v obliki timskega dela.

Ko pišem o t. i. notranjem timu, imam v mislih timsko delo, v katerem sodelujejo vsaj 3 predstavnice iste enote CSD, medtem ko gre pri t. i. zunanjem timu za sodelovanje (vsaj 3) oseb iz vsaj dveh različnih organizacij.

Večina analiziranih diplomskih in magistrskih del (n = 23) ni opredelila (definirala) timskega dela, kar je v skladu s predhodnimi raziskavami (glej npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 104), ki ugotavljajo, da je v delih, ki obravnavajo timsko delo, zelo redko opredeljeno, kaj imajo avtorji pravzaprav v mislih, ko pišejo o njem.

Teme oz. področja, znotraj katerih je bilo, v povezavi s socialnim delom, v nalogah obravnavano timsko delo, prikazuje slika 19, iz katere je razvidno, da (od leta 2008 do leta 2017) močno prevladuje tema nasilja v družini (n = 12). Pet del pa je bilo takšnih, ki so se eksplicitno ukvarjala s timskim delom. V kategoriji Drugo se pojavljajo naslednje teme: pedagogika, osnovna šola, zloraba otrok, starost, oviranost, zasvojenost, podjetje.

Slika 19: Pogostost glavnih tem v diplomskih in magistrskih nalogah (n = 37)



Definicije timskega dela, ki so jih oblikovale študentke v anketi PRED, sem vnesla v aplikacijo za izdelavo tako imenovanih oblakov besed[85] (ki upoštevajo pogostost pojavljanja posameznih besed in jih izrišejo v velikosti, ki je sorazmerna pogostosti pojavljanja), kar prikazujem na sliki 20. Že hiter pregled v definicijah uporabljenih besed pokaže, da študentke timsko delo povezujejo s skupino, v kateri člani (različni strokovnjaki), ki imajo skupen cilj, sodelujejo, kar je tudi v skladu z že predstavljenimi opredelitvami iz literature.

[85] Ki je dostopna na spletnem naslovu https://www.wordclouds.com/.

Slika 20: Oblak besed iz študentskih opredelitev timskega dela

V fokusni skupini s študentkami smo podrobneje govorile o tem, kako razumejo timsko delo. Poudarile so ugotovitev, da (z zakonom) predpisani timi niso pravi tim, ker odvzamejo strokovni delavki element prostovoljne vključitve v tovrstno delo v skupini in se spraševale, kje je meja med intervizijo, supervizijo, mediacijo in timskim delom. Kot primer timskega dela pa so navedle delo v individualnih projektnih skupinah na področju rejništva. Timsko delo so sicer opredelile kot

> […] delo v skupini, ki zasleduje isto poslanstvo, cilje, na podlagi skupnih interesov, kjer je rezultat dela večji od zgolj vsote, člani pa se vključijo v tim prostovoljno. Gre za dopolnjevanje na osnovi različnosti članov, komplementarno učenje, v katerem pa so vsi aktivni – prispevajo in sodelujejo, vodja pa nastopa v vlogi moderatorja (FS, 27. 2. 2018).

S skupnimi močmi so nato navedle in opredelile multidisciplinarni tim kot tim, v katerem je več strok, interdisciplinarni tim oz. timsko delo, ko sodelujejo strokovnjaki iste stroke in formalni tim, ki je predpisan po zakonu (FS, 27. 2. 2018).

Kot specifike timskega dela v socialnem delu pa so študentke poudarile (FS, 27. 2. 2018):

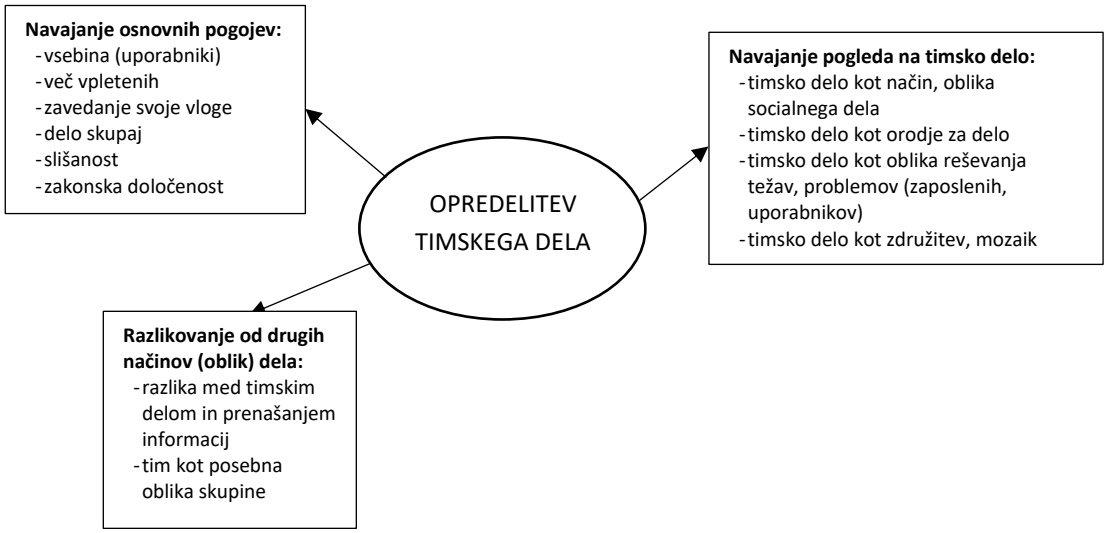
- enakovrednost članov,
- uporaba holističnega pristopa in
- soustvarjanje.

Glede vrst timskega dela in uporabe različnih oblik le-tega so v fokusni skupini študentke navedle, da je to

> »[…] odvisno od tega, kakšna je res velikost tima, se pravi, koliko jih je notr, pa to, ali je hierarhično ali ni hierarhično, do tega, ali je ena stroka notri ali je več strok, ali je tudi uporabnik ali ni uporabnika, pa je pač samo zunanji meeting, ali se gre za kolektiv – se pravi se samo kolektiv vzpodbuja pa izobražuje, ali se gre za nek specifičn problem pa pač tak naprej…« (FS, 27. 2. 2018).

V intervjujih so socialne delavke opredeljevale timsko delo v socialnem delu skozi navajanje svojega pogleda nanj, navajanje osnovnih pogojev zanj in skozi razlikovanje od drugih načinov dela, kot prikazuje slika 21.

Slika 21: Opredelitev timskega dela v socialnem delu – vidik socialnih delavk (n = 21)



Med pogledi na timsko delo so ga nekatere opisale kot način, obliko socialnega dela, spet druge pa so ga videle bolj kot orodje za svoje delo ali pripomoček za združitev idej, oblikovanje mozaika. Dokaj pogosto pa so socialne delavke navajale veliko prepletenost socialnega in timskega dela.

> Mislm, da mamo zlo dobro predispozicijo. Sploh tole, delo z družino. Na tem področju se mi zdi, da smo najbolj. Gabi, mislm, še zdej se jo spomnem, ko je govorila, kako se vodi pogovor z družino. Js to nekak v timu uporabljam. Sm kr mau prenesla. Tle mamo mi kr prednost. (Intervju 6, 2018).

> Te 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).

Timsko delo v socialnem delu so socialne delavke opredeljevale kot obliko reševanja težav zaposlenih

> Jaz bi rekla na tri načine ali na treh nivojih te time sklicujem pa delam v njih. Eni so ti posvetovalni, ker jaz tega imenujem, kadar gre za notranji ti, ko se le s sodelavkami posvetujem, ko je brez uporabnikov, ko sem jaz, ko ga rabim izključno za sebe, ker sam jaz v slepi ulici ali enostavno rabim neko pomoč, podporo, usmeritev, tako. (Fokusna skupina, 2018).

> […] prejšnji teden je bla ta prepoved, js sem vidla, da je kolegica v stiski, sem šla mimo po hodniku nič hudega sluteč. Vedla sem, da gre za ukrep, ker sem slišala. Vem, da js to obvladam in sem stopla zraven, ne? In zdej dejansko vse me tri, tko js pa ene tri smo, no, k bomo s tem primerom delale naprej, ker ne gre drugače. In morš pol, ne, se izmenjevat. (Intervju 9, 2018).

> […] moje izkušnje so, ker tudi jaz drugim pomagam, dobim potem tudi sama nazaj. Ta kolegialnost je izredno pomembna. Pa pripravljenost tudi sicer vskočit, si pomagat, se nadomeščati, delati v paru, sodelovat na MDT-jih, to je vse povezano […] (Intervju 19, 2018).

ali pa težav uporabnikov.

> […] kaj to pomeni, kaj pomeni z moje perspektive, bom že povedala, ampak, kaj pa iz razvojnih potreb, potreb otroka, kar ima pa ona besedni zaklad, toliko znanja, bo pa znala tudi staršem iz te psihološke perspektive malo razložiti. (Intervju 19, 2018).

> Predvsem ob izdelavi načrta pomoči, ugotavljanje trenutnega stanja in izdelavi načrta pomoči, da se čim bolj v skladu z njegovimi potrebami in zmožnostmi nardijo te plani pomoči, ti za naprej. (Intervju 15, 2018).

Nekatere so poudarjale pogoje (vsebina, povezana z uporabniki, več sodelujočih oseb, zavedanje svoje vloge, skupno delo, slišanost in zakonska določenost), ki morajo biti za takšno delo zagotovljeni,

> Posedanje večih strokovnih delavcev v eni pisarni in potem se pogovarjamo, kako bomo zadevo rešil […] (Intervju 18, 2018).

> Multidisciplinarni tim pa ima točno določene naloge, ki so opredeljene v zakonu, torej sploh ustanovitev tega, delitev informacij, kar se dogaja, kar vemo, da uskladimo delovanje, da pripravimo neki varnostni načrt in naredimo oceno ogroženosti. (Intervju 8, 2018).

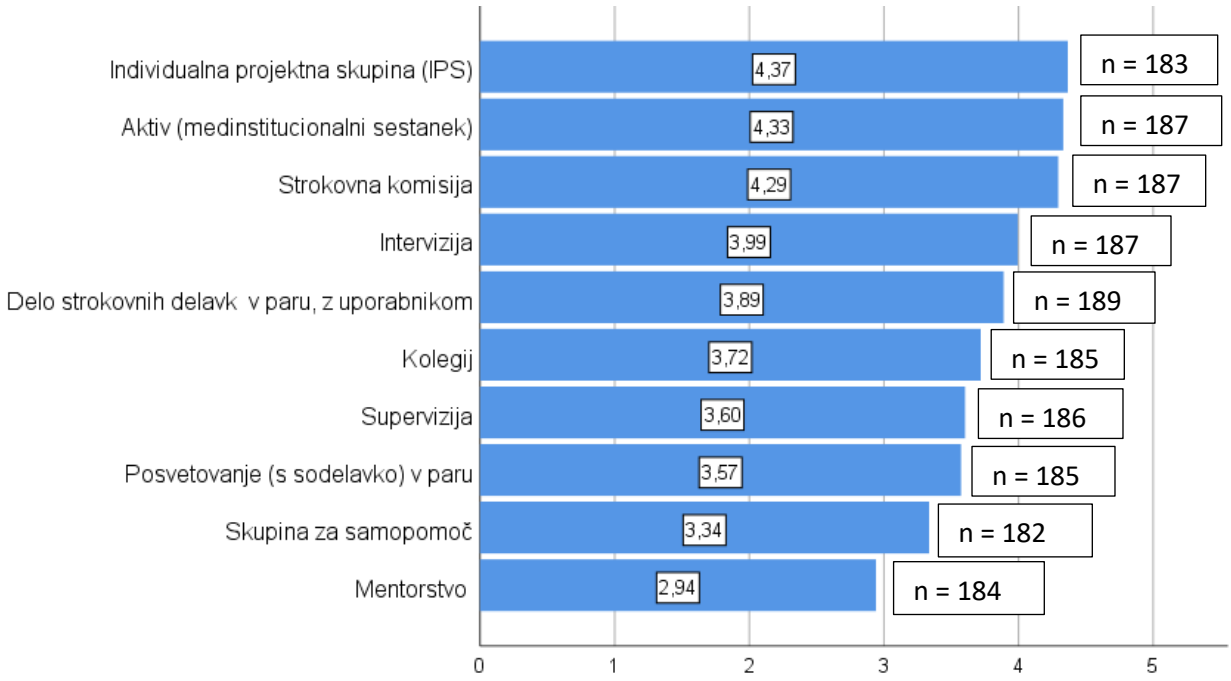
> Ker v timih se pogovarjamo o uporabnikih in uporabnicah, medtem ko pri, ne vem, kolegijih, vseh teh drugih zadevah se pogovarjamo tut o, ne vem, strukturi, o ne vem še čemu […] (Intervju 9, 2018).

druge pa so opredelitve timskega dela oblikovale tako, da so opisale, v čem se takšno delo razlikuje od kakšnega drugega. Tako so opozorile na razliko med timskim delom in prenašanjem informacij ter poudarile tim kot posebno obliko skupine.

> […] v bistvu, lahko je to samo sodelovanje, ne tim, tim bi bil, če bi nas bilo malo več ampak. Ne vem, včasih je pa tudi samo intervizija lahko kot nekaj, kar mi več da, kot če bi sklicala interni tim. Ko bi nas več sedelo. (Intervju 19, 2018).
>
> Dajo ti nek, al pa so samo predaja nekih informacij. To je razlika, no. (Intervju 11, 2018).
>
> […] ne vidim tima kot informiranje, ampak kot sodelovanje aktivno in z jasno izdelanimi cilji, oz. rešitvami, s kerimi že prideš na tim, al pa vsaj predlogi […] (Intervju 21, 2018).

Strokovne (so)delavke na CSD sem prosila, da na 5-stopenjski lestvici označijo, kako zagotovo bi določene (navedene) oblike dela označile za timsko delo (pri čemer 1 pomeni zagotovo ne bi in 5 pomeni zagotovo bi). Povprečne vrednosti odgovorov prikazuje slika 22.

Slika 22: Povprečne ocene odgovorov na vprašanje, kako zagotovo gre za timsko delo



Glede opredelitve IPS, aktiva in strokovne komisije delavke v povprečju menijo, da gre pri navedenih oblikah dela za timsko delo (pri vseh postavkah je bil sicer razpon podatkov od vrednosti 1 pa do 5), medtem ko mentorstva v povprečju načeloma ne opredeljujejo kot timsko delo. Preseneča morda to, da je povprečna ocena intervizije manj kot 4.

6.2.1 Posebnosti socialnega dela v povezavi s timskim delom

V intervjujih s socialnimi delavkami se je večkrat zgodilo, da so socialne delavke govorile bodisi o posebnostih socialnega dela (v primerjavi z drugimi strokami, ki delajo na CSD), bodisi

o posebnostih timskega dela, kot poteka na področju socialnega dela. Med specifikami socialnega dela so navajale:

- timsko delo kot način socialnega dela,

> V bistvu, če ne bi blo timskega dela, ne bi stvari šle tko, kukr grejo, zdej, če gledam prov ns, doskrt ne. (Intervju 1, 2018).

> Js to [timsko delo] vidm kukr način socialnega dela […] (Intervju 6, 2018).

- individualni, celostni pristop – brez receptov, šablon, v ospredju dobrobit drugih,

> Tu mislim, da bi težko rekli, da v socialnem delu neke šablone bi uporabljali, ne? To skoraj ni mogoče, da bi po neki šabloni se delalo. Moraš res od primera do primera individualno pristopit. Seveda pa v okviru nekih osnovnih smernic delat. (Intervju 20, 2018).

> Meni se zdi, da smo bolj fleksibilne, bolj sodelovalne, bolj širše pogledamo. Vsaj pri nas, no, manj togo se v neke najprej določene postopke in moči damo zapeljati. Se mi zdi, da imamo eno zelo širino, da imamo tudi empatijo do družine, družinskih članov, da jih zelo razumemo in podpiramo v tistem, kar je dobro pri njih. Tu jaz vidim malo razlike. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Socialne delavce, ko delamo neki rešitve, da se iščejo, gledamo tut mal bl široko. Nismo tko, kukr da bi stal pred gozdom in vidmo sam eno drevo, ampak se znamo mal dvignt, zadevo mal bl celostno pogledamo. (Intervju 6, 2018).

> Js mislim, da je zlo pomembno, glede na to, da bi mogl v socialnem delu gledat človeka celostno, kar pomeni v skupini, da ga vedno vidmo z vseh zornih kotov, kaj pač lahko, a ne? (Intervju 15, 2018).

> Ker recimo v socialnem delu, ni to, da ti gledaš, kaj boš ti dobil, v bistvu gledamo zmeri v dobro drugih, da bomo s sodelovanjem v timu, nardili. Je ta razlika, mogoče, ja. (Intervju 1, 2018).

- pomembnost vključenosti in sodelovanja uporabnika,

> Ja, specifike so, da je pač tut uporabnik vklučen, js mislim to, da je uporabnik pač vklučen v odločanje in v iskanje rešitev. Mislim, da je to ena od teh glavnih specifik socialnega dela. (Intervju 12, 2018).

> Se pa trudim, da je družina res, če se le da, vključena, če ne drugo, da pride v drugi del tima, da se jo seznani, da skupaj potem načrt pomoči pa skupaj to naredimo. To se nekako vedno bolj uveljavlja. Se mi zdi, da je tudi uporabnik vključen v te time. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> […] [P]oskušamo pa tko poimenovat […], da ni, v smislu, da naši uporabniki vidjo eno, […] da lahko sodelujejo pa da se ne čutjo, da so zarad tega kej ogroženi al pa kej, ker le mogoče ni prijetno tok met insitucije okrog sebe […] (Intervju 2, 2018).

- enakovrednost članov tima,

> Da ni neki kar maš ti v svoji glavi, ampak tist, kar nekaj dejansko iz uporabnika izhaja, pa tut to se mi zdi pomembno, no, da če smo na timu z uporabnikom, da ma res možnost povedat, sodelovat, da smo enakovredni, ne da nekdo v timu, ne glede na to,

> da sem jaz npr. sklicateljica pa odgovorna, js nisem zato nič več kot ostali člani, vsi smo enakovredni in vsi tut podpišemo isto, nč ni zdej ... (Intervju 11, 2018).

> […] [T]o, da nimas občutka, da si manj vreden. Tudi, če pridejo tam tožilec, tudi če pridejo, bom rekla, zdravnik, tudi če pride različni profili, da si ti kot socialni delavec, da se zavedaš, da si strokovn, da nisi manjvreden, da si sposoben, to je tut tisto. Ker tut mi s svojo držo in vodenjem nekaj prispevamo ne, k temu. (Intervju 13, 2018).

- upoštevanje in spoštovanje razlik med različnimi profili na CSD. Navedene opažene razlike prikazujem na sliki 23.

> Ja, mogoče, mi [socialni delavci] smo mogoče mal bl empatični, ampak je spt odvisno od človeka, kok maš mogoče, naše odločitve, k jih mogoče kot socialni delavci mal širše vidmo, da jih mogoče pravnik, al pa psiholog jih mogoče vid zlo individualno z vidika določenih potreb, tko zlo segmentirano. (Intervju 2, 2018).

> Smo, ja [socialni delavci drugačni], in tut velikrat mamo tuki največkrat probleme, zato kr se mi zdi, mi socialni delavci, morm rečt […] Ampak se mi zdi, da mi spet nekak, svojo stroko, ker pač nekak smo tukej, kako naj rečem, strokovno deformirani, in nekak želimo it v ta namen človeku pomagat. Velikrt pride do teh problemov. In če smo zdej na enem takem primeru, želimo pomagat, želimo it iskat način, in kaj bi in svetovat in iskat načine. Medtem ko pri drugih profilih […] pa velikokrt pride do tega, da se strogo držijo zakona. (Intervju 7, 2018).

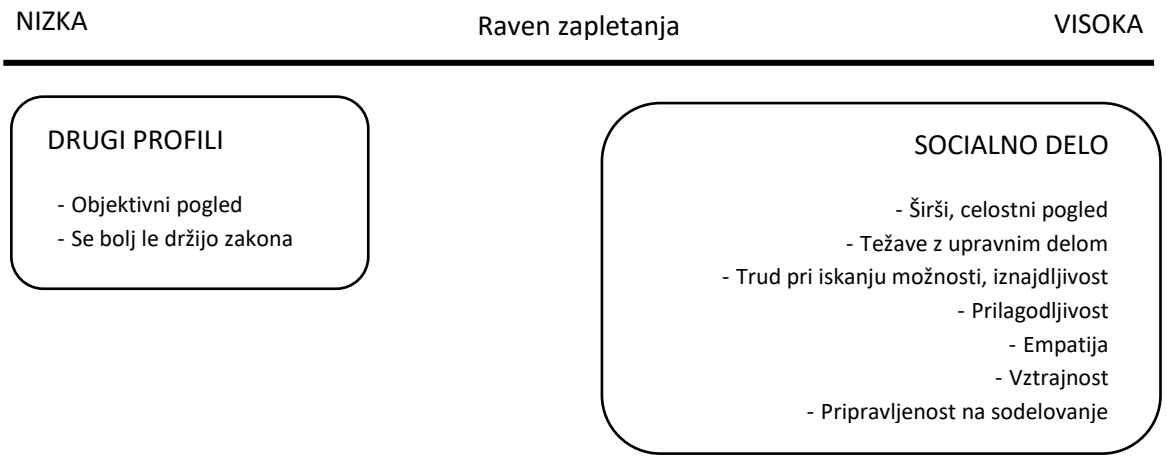
> Recimo mamo primer pravnika, ki mora bit sicer strogo črno na belem vse, al je tak al je tak, ni vmesnih variant, a ne? Socialni delavci se mi pa zdi, da mamo tuki malo nekak, ne vem, kak bi to rekla, smo bolj empatični, da se nekak bolj znamo vživet in da nekak bolj to razumemo celotno sliko družine, recimo. (Intervju 20, 2018).

> Ja, socialni dealvci po mojih izkušnjah tut velikrt totalno zakomplicirajo. Vidjo samo problem, težo, obremenjenost, tko, ne vem, izgorelost. Z osebne naravnanosti, značilnosti. Iz drugih strok pa bolj objektivno. (Intervju 17, 2018).

> Meni se zdi, da smo bolj fleksibilne, bolj sodelovalne, bolj širše pogledamo. Vsaj pri nas no, manj togo se v neke najprej določene postopke in moči damo zapeljati. Se mi zdi, da imamo eno zelo širino, da imamo tudi empatijo do družine, družinskih članov, da jih zelo razumemo in podpiramo v tistem, kar je dobro pri njih. Tu jaz vidim malo razlike. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- drugo. Tu so socialne delavke (kot razliko) navajale še, da je socialno delo zelo praktični poklic, v katerem je pomembno tako ubesedenje kot prevpraševanje.

Slika 23: Opažene razlike pri delu med različnimi profili na CSD



Glede poteka timskega dela v socialnem delu pa so intervjuvanke poudarile, da je za timsko delo nujna vsebina – uporabniki in usmerjenost k rešitvam.

> Ker v timih se pogovarjamo o uporabnikih in uporabnicah, medtem ko pri, ne vem, kolegijih, vseh teh drugih zadevah se pogovarjamo tut o, ne vem, strukturi, o, ne vem še čemu, ne … (Intervju 9, 2018).
>
> Tim se mi pa zdi, da je od tam naprej, k se začne govort o konkretnem uporabniku, pa se išče neke načine pomoči. (Intervju 10, 2018).
>
> Organizacijski sestanki si podelimo mi naloge, konkretne naloge čez dan, v programu in tut konkretno, kdo bo s kom, s katerim uporabnikom delal, a ne? Potem timski sestanki se pogovarjamo konkretno o uporabniku, te vsebinski, a ne? (Intervju 15, 2018).
>
> In […], mislm, da mi [v socialnem delu] vseno probamo iskat rešitve, nekak v smeri iskanja rešitev peljemo tut time (Intervju 6, 2018).

Intervjuvanke so ugotavljale, da so socialnodelovna znanja in koncepti socialnega dela zelo primerni in uporabni pri samem timskem delu. Od samega vzpostavljanja delovnega odnosa, preko vključevanja uporabnika, pa do soustvarjanja rešitev.

> Zdej mogoče, k poslušamo te koncepte in kako naj bi delali in soustvarjanje, vse to tut sigurno vpliva na timsko delo, k ga mamo pol v službi, tle dotično na CSD. (Intervju 1, 2018).
>
> Te 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).
>
> Ja, spet bom rekla, kako se vzpostavi delovni odnos s to institucijo. To je pa spet od posameznika, kaj če zmoreš vzpostavit ta odnos, ne? Torej, da predstaviš sebe kot udeleženega v temu, tut njega, da je udeležen. (Intervju 8, 2018).
>
> Tk da, js bi mogoče ravno to izpostavla in js to vidim kot našo prednost, no, tisto, kar je pomembno v timskem delu, da ravno to je tisto, da ti skupaj nekaj novega vidiš al pa ustvariš al pa neko novo rešitev, ne da je vedno isto, ker če je vedno isto, ne rabiš potem timskega dela, ne? (Intervju 11, 2018).

> Nekako meni ni všeč to institucionalni vidik, pomeni, mi se bomo dogovorili, usedli in vam sporočimo, kakšni so sklepi. Sklepe sprejemamo potem skupaj, ne? (Intervju 8, 2018).

> […] [M]i delamo veliko teh timov skupaj z uporabnikom in je to tut zlo dragoceno za njega, ker vidi, da je enakovreden član tima, sploh na področju nasilja se to pol vidi, ne? On je v bistvu, po mojem mnenju, ne, skor glavni, če njega ni zraven, ne mormo nč načrtovat, ne? Tak da tuki se mi zdi to v socialnem delu dragoceno in tut neki več, kakr kje drugje mogoče. (Intervju 11, 2018).

> Se pravi, tle se ne gre za … Mi nimamo enih, kako bi reku, rešitev že vnaprej, ampak moramo rešitve v večini primerov kr ustvarjat, ne? Se pravi, ker vsak primer je – tudi če sta dva podobna primera, ma vsak primer svojo specifiko in zato je bolj fajn slišat čim več mnenj, oz. različnih področij, da se pol lažje kakšno rešitev najde in ustvar. (Intervju 16, 2018).

> Zdaj v glavnem, vsaj jaz bom za svoje time, to pa niso več delovni timi zelo tako konkretno naravnani, na konkretno v zvezi z neko konkretno družino, konkretno z neko težavo, ki jo oni ali pa mi mislimo, da jo moramo rešiti skupaj z njimi in je najprej evalvacija, kje smo, kaj bodo zdaj, kaj so bili predhodni načrti, želje, in potem, kaj nekako skupaj sooblikujemo, v kateri smeri naj bi šli in kdo lahko kaj naredi. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Vključenost več različnih profilov v timsko delo v socialnem delu so intervjuvanke navajale kot prednost oz. poseben prispevek h kakovosti timskega dela. V takšnem timskem delu se pogosto socialne delavke znajdejo tudi v vlogi prevajalk – med samimi strokami, kot tudi uporabniku.

> In mi delovni tim zelo pomaga, tudi zelo veliko pomeni, če je sestavljen iz več profilov v končni fazi, to se odloči glede na vsak primer posebej. […] Eno je bil ta, da znaš prepoznat ... Ne vem, kako bi temu povedala. Doprinos, ne, različnih ljudi. […] Mamo na enem timu deset ljudi, deset mnenj dobiš, to je vrednota, to je, strokovno gledano, je to vrednota, ker vsako mnenje šteje, tako (Intervju 8, 2018).

> Mogoče, ne vem, mogoče nimam dovolj znanja na nekem področju in pol skupej predebatiramo, da dobimo res čim širšo sliko nabora storitev, pomoči za nek primer in da pol res lahko celovito pristopimo in da dobro rešimo neko situacijo, a ne? Ker verjamem, da vsak pogled šteje. (Intervju 20, 2018).

> […] [M]i na to pazimo in potem bdimo nad tem, če je kdo do družine agresiven, kakšna učiteljica, to ni pa to niso, da jih že pred pripravimo, da pa to pa to pa lahko, jaz po navadi te povzetke, ko pride družina, tudi če niso ves čas zraven na timu, ko se pridružijo, jim po navadi jaz povem neke zaključke, no, zaključke, neke povzetke, ker se mi zdi, ker včasih je res kdo tak, da ne bi potem tisto direktno na timu obremenil tistega starša, ker se mi zdi, da je potrebno, ker se da z drugimi besedami drugače povedati isto stvar […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Js se tukaj poslužujem, da če vodim primer, da razlagam, kaj socialno delo je in zakaj tako delamo. V bistvu, da ni zgolj, da se usedemo in zdej vemo, kaj mormo nardit, ne, da ni tega, ne, da nismo mi tisti, ki oblikujemo rešitev, ampak zgolj lahko pogledamo, kakšne resurse imamo, kaj lahko mi nardimo, ne, ne pa, kaj se bomo mi odločli, da bomo zdej nardili. Tko da bolj se gre za razlaganje, veliko razlaganja. […] Ja, prevajanje. Če vodiš nek primer, dejansko si potem prisiljen k temu, da prevajaš, kar je tudi ok, da si vzameš tudi za to čas. Ta trenutek smo dogovorjeni, da septembra gremo na aktiv šolskih svetovalnih služb prevajat socialno delo. (Intervju 8, 2018).

> Drugač pa v bistvu tut pri teh internih timih pa tut včasih kot zagovornik stroke. Da zagovarjaš svoje delo in svoje mnenje in stroko, no. In tut z drugimi institucijami vlkrat, ne? Predvsem v tem smislu, ko kdaj rečejo »To bi vi morali nardit,« pa mi rečemo »Ja, mi delamo skupaj z uporabniki, ne namesto njih, al pa ne proti njim al pa proti njihovi volji,« kar, sej pravim, to so ta različna pričakovanja in pol morjo v bistvu zagovarjat in uporabnika in stroko in svoje delo in institucijo kot center, na splošno. To se mi zdi kr velik tega, no. (Intervju 11, 2018).

Kot pomembno za timsko delo v socialnem delu pa so nekatere socialne delavke poudarile tudi zadovoljstvo vseh udeleženih oz. da na timskem srečanju vsak udeleženec nekaj dobi, odide z več moči, kot je prišel ipd.

> Včasih je po moje večja uspešnost takrt, ko en druzga razumemo, ko vidmo, men je to bl uspešno, ko kolegica kolega razume […], to se mi zdi velik bl uspešno in potem gremo nasprot […] in poskuša najdit nek skupen kompromis. To se mi zdi velik bol uspešno, da najdemo vsi skupej kompromis, pa na koncu gremo vsi skupaj zadovoljni. […] Da, ko najdemo neko rešitev za nekoga, da obneme se tut počutmo zadovoljni, da smo tut razumel en druzga, zakaj smo se tko odločl. (Intervju 7, 2018).

> Zase v bistvu. Tako da v bistvu tut to, da se počutiš, da si nardu vse, da si nrjdu, kar je potrebno nrdit, da nimaš še tistega občutka, kaj bi še lahko naredu, da bi blo za družino bolje. Ker zmeri se mi zdi, da mamo ta občutek, kaj vse bi mogli še mi nrdit, zarad tega, da bi blo uredu. (Intervju 1, 2018).

> […] [T]udi kadar uporabnik čut, da je dubu podporo, da ma en nov zagon, da bo stvari premagu, da nima več tok odprtih vprašanj […]. […] [T]ut mi nimamo več dilem, kaj pa bo, če se bo to zgodil.Tut za nas je to pomembno, k drgač se sprašuješ, kaj bo, če ne bo mel zadost informacij, a ne, tko pa mamo vsi eno podporo v tem, k smo se dogovoril, da mogoče čutmo eno varnost, da bo to, kar smo naredil s skupnimi močmi, s tistim, kar vemo tist trenutek, da bo mogoče v redu. (Intervju 2, 2018).

6.2.2 Timsko delo v drugih organizacijah (na področju socialnega dela) in na drugih področjih

Socialne delavke so se strinjale, da se timsko delo ne odvija zgolj v socialnem delu in da je pomembno tudi na drugih področjih, večina anketirank pa (neposredno) s timskim delom na drugih področjih (npr. v podjetjih, v zdravstvu, šolstvu, nevladnih organizacijah) nima izkušenj.

Opažajo, da je timskega dela v drugih organizacijah (torej izven CSD) na področju socialnega dela ponekod več, drugje manj kot na CSD. Večkrat pa so poudarile NVO kot tiste, v katerih si zelo želijo delati timsko. Nekatere so menile, da timsko delajo vsepovsod približno enako, druge pa, da so razlike v načinih timskega dela. Ko so v intervjujih razmišljale o timskem delu na CSD, na splošno v socialnem delu in tudi na drugih področjih, so ugotavljale, da:

- timska srečanja na CSD potekajo dlje časa (tudi več ur),

> Ja, sigurn je. Mislim, v gospodarstvu, pač, kar mi drugi povejo, je to, mi – pač so naši timi ful dolgi […] (Intervju 10, 2018).

- je timsko delo na CSD zahtevnejše tako zaradi obsežnih zakonskih določil kot zahtevnosti situacij (uporabnikov), v katerih se uporablja,

> Tu se res pozna, da mogoče strokovne na višjem nivoju kokr pa potem tam v domu. Drgač, no. (Intervju 14, 2018).

- je v timskem delu na drugih področjih po navadi več delegiranja in hierarhičnega odločanja,

> Tm je pa doskrt tko, kokr šef določ in pol teh pet more tko narest, kokr šef določ, je mau drgač, no. To pa tut js kukr vodja tima, nism tista, k bo rekla »zdej bomo pa tko nrdil in konc«, ne, hočm boljše rešitve iskat. V tej smeri delamo, pomoje se v tem mal ločmo. (Intervju 6, 2018).

- je v timskem delu na področju socialnega dela prisotna večja enakost med različnimi profili in sodelujočimi v timskem delu,

> Sej pravim, da je neka enakovrednost, pa da ti ne dajo navodila, pa napotila, kaj ti morš nardit, ne? (Intervju 11, 2018).

> Da ni neki, kar maš ti v svoji glavi, ampak tist, kar neka dejansko iz uporabnika izhaja, pa tut to se mi zdi pomembno, no, da če smo na timu z uporabnikom, da ma res možnost povedat, sodelovat, da smo enakovredni, ne da nekdo v timu – ne glede na to, da sem jaz npr. sklicateljica pa odgovorna, js nisem zato nič več kot ostali člani, vsi smo enakovredni in vsi tut podpišemo isto […] (Intervju 11, 2018).

- so drugje timi bolj operativni (npr. dogovarjanje urnikov dela, načinov spremljanja dela, kako izpeljati kakšen dogodek) in manj vsebinski (npr. raziskovanje možnosti, potreb posameznega uporabnika),

> Ampak večinoma drugje, ko sem bla na kakšnih timih in tko naprej, je blo to vedno tko neki bolj operativnega, ne pa vsebinskega, ne? (Intervju 9, 2018).

- drugje ni prisotne (tolikšne) potrebe po soustvarjalnem pristopu,

> Na šolah nekako jz doživljam, da imajo to potrebo, da povejo, kakšna so naša pravila v šoli, česa se je treba držat, kaj pričakujemo, koj moraste vi še nardit, da bo boljše al da bo drugače, ne vem, nekako se mi zdi neko nalaganje, ne, nalog. To je ta razlika, ki jo vidim. (Intervju 8, 2018).

- je pri nekaterih organizacijah prisoten občutek ogroženosti v primeru, da v timskem delu sodeluje tudi uporabnik in

> Sicer smo se srečali z več institucijami. Zdej ena konkretno ni bla, se je šlo za šolstvo, tko ne bom več kot to. Je pa res, da ta socialna delavka je pred pokojem, tko da verjamem, da je stvari gledala lahko drugače, vendar ja, nek občutek ogroženosti je naenkrat, da zdej bom pa mogu pazit, kaj govorim, ne? Ja, kaj, ne, mislim. Tko da, ja, je blo bolj želja, če bi se z mamo vidli enkrat drugič, ne? (Intervju 8, 2018).

- je drugje manjši poudarek na zapisovanju timskega dela (zapisih, zapisnikih, razpošiljanju ipd.).

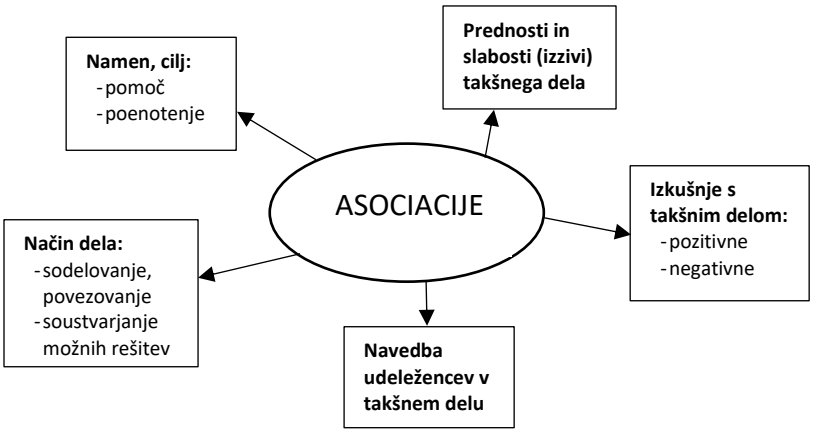
> Če pa pridem na šolo in oni nekaj svojega pišejo, jaz si potem kar sama malo pribeležim, zelo redko, da bi podpisovala jaz na šoli kakšne dogovore ali sklepe, bolj samo, da se pogovorimo, oni si nekaj zapišejo, jaz si samo malo zapišem, pa se potem pod tisto sama podpišem in dam v spis, v dokumentacijo. Tako da se redko zgodi, da bi kaj prišlo naknadno s strani šole, da je bila timska obravnava, kateri strokovnjaki smo bili, smo se zmenili in da bi tisto šola potem požigosala in poslala članom tima. Se mi je mogoče res že zgodilo, ampak zelo redko. (Intervju 19, 2018).

Socialne delavke pa so poudarile tudi, da je drugje težje zaslediti specifičen potek timskega dela po konceptu soustvarjanja v socialnem delu.

6.2.3 Asociacije socialnih delavk ob izrazu »Timsko delo v socialnem delu«

V intervjujih sem socialne delavke prosila za nekaj prvih asociacij ob besedni zvezi »timsko delo v socialnem delu«. Odgovore lahko razdelim na pet sklopov, kot prikazuje slika 24.

Slika 24: Asociacije socialnih delavk ob besedni zvezi »timsko delo v socialnem delu« (n = 21)



Socialne delavke ob timskem delu v socialnem delu pomislijo na pretekle izkušnje s tovrstnim delom, ki so bodisi pozitivne

> […] tlele se res vidi, to naše socialno delo, pomoč drugim, ne. Kako smo usmerjeni v to, da v bistvu, si moramo pomagat ob tem, ko sodelujemo v timu. (Intervju 1, 2018).

> […] tim pa mi pomaga, skupaj z mano nekak razmišljat in poskušat še prikazat nov vidik al pa drug vidik, kaj bi mogla še nardit oziroma kakšno, kaj bi lahko še poskusila, kaj bi lahko še ponudila, kaj bi lahko še nardila, pa nisem, ker nisem jst vidla […] (Intervju 8, 2018).

> Sploh pa, da tisti, ki je najbolj izpostavljen […], da dobi od teh članov vsaj zadostno mero enega razumevanja in ene pripravljenosti za pomoč pa mogoče tudi, ne nazadnje podporo pa, mislim, jaz bolj to potrebujem, dostikrat. Bolj to, da me nekdo posluša, da me razume, da podelim to in da dobim tisti pravi način […] (Intervju 19, 2018).

bodisi negativne.

> Ja, kje bom dobila ljudi za tim. […] [N]aše izkušnje so, da pač en tim, k ga maš na, ne vem, drugem koncu Slovenije, ti to lahko vzame cel dan, kljub temu, da veš, da je pomemben, ampak veš tut, da te čaka v pisarni še pet drugih družin, k bi rable […] (Intervju 10, 2018).

> […] posvetovalni tim, ta je bil načeloma dober, ampak več časa smo za to porabl, tko da bi blo bolš, če bi ga bol načrtoval al pa, da bi bil takrat, k bi rabl, ne pa vsak teden. (Intervju 15, 2018).

Pri navajanju asociacij so se z opisovanjem izkušenj (lahko) prepletale tudi navedbe prednosti in slabosti (oz. izzivov) timskega dela v socialnem delu, kot je npr. razvidno tudi iz spodnjih navedb.

> […] če jaz to slišim kot kritiko na mene, na mene kot strokovno delavko, kot uradno osebo, kot kompetentno za to delo, nekdo mi pa skuša to kompetentnost ali prikazati malo, kot da nisem, da me skuša malo diskreditirati ali mi dati vedeti, da nisem dovolj dobra, […] dovolj strokovna, se mi pa zdi, da tega pa res ne potrebujem na internih timih, tudi do tega je prihajalo recimo. (Intervju 19, 2018).

> […] kot en mozaik različnih izkušenj, pogledov in da potem iz tega najboljš vn dobimo […] (Intervju 6, 2018).

Asociacije so lahko vključevale tudi navedbo (različnih) udeležencev v takšnem delu.

> […] sodelovanje s sodelavci in pa z drugimi strokovnjaki z različnih področjih, kot so na primer šola, policija, vrtec, nevladne organizacije […] (Intervju 13, 2018).

Večkrat pa so vključevale tudi navedbo namena ali cilja

> […] pomislim na sodelovanje, na soustvarjanje nekih možnih rešitev, različna mnenja, doprinos nekih novih idej. (Intervju 11, 2018).

> […], da pol skušamo prit do nekega skupnega zaključka, ne. Da v bistvu te različne poglede, le nekako, na koncu, v bistvu dosežemo, da mamo istega. (Intervju 1, 2018).

ter načina dela.

> Mi nimamo enih, kako bi reku, rešitev že vnaprej, ampak moramo rešitve v večini primerov kr ustvarjat, ne? Se pravi, ker vsak primer […] ma […] svojo specifiko in zato je bolj fajn slišat čim več mnenj oz. različnih področij, da se pol lažje kakšno rešitev najde in ustvari. (Intervju 16, 2018).

> […] in tut, če ne da uporabnik predloga, se mi mormo posvetovat, da laži delamo naprej, al pa z institucijami, če mormo skupi delat […] (Intervju 14, 2018).

> […] v kakšnih bolj kompleksnih zadevah se bolj povezujemo z drugimi institucijami […] (Intervju 2, 2018).

Kot je razvidno iz pregleda literature in rezultatov raziskave, ki jih predstavljam v predhodnih poglavjih, lahko potrdim prvo tezo, ki se glasi:

T1: Obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu znotraj Slovenije (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino.

6.3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU

Kot sem že navedla, na FSD-ju ni predmeta[86], ki bi predvsem in neposredno bodoče socialne delavke pripravljal na timsko delo v socialnem delu. V povezavi s tem in glede na to, da študentke FSD (kot izhaja npr. tudi iz Evalvacijskega poročila UL, 2015/2016) zelo (samo)kritično ocenjujejo pridobljene kompetence v času študija socialnega dela[87], sem postavila naslednji hipotezi:

H6: Dodiplomski študij socialnega dela (na FSD) ne usposobi dovolj socialnih delavk za timsko socialno delo.
H7: S timskim socialnim delom se študentke FSD v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi).

Na podlagi ugotovitev 6 intervjujev[88] (z uporabo tehnike repertoarnih mrež oz. mrežnih repertoarjev – glej npr. Jankowicz, 2003), ki so jih med seboj izvedle študentke 3. letnika (generacije 2016/2017) modula Socialno delo v delovnem okolju[89] o tem, kako (in s čim) jih je študij v določenem letniku pripravil na timsko delo, ugotavljam, da se skozi prva tri leta študija študentke pri različnih predmetih vsaj deloma opremijo za timsko delo.

Študentka 1 in študentka 2 (2017) ugotavljata, da v 1. letniku usposabljanje za (tudi) timsko delo poteka skozi predstavitve, skupinsko delo (tudi skupinski izpit), podajanja komentarjev in povratnih informacij, skozi izvedene pogovore in intervjuje, skozi reševanje aktualnih težav in skozi pogajanja. Poudarita predvsem pomembnost znanj in konceptov pridobljenih pri predmetu *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika* (Študentka 1 in Študentka 2, 2017). Kot predmete, ki najbolj prispevajo h gradnji kompetenc za timsko delo, pa lahko (glede na povprečne ocene – nižja ocena pomeni, da je predmet bližje identificiranim konstruktom, ki prispevajo h kompetencam) poleg navedenega predmeta uvrstimo še predmet *Praksa 1* in

[86] Timsko delo je sicer omenjeno znotraj učnih načrtov 11 izbirnih, modulskih in obveznih (n = 3) predmetov.
[87] Kot izhaja iz omenjenega poročila, so študentke v navedeni generaciji v povprečju ocenile pridobljene kompetence z najnižjo povprečno oceno med vsemi članicami (3,6 na 5-stopenjski lestvici, medtem ko je bilo povprečje celotne UL 3,8).
[88] Za več informacij glej poglavje o metodologiji.
[89] Študentke v nadaljevanju poimenujem z zaporednimi številkami od 1 do 6.

predmet *Osnove skupinske dinamike* (povsod je povprečje dodeljenih ocen nižje od 2 na 5-stopenjski lestvici), kot je razvidno iz priloge 3.

Za 2. letnik študentka 3 in študentka 4 (2017) navajata, da so pridobljene vsebine, ki jih opremijo tudi za timsko delo: spretnosti razumevanja delovanja institucij, sposobnost strokovne refleksije lastnega opravljenega dela, razvijanje občutljivosti pri delu, razumevanje in poznavanje družbenih struktur, znanje in razumevanje zgodovine socialnega dela, uvid v življenjski svet uporabnika ter poznavanje postmodernih konceptov socialnega dela. Glede na izračunana povprečja (kako blizu so posamezni elementi oz. predmeti identificiranim konstruktom, glej prilogo 3) izmed predmetov 2. letnika, izstopa le predmet *Zasvojenosti* (s povprečjem pod 2 na 5-stopenjski lestvici), ki po opažanjih študentk tako izmed predmetov 2. letnika (glede na identificirane konstrukte) najbolj prispeva h gradnji kompetenc za timsko delo.

Študentka 5 in študentka 6 (2017) pa ugotavljata, da v 3. letniku skoraj vsi predmeti gradijo kompetence za timsko delo s spodbujanjem dela v skupinah na predavanjih, vajah ali seminarjih, kakor tudi z delom v skupinah na raziskavah oziroma seminarskih nalogah. V smeri priprave na timsko delo, na podlagi pomembnosti skupine kot vira moči, poudarjata predmet *Socialno delo z družino*, saj modus (1) in mediana (1,5) kažeta na velik prispevek k opremljenosti za timsko delo, vendar pa je aritmetična sredina povprečnih ocen po identificiranih konstruktih dokaj visoka (2,6), kar pa povezujeta s tem, da je izpit individualen. Zelo nizke aritmetične sredine (pod 2) so dosegli modulski predmeti modula *Socialno delo v delovnem okolju*, ki študentke dobro opremljajo za timsko delo. Del razlogov za to verjetno lahko pripišemo tudi majhnemu številu študentk na modulu. Poleg modulskih predmetov pa (kot izhaja iz priloge 3) imata zelo nizke ocene, ki pomenijo večji prispevek k opremljenosti za timsko delo, tudi predmeta *Socialna antropologija* in *Praksa III*.

Na pomembnost prakse in socialnodelovnih znanj oz. predmetov, vezanih na učenje socialnega dela po konceptih socialnega dela z družino (glej npr. Čačinovič Vogrinčič, 2008; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019) za usposabljanje za timsko delo v socialnem delu, pa so opozorile tudi študentke na fokusni skupini. Kot navaja ena od študentk »[…] veliko kompetenc [za opravljanje timskega dela] izvira iz delovnega odnosa in iz vzpostavljanja delovnega odnosa. Predvsem poslušanje, slišanje, strpnost, strinjanje v nestrinjanju ... Skoraj vse, mislim tako predvsem iz tega. Predvsem iz vaj pri tem predmetu, ker to, to smo tudi v praksi […].« (FS, 27. 2. 2018). Poleg izobraževanja na FSD so študentke kot pomembno (za pridobivanje kompetenc za timsko delo) poudarile tudi matično družino, obštudijske dejavnosti in študentsko delo. Sicer

so se v času praktičnega usposabljanja v 1. in 2. letniku večinoma vse študentke (iz FS) že srečale (po njihovi oceni) s kakšno od oblik timskega dela, se pa s timskim delom srečujejo tudi v okviru opravljanja študijskih obveznosti na FSD.

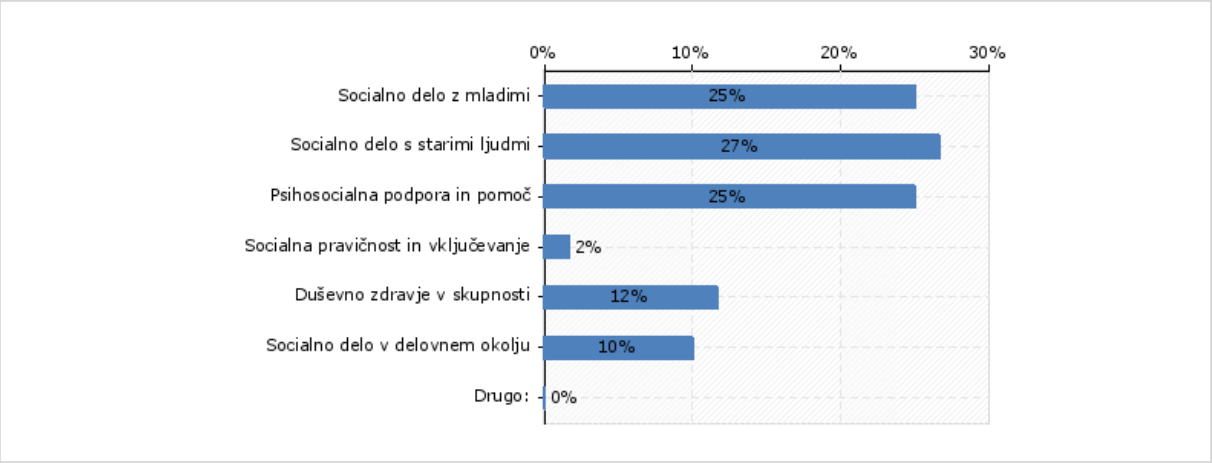
Študentke so na FS kot potrebne lastnosti oz. spretnosti (za timsko delo) poleg omenjenih navedle še naslednje osebne lastnosti: zmožnost strinjanja o nestrinjanju, pozitivnost oz. optimizem, motiviranost in samoiniciativnost. Kot potrebna znanja oz. spretnosti pa poudarjajo (poleg že omenjenih) še sposobnost določanja prioritet, sposobnost usklajevanja, sposobnost vodenja (strokovnjakov), sposobnost motiviranja sodelavcev ter znanja o ravnanju s konflikti. Čeprav so navedena znanja in spretnosti (vsaj deloma) povezana z že omenjenim konceptom delovnega odnosa (Čačinovič Vogrinčič, 2008; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019) in so se deloma (sicer v drugačnem kontekstu) z njimi že srečale, kot opisuje tudi študentka »[…] majčkeno smo tudi pri vzpostavljanju delovnega odnosa govorili [o ravnanju s konflikti], ko smo govorili o neprostovoljnih uporabnikih.« (FS, 27. 2. 2018), so študentke poudarile potrebo po dodatnem znanju o timskem delu, željo po mentoriranem izvajanju timskega dela v praksi ter identificirale tudi nekaj lastnih osebnostnih lastnosti, kjer opažajo prostor za izboljšave (npr. osebnostna rast).

Svojo trenutno usposobljenost so študentke na FS ocenile kot srednjo (na 5-stopenjski lestvici z oceno 3), kar pa se ujema tudi z rezultati ankete, ki sem jo (tudi na podlagi spoznanj FS s študentkami v februarju 2018) izvedla na celotni generaciji študentk FSD (3. letnik generacije 2017/2018), od marca do avgusta 2018[90].

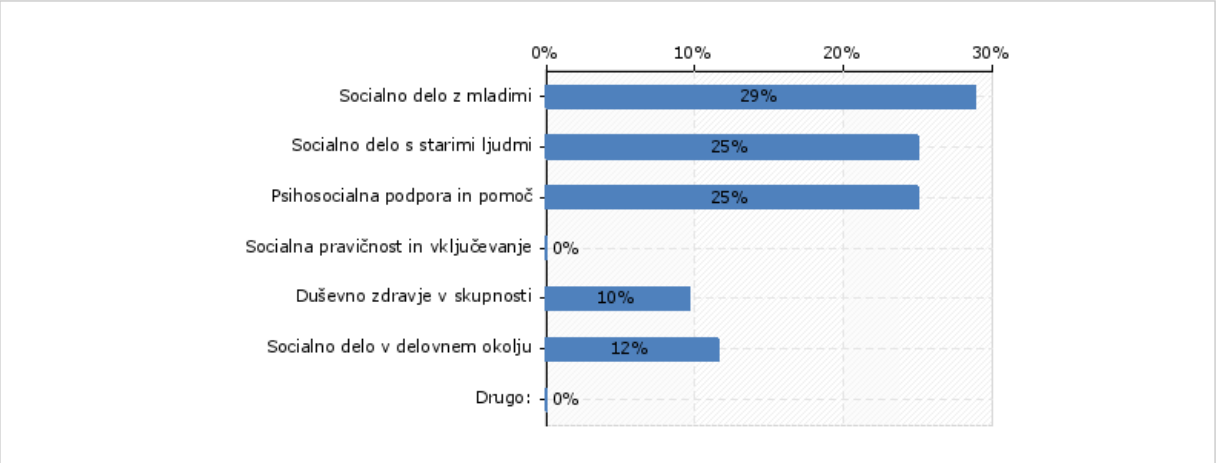
V anketi PRED Prakso 3 je sodelovalo 60 študentk (od skupno 70), razdelitev po modulih prikazuje slika 25, v anketi PO Praksi 3 pa 52 študentk, razdelitev modulov prikazuje slika 26.

[90] Več informacij o anketi je na voljo v poglavju, kjer opisujem uporabljeno metodologijo.

Slika 25: Prikaz odgovorov na vprašanje »Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?« v anketi PRED (n = 60)



Slika 26: Prikaz odgovorov na vprašanje »Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?« v anketi PO (n = 52)



Kot prikazuje Preglednica 12, je od prvega do drugega zbiranja podatkov sicer prišlo do dodatnega osipa (8 enot manj), ki je lahko vplival na rezultat, vendar pa se kaže, da so po praksi študentke za pol točke (na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro) boljše (višje) ocenjevale poznavanje timskega dela, kot tudi občutek lastne opremljenosti za tovrstno delo.

Preglednica 12: Prikaz povprečnih ocen poznavanja in usposobljenosti za timsko delo PRED in PO praksi

	Povprečna ocena poznavanja	Stand. odklon	Povprečna ocena usposobljenosti	Stand. odklon
	Minimum	Maksimum	Minimum	Maksimum
Vprašalnik PRED n = 60	3,4	0,6	2,9	0,7
	2	5	1	4
Vprašalnik PO n = 52	3,8	0,6	3,4	0,6
	2	5	2	4

Pred in po praksi nobena od sodelujočih študentk ni navedla, da se čuti zelo dobro (ocena 5) usposobljena za timsko delo v socialnem delu, se pa za razliko od stanja prej, po praksi tudi nobena od sodelujočih študentk ni čutila zelo slabo opremljena (ocena 1), kot prikazuje preglednica 12. Povprečna ocena opremljenosti znaša pred prakso 2,9 (s standardnim odklonom 0,7), kar pomeni, da je na strani neopremljenosti, medtem ko je po praksi povprečna ocena opremljenosti za 0,5 točke višja in na pozitivni strani (3,4, standarni odklon pa 0,6). Tudi iz preglednice 13 je razvidno, da so po praksi le še štiri študentke na strani slabe opremljenosti (ocena 1 ali 2 na 5-stopenjski lestvici), medtem ko je bilo pred prakso takšnih študentk 15. Iz frekvenc pa izhaja tudi, da tako pred kot po praksi nobena od študentk ne oceni svoje usposobljenosti kot zelo dobre (z oceno 5).

Preglednica 13: Ocena študentk 3. letnika pred in po praksi o usposobljenosti za timsko delo

Kako dobro menite, da ste trenutno usposobljeni za timsko delo v socialnem delu?	PRED Prakso 3		PO Praksi 3	
Odgovori	Frekvenca	%	Frekvenca	%
1 – zelo slabo	2	3,3	0	0,0
2	13	21,7	4	7,7
3	35	58,3	24	46,2
4	10	16,7	24	46,2
5 – zelo dobro	0	0,0	0	0,0
Skupaj	60	100,0	52	100,0

V pogovorih s socialnimi delavkami o njihovi usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu smo se dotaknile naslednjih treh tem:

- pomembna znanja, spretnosti ter pomembnost dela na sebi in vseživljenjskega učenja,
- kaj prispeva k usposobljenosti za timsko delo in
- ocene lastne usposobljenosti.

1. Pomembna znanja, spretnosti ter pomembnost dela na sebi in vseživljenjskega učenja,

Glede potrebnega strokovnega znanja za timsko delo v socialnem delu so se socialne delavke strinjale, da je najpomembnejše strokovno znanje o socialnem delu, ki samo po sebi (s koncepti sodobnega soustvarjalnega socialnega dela) prestavlja dobro osnovo tako za vodenje timskega dela kot za sodelovanje v njem.

> Razen tega, da seveda karkoli delamo v socialnem delu, je edino prav in dostojno in strokovno in tko, da uporabljamo koncepte, metode socialnega dela, niti ne bi delal nekih razlik, ne? (Intervju 21, 2018).

> Te 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).

> Jaz mislim, da te veščine, ki jih moramo kot strokovni ali socialni delavci sigurno. Zdaj, da znaš povedati, da znaš predstaviti, da znaš videti vsebino problema, da že sam neko evalvacijo znaš narediti, da znaš analizirati, da znaš neke ključne stvari izluščit. Uporabljat strokovni jezik, zapisovati, da vse to mora biti, da je to odraz, se mi zdi, da si lahko dober, ne samo delavec, ampak da si dober na teh timskih sestankih (Intervju 19, 2018).

> Tko bom rekla, že študij kot celota ti da ogromno, zato da lahko uporabiš to znanje tudi v timu, predvsem, kar se tiče sodelovanja, predvsem, kar se tiče, da poslušaš nekoga drugega, da ustavljaš svoje mnenje, da ne preskakuješ, zakaj ti misliš, da je tko, ampak daš priložnost ustvarit nek prostor, tudi v delovnem timu, ampak to v celoti smo pridobili neko znanje na faksu (Intervju 8, 2018).

Poudarile so tudi veliko pomembnost dela na sebi ter vseživljenjskega strokovnega izobraževanja ob delu, ki je po mnenju nekaterih učinkovitejše, ker teorijo in znanje bolj ceniš, ko v praksi vidiš, da ga potrebuješ. Dodale so še, da so v zadnjem obdobju možnosti za različna usposabljanja na CSD zelo slabe.

> Se mi zdi, da eni zastanejo nekje, moje sodelavke recimo, če se le tako angažiraš pa raziskuješ pa vlagaš sebe, potem pač ne vem […]. In pol si kar hitro etiketiran, da se ti ne ljubi kaj delat ali pa, da si nestrokoven in se mi zdi tukaj čakat ali jamrat zato, da ti center, mi imamo samo eno izobraževanje na leto, ne vem, jaz grem tudi na več pa si jih plačam zaradi tega, ker se mi zdi, da jaz tudi nekaj dobim s tem […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Jaz si brez doživljenjeskega izobraževanja na tem področju, kot sem, al sploh na centru al pa kjerkol, kot socialna delavka, no, na splošno, si ne predstavljam, in men to zlo veliko pomeni in res vsako leto izkoristim maksimalne možnosti, da lahko grem v enem tistem pač letu, ko je to opredeljeno na centru, da grem na izobraževanja, jih pa seveda skrbno zbiram, ne glede na moje zanimanje, glede na področje dela, glede na mogoče tam, kjer jaz začutim, da nam primanjkuje kakega znanja, al glede novosti, sej vse to je s tem povezano (Intervju 11, 2018).

> […] [S]aj ne samo, da smo se dolžni izobraževati, jaz se želim izobraževati ves čas oz. več, kot imamo možnost, tudi zaradi tega, da tisto, kar bom jaz znala pa se jaz usposabljala […], bom tudi znala udejanjit, biti tudi še na teh timskih sestankih, katerih koli, ali internih ali multidisciplinarnih, bolj suverena in v stiku s stroko in tako (Intervju 19, 2018).

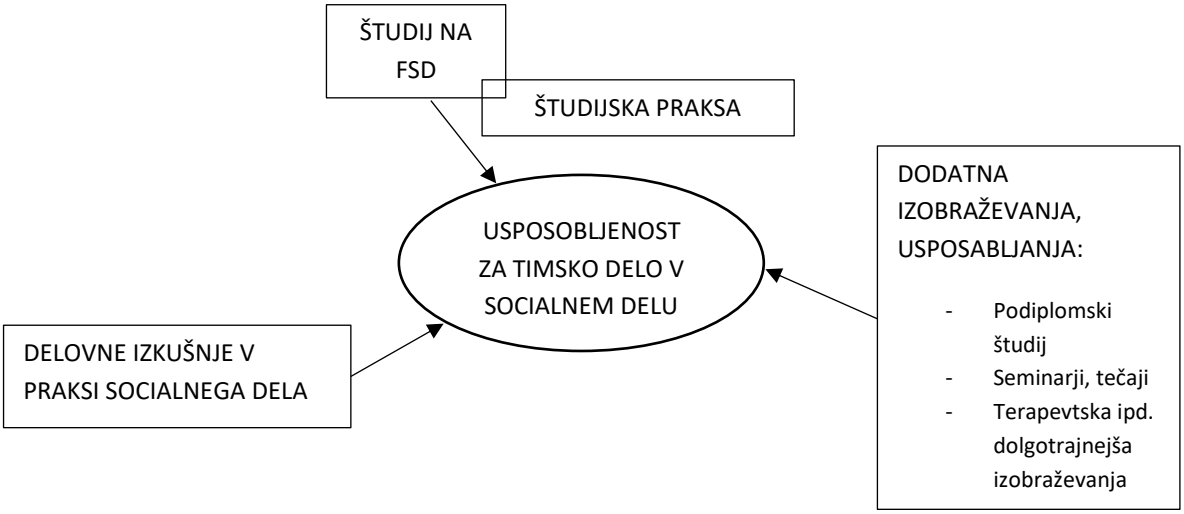
> Šele potem začneš, al pa mogoče js, no, sm začela mal bolj cenit to teorijo, ki se mi je mogoče zdela v prvih letih »Pa kva rabmo vse to vedit,« ne? Šele potem, ko začneš delat, ko te stvari dejansko vidiš, da jih rabiš v ozadju, da teorija je pomembna, da je pa pomembno tut, kako jo povežeš, prepleteš s prakso, ne? (Intervju 12, 2018).

> To, kar zdaj slišim, slišim čisto drugače in zdaj znam postaviti neki, kar je [navedba predavateljice] meni na faksu govorila v [kontekst dela, ki ga opravljam] (Fokusna skupina s SD, 2018).

2. Kaj prispeva k usposobljenosti za timsko delo

Dejavnike, ki po mnenju socialnih delavk gradijo kompetence, potrebne spretnosti za timsko delo, prikazujem na sliki 27. Na splošno so intervjuvanke izražale zadovoljstvo s študijem na FSD in v času študija pridobljenimi znanji, izkušnjami in spretnostmi.

Slika 27: Kaj prispeva k usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu



Predvsem v povezavi s timskim delom so pohvalile praktično naravnanost študija, igre vlog, študijsko izmenjavo, intenzivne blok vaje s profesorji ter tudi vaje (med katerimi si lahko pred skupino govoril) in modulske predmete. Omenjale so, da so pri nekaterih profesorjih in asistentih delale timsko.

> Kar se pa tiče teh zadev, kar jih pa rabim, ne, pa js mislim, da smo kr tekom študija, da sem kr dobil. Jz dvomim, da obstajajo v državi kakšna bolj praktična šola, kokr je Fakulteta za socialno delo, ker maš stvari v osnovi obrazložene in tudi uporabne stvari, tiste, ki jih v praksi uporabljaš. […] Npr. na Fakulteti za socialno delo maš […] točno tiste stvari, ki so najbolj uporabne, zlo mal smo zgubljali časa s kakšnimi stvarmi, ki jih js več recimo zdej ne rabim. Sploh ne vem, če bi se zdej spomnu, kakšno stvar smo se na faksu učil, pa da jo zdej ne potrebujem (Intervju 16, 2018).

> […] [P]lus vse tisto, kar nam faks ponuja, pa lahko delamo ob, ko se lahko vključujemo, takrat smo mi imeli na neki oglasni deski ali so profesorji nas s čim seznanjali, to je pa spet od nas odvisno, koliko smo se tega udeleževali, to je bilo zelo dobro plus tista strokovna ekskurzija v Ameriko, neprecenljiva s strokovnega vidika, s strokovnega vidika, kaj smo tam vse videli in slišali in da lahko primerjamo. […] [J]az mislim, da nam je fakulteta dosti dobrega dala […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

Timsko delo v času študijaa FSD so intervjuvanke opisale kot delo v skupinah, delo na skupnih seminarskih nalogah, projektih ipd.

> Izkušnje, že v študiju smo mel zmeram kakšne skupine, pa smo tko mislm, da smo dost dobr sodelovale, da je zmeraj ena pokrila en del, k je bla dobra, da smo nekak dobr sodelovale (Intervju 2, 2018).

> Na faksu smo mel tega [dela v skupini] tut dost […]. Ampak to je blo men use super, […]. Mislim, to je blo men najlepši del na faksu, ker smo lahko skupaj evalviral, ocenjeval, delal, pa smo mel kejse skupi. Ja, men se je to zdel, da smo mel precej, odvisno od predmeta do predmeta, no, mapak smo jih mel kr precej (Intervju 7, 2018).

> Da nismo tisti, ki smo se na splošno že skupi družli, ampak, da smo različni, je to bla tut tista dodana vrednost, ker smo se tut na tak način med sabo spoznali (Intervju 13, 2018).

So pa nekatere že med študijem ugotavljale, da jim je takšno delo (v skupinah) (ne)prijetno.

> Pa sva mal [s kolegom, s katerim sva se skupaj vpisala na študij] izstopala po tem [da sva bila takrat stara več kot 30 let] […]. [M]lajše kolegice so se zlo rade vključevale v tim, kjer sva bla midva, ne? Ne vem, mogoče so čutle neko varnost pr naju al kaj. In je blo lušno delat, no, z mladimi kolegicami. Midva, pa še kakšne dve mlade punce smo pol ful fajn delal, ne? […] To je blo z njihove strani ful entuziazma, tko z naše strani pragmatičnosti pa izkušenosti, pa so te stvari lušno izpadle (Intervju 16, 2018).

> Ja, pri kakšnih seminarskih, ampak mislim, da premal, ampak to sem jaz kriva, ker sem mogoč težje takrat, ne vem, nisem se tak … težje sem nekak se vklučla v neke take time, pa mislim, da bi mi blo … zdej vem, da bi mi blo lažje, pa bi marsikdaj marsikakšno stvar lažje pa bolš nardila, če bi bli v timu, da bi nas blo več, da bi bli povezani, ne? (Intervju 12, 2018).

Na podlagi navedenih opažanj socialnih delavk in podanih predlogov (glede študija) ugotavljam, da socialne delavke s CSD kot pomanjkljivosti študija na FSD (ki so povezane z usposabljanjem za timsko delo v socialnem delu) vidijo:

- pomanjkanje pridobivanja (osnovnih) znanj o timskem delu, kot npr. število članov, sestava, potek in zapisovanje timskega srečanja, možne oblike in specifike različnih oblik timskega dela,

> Eno mogoče [umanjka] ta neka teorija, kaj je timsko delo, kok članov, sodelovanje, ok, ne? To so neke osnove, no […], potem pa še mogoče tut te razlike, kak je, če so

to različne institucije, različni pogledi, različni profili, skupaj z uporabnikom, ne, na kak način, na kaj je treba bit pozorn, ta enakovrednost, ne? (Intervju 11, 2018).

- to, da v času študija študentke ne spoznajo vseh del na CSD,

Znotraj CSD morm js bit odkrita, da nismo na fakulteti o centrih govorili, tak da js, ko sm prišla na center, kokr sm si sama pogledala pa kokr sm recimo mela izkušnje iz otroškega dodatka, nism mela vpogleda, tut prakso smo recimo, sm si zbrala na šoli, ko je še bla to možnost in v samem sklopu študija nismo govorili o samem delu na centru konkretno (Intervju 13, 2018).

Zelo dobrodošlo, ker v bistvu, največja težava je, k v bistvu pridejo, po navadi mladi na center za socialno delo, si niti ne predstavljajo, kaj je delo na centru za socialno delo in da v bistvu so potem vsi prestrašeni in ne vejo, kaj delat z vsem tistim, kar so pridobili tekom študija, čeprov pač ogromno dobiš nekih znanj, usmeritev, vsega, ampak ne veš, kako s tistim potem v službi (Intervju 1, 2018).

- premalo priložnosti za delo v skupini v času študija,

Tak da mi je žal, da nas niso mal bolj forsirali s tem [delom v skupinah]. Pa še takrat, kar so nas, mi je blo to mal odveč, no (Intervju 12, 2018).

- več svobode in priložnosti za učenje iz zgledov,

Več svobode jim dat. To pa tut na našem področju težko, ker mamo tko omejeno, jaz mislm, da če bi več imel svobode, da sami se stestirajo, preizkušajo in najbolš bi se mogoče na teh nevladnih organizacijah, majo velik več teh izkušenj lahko, se mi zdi, no. V naših centrih je to precej rigorozno in se ne da, precej so prisotni, sami spelat kakšno stvar jim zlo težko damo. Js se spomnem svojga svetovalnga pogovora, kok je blo to enga dela, treme. Js mislm, da več ko majo te možnosti…, da se jih čim več da na teren (Intervju 7, 2018.)

- več vaj z igrami vlog (ko je treba npr. odigrati tudi vlogo vodje tima),

Čim več tut v skupine dajat, čim več izkušenj s samim vodenjem pa mal spremljat, kako jim to gre, pa met željo za to. Če nimajo želje, pa ne vem. A veste, js velikrt opažam, da nimajo želje, če nimaš želje, tut težko spelješ (Intervju 7, 2018).

- več specializiranih znanj (z različnih področij) in

Jaz sem delala tudi določen čas v domu starejših občanov polovični čas, polovični pa na centru za socialno delo, in delo tukaj al pa v domu se ful razlikuje. Tak da po mojem bi že na faksu blo treba malo to … Takrat ni blo še teh modulov, delo s starimi, to je blo kr nekje, se mi zdi, v enem kupu dano, tak da takrat, v bistvu v času študija, bi blo treba to malo po področjih razdelit, ne? Ker je delo drugačno na centru al pa v domovih, pa verjetno še v šoli pa vse to. Pristopi […] (Intervju 20, 2018).

- več poudarka olajšanju prehoda (pripravi na prehod) s študija v prakso socialnega dela (npr. na CSD).

Pa ja, sej znanja je blo kr neki. Težko je potem vso to znanje smiselno uporabit v… vpeljat v prakso […] (Intervju 12, 2018).

> Jaz vidim mlajše tle, pa tut v prejšnji službi, se zlo zlo zlo zlo bojijo vodenja timov, ker so v vodenje timov tut porinjene prezgodi, ne? Na pripravništvu valda, da ne vodiš, ne? Maš recimo, ne vem, delo nekje, delaš nekje, k nisi na nobenem niti zraven, pol pa pride, ne vem, prva služba, pa morš vodit in po mojem ne spiš dva dni. Tko da ne vem, kako smo usposobljene. Očitno nezadostno, ne? Js sama nisem bla. Js nisem bla. Js sem mela ful treme, je se spomnem (Intervju 17, 2018).

Znotraj študija je kar precej socialnih delavk poudarilo tudi pomembno vlogo praktičnega usposabljanja (prakse) za pripravo na timsko delo v socialnem delu. Opažale so premajhen obseg praktičnega usposabljanja, premalo možnost za usposabljanje za timsko delo na praksi, poudarjale pomembnost prakse na CSD ter pomembnost organizacije, ki nudi prakso in predvsem pomembnost mentorice na učni bazi, ki z zgledom uči bodoče socialne delavke socialnega in timskega dela.

> Ne vem, sej je verjetn tut od mentorjev na teh učnih bazah odvisno, a ne, al ti rečeš študentu »Ti zdej se boš dogovoru s to pa to organizacijo pa boš šou tja,« al pač dvigneš kot mentor pa ti to nardiš namest njega. Take čist konkretne (Intervju 10, 2018).

> Se mi zdi, da je socialno delo takšno, da pa res [temelji] na praksi, pa da bi mogla bit praksa na centru obvezna za vse (Intervju 12, 2018).

> Meni je bila zelo dobrodošla praksa v času študija, sem imela dobro prakso na centru za socialno delo na [kraj] in sem zelo hvaležna za to […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> To, da bi bilo dobro po mojem mentorje izbrati ali kako naj rečem, ker pridejo, v katere roke prideš, tako potem prakso oblikuješ, pa lahko oni naredijo, kot da izbrišejo, ne vsi, moram reči, da imamo kakšne zelo dobre mlade, ki so prišle, res pa je, da so kaki, ki kot da izbrišejo, kot da se jim nikoli ni to usedlo, ker pride ena socialna delavka in dela s pozicije moči in on bo isto delal, kot ona ve. Na koga ti naletiš. […] Problem je pri teh mladih in potem so prišle pod mentorstvo kolegic, ki delajo tako, one so sicer že malo tako naravnane pa mislim, da bi se dalo praktikante vsaj deloma oblikovati drugače, ampak so prišle še pod tako, potem gre vse tja (Fokusna skupina s SD, 2018).

Drugi sklop dejavnikov, ki tudi vpliva na usposobljenost za timsko delo v socialnem delu, sem poimenovala dodatna izobraževanja in usposabljanja. V povezavi s tem so intervjuvanke poudarile pomembnost osebnega interesa (za določene teme) in navajale naslednje vrste izobraževanj, ki so jim v pomoč pri njihovem delu in znotraj njega tudi timskem delu:

- podiplomski študij (znotraj različnih smeri nikjer sicer ni bilo usposabljanja prav za timsko delo),
- seminarji, tečaji (predvsem za sodelovanje z drugimi organizacijami) in
- terapevtska in podobna dolgotrajnejša izobraževanja (mediacija, realitetna terapija, sistemska terapija, druge psihoterapevtske smeri – transakcijska analiza, geštalt).

Navajajo, da se izobraževanj za timsko delo niso udeleževale, niti jih niso zasledile, da pa zagotovo obstajajo potrebe po tem. Menijo, da bi pri tovrstnem usposabljanju večjo vlogo lahko igral FSD. Poleg potrebe po literaturi o timskem delu ter podpori pri strokovnih argumentih za timsko delo v socialnem delu intervjuvanke poudarjajo še:

- potrebo po pridobitvi osnovnih znanj za timsko delo (sodelovanje, struktura timskih sestankov, vodenje, zapisovanje timskih sestankov ipd.) in

> […] [K]aj je pomembno pri timskem delu, na katere točke ne smemo pozabit. Vodenje timskega dela, kak vključit vse, kak jim dat vsem. Celoto ne vem, no. Vsakega po malo. (Intervju 14, 2018).

> Pogrešam, da bi se učil zapisovat timske sestanke, da bi se učil eno strukturo vodit, na kaj si pozoren, kako dat priložnost vsakmu članu, kako ne bit tko pokroviteljski, kako, pa to zapisovanje, kako na to, no. Mogoče je pa blo, pa js nism temu dala tkrt tok pomena, da bi se mi tok utisnl, da je šlo kr mim mene, ampak zdej vidm te stvari. […] Ampak js mislm v smislu zapisovanja pa sodelovanja, da je zmeram možnost za izbolšanje. (Intervju 2, 2018).

> Da malo okrepimo to, pa ne bom reku akademsko, ker mislim, da ni tema, da bi na FSD-jih akademsko bli ne vem kako visoko, ampak strokovno in predvsem v povezavi s tehniko vodenja in sodelovanja. To. (Intervju 21, 2018).

- potrebo po večji usposobljenosti, predvsem za zunanje time.

> Na začetku k sem … Je razlika, no, k sem začela delat na tem področju, je blo men ful grozn time sklicevat in vodit in tko, je blo »Sam tega ne,« res je blo tko ena, po moje. […] Jaz osebno sem se zlo lovila na timih. Pri internih sicer manj, pr unih pa. (Intervju 10, 2018).

> Morš se mal … Ma to se naučiš sproti. Tko prou te naše kolegice mlade, k pridejo, res majo mal težav s tem, po pa ne več. (Intervju 9, 2018).

> Tut men zdej po tolkih letih še vedno je mal tega in rastem iz sestanka – vsaj za te razširjene zdej govorim, vsaj za time, mislim, interne, kokr se razumemo, se razumemo, v redu tečejo stvari, ampak za te zunanje je pa z vsakim timom več izkušenj, več znanja, manj tega strahu in vsega, ne? (Intervju 12, 2018).

Želijo pa si pridobiti predvsem več praktičnih spretnosti za takšno delo (preizkušanje v različnih vlogah, reševanje konfliktov ipd.). Usposabljanje za timsko delo se jim zdi nujno na začetku, ko strokovna delavka začne svoje delo na CSD,

> Pr nas je ful problem, ker se nimaš kje naučit. Se prav, če nimaš dobrega pripravništva, mentorja, tko je mučno, no, lahko, ker te za administrativna dela uporabjo po navadi. (Intervju 17, 2018).

potrebno oz. dobrodošlo pa je tudi kasneje.

> Pa to, da tut jst utrdim neke argumente, zakaj rabmo tim. Mogoče tle tut čist strokovne, a ne, kar bi mogoče lahko dobila sam z branjem kakšne literature. To mi sigurno manjka. (Intervju 10, 2018).

Tretji sklop dejavnikov se navezuje na pomembnost izkušenj s timskim delom v praksi. Socialne delavke so se strinjale, da so se za timsko delo v socialnem delu najbolj usposobile prav s praktičnim delom in s preteklim sodelovanjem v timskem delu (na CSD). Nekatere so poudarile še, da določenih spretnosti ne morejo pridobiti drugače kot v praksi socialnega dela ter pomembnost strokovne samozavesti za izvajanje timskega dela v socialnem delu. Opažajo, da izkušnje s takšnim delom vplivajo tudi na samozavest socialnih delavk v povezavi s timskim delom.

> Za timsko delo, več izkušenj bi bl rekla, kokr pa kakšna znanja. (Intervju 7, 2018).

> Ampak težko boš razumel, zakaj je to pomembno, če ne doživiš. Ko ne doživiš tega, da si bil v stiski, ker ne veš več, kaj bi naredu, potem si povabu dve sodelavki, ki delata na podobnem področju in sta te poslušali in potem ti celo povesta »Veš, js sem se tudi v temu že znašu,« ali pa ti povejo »Ja, jz bi mogoče še to probala,« ne, pa tut nek drug zorni kot. Že to, da zgolj podeliš svojo stisko v nekem timu in prideš seveda do nekih sklepov, kako boš, takrat boš razumel, zakaj je to tko pomembno. Dvomim, da bo to razumel en, k konča šolo. (Intervju 8, 2018).

> […] [S]em jaz te faze že nekak dala skoz in z izkušnjami in z delom na centru, tako da mi je oboje blizu in oboje v redu, no. [A]l pa tut izkušnje od sodelavk, al pa to, da si ti prisostvoval v kakšnem timu, mogoče tut to, ko si ti bil del enga tima in si vidu, kdaj si se ti kot član dobr počutu, kdaj pa ne, in ti to nekak ostane in vidiš, kaj ti je pomembno, kaj ti ni, in na podlagi tega potem tut ti deluješ tak v timu. Tak da tut na podlagi teh izkušenj. (Intervju 11, 2018).

> Kot član ja, da pridobimo izkušnje, zdej kot vodja pa ne. Izkušnje dobiš sam, ko delaš. Ko si povabljen, ko si vržen v to, da morš nrdit. Prej ne morš to. Nismo tak opremljeni, no, da bi lahka zdej pa kr vodli. (Intervju 14, 2018).

> Timsko delo pa, sej v redu, neke metode se naučiš, to uporablaš, ampak tle je kup drugih stvari, ki jih pa ne morpš drugje kot iz prakse dobit. (Intervju 16, 2018).

> Js sem zanesljivo bil manj suveren pa kompetenten pri vodenju tima v začetku, kljub temu da sem mel več znanja, kot ga mam danes, tega teoretičnega. (Intervju 21, 2018).

> Kok si pa kdo upa timske sestanke al pa kok je kdo suveren na tem, pa mislim, da zlo velik tut praksa potem prnese. (Intervju 12, 2018).

> Ja, mislim, da nam manjka izkušenj, predvsem pa strokovne suverenosti. (Intervju 15, 2018).

3. Ocene lastne usposobljenosti

Čeprav so socialne delavke navajale, da jih je študij socialnega dela kar dobro opremil s spretnostmi za izvajanje timskega dela v socialnem delu in čeprav so socialnodelovni koncepti

po mnenju socialnih delavk zelo primerne in uporabne za timsko delo, si je le dobra polovica anketirank (11) pri oceni izkušenosti v timskem delu dalo najvišjo možno oceno (5, na 5-stopenjski lestvici).

> Jaz zase lahko rečem pet, zato ker mam, ker sem že prej reku, na takem področju sem, da mamo velik tega. Glih zarad tega lahk rečem pet, ne, zarad same količine dela. (Intervju 16, 2018).

> Pet, zato ker sem sama naravnana na timsko delo, ker verjamem, da z dobrim sodelovanjem lahko uporabniku nudmo celostno obravnavo, k je bistveno bolj kvalitetna kot samo segmentna. In se včasih celo ... ne prekriva, ampak si je clo v nasprotju. A ne, uporabnik lahko, zdej bom tak čuden primer dala, ampak uporabnik mogoče ma sezonsko ambulanto, tam se pogovarjajo o višanju metadona, uporabnik pa, kadar ga imaš v individualni obravnavi in delaš z njim, pa o vzpostavljanju abstinence, a ne? In ta dva skupaj potem ne gresta, in če bi blo to sodelovanje vzpostavljeno, bi skupaj nardil načrt in bi bil tut uporabnik manj zbegan, a ne? (Intervju 15, 2018).

> Js bi si dala [pet] timsko zato, ker js tut kot strokovna vodja bom rekla, sem veliko timsko sodelovala tut z javnimi delavci, tut js tut, timsko delo, tut konc koncu javni delavec, starš, pa js tkrt kot vodja, je tega veliko. Tko da js bi si dala tu absolutno 5. In tut rada sodelujem. (Intervju 13, 2018).

> Izkušenj js mislm, da mam velik, da jih mam … V sociali s timskim delom mam za 5. (Intervju 2, 2018).

Štiri sodelujoče (kakšne tudi z več kot 10 let delovne dobe na CSD) pa so si dale oceno izkušenosti, nižjo od 4.

> Ne vem. (Smeh). Ma težko bi rekla, da nimam izkušenj, se mi zdi pa tut, da ne morem rečt, da jih mam zdej ful, ful velik. Se mi zdi, da je še ogromno situacij al pa stvari, k pač jih ne vem in ne znam in pač je še možnost učenja in napredovanja, no. (Intervju 10, 2018).

> Ne vem, se mi zdi, da … Js mam zdej že 12 let delovne dobe, 13 skor. Neki sm se sigurn že naučila, pa je velik tega, kar nam manjka. Teoretičnega znanja. Sej v praksi smo dobil, ne. Ampak mogoče tiste pomembne stvari, k bi jih mogl, pa teoretično tut mal obnovit pa pridobit. (Intervju 14, 2018).

> Js sem zlo samokritičen oz. perfekcionist, tko da več kot 3 se zanesljivo ne bom ocenu […] [sem bolj] perfekcionist […] drugi me vidijo boljše. V stroki pa zanesljivo bi reku, da je pol ljudi, ki obvladajo timsko delo boljše kot js, pa pol, ki ga obvladajo slabše, al pa manj izkušenj, ne? Ker če smatramo po urah sedenja na timu, če je to izkušnja, ali z vodenjem kot takim, ali-? Ampak tko, da bi reku, ne vem, da so ble pripombe, al timi niso bli uspešni al karkoli, tega seveda ni blo, ne? (Intervju 21, 2018).

Ponekod so se ocene izkušenosti prepletale že tudi z ocenami usposobljenosti za timsko delo, socialne delavke pa so bile pri ocenjevanju svoje usposobljenosti za timsko delo še bolj zadržane kot pri ocenjevanju izkušenosti. Le štiri socialne delavke so svojo usposobljenost za

timsko delo ocenile z najvišjo oceno na 5-stopenjski lestvici. Pri tem so poudarjale predvsem pomembnost velike količine izkušenj s timskim delom v socialnem delu.

> Am. Mislm, da sm zdej že res orng, 5. Izkušnje so tiste. Nekaj timov daš čez. Nekaj timov spoznaš. V nekaj timov si vključen. Vidiš, kje je produktivno, kje ni. In potem pelješ tm, k vidiš, da je kakšen efekt. Tko da predvsem zrd izkušenj. Izkušnje, ne. (Intervju 6, 2018).

> Ma js še zmeri mislim, da sem pet, ne? Zdej če bi me to uprašala pred desetimi leti, bi rekla bog pomagi, ne? Jaz nimam z nobenimi težav, niti z … Sam to je kilometrina, no. Ne morš drugače. Izkušnje, no, praksa in tko. (Intervju 9, 2018).

> Izkušnje. Izkušnje in počutje v timu in uspehi v timu in vzdušje, no, k se je običajno na teh timskih tut pol pokazal. (Intervju 15, 2018).

> Ker dobim tudi zelo dobre povratne informacije, zelo dober odziv in tudi tako na samem timu ali potem tako izven, ko sodelujem s strokovnjaki, se mi, da dobivam tako dobre odzive in tako pohvale in tudi večkrat poudarek na to, kako je dobro sodelovati z mano, da lahko iz tega potem rečem aha, se pravi, ne gre samo za tim kot tim, ampak gre tudi za to sodelovanje ena na ena, s posameznim strokovnim delavcem druge ustanove. (Intervju 19, 2018).

Sedem pa jih je za svojo usposobljenost za timsko delo v socialnem delu navedlo oceno, nižjo od 4. Kot razloge pa so najpogosteje navedle, da je vedno prostor za izboljšanje oz. da zagotovo še niso doživele vseh možnih situacij. Več pa jih je tudi priznalo, da so po navadi precej samokritične, nekatere pa so navajale tudi pomanjkljivosti v spretnostih, potrebnih za timsko delo v socialnem delu.

> Ma pomoje spet tri, zato ker js mam občutek, da bi tko lahko se še ful naučila in da je verjetn marskej, kar še … ne verjetn, sto procentno marskej, kar še ne vem, niti ne pomislem na to, ker tut zdej vidim, včasih berem kakšne spise, k sem jih js kej zapisvala na začetku, pa zdej, si mislem »Joj, tle bi lahk še.« (Intervju 8, 2018).

> Ne vem, sama seb kolk bi si dala. Ne vem. Dejmo 3. […] Ne vem, ker si ne dam sama seb nikol velkih ocen. (Intervju 14, 2018).

> Js bi rekla, da boljši si lahk še vedno, a ne? To ne moreš rečt, da si najboljši, ker takšnega ni, ki bi bil. Po mojem mnenju na nobenem področju, nihče si petke ne zasluži, ker tak popoln ni nihče, no. En tak je pa ful samozavesten. (Intervju 20, 2018).

> Ja, k – Ne vem, k vidim druge, k mu bolj leži, no, recimo. Tko k vidm, da je boljši od mene, pa se mi zdi, da bi lahk – da je še kej rezerv, no. (Intervju 17, 2018).

> Zato ker […], mislim, da sem premal časa, al pa možnosti dal ljudem, da povejo svoje mnenje, tut strokovnim delavcem. Prehitro, a ne […], preveč sem usmerjen na cilj, no, to je že spet moja napaka in se tega zavedam in včasih, ko smo na teh timih, se vidm, da bi hotu … Tko, ja, premal časa, prehitr, dejmo to pa to pa to delat, pa se dogovort, kaj bomo najprej delal, kar ni ok. (Intervju 18, 2018).

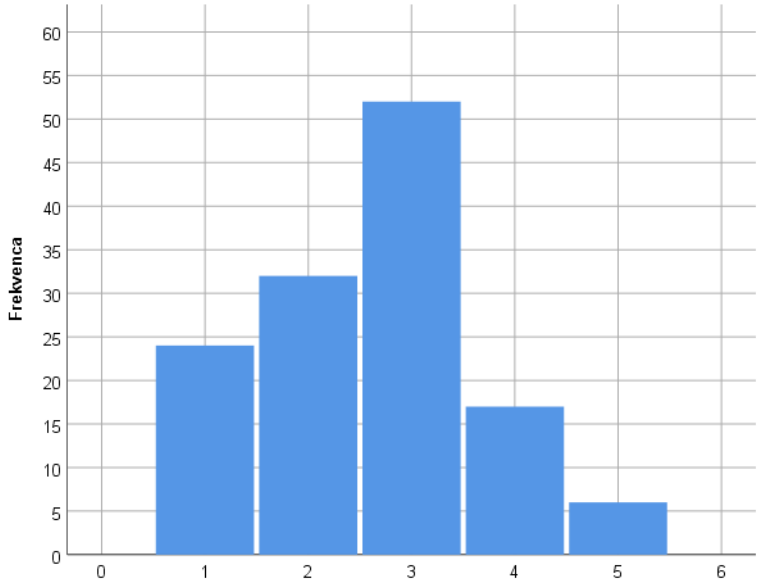
Glede opremljenosti študentk (ki prihajajo k njim na prakso ipd.) za timsko delo intervjuvanke opažajo razlike med njimi – nekatere so zelo samoiniciativne in delajo z veseljem, medtem ko

druge prakso jemljejo kot »moram«. Nekatere opažajo, da so po bolonjski prenovi študentke bolje opremljene za delo v praksi, druge pa, da so slabše opremljene. Socialne delavke pa so imele včasih tudi neprijeten občutek, da so jih študentke prišle »kontrolirat«.

Na vprašanje, ali jih je dodiplomski študij dovolj opremil za timsko delo v socialnem delu, so zaposlene na CSD (različnih izobrazb) v anketi odgovorile, kot prikazuje slika 28.

Le 12 % (oz. 23) anketirank je navedlo, da jih je študij dovolj opremil za izvajanje timskega dela, medtem ko je dobrih 27 % izbralo sredinski odgovor (oz. vrednost 3 na 5-stopenjski lestvici), skoraj 43 % (oz. 56) sodelujočih pa je izbralo odgovor (z vrednostjo 1 ali 2), da jih študij ni dovolj opremil za timsko delo v socialnem delu. Povprečna ocena, ki znaša 2,6 (standardni odklon pa 1,1), pa tudi nakazuje, da zaposlene menijo, da jih študij ni dovolj opremil za timsko delo v socialnem delu.

Slika 28: Prikaz odgovorov anketirank na vprašanje, koliko jih je dodiplomski študij opremil za timsko delo v socialnem delu (n = 131)



V preglednici 14 prikazujem povprečne ocene glede na smer študija[91]. Iz nje je razvidno, da so pravnice najbolje (s povprečno oceno 3,6, ki se že nagiba k zadovoljstvu) ocenile svojo opremljenost iz naslova dodiplomskega študija, najslabše pa se v povprečju čutijo (na podlagi dodiplomskega študija) za timsko delo v socialnem delu opremljene psihologinje in anketiranke z drugo izobrazbo (ekonomija, andragogika, varnostne vede, upravno delo), saj njihova povprečna ocena znaša okrog 2 (na 5-stopenjski lestvici). Najbolj neenotno pa so opremljenost

[91] Pri primerjavah je treba biti pozoren tudi na število enot v posameznih skupinah, saj se te močno razlikujejo in se gibljejo od 5 pa do 98.

za timsko delo iz naslova dodiplomskega študija ocenjevale sociologinje. Slabšo povprečno oceno kot socialne delavke so si dale še zaposlene drugih izobrazb in psihologinje, katerih povprečna ocena na 5-stopenjski lestvici (znaša 2) je za več kot oceno in pol nižja od tiste, ki so si jo dale pravnice.

Povprečna ocena usposobljenosti za timsko delo na podlagi dodiplomskega študija pri socialnih delavkah znaša 2,622 in je rahlo nad skupnim povprečjem (2,61), še vedno pa je na strani »ne dovolj dobro.«

Preglednica 14: Povprečna ocena, koliko je zaposlene na CSD za timsko delo opremil dodiplomski študij, glede na smer izobrazbe

Smer izobrazbe	Povprečje	n	Standardni odklon
Pravo	3,6	5	0,9
Sociologija	2,8	6	1,3
Pedagogika (socialna, specialna ipd.)	2,7	7	1,3
Socialno delo	2,6	98	1,1
Skupaj	2,6	131	1,1
Drugo	2,2	5	0,8
Psihologija	2,0	10	0,9

Zaposlene na CSD sem v spletni anketi prosila, da ocenijo, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile pri navedenih postavkah oz. dejavnostih. Odgovore oz. izračunana povprečja prikazuje Preglednica 15.

Preglednica 15: Odgovori zaposlenih na CSD na vprašanje o tem, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so anketiranke pridobile pri različnih dejavnostih

Dejavnost	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Pretekle delovne izkušnje na (kateremkoli) CSD-ju	128	1	5	4,1	1,1
Drugo 1	10	1	5	4,0	1,4
Pretekle delovne izkušnje izven CSD-ja	124	1	5	3,8	1,1
Druga dolgotrajnejša usposabljanja (terapevtske smeri, mediacija, usposabljanje za supervizorko ipd.)	103	1	5	3,7	1,2
Drugo 2	7	1	5	3,6	1,5
Seminarji, posveti, aktivi in drugi podobni dogodki	139	1	5	3,4	1,2
Dodiplomski študij (praktično usposabljanje, praksa)	136	1	5	2,9	1,2
Podiplomski študij (predavanja, vaje in praksa)	80	1	5	2,7	1,3
Dodiplomski študij (predavanja in vaje)	133	1	5	2,6	1,2

Kot je razvidno iz preglednice, strokovne delavke ocenjujejo, da so v povprečju največ znanj in spretnosti za timsko delo pridobile z delom na CSD (pri ocenjevanju te postavke so si bile

anketiranke tudi najbolj enotne). Sledi postavka Drugo 1[92], pri kateri so navedle štirikrat druge delovne izkušnje (delo na področju izobraževanja odraslih, vseživljenjskega učenja; delo v nevladnih organizacijah; prostovoljno delo; pripravništvo) in posamično še ekipni šport (nogomet in košarka) ter osebne lastnosti (lastna zainteresiranost, dobra priprava, jasni cilji). Za timsko delo so nekaj več (ocenjeno s povprečno vrednostjo, višjo od 3,5) pridobile še pri preteklih delovnih izkušnjah izven CSD, z drugimi dolgotrajnejšimi usposabljanji (terapevtske smeri ipd.), ter z navedenim pod Drugo 2, kjer pa so anketiranke posamično navedle še delo v manjšem kolektivu, sodelovanje v mednarodnem projektu in timsko delo znotraj interesnih dejavnosti. Zadnja mesta (glede na to, koliko znanj in spretnosti so za timsko delo v povprečju zaposlene pridobile) pa zasedata dodiplomski in podiplomski študij.

Preglednica 16 prikazuje povprečne ocene trenutne usposobljenosti za timsko delo glede na smer izobrazbe. Skupna povprečna ocena trenutne usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu (na 5-stopenjski lestvici) je precej višja od skupne povprečne ocene usposobljenosti iz naslova dodiplomskega študija in se nagiba na stran usposobljenosti. V povprečju so svojo usposobljenost za timsko delo z najvišjimi povprečnimi ocenami (več kot 4) ocenile pedagoginje in psihologinje, sledijo pravnice. Najnižjo povprečno usposobljenost za timsko delo v socialnem delu pa so navedle zaposlene na CSD drugih profilov (povprečna ocena znaša 3,4) in pa socialne delavke, s povprečno oceno 3,7 (ki je tudi nižja od skupnega povprečja). Zanimiv je preskok psihologinj, pri katerih je prišlo do največjega napredka (razlike med povprečnima ocenama) in ocenjujejo, da so v povprečju več kot druge, dobile s pomočjo drugih dejavnosti (ne dodiplomskega študija) ter to, da so socialne delavke glede na povprečja, po obeh rezultatih, med zadnjimi (oz. glede na lastne povprečne ocene med najmanj usposobljenimi za timsko delo v socialnem delu).

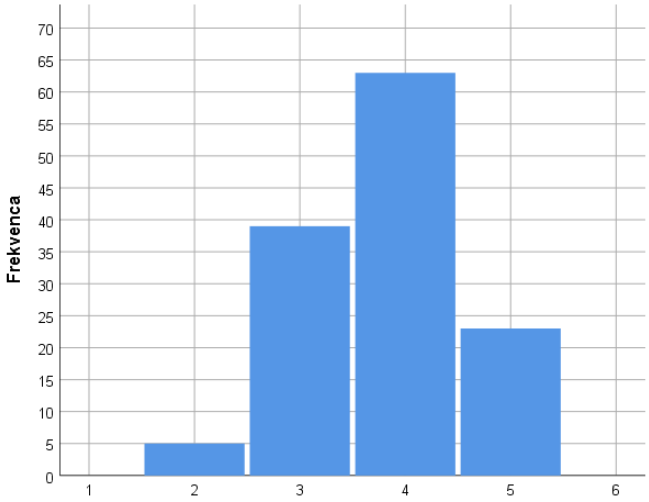
S slike 29 je razvidno, da je več kot 66 % (oz. 86 anketirank) ocenilo, da so danes dobro ali zelo dobro opremljene za timsko delo v socialnem delu. V povprečju so anketiranke ocenile svojo opremljenost z oceno 3,8 (standardni odklon znaša 0,772), nobena pa ni izbrala odgovora, da je zelo slabo opremljena.

[92] V vprašalniku so imele anketiranke možnost, da navedejo in ocenijo še dve drugi postavki, ki sem ju poimenovala Drugo 1 in Drugo 2.

Preglednica 16: Povprečja odgovorov na vprašanje o trenutni usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu glede na smer izobrazbe

Smer izobrazbe	Povprečje	n	Standardni odklon
Pedagogika (socialna, specialna ipd.)	4,3	7	0,5
Psihologija	4,2	10	0,6
Pravo	4,0	5	0,7
Sociologija	3,8	6	1
Skupaj vse smeri	3,8	130	0,8
Socialno delo	3,7	97	0,8
Drugo	3,4	5	0,5

Slika 29: Ocena trenutne opremljenosti za timsko delo v socialnem delu (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro) (n = 130)



Anketiranke, ki so pri oceni opremljenosti izbrale vrednosti, nižje od 5, sem vprašala še, kaj bi potrebovale, da bi se čutile še bolje opremljene. Analizirala sem pridobljene odgovore, ki jih lahko razdelim v naslednjih sedem kategorij:

1. Več usposabljanj in izobraževanj (n = 31) – znotraj tega anketiranke omenjajo izkustvene seminarje in delavnice o timskem delu (n = 7); druga izobraževanja (n = 6, kot npr. o vlogah v timu, strokovni samozavesti, dinamiki skupinskega dela); več možnosti, priložnosti in sredstev za udeležbo (n = 5), izobraževanje o vodenju timov in komunikaciji (n = 3); potrebo po več in kakovostnejših usposabljanjih (n = 2) ter izobraževanja iz terapevtskih smeri (n = 2).
2. Podpora v organizaciji (n = 16) – znotraj te anketiranke omenjajo večjo povezanost znotraj enote (n = 5), v okviru katere predlagajo t. i. team building, več srečanj med sodelavci, izmenjavo izkušenj in več priložnosti za dokazovanje; podporo vodstva (n = 4), kjer poudarjajo potrebo, da se vodstvo zaveda pomembnosti timskega dela, da jim

omogoči udeležbo na izobraževanjih za tovrstno delo, da omogoča in spodbuja timsko delo pri zaposlenih ter da vse navedeno velja tudi za vodstvo CSD in ne le enote; podporo sodelavcev (n = 3), omenjajo potrebo zavedanja o nujnosti sodelovanja ter potrebo po več strokovne samozavesti; ter drugo (n = 4), kjer posamično navajajo potrebo po večji raznolikosti profilov, po več preventivnega dela, po zahtevnejšem delu in menjavi področja dela.

3. Več izkušenj (n = 13) – znotraj tega anketiranke poudarjajo potrebo po več delovne kilometrine (n = 5); redno izvajanje timskega dela pri svojem delu (n = 3); povezovanje z drugimi strokami in spoznavanje le-teh (n = 3) ter potrebo po ustreznem uvajanju v (tudi timsko) delo oz. mentoriranje (n = 2).
4. Več časa oz. manjši obseg dela (n = 6) – znotraj tega anketiranke pojasnjujejo, da je za to, da bodo lahko opravljale več timskega dela (n = 2), potrebna njihova razbremenitev; da bi se v tem primeru lahko posvetile tudi prebiranju literature o timskem delu (n = 2) ter še nekatere druge stvari (n = 4). V primeru razbremenitve števila različnih področij bi se bolj kakovostno lahko posvetile posameznemu področju, imele bi čas za pripravo na timsko delo ter čas za zapisovanje le-tega in tudi za razvijanje idej.
5. Večja podpora s strani stroke in večji ugled stroke (n = 2).
6. Več strokovne samozavesti (n = 2).
7. Drugo (n = 6) – znotraj tega anketiranke ocenjujejo, da bi potrebovale več literature, supervizijo, delo na sebi, boljšo tehnično opremo (prenosni računalnik, tiskalnik), predpisanost oz. obveznost timskega dela ter večjo informiranost ostalih institucij o delu (in pristojnostih) CSD.

Anketiranke sem prosila, da (na 5-stopenjski lestvici) označijo tudi, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile skozi različne aktivnosti, ki jih prikazujem v preglednici 17. Socialne delavke ocenjujejo, da so največ potrebnih znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo v socialnem delu pridobile pri praktičnem delu. S povprečno oceno, višjo od 4 (torej veliko), so izmed navedenih postavk ocenile pridobljene spretnosti z delovnimi izkušnjami na CSD. Sledijo delovne izkušnje izven CSD in pa druga dolgotrajnejša usposabljanja (terapevtske smeri ipd.), oboje s povprečno oceno nad 3,5, ki kaže na kar veliko količino. S povprečno oceno, višjo od 3, so bili ocenjeni še seminarji, posveti, aktivi in pa praktično usposabljanje v času dodiplomskega študija. Najvišjo povprečno oceno (4,5 in 4,2) pa so anketiranke namenile postavki Drugo, v kateri so navedle druge pretekle delovne izkušnje (n = 2), kot npr. delo v NVO in pri izobraževanju odraslih; ekipni šport ter druge interesne dejavnosti (n = 2);

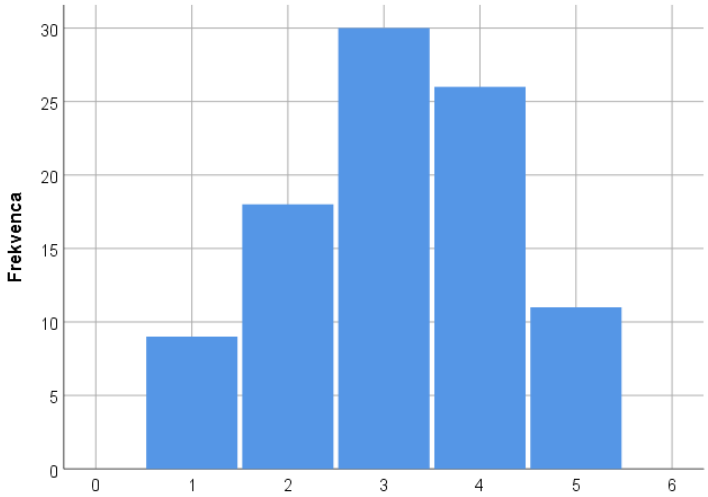
prostovoljno delo; pripravništvo; lastno motiviranost in organiziranost; delo v manjšem kolektivu in sodelovanje v mednarodnih projektih.

Preglednica 17: Odgovor (na 5-stopenjski lestvici; 1 – zelo malo, 5 – zelo veliko) na vprašanje »Prosim, da označite še, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo ste pridobili pri/v sklopu spodaj navedenih postavk.«

		Socialno delo	Pravo	Psihologija	Pedagogika (socialna, specialna ipd.)	Sociologija	Upravno delo	Drugo	**Skupaj**
Dodiplomski študij (predavanja in vaje)	Povprečje	**2,8**	3,0	2,0	2,8	2,5	3,0	1,3	**2,7**
	Št. enot	91,0	5,0	10,0	6,0	6,0	1,0	4,0	123,0
Dodiplomski študij (praktično usposabljanje, praksa)	Povprečje	**3,1**	3,0	2,0	2,7	2,8	3,0	1,8	**3,0**
	Št. enot	94,0	5,0	10,0	6,0	6,0	1,0	4,0	126,0
Podiplomski študij (predavanja, vaje in praksa)	Povprečje	**2,8**	2,7	3,3	3,0	1,8	3,0	1,7	**2,7**
	Št. enot	50,0	3,0	7,0	2,0	5,0	1,0	3,0	71,0
Druga dolgotrajnejša usposabljanja (terapevtske smeri, mediacija, usposabljanje za supervizorko ipd.)	Povprečje	**3,8**	3,8	3,7	4,5	3,2	4,0	2,0	**3,7**
	Št. enot	66,0	4,0	9,0	4,0	6,0	1,0	3,0	93,0
Seminarji, posveti, aktivi in drugi podobni dogodki	Povprečje	**3,5**	3,6	2,6	3,5	3,3	4,0	3,0	**3,4**
	Št. enot	97,0	5,0	10,0	6,0	6,0	1,0	4,0	129,0
Pretekle delovne izkušnje na (kateremkoli) CSD-ju	Povprečje	**4,2**	3,4	4,5	4,8	3,2	4,0	4,0	**4,1**
	Št. enot	89,0	5,0	8,0	5,0	6,0	1,0	4,0	118,0
Pretekle delovne izkušnje izven CSD-ja	Povprečje	**3,8**	3,0	3,8	4,5	3,2	4,0	3,8	**3,8**
	Št. enot	83,0	5,0	10,0	6,0	6,0	1,0	4,0	115,0
Drugo (prosim navedite in ocenite)	Povprečje	**4,5**	1,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	**4,0**
	Št. enot	8,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	10,0
Drugo (prosim navedite in ocenite)	Povprečje	**4,2**	1,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	**3,6**
	Št. enot	5,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	7,0

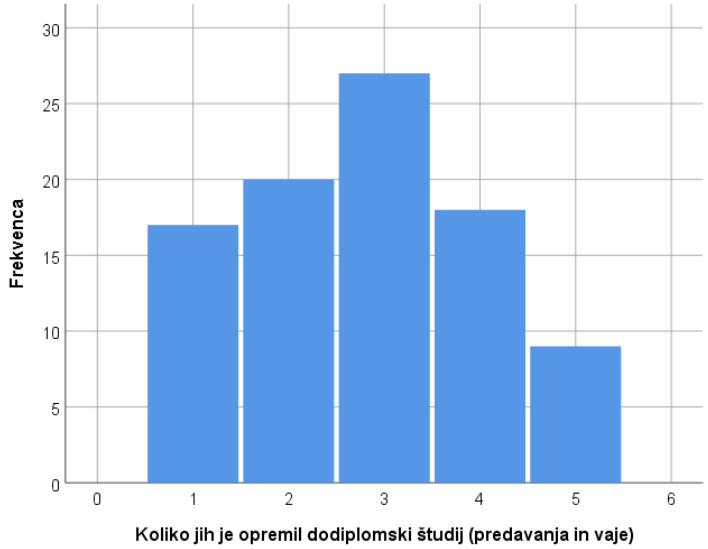
V nadaljevanju, na sliki 30, prikazujem odgovore socialnih delavk na vprašanje, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile med praktičnim usposabljanjem na dodiplomskem študiju FSD. 27 socialnih delavk je ocenilo, da se je med prakso dodiplomskega študija zelo slabo ali slabo opremilo za timsko delo v socialnem delu.

Slika 30: Porazdelitev ocen, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile socialne delavke med prakso v času dodiplomskega študija (n = 94)



S slike 31 je razvidno, da je 37 socialnih delavk ocenilo, da so se na dodiplomskem študiju (na predavanjih in vajah) slabo ali zelo slabo opremile za timsko delo v socialnem delu. Tudi povprečna ocena je na strani slabe opremljenosti, saj znaša 2,8. Socialne delavke torej v povprečju ocenjujejo, da so več znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo v socialnem delu v času dodiplomskega študija pridobile v okviru praktičnega usposabljanja (oz. prakse).

Slika 31: Porazdelitev ocen, koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo so pridobile socialne delavke med predavanji in vajami v času dodiplomskega študija (n = 91)



Na vprašanje, kaj bi študij na FSD potreboval, da bi v okviru dodiplomskega študija študentke bolje opremil za timsko delo v socialnem delu, so anketirane socialne delavke, ob poudarjanju

tega, da so najpomembnejše sicer praktične izkušnje v timskem delu, navedle kar nekaj predlogov o tem, kako bi diplomantke s FSD lahko prišle bolje opremljene. Navedle so potrebo po boljšem seznanjanju s samim sistemom (različnih organizacij) in seznanjanje z razširjenostjo in posebnostmi socialnega dela na različnih področjih (n = 2), prav tako pa tudi potrebo po več znanj z drugih področij (psihologija, pravo) in o drugih strokah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu (n = 2). Potrebovale bi tako več praktičnega timskega dela na vajah (v smislu vodenja tima ipd.) (n = 6), kot tudi več dela v praksi na to temo (n = 6). Želele bi se že v času študija bolje seznaniti z delovanjem CSD in konkretnimi kompleksnimi primeri, ki »niso rešljivi« (n = 7), opozarjajo pa tudi na prevelik razkorak oz. neusklajenostjo med teorijo in prakso (n = 6). Nekatere so navedle, da so v času študija sicer morale delati v skupini, timsko, s kolegicami, vendar so pogrešale teorije o tovrstnem delu, navodila, kako ravnati ob konfliktih, kako voditi takšno sodelovanje (znanja s področja menedžmenta, o vodenju, komunikaciji, mediaciji) ipd. (n = 7). Tri socialne delavke so predlagale več povezovanja z drugimi organizacijami in pa sodelovanje s študenti drugih fakultet. Ena od socialnih delavk je zapisala, da so bile kot študentke premlade, da bi lahko začutile vrednoto timskega dela in dojele pomembnost, posamično pa so podale še predloge, da je potrebnega več seminarskega dela v skupinah, več znanj o tem, kako preživeti v delovnem kolektivu, kjer lahko naletiš na marsikaj, več znanj o zakonodaji v praksi, več o izvajanju mentorstva študentom, uvajanju novih sodelavcev ter večja širina znanj – metod in konceptov v zadnjih letnikih študija.

Na podlagi dobljenih rezultatov potrjujem 6. hipotezo, ki se glasi:

H6: Dodiplomski študij socialnega dela (na FSD) ne usposobi dovolj socialnih delavk za timsko socialno delo.

Predstavljeni rezultati kažejo, da se tako študentke FSD kot socialne delavke po dodiplomskem študiju ne čutijo zadosti opremljene za timsko delo v socialnem delu oz. bi po njihovem mnenju FSD lahko naredil več, da bi bile diplomantke bolje opremljene. V sami (ne)opremljenosti pa sicer socialne delavke ne odstopajo (bistveno) od kolegic in kolegov drugih izobrazb (razen pravnic). Na ravni dodiplomskega usposabljanja pa (kot se je pokazalo predvsem pri študentkah, navajale pa so tudi zaposlene) je praksa tista, ki daje največ spretnosti, znanj in izkušenj za timsko delo v socialnem delu.

V povezavi s tem pa potrjujem tudi 7. hipotezo, ki se glasi:

H7: S timskim socialnim delom se študentke FSD v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi).

Rezultati intervjujev med študentkami (po metodi repertoarnih mrež), kot tudi primerjava rezultatov anket študentk 3. letnika so pred in po praksi pokazali, da so predvsem učne baze (oz. organizacije, v katerih študentke opravljajo praktično usposabljanje) kraj, kjer se študentke seznanijo s timskim delom. Po praksi so študentke z višjo povprečno oceno ocenile poznavanje timskega dela (iz 3,4 pred prakso je zrasla na 3,7 po praksi), kot tudi občutek o lastni usposobljenosti za timsko delo (iz 2,9 na 3,4). Na pomembnost prakse za usposobljenost za timsko delo v socialnem delu pa so opozorile tudi nekatere intervjuvanke s CSD.

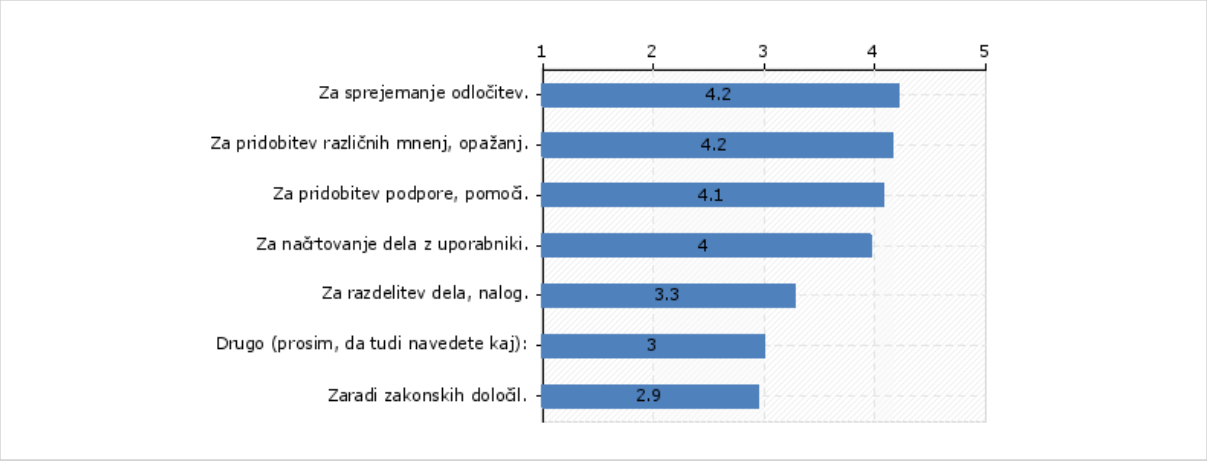
6.4 POTREBE, NAMEN IN POMEMBNOST TIMSKEGA DELA ZA SOCIALNO DELO

6.4.1 Namen timskega dela v socialnem delu

Študentke so na fokusni skupini poudarile naslednje štiri namene timskega dela v socialnem delu (FS, 27. 2. 2018):

- reševanje kompleksnih situacij,
- iskanje čim bolj optimalne rešitve nekega problema,
- več glav več ve – za razvidnost različnih pogledov, vidikov različnih strokovnjakov in
- za skupno soustvarjanje cilja in načrtovanje korakov za skupno dosego cilja.

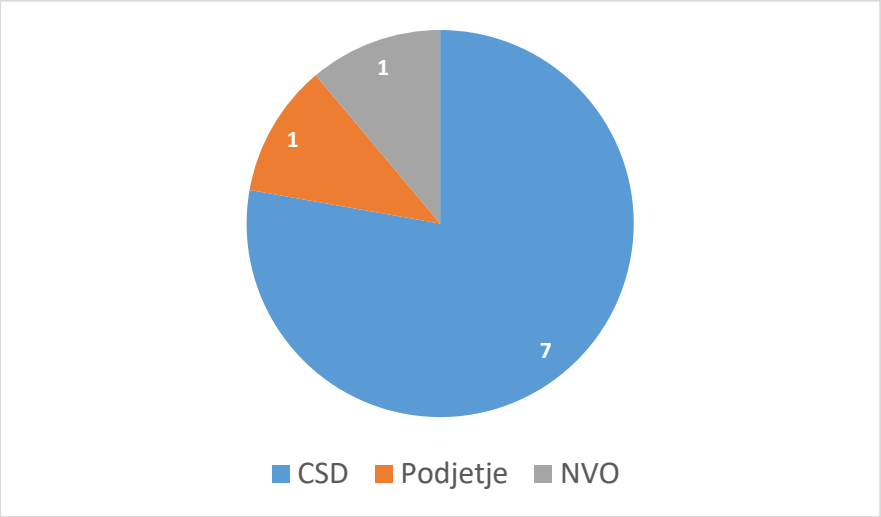
Slika 32: Odgovori študentk (v anketi PRED) na 5-stopenjski lestvici na vprašanje: »Prosim, da ocenite, kako pogosto so bili (v organizaciji, v kateri ste opravljali Prakso 3) spodaj navedeni nameni, cilji GLAVNI RAZLOG za timsko delo.« (n = 51)



Kot je razvidno s slike 32, sta po opažanju študentk, v povprečju, v času opravljanja njihovega praktičnega usposabljanja najpogostejša glavna razloga za timsko delo sprejemanje odločitev in pridobivanje različnih mnenj, opažanj. Odgovor Drugo je bil sicer izbran štirikrat, vendar je le ena študentka dopisala dodatni namen – evalvacija.

Iz zapisov in analiz timskega dela[93] (n = 9), ki so ga pripravile študentke, pa se sprejemanje odločitev in informiranje pojavita kot namena zgolj v posamičnih primerih, medtem ko se najpogosteje kot namen pojavi oblikovanje dogovora o nadaljnjem ravnanju, sodelovanju ali ukrepanju[94] (n = 4) in pa izdelava načrta pomoči[95] (n = 3), ki sicer v vprašalniku za študentke nista bila posebej navedena. Tako kot pri anketiranju študentk (kjer so bile zajete različne učne baze), pa so tudi v študentska poročila o timskem delu vključene različne organizacije – pogostost vključenih organizacij prikazuje slika 33.

Slika 33: Prikaz v analizo timskega dela vključenih organizacij, kjer so bile študentke na praksi, ki so bile zajete v poročila o timskem delu



Kot izhaja s slike 33, po pogostosti močno prevladujejo CSD. V povezavi z namenom timskega dela, sestanka, se strokovne delavke, ki ga sklicujejo, odločajo, koga povabiti. Študentke menijo, da se k sodelovanju v timu povabi tiste, ki so za posamezno situacijo (problem) najbolj pomembni (vključeni v obravnavo, imajo informacije ipd.) in/ali bi lahko največ prispevali v timsko delo (FS, 27. 2. 2018). Ni pa še povsod zelo razširjena praksa vključevanja uporabnikov v timsko delo. Iz preglednice 18 je razvidno, da v večini analiziranih zapisov o timskem delu v

[93] Več podatkov o tem je na voljo v poglavju Metodologija, obrazec za analizo zapisov (ki je s podatki iz analiziranih zapisov o timskem delu na voljo pri meni) pa je v prilogi 2.
[94] Pregled trenutnega stanja kot namen.
[95] Izmenjava informacij kot namen.

njem ni bilo uporabnikov. Razlogov, zakaj ni bilo uporabnikov, sem zasledila več – od popolnoma organizacijskih težav, ko je bilo (timsko) srečanje namenjeno, npr. kako se organizirati, da bo določeno delo pravočasno opravljeno ali pa je bil namen tima pregled dela (trenutnih zadev, dilem v povezavi z različnimi uporabniki, s katerimi se strokovne delavke ukvarjajo) oz. je bil sam namen timskega dela takšen, da prisotnost uporabnika ni bila potrebna, zaželena (pridobivanje različnih informacij s strani drugih organizacij ali oddelkov CSD, odločanje, kako postopati v okviru javnih pooblastil ipd.). V enem primeru pa se je tudi zgodilo, da je bil uporabnik vabljen, vendar so ga pozabili obvestiti o spremembi termina.

Preglednica 18: Prisotnost uporabnika na timskih sestankih – poročila študentk o timskem delu

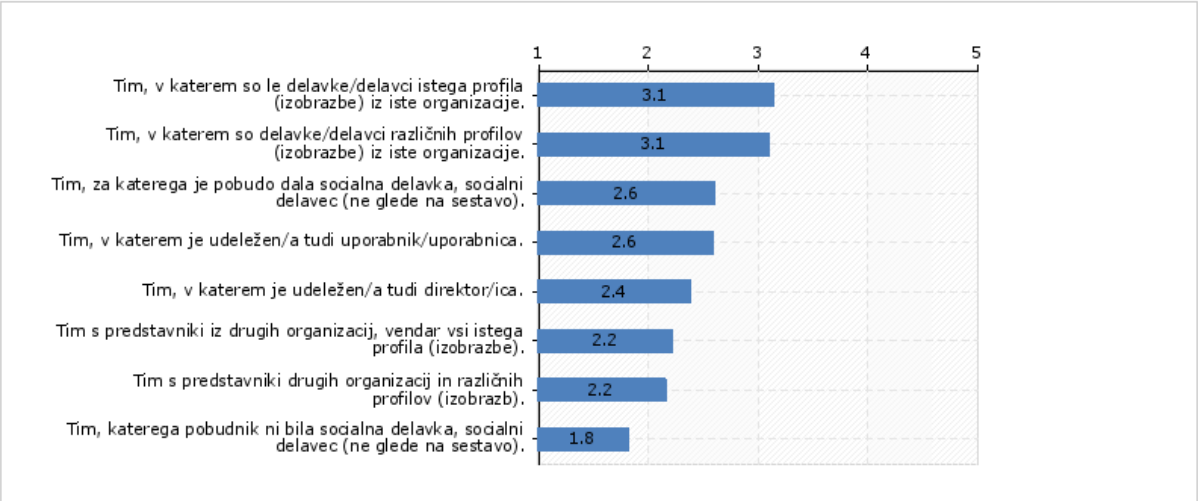
	Organizacija			
Prisotnost uporabnika	CSD	Podjetje	NVO	Skupaj
Da	1	1	0	2
Delno	1	0	0	1
Ne	5	0	1	5
Skupaj	7	1	1	9

Da uporabniki niso zelo pogosto prisotni v timskem delu, kažejo tudi rezultati ankete med študenti, saj študentke ocenjujejo pogostost timskega dela z uporabniki (na 5-stopenjski lestvici) s povprečno oceno 2,6, kot je razvidno tudi s slike 34.

»Notranji timi« so (po pričakovanjih) najpogostejši, kot izhaja tudi iz študentskih ocen.

Iz intervjujev izhaja, da se socialne delavke poslužujejo timskega dela za strokovnejšo obravnavo in več razvidnosti, ko je v pomoč uporabniku vpletenih več oseb, pretežno v primerih javnih pooblastil (oz. jih sklicujejo znotraj postopkov) in bolj izjemoma pri izvajanju storitev. Navedeno podpira ugotovitve evalvacije socialnovarstvene storitve osebna pomoč na CSD (Brdar in drugi, 2002), ki je bila izvedena pred več kot 15 leti in je pokazala, da se v primeru te storitve na CSD le izjemoma uporabi timsko delo. Za zagotavljanje ustrezne timske obravnave bi bilo treba zagotoviti ustrezne organizacijske in kadrovske pogoje (multiprofesionalnost), še dodajajo Brdar in drugi (2002, str. 59).

Slika 34: Odgovor študentk na vprašanje: »Kako pogosto ste se tekom Prakse 3 srečali (opazovali, bili udeleženi, sodelovali pri pripravi) z delom, ki bi ga označili za različne načine timskega dela? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vsakodnevno.« (n = 52)



V intervjujih so socialne delavke poudarile tudi pomembnost dojemanja timskega dela kot vrednote.

> [D]rugo pa je potem tudi, ko doživiš sam kot strokovni delavec, zakaj je to pomembno, ne, takrat se ti utrdi to znanje in doživiš »aha« moment, tako da začneš cenit in meni je postalo timsko delo vrednota, kot orodje, no, tko bom rekla, in ga tko tudi smatram, ne? (Intervju 8, 2018).

Na vprašanje o tem, kakšno vlogo ima timsko delo v socialnem delu, so se socialne delavke strinjale, da zelo veliko in pomembno,

> Ne vem, da se mi zdi res pomembno, v bistvu, da to timsko sodelovanje, ne. V bistvu zrd vseh zadev, k jih mamo na centru, zrd tega, da grejo v pravo smer stvari, ker če ne bi timsko sodelovali, bi doskrt zadeve lahko tut ostale nekje. (Intervju 1, 2018).

> Zelo. Mislm, zato ker mamo velikrt take dileme, brez tega si sploh ne predstavljam, zelo. Men se zdi [timsko delo] zelo pomembno. (Intervju 7, 2018).

> Zelo. Mislim, najpomembnejše, no, sej ne morš sam delat. (Intervju 9, 2018).

Vlogo timskega dela v socialnem delu pa so pretežno opredelile kot krepitev moči deležnikov – uporabnikov (z informiranjem, v smislu razbremenjevanja) in strokovnih delavk.

> Tut za ns je to pomembno, k drgač se sprašuješ, kaj bo, če ne bo mel zadost informacij, a ne, tko pa mamo vsi eno podporo v tem, k smo se dogovoril, da mogoče čutmo eno varnost, da bo to, kar smo nrdil s skupnimi močmi, s tistim, kar vemo tist trenutek, da bo mogoče v redu. (Intervju 2, 2018).

> Se mi zdi, da to kar zelo paše, da jim ustreza, da slišijo, da so, da pridejo zraven, da so del te ekipe, ki se pogovarjajo, se pogovarjamo o otroku oziroma o njem, o staršu, o družini njihovi. (Intervju 19, 2018).

> In tu zdaj jaz vidim na timih, da smo strokovne socialne delavke zagovornice naših uporabnikov, družin, da nismo samo neke vodje pa predstavnice naših institucij, ampak odigramo svojo vlogo, da mi krepimo in da jim damo sporočilo, da so oni v redu, če so v redu, če delajo, če se trudijo, da pa ni vse naloga starša. (Fokusna skupina s SD, 2018).

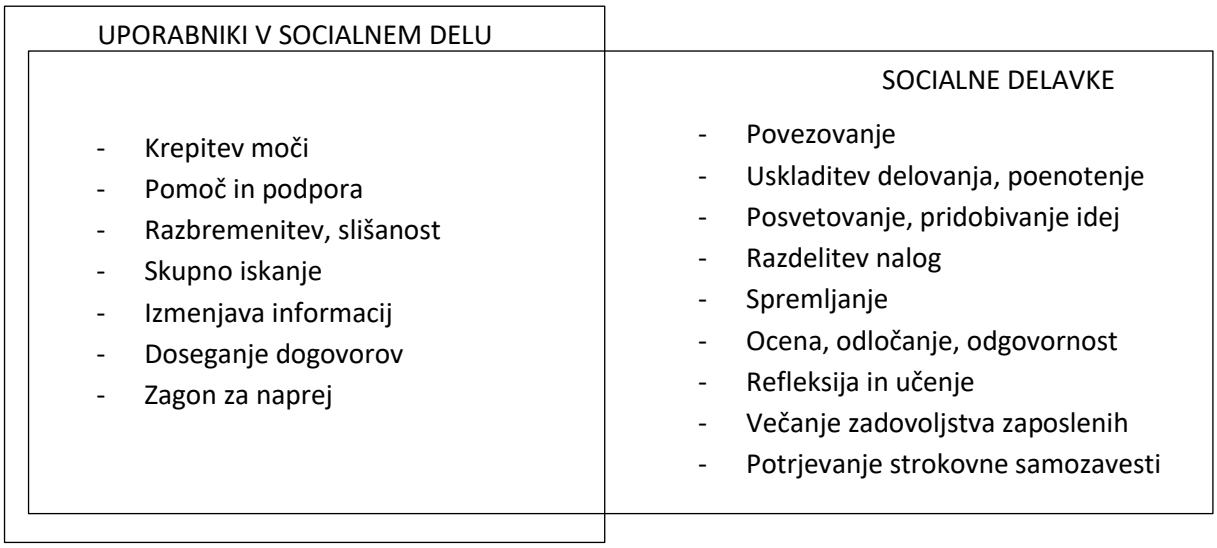
> Zase v bistvu. Tako da v bistvu tut to, da se počutiš, da si nardu vse, da si nrjdu, kar je potrebno nrdit, da nimaš še tistega občutka, kaj bi še lahko naredu, da bi blo za družino bolje. Ker zmeri se mi zdi, da mamo ta občutek, kaj vse bi mogli še mi nrdit zarad tega, da bi blo uredu. (Intervju 1, 2018).

Dodale pa so še, da gre za nekaj, kar strokovni delavki pripada, ne pa, da bi zato morala prositi.

> Kot rešitev smo našli torej, da je ta skupni tim in potem je delovni tim, ne? Torej, da ni nekaj, kar boš ti prosil, ampak da je … To ti pripada, kot strokovnemu delavcu nek tim. (Intervju 8, 2018).

Sogovornice so poudarile tudi pomembnost cilja v timskem delu, saj menijo, da le-ta tudi vpliva na potek samega timskega dela v socialnem delu, in dodale, da se timi sklicujejo z različnimi nameni. Kot prikazuje slika 35, namene lahko delim na tiste, ki so vezani na vse sodelujoče v timskem delu (tudi uporabnike), in tiste, ki so vezani na strokovne delavke (na CSD).

Slika 35: Nameni timskega dela



Na podlagi literature (glej npr. Flaker, 1997) sem tudi v intervjujih pričakovala bolj jasno delitev različnih namenov na tiste, ki so bolj vezani na uporabnike, in tiste, ki so ozko vezani le na socialne delavke, vendar razberem, da so v določenem delu (7 od 16) nameni (s katerimi se strokovne delavke CSD poslužijo timskega dela) isti tako za uporabnike kot za socialne

delavke. Z devetimi nameni (ki so predstavljeni na desni strani), ki so vezani na socialne delavke, pa se sklicuje predvsem t. i. notranje time oz. izvaja timsko delo, v katerem (zaradi različnih razlogov) ni uporabnikov. Morda lahko to večjo prepletenost namenov pripišem tudi vse večji uporabi sodobnih konceptov socialnega dela, ki še bolj udejanjajo enakovredno participacijo in vlogo uporabnikov v socialnem, posledično pa tudi timskem delu.

6.4.2 Potrebe po timskem delu

V pogovorih o potrebah po timskem delu so si bile intervjuvanke dokaj enotne (čeprav sem skozi pogovore lahko zaznala razlike v naklonjenosti, preferencah posameznice), da je timsko delo nujno potrebno v socialnem delu. Kot razloge za navedeno so navajale:

- veliko zahtevnost nalog (po zakonu),
- izkušnje, da je v primeru timskega dela delo opravljeno bolj strokovno,

> Zdej js rabim, no, v bistvu, uporabniki in uporabnice, ne, tko, po moji oceni to potrebujejo, da bo čim boljša storitev ta, ki bi jo od nas dobil, ne? (Intervju 9, 2018).

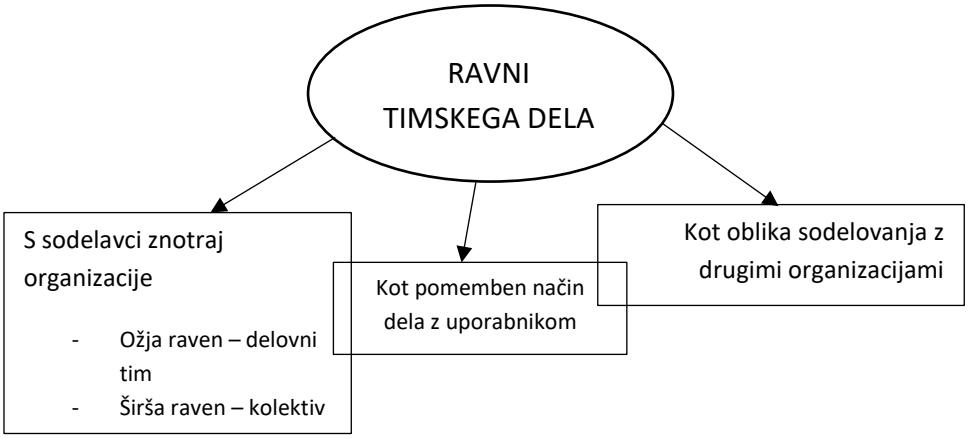
> Mislim, brez timskega dela res ne gre, ne? Sam sigurno ne bom nč naredu. To je tisti plus, ne? (Intervju 16, 2018).

> Meni se zdi, jaz bi težko, brez tima, ne predstavljam si več dela brez timskega dela pa tudi pri načrtovanju pomoči z žrtvami ali nekako enako, to se je sedaj razvilo, da res imamo podporo, sodelovanje teh institucij, kot je policija, tako da lahko eno skupno strategijo naredimo, seveda smo tukaj uspešni postali. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- ter da gre za način dela, ki ga dobro razumeš šele, ko občutiš potrebo po njem in si potem želiš delati na ta način.

Socialne delavke so navajale potrebe po timskem delu na treh različnih ravneh, kot prikazuje slika 36. Timsko delo vidijo kot način dela, obliko sodelovanja znotraj organizacije, obliko sodelovanja z drugimi organizacijami in (vse bolj) tudi kot način dela z uporabniki, ki lahko poteka znotraj organizacije, še pogosteje pa z vključevanjem različnih organizacij.

Slika 36: Različne ravni timskega dela



Nekatere socialne delavke opažajo, da znotraj CSD, med različnimi profili, ni razlik v pogostosti potreb po timskem delu in da je bolj ključna pri tem osebnost strokovne delavke kot njena izobrazba. Druge opažajo, da imajo pravniki manjše potrebe po timskem delu kot drugi. Glede pogostosti timskega dela so ocene ponovno dokaj deljene. Nekatere opažajo, da je (na CSD) timskega dela veliko, da le-to poteka vsaj tedensko, druge pa navajajo, da je timskega dela malo in do njega pride le, ko je nujno. Socialne delavke pa se strinjajo, da:

- se pogostost razlikuje tudi med področji dela na CSD[96],
- da je na splošno še vedno premalo povezovanja med različnimi akterji na področju socialnega dela,
- da so timi z uporabniki redki in
- da imajo zaposlene (glede na stopnjo v razvoju lastne kariere) različne potrebe po timskem delu. Glede na opažanja so potrebe po timskem delu največje pri strokovnih delavkah v prvih letih delovne dobe in/ali ob menjavi delovnega področja ali organizacije.

Nekatere opažajo, da se stanje na tem področju spreminja – glede pogostosti timskega dela nekatere opažajo manj timskega dela (»Mislim, da je tega [timskega dela] zdej manj na centrih za socialno delo. Prej smo mel tega velik več.« (Intervju 7, 2018)), druge pa opažajo, da ga je več in da se timskemu delu daje vse večji pomen.

> […] [Z]a socialno delo pa lahko povem, da je že v teh letih, kar sem zaposlena na centru, da se vidi razlika, da se to čedalje večji pomen deva temu. Ker se spomnem

[96] Kot področja z največ timskega dela navajajo nasilje, rejništvo in varstvo otrok.

> še, ko smo na začetku prišli, tega sodelovanja med nami ga ni bilo toliko, kot ga je zdej. (Intervju 13, 2018).

Podobno tudi nekatere ocenjujejo, da je timskega dela preveč, druge pa, da ga je premalo.

Nekatere socialne delavke so poročale tudi o opaženem razvoju, napredku timskega dela v socialnem delu, za katero se zdi, da sledi razvoju sodobnih konceptov socialnega dela, ki poudarjajo delovni odnos in soustvarjalni pristop.

> To je sedaj en proces, dejansko so se timi pri nas tako začeli, da mi smo izpostavili težavo, ki jo imamo, socialne delavke in potem so nam vsi drugi svetovali in nasvetovali in naložili delo in na naslednjem timu tudi zelo previdno preverjali, če smo me to naredile oz. bodo izstopili iz tima, če to ni bilo realizirano, to je bilo. […] Zdaj to še v praksi ni vedno tako, tudi če se tam zmenimo, še večina je vedno na ramenih nosilke, matične socialne delavke, kakor rečemo, ampak se že bistveno spreminja, ostali člani tima so ugotovili, da niso tisti, ki narekujejo oz. nosilke zadeve smo ugotovile, da me ne rabimo vsega same narediti. Tako da si zdaj že razdelimo naše moči med člane tima, tu jaz vidim zdaj pri nas v zadnjih štirih, petih letih bistveni napredek. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> To, da bi pa družine bile vedno soudeležene, se strinjam, bi bilo super, ampak v praksi jaz dosti uporabljam tega, če se le da, družino zraven. Vidim pa, da to ni še tako pogosto v praksi, kot bi lahko bilo. To bo nekaj proces naredil. Razvoja. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Kar se pa tiče dela, jaz sem dvajset let v služb na centru, ni bilo timsko delo praksa in se spominjam tistih začetkov, ko sama nisem vedela, kam naj se obrnem, pa vsaka socialna delavka je bila sama za sebe vsemogočna, ko ni govorila o svojih lastnih problemih, ki jih ima na delovnem mestu, ampak so bili za vse probleme krivi uporabniki, uporabnik je kriv, le jaz se nisem mogla z njim dogovoriti. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Dosti manj je bilo vključenih uporabnikov na začetku, kot je zdaj, tako da moram reči, jaz sem tudi zadovoljna z napredkom tega, čeprav še nismo, sigurno ne na tisti točki, ko bi rekli, aha, to je pa sedaj, to je zdaj tisto timsko delo, utečeno, vsi vemo, zakaj se gre. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Iz pogovorov v intervjujih opažam še, da se potrebe po timskem delu ne odražajo vedno tudi v sklicanih timskih srečanjih, saj imajo nekatere zaposlene do timskega dela določene zadržke,

> Mam js tut do tima … Bi me lahko kdo na centru presodu tudi mogoče malo manj, ne bom reku spoštljiv, ampak mu ne dajem vedno takega pomena, kot bi si ga timsko delo zaslužlo. (Intervju 21, 2018).

nekatere pa so opisale, da opažajo, da nekatere sodelavke za timsko delo potrebujejo zakonsko podlago.

> Mlajše kolegice niso, ne vem, dovolj suverene, ne vem kaj, in za vsako tako timsko delo, zunanje, ne, potrebujejo zakonsko podlago, ne? Tako, ck-ck-ck-ck, ne? (Intervju 9, 2018).

Zdi se, da posebej mladim timsko delo lahko predstavlja svojevrstni izziv, za katerega morda (še) niso dovolj opremljene.

> Js vidim mlajše tle, pa tut v prejšnji službi, se zlo zlo zlo zlo bojijo vodenja timov, ker so v vodenje timov tut porinjene prezgodi, ne? Na pripravništvu valda, da ne vodiš, ne? Maš recimo, ne vem, delo nekje, delaš nekje, k nisi na nobenem niti zraven, po pa pride, ne vem, prva služba, pa morš vodit in po mojem ne spiš dva dni. Tko da ne vem, kako smo usposobljene. Očitno nezadostno, ne? Js sama nisem bla. Js nisem bla. Js sem mela ful treme, je se spomnem. (Intervju 17, 2018).

Eden pomembnejših pogojev za sklic (in sodelovanje v timskem delu) pa je tudi to, da strokovna delavka vidi smisel v tovrstnem delu, ki odtehta časovno in drugo zahtevnost takšnega dela.

> Pa to, da nekateri mislim, da to tko vidjo, da je laži, če stvar nardiš sam pa pač si konc v eni uri. (Intervju 10, 2018).

> Na centru za socialno delo, k sm prej delala, ne, je blo pa nujno, da se pogovarjaš z drugimi. Hočeš nočeš moraš, zguba časa, pisanja, popravljanja, razlaganja v tri krasne. Tko, k da bi blo samo seb namenjen. Nismo mogl zbirat, tut kaj bomo recimo […] (Intervju 17, 2018).

> […] [Timsko delo je] kar obremenitev, psihična obremenitev, moraš biti zelo čustveno stabilen, pri stvari, znati se izražati, voditi, to so veščine, ki jih ni enostavno dobiti in so pod stresom in je pritisk, si izpostavljen, ker moraš voditi, moraš znati govoriti, moraš znati zapisat, dobro, če sem sama, moram tudi znati zapisovati, in to je kar, zelo ena taka dosti težka situacija in sem zadovoljna v smislu tega, da to sicer znam, zmorem, obvladujem, je pa to tako prav zaradi tega, ker je to tako zelo naporno, […] ti timski sestanki poberejo ogromno energije in gre veliko časa in je psihično tako naporno […] (Intervju 19, 2018).

Prav navedenemu (časovni in drugi zahtevnosti) pa verjetno lahko pripišem tudi razvoj alternativnih oblik sodelovanja (preko telefona) in potrebe po dodatnih možnostih različnih oblik sodelovanja (npr. po videokonferencah). Intervjuvanke pa so večkrat poudarile, da je osnova začetno osebno srečanje (in vzpostavitev delovnega odnosa), kasneje pa sodelovanje lahko poteka tudi s pomočjo informacijske tehnologije.

> Če bi meli videokonference, bi blo super, ne? Ampak tok daleč nismo še. […] Enkrat smo hotli met videokonferenco z nekom, ne vem kje, v [kraj], pač neki, in je mogu prit posebi računalničar naštimat, ne vem kam, sam na en računalnik, k smo pol tut ugotovili, da ni glih ok, ne, da je to vsepovsod, tko da smo tut za zaupnost mogli pol poskrbet. Telefon pa ... Telefon. Ne vem, ne? Telefon – je možen met timsko delo po telefonu samo v primeru, ko ti že maš neke dolgotrajne odnose – službene, ne, službene odnose z drugimi službami. Drugače ne. Drugače je treba sedet, ni druge. (Intervju 9, 2018).

6.4.3 Pomembnost timskega dela v in za socialno delo

Ko sem se s socialnimi delavkami pogovarjala o pomembnosti timskega dela, so v povezavi s tem običajno poudarile ključnost zavedanja o pomembnosti timskega dela, opisovale timsko delo kot način socialnega dela ali pa opisovale opažene spremembe na tem področju.

Kot zelo pomembno so socialne delavke poudarile priznavanje pomembnosti timskemu delu v socialnem delu (»[…] da socialno delo brez timskega dela ne obstaja […]« (Intervju 8, 2018); »Brez tega sploh ne vem, če bi lahko opravljal svoje delo. Ne moreš. Mislim, po moje bi te pokopalo, no.« (Intervju 9, 2018); »Jaz mislim, da je tako kot ostalo timsko delo, naravnano sodelovalno, če lahko tako rečem, je nepogrešljivo v socialnem delu, ker dejansko sedaj mi imamo toliko kompleksnih izzivov, problemom ali kakor koli, se srečuje družina, da vedno rabimo sodelujoče v tem procesu pomoči […]« (Fokusna skupina s SD, 2018)), ter opažanje, da socialne delavke pripisujejo večji pomen timskemu delu kot ostali profili (»Mislim, da se drugi profili manjkrat poslužujejo timskega dela kot mi.«(Intervju 9, 2018)).

Prav tako so poudarjale pomembnost timskega dela kot oblike dela (»Men se zdi, da je pomembno [timsko delo], sploh recimo […] js vidm pr tem, k mamo kakšne […] bl zahtevne zadeve […] K je taka kompleksna situacija, pa da nas je več vpletenih.« (Intervju 2, 2018); »Pr kompleksnih primerih recimo, kokr je odvzem otroka, zato ker je [potrebno] operativno […] dogovort, kdo pa kej naredu pa kako, v pač soglasju in odvisnosti od drugih, ne.« (Intervju 17, 2018)).

V intervjujih pa so socialne delavke opisale tudi opažene spremembe (čez čas) glede obeh zgoraj navedenih postavk. Večinoma socialne delavke ocenjujejo, da se stanje izboljšuje,

> Tudi, kot sem rekla, ko sem prišla na center, je blo timsko delo drugačno, kot je danes. Srečevali smo se, kot sem rekla, zgolj enkrat na teden, kasneje smo opredelili, da bo to se nadgradilo v delovni tim. Tko da, ja, se je spreminjalo ves čas, ne? Dejansko timsko delo ni blo neka stalnica. (Intervju 8, 2018).

> In mi ni poznano, kako delajo, za socialno delo pa lahko povem, da je že v teh letih, kar sem zaposlena na centru, da se vidi razlika, da se to čedalje večji pomen deva temu. […] Ker se spomnem še ko smo na začetku prišli, tega sodelovanja med nami, ga ni bilo toliko, kot ga je zdej. (Intervju 13, 2018).

> Ja, tut to se dogaja, da nekateri ne prihajajo, ampak se poskušamo z njimi dogovarjat, da pisno mnenje pošle o določeni zadevi. Včasih tut to ne dobimo, ampak to se mi zdi, da gre na boljš, no. Ustanove in zdravniki se mi zdi, da so bolj dovzetni za sodelovanje. (Intervju 15, 2018).

čeprav je ena sogovornica navajala tudi obratna opažanja (»Mislim, da je tega zdej manj na centrih za socialno delo. Prej smo mel tega velik več.« (Intervju 7, 2018).

Kot izhaja iz preglednice 19, študentke ocenjujejo, da je timsko delo pomembno med študijskim procesom na FSD, kot tudi v socialnem delu, v povprečju pa je pomembnejše (oz. zelo pomembno) v socialnem delu (tako pred kot po praksi je povprečna ocena 4,5 ali več). Nobena od študentk ni pripisala pomembnosti timskega dela v socialnem delu ocene, nižje od 3, med prakso pa tudi pri študentkah načeloma v povprečju ni prišlo do sprememb v občutku pomembnosti (naj ponovno opozorim, da je v anketi po praksi sicer sodelovalo 8 študentk manj kot anketi pred prakso).

Preglednica 19: Povprečne ocene pomembnosti timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno, 5 pa zelo pomembno) s strani študentk

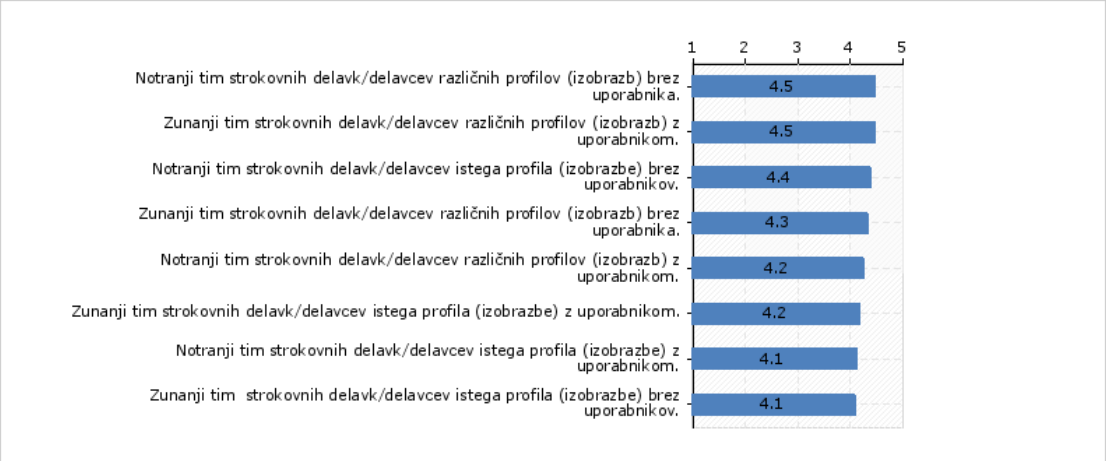
	Med študijskim procesom		V praksi socialnega dela	
	Povprečna ocena	Stand. odklon	Povprečna ocena	Stand. odklon
	Min.	Maks.	Min.	Maks.
Vprašalnik PRED	4,2	1	4,6	0,6
n = 60	1	5	3	5
Vprašalnik PO	4	1,1	4,5	0,6
n = 52	1	5	3	5

Pri vprašanju, kjer sem zaposlene na CSD spraševala o pomembnosti posameznih vrst timskega dela (odgovore prikazuje slika 37), pa si prvo mesto (kot najpomembnejši, s povprečno oceno pomembnosti 4,5 na 5-stopenjski lestvici) delita notranji tim različnih profilov brez uporabnika in pa zunanji tim različnih profilov z uporabnikom. Vse povprečne ocene pomembnosti navedenih oblik timskega dela so sicer višje od 4, kar pomeni veliko pomembnost.

Zaposlene na CSD sem prosila, da pri navedenih oblikah timskega dela ocenijo pomembnost posamezne oblike pri njihovem delu. Povprečne ocene pomembnosti (glede na izobrazbo) prikazuje slika 38, iz katere izhaja, da v povprečju zaposlene na CSD s socialnodelovno izobrazbo, ocenjujejo timsko delo kot pomembnejše od kolegic z drugimi izobrazbami (izjemi sta le zunanji tim s predstavniki (strokovnimi delavkami) z različnimi izobrazbami, brez uporabnika in notranji tim, s predstavniki (strokovnimi delavkami) z različnimi izobrazbami, brez uporabnika), razlika (med povprečnimi ocenami socialnih delavk in drugih) pa je še posebej očitna, če primerjam pomembnost pri oblikah timskega dela, ki vključujejo uporabnike. Pri sklepanju na podlagi rezultatov za zaposlene z drugimi izobrazbami (podrobnejši so v

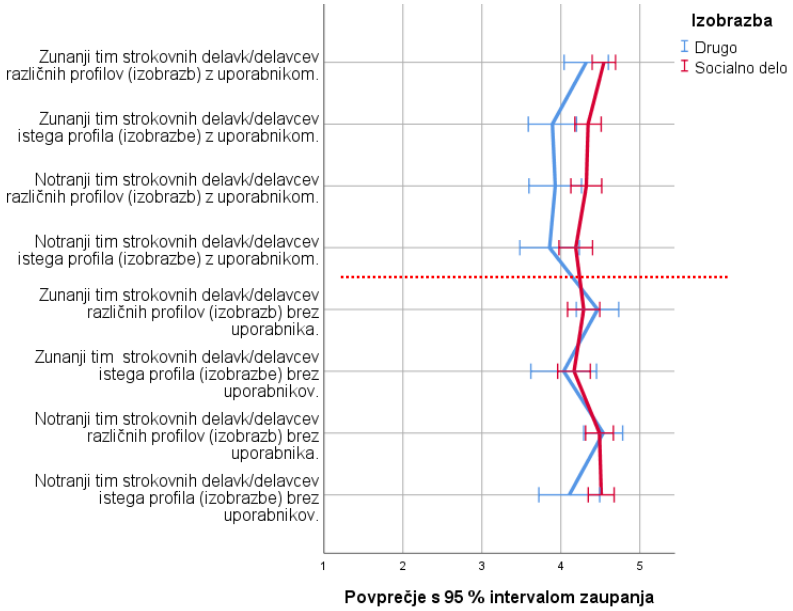
prilogi 14) je treba biti previden tudi zaradi majhnega števila sodelujočih (n pri drugo = 29–33).

Slika 37: Ocena pomembnosti posameznih oblik timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno in 5 pomeni zelo pomembno) (n = 150)



Ni velikih razlik v dobljenih povprečnih ocenah pomembnosti različnih oblik timskega dela (vse so na intervalu, od 4,16 pri zunanjem timu, istih izobrazb brez uporabnikov pa do 4,52 pri zunanjem timu, različnih izobrazb z uporabnikom, pri slednjem pa so si bile anketiranke v povprečju tudi najbolj enotne v odgovorih), kar je razvidno tudi iz priloge 11.

Slika 38: Povprečne pomembnosti posameznih oblik timskega dela glede na izobrazbo (n = 123–130)



Socialne delavke na CSD so v povprečju vsem navedenim oblikam pripisale visoko pomembnost (s povprečno vrednostjo več kot 4 na 5-stopenjski lestvici). Kot (v povprečju) najpomembnejšo obliko so socialne delavke navedle zunanje time strokovnjakov različnih izobrazb z uporabnikom (s povprečno vrednostjo pomembnosti 4,52; za podrobnejše rezultate glej prilogo 11). Razvidno je tudi, da izmed zunanjih timov, zaposlene na CSD pripisujejo večjo pomembnost timom z uporabniki, medtem ko so jim pri notranjih timih pomembnejši tisti brez uporabnika, kar povezujem predvsem z nameni, cilji tovrstnega dela (iskanje podpore in pomoči pri zahtevnem delu).

Glede na dobljene rezultate na vzorcu se sicer deloma kaže pravilnost moje prve hipoteze, ki se glasi:

H1: Socialne delavke na CSD kot najbolj pomembno obliko timskega dela (potrebno pri strokovnih odločitvah in delu) vidijo meddisciplinarno timsko delo, ki vključuje tudi predstavnice drugih organizacij.

Vendar pa je pomembno dodati, da se kot zelo pomemben kaže tudi vidik uporabnikov (ki v hipotezi H1 ni zajet), saj je recimo zunanji tim različnih izobrazb brez uporabnika po pomembnosti šele na 6. mestu (od 8), po drugi strani pa ima drugouvrščena oblika timskega dela – notranji tim istih izobrazb, brez uporabnika dokaj podobno povprečno oceno (4,49) kot prva. Prav tako se je izkazalo, kot izhaja iz predhodno predstavljenih rezultatov, da socialne delavke najpogosteje sodelujejo v notranjih timih. Prvo hipotezo tako lahko le delno potrdim.

6.4.3.1 Uporabniki CSD

Glede vključevanja uporabnikov v timsko delo sem opazila različne prakse med socialnimi delavkami oz. po enotah CSD. Socialne delavke so navajale, da so uporabniki praviloma prisotni v zunanjem timskem delu, medtem ko so v notranjem timskem delu prisotni bolj izjemoma. Socialne delavke ocenjujejo, da so uporabniki prisotni v 25 do 80 % njihovega timskega dela. Sogovornice so poudarjale, da je (zunanje) timsko delo bolj učinkovito, če je prisoten tudi uporabnik, notranje timsko delo pa, če imajo pri njem (vsaj) v fokusu uporabnika.

> […] [K]jer zmoremo pridit skozi svoja lastna, ne vem, mogoče neka nesoglasja, ki se med sodelavci dogajajo, in da smo tam res za uporabnika, da je v fokusu uporabnik, ne to, al sem js učeri neki nardila, pa mi je sodelavka zamerla, no, pač tko čist po domače. (Intervju 10, 2018).

> […] [N]a sploh, se mi zdi, da so bolj učinkoviti ti timski sestanki, k so uporabniki zraven, kr drgač res lahko nekaj, če, tko se mi zdi, da lažje načrtujemo ene take stvari skupaj z njimi. […] Ampak, sej so timski tut za otroke, k so v skupinah, pa mamo, pa

> vidmo, da so tkrt eni najbolj učinkoviti dogovori, k tkrt vsi tet ta ključni pridejo, a ne. Da pogledamo, a ne. Mislm, da je to še najbolš, da, ja. (Intervju 2, 2018).

> Ja, men se zdijo bl učinkoviti [če so prisotni uporabniki]. Zato ker dotična oseba, ki jo potrebujem za ta primer, je na licu mesta. In zato mi je zlo fajn, da je tm. Kr mi pripomore in pove, drugače, če mi rešujemo in gruntamo, kako bi. (Intervju 7, 2018).

Nekatere timsko delo (predvsem zunanje time) vidijo tudi kot pomemben del njihovega dela z uporabniki.

> In, no, js sem zdej ugotovila to, k smo se srečeval predvsem ob koncu šolskega leta, kako je to v bistvu pomemben način dela, ne zgolj medinstitucionalno, ampak tudi z uporabniki. To je potem tista dodana vrednost, ne, ko lahko staršem prikažeš, kako v okolju se nekako, si prizadevamo za otroka, za starše, da bi vsi skupaj karkoli spremenili na boljše, ne? (Intervju 8, 2018).

> Pri notranjih teh naših internih timih ni uporabnikov vključenih, pri zunanjih pa v zelo rekdih primerih, da uporabnik ni vključen. (Intervju 12, 2018.)

Čeprav ob tem socialne delavke opažajo in izražajo tudi določene pomisleke pri vključevanju uporabnikov v timsko delo, ki so povezani predvsem s tem, da tovrstna srečanja lahko povzročajo pri uporabniku stres in neuravnoteženost moči (ob prisotnosti več strokovnih delavk).

> Ja, včasih je res, da … Odvisno kakšen primer je, zarad česa so sploh vabljeni, kakšne težave so ble. Tak da znajo bit zadržani zarad tega, ker nimajo nekega zaupanja, ker se težje odprejo pred vsemi temi ljudmi, ne? Se lažje nekak stranke pogovarjajo iz oči v oči z enim delavcem kot pred vsemi, to je dejstvo, a ne? Da je to drugačen pogled, ki ga majo uporabniki na to. (Intervju 20, 2018).

> Tko, skrbi jih, kaj se bo zdej zgodil, kaj zdej bo. […] Mislim, ful je odvisen, a je to nek uporabnik, k je na centru skor doma, v narekovajih […] in mu je to tko domače, če temu lahko tako rečem, al pa je to nekdo, k se zdej prvič srečuje s centrom za socialno delo in jim je to res na novo in stresno in tko. […] [P]redvsem to, da je, ne vem, nas sedi tam pet, šest, oni so pa sami. (Intervju 10, 2018).

> Mogoče včasih tut to, ker nas je več na kupu, da kakšen uporabnik, uporabnica zarad nervoze al zarad česa reagira drugač, kokr reagira tlele v teh razgovorih, pač res vzpostaviš nek malo bolj zaupen odnos. Se je že tut zgodil, da je kdaj kdo dobil mogoč mal napačen vtis. (Intervju 12, 2018).

> [K]er je težko videti včasih kakšnega starša, ki trpi, ko je na timu, tam je enostavno toliko ljudi, pametnih ljudi, z močjo, on pa je tam bogi, no, brez moči dejansko so, ker enostavno se mi zdi, da se oni pridejo braniti. Oni se ne vidijo kot enakovrednega tam, udeleženega, in s tega vidika jaz vedno čutim neko podporo, da jim vseeno na nek primeren način razložim to vse, kar smo se mi dogovorili. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Dajejo pa nekatere socialne delavke ravno zaradi opaženega velik poudarek pripravi uporabnika na timsko delo.

> Ja, to je pomembno, ne, da se uporabnika pripravi in da tut ve, zakaj, s kakšnim namenom je tim, da pa tut sam potek potem tima, da ma pravico rečt, da česa ne želi, da tega ne bi mogu, da ma pravico uprašat, da ne vem, vse, ne, se odzvat konc koncev tut na koga drugega […] (Intervju 12, 2018).

> Da so del tega, to se mi zdi, da so kar, zato tudi pridejo in sodelujejo, jaz nimam težav s tem, jih pa tudi pripravim na to, se mi zdi, da tudi v teh začetnih korakih, ki jih ob prijavi ali ob obravnavi neke družine, se zelo trudim na tem delovnem odnosu, da so pripravljeni, da so seznanjeni, informirani, da delam na tem odnosu, da mi jih ne ogrožamo, da je vloga centra resda takšna, da moramo preveriti, moramo se vključiti, nam zakon, nas zakon zavezuje. da se odzovemo in odreagiramo in da timski sestanek bo, pa tudi temu in temu namenjen, in če dobi stranka informacije […], zakaj se bomo sestali in kaj MDT pomeni, se mi zdi, da prav zaradi njih znam pripraviti tudi, potem pridejo in sodelujejo. (Intervju 19, 2018).

> Tudi v bistvu se vse prav nauči, jaz včasih, tam, kjer presodim, da bi lahko šlo v takšno smer, recimo na kaki šoli, se poskusim, ker jaz ne vem, kaj boš rekla ti, ti, ti, tudi če se jaz s teboj prej zmenim, najbolj nepredvidljiva bitja, jaz se dostikrat potem z uporabniki prej zmenim, jaz povem, če bomo imeli drugi teden v petek sestanek, se bova midva tisti teden dobila […] in bom rekla, kaj je moj namen tistega sestanka, kaj bi oni želeli in saj veste, po prejšnjih izkušnjah lahko ste pripravljeni na to, to, to. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Dogaja se tudi, da socialne delavke v timskem delu prevzamejo vlogo zagovornice uporabnika.

> Potem tudi kot zagovornik uporabnika tut zlo vlkrat, no. Da v bistvu zagovarjaš, ker nima dovolj moči na tem timu, ne, in včasih se ti tut že v smislu kakšnih očitkov, ne, »Ja, pa gospa, vi ste pa že tolk pa tolk. Pa kk?« pa mi potem smo tisti, ki umirjamo situacijo, ki zagovarjamo uporabnika. Tk da, to se kr dogaja tut. (Intervju 11, 2018).

> In tu zdaj jaz vidim na timih, da smo strokovne socialne delavke zagovornice naših uporabnikov, družin, da nismo samo neke vodje pa predstavnice naših institucije, ampak odigramo svojo vlogo, da mi krepimo in da jim damo sporočilo, da so oni v redu, če so v redu, če delajo, če se trudijo, da pa ni vse naloga starša. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Socialne delavke se strinjajo, da je timsko delo z uporabniki časovno in tudi drugače zahtevnejše od tistega brez uporabnikov.

> Vendar vsaj na posvetovalnem timu se pogovarjamo bistveno manj, kot se tukaj, v moji pisarni. Ko vzpostavimo delovni odnos, je treba potem pazit na teh timih zelo, da se ta odnos ohrani. To je pa zelo … To mi je pa najtežje. […] Mi je zelo težko ga speljat, počutim se samozavestno v tem smislu, da vem kako, mi je pa še vedno težko. Zato ker je zanimivo opazovat institucijo, ko trči v uporabnika, ne? »Aha, zdej pa moramo pazit, kaj bomo rekli,« ne? Ne, ne, ne, lahko poveš, na sto načinov. Lahko izbereš tisti način, ki je pravi. Torej, ki še vedno ohranja neko spoštovanje, ne? (Intervju 8, 2018).

> Mogoče časovno dlje časa trajajo te stvari [timi z uporabniki], bl so čustvene, velik čustvenih izpadov. (Intervju 7, 2018).

Več socialnih delavk pa je poudarilo tudi, da prisotnost uporabnikov v timskem delu nemalokrat povzroča nekakšen občutek ogroženosti pri predstavnicah drugih organizacij, saj opažajo, da v primeru prisotnosti uporabnika podajo veliko manj informacij kot sicer

> Zdej ena [udeleženka tima] konkretno ni bla [navdušena nad prisotnostjo uporabnice], se je šlo za šolstvo […], ta socialna delavka je pred pokojem, tko da verjamem, da je stvari gledala lahko drugače, vendar ja, nek občutek ogroženosti je naenkrat [izrazila], da zdej bom pa mogla pazit kaj govorim, ne? […] Tko da ja, je bla bolj želja, če bi se z mamo vidli enkrat drugič, ne? (Intervju 8, 2018).

> Ja. Ja, zdej, razlikuje se v tem, kaj pa vem, js tko vidm problem takrat, ko so starši zraven v timu, pa v šoli si glih ne upajo tko kakšne stvari povedat, ne? Če pa jih ni, pa povejo »Ja, take izkušnje mamo z otrokom, take izkušnje mamo pa s starši.« (Intervju 16, 2018).

> Večkrat vidim, da če že bo prišel [uporabnik na tim], da bi bili najprej [radi predstavniki nekaterih instistucij] malo sami. (Intervju 19, 2018).

> Zato pa so včasih timi lahko zelo zanimivi, ker pred vrati ali za vrati ti pove nekaj čisto drugega kot pa na timu […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Je razlika, zato jaz več, jaz že pri storitvah, drugo so ukrepi, ko delam storitve, ne vidim smisla, da se pogovarjam samo s strokovnjaki pa posebej z družino, pri storitvah, pri ukrepih je pa spet problem, ker eno ti bodo povedali, na zapisnik bodo dali pa drugo. Tisti, ki vodi postopek, kaj lahko naredi in kako. (Fokusna skupina s SD, 2018).

in se tudi drugače dinamika oz. potek takšnih srečanj lahko razlikuje od srečanj, ko ni prisotnih uporabnikov, predvsem pa se na timih manj in previdneje ubesedijo stvari.

> Mal se razlikuje, ni pa zdej tist, da bi blo čist, ne vem, razpuščeno al pa karkoli, kadar ni uporabnika zraven, al pa da bi blo ne vem kako formalizirano, kadar pa je uporabnik. Mogoč zdej, recimo s policisti se […] poznamo in pol veš tut, kakšne stvari, ki jih pa mogoče ne morš napisat, ampak so stvari, ki so pa lahko zlo pomembne za družino, ne, ampak ker živimo v temu okolju, kolk ga poznaš, veš, kaj se dogaja, so tut kakšne neformalne stvari, pa ne govorim zdej to kot obrekovanje, ampak mogoč kakšna opažanja, ki jih mogoče lažje izrečeš, če ni uporabnika zraven. (Intervju 12, 2018).

> […] [K]o pride družina, tudi če niso ves čas zraven na timu, ko se pridružijo, jim po navadi jaz povem neke zaključke, no, zaključke, neke povzetke, ker se mi zdi, ker včasih je res kdo tak, da ne bi potem tisto direktno na timu obremenil tistega starša, ker se mi zdi, da je potrebno, ker se da z drugimi besedami drugače povedati isto stvar, […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ja. Mogoče se ne ubesedi vse, kar vemo, ni za uporabnika, se mi zdi, da bi bil preveč prizadet, da bi se vse izrekl. Kr če sam ne sprejme nečesa, po že v pogovoru pred vsemi je težko rečt. Tko da se ne ubesedi vsega takrat. (Intervju 14, 2018).

Zato socialne delavke uporabljajo tudi nekakšne hibridne oblike izvajanja timskega dela z uporabniki, ko se timskemu srečanju naknadno pridruži še uporabnik.

> Drgač je pa tko blo neroden, ja, če so bli starši recimo na koncu samo vabljeni. Vsi so pršli ob desetih, kakšne nervozne mame tut, po so pa čakale do 11., 12., 13. ure, da so ble na vrsti. (Intervju 17, 2018).

> Različno. Ja, včasih, da če jih povabim, jaz sem nekako tako napisala, jim že prej povem, da bo timski sestanek sklican, ampak da bodo ene pol ure rabili strokovnjaki sami, da sicer lahko pride, ampak da drugače ene pol ure, včasih pa že kar na vabilo na MDT napišem, ta in ta […], naj se timskega sestanka udeleži pol ure kasneje pa tudi napišem kdaj, tudi to sedaj prakticiram. (Intervju 19, 2018).

Ocene socialnih delavk o tem, v kolikšnem odstotku se uporabniki odzovejo na vabilo k sodelovanju v timskem delu, se gibljejo od 50 do 95 %. Pri razmišljanju o prisotnosti in vabljenju uporabnikov v timsko delo so se sogovornice strinjale, da je treba upoštevati različnost in motiviranost uporabnikov. Opažajo, da nekateri ne vidijo smisla v sodelovanju v timskem delu (še posebej navajajo težave pri neprostovoljnih uporabnikih, npr. na področju zaščite otrok) in da jim takšno delo predstavlja stres, nekateri uporabniki pa imajo radi strukturo in so jim takšne izkušnje sodelovanja dragocene.

> Pa eno žrtev nasilja smo mel, k pač ni vidla smisla v tem, da pride. Sicer je potem pršla, ampak je rekla, da ona nima kej povedat, pač tko minimalizirala je nasilje, no. Tko se ji je zdel brezzveze, ampak ok, tko si je rekla »po pa pridem, če že moram,« mislim ni glih tko rekla, ampak na ta način se je odzivala. (Intervju 10, 2018).

> Ja, sej, to pravim, težava je pri uporabnikih, ki ne sodelujejo al pa ki nekak nas vidjo kot neke nasprotnike njihove, ne tiste, ki bi jim naj pomagali, ampak kot neke, ki delamo proti njim in jim v bistvu škodujemo, tak je njihovo videnje. Tak da tuki je ta težava, no, da ne more bit potem tim skupi z njimi al pa je – ne gre, no. (Intervju 11, 2018).

> Seveda, če mislte konkretno stres, to je za njih, za večino, je to stres. Ker so navzoči vsi neki strokovnjaki, on pa edini, in se velikrt čut v neki manjšini. Nerodno mu je, izhaja iz neke pozicije nemoči, če lhk temu tako rečemo. (Intervju 7, 2018).

> Mogoče je tam malo slabše razumevanje in slabše sodelovanje, bolj zaradi tega, ker se jim ne zdi potrebno. Ampak teh primerov vidim, da je zelo malo. […] Ampak, da brez njega ne moremo, brez tega starša ne moremo ravnat. Se mi zdi, da to kar zelo paše, da jim ustreza, da slišijo, da so, da pridejo zraven, da so del te ekipe, ki se pogovarjajo, se pogovarjamo o otroku oziroma o njem, o staršu, o družini njihovi. (Intervju 19, 2018).

Navedene oz. zaznane razloge socialnih delavk za nevabljenje uporabnikov v timsko delo sem razvrstila v naslednji skupini:

- nevabljenje uporabnikov, ker socialne delavke ocenijo, da njihova prisotnost ni nujna in bi imela za uporabnika več slabosti (npr. stres) kot prednosti.

> Kaj se mi zdi pa najbolj pomembno, ko so uporabniki zraven, to zdaj ni nujno, da je vedno cela družina, jaz recimo, kadar se odrasli pogovarjamo, pa so še drugi strokovnjaki zraven, se izogibam temu, da otroke vabim na tim, ker se mi zdi, da bi bil to, en strašen presing, ena strašna prisila pa pritisk na otroke, tisto imam jaz rajši time z družino pri njih doma ali pa v svoji pisarni. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Tam do kakšnga osemga, devetga leta [otroka jaz] ne [vabim na IPS], ker je pač žalostno, nima smisla, da bi sedel pa poslušal te grozne stvari, neka obkladanja, k jih majo starši dostkrat do rejnikov. Od devetga leta naprej pa tut js jih ne bi na vse, ampak tko [selektivno] (Intervju 17, 2018).

> Ampak js mislim, da je naš odnos do uporabnika včasih mal tko podcenjujoč, no, da jih premalkrat povabmo na te time. Odločmo se pogovarjat o njih brez njih, ne, tko. (Intervju 18, 2018).

- nevabljenje zaradi pridobitve čim natančnejših informacij in/ali sodelovanja čim širšega kroga strokovnih delavk in organizacij.

> Ja, če ni uporabnika, je [sestava tima] širša. Pač več glav več ve. Če pa je uporabnik, pa samo tisti, k smo se odločl, kdo bo še nadaljeval zadevo. Kdo bo še ključen pr samem reševanju tega problema. (Intervju 7, 2018).

> Ja, v bistvu, pol še kr sklicujemo te time, zaradi tega, ne, da se tut na zapisnik da, to kar povejo, recimo zaposleni iz šole […] (Intervju 1, 2018).

Razloge, ki so jih socialne delavke navajale za vključevanje uporabnikov v timsko delo, sem razdelila v naslednje kategorije:

- boljša storitev za uporabnika (ker se krepi njegova moč, se ga podpira, informira, uporabnik lahko na timu spozna strokovnjake, ki mu lahko pomagajo ipd.),

> Tko, da bl celostno zadevo pogledamo in tut nekak mau več stvari predstavmo uporabniku, da ve, kaj je možno. (Intervju 6, 2018).

> Če nas je več, sigurno bomo uslišal človeka prej, kokr pa če je samo eden, ker eden hitro lahk presod in se lahko zmot hitro […] (Intervju 7, 2018).

> Potem lahko tut uporabniku več ponudiš, tut sam se ne zatakneš v neko rešitev, ker včasih se nam zgodi, da pač kljub vsemu, da se trudimo, da poslušamo uporabnika pa da sledimo njemu al pa karkoli, nehote potem si ustvarimo že kdaj kakšne rešitve in je recimo potem tut fajn, da si na ta način razširiš obzorja. (Intervju 12, 2018.)

> Predvsem ob izdelavi načrta pomoči, ugotavljanje trenutnega stanja in izdelavi načrta pomoči, da se čim bolj v skladu z njegovimi potrebami in zmožnostmi nardijo te plani pomoči, ti za naprej. (Intervju 15, 2018).

- večja konstruktivnost in učinkovitost timskega dela (ko uporabnik sodeluje z več organizacijami),

> […] [D]a te [timi], k je uporabnik zraven, [so] bol konstruktivni […] (Intervju 2, 2018).

> Mogoče, kako naj rečem, na licu mesta konkretno vemo, kaj bo uporabnik naredu res, kaj bo in kako bo, si te stvari lažje zabeležmo in smo tut mi bl umirjeni, ko delamo te stvari. Večje sodelovanje z njimi, v tej smeri, da je razlika. (Intervju 7, 2018).

> […] [Z]moremo pridit skozi svoja lastna, ne vem, mogoče neka nesoglasja, ki se med sodelavci dogajajo in da smo tam res za uporabnika, da je v fokusu uporabnik, ne to, al sem js učeri neki nardila, pa mi je sodelavka zamerla, no, pač tko, čist po domače. (Intervju 10, 2018).

- ideološki razlogi – zavračanje nevključenosti uporabnika in

> Nekako meni ni všeč to institucionalni vidik, pomeni, mi se bomo dogovorili, usedli in vam sporočimo, kakšni so sklepi. Sklepe sprejemamo potem skupaj, ne? (Intervju 8, 2018).

> Predvsem to, ko se govori o kakšnih rešitvah, uporabnik mislm, da drgač bi zadevo vidu, če bi jaz po timu rekla, mi smo se odločl, da boste vi to pa to naredl. Jaz to sploh ne vidm opcije. Tko da sploh takrt, k se gre v tej smeri, nekak iskanja rešitev, teh korakov […] (Intervju 6, 2018).

- nujnost prisotnosti uporabnika (ker je treba pridobiti njegovo mnenje, informacije z njegove strani, ga seznaniti ali ker je njegova prisotnost predpisana).

> Stiki pod nadzorom, k se starša ne moreta razumet, al se gre za neko nasilje, rejništvo, skrbništvo. To so vse taki primeri, k je nujno potrebno. Mladoletniki […], ko se nameščajo v zavod, to je vse potrebno vključit uporabnike. (Intervju 7, 2018).

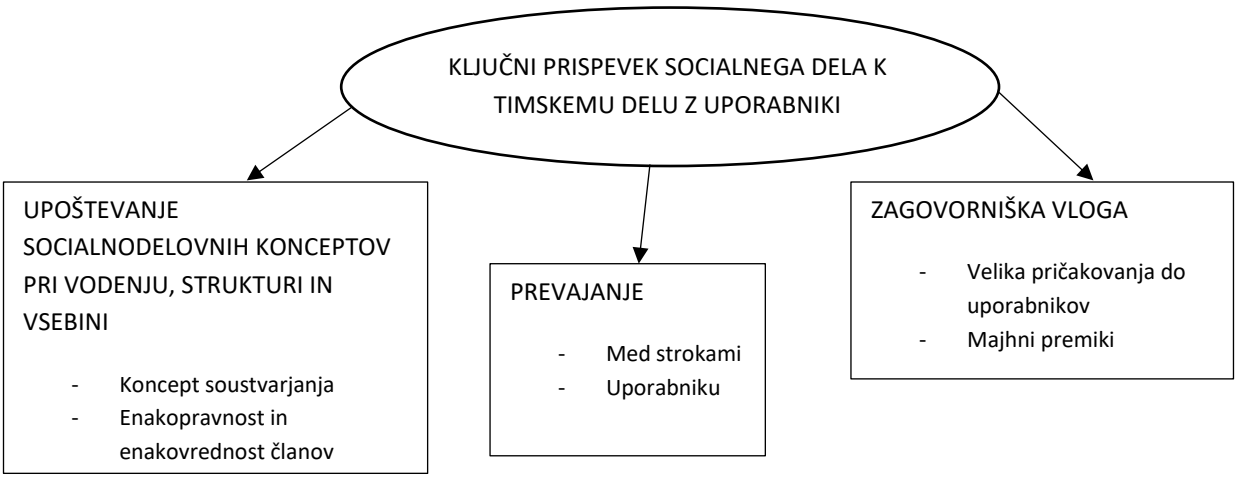
> Je pa tko, da na te time mi vedno vabmo tut stranke, oziroma uporabnike, ampak tko da smo najprej sami, samo iz institucij, potem pa po določenem času se povabi še uporabnika, da se seznani, mu damo možnost, da tut on pove. (Intervju 10, 2018).

Čeprav so načeloma vse socialne delavke pripisovale pomembno vlogo uporabnikom v timskem delu, pa sem lahko zaznala razlike med njimi v velikosti pomembnosti. Socialne delavke so večjo pomembnost uporabnikom pripisovale timskemu delu v okviru storitev (kot v okviru javnih pooblastil). Razlike sem opazila tudi v uporabljeni terminologiji – nekatere so npr. govorile o strankah, rejenčkih ipd., druge o klientih, spet tretje o uporabnikih ali ljudeh s težavami, družinah s številnimi izzivi.

Socialne delavke pa so v povezavi s timskim delom opažale pri uporabnikih tako zadovoljstvo (da so bili soudeleženi, da so lahko prispevali in so začutili podporo s strani članov tima) kot nezadovoljstvo (zaradi različnih pričakovanj).

Kot ključni prispevek socialnega dela v timskem delu z uporabniki pa so socialne delavke navajale predvsem elemente, ki jih prikazuje slika 39.

Slika 39: Ključni prispevek socialnega dela v timskem delu z uporabniki



Socialne delavke kot glavni prispevek socialnega dela k timskemu delu z uporabniki navajajo:

- delo po socialnodelovnih konceptih, predvsem po sodobnih konceptih socialnega dela z družino (delovni, soustvarjali odnos, povezovalnost, soudeleženost v rešitvi) in v obliki celostne obravnave,

> Da ni neki, kar maš ti v svoji glavi, ampak tist, kar neka dejansko iz uporabnika izhaja, pa tut to se mi zdi pomembno, no, da če smo na timu z uporabnikom, da ma res možnost povedat, sodelovat, da smo enakovredni, ne da nekdo v timu – ne glede na to, da sem jaz npr. sklicateljica pa odgovorna, js nisem zato nič več kot ostali člani, vsi smo enakovredni in vsi tut podpišemo isto […] (Intervju 11, 2018).

> Js mislim, da tut tuki ta povezovalnost, naše delo je specifika in da se zavedamo, kaj je tisto, kar lahko mi kot socialni delavci in kaj lahko drugi, da se ne primerjamo. (Intervju 13, 2018).

> Ne, kaj bo rešitev za mene, ker za mene je lahko rešitev čist neki drugega, kot si pa on želi, predstavlja. In tu je pa proces dela tudi na sebi, da sprejmeš, bom rekla, drugačne poglede, drugačna videnja in skupaj z uporabnikom delaš. Drugač ni uspešno, ti lahka načrtuješ skup stvari, ki se teb zdijo v redo. Uporabniku pa ne. (Intervju 13, 2018).

Te 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).

Js mislim, da je zlo pomembno, glede na to, da bi mogl v socialnem delu gledat človeka celostno, kar pomeni v skupini, da ga vedno vidmo z vseh zornih kotov, kaj pač lahko, a ne? (Intervju 15, 2018).

- njihovo prevajanje v timskem delu med samimi strokami in tudi uporabniku, večkrat so navedle, da tudi drugim strokovnjakom razlagajo koncepte in način dela v socialnem delu ter

[…] [T]udi mi na to pazimo in potem bdimo nad te, če je kdo do družine agresiven, kakšna učiteljica, to ni pa to niso, da jih že pred pripravimo, da pa to pa to pa lahko. Jaz po navadi te povzetke, ko pride družina, tudi če niso ves čas zraven na timu, ko se pridružijo, jim po navadi jaz povem neke zaključke, no, zaključke, neke povzetke, ker se mi zdi, ker včasih je res kdo tak, da ne bi potem tisto direktno na timu obremenil tistega starša, ker se mi zdi, da je potrebno, ker se da z drugimi besedami drugače povedati isto stvar […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

Ja, prevajanje. Če vodiš nek primer, dejansko si potem prisiljen h temu, da prevajaš, kar je tudi ok, da si vzameš tudi za to čas. Ta trenutek smo dogovorjeni, da septembra gremo na aktiv šolskih svetovalnih služb prevajat socialno delo. Prvo kot prvo bomo povedali, kaj so pristojnosti centra, kaj na centru delamo in drugo, to je […] po zakonu, druga stvar je pa […] delo v socialnem delu z družino, kaj mi počnemo. […] Js se tukaj poslužujem, da če vodim primer, da razlagam, kaj socialno delo je in zakaj tako delamo. V bistvu, da ni zgolj, da se usedemo in zdej vemo, kaj mormo nardit, ne, da ni tega, ne, da nismo mi tisti, ki oblikujemo rešitev, ampak zgolj lahko pogledamo kakšne resurse imamo, kaj lahko mi nardimo, ne, ne pa, kaj se bomo mi odločli, da bomo zdej nardili. Tko da bolj se gre za razlaganje, veliko razlaganja. (Intervju 8, 2018).

[…] [K]er je težko videti včasih kakšnega starša, ki trpi, ko je na timu, tam je enostavno toliko ljudi, pametnih ljudi, z močjo, on pa je tam bogi, no, brez moči dejansko so, ker enostavno se mi zdi, da se oni pridejo braniti. Oni se ne vidijo kot enakovrednega tam, udeleženega in s tega vidika jaz vedno čutim neko podporo, da jim vseeno na nek primeren način razložim to vse kar smo se mi dogovorili. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- zagovorniška vloga.

Tko da jaz sem bla tukaj bol nek podporni člen uporabnikom dejansko. (Intervju 8, 2018).

Potem tudi kot zagovornik uporabnika tut zlo vlkrat, no. Da v bistvu zagovarjaš, ker nima dovolj moči na tem timu, ne, in včasih se ti tut že v smislu kakšnih očitkov, ne, »Ja, pa gospa, vi ste pa že tolk pa tolk. Pa kk?« pa mi potem smo tisti, ki umirjamo situacijo, ki zagovarjamo uporabnika. Tk da, to se kr dogaja tut. (Intervju 11, 2018).

In tu zdaj jaz vidim na timih, da smo strokovne socialne delavke zagovornice naših uporabnikov, družin, da nismo samo neke vodje pa predstavnice naših institucij, ampak odigramo svojo vlogo, da mi krepimo in da jim damo sporočilo, da so oni v

> redu, če so v redu, če delajo, če se trudijo, da pa ni vse naloga starša. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Na splošno so imele sogovornice tudi različna mnenja o tem, kakšen odnos imajo strokovne delavke na CSD do uporabnikov. Tako so nekatere poudarjale pozitivna opažanja – da v manjših krajih strokovne delavke poznajo družine in da zaupanje uporabnika doživljajo kot rezultat dobrega socialnega dela.

> […] [M]i starši včasih povejo, jaz delam dolgotrajno z družino, se sama povabim, napišem mail, da sodelujem ali pa se mi je zgodilo, da je mama želela, da grem k njeni nevrologinji z njo in jaz sem imela zelo zanimivo timsko izkušnjo, baje da [me] bo povabila naslednjič tudi uradno zraven. To mi je pa bilo v redu. Dostikrat starši rečejo, da želijo, da mi pridemo, to se mi zdi en rezultat, mogoče dobrega timskega dela. Ko vidijo smisel, da mi z njimi sedimo, ne mimo nas. Tudi v odnosu do pedopsihiatrije sem imela, zdaj na pamet vem za tri družine, ko so starši rekli, ali pa k psihologu, ko tudi hodijo v [kraj] pa na šole, da morajo mene povabiti pa mi potem pišejo »starši, želijo, da se udeležite«. Zdaj že to je. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Nekatere so poročale tudi o tem, da pri zaposlenih na CSD opažajo premalo strpnosti in velika pričakovanja do uporabnikov.

> [J]az včasih razmišljam, koliko postavimo mi visoka merila do družin, ki jih mogoče niti sami ne, neka navodila, kako bi sedaj morali to pa to […] Ali pa pričakujemo nekaj, kar oni čisto drugače živijo, čisto drugače funkcionirajo ali pričakujemo ne vem kakšne popolne starše od njih, da bo prišlo do ne vem kakšnih obratov, ker dejansko otrok je sistem, mi v bistvu hočemo za tistega otroka nek sistem vzpostaviti, z nekimi starši, enakimi pa imamo dejansko previsoke standarde, ker on v tisti družini, tudi ko bo prišel domov, bo v tisti družini in namesto, da jo nekako sprejmemo in delamo z njo, ker bi dejansko ta otrok imel največ od tega, se spopadamo, v kateri ukrep bomo šli, kaj bomo naredili. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Pa prevečkrat se mi postavljamo, a ne, da mi vse vemo […], kaj bi še človk mogu nardit, in včasih se postavmo tko, na splošno se mi zdi za time, včasih mislimo, da mi vse vemo, in pričakujemo pol veliko ljudi […]. Premalkrat se sprašujemo »A so to ljudje, kar od njih zahtevamo pa pričakujemo, sploh zmožni nardit?« To je problem, no, mislim da. So prevelka pričakovanja od ljudi, predvsem takrat, ko so otroci vmes […] (Intervju 18, 2018).

6.5 IZVAJANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

6.5.1 Timsko delo na CSD

S socialnimi delavkami sem se v intervjujih veliko pogovarjala tudi o (takrat še) CSD, v katerem delajo.

Omenjale so različne oblike dela – individualno, delo v paru (»V paru delam tam, k se pač začne nameščat v rejništvo, al pa se kaže kot priprava staršev na to, da verjetno druge možnosti

ne bo.« (Intervju 17, 2018)) in delo v skupini, znotraj katerega so umeščale timsko delo. Večkrat pa so poudarile tudi, da se zaradi različnih razlogov namesto timskega dela poslužijo dela v paru ali posvetovanja 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 čutm potrebe, če je pogovorljiv ta kolega. (Intervju 17, 2018).

> In potem internih timov ne sklicujem, saj v tistem primeru ne preveč rada, ali se grem samo s šefico pogovoriti ali s tisto delavko, pri kateri pa mogoče lažje dobim neko podporo in mogoče tudi neke smernice ali vsaj nekako, kaj bi še ali kako voditi. (Intervju 19, 2018).

Sogovornice so pogosto poudarjale specifiko dela CSD, povezano z izvajanjem različnih nalog, kot tudi s samo velikostjo CSD.

> Tukaj smo mi vedno v taki dvojni vlogi, mislim, ne dvojni vlogi, jaz vidim, če imam inšpekcijo, kako upravna inšpekcija čisto drugače vidi kot socialna inšpekcija. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Jaz vam povem, da se počuti človek zelo osvobojenega, ko začne delati na storitvah. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> To se zdej mogoče navezujem na tisti problem malih centrov, ko maš z vsakega delovnega področja po eno osebo in se sicer lahko oni kot ljudje in kot strokovnjaki vključujejo zraven, čeprav ne delajo tega področja, vprašanje pa je, če majo te detajle posamezne tolko izdelane in jih poznajo […] (Intervju 21, 2018).

> Ja, kolegij, pa tudi direktorica jih verjetno, v kateri enoti se kaj takega dogaja, pa jih z nekimi splošnimi stvarmi obvešča, vodje pa potem obveščajo zaposlene, na sestankih, tako imamo mi kar hierarhijo, ker nas je kar dosti. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Tu, na manjših centrih, se lahko na hitro znajdeš v dveh vlogah, ne? In je pol stranka malo zmedena zdej, v keri vlogi si ti. Al si kot oseba, njen zaupnik, ki ti lahko zaupa, al si v drugi vlogi, ne? Tk da to mogoče je problem manjših centrov, ker nas ni tak veliko ljudi in si pol ista oseba, ki si z njo v pisarni in na timu in ji moraš po eni strani ene stvari govorit, na drugi strani druge stvari. To je po mojem prednost večjih centrov, ker je več zaposlenih. (Intervju 20, 2018).

Opozarjale so na zahtevnost in širino dela na CSD (»Pa ne zato, da se mamo tle za kej več, mislim tut približno ne, ampak dobiš eno širino.« (Intervju 12, 2018)) ter tudi na kompleksnost in zahtevnost situacij, v katerih so.

> Zlo težko se izloči [kakršen dokument iz spisovne dokumentacije], ker ko bomo meli pravnika s PDI-jem, mogoče bomo lahk to izločli, zdej si pa enostavno dostkrat tega ne upamo, ker to pomeni v bistvu prikrojevanje. Izloči se na ta način, da recimo odpremo mogoče kak vzporedni postopek, v katerem ta druga stran, če rečeva nasilna, pa nima dostopa, ne? Recimo. In to v bistvu pomeni, da tim recimo […] nima neke odločevalske funkcije, je pa na teh timih tolko enih podatkov, ki bi lahko zlo obrnli

> celo zadevo, če bi prišli do neu – ne bom reku neupravičenega, ker je upravičen, če pride do njih, ne? Ampak do nepravih ušes in oči. Žal. (Intervju 21, 2018).

> V teh postopkih, kjer je ZUP zadaj, kjer je ZUP tisti, ki nalaga, kaj moramo delati, je kar malo problem, ker v bistvu ti očitajo, zakaj nisi šel v odvzem otroka, mi pa še vseeno vidimo, da bi lahko kaj, pa to, pa ono, pa mi bi še vedno nekaj delali z družino na tak način, ampak potem v [dokumentaciji o] ukrepu notri delamo. […] [M]eni se včasih sploh ne da nekaj [nove spisovne dokumentacije] odpirati, kar nekaj delam in sploh nič ne odprem, ker se mi zdi, da je bolj prijazno za družino. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Več pa jih je primerjalo med seboj tudi različne profile, ki delajo na CSD, še posebej pravnice in socialne delavke.

> Ampak se mi zdi, da […] nekak smo tukaj, kako naj rečem, strokovno deformirani in nekak želimo […] človeku pomagat. Velikrat pride do teh problemov. In če smo zdej na enem takem primeru, želimo pomagat, želimo it iskat način, kaj bi in svetovat in iskat načine. Medtem ko pri drugih profilih, se pa velikrat pride do tega, da se strogo držijo zakona. (Intervju 7, 2018).

> […] [M]i le gledamo na uporabnika, mal korigiramo. Medtem ko pa pravniki so pa sam v tist, ni važna, osebnost al pa oseba, važno je, kak je po točki zakona pa po finančnih vidikih. (Intervju 14, 2018).

> Ja, socialni delavci po mojih izkušnjah tut velikrt totalno zakomplicirajo. Vidjo samo problem, težo, obremenjenost, tko, ne vem, izgorelost. Z osebne naravnanosti, značilnosti. Iz drugih strok pa bolj objektivni. Še bl naravoslovci. Aha, tko je. Dej, da vidmo zdej. A bi to to to, gremo naprej. […] Ja, js sem mela te izkušnje, da […] pravnice sploh znajo bistvene stvari izluščit in gremo dalje. Sploh tm, k se je zapletal, je [pravnica] ful znala pomagat, k je že taka po naravi, no. (Intervju 17, 2018).

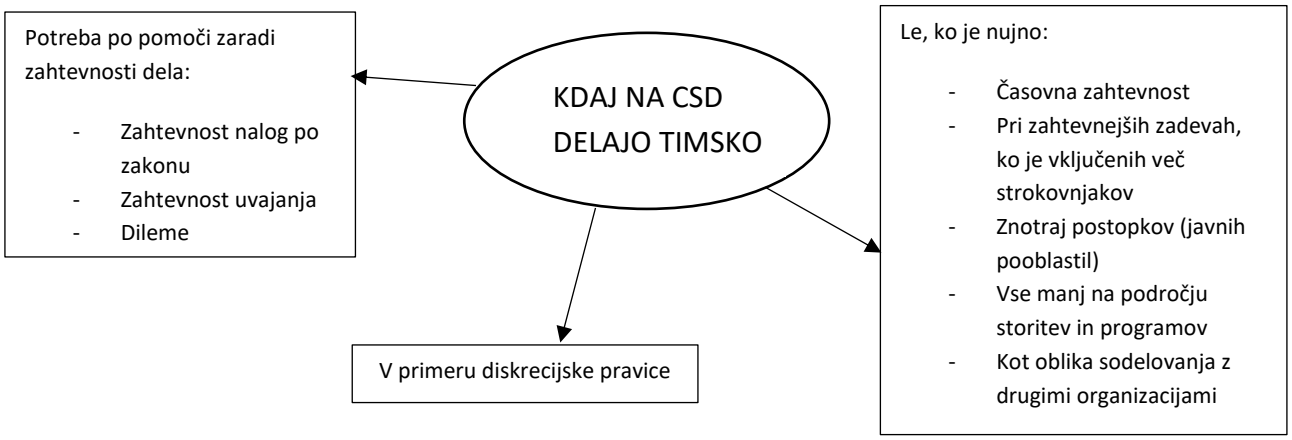
> Recimo mamo primer pravnika, ki mora bit sicer strogo črno na belem vse, al je tak al je tak, ni vmesnih variant, a ne? Socialni delavci se mi pa zdi, da mamo tuki malo nekak, ne vem, kak bi to rekla, smo bolj empatični, da se nekak bolj znamo vživet in da nekak bolj to razumemo celotno sliko družine, recimo. (Intervju 20, 2018).

Odgovore intervjuvank na vprašanje, kdaj delajo timsko, prikazuje slika 40. Poudarile so, da se timskega dela poslužijo, ko potrebujejo pomoč zaradi zahtevnosti dela, pa tudi v primeru diskrecijske pravice.

Iz pogovorov sem zaznala, da socialne delavke opažajo, da je na več CSD kljub velikim potrebam po timskem delu:

- tako z vidika kakovosti pomoči uporabniku (»Tut mi, ko mamo družinske kolegije al pa enote, si izmenjamo informacije, stališča. In je potem tut lažje, tut že zaradi samih uporabnikov, ko pridejo do nas, da ga lahko potem naprej usmeriš.« (Intervju 13, 2018))

Slika 40: Kdaj na CSD delajo timsko



- kot z vidika pomoči strokovni delavki (»Interni tim, mi ga skličemo na našmu centru takrat, ko pač, pri enem primeru […] ne veš, kaj bi oziroma kakšne so možne poti, da dobiš neke ideje al pa vpogled naprej. Js mislim, da interni tim bi se mogu sklicat ne sam takrat, kadar pride do neke težave, ampak skoraj o vsaki zadevi, no« (Intervju 10, 2018); »Včasih pa že, ne vem, v terapevtskem delu pride do določene dileme, vprašanja in ga potem predstavim na timskem sestanku.« (Intervju 15, 2018)),

vse manj timskega dela.

> Ker je ful velik enih stvari in se velikrat zgodi, da so timi sam takrat, k je nujno, in pri splošnih ukrepih, k mogoče že voda teče v grlo in otrokom in staršem in centru, k ne ve več, kaj bi, in pri kakšnih nasiljih« (Intervju 10, 2018).

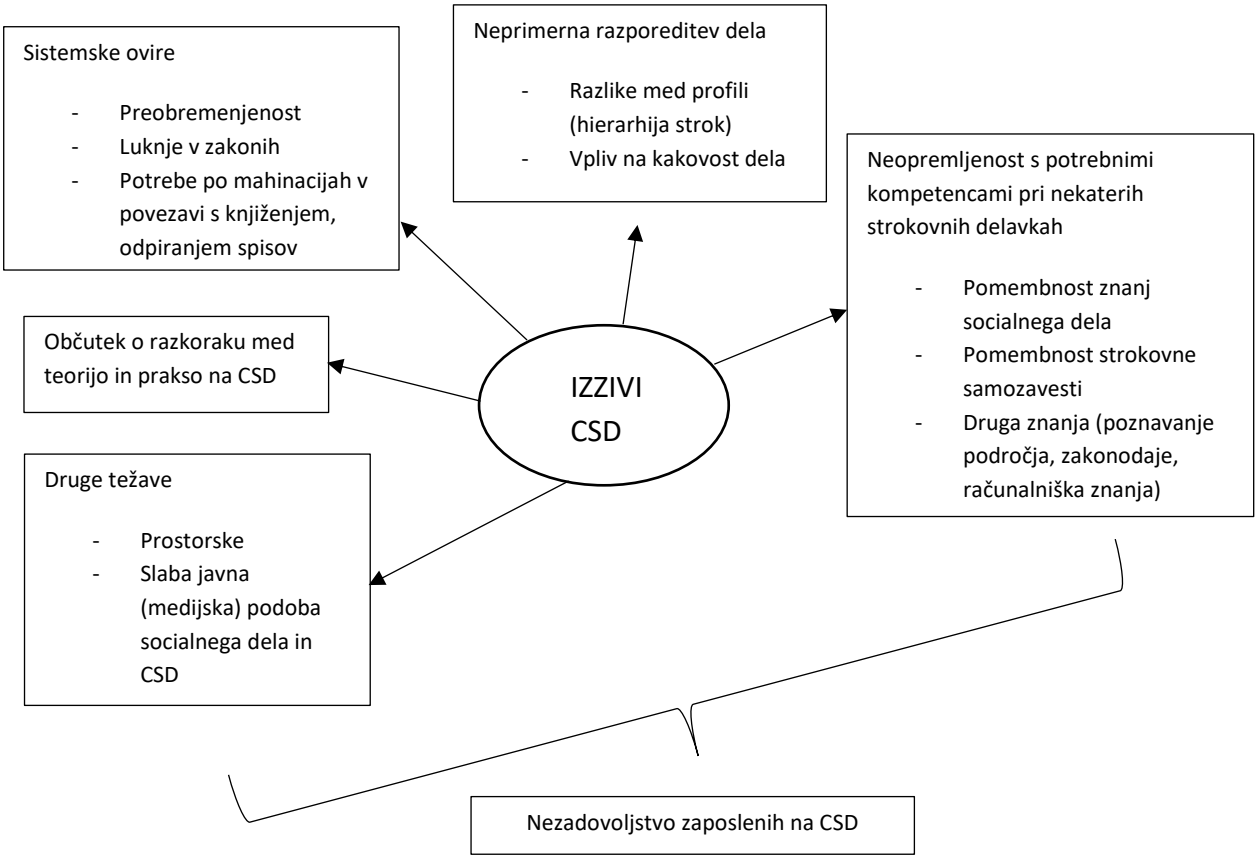
> Pa tut to bom rekla, da me bi si še več tega želele, ampak žal včasih časovno ob vsem tem, kopici dela, ne zmoremo, al pa niti ne želiš obremenjevati sodelavca, ker že veš, da je on tut obremenjen tolk in potem res tist, kar je najnujnejše, delamo timsko, kar pa lahko sami nekje vodimo sami. (Intervju 13, 2018).

Opozarjajo tudi na to, da je vse manj časa za timsko delo zunaj javnih pooblastil in da je tudi v programih timsko delo nujno.

> […] [K]ar se tiče znotraj hiše, ja, ampak mi kot center [kraj] imamo še ta [program], [in imamo na voljo podatek, da je določena oseba v njem, to je] vnešeno in vemo, da tam je, rabiš pa več kot samo to, ne? Rabiš, ne vem, ugotovit, kako on tam dela, kolko hodi, kolko je – ne, kolko poznajo situacijo. Ne vem, konkreten primer je bil, ko smo meli ... ma vse, kar hočeš. Nasilje v družini, medvrstniško nasilje, možnost za razvezo oziroma želja za razvezo in hkrati pol istočasno smo ugotovili, da oče pa hodi v [program], to pomeni, da ma težave v duševnem zdravju, ne, tko da smo pol meli kr, in takrat rabiš, ne? Veš, da tam hodi, ampak se usest in videt, kje kaj on razume […] (Intervju 9, 2018).

Na sliki 41 predstavljam šest glavnih izzivov CSD, ki sem jih identificirala skozi pogovore s socialnimi delavkami.

Slika 41: Trenutni izzivi CSD



Zaposlene na CSD so mi (že pred izvedbo organizacijskega dela reorganizacije) poročale o številnih izzivih in posledično relativno velikemu nezadovoljstvu zaposlenih. Med t. i. sistemskimi ovirami so najpogosteje navajale preobremenjenost,

> Preobremenjenost strokovnih delavcev. Ko si ti ful preobremenjen, ne, potem ne moreš. Se ti vsaka dodatna naloga ti je že ogrožujoča, ampak tega niti ne veš, ne? Mi bi morali tko, čist po standardih meti, ne vem, petindvajst za celo [kraj] občino, bi meli dve strokovne delavki, ki bi delale petindvajst storitev pomoč družine za dom. Pozabi. Kaj pomeni to, da mam js petindvajst ljudi za celo leto? Al pa petindvajst družin? Z veseljem podpišem takoj. Sam niti pod razno ne. (Intervju 9, 2018).

> […] [P]ri storitvah smo precej tudi omejeni, in časovno in še kako drugače, kadrovsko, vsaj po mojem vedenju, oz. na našem centru je tko […] (Intervju 21, 2018).

ki jo socialne delavke včasih povezujejo tudi z neenakomerno delovno obremenitvijo znotraj CSD, opažajo pa (v povezavi s tem) tudi razlike med profili (predvsem psihologinjami in socialnimi delavkami).

> Že recimo na timu družina je težava v tem, da mamo definitivno […] največ dela. Pol je pa v bistvu razporeditev med profili, je zlo različna. […] [V] bistvu, zlo velika razlika je med psihologom pa socialnim delavcem. […] Smo meli zdej recimo situacijo, ko smo s sodelavko, ko mava tut javna pooblastila, nisva zmogle več. Ker sva imele ogromno in sva zaprosile za pomoč. In smo se dogovorili na timu z direktorco, da bomo prerazporedili eno šestino še na vsako od psihologinj. Samo dva mesca je potekalo, ker one niso zmogle in v bistvu to ni njihovo delo. In po dveh mescih, lih pred kratkim, je vse pršlo na naju. (Intervju 1, 2018).

Socialne delavke opažajo tudi, da so nekatere sodelavke premalo strokovno samozavestne in preslabo opremljene z nekaterimi znanji, kompetencami.

> [M]ogoče socialnim delavcem napram drugim strokam zmanjka samozavesti. (Intervju 6, 2018).

> Zdej naše kolegice se tko ... Mlajše kolegice niso, ne vem, dovolj suverene, ne vem kaj, in za vsako tako timsko delo, zunanje, ne, potrebujejo zakonsko podlago […] (Intervju 9, 2018).

> In da se teh znanj in našega dela, da se zavedamo in da stojimo za tem, to je tist, kar je zlo pomembno in se včasih premal cenimo pa mamo ogromno znanja […] (Intervju 13, 2018).

> [Nam v socialnem delu manjka][z]nanje iz svojega področja, suverenost v tem znanju, da upaš zagovarjat svoje stališče […] (Intervju 15, 2018).

Nekatere so poudarile tudi občutek o velikem razkoraku med teorijo in delom na CSD (»Tko se mi zdi včasih, da je kr velik razkorak med teorijo pa prakso.« (Intervju 10, 2018)) ter tudi opažanje o slabem mnenju javnosti o CSD (in tudi stroki) (»Je pa, tko bom reku, na splošno majo pa ljudje izredno slabo mnenje o centru za socialno delo […]. Izredno slabo. (Intervju 18, 2018); »[…] tko bom rekla, ker glede na medije pa to smo velikokrat prikazni kot tisto, da ni v redu.« (Intervju 13, 2018)). Tako je verjetno nezadovoljstvo zaposlenih (o katerem so mi poročale socialne delavke) na CSD predvsem posledica zgoraj navedenega.

> [Z]adovoljstvo v sami službi [je pomembno]. Če nisi zadovoljen v službi, se potem kaže tudi na samih timskih srečanjih in nezadovoljstvo, takoj ko se ti pojavi, bi ga moral razščiščevat sproti, drugače se ti pa te stvari nabirajo, v našem konkretnem primeru je velik takih zadev. Da potem že pridejo na samo srečanje nergavi, čudni, vse jim je odveč, ker je to brezveze … (Intervju 7, 2018).

Tako tudi ne preseneča, da se je v anketi (med socialnimi delavkami na CSD) pokazalo najnižje povprečno zadovoljstvo pri delu z obsegom in ugledom dela (2,42 na 5-stopenjski lestvici),

zadovoljstvo zaposlenih na CSD pa je videti povezano tudi s smerjo izobrazbe. Več o zadovoljstvu z delom je v nadaljevanju zapisano v posebnem podpoglavju.

Poleg razlik med strokami

> Ja, seveda so. Mislim, da se drugi profili manjkrat poslužujejo timskega dela kot mi. Čist tko, nimam nekih … Ampak tko, občutek mam tak, no. (Intervju 9, 2018).

pa so precejšnje razlike tudi med CSD (oz. zdaj, po reorganizaciji, enotami CSD).

> Tu, na manjših centrih, se lahko na hitro znajdeš v dveh vlogah, ne? In je pol stranka malo zmedena zdej, v keri vlogi si ti. Al si kot oseba, njen zaupnik, ki ti lahko zaupa, al si v drugi vlogi, ne? Tk da to mogoče je problem manjših centrov […] (Intervju 20, 2018).

> Najtežje pa je, ko moraš, mi smo sodelovali in delali, potem pa rečeš, zdaj pa je to konec, zdaj pa smo v ukrepih, jim moraš tudi po zakonodaji seznaniti, da preideš. Jaz sem zdaj pri istem človeku, najprej si korenček, potem pa ... Mislim, da bi lahko rekli, da smo ves čas malo s figo v žepu, ker ne boste to, bo pa to. (Fokusna skupina s SD, 2018).

V intervjujih zaznane razlike med CSD, ki so povezane s timskim delom, sem razdelila v dve skupini:

- Razlike zaradi specifike območij, ki jih CSD pokriva. Intervjuvanke so poudarile predvsem to, da je sodelovanje lažje v manjših krajih in da so strokovne delavke tam bolj seznanjene s situacijami uporabnikov.

> [J]e Ljubljana res tok velka, da se mogoče en zdravnik ne bo tok čutu, da pride […]. Ja, laži je to sodelovanje [v manjših krajih], to pa sigurno. Mogoče bl, da je prednost v tem, da nimamo enga strahu pa tazga rešpekta drug do druzga. [Timov] […] se udeležujejo. (Intervju 2, 2018).

> In spoznamo več al manj vsi vse družine, tak da poznamo res. Mislim, se nam zdi, no, da poznamo vsi vse družine, tak da skupaj pol to lažje predebatiramo. (Intervju 20, 2018).

- Razlike zaradi velikosti CSD. Z velikostjo pa sta lahko povezana tudi način in pogostost timskega dela. Tako na večjih CSD omenjajo redne termine za timska srečanja

> Imamo enkrat tedensko to intervizijo. Tim za vse družine, če ima katera sodelavka težave ali kakor koli, vsi se dobimo enkrat tedensko. (Fokusna skupina s SD, 2018).

in kot prednost navajajo večje število različnih profilov – strokovnih delavk različnih izobrazb.

> Psiholog bo mel poudarek na drugih zadevah, kot jih mamo mi, in glih to je tista vrednost js pravim, ko doprinese dobremu delu. Pravnik bo mel drugače, bo bolj to

> pravniško podlago gledu in vse. Tak da tu je absolutno. Tut načina dela z uporabnikom je drugačen. (Intervju 13, 2018).

Tako sem iz intervjujev razbrala, da socialne delavke kot različno pomembno ocenjujejo vlogo CSD pri timskem delu, kot prikazuje slika 42.

Slika 42: Vloga CSD pri timskem delu v socialnem delu

Tiste, ki so CSD pripisovale veliko vlogo pri timskem delu v socialnem delu, so omenjale povezovalno in koordinacijsko vlogo CSD,

> Ma, mislim, da je več tega, da mi vabimo. Že iz samih javnih pooblastil in nalog po zakonu začneš timsko delo. Mislim, že sam primer ti nalaga to, da nekak sam ne boš skoz peljal. (Intervju 8, 2018).

> Nekak tut koordiniramo tut informacije po timu. To pomeni, če je dogovor, da se neko družino spremlja, da je center tisti, k v bistvu zbira vse te informacije, ma stike z vsemi zaposlenimi na drugih institucijah. (Intervju 10, 2018).

> Ja. Mamo to nalogo, da smo nekak tut dolžni, ja, sklicevat MDT-je in da smo mi tut nekak koordinator med različnimi institucijami in med uporabnikom. Tut pri zakonu o duševnem zdravju je tut tim, ne, koordinator obravnave v skupnosti pa smo mi kot center del tima. (Intervju 11, 2018).

> Koordinatorji smo, organizatorji sklicatelji, povezovalci med, če gledamo z našega zornega kota, vodimo, koordiniramo pa vodimo multidisciplinarne time, medinstitucionalne time. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Po navadi je center kr sklicatelj, ker center je tudi po zakonu pri obravnavanju nasilja v družini, tko da je center tisti koordinator, pa tko naprej. Potekajo pa ne zmer na centru […] (Intervju 16, 2018).

ki jo nekatere povezujejo tudi s širino področja dela na CSD in željo ter zmožnostjo bolj celostnega pogleda na ljudi in njihovo situacijo.

Seveda, ker mamo mi z naše strani, je mal širši pogled na situacijo tut, k mogoče drugi nimajo. In celotno družino in na dogodke in na širšo sliko te družine, k jo spremljamo. (Intervju 14, 2018).

Predvsem nevladne organizacije, to se še kdaj danes zgodi, da imajo pričakovanja drugačna oz. da mislijo, da bomo zdaj mi enako ravnali kot oni, da nekako mi moramo več stvari videti, oni tam vidijo tisto žrtev, ki je lahko tudi zatrjevana, ni nujno, da je vse tisto, kar kdo navaja, res. Ampak jih pač upoštevamo, še vedno žrtve so, ampak je pa treba videti tudi še kaj drugega, ne samo to. In težko razumejo, da mi gledamo stvari z več zornih kotov, kot celoto, oni pa bolj ozko usmerjeno, izključno samo za žrtev in stikov ne sme in to in to. Tako, da tukaj smo bili, se mi zdi, sploh v preteklosti mogoče malo na različnih bregovih, ampak se mi pa zdi, da vsa ta izobraževanja, ki smo jih dali zaradi ZPND-ja skozi, pa vse te izkušnje, ki jih imamo v nekih obravnavah, pa MDT-jih, kjer se srečujemo, se mi zdi, da smo spet tam, na osebnem odnosu. (Intervju 19, 2018).

Ker mi na ljudi gledamo kot na ljudi, tako z eno neko širino. Če gledamo šolo, ni otrok samo učenec, učiteljica pove, kako dela naloge, katera področja ima močnejša v šolskem področju, katera se ona včasih dotakne malo, sodelovanja in druženja z vrstniki, za nas pa je to samo en segment tega človeka ali otroka ali če mama prihaja redno ali ne prihaja v šolo na pogovore, to, da mama mogoče nima avta, da živi v nekih grabah, da ni avtobusne povezave, to ni problem učiteljice, ona samo ve, da ni prišla, recimo včasih čisto banalne ali drobne stvari urejamo, kaj pa če vas mama pokliče, ker ima možnost poklicati, takrat ko imate vi prosto uro, ali če lahko kakšen dan pride po pouku, da ni treba hoditi popoldne, ko ima osem otrok doma, pa ona gre na pogovorno uro, mislim, ko mora oprati plenice in ne vem kaj vse, v glavnem, ko gledamo širše in tu se mi zdi res, psihologi ga testirajo, ocenijo po tisti pa tisti lestvici je tam, po tisti tam in jih zelo skrbi, recimo. Ta otrok pa ve vse živo drugih stvari ali starš, jaz vidim to razliko v širini naši, da se trudimo videti ljudi kot ljudi, kot celoto, ne samo en segment. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Nekatere so bolj kot vlogo organizacije (CSD) poudarile pomembnost posameznikov v organizaciji in/ali odnosov med njimi.

Js mogoče bl kukr vlogo centrov tle dala vlogo zaposlenih, to vidim, kako si zaposleni oblikujejo tim oziroma možnost sodelovanja v timu, v bistvu. Če gledam center kot center, nč ne prispeva k temu, kr recimo, če primerjam kakšn drug tim na centru, ne grejo povsod tko stvari. (Intervju 1, 2018).

Bl bi rekla, da so eni več al manj opazovalci. Bl vidm osebe, so še vedno eni in isti, k najdejo rešitev, vedno so eni in isti, k bi spremembe delal in tako. (Intervju 7, 2018).

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 prou hecno, ne? Pa nema veze, iz katere izobrazbene strukture izhaja. […] To, kar sm js opazla, da če so pršli ljudje iz drugih strok, se, če so meli 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).

> Pa tut od osebnosti, ker tut nekateri lažje, želijo zlo individualno delat, nekaterim je pa timsko delo pa neko skupinsko tut bližje, ne? Js npr. rada delam oboje, mi je oboje blizu, in individualno, zlo rada delam individualno, zato ker se tut tk v redu počutim, zlo rada pa delam tut timsko, tk da oboje mi je blizu in preklapljam in oboje potrebujem, no, tk bom rekla. Nekateri pa pač različno. To pa mislim, da je bolj tk osebnostno, no, ne tok. Al pa tut neki – zapraznjeno, no, oboje, ne vem, se mi zdi, no. (Intervju 11, 2018).

Med aktualnimi izzivi pri zaposlenih na CSD, o katerih smo se tudi pogovarjale v intervjujih, pa želim poudariti še:

- Nadzore delovanja zaposlenih na CSD, za katere so intervjuvanke navedle, da so pogosti predvsem na področju zaščite otrok in lahko imajo različni organi različne poglede.

> Jaz sem tukaj zelo tako, tudi recimo, kako sem zgrožena, zato ker nekaj pričakujejo, jaz sem socialni delavec, in če bi želela imeti zakon v malem prstu, bi bila pravnik in se dudlala s tem. In se mi zdi, da večino časa ne delam socialnega dela. Zato ker se ves čas obremenjuješ in vedno dobiš in maš ves čas neke nadzore po teh zaščitah. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Tukaj smo mi vedno v taki dvojni vlogi, mislim, ne dvojni vlogi, jaz vidim, če imam inšpekcijo, kako upravna inšpekcija čisto drugače vidi kot socialna inšpekcija. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- Reorganizacijo CSD, znotraj katere so po eni strani zaposlene izražale pričakovanja, upanja, da se bo vendarle kaj izboljšalo in po drugi strani strah, da bo le-ta prinesla več slabosti (tako zanje kot za uporabnike) kot prednosti.

> To je dobro, da je ta možnost, da sam nekaj predlagaš. Upam samo, da ne bo prišlo do tega, da bodo ločili te regijske centre, če misli biti neki mobilni tim, ne vemo, kaj bo iz tega, korak nazaj, ker mobilni tim si jaz ne predstavljam nekako, da bodo motivirani, ker bodo šli na ta center, na tisti center […] In samo za ukrepe, pooblastila. Ker se spomnim, tako nekako si predstavljam mobilni tim, ker smo imeli enkrat povabljeno to inštruktažno svetovanje, to je bilo samo ono, kaj si naredil, kaj nisi naredil […], kaj nisi naredil pa kaj si narobe naredil in zato jaz ne rabim tam ljudi. Ti rabiš, kaj bi še lahko naredil […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Zarad tega se js tut dost bolj nagibam k temu, da bi vse te koordinacijske zadeve sprejele potem tudi pooblastila za odločanja v vseh postopkih. Se pravi, ne da je to nek mobilni tim, ki bo pršu dajat nam navodila za uporabo posameznega primera, problema, ampak da bo prevzel najzahtevnejše primere in jih peljal, ker kot rečeno, a ne, sej velik pritisk je pri tem koordiniranju – sej tut to recimo, kako je med delavci timsko delo sprejeto, al pa koordinacijsko al kokrkoli. Marsikomu gre npr. v nos koordinator za preprečevanje nasilja, ki v bistvu ne dela nobenih postopkov samostojno, a ne, plačan je najboljše od vseh, njegovo delo pa je koordiniranje. To potem marsikdo na centrih sploh ne ve, kaj koordinira, kaj izobražuje, koga izobražuje […] (Intervju 21, 2018).

Kot se (po reorganizaciji) že nakazuje, pa bodo verjetno pri nadaljnjem razvoju CSD imeli nezanemarljivo vlogo tudi direktorji in direktorice CSD[97] (v nadaljevanju direktorice) in pa tudi na novo vzpostavljena raven »srednjega menedžmenta« v obliki pomočnic/pomočnikov direktoric. V intervjujih s socialnimi delavkami so intervjuvanke poudarile, da so timi z direktorico sicer dokaj redki (in včasih zelo dobrodošli), ter dodale, da direktorice k sodelovanju v timskem delu povabijo v bolj zapletenih primerih in da opažajo, da imajo zadeve nekako večjo težo, če je prisotna tudi direktorica (tako v očeh uporabnikov kot strokovnih delavk).

> Ne, nč ga ni blo, no. Večinoma ne, razen če se je res zadeva zelo zelo zapletla. Mi smo zlo … Mi smo velik center, ne, 45 zaposlenih, pa 70 tisoč uporabnikov pokrivamo in tukaj ni blo … Ob zelo zahtevnih zadevah je bil tut zraven, sicer pa ne. (Intervju 15, 2018).

> [T]ko da mi smo enkrat tudi direktorja recimo, enkrat, včasih, no, ne glih pogosto, ampak včasih je tut direktor prisoten, pa direktor načeloma ne pozna to zadevo tuk dobro, da bi lahko karkoli, ampak recimo se je pripravil na stvari čez vikend, pač je delal in pol nam je dal na timu ene par takih idej, da smo – neki, kar smo mi čist spregledali, a ne, tko da smo pol zadevo – sam to stopničko je blo treba naredit, da smo pol stvar speljal naprej. (Intervju 16, 2018).

> Ja, na timih [je direktor sedel] na tistih, za kere smo nekak presodli, da so, kako naj rečem, vsebine rizične, al pa tako hude, da bi lahko, da bi po eni strani s to prisotnostjo direktorja že dali neko večjo težo sami zadevi, da bi se tut vklučle zunanje institucije al pa tudi uporabniki (Intervju 21, 2018).

Socialne delavke so tudi omenile, da se dogajajo zlorabe timskega dela s strani direktoric, z namenom nadzorovanja njihovega dela, kar ocenjujejo kot težavno.

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

Na sliki 43 prikazujem vlogi direktoric CSD v timskem delu, kot izhajata iz opravljenih intervjujev. Na nekaterih (predvsem večjih) CSD imajo (vnaprej določene) imenovane

[97] Dne 17. 2. 2019 je bilo imenovanih 12 direktoric in 4 direktorji.

posamezne člane timov (za določena področja), iz seznama katerih običajno potem strokovna delavka (ali direktorica) sestavi tim v določeni zadevi (»Direktorca nam je dala, kdo je pač v določenih timih in potem tist, k vodi primer, sam pač izbere […] (Intervju 10, 2018)).

Kot izhaja iz že navedenega zgoraj, 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.

> Mi smo se itak bolš počutli, če direktorce ni blo recimo zraven na timu. (Intervju 21, 2018).
>
> Mogoče, useen mau tko, je mau tko zadržano. Se vid in dejansko timi, ne vem, če je izkazana potreba, je mogoče bolš, da [če potreba ni izkazana] mogoč ni [prisotne direktorice]. (Intervju 6, 2018).

Slika 43: Vlogi direktoric pri timskem delu v socialnem delu

Intervjuvanke pa so v povezavi z direktorico poudarile tudi zelo veliko pomembnost tako podpori strokovni delavki in njenemu delu kot njeno naklonjenost timskemu delu in pripisovanja pomembnosti dobrim odnosom v kolektivu.

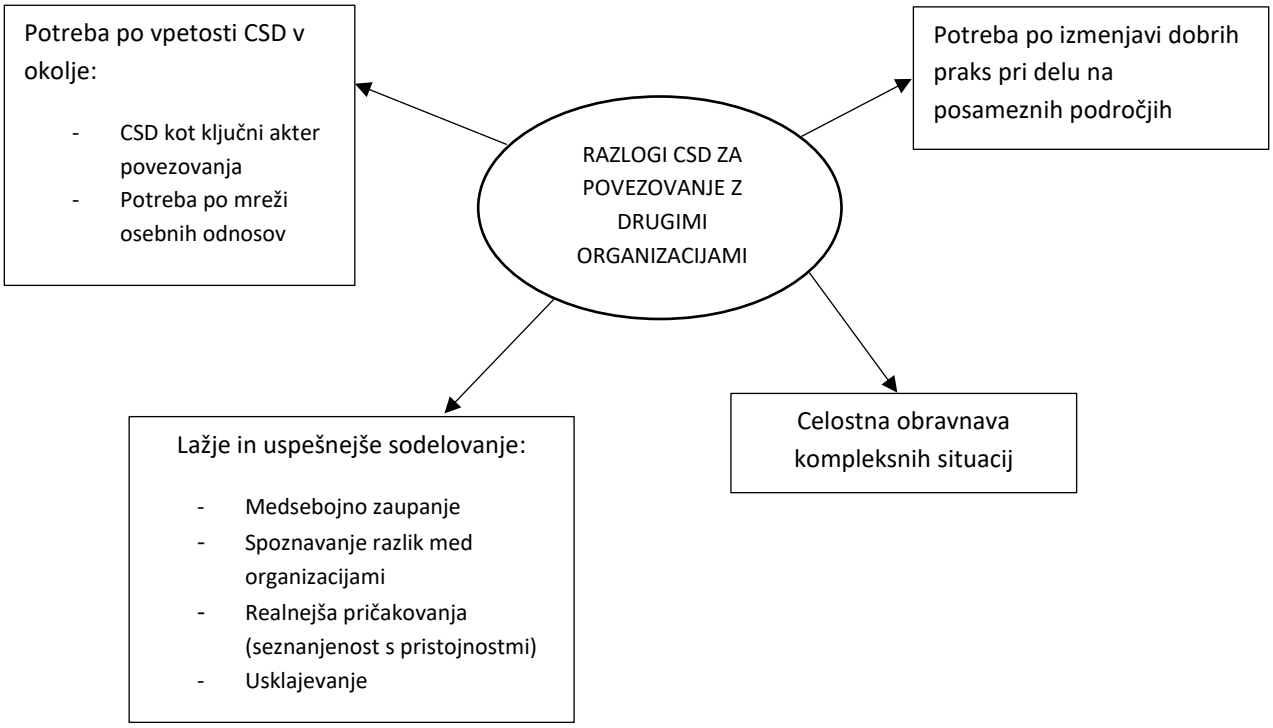
> To pa res, ja, bom rekla, dragocenost. Direktorca je tista, ki nas tuki zlo povezuje. In to podpira in je to, bom rekla, kr mogoče en, če direktor ni tist, k je tuk tok povezovaln, potem tudi je manj tega. (Intervju 13, 2018).
>
> Pa seveda tisto. kr pomembno je – ne vem, če to tut paše zraven, ta varni prostor mora nekdo zagotovit. Tist nekdo je seveda vodja, da sploh pride do neke transakcije. (Intervju 21, 2018).

6.5.1.1 Sodelovanje z drugimi organizacijami

Socialne delavke so v intervjujih navajale, da timsko delo predstavlja le eno od oblik sodelovanja CSD z drugimi organizacijami. Timsko delo med institucijami so opredelile tudi kot obliko medsebojne podpore med organizacijami ter dodale, da CSD sodeluje z veliko različnimi profili.

Identificirala sem štiri skupine razlogov za povezovanje z drugimi organizacijami, ki so jih strokovne delavke CSD navajale. Prikazujem jih na sliki 44.

Slika 44: Razlogi CSD za povezovanje z drugimi organizacijami



Socialne delavke ugotavljajo, da CSD tudi druge organizacije pripisujejo ključno vlogo pri povezovanju, oblikovanju povezav med različnimi organizacijami.

> Naša vloga je tako, da se povezujemo, da se vključujemo. (Intervju 8, 2018).

> […] [I]n mislim, da nas tut tko vidijo druge institucije, k se na nas obračajo, da mamo eno povezovalno vlogo, da mamo eno možnost, hvala bogu, da nm je dana, da k čutmo potrebo, da skličemo tak sestanek […] (Intervju 2, 18).

> Zdej zlo dobr se nam je izkazalo, da mamo recimo, s policisti smo nekako vpeljali vsaj enkrat na leto, da mamo en, ne bom rekla posvet, sestanek. V bistvu, da se vsaj enkrat na leto usedemo, pogovorimo […], tut o teh pričakovanjih, o težavah, kjer se mogoč ne strinjamo najbolj, al pa, kje bi mogl še kej nardit, in to se mi zdi, od takrat naprej, ko sm to začeli, stvari zlo fajn tečejo, no. (Intervju 12, 2018.)

Intervjuvanke opažajo, da je v primeru dobrih povezav, dobre vpetosti in vključenosti v okolje sodelovanje z drugimi organizacijami lažje in uspešnejše. Kot pomembno navajajo boljšo seznanjenost z delom in pooblastili različnih organizacij in lažje medsebojno usklajevanje.

> Moja ocena nekak je, da je verjetno to zelo odvisno, kako je center v okolje vpet, ne? Zakaj? Zarad tega, ker je od tega tut zlo odvisno, kakšna bo zasedba na teh timih, če

> zdej govoriva o tem MDT-ju, da ne bom reku multidisciplinarni al multiinstitucionalni al ne vem kakšen. (Intervju 21, 2018).

> […] [D]a se uskladimo tud z zunanjimi institucijami, da si mal izmenjamo tiste bistvene informacije, da ne mislmo, da ne pričakujemo, kaj bi lahko kdo drug naredu, a ne, in da uskladimo aktivnosti in nardimo en načrt, k je smiselen in uresničjiv. (Intervju 2, 2018).

> K smo se osebno usedl, k je vidla, da ne morm js neki tko spelat, kokr si je občina zastavla. To je zlo pomembno, da vemo, do kje lahko nekdo gre, kaj lahko nekdo prispeva. (Intervju 6, 2018).

> Tuki se pa razlikuje, no, tuki pa mi tut dostkrat razlagamo na teh timih, kaj so pristojnosti centra, do kje, kaj lahko, ker majo dostkrat ideje, kako lahko center marsikaj še nardi, kar včasih je tut res, ampak velikrat pa ni, no. (Intervju 10, 2018).

S pomočjo sodelovanja z drugimi organizacijami socialne delavke menijo, da lažje zagotavljajo bolj celostno obravnavo uporabnikov, prav tako pa jim je pri delu v pomoč izmenjava dobrih praks z drugimi organizacijami.

> Človek ni nikoli sam zase, ne, vsakega otroka al mladnostnika al par al pač posameznika, ki obravnavamo, je vedno del skupnosti, ne? In kot tako potem se tudi obravnava. Pomeni, če je tukaj otrok konkretno, se povezujemo s šolo, se povezujemo s svetovalnim centrom, z zavodom za šolstvo, z vsemi pomembnimi deležniki v njegovem življenju. Mislim, tukaj mam skos zraven v mislih tut starše, itak […]. […] [M]edinstitucionalne sestanke, aktive, kjer se srečamo različne službe in spregovorimo o temu, kako delamo, kaj bi mogli izboljšat, kaj nam gre dobro in pogledamo primere dobre prakse. Na primer zdej je blo prejšnji mesec to, policija, centri, kdo je še bil? Šola. Policija, centri in šole. Tko da to timsko delo je dejansko zelo uporabno v našem prostoru, no. (Intervju 8, 2018).

Glede poteka samega sodelovanja so intervjuvanke navedle le, da je za vzpostavljanje delovnega odnosa z drugimi organizacijami potrebna strokovna kompetentnost in da je večja formalnost prisotna pri zunanjem timskem delu.

> Ja, spet bom rekla, kako se vzpostavi delovni odnos s to institucijo. To je pa spet od posameznika, kaj če zmoreš vzpostavit ta odnos, ne? Torej, da predstaviš sebe kot udeleženega v temu, tut njega, da je udeležen. (Intervju 8, 2018).

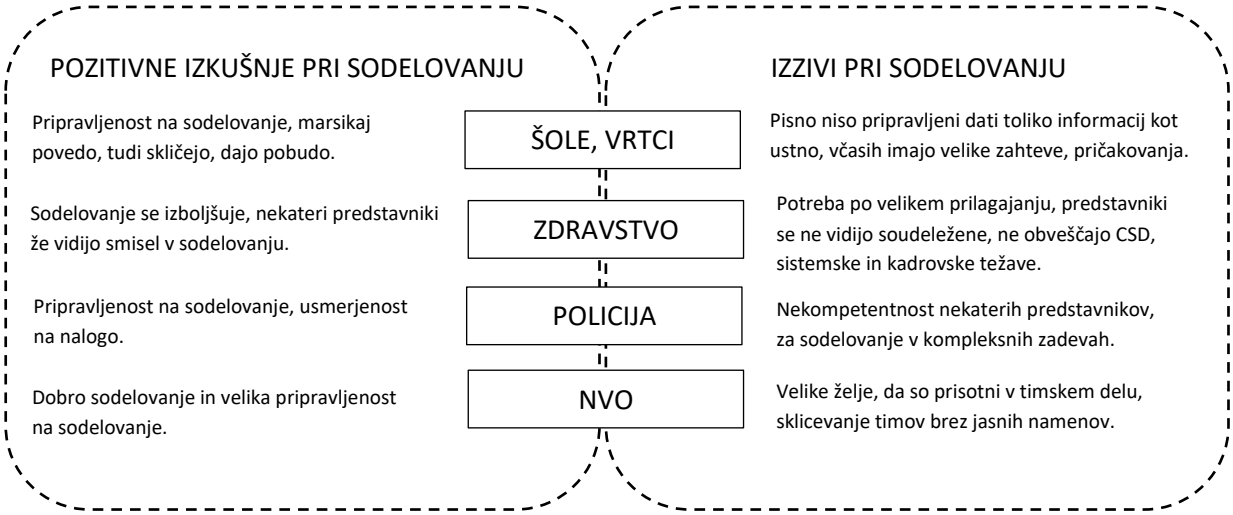
Odločanje o tem, predstavnike katerih organizacij povabiti v timsko delo, pri strokovnih delavkah poteka glede na specifike posameznih primerov oz. glede na potrebe posameznega primera. Glede tega, kako širok krog različnih ljudi vabijo, se tudi socialne delavke razlikujejo med seboj. Nekatere menijo, da je treba zelo premišljeno in selektivno vabiti k sodelovanju v timsko delo (tako v zunanjem kot notranjem timskem delu).

> Ko se išče pomagat človeku, tkrt pač poiščemo, kdo vse je sodeloval s človekom in tkrt kr povabmo vse, če se le da. Povabmo kr visoko število teh strokovnjakov z različnih področij, kokr se kdo odzove, ampak jih kr vabmo. (Intervju 7, 2018).

> Prav razmišljam še, ker v bistvu jaz, ko povabim na MDT ljudi, vedno želim zvedeti, kdo vse to družino pozna in potem povabim tiste, ki na kakršenkoli način sodelujejo ali pa jih poznajo. Osnova je res vrtec, šola, kjer otrok je, zdravstvo, če ocenim, da bi zdravnico ali patronažno sestro ali psihologa, defektologa ali logopeda povabila, če je otrok tam obravnavan, če ni, potem ga ne vabim. Zdravnika pa samo v primeru, če je recimo prijavitelj suma družinskega nasilja oz. nad otrokom ali vidim kakšne reči, da bi bilo dobro, da sama zaznam, da bi bilo dobro, da je zdravnik tudi. Drugače pa tudi zdravnika ne, ker vem, da vsak otrok ima pediatra, potem ne vabim kar vse avtomatično, policijo tudi, samo če gre za neke take postopke, kjer se preiskuje kaznivo dejanje ali pa so že imeli neke obravnave in je dobro, da malo razgrnemo, katere obravnave, ker predvidevamo, da bodo težave še. (Intervju 19, 2018).
>
> […] So kolegice, katere imajo specifično znanje, recimo ta ena kolegica naša je psihoterapevtka za mladostnike, za otroke in mladostnike ma to licenco. Včasih mi ona zlo pride prou, ne? Včasih mi pride prou kakšna zlo pragmatična osebnost tut, ne, da ne bo kej dost komplicirala kakih stvari. Tko, a ne, nekak po občutku zberem tim, ne? (Intervju 16, 2018).
>
> […] [V] mejhnem kraju je to, da vsi vejo, kaj se z nekom dogaja, a ne, sicer si zavezan notr dobiš, povemo, da vse, kar se pogovarjamo na timskem sestanku, je zaupne narave, a ne, ampak vseen se razširi krog, k so vpleteni v to […] (Intervju 2, 2018).
>
> Ja, to je to, da se včasih kakšne informacije, sploh če gremo preširoko, lahko mogoče kje kej uide, si lahko mogoče kir kej po svoje razlaga, kokr je blo mišljeno, ne, al pa da, ne vem, da kakšne informacije kje grejo ven, da se različne organizacije med sabo pogovarjamo, karkoli, ne? (Intervju 12, 2018).

Med organizacijami, s katerimi CSD najpogosteje sodeluje, so socialne delavke navedle šole in vrtce, zdravstvo, policijo in nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO). Z vsemi navedenimi so socialne delavke navajale tako pozitivne izkušnje kot izzive, ki jih prikazuje slika 45.

Slika 45: Identificirane pozitivne izkušnje in izzivi pri sodelovanju z različnimi področji



Spodnji izseki iz intervjujev pa še bolj nazorno opišejo izkušnje socialnih delavk pri

sodelovanju

- s šolstvom

> V šoli me zelo zmoti, ker se včasih vprašam, zakaj imajo svetovalne delavke, ker se mi zdi, da bi lahko one veliko vlogo tam, kot svetovalne delavke, samo to je zdaj, ti meni ne hodi v zelje, jaz pa tebi ne, ampak ta pričakovanja, ki jih imajo do centra, ko narekuje nekaj, kar sploh ni naša naloga in tudi ni problem, kako nalogo, ki ni naša naloga, narediti, itak delamo vse, samo potem dejansko, ko pa poslušaš koga, pa vidiš, kako hitro si lahko zaradi ene take naloge, ko nekomu eno poročilo ali nekaj napišeš, priporočilo, ki je ne bi smel, sam sebi škodiš na delovnem mestu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Mogoče menimo, da nismo kompetentni in potem včasih nas šole preglasijo, no, oz. zlo je tut odvisno od strokovnega delavca, no. (Intervju 18, 2018).

> Če ga hočemo [pogovor po telefonu s šolo] potem prelit na papir, ne, ker mi si s tem ne moremo nič pomagati, če ena strokovna delavka pokliče, razen če bi to dali kot anonimno neko informacijo, ampak potem pa od te iste institucije, pisno pa dobimo čist neki drugega, ne? Praktično nič, ne? Za take primere sklicevat time je, kako naj rečem, nebulozno. (Intervju 21, 2018).

- z zdravstvom

> Zdravstvo ... Bolj se mi zdi, da so formalni. Tisto, kar morjo izpostavt, povedat in zaklučjo, se velik ne vpletajo. (Intervju 7, 2018).

> To je v bistvu vse, in potem gre punčka k pedopsihijatrinji in potem spet ne pride nč do ns, ne. Pa mi vemo, da so bli že te poskusi samomora in te težave, ker enostavno, ker ne s strani zdravnika ne s strani pedopsihijatrinje ne dobimo nobene informacije, na podlagi katere, bi lahko mi karkoli ukrepali, nrdili. Pa smo jim že večkrat povedali, da dokler mi nč nimamo, nobene prijave, nč ne mormo. Nimamo nobene pristojnosti, tko da tlele je pol tista težava. (Intervju 1, 2018).

> Ker v zdravstvu je največji problem najdit termin in po se zmer prilagajamo na njihove termine in zlo radi gremo kar v zdravstveni dom pa tam nardimo tim, zato ker jim prišparamo čas. (Intervju 16, 2018).

> Ja, točno tko, to je tut en argument [za neudeležbo zdravstva], ja, da jim ne plačajo [časa za timsko delo]. (Intervju 12. 2018).

- s policijo in

> Policija pa kr zna bit zlo senzibilna in tut zna kr lepo nastopat pr nekih načinih, ko hočmo kej rešit, znajo pristopit in nam prisluhnt. Seveda smo tut v preteklosti kakšne slabe izkušnje mel, ampak več al manj dobre izkušnje. (Intervju 7, 2018).

> Da smo tko, se mi zdi, da so te timi s policisti, no, mislim predstavniki policije, res tko zelo usmerjeni v izvedbe zadeve oz. izmenjavo mnenj, potem pa, kako bomo stvar kakšno izvedl. (Intervju 19, 2018).

> Oni [policija] čisto drugače gledajo, oni kaznivo dejanje raziskujejo, mi pa v bistvu dinamiko nasilja. […] A veš, kaj se še včasih zgodi, včasih se policaji bleknejo, bleknejo nekaj in tista žrtev je tam čisto prestrašena in se mi zdi boljše, da meni bleknejo […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Kot sem rekla, mamo včasih težave s policijo pa zdravstvom, ne, pri policiji prou, da se kdaj ne odzovejo al pa, ne? (Intervju 8, 2018).

> S kakšno policijsko postajo zarukano, k ne vejo niti, a so pristojni al niso pristojni. […] Policija ma drugačno krajevno pristojnost. Po kraju storitve kaznivga dejanja, ne iz tam, kjer so ljudje doma, stalno bivališče, ne? […] Zato tut oni dostkrat nam odstopjo narobe. (Intervju 17, 2018).

> […] [S] policijo pridejo sicer, ampak imamo, zdaj se mi recimo dogaja, da prihajajo tisti, ki ne poznajo primera, pa ne znajo, se mi zdi, da so malo nedorasli tem primerom, ker so pač mlajše generacije teh policistov, niso vešči na takih vsebinah in malo manjka ta del. Ker to ni eno kaznivo dejanje vloma, ampak gre za izjemno specifične primere, kot so družinske razmere, pa nasilje v družini, partnerski odnosi, starševski, težave in tako. Se mi zdi, da tukaj je potrebno imeti zadosti, morajo biti tudi policisti dovzetni, sočutni, vedeti kaj je vloga drugih, kaj je njihova vloga, znat to povedati, znati predstaviti tudi uporabniku, kaj jih čaka, kaj to pomeni, da se bolj čutijo suverene […] (Intervju 19, 2018).

- z nevladnimi organizacijami.

> Včasih naletimo tut na to, da na željo, npr. kaj js vem iz kje, iz Društva prijateljev mladine dajo neko pobudo, al pa iz SOS telefona in pridejo k nam na center, že tko nam sugerirajo »Pa povabte nas na tim« in »Mi smo pripravljeni sodelovat na timu« al pa »Smo slišal, da mate tim, zakaj nas pa niste povabli?« Tko, ne, zlo radi pridejo, s tem da pol, veste, kako je, zdej če nekdo pride tkole, se pojavjo te ovire, ki sem jih prej omenu. Zdej oni hočjo bit »Aha, mi smo nevladna organizacija, pa mi rešujemo svet, mi to,« […] (Intervju 16, 2018).

> V zakonu piše lahko […]. Sem mela pol sicer probleme z unimi nevladnimi, ampak ... Sam zato, k si oni kej zmislejo, k se jim zazdi, da ne vem, ne? Ne. Morš vedet, zakaj sediš tm skupaj in s kakšnim namenom, ne da se boš tko dobival, kr, ne vem, kr nekje piše, da se morš dobit, se mi zdi absurd. (Intervju 9, 2018).

Ko so socialne delavke opisovale dobre izkušnje sodelovanja, so poudarjale predvsem dobro odzivnost in uspešnost sodelovanja, ugotavljajo pa tudi, da se sodelovanje izboljšuje, saj se vse institucije trudijo izboljšati sodelovanje. Nekatere ugotavljajo, da je sodelovanje lažje v manjših krajih.

Pri izzivih in težavah, povezanih s sodelovanjem z drugimi organizacijami, pa so poudarile:

- da delo ostane oz. se še dodatno naloži CSD,
- da se nekatere organizacije poslužujejo čakanja kot načina prelaganja odgovornosti,
- sistemske pomanjkljivosti (na ravni države) – manko NVO, kadrovske in druge težave posameznih institucij,
- težave pri vzpostavljanju avtoritete,
- vpliv preteklih (slabih) izkušenj z določeno organizacijo na sodelovanje v prihodnosti,

- večjo zadržanost, uradnost v timih z zunanjimi strokovnimi delavkami in želje nekaterih organizacij, da se jih ne izpostavlja.

Kakovost sodelovanja z drugimi organizacijami pa so socialne delavke ocenjevale od kar dobrega (n = 2), preko dobrega sodelovanja (n = 13) do zelo dobrega sodelovanja (n = 6).

6.5.2 Vrste, oblike timskega dela

Tim se velikokrat pojmuje zelo široko in se ga enači z različnimi drugimi stvarmi (npr. kolektivom, vsemi zaposlenimi na določenem oddelku). Pogosto pa se poimenovanje dela, ki ima v imenu tim, dojema kot bolj formalizirana oblika sodelovanja.

Oblike timskega dela, glede na navedeno, lahko razdelim glede na:

- Formalnost oz. formaliziranost – kot bolj formalizirane oblike socialne delavke praviloma dojemajo timsko delo z zunanjimi organizacijami in uporabniki ter v primeru večjega CSD, takšna srečanja, ki jih (tudi s pisnimi vabili) načrtujejo, skličejo v naprej.
- Rednost srečevanja – prakse po CSD so različne. Ponekod imajo (s strani direktorice) imenovane članice tima, ki se v delni ali popolni zasedbi srečujejo redno ali po potrebi. Praviloma so socialne delavke navajale, da vidijo večji smisel v t. i. »ad hoc« timskem delu.
- Glede na to, koga vključuje – ali gre za strokovnjake iste izobrazbe ali različnih izobrazb, so prisotni strokovni delavci le iz ene organizacije ali iz različnih, je prisotna direktorica CSD, je prisoten uporabnik. Tudi glede tega so prakse na CSD različne.

V pogovorih z intervjuvankami pa smo identificirale tudi dve obliki timskega dela, ki sta se na CSD razvili do te mere, da predstavljata danes že posebno tehniko, metodo dela na posameznem področju socialnega dela. In sicer gre za individualno projektno skupino (IPS) na področju rejništva in koordinirano obravnavo v skupnosti na področju duševnega zdravja.

> Ja, ja, kot individualna projektna skupina, no, se uradno imenuje, ampak so timi, ne, ker tut tukaj so uporabniki vključeni, plus kdor pač še lahko kej soprispeva pri tem načrtovanju pomoči za otroka. (Intervju 11, 2018).

> Jaz na IPS-ju sem udeležena kot socialna delavka, ki dela z matično družino, tako da takrat, to je tudi v bistvu tim, ja. Takrat pa je družina skoraj vedno, razen če se ne udeleži ali pa de se opraviči, je povabljena, tudi otroci, če je le možno, jih tudi na IPS-je povabimo […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ja, obravnava v skupnosti bi po moje tut znala, a veš, da je v bistvu podobn, a ne? Ta koordinator obravnave v skupnosti je z njim, uporabnik podpiše pogodbo, kaj bo delal,

> v katere inštitucije bo vključen in v okviru tega pa mislim, da je zdej, da se napiše tut timski zapisnik, a ne? V okviru tega se potem tut skličejo te mesečni timi. Ampak mislim, da se imenujejo timi, da ni kej druzga, no. (Intervju 15, 2018).

V navedenih primerih potem ni dilem kdaj, kako in s kom delati, saj poleg strokovnih smernic potek dela v veliki meri določajo tudi področni zakoni in drugi predpisi (glej npr. Zakon o izvajanju rejniške dejavnosti (ZIRD, 2002), Pravilnik o o načinu in vsebini obravnave v skupnosti ter vsebini, pogojih in načinu opravljanja izpita za koordinatorja obravnave v skupnosti (Pravilnik DZ, 2009)). V drugih situacijah pa se socialne delavke večkrat znajdejo v dilemah, kako postopati, tudi v povezavi s timskim delom v socialnem delu. Tako nekatere poročajo o tem, da so si timsko delo pri svojem delu morale praktično same »izumiti« oz. oblikovati – zaradi lastnih potreb ali pa zato, ker so bile v razmislek o tem »prisiljene od zunaj«, na primer s strani inšpekcije.

> Da sem poiskala pri treh, štirih konkretnih ljudeh na centru, ki so se meni zdeli strokovno malo drugačni, malo bolj opremljeni, kontakte in so to bili prvi zametki, kar se tiče mojega dela, prvo v dvojici, potem smo imele, ko smo tri skupaj sedele in smo se pogovarjale in sem jaz rekla, kaj pa, če bi to zapisala, ah, kaj boš to zapisovala, saj smo se sedaj zmenile in sem jaz potem najprej za sebe začela delati zapiske. Meni se je tako zdelo, kot da sem sama za sebe izumila timsko delo tam, kjer sem bila. (Fokusna skupins s SD, 2018).

> Jaz se tudi tako ne spomnim, da bi [bila] kaka knjiga [o timskem delu v socialnem delu], mislim, da bi bilo na to temo kaj, nekaj tako navodilo, ko pride iz inšpekcije vsake toliko. Mi [smo morali] inšpekciji […] oblikovat, kako bomo zdaj to delali. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> S tem smo mi imeli probleme, ker nam je tudi inšpektor očital, ker tim mora biti nekako, da si razdeliš naloge in da potem sodeluješ in sproti preverjaš v smislu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

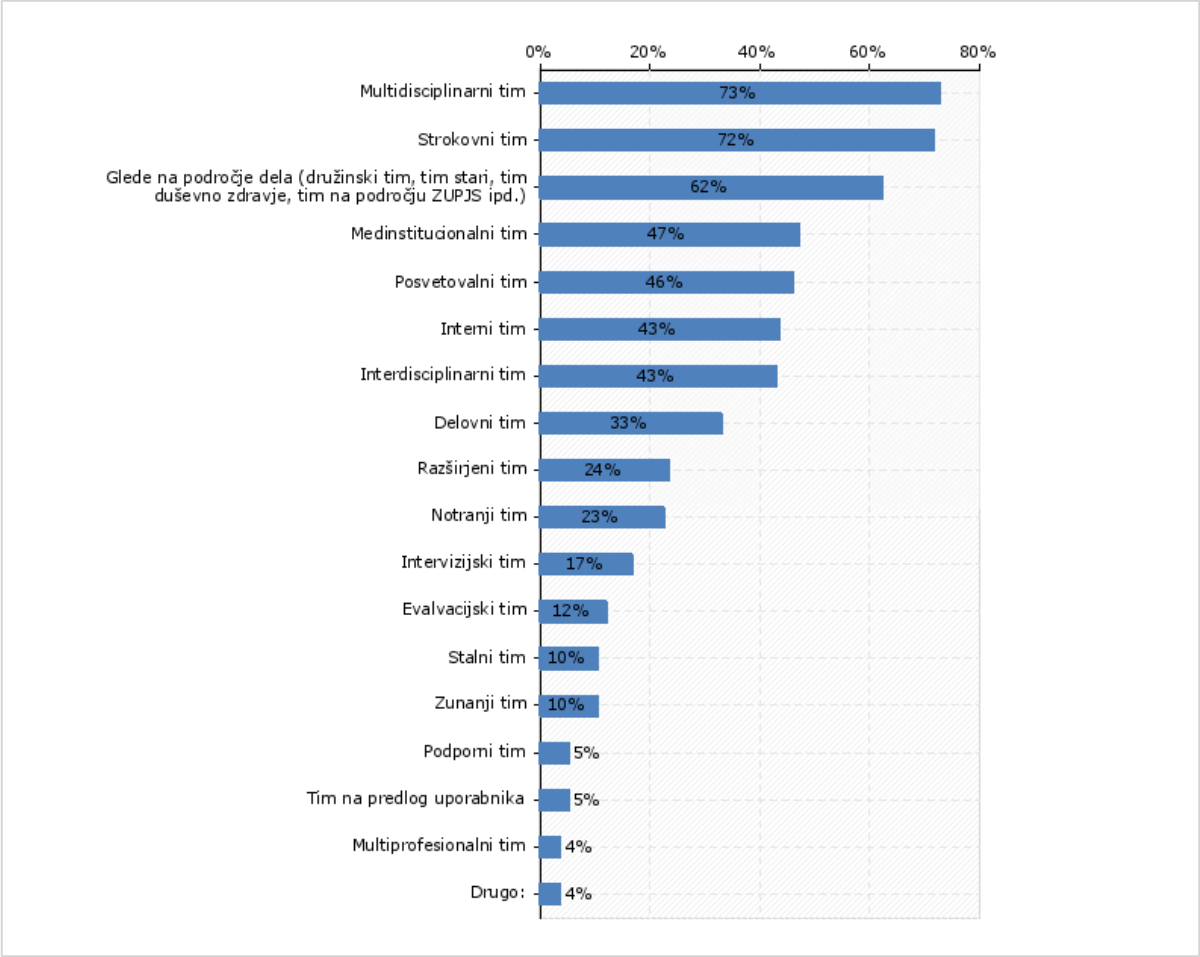
> Mi smo tudi iz inšpekcije isto dobili, da so to nekako, so napisali navodila, kako naj timi pri nas od inšpekcijskega nadzora izgledajo timsko delo, res je, da se je tudi pri nas to malo spremenilo v zadnjem času, da odkar sem jaz na centru, včasih je res bilo… dosti smo delegirali naloge na timu, tej, ki je vodila neko zadevo, zdaj se pa že malo drugi vključujejo, jaz mislim, da smo, vsaj jaz, postala tista, ki začenja 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).

Socialne delavke so poudarjale tudi zahtevnost tovrstnega početja (oblikovanja načinov timskega dela), katere veliki del izhaja tudi iz zahtevne dvojne vloge CSD. Podvrženi so namreč tudi dvojni kontroli – tako s strani upravne kot socialne inšpekcije. Iz pogovorov s socialnimi delavkami pa sem razbrala, da ima pri oblikovanju načina dela strokovne delavke veliko vlogo tudi kolektiv oz. sam CSD, v katerem zaposlena dela.

> Tukaj smo mi vedno v taki dvojni vlogi, mislim, ne dvojni vlogi, jaz vidim, če imam inšpekcijo, kako upravna inšpekcija čisto drugače vidi kot socialna inšpekcija. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Odgovore na anketno vprašanje, kako poimenujejo na CSD timsko delo, ki ga opravljajo, prikazuje slika 46. 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, 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.

Slika 46: Izrazi, ki se uporabljajo na enoti CSD za poimenovanje oblik timskega dela (n = 191)



Na podlagi tipologije vrst timskega dela, ki so jo pripravili Thylefors, Persson in Hellström (2005), sem imela v vprašalniku za zaposlene na CSD šest sklopov vprašanj (Q18–Q23), v katerih sem respondentke prosila, da ločeno za notranje in zunanje time ocenijo naslednjih šest ravni delovanja tima (Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 106):

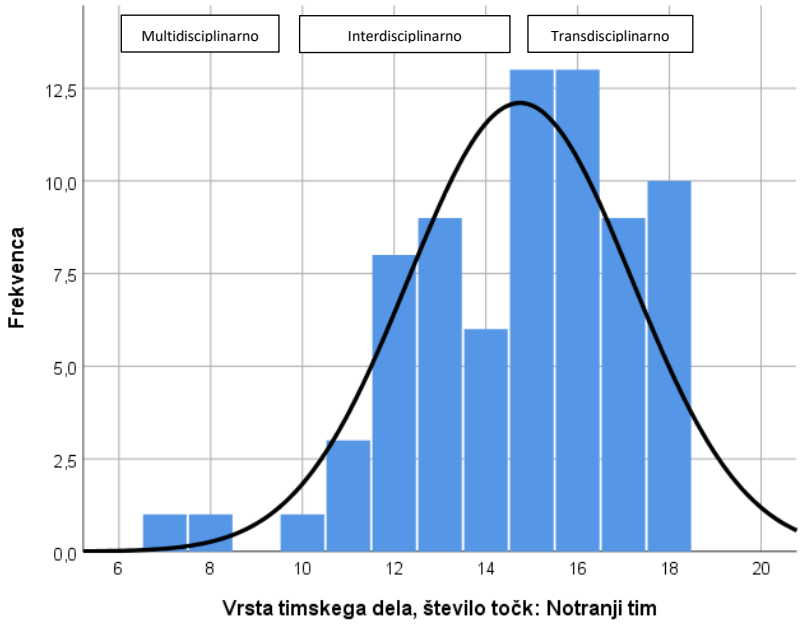
- specializacijo vlog,
- odvisnost nalog,
- koordinacijo,
- specializacijo nalog,
- vodenje in
- odvisnost vlog.

Indeksa za vrsti timskega dela za notranje in zunanje time sem dobila tako, da sem pri posameznici seštela točke pri odgovorih, pri čemer je bil kot prvi odgovor (za katerega so respondentke dobile 1 točko) vedno ponujen opis značilnosti multidisciplinarnih, kot drugi odgovor opis značilnosti interdisciplinarnih (2 točki) in kot tretji opis značilnosti transdisciplinarnih timov (3 točke). Najmanjše število možnih točk je bilo tako 6 (pri notranjih in zunanjih), največje pa 18 točk.

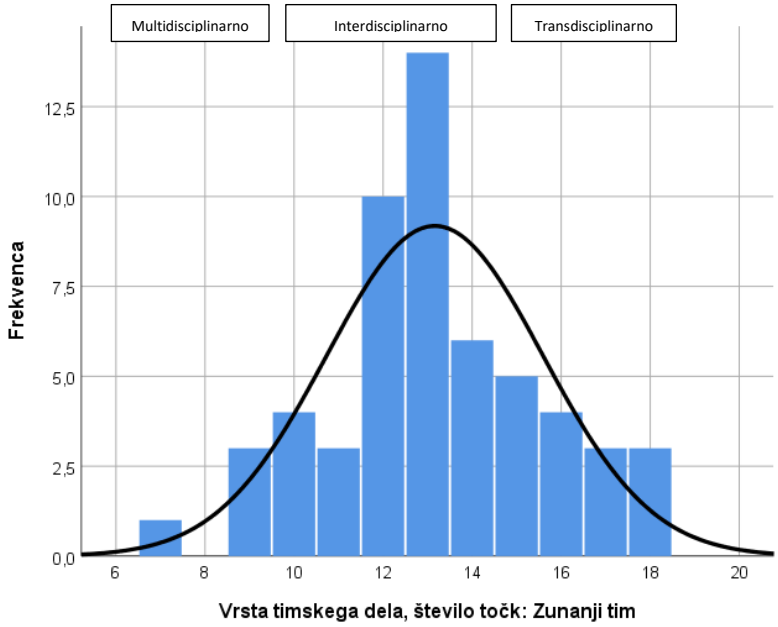
Thylefors, Persson in Hellström (2005, str. 108) time glede na število točk razdelijo na tri vrste. Tiste od 6 do 9 točk uvrstijo med multidisciplinarne, od 10 do 14 med interdisciplinarne in od 15 do 18 točk med transdisciplinarne. Število doseženih točk na obeh indeksih prikazujeta sliki 47 in 48.

Pri notranjem timskem delu je povprečno število doseženih točk višje kot pri zunanjem in znaša 14,74 (standardni odklon 2,44), kar pomeni, da se iz interdisciplinarne vrste ti timi (v povprečju) že nagibajo k transdisciplinarni vrsti timskega dela, za katerega je značilna visoka medsebojna odvisnost članov tima, velika prilagodljivost in interakcija ipd. Pri zunanjem timskem delu pa povprečno število zbranih točk znaša 13,16 (standardni odklon 2,43), kar pomeni, da gre pri tovrstnem timskem delu (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.

Slika 47: Prikaz vrst notranjega tima socialnih delavk glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 74)



Slika 48: Prikaz vrst zunanjega tima socialnih delavk glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 56)



Kot izhaja iz preglednice 20, je razlika med zunanjimi in notranjimi timi v povprečju najvišja pri specializaciji vlog in nalog (približno 0,4 na 3-stopenjski lestvici), torej se v tem notranji in zunanji timi najbolj razlikujejo med seboj, najmanjša pa pri odvisnosti nalog in vlog.

Preglednica 20: Prikaz doseženega povprečnega števila točk pri indeksu vrste timskega dela

Element indeksa vrsta tima		Povprečje	n	Standardni odklon	Povprečje v raziskavi na Švedskem (Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 108), n = 337
Specializacija vlog	Notranji tim	2,5	83,0	0,6	2,2
	Zunanji tim	2,0	75,0	0,6	
Odvisnost nalog	Notranji tim	2,3	84,0	0,7	2,3
	Zunanji tim	2,2	71,0	0,7	
Koordinacija	Notranji tim	2,5	86,0	0,7	2,3
	Zunanji tim	2,3	73,0	0,7	
Specializacija nalog	Notranji tim	2,3	82,0	0,7	2,0
	Zunanji tim	1,9	71,0	0,8	
Vodenje	Notranji tim	2,4	85,0	0,8	2,4
	Zunanji tim	2,2	72,0	0,9	
Odvisnost vlog	Notranji tim	2,6	88,0	0,6	2,3
	Zunanji tim	2,4	78,0	0,6	

Iz preglednice 20 je razvidna tudi primerjava s stanjem pred skoraj 15 leti na Švedskem, kjer so ugotavljali stanje v 59 različnih notranjih timih, v različnih storitvenih organizacijah, na področju zdravstva. Kot je razvidno, so rezultati zelo primerljivi z dobljenimi v pričujoči raziskavi. Odstopanje nikjer ni višje od 0,3, večinoma pa dobljeni rezultati v socialnem delu v Sloveniji odstopajo navzgor oz. kažejo, da so timi, vključeni v raziskavo (glede na povprečno število točk) bližje t. i. transdisciplinarnemu timskemu delu, kot so bili tisti na Švedskem.

Iz priloge 15 pa izhaja, da med številom točk pri indeksu Vrsta timskega dela – notranji timi, obstaja nizka pozitivna korelacija ($\rho = 0{,}233$), s spremenljivko Število različnih izobrazb v enoti CSD in podobno ($\rho = 0{,}307$), tudi med številom točk pri indeksu Vrsta timskega dela – zunanji timi, in številom različnih izobrazb, kar pomeni, da večje je število različnih izobrazb v enoti CSD, bolj je timsko delo v povprečju podobno transdisciplinarnemu.

6.5.2.1 Meddisciplinarno in medinstitucionalno timsko delo

V slovenskem prostoru se najpogosteje uporablja izraz multidisciplinarni tim, včasih tudi interdisciplinarni (večkrat sta izraza uporabljena kot sinonima). Termin multidisciplinarni tim pred letom 2008 v socialnodelovni literaturi dokaj težko zasledimo, glej npr. Flaker (1997) in Brdar (2001, str. 45). Seveda pa gre le za poimenovanje, in to ne pomeni, da se prej tovrstno delo sploh ni izvajalo. Kolikor lahko razberem iz literature, se v socialnem delu v Sloveniji govori o multidisciplinarnem timskem delu (tako v literaturi kot zakonodaji – npr. ZPND, ZDZdr) takrat, ko se s takšnim poimenovanjem želi poudariti dejstvo, da gre za sodelovanje

strokovnih delavcev (lahko pa tudi drugih oseb – npr. uporabnikov), ki pripadajo različnim strokam in/ali organizacijam. Menim, da bi bilo v tovrstnih primerih ustrezneje uporabljati bodisi izraz meddisciplinarno timsko delo (ki poudarja to, da gre za sodelovanje strokovnjakov različnih izobrazb, strok) bodisi medinstitucionalno timsko delo, kjer je poudarjen vidik, da v takšnem timskem delu sodelujejo predstavnice različnih organizacij. Izraz medinstitucionalno timsko delo sicer ni neznan socialnim delavkam, saj so ga v intervjujih večkrat omenjale.

Iz intervjujev s socialnimi delavkami izhaja, da na CSD opažajo, da se sicer sodelovanje med organizacijami in posledično tudi medinstitucionalno timsko delo izboljšuje, za kar pa si po opažanjih anketirank prizadevajo vse institucije.

> Ja, se mi zdi, da tak, če bi primerjala, no, deset let nazaj pa zdej, da je bolj ... Da je boljše sodelovanje. S tem, da smo pa nekak vsi tut neki nardil na tem in se trudl, da bi se to izboljšalo, ne, da smo iskal možnosti, kak pa kej izboljšat sodelovanje, na kak način? […] Zdej več. Zdej je boljše, kar se tega sodelovanja tiče. Včasih se niti zdravnikom ni zdelo pomembno, zdej pa se jim tut zdi, pa al nas pokličejo, napišejo kej, sporočijo, no, vsaj sporočijo sigurno, no. Tut če jih ni, se opravičjo, pa rečejo »Res ne moremo. Bi s želeli,« mislim tak, vsaj nek interes izkažejo, no, tut če jih pol konc koncev ni. […] [D]a s policisti najboljš sodelujemo, z zdravstvom se situacija zboljšuje, tut pediatri so kr prpravleni sodelovat, no, morm rečt, vsaj naš pediater, no, sej pravim, to je tut mal zarad tega osebnega stika, ker smo se mal z njim bolj povezal. (Intervju 11, 2018).

6.5.3 Pogoji za timsko delo

V intervjujih sem se s socialnimi delavkami pogovarjala tudi o pogojih za timsko delo. Nekatere so tu videle CSD kot osrednjega akterja (tudi zaradi nalog, ki jim jih določajo zakoni), 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.

> Oziroma mi si ga ne vzamemo, mam občutek, da smo vsi zaposleni v nekem strahu, da mormo to dons nrdit in potem stroko damo nekak na stran, zato, da je, kako naj rečem, številka – zadovoljstvo, drugje narejeno. (Intervju 7, 2018).

> Najhujše se mi zdi, ko kolegice rečejo, ne vem, »Sej nimam časa sedet na timih.« To pomeni, da je res že kriza. Ampak pol obljubim, da bomo, lej, samo petnajst minut, ck-ck-ck, mi kr tko […] (Intervju 9, 2018).

> Čeprou pol k sedi pet sodelavk zraven, so po navad boljše ocene ogroženosti, ne vem. Tko se mi zdi, da je tko nek, sploh na našem centru, tko »Nimam časa, nimam časa, nimam časa,« in je to nek glavni fokus in je vsak tim, k pride, odveč. […] Mislim, da mogoče, da edin to, kar js opažam, je res to, no, kar sem tut js upala, da bo reorganizacija mal spremenila, da se bodo … Da bo res več časa za ljudi in hkrati za timsko delo […] (Intervju 10, 2018).

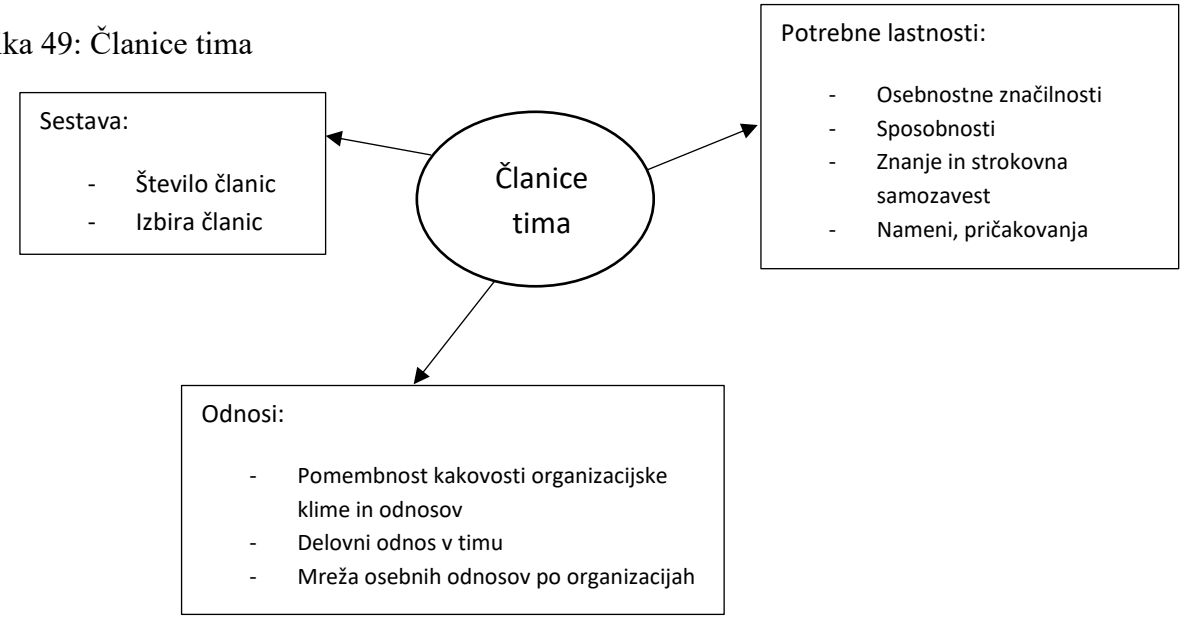
> Pa tut to bom rekla, da me bi si še več tega želele, ampak žal včasih časovno ob vsem tem, kopici dela ne zmoremo, al pa niti ne želiš obremenjevati sodelavca, ker že veš, da je on tut obremenjen tolk in potem res tist, kar je najnujnejše delamo timsko, kar pa lahko sami nekje, vodimo sami. (Intervju 13, 2018).

Intervjuvanke so poudarjale tudi velike razlike med CSD.

> Ampak to je zdej spet odvisno od vsazga centra posebi. Js ne morem rečt, da je en center enak kot mi. Nekateri si vzamejo za to več časa, nekateri pa manj. Js vidm pr ns, da to tko je. Mi si velik časa vzamemo za take stvari. (Intervju 7, 2018).

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 49.

Slika 49: Članice tima



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 (»Je timsko delo lahko tut samo z dvema.« (Intervju 21, 2018); »Mislim, da sta dva tim […]« (Intervju 18, 2018); »Ja, po mojem sta tut dva lahko tim, ja.« (Intervju 12, 2018)). 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).

> […] Zdej, če pa rečem, da je to neka hujša zadeva, k je v ozadju zaščita družine, tm pa več strokovnjakov pokličemo. (Intervju 7, 2018).

> Kadar so primeri težavnostni, pol zlo fajn preštudiramo, kako bomo stvar sploh zapeljal, kako bomo organiziral […] (Intervju 16, 2018).

Pri timih z večjim številom sodelujočih pa so intervjuvanke opozorile tudi na pojavljanje težav, kot sta razpršitev odgovornosti in onemogočenost aktivnega sodelovanja vsem članicam.

> […] Če izhajamo iz tega, da bi tut vsak član tima nek svoj prispevek podal, če ne je po moje čist brezzveze, da je tam, ne vidim tima kot informiranje, ampak kot sodelovanje aktivno in z jasno izdelanimi cilji oz. rešitvami, s kerimi že prideš na tim, al 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).

> Ja, negativne to, kar sm prej rekla. Če je preveč ljudi na kupu, včasih ni učinkovitosti, se preveč porazdeli ta neka – razprši neka odgovornost. (Intervju 11, 2018).

Kot ključno pri izbiri sodelujočih v timu (koga in koliko jih vabiti) socialne delavke navajajo težavo (in zahtevnost situacije). 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 zelo dobro premisliti, koga povabiti k sodelovanju na timskem srečanju (ali v timsko delo), kot tudi to, kako zapisovati v timskem delu zaradi morebitnega širjenja informacij.

> Ma negativne v tem smislu, negativno je to, da pač, v mejhnem kraju je to, da vsi vejo kaj se z nekom dogaja, a ne, sicer si zavezan notr dobiš, povemo, da vse, kar se pogovarjamo na timskem sestanku, je zaupne narave, a ne, ampak vseen se razširi krog, k so vpleteni v to […] (Intervju 2, 2018).

> Sicer tam napišeš, da je to zaupne narave in vse, ne, ampak če je to zlo širok tim, ne, ko so to in šole in vrtci in strokovne delavke in ravnatlce in ne vem, kdo vse – tk nas je tut že izučil, da včasih manj je več, no. Da je včasih boljše, če se kej manj napiše, ravno zaradi te zaupnosti. (Intervju 11, 2018).

Nekatere so omenile, da je sestava tima širša, če v timu ni uporabnika, in da je tudi dinamika v timu drugačna ob prisotnosti uporabnika.

> Ja, če ni uporabnika, je širša. Pač več glav več ve. Če pa je uporabnik, pa samo tisti k smo se odločl, kdo bo še nadaljeval zadevo. Kdo bo še ključen pr samem reševanju tega problema. (Intervju 7, 2018).

> Ja. Ja, zdej razlikuje se v tem, kaj pa vem, js tko vidm problem takrat, ko so starši zraven v timu, pa v šoli si glih ne upajo tko kakšne stvari povedat, ne? Če pa jih ni, pa povejo […] (Intervju 16, 2018).

Socialne delavke so identificirale tudi več potrebnih lastnosti za sodelovanje v timskem delu. Navedene lastnosti sem razdelila v naslednje štiri kategorije:

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.

> Pa tut od osebnosti, ker tut nekateri lažje, želijo zlo individualno delat, nekaterim je pa timsko delo pa neko skupinsko tut bližje, ne? […] Tut, da si tak iznajdljiv, prilagodljiv ... To. Bi mogoče to najbolj izpostavla. (Intervju 11, 2018).

> Širina, empatija, če nimaš tega, je težko … […] To rabmo, kako naj temu rečem, neko osebno širino, znanje. (Intervju 7, 2018).

> Ne, to nima veze očitno z izobrazbo, ne? Nekateri od naših kolegov in kolegic so sposobni timskega dela, nekateri pa ne. To je prou hecno, ne? Pa nema veze iz katere izobrazbene strukture izhaja, ne? (Intervju 9, 2018).

Nekatere so opisovale tudi nekakšno osebno naravnanost na timsko delo oz. timskost kot lastnost strokovne delavke.

> Meni je tako, jaz sem zelo timsko, jaz bom tako povedala, jaz imam rada timsko delo, vsepovsod, od doma v moji skupini doma do se mi zdi tako, če smo vsi enakovredni in se znamo pogovarjati in dogovarjati in sprejmemo skupaj neke dogovore, potem smo vsi zadovoljni. (Fokusna skupina s SD, 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.),

> […] [D]a znaš povezovat ljudi, da znaš potem strnit v neke sklepe. (Intervju 10, 2018).

> […] [T[e komunikacijske sposobnosti, tut organizacijske sposobnosti. To. Tut, da si tak iznajdljiv, prilagodljiv ... To. Bi mogoče to najbolj izpostavla. (Fokusna skupina s SD, 2018).

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.).

> […] [Š]e pa nam manjka, da se zavedamo, kaj sploh tim je, da ni to samo neko opisovanje, kaj naj tisti naredi in kako on vidi situacijo in pa mogoče sploh ne pozna družine, ampak da nekako postane del reševanja tega problema. To se mi zdi, da še vedno ostaja malo vprašljivo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

3. Znanje in strokovna samozavest[98] – socialne delavke za timsko delo v socialnem delu navajajo pomembnost strokovnega znanja (s področja izobrazbe in drugih področij), potrebnost znanj o možnostih v sociali (povezano tudi z zakonodajo) ter poznavanje skupinske dinamike.

> Sploh tole, delo z družino. Na tem področju se mi zdi, da smo najbolj. Gabi, mislm, še zdej se jo spomnem, ko je govorila, kako se vodi pogovor z družino. Js to nekak v timu uporabljam. (Intervju 6, 2018).

[98] Več o poklicni identiteti in samozavesti predstavljam v posebnem podpoglavju.

> Znanje moraš met, moraš široko pogledat kaj je možno sploh v sociali, moraš met tut znanja, kako, pač, posredovat te informacije na en ustrezen način ostalim članom timskega sestanka […] (Intervju 2, 2018).

> Mislim, da empatija in dinamika, skupinska dinamika sta kr pomembna. (Intervju 9, 2018).

Socialne delavke so v povezavi s člani tima opozorile tudi na pomanjkanje pridobivanja znanj za timsko delo že v času študija, še posebej za timsko delo z drugimi organizacijami in profili.

> Hm … Sodelovanje, ampak, to smo kr, mal več sodelovanja, ne vem, tega nismo, bl smo v naši stroki delale. Z drugimi, mogoče bol to ne. Da bi ... Včasih mam občutek, da se držimo bl, to bom zdej strogo rekla, strogo zase. […] Pač smo, smo res top, brez ostalih disciplin tut ne zmoremo vsega, mogoče se vsi zapiramo, pa potem nočmo sodelovat kej velik. Zrd tega, no. Se mi zdi, da bi, ni blo tega, no, vem ne, ne spomnem se, da bi blo velik sodelovanja, da povabmo druge. (Intervju 7, 2018).

Kot eno pomembnejših (in nujnih) stvari za sodelovanje v timskem delu pa socialne delavke poudarjajo tudi strokovno samozavest[99].

> Ne, posebnih znanj. Tista, k so pomembna. Pomembn je, da si ti tm dost suveren, to mislm sam. Da znaš zapisat, da znaš, ja, da poveš pač, kar je v okviru naše stroke možno. Da to znaš, da poveš. (Intervju 2, 2018).

> […] [M]ogoče socialnim delavcem napram drugim strokam zmanjka samozavesti. […] Druge stroke te znajo pol kej povozit. Ker so tut tok močne. Sploh kaki pravniki, zdravniki. Tu je zlo težko operirat z njimi. (Intervju 6, 2018).

> Zdej naše kolegice se tko ... Mlajše kolegice niso, ne vem, dovolj suverene, ne vem kaj, in za vsako tako timsko delo, zunanje, ne, potrebujejo zakonsko podlago, ne? Tako, ck-ck-ck-ck, ne? (Intervju 9, 2018).

> […] [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 strokovn, da nisi manjvreden, da si sposoben, to je tut tisto. In da se teh znanj in našega dela, da se zavedamo in da stojimo za tem, to je tist, kar je zlo pomembno in se včasih premal cenimo pa mamo ogromno znanja pa to, to je še tisto, kar bi js recimo želela, tut pri sebi na določene trenutke, da se še bolj zavedamo. (Intervju 13, 2018).

> Ja, mislim, da nam manjka izkušenj, predvsem pa strokovne suverenosti. (Intervju 15, 2018).

> Je pa problem mogoče pri mejhni samozavesti strokovnih delavcev. Mogoče menimo, da nismo kompetentni in potem včasih nas šole preglasijo, no, oz. zlo je tut odvisno od strokovnega delavca, no. (Intervju 18, 2018).

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

> Recimo, da določeni socialni delavci, da se znamo malo bolj postavit za sebe, določeni malo manj in tisti, ki se malo manj, jih pol drugi profili pregazijo, bolj vodstveno funkcijo prevzamejo. (Intervju 20, 2018).

> Da nisi preveč nesamozavesten pa niti ne znaš povedati, kaj, kako si primer vodil, da se mi zdi to en delček recimo pri teh mladih. […] Mislim, da ta kilometrina, ki sem jo imela, s tolikimi primeri, ko sem sklicevala timske sestanke, da mi je to dalo to suverenost in občutek, da sem zadosti usposobljena in kompetentna za to delo. (Intervju 19, 2018).

> Suverenost se mi zdi zelo pomembna, sploh pri sodišču. Kompetentnost, suverenost. Pozitivna samopodoba socialnega delavca. (Fokusna skupina s SD, 2018).

4. Nameni in pričakovanja – tako sem poimenovala zadnji sklop dejavnikov pomembnih lastnosti članov timov. Kar pogosto so socialne delavke poudarile pomembnost tega, da strokovne delavke vidijo smisel v timskem delu in se zavedajo tega, da vsak udeleženec nekaj pridobi z delom v timu.

> Se mi zdi, da mora vsak od udeleženih tut videt smisu tega, no. Da če tega ni, in je občutek »Kaj zdej mene ona vab na neke, k nimam nč s tem?«, da potem človk avtomatsko je tam številka in ni prpravlen prevzet. (Intervju 10, 2018).

> Če bi ostali člani vidli, da ni nobenega napredka v tem, pol bi tak malo se predlagalo, da je brezzveze, da mamo te time, ker itak ni nekih rezultatov, ne? Glede na to, da pa to vidimo dobrobit v tem, pa s to prakso nadaljujemo. (Intervju 20, 2018).

Socialne delavke so navajale, da je pri timskem delu (v povezavi s člani oz. članicami) zelo pomembno zaupanje tako v ostale strokovne delavke (ki je pogosto posledica nekega dolgotrajnejšega/večkratnega sodelovanja) kot v uporabnike ter spoštovanje vseh članov (tudi znotraj same stroke, organizacije).

> Mogoče zaupanje v znanje drugih, tudi, tako kot rečemo zaupanje v izkušnje naših uporabnikov, v bistvu, gre tlele za isto, da vsak zase v bistvu, ne. (Intervju 1, 2018).

> Zdej js mislim, da je osnova tega, da je temelj nesposobnosti za timsko delo, bi človek temu reku, temu da ti manjka zaupanje v ostale strokovne delavce in delavke. (Intervju 9, 2018).

> Se mi pa zdi, da tam, kjer se poznamo med seboj, kjer si ljudje zaupajo, kjer mamo mi že dober glas, tam je boljše in je manj nezaupanja […] (Intervju 15, 2018).

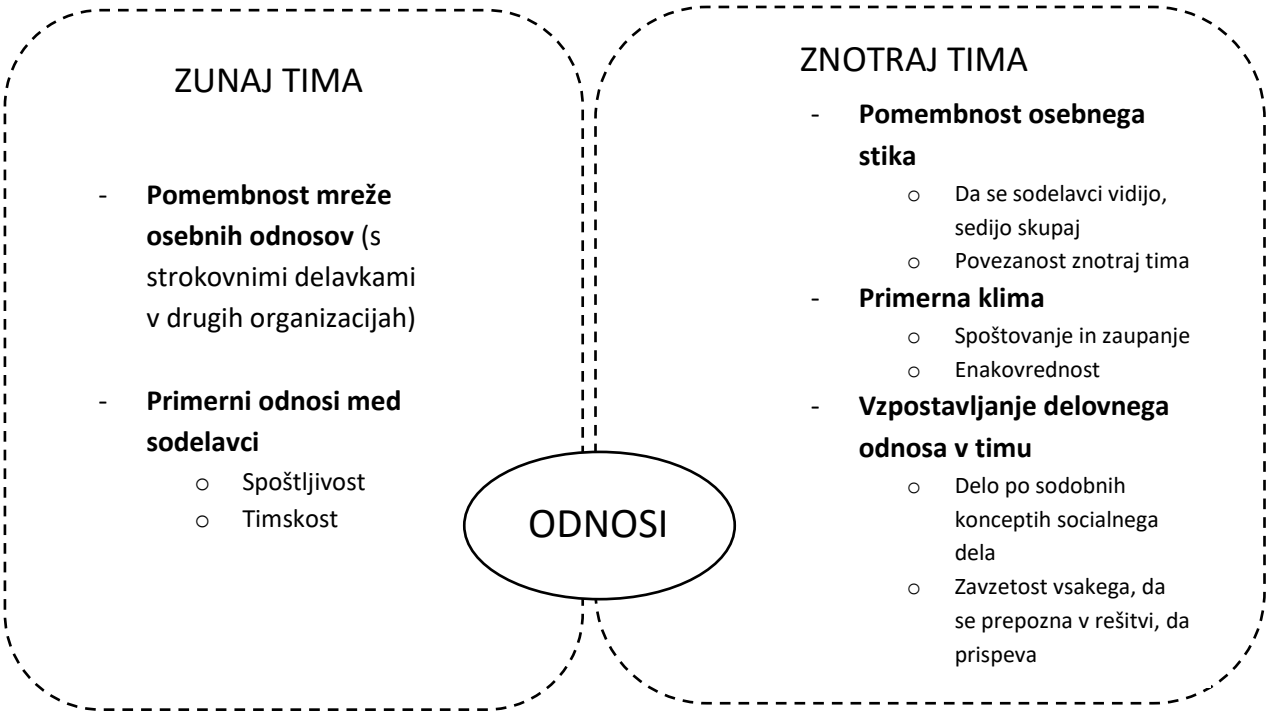
> To mogoče je že predhodno sodelovanje zlo pomembno, ne sam tist pogovor na timu, ampak že od prej, kaj vse prpravlaš, kaj vse si že od prej naredu. Al pa že od drugih primeru izkušnje oziroma dobro sodelovanje. K je pol tut zaupanje večje med institucijami in temi. To je zlo pomembno. (Intervju 14, 2018).

> Da je za timsko delo, sploh če je medinstitucionalni tim, rabiš tut […] to, da drugi ljudje, k pridejo na tim, povabljeni, da tut majo neko zaupanje vate in da te spoštujejo. (Intervju 10, 2018).

Če […] jaz to slišim kot kritiko na mene, na mene kot strokovno delavko, kot uradno osebo, kot kompetentno za to delo, nekdo mi pa skuša to kompetentnost, ali prikazati malo, kot da nisem, da me skuša malo diskreditirati ali mi dati vedeti, da nisem dovolj dobra, […] dovolj strokovna, se mi pa zdi, da tega pa res ne potrebujem na internih timih, tudi do tega je prihajalo recimo. (Intervju 19, 2018).

Jaz še nisem slišala zdravnika na timu, ki bi rekel, ne, to je pa brez veze, kaj je on zdravnik napisal, ampak se je zelo, aha, no, jaz sem sicer mislila tako, ampak če on vidi tako, to ga bom pa poklicala, da vidimo. Eno tako spoštovanje do svojega kolega, […] tu [pri nas], to mi je tako žal. Mi nismo sovražniki en drugemu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Slika 50: Odnosi v timskem delu v socialnem delu



Kot prikazuje slika 50, 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.

Tisto, kar se je nam izkazalo za zlo dobro pri timskem delu, je oseben kontakt, oseben stik, osebno poznanstvo. Npr. mi mamo s policisti, se dvakrat letno dobimo, sam zato, da rečemo »A so kake težave na našem področju? Kaj bolj zaznavate, več težav zarad oseb s težavami v duševnem zdravju al več nasilja?« al mogoče rečejo »Kaj pa vi opažate? A ga mi kej biksamo?« To sm zlo zdej po domač rekla. Kje bi mogoče kako sodelovanje naše izboljšali, ne? Pa mi povemo za kake take primere, ko nam ni blo v redu, sicer se to tut sprot kej pogovarjamo, pa ne strinjamo, ampak je fajn, ne, in se tut osebno vidmo, ne, in pol, ko se po telefonu pogovarjamo, točno vemo »Aha, to je ta. Aha, z njim se da dogovorit,« ne? (Intervju 11, 2018).

Lažje je, če ti veš, da kličeš osnovno šolo to in to in da veš, kdo je zadaj. Da je nek odnos vzpostavljen, no, to je na začetku tut težko. (Intervju 10, 2018).

> Ja […], ko smo si enkrat v [navedba bolnišnice] ustvarl eno mesto, načeloma nas resno vzamejo, tut psihiater, ne dvomjo o naši oceni, načeloma so za sodelovanje, ker drugač […] smo mel tut izkušnje »Ja, pogovarjal ste se z našim socialnim delavcem, ne morte govort s psihiatrom,« in podobno, a ne? (Intervju 15, 2018).

> To mogoče je že predhodno sodelovanje zlo pomembno, ne sam tist pogovor na timu, ampak že od prej, kaj vse prpravlaš, kaj vse si že od prej naredu. Al pa že od drugih primeru izkušnje oziroma dobro sodelovanje. K je pol tut zaupanje večje med institucijami in temi. To je zlo pomembno. (Intervju 14, 2018).

> Mogoč tut zarad tega, kar je tut recimo na timskih sestankih, ko z nekom sediš, ko se z nekom pogovarjaš, ga potem tut lažje pokličeš, lažje, ne vem, kej predebatiraš, kokr pa če tega ni, ne? (Intervju 12, 2018).

> Zaradi možnosti pomoči, tudi dobro je, če je neko dolgotrajno sodelovanje, da so neki stalni timi, to se meni dobro obrestuje, če je le možnost, pa če je sodelovanje drugih institucij, ker potem lahko vmes malo preverimo, kaj smo dosegli, koliko smo že napredovali […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

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 enemu letu mi nikol niso rekli »kaj boš pa ti, mlada še, pa sej nimaš še izkušenj, ne, to bomo mi povedli«. Tega res nikol 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 to prov, če je dobro timsko delo, ti to daje. (Intervju 1, 2018.)

> Sploh pa, da tisti, ki je najbolj izpostavljen, to je pa nosilec primera, da dobi od teh članov vsaj zadostno mero enega razumevanja in ene pripravljenosti za pomoč pa mogoče tudi, ne nazadnje podporo pa, mislim, jaz bolj to potrebujem, dostikrat. Bolj to, da me nekdo posluša, da me razume, da podelim to in da dobim tisti pravi način, ker jaz sem tudi mogoče tako karakterno malo občutljive narave, meni je zelo pomembno, kako mi nekdo nekaj sporoči in sem zelo pozorna tudi na to, kaj jaz razumem, kaj mi nekdo drug želi sporočiti, kako vodim primer ali kaj razumem, česa ne, kaj bi še morala, na kakšen način bi morala in tako. (Intervju 19, 2018).

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

- pomembnost osebnega stika,

> »Družina smo družina, smo družina, rečemo. Se tut čutmo tko, da smo ful povezani.« (Intervju 1, 2018).

- primerno klimo, v kateri je prisotno spoštovanje in zaupanje

> »Zdej js mislim, da je osnova tega, da je temelj nesposobnosti za timsko delo, bi človek temu reku, temu, da ti manjka zaupanje v ostale strokovne delavce in delavke.« (Intervju 9, 2018).

»Se mi pa zdi, da tam, kjer se poznamo med seboj, kjer si ljudje zaupajo, kjer mamo mi že dober glas, tam je boljše in je manj nezaupanja […]« (Intervju 15, 2018).

ter enakovrednost članic,

[…] pa tut to se mi zdi pomembno, no, da če smo na timu z uporabnikom, da ma res možnost povedat, sodelovat, da smo enakovredni, ne da nekdo v timu – ne glede na to, da sem jaz npr. sklicateljica pa odgovorna, js nisem zato nič več kot ostali člani, vsi smo enakovredni in vsi tut podpišemo isto […] (Intervju 11, 2018).

- pomembnost 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.

[…] še pa nam manjka, da se zavedamo, kaj sploh tim je, da ni to samo neko opisovanje, kaj naj tisti naredi in kako on vidi situacijo in pa mogoče sploh ne pozna družine, ampak da nekako postane del reševanja tega problema. To se mi zdi, da še vedno ostaja malo vprašljivo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

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 neke soustvarjanje pa ne vem kaj, če pa mi moramo to, to, to njim naložiti, to, to , to, kaj bom jaz zdaj z njimi. Jaz sem enkrat iskala neke rešitve pa to, tako da to je neki keč vsega, vseh problemov, ki tudi pri timskem delu, da enostavno nimamo enotnega pogleda na celotni pristop socialnega dela, da ni še ta soustvarjalni pristop preplavil, pri nas bolj prevladuje še ta, ne soustvarjalni. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Zdej mogoče, k poslušamo te koncepte in kako naj bi delali in soustvarjanje, vse to tut sigurno vpliva na timsko delo, k ga mamo pol v službi, tle dotično na CSD. (Intervju 1, 2018).

Pa kaj js vem, js sem mogoče se vedno, al je pa tko naletelo, sem vedno dobila najbolj kompleksne primere, kar jih je možnih, ne, takih, da niti nihče … Nisi mogu poiskat primer dobre prakse od sosedov al pa kej takega, ampak si ga mogu izumit. (Intervju 9, 2018).

Tk da, js bi mogoče ravno to izpostavla in js to vidim kot našo prednost, no, tisto, kar je pomembno v timskem delu, da ravno to je tisto, da ti skupaj nekaj novega vidiš al pa ustvariš al pa neko novo rešitev, ne da je vedno isto, ker če je vedno isto, ne rabiš potem timskega dela, ne? (Intervju 11, 2019).

[…] najprej evalvacija, kje smo, kaj bodo zdaj, kaj so bili predhodni načrti, želje, in potem, kaj nekako skupaj sooblikujemo, v kateri smeri naj bi šli in kdo lahko kaj naredi. […] Te novi koncepti socialnega dela, koncept soustvarjanja, osebnega vodenja, krepitev moči, vse to lahko deluje v timu, [navedeni] sigurno, sodobna teorija socialnega dela […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

Ko se ne vidi kot soudeleženega v rešitvi. Mislim, jaz moram reči, da smo tako in tako, odvisno, kako on vidi svojo vlogo pri tem, kaki človek je pravzaprav, kako si bo vzelo ko neko nalogo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

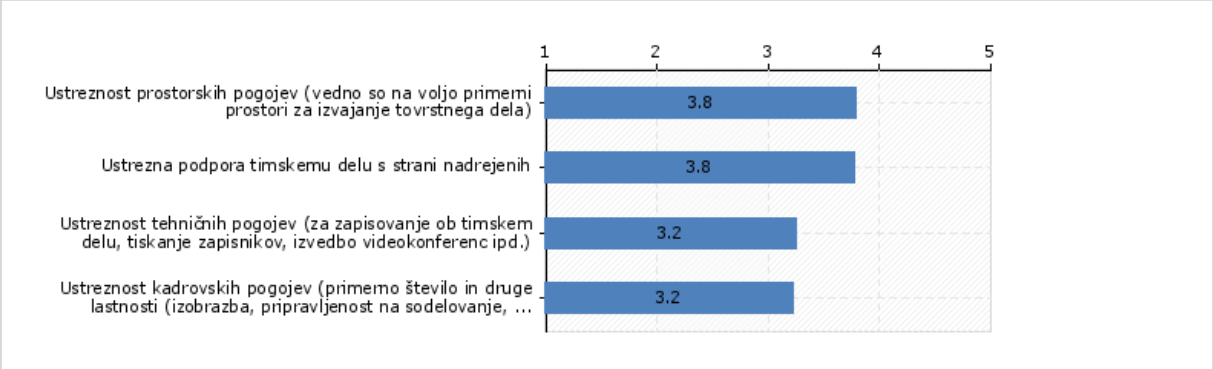
> Jaz tudi mislim, da je prvo ta zavzetost tistih, ki so udeleženi. Ta zavzetost je res zelo pomembna, ker takrat, če je neki interes ali zavzetost do družine, otroka, pa se tudi oni potem odprejo tej možnosti, se odprejo. Ker zdaj, če nekdo samo pride z namenom, da on tisto svoje opravi in gre, potem od njega ne moreš nekaj pričakovati, da bo nekaj prispeval k temu timu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Med pogoji za timsko delo so socialne delavke poudarjale še:

- na uporabnika vezane stvari (strinjanje, enakovredna vloga),
- ustreznost komunikacije (potrebnost različnih veščin) in
- naklonjenost timskemu delu v sami organizaciji (še posebej v smislu podpore vodstva) in njenem okolju.

Kot je razvidno s slike 51, so zaposlene, s povprečnima ocenama približno 3,8 (na 5-stopenjski lestvici), označile ustreznost prostorskih pogojev (standardni odklon znaša 1,21) in ustreznost podpore timskemu delu s strani nadrejenih (standardni odklon znaša 1,23), kot manj primerni pa v povprečju tehnične (standardni odklon znaša 1,17) in kadrovske pogoje (standardni odklon znaša 1,20), kjer sta povprečni oceni približno 3,2.

Slika 51: Prikaz povprečnih ocen pogojev za timsko delo na CSD-ju (izmerjenih po 5-stopenjski lestvici) (n = 131)



6.5.3.1 Razmere na CSD

Do spremembe organizacijske strukture[100] (do katere je prišlo v oktobru 2018) so imeli CSD v Sloveniji (bilo jih je 62) od 5 do približno 90 zaposlenih. V anketi sem anketiranke prosila, da navedejo velikost svoje enote CSD (v številu zaposlenih). Kot je razvidno iz preglednice 21, je v spletni anketi sodelovalo 45 % zaposlenih iz manjših enot CSD (do vključno 20 zaposlenih, kar v primerjavi s populacijo kaže na nadzastopanost v vzorcu), dobrih 44 % zaposlenih iz enot

[100] Več o t. i. reorganizaciji pišem v posebnem podpoglavju.

CSD srednje velikosti (od 21 do vključno 50, kar v primerjavi s podatki za populacijo kaže na podzastopanost) in dobrih 10 % iz večjih enot CSD (z več kot 50 zaposlenimi). V navedeni preglednici prikazujem poleg zajetega vzorca tudi stanje v populaciji, kot izhaja iz podatkov na spletni strani SCSD (2018)[101].

Preglednica 21: Prikaz velikosti enot CSD, sodelujočih v anketi (n = 131), in stanje v populaciji glede na podatke SCSD (2018)

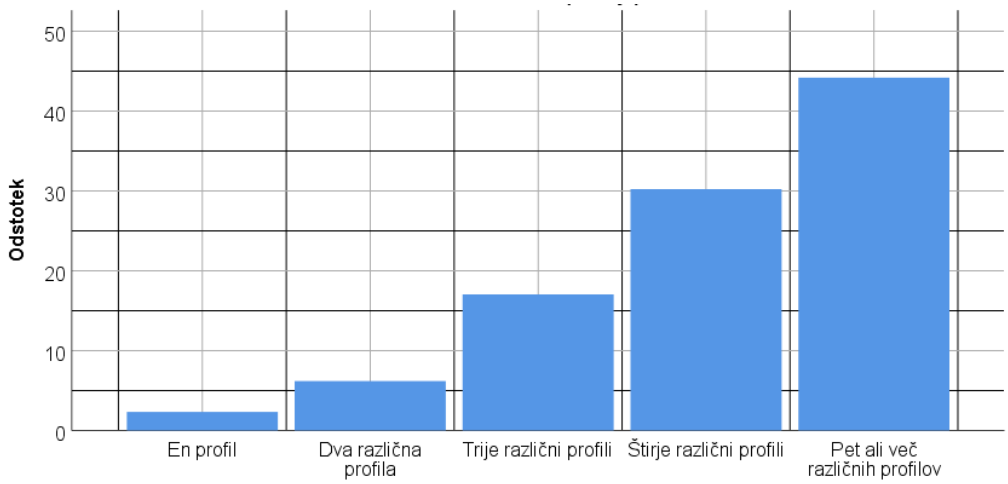
	Vzorec		Populacija	
Število zaposlenih	Frekvenca	%	Frekvenca	%
Do vključno 8	7	5,3	38	2,9
Nad 8 do vključno 20	52	39,7	433	33,3
Nad 20 do vključno 30	25	19,1	320	24,6
Nad 30 do vključno 50	33	25,2	508	39,1
Nad 50 do vključno 80	10	7,6	0	0,0
Nad 80	4	3,1	0	0,0
Skupaj	131	100,0	1300	100,0

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, prihaja pri poročanju o številu zaposlenih na posamezni enoti CSD do razhajanj (ki je najbolj opazno v zadnjih dveh kategorijah, kjer iz podatkov na spletni strani SCSD izhaja, da takšne enote ne obstajajo) med podatki na spletni strani SCSD in podatki, pridobljenimi s strani anketirank. Menim, da razhajanja lahko pripišemo po eni strani temu, da ni popolnoma jasno, ali so v podatke na spletni strani SCSD vštete tudi zaposlene v programih (in projektih), ki jih CSD izvaja, zaposlene pa so načeloma navajale vse zaposlene (ne glede na vir financiranja), po drugi strani pa je zbiranje podatkov potekalo v času, ko se je izvajal tudi organizacijski del reorganizacije (znotraj katere se je npr. en CSD tudi formalno sicer razdelil na dve enoti, zaposlene pa ga verjetno še niso tako »doživljale«).

Skoraj 30 % sodelujočih (n = 57) v anketi ima na enoti CSD zaposlenih vsaj 5 različnih profilov, le dobrih 6 % (n = 11) pa ima zaposlena največ dva različna profila. V anketi so sodelovale tudi tri strokovne delavke, ki prihajajo iz enot, na katerih imajo zaposlen le en profil (strokovne delavke iste izobrazbe). Navedeno je prikazano na sliki 52.

[101] Kot je razvidno iz primerjave podatkov, ki sem jih pridobila s strani MDDSZ (v elektronskem sporočilu februarja 2019) in s strani SCSD (2018), prihaja do razhajanj v podatkih (npr. o skupnem številu zaposlenih na CSD), ki jih pripisujem predvsem neenotnim evidencam CSD. S spletne strani SCSD namreč ni povsod jasno, ali so zaposleni, ki delajo v projektih in programih v okviru CSD všteti v navedeno število zaposlenih ali ne.

Slika 52: Število različnih profilov, ki so zaposleni na enoti CSD anketiranke (n = 129)



Zaposlene na CSD sem prosila, da označijo, v kateri statistični regiji se nahaja enota CSD, na kateri delajo. Kot prikazuje preglednica 22, največ sodelujočih v anketi prihaja z enote CSD iz Osrednjeslovenske statistične regije (n = 27), kar je skladno tudi s stanjem v populaciji (N = 313). Najmanj anketirank prihaja iz Zasavske in Goriške statistične regije. V polovici primerov prihaja do večjega razhajanja od 2 odstotnih točk, razhajanje pa je (v primerjavi s populacijo) največje pri Podravski statistični regiji (ki jo imam v vzorcu nadzastopano) in pri Goriški statistični regiji (ki je glede na število zaposlenih na sedmem, glede na število prebivalcev pa na šestem mestu med dvanajstimi regijami, pri meni v vzorcu anketirank pa na zadnjem, dvanajstem mestu in tako tudi s tega vidika precej podzastopana). Podzastopanost Goriške regije (v primerjavi s populacijo) se mi v vzorcu zdi najbolj problematična.

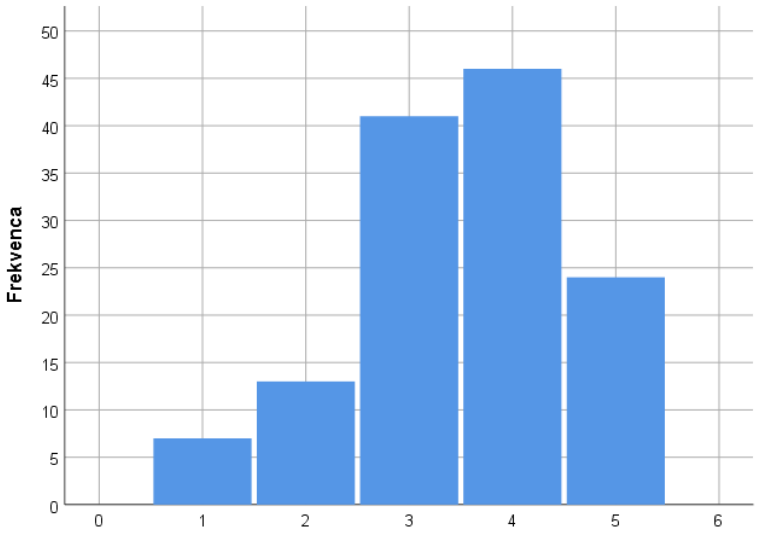
Preglednica 22: Prikaz statističnih regij, v kateri se nahaja enota CSD, na kateri dela anketiranka (n = 129), in primerjava z % v populaciji (SCSD, 2018) in % vseh prebivalcev Slovenije, po statističnih regijah na dan 1. 7. 2018 (SURS, 2019)

	Vzorec zaposlenih na CSD		Populacija zaposlenih na CSD			Prebivalci Slovenije	
Statistična regija	Frekvenca enot	Odstotek enot v vzorcu	Število zaposlenih na CSD	% zaposlenih na CSD	Odstopanje v odstotnih točkah	Odstotek vseh prebivalcev Slovenije	Odstopanje v odstotnih točkah
Osrednjeslovenska	27,0	20,9	313,0	24,1	**–3,2**	26,3	–5,4
Podravska	23,0	17,8	170,0	13,1	**4,8**	15,6	2,3
Savinjska	18,0	14,0	164,0	12,6	**1,3**	12,4	1,6
Pomurska	11,0	8,5	72,0	5,5	**3,0**	5,5	3,0
Jugovzhodna Slovenija	11,0	8,5	85,5	6,6	**2,0**	6,9	1,6
Gorenjska	11,0	8,5	123,5	9,5	**–1,0**	9,8	–1,3
Posavska	8,0	6,2	49,0	3,8	**2,4**	3,6	2,6
Koroška	6,0	4,7	73,5	5,7	**–1,0**	3,4	1,2
Obalno–Kraška	6,0	4,7	87,5	6,7	**–2,1**	5,5	–0,9
Primorsko–Notranjska	4,0	3,1	51,0	3,9	**–0,8**	2,5	0,6
Zasavska	2,0	1,6	35,0	2,7	**–1,1**	2,8	–1,2
Goriška	2,0	1,6	76,0	5,9	**–4,3**	5,7	–4,1
Skupaj	129,0	100,0	1300,0	100,0		100,0	

Vira: SURS, 2019 in SCSD, 2018.

Slika 53 prikazuje frekvence ocen počutja na enoti CSD, ki so jo podale zaposlene na 5-stopenjski lestvici. Povprečna ocena sicer znaša 3,51, kar pomeni, da se nagiba k zadovoljstvu, standardni odklon pa znaša 1,07. Oceni, ki predstavljata dobro ali zelo dobro počutje (4 ali 5), je izbralo 70 anketirank, slabo ali zelo slabo počutje v enoti (oceni 1 in 2) pa je izrazilo 20 od 131 anketirank, od tega 16 (oz. 80 %) socialnih delavk, kar presega odstotek socialnih delavk v vzorcu (75 %).

Slika 53: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim, da na 5- stopenjski lestvici (1 – zelo slabo in 5 – zelo dobro) ocenite vaše trenutno počutje v kolektivu vaše ENOTE.« (n = 131)



6.5.4 Poklicna identiteta in samozavest socialnih delavk

Ugotavljam, da je poklicna identiteta in samozavest socialnih delavk trenutno ena najbolj zapostavljenih tem na področju socialnega dela. Pomembnost strokovne, poklicne samozavesti za timsko delo v socialnem delu je zame eno najbolj presenetljivih spoznanj raziskave o timskem delu. V obstoječi literaturi namreč nisem zasledila, da bi bil večji poudarek dan tej temi, v kvalitativnem delu moje raziskave pa se je tema[102] izkazala za eno najpomembnejših, na katero so me intervjuvanke napeljale same, saj neposredno nanjo nisem imela vezanega nobenega vprašanja (glej vodilo v prilogi 7). Zdi se, da je ta tema tako pomembna v timskem delu, ker so pri tovrstnem delu socialne delavke pogosteje (kot drugače) postavljene pred dejstvo sodelovanja s strokovnjaki drugih izobrazb in po drugi strani tudi pred zahtevo, da vodijo srečanje, v katerem poleg uporabnikov sodelujejo tudi predstavnice drugih organizacij. Oboje navedeno pa zahteva poleg različnih znanj in veščin tudi primerno raven poklicne samozavesti.

Socialne delavke so navajale, da je za dobro oz. ustrezno poklicno identiteto pomembna strokovna kompetentnost.

> Jaz mislim, da te veščine, ki jih moramo kot strokovni ali socialni delavci sigurno. Zdaj, da znaš povedati, da znaš predstaviti, da znaš videti vsebino problema, da že sam neko evalvacijo znaš narediti, da znaš analizirati, da znaš neke ključne stvari

[102] Koda se je po pogostosti (s 37 navedbami) znašla na tretjem mestu vseh uporabljenih kod (glej prilogo 9).

> izluščit. Uporabljat strokovni jezik, zapisovati, da vse to mora biti, da je to odraz, se mi zdi, da si lahko dober, ne samo delavec, ampak da si dober na teh timskih sestankih. (Intervju 19, 2018).

> Ampak pravim, glih to je ta kontra učinek oz. kontra občutek, bom bolj reku. Js sem zanesljivo bil manj suveren pa kompetenten pri vodenju tima v začetku, kljub temu da sem mel več znanja, kot ga mam danes, tega teoretičnega. (Intervju 21, 2018).

Večji pomen (za občutek kompetentnosti) kot samemu znanju pa pripisujejo izkušnjam. Kljub temu pa so socialne delavke poudarile, da ima FSD pomembno vlogo pri oblikovanju poklicne identitete – tako z znanjem, ki ga daje, kot s povezovanjem s praktiki socialnega dela ter pri oblikovanju ugleda socialnega dela. Glede slednjega so socialne delavke omenile, da čutijo potrebo po večjem medijskem udejstvovanju FSD, upe pa polagajo tudi na alumni klub FSD.

> Mogoč sam, da sprobajo zadevo, to zadevo v praksi. Mogoče, da se vključi tudi kdaj, k ma že izkušnje s timi, da pridemo tut mi, k smo zaposleni že. […] Alumni klub mislim, da je ena taka rešitev. Alumniji so po drugih fakultetah že zlo dolg časa, no. Mi tega nismo mel, tko da js nekak upam na ta alumnij klub, da bomo mal s tem dobil samozavesti kot socialni delavci, ko delamo, ne. Tu vidm, da se stroka med sabo poveže, da se ta samozavest mal dvigne. (Intervju 6, 2018).

> Zdaj, mi […] imamo […] dobro izkušnjo sodelovanja na […] našem projektu, to je en del, ker se mi zdi, da bi kot fakulteta lahko zelo veliko naredila za center ali pa tudi ne nazadnje za projektno delo, ki se dela direktno z uporabniki, to je ena stvar, sodelovanje na projektih, drugo je pa usposabljanje nas ali pa tudi, da malo razumemo drug drugega, ko recimo ena stvar je, da mogoče mi, ki izhajamo iz prakse, nekaj vidimo in doživljamo pa imamo težave, predavatelji pa lahko čisto, ne bom rekla napačno, ampak mogoče tudi majčkeno manj dobijo tistega neposrednega […] (Intervju 19, 2018).

> Js se tut spomnim […] prvega dneva na faksu za kolegico, ona je defektologijo študirala, prvi dan na faksu sm šla z njo in smo pršle menda pet minut, po so pa, mislim, me smo ble prej tam, in enih par študentkov je zamudil in jih je poslal ven gospod v kravati in je tut povedu prvo, kak je, da na pedagoški fakulteti, vem, da mogoče ni vse skup tak. Mi smo pa pršl, nas je sprejel pa [navedba profesorja], keri mi je bil bolj fajni, ampak js sem laufala,- vem, da sem tako laufala, da ja ne bom zamudila, ker pol ne bom mogla na faks in ne vem kaj vse, pa da ne bom že prvi vtis tak nardila. Pridem noter, je blo pa vse drugač. Mislim, da je celo kadil na vlko, no. Ja. In ta moč, identiteta socialnega delavca tut pol izhaja mal iz tega, pa dalč od tega, da bi mogli bit neki hohštaplerji al pa karkoli, ampak ... Tuki mal šepamo, no. (Intervju 12, 2018).

> In to je tist, kar se mi zdi, da tut fakulteta, da se tut medijsko oglasi in tut zdej nazadnje mi je blo zlo všeč, ko ste, ko smo skupaj za reorganizacija, bom rekla, krovno fakulteta, CSD Maribor in vsi ostali in da se je tut dalo potem informacije za javnost, mi je blo to dragoceno. (Intervju 13, 2018).

Socialne delavke so v intervjujih navedle pozitivne in negativne vplive na poklicno identiteto in samozavest (kot prikazujem na sliki 54).

Slika 54: Pozitivni in negativni vplivi na poklicno identiteto in samozavest pri socialnih delavkah na CSD

Med pozitivnimi vplivi na poklicno identiteto, samozavest so socialne delavke poleg znanja in izkušenj navajale še pozitivne povratne informacije s strani drugih strokovnjakov.

> Povratna informacija od drugih. In to ti da tut na nek način potrditev, da delaš prou. (Intervju 15, 2018).

> Ker dobim tudi zelo dobre povratne informacije, zelo dober odziv in tudi tako na samem timu ali potem tako izven, ko sodelujem s strokovnjaki, se mi [zdi], da dobivam tako dobre odzive in tako pohvale in tudi večkrat poudarek na to, kako je dobro sodelovati z mano, da lahko iz tega potem rečem aha, se pravi ne gre samo za tim kot tim, ampak gre tudi za to sodelovanje ena na ena s posameznim strokovnim delavcem druge ustanove. (Intervju 19, 2018).

Navajale pa so tudi, kaj po njihovem mnenju prispeva k ne najustreznejši poklicni identiteti in samopodobi – bodisi pri njih bodisi pri kolegicah, pri katerih jo opažajo. Socialne delavke opažajo potrebo po tem, da bi se tudi na FSD bolj sistematično ukvarjali s temo poklicne identitete (samopodobe) diplomantk. Pogrešajo pa tudi pogostejše in odločnejše medijsko izpostavljanje FSD.

> To mogoč, ne vem, bi lahk tut kot – tuki mogoč tut na faku smo premal v zvezi s tem delali, ne? Pravnik pride s faksa takšen, ne, za socialnega delavca se nekje pa pričakuje, da bo že s faksa pršu z unim ... (Intervju 12, 2018).

> […] [J]e pa res, tisto, kar si ti rekla [ime soudeleženke], da dostikrat nismo tako razumeli, kakor zdaj razumemo, ko smo v praksi, ampak tako ene osnove so bile dane. Mogoče je pa [v času študija] manjkalo delo na samopodobi, socialna delavka kot strokovnjakinja […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Js mislim te komunikacijske veščine in pa tudi vrednost socialnega dela, tko bom rekla, ker glede na medije pa to, smo velikokrat prikazani kot tisto, da ni v redu. […] Na koncu pa sto zadev uspešno nardiš in vse, v medije pride pa tudi enostransko prikazano. (Intervju 13, 2018).

> Je pa, tko bom reku, na splošno majo pa ljudje izredno slab mnenje o centru za socialno delo […]. Izredno slab. […] Včasih upravičeno, včasih pa tut dost neupravičeno, no. Škoda, da nas je država prsilila, da smo mi en tak bavbav za ljudi, a ne? Js zmeram poudarjam, center za socialno delo je – mislim, da nas je država prisilila, da smo mi en tak – da smo represiven aparat. Da smo se pustil to […]. Mislim, da je [to] velka napaka, in se mi zdi, da nismo več socialni delavci, ampak smo socialni policaji, a ne? […] K vidim, da je skos težje od socialnega delavca dobit denarno socialno pomoč. (Intervju 18, 2018).

> Ni se zgodilo nič s tistimi sodniki, ne s tistimi novinarji, ne s tistimi, ne vem, strokovnjaki, ki so klatli to in ono, pa ne govorim zdej iz tega vidika, da bi bil nek, čeprav sem centerski človek, neki, ne vem, njihov zagovornik, al pa kakorkoli, js sem celo novinarjem reku »Lej, puste nas pr miru. Če smo zafrknli, ko bo to preiskava pokazala, ne bo potrebno, da letim, ker grem sam,« ampak ni pa dostojno in nedopustno je, da se pa vsevprek neke […]. Podobno kot je pr kerih drugih zadevah še, ko se še dela, ne? Naj se najprej stvari zaključijo, pol bomo pa račune položili brez težave. (Intervju 20, 2018).

> In to je tist, kar se mi zdi, da tut fakulteta, da se tut medijsko oglasi in tut zdej nazadnje mi je blo zlo všeč, ko ste, ko smo skupaj za reorganizacijo, bom rekla, krovno fakulteta, CSD [navedba kraja] in vsi ostali in da se je tut dalo potem informacije za javnost, mi je blo to dragoceno. (Intervju 13, 2018).

Kot posledice slabše poklicne identitete oz. samozavesti pa so intervjuvanke navajale občutke manjvrednosti in težave pri vzpostavljanju avtoritete.

> Tukaj smo še vedno, se mi zdi, se počutimo manjvrednega kot nekdo drug. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Tuki [identiteta strokovne delavke, moč] mal šepamo, no. In nam potem to tut ostane. Smo kr nekje zadaj in tut tuki js vidim moj minus, da kdaj kerga ustavt. Tut, ko sm kake ustne obravnave vodla, js vem, da mam pravico odvetnika poslat ven, če ne spoštuje tega, ne, ko si v vlogi sodnika, mislim, sodnika ... (Intervju 12, 2018).

Kot je razvidno iz preglednice 23, glede na povprečne ocene o tem, koliko za anketiranke velja (ocena na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nič ne velja, 5 pa popolnoma velja), da so ponosne, da pripadajo stroki in da delajo na CSD, socialne delavke ne odstopajo (bistveno) od kolegic drugih strok (izobrazb). Najbolj ponosne, da pripadajo svoji stroki, so bile v povprečju psihologinje (s povprečno oceno 4,4 in skoraj najnižjim standardnim odklonom), medtem ko so najbolj ponosne, da delajo na CSD, pravnice, s povprečno oceno 4,2 (in tudi skoraj najnižjim standardnim odklonom), medtem ko so se prav pravnice najmanj strinjale z izjavo, da so ponosne, da pripadajo svoji stroki, pedagoginje pa so v povprečju najmanj ponosne, da delajo na CSD. Treba je opozoriti na velike razlike v številu enot med različnimi smermi izobrazbe in nizkim številom enot v posameznih kategorijah.

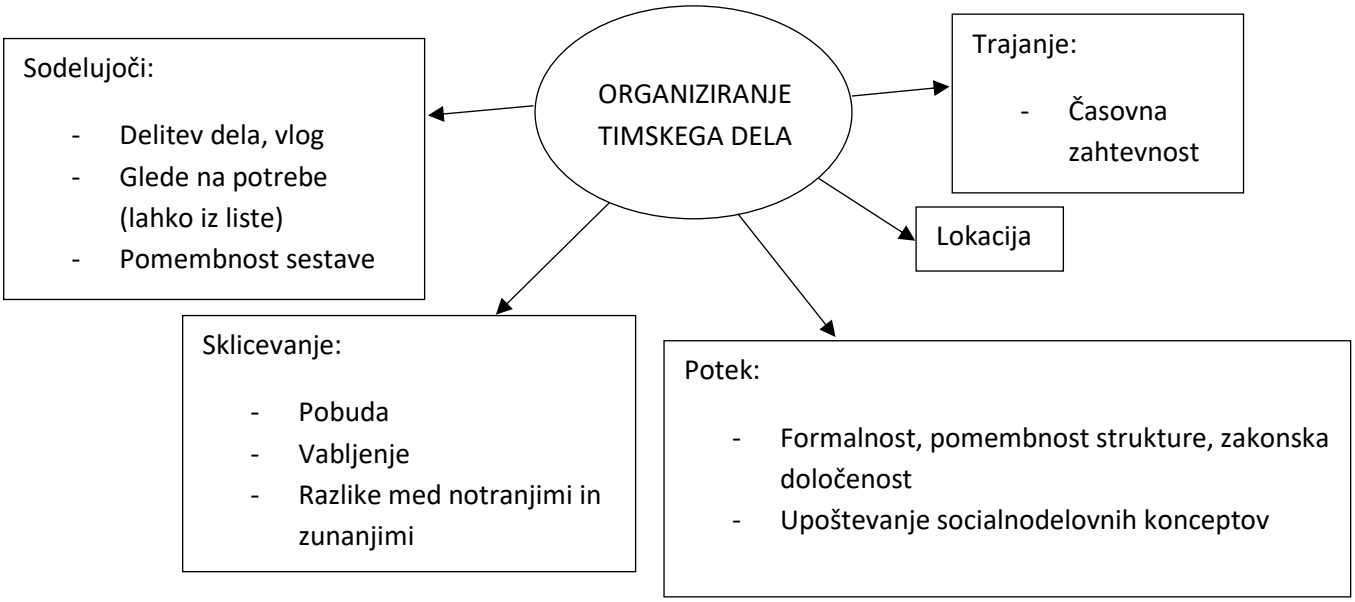
Preglednica 23: Prikaz odgovorov o poklicni samopodobi (v anketi) po različnih smereh izobrazbe

	Ponosna sem na to, da **pripadam svoji stroki** (socialno delo ali druge) (Q34d)			Ponosna sem na to, **da delam na centru za socialno delo** oz. enoti le-tega (Q34f)		
Smer izobrazbe	n	Povprečje	Standardni odklon	n	Povprečje	Standardni odklon
Socialno delo	97	4,1	1,0	97	3,5	1,2
Pravo	5	3,8	0,8	5	4,2	0,8
Psihologija	10	4,4	0,7	10	3,4	1,1
Pedagogika (socialna, specialna ipd.)	7	3,9	0,7	7	3,0	0,8
Sociologija	5	4,0	1,2	5	4,0	1,2
Drugo	4	4,0	0,8	4	4,0	0,8
Skupaj	128	4,1	1,0	128	3,6	1,2

6.5.5 Organiziranje in potek timskega dela v socialnem delu

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 55.

Slika 55: Kaj je pomembno pri organiziranju timskega dela v socialnem delu



Intervjuvanke so glede sklicevanja timov navajale, da lahko pobuda za timsko delo pride sicer tudi iz druge organizacije,

> […] tut smo že do tega pršli, da tut oni pokličejo pa rečejo: »K nm se tut obračajo pa rečejo, da bi lahko mel en timski sestanek, k vi to mate«. (Intervju 2, 2018).

> […] pri nevladnih je velkrat da oni dajo pobudo in napišemo »Na vašo pobudo bomo sklicali timski sestanek s tem pa tem namenom,« ja, se odzovemo na to […] (Intervju 11, 2018).

da so pa sklicatelji običajno zaposleni na CSD. Nekatere to povezujejo s pričakovanji ostalih organizacij do CSD,

> Ja, ja, tu pa tam se zgodi, da šola skliče a ne, v večini zadevah pa že tako pričakujejo tudi, da mi skličemo, da kdaj pa mi rečemo, da so bolj šolske zadeve bolj, pa dejte vi sklicat, pa bomo mi se odzvali, ampak kr nekako pričakujejo že, da smo mi tisti, da mi skličemo. (Intervju 13, 2018).

> Pretežno nas vabijo, da mi skličemo time. To je res ena taka izkušnja, ko šole – v bistvu ma otrok težave predvsem na šolskem področju, ne? Ampak na nas preložijo, da mi skličemo tim. Mogoč ravno zarad te povezovalne vloge med vsemi inštitucijami. (Intervju 12, 2018).

> Sem sicer kdaj tudi pristala, da so bili pobudniki ali predlagatelji šola pa sem potem jaz, oni so bili pobudniki, ampak sklicatelj sem bila pa potem jaz in sem tudi napisala, da na pobudo šole […] (Intervju 19, 2018).

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).

Tako glede sklicevanja kot glede samega poteka timskega dela socialne delavke navajajo razlike med timskim delom znotraj ene organizacije (kjer sodelujejo strokovne (so)delavke, ki so zaposlene znotraj ene enote CSD) in zunanjim timskim delom. Notranje timsko delo je bolj sproščeno, osebno, manj formalizirano in strukturirano. Zunanje timsko delo pa je treba bolj načrtovati, je bolj strukturirano in se vedno tudi zapisuje.

> […] mogoče je to interno malo bolj sproščeno vzdušje. (Intervju 20, 2018).

> Ja, notranji se sigurno razlikuje, je to bolj osebno, bolj neformalno. Zapišemo že potem formalno. (Intervju 14, 2018).

> Ja, bl strokovn. Bl je formaln [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 tut zaključ se. Ma neko rdečo nit in zaključek in konec ma. Vse lepo, neka struktura. Medtem ko naši včasih tut lahko nekam zatavajo. (Intervju 7, 2018).

> Ko imamo medinstitucionalni tim, ne, nekako je bol smisu tega, da vsak pove. Torej, da sprva ugotovimo, kaj je namen tima, se zapiše že v vabilu samem, kar v delovnem timu ni potrebno. (Intervju 8, 2018).

> Multidisciplinarni tim pa mormo mal bolj načrtovat, no, predvsem če so to zunanje institucije, jih včasih še prej pokličemo »A bote mel takrat čas, da mal …?« Da ja uskladimo čas pa termin, ker nam je v interesu, da smo vsi udeleženi takrat. (Intervju 11, 2018).

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

> […] se mi je zgodilo, da sva se enkrat s svetovalno delavko zmenile, da bi bili sicer mi sklicatelji, ampak da se zaradi ekonomičnosti dobimo pri njih. Ker oni, če je bilo to za čas, ko je bil pouk, da je lahko prišla še zraven učiteljica pa izvajalka dodatne strokovne pomoči ali kdorkoli, da je bilo to v dopoldanskem času, je bilo vseeno boljše, da je bilo to na šoli, ne da cela delegacija šole prihaja k nam. (Intervju 19, 2018).

> […] da mi skličemo tim ob devetih zjutri, to pomen, da eden ali dva jih morjo oni prestavt in običajno se mi na centrih prilagajamo zdravstvu, da sploh lahko pridemo do timskega sodelovanja. Ne hodjo oni na time, ampak jih mormo tm organizirat in sklicat, da čim bližje k njim pridemo. (Intervju 15, 2018).

> Ker v zdravstvu je največji problem najdit termin in po se zmer prilagajamo na njihove termine in zlo radi gremo kar v zdravstveni dom pa tam nardimo tim, zato ker jim prišparamo čas. (Intervju 16, 2018).

> Jaz imam dobro izkušnjo, če njih prosim, da pri njih naredim, to je še najlažje, da potem najde zdravnica en termin, ko nima naročenih pacientov in potem takrat imamo mi tim. Jaz grem v [kraj], v tem je razlika ali pa starši, če je drugače ne dobimo, potem poiščemo to možnost. (Fokusna skupina, 2018).

> Kaj se mi zdi pa najbolj pomembno, ko so uporabniki zraven, to zdaj ni nujno, da je vedno cela družina, jaz recimo, kadar se odrasli pogovarjamo, pa so še drugi strokovnjaki zraven, se izogibam temu, da otroke vabim na tim, ker se mi zdi, da bi bil to en strašen presing, ena strašna prisila pa pritisk na otroke, tisto imam jaz rajši time z družino pri njih doma ali pa v svoji pisarni. (Fokusna skupina, 2018).

Socialne delavke se strinjajo, da je timsko delo časovno zahtevno, še posebej, če vključuje tudi uporabnike. Dodajajo, da timskega dela ne sestavlja zgolj izvedba timskega srečanja (sestanka), temveč tudi priprava (sebe in drugih) nanj, zapisovanje timskega dela ter usklajevanje in izvajanje aktivnosti po timskem sestanku.

> […] [V]časih, k je velik, k je obširen primer, rajš vidiš, da sam nardiš v tisti uri al dveh, ker ti ful vzamejo vabila, pisanje, vse … Mislim glih tok, da ti ni treba še pošiljat. Mislim, js tle v kuverto dajem, no, ker je taka tajnica […], recimo tko, zarad takih birokratskih malenkosti, k nanese to ful. Tko, če pol misliš, da boš vse obdelu prej 41-krat timsko, ne, ni ekonomično, no. Itak js pol vse nardim na koncu, kva rabiš, ne rabim.

> Če se dobro pripravim na tim, to pomeni, da si morm vzet čas, da kdaj tut doma malo si kej preberem pa nardim, ne, potem mi je tak tim v redu. (Intervju 12, 2018).

> Mislim, fajn bi blo, da je, po pravici povedano zaradi stiske časa potem se dogovorimo, da si zapišemo sklepe in je to to. Idealno bi pa blo, da je napisan cel potek tima. (intervju 8, 2018).

> Če pa ni nujno, pa rajši zapišem kasneje zapis tima, si zabeležim vse potrebno tam zraven in pošljem tudi, spet moramo nekaj šifrirati tiste zapise, ampak pošljem po mailu, ko je tim, dam listo prisotnosti, se napiše tudi mail naslov in jaz jim potem zapis tima pošljem v pogled, oni pa pošljejo pripombe. Tako mi je v bistvu lažje, mislim, najlažje bi bilo, če imaš res koga, ki tam direktno piše, zdaj če pa nimam te možnosti, pa zapišem kasneje, pa dajo vsi pripombe in jih upoštevam. (Fokusna skupina, 2018).

> In potem še neke druge stvari in dejansko sem jaz morala tudi šolo pripraviti, da sem se izognila temu, da ti starši niso bili tam popljuvani in pobruhani na prvem timu. Ampak staršem sem pa odkrito povedala, kaj sem slišala od šole, da to res ni sprejemljivo, takšen način, da pričakujem tudi njihov odgovoren odnos. (Fokusna skupina, 2018).

Med enotami CSD so razlike glede uporabljene terminologije, načina timskega dela, pa tudi glede prilagodljivosti.

> Tukaj, se pravi v [kraj], se dost med sabo poznamo z vsemi temi, recimo šole, vrtci, policija, vse te organizacije, tak da običajno se tudi kaj po telefonu prej pogovorimo o tej zadevi in opozorimo na kake take stvari, ki bi bile lahko sporne, tak da se pol že malo previdno stranko obravnava na timu recimo. (Intervju 21, 2018).

> Zdej se celo skušamo, zdej se dogovarjamo, da bomo celo se mi prilagodili, da bomo začel na timske sestanke hodit, da bomo probali pa timske sestanke tam sklicvat, sam to je pa zdej naslednji korak. […] [J]e tut en argument, ja, da jim ne plačajo [takšnega dela, sodelovanja]. (Intervju 12, 2018).

V intervjujih sem zaznala, da se v praksi socialnega dela še (vsaj v določenem delu) pojavljajo različne oblike timskega dela, na razponu različnih možnosti, glede na upoštevanje sodobnih konceptov socialnega dela (kot prikazuje slika 56).

Slika 56: Razpon različnih oblik timskega dela v socialnem delu glede na koncepte sodobnega socialnega dela

Timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela:
- ravnanje iz pozicije moči
- ključni akter je strokovna delavka
- uporabnika se seznani, kaj je sklenil tim strokovnjakov
- »recept« za rešitev

Timsko delo po sodobnih konceptih socialnega dela:
- sodelovanje, soustvarjanje
- tukaj in zdaj, izhajanje iz uporabnika
- delovni odnos
- slišanost
- spodbujanje, da vsak prispeva
- prevajanje drugim strokovnjakom in uporabniku
- evalvacija kot del timskega dela

Prvo skrajnost imenujem timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela in poteka tako, da so ključni akterji strokovni delavci, ki ravnajo iz 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, 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).

> Pa prevečkrat se mi postavljamo, a ne, da mi vse vemo […], tko na splošno se mi zdi za time, včasih mislimo, da mi vse vemo, in pričakujemo pol veliko ljudi […] Premalkrat se sprašujemo »A so to ljudje, kar od njih zahtevamo pa pričakujemo, sploh zmožni nardit?« To je problem, no, mislim, da [s]o prevelka pričakovanja od ljudi, predvsem takrat, ko so otroc vmes […] Je velka zloraba moči na centru. (Intervju 18, 2018).

> Jaz mislim, da smo se dosti tudi od uporabnikov naučile, ker drugi so delegirali nam, mi smo pa delegirali uporabnikom, ker to vedno gre od močnejšega k šibkejšim. Zdaj pa uporabniki ne sprejemajo več vsega, kar mi delegiramo, imajo svoje pravice in tu smo me naletele na zid, pa dejansko vse to, kar oni od nas zahtevajo, mi ne moremo forsirati več naprej […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

Dobila pa sem občutek, da je navedenega vse manj, da intervjuvanke opažajo, da je bilo v zadnjem desetletju večinoma narejenih na CSD precej korakov proti t. i. timskemu delu po sodobnih konceptih socialnega dela. Pri takšnem timskem delu 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 tudi refleksijo) tako samega procesa kot izida in načrtov.

> Zdej mogoče, k poslušamo te koncepte in kako naj bi delali in soustvarjanje, vse to tut sigurno vpliva na timsko delo, k ga mamo pol v službi, tle dotično na CSD. (Intervju 1, 2018).

> Pa kaj js vem, js sem mogoče vedno, al je pa tko naletelo, sem vedno dobila najbolj kompleksne primere, kar jih je možnih, ne, takih, da niti nihče … Nisi mogu poiskat primer dobre prakse od sosedov al pa kej takega, ampak si ga mogu izumit. […] Ne morš človeka ven vržt zato, ker mi tega nismo še nikol delali. (Intervju 9, 2018).

> Js mislim, da to, ker je vsak uporabnik s svojo stisko zlo specifičen, no, nimamo nekih uravnilov »Zdej boš pa naredil to pa to pa to« in je stvar zaključena. Čist pr vsakmu morš na novo nardit nek načrt pomoči, čist – ker vsak ma svojo zgodbo, vsak ma svoje stiske in vsak to drugače doživlja in timsko delo je po mojem tut zarad tega en plus. (Intervju 12, 2018).

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

> Tk da, js bi mogoče ravno to izpostavla in js to vidim kot našo prednost, no, tisto, kar je pomembno v timskem delu, da ravno to je tisto, da ti skupaj nekaj novega vidiš al pa ustvariš al pa neko novo rešitev, ne da je vedno isto, ker če je vedno isto, ne rabiš potem timskega dela, ne? (Intervju 11, 2018).

> Mi nimamo enih, kako bi reku, rešitev že vnaprej, ampak moramo rešitve v večini primerov kr ustvarjat, ne? Se pravi, ker vsak primer j, tudi če sta dva podobna primera, ma vsak primer svojo specifiko in zato je bolj fajn slišat čim več mnenj oz. različnih področij, da se pol lažje kakšno rešitev najde in ustvar. (Intervju 16, 2018).

> […] [S]koraj se ne dogaja več, tako da bi bili sami strokovnjaki. (Intervju 19, 2018).

Večkrat so pri poteku timskega dela socialne delavke omenile tudi pomembnost strokovnega (socialnodelovnega, predvsem znanja s področja socialnega dela z družino in delovnega odnosa) znanja in v povezavi s tem tudi opozorile na pomembnost strokovne samozavesti.

> Pomembn je, da si ti tm dost suveren, to mislm sam. Da znaš zapisat, da znaš, ja, da poveš pač, kar je v okviru naše stroke možno. Da to znaš, da poveš. (Intervju 2, 2018).

> Tut js delam po tem socialnodelavskem principu, vsak naj nekaj pove na to temo. Mislm, da mamo zlo dobro predispozicijo. Sploh tole, delo z družino. Na tem področju se mi zdi, da smo najbolj. Gabi, mislm, še zdej se jo spomnem, ko je govorila, kako se vodi pogovor z družino. Js to nekak v timu uporabljam. Sm kr mau prenesla. Tle mamo mi kr prednost. (Intervju 6, 2018).

> Ampak sej se je tut mal vmes zakonodaja spremenila, tko da zavod za zaposlovanje je tut prisiljen v neke take metode socialnega postopat, tko da se zdej ukvarjamo tut s socialno aktivacijo, tko da so tut oni vpeti v vso to socialno aktivacijo, da so tut oni ratal tko socialnodelavski. Nazadnje, k sem bla na enem srečanju, sem bla presenečena, kako so oni bl socialnodelavsko postopali, iskal rešitve, tko da js sem bla kr navdušena, ker to zlo redko včasih vidiš. (Intervju 7, 2018).

> [Š]tudij kot celota ti da ogromno zato, da lahko uporabiš to znanje tudi v timu, predvsem kar se tiče sodelovanja, predvsem kar se tiče, da poslušaš nekoga drugega, da ustavljaš svoje mnenje, da ne preskakuješ, zakaj ti misliš, da je tko, ampak daš priložnost ustvarit nek prostor, tudi v delovnem timu […] (Intervju 8, 2018).

> Od Gabi smo zlo velik dobili, te metode, potem povzemanje, opolnomočenje, viri moči. (Intervju 13, 2018).

Nekatere pa opažajo tudi, da se opremljenost socialnih delavk in njihova poklicna identiteta izboljšuje.

> Ampak pravim, da se mi zdi, da te nove generacije socialnih delavk in socialnih delavcev, da majo še več teh veščin, pa tut 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).

Glede sodelujočih v timskem delu pa so socialne delavke poudarjale različne načine/podlage za pridobivanje sodelavcev (seznami notranjih ali zunanjih sodelavk, imenovanja s strani direktorice ipd.), izhajajo pa iz tega, da v timsko delo vabijo sodelavke, ki poznajo uporabnika (situacijo) in/ali s katerimi se dobro (bolje) razumejo oz. vedo, da z njihove strani lahko pridobijo, kar pričakujejo, potrebujejo. Poudarjajo, da je pomembna akterka timskega dela vsaka posameznica.

> Spet odvisn tut od samga človeka, kdo je naklonjen timu, kdo več to potrebuje, kdo vod v tej smeri. Kdo to potrebuje, da ma srečanja al ne. Mogoče kdo v sami organizaciji ne čut sploh potrebe, mu je samoumevno, da bomo pač to razumel in da je to tko pač. (Intervju 7, 2018).

> Prispevek vsakega posameznika zaposlenega, kako potem v bistvu poteka to timsko delo. (Intervju 1, 2018).

Nezanemarljivo vlogo oz. vpliv tudi na potek timskega dela pa nekatere pripisujejo tudi vodjem CSD.

> Odvisno je tudi od strokovnih delavcev pa razumevanja znotraj centra pa vodje, ne. (Intervju 13, 2018)

Iz podatkov, zbranih v intervjujih s socialnimi delavkami, razberem, da:

- se potek timskega dela razlikuje glede na udeležence v timskem delu (zasedba strokovnih delavk, prisotnost direktorice, prisotnost uporabnika), in sicer so zunanji timi bolj formalni, v timih, kjer je prisotna direktorica ali uporabnik, pa je med sodelujočimi prisotna večja zadržanost,

> Tko da čut, tuki potrebuje [uporabnik] ogromno »supporta« z naše strani. K sm rekla, več čustvenosti, nekak smo bl subtilni, bl dovzetni, ko je tm uporabnik. (Intervju 7, 2018).

> Ja, odvisno, no. Zdej odvisno, kdo je vključen, ne? Praviloma stvari nekako grejo po – zdej, če govorim za te zunanje time, ko so res zunanji sodelavci vključeni. Mal se razlikuje, ni pa zdej tist, da bi blo čist, ne vem, razpuščeno al pa karkoli, kadar ni

uporabnika zraven, al pa da bi blo, ne vem, kako formalizirano, kadar pa je uporabnik. Mogoč zdej, recimo, s policisti se […] poznamo in pol veš tut kakšne stvari, ki jih pa mogoče ne morš napisat, ampak so stvari, ki so pa lahko zlo pomembne za družino, ne, ampak ker živimo v temu okolju, kolk ga poznaš, veš, kaj se dogaja, so tut kakšne neformalne stvari, pa ne govorim zdej to kot obrekovanje, ampak mogoč kakšna opažanja, ki jih mogoče lažje izrečeš, če ni uporabnika zraven. […] En gospod vem, da je dobesedno znoru na enmu timskemu posvetu in je tut, mislim, so bli iz šole, pa sem si potem zabeležla, ker mi je pol tut po sestanku učiteljica povedla neke take zlo bistvene stvari, ki jih pa poprej zarad strahu ni sploh upala, želela, hotla, kakorkol izpostavit. In tist gospod je že zarad tistga, kar je povedala, pa je povedala samo en delček, reagiral zlo, zlo razburjeno in zlo tko. (Intervju 12, 2018).

Ja. Mogoče se ne ubesedi vse kar vemo, ni za uporabnika, se mi zdi, da bi bil preveč prizadet, da bi se vse izrekl. Kr če sam ne sprejme nečesa, po že v pogovoru pred vsemi je težko rečt. Tko da se ne ubesedi vsega takrat. (Intervju 14, 2018.)

Ja. Ja, zdej razlikuje se v tem, kaj pa vem, js tko vidm problem takrat, ko so starši zraven v timu, pa v šoli si glih ne upajo tko kakšne stvari povedat, ne? Če pa jih ni, pa povejo »Ja, take izkušnje mamo z otrokom, take izkušnje mamo pa s starši.« (Intervju 16, 2018).

- obstajajo razlike med timskim delom na CSD (pa tudi med različnimi CSD) in timskim delom drugje v socialnem delu, praviloma je timsko delo na CSD bolj strukturirano, formalizirano in zahtevnejše,

Nevladne ..., pa ja, mislim da majo tudi precej timskega dela, ampak bolj nestrukturiranega. To je tko, ne ... Kr se jim zdi, da bi blo treba, ne vem, se usest brez namena, no, kr tko. (Intervju 9, 2018).

Res v uni nevladni, ko sm delala, mi je blo fajn, ker so bli ti timski – delo je blo bistveno manj formalno, kokr je to tuki. […] Tut bistveno manj psihično obrmenjujoče, ne vem, smo organizirali kakšne aktivnosti, izobraževanje za prostovoljce al karkoli, in to mi je blo dost bolj sproščujoče in tut na konc, ko smo se dogovorili, kaj bo kdo nardil, si vidu rezultat svojga dela in vsi so bli zadovoljni, tut če niso tekli točno po tistih dogovorih. (Intervju 12, 2018).

Tu se res pozna, da mogoče strokovne na višjem nivoju, kokr pa potem tm v domu. (Intervju 14, 2018).

Druge organizacije so tko, da je tut bl neformalno, ne? Tam smo tut redkokdaj kakšen zapisnik nardil. Tko, če smo se med sabo kej zmenli, v redu, ne? Včasih smo zapisali, v redu, včasih pa smo rekli »Ok, tak je dogovor.« Medtem ko na centru izključno – ja, kr izključno lahk rečem, da vse zapisujemo. (Intervju 16, 2018).

- kljub nujnosti predhodne priprave in strukture je pri poteku pomembna tudi zadostna mera fleksibilnosti,

Meni se zdi, da smo mi tudi zelo fleksibilni, da se mi prilagodimo, nam ni problem tudi kako uro kdaj podaljšati, samo da pridemo do sestanka in da se srečamo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ampak tko, da se tut naši timski sestanki, kukr se mi učimo, jih tut spreminjamo, prilagajamo. Recmo v primeru nasilja. (Intervju 2, 2018).

> Jaz imam dobro izkušnjo, če njih prosim, da pri njih naredim, to je še najlažje, da potem najde zdravnica en termin, ko nima naročenih pacientov in potem takrat imamo mi tim. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- k dobremu sodelovanju pa znatno pripomorejo dobri, osebni odnosi med članicami in dolgotrajnost sodelovanja.

> Zaradi možnosti pomoči, tudi dobro je, če je neko dolgotrajno sodelovanje, da so neki stalni timi, to se meni dobro obrestuje, če je le možnost pa če je sodelovanje drugih institucij, ker potem lahko vmes malo preverimo, kaj smo dosegli, koliko smo že napredovali […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Tudi te zunanji so, posebne v kakšnih situacijah, ki so malo težje za družino ali otroke, takrat se jaz poslužujem, da se redno srečujemo, se tudi na timu zmenimo, dobimo se spet čez tri mesece. In potem se v isti zasedbi dobivamo […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ali ko predajamo zadeve, imamo recimo s centrom, ko se družina preseli, pa vidiš, ali bo še potrebno, pa se s tistim centrom povežemo in gremo tja ali oni pridejo k nam, pa so tudi lahko ena, dva, trije taki timi pa da se vsa dokumentacija preda. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Lažje je, če ti veš, da kličeš osnovno šolo to in to in da veš, kdo je zadi. Da je nek odnos vzpostavljen, no, to je na začetku tut težko. In tega pač faks ne more dat, a ne, v taki meri […] (Intervju 10, 2018).

> Tisto, kar se je nam izkazalo za zlo dobro pri timskem delu, je oseben kontakt, oseben stik, osebno poznanstvo. Npr. mi mamo, s policisti se dvakrat letno dobimo, sam zato, da rečemo »A so kake težave na našem področju? Kaj bolj zaznavate, več težav zarad oseb s težavami v duševnem zdravju al več nasilja?« al mogoče rečejo »Kaj pa vi opažate? A ga mi kej biksamo?« […] (Intervju 11, 2018).

> Seveda te informacije niti ne zapisujemo vseh, ampak občutek pa maš, vsaj tisti občutek, kaj se dejansko dogaja, da se znaš pravilmo usmert. To je pol bistvena razlika. Na papirju tega občutka ne bo. Lahko dobiš tist napačen občutek npr. (Intervju 16, 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] majhnem kraju je to, da vsi vejo, kaj se z nekom dogaja, a ne, sicer si zavezan notr dobiš, povemo, da vse, kar se pogovarjamo na timskem sestanku, je zaupne narave, a ne, ampak vseen se razširi krog, k so vpleteni v to […] (Intervju 2, 2018).

> Sicer tam napišeš, da je to zaupne narave in vse, ne, ampak če je to zlo širok tim, ne, ko so to in šole in vrtci in strokovne delavke in ravnatlce in ne vem kdo vse – tk nas je tut

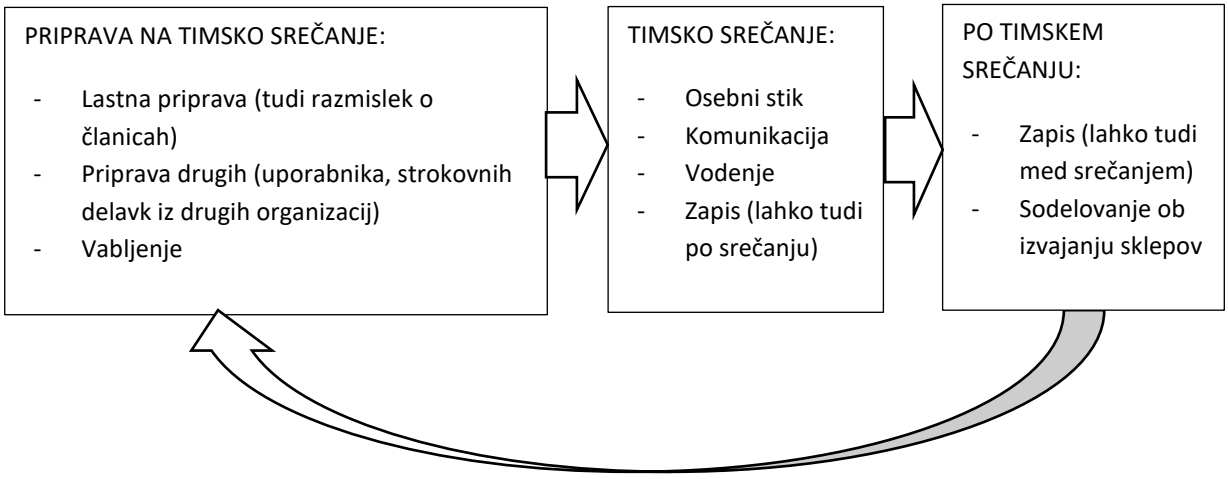
že izučil, da včasih manj je več, no. Da je včasih boljše, če se kej manj napiše, ravno zaradi te zaupnosti. (Intervju 11, 2018).

[T]ako da, ja, so pa občutljive stvari in se mi zdi, da je treba tudi prav zaradi tega znati ravnati in s podatki in z ljudmi. (Intervju 19, 2018).

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).

Timskega dela v socialnem delu (na CSD) ne sestavlja zgolj timsko srečanje (ali srečanje tima), temveč se timsko delo začne že prej. Posamezni cikel se začne s pripravo in vabljenjem ter dogovarjanjem, zaključi pa se z izvajanjem sklepov in (po potrebi) načrtovanjem, pripravo novega timskega srečanja, kot prikazuje slika 57.

Slika 57: Prikaz poteka posameznega cikla timskega srečanja



Pri pripravi so socialne delavke omenjale veliko pomembnost tako lastne priprave kot pomembnost njihove priprave ostalih sodelujočih (drugih organizacij in uporabnikov). Poudarile so tudi pričakovanja, da strokovne delavke, ki jih vabijo v tim, ravnajo podobno in da se članice tima na timsko srečanje tudi same pripravijo na srečanje.

Nujna se mi zdi predpriprava, da vsak iz svojga področja pogleda, kaj je že delal s tem človekom. […] Js v vabilu že navedem, kaj bojo teme, tko da se tut že vejo vsi prpraut. Tut običajno mam spodi odstavk, da tut če ma kera še kakšno temo, da sporoči, da se znam prpravt Ker je pomembna priprava na tim. […] Men se zdi totalno nesmiselno, da bi neki odgovarjala pa neki predlagala, ko zadevo niti ne bi razmislila. Potem se pa pojavjo odgovori po zaključku tima, kaj bi lahko povedala še na to zadevo. To se mi zdi ta težava, ko pred timom jasno ni zapisano, mogoče samo zadeva ta pa ta, vsaj okvirno, da veš, o čem se bo govorilo, da pr seb pogledaš, kaj veš o tej zadevi, mogoče skoz spisovno dokumentacijo, da se mal pogleda. (Intervju 6, 2018).

> Ja, prakticiramo, predvsem strokovni delavci med sabo bl kot zunanji in uporabniki in se ponavad tut usedemo tisti, k smo skupi na teh timih, pa par stvari rečemo nekak, da tut mi se poenotimo […]. Ja, da poznaš družino oziroma uporabnika. Mislim, da se na to prpraviš, da veš, kaj delaš, no. […] Tut mam izkušnje, kako se nisem uspela prpravit na tim al pa ko sem se in sem potem res pr seb vidla razliko. (Intervju 10, 2018).

> Pa tut priprava me – mislim, mene, če js vodim zadevo, da se dobro pripravim, da raziščem recimo tut stvari za nazaj, ne vem, kaj smo do zdej na centru npr. meli. […] Pa tut fajn je, če si prpravljen na – z vsem tem, te potem manj stvari lahko preseneti oz. lahko lažje načrtuješ in tako, no, ker so včasih pa tut kakšni očitki s kere druge, al službe al s strani kakšnih uporabnikov tut »Ja, sej pa smo že to, pa niste nč,« ne? […] Še vedno, sicer kadar mam te razširjene time pa da mam velik, sem mal nervozna, a bo vse šlo al ne bo šlo, ma včasih je tut zlo odvisno. Če se dobro pripravim na tim, to pomeni, da si morm vzet čas, da kdaj tut doma malo si kej preberem pa nardim, ne, potem mi je tak tim v redu. (Intervju 12, 2018).

> [Slabo v timskem delu je pa] kar sem za policiste prej omenila, da prihajajo na sestanke slabo pripravljeni ali pa ne poznajo primera oz. če pa že primera ne pozna, jaz pričakujem, da vsaj toliko zadosti spremlja, kar se tudi pogovarjamo, jaz itak veliko govorim, da bi bil pa potem toliko pri stvari, da bi znal kot avtoriteta, kot predstavnik policije pa povedat kaj in se predstaviti, povedati vlogo policije, tudi dati neko podporo tisti osebi, o kateri se gre beseda. (Intervju 19, 2018).

> Ja, to je pomembno, ne, da se uporabnika pripravi in da tut ve, zakaj, s kakšnim namenom je tim, da pa tut sam potek potem tima, da ma pravico rečt, da česa ne želi, da tega ne bi mogu, da ma pravico uprašat, da ne vem, vse, ne, se odzvat konc koncev tut na koga drugega […] (Intervju 12, 2018).

> Saj, zato pa tudi ta predpriprava na tim, sem se jaz na en konkreten primer spomnila, […], najprej sem jih [tako šolo kot starše] poslušala […] in sem rekla, najprej bomo štartali z zaupanjem […]. In […] dejansko sem jaz morala tudi […] šolo pripraviti, da sem se izognila temu, da ti starši niso bili tam popljuvani in pobruhani na prvem timu. Ampak staršem sem pa odkrito povedala, kaj sem slišala od šole, da to res ni sprejemljivo, takšen način, da tudi njihov odgovoren odnos. (Fokusna skupina s SD, 2018).

V povezavi z izvajanjem timskih srečanj (sestankov) socialne delavke navajajo, da je nujen osebni stik in da so potrebne posebne veščine komuniciranja s strokovnjaki (tudi iz drugih organizacij). Več pa jih je omenilo tudi, da jim je (sploh na začetku njihove kariere) slednjih kar primanjkovalo. Navedeno je lahko povezano tudi s strokovno samozavestjo (identiteto).

> Vedno je zelo pomembno, da čim več, da se vidimo vsi, zato da govorimo vsi isti jezik. Ta isti jezik je zelo pomemben, tako da vemo, v katero smer gremo […] (Intervju 8, 2018).

> Pa da se tut upaš izpostavit. Ne vem, ko je krog ljudi, ko je 6–7 različnih strokovnjakov, da si upaš rečt neki. (Intervju 14, 2018).

Kot zelo zahtevno delo so nekatere navajale tudi vodenje timov in predvsem timskih srečanj, ter poudarile, da bi za navedeno potrebovale več znanj in spretnosti, saj so se pogosto namesto z vsebino morale ukvarjati s potekom, strukturo.

> Zapisovanje in mogoče bi bil tut en tak modul al kej takega blo fajn, tut kako vodit tim. Tega znanja nam manjka, ker vodit, a ne, pet, šest ljudi, k so iz različnih organizacij, različne izobrazbe, iz različnih izkušenj, iz različnih teh […]. Eni so pa mal manj strokovnjaki, a ne, pa so glasni in dostkrat preglasijo tiste, ki … Mislim, zato bi tut mogu tut ta, ki tim sklicuje, a ne, bit zelo pozoren, da da vsem možnost, da povejo, ampak ne, da blebetajo, no, tko se mi zdi. […] Pomembno je vodit skupino, znat vodit skupino. (Intervju 18, 2018).

> Tut je zlo pomembno, da znaš koga kdaj na primeren način ustavt, pa povzet al pa preverit, če ga razumeš. (Intervju 12, 2018).

> Ja, meni konkretno zdej sigurno o vodenju. Tukej to mi zdej najbolj manjka, ja, vodenje teh timov, a ne? Tak da to bi sigurno zdej najbolj rabla. (Intervju 20, 2018).

> Neprijetno recimo, ko al uporabnika al pa nekoga ne morš ustavlat, al ti ves čas skače v besedo, ne posluša, se razburja, skratka to so tiste stvari, ko niso prijetne in morš potem se s tem ukvarjat, names da bi se recimo z neko vsebino ukvarju. (Intervju 13, 2018).

Ena od sogovornic je poudarila tudi željo po tem, da bi bilo v timskem delu v socialnem delu več kresanj mnenj, več jih je omenjalo dobrodošlost razlik, ena pa je opisala, da na timskih srečanjih prihaja do konfliktov.

> Pogrešu sem mal tole kresanje mnenj. […] Ja, ja, tko se vsi strinjajo oz. tisti, ki se ne strinja s tem, je pa tih, oz. tko mogoče včasih, če se kakšen ne strinja, je rajš tih, oz. tist, k je pa sklicatelj, pa mogoče vse preveč osebno jemlje, da se ne strinja, a ne? (Intervju 18, 2018).

> Tut to [razlike med različnimi profili] se na primer vid, pa tut na sestankih je velik nesoglasja. Prepiranja so nekak srečanja v prazno. Ne najdem nekak, in to so lahko, tko ne vem mesece traja, ker pač se ne bomo dogovoril. Ker se ne bomo mogl dogovorit. (Intervju 7, 2018).

Omenile pa so tudi možnost podajanja t. i. ločenega mnenja. V povezavi s potrebnimi spretnostmi za izvajanje timskih srečanj pa so sogovornice poudarile še potrebo po spretnostih zapisovanja v socialnem delu.

6.5.5.1 Vloge v timskem delu

Glede vlog v socialnem delu so socialne delavke opisovale (navajale) predvsem vloge v okviru timskih srečanj (sestankov), izven le-teh pa so navajale zgolj nosilko primera. Navajale so pomembnost jasnosti vloge in pa zavedanje odgovornosti vsake udeleženke. Slednjo pri timskem delu razumejo kot odgovornost za prispevek vsake članice po najboljših možnostih,

odločitve, vezane na pristojnosti CSD, pa ostajajo nosilke primera, vendar te poudarjajo, da jih lažje sprejmejo in so odločitve tudi boljše, če vsaka članica odgovorno prispeva.

> Da so jasne, da tisti, ki vodi, točno, jasno. Vsak, k je na timu, da ma jasno svojo vlogo. (Intervju 9, 2018).

> Jasno mora bit ljudem, kaj je njihova vloga, pa nekak, da majo vsi člani tima isti pogled na to, ne? Do kje dela on, od kje naprej delam js, kdaj pol spet on vskoč pa pomaga, ne? Recimo js mam največ težav pri pridobivanju kolegov iz družine, to so primeri, ki so odstopljeni iz drugih centrov, k ni nihče od nas elu prej. To jim je »Ka mam js s tem?«, ker jim je določeno, da oni delajo, tam k so pa same kolegice od ene spelale, pa jim je samoumevno, da sodelujejo, pa tut vejo povedat, mislim, sodelujejo na tak način, da je koristno, pa da je – da mamo vsi neki od tega. (Intervju 17, 2018).

> Včasih pride tudi tko, namen pride včasih tudi, ne vem, načrtovanje ukrepa npr. Čeprou to je – dat timu tako odgovornost, še posebej enmu takmu širokmu 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 uporabmo, ampak jst osebno mam slabe izkušnje s tem, ne? Jst rajš ukrep na podlagi vseh mnenj, ki jih zberem, sam se odločim za ukrep, ker sem tut sam odgovoren, a ne? Ne bo pol zdravnica tam odgovarjala, če bo kej narobe, bom jst, ne? (Intervju 16, 2018).

> Saj tudi to je, jaz rečem, se mi zdi, ko jaz razmejim svojo odgovornost, kaj je moja odgovornost, kaj je pa odgovornost nekoga drugega, potem tudi timski sestanek lepo pelješ, ker dejansko si lahko razdeliš naloge, dokler tega ne veš, si ne moreš razdeliti naloge. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Vse intervjuvanke pa 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.

> Ma ne vem. Raj sm vodja, ker ko vidm, da nekam zaplavajo, kr začnem klet … dej ustauli … Al pa tisto, ko gre ura v neskončnost. (Intervju 6, 2018).

> Jaz sem najrajši vodja. Na takem položaju sem rada, rada imam vodenje ali pa tudi, če prispevam, no, saj tudi, če sem poklicana. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Socialne delavke pa se strinjajo tudi, da je sposobnost sodelovanja v timu (v različnih vlogah) bolj osebnostna lastnost kot stvar izobrazbe.

> To, kar sm js opazla, da če so pršli ljudje iz drugih strok, se, če so meli 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, ne? Tko eni so pač taki, da- sam to ne morš, ne? […] Ampak nekateri, ki so pa pr nas tle že od vekomaj, pa ni šans, lej. Pa ne bojo […] (Intervju 9, 2018).

> Pa tut od osebnosti, ker tut nekateri lažje, želijo zlo individualno delat, nekaterim je pa timsko delo pa neko skupinsko tut bližje, ne? Js npr. rada delam oboje, mi je oboje blizu, in individualno, zlo rada delam individualno, zato ker se tut tk v redu počutim, zlo rada pa delam tut timsko, tk da oboje mi je blizu in preklapljam in oboje potrebujem, no, tk

> bom rekla. Nekateri pa pač različno. To pa mislim, da je bolj tk osebnostno, no […] (Intervju 11, 2018).

Vloge pri timskem sestanku prikazuje slika 58. Socialne delavke so omenjale sklicatelja tima, ki je običajno CSD.

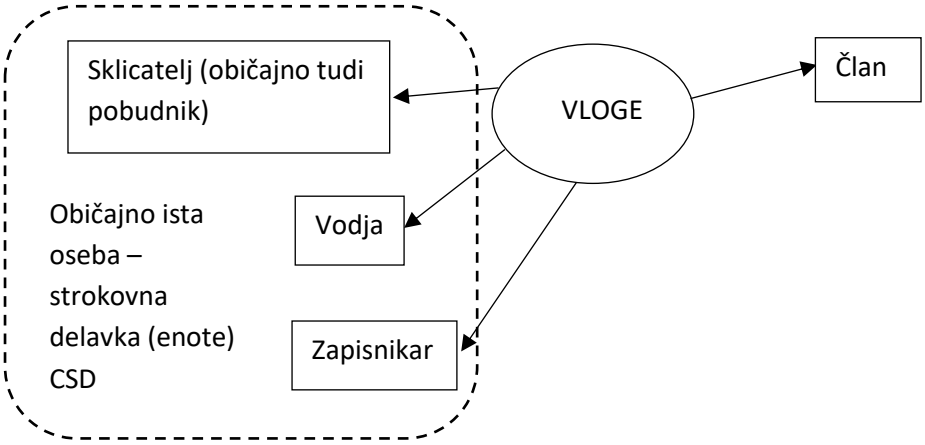
> Večinoma smo mi tisti, k skličemo tim. Nekak tut koordiniramo tut informacije po timu. (Intervju 10, 2018).

> Ja, ja, tu pa tam se zgodi, da šola skliče, a ne, v večini zadevah pa že tako pričakujejo tudi, da mi skličemo, da kdaj pa mi rečemo, da so bolj šolske zadeve, pa dejte vi sklicat, pa bomo mi se odzvali, ampak kr nekako pričakujejo že, da smo mi tisti, da mi skličemo. (Intervju 13, 2018).

> Jaz mislim, da so kar ena pričakovanja, da to center naredi. Tudi če so že neke obravnave ali pa če so neke informacije že v nekih drugih ustanovah, se pričakuje, da je center sklicatelj. (Intervju 19, 2018).

Kot naloge sklicatelja pa so opredelile delitev vlog, navajajo pa tudi, da je običajno sklicatelj (oz. predstavnik sklicatelja, ker je običajno sklicatelj organizacija – (enota) CSD) tisti, ki tudi vodi timsko srečanje in zapisuje.

Slika 58: Vloge na timskih sestankih



Za vodjo so nekatere socialne delavke navajale, da takšne vloge formalnega vodje v njihovem timu ni in da je v notranjih timih običajno nosilka primera tista, ki potem sicer vodi srečanje.

> Zdej vodenje po navad ni, smo glih vsi udeleženi […] (Intervju 1, 2018).

> Tam je itak nekako to samoumevno, sem to sprejela […], ker dejansko jaz vem, kam želim priti in imaš neko pozicijo, ki ti jo ostali člani priznavajo. Da si vodja tima, sem

> se pa v konkretnih primerih že tudi odpovedala, ko so se sodelavci med seboj prepirali na internih timih, pa so mene gledali, komu bom dala prej besedo, pa sem, veš, kaj sem rekla, tu pa odstopam od moči, ker če se pa vi ne morete zmeniti, ali se bota poslušala ali ne, potem pa ne bomo tima imeli. Enkrat mi je sodelavka zamerila, je rekla, ja, meni nisi dala besede, sem rekla, zakaj bi ti pa jaz, mi smo imeli tim, v katerem se pogovarjamo, nismo imeli odmerjeno ti tri minute, ti tri minute, ti tri, ampak taki konstruktivni tim, ker meni se zdi, da tako rahlo deluje, kaotično, ko se lahko, zdaj ne deluje kaotično, ko se mi prepletamo v pogovoru, se mi zdi največja kvaliteta tima, večje, kot če se nekdo pripravi in ima monolog pa predavanje, ampak tako ti poveš, zdaj sem se še jaz spomnila, ali se ne strinjam z njo […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Drugačen vodja, no. Sej pr 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 js ne tretiram kot vodjo, ampak kot odgovorn strokovni delavc za ta primer, za to gospo al pa za to družino. Da vejo, na koga se obračat na centru, npr. (Intervju 11, 2018.)

Poudarile so, da je vloga vodje v timskem delu v socialnem delu drugačna kot na drugih področjih oz. v timskem delu drugje, vodja ni glavni, ki bi na koncu sprejel odločitev, temveč, kot omenjata že Mesec, Bo. 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.

> To pa tut js kukr vodja tima, nism tista, k bo rekla: »zdej bomo pa tko nrdil in konc«, ne, hočm boljše rešitve iskat. V tej smeri delamo, po moje se v tem mal ločmo. (Intervju 6, 2018).

> Ja, večja odgovornost je, če js vodim, je večja odgovornost, kak bo pršl do enga rezultata, do napredka, več je na meni, ne. (Intervju 14, 2018).

> Ves čas tut [vodja] ustavla, tut skrbi za neko mediacijo, za neko umirjanje. Velikokrat pride do teh stvari. Tko da, ja, no, tut […] skliče, tut skrbi za, da se zapisniki uredijo, da se podpiše vse. (Intervju 7, 2018).

> […] [T]im kot tak mora bit jasno zastavljen z vidika vsebine, z vidika strukture. Se pravi, maš timskega vodjo, ki drži rdečo nit, če ne se začnemo pogovarjat o svojcih, o vremenu, o tem, kako je bil kdo oblečen. Se pravi, jasna struktura, jasen cilj, opredelitev problema, možne rešitve in predlog rešitve. (Intervju 21, 2018).

Kjer imajo oblikovane stalne notranje time in imenovane vodje le-teh, lahko prevzemajo tudi naloge srednjega menedžmenta (v smislu vodenja, informiranja, organiziranja).

> In še direktorca včasih vodjem naloži nekaj, kar želi vsem nam povedat in hoče tudi povratno informacijo, recimo od spremembe zakonodaje, pripombe, take stvari, karkoli. Potem, da je to tko strukturirano, da tm ne – petnajst mailov gor v zvezi z, ne vem. To je naloga vodje. (Intervju 9, 2018).

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.

> […] [S]mo pa imel enga avtoritativenga vodja, tam pa je blo mal drgač, ja. Tam pa je blo mal drgač. Tm pa smo mel občutek, da kokrkol bomo rekl, bo njegova zadnja obveljala. […]. To je blo […] [pa potem] tko, da je velik zaposlenih potem zapustilo to delovno mesto. To kaže potem na nezadovoljstvo, ker niso pršli do izraza. (Intervju 7, 2018).

> Ja, če je vodja tima dober vodja, njim pač blizu, da je mal izbran s strani zaposlenih, da jim ni vsiljen, tkrt so pomoje timi vsakomu dobrodošli. (Intervju 17, 2018).

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 pa so socialne delavke omenjale pomembnost strokovne samozavesti.

> Ja, meni konkretno zdej sigurno o vodenju. Tukej to mi zdej najbolj manjka, ja, vodenje teh timov, a ne? Tak da to bi sigurno zdej najbolj rabla. […] Na splošno bom verjetno malo šla v knjižnico o vodenju na sploh pogledat malo (Intervju 20, 2018).

> Ne, takrat po študiju. In praktično, sej ni, mislim, velke razlike vodit skupino sodelavk, sodelavcev kot pa, ne vem, ene druge skupine. Pač, da so ena pravila, kako vodit skupino, a ne? So, mislim, sej, to je zelo pomembno, no, in tut fajn je, da to obvladaš. Fajn je poudark dat tekom študija. Pomembno je vodit skupino, znat vodit skupino. (Intervju 18, 2018).

> To so še mladi, nimajo izkušenj s tem, da bi to vodil, so bl opazovalci. Mislim, da neki prnesejo tut izkušnje, da ti morš, da zaupaš vase, […] je dost pomembn. (Intervju 2, 2018).

> Za timsko delo, več izkušenj bi bl rekla, kokr pa kakšna znanja. (Intervju 7, 2018).

> Da je za timsko delo, sploh če je medinstitucionalni tim, rabiš tut, sicer to ni sposobnost, ampak je to pridobljeno z leti, neke izkušnje […] (Intervju 10, 2018).

> […] [A]l pa tut izkušnje od sodelavk, al pa to, da si ti prisostvoval v kakšnem timu, mogoče tut to, ko si ti bil del enga tima in si vidu, kdaj si se ti kot član dobr počutu, kdaj pa ne, in ti to nekak ostane in vidiš, kaj ti je pomembno, kaj ti ni, in na podlagi tega potem tut ti deluješ tak v timu. Tak da tut na podlagi teh izkušenj. (Intervju 11, 2018).

> Kot član, ja, da pridobimo izkušnje, zdej kot vodja pa ne. Izkušnje dobiš sam, ko delaš. Ko si povabljen, ko si vržen v to, da morš nrdit. Prej ne morš to. Nismo tak opremljeni no, da bi lahka zdej pa kr vodli. (Intervju 14, 2018).

> Ja, mislim, da nam manjka izkušenj, predvsem pa strokovne suverenosti. (Intervju 15, 2018).

Zahtevnosti vodenja pa lahko svoje prida tudi dejstvo, da so vodje pogosto tudi v vlogi zapisovalke v timu[103].

> Čist odvisno je, kako vodja vid. Če vid, da je smiselno, da tut sam piše. Js običajno tut osnutek nrdim sama seb, tisto, kar mam js za povedat, itak mam že napisano. Tm, k je pa drug, k predstavla zadevo, sm pozorna in pišem. Men se zdi to čist v redu. Čeprov tle vidm, da moje vodenje na momente mogoče ovira. Ker se pisanju spet bl posvetim. (Intervju 6, 2018).

> Pri nas, če gre za neko obravnavo in smo mi sklicatelji, se mi zdi, da smo kar zelo organizirani, da kar, če sem sama, potem sama delam, kot predstavnica CSD-ja, če pa delam v paru recimo, da se kakšne stvari še s kolegico povezujem pa delava v paru na primeru, potem pa ena zapisuje, ena pa vodi. (Intervju 19, 2018).

> Kar se tiče teh zunanjih timov, jz bi reku, da sem izključno vodja. Kdaj pa kdaj me povabjo zraven, npr. poznam primer, pa da zapisujem. Ampak v teh notranjih timih pa ne vem, jz bi reku mogoče 50 % je takih, da jst vodim, 50 % pa, da sodelujem. (Intervju 16, 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 opremimo 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 povezovale z osebnostnimi lastnostmi članice.

> V glavnem, v vseh vlogah se dobro počutim, včasih mi pa paše, da sem samo udeležena, ker je vseeno manj pritiska, manj odgovornosti, manj dela, manj pritiska, se pa takrat trudim, ko ne gre za mojo družino ali družino sodelavke, da sem zelo prisotna tam, da poslušam, da se angažiram, da tisti drobec, ki ga jaz lahko, ker vem, koliko to pomeni, ker če boš ti pri mojem primeru malo naredila, pa ti malo, pa ti malo, je to za mene, meni to ogromno pomen, če meni še vedno ostane sedemdeset odstotkov dela, ampak

[103] V praksi se pojavljajta tudi izraza zapisnikar(ka) in zapisovalka tima.

> da že vsaka od vas eno malenkost naredi, je že, že vidim, je že motivacija, je že sodelovanje, je že višji nivo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ko so tisti, ki so povabljeni, zainteresirani, to je prvo, da so sami motivirani, da pridejo, če se dobro delo porazdeli, da se res porazdeli, da se res dogovorimo. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Jaz tudi mislim, da je prvo ta zavzetost tistih, ki so udeleženi. Ta zavzetost je res zelo pomembna, ker takrat, če je neki interes ali zavzetost do družine, otroka, pa se tudi oni potem odprejo tej možnosti, se odprejo. Ker zdaj, če nekdo samo pride z namenom, da on tisto svoje opravi in gre, potem od njega ne moreš nekaj pričakovati, da bo nekaj prispeval k temu timu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> 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 in bom ne vem kaj. Jaz imam dobre izkušnje tako s šolami, z zdravniki, lahko so res fantastični v timu, ko delujejo, lahko pa so zelo slabi timski sodelavci. In to bom rekla za 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 on zavzet za tistega človeka, ali je on res kot človek, tako kot si rekla, 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 bo tisti zdravnik ali pa psiholog videl zares poklicanega, da nekaj prispeva, ali bo prišel tam 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.

> Bl bi rekla, da so eni več al manj opazovalci. Bl vidm osebe so še vedno eni in isti k najdejo rešitev, vedno so eni in isti k bi spremembe delal in tako. (Intervju 7, 2018).

> Vloge so pa v glavnem to, kot vodja, kot sodelujoči, [pa] kot zainteresirana strokovna javnost, no. (Intervju 21, 2018).

Glede zapisovanja timskega dela so prakse različne. Na nekaterih enotah CSD v primeru, da je enota CSD sklicatelj zunanjega timskega sestanka, se tega udeležita dve osebi iz 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.

> Jaz pa tako imam, zapisnik, prav zapisnik tima redko, ker po navadi nimam nikogar, ki bi pisal. Če je katera kolegica zraven, če je res toliko vključena v zadevo, potem ji ne naložim še tega, da bi pisala, ker tudi enakovredno sodeluje pri timu, drugače pa zdaj nekoga nimamo, da bi nam zapisoval, zdaj pa koga drugega, da bi gnjavila. Če bi res rabila zapisnik, da takrat je zapisnik narejen, potem se nekako že znajdemo, jaz sem ga tudi že samo pisala pa vodila tim. Če pa ni nujno, pa rajši zapišem kasneje zapis tima, si zabeležim vse potrebno tam zraven in pošljem tudi, spet moramo nekaj šifrirati tiste zapise, ampak pošljem po mailu, ko je tim, dam listo prisotnosti, se napiše tudi mail naslov in jaz jim potem zapis tima pošljem v pogled, oni pa pošljejo pripombe. Tako

> mi je v bistvu lažje, mislim, najlažje bi bilo, če imaš res koga, ki tam direktno piš, zdaj če pa nimam te možnosti pa zapišem kasneje, pa dajo vsi pripombe in jih upoštevam. Mogoče tu pa tam kdo še kaj doda, nimam nekih slabih izkušenj. (Fokusna skupina s SD, 2018).

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

> Jaz sem zelo rada zapisnikarka, zelo rada, kadar me kolegica prosi, zelo rada, ker vem, kaj ona zasleduje, ker poznam tudi izrazoslovje, ker vem, kak naj bi po naših slikah izgledal zapisnik, in to rada naredim, ker se mi zdi fajn pol. (Fokusna skupina s SD, 2018).

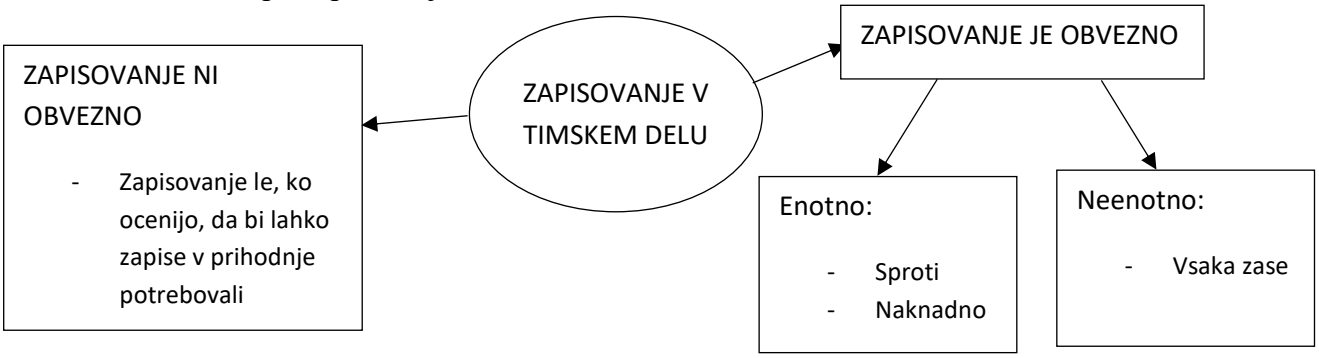
> Včasih je bil celo protokol, ne, ko si bil tukaj in da si mel kakšen takšen tim, smo mi meli podporno službo, ki je pršla tipkat zapisnik, ne? Ampak to je že zdavnaj šlo […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

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

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

Glede potrebe po zapisovanju v okviru timskega dela so socialne delavke poudarjale različna opažanja, ki jih prikazuje slika 59.

Slika 59: Potreba po zapisovanju v timskem delu



Potreba po zapisovanju se razlikuje tudi glede na vrsto timskega dela in ga kot nepotrebnega (z vidika zaposlene na CSD) večkrat socialne delavke omenjajo pri notranjih timih.

Načeloma so se strinjale, da se sama struktura dela in pa tudi zapisovanje notranjega in zunanjega timskega dela razlikuje med seboj, prav tako so različne prakse zapisovanja med enotami CSD.

Navajale so, da iz drugih organizacij (če so le-te sklicateljice timskih srečanj) redko dobijo zapise o timskem delu, da pa na enotah CSD praviloma le-te pripravijo, ko gre za zunanje time. Za t. i. multidisciplinarne time socialne delavke navajajo, da vedno napišejo zapise (ali zapisnike), se podpišejo in kopije le-teh razdelijo vsem sodelujočim. Ponekod imajo tudi (za ta ali tudi druge primere) pripravljen obrazec, omenjale pa so, da so ti zapisi potem lahko tudi dokazno gradivo (v postopkih na sodiščih).

> Prou za MDT-je je pa – prou mamo en tak obrazec, ne obrazec, no, priporočen obrazen, ni obvezen, ampak je priporočen, kaj naj bi vse, oz. vse v pravilniku o sodelovanju je, kaj naj bi zapis MDT-ja vseboval, tk 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 poudarjale pomembnost znanj zapisovanja (v socialnem in timskem delu)

> Ja, kako zapisat. Kaj je glava, noga, al pa to ne vem, oporne točke, kje začet, a je bl začet v uvodu, tisto pa nekak, ta neka struktura, to nm je pa mankal. (Intervju 7, 2018).

> Pogrešam, da bi se učil zapisovat timske sestanke, da bi se učil eno strukturo vodit, na kaj si pozoren, kako dat priložnost vsakmu članu, kako ne bit tko pokroviteljski, kako, pa to zapisovanje, kako na to, no. […] (Intervju 2, 2018).

> To zapisovanje se mi zdi izjemno pomembno, tle, kjer mi zmanjka, ne? To mi ostaja tak izziv. (Intervju 8, 2018).

in ocenile, da bi na tem področju še lahko nadgradile svoje kompetence. 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.

> Tm [v zunanjih timih] 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 tut zaključ se. Ma neko rdečo nit in zaključek in konec, ma. Vse lepo, neka struktura. Medtem ko naši včasih tut lahko nekam zatavajo. (Intervju 7, 2018).

> Razlika je mogoče, se pol pojavi, mal drugače pišemo zapisnike. Pri pripravi zapisnikov. (Intervju 6, 2018).

Socialne delavke opažajo tudi, da v drugih sistemih, npr. šolstvo, zdravstvo (enotno) zapisovanje timskega dela ni tako običajno kot v socialnem varstvu, ko se zapisnike zunanjih timov načeloma tudi podpiše (s strani vseh sodelujočih) in razpošlje.

> Če pa pridem na šolo in oni nekaj svojega pišejo, jaz si potem kar sama malo pribeležim, zelo redko, da bi podpisovala jaz na šoli kakšne dogovore ali sklepe, bolj samo, da se pogovorimo, oni si nekaj zapišejo, jaz si samo malo zapišem, pa se potem pod tisto sama podpišem in dam v spis, v dokumentacijo. Tako, dase redko zgodi, da bi kaj prišlo naknadno s strani šole, da je bila timska obravnava, kateri strokovnjaki smo bili, smo se zmenili in da bi tisto šola potem požigosala in poslala članom tima. Se mi je mogoče res že zgodilo, ampak zelo redko. (Intervju 19, 2018).

Na nekaterih enotah CSD so za tovrstno delo opremljeni tudi s prenosnim računalnikom in tiskalnikom, večina pa ni navajala takšnih praks.

> Lahk bi blo sicer tut na roke napisano, ampak zdej pač, če vsi uporabljamo te računalnike, mi mamo npr. na timskih sestankih mamo prenosne računalnike, takoj sprintamo, vse se napiše. Ko gremo v [navedba organizacije], tut prenosnik vzamemo. Mamo tut prenosni, sicer tist je mal, včasih dela, včasih ne dela, printer, ne, če bi bli kjerkol, da bi lahk tut sprintal. Skratka, smo opremljeni. (Intervju 11, 2018).

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.

> Vsi timi se zapisujejo, vsaj js še nisem bil na timu, da ne bi mel zapisnik, samo razlika je v tem, da včasih se dela neposredno zapisnik, se pravi, da se vse te izjave prebere, podpiše, lahko pa je tudi zapis, se pravi, povzetek tima. Zmeri je zapisnik. Js še nisem bil na timu, da ne bi bi zapisnik narjen. Ali zapis ali zapisnik, ne? (Intervju 16, 2018).

> Jaz pa tako imam, zapisnik, prav zapisnik tima redko, ker po navadi nimam nikogar, ki bi pisal. Če je katera kolegica zraven, če je res toliko vključena v zadevo, potem ji ne naložim še tega, da bi pisala, ker tudi enakovredno sodeluje pri timu, drugače pa zdaj nekoga nimamo, da bi nam zapisoval, zdaj pa koga drugega, da bi gnjavila. Če bi res rabila zapisnik, da takrat je zapisnik narejen, potem se nekako že znajdemo, jaz sem ga tudi že sama pisala pa vodila tim. Če pa ni nujno, pa rajši zapišem kasneje zapis tima, si zabeležim vse potrebno tam zraven in pošljem tudi, spet moramo nekaj šifrirati tiste zapise, ampak pošljem po mailu, ko je tim, dam listo prisotnosti, se napiše tudi mail naslov in jaz jim potem zapis tima pošljem v pogled, oni pa pošljejo pripombe. Tako mi je v bistvu lažje, misli, najlažje bi bilo, če imaš res koga, ki tam direktno piše, zdaj če pa nimam te možnosti, pa zapišem kasneje, pa dajo vsi pripombe in jih upoštevam. Mogoče tu pa tam kdo še kaj doda, nimam nekih slabih izkušenj. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Več pa jih je navedlo, da se, tako kot pri ostalih stvareh v socialnem in timskem delu, tudi pri zapisovanju prilagajajo situaciji in potrebam.

Iz pogovorov razberem, da zapise o timskem delu najpogosteje pripravlja sklicatelj (običajno nosilec primera) sproti (med timskim srečanjem) ali pa potem naknadno. Ponekod je praksa, da se zunanjih timov udeležujeta po dve predstavnici CSD in si delo vodenja in sprotnega zapisovanja razdelita. 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, si vsak piše zase ali pa nosilec primera naknadno pošlje zapis.

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 kadrov),

> Mislim, fajn bi blo, da je, po pravici povedano zaradi stiske časa, potem se dogovorimo, da si zapišemo sklepe in je to to. Idealno bi pa blo, da je napisan cel potek tima. (Intervju 8, 2018).

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).

> In v teh postopkih, kjer je ZUP zadaj, kjer je ZUP tisti, ki nalaga, kaj moramo delati, je kar malo problem, ker v bistvu ti očitajo, zakaj nisi šel v odvzem otroka, mi pa še vseeno vidimo, da bi lahko kaj pa to pa ono, pa mi bi še vedno nekaj delali z družino na tak način, ampak potem v ukrepu notri delamo. In tu se potem, meni se včasih sploh ne da nekaj odpirati, kar nekaj delam in sploh nič ne odprem, ker se mi zdi, da je bolj prijazno za družino. (Fokusna skupina s SD, 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).

> Manj je več potem, v postopku zaščite je boljše manj zapisati. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Policiji, recimo, napišeš, pa sploh nimaš podlage. […] Tebi zakon nalaga samo, da sodišču napišeš oceno ogroženosti. Oni pa pošljejo za vsako stvar zaprosilo in pol ti napišeš ali ne vem, jaz zdaj tako delam, če stranka hoče, naredim zapisnik in potem, stranka je na lastno željo želela, da napišem. To so tudi problemi, mi nekaj delamo za te ljudi, ker smo itak socialni delavci in potem dobiš. Mislim, da je ena celo strokovni izpit tako zgubila. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ja, ja, ja, to ja, ampak to se je že malo spremenilo, ker imeli smo en čas navodilo […] s strani inšpekcije, da naj bi imeli tim, zaradi varstva osebnih podatkov, z vsakim posebej, s šolo posebej, z zdravniki posebej ... Se pravi, to je bilo leto nazaj prav navodilo, seveda to je nesmisel, ampak en čas vem, da je to bilo rečeno. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Poleg tega pa socialne delavke opozarjajo na to, da je takšno zapisovanje zahtevno in bi potrebovale dodatna znanja tako za zapisovanje kot za vodenje timskih srečanj. Ugotavljajo

tudi, da vodenje timskega srečanja lahko trpi, če morajo zraven še zapisovati, zato številne sprotno zapisovanje (ki bi bilo sicer časovno učinkovitejše) doživljajo kot nedosegljivo želeno stanje.

6.5.5.2 Sklepi timskega dela

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 zaključku timskega srečanja.

> Sklepe je men zlo pomembno, da se dorečejo. Mogoče s tega vidika, js tut mal bl pravno delam te zapisnike, da potem že rečem v redu, a bo takšen sklep, se strinjamo in napišem sklep. (Intervju 6, 2018).

> Da v tem prvem delu, ne glede na to, al je tim zdej za odvzem otroka al je za nasilje, vseen mi nekak strnemo neke sklepe, kaj se nam zdi. To je pa pr obeh enako. (Intervju 10, 2018).

> [D]a se na koncu oblikujejo sklepi, kaj bomo skupi nardil. Predvsem sklepi, pomembni so sklepi in da se tut – fajn, ja, takrat, no, in da se v te sklepe tut napiše, kdo je odgovoren za sklepe, in da se da ena časovnica, a ne? Pač, da ni to pomenkovanje, ampak je res, da se. To se mi zdi pomembno, no. Sej te sklepi se lahko tut glede na situacijo spreminjajo, a ne? Pač morš povedat, zakaj je prišlo do spremembe. Niso te fiksni sklepi, ampak ja, sej situacija se zmer lahk 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 tudi razporedijo delo.

> [D]a se js včasih počutm tko, da so mi naložil ful in da se js nisem mogla postavt zase, no. Tko, na našem centru je dost. »Sej to je nasilje, to ti delaš.« (Intervju 10, 2018).

> Meni se bolj to zdi, da je to en tim strokovnjakov za podporo nosilcu primera in za oblikovanje ene strategije dela. Razdelitev nalog tudi, jaz tako vidim, da bi bilo dobro, da se tudi tukaj vsi tisti, ki si lahko pomagajo glede na specifiko primera, nekje porazdelijo naloge. Jaz to tako vidim, no. (Intervju 19, 2018).

> In tudi sklepi, ki so v timu, torej z drugimi strokovnjaki, torej potem v medinstitucionalnem je posebnost, da te sklepi veljajo nekako za vse nas in cilj teh sklepov je, da delamo nekako, vsi bomo stremeli v isti cilj, na drugačen način lahko, ne? Torej šola bo tko, tisti bo tko, ne? (Intervju 8, 2018).

> Ne vem, nekak je skupi nek načrt, da se pogleda. Zdej če so, ne vem, otroci nepreceplјeni, lohk je to drugače tut neka taka tema, ampak tko tut pr nas smo mel pr Romih, no, k je blo, in je pol zdravnica rekla, da bo ona, ne vem, povabla jih še enkrat na cepljenje. V bistvu, kaj lahko [naredi] vsaka institucija potem, v teh primerih […] (Intervju 10, 2018).

> Pri zunanjih pa je, da se oblikuje načrt pomoči, mi rečemo. In da vsak sprejme svojo nalogo, ki je na podlagi področja dela pristojen, to je pa tisti cilj. (Intervju 13, 2018).

> S tem smo mi imeli probleme, ker nam je tudi inšpektor očital, ker tim mora biti nekako, da si razdeliš naloge in da potem sodeluješ in sproti preverjaš v smislu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Zdaj to še v praksi ni vedno tako, tudi če se tam zmenimo, še večina je vedno na ramenih nosilke, matične socialne delavke, kakor rečemo, ampak se že bistveno spreminja, ostali člani tima so ugotovili, da niso tisti, ki narekujejo oz. nosilke zadeve smo ugotovile, da me ne rabimo vsega same narediti. Tako da si zdaj že razdelimo naše moči med člane tima, tu jaz vidim zdaj pri nas v zadnjih štirih, petih letih bistveni napredek. (Fokusna skupina s SD, 2018).

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, preko sklepov pa se potem spremljata zadeva in uspešnost reševanja le-te.

> [D]a znaš povezovat ljudi, da znaš potem strnit v neke sklepe. (Intervju 10, 2018).

> Pa kadar gre skupaj z uporabnikom, vedno z njim, no. Ne potem brez njega. (Intervju 13, 2018).

> Nekako meni ni všeč to institucionalni vidik – pomeni, mi se bomo dogovorili, usedli in vam sporočimo, kakšni so sklepi. Sklepe sprejemamo potem skupaj [z uporabniki], ne? (Intervju 8, 2018).

Sklepi pa pogosto predstavljajo tudi uvodno točko naslednjega timskega srečanja v isti (ali podobni) sestavi/zadevi, saj s pomočjo sklepov in uresničevanja le-teh strokovne delavke spremljajo napredek in ocenjujejo tudi uspešnost samega timskega dela.

> Am, je pa tut tko, no, js tut, k začnem tim, zmeri gledamo prejšni zapisnik in še vedno nekak obnovim, kaj smo na zadnjem zapisniku dorekl in kaj se dogaja v tej zadevi. Tko da mi zadevo nekak spremljamo, ne sam to, da se neki doreče, pa potem zgine, in kolegica, tista, k ma to zadevo, rešuje po svoje, ampak ne, hočem vedit, a je kej pršlo, a so kaki rezultati še potem. (Intervju 6, 2018).

> S tem smo mi imeli probleme, ker nam je tudi inšpektor očital, ker tim mora biti nekako, da si razdeliš naloge in da potem sodeluješ in sproti preverjaš v smislu. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ja, uspešno so vedno, ko tiste sklepe, ki jih sprejmemo, jih tudi izvršimo. Takrat so uspešni. (Intervju 8, 2018).

> Najbolj neučinkovito se mi zdi, če se mi na timu nekaj dogovorimo, potem se pa to ne realizira. To se mi zdi zguba potem časa timskega dela. Ti se prpraviš, nardiš cel

> zapisnik, potem se pa to sploh ne realizira tist, kar se nekak dogovorimo. (Intervju 11, 2018).

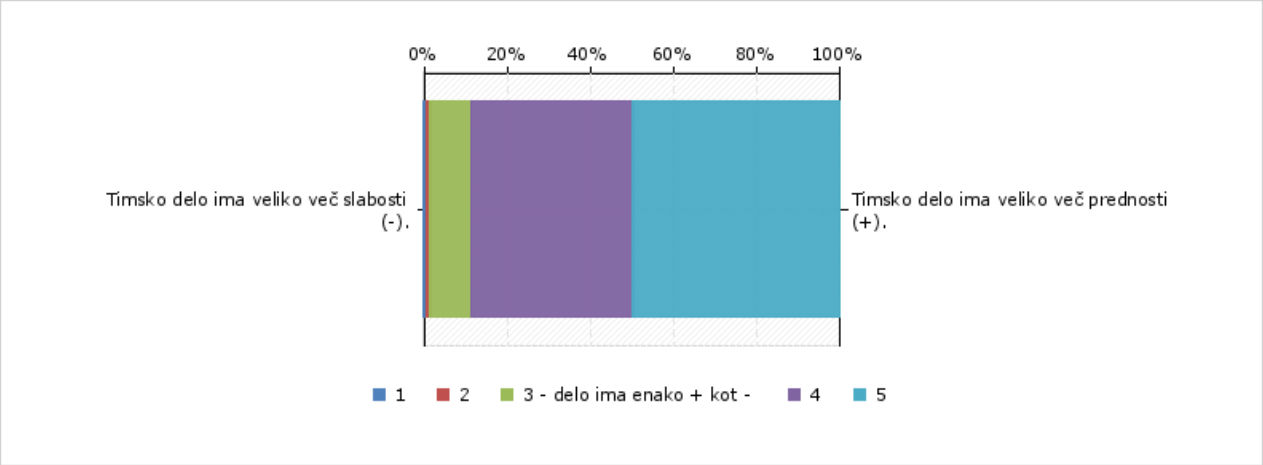
Na to, da lahko sklepi tima tudi omejujejo strokovno delavko pri odločitvah in delu, pa je opozorila ena od intervjuvank.

> 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 ravnatlce šole pa do – kera je bla takrat, še psihologinja je bla takrat zraven, vsi bi dali otroka v rejništvo, pa se je zdej izkazalo, da ni blo to tisto pravo, in po sem reku »Sklep tima je dat otroka v rejništvo, kaj naj jz zdej tle delam?«, ne? Sem pol na svojo odgovornost stvar zapeljal drugač. Bi me lahko tut malo omejilo pri odločitvi. Seveda, odgovoren sem pa jst, ne? Ne bo ravnatelca al pa ne vem kdo odgovoren. Jst, ne? (Intervju 16, 2018).

6.5.6 Prednosti in izzivi timskega dela v socialnem delu

Zaposlene na CSD sem prosila, da ocenijo količino prednosti in slabosti (pomanjkljivosti), ki jih ima timsko delo na področju socialnega dela. Kot je razvidno s slike 60, jih več kot 88 % ocenjuje, da ima timsko delo v socialnem delu več prednosti kot slabosti. Le dve osebi sta menili, da ima timsko delo več slabosti (kot prednosti), 13 pa jih je navedlo, da ima toliko prednosti kot slabosti. Povprečna ocena (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni veliko več slabosti in 5 pomeni veliko več prednosti) znaša 4,36 (standardni odklon znaša 0,76).

Slika 60: Odgovor zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim vas, da sedaj razmišljate še o prednostih in pomanjkljivostih oz. izzivih timskega dela v socialnem delu. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako vi vidite količino prednosti in slabosti timskega dela.« (n = 131)

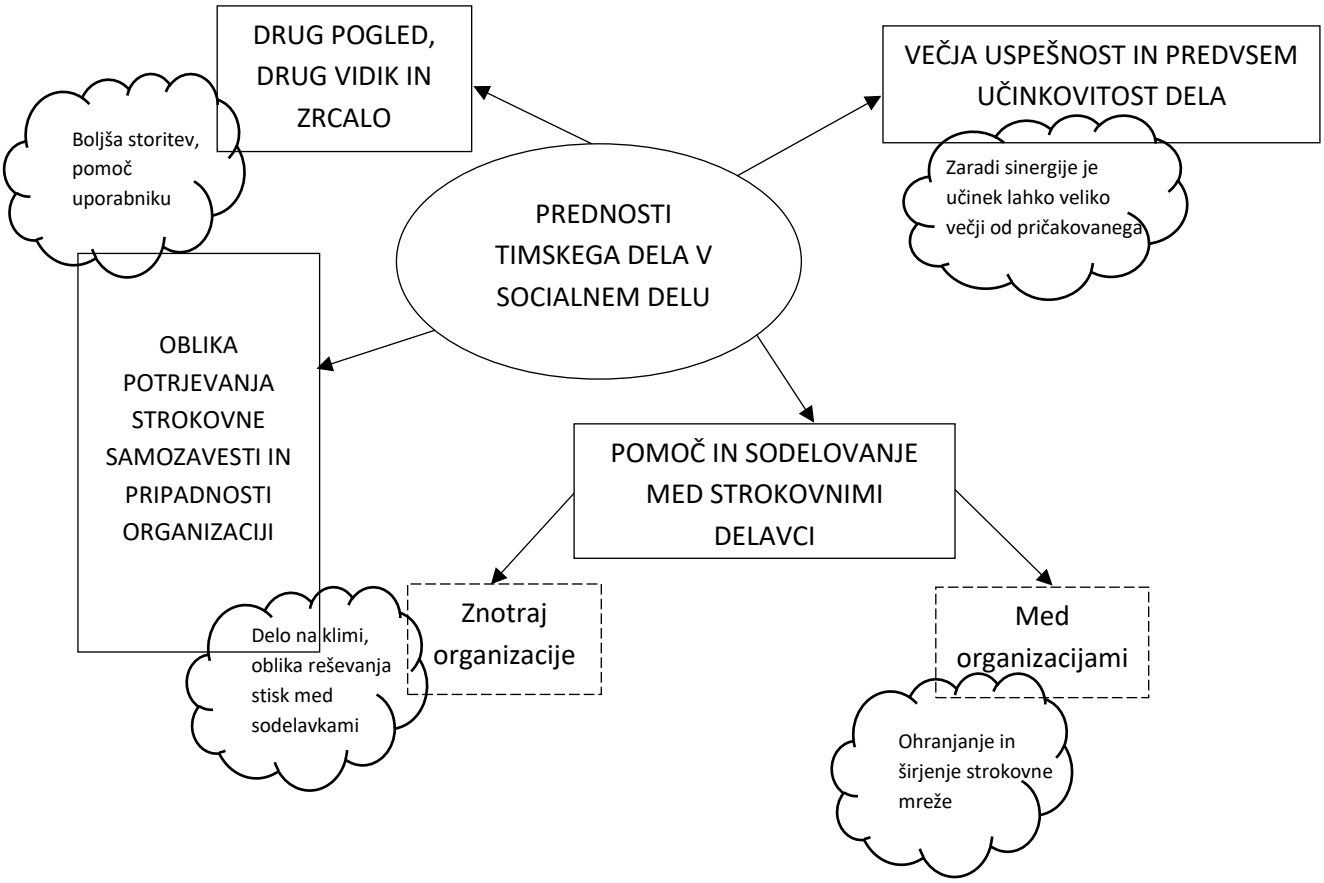


V intervjujih so socialne delavke po eni strani poudarile pomembnost timskega dela v socialnem delu[104], po drugi pa tudi veliko zahtevnost takšnega dela.

6.5.6.1 Prednosti timskega dela v socialnem delu

Socialne delavke so poudarile štiri ključne prednosti timskega dela za socialne delavke. Prikazuje jih slika 61, skupaj z navedbo učinkov, ki jih te prednosti (glede na zaznano v pogovorih) povzročajo.

Slika 61: Prednosti (in učinki le-teh) timskega dela za socialne delavke



Strinjale so se, da je v socialnem delu vedno dobrodošlo, da nekdo nastavi zrcalo tvojemu delu in da dobiš drugo mnenje, drug pogled, ki lahko prispeva k soustvarjanju boljše rešitve.

> Zrd tega, ker tk kot sm rekla, ti, ko obravnavaš neko določeno zadevo, si lahko tudi tok vpet v to zadevo, da ne vidiš možnih drugih rešitev, zato je pomembno timsko delo, zato ker vsak, al govorimo znotraj centra za socialno delo, mogoče čustveno ni toliko vpet v to zraven in lažje vidi in prepozna in te usmeri potem naprej za nadalnje delo, ne. (Intervju 13, 2018).

[104] Več o tem si lahko preberete v posebnem podpoglavju.

> Jst vidim tukaj tako ne, neki drugačni pogledi in tko, no, ja, vidim to kot nujno. (Intervju 8, 2018).

> […] [S]ocialno delo je nenehno neko prilagajanje in iskanje rešitev in z večih vidikov ko gledaš na stvari, al pa več ljudi, ko vidi isto stvar, je tolk boljš, no. (Intervju 12, 2018).

Navedle so tudi, da s pomočjo timskega dela strokovne delavke tudi utrjujejo strokovno samozavest ter pripadnost organizaciji.

> 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 tut on en zlo pomemben člen v sami organizaciji. To so pozitivne, ker potem tut kolegi so bl zadovoljni, vejo, da so tut oni sposobni, da tut njihovo mišljenje neki velja. (Intervju 7, 2018).

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

> […] [P]a vidmo, da so takrt eni najbolj učinkoviti dogovori, k takrt vsi […] ta ključni pridejo, a ne. (Intervju 2, 2018).

> Ja, men se zdijo bl učinkoviti. Zato, ker dotična oseba, ki jo potrebujem za ta primer, je na licu mesta. In zato mi je zlo fajn, da je tm. Kr mi pripomore in pove, drugače, če mi rešujemo in gruntamo, kako bi. (Intervju 7, 2018).

> In se mi zdi, da je bolj učinkovito, no, če so timi, in da je tut boljši izzid. (Intervju 10, 2018).

> Najprej, da se zavedamo v bistvu, da se s povezovanjem bomo bolj uspešni, medtem ko bomo presegli neke osebne posebnosti, ne, ki se dogajajo lahko v odnosu, da smo zato tu, zato tukaj, ne, tko. (Intervju 8, 2018).

> Zdej ti zunanji timi so fajn, sej pravim, da iz različnih vidikov vidimo, na kakšen način še lahko, kaj lahko npr. policija naredi, kaj lahko zdravstvo nardi in da uporabnik tut dobi informacije, kaj mu lahko kje kdo nudi. (Intervju 12, 2018).

> […] [P]omoč eden drugemu, ne vem, kadar se kej zaplete, da mogoče skupi pogledamo na situacijo, kako kdo vidi situacijo. […] [T]lele se res vidi, to naše socialno delo, pomoč drugim, ne. Kako smo usmerjeni v to, da v bistvu, si moramo pomagat ob tem, ko sodelujemo v timu. […] [Č]e ne bi timsko sodelovali, bi doskrt zadeve lahko tut ostale nekje. Ker sam posameznik, ne bi vedu, kaj nrdit, ako nrdit. Pa bi tm nekje blo, k timsko sodelujemo, k si pomagamo, si svetujemo eden drugemu (Intervju 1, 2018).

6.5.6.2 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 spodaj.

1. Zahtevnost timskega dela

Najpogosteje so kot slabost timskega dela socialne delavke navajale časovno zahtevnost (tudi v povezavi z obstoječo časovno stisko) in tudi samo zahtevnost takšnega dela. 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«. Dodajajo tudi, da je delo v timu specifično in zahtevnejše od dela s posameznikom. Ugotavljajo, da je timskega dela manj, kot bi bilo treba (in dobrodošlo), tudi zaradi zahtevnosti le-tega. O zahtevnosti timskega dela so socialne delavke govorile iz treh vidikov, ki jih predstavlja slika 62.

Slika 62: Različne ravni zahtevnosti timskega dela

Zelo pogosto[105] so intervjuvanke omenjale veliko časovno zahtevnost timskega dela. Pomanjkanje časa za refleksijo o in ob timskem delu pa so nekatere navajale tudi kot eno od ovir.

> Spet pa je odvisn od samga časa […] kjer delaš. Tuki pr nas je pač čas problem, ne? Če bi mel čas, mislim, da bi velik več blo tega. (Intervju 7, 2018).

> Ne. Mislim, edina slabost eventualna bi lahko bila, če za timsko delo porabiš ogromno nekega časa, ne? To je kr velika potencialna slabost, ampak je spet odvisno od strokovnega delavca samega, ne? (Intervju 9, 2018).

> […] naše izkušnje so, da pač en tim, k ga maš na, ne vem, drugem koncu Slovenije, ti to lahko vzame cel dan, kljub temu da veš, da je pomemben, ampak veš tut, da te čaka v pisarni še pet drugih družin, k bi rable, in to, da si pač na centru, lahko vzamemo tisto uro, in da si res tam, no. (Intervju 10, 2018).

[105] Kodo (Časovna zahtevnost) sem pri procesu analize pripisala 25-krat.

> Zato ker po moje nimamo časa, in včasih, k je velik, k je obširen primer, rajš vidiš, da sam nardiš v tisti uri al dveh, ker ti ful vzamejo vabila, pisanje, vse […] (Intervju 17, 2018).

> […] recimo sem imela tudi že tri do pet MDT-jev v mesecu. To je skoraj enkrat na teden, pa da se pripraviš, to 3 do 4 ure lahko traja en MDT, psihično zelo naporno, to so recimo te MDT-ji […] (Intervju 19, 2018).

Običajno se strokovne delavke poslužujejo timskega dela (le), ko je res nujno – torej v zahtevnih primerih, ko se je treba odzvati hitro, sprejeti težke odločitve ipd., zato navajam tudi vsebinske zahtevnosti timskega dela v socialnem delu, ki izhaja iz zahtevnosti samih nalog, ki jih CSD nalagajo različni zakoni.

> […] zadeve so čedalje bolj obsežne, ne, in ni samo, ne vem, področje nasilja, ki ga obravnavaš, ker potem ugotoviš, da še zraven razveza zakonske zveze vzporedno teče, določitev stikov, ne vem, pod nadzorom in zato je tu pomembno […] (Intervju 13, 2018).

> So eni timi, k so zelo, eni timi, k so najtežji za preprečevanje nasilja, a ne, in glede obravnave otrok. To so bli najtežji, najbolj zahtevni timi. (Intervju 18, 2018).

Socialne delavke pa so omenjale še zahtevnost timskega dela (kot načina dela) samega po sebi, ki ga nekatere ocenjujejo kot zahtevnejšega od drugih načinov dela v socialnem delu in ga dokaj nazorno opisuje tudi spodnja navedba ene od intervjuvank.

> […] ker je to kar obremenitev, psihična obremenitev, moraš biti zelo čustveno stabilen, pri stvari, znati se izražati, voditi, to so veščine, ki jih ni enostavno dobiti in so pod stresom in je pritisk, si izpostavljen, ker moraš voditi, moraš znati govoriti, moraš znati zapisat, dobro, če sem sama, moram tudi znati zapisovati, in to je kar zelo, ena tako dosti težka situacija in sem zadovoljna v smislu tega, da to sicer znam, zmorem, obvladujem, je pa to tako prav zaradi tega, ker je to tako zelo naporno, mogoče ne morem čisto reči, da pri tem lahko čutim tako zadovoljstvo, v smislu, ja, ko je konec in vem, da se lahko dobro zmenimo in je to, pa sploh, 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).

2. Osebnostne lastnosti in počutje članov tima

Več intervjuvank je poudarilo, da je sposobnost timskega dela osebnostna lastnost, ki je nima vsakdo,

> Nekateri od naših kolegov in kolegic so sposobni timskega dela, nekateri pa ne. To je prou hecno, ne? Pa nema veze, iz katere izobrazbene strukture izhaja, ne? […]To, kar sm js opazla, da če so pršli ljudje iz drugih strok, se – če so meli 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).

in da se nekatere ob timskem delu počutijo bolje kot druge.

> Js sem se vedno slabo počutla pred skupino, veliko skupino ljudi. (Intervju 17, 2018).

> Rabjo mal več poguma. Kokr so pogumni, navzven kažejo, jim manjka več notranjega poguma, ker da se soočiš, pa rečeš, da tut js sm čudn, tut moja ideja je lahko smotana, ampak sm jo izpostavla. (Intervju 7, 2018).

Prav tako jih je več navedlo, da v timskem delu ne prispevajo vsi udeleženi enako in da nekateri z »netimskimi« značilnostmi oz. preveliko neprimerno aktivnostjo motijo timsko delo.

> Bolj bi rekla, da so eni več al manj opazovalci. Bolj vidm osebe, so še vedno eni in isti, k najdejo rešitev, vedno so eni in isti, k bi spremembe delal in tako. […] Kar velikrat 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 tist, pa je v manjšini pa se skrije. (Intervju 7, 2018).

> […] [B]o en tam pametnjakovič in tako naprej. Sej se zgodi kdaj, da naletiš na nekoga … Se zadaneš v oviro pa ne gre in je tudi dostkrat mal te, ne vem, vzvišenosti kdaj videt, al pa predvsem tko, kaj jst vem, mogoče je lahko kdaj kakšna učitlca na šoli tko mal, kako bi reku, ambiciozna al ne vem kaj, pa proba sebe mal izpostavt po strokovnosti pa tko […], pa ni pa to tema, ne, tema je, kako bomo rešli primer, ne? (Intervju 16, 2018).

Kot moteče lastnosti pri timskem delu pa so socialne delavke poudarile tudi preveliko pasivnost – v smislu vdanosti v usodo oz. občutek, da se nič ne more narediti.

> Včasih kdo pride, zdaj sem imela en tim, pa je prišla iz zdravstvenega doma socialna delavka, ti starši so taki pa taki, v glavnem že z neko podobo, da itak se nič ne da, oni taki so, ne pride z nekim odprtim srcem k nekim rešitvam, ampak pride, kako so oni problematični, takrat se mi zdi, da je to ovira pri timu, ker taki človek nima potem kapacitete iskati možnosti za to družino in bo videl samo neke negativne stvari in bo tudi poročal v tej smeri prvo, kot pa ne. (Foksuna skupina s SD, 2018).

Za premagovanje navedenega in čim bolj uspešno timsko delo pa je zelo pomembna tudi primerna klima in posledično počutje vsake sodelujoče – tako v kolektivu kot v timu.

> Js, če se dobro počutim med kolegi, pol mam zlo rada timsko delo, če pa mam recimo pred kakšnim tremo, al pa se mi zdi, da je, ne vem kaj, pasivno agresiven do mene, al pa da vem, da grdo govori o men, pa ga ne morm soočit s tem, pa tko naprej, takrat mi je pa […] (Intervju 17, 2018).

> Da smo na koncu spet na osebnem nivoju, da kakšen je ta odnos, ki ga imamo, ne glede na to, iz katere ustanove prihajaš, kaj si po izobrazbi, kolk delovnih ali nekih izkušenj imaš, delovne dobe, referenc ali kakorkoli […] (Intervju 19, 2018).

> Potem tut klimo uniči v timu. Pa lhk do tega pride, da ljudje, k vejo, kako nekdo odreagira, nočjo več povedat stvari, čeprov pol zuni tima povejo. Na takih timih sm že bla in so grozni. In tut js na konc, sej se grozno čuje. Prideš na tim in zrd une stiske, k

> veš, d maš neki za povedat, pa si ne upaš, z mislimi odtavaš čist drgam. Začneš ravnat samozaščitniško. In ti timi nikakor niso produktivni. […] Ti timi so bli najbolj mučni v mojem življenju in upam, da jih ne bo več. (Intervju 6, 2018).

3. 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 ne pride do razdelitve dela.

> Minusi so pa, da praktično, da pri izvedbi, a ne, pri izvedbi […] center dostkrat ostane sam. Se pravi […] [p]raktično se zmerom centrom najbolj, k so te sklepi, a ne, velik zadev center[u naloži] […] (Intervju 18, 2018).

> Medtem ko v delovnem timu večinoma ti sklepi, ne, rečemo »Ja, sklep, sklep velja bolj za moj primer, kaj bom jaz potem še delal,« ne? Ni nujno, da sta dva člana kakorkoli tukaj vključena v moje sklepe. Lahko sta, na primer obisk na domu […] (Intervju 8, 2018).

> Ma, ne vem, če je drugač negativno. Mislim, da skor ni, razn to, da se js včasih počutm tko, da so mi naložil ful in da se js nisem mogla postavt zase, no. Tko, na našem centru je dost »Sej to je nasilje, to ti delaš. To boš zdej ti.« Al pa da js ne morm rečt »Ja, sej bom, ampak a lahko tuki pa tuki še pač mi pomagate?« […] [K] pa pride do prevzemanja nekih nalog, je pa treba včasih kr večkrat razložit, kaj je pristojnost centra in kaj mogoče bi blo fajn, da se nardi še v kakšni drugi instituciji, no. (Intervju 10, 2018).

> Pač delavec, ki pač ma to težavo, dobi pol sklep […] (Intervju 20, 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.

> […] [V] Ljubljani je res velka razlika ta, da je Ljubljana res tok velka, da se mogoče en zdravnik ne bo tok čutu, da pride [na srečanje tima] (Intervju 2, 2018).

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 pooblaščena strokovna delavka (t. i. nosilka primera).

> Včasih je tudi, sam to sem tudi že povedu, da se mogoče mal omeji pri odločitvi, ne? 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 ravnatlce šole pa do – kera je bla takrat, še psihologinja je bla takrat zraven, vsi bi dali otroka v rejništvo, pa se je zdej izkazalo, da ni blo to tisto pravo, in po sem reku »Sklep tima je dat otroka v rejništvo, kaj naj jz zdej tle delam?« ne? Sem pol na svojo odgovornost stvar zapeljal drugač. Bi

> me lahko tut malo omejilo pri odločitvi. Seveda, odgovoren sem pa jst, ne? Ne bo ravnatalca al pa ne vem kdo odgovoren. Jst, ne? (Intervju 16, 2018).

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.

> Če je preveč ljudi na kupu, včasih ni učinkovitosti, se preveč porazdeli ta neka – razprši neka odgovornost. (Intervju 11, 2018).

> [Č]e izhajamo iz tega, da bi tut vsak član tima nek svoj prispevek podal, če ne, je po moje čist brezzveze, da je tam, ne vidim tima kot informiranje, ampak kot sodelovanje aktivno in z jasno izdelanimi cilji oz. rešitvami, s kerimi že prideš na tim, al 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. […] V tem primeru, če gre za bolj kompleksen primer, bi sam bil bolj naklonjen temu, da se vsebine nekak še razdrobijo na posamezne time, ker to vendarle pomeni pol, da ... Zdej eno čist konkretno zadevo, da maš vključenih 15 strokovnjakov, si ne predstavljam, no, kako bi to konferenco spelali kot tim. (Intervju 21, 2018).

4. Nepoznavanje (sodobnih konceptov) socialnega dela

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

> Js se tukaj poslužujem, da če vodim primer, da razlagam, kaj socialno delo je in zakaj tako delamo. V bistvu, da ni zgolj, da se usedemo in zdej vemo, kaj mormo nardit, ne, da ni tega, ne, da nismo mi tisti, ki oblikujemo rešitev, ampak zgolj lahko pogledamo, kakšne resurse imamo, kaj lahko mi nardimo, ne, ne pa kaj se bomo mi odločli, da bomo zdej nardili. Tko da bolj se gre za razlaganje, veliko razlaganja. (Intervju 8, 2018).

> Drugač pa v bistvu tut pri teh internih timih pa tut včasih kot zagovornik stroke. Da zagovarjaš svoje delo in svoje mnenje in stroko, no. In tut z drugimi institucijami velikrat, ne? Predvsem v tem smislu, ko kdaj rečejo »To bi vi morali nardit,« pa mi rečemo »Ja, mi delamo skupaj z uporabniki, ne namesto njih, al pa ne proti njim al pa proti njihovi volji,« kar, sej pravim, to so ta različna pričakovanja, in pol morjo v bistvu zagovarjat in uporabnika in stroko in svoje delo in institucijo kot center, na splošno. To se mi zdi kr velik tega, no. (Intervju 11, 2018).

> Se mi pa vedno znova postavlja vprašanje […], ali smo mi iz iste fakultete, koga, res, to mi je pa res vprašanje, ker pridejo mladi ljudje, mladi iz faksa, ki že imajo nadgradnjo, imajo socialno delo z družino, ne znajo pa vzpostaviti delovnega odnosa, sploh ne odnosa z ljudmi […], še zdaj nimam odgovora na to, kako je to mogoče in vidim mlade ljudi, ki prihajajo in mislim, da se bom jaz od njih še naučila kaj, pa v bistvu vidim, da dejansko delajo v nekih starih, kot da se vrnemo dvajset let nazaj. Da, oni so tisti, ki zdaj ljudem govorijo, kako morajo in oni to in to. To pa se mi zdi, ali so to res samo

> tiste osebnostne lastnosti, ki nekako, da ti razumeš sploh to možnost tega pristopa […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

5. Neustrezen namen

Intervjuvanke so večkrat navajale, da je v preteklosti že prihajalo do zlorab 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 pripravljeni in/ali z namenom, ki ni bil največja korist za uporabnika.

> Zdej če smo mi sklicatelj, mamo vedno vsaj, js bom optimistična, no, vedno vemo, zakaj ga sklicujemo, ne? Medtem ko pa nekatere druge službe to sklicujejo tko, kot se jim zdi, da morjo, ne? Ne pa zato ker, […] ker majo nekaj napisano, da to more bit, ne, je treba odkljukat, in potem smo tam brezzveze, ne? […] V zakonu piše lahko […], [s]em mela pol sicer probleme z unimi nevladnimi, ampakn... Sam zato, k si oni kej zmislejo, k se jim zazdi, da ne vem, ne? Ne. Morš vedet, zakaj sediš tm skupaj in s kakšnim namenom, ne da se boš tko dobival, kr, ne vem, kr nekje piše, da se morš dobit, se mi zdi absurd. (Intervju 9, 2018).

> Ti drugi timi, k so pa nepripravljeni, so pa obup. Js sm kr mau razočarana na kakih timih. (Intervju 6, 2018).

> Precej je pomembno od tistega sklicatelja, kdo je sklical tim, a ne? A je to zadeva prpravljena al je pa samo […] (Intervju 18, 2018).

> Ja, da se mogoče s tem, da je timski sestanek sklican s tem namenom, da podpremo mi drug druzga napram uporabniku, namesto, da bi bil namenjen, da uporabnika podpremo. […] Se tut dogaja. Pa ni rečen, da je center sklicatelj, na šoli recimo, je cela rajža učiteljev, devet učitlc zraven, pa bogi starši, a ne, pa še nas povabjo, pa pol vidiš v kaj si pršou, bogi starši, jaz rečem. Si ne bi želela bit tam, a ne. Vsi, da prepričajo, kok je grozn tist otrok, al pa starši nemogoči, jaz ne vem, no. Ni v redu, no, te stvari niso v redu. (Intervju 2, 2018).

6. 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 63. 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.

> Preobremenjenost strokovnih delavcev [je največja ovira]. Ko si ti ful preobremenjen, ne, potem ne moreš – vsaka dodatna naloga ti je že ogrožujoča, ampak tega niti ne veš, ne? To. […] Mi bi morali tko, čist po standardih meli, ne vem, petindvajst za celo [naveden kraj] občino, bi meli dve strokovni delavki, ki bi delale petindvajst storitev pomoč družine za dom. Pozabi. Kaj pomeni to, da mam js petindvajst ljudi za celo leto? Al pa petindvajst družin? Z veseljem podpišem takoj. Sam niti pod razno ne. (Intervju 9, 2018).

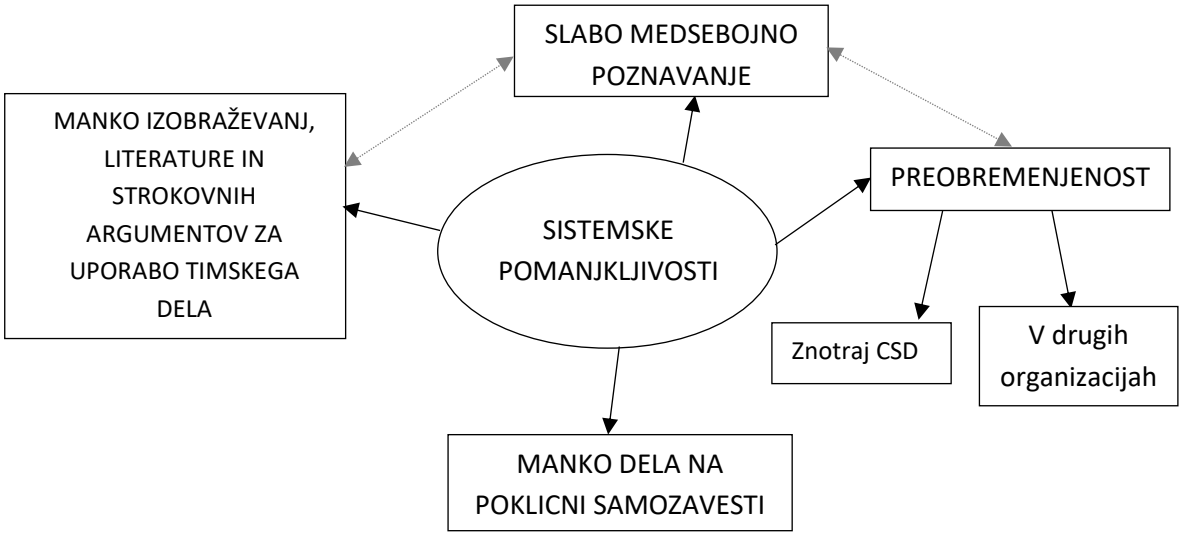
Mislim, da mogoče, da edin to, kar js opažam, je res to, no, kar sem tut js upala, da bo reorganizacija mal spremenila, da se bodo – da bo res več časa za ljudi in hkrati za timsko delo […] (Intervju 10, 2018).

Pa tut to bom rekla, da me bi si še več tega želele, ampak žal včasih časovno, ob vsem tem, kopici dela, ne zmoremo, al pa niti ne želiš obremenjevati sodelavca, ker že veš, da je on tut obremenjen tolk in potem res tist, kar je najnujnejše, delamo timsko, kar pa lahko sami nekje, vodimo sami. (Intervju 13, 2018),

[…] [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 le če 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).

Je pa res, jaz sem pri sebi gledala, kolikor imam dosti dela, samo dejansko pa v zdravstvu, če gledaš, jaz sem videla, ker sem enkrat pisala jaz zapisnik na pedopsihiatriji in je imela zdravnica koledar in je dejansko imela čisto vse ure, imena in priimke zraven in potem sem rekla, če ima vse tako polno, in dejansko je imela, oni imajo na ure vabljene, ker so tudi plačani, koliko pacientov, koliko imajo določeno in potem si jaz mislim, jaz dejansko nimam tako na uro, kot ima. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Slika 63: Sistemske pomanjkljivosti kot ovire timskemu delu v socialnem delu



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

Ker pr nas mogoče je tko, mi kr neki še iščemo, pa kaj bi še lahk, pa na kakšen način, včasih tut rabiš, da te nekdo mal usmeri po pravni poti »To je možno. Dejmo iskat znotraj tega,« ne, »To ni možno,« al pa, a ne? Al pa policisti, »To lahko, tega ne mormo.« Tako kot mi pričakujemo od policistov, da bojo kej nardili, pa nimajo pooblastil, tak oni od nas pričakujejo in tut na teh timskih sestankih se potem te stvari zlo dobr lahk pogovorimo in porazdelimo si tut naloge v skladu z našo – s temi formami, ki nas pač omejujejo. (Intervju 13, 2018).

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

> […] [M]al več sodelovanja [z drugimi strokami], ne vem, tega nismo, bl smo v naši stroki delale. Z drugimi, mogoče bol to, ne. (Intervju 7, 2018).

> Pa to, da tut jst utrdim neke argumente, zakaj rabmo tim. Mogoče tle tut čist strokovne, a ne, kar bi mogoče lahko dobila sam z branjem kakšne literature. To mi sigurno manjka. (Intervju 10, 2018).

> Mogoče literatura kaka. Sej verjetno obstaja, ampak ne poznamo, niti se nismo poglabljali, tkrt ko morš nrdit, nrdiš. Nimaš pa časa za gledat literaturo pa iskat o tem. Fajn, da mamo tiste smernice, da so, kako vodit timsko delo. (Intervju 14, 2018).

> Jaz mislim, da bi s tem bolj osveščanjem na izobraževanjih, po centrih, kaj sploh timsko delo je, ker eni mogoče še zdaj ne razumejo, da ni ta samo ena. […]. Eno knjigo je treba izdat […]. Ja, pa to, ker zdaj mi sami sebi neka navodila pišemo, za inšpekcije, tako da je mogoče res. (Fokusna skupina s SD, 2018).

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

> To mogoč, ne vem, bi lahk tut kot – tuki mogoč tut na faku smo premal v zvezi […] [s poklicno identiteto] delali, ne? Pravnik pride s faksa takšen, ne, za socialnega delavca se nekje pa pričakuje, da bo že s faksa pršu z unim ... (Intervju 12, 2018).

> Mogoče je pa manjkalo delo na samopodobi, socialna delavka kot strokovnjakinja […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

7. 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 lahko za uporabnika sodelovanje v timu predstavlja stres.

Izmed 180 zaposlenih na CSD (ki so sodelovale v anketi in odgovorile na ustrezno vprašanje) jih je le 9 % (oziroma 16) navedlo, da v zadnjem letu niso sodelovale v timskem delu. Te sem povprašala po razlogih za to. Kot izhaja iz preglednice 24, so zaposlene najpogosteje izbrale razloga, ker ni bila povabljena in ker ni bilo potrebe po takšnem delu. Pet pa jih je kot razlog navedlo občutek, da nadrejeni ne podpirajo takšnega dela (n = 3) ali pa ga ne podpira direktor[106] (n = 2).

[106] Ta navedba se je 2-krat pojavila pod Drugo.

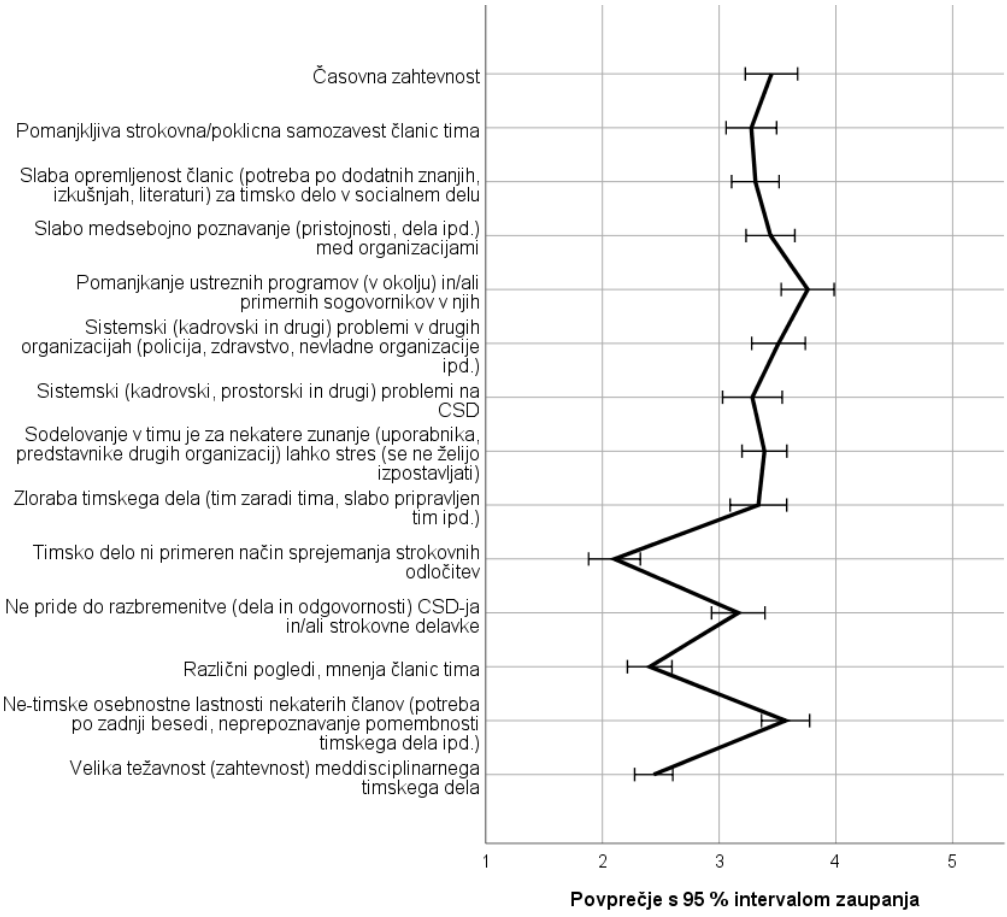
Preglednica 24: Ocena razlogov (s strani zaposlenih na CSD) za nesodelovanje v timskem delu v zadnjem letu

Razlog	Izbran	Ni izbran	Skupaj
Ker nisem bila na noben tim povabljena.	6	9	15
Ker ni bilo potrebe za takšno delo.	5	10	15
Ker imam občutek, da nadrejeni takšnega dela ne podpirajo (odobravajo).	3	12	15
Ker je takšno delo časovno prezahtevno.	3	12	15
Ker nisem tima sklicala, niti dala pobude.	3	12	15
Ker ni bilo zakonske podlage za takšno delo.	2	13	15
Ker na CSD-ju oz. enoti nimamo pogojev za takšno delo.	2	13	15
Ker je takšno delo zahtevnejše (težavnejše) od ostalega.	1	14	15
Ker sodelavcev ne želim dodatno obremenjevati.	1	14	15
Ker to ni v mojem delokrogu (opisu nalog).	1	14	15
Ker mi manjka znanj, spretnosti in izkušenj za takšno delo.	0	15	15
Ker me je takšnega dela strah.	0	15	15
Ker s takšnim delom dobim le več zadolžitev (ne pa pomoči).	0	15	15
Ker mi takšno delo ne leži oz. to ni moj način dela.	0	15	15
Drugo	5	10	15
Drugo: Direktor	2	3	5
Drugo: Premalo časa na CSD	3	2	5

Slika 64 prikazuje povprečne ocene velikosti posamezne ovire (s 95-% intervalom zaupanja), ki so jih zaposlene na CSD pripisale navedenim oviram (podrobnejši rezultati so na voljo v prilogi 12). V povprečju so največjo povprečno težo anketiranke pripisale postavki Drugo (n = 20; povprečna ocena 4 na 5-stopenjski lestvici), znotraj katere so navedle (glede na pogostost navedb):

- Neodzivnost in nesodelovalnost (predvsem v povezavi z zdravstvom) (n = 5)
- Prelaganje odgovornosti (za odločitev, za sklic, skrivanje za timom, skopa poročila ipd.) (n = 4)
- Pomanjkanje zunanjih virov moči, spoštovanja (avtoritete, statusa, vodilnega položaja) (n = 2)
- Zaverovanost vase, pomanjkanje sposobnosti za širši pogled (n = 2)
- Posamične navedbe: Zapisovanje; Podaljševanje postopkov, ker se tim ne more sestati; Slabi odnosi med organizacijami; Neopredeljenost timskega dela v sistemih za beleženje dela (BSP); Slaba volja in jamranje in Velika pričakovanja.

Slika 64: Prikaz povprečnih ocen (s 95-% intervalom zaupanja) za posamezne ovire pri timskem delu (n = 139–143)



Kot kar velike ovire (s povprečno vrednostjo nad 3,5 na 5-stopenjski lestvici) pa zaposlene navajajo še *Pomanjkanje ustreznih programov v okolju* (povprečna ocena znaša 3,81, standardni odklon pa 1,21), *Ne-timske osebnostne lastnosti nekaterih članov – potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd.* (povprečna ocena znaša 3,58, standardni odklon pa 1,147), *Sistemski (kadrovski in drugi) problemi v drugih organizacijah (policija, zdravstvo, nevladne organizacije ipd.),* s povprečno oceno 3,55 in standardnim odklonom 1,229, ter *Časovna zahtevnost* (povprečna ocena znaša 3,53, standardni odklon pa 1,169). Navedeno je razvidno tudi iz priloge 12.

Ker je čas zbiranja podatkov z anketo na CSD sovpadal z uvedbo (dolgo pričakovane) reorganizacije CSD (dejansko realizacijo organizacijskega dela reorganizacije), sem anketiranke (s pomočjo 7-stopenjske lestvice) vprašala še po mnenju, kakšne spremembe si na področju timskega dela obetajo z reorganizacijo. Povprečji prikazuje preglednica 25. Iz rezultatov izhaja, da anketiranke nekoliko bolj enotno ocenjujejo vpliv na samo vsebino timskega dela (kot na količino), pri obeh postavkah pa sta povprečni oceni 3,2, kar na 7-

stopenjski lestvici pomeni, da zaposlene na CSD ocenjujejo, da so se (ali pa se še bodo) razmere za timsko delo na CSD z reorganizacijo (malenkost) poslabšale.

Preglednica 25: Ocene vpliva reorganizacije na timsko delo na CSD (n = 137)

Vpliv reorganizacije na …	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
pogostost (količino) timskega dela	137	1	7	3,2	1,5
vsebino timskega dela	137	1	6	3,2	1,3

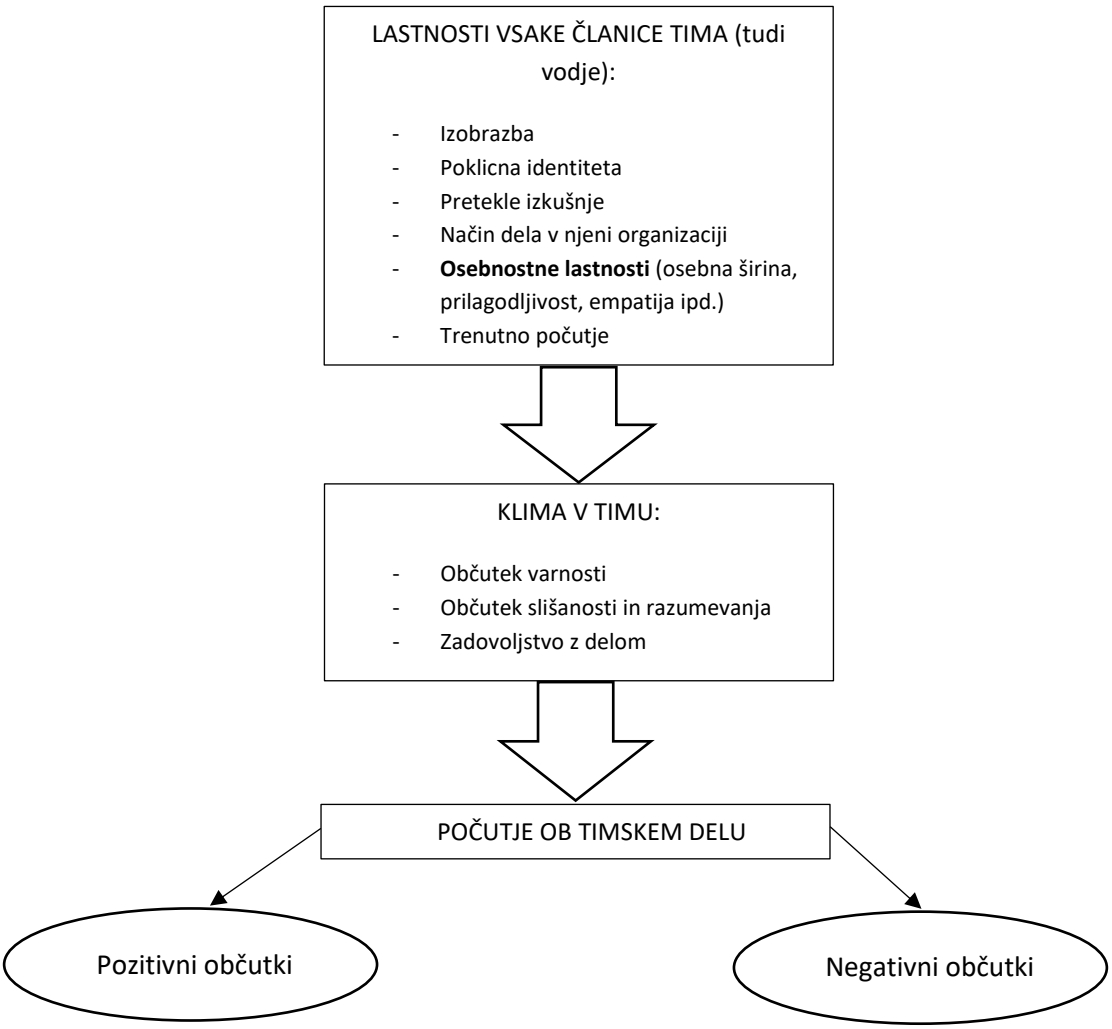
Na ovire pa je vezana tudi druga hipoteza, ki se glasi:

H2: Največjo oviro meddisciplinarnemu timskemu delu na CSD-jih predstavljajo sistemske pomanjkljivosti (manko ustrezne mreže storitev, programov, kadrov, financ, ustrezne zakonodaje ipd.) oz. (pre)slabo delovanje različnih sistemov (sociala, zdravstvo ipd.).
Na navedeno hipotezo se neposredno vežeta dve postavki, ki sta bili navedeni v seznamu ovir (ki so jih zaposlene na CSD ocenjevale). Najvišjo povprečno oceno (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni sploh ne predstavlja ovire in 5 pomeni predstavlja zelo veliko oviro) je sicer s povprečno oceno 3,81 dosegla postavka *Pomanjkanje ustreznih programov*, medtem ko je bila ovira *Sistemski (kadrovski in drugi) problemi v drugih organizacijah (policija, zdravstvo, nevladne organizacije ipd.)* glede na povprečno oceno sicer šele na tretjem mestu (s povprečno oceno 3,55). Za 0,03 točke (na 5-stopenjski lestvici) je bila višja povprečna ocena pri postavki *Ne-timske osebnostne lastnosti nekaterih članov – potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd.* Glede na to, da je razlika v povprečnih vrednostih med prvo in drugo postavko višja kot med drugo in tretjo ter to, da sta obe postavki, ki sta povezani z elementi iz hipoteze med prvimi tremi postavkami z najvišjo povprečno oceno, potrjujem drugo hipotezo. Po podatkih iz vzorca se kot velika ovira nakazujejo tudi *Ne-timske osebnostne lastnosti nekaterih članov – potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd.*

6.5.7 Počutje pri timskem delu

V intervjujih sem se s socialnimi delavkami pogovarjala tudi o počutju strokovnih delavk CSD, uporabnikov in strokovnih delavcev drugih organizacij v timskem delu. Na podlagi povedanega sem sestavila sliko 65, ki prikazuje vplive na počutje pri timskem delu.

Slika 65: Vplivi na počutje ob timskem delu



Strokovne delavke so poudarile pomembnost primerne klime (in skrbi zanjo) v timu

> […] [V]elik je teh enih dejavnikov, katere morš spremljat, da bo uspešno zaključeno al pa učinkovito, pa da bojo zadovoljni kokr tok. […] [D]a ma nek občutk varnosti, da ubesed svoja, pa ne glede na to, kakšna, če najbolj neumna, da ma nek smisel, kljub vsemu. Da se je pomoje tut on dobr počutu in tut mi smo lažje zapisal v zapisnik, nekak smo bli vsi za to. Ni blo nekega nezadovoljstvo v ozadju. (Intervju 7, 2018).
>
> Pa seveda tisto, kr pomembno je – ne vem, če to tut paše zraven, ta varni prostor mora nekdo zagotovit. Tist nekdo je seveda vodja, da sploh pride do neke transakcije. (Intervju 21, 2018).
>
> […] [P]a tut to, da nekak, kako naj rečem, zaščitiš vse znotri tima, da majo pravico, mislm tko, da se ne bi počutl ogrožene. (Intervju 6, 2018).

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 mamo kr precej diskrecije in včasih rabmo razumet kolega, zakaj je tko gledu, razumeu, postopu. Tuki se mi zdi, da uporabnika znamo slišat, da mormo tut kolega znat slišat. To rabmo, kako naj temu rečem, neko osebno širino, znanje. […] Niso socialne delavke, pa so tut zelo, zelo fajne osebe, tko da to je po moje čist odvisen od človeka, res. In majo tut neko to elastiko, no. (Intervju 7, 2018).

> To, kar sm js opazla, da če so pršli ljudje iz drugih strok, se … če so meli 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, ne? Tko eni so pač taki, da … sam to ne morš, ne? (Intervju 9, 2018).

> To, no. Pa ja, so, v enih delih so zlo uspešni, je pa tut odvisn od tega, kdo sedi tam pač. Res je, ful je odvisno od ljudi samih, k smo tm. (Intervju 10, 2018).

> Že v bistvu, ko iščemo neke rešitve, ki bi tudi po našem mnenju bile možne, ne, pa ne gre, ker pač, sej to ni odvisno samo od izobrazbe, tut od osebnosti, od pripravljenosti. (Intervju 11, 2018).

Intervjuvanke so opisovale timsko delo, v katerem so se počutile dobro,

> Po občutku se pol, a veste, po koncu tima se tut mal poklepeta in potem, če je energija ta prava, tut pomen, da smo v timu dobro delali. Lahko, da ni neposrednih rezultatov v obliki teh sklepov tima, da bi rekli »Zdej smo pa neki sklenil, kar bo primer pognalo naprej,« ampak je vsa ta neka dobra energija ostala in je to tut nekak zame uspešno delo. (Intervju 16, 2018).

> Da se v bistvu vsi pol na koncu dobro počutmo. (Intervju 1, 2018).

> Da se kokr tok razumemo, kokr tok en druzga slišmo, znamo prisluhnit, znamo sprejet, da smo vsi drugačni, pa vsak ma nek svoj vidik, to bi bol tko nekak definirala, ja. (Intervju 7, 2018).

> Da smo na koncu spet na osebnem nivoju, da, kakšen je ta odnos, ki ga imamo, ne glede na to, iz katere ustanove prihajaš, kaj si po izobrazbi, kolk delovnih ali nekih izkušenj imaš, delovne dobe, referenc ali kakorkoli, še zmeraj je tako, kar tukaj, potem joj, a veste, jaz sem si pa tole, res sem mislila, pa ne bo šlo, pa ne bomo se mogli nič zmeniti, saj centri pa takole in takole, potem pa joj, veste, tako da mi dajo potem tudi povratno informacijo, da je lahko sodelovati, da je možno sodelovati, da si lahko prisluhnemo. […] [A]mpak to jaz vidim in ugotavljam, da je to vse stvar pripravljenosti posameznika oz. dveh, ki sta v stiku. (Intervju 6, 2018).

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.).

> Tko, da ni blo ene efektivnosti velke z moje stvari. Sploh potem, k se je en strah pojavu in tut to se je čutlo v timu. Verjamem, da nism bla edina, k sm se tut pogovarjala z ostalimi. (Intervju 6, 2018).

> Zdej, če gledam za nazaj, zelo slabo bi ocenla timsko delo, res je blo ogromno tega, kako je kdo gledu samo nase in svoje dobre, kaj bo kdu skupnega od tega timskega dela zase neki dobrega potegnu. (Intervju 1, 2018).

> K so pa timi zlorabljeni za neko, urejanje neučinkovitosti al pa tistmu, k bi mogu,, ne vem vodja al pa direktor postavt, tega smo velik vidl na [naveden kraj]. Takrt pa so timi zlo zoprni in zguba časa. O, spet to in ful gledaš, kako bi se mu zognu. Bi rajš delu svoj del vmes nemoteno, k pa da tm, pa kakšne posebneže poslušaš, k se še radi izpostavljajo in tralala, tratjo čas. (Intervju 17, 2018).

> A veste, kadar mamo zahteven primer, je že na policiji panika, pa že na šoli, že prej panika, tko da je povsod ena panika, ne? In s tem strahom, ko pridemo na tim, je to najpogosteje pol problem, da je kakšen neuspeh. Ker pol kaj se takrat zgodi? Obtoževanje en druzga, kazanje s prstom in potem se ne bomo nič zmenl, a ne? To je največkrat vzrok. (Intervju 16, 2018).

> Bom rekla, tko, odvisno je, kok so ostali pripravljeni sodelovati, al iščejo to, da bojo na multidisciplinarnem timu kljub temu da jih zaustavljaš, iskali napake, ki jih center dela, al so pripravljeni iskat rešitve. (Intervju 13, 2018).

Glede počutja uporabnikov so socialne delavke omenjale, da včasih neprostovoljni uporabniki ne vidijo smisla v tem, da bi sodelovali v timskem delu.

> Pa eno žrtev nasilja smo mel, k pač ni vidla smisla v tem, da pride. Sicer je potem pršla, ampak je rekla, da ona nima kej povedat, pač tko minimalizirala je nasilje, no. Tko se ji je zdel brezzveze, ampak ok, tko si je rekla »po pa pridem, če že moram,« mislim ni glih tko rekla, ampak na ta način se je odzivala. (Intervju 10, 2018).

> Ja, sej, to pravim, težava je pri uporabnikih, ki ne sodelujejo al pa ki nekak nas vidjo kot neke nasprotnike njihove, ne tiste, ki bi jim naj pomagali, ampak kot neke, ki delamo proti njim in jim v bistvu škodujemo, tak je njihovo videnje. Tak da tuki je ta težava, no, da ne more bit potem tim skupi z njimi al pa je … ne gre, no. (Intervju 11, 2018).

> Mogoče komu, sem pa tja komu, da bi jim bilo malo odveč, sploh če gre za kakšne takšne stvari, kjer ne čutijo, da bi potrebovali pomoč ali pa da so kakšne stvari bile odkrite ali prijavljene, kjer smatrajo, da je bolj, da ni nič odebeljenega, da ne potrebujejo nobene pomoči in tako, da je obravnava nepotrebna. […] Mogoče je tam malo slabše razumevanje in slabše sodelovanje, bolj zaradi tega, ker se jim ne zdi potrebno. Ampak teh primerov vidim, da je zelo malo. (Intervju 19, 2018).

V timskem delu z uporabniki so strokovni delavci previdnejši v izražanju in pozornost namenjajo tudi temu, da se uporabnik ne bi čutil (kakorkoli) ogroženega, napadenega ipd. Omenjajo tudi zagovorniško vlogo.

> [P]oskušamo pa tko poimenovat, tko da ni, v smislu da naši uporabniki vidjo eno, ne kot, da lohk sodelujejo, pa da se ne čutjo, da so zarad tega kej ogroženi al pa kej, ker le mogoče ni prijetno tok met insitucije okrog sebe […] (Intervju 1, 2018).

> […] [T]uki [uporabnik] potrebuje ogromno »supporta« z naše strani. K sm rekla več čustvenosti, nekak smo bl subtilni, bl dovzetni, ko je tm uporabnik. (Intervju 7, 2018).

> Potem tudi kot zagovornik uporabnika tut zlo vlkrat, no. Da v bistvu zagovarjaš, ker nima dovolj moči na tem timu, ne, in včasih se ti tut že v smislu kakšnih očitkov, ne, »Ja, pa gospa, vi ste pa že tolk pa tolk. Pa kk?« pa mi potem smo tisti, ki umirjamo situacijo, ki zagovarjamo uporabnika. (Intervju 11, 2018).

> In tu zdaj jaz vidim na timih, da smo strokovne socialne delavke zagovornice naših uporabnikov, družin, da nismo samo neke vodje pa predstavnice naših institucij, ampak odigramo svojo vlogo, da mi krepimo in da jim damo sporočilo, da so oni v redu, če so v redu, če delajo, če se trudijo, da pa ni vse naloga starša. (Fokusna skupina s SD, 2018).

Kljub temu pa socialne delavke opažajo, da nekaterim uporabnikom sodelovanje v timskem delu predstavlja stres. Zato jih je kar nekaj navedlo, da se poslužujejo priprave uporabnikov (in strokovnih delavcev drugih organizacij) na timska srečanja, včasih pa se (po potrebi) z njimi dobijo še po timskih srečanjih.

> Seveda, če mislte konkretno stres, to je za njih, za večino, je to stres. Ker so navzoči vsi neki strokovnjaki, on pa edini, in se velikrt čut v neki manjšini. Nerodno mu je, izhaja iz neke pozicije nemoči, če lhk temu tako rečemo. (Intervju 7, 2018).

> Ja, včasih majo [strah], predvsem to, da je, ne vem, nas sedi tam pet, šest, oni so pa sami. […] Tko, skrbi jih, kaj se bo zdej zgodil, kaj zdej bo. Tko zdej zlo – mislim, ful je odvisen, a je to nek uporabnik, k je na centru skor doma, v narekovajih, k je, ne vem, že njegova mama hodila na center in mu je to tko domače, če temu lahko tako rečem, al pa je to nekdo, k se zdej prvič srečuje s centrom za socialno delo in jim je to res na novo in stresno in tko. (Intervju 10, 2018).

> Mogoče včasih tut to, ker nas je več na kupu, da kakšen uporabnik, uporabnica zarad nervoze al zarad česa reagira drugač, kokr reagira tlele v teh razgovorih, pač res vzpostaviš nek malo bolj zaupen odnos. Se je že tut zgodil, da je kdaj kdo dobil mogoč mal napačen vtis. (Intervju 12, 2018).

> […] [K]er je težko videti včasih kakšnega starša, ki trpi, ko je na timu, tam je enostavno toliko ljudi, pametnih ljudi, z močjo, on pa je tam bogi, no, brez moči dejansko so, ker enostavno se mi zdi, da se oni pridejo braniti. Oni se ne vidijo kot enakovrednega tam, udeleženega, in s tega vidika jaz vedno čutim neko podporo, da jim vseeno na nek primeren način razložim to vse, kar smo se mi dogovorili. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Ja, to je pomembno, ne, da se uporabnika pripravi in da tut ve, zakaj, s kakšnim namenom je tim, da pa tut sam potek potem tima, da ma pravico rečt, da česa ne želi, da tega ne bi mogu, da ma pravico uprašat, da ne vem, vse, ne, se odzvat konc koncev tut na koga drugega, […] (Intervju 12, 2018).

Glede počutja strokovnih delavcev iz drugih organizacij v timskem delu pa socialne delavke ugotavljajo, da predstavniki drugih organizacij (iz številnih razlogov) različno radi pridejo na timska srečanja, poudarile so nevladne organizacije, za katere jih je več navedlo, da si zelo želijo sodelovati v timskem delu.

> Nevladniki so zlo prpravljeni, predvsem recimo društvo [navedba dveh društev], zlo prihajajo, zlo sodelujejo. Tak da tuki mamo dobre izkušnje. (Intervju 12, 2018).

> Včasih naletimo tut na to, da na željo, npr. kaj js vem iz kje, iz [navedba društva] dajo neko pobudo, al pa iz [navedba društva] in pridejo k nam na center, že tko nam sugerirajo »Pa povabte nas na tim« in »Mi smo pripravljeni sodelovat na timu,« al pa »Smo slišal, da mate tim, zakaj nas pa niste povabli?« Tko, ne, zlo radi pridejo, s tem da pol, veste, kako je, zdej če nekdo pride tkole, se pojavjo te ovire, ki sem jih prej omenu. Zdej oni hočjo bit »Aha, mi smo nevladna organizacija, pa mi rešujemo svet, mi to« […] (Intervju 16, 2018).

Več socialnih delavk je opazilo tudi, da imajo nekatere organizacije zadržke sodelovati v timskem delu z uporabniki, da se takrat čutijo izpostavljeni, ogroženi, zato si želijo, da vsaj del timskega srečanja poteka brez uporabnika in/ali se njihove organizacije ne izpostavlja – da se kaj ne zapiše ipd. Poudarjajo, da so nekateri predstavniki drugih organizacij pripravljeni podeliti veliko več informacij, če uporabnika ni zraven.

> […] [N]ek občutek ogroženosti je naenkrat, da zdej bom pa mogu pazit, kaj govorim, ne? Ja, kaj, ne, mislim. Tko da, ja, je blo bolj želja, če bi se z mamo vidli enkrat drugič, ne? (Intervju 8, 2018).

> Ja, zdej razlikuje se v tem, kaj pa vem, js tko vidm problem takrat, ko so starši zraven v timu, pa v šoli si glih ne upajo tko kakšne stvari povedat, ne? Če pa jih ni, pa povejo »Ja, take izkušnje mamo z otrokom, take izkušnje mamo pa s starši.« (Intervju 16, 2018).

> Večkrat vidim, da če že bo [predstavnik kakšne organizacije] prišel, da bi bili najprej malo sami. (Intervju 19, 2018).

> Zato pa so včasih timi lahko zelo zanimivi, ker pred vrati ali za vrati ti pove nekaj čisto drugega, kot pa na timu […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Je razlika, zato jaz več, jaz že pri storitvah, drugo so ukrepi, ko delam storitve, ne vidim smisla, da se pogovarjam samo s strokovnjaki pa posebej z družino, pri storitvah, pri ukrepih je pa spet problem, ker eno ti bodo povedali, na zapisnik bodo dali pa drugo. Tisti, ki vodi postopek, kaj lahko naredi in kako. (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Včasih se meni zgodi, da imamo neki tim pa napišemo neke zadeve, dogovore, načrt pomoči, odvisno, kako je in potem dobimo, ja, to pa ne napisat ali, to se meni pogosto zgodi, da to pa naj ne bo zapisano. Rečejo, ja, vi imate to informacijo, ja, kaj naj zdaj s to informacijo, če ne morem nič, on reče, ata pride vsak dan pijan po otroka, jaz pa moram nekaj s to informacijo sedaj narediti, jih seznaniti, nekaj moremo narediti, ja, ne, on bo sedaj prišel, pa bo videl, da sem jaz to rekla, to je problem, s katerim se srečujemo z drugimi institucijami […] (Fokusna skupina s SD, 2018).

> Jaz sem imela zadnjič res slabo izkušnjo, zdaj me ne mara ta institucija ali kaj so že, ki smo jih povabili na tim in smo pisali zapisnik, čisto kratko, povzetek, kaj je kdo rekel in tudi prebrali so se s tem strinjali in so rekli, da ne bodo podpisali zapisa tima in potem, da morajo oni to še malo prebrati, pa res ni bil dolgi zapis, potem sem pa rekla, vi ga boste podpisali, prebrano je bilo, to štejemo, smo naredili tudi uradni zaznamek, ker gre za zaščito otrok in štejemo to kot zapisnik tima, potem so pa še naknadno po mailu poslali kar nekaj, tako da tudi taki so. (Fokusna skupina s SD, 2018).

6.6 POGOSTOST TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

V nadaljevanju najprej predstavljam ugotovitve na podlagi raziskave med študentkami, nato pa še med zaposlenimi na CSD, s poudarkom na ugotovitvah na podlagi odgovorov socialnih delavk ob koncu tega poglavja.

6.6.1 Ocena študentk

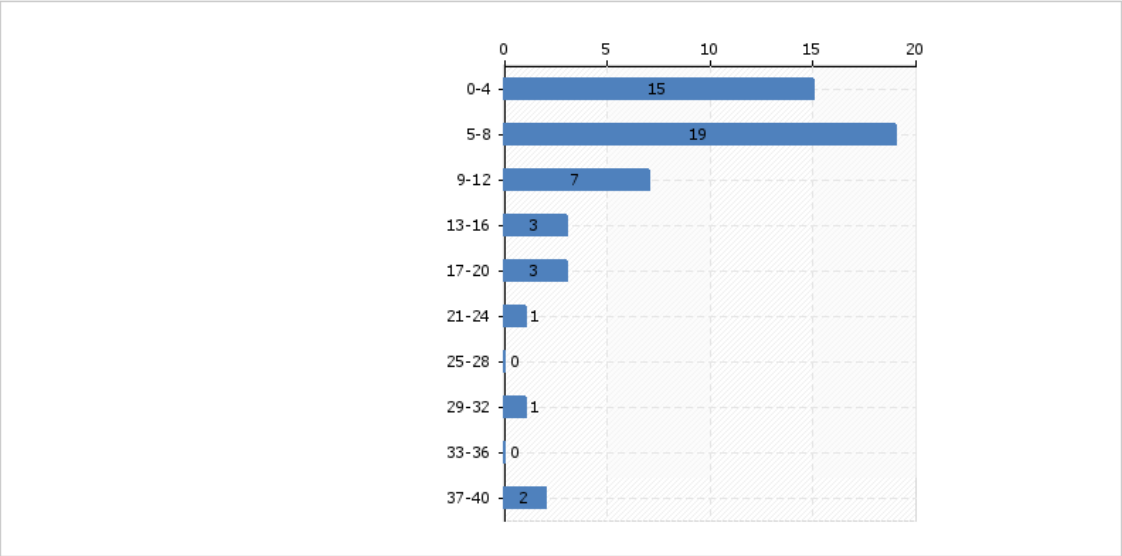
Študentke 3. letnika sem v spletni anketi prosila, da navedejo, kako pogosto so bile v času 6-tedenske (strnjene) prakse udeležene v timskem delu.

Preglednica 26: Odgovor študentk na vprašanje »Prosim, da navedete (s številko), kako pogosto (kolikokrat) ste v času opravljanja Prakse 3 sodelovali, bili udeleženi ali prisostvovali (opazovali) timskemu delu.«

Število veljavnih odgovorov	Povprečje	Stand. odklon	Minimum	Maksimum
51	8,9	8,7	1	40

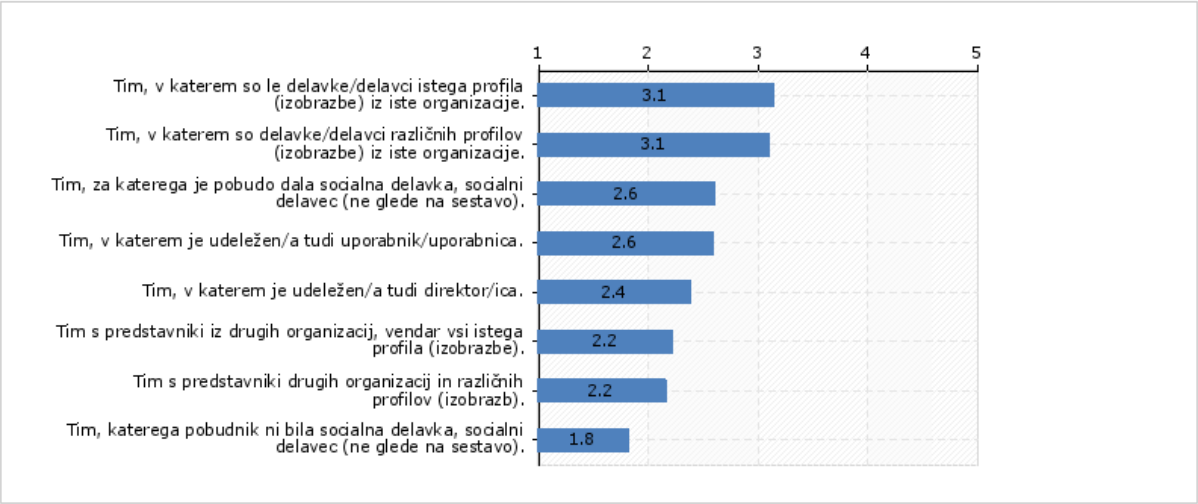
Kot prikazuje Preglednica 26, so bile v povprečju študentke pogosteje kot enkrat tedensko (skoraj 9-krat v 6 tednih) udeležene v timskem delu, nekatere celo vsakodnevno in večkrat dnevno. Je pa razpršenost podatkov (kot je razvidno iz standardnega odklona) zelo velika, torej so bili odgovori dokaj raznoliki. Frekvenčna porazdelitev odgovorov prikazuje slika 66.

Slika 66: Odgovor študentk na vprašanje »Prosim, da navedete (s številko), kako pogosto (kolikokrat) ste v času opravljanja Prakse 3 sodelovali, bili udeleženi ali prisostvovali (opazovali) timskemu delu.«

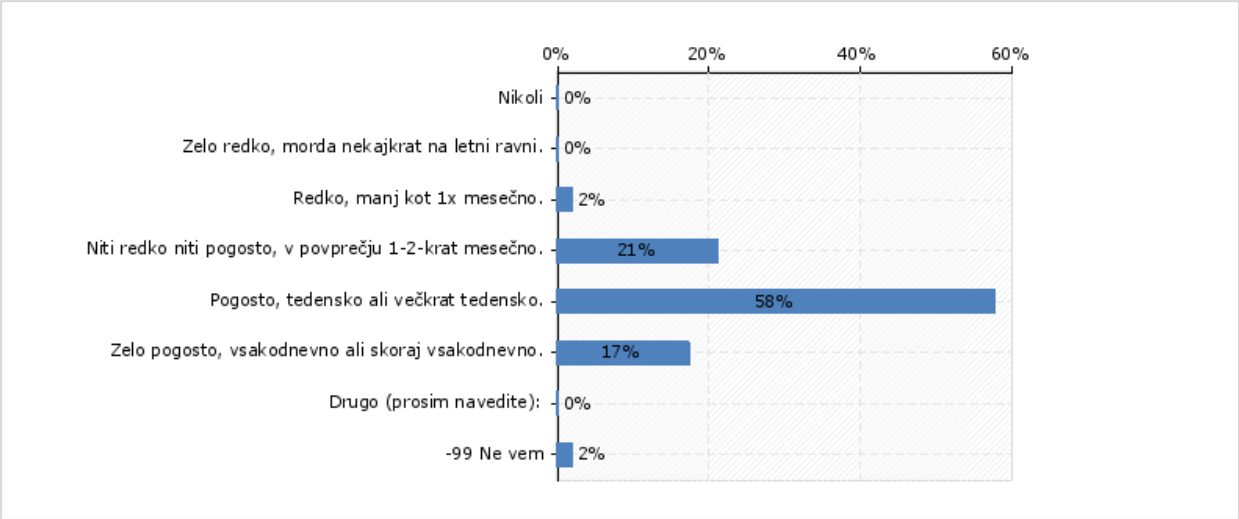


Študentke so (pričakovano) navedle, da so bile najpogosteje udeležene v timskem delu znotraj ene organizacije (notranji tim), najredkeje pa v povprečju v timskem delu, za katero pobudnica ni bila socialna delavka, kot je razvidno tudi s slike 67.

Slika 67: Odgovor študentk na vprašanje: »Kako pogosto ste se tekom Prakse 3 srečali (opazovali, bili udeleženi, sodelovali pri pripravi) z delom, ki bi ga označili za različne načine timskega dela? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vsakodnevno.« (n = 52)



Slika 68: Odgovor študentk na vprašanje: »Prosim, da podate vašo oceno o pogostosti izvajanja/uporabe timskega dela v celotni organizaciji, v kateri ste opravljali Prakso 3.« (n = 52)



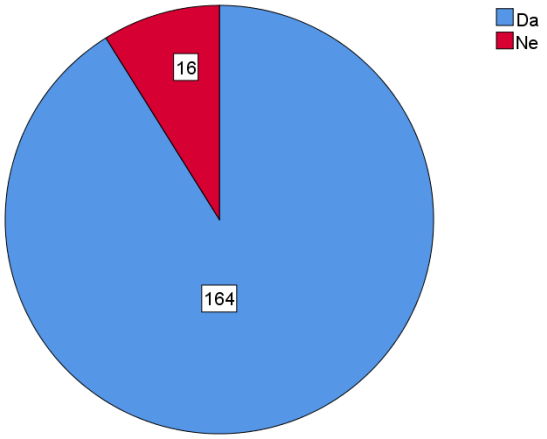
Študentke so na podlagi opažanj v različnih organizacijah na praksi v večini (58 %) ocenile, da timsko delo poteka vsaj tedensko, 17 % pa jih je navedlo, da skoraj vsakodnevno, kot prikazuje

slika 68. Povprečna ocena pogostosti timskega dela v organizaciji pri študentkah znaša 4,9 (n = 51, standardni odklon je 0,7, na 6-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli in 6 zelo pogosto, vsakodnevno ali skoraj vsakodnevno), kar pomeni v povprečju tedensko ali večkrat tedensko.

6.6.2 Podatki s strani zaposlenih na CSD

Zaposlene na CSD sem prosila, da navedejo, ali so v zadnjem letu sodelovale v timskem delu[107]. Kot izhaja s slike 69, le slabih 9 % sodelujočih v anketi v zadnjem letu ni sodelovalo v timskem delu.

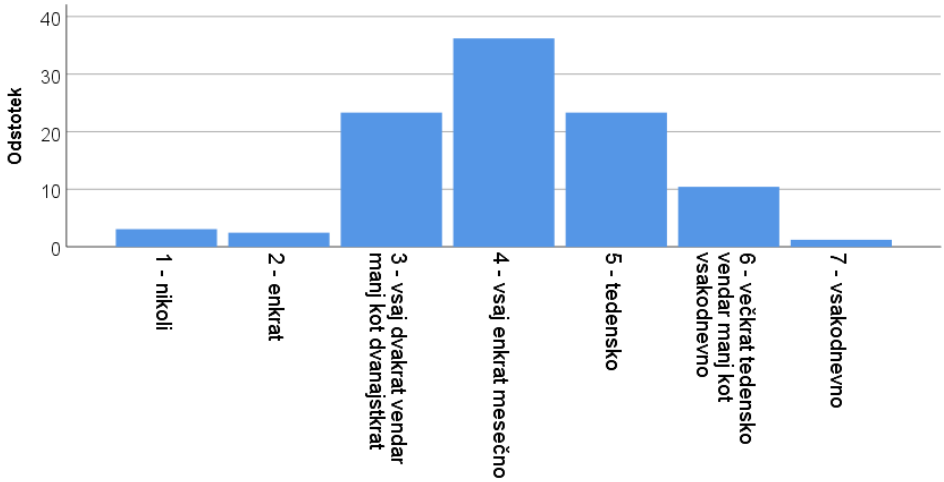
Slika 69: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Ali ste bili v zadnjem letu udeleženi, vključeni v kakršno koli obliko timskega dela, kot je opredeljena zgoraj?« (n = 180)



V nadaljevanju sem tiste, ki so v zadnjem letu sodelovale v timskem delu, prosila še za oceno pogostosti tega, da so dale pobudo oz. sklicale timsko delo. Kot prikazuje slika 70, le manjše število (n = 5 oz. dobre 3 %) tistih, ki so v zadnjem letu sodelovale v timskem delu, ni za tovrstno delo dalo tudi pobude oz. ga sklicalo. Več kot 71 % respondentk je navedlo, da je vsaj mesečno dalo pobudo ali sklicalo timsko delo (povprečna vrednost (na 7-stopenjski lestvici) znaša 4,1, standardni odklon pa 1,169), skoraj 30 % pa je takšnih, ki je dalo pobudo ali sklicalo timski sestanek tedensko ali pogosteje.

[107] Pri tem sem jih prosila, da pri teh in vseh nadaljnjih odgovorih upoštevajo naslednje:
TIMSKO DELO – Delo, v katerega so vključeni vsaj 3 strokovni (so)delavci, laični (so)delavci oz. drugi predstavniki organizacij. V primeru vključenosti strokovnjaka iz izkušenj (uporabnika) pa gre za delo, v katerem sodelujejo poleg uporabnika (ali uporabnikov) vsaj še 3 (zgoraj omenjene) osebe.
NOTRANJI TIM – Zgoraj opisan način dela, v katerem sodelujejo le osebe (predstavnice) iz iste enote (CSD).
ZUNANJI TIM – Zgoraj opisan način dela, v katerem sodelujejo osebe iz (vsaj 2) različnih organizacij (šolstvo, zdravstvo, policija, nevladne organizacije ipd. ali vsaj dveh enot CSD).

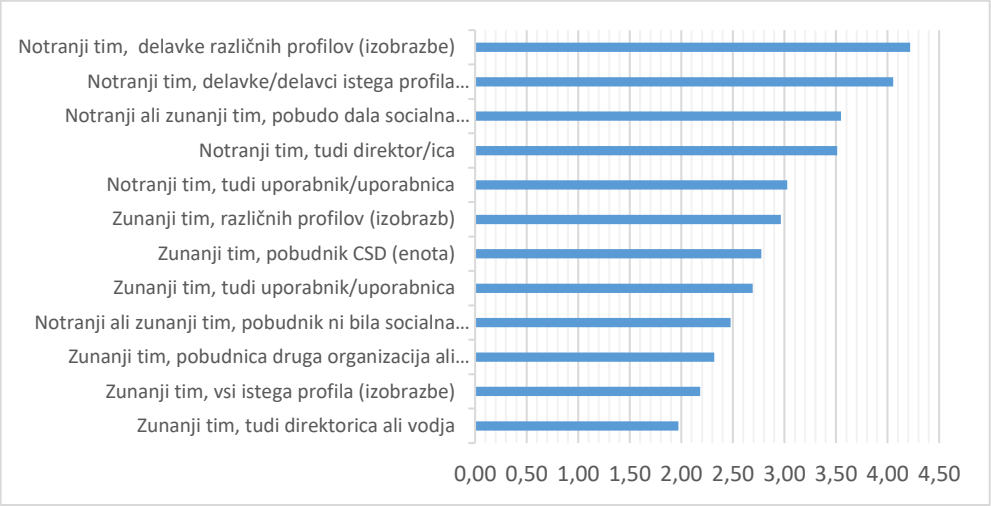
Slika 70: Prikaz odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanje »Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo?« (n = 163)



Zaposlene na CSD sem prosila tudi, da (na 7-stopenjski lestvici, na kateri 1 pomeni nikoli in 7 vsakodnevno) označijo, kako pogosto so (v zadnjem letu) sodelovale v navedenih oblikah timskega dela. Iz rezultatov na sliki 71 je razvidno, da so na CSD v povprečju najpogostejši notranji timi z zaposlenimi različnih izobrazb (povprečna ocena 4,22 – pogosteje kot vsaj enkrat mesečno) in notranji timi z zaposlenimi istih izobrazb (povprečna ocena 4,06 – vsaj enkrat mesečno). Po povprečni pogostosti sledi notranji tim, v katerem je prisotna tudi direktorica (s povprečno vrednostjo 3,51, kar pomeni nekaj manj kot mesečno). Prisotnost direktorice v zunanjih timih pa je precej manj pogosta, saj so najnižjo povprečno pogostost (s povprečno vrednostjo 1,97 – v povprečju manj kot enkrat v zadnjem letu) zaposlene pripisale zunanjemu timu, v katerem je prisotna tudi direktorica CSD.

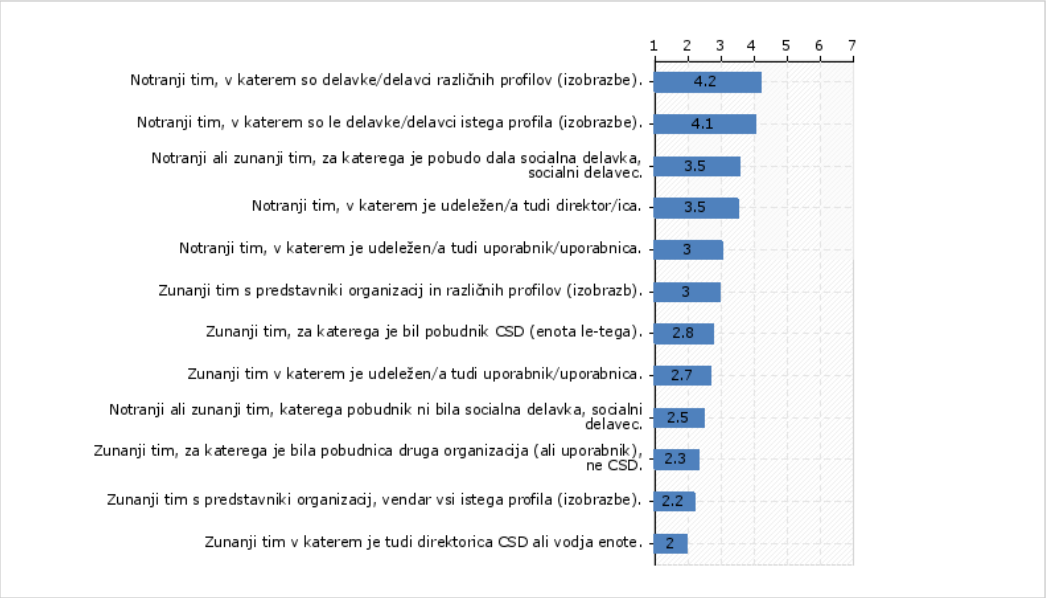
Dokaj velike razlike v pogostosti pa so se pojavile tudi medtem, ali je dala pobudo za tim socialna delavka ali delavka s kakšno drugo izobrazbo (povprečna vrednost 3,55 proti 2,48). Verjetno pa lahko te razlike pripišemo predvsem dejstvu, da je na CSD zaposlenih največ socialnih delavk. Iz podatkov, ki sem jih 11. 2. 2019 s strani MDDSZ prejela po e-pošti, namreč izhaja, da ima večina (okrog 60 % strokovnih delavk) socialnodelovno izobrazbo.

Slika 71: Povprečne ocene pogostosti posameznih oblik timskega dela, v katerih so sodelovale zaposlene na CSD v zadnjem letu (na 7-stopenjski lestvici; 1 – nikoli, 7 – vsakodnevno) (n = 138–147)



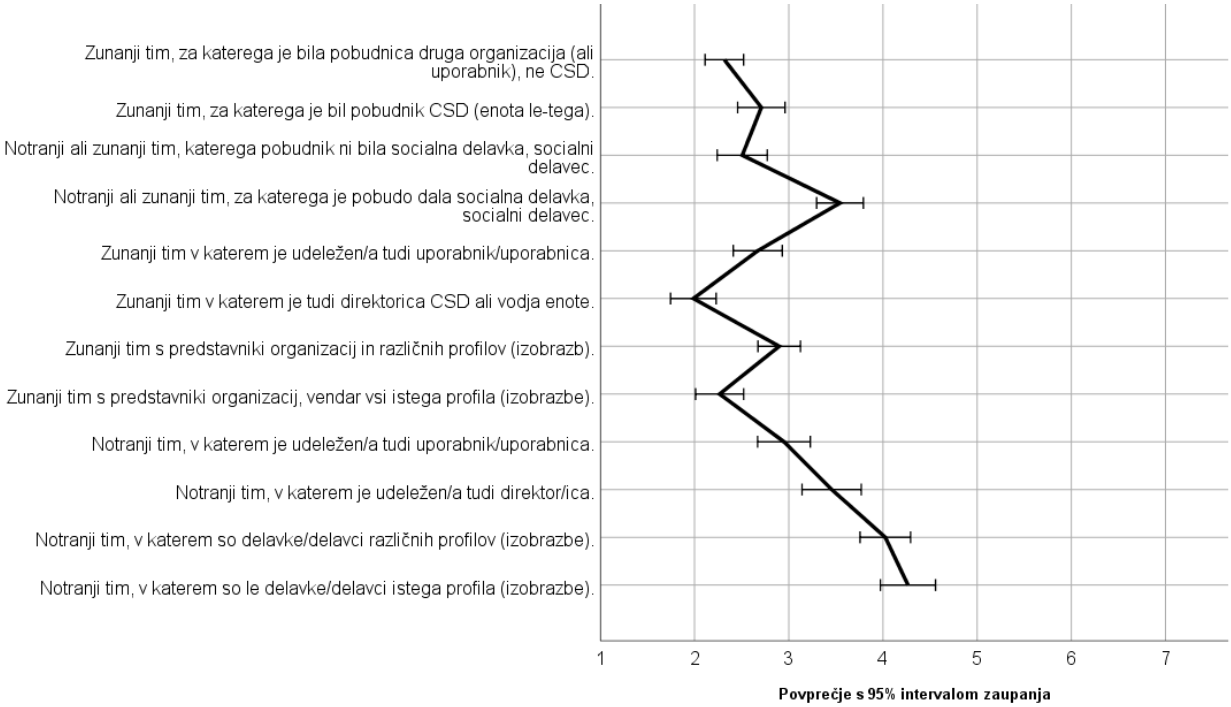
S slike 72 izhaja, da se na CSD pogosteje izvajajo notranji timi (torej tisti, v katerem so udeležene le zaposlene znotraj istega CSD oz. zdaj enote CSD). Anketiranke so navajale, da so bile (v zadnjem letu) v takšno timsko delo v povprečju vključene vsaj enkrat mesečno. Zunanji timi, s predstavniki drugih organizacij, so redkejši in so anketiranke v njih sodelovale v zadnjem letu, v povprečju nekje med 2 in 11-krat.

Slika 72: 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)



Na sliki 73 pa prikazujem povprečno pogostost sodelovanja socialnih delavk v različnih oblikah timskega dela. Razvidno je tudi, da situacija pri socialnih delavkah glede pogostosti sodelovanja v različnih oblikah timskega dela ostaja enaka.

Slika 73: Prikaz pogostosti sodelovanja (povprečja s 95-% intervalom zaupanja) socialnih delavk v različnih oblikah timskega dela (n = 92–97)



Tudi v nadaljevanju prikazujem podatke, pridobljene v anketi, le na socialnih delavkah. Kot izhaja iz preglednice 27, so tako kot pri vseh zaposlenih na CSD, tudi pri socialnih delavkah v povprečju notranji timi pogostejši kot zunanji, najpogosteje pa v povprečju socialne delavke sodelujejo v timskem delu, v katerem so prisotne le socialne delavke, ter timskem delu znotraj organizacije z različnimi profili (v povprečju več kot enkrat mesečno).

Socialne delavke sem prosila tudi, da na splošno ocenijo, kako pogosto so se v zadnjem letu poslužile timskega dela (v katerikoli obliki). Povprečna vrednost odgovorov na 7-stopenjski lestvici (1 – nikoli in 7 – vsakodnevno) znaša 4,07 (standardni odklon pa 1,106), kar pomeni (v povprečju) vsaj enkrat mesečno.

Preglednica 27: Prikaz pogostosti sodelovanja v različnih oblikah timskega dela pri socialnih delavkah v zadnjem letu

Oblika timskega dela	n	Povprečje	Interval zaupanja		Mediana	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
			Spodnja meja	Zgornja meja				
Notranji tim, v katerem so le delavke/delavci istega profila (izobrazbe).	88	**4,3**	4,0	4,6	4,0	1,3	1,0	7,0
Notranji tim, v katerem so delavke/delavci različnih profilov (izobrazbe).	87	**4,1**	3,8	4,3	4,0	1,2	1,0	7,0
Notranji ali zunanji tim, za katerega je pobudo dala socialna delavka, socialni delavec.	88	**3,6**	3,4	3,8	4,0	1,1	1,0	6,0
Notranji tim, v katerem je udeležen/-a tudi direktor/-ica.	88	**3,5**	3,2	3,8	4,0	1,4	1,0	7,0
Notranji tim, v katerem je udeležen/-a tudi uporabnik/uporabnica.	87	**3,0**	2,8	3,3	3,0	1,2	1,0	7,0
Zunanji tim s predstavniki organizacij in različnih profilov (izobrazb).	86	**2,9**	2,7	3,1	3,0	1,0	1,0	5,0
Zunanji tim, za katerega je bil pobudnik CSD (enota le-tega).	85	**2,7**	2,5	3,0	3,0	1,1	1,0	6,0
Zunanji tim, v katerem je udeležen/-a tudi uporabnik/uporabnica.	86	**2,7**	2,5	3,0	3,0	1,2	1,0	6,0
Notranji ali zunanji tim, katerega pobudnik ni bila socialna delavka, socialni delavec.	85	**2,5**	2,3	2,8	3,0	1,2	1,0	5,0
Zunanji tim, za katerega je bila pobudnica druga organizacija (ali uporabnik), ne CSD.	86	**2,4**	2,2	2,6	3,0	0,9	1,0	5,0
Zunanji tim s predstavniki organizacij, vendar vsi istega profila (izobrazbe).	83	**2,3**	2,1	2,6	3,0	1,1	1,0	5,0
Zunanji tim, v katerem je tudi direktorica CSD ali vodja enote.	85	**2,0**	1,8	2,2	2,0	1,1	1,0	4,0

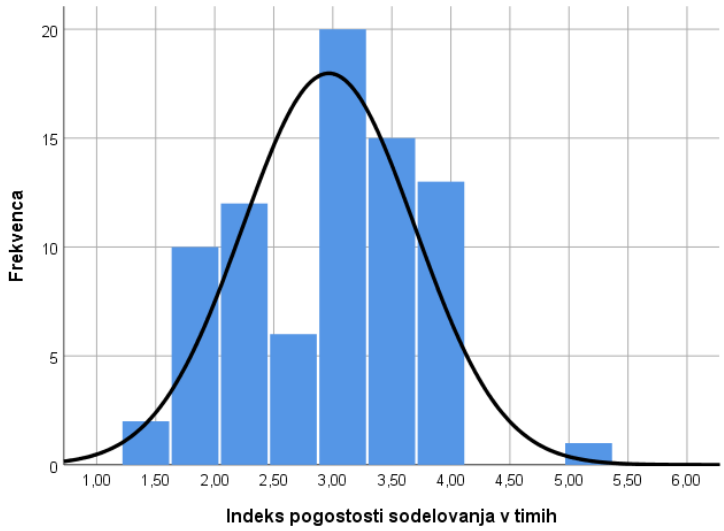
Slika 74 pa prikazuje porazdelitev vrednosti indeksov pogostosti sodelovanja v timskem delu[108] pri socialnih delavkah. Povprečna vrednost je malo pod 3 (2,97 na 7-stopenjski lestvici, standardni odklon znaša 0,73), kar pomeni, da so v povprečju anketirane socialne delavke sodelovale v timskem delu nekajkrat letno, redkeje kot mesečno. Glede na povprečno oceno posluževanja timskega dela (torej kolikokrat je pobudo, predlog zanj dala anketirana socialna delavka), je zgoraj navedeni rezultat (da v povprečju manj pogosto v timskem delu sodelujejo, kot pa se ga poslužijo) presenetljiv. Morda je do tega razkoraka prišlo zaradi problematične formulacije vprašanja o posluževanju[109] ali pa tega, da je predstavljena definicija timskega dela (kot je bila navedena tudi v vprašalniku) morda širša od tiste, ki so jo same, v nadaljevanju

[108] Indeks sem dobila kot povprečje posameznih pogostosti sodelovanja v različnih oblikah timskega dela pri posamezni socialni delavki.

[109] Vprašanje se je glasilo: »Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo?«

vprašalnika (pri vprašanjih, iz katerih sem oblikovala indeks pogostosti sodelovanja v timih), uporabljale. Prav tako je možno, da so socialne delavke pri vprašanjih o udeleženosti v različnih oblikah timskega dela (Q9 – iz katerih sem potem oblikovala indeks pogostosti sodelovanja) imele v mislih le tiste time, za katere same niso dale pobude oz. jih sklicale, ali pa različnih oblik »posvetovanj«, za katere so dale pobudo (npr. znotraj CSD), praviloma niso štele v t. i. notranje time in so pri vprašanjih o sodelovanju v timskem delu upoštevale le bolj formalizirane oblike timskega dela (v katere so morda tudi pisno povabljene, formalneje udeležene).

Slika 74: Prikaz vrednosti indeksa pogostosti sodelovanja v timskem delu za socialne delavke na CSD (n = 79)



6.6.3 Dejavniki, povezani s pogostostjo uporabe timskega dela

Za preverjanje tretje hipoteze o povezanosti internih in eksternih dejavnikov s pogostostjo uporabe timskega dela v socialnem delu sem pri analizi upoštevala naslednja vidika, in sicer pogostost sodelovanja in pogostost uporabe timskega dela. Sodelovanje sem merila s pomočjo 12 vprašanj o pogostosti sodelovanja (v zadnjem letu) v različnih oblikah timskega dela. Ker je analiza pokazala, da so odgovori na navedenih 12 vprašanj med seboj kar močno korelirani, sem se odločila, da iz njih oblikujem indeks pogostosti sodelovanja v timskem delu (Crombachova alfa znaša 0,860). Izračunala sem ga kot povprečje podeljenih 12 ocen pri posameznici. Indeks, s katerimi sem merila pogostost uporabe timskega dela, sem (tako kot odgovore na vprašanje »Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa pomeni vsakodnevno«) uporabljala pri izračunavanju

Spearmanovega korelacijskega koeficienta korelacije rangov z osebnimi značilnostmi anketirank (interni dejavniki) in značilnostmi CSD (eksterni dejavniki).

Preseneča nizka, sicer pozitivna korelacija (ρ = 0,312) med indeksom pogostosti sodelovanja v različnih oblikah timskega dela in odgovorom na vprašanje, kako pogosto so anketiranke uporabile (sklicale, dale pobudo) timsko delo.

V nadaljevanju najprej analiziram povezanost t. i. internih dejavnikov s pogostostjo timskega dela, nato pa še t. i. eksternih dejavnikov.

6.6.3.1 Lastnosti socialnih delavk (interni dejavniki)

Kot izhaja iz priloge 13, mi ni uspelo identificirati pomembnejših povezav t. i. internih dejavnikov (osebnih lastnosti) s pogostostjo sodelovanja v timskem delu[110], kot tudi ne s pogostostjo uporabe (oz. posluževanja) timskega dela[111]. Povprečna pogostost uporabe timskega dela se sicer razlikuje med spoloma, in sicer so se v povprečju moški (povprečna ocena na 7-stopenjski lestvici znaša 4,5, standardni odklon pa 0,577) večkrat poslužili timskega dela kot ženske (povprečna ocena na 7-stopenjski lestvici znaša 4,08, standardni odklon pa 1,078) in je prisotna tudi razlika v povprečni pogostosti sodelovanja, pri čemer so v povprečju ženske navajale pogostejše sodelovanje v timih kot moški (2,99 proti 2,67), vendar je potrebna pri uporabi teh rezultatih, zaradi zelo majhnega števila moških (n = 4), velika previdnost.

Pogostost sodelovanja/uporabe timskega dela (glede na podatke, pridobljene v mojem vzorcu) ni povezana s stopnjo izobrazbe, starostjo (ali delovno dobo), niti s strokovno samozavestjo ali oceno, kako pomembno je timsko delo, prav tako ne z lastno oceno ekstravertiranosti. Pet postavk (a, c, e, g in i) pri Q34 sem na podlagi predhodnih raziskav (glej npr. Grant in Sumanth, 2009) in izračunane Crombahove alfe, ki z vrednostjo 0,734 zadosti minimalnim merilom, združila v indeks Prosocialna motivacija, ki pa prav tako ni povezana s pogostostjo sodelovanja v timskem delu, niti s posluževanjem timskega dela.

Pozitivna korelacija s pogostostjo, ki je višja od neznatne, se pojavi med spremenljivko pogostosti izvajanja mentorstev in indeksom pogostosti sodelovanja v timih (ρ = 0,203), kar pomeni, da socialne delavke, ki pogosteje izvajajo mentorstvo študentkam, tudi pogosteje sodelujejo v timskem delu, in pa med spremenljivko pogostosti izvajanja mentorstev in posluževanjem timskega dela (dajanjem pobud zanj) (ρ = 0,211), kar pomeni, da se socialne delavke, ki pogosteje izvajajo mentorstvo študentkam, tudi pogosteje poslužujejo timskega

[110] Odgovor na 9. vprašanje: »Kako pogosto ste bili v zadnjem letu v povprečju udeleženi (v kakšni koli vlogi) v spodaj navedenih oblikah timskega dela? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore za vsak opis na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vsakodnevno.«

[111] Odgovor na 6. vprašanje: »Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa pomeni vsakodnevno.«

dela. Prav toliko (ρ = 0,211) pa znaša Spearmanov korelacijski koeficient tudi med indeksom pogostosti sodelovanja v timih in oblikovanim faktorjem pomembnosti timov z uporabniki, kar pomeni, da socialne delavke, ki so timom z uporabniki pripisale večjo pomembnost, v povprečju tudi pogosteje sodelujejo v timskem delu.

6.6.3.2 Lastnosti CSD (eksterni dejavniki)

Pri povezavah z lastnostmi CSD so od neznatne višje naslednje korelacije:

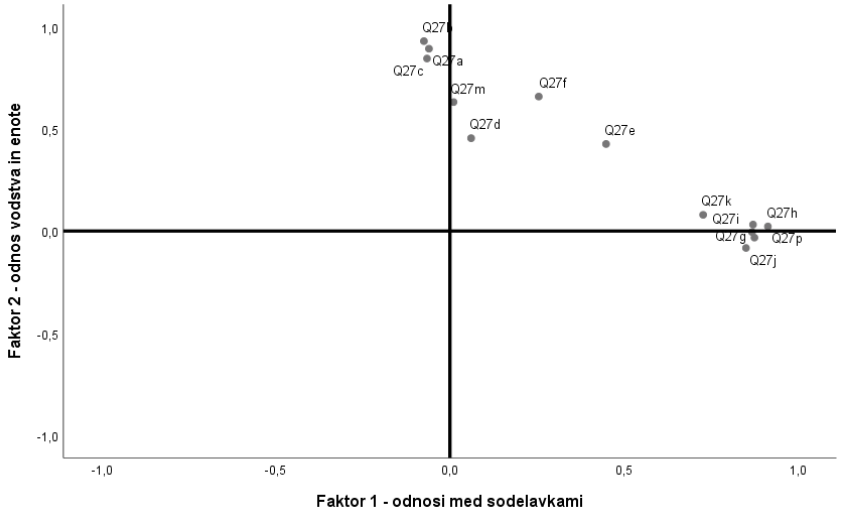
- Ustreznost kadrovskih pogojev na CSD in pogostost uporabe timskega dela (ρ = 0,299),
- Ustreznost tehničnih pogojev in pogostost uporabe timskega dela (ρ = 0,206),
- Zadovoljstvo s timskim delom na CSD in pogostostjo uporabe timskega dela (ρ = 0,206),
- Zadovoljstvo s sodelavci na CSD in pogostostjo uporabe timskega dela (ρ = 0,230).

V sklopu trditev o razmerah na CSD[112] (Q27) sem s pomočjo faktorske analize (izpisi so na voljo v prilogi 13) identificirala dva faktorja (s katerima pojasnim 65,33 % variabilnosti v podatkih), ki sem ju poimenovala:

- Odnosi med sodelavkami (Faktor 1)
- Odnos vodstva in enote (Faktor 2).

in sta prikazana na sliki 75.

Slika 75: Faktorska analiza (z identificiranima 2 faktorjema) na vprašanjih o klimi (Q27) v enoti CSD



[112] Iz faktorske analize sem izločila 3 vprašanja tega sklopa. Vprašanji »V naši enoti je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)« in »Delu »na/v družini« (javnim pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)«, ker govorita bolj o nekakšnem ustroju organizacije in manj o odnosih v organizaciji, spremenljivko »V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo« pa zato, ker je še posebej pomembna v analizi in jo v analizi upoštevam samostojno.

Med navedenima faktorjema in že opisanima spremenljivkama pogostosti timskega dela sem računala korelacijo, ki je višja od neznatne pri faktorju odnos vodstva in enote, ki je pozitivno koreliran s pogostostjo posluževanja timskega dela ($\rho = 0{,}265$) in pa med faktorjem odnosi med zaposlenimi in indeksom pogostosti sodelovanja v timu ($\rho = 0{,}224$).

Spremenljivki »V naši enoti je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)« (v nadaljevanju Poudarek na upravno pravnih zadevah) in »Delu »na/v družini« (javnih pooblastilih in storitvah) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)« (v nadaljevanju Poudarek na družini) sta (kot izhaja tudi iz izpisov v prilogi 13) neznatno negativno povezani z indeksom pogostosti sodelovanja. Med spremenljivko posluževanje timskega dela in Poudarek na upravno pravnih zadevah pa je tudi neznatna in pozitivna korelacija, medtem ko je med spremenljivko posluževanje timskega dela in Poudarek na družini neznatna in negativna korelacija.

Kot prikazuje preglednica 28, se pogostost sodelovanja v timih (glede na oblikovani indeks na 7-stopenjski lestvici) razlikuje glede na področje dela. Največjo pogostost sodelovanja v timih[113] (s povprečno vrednostjo 3,25 ali več, kar na 7-stopenjski lestvici pomeni večkrat letno) so navajale socialne delavke, ki so kot področja (označiti jih je bilo možno več) svojega dela navedle nasilje, mladostnike, programe ali projekte in ukrepe. Najmanj pogosto (s povprečno oceno 2,8 ali manj) pa v povprečju sodelujejo v timih socialne delavke, ki so označile, da opravljajo delo na področju denarne socialne pomoči, skrbništva, starih ljudi in uveljavljanja pravic iz javnih sredstev.

[113] Upoštevala sem področja, ki so bila izbrana (s strani anketirank) vsaj 10-krat.

Preglednica 28: Prikaz pogostosti sodelovanja socialnih delavk v timih glede na področje dela

Področje dela	Indeks pogostosti sodelovanja v timih		
	Povprečje	Standardni odklon	n
Posvojitve	4		1
Nasilje	3,4	0,6	27
Mladostniki	3,3	0,4	20
Vodja enote	3,3	0,7	5
Rejništvo	3,3	0,6	7
Programi ali projekti CSD-ja ali enote	3,3	0,5	11
Ukrepi	3,2	0,4	20
Odrasli	3,2	0,6	17
Osebna pomoč	3,2	0,8	23
Koordinatorstvo (nasilje, obravnava v skupnosti ipd.)	3,2	0,7	5
Otroci	3,2	0,5	29
Kazniva dejanja	3,2	0,6	16
Družina	3,2	0,6	35
Starševsko varstvo	3,1	0,6	8
Prva socialna pomoč	3,1	0,7	46
Pomoč družini za dom	3,1	0,6	19
Denarna socialna pomoč	2,8	0,8	12
Skrbništvo	2,8	0,6	4
Stari	2,8	0,6	12
Uveljavljanje pravic iz javnih sredstev	2,8	0,8	23
Osebe z ovirami	2,4	0,5	3

Odgovore socialnih delavk o pogostosti posluževanja timskega dela (na 7-stopenjski lestvici) glede na navedena področja dela pa prikazuje preglednica 29. Kot je iz nje razvidno, so tudi pri tem najvišja povprečja[114] dosegla področja nasilje, mladostniki in ukrepi s povprečno oceno 4,3 ali več (na 7-stopenjski lestvici). Najnižjo povprečno pogostost pri posluževanju timskega dela (s povprečno 3,7 ali manj) pa so dosegla področja programi ali projekti, denarna pomoč in stari.

[114] Upoštevala sem področja, ki so bila izbrana (s strani anketirank) vsaj 10-krat.

Preglednica 29: Pogostost posluževanja timskega dela glede na področje dela

Področje dela	Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo?		
	Povprečje	Standardni odklon	n
Vodja enote	4,6	1,1	5
Rejništvo	4,6	0,9	9
Posvojitve	4,5	0,7	2
Nasilje	4,4	0,8	31
Mladostniki	4,4	1,0	24
Koordinatorstvo (nasilje, obravnava v skupnosti ipd.)	4,4	0,5	5
Osebe z ovirami	4,3	0,8	6
Ukrepi	4,3	0,7	23
Kazniva dejanja	4,3	0,8	17
Družina	4,3	0,8	40
Otroci	4,3	0,9	30
Prva socialna pomoč	4,2	0,9	53
Pomoč družini za dom	4,2	0,7	23
Odrasli	4,1	0,8	18
Osebna pomoč	4,0	0,7	29
Uveljavljanje pravic iz javnih sredstev	4,0	1,3	25
Starševsko varstvo	3,8	1,2	8
Programi ali projekti CSD-ja ali enote	3,7	1,4	13
Denarna pomoč	3,6	1,6	13
Stari	3,5	0,7	12
Skrbništvo	3,4	1,5	5

Ker je bilo možnih področij dela (v vprašalniku) veliko, zanimal pa me je predvsem morebiten obstoj razlik v pogostosti timskega dela med bolj socialnodelovnimi in bolj upravnimi deli, sem področja razdelila v naslednje štiri skupine:

- Samo družina (ki je vključevala osebe, ki so navedle zgolj katerega ali več izmed naslednjih navedenih področij – rejništvo, posvojitve, pomoč družini za dom, družina, ukrepi, nasilje, otroci in mladostniki);
- Samo pravice iz javnih sredstev (ki je vključevala osebe, ki so navedle zgolj katerega ali več izmed naslednjih navedenih področij – uveljavljanje pravic iz javnih sredstev, starševsko varstvo, denarna pomoč);
- Oboje (ki je vključevala osebe, ki so navedle katero od področij iz sklopa Samo družina, kot tudi katero od področij Samo pravice iz javnih sredstev);

- Nič (ki je vključevala osebe, ki so navedle kateregakoli od ostalih možnih področij[115] in ob tem nobenega področja iz kategorij Samo družina in Samo pravice iz javnih sredstev).

Preglednica 30: Prikaz pogostosti uporabe timskega dela in sodelovanja v njem glede na skupine področij dela pri socialnih delavkah (n = 88)

Skupine pri področjih		Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev, lahko označili za timsko delo? (7-stopenjska lestvica)	Indeks pogostosti sodelovanja v timih (7-stopenj)
Nič	Povprečje	4,4	2,8
	n	11	11
	Standardni odklon	1,0	0,8
Samo pravice iz javnih sredstev	Povprečje	**3,7**	**2,6**
	n	19	19
	Standardni odklon	1,4	0,8
Samo družina	Povprečje	**4,1**	**3,1**
	n	49	41
	Standardni odklon	1,0	0,7
Oboje	Povprečje	4,4	3,5
	n	9	7
	Standardni odklon	0,7	0,5
Skupaj	Povprečje	4,1	3,0
	n	88	78
	Standardni odklon	1,1	0,7

Kot je razvidno iz preglednice 30, so razlike v povprečni pogostosti tako v pogostosti posluževanja timskega dela kot v pogostosti sodelovanja v timskem delu med tistimi, ki opravljajo samo t. i. pravice iz javnih sredstev in tistimi, ki delajo le na področju družine. Pri tem je treba omeniti tudi, da sta skupini različno veliki in da je predvsem znotraj skupine *Samo pravice iz javnih sredstev*, pri oceni posluževanja timskega dela velika razpršenost podatkov (heterogenost skupine), saj je standardni odklon v povprečju višji kot kjerkoli drugje.

Glede na to, kar mi je z vprašalnikom uspelo izmeriti, se torej zdi, da so organizacijske okoliščine (klima v enoti, sodelavci, vodstvo in področje dela) bolj povezane s pogostostjo uporabe timskega dela kot osebne lastnosti socialnih delavk, vendar je videti, da bi se bilo treba merjenja vzrokov za večjo/manjšo uporabo timskega dela (domnevam, da tudi zaradi kompleksnosti le-teh) lotiti še natančneje. Kot zanimiva za razmišljanje o pogostosti timskega

[115] To so naslednja področja (oz. možni odgovori): prva socialno pomoč, osebna pomoč, vodja enote, odrasli, osebe z ovirami, skrbništvo, programi ali projekti, koordinatorstvo, kazniva dejanja in stari.

dela glede na značilnosti CSD se kaže tudi zmerna pozitivna korelacija (r = 0,612) med ocenami socialnih delavk pri trditvah »Delu »v/na družini« (javnim pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (ur in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)« in »V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo«, ki kaže na ključnost vloge vodij oz. njihove podpore, kot navaja tudi Polšak (2001, str. 33), in tudi samega ustroja organizacije – enote, CSD, pri občutenju podpore timskemu delu v socialnem delu v organizaciji dotične socialne delavke. Navedeno se je izkazalo tudi v intervjujih s socialnimi delavkami. Na zbranih podatkih torej lahko delno potrdim tretjo hipotezo, ki se glasi:
H3: Pogostost uporabe timskega dela je povezana tako z določenimi lastnostmi socialnih delavk (oz. internimi dejavniki) kot z določenimi lastnostmi CSD-ja in delovnega mesta (oz. eksternimi dejavniki), saj sta se kot pomembna dejavnika (v obeh delih raziskave) pokazala predvsem področje in vrsta dela, ki ga na CSD opravlja strokovna delavka in tudi pogled na samo timsko delo znotraj organizacije in predvsem s strani vodstva.

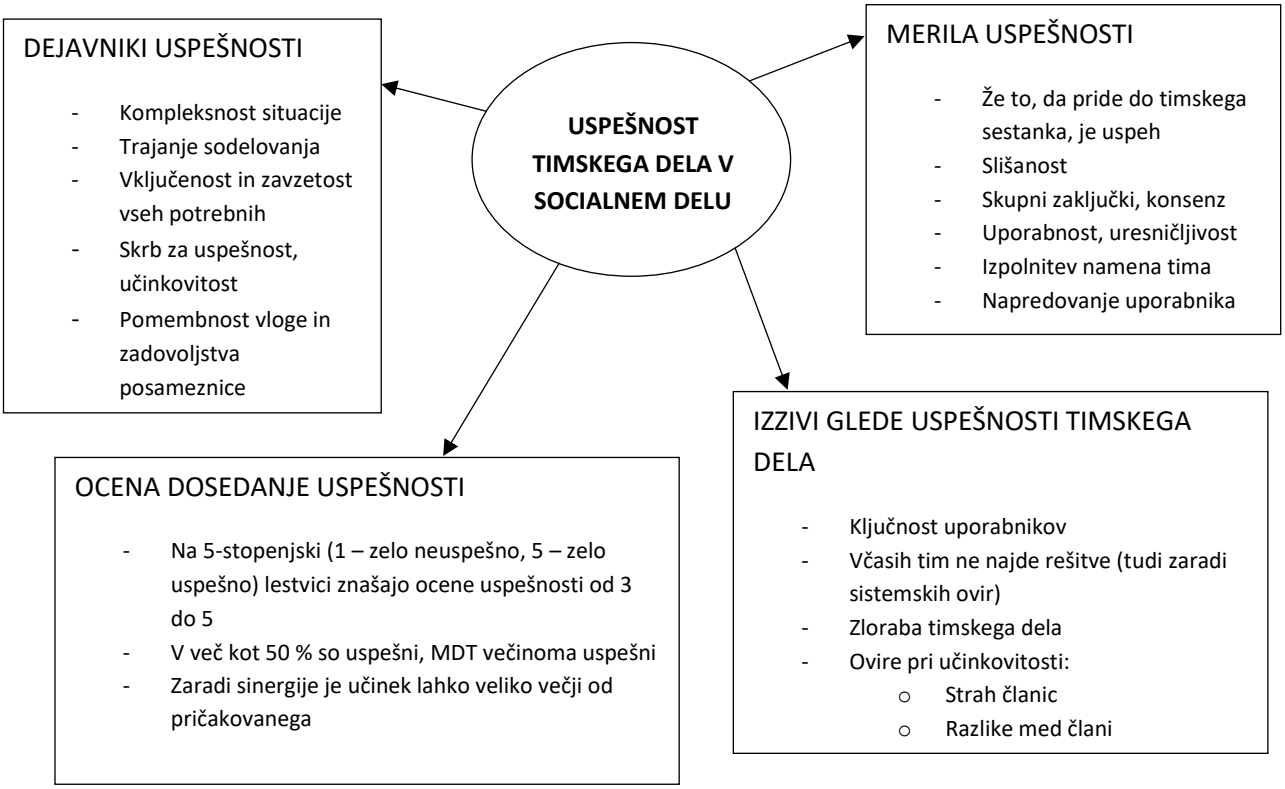
6.7 USPEŠNOST, UČINKOVITOST IN ZADOVOLJSTVO S TIMSKIM DELOM

V FS so študentke poudarile, da so opazile, da je ustrezno timsko delo boljše in bolj učinkovito kot individualno delo z uporabnikom, s čimer se strinja tudi Polšak (2001). Nekatere študentke so imele tudi negativne izkušnje, ko so pri timskem delu opazile različne cilje sodelujočih, nepripravljenost nekaterih na sodelovanje ipd. (FS, 27. 2. 2018).

Kot težavo pri timskem delu so poudarile tudi časovno zahtevnost le-tega, za njegovo uspešnost pa je po njihovih opažanjih pomembno tudi osebno poznavanje članov tima. Opazile so, da povabijo k sodelovanju v timu tiste, ki so za posamezno situacijo najbolj pomembni (sodelujejo z uporabnikom, imajo informacije ipd.) in/ali bi lahko največ prispevali. Včasih pa so tudi uporabniki člani tima (FS, 27. 2. 2018).

Socialne delavke s CSD so v intervjujih govorile o uspešnosti timskega dela iz štirih vidikov, kot prikazuje slika 76, in navedle, da je več dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti timskega dela v socialnem delu.

Slika 76: Uspešnost timskega dela v socialnem delu



Socialne delavke so med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, opredelile:

- kompleksnost situacije, v kateri je uporabnik,

> […] [T]ut odvisno od primera do primera, kompleksnosti, zdej pri enih zadevah se lahka zadeve hitr vidijo v nekem rešitve. Pa se potem tut, ko jih načrtuješ zlo hitr, da ti to potrdi. Včasih je pa tok kompleksno, da to zlo dolg proces in morš res s tistimi minimalnimi koraki bit zadovoljen. (Intervju 13, 2018).

- trajanje sodelovanja vključenih v timsko delo,

> Zaradi možnosti pomoči, tudi dobro je, če je neko dolgotrajno sodelovanje, da so neki stalni timi, to se meni dobro obrestuje, če je le možnost pa če je sodelovanje drugih institucij, ker potem lahko vmes malo preverimo, kaj smo dosegli, koliko smo že napredovali […].Tudi to, kar se v oli vedno zmenimo, če pride kakšna krizna situacija vmes, recimo, da šola opazi, da se je pa drastično poslabšala situacija, da takoj sporočijo in se tudi takoj dobimo potem. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- vključenost in zavzetost sodelujočih,

> Zdej ti zunanji timi so fajn, sej pravim, da iz različnih vidikov vidimo, na kakšen način še lahko, kaj lahko npr. policija naredi, kaj lahko zdravstvo nardi in da uporabnik tut dobi informacije, kaj mu lahko kje kdo nudi. Da ni – da ga ne pošiljamo, konc koncev tut to, da ga ne pošiljamo od vrat do vrat. »Zdej pejte tja,« po se bo pa izkazalo, da bojo policisti rekli »Ja to pa mi ne mormo, ker ni v naši pristojnosti, pejte tja,« ne, tut mogoč krajša pot so neke učinkovite pomoči za uporabnika, ker dobi na enem mestu vse. (Intervju 12, 2018).

> Imaš zraven [v timu] enega sogovornika, ali bo to razumel in sprejel, videl, ali bo pa rekel, ne hodi v šolo, to je to, naredite nekaj, to je pa druga varianta, […] ali se bo pa res tisti psiholog ali šolski [svetovalec] res trudil, da bo tudi on po svojih močeh pomagal. (Fokusna skupina s SD, 2018).

- skrb za uspešnost in učinkovitost timskega dela in

> […] [V]elik je teh enih dejavnikov, katere morš spremljat, da bo uspešno zaključeno al pa učinkovito, pa da bojo zadovoljni kokr tok. (Intervju 7, 2018).

- pomembnost vloge in zadovoljstva posameznice.

> Včasih je po moje večja uspešnost tkrt, ko en druzga razumemo, ko vidmo, men je to bl uspešno, ko kolegica kolega razume, da je stvar razumu, to se mi zdi velik bl uspešno in potem gremo nasprot in mu poskuša, razume in poskuša najdit nek skupen kompromis. To se mi zdi velik bl uspešno, da najdemo vsi skupej kompromis, pa na koncu gremo vsi skupaj zadovoljni. […] K sej smo najdl neko rešitev, pa nismo zadovoljni, k ni moja beseda obveljala. Mislm, da bl je bol tisto pr men. Da ko najdemo neko rešitev za nekoga, da ob neme se tut počutmo zadovoljni, da smo tut razumel en druzga, zakaj smo se tko odločl. (Intervju 7, 2018).

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 za uspešnost. Tako bi navedene lahko razporedila 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 slišanost

> Dobr pa učinkovito se mi zdi, da je takrat, kadar zmoremo vsi skupi poslušat drug druzga in tut dat besedo tistmu, k je tim začel oziroma ga je sklicu […] Vsekakor so pa bolj učinkoviti, če sploh so, ker je to pač velik problem, da se sploh skliče. (Intervju 10, 2018).

> Že to se mi zdi, da sem učinkovita, če jih uspem pridobiti pa da sodelujejo. (Intervju 19, 2018).

preko srednje zahtevnih, kot so npr. skupni zaključki, konsenz, uporabnost in uresničljivost rešitve, dogovorjenega,

> Če že pridemo do nekega konsenza, to je že neki, že en pokazatelj, da gre v dobro smer, […] (Intervju 20, 2018).

> […] [S]eveda ne nazadnje kot vodja primera, da ti je ta rešitev blizu oz. jo sprejmeš. Ni nujno pravi, da je istega verskega prepričanja kot tvoja mogoče potencialna, ampak da jo prepoznaš, ker ne nazadnje kot nosilec primera se niti ne boš odloču za njo, če te ne prepriča. (Intervju 21, 2018).

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

> Ma temu, da se je izpolnil namen, ne, zarad katerega si ga sklical, ne? (Intervju 9, 2018).

> Ja, da se ena sprememba takrat nrdi, k je za uporabnika napredek, k gre naprej. (Intervju 14, 2018).

> Kadar so sklepi tima uresničljivi in se v doglednem času tudi uresničjo in ugotavlamo, da uporabnik razrešuje svojo stisko in težavo, zarad katere je prišel, al pa napreduje v svojih pričakovanjih al pa v svojih željah, da pač dela korake sebi v korist. (Intervju 15, 2018).

Med obstoječimi izzivi pri uspešnosti timskega dela pa so intervjuvanke navajale, da je veliko odvisno od samih uporabnikov (ki so ključni akterji),

> Kr tut to skrbništvo, prvi je uporabnik. Tko da seveda, js vedno iz tega izhajam, kaj bi uporabnik rekel, kako ma mnenje, kako je stališče, to pomen, da tut js morm, predn mam tim, vedet, kaj morm uporabnika vprašat, ker potem te stvari izpostavljam na timu, tko da morm te stvari prej vedet že. (Intervju 6, 2018).

> Tut tim ti pomaga npr. kot strokovnemu delavcu tut potem, ko si ti v nekih dilemah al pa ko ti ne veš več, kok naprej, al pa tut skupaj z uporabnikom, ne, sej tut mi delamo veliko teh timov skupaj z uporabnikom in je to tut zlo dragoceno za njega, ker vidi, da je enakovreden član tima, sploh na področju nasilja se to pol vidi, ne? On je v bistvu, po mojem mnenju, ne, skor glavni, če njega ni zraven, ne mormo nč načrtovat, ne? Tak da tuki se mi zdi to v socialnem delu dragoceno in tut neki več kokr kje drugje mogoč. (Intervju 11, 2018.)

> Tko da tu je pa, pa tut včasih pripravljenosti žrtve, ene žrtve so pripravljene pa rečejo, da ja, pa potem na timu vidiš, da, da ni tako. Lahk so pa zlo zainteresirane in ti tut potem žrtev sporoči:« Je pa res super, da smo sklicali tim, da sm še iz drugih strani slišu« […] (Intervju 13, 2018).

da je včasih tudi v timskem delu nemogoče najti (sooblikovati) ustrezne rešitve, večkrat tudi zaradi sistemskih pomanjkljivosti,

> Včasih se tut zgodi, da ne najdemo rešitve. Mislim, takih primerov ni glih malo, ampak je včasih zadeva nerešljiva, po pa spremljamo, pa spremljamo, pa spremljamo, po pa kdaj pa kdaj naletimo na kakšno v redu idejo, probamo, ne? (Intervju 16, 2018).

> Je pa tudi sistem v naši državi sam po sebi malo manj učinkovit zaradi tega, ker možne oblike pomoči, ki jih mi lahko ponudimo, ko se mi timsko usedemo, so zelo omejene. Kaj tej družini še ponuditi in tudi zato se mi zdi, da karkoli lahko mi še tako dobro timsko sodelujemo, smo manj učinkoviti, ker ni nabora strokovnjakov, ker so čakalne vrste za te strokovnjake, ki bi lahko še kakšne dodatne obravnave otrok, mladostnikov dobili, to s tem mislim pedopsihiatre pa klinične psihologe, kjer so dolge čakalne vrste, pa se mi zdi, da so tudi te psihoterapevtske obravnave omejene ali pa jih sploh ni ali pa so samoplačniške pa tudi recimo psihoterapije teh oseb s težavami v duševnem zdravju, da to pri psihiatru, jaz vidim, da ni samo kontrola pa terapija, ampak bi morala biti psihoterapija tista, ki bi morala biti prej kot pa sama medikamentozna terapija, tako da te stvari v našem sistemu, takšne kot so, to ni kritika toliko na psihiatre kot na sam sistem v naši državi. (Intervju 19, 2018).

da se dogajajo tudi zlorabe timskega dela

> Zdej, če gledam za nazaj, zelo slabo bi ocenla timsko delo, res je blo ogromno tega, kako je kdo gledu samo nase in svoje dobre, kaj bo kdu skupnega od tega timskega dela zase neki dobrega potegnu. (Intervju 1, 2018).

> K so pa timi zlorabljeni za neko urejanje neučinkovitosti al pa tistmu, k bi mogu, ne vem, vodja al pa direktor postavt, tega smo velik vidl na [naveden konkretni CSD]. Takrat pa so timi zlo zoprni in zguba časa. O, spet to in ful gledaš, kako bi se mu zognu. Bi rajš delu svoj del vmes nemoteno, k pa da tam, pa kakšne posebneže poslušaš, k se še radi izpostavljajo in tralala, tratjo čas. (Intervju 17, 2018).

in pa, da ovire timskemu delu predstavljata tudi v timu prisoten strah članic tima in pa razlike med samimi člani tima.

> Rabjo mal več poguma. Kokr so pogumni, navzven kažejo, jim manjka, več notranjega poguma, ker da se soočiš, pa rečeš, da tut js sm čudn, tut moja ideja je lahko smotana, ampak sm jo izpostavla. Js mislm, da jih je preveč strah. (Intervju 7, 2018).

> Tko da ni blo ene efektivnosti velke z moje stvari. Sploh potem, k se je en strah pojavu in tut to se je čutlo v timu. Verjamem, da nism bla edina, k sm se tut pogovarjala z ostalimi. (Intervju 6, 2018).

> Če pa vem že vnaprej, al pa se dogovorim »Ja, bomo meli tim,« pa se začneš prpravlat, pa en uporabnik pride, pa drug uporabnik pride, pa je velik stvari, pa potem se […] ne pripraviš tok kokr bi se mogu al je pa stvar zlo zlo široka, al pa zlo nepredvidljiva, takrat pa ostaja mal večji ta strah. (Intervju 12, 2018).

> Tut to se na primer vid, pa tut na sestankih je velik nesoglasja. Prepiranja so nekak srečanja v prazno. Ne najdem nekak, in to so lahko, tko, ne vem, mesece traja, ker pač se ne bomo dogovoril. Ker se ne bomo mogl dogovorit. […] [T]ut velikrat mamo tuki največkrat probleme, zato kr se mi zdi, mi socialni delavci […] smo tukej, kako naj rečem, strokovno deformirani, in nekak želimo it v ta namen človeku pomagat. Velikrt pride do teh problemov. In če smo zdej na enem takem primeru, želimo pomagat, želimo it iskat način, in kaj bi in svetovat in iskat načine. Medtem ko pr drugih profilih, se pa velikrt pride do tega, da se strogo držijo zakona. (Intervju 7, 2018).

> Tko med profili, sej ponavad ni, da če bi bli sam socialni delavci, da mamo kr z različnih profilov, k so različni pogledi, pol pride do kakšnih očitkov kdaj, to včasih pol. (Intervju 1, 2018).

Preglednica 31 prikazuje dokaj visoko povprečno zadovoljstvo s timskim delom (skoraj 4 na 5-stopenjski lestvici) in le malce nižjo povprečno oceno učinkovitosti timskega dela (povprečna ocena znaša 3,84, podatki pa so malenkost bolj razpršeni kot pri ocenjevanju zadovoljstva).

Preglednica 31: Prikaz korelacije in odgovorov zaposlenih na CSD na vprašanji o zadovoljstvu in učinkovitosti timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni najmanj in 5 največ) (n = 60)

	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom?	160	1	5	3,9	0,9
Kako ocenjujete pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) učinkovitost timskega dela v zadnjem letu?	160	1	5	3,8	0,9
Pearsonov koeficient linearne korelacije med oceno zadovoljstva in oceno učinkovitosti	0,8** **Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).				

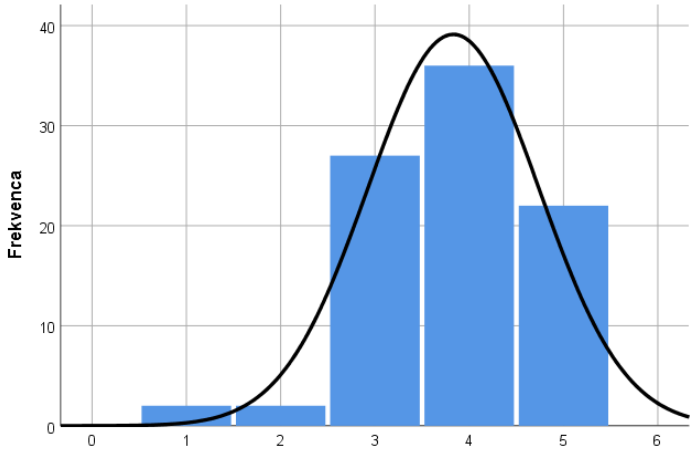
Med oceno zadovoljstva s timskim delom in oceno učinkovitosti timskega dela pri strokovnih delavkah na CSD pa gre za visoko pozitivno korelacijo (r = 0,771), kar pomeni, da so strokovne delavke, ki so timsko delo ocenile kot bolj učinkovito, v povprečju tudi izrazile višjo stopnjo zadovoljstva s timskim delom.

6.7.1 Učinkovitost timskega dela

Socialne delavke sem prosila, da na 5-stopenjski lestvici ocenijo povprečno učinkovitost timskega dela, v katerem so v zadnjem letu sodelovale. Kot prikazuje slika 77, je večina socialnih delavk (58 od 89) navedla, da je bilo timsko delo učinkovito ali pa zelo učinkovito (torej odgovor 4 ali 5). Le 4 osebe so izbrale odgovor na negativni strani – dve sta navedli, da je timsko delo zelo neučinkovito, dve pa, da je neučinkovito. Povprečna ocena učinkovitosti s strani socialnih delavk, ki znaša 3,83 (standardni odklon pa 0,907), kaže na to, da zaposlene na CSD ocenjujejo, da je timsko delo učinkovito.

Kot prikazuje preglednica 32, pa se povprečne ocene učinkovitosti timskega dela razlikujejo glede na smer dodiplomske izobrazbe. V povprečju največjo učinkovitost pripisujejo timskemu delu pedagoginje, socialne delavke in zaposlene drugih izobrazb (povprečna ocena na 5-stopenjski lestvici znaša 3,83 ali več), daleč najmanjšo učinkovitost timskega dela (s povprečno oceno 2,6) pa so navedle sociologinje. Pri teh rezultatih je treba opozoriti tudi na zelo majhno število enot v nekaterih skupinah.

Slika 77: Ocena učinkovitosti timskega dela s strani socialnih delavk, 1 – zelo neučinkovito, 5 – zelo učinkovito (n = 89)



Preglednica 32: Povprečne ocene učinkovitosti timskega dela zaposlenih na CSD glede na izobrazbo

Smer dodiplomske izobrazbe	Povprečje	n	Standardni odklon
Drugo	4,0	4	0,0
Pedagogika (socialna, specialna ipd.)	3,8	6	0,4
Socialno delo	3,8	88	0,9
Psihologija	3,7	10	1,1
Pravo	3,5	4	1,0
Sociologija	2,6	5	1,3
Skupaj	3,8	117	0,9

Za preverjanje 5. hipoteze, ki je nastala na podlagi ugotovitev v raziskavi Thaylefors, Persson in Hellström (2005, str. 110) in se glasi

H5: Bolj kot je timsko delo podobno t. i. transdisciplinarnemu, večji je občutek učinkovitosti timskega dela pri socialnih delavkah na CSD

sem uporabila Pearsonov korelacijski koeficient (izpis pa je v prilogi 15). Med učinkovitostjo in vrsto timskega dela – zunanji tim je korelacija neznatna (sicer pozitivna, r = 0,121). Med učinkovitostjo in vrsto timskega dela – notranji tim pa je nizka pozitivna korelacija (r = 0,267), kar pomeni, da so socialne delavke, ki so notranje time ocenile kot bolj podobne transdisciplinarnemu timskemu delu, tudi timsko delo v povprečju ocenile kot bolj učinkovito. Ker zveza med transdisciplinarnostjo in učinkovitostjo[116] ni (bolj) izražena pri obeh vrstah timskega dela, lahko H5 le delno potrdim.

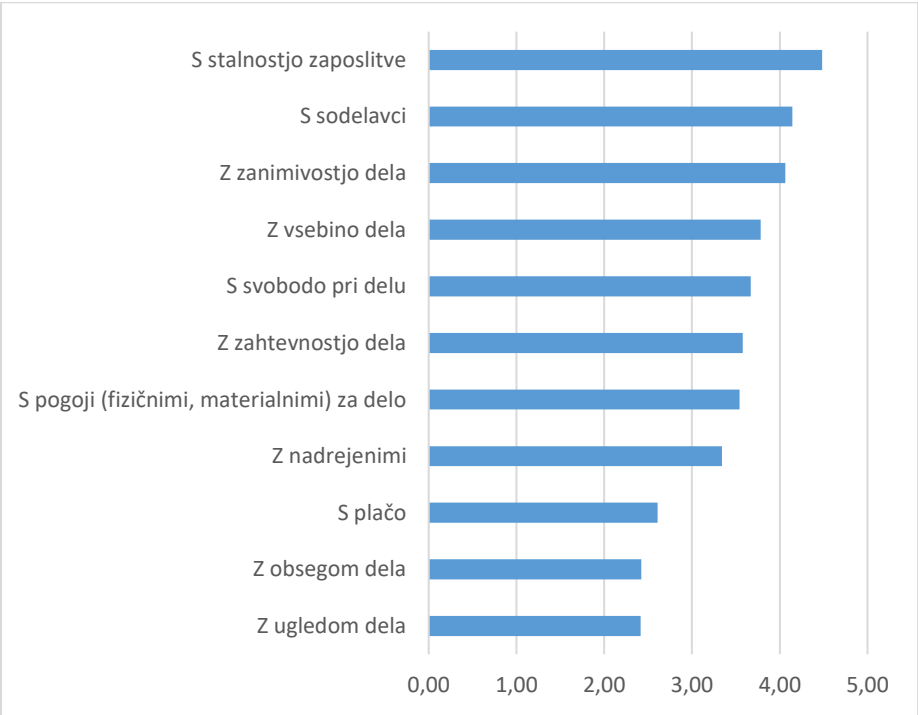
[116] Morda lahko to, da korelacija ni bila močneje izražena, pripišem tudi temu, da bi bilo učinkovitost timskega dela ustrezneje izmeriti z več vprašanji, kot npr. v Thaylefors, Persson in Hellström (2005, str. 110).

6.7.2 Dejavniki, povezani z zadovoljstvom s timskim delom

6.7.2.1 Zadovoljstvo z delom

V anketi (med socialnimi delavkami na CSD katere rezultate prikazuje slika 78), s katero sem merila tudi zadovoljstvo z delom, se je pokazalo najnižje povprečno zadovoljstvo pri delu z obsegom in ugledom dela (2,42 na 5-stopenjski lestvici), s povprečnimi ocenami 4 ali več pa so socialne delavke ocenile stalnost zaposlitve, sodelavce in zanimivost dela.

Slika 78: Povprečne ocene socialnih delavk s CSD s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu (n = 91–97)



V preglednici 33 pa primerjam stanje zadovoljstva pri delu zaposlenih na CSD, ki sem ga izmerila leta 2018, s tistim, ki ga je Rode (2005) izmeril skoraj petnajst let prej (torej leta 2004).

Kot je razvidno tudi iz stolpca razlika (negativni predznak pomeni, da je stanje leta 2018 v primerjavi z letom 2004 slabše), sem leta 2018 pri skoraj vseh elementih zadovoljstva z delom dobila na vzorcu nižje povprečno zadovoljstvo, kot je bilo ugotovljeno leta 2004 (Rode, 2005). Pri postavkah Svoboda pri delu in Ugled dela je razlika celo 0,5 točke ali več (na 5-stopenjski lestvici). Izjeme predstavljajo le zadovoljstva pri postavkah – S sodelavci, kjer je šlo le za malenkostno poslabšanje iz 4,14 v letu 2005 na 4,05 v letu 2018), Stalnost zaposlitve (ostaja na enaki ravni kot leta 2004) ter zadovoljstvo pri postavki Zahtevnost dela, kjer se je zadovoljstvo izboljšalo (iz 3,5 leta 2015 na 3,6 leta 2018).

Preglednica 33: Primerjava zadovoljstva z delom zaposlenih na CSD leta 2004 in leta 2018

Elementi zadovoljstva pri delu	**Stanje leta 2018**					**Stanje leta 2004 (Rode, 2005)**			**Razlika**
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon	n	Povprečje	Standardni odklon	
S pogoji (fizičnimi, materialnimi) za delo	127	1	5	3,6	1,0	96	3,9	0,9	**–0,3**
S plačo	130	1	5	2,7	1,1	96	3,1	0,9	**–0,4**
S sodelavci	130	1	5	4,1	0,9	96	4,1	0,8	**0**
Z nadrejenimi	130	1	5	3,4	1,3	96	3,8	0,8	**–0,4**
Z vsebino dela	130	1	5	3,8	0,9	96	NP	NP	
Z obsegom dela	130	1	5	2,5	1,2	96	NP	NP	
S stalnostjo zaposlitve	125	1	5	4,4	0,9	96	4,4	0,9	**0**
S svobodo pri delu	130	1	5	3,7	0,9	96	4,2	0,8	**–0,5**
Z ugledom dela	129	1	5	2,5	1,2	96	3,1	0,9	**–0,6**
Z zanimivostjo dela	130	2	5	4,1	0,9	96	4,3	0,8	**–0,2**
Z zahtevnostjo dela	130	1	5	3,6	1,0	96	3,5	1,0	**0,1**

Pojavljajo se tudi razlike v povprečnem zadovoljstvu med socialnimi delavkami in drugimi profili, ki jih prikazuje preglednica 34. Iz nje izhaja, da so v povprečju socialne delavke (v primerjavi z ostalimi profili oz. strokovnimi delavkami drugih izobrazb) bolj zadovoljne le s sodelavci in stalnostjo zaposlitve, pri dveh postavkah (zadovoljstvo z vsebino in zadovoljstvo z zahtevnostjo dela) je razlika v povprečjih skoraj neznatna (0,06 ali manj na 5-stopenjski lestvici), pri vseh ostalih postavkah pa je povprečno zadovoljstvo socialnih delavk nižje od povprečnega zadovoljstva zaposlenih na CSD z drugimi izobrazbami.

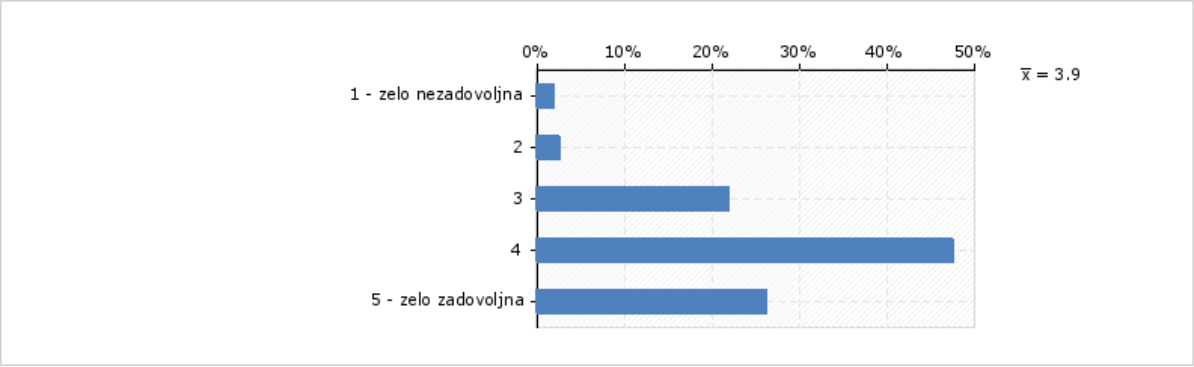
Preglednica 34: Povprečno zadovoljstvo s posameznimi elementi zadovoljstva pri delu zaposlenih na CSD – primerjava izobrazb

Elementi zadovoljstva pri delu	**n**		**Povprečje**			**Standardni odklon**	
	Izobrazba		Izobrazba			Izobrazba	
	Socialno delo	Drugo	Socialno delo	Drugo	**Razlika**	Socialno delo	Drugo
S pogoji (fizičnimi, materialnimi) za delo	93	32	3,5	3,6	**–0,1**	0,996	1,076
S plačo	96	32	2,6	2,9	**–0,3**	1,129	1,027
S sodelavci	96	32	4,2	3,8	**0,4**	0,833	0,723
Z nadrejenimi	96	32	3,3	3,4	**–0,1**	1,288	1,105
Z vsebino dela	96	32	3,8	3,8	**0**	0,965	0,884
Z obsegom dela	96	32	2,4	2,8	**–0,4**	1,253	0,984
S stalnostjo zaposlitve	94	29	4,5	4,3	**0,2**	0,924	0,996
S svobodo pri delu	96	32	3,7	3,8	**–0,1**	0,961	0,762
Z ugledom dela	95	32	2,4	2,7	**–0,3**	1,105	1,260
Z zanimivostjo dela	96	32	4,1	4,2	**–0,1**	0,880	0,832
Z zahtevnostjo dela	96	32	3,6	3,6	**0**	1,013	0,976

6.7.2.2 Zadovoljstvo s timskim delom

Kot je razvidno s slike 79, so v povprečju anketiranke s CSD zadovoljne s timskim delom (povprečno zadovoljstvo na 5-stopenjski lestvici znaša 3,87, standardni odklon pa 0,9). Skoraj tri četrtine (74 %) anketirank je svoje zadovoljstvo označilo z ocenama 4 ali 5, medtem ko je le 7 respondentk (dobri 4 %) izbralo oceni nezadovoljstva (1 ali 2).

Slika 79: Zadovoljstvo zaposlenih na CSD s timskim delom (n = 160)



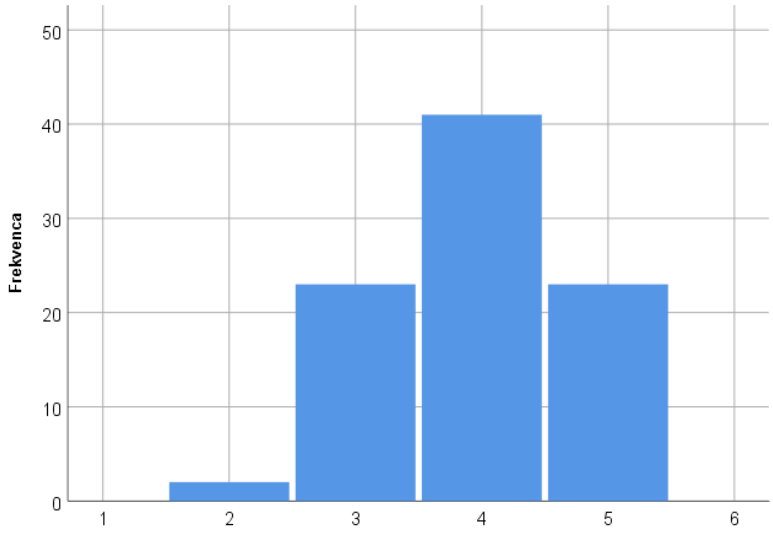
Na vzorcu sem dobila tudi razlike v povprečnem zadovoljstvu s timskim delom med anketirankami glede na njihovo dodiplomsko izobrazbo. Kot je razvidno iz preglednice 35, so v povprečju najbolj zadovoljne s timskim delom anketiranke s pedagoško izobrazbo (saj nobena ni izbrala ocene zadovoljstva, nižje od 4), najmanj pa so z njim zadovoljne strokovne delavke s sociološko izobrazbo (nobena ni izbrala ocene 5). Povprečno zadovoljstvo socialnih delavk s timskim delom je rahlo nad skupnim povprečjem. V vzorcu pa je zelo malo predstavnikov ostalih strok (poleg socialnega dela), zato je treba rezultate interpretirati s previdnostjo.

Preglednica 35: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom (na 5-stopenjski lestvici) glede na izobrazbo zaposlenih na CSD

Izobrazba	Povprečje	n	Minimum	Maksimum
Socialno delo	4,0	89	2	5
Pravo	4,0	4	3	5
Psihologija	3,7	10	2	5
Pedagogika	4,2	6	4	5
Sociologija	2,6	5	1	4
Upravno delo	4,0	1		
Drugo	3,3	4	1	4
Skupaj	3,9	119	1	5

Zadovoljstvo s timskim delom le za socialne delavke prikazuje slika 80. Iz nje je razvidno, da nobena socialna delavka ni pri ocenjevanju zadovoljstva izbrala najnižje ocene, 1 – zelo nezadovoljna, velika večina (64 od 89) pa jih je izbrala oceni zadovoljstva s timskim delom (4 ali 5). Povprečno zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah znaša 3,96 (s standardnim odklonom 0,782).

Slika 80: Prikaz ocen zadovoljstva socialnih delavk s timskim delom v zadnjem letu (1 – zelo nezadovoljna, 5 – zelo zadovoljna) (n = 89)



Glede na spol se sicer povprečno zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah (povprečna ocena znaša 3,93, standardni odklon pa 0,788, n = 84) in socialnih delavcih (povprečna ocena znaša 4,5, standardni odklon pa 0,577, n = 4) razlikuje, vendar je v vzorcu zelo malo moških, zato je pri kakršnih koli zaključkih, povezanih s tem, potrebna velika previdnost.

V preglednici36 prikazujem povprečno zadovoljstvo s timskim delom glede na doseženo stopnjo izobrazbe. Iz nje je razvidno, da večjih razlik v povprečnem zadovoljstvu (glede na izobrazbo) ni, so pa ostale skupine (razen 7. stopnje) spet zelo majhne, tako da primerjava med skupinami ni najbolj smiselna.

Preglednica 36: Povprečno zadovoljstvo socialnih delavk s timskim delom glede na doseženo stopnjo izobrazbe

Dosežena stopnja izobrazbe	Povprečje	Standardni odklon	Minimum	Maksimum	n
6. stopnja/1 – višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program	4,0	0,0	4	4	2
6. stopnja/2 – specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi oz. po bolonjskih programih – visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)	4,0	1,0	3	5	3
7. stopnja – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program oz. po bolonjskih programih – magisterij stroke (2. bol. st.)	3,9	0,8	2	5	79
8. stopnja – specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti	4,3	1,0	3	5	4
Skupaj	4,0	0,8	2	5	88

Povprečno zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah glede na označeno področje dela prikazuje preglednica 37. Kot je razvidno, so v povprečju med bolj zadovoljnimi s timskim delom (povprečna ocena 4 ali več na 5-stopenjski lestvici) socialne delavke[117], ki delajo na področjih: kazniva dejanja, ukrepi, mladostniki in otroci, najmanjše povprečno zadovoljstvo (manj kot 3,9 na 5-stopenjski lestvici) s timskim delom pa se pojavlja na področjih: Stari, osebna pomoč, denarna socialna pomoč in odrasli. Gre za področja, kjer se timsko delo v povprečju redkeje uporablja. V povprečju najmanjše zadovoljstvo s timskim delom pa so sicer izrazile zaposlene na področju rejništva (n = 9, povprečna ocena 3,6 na 5-stopenjski lestvici), ki so (kot izhaja iz ene od prejšnjih preglednic) sicer izrazile relativno pogostost sodelovanja v timskem delu.

[117] Če gledamo tista področja, ki jih je navedlo vsaj 10 socialnih delavk.

Preglednica 37: Zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah glede na področje dela (n = 88)

	Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici.		
Področje dela	Povprečje	Standardni odklon	n
Koordinatorstvo (nasilje, obravnava v skupnosti ipd.)	4,6	0,5	5
Posvojitve	4,5	0,7	2
Skrbništvo	4,4	0,5	5
Vodja enote	4,4	0,5	5
Kazniva dejanja	4,2	0,6	17
Ukrepi	4,1	0,7	23
Mladostniki	4,0	0,6	24
Otroci	4,0	0,8	30
Nasilje	3,9	0,7	31
Prva socialna pomoč	3,9	0,7	53
Programi ali projekti CSD-ja ali enote	3,9	0,6	13
Uveljavljanje pravic iz javnih sredstev	3,9	0,8	25
Pomoč družini za dom	3,9	0,7	23
Družina	3,9	0,8	40
Osebe z ovirami	3,8	0,8	6
Stari	3,8	1,1	12
Osebna pomoč	3,8	0,8	29
Denarna pomoč	3,8	0,8	13
Odrasli	3,7	0,8	18
Starševsko varstvo	3,6	0,9	8
Rejništvo	3,6	0,9	9

Kot sem že omenila, sem področja (za namene primerjave oz. ugotavljanja morebitnih razlik med družino in pravicami iz javnih sredstev) združila še v štiri kategorije, kot prikazujem v preglednici 38. Iz rezultatov izhaja, da so tako socialne delavke, ki delajo le na področju družine, kot socialne delavke, ki delajo le na področju pravic iz javnih sredstev, v povprečju manj zadovoljne, kot znaša skupno povprečje vseh socialnih delavk. Najmanjše povprečno zadovoljstvo s timskim delom so sicer izražale socialne delavke, ki delajo tako na področju pravic iz javnih sredstev kot na področju družine, najvišje zadovoljstvo pa tiste, ki ne delajo niti na področju pravic iz javnih sredstev niti na področju družine.

Preglednica 38: Prikaz zadovoljstva s timskim delom glede na skupine področij dela pri socialnih delavkah (n = 88)

Skupine pri področjih		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? (5-stopenjska lestvica)
Nič	Povprečje	4,4
	n	11
	Standardni odklon	0,7
Samo pravice iz javnih sredstev	Povprečje	3,9
	n	19
	Standardni odklon	0,9
Samo družina	Povprečje	3,9
	n	49
	Standardni odklon	0,8
Oboje	Povprečje	3,9
	n	9
	Standardni odklon	0,3
Skupaj	Povprečje	4,0
	n	88
	Standardni odklon	0,8

Enajst vprašanj, s katerimi sem merila zadovoljstvo z delom (Q35), sem združila v indeks zadovoljstva z delom (kot izhaja tudi iz priloge 13, Crombachova alfa znaša 0,768). Med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom s timskim delom je nizka pozitivna korelacija (r = 0,334), kar pomeni, da so socialne delavke, ki so v povprečju višje ocenile svoje zadovoljstvo z delom, tudi višje ocenile svoje zadovoljstvo s timskim delom. Znotraj elementov zadovoljstva z delom pa so z zadovoljstvom s timskim delom najbolj (povsod gre za nizko pozitivno povezanost) povezani zadovoljstvo z nadrejenimi (r = 0,375), zadovoljstvo s svobodo pri delu (r = 0,374) in zadovoljstvo s sodelavci (r = 0,361).

Kot izhaja iz priloge 13, je povezava z zadovoljstvom s timskim delom višja od neznatne (torej od 0,2) pri več spremenljivkah, ki kažejo na pomembnost zunanjih (torej organizacijskih) dejavnikov. Nizka sorazmerna korelacija je prisotna med zadovoljstvom s timskim delom in podporo ter omogočanjem timskega dela s strani vodstva (r = 0,369). Zmerna pozitivna korelacija (r = 0,409) je izkazana tudi med ustreznostjo kadrovskih pogojev in zadovoljstvom s timskim delom, torej so strokovne delavke, ki so bolje ocenile ustreznost kadrovskih pogojev, v povprečju tudi bolj zadovoljne s timskim delom.

Povprečno zadovoljstvo s timskim delom glede na velikost enote (iz katere prihaja socialna delavka) prikazuje preglednica 39.

Preglednica 39: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom pri socialnih delavkah glede na velikost enote

Velikost enote (število zaposlenih)	n	Povprečje	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Do vključno 8	4	4,3	1,0	3	5
Nad 8 do vključno 20	34	4,0	0,7	3	5
Nad 20 do vključno 30	19	3,7	0,9	2	5
Nad 30 do vključno 50	23	4,1	0,8	3	5
Nad 50 do vključno 80	7	3,7	1,0	3	5
Nad 80	2	4,0	0,0	4	4
Skupaj	89	4,0	0,8	2	5

Najnižja povprečna zadovoljstva so se gibala okrog vrednosti 3,7, pri velikostih nad 20 do vključno 30 in nad 50 do vključno 80. Najvišje povprečno zadovoljstvo pa se je pokazalo pri najmanjših enotah in znaša več kot 4,2 na 5-stopenjski lestvici.

V preglednici 40 prikazujem zadovoljstvo s timskim delom glede na število različnih izobrazb strokovnih delavk znotraj enote CSD. Kot je iz nje razvidno, je povprečno zadovoljstvo najvišje v enotah, kjer imajo tri različne profile.

Preglednica 40: Povprečno zadovoljstvo s timskim delom glede na število različnih profilov (izobrazb) v enoti

Število različnih profilov	n	Povprečje	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
En profil	2	3,5	0,7	3	4
Dva različna profila	7	3,9	0,7	3	5
Trije različni profili	13	4,2	0,8	3	5
Štirje različni profili	21	4,0	0,8	2	5
Pet ali več različnih profilov	45	3,9	0,8	2	5
Skupaj	88	3,9	0,8	2	5

Naredila sem tudi faktorsko analizo na vprašanjih (Q27)[118], s katerimi sem merila organizacijsko klimo na CSD. Na podlagi faktorske analize sem identificirala dva faktorja (kot prikazujem v prilogi 13), ki sem ju poimenovala odnosi med sodelavkami (Faktor 1) in odnos vodstva in enote (Faktor 2). Kot prikazuje preglednica 41, obstaja nizka pozitivna korelacija (r = 0,376) med zadovoljstvom s timskim delom in odnosom vodstva in enote, kar pomeni, da so anketiranke, ki so z višjimi ocenami ocenjevale odnos vodstva in enote, tudi v povprečju višje vrednotile svoje zadovoljstvo s timskim delom. Kaže se tudi zmerna pozitivna korelacija (r = 0,487) med zadovoljstvom s timskim delom in odnosi med sodelavkami, kar pomeni, da so

[118] Kot sem omenila že pri opisu preverjanja H3, so bila 3 vprašanja tega sklopa izločena iz faktorske analize.

anketiranke, ki so z višjimi ocenami ocenjevale odnose med sodelavkami, tudi v povprečju izražale večje zadovoljstvo s timskim delom.

Preglednica 41: Korelacija med zadovoljstvom s timskim delom in klimo na CSD

		Faktor 1 – odnosi med sodelavkami	Faktor 2 – odnos vodstva in enote
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) **zadovoljni s timskim delom**? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearsonov korelacijski koeficient	0,5**	0,4**
	Stat. značilnost (2-stransko)	0,000	0,000
	n	85	85

Preverila sem tudi povezanost zadovoljstva s timskim delom z usmerjenostjo (ustrojem) enote CSD, ki sem ju merila tako, da so anketiranke ocenjevale strinjanje s trditvama:

- *V naši enoti je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)*, v nadaljevanju Poudarek na upravno pravnih zadevah,
- *Delu »na/v družini« (javnim pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)*, v nadaljevanju Poudarek na delu z družino.

Kot je razvidno iz preglednice 42, je med zadovoljstvom s timskim delom in Poudarkom na upravno pravnih zadevah nizka negativna korelacija (r = –0,311), medtem ko je med zadovoljstvom s timskim delom in Poudarkom na delu z družino pozitivna, že skoraj zmerna korelacija (r = 0,398). Iz navedenega torej izhaja, da so v povprečju s timskim delom bolj zadovoljne socialne delavke, ki so ocenile, da v njihovi enoti ni večjega poudarka na upravno pravne zadeve, in/ali tiste, ki ocenjujejo, da na njihovi enoti delu z družino namenjajo vsaj toliko pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih.

Preglednica 42: Korelacija med zadovoljstvom s timskim delom in usmerjenostjo enote (CSD)

		V naši enoti je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)	Delu »na/v družini« (javnim pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)	V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearsonov koeficient korelacije	-0,3**	0,4**	0,4**
	Stat. značilnost (2-stransko)	0,0	0,0	0,0
	N	88	87	87

Na podlagi navedenega ugotavljam, da lahko četrto hipotezo, ki se glasi:

H4: Obstaja povezava med določenimi lastnostmi socialnih delavk (oz. internimi dejavniki) in CSD (oz. eksternimi dejavniki) ter zadovoljstvom s timskim delom,

potrdim, saj sem identificirala nekaj t. i. zunanjih (eksternih) dejavnikov, ki so povezani z večjim zadovoljstvom pri uporabi timskega dela. Pri zadovoljstvu s timskim delom so se (tako kot pri pogostosti – H3) izkazali eksterni dejavniki pomembnejši od internih. Predvsem sem identificirala, da je večje zadovoljstvo s timskim delom v socialnem delu povezano:

- z ustrojem enote CSD v smislu, koliko kadrov in pozornosti namenja prejemkom, upravnim postopkom ali na drugi strani delu z družino, strokovnemu socialnemu delu,
- s svobodo pri delu,
- s klimo znotraj organizacije, odnosi med sodelavci in
- s podporo timskemu delu s strani vodstva enote.

Tako kot pri pogostosti uporabe oz. sodelovanju v timskem delu se tudi pri zadovoljstvu s timskim delom kaže povezava med področjem dela in višino zadovoljstva, in sicer so v povprečju s timskim delom najbolj zadovoljne socialne delavke, ki ne delajo niti na družini niti na pravicah iz javnih sredstev.

6.8 KLJUČNE UGOTOVITVE, POUDARKI EMPIRIČNEGA DELA

6.8.1 Terminologija, opredelitev, tipologija timskega dela v socialnem delu

Kljub pomembnosti timskega dela v socialnem delu o njem v Sloveniji težko najdemo znanstvene članke ali monografije. Strinjam se z avtorji Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013), ki ugotavljajo, da smo (v znanosti socialnega dela) zanemarili pomen timskega dela in si s pričujočim delom prizadevam prispevati k odpravljanju tega manka.

Timsko delo je sicer s strani študentk FSD razumljeno kot delo v skupini za dosego skupnega cilja. Kot specifike timskega dela v socialnem delu pa so študentke poudarile enakovrednost članov, celostni pristop in soustvarjanje. Definicije timskega dela s strani socialnih delavk s CSD so kompleksnejše. Nekatere ga opredeljujejo kot način socialnega dela, pri čemer so, tako kot študentke, poudarile celostni pristop, soustvarjanje, pomembnost enakovredne vključenosti uporabnika ob spoštovanju in upoštevanju razlik med udeleženci. Nekatere sogovornice opažajo razlike (tudi) v timskem delu med strokovnimi delavkami glede na različno izobrazbo, čeprav se večina sogovornic strinja, da je pri samem (timskem) delu raznolikost prednost in prispevek, da pa večjo vlogo pri kakovostnem timskem delu (tistem, ki je uspešno in s katerim so sodelujoči zadovoljni) igrajo osebnostne lastnosti članic.

Na podlagi proučene literature (ki je dokaj neenotna in v kateri so pogosto umanjkale razlage osnovnih izhodišč) in dobljenih rezultatov raziskave (iz katerih po eni strani izhaja, da so prakse v socialnem delu še vedno zelo različne, predvsem pa se razlikujejo v tem, kako je obravnavan uporabnik) predlagam naslednjo splošno opredelitev/definicijo timskega dela v socialnem delu:

Pri timskem delu v socialnem delu gre za soustvarjalni proces, v katerega so kot enakovredne vključene vsaj tri članice (strokovne delavke in uporabniki), ki si v procesu (s pomočjo različnih oblik) skupnega dela, znotraj delovnega odnosa, prizadevajo (so)prispevati k uresničitvi skupnega cilja (najpogosteje rešitvi določenega problema na način, da soudeleženi v problemu postanejo soudeleženi v rešitvi).

Na pomembnost teme timskega dela opozarjajo diplomske in magistrske naloge z različnih področij socialnega dela (ki so bile mentorirane s strani več kot 15 različnih oseb s FSD) in strokovni zapisi (npr. v biltenu Kaljenje), ki so jih napisale socialne delavke iz prakse. Glede na analizirane dostopne podatke (od leta 2001) pa se zdi, da tema timsko delo v socialnem delu skozi zadnjih dobrih 15 let postaja vse pomembnejša. Kot nekakšno večjo prelomnico, vsaj v

pogostosti, če ne že v samem razvoju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, pa predstavlja leto 2008, ko se zdi, da je na podlagi sprejetih zakonov (ZPND in ZDZdr) timsko delo (kot način dela ali oblika potrebnih opravil) dobilo tudi nekakšno »pravno podlago« in uveljavilo tudi termin *multidisciplinarni tim,* ki se pogosto uporablja tako v literaturi o timskem delu v socialnem delu kot v praksi socialnega dela. Tako sem na podlagi ankete, ki sem jo izvedla med študentkami 3. letnika FSD, ugotovila, da je za navedeni izraz, pred odhodom na 6-tedensko prakso ob koncu drugega semestra, že slišalo dobrih 60 % anketirank, medtem ko je bil ta odstotek po vrnitvi s prakse več kot 90 % anketiranih študentk. Manjša enotnost se je pokazala pri uporabi izrazov za poimenovanje timskega dela. V literaturi (domači, kot tudi tuji), predvsem pa v praksi socialnega dela, se namreč uporablja za timsko delo (oz. oblike le-tega) zelo veliko (naštela sem jih 26) različnih poimenovanj. Med najpogosteje uporabljenimi (vsaj v praksi CSD) pa so poleg že navedenega še *strokovni tim* in pa timi, poimenovani po področju dela (npr. tim družina). Čeprav se vsaj v literaturi pogosto piše tudi o *interdisciplinarnih timih* ali timskem delu, pa je le dobrih 42 % anketirank navedlo, da se ta izraz uporablja na njihovem CSD.

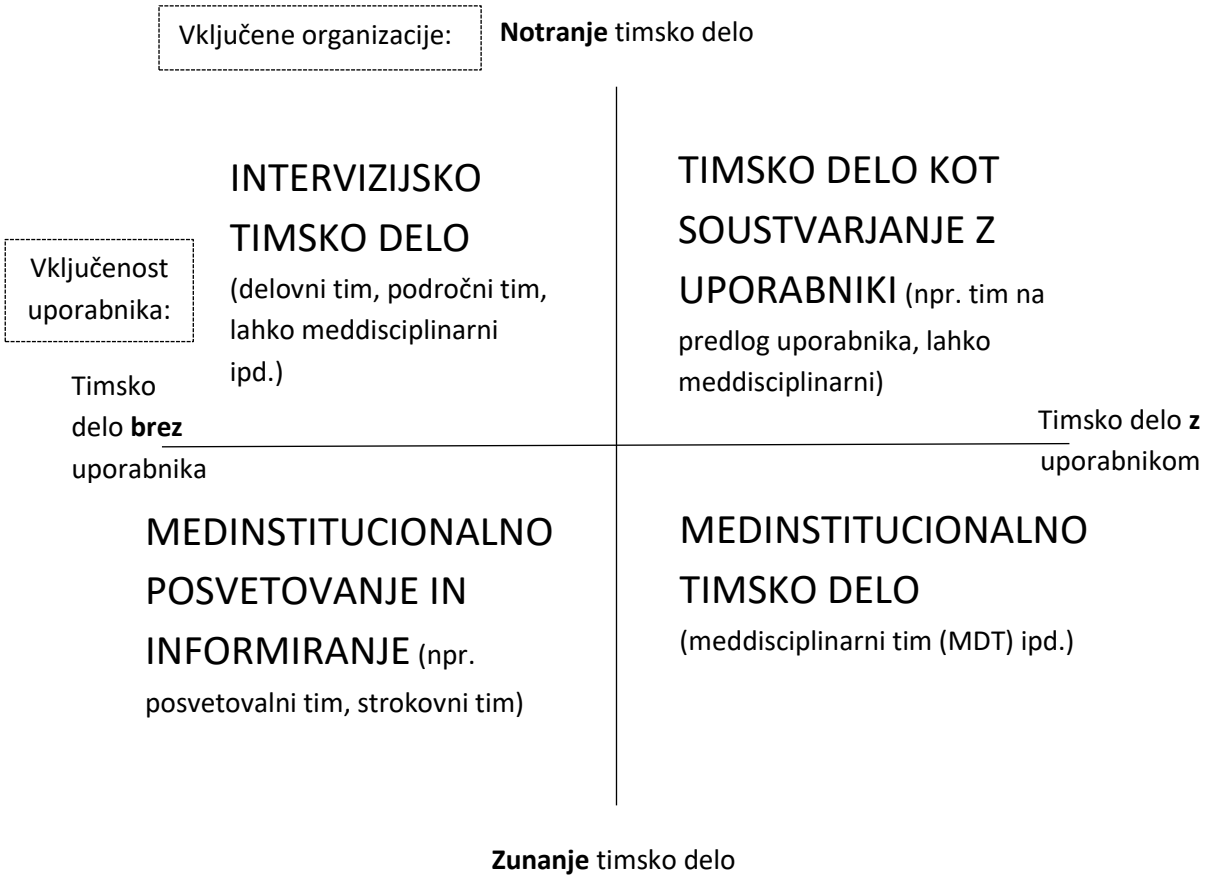
Glede na predstavljeno in uporabljeno terminologijo za timsko delo v storitvenih organizacijah in socialnem delu v tujini (glej npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005; Martin, 2013) in uporabljeno terminologijo v Sloveniji se mi poimenovanji multidisciplinarni in interdisciplinarni tim ali timsko delo ne zdita ustrezni, saj se v Sloveniji uporabljata (pogosto kot sopomenki) za poudarjanje tega, kako naj bo tim sestavljen (kdo naj v njem sodeluje)[119], ne pa za opisovanje samega poteka timskega dela kot npr. v Thaylefors, Persson in Hellström (2005) ali Melin Emilsson (2013).

V povezavi s sodelovanjem zaposlenih na CSD lahko sicer govorim vsaj o štirih ravneh sodelovanja (z uporabniki, s sodelavci, z drugimi enotami CSD, z drugimi organizacijami, institucijami), na vsaki ravni pa je možno sodelovanje (tudi) v obliki timskega dela. Na sliki 81 prikazujem predlagano tipologijo oblik timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, ki sem jo pripravila ob upoštevanju ključnih dveh identificiranih dimenzij – udeleženost (različnih) organizacij in udeleženost uporabnika.

[119] Tudi če ostanemo na tem, da se nam za poimenovanje tima (timskega dela) zdi najprimerneje uporabljati ime, ki pove, kdo v njem sodeluje, se, kolikor razberem (vsaj v ZDA), izraz multidisciplinarni (multi-professional) uporablja za timsko delo, v katerem sodelujejo predstavniki različnih strok, ki so zaposleni znotraj iste organizacije, kar pa ponovno ni skladno z uporabo v Sloveniji.

Glede na trenutno obstoječo terminološko zmedo (v slovenskem prostoru) predlagam, da v socialnem delu v Sloveniji za poimenovanje (in opisovanje) vrste timskega dela uporabljamo (na sliki 81) predstavljeno delitev in poimenovanje *intervizijskega timskega dela*, *timskega dela kot oblike soustvarjanja z uporabniki*, *medinstitucionalnega posvetovanja in informiranja* ter *medinstitucionalnega timskega dela*. Tako tudi terminološko razlikujemo vrste timskega dela od načinov (oblik) timskega dela, pri poimenovanju katerih se lahko opremo na tipologijo, ki so jo pripravili Thaylefors, Persson in Hellström (2005). V slednji, glede na procese (specializacijo vlog, medsebojno odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in soodvisnost vlog) v samem timskem delu (katerikoli vrsti le-tega), razlikujejo med *multidisciplinarnim, interdisciplinarnim in transdiciplinarnim timskim delom,* kot prikazuje preglednica 43. Na CSD pa se lahko, tudi znotraj posamezne vrste timskega dela, pojavljajo različne oblike le-tega. Oblike timskega dela se razlikujejo glede na formalnost oz. formaliziranost, glede na rednost srečevanja ter glede na to, koga vključuje.

Slika 81: Tipologija vrst timskega dela v socialnem delu v Sloveniji



Zaradi navedenega predlagam v uporabo (tako kot npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005 in Melin Emilsson, 2013) namesto do zdaj zelo široko uporabljenega izraza multidisciplinarni izraz *meddisciplinarni*, ko želimo poudariti, da gre za medsebojno sodelovanje strokovnjakov (in uporabnikov) različnih izobrazb (disciplin), ne glede na to, iz katere organizacije (institucije) prihajajo, in oznaki notranji ter zunanji ali *medinstitucionalni*, ki povesta, ali gre za timsko delo znotraj organizacije ali za medinstitucionalno timsko delo.

V intervjujih so socialne delavke navajale, da v zadnjem obdobju opažajo izboljšanje sodelovanja med institucijami oz. organizacijami. Navedeno je verjetno po eni strani posledica sprememb zakonodaje, ki institucijam medsebojno sodelovanje eksplicitno predpisuje, po drugi strani pa tudi prizadevanj institucij oz. posameznikov v njih, za vzpostavljanje in ohranjanje strokovnih mrež, organiziranje medsebojnih posvetov, aktivov na lokalni ravni ipd., kot so navajale tudi intervjuvanke.

Tako lahko pritrdim prvi tezi, da obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu znotraj Slovenije (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino.

Preglednica 43: Oblike delovanja v timskem delu po Thaylefors, Persson in Hellström (2005)

	Multidisciplinarno (angl. *Multiprofessional*)	Interdisciplinarno (angl. *Interprofessional*)	Transdisciplinarno (angl. *Transprofessional*)
Specializacija vlog	Vloge v timu so specializirane in vsakdo se osredotoča na svoje naloge	Vloge so specializirane, vendar se od vsakogar pričakuje interakcija	Čeprav so vloge sicer specializirane, mora biti vsakdo pripravljen ne le dopolnjevati, temveč tudi po potrebi zamenjati koga drugega
Odvisnost nalog	Naloge se običajno izvajajo v določenem sosledju	Naloge so deloma soodvisne in mora biti njihovo izvajanje zato koordinirano	Člani tima so medsebojno soodvisni, kot tudi njihove naloge
Koordinacija	Koordinacija temelji na nadzoru in standardizaciji	Vsakdo mora koordinirati lastne aktivnosti	Koordinacija se doseže z neposredno interakcijo, prilagodljivostjo in improvizacijo
Specializacija nalog	Naloge so specializirane in jih lahko izvajajo le člani z ustrezno izobrazbo	Vsakdo se mora biti pripravljen prilagoditi nalogi	Vsakdo se mora biti pripravljen prilagoditi prednostim in pomanjkljivostim ostalih članov
Vodenje	Vodja tima deluje kot menedžer	Vodja tima deluje kot trener	Vodenje tima se prilagaja situaciji, tim se vodi, uravnava sam
Odvisnost vlog	»Opravi svoje delo najbolje kot zmoreš«	»Opravi svoje delo in sodeluj«	»Opravi svoje delo na interaktiven način in bodi pripravljen na stalno prilagajanje«

Vir: Thaylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 106.

6.8.2 Izobraževanje in usposobljenost

Čeprav timskega dela v socialnem delu študentke FSD eksplicitno ne spoznavajo pri nobenem od predmetov (glede na učni načrt FSD), pa se skozi različne predmete vsaj deloma opremijo za timsko delo. Študentke so ugotovile, da se v času študija na timsko delo v socialnem delu pripravljajo z izvajanjem različnih (seminarskih, projektnih in izpitnih) dejavnosti in nalog v skupinah ter tudi skozi delo na vajah, seminarjih in tudi skozi praktično usposabljanje (oz. prakso v vseh štirih letih). Kot pomembne ostale predmete v prvem letniku študentke poudarijo

predmeta *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika* in *Osnove skupinske dinamike,* v drugem letniku predmet *Zasvojenosti,* v tretjem letniku pa predmeta *Socialno delo z družino, Socialna antropologija* in nekatere modulske predmete. Študentke v intervjujih, fokusni skupini in anketi so se strinjale, da se za timsko delo v socialnem delu čutijo nekako srednje dobro usposobljene, občutek usposobljenosti pa se je (glede na podatke iz anketiranja študentk) po Praksi 3 povečal iz povprečne ocene pod 3 (2,88 na 5-stopenjski lestvici) na povprečno oceno nad 3 (3,39), prav tako pa se je zvišala tudi povprečna ocena lastnega poznavanja timskega dela (iz 3,42 na 3,75 na 5-stopenjski lestvici). Praktično usposabljanje oz. praksa predstavlja torej pomemben element spoznavanja, kot tudi usposabljanja za timsko delo pri študentkah na FSD.

Socialne delavke so v intervjujih poudarjale, da same kot najpomembnejše znanje za timsko delo v socialnem delu doživljajo osnovno socialnodelovno znanje oz. predvsem sodobne koncepte socialnega dela (soustvarjanje ipd.). Kot pomembno pa so poudarile tudi vseživljenjsko strokovno izpopolnjevanje znanja in primerne osebnostne lastnosti za timsko delo.

Glede samega študija na FSD so načeloma socialne delavke navajale, da so bile z njim zadovoljne, v povezavi s timskim delom v socialnem delu pa predlagale pridobivanje (osnovnih) znanj o timskem delu; obveznost spoznavanja dela CSD za vse študentke; še več priložnosti za delo v skupini, več iger vlog in podobnih vaj; več svobode in tudi priložnosti za učenje iz zgledov; več specializiranih znanj z različnih področij ter večji poudarek olajšanju prehoda iz študija v prakso. Poudarile so tudi pomembnost prakse in tega, da bi se tudi na praksi lahko bolj usposabljale za timsko delo, saj ocenjujejo, da jih praksa ni dovolj opremila (povprečna ocena 2,8 na 5-stopenjski lestvici). Navedle so tudi potrebe po literaturi o timskem delu v socialnem delu in po dodatnih izobraževanjih (npr. seminarjih), ki bi bila čim bolj praktično usmerjena (struktura in vodenje timskih sestankov, zapisovanje ipd.) ter s poudarkom na usposabljanju za vodenje zunanjih timov. Opažajo, da dodatno podporo in izobraževanja še posebej potrebujejo strokovne delavke, ki začnejo delo na CSD, ter opozarjajo na povezavo med občutkom opremljenosti za timsko delo v socialnem delu in strokovno samozavestjo. Socialne delavke so dokaj kritično ocenile svojo usposobljenost za timsko delo (le 4 od 21 so si dale najvišjo oceno na 5-stopenjski lestvici), oceno pa so argumentirale z veliko količino različnih izkušenj. Tiste, ki so svojo usposobljenost ocenile z oceno, nižjo od 4, pa so omenjale samokritičnost in da je vedno še prostor za izboljšave. Morda si lahko kot odraz tovrstnega razmišljanja razlagam tudi rezultate povprečnih ocen usposobljenosti med strokovnimi

delavkami različnih izobrazb. Najnižjo povprečno oceno (razen kategorije drugo) usposobljenosti so si namreč podelile prav socialne delavke (3,8 na 5-stopenjski lestvici) in tako ocenile, da v povprečju za pedagoginjami in psihologinjami zaostajajo za približno 0,4 točke (na 5-stopenjski lestvici) pri usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu.

V anketi so socialne delavke sicer ocenile tudi, da jih je študij dokaj slabo (povprečna ocena 2,62 na 5-stopenjski lestvici) opremil za timsko delo v socialnem delu, pri čemer pa se (po oceni) niti ne razlikujejo od strokovnih delavk ostalih izobrazb, izjema so le pravnice, ki so edine (v povprečju) ocenile, da jih je študij kar dobro (povprečna ocena 3,6 na 5-stopenjski lestvici) opremil za timsko delo v socialnem delu. Bolj kot s študijem pa so se anketiranke usposobile za timsko delo v socialnem delu z delovnimi izkušnjami (predvsem z delom na CSD).

Za boljšo opremljenost za timsko delo v socialnem delu so anketiranke, ki so svojo usposobljenost ocenile z oceno, nižjo od 5, navedle oz. predlagale, da bi (za večjo usposobljenost) potrebovale več usposabljanj in izobraževanj, večjo podporo v organizaciji (večjo povezanost znotraj enote, večjo podporo vodstva), več (delovnih) izkušenj, več časa in manjši obseg dela, večjo podporo s strani stroke ter večji ugled stroke, več strokovne samozavesti in drugo.

Na podlagi ugotovljenega potrjujem H6, ki pravi, da dodiplomski študij socialnega dela (na FSD) ne usposobi dovolj socialnih delavk za timsko socialno delo. Potrjujem pa tudi H7, saj izhaja iz predstavljenih rezultatov raziskave, da se s timskim socialnim delom študentke FSD v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi).

6.8.3 Potrebe, nameni in pomembnost timskega dela

Medtem ko so v anketi študentke (n = 51) na podlagi opažanj na praksi kot glavna namena timskega dela označile sprejemanje odločitev in pridobitev različnih mnenj, opažanj, sem na podlagi analize študentskih poročil (n = 9) o timskem delu kot najpogostejši namen identificirala oblikovanje dogovora o nadaljnjem ravnanju, sodelovanju ali ukrepanju. Zaposlene na CSD pa so v intervjujih kot glavni razlog za timsko delo navajale bolj strokovno obravnavo in več razvidnosti (ko je v pomoč uporabniku vpletenih več oseb), pretežno v primerih javnih pooblastil. Namene, ki so jih navedle socialne delavke v intervjujih, pa sem razdelila na tiste, ki so v pomoč tako socialni delavki kot uporabniku (n = 16), in tiste, ki so v pomoč uporabniku (n = 7).

Socialne delavke so se strinjale, da je timsko delo v socialnem delu nujno potrebno ter dodale, da ga uporabljajo vsaj na treh različnih ravneh – za delo z uporabnikom, za sodelovanje s sodelavci (znotraj organizacije) in za sodelovanje z drugimi organizacijami. Navedle so tudi, da se pogostost uporabe timskega dela razlikuje glede na področje dela na CSD, da imajo zaposlene različne potrebe po timskem delu, ki so povezane tudi s tem, koliko delovnih izkušenj (na CSD) že imajo, da je še vedno premalo povezovanja in so timi z uporabniki redki.

Nekatere socialne delavke so navedle, da imajo zadržke do timskega dela, druge pa so opisale opažen razvoj timskega dela, ki ga vidijo kot posledico razvoja sodobnih konceptov socialnega dela, ki v ospredje postavljajo procese soustvarjanja. Opažajo tudi, da narašča ozaveščenost o pomembnosti timskega dela, ki je tudi zelo pomembna za to, da se takšno delo sploh lahko izvaja, vendar zaradi drugih dejavnikov (časovni in kadrovski) ne pomeni vedno tudi več timskega dela.

Rezultati so pokazali tudi, da zaposlene na CSD ocenjujejo kot (v povprečju) najpomembnejše (povprečna ocena 4,5 na 5-stopenjski lestvici) notranje time različnih profilov brez uporabnikov in pa zunanje time različnih profilov z uporabnikom. Kot zanimiv pa se je pokazal razkorak v pomembnosti timskega dela z uporabnikom med zaposlenimi na CSD s socialnodelovno izobrazbo in tistimi z drugimi smermi izobrazb. V povprečju so namreč socialne delavke pripisovale precej večjo pomembnost vsem oblikam timskega dela z uporabniki kot zaposlene na CSD drugih izobrazb.

Na podlagi predstavljenih rezultatov ugotavljam, da lahko H1, ki se glasi: Socialne delavke na CSD kot najbolj pomembno obliko timskega dela (potrebno pri strokovnih odločitvah in delu) vidijo meddisciplinarno timsko delo, ki vključuje tudi predstavnice drugih organizacij, le delno potrdim, saj se kot pomemben vidik pomembnosti kaže tudi prisotnost uporabnika, ki pa v hipotezi ni bil zajet.

Socialne delavke tako ocenjujejo, da je (zunanje) timsko delo bolj učinkovito, če je v njem prisoten tudi uporabnik, notranje timsko delo pa, če imajo pri njem (vsaj) v fokusu uporabnika. Socialne delavke so se strinjale, da je zunanje timsko delo in timsko delo z uporabniki zahtevnejše in ne obsega le timskega srečanja (oz. sestanka), temveč veliko dela (z različnimi deležniki) tudi pred srečanjem in po njem. Pogosto so v timskem delu tudi v vlogi zagovornic – bodisi samega socialnega dela in načina dela bodisi uporabnika, zato je tako pomembna strokovna samozavest strokovnih delavk in zelo potrebno njihovo strokovno znanje. Opozorile

so, da nekatere organizacije težje ali pa bolj zadržano sodelujejo v primeru prisotnosti uporabnikov, zato so razvile tudi »hibridne oblike« timskega dela, ko se npr. timskemu srečanju kasneje pridruži še uporabnik. Izkušnje socialnih delavk sicer kažejo, da se vabilu na udeležbo v timskem srečanju uporabniki v večini odzovejo, da so marsikomu takšne izkušnje sodelovanja dragocene, da pa je treba (pri vabljenju) upoštevati posebnosti uporabnikov. Socialne delavke še dodajajo, da nekateri uporabniki v timskem delu ne želijo sodelovati. Uporabnikov socialne delavke na timska srečanja ne povabijo, kadar ocenijo, da njihova prisotnost na srečanju ni nujna (in bi imela za uporabnika več slabosti kot prednosti) in kadar želijo pridobiti čim natančnejše informacije s strani drugih organizacij ter sodelovanje čim širšega kroga potrebnih strokovnih delavk in organizacij. Načeloma pa socialne delavke zagovarjajo vključenost uporabnikov v timsko delo, saj opažajo, da se tako uporabniku nudi boljša storitev, samo timsko delo z uporabniki je bolj konstruktivno in učinkovito ter se jim zdi prisotnost uporabnika tudi zaradi drugih razlogov nujna. Poročale so še o opaženih različnih odnosih strokovnih delavk CSD do uporabnikov – nekaj jih je (tudi samokritično) navajalo, da opažajo s strani zaposlenih na CSD velika pričakovanja in premalo strpnosti do uporabnikov.

Socialne delavke so se strinjale, da je timsko delo za socialno delo pomembno, ter dodale, da se ga zaradi različnih razlogov pogosto ne poslužujejo, včasih pa namesto timskega dela izvedejo delo v paru ali pa se posvetujejo s sodelavko. Identificirala sem tri ključne prispevke, ki jih po mnenju socialnih delavk v samo timsko delo vnaša socialno delo: delo po (sodobnih) socialnodelovnih konceptih (celostna obravnava, socialno delo z družino); prevajanje med strokami ter uporabniku in zagovorniška vloga.

Socialne delavke so se strinjale, da je timsko delo (sam potek, kot tudi pogostost) precej odvisno tudi od CSD oz. tega, kako na timsko delo gledajo sodelavci in kakšno podporo ima takšno delo s strani vodstva. Večinoma opažajo, da je kljub nujnosti timskega dela zaradi same zahtevnosti dela na CSD (ko je takšno delo potrebno tako zaradi zagotavljanja bolj kakovostne pomoči uporabniku kot za pomoč strokovni delavki) tovrstnega dela vse manj in je njegovo izvajanje reducirano zgolj na nujne zadeve. Razlike med CSD, ki so jih omenjale intervjuvanke, sem razdelila na razlike zaradi specifik območij, ki jih pokriva CSD, in specifik zaradi velikosti različnih CSD (oz. zdaj enot CSD). Socialne delavke pa so navajale tudi zlorabe timskega dela – npr. za namen nadzorovanja s strani vodje, direktorice. Slednjo pa zaposlene na CSD omenjajo tudi kot ključno (odgovorno) tako za odnose v kolektivu, za podporo timskemu delu in tudi za ostale pogoje za timsko delo.

6.8.4 Sodelovanje z drugimi organizacijami in vrste, oblike timskega dela, ki se pojavljajo na CSD

Timsko delo predstavlja eno od oblik sodelovanja CSD-ja z drugimi organizacijami. Socialne delavke so kot razloge za povezovanje z drugimi organizacijami navedle potrebo po vpetosti CSD v okolje, potrebo po izmenjavi dobrih praks pri delu na posameznih področjih, lažje in uspešnejše sodelovanje ter celostno obravnavo kompleksnejših situacij. Odločitev, katere strokovnjake in/ali organizacije povabiti v timsko delo, pa strokovne delavke sprejmejo tako na podlagi lastnih izkušenj kot na podlagi situacije v posameznem primeru. Organizacije, s katerimi socialne delavke s CSD najpogosteje sodelujejo, so šole, vrtci, policija, organizacije na področju zdravstva in nevladne organizacije. Glede sodelovanja med organizacijami so socialne delavke navedle, da opažajo izboljšanje sodelovanja, kar pripisujejo prizadevanjem vseh organizacij. Glede sodelovanja so sicer navajale pozitivne izkušnje – dobro odzivnost in uspešnost sodelovanja, kot tudi izzive – prelaganje odgovornosti, manko programov in oblik pomoči, zadržanost nekaterih organizacij ipd.

Zaposlene na CSD (n = 191) so navedle, da se na CSD najpogosteje (več kot 60 % anketirank je tovrstno poimenovanje navedlo oz. označilo) uporabljajo naslednji trije termini za poimenovanje timskega dela: multidisciplinarni tim (73 %), strokovni tim (72 %) in tim, poimenovan glede na področje dela (družinski, stari, duševno zdravje ipd., 62 %). V povprečju so anketiranke v timsko delo znotraj organizacije (enote CSD) vključene vsaj enkrat mesečno. Tovrstno timsko delo je pogostejše kot timsko delo s predstavniki iz drugih organizacij (zunanji tim), za katerega so anketiranke s CSD navedle, da so vanj vključene v povprečju nekajkrat (med 2 in 11-krat) letno. Anketa je pokazala, da socialne delavke notranje timsko delo v povprečju vidijo kot transdisciplinarno (glede na tipologijo Thylefors, Persson in Hellström, 2005), za katerega je značilna visoka medsebojna odvisnost članic tima, velika prilagodljivost in interakcija, medtem ko v povprečju zunanje time doživljajo kot interdisciplinarne. Najbolj pa se notranji in zunanji timi razlikujejo glede na specializacijo vlog in nalog. Med številom različnih izobrazb znotraj CSD in številom točk na indeksu je vrsta timskega dela (po Thylefors, Persson in Hellström, 2005) (razvidno tudi iz priloge 15) nizka, pozitivna povezanost, kar pomeni, da več profilov, kot so strokovne delavke navedle, je v njihovi enoti, bolj se je (z indeksom) izmerjena vrsta timskega dela nagibala proti transdisciplinarni vrsti timskega dela.

6.8.5 Pogoji za timsko delo

Med ključnimi pogoji za timsko delo so intervjuvanke poudarile čas za timsko delo in članice timskega dela. Glede slednjih ugotavljajo, da je za kakovostno timsko delo pomembna sestava

tima (število in izbira članic), da imajo članice primerne lastnosti (med katerimi so intervjuvanke omenjale osebnostne značilnosti, sposobnosti, znanje ter strokovno samozavest in namene, pričakovanja) in da so pomembni tudi medsebojni odnosi (tako organizacijska klima kot osebni odnosi z drugimi organizacijami).

Med socialnimi delavkami sicer ni bilo soglasja o tem, koliko članic mora imeti tim (dve ali tri) najmanj, so pa dokaj enotno navajale povprečno število članic v notranjih (okrog pet) in zunanjih (okrog deset) timih. Glede vabljenja sodelujočih v timsko delo so poudarile, da 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. Nekatere omenjajo, da je več udeležencev prisotnih v timskem delu, v katerem ni uporabnikov, in da je tudi dinamika timskega dela takrat drugačna.

Za sodelovanje v timskem delu potrebujejo strokovne delavke primerne osebnostne značilnosti (osebna širina, iznajdljivost, empatija, strpnost, vztrajnost, potrpežljivost), ki so pomembnejše od znanj. Nekatere intervjuvanke so govorile tudi o timskosti kot lastnosti. Za sodelovanje v timu so potrebne tudi različne sposobnosti članic, kot npr. sposobnost pridobivanja informacij, zapisovanja, motiviranja in različne komunikacijske spretnosti. Intervjuvanke pa so opozorile tudi na pomembnost znanja in primerne strokovne samozavesti ter dodale, da bi pridobivanju navedenega lahko bil dan večji poudarek v času študija. Za dobro sodelovanje v timskem delu pa so pomembni tudi nameni in pričakovanja sodelujočih. Kot pomembno so intervjuvanke poudarile zavedanje pomembnosti, smiselnosti timskega dela ter pogleda, da vsi udeleženci soprispevajo in da lahko vsak s timskim delom tudi pridobi. Pomembno je tudi medsebojno zaupanje –v ostale strokovne delavke in uporabnike, ter spoštovanje vseh sodelujočih.

Pri odnosih pa so intervjuvanke govorile o pomembnosti dobrih odnosov strokovnih delavk zunaj tima – pomembnost mreže osebnih odnosov po različnih organizacijah in primerni, spoštljivi odnosi v organizaciji (znotraj kolektiva), kot tudi o pomembnosti odnosov znotraj posameznega tima. Tu so poudarile:

- pomembnost osebnega stika (da se timske sodelavke vidijo, sedijo skupaj), s čimer se vzpostavlja povezanost znotraj tima,
- pomembnost klime v timu, v kateri je prisotna enakovrednost ter spoštovanje, zaupanje in

- delo po sodobnih konceptih socialnega dela, vzpostavljanje delovnega odnosa v timu ter zavzetost vsakega, da prispeva.

Anketiranke so pogoje za timsko delo (na 5-stopenjski lestvici) ocenjevale s povprečnimi vrednostmi od približno 3,2 – za kadrovske in tehnične, pa do 3,8 – za prostorske in podporo s strani vodstva, kar pomeni, da so bili v povprečju pogoji za timsko delo sicer ocenjeni pozitivno, vendar le-ti v povprečju niso dobri (ocena 4 ali več). Anketiranke so sicer navajale, da ima skoraj 30 % na CSD zaposlenih 5 ali več različnih profilov (izobrazb). Povprečna ocena počutja v enoti CSD pa znaša 3,51 (s standardnim odklonom 1,07), kar pomeni (na 5-stopenjski lestvici), da se iz sredinske vrednosti rahlo nagiba proti dobremu počutju. Dobrih 15 % anketirank je izbralo oceni 1 ali 2, ki pomenita slabo počutje, med tistimi (n = 20), ki so izbrale negativno počutje, pa jih večina ima (n = 16) socialnodelovno izobrazbo.

6.8.5.1 Poklicna identiteta in samozavest socialnih delavk

Gre za temo, ki ji pred samo izvedbo raziskave (na podlagi literature) nisem pripisovala tolikšne pomembnosti in predstavlja zelo pomemben pogoj za samo timsko delo. V intervjujih so socialne delavke ugotavljale, da je za ustrezno poklicno identiteto pomembna strokovna kompetentnost, pri čemer za občutek le-te pripisujejo večji pomen izkušnjam kot znanju. Poleg navedenega pa so med pozitivne vplive na poklicno identiteto socialne delavke uvrstile še pozitivne povratne informacije s strani drugih strokovnjakov. Med stvari, ki negativno vplivajo na poklicno identiteto oz. samozavest, pa so socialne delavke prištele pomanjkanje dela na oblikovanju pozitivne poklicne identitete ter neustrezno (slabo) javno (medijsko) podobo socialnega dela. Socialne delavke so se tudi strinjale, da ima FSD veliko vlogo pri oblikovanju poklicne samozavesti diplomantk, in sicer z znanjem, ki ga ponuja, s povezovanjem s praktiki, pa tudi pri oblikovanju oz. vplivanju na javno podobo in javno mnenje o socialnem delu. Predvsem glede slednjega menijo, da je na FSD še precej rezerv.

Socialne delavke so poročale, da je s poklicno samopodobo povezano tudi timsko delo (pogostost in način dela v njem), v katerem socialne delavke sodelujejo z bolj uveljavljenimi in uglednimi strokami (npr. medicina, pravo, psihologija), zato morda prav pri timskem delu poklicna samopodoba (identiteta) pride toliko bolj do izraza. Socialne delavke so poročale tudi o opaženih občutkih manjvrednosti in težavah z vzpostavljanjem avtoritete socialnih delavk v timskem delu.

Glede na vprašanji[120], ki sem ju, v povezavi s poklicno identiteto, postavila v anketi, pa se glede na povprečne ocene socialne delavke ne razlikujejo bistveno od sodelavk drugih izobrazb na CSD. V povprečju so najbolj ponosne na pripadnost stroki psihologinje, najmanj pa pravnice. Najbolj ponosne, da delajo na CSD, so pravnice, najmanj pa pedagoginje.

6.8.5.2 Zadovoljstvo z delom in s timskim delom

Socialne delavke so na CSD v povprečju najmanj zadovoljne z obsegom in ugledom dela (povprečna ocena pod 2,5 na 5-stopenjski lestvici), medtem ko so najbolj zadovoljne (s povprečno oceno 4 ali več) s stalnostjo zaposlitve, sodelavci in zanimivostjo dela. Skrb vzbujajoča je primerjava stanja zadovoljstva na CSD v letu 2018 in 15 let prej – torej leta 2004 (glej Rode, 2005). Vsi (v obeh obdobjih merjeni) elementi zadovoljstva so namreč v letu 2018 dosegli povprečne ocene, ki kažejo nižje zadovoljstvo kot leta 2004, izjemi predstavljata le povprečna ocena zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve, ki je leta 2018 ostala na enaki ravni kot leta 2004, ter zahtevnost dela, ki je leta 2018 za 0,1 višja kot leta 2004. Največje poslabšanje pa je v povprečju opazno pri ugledu dela (za 0,58 točke na 5-stopenjski lestvici) ter pri svobodi pri delu (za 0,53 na 5-stopenjski lestvici). Glede na velikost poslabšanja sledita elementa plača in nadrejeni (s poslabšanjem, večjim kot 0,4 točke).

Primerjava povprečnega zadovoljstva z delom med socialnimi delavkami in drugimi profili (izobrazbami) je pokazala, da so v povprečju socialne delavke manj zadovoljne od strokovnih delavk drugih izobrazb s skoraj vsemi elementi. Izjemo predstavljata elementa zadovoljstvo s sodelavci (ki je pri socialnih delavkah za 0,3 točke na 5-stopenjski lestvici višje kot pri drugih) ter zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (kjer je razlika 0,2 točke). Največja razlika pa se je pojavila pri postavki zadovoljstvo z obsegom dela, kjer so v povprečju socialne delavke za 0,34 točke manj zadovoljne (na 5-stopenjski lestvici) kot njihove sodelavke drugih izobrazb.

74 % zaposlenih na CSD, ki so sodelovale v anketi, je svoje zadovoljstvo s timskim delom označilo z ocenama zadovoljstva (4 ali 5), povprečno zadovoljstvo (na 5-stopenjski lestvici) pa znaša 3,87 in pomeni, da so v povprečju s timskim delom zadovoljne. V povprečju so sicer s timskim delom najbolj zadovoljne pedagoginje in pravnice (povprečna ocena 4 ali več), najmanj pa sociologinje (povprečna ocena 2,6), ki so edine v povprečju nezadovoljne s tovrstnim delom. Nobena socialna delavka ni označila, da je s timskim delom popolnoma

[120] Anketiranke sem prosila, da označijo svoje strinjanje (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nič ne velja, 5 pa popolnoma velja) z izjavama »Ponosna sem na to, da pripadam svoji stroki (socialno delo ali druge)« in »Ponosna sem na to, da delam na centru za socialno delo oz. enoti le-tega.«

nezadovoljna, povprečna ocena zadovoljstva pri socialnih delavkah pa znaša 3,96, kar pomeni, da so socialne delavke s timskim delom v povprečju zadovoljne. Tudi med spoloma in stopnjo izobrazbe se sicer pojavljajo razlike v povprečnem zadovoljstvu, vendar je število enot v nekaterih skupinah zelo nizko, zato menim, da bi bili kakršni koli sklepi na podlagi teh rezultatov preuranjeni.

V povprečju so s timskim delom najbolj zadovoljne zaposlene na področjih kaznivih dejanj, ukrepov, dela z mladostniki in otroci (povprečna ocena 4 ali več), najmanjše povprečno zadovoljstvo pa so izrazile zaposlene na področjih, kjer se timsko delo v povprečju tudi manj uporablja – stari ljudje, denarna socialna pomoč, odrasli ipd. V povprečju so s timskim delom najbolj zadovoljne socialne delavke, ki ne delajo niti na področju družine niti na področju pravic iz javnih sredstev (povprečna ocena 4,4 na 5-stopenjski lestvici).

Med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom s timskim delom je nizka pozitivna korelacija (r = 0,334) in so torej socialne delavke, ki so višje ocenjevale svoje zadovoljstvo z delom, višje ocenjevale tudi zadovoljstvo s timskim delom. Znotraj zadovoljstva z delom pa so z zadovoljstvom s timskim delom najbolj povezani elementi zadovoljstvo z nadrejenim, zadovoljstvo s svobodo pri delu in zadovoljstvo s sodelavci. Zaposlene, ki so označile, da je na njihovem CSD večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem delu, so manj zadovoljne s timskim delom (inverzna nizka korelacija, r = –0,311). V povprečju pa so s timskim delom bolj zadovoljne tudi socialne delavke, ki so ocenile:

- da v njihovi organizaciji namenjajo enako ali več pozornosti delu z družino kot javnim pooblastilom (skoraj zmerna pozitivna korelacija r = 0,398),
- da imajo v organizaciji podporo in omogočanje timskega dela s strani vodstva (nizka pozitivna korelacija, r = 0,369) in predvsem
- da imajo ustrezne kadrovske pogoje (r = 0,409).

Anketiranke, ki so kot boljše ocenile odnose med sodelavkami (zmerna pozitivna korelacija, r = 0,487) in odnos vodstva in enote (nizka pozitivna korelacija, r = 0,376), so izražale tudi večje zadovoljstvo s timskim delom.

V pogovorih z zaposlenimi na CSD sem zaznala precejšnjo mero nezadovoljstva, ki je povezano tako z možnostmi za timsko delo kot z nekaterimi drugimi izzivi CSD. Zaposlene so poročale o neprimerni razporeditvi dela in drugih (sistemskih) ovirah, kot npr. preobremenjenosti, neustrezni pravni ureditvi na nekaterih področjih ter potrebah po previdnosti in preračunljivosti

v povezavi z beleženjem, knjiženjem ipd., nezadostni opremljenosti s potrebnimi kompetencami pri določenih strokovnih delavkah (in pomembnost strokovne samozavesti), občutku o razkoraku med teorijo in prakso, slabi javni podobi socialnega dela in CSD ter ponekod tudi prostorskih, predvsem pa kadrovskih težavah.

Tako ne preseneča, da znaša povprečna ocena zadovoljstva z obsegom in ugledom dela pri socialnih delavkah manj kot 2,5 na 5-stopenjski lestvici.

6.8.6 Organiziranje in potek timskega dela

Sklicatelj timskega dela v socialnem delu (v katerem CSD sodeluje) je običajno CSD oz. zaposlena v njem. Skličejo pa (lahko) timsko delo tudi na pobudo, ki pride iz druge organizacije ali s strani uporabnika. Sklicevanje, kot tudi sam potek timskega dela, se razlikuje v odvisnosti od tega:

- ali gre za timsko delo, v katerem sodelujejo le strokovne delavke iz iste organizacije (notranji tim), ali so sodelujoče tudi iz drugih organizacij ter
- ali je v timskem delu prisoten tudi uporabnik ali ne.

Čeprav se socialne delavke (s CSD) pri organiziranju timskega dela kar pogosto (lokacijsko in terminsko) prilagajajo drugim sodelujočim, potekajo timska srečanja večinoma na CSD. Socialne delavke se strinjajo, da je timsko delo časovno zahtevno, da 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 (distribucijo in popravke, dopolnitve zapisa), koordinacijo nalog in drugo sodelovanje (za uspešno izvajanje sklepov).

Glede na opažanja socialnih delavk se v praksi socialnega dela v Sloveniji sicer še pojavlja t. i. timsko delo mimo sodobnih konceptov socialnega dela (ključni akterji tovrstnega timskega dela so strokovne delavke, ki ravnajo iz pozicije moči in s svojimi sklepi nato seznanijo uporabnika), vendar pa je takšno timsko delo vse redkejše. V zadnjem desetletju se na CSD vse bolj uveljavlja t. i. praksa 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 kar pa je potrebna velika mera strokovnega socialnodelovnega znanja, kot tudi strokovne samozavesti.

Intervjuvanke so poudarile tudi opažanje, da se timsko delo na CSD razlikuje od timskega dela v drugih organizacijah. Opažajo, da je timsko delo na CSD bolj strukturirano, bolj formalizirano in zahtevnejše ter dodajajo, da je kljub strukturi pri poteku pomembna tudi zadostna mera prilagodljivosti. K dobremu sodelovanju pa pripomorejo primerni medosebni odnosi in dolgotrajnost sodelovanja.

Socialne delavke so opozorile tudi na:

- pomembnost ravnanja z (osebnimi) podatki uporabnikov, na kar so pozorne od samega začetka timskega dela (vabljenja k sodelovanju v timsko delo), pa do konca le-tega (zapisovanje timskih srečanj, realizacije sklepov ipd.),
- nujnost osebnega stika med sodelujočimi v timskem delu ter
- potrebnost veščine komuniciranja z različnimi strokovnjaki.

Socialne delavke opažajo tudi, da se še posebej ob začetku njihove kariere niso počutile opremljene s tovrstnimi veščinami in je to lahko tudi vplivalo na (nižjo) poklicno samozavest.

6.8.6.1 Vloge, zapisovanje in sklepi pri timskem delu

Socialne delavke so navedle, da je v timskem delu pomembna jasnost vlog in da je predvsem zelo potrebno zavedanje odgovornosti vsake od udeleženk, da po najboljših močeh prispeva v timskem delu, kar omogoči sprejemanje boljših odločitev.

Vse socialne delavke, s katerimi sem se pogovarjala, so imele izkušnje sodelovanja v timskem delu v različnih vlogah. Nekatere so navedle, da se v vseh vlogah počutijo enako dobro, druge pa, da jim je bližja vloga vodje. Nekatere socialne delavke so navajale, da pri njihovem timskem delu ni (neke formalne) vodje, je pa v notranjih timih nosilka primera potem tista, ki vodi timsko srečanje. Poleg vloge vodje pa so socialne delavke poudarile še vlogo sklicatelja, člana in zapisnikarja. Za vodjo v timskem delu v socialnem delu so intervjuvanke navajale, da ne gre za to, da bi vodja karkoli odločil, temveč je njegova odgovornost predvsem procesne narave – da vzpostavi in zagotavlja primeren prostor za delovni odnos, v katerem se soustvarijo rešitve. V notranjih timih pa imajo na nekaterih CSD, kjer imajo (s strani direktorice, vodje) oblikovane stalne time, formalno določeno (imenovano) tudi vodjo tima, ki lahko prevzema naloge srednjega menedžmenta in imajo na podlagi te funkcije tudi določeno moč in naloge znotraj CSD. Pomemben je tudi način izbora tovrstne vodje in (lahko tudi povezano s tem) kako vodjo doživljajo drugi (člani tima).

Vodenje tima socialne delavke ocenjujejo kot zahtevno delo, za katero je potrebno precej spretnosti, znanj in tudi izkušenj. Vodjo doživljajo kot prvo med enakimi, ki skrbi za to, da se vzpostavijo pogoji za soustvarjalno timsko delo, da se pazi na čas in fokus, da po potrebi koga pozove k vključitvi ali koga npr. ustavi, da poskrbi, da se npr. tudi razdelijo naloge (zapisovanje ipd.). Pogosto je vodja tima (ki je običajno tudi sklicateljica) tudi tista, ki prevzame zapisovanje. Ocenjujejo, da po študiju za vodenje timskega dela niso bile usposobljene in so se zanj najbolj usposobile s sodelovanjem v timskem delu v praksi. Navedeno pa povezujejo tudi s strokovno (poklicno) samozavestjo – več izkušenj imajo s timskim delom, večja je njihova strokovna samozavest pri tovrstnem delu. Socialne delavke ocenjujejo, da jih študij v zadostni meri opremi za sodelovanje v timskem delu v vlogi članice tima, ki jo ocenjujejo kot najmanj zahtevno vlogo v timskem delu.

Ena sogovornica je navedla, da je zelo rada v vlogi zapisnikarja, medtem ko večina zapisovanje doživlja kot neko obveznost, za katero jim vedno zmanjkuje časa. Na CSD imajo tudi različne poglede na obveznost zapisovanja. Na nekaterih CSD in pri nekaterih socialnih delavkah se vsako timsko delo zapisuje, če že ne v obliki enotnega zapisa, pa si povedano, ugotovitve, sklepe ipd. piše vsaka strokovna delavka zase. Na nekaterih CSD oz. nekatere strokovne delavke pa timsko delo zapisujejo le, ko ocenijo, da bi lahko zapise v prihodnje potrebovale (v postopkih ipd.). V notranjih timih se zapisuje redkeje kot v zunanjih timih (v katerih se praviloma zapisuje). Na nekaterih CSD so oblikovali tudi posebne obrazce za zapisovanje notranjega/zunanjega timskega dela. Tudi sicer so prakse glede zapisovanja pri timskem delu različne. Kjer hodijo na timske sestanke v parih, si večkrat vlogi vodenja in zapisovanja sodelavki razdelita, kjer je vodja tudi v vlogi zapisovalca, pa zapis pripravi med srečanjem ali pa po njem.

Socialne delavke opažajo, da v drugih organizacijah (npr. v šolstvu, zdravstvu) ni prakse enotnega zapisovanja timskega dela in tako zelo redko z njihove strani dobijo zapise o timskem delu (kadar sklicatelj ni CSD). Pri medinstitucionalnem timskem delu, katerega sklicatelj je CSD, pa so se socialne delavke strinjale, da je povsod praksa, da CSD napravi bodisi zapisnik ali zapis timskega srečanja, ki ga članice tima lahko dopolnijo, končna različica tega pa se praviloma tudi podpiše s strani sodelujočih in kopije razpošlje vsem članicam tima. Ker so navedeni zapisi lahko včasih zelo pomembni (ko se npr. uporabljajo tudi kot dokazno gradivo v postopkih), so socialne delavke poudarile pomembnost znanj zapisovanja – tako v socialnem kot timskem delu. Nekatere pa so opazile razlike med zapisi socialnih delavk in zapisi drugih

profilov (predvsem pravnic). Na nekaterih CSD so za potrebe timskega dela opremljeni tudi s prenosnim računalnikom in tiskalnikom, medtem ko večina ni navajala takšnih praks.

Med izzivi, povezanimi z zapisovanjem, so socialne delavke poudarile potrebo po tem, da bi se več zapisovalo, in časovno stisko oz. kadrovsko podhranjenost. Navedle so tudi, da lahko nastanejo težave, če je preveč zapisanega in/ali se informacije preveč širijo. Želijo pa si tudi več znanj in usposabljanj s področja zapisovanja in tudi vodenja v timskem delu. Ker na račun hkratnega vodenja in zapisovanja lahko trpi vodenje ali sprotno zapisovanje, doživljajo kot neizvedljivo oz. si večkrat sproti lahko zabeležijo le sklepe, do katerih so v timskem delu prišli. Kot eno pomembnih lastnosti vodje so socialne delavke poudarile sposobnost strnitve v sklepe.

Sklepe so intervjuvanke identificirale kot pomemben element uspešnega timskega dela. Pri notranjih timih so sklepi pretežno delo nosilke primera (čeprav si nekatere želijo, da ne bi bilo tako in bi se tudi znotraj CSD delo lahko bolj porazdelilo), medtem ko sklepi v medinstitucionalnem timskem delu predstavljajo sodelujočim organizacijam smer dela, včasih pa tudi razdelitev koordinirano izvedenih opravil. Socialne delavke poudarjajo, da se sklepi (če je le možno) sprejemajo skupaj z uporabnikom, preko uresničevanja le-teh pa se spremlja tudi uspešnost dela. Sklepi timskega dela lahko včasih tudi omejujejo strokovno delavko, pogosto pa predstavljajo tudi prvo točko dnevnega reda naslednjega timskega srečanja.

6.8.7 Prednosti, izzivi timskega dela v socialnem delu in počutje socialnih delavk ob timskem delu

Več kot 88 % anketirank ocenjuje, da ima timsko delo v socialnem delu več prednosti kot slabosti. Iz intervjujev s socialnimi delavkami sem identificirala naslednje štiri ključne prednosti timskega dela za socialne delavke:

- 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 v intervjujih niso našle slabosti timskega dela v socialnem delu, večina pa jih je navedla vsaj kakšen izziv. Najpogosteje je bila kot izziv navedena časovna, vsebinska ali druga zahtevnost timskega dela. Intervjuvanke so poudarile tudi veliko odvisnost timskega dela od osebnostnih lastnosti in tudi trenutnega počutja članic tima. V povezavi z

odgovornostjo so socialne delavke kot izzive timskega dela navedle iskanje napak v preteklem delovanju drugih in neporazdelitev oz. nalaganje dela le CSD (nosilki primera). Sprejemanju odločitev v timskem delu socialne delavke sicer niso naklonjene (ker lahko to po eni strani omeji strokovno delavko, po drugi pa zamegli odgovornost), čeprav so študentke 3. letnikov FSD v anketi, po vrnitvi s prakse, sprejemanje odločitev (s povprečno oceno pogostosti 4,2 na 5-stopenjski lestvici) označile kot najpogosteje opažen namen timskega dela na njihovi učni bazi.

Kot enega od izzivov timskega dela so socialne delavke navedle tudi nepoznavanje socialnega dela s strani drugih deležnikov, pa tudi slabšo opremljenost nekaterih socialnih delavk za izvajanje le-tega. Tako se socialne delavke večkrat pojavljajo v vlogi zagovornic stroke (ne le institucije in uporabnikov). Timsko delo pa ovira tudi neustrezen oz. neprimeren namen, s katerim se lahko izvaja. Socialne delavke so opisale izkušnje, ko se je timsko delo zlorabljajo za namene nadzora ali pa je bilo slabo pripravljeno.

V kategorijo t. i. sistemskih izzivov timskega dela v socialnem delu pa sem uvrstila preobremenjenost (ki jo je poudarila večina sogovornic) tako znotraj CSD, kot v ostalih organizacijah (npr. zdravstvo), s čimer je lahko povezano pomanjkanje izobraževanj ter tudi slabše medsebojno poznavanje tako organizacij kot posameznih strokovnih delavcev. Opažajo pa tudi, da je pri socialnih delavkah pogosto prisotna slabša poklicna identiteta ter opozarjajo na pomanjkanje dela na njej. Posamično so se pojavljala še opažanja o tem, da je slabost timskega dela to, da se razširi krog oseb, ki so seznanjene, prostorske težave in težave zaradi različnih pogledov članov tima, pretekle negativne izkušnje ter to, da lahko sodelovanje v timskem delu za uporabnika predstavlja stres.

Le 9 % anketirank s CSD v zadnjem letu ni sodelovalo v timskem delu. Kot razloge za to jih je 5 navedlo, da nadrejeni oz. direktor ne podpira takšnega dela. Glede ovir pri timskem delu so izmed navedenih, z najvišjo povprečno oceno (3,5 ali več na 5-stopenjski lestvici), anketiranke ocenile pomanjkanje ustreznih programov v okolju, ne-timske osebnostne lastnosti nekaterih članov, sistemske (kadrovske in druge) težave v drugih organizacijah in časovno zahtevnost. Najvišjo povprečno oceno (4) pa so dobile druge ovire (n = 20), med katerimi sta prevladovala razloga neodzivnost in nesodelovalnost (n = 5) in prelaganje odgovornosti (n = 4).

Socialne delavke so navajale, da na njihovo počutje ob timskem delu vpliva več dejavnikov, ki sem jih razdelila v naslednja dva večja sklopa:

- lastnosti vsake članice tima (izobrazba, poklicna identiteta, pretekle izkušnje, način dela v organizaciji, trenutno počutje ter osebnostne lastnosti, katerim so socialne delavke pripisovale največji pomen oz. vpliv) in
- klima v timu (občutek varnosti, občutek slišanosti in razumevanja, zadovoljstvo z delom tima).

Na podlagi součinkovanja vseh navedenih lastnosti pa so vse intervjuvanke navajale, da so že imele pozitivne, kot tudi negativne občutke ob timskem delu v socialnem delu. Poudarile so tudi, da se v timskem delu včasih uporabniki ne počutijo dobro, večkrat pa so opažale, da imajo nekatere organizacije precejšnje zadržke pri sodelovanju v timu, ko so v timskem delu prisotni uporabniki.

6.8.8 Pogostost ter uspešnost in učinkovitost timskega dela

Študentke 3. letnika so v anketi navedle, da so bile v povprečju pogosteje kot enkrat tedensko (9-krat v času 6-tedenske prakse) prisotne na timskem delu v učni bazi, najpogosteje je šlo za notranje timsko delo. Več kot pol anketirank je ocenilo, da v učni bazi, v kateri so bile na praksi, timsko delo poteka tedensko ali večkrat tedensko.

Le 3 % anketirank, zaposlenih na CSD, ki so v zadnjem letu sodelovale v timskem delu, ni za tovrstno delo dalo pobude oz. ga sklicalo, več kot 71 % respondentk pa je navedlo, da je vsaj mesečno dalo pobudo ali sklicalo timsko delo, medtem ko jih je skoraj 30 % navedlo, da je v zadnjem letu dalo pobudo ali sklicalo timski sestanek tedensko ali pogosteje. Najpogosteje se izvaja notranje timsko delo, med socialnimi delavkami pa je s povprečno oceno 4,31 (na 7-stopenjski lestvici pogostosti) najpogostejše notranje timsko delo znotraj istega profila, sledi pa (s povprečno oceno 4, 07) notranji tim z različnimi profili.

Študentke so v FS (27. 2. 2018) poudarile, da je timsko delo v socialnem delu po njihovem mnenju učinkoviteljše kot individualno delo, so pa s takšnim delom imele že tudi slabe izkušnje (ko so npr. opazile različne cilje pri udeležencih ter nepripravljenost na sodelovanje s strani nekaterih članov tima). Poudarile so tudi časovno zahtevnost takšnega dela in navedle, da so včasih tudi uporabniki člani tima.

Na vprašanje o tem, kako pogosto so se socialne delavke poslužile timskega dela (na 7-stopenjski lestvici), znaša povprečna ocena 4,07 (standardni odklon pa 1,106), kar pomeni, da se takšnega dela v povprečju poslužujejo enkrat mesečno. S povprečno pogostostjo, okrog 4

(na 7-stopenjski lestvici) – vsaj enkrat mesečno, so socialne delavke ocenile pogostost svojega sodelovalanja v notranjih timih, v zunanjih sodelujejo v povprečju redkeje.

Tega, da bi bila pogostost posluževanja (kolikokrat je strokovna delavka sklicala ali dala pobudo za timsko delo) in sodelovanja v timskem delu povezana s katero od osebnih lastnosti (t. i. interni dejavniki) socialnih delavk, pa nisem uspela dokazati. Kaže se le nizka pozitivna korelacija med pogostostjo posluževanja in tudi sodelovanja v timskem delu ter pogostostjo izvajanja mentorstev, kar bi bilo zanimivo še podrobneje raziskati.

Izmed t. i. eksternih dejavnikov sem identificirala nizko pozitivno korelacijo med pogostostjo uporabe timskega dela in ustreznostjo kadrovskih ter tehničnih pogojev (za izvajanje le-tega), zadovoljstvom s sodelavci, zadovoljstvom s timskim delom ter faktorjem odnosi med zaposlenimi. Posluževanje timskega dela je tudi nizko pozitivno povezano s faktorjem odnosa vodstva in enote. Glede na vrednost indeksa pogostosti sodelovanja v timih, v timskem delu najpogosteje v povprečju sodelujejo in se timskega dela v povprečju tudi najpogosteje poslužujejo socialne delavke, ki delajo na področjih nasilje in mladostniki, najredkeje pa tiste, ki delajo na področjih stari in uveljavljanje pravic iz javnih sredstev. Razlike v povprečni pogostosti sodelovanja in posluževanja timskega dela (v višini skoraj 0,5 točke na 7-stopenjski lestvici) pa so opazne tudi med socialnimi delavkami, ki delajo samo na področju pravic iz javnih sredstev, in tistimi, ki delajo samo na področju družine. Iz dobljenih rezultatov torej izhaja, da so organizacijske okoliščine (t. i. eksterni dejavniki) bolj povezani s pogostostjo sodelovanja in uporabe timskega dela kot osebne lastnosti. Gre predvsem za vrsto in področje dela ter to, kako na timsko delo gledajo na CSD in predvsem, kako naj gleda vodstvo (direktor) CSD. Tudi v intervjujih so socialne delavke omenjale ključnost vodij oz. njihove podpore timskemu delu zaposlenih, v anketi pa sem izmerila tud zmerno pozitivno korelacijo ($r = 0,612$) med strinjanjem socialnih delavk z izjavo, da vodstvo podpira in omogoča timsko delo in izjavo, da na njihovem CSD enako ali več pozornosti namenjajo področjem družine kot prejemkom (pravic iz javnih sredstev).

V intervjujih sem s socialnimi delavkami govorila o dejavnikih in merilih uspešnosti, izzivih glede uspešnosti in ocenah dosedanje uspešnosti timskega dela v socialnem delu. Med dejavnike, ki vplivajo na to, kako uspešno bo timsko delo, socialne delavke prištevajo: kompletnost situacije, dolgotrajnost sodelovanja, vključenost in zavzetost vseh deležnikov, skrb za uspešnost ter učinkovitost in pomembnost vloge in zadovoljstva vsake članice tima. Merila uspešnosti timskega dela so se dokaj razlikovala med intervjuvankami. Tako so nekatere

kot merilo uspešnega timskega dela poudarile že to, da do timskega dela sploh pride in/ali so v njem slišane, druge so timsko delo opredelile kot uspešno, če udeleženci pridejo do konsenza, skupnih zaključkov ali uporabnih in uresničljivih sklepov, spet tretje pa so navedle, da je timsko delo uspešno, če pride do izpolnitve namena tima in/ali če/ko uporabnik napreduje. Med glavnimi izzivi, povezanimi z uspešnostjo timskega dela, socialne delavke poudarjajo ključnost uporabnikov, to, da včasih situacije (tudi zaradi sistemskih ovir) kljub dobremu timskemu delu niso rešljive, razlike med članicami in strah pri članicah tima lahko ovira učinkovitost timskega dela ter neučinkovitost timskega dela ob zlorabah le-tega. Glede opažene dosedanje uspešnosti timskega dela socialne delavke ugotavljajo, da je zaradi sinergije lahko učinek veliko večji od pričakovanega, da so timi v več kot 50 % uspešni (pri MDT pa je ta uspešnost še večja).

58 od 89 (65 %) socialnih delavk je ocenilo, da je timsko delo učinkovito ali zelo učinkovito (2 sta navedli, da je timsko delo zelo neučinkovito in 2, da je neučinkovito). Povprečne ocene učinkovitosti se sicer razlikujejo med zaposlenimi na CSD glede na izobrazbo. V povprečju timsko delo kot najbolj učinkovito ocenjujejo zaposlene drugih izobrazb (n = 4, povprečna ocena 4 na 5-stopenjski lestvici), sledijo pa pedagoginje (n = 4) in socialne delavke (n = 88), s povprečno oceno 3,83. Najnižje povprečno zadovoljstvo z učinkovitostjo timskega dela pa so izrazile sociologinje (n = 5), ki je s povprečno oceno 2,6 na strani nezadovoljstva. Pri socialnih delavkah je prisotna nizka pozitivna korelacija (r = 0,267) med obliko timskega dela in oceno učinkovitosti – bolj so ocenjevale timsko delo kot transdisciplinarno, večja je bila ocenjena učinkovitost le-tega.

Zaposlene na CSD ocenjujejo povprečno učinkovitost timskega dela (na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo neučinkovito in 5 zelo učinkovito) z oceno 3,84. Med oceno učinkovitosti timskega dela in povprečnim zadovoljstvom s timskim delom pa je visoka pozitivna korelacija (r = 0,771), kar pomeni, da višje so anketiranke (s CSD) ocenile učinkovitost timskega dela, višje je bilo njihovo zadovoljstvo s timskim delom.

7 RAZPRAVA IN SKLEPI

V trenutku pisanja tega dela se zdi, da smo na področju socialnega dela, predvsem pa v povezavi z delom CSD, na zelo pomembni in zahtevni točki. MDDSZ je izvedlo nekatere ukrepe znotraj reorganizacije (za potrebnost njene izvedbe je bil sicer že, več kot desetletje, v socialnem delu prisoten konsenz) dela CSD na način, ki ni skladen s strokovnimi smernicami, ki so bile pripravljene. Prvi učinki in odzivi (po nekaj mesecih) kažejo na slabšanje stanja v sistemu, ki ga je Flaker (2015, str. 15) opisal kot »[…] izrazito institucionalen, pretirano zbirokratiziran, nefleksibilen.« Sitar Surić (2016) se strinja s tovrstno oznako sistema in dodaja, da se v praksi socialnega dela na CSD kaže pomanjkljiva raba tako socialnodelovnih konceptov (delovnega odnosa, edinstvenega delovnega projekta pomoči) kot jezika soustvarjanja in znanj iz zapisovanja. Problematizira pa tudi t. i. strokovno držo socialnih delavk na CSD in ugotavlja, da socialne delavke na CSD nimajo strokovne samozavesti in se preslabo povezujejo med seboj. Oba avtorja poudarjata potrebo po spremembah na navedenih področjih in tudi po novem ubesedenju, ki bo bližje socialnemu delu kot pravu. Kot ugotavlja Sitar Surić (2016), pa je/bo ključno za dosego potrebnih sprememb to, da se bodo (socialne delavke v praksi) odločile za uporabo teh konceptov – torej, da bodo pripravljene stopiti iz zanesljive poti upravno pravnega ravnanja na zahtevno pot soustvarjanja. Navedeno se zdi še toliko zahtevnejše ob upoštevanju ugotovitve te raziskave, ki je pokazala, da je na CSD med zaposlenimi le približno 60 % socialnih delavk. Za ta pomemben korak pa je poleg velike mere poguma potrebna, po mojem mnenju, tudi primerna poklicna identiteta oz. samozavest strokovnih delavk. Prav slednja se je kot zelo pomemben (če ne celo ključen) element v timskem delu v socialnem delu pojavljala skozi celotno raziskavo. Stakić (1991) meni, da so s prehodom na 4-letno izobraževanje in s širjenjem socialnega dela dobile socialne delavke občutek, da predstavljajo enakovredne partnerje med strokovnjaki različnih poklicev, vendar vsaj v Sloveniji nimam občutka, da bi to že v celoti veljalo. Dodaja še (Stakić, 1991, str. 184), da prevpraševanje lastne poklicne identitete pomaga pri izgradnji avtentičnega pristopa, ki združuje zahteve matične discipline, področja socialnega dela in osebnosti strokovne delavke. Od časov, ko je Stakić to napisal, je sicer socialno delo (tudi kot znanost) naredilo velik korak (če ne celo več le-teh) in lahko enakovredno stopi ob bok drugim (starejšim, uglednejšim) znanostim, ki lahko pomembno (ob upoštevanju področja socialnega dela, kot opozarja tudi Stakić (1991)) prispevajo k reševanju težav, stisk ljudi. Seveda pa morajo biti predhodno zagotovljeni osnovni pogoji (prostor, čas in znanje) za to.

V trenutnih razmerah, ko se zaostrujejo tudi sistemski pogoji in zmanjšujejo možnosti za socialno delo na CSD, pa se zdi, da je morda od tega, ali bodo socialne delavke na CSD, ob podpori ostalih pomembnih organizacij (FSD, MDDSZ, SZ, SCSD, društvo) iz stroke, zmogle navedeni korak – se torej predvsem skupaj (enotno) upreti zmanjševanju časa in možnosti za socialno delo na račun administrativnega in pravnega dela, odvisna celo prihodnost socialnega dela kot takega na CSD v Sloveniji. Kot navajata Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 336), mora strokovni delavec tudi sebe (ne le uporabnikov) obravnavati s spoštovanjem in ne sme iz odnosa procesa pomoči odstraniti sebe, svojih želja in svojih odzivov, kar se lahko zelo lepo aplicira tudi na sedanje stanje, povezano z reorganizacijo CSD. Kot vodilo, kakšne CSD potrebujemo oz. želimo, pa nam lahko služi ugotovitev Stakića (1991, str. 152, 161), da so se CSD razvili in bili mišljeni kot razvijalci in podporniki socialnega dela v skupnosti – za oblikovanje in izvajanje v lokalni skupnosti potrebnih oblik pomoči.

V socialnem delu (kot tudi na nekaterih drugih področjih) se ukvarjamo s kompleksnimi težavami ljudi, ki vplivajo na različne ravni delovanja človeka (glej npr. Berc, Majdak, Bežovan, 2013, str. 21), zato je pomembno, da tudi čim bolj celostno pristopimo k reševanju težav uporabnikov v socialnem delu. Kot ugotavljajo številni avtorji (npr. Stakić, 1991; Payne, 1993, Herod in Lymbery, 2002), je eden od možnih načinov za dosego tega tudi timsko delo. Že predhodne raziskave (glej npr. Bezenšek Lalić, 2009, str. 65, 66) ugotavljajo, da je na CSD potrebno medinstitucionalno povezovanje in multiprofesionalno delo, ustanovitev tima (za posamezno področje) in obvezno sodelovanje drugih strokovnjakinj iz drugih institucij v (kriznem) timu. Pozitivne trende v tej smeri pa opisujeta tudi Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 347), ko navajata: »V preteklih letih se je na srečo okrepil poziv, naj strokovni delavec pogleda dlje od svojega nosu in pri procesih podpore in pomoči pogleda, kdo stoji ob klientu, za njim in okrog, zato da lahko potem razišče, kako te naravne vire pomoči aktivirati in vključiti v proces.«

Iz rezultatov raziskave izhaja, da anketiranke nekoliko bolj enotno ocenjujejo vpliv reorganizacije CSD na samo vsebino timskega dela (kot na količino), pri obeh postavkah pa sta povprečni oceni med 3 in 3,5, kar na 7-stopenjski lestvici pomeni, da zaposlene na CSD ocenjujejo, da so se (ali pa se še bodo) razmere za timsko delo na CSD z reorganizacijo (malenkost) poslabšale.

S samo naravo (oz. kofliktnostjo znotraj sebe) socialnega dela se je ukvarjalo že več raziskovalcev (glej npr. Rode, 2005; Sobočan, 2013), v eni zadnjih raziskav na to temo pa Sitar

Surić (2016) ugotavlja, da je dvojnost oz. težave, ki izhajajo iz nje, s pomočjo sodobnih konceptov soustvarjalnega socialnega dela, na CSD mogoče preseči. Pri preučevanju timskega dela v socialnem delu sem zato izhajala iz sodobnih konceptov socialnega dela. Na podlagi proučene domače in tuje literature ter meni dostopnih raziskav sem znotraj treh tez oblikovala vrsto raziskovalnih vprašanj in sedem hipotez.

Znotraj prve teze, ki se glasi:

T1: Obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu znotraj Slovenije (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino,

ugotavljam, da je timsko delo v socialnem delu v Sloveniji slabo raziskano. Kot navajajo tudi Flaker, Mali, Rafelič in Ratajc (2013), v znanosti socialnega dela nismo dajali posebnega pomena timskemu delu. Tako do pričujoče tudi ni bila opravljena nobena bolj celostna raziskava, povezana s timskim delom v socialnem delu v Sloveniji. Redki znanstveni teksti (glej npr. Flaker, 1997; Mesec, Bo. in Stritih, 2015), ki so v zadnjih desetletjih nastali na tem področju, ne temeljijo na empirični študiji, prav tako ne predstavijo niti opredelitve, definicije timskega dela, niti tipologije tovrstnega dela v socialnem delu.

V tuji literaturi sicer lahko, v zadnjem desetletju, najdemo več zapisov in raziskav, ki se ukvarjajo s timskim delom v socialnem delu (npr. Melin Emilsson, 2013; Martin, 2013), vendar pa (kot opozarjajo npr. Melin Emilsson, 2013, Thaylefors, Persson in Hellström, 2005) v njih pogosto ni opredelitve (definicije) timskega dela, kot ga razumejo, preučujejo, ali pa se različna terminologija uporablja za iste stvari (kot sinonim). Prav tako nisem zasledila splošne raziskave o timskem delu v socialnem delu, saj se je običajno raziskovalo timsko delo znotraj posameznih (večinoma v zdravstvu ali domovih za stare) organizacij. Tako s pričujočo raziskavo posegam na to področje in vsaj deloma odpravljam tovrstni manko podatkov na področju socialnega dela v Sloveniji in tudi širše.

V uporabo predlagam naslednjo splošno opredelitev timskega dela:

Pri timskem delu v socialnem delu gre za soustvarjalni proces, v katerega so kot enakovredne vključene vsaj tri članice (strokovne delavke in uporabniki), ki si v procesu (s pomočjo različnih oblik) skupnega dela, znotraj delovnega odnosa, prizadevajo (so)prispevati k uresničitvi

skupnega cilja (najpogosteje rešitvi določenega problema na način, da soudeleženi v problemu postanejo soudeleženi v rešitvi).

Predstavljena opredelitev se mi po eni strani zdi dovolj široka, da lahko vanjo vključim široko paleto (raziskanih in v tem delu predstavljenih) praks, ki jih socialne delavke pri svojem delu poimenujejo timsko delo (npr. timske konference[121], IPS, krizni tim), po drugi strani pa je v njej uporabljen socialnodelovni jezik (glej npr. Sitar Surić, 2015; Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019), ki poudarja socialnodelovno posebnost soustvarjalnega delovanja v delovnem odnosu (če je le možno) skupaj z uporabnikom kot enakovrednim članom tima, ki mu je predvsem v korist in pomoč.

Stakić (1991, str. 114) piše, da (na področju nekdanje Jugoslavije) od leta 1975 oz. leta 1980 traja obdobje zrelih, samozavestnih strokovnjakov socialnega dela, v katerem naj bi se dogajalo tudi prevpraševanje, kakšno timsko delo je potrebno in mogoče v socialnem delu. Glede na pridobljene podatke v raziskavi ugotavljam, da so se tovrstni procesi v praksi na CSD sicer pojavili, saj so bile (kot so poročale socialne delavke v intervjujih) strokovne delavke na CSD primorane »izumljati« v praksi timsko delo v in za socialno delo. Zanimivo pa razvoj konceptov in teorije na tem področju ni sledil, tako da se zdi, da ves »know-how« ostaja v praksi, predvsem na CSD, saj so z zakonodajo, kot tudi med ostalimi organizacijami in v lokalnem okolju, znani kot tisti, ki naj bi skrbeli za povezovanje organizacij in koordinacijo. Nekatere socialne delavke, ki so na CSD že več kot desetletje, so opazile in poročale tudi o razvoju in napredku v timskem delu v socialnem delu v praksi timskega dela (v njihovem CSD), ki pa ga tako v teoriji kot zakonodaji, povezani s timskim delom, v socialnem delu nisem zaznala. Opažam, da je timsko delo na nekaterih CSD bolj razvito oz. že doseglo višjo stopnjo udejanjanja sodobnih konceptov socialnega dela, kot pa je to prisotno v slovenski znanstveni literaturi na področju socialnega dela. Flaker (2015, str. 253–255), v enem sodobnejših zapisov na primer, kot eno pomembnih vlog socialnega delavca (v organizaciji) v timu omeni t. i. prevajanje (diagnoze, jezika organizacije ipd.) uporabniku in na drugi strani prevajanje (kaj človek misli, čuti in kontekst) svojim kolegom v timu in vlogo povezovanja strokovnjakov in sodelovanja z drugimi organizacijami (Flaker, 2015, str. 196–197), medtem ko so mi nekatere socialne delavke iz prakse opisovale, da ne vidijo toliko svoje vloge v smislu prevajanja, temveč bolj v tem, da omogočijo okoliščine, da uporabnik sam ubesedi potrebno (oz., da ga podprejo, kjer in le, če je treba). Da je torej uporabnik res doživet kot ekspert. Še več – iz Pravilnika (2009) ne izhaja, da

[121] Podobno Payne (1995, str. 103) *case conference*.

bi bil uporabnik v očeh zakonodajalca sploh razumljen kot član, kaj šele enakovredni član tima, kar je precej v neskladju s sodobnimi koncepti socialnega dela.

Glede na proučeno literaturo in dobljene podatke ugotavljam, da se je v zadnjem desetletju v Sloveniji zelo uveljavil izraz multidisciplinarni tim oz. timsko delo, uporaba katerega pa se mi ne zdi ustrezna. Podobno razmišlja tudi Stergulc (2013), saj multidisciplinarni pristop in time za preprečevanje nasilja v družini uvrsti med posebne time (time, ki so usmerjeni na posebno področje dela), poudari pa tudi neskladje, saj zakon te time poimenuje kot multidisciplinarne, ona pa jih bolj vidi kot interdisciplinarne (zaradi poudarka na odvisnosti in sodelovanju med člani).

Običajno se v Sloveniji izraz »multidisciplinarni« uporablja, ko želijo avtorji poudariti, da v takšnem timskem delu sodelujejo strokovnjaki različnih izobrazb (profilov). Glede na raziskave v tujini, na podlagi katerih se je razvila tipologija oblik delovanja v timskem delu (glej npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005, Melin Emilsson, 2013), ki po obliki delovanja timov le-te deli na:

- multidisciplinarne,
- interdisciplinarne in
- transdisciplinarne,

se mi tovrstna uporaba izraza multidisciplinarni v Sloveniji ne zdi primerna, saj menim, da bi bila ustreznejša izraza

- *meddisciplinarno* timsko delo, ko želimo poudariti, da je v timskem delu sodelovalo več predstavnikov različnih izobrazb (področij) in izraz
- *medinstitucionalno* (ki se sicer na nekaterih CSD že uporablja), ko želimo poudariti, da v timskem delu sodelujejo predstavniki različnih organizacij, institucij.

Pri zgoraj predstavljeni delitvi (Thaylefors, Persson in Hellström, 2005, Melin Emilsson, 2013) so avtorji pri poimenovanju oblike delovanja timov namreč upoštevali več dejavnikov, in sicer specializacijo vlog, odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in odvisnost vlog.

Glede na zaznane razmere v Sloveniji (ob upoštevanju tega, katere organizacije so vključene v timsko delo in ali je vanj vključen tudi uporabnik) tako predlagam v uporabo (v rezultatih predstavljeno) tipologijo (vrst) timskega dela:

- *intervizijsko timsko delo*, kadar gre za timsko delo oseb, ki so zaposlene znotraj iste organizacije (notranje timsko delo) in le-to poteka brez uporabnika,
- *timsko delo kot soustvarjanje z uporabniki*, kadar gre za notranje timsko delo z uporabnikom,
- *medinstitucionalno posvetovanje in informiranje,* kadar gre za timsko delo brez uporabnika, v katerem sodelujejo strokovni delavci iz različnih organizacij (zunanje timsko delo) in
- *medinstitucionalno* timsko *delo*, kadar gre za zunanje timsko delo, v katerega je vključen tudi uporabnik.

Socialne delavke sicer timsko delo razumejo različno, kar se zdi povezano predvsem z okoliščanimi, v katerih opravljajo svoje dela. Na nekaterih CSD sem lahko skozi opise, ki jih je z mano delila intervjuvanka, in uporabljen jezik zaznala, da na posamezni enoti CSD zelo udejanjajo sodobne koncepte socialnega dela in tako tudi timsko delajo na poseben način – da gre na neki način (ne le za timsko delo v socialnem delu, temveč) za timsko socialno delo. Tam so socialne delavke, z uporabo socialnodelovnega jezika in načina dela, opisovale timsko delo kot pogost način socialnega dela, do katerega ima vsaka strokovna delavka pravico, saj ji omogoča boljše strokovno delo. Te socialne delavke so večinoma navajale tudi prisotnost uporabnikov v tovrstnem delu. Pri nekaterih socialnih delavkah pa sem iz pogovorov zaznala tudi občutke, da njihov CSD, vodstvo le-tega ne podpira, ne spodbuja timskega dela, da so odnosi v kolektivu (pogosto tudi zaradi preobremenjenosti) napeti in imajo socialne delavke ob posluževanju timskega dela slab občutek, da s povabilom v timsko delo »nadlegujejo« sodelavke, ki potem v tovrstnem delu ne prispevajo po svojih najboljših močeh (in komaj čakajo, da se lahko vrnejo »k svojemu delu«), in da z uporabo timskega dela predvsem sebi naložijo veliko dodatnega dela (z organizacijo le-tega, z zapisovanjem, s sklepi, ki jim jih naložijo ob koncu timskega dela ipd.). Timsko delo se posledično uporablja redkeje oz. večkrat le takrat, ko je to nujno, ob siceršnji preobremenjenosti pa imajo potem socialne delavke ob posluževanju timskega dela večkrat občutek »slabe vesti« (ko si npr. za neko timsko delo vzamejo več ur delovnega dneva – s potjo in zapisovanjem vred), ker vedo, da bi v tem času lahko delale z več družinami. Socialne delavke so opisovale, da v takšnih primerih svoje delo doživljajo kot neučinkovito, poudarjale so občutke nemoči, pa tudi opažanja, da na nekaterih CSD in/ali oddelkih znotraj posameznih CSD delo ni najprimerneje razdeljeno med zaposlene. Zibelnik (2012) je ugotovila, da način prelaganja dela kaže na pomanjkljivo timsko delo in medsebojno sodelovanje ter podporo, poudarila pa je tudi slabo komunikacijo med socialnimi

delavkami na CSD. Jurman (2016) pa dodaja, da to, ali strokovni delavci na drugih CSD v svoje delo vključujejo tudi druge strokovne delavce, ni odvisno zgolj od velikosti CSD, temveč predvsem od tega, v kolikšni meri je na posameznih centrih za socialno delo razvito timsko delo. Dodaja še, da vzpostavljeno timsko delo na CSD za socialno delo poleg tega, da omogoča kakovostno izvedbo nalog na področju obravnave nasilja v družini, predstavlja tudi pomemben pogoj za prepoznavanje potreb po vključevanju regijskih koordinatoric za preprečevanje nasilja v obravnavo nasilja v družini (Jurman, 2016).

Socialne delavke so se sicer strinjale, da so za timsko delo v socialnem delu potrebni uporabniki (oz. vsaj delo z njimi), da pa lahko timsko delo (v določenih primerih) o uporabniku poteka tudi brez njega. Izmed obstoječih, uveljavljenih oblik dela so v povprečju zaposlene na CSD v anketi označile, da gre za timsko delo pri naslednjih oblikah: IPS, aktiv (medinstitucionalni sestanek) in strokovna komisija.

Socialne delavke so večinoma timsko delo v socialnem delu opisovale kot dokaj pogost način (metodo) socialnega dela, ki je zahtevnejša od nekaterih drugih (npr. delo s posameznikom), omogoča pa bolj kakovostno pomoč uporabnikom. Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 203, 204) ugotavljata, da je socialnim delavkam sicer najbližje delo s posameznikom.

Nekatere socialne delavke menijo/opažajo, da je timsko delo v socialnem delu drugačno od timskega dela drugje in da že v sami zasnovi (vloga vodje, namen), kot tudi pri izvedbi (enakopravnost vseh vključenih, vzpostavljanje delovnega odnosa, soustvarjanje) upošteva socialnodelovni način dela.

Glede na dobljene in prikazane rezultate lahko pritrdim prvi tezi, da obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami timskega dela v socialnem delu v Sloveniji in predvsem v primerjavi s tujino. Menim, da so predstavljeni predlogi korak v smer ustreznejše uporabe terminologije na tem področju v Sloveniji.

V povezavi z drugo tezo, ki se glasi:

T2: Timsko delo v socialnem delu se zelo pogosto uporablja na centrih za socialno delo, ker se ta način dela zdi socialnih delavkam zelo primeren za načrtovanje nadaljnjega dela z uporabniki in za sprejemanje odločitev v okviru javnih pooblastil,

ugotavljam, da študentke na podlagi svojih opažanj v času 6-tedenske prakse in poznavanja timskega dela ocenjujejo, da v različnih organizacijah na področju socialnega dela po Sloveniji

timsko delo v socialnem delu poteka pogosto – tedensko ali večkrat tedensko (77 %). Podatki, ki sem jih pridobila v anketi med zaposlenimi na CSD, pa kažejo, da v povprečju sodelujejo in dajo pobudo za timsko delo mesečno.

Iz intervjujev razberem, da je stanje po CSD zelo različno. Ponekod (predvsem tam, kjer je kolektiv bolj povezan, se zaposlene med seboj bolje razumejo in tam, kjer bolj udejanjajo sodobne koncepte socialnega dela) delajo timsko zelo pogosto (na nekaterih področjih večkrat tedensko oz. skoraj vsakodnevno). Drugje (kjer so v pogovorih socialne delavke poudarile tudi več negativnih strani timskega dela, slabše odnose znotraj kolektiva, večjo preobremenjenost ipd.) pa takšno delo poteka redkeje, čeprav je večina socialnih delavk tudi tam navajala, da je potreb po timskem delu veliko več, kot je potem dejansko realiziranega timskega dela.

Razliko med študentskimi ocenami (ki so bile na praksi v različnih organizacijah, torej ne le na CSD) in stanjem, ki so ga skozi anketiranje opisale zaposlene na CSD, si razlagam tudi skozi podatke, pridobljene v intervjujih, kjer so bila opažanja nekaterih socialnih delavk, da druge organizacije na področju socialnega dela (predvsem so tu poudarile nevladne organizacije) delajo več timsko kot CSD, opažanja oz. ocene drugih pa so bila, da na CSD delajo več timsko kot v drugih organizacijah na področju socialnega dela. Zanimivo bi bilo raziskati in primerjati razumevanje, oblike, pogostost in potek timskega dela v socialnem delu v različnih organizacijah.

Na podobno razhajanje pa sem naletela tudi pri raziskovanju namenov za timsko delo. Študentke so (na podlagi izkušenj pri Praksi 3) ocenile, da je pri socialnih delavkah v povprečju pogosto (oz. najpogosteje) prisoten namen sprejemanja odločitev in pridobitev mnenj, opažanj (povprečna pogostost 4,2 po 5-stopenjski lestvici), medtem ko iz analiziranih 9 zapisov timskega dela to ne izhaja (najpogostejši namen je oblikovanje dogovora o nadaljnjem ravnanju, sodelovanju, ukrepanju, n = 4), prav tako pa so študentke v FS (27. 2. 2018), kot tudi socialne delavke v intervjujih kot namene pretežno poudarile bolj kakovostno pomoč uporabniku. Podobno je sicer že leta 1991 pisal Stakić, ki je t. i. nosilca primera opisal kot ključnega delavca (eden dela z družino), ostale strokovnjake pa je opredelil kot posvetovalno telo oz. nekoga, ki sodeluje pri sprejemanju odločitev, kako naj socialna delavka postopa (Stakić, 1991, str. 170–175). Navedeno pa se lahko (kot razberem tudi iz intervjujev) v praksi na CSD, kjer timsko delo ni v primerni obliki razvito in podprto s strani vodstva in kjer odnosi med sodelavci niso najprimernejši (se zaposlene bolj kot pomočnice doživljajo kot konkurentke), hitro sprevrže v timsko delo tipa »inštruktažno svetovanje«, kjer člani tima le

modrujejo in nalagajo (dodatno) delo nosilcu primera, ki pa je po drugi strani lahko tudi »preglasovan« v primeru, da se odločitve sprejema »timsko« in mora tako morda celo izvajati stvari, s katerimi se ne strinja. Menim, da v navedenem primeru ne moremo govoriti o timskem delu v socialnem delu, ker takšno »nasvetovalno« delo ni skladno s predstavljeno (sicer dokaj splošno) predlagano opredelitvijo, niti sodobnimi koncepti socialnega dela.

Glede na obstoječo literaturo (glej npr. Flaker, 1997; Mesec, Bo. in Stritih, 2015) sem sicer pričakovala dokaj jasno delitev namenov timskega dela na tiste, ki so vezani na uporabnika in tiste, ki so vezane na strokovne delavke, pa se je v intervjujih izkazalo, da se v namenih (zaradi katerih se socialne delavke poslužijo timskega dela) prepletata pomoč strokovni delavki (posvetovanje, krepitev moči, razdelitev nalog, izmenjava informacij ipd.), kot tudi pomoč uporabniku (podpora, razbremenitev, krepitev moči, doseganje dogovorov ipd.).

Čeprav so socialne delavke opažale, da je timsko delo potrebno povsod znotraj delovanja CSD, pa jih je veliko navedlo tudi, da se zaradi zahtevnosti in preobremenjenosti poslužujejo timskega dela le tam, kjer je to nujno – večinoma v okviru izvajanja javnih pooblastil. Že leta 1991 je Stakić (1991, str. 177) navedel, da je dolžnost CSD, da organizira svoje strokovno delo tako, da omogoča, da je vsak uporabnik, družina, skupina, skupnost, kot tudi vsaka naloga CSD, ustrezno timsko obravnavana (ko in kjer je to treba), vendar pa glede na dobljene podatke za trenutno stanje v Sloveniji lahko trdim, da žal ni takšno. Spodbudnejša je ugotovitev, da so v interjujih večinoma socialne delavke opisovale, da timsko delo, če se le da, poteka z uporabniki po sodobnih konceptih socialnega dela (v smislu soustvarjanja v delovnem odnosu).

Znotraj druge teze sem preverjala tudi pet hipotez.

V prvi hipotezi (H1) sem predpostavljala, da socialne delavke kot najpomembnejšo obliko timskega dela vidijo zunanje meddisciplinarno timsko delo. Glede na predstavljene rezultate ugotavljam, da se kot zelo pomemben kaže tudi vidik uporabnikov (ki v hipotezi H1 ni zajet), saj se recimo zunanji tim različnih izobrazb, brez uporabnika nahaja po pomembnosti šele na 6. mestu (od 8), po drugi strani pa ima drugouvrščena oblika timskega dela – notranji tim istih izobrazb, brez uporabnika dokaj podobno povprečno oceno kot prva. Prvo hipotezo tako lahko le delno potrdim. Kot v povprečju najpomembnejše timsko delo se torej kaže zunanje timsko delo z uporabniki (medinstitucionalno timsko delo) in notranje timske delo znotraj istega profila, izobrazbe (intervizijsko timsko delo). Tako kot v sodobnih konceptih soustvarjanega socialnega dela se tudi na področju timskega dela v socialnem delu v praksi že kaže premik h ključnosti uporabnika, da torej participacija uporabnikov ni zgolj »blagovna znamka«, kot

ugotavlja Urek (2017, str. 823), da velja ponekod in da na tem področju uporabniki postajajo vidni. Tu se mi zdi pomembno dodati še, da sem takšen premik v zadnjih letih zasledila tudi v slovenski literaturi, ki se dotika timskega dela v socialnem delu (glej npr. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013; Urek in Eržen, 2014; Rafaelič, 2015), medtem ko ga v tuji literaturi s tega področja nisem opazila (glej npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005; Melin Emilsson, 2013; Martin, 2013).

V drugi hipotezi sem predvidevala, da največjo oviro timskemu delu v socialnem delu predstavljajo sistemske pomanjkljivosti in preslabo delovanje različnih sistemov. O navedenem so mi sicer poročale socialne delavke v intervjujih, v anketi pa so na prvih treh mestih (v povprečju najvišje ocenjenih ovir) pomanjkanje ustreznih programov, kot tudi sistemske težave v drugih organizacijah, zato hipotezo potrjujem. Kot zelo pomembna ovira so se (tako v intervjujih kot v anketi med zaposlenimi na CSD) pokazale tudi netimske lastnosti nekaterih članov tima.

Za preverjanje tretje hipoteze, ki govori o povezanosti pogostosti uporabe timskega dela z internimi in eksternimi dejavniki, sem uporabila precej izračunov in odgovorov iz vprašalnika za zaposlene na CSD in upoštevala tudi podatke, pridobljene z intervjuji. Čeprav nisem našla zelo močnih (višje od nizke) povezav, se kot dokaj pomembna dejavnika (v obeh delih raziskave) pri pogostosti uporabe kažeta predvsem zunanja dejavnika – področje in vrsta dela, ki ga na CSD opravlja strokovna delavka (npr. nasilje in mladostniki) in tudi pogled na samo timsko delo znotraj organizacije (naklonjen odnos do timskega dela in dobri medsebojni odnosi med sodelavci) in predvsem s strani vodstva (podpora tovrstnemu delu, spodbujanje le-tega ter omogočanje pogojev zanj). Tretjo hipotezo lahko le delno potrdim.

V četrti hipotezi, ki je bila podobna tretji, sem predvidevala, da so določeni notranji in zunanji dejavniki povezani z zadovoljstvom s timskim delom. Pri zadovoljstvu s timskim delom so se (tako kot pri pogostosti – H3) izkazali eksterni dejavniki pomembnejši od internih. Četrto hipotezo lahko potrdim, saj sem identificirala, da je večje zadovoljstvo s timskim delom v socialnem delu povezano:

- z ustrojem enote CSD v smislu, koliko kadrov in pozornosti namenja prejemkom, upravnim postopkom ali na drugi strani delu z družino, strokovnemu socialnemu delu,
- s svobodo pri delu,
- s klimo znotraj organizacije, odnosi med sodelavci in
- s podporo timskemu delu s strani vodstva enote.

Kaže pa se tudi povezava med področjem dela in višino zadovoljstva s timskim delom, in sicer so v povprečju s timskim delom najbolj zadovoljne socialne delavke, ki ne delajo niti na področju dela z družino niti na pravicah iz javnih sredstev.

V zadnji, peti hipotezi znotraj 2. teze, pa sem glede na tujo literaturo (glej npr. Thaylefors, Persson in Hellström, 2005, Melin Emilsson, 2013) predvidevala povezavo med transdisciplinarnim timskim delom in občutkom večje učinkovitosti timskega dela. Ker je med vrsto timskega dela (oblikovala sem indeks) in občutkom o učinkovitosti timskega dela sicer pozitivna, vendar zgolj nizka korelacija, ki sicer pomeni, da bolj kot so socialne delavke ocenjevale, da gre pri njihovem timskem delu za transdisciplinarno timsko delo, višji je bil njihov občutek učinkovitosti timskega dela, lahko peto hipotezo zgolj delno potrdim.

Na podlagi vsega navedenega lahko drugo tezo o tem, da se timsko delo na CSD zelo pogosto uporablja za načrtovanje dela in sprejemanje odločitev, le delno potrdim. Razmere na CSD so različne, intervjuvanke pa so se strinjale, da so potrebe po timskem delu velike in realizacija timskega dela (ki je ponekod veliko večja kot drugod) nižja od optimalne. Pritrdim lahko tudi delu teze, v katerem navajam, da se timsko delo v socialnem delu uporablja za načrtovanje dela praviloma skupaj z uporabniki, ne morem pa ji pritrditi v delu, da tovrstno delo socialne delavke neposredno uporabljajo za sprejemanje odločitev (predvsem v okviru javnih pooblastil). Kot zanimivost za raziskovanje pomembnosti različnih oblik timskega dela v prihodnje pa želim poudariti še dokaj veliko razliko med strokovnimi delavkami s socialnodelovno in drugo izobrazbo, ki se je pojavila v rezultatih med povprečno pomembnostjo, ki so jo timskemu delu (na splošno in tudi timskemu delu z uporabniki) pripisale anketiranke.

V zadnjem sklopu raziskovalnih vprašanj me je zanimala usposobljenost za timsko delo. Mesec, Bo. in Stritih (2015, str. 296) kot eno od odlik socialne delavke navajata to, »[…] da zna organizirati delo in ljudi«. Glede na kurikulum na FSD, ki ne vsebuje posebnega predmeta, ki bi študentke pripravil, opremil za timsko delo, prav tako pa je timsko delo kot pridobljena kompetenca navedena zgolj pri treh obveznih predmetih znotraj 4 let celotnega študija (FSD, 2017), sem v tretji tezi predpostavila, da se socialne delavke ne počutijo dovolj opremljene za timsko delo v socialnem delu.

Študentke so v anketi svojo usposobljenost za timsko delo v socialnem delu v povprečju ocenile kot srednjo.

V intervjujih so socialne delavke poleg študija na FSD kot dejavnika, ki prispevata k usposobljenosti za timsko delo v socialnem delu, identificirale še delovne izkušnje v praksi (predvsem tiste na CSD) in dodatna izobraževanja in usposabljanja. Intervjuvanke so bile sicer večinoma s študijem na FSD zadovoljne, poudarile so praktično naravnanost le-tega in poudarile, da so za timsko delo veliko pridobile, predvsem na vajah in z delom v različnih skupinah, na projektih.

V povezavi s timskim delom za študij na FSD so predlagale več pridobivanja osnovnih znanj o timskem delu, pomembnost tega, da vse študentke FSD spoznajo delo CSD, še več priložnosti za delo v skupini med študijem, več svobode in priložnosti za učenje iz zgledov, več vaj iger vlog, več specializiranih znanj (z različnih področij) in večji poudarek na olajšanju prehoda iz študija v prakso dela na CSD. Ocenjujejo, da je študentka po študiju na FSD sicer opremljena za sodelovanje v timskem delu kot članica tima, menijo pa, da ni opremljena za sodelovanje v timu kot vodja tima, vendar jih je precej menilo tudi, da se za vodenje tima ne da usposobiti na fakulteti, temveč ti te spretnosti in sposobnosti lahko dajo le izkušnje v praksi, kot nujna pa je večina navajala tudi dodatna usposabljanja (npr. iz različnih terapevtskih smeri). Tudi Brlek, Berc in Milić Babić (2014, str. 67) opozarjajo na pomembnost tega, da so na posameznem področju socialnega dela poleg osnovne (socialnodelovne) izobrazbe pomembna tudi ostala usposabljanja (izpopolnjevanja znanj in veščin).

Le 12 % zaposlenih na CSD je navedlo, da jih je študij dovolj opremil za timsko delo v socialnem delu. Skupna povprečna ocena, koliko jih je študij opremil (na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni nikakor ne dovolj in 5 pomeni vsekakor dovolj), pa znaša 2,6, kar pomeni, da zaposlene na CSD v povprečju menijo, da jih študij ni dovolj opremil za timsko delo v socialnem delu. Ob primerjavi zaposlenih na CSD po izobrazbi ugotavljam, da se glede na povprečne ocene proti strani dovolj dobre opremljenosti za timsko delo v času študija nagibajo le pravnice (s povprečno oceno 3,6), socialne delavke pa so po povprečni oceni šele na četrtem mestu (za pravnicami, sociologinjami in pedagoginjami). Psihologinje pa so z najnižjo povprečno oceno (ki znaša 2) ocenile, da jih je na timsko delo v socialnem delu dodiplomski študij slabo pripravil. Tako lahko potrdim šesto hipotezo o tem, da dodiplomski študij ne opremi dovolj socialnih delavk za timsko delo v socialnem delu, v čemer pa se sicer socialne delavke ne razlikujejo od kolegic ostalih izobrazb.

Iz sekundarnega gradiva (intervjujev, ki so jih med seboj izvedle študentke 3. letnika z uporabo tehnike repertoarnih mrež) izhaja, da se skozi prva 3 leta študijskega procesa na FSD študentke

za timsko delo opremijo predvsem skozi sam potek predavanj, vaj in seminarjev. Ugotavljajo, da jih predstavitve pred skupino, skupinski izpiti, podajanje komentarjev in povratnih informacij, pogajanja ipd. pripravljajo na timsko delo v praksi. Od vsebin, ki so po njihovem mnenju pomembne za timsko delo v socialnem delu, pa so poudarile, da so pridobile spretnost razumevanja delovanja institucij, sposobnost strokovne refleksije lastnega opravljenega dela, razvijanje občutljivosti pri delu, razumevanje in poznavanje družbenih struktur, znanje in razumevanje zgodovine socialnega dela, uvid v življenjski svet uporabnika, ter poznavanje postmodernih konceptov socialnega dela. Poleg nekaterih modulskih predmetov so študentke navedle še naslednje predmete, ki glede na dobljene ocene konstruktov (pri repertoarnih mrežah) najbolj prispevajo k opremljenosti za timsko delo:

- Praksi (1 in 3)
- Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika (1. letnik)
- Osnove skupinske dinamike (1. letnik)
- Zasvojenosti (2. letnik) in
- Socialno delo z družino (3. letnik).

Poleg znanj in spretnosti, ki jih pridobijo v študijskem procesu, so študentke (v intervjujih in FS) opozorile še na pomembnost osebnostnih lastnosti ter pomembnost spretnosti, ki so jih pridobile v družini in obštudijskih dejavnostih. Študentke ocenjujejo, da bi potrebovale dodatna znanja o timskem delu, mentorirano izvajanje timskega dela in še več dela tudi na osebnostnih lastnostih (osebnostna rast). Svojo trenutno usposobljenost za timsko delo so sicer študentke 3. letnika pred odhodom na prakso ocenile s povprečno oceno 2,9 (na 5-stopenjski lestvici), kar pomeni, da so se nagibale iz ocene niti usposobljene niti neusposobljene proti neusposobljene, medtem ko so po praksi svojo usposobljenost za timsko delo ocenile s povprečno oceno 3,4, kar pomeni, da se iz ocene niti usposobljene niti neusposobljene nagibajo proti oceni usposobljene. Tudi iz povprečne pogostosti prisotnosti na timskem delu v času prakse (ki znaša skoraj 9-krat v 6 tednih) ter rasti povprečnih ocen poznavanja timskega dela iz 3,4 pred prakso na 3,7 po praksi izhaja, da lahko sedmo hipotezo, v kateri trdim, da se s timskim socialnim delom študentke v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi), potrdim. Kot zelo pomembni za usposabljanje za timsko delo v socialnem delu pa so se po mnenju študentk izkazali tudi predmeti, ki jih seznanjajo in opremijo za delo s sodobnimi koncepti socialnega dela (z družino).

Kaj torej zapisati ob koncu, kakšna je prihodnost timskega dela v socialnem delu? Ko se v trenutku zaključevanja doktorskega dela sprašujem o tem, ne morem mimo trenutno zelo aktualnega dogajanja na CSD, ki se imenuje reorganizacija CSD. Kot socialna delavka, ki je bila v preteklosti zaposlena na enem od CSD in zdaj že več kot desetletje »od zunaj« spremljam dogajanje in ne nazadnje tudi kot uporabnica CSD, sem močno zaskrbljena nad dogajanjem v teh organizacijah, ki so bile (vsaj v preteklosti) po mojem mnenju ključni izvajalci socialnega dela v Sloveniji. Sistem, ki je včasih ne le omogočal, ampak tudi spodbujal oblikovanje in izvajanje potrebnih programov v tesni povezavi z lokalno skupnostjo, se zdaj oddaljuje od nje in ima vse manj možnosti, vzvodov za takšno dejavnost in ne nazadnje tudi vse manj stika z uporabniki. Zdi se, da se že nekaj let, v povezavi s CSD, ukvarjamo le še s tem, kako z zakoni, pravilniki in navodili zagotoviti čim bolj poenoteno delovanje CSD (in dodatnem zalaganju le-teh z birokratskimi opravili), ob čemer pa se popolnoma spregleda zaposlene na CSD in njihove potenciale in želje, kot tudi uporabnike (njihove potrebe) in ne nazadnje tudi skupnosti, v katerih CSD delujejo (ki so zelo različne). Stritih (1992, str. 235) ugotavlja, da se »[…] proces samouničevanja začne takrat, ko skupina prične sebe doživljati zgolj kot stroj za proizvodnjo nečesa in zanikati avtopoietski[122] vidik.« Skrbi me, da bi se navedeno utegnilo dogajati tudi z našimi CSD.

Že dlje časa prisotne trende spreminjanja CSD v smeri socialnega urada (če ne celo socialne policije)[123] so zdaj potencirali še procesi reorganizacije, v katerih je pristojno ministrstvo

[122] Avtorja Blažič Peček in Bukovec (2017, str. 51) navajata, da je »[e]na ključnih značilnosti principa »autopoiesis« […] sposobnost samo-organiziranja, ki je vpeta v dinamično živo mrežo, katera je sposobna samo-proizvodnje in samo-razvoja.«

[123] Ki jih nazorno opišeta tudi dve osebni izkušnji, s katerima pa nikakor ne želim očrniti dela zaposlenih na CSD, saj so strokovne delavke delale popolnoma korektno, strokovno in v skladu z zakoni in navodili, ki jih imajo, temveč pokazati na sistemske težave (in usmerjenost) našega socialnega varstva. Prva se mi je zgodila v času nastopa/zaključka starševskega dopusta (po porodniškem dopustu), za katerega staršem v tistem obdobju ni pripadalo 100-% nadomestilo plače, ko morajo CSD (po navodilih MDDSZ) pri prejemanju prejemkov iz naslova pravic iz javnih sredstev po eni strani takoj upoštevati spremembo zvišanja prihodkov (ko se iz starševskega dopusta vrneš na delo) in po drugi strani ne smejo oz. ne morejo takoj upoštevati spremembo znižanja le-teh pri izplačevanju pravic uporabnikom. Ne pride pa kasneje tudi do poračuna, saj se vedno upošteva stanje, ki je za državo ugodnejše. Drugi primer, ki po mojem mnenju tudi lepo kaže na trende »pretirane zaščite interesov države, na račun pravic uporabnikov«, pa se mi je zgodil ob uveljavljanju pravice do krajšega delovnega časa iz naslova starševstva. Prva, po mojem mnenju sporna stvar, na katero sem naletela, je bilo to, da je v zakonu določeno, da se zmanjšanje dohodka iz tega naslova na podlagi uveljavljanja pravic iz javnih sredstev upošteva le, če gre vsaj za 50-% spremembo (zmanjšanje). Zelo plastično predstavljeno to pomeni, da nekdo, ki bi se iz naslova starševstva z delodajalcem dogovoril za 5-urni delovnik (namesto 8-urnega) in zato prejemal sorazmerno plačo, se mu skladno s prejemanjem nižjih dohodkov, na podlagi katerega se potem odmeri višina subvencije za vrtec, višina otroških dodatkov ipd. ne bi šteli dejanski zneski plač, temveč tisti, ki bi jih prejemal za 8-urni delovnik (čeprav jih ne). V primeru, da pa pride do vsaj 50-% zmanjšanja plače, pa se pravice na novo odmerijo in za čas prejemanja nižje plače lahko uporabnik prejema pravice, kot mu dejansko (po zakonu pripadajo) – višjo subvencijo vrtca, višje otroške dodatke ipd. V mojem primeru pa je čas, ko sem uveljavljala pravice iz tega naslova

spretno izrabilo konsenz stroke o tem, da je potrebna reorganizacija CSD, ki bo omogočila boljše strokovno delo (več ustreznega kadra in sredstev za potrebne programe in storitve) in je izvedlo le t. i. organizacijsko reorganizacijo, ki po moji oceni ni bila dovolj dobro domišljena, preračunana in preizkušena, saj je potrebna velika previdnost pri vpeljevanju konceptov, modelov in ugotovitev zaradi specifik socialnega dela, na katere opozarjajo tudi Colnar, Dimovski in Grah (2018, str. 192), ko navajajo, da vrednote socialnega dela predstavljajo unikaten okvir za menedžment na tem področju. Prav tako pa se je treba vpeljave morebitne večje spremembe, kar reorganizacija zagotovo je, lotiti zelo premišljeno (glej npr. Rape Žiberna, 2013). Cilji reorganizacije so sicer na deklarativni ravni ubesedeni kot izboljšanje storitev za uporabnike (tudi s sloganom »Na teren, bližje k ljudem«), vendar ni razvidno, kako bo npr. centralizacija prispevala k izboljšanju storitev za uporabnike. Zelo zaskrbljujoče pa se mi tudi zdi, da ni predvideno nikakršnje spremljanje, monitoring učinkov, niti celostna evalvacija tako pomembne spremembe, ki vpliva ne le na večino prebivalcev v Sloveniji, temveč tudi na stroko socialnega dela.

Posamične raziskave, ki so bile v zadnjih obdobjih (še pred izvedbo organizacijskega dela reorganizacije) opravljene na CSD, opozarjajo na nevarne trende. V pričujoči raziskavi opozarjam na primer na slabšanje delovnih pogojev na CSD skozi izmerjeno vse slabše povprečno zadovoljstvo z delom pri zaposlenih na CSD. Izjemi predstavljata le zadovoljstvo pri postavki *Stalnost zaposlitve* (ostaja na enaki ravni kot leta 2004) ter zadovoljstvo pri postavki *Zahtevnost dela* (ki je leta 2018 za 0,1 točke na 5-stopenjski lestvici višje kot leta 2004), kar pa povezujem z nižjim zadovoljstvom s svobodo pri delu in trendom vse večje določenosti, predpisanosti del in nalog na CSD (predvsem znotraj javnih pooblastil), kar lahko po eni strani povzroča, da je delo manj zahtevno in da imajo ob tem zaposlene tudi manj svobode pri svojem delu. *Zadovoljstvo s sodelavci* je začelo rahlo upadati. Pokazalo se je tudi dokaj slabo povprečno počutje (3,51 na 5-stopenjski lestvici) v enoti CSD, v kateri so anketiranke zaposlene, pri čemer so v slabem počutju odstopale socialne delavke, saj je bilo

sovpadel s časom, ko sem prejela plačilo za pogodbeno opravljeno večmesečno delo (pred več kot pol leta). Tako je CSD ob vpogledu na stanje (in prilive) na mojem računu ta znesek (po višini približno enak novi, polovični plači), ki sem ga dobila enkrat (v celem letu), upošteval kot redni mesečni prejemek – predvidel torej, da ga bom prejemala vsak mesec (poleg zdaj polovične plače), ko bom na polovičnem delovnem času in se mi tako, čeprav bom skoraj eno leto na polovici svoje plače, le-to ne pozna niti na prejemkih (otroški dodatki) niti na izdatkih (subvenciji vrtca). Glede na izkušnjo s starševskim nadomestilom pa mislim, da naknadno tudi ne bo prišlo do poračuna in upoštevanja tega, da zdaj eno leto od države ne prejemam prejemkov in subvencij, kot bi mi, glede na višino mojih dohodkov, pripadali.

med 20, ki so počutje označile z negativnima ocenama (1 ali 2), kar 16 socialnih delavk (2 psihologinji, 1 sociologinja in 1 oseba z drugo izobrazbo).

Sprašujem se, ali res lahko vsesplošno nezadovoljstvo zaposlenih na CSD, še večje izgorevanje, velik obseg bolniških odsotnosti in druga opozorila (pritožbe) zaposlenih[124] vključno z (tudi v medijih izpostavljenimi) očitki o mobingu, jemljemo zgolj kot običajen odpor do sprememb (glej npr. Rape Žiberna, 2013)?

Vse več različnih deležnikov (zaposleni na CSD, FSD) opozarja na to, da gre za nevarne spremembe, ki bolj kot karkoli drugega izrivajo socialno delo s CSD. V primeru, da na CSD ne bo socialnega dela, tam tudi ne bo timskega dela v socialnem delu. Kar pa bi bila po mojem mnenju zelo velika izguba predvsem za uporabnike[125], kar ilustrirata tudi spodnji izjavi socialnih delavk, s katerima sem opravila intervju.

> Pa kaj js vem, js sem mogoče se vedno, al je pa tko naletelo, sem vedno dobila najbolj kompleksne primere, kar jih je možnih, ne, takih, da niti nihče … Nisi mogu poiskat primer dobre prakse od sosedov al pa kej takega, ampak si ga mogu izumit. […] Ne morš človeka ven vržt, zato ker mi tega nismo še nikol delali. (Intervju 9, 2018).

> Js mislim, da to, ker je vsak uporabnik s svojo stisko zlo specifičen, no, nimamo nekih uravnilov »Zdej boš pa naredil to pa to pa to« in je stvar zaključena. Čist pr vsakmu morš na novo nardit nek načrt pomoči, čist, ker vsak ma svojo zgodbo, vsak ma svoje stiske in vsak to drugače doživlja in timsko delo je po mojem tut zarad tega en plus. (Intervju 12, 2018).

Socialne delavke namreč opažajo, da se skozi timsko delo v socialnem delu soustvarijo boljše rešitve, Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 300) pa ugotavljata, da »[…] timsko delo pomeni življenjske izboljšave za naslovnike pomoči in hkrati tudi izboljševanje delovnih razmer za tiste, ki pomagajo«. To bi bila velika izguba tudi za stroko in znanost socialnega dela, saj se je, glede na poročanje nekaterih socialnih delavk v intervjujih, na nekaterih CSD timsko delo v socialnem delu že razvilo v skladu s sodobnimi koncepti socialnega dela v soustvarjalno timsko socialno delo. Ker pa, kot ugotavlja več raziskav (Herod in Lymbery 2002; Giles 2016), k uspešnosti delovanja meddisciplinarnih timov veliko prispevajo socialne delavke, bi izgubo v takšnem primeru zagotovo občutile tudi druge stroke (in organizacije).

---

[124] O navedenem nas z različnih CSD (po vsej Sloveniji) zaposlene obveščajo preko spletne skupnosti (Reorganizacija CSD), ki smo jo zainteresirani zaposleni s CSD, študenti FSD in zaposleni na FSD oblikovali za omogočanje nekakšnega civilnega monitoringa dogajanja na CSD (ob reorganizaciji).

[125] Nekatere socialne delavke so v intervjujih poudarile opažanje, da se pri delu z uporabniki socialne delavke razlikujejo od ostalih profilov, ki delajo na CSD, v tem, da se skupaj z uporabniki zelo trudijo iskati možnosti, krepiti njihovo moč in jim pomagati pri reševanju problemov, medtem ko so pri drugih strokovnih delavkah opazile več zanašanja zgolj na zakone in ustaljene postopke, možnosti.

Če sklenem svoje pisanje in razmišljanje, sem v pričujoči raziskavi (kot prikazujem v spodnji sliki 82) ugotovila, da so za timsko socialno delo (h kateremu bi po mojem mnenju morali stremeti in se na nekaterih CSD v Sloveniji že udejanja) potrebni naslednji pogoji oz. stebri:

- čas strokovne delavke (in s tem povezana ustrezna kadrovska popolnjenost),
- ustrezna klima v organizaciji, ki podpira timsko soustvarjanje, primerni odnosi med sodelavkami, predvsem pa vodstvo, ki podpira, spodbuja in omogoča timsko delo in
- znanje in strokovna samozavest socialnih delavk.

Slika 82: Trije stebri timskega socialnega dela

Če so za takšno timsko delo zagotovljeni primerni pogoji, se za uporabo tovrstnega dela socialna delavka odloči v skladu s potrebami po njem. Običajno do njega pride znotraj glavnega namena zagotavljanja čim boljše pomoči uporabniku. V timskem socialnem delu, ki poteka po sodobnih konceptih socialnega dela, gre za sodelovanje enakovrednih posamezikov (ki so bodisi eksperti za določeno področje bodisi eksperti iz izkušenj) za soustvarjanje rešitev, v katerih udeleženi v problemu postanejo udeleženi v rešitvi. Predstavlja obliko podpore in pomoči vsem udeleženim. Za uspešnost in učinkovitost timskega dela je pomembno, da se leto zastavi tako, da bo omogočalo (če ne že spodbujalo) tudi evalvacijo (npr. po katerem od modelov, ki jih opiše Rihter, 2004) vsaj na dveh ravneh – na ravni doseganja ciljev in na ravni medsebojnega (so)delovanja.

Glede na trenutne razmere v socialnem varstvu v Sloveniji menim, da je prvi potrebni korak v smeri omogočanja takšnega timskega socialnega dela (na CSD) vzpostavitev intenzivnega

sodelovanja MDDSZ z ostalimi pomembnimi organizacijami (CSD, FSD, SCSD, SZS) pri oblikovanju in udejanjanju vsebinskega dela reorganizacije CSD, ob hkratnem zmanjševanju škode, ki je bila socialnemu delu in CSD (zaposlenim in uporabnikom) povzročena v zadnjih nekaj letih (z uvajanjem več ne dovolj premišljenih ukrepov). Gre za zahteven in dolgotrajen proces, med katerim pa je treba poskrbeti tudi za to, da se med samim procesom povzroči čim manjša škoda tako socialnemu delu, kot uporabnikom in zaposlenim na CSD. Tudi v pričujoči raziskavi namreč ugotavljam, da se razmere za izvajanje socialnega dela, kot tudi za zadovoljstvo zaposlenih na CSD poslabšujejo. Delovanje in vodenje CSD se centralizira in zdi se, da se vse pogosteje zaupa strokovnjakom, ki (pridejo iz drugih organizacij – npr. MDDSZ) socialnega dela ne poznajo, prav tako pa se (praviloma) niso usposabljali za t. i. upravljanje s človeškimi viri. Navedeno se po mojem mnenju (glede na pridobljene podatke o zadovoljstvu) ponekod že odraža v slabi organizacijski klimi in nizkem zadovoljstvu z delom, kar pa lahko vpliva tudi na kakovost opravljenega dela. Vse navedeno pa, kot je razvidno tudi iz rezultatov raziskave, vpliva tudi na timsko delo v socialnem delu.

7.1 OMEJITVE RAZISKAVE

S pričujočo raziskavo sem želela čim bolj celostno raziskati zelo pomembno področje znotraj socialnega dela, za katerega sem ugotovila, da nam predvsem v Sloveniji (pa tudi širše) manjka informacij oz. podatkov. Tako sem po eni strani z eksplorativnimi prijemi (znotraj kvalitativnega dela raziskave) poskušala ugotoviti, ubesediti in analizirati in nato ponuditi v morebitno uporabo nazaj socialnim delavkam implicitne teorije timskega dela, kot so se oblikovale v praksi socialnega dela. Na drugi strani pa sem poskušala (v kvantitativnem delu) narediti vsaj površen, začetni, deskriptivni popis trenutne situacije. Tako morda lahko delu, ki je rezultat navedenega poizkusa (zaradi opisane dvojnosti), kdo očita premajhno poglobljenost bodisi v prvem bodisi v drugem delu. Naj, kot opaženo pomanjkljivost, ki izhaja iz navedene dvojnosti, poudarim še to, da kljub relativno dolgi spletni anketi (z 51 vprašanji in 212 spremenljivkami, za izpolnjevanje vprašalnika pa je respondentka v povprečju potrebovala več kot 20 minut) vanj nisem mogla vključiti vsega, kar bi se mi zdelo potrebno in na optimalen način. Tako v anketi niso zajeti nameni, motivi za uporabo timskega dela, več stvari (npr. ocena učinkovitosti timskega dela[126]) pa sem izmerila s posameznimi vprašanji (namesto s sklopi vprašanj, iz katerih bi lahko oblikovala indekse).

[126] Učinkovitost timskega dela so npr. v raziskavi Thaylefors, Persson in Hellström (2005, str. 110) merili s 6 in ne le enim vprašanjem.

Zaradi omejenosti virov (predvsem časa) in sovpadanja izvajanja zbiranja podatkov z nekaterimi zelo pomembnimi procesi na CSD v Sloveniji (reorganizacija) in dokaj neugodnem času izvajanja spletnega anketiranja zaradi same narave dela (potek odločb CSD) in zaradi praznikov (v decembru 2018 in januarju 2019) sem se pri pridobivanju intervjuvank in anketirank srečala z večjimi težavami in jih skušala sproti odpravljati. K sodelovanju v intervjujih, kot tudi k sodelovanju v spletni anketi sem zelo težko pritegnila sogovornike moškega spola. Intervjuje mi je uspelo opraviti le s tremi socialnimi delavci (od 21), v anketi pa je sodelovalo le devet socialnih delavcev (od 129, ki so v celoti izpolnili vprašalnik). Prav tako ostaja vtis, da mi je v kvalitativni in kvantitativni del[127] uspelo zajeti le zaposlene na CSD, ki so raziskovani temi, torej timskemu delu v socialnem delu, bolj naklonjeni.

Tudi število oseb, ki je sodelovalo v spletni anketi, je bilo veliko manjše od pričakovanega, vendar pa se mi le-to ne zdi tako zelo slabo, predvsem ob upoštevanju tega:

- da gre za dokaj homogeno populacijo, iz katere sem vzorčila na priložnostni (neslučajnostni način),
- da so imele tudi druge podobne raziskave ob sicer, po moji oceni, ugodnejših pogojih za pridobivanje enot (npr. daljši čas zbiranja podatkov, odsotnost večjih sistemskih sprememb, večja in bolj heterogena populacija) dokaj podobna števila enot (glej npr. Rode, 2005; Sobočan, 2013).

Kot večjo težavo, povezano z majhnim številom enot, pa vidim to, da imajo posledično posamezne podskupine enot (npr. moški, pravnice, pedagoginje, sociologinje) zelo majhno število enot, ki po mojem mnenju v večji meri vpliva na zanesljivost ugotovitev in je treba biti pri interpretaciji in širjenju tovrstnih ugotovitev previdnejši. Ker pa kakršne koli tovrstne primerjave (npr. med različnimi izobrazbami strokovnih delavk) presegajo cilje te raziskave, menim, da sem dosegla tako pri kvalitativnem kot kvantitativnem delu zadostno velikost in strukturo vzorca. V intervjujih sem namreč začela opažati ponavljanja (že slišanega, opaženega), v anketo pa sem zajela le nekaj manj kot 100 socialnih delavk (n = 97) iz cele Slovenije.

[127] Na navedno morda kaže tudi ugotovitev, da se anketirane zaposlene timskega dela poslužujejo (torej sklicujejo) vsaj enkrat mesečno, v timskem delu (ko niso sklicateljice) pa sodelujejo le nekajkrat letno.

7.2 PRISPEVEK K ZNANOSTI SOCIALNEGA DELA

Tako v Sloveniji kot v tujini še nisem zasledila raziskave, ki bi proučevala timsko delo v socialnem delu na več kot le enem (ožjem) področju dela (povezanem z delom s starimi ljudmi ali zdravstvom) in/ali se ukvarjala z raziskovanjem tega, kako socialne delavke doživljajo in razumejo timsko delo. Ker sem s svojo disertacijo proučevala razumevanje timskega dela med socialnimi delavkami s CSD, kjer se izvaja socialno delo (na eni lokaciji) z zelo raznolikimi uporabniki v različnih življenjskih situacijah, menim, da je opravljeno delo lahko pomembno tudi v širšem merilu – izven meja Slovenije.

V Sloveniji do danes nismo imeli kakšne bolj celostne in splošne raziskave o timskem delu v socialnem delu, zato bi to, da imamo zdaj nekaj osnovnih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov in ugotovitev o timskem delu v socialnem delu v Sloveniji, poudarila kot pomembnejši prispevek k znanosti socialnega dela, ki bo lahko prispeval prihodnjim raziskavam in ugotovitvam, še posebej pa upam, da bo od navedenega (praktično) v pomoč strokovnim delavkam pri izvajanju timskega dela v socialnem delu.

Na podlagi proučene literature in dobljenih drugih podatkov sem oblikovala predlog definicije timskega dela v socialnem delu, ki je do zdaj v slovenskem jeziku še nismo imeli.

Na področju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji novost predstavlja sistematični pregled do zdaj uporabljene terminologije, ocena ustreznosti le-te (tudi v smislu primerjave s tujino) in razvoj ustreznejše terminologije za timsko delo v socialnem delu. Tako predlagam ustreznejšo uporabo terminov multidisciplinarni tim, interdisciplinarni tim in transdisciplinarni tim ter uporabo izrazov meddisciplinarni tim (ali timsko delo), medinstitucionalni tim (ali timsko delo).

Na podlagi podatkov, pridobljenih z intervjuji, sem pripravila tudi več tipologij in drugih prikazov, kot npr. razpon različnih oblik timskega dela v socialnem delu glede na koncepte sodobnega socialnega dela, prikaz poteka posameznega cikla timskega srečanja (dela) ipd.

Pomemben prispevek k znanosti socialnega dela pa predstavlja predvsem empirično podprta opredelitev timskega dela (pojavnih oblik, razlogov zanj in vlog, ki jih imajo v njem socialne delavke) v socialnem delu ter nekaterih (osebnih, organizacijskih) značilnosti, ki so povezane z izvajanjem timskega dela. Iz navedenega sem (na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih rezultatov):

- oblikovala tipologijo pojavnih oblik timskega dela v socialnem delu v Sloveniji,
- oblikovala oceno stanja (ki vsebuje podatke o vrstah, pogostosti, namenih ipd. timskega dela, oceno, kateri dejavniki so povezani z obsegom timskega dela ter oceno, kateri dejavniki so povezani z večjim/manjšim zadovoljstvom s timskim delom),
- oblikovala oceno, kako dobro študijski proces pripravi socialne delavke za tovrstno delo, identificirala prednosti, pomanjkljivosti in konkretna priporočila za usposabljanje (na dodiplomski in podiplomski ravni ter na področju dodatnih usposabljanj).

V dispoziciji sem (znotraj druge teze) sicer predvidela še oblikovanje modela timskega dela na CSD (s priporočili). Ker pa:

- sem med raziskavo ugotovila, da se timsko delo na različnih CSD močno razlikuje in so načini, oblike in samo izvajanje timskega dela spremenljivke, za katere se zdi, da so odvisne od nabora različnih organizacijskih in osebnih dejavnikov,
- je med samim zbiranjem podatkov v raziskavi prišlo do večjih sprememb v delovanju CSD (organizacijskega dela reorganizacije delovanja CSD) in
- ugotavljam, da je z oblikovano tipologijo pojavnih oblik timskega dela v socialnem delu (ter ostalimi priporočili) deloma že omogočeno razmišljanje o možnih modelih (verjetno, glede na razlike med CSD, ne bi bil ustrezen le en tak model),

se mi v trenutnih razmerah oblikovanje modela timskega dela na CSD v Sloveniji ni zdelo smiselno ali uporabno. Na podlagi pridobljenih podatkov o prejšnjem stanju bi namreč oblikovala model za stanje v prihodnosti. Ker pa je v trenutni situaciji (po reorganizaciji in ob vseh neznankah o tem, kako se bodo stvari, povezane tudi v s timskim delom v socialnem delu na CSD odvijale v prihodnje) preveč odprtih možnosti in je situacija premalo jasna in razvidna, tega nisem naredila.

Menim, da z vsem navedenim lahko utemeljim, da je prispevek moje doktorske disertacije na področju socialnega dela, predvsem v slovenskem znanstvenem prostoru in širše, znaten.

8 PREDLOGI

Na podlagi proučene literature, zakonodaje ter podatkov, pridobljenih v raziskavi, v nadaljevanju podajam nekaj predlogov za samo timsko delo v socialnem delu predvsem na CSD, za izobraževanje za timsko delo v socialnem delu, pa tudi za raziskovanje na tem področju, saj opažam, da sem s pridobljenimi podatki identificirala več novih vprašanj kot pa prejela odgovorov.

8.1 PREDLOGI ZA TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU PREDVSEM NA CENTRIH ZA SOCIALNO DELO

Moj prvi predlog se navezuje na prvi (čas) in tretji steber (usposobljenost) za timsko socialno delo. V raziskavi so zaposlene na CSD opozarjale na kadrovsko podhranjenost. Tudi pridobljeni podatki s strani MDDSZ kažejo, da je v preteklih letih prišlo do upada števila zaposlenih na CSD, ne pa tudi do upada del in nalog (pooblastil, storitev ipd.). V zadnjih letih sicer prihaja do postopnega ponovnega kadrovskega popolnjevanja, vendar nas je, glede na dostopne informacije in opažanja »s terena«, kar nekaj skeptičnih glede ustreznosti tovrstnega popolnjevanja. Po podatkih MDDSZ (elektronsko sporočilo z dne 11. 2. 2019) je trenutno namreč le nekje 50 do 60 % vseh zaposlenih na CSD z izobrazbo s področja socialnega dela (ki so financirani s strani MDDSZ). Za ostale profile, ki delajo na področju socialnega dela, pa ni predvidena nikakršna »dokvalifikacija« (ali kaj podobnega) s področja socialnega dela, zadostuje strokovni izpit s področja socialnega varstva. Prav tako zaposlenim na CSD skorajda ni omogočeno izobraževanje, usposabljanje, če si ga (v času lastnega letnega dopusta in iz svojih dohodkov) ne krijejo sami. Tako ne preseneča kar visoka raven medsebojne kritičnosti znotraj zaposlenih na CSD. Intervjuvanke so opazarjale na preslabo strokovno usposobljenost in opremljenost nekaterih kolegic in sodelavk za izvajanje socialnega dela po sodobnih konceptih ter opozarjale tudi na lastne potrebe po dodatnem izpopolnjevanju znanj in spretnosti. Da bi torej v socialnem delu lahko delali kakovostno tudi timsko delo, so najprej *potrebne ustrezne kadrovske okrepitve*, ki bodo zagotovile čas za kakovostno socialno delo, ter znotraj njega tudi ustrezno timsko delo v socialnem delu, pa tudi čas za redno strokovno izobraževanje (predvsem na področju socialnega dela[128]) zaposlenih na CSD. Navedeni predlog sicer ni nov (glej npr. Domiter Protner, 2014, str. 166), smo pa v zadnjem letu v Sloveniji, na področju dela

[128] V zadnjih letih se dogaja, da vodstvo CSD (ali enot) omejuje, reducira možnosti izobraževanj, usposabljanj (za katere, po mojih podatkih, zaposleni na CSD pripada manj kot 200 € sredstev na leto) na tista, s področja upravnega ali drugih pravnih postopkov (in sprememb), slovnice ali česa podobnega.

CSD, priča večjemu številu dokazov (oz. negativnih učinkov), kaj se dogaja (tudi) zaradi neupoštevanja navedenega.

Navedeni prvi predlog pa je pogoj tudi za moj drugi predlog – *ustreznejšo ureditev mentoriranja, pripravništva in drugega uvajanja v delo*. Kakovostno mentoriranje, predvsem pa takšno izvajanje pripravništva in uvajanja novih sodelavk v delo, je danes zaradi časovne stiske, včasih tudi pomanjkanja znanja, predvsem pa preobremenjenosti (ter posledične fluktuacije tako zaradi bolniških kot drugih razlogov) strokovnih delavk na CSD, zelo težko dosegljiv standard. Strokovne delavke opozarjajo, da s posameznih enot CSD odide tudi več kot 10 zaposlenih v enem letu, nihče se ne utegne ali zmore »ukvarjati« z uvajanjem strokovnih delavk, ki jih nadomestijo. Odhajajo praviloma zelo izkušene in dobro strokovno usposobljene delavke, ki jih nadomestijo (pogosto mlade) strokovne delavke na najzahtevnejših področjih dela (brez ustreznega uvajanja in podpore).

Vse navedeno se tudi že odraža na (v pričujoči raziskavi s številkami) izmerjenem nižjem zadovoljstvu (kot leta 2005) z delom pri zaposlenih na enotah CSD. Tako je/bo treba na enotah CSD *več pozornosti (na ustrezen način) nameniti tudi ustreznejšim pogojem za delo* – poleg ustreznejše delovne obremenjenosti (količine, obsega dela) ter enakomernejše, ustreznejše razporeditve dela (strokovne delavke s socialnodelovno izobrazbo so tiste, ki so v povprečju najmanj zadovoljne z obsegom svojega dela in so mi v intervjujih poročale tudi o neenakomerni porazdelitvi in obsegu dela med različnimi profili), imam tu v mislih tudi prostorske pogoje, predvsem pa delo v dobrih medsebojnih odnosih, klimi in zagotavljanju ustreznega vodenja tovrstnih organizacij.

Ker iz zgodovine in tudi nalog CSD izhaja, da je CSD (oz. njegove strokovne delavke) tudi koordinator pluralne mreže izvajalcev in naj bi deloval tudi v skupnosti (s čimer je v večji meri povezano tudi delovanje strokovnih delavk v obliki timskega dela), ni zanemarljiva tudi povezanost CSD z lokalnim okoljem – tako na ravni sodelovanja z različnimi institucijami in organizacijami, ki delujejo v istem okolju, kot tudi na ravni drugega skupnostnega delovanja. Socialne delavke v intervjujih so poudarile pomembnost različnih praks sodelovanja z lokalnim okoljem (npr. v obliki aktivov s predstavniki različnih organizacij) ter osebnih medsebojnih odnosov za bolj kakovostno delo. Organizacijski del reorganizacije je delo CSD centraliziral, socialne delavke pa so na različnih srečanjih, ki smo jih v zadnjih mesecih gostili na CSD, poročale, da se z izvedenimi ukrepi tudi enote vse bolj oddaljujejo od lokalne skupnosti, da je prilagajanje uporabnikom vse bolj onemogočeno in so posledično storitve CSD za uporabnike

manj ustrezne. Treba bo torej *sprejeti ukrepe, zagotoviti možnosti (omogočiti več različnih možnosti in sredstev), da se bodo zaposlene na enotah CSD lahko ponovno približale lokalnim skupnostim, uporabnikom in ne nazadnje več dela tudi dejansko opravile na terenu*, saj je bil tudi slogan reorganizacije »Na teren, bližje k ljudem.« Strokovne delavke CSD pa potrebujejo tudi ustrezno mero svobode, da bodo lahko poiskale možne in potrebne načine povezovanja in medsebojnega sodelovanja.

Še ena od splošnejših socialnodelovnih tem, ki se je v moji raziskavi o timskem delu pokazala kot zelo pomembna, pa je strokovna identiteta in poklicna samozavest socialnih delavk. Intervjuvanke so poudarjale pomembnost ustrezne poklicne samozavesti v timskem delu (še posebej takšnem, ki vključuje tudi strokovne delavke drugih izobrazb). Menijo, da je za razvoj ustrezne poklicne samopodobe pri socialnih delavkah, kot tudi ustrezne javne (medijske) podobe o socialnem delu, odgovornih več deležnikov. Poleg samih socialnih delavk in drugih strokovnih delavk, ki so zaposlene na CSD, ki lahko k navedenemu prispevajo s kakovostnim opravljanjem (socialnega) dela in visoko ravnjo znanja, menijo, *da bi več za ustreznejšo poklicno identiteto socialnih delavk lahko napravili različni deležniki* – npr. FSD v času dodiplomskega izobraževanja, kot tudi kasneje (podiplomsko izobraževanje, seminarska dejavnost), Alumni klub FSD, Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije in drugi akterji, kot npr. SCSD in SZS. Verjetno pa lahko pomembno vlogo pri navedenem odigrajo tudi enote CSD oz. CSD.

V ustreznih poglavjih pa sem že opisala tudi (po mojem mnenju) *potrebne spremembe v terminologiji*, ki jo v socialnem delu uporabljamo v povezavi s timskim delom. Tako predlagam, da izraza multidisciplinarni in/ali interdisciplinarni (tim) nadomestimo z izrazom meddisciplinarni ali medinstitucionalni tim in da pri opredeljevanju vrst timskega dela v socialnem delu upoštevamo dimenziji notranje – zunanje timsko delo in brez – z uporabnikom.

Pri samem proučevanju, predvsem pa pri izvajanju timskega dela v socialnem delu pa predlagam, da več pozornosti namenjamo udejanjanju, kot tudi ubesedenju sodobnih konceptov socialnega dela, kar med drugim pomeni tudi vključevanje uporabnikov in zagotavljanje enakovrednega položaja članov tima.

8.2 PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE ZA TIMSKO DELO

Na dodiplomski ravni bi bilo (tudi po mnenju intervjuvank) smiselno *eksplicitneje vnesti vsebine timskega dela v socialnem delu v študij na FSD*, v obliki spoznavanja (osnovne) teorije,

povezane s timskim delom, dodajanjem vsebin (k različnim predmetom), ki spodbujajo sodelovalno naravnanost (pomembnost povezovanja in sodelovanja) in predvsem tudi s konkretnim prakticiranjem (mentoriranega) in preizkušanjem tovrstnega dela, bodisi v okviru posebnega predmeta bodisi v okviru praktičnega usposabljanja. Tudi intervjuvanke so predlagale poseben predmet, v okviru katerega bi se študentke socialnega dela srečale s študentkami z drugih (sorodnih) področij (morda v obliki skupnih vaj z drugimi fakultetami) in/ali organizacij, s katerimi bodo kasneje (v praksi) sodelovale. Navedeno bi lahko prispevalo tudi k izgradnji ustreznejše poklicne identitete in strokovne samopodobe.

Intervjuvanke so poudarjale tudi zahtevnost prehoda iz študija v prakso socialnega dela na CSD. Za bolj strokovno (tudi timsko) delo se strinjam s predlogom intervjuvank, *da se strokovnim delavkam, ki na novo pridejo v organizacijo ali na določeno delovno področje, zagotovi uvajanje in nudi več podpore.* Morda bi veljalo navedeno podporo urediti po zgledu priznavanja potrebnih točk za napredovanje (v strokovni naziv), kot je to zdaj urejeno pri mentorstvih študentkam na praksi in pri pripravništvu.

Potrebnih bi bilo tudi *več zapisov (npr. priročnik) za timsko delo na področju socialnega dela in predvsem več usposabljanj* (bodisi v obliki podiplomskega študija ali seminarjev) *in izobraževanj* (predvsem v obliki izkustvenih seminarjev, delavnic) o timskem delu (v socialnem delu). Strokovne delavke poudarjajo, da bi jih zanimale predvsem naslednje teme: vodenje, vloge v timu, strokovna samozavest, dinamika skupinskega dela, komunikacija in delo s konflikti v timu.

8.3 PREDLOGI ZA RAZISKOVANJE TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

Ena glavnih ugotovitev pričujoče raziskave je, da je naslovni temi v prihodnosti treba posvetiti več pozornosti, saj se trenutno zdi, da na področju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji stvari še vedno potekajo nekako »[…] v duhu odloženega koncipiranja na osnovi obstoječe prakse […], kot je razvoj po 2. svetovni vojni na področju Jugoslavije opisal Stakić (1991, str. 109).

Čeprav sem s pričujočo raziskavo želela zapolniti kar nekaj vrzeli v poznavanju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji, pa je kljub *temu še kar nekaj pomembnih tem ostalo popolnoma neraziskanih,* kot npr.:

- kaj v timsko delo (na različnih področjih) vnaša/prinaša/doda socialno delo,

- vloga in potrebe uporabnikov v timskem delu v socialnem delu ter vplivi timskega dela na uporabnike,
- vpliv timskega dela v socialnem delu na kakovost storitev,
- učinki, koristi timskega dela za različne deležnike,
- kako poteka odločanje za timsko delo pri strokovnih delavkah – so kakšne razlike med različnimi profili,
- razlike (oblike, pogostost, potek) med timskim delom v socialnem delu po različnih področjih (zdravstvo, šolstvo, socialno varstvo, NVO ipd.) in v različnih organizacijah,
- kako na timsko delo gledajo (ga doživljajo) v šolstvu, zdravstvu, na policiji, v NVO in drugje,
- možnosti in prisotnost refleksije in evalvacije v timskem delu v socialnem delu,
- vpliv preteklih (pozitivnih in negativnih) izkušenj s timskim delom na dojemanje timskega dela v socialnem delu, oceno pomembnosti le-tega, pogostost sodelovanja v timskem delu in doživljanje učinkovitosti timskega dela in ne nazadnje
- raziskava o tem, kakšno timsko delo je potrebno in mogoče v sedanjih razmerah (po reorganizaciji) na CSD.

Ne sicer popolnoma neposredno, vendar še vedno precej povezano z naslovno tematiko, pa bi bilo glede na rezultate te raziskave dobro *opraviti tudi raziskavo o poklicni identiteti socialnih delavk* in ugotavljati, v čem se tiste z boljšo razlikujejo od ostalih, kaj bi ostale morda še potrebovale za razvoj ustreznejše poklicne identitete in posledično lažje timsko delo. Prav tako bi bilo za timsko delo na področju socialnega dela *koristno imeti podatke o razlikah med profili v razumevanju timskega dela, izvajanju, možnem prispevku k timskemu delu*. Giles (2016, str. 26) povzema ugotovitve različnih študij, v katerih je bilo za socialne delavke (v primerjavi z drugimi profili) v ZDA ugotovljeno, da:

- imajo več znanj, spretnosti in izkušenj s sodelovanjem z različnimi strokami,
- so bile že v času študija usmerjene v cenitev pozitivnega prispevka sodelovanja med različnimi strokami in
- imajo višja pričakovanja do skupinskega in timskega dela.

Navedeno bi bilo zanimivo preveriti tudi v našem okolju.

Na podlagi predstavljenih rezultatov opravljene raziskave pa le-ti odpirajo številna dodatna vprašanja oz. raziskovalne probleme. Če jih izpostavim le nekaj:

- analiza uporabe sodobnih konceptov socialnega dela v povezavi s timskim delom – teorija, zakonodaja in praksa,
- primerjalna analiza pogostosti timskega dela v socialnem delu – CSD in ostala področja oz. organizacije,
- raziskava o povezanosti vrste timskega dela in učinkovitostjo le-tega,
- raziskovanje timskosti kot osebnostne lastnosti posameznic in vpliv teh lastnosti na pogostost in uspešnost timskega dela,
- raziskati uspešnost timskega dela v socialnem delu in postavitev meril le-te, raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, učinkovitost delovanja timov, kako je s slednjim in zadovoljstvom s timskim delom povezana dolgotrajnost sodelovanja,
- raziskati, kaj oz. kateri interni in eksterni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo s timskim delom. Podrobnejše (natančnejše) merjenje internih dejavnikov v povezavi s timskim delom (kakovostjo, pogostostjo). So ključni res kadri, podpora direktorja? Kakšna je vloga velikosti in ustroja (usmerjenosti) CSD pri tem? Velja to le za CSD ali tudi širše (za druge organizacije)?
- raziskati pomembnost timskega dela (z in brez uporabnikov) med različnimi profili. Je timsko delo v socialnem delu tudi na drugih področjih, v drugih organizacijah (izven CSD) v povprečju pomembnejše socialnim delavkam kot pa ostalim profilom, raziskati pogostost uporabe timskega dela glede na različne lastnosti, tudi izobrazbo,
- podrobnejše raziskave o povezavi med kakovostjo odnosov v organizaciji na področju socialnega dela in pogostostjo ter kakovostjo različnih oblik sodelovanja (tudi timskega dela),
- raziskava o tem, ali obstajajo tudi v drugih organizacijah na področju socialnega dela razlike v zadovoljstvu z delom med različnimi izobrazbami in čemu jih lahko pripišemo,
- podrobnejša raziskava o namenih timskega dela v socialnem delu na CSD, podrobnejša analiza notranjega in zunanjega timskega dela,
- raziskati in primerjati razumevanje, oblike, pogostost in potek timskega dela v socialnem delu v različnih organizacijah,
- raziskati morebiten obstoj razlik v izvajanju timskega dela med strokovnimi delavkami glede na različno izobrazbo,
- raziskava o morebitni bolj »upravni« in bolj »socialni« usmerjenosti enot CSD (po reorganizaciji), lastnostih le-teh in njihov odnos do timskega dela v socialnem delu ter zadovoljstvo z njim,

- podrobnejša raziskava o zadovoljstvu z delom na enotah CSD in pogojih dela in potrebah,
- raziskava o tem, kako povečati učinkovitost timskega dela v socialnem delu in posledično zadovoljstvo s timskim delom v socialnem delu,
- raziskava o razlikah (med profili) pri zadovoljstvu z obsegom dela na CSD. Ali gre za objektivno izmerljiv večji obseg dela, ki se ga nalaga socialnim delavkam, ali pa bolj za neprimeren obseg dela, da bi bilo možno delati socialno delo na CSD.

9 VIRI IN LITERATURA

Abramson, J. S. (1990). Making teams work. *Social Work with Groups*, 12(4), 45–62.

Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations.* Washington DC: Georgetown University Press.

Alfandari, R. (2019). Multi-professional work in child protection descision-making: An Israeli case study. *Children and Youth Service Review*, 98, 51-57.

Alter, C. & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Anzeljc Bratina, M., Brdar Tomažinčič, R., Cafuta, I. J., Dečman, M., Leva, J., Petrovec Zajc, J., Šaponjić, S. & Velič, I. (2013). Sodelovanje centrov za socialno delo in (vzgojnih) zavodov ali kako praksa lahko pomaga politiki reševati realne probleme. *Kaljenje*, 7(12), 7-23.

Artzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. (2007). Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96-118.

Atwal, A. & Caldwell, K. (2006). Nurses' perceptions of multidisciplinary team work in acute health-care. *International Journal of Nursing Practice*, 12(6), 359–365.

Beddoe, L. (2015). Continuing education, registration and professional identity in New Zealand social work. *International Social Work*, 58(1), 165 –174.

Belbin Associats (2019). Spletna stran podjetja. Pridobljeno 4. 1. 2019 s https://www.belbin.com/.

Berc, G., Majdak, M. & Bežovan, G. (2013). Perspektiva stručnih suradnika o ispadanju učenika iz srednjih škola kao novom socijalnom problemu. *Revija za socijalnu politiku*, 22 (1), 1-31.

Bezenšek Lalić, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljna: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.

Blažič Peček, T. & Bukovec, B. (2017). Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(1), 39–54.

Bokhour, B. G. (2006). Communication in interdisciplinary team meetings: What are we talking about? *Journal of Interprofessional Care*, 20(4), 349–363.

Bouwkamp, R.& Bouwkamp S. (2014*). Blizu doma: Priročnik za delo z družinami. Ravnanje z interakcijskimi vzorci v družini, pri procesih podpore in pomoči ter na področjih psihosocialnega dela*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Pedagoška fakulteta, Inštitut za družinsko terapijo.

Boyer, L., Belzeaux, R., Maurel, O., Baumstarck Barrau, K. & Samuelian, J. (2010). A social network analysis of healthcare professional relationships in a French hospital. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23(5), 460–469.

Brajša, P. (1991). Interpersonalni aspekti timskog rada. V P. Brajša & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 9-80). Zagreb: Bibilioteka »Socialna zaštita«.

— (1995). *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.

Brdar, R. (2001). Sklepi. V: Ogorevc, M., Omizje: Skrbništvo v centrih za socialno delo – da ali ne? *Kaljenje*, 2(4), 42-45.

Brdar, R., Matjašič, J., Merc, M., Miklič, A., Peklaj, J., Ratajc, S., Rode, N, Šinigoj Batistič, I. & Žontar, M. (2002). Evalvacija socialno varstvene storitve osebna pomoč v centrih za socialno delo in pot do realizacije načela enakih možnosti uporabnika. *Kaljenje*, 3(5), 25-60.

Brekić, J. (1996). Podjetništvo, tehnološke inovacije in strategija. V J. Florjančič (ur.), *Globalni in kadrovski management* (str. 106-132). Kranj: Moderna organizacija.

Breznik, D. (2016). *Socialno delo skozi perspektivo uporabnikov s težavami v duševnem zdravju, ki so vključeni v koordinirano obravnavo v skupnosti* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Brlek, I, Berc, G. & Milić Babić, M. (2014). Primjena savjetovanja kao metode pomoći u klubovima liječenih alkoholičara iz perspektive socijalnih radnika. *Soc. psihijat.*, 42(1), 62-70.

Bronstein, L. R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. *Social Work Research*, 26(2), 113–126.

— (2003), A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.

Cafuta, I. J. (2013). »Vas bomo pa dali na televizijo«. *Kaljenje*, 7(12), 52-57.

— (2019). Centri za socialno delo po reorganizaciji. Socialno delo, 58(1), 79-86.

Caharijaz Ferme, N. (2013). Postopek za zaščito otroka na centru za socialno delo. *Kaljenje*, 7(12), 24-31.

Carpenter, J., Schneider, J., Brandon, T. & Wooff, D. (2003). Working in Multidisciplinary Community Mental Health Teams: The Impact on Social Workers and Health Professionals of Integrated Mental Health Care. *The British Journal of Social Work*, 8, 1081.

Carrington, P. J., Scott, J. & Wasserman, S. (2004). *Models and Methods in Social Network Analysis*. USA: Cambridge University Press.

Colnar, S., Dimovski, V. in Grah, B. (2018). Integrated social work management model in the Republic of Slovenia. *Socialno delo*, 57(3), 189-207.

Colombo, A., Bendelow, G., Fulford, B. & Williams, S. (2003). Evaluating the influence of implicit models of mental disorder on processes of shared decision making within community-based multi-disciplinary teams. *Social Science & Medicine*, 56(7), 1557–1570.

Cott, C. (1997). „We decide, you carry it out“: A social network analysis of multidisciplinary long-term care teams. *Social Science & Medicine*, 45(9), 1411–1421.

Cypher, J. (ur.) (1982). *Team Leadership in the Social Services*. Birmingham: BASW Publications.

Čačinovič Vogrinčič, G. (2008). *Socialno delo z družino*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

— (2010). Soustvarjanje pomoči v jeziku socialnega dela. *Socialno delo*, 49(4), 239-245.

Čačinovič Vogrinčič, G. & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: Soustvarjanje želenih 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.

Čoklc, G., Hiti, K., Ogrin, A., Premzel, F., Pušnar, M., Rabzelj, M., Savnik, A. & Vulkan, T. (2010). Strokovne smernice za delo centrov za socialno delo pri zaščiti otrok pred nasiljem v družini. *Kaljenje*, 5(10), 7-159.

Davis, J., Millburn, P., Murphy, T. & Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building: How to create Teams that Really Work*. London: Kogan Page.

Domanjko, B. (2014). Vidik uporabnikov zdravstvenega varstva – sociološki pogled. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 42-58). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.

Domiter Protner, K. (2014). *Zloraba otrok v družini*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Draginc, V. (2014). *Medinstitucionalno sodelovanje pri obravnavi nasilja v družini* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Dudley, J. R. (2011). *Research Methods for Social Work: Being Producers and Consumers of Research* (Updated Edition). Boston: Allyn &Bacon.

Edmondson, A., Bohmer, R. & Pisano, G. (2004). Speeding Up Team Learning. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed* (str. 77-97). Boston: Harvard Business School Press.

Edwards, A. & Langley A. (2007). Understanding how general practices addressed the Quality and Outcomes Framework of the 2003 General Medical Services contract in the UK: A

qualitative study of the effects on quality and team working of different approaches used. *Quality in Primary Care,* 15: 265-275.

Emilsson, U. M. (2013). The Role of Social Work in Cross-Professional Teamwork: Examples from an Older People's Team in England. *British Journal of Social Work*, 43, 116-134.

Eržen, I. (2012). Socialno delo v zdravstveni dejavnosti: Standardi in normativi. *Socialno delo*, 51(1-3), 15-26.

Evalvacijsko poročilo UL (2015/2016). Pridobljeno 24. 10. 2018 s https://www.uni-lj.si/mma/evalvacijsko_porocilo_o_studentskih_anketah_univerze_v_ljubljani_za_programe_i_in_ii_stopnje_%E2%80%93_pregledna_analiza_po_clanicah_/2017070510285712/

Ferligoj, N., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Zbirka: Metodološki zvezki. Ljubljana: FDV.

Fekonja, N. (2017). Dileme in težave medinstitucionalnega sodelovanja v primerih nasilja v UE Lenart (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Filipčič, K. (2016). Zakonodaja na področju preprečevanja nasilja v družini v Sloveniji. V Š. Veselič, D. Horvat & M. Plaz, *Priročnik za delo z ženskami in otroki z izkušnjo nasilja* (str. 157-174). Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.

Flaker, V. (1997), Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja. *Socialno delo*, 36(1), 3-12.

— (2003). *Oris metod socialnega dela: Uvod v katalog nalog centrov za socialno delo.* Ljubljana: Fakulteta za socialno delo in Skupnost centrov za socialno delo.

— (2012). *Direktno socialno delo*. Ljubljana: Založba/*cf.

— (2015). *Prispevki k taksonomiji socialnega dela in varstva*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A. & Ratajc, S. (2013). *Osebno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Florjančič, J. (ur.) (1996). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

FSD (2017). Program 1. stopnje. Pridobljeno 1. 3. 2017 s https://www.fsd.uni-lj.si/izobrazevanje/dodiplomski-studij/ucni_nacrti/program_1%20_stopnje/

Furlan, M. & Kavčič, M. (2014). Razvijanje spretnosti za timsko delo. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 196-215). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.

Galvin, S. W.& McCarthy, S. (1994). Multi-disciplinary community teams: Clinging to the wreckage. *Journal of Mental Health*, 3(2), 157.

Giles, R. (2016). Social workers' perceptions of multi-disciplinary team work: A case study of health social workers at a major regional hospital in New Zealand. *Aotearoa New Zealand Social Work Review,* 28(1), 25–33.

Gillieatt, S., Fernandes, C., Fielding, A., Hendrick, A., Martin R. & Matthews, S. (2015). Social Network Analysis and Social Work Inquiry. *Australian Social Work*, 68(3), 338-351.

Glaser, G. B. & Holton, J. (2004), Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative social research,* 5(2), Art. 4. Pridobljeno 7. 12. 2018 s http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/607/1316

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine Pub. Co.

Gorjup, K. (2017). Javna podoba socialnega dela: Osebni občutki socialne delavke. *Socialno delo*, 56(2), 145-152.

Grah, J. (2009). *Koncept timskega soustvarjanja v pedagoški praksi* (Magistrsko delo). Pedagoška fakulteta, Ljubljana.

Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psycology*, 94(4), 927-944.

Hall, P. & Weaver, L. (2001). Interdisciplinary education and teamwork: a long and winding road. *Medical Education*, 35(9), 867–875.

Herod, J. & Lymbery, M. (2002). The Social Work Role in Multi-disciplinary Teams. *Practice*, 14(4), 17.

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.

Hlebec, V. & Mrzel M. (2012). Sekundarni kvantitativni podatki v raziskovalnih načrtih z integracijo metod. V F. Adam, V. Hlebec, M. Kavčič, U. Lamut, M. Mrzel, D. Podmenik, T. Poplas Susič, D. Rotar Pavlič & I. Švab, *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi* (str. 65-96). Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.

Hovik, S. & Hanssen, G. S. (2014). The impact of network management and complexity on multi-level coodrination. *Public Administration*, 93(2), 506-523.

Hudson, B. (2002). Interprofesionality in health and social care: The Achilles´heel of partnership? *Journal of interprofessional care*, 16(1), 7-17.

Ilešič Toš, V. (2016). *Laična pomoč družinam v procesih podpore in pomoči v socialnem delu* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

IRSSV (2008). *Delovanje centrov za socialno delo: Analiza stanja za leto 2007*. Končno poročilo. Inštitut RS za socialno varstvo v sodelovanju s Skupnostjo centrov za socialno delo. Pridobljeno 28. 10. 2016 s http://www.irssv.si/upload2/CSD_koncno_porocilo.pdf

Janeš, N. (2014). Analiza strokovnega dela »interventne službe centra za socialno delo« v primerih družinskega nasilja (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jankowicz, D. (2003). *The easy guide to repertpry grids*. United Kingdom: University of Luton.

Jurček, A. (2016). *Socialno delo v zdravstveni dejavnosti v Sloveniji* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jurkovič, M. (2011). *Vedenje in razmišljanje študentk in študentov Fakultete za socialno delo o problematiki spolnih zlorab otrok* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jurman, D. (2016). *Analiza strokovnega dela regijskih koordinatoric za preprečevanje nasilja na centrih za socialno delo* (Magistrsko delo). ISH, Fakulteta za podiplomski humanistični študij, Ljubljana.

Kaljenje (2001). Omizje – Povzetek razprave in sklepi. *Kaljenje,* 2(3), 55-57.

Kara, H. (2017). *Creative research methods in the social sciences: A practical guide*. Bristol: Policy Press.

Katalog (2015). Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo. Pridobljeno 7. 7. 2016 s http://www.scsd.si/tl_files/scsd/dokumenti/katalog_1_6_2.pdf

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2004). The Discipline of Teams. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed* (str. 1-25). Boston: Harvard Business School Press.

Kavčič, B. (1996). Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V J. Florjančič (ur.), *Globalni in kadrovski management* (str. 150-177). Kranj: Moderna organizacija.

Kejžar, I. (1995). Usposabljanje študentov za timsko delo – timsko delo kot primerjalna prednost. *Organizacija,* 28(5), 301-304.

Kennel, V., Jones, K. & Reiter-Palmon, R. (2018). Team Innovation in Healthcare. V R. Reiter-Palmon, *Team Creativity and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Kern, A. N. (2018). »Današnji otroci so drugačni« [intervju]. *Novice*, 11. 2. Pridobljeno 24. 6. 2019 s https://www.domzalske-novice.si/2018/12/11/ana-nusa-kern-danasnji-otroci-so-drugacni/?fbclid=IwAR1GsofbUK84yfTe9rImK1aBxHUwwHtYxf-UpnilvAZOYqD4gI7QkmG5SbE

Kivimäki, M. & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychomrtric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 241-246.

Klajnšček, C. (1989). Kriza in racionalnost timskega dela. *Socialno delo*, 28(1), 25-35.

Knapp, H. (2010). *Introduction to Social Work Practice : A Practical Workbook*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc. Pridobljeno 7. 2. 2017 s http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=762383&lang=sl&site=eds-live

Kočar, T. (2016). Institucionalna obravnava nasilja nad žensko v družini (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kotnik, Š. (2016). *Sodelovanje Centra za socialno delo in policijske postaje Slovenj Gradec na področju nasilja v družini* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kozel, R. (2014). *Soustvarjanje želenih izidov z uporabniki v socialnovarstveni storitvi pomoč družini za dom* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kunič, L. (ur.) (2011). *Pregled raziskovalnega dela 1969-2010*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Kurdija, T. (2010). *Sodelovanje institucij pri reševanju problema nasilja v družini* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kuzmanič Korva, D. (2005), Centri za socialno delo – spodbujevalci sinergije na področju socialnega varstva. *Socialno delo,* 44(3), 195-200.

Lahe, M. & Kaučič, B. M. (2006). Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: Kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost. *Obzornik zdravstvene nege*, 40, 149-155.

Lamovec, T. (1998). *Psihosocialna pomoč v duševni stiski*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Lepoša, Š., Brdar, R., Kovačič, D., Kuzmanič Korva, D., Lepoša Žalec, B., Sršen, M. & Stefanoski, P. (2004). Izvajanje storitve prva socialno pomoč na CSD. *Kaljenje*, 4(6), 19-62.

Lesjak, T. (2011). *Krizni timi na področju duševnega zdravja* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Leskošek, V. (2000). Pomembnost medinstitucionalnega sodelovanja pri obravnavi spolnih zlorab. *Socialno delo*, 39(3), 191-205.

Levy, P. F. (2004). The Nut Island Effect. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed.* Boston: Harvard Business School Press.

Lieberman, A. (1986). Collaborative work. *Educational Leadership*, 43(5), 4–26.

Linley, J. V., Mendoza, N. S. & Resko, S. M. (2014). Working on Treatment Teams: Educating Social Work Students to Function as Addiction Specialists within Interdisciplinary Groups. *Social Work Education*, 33(5), 642-655.

Lužar, B. (2012). *Vloga socialnih omrežij pri timskem delu* (Doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Lyons, R. (1982). The Meaning of Team and Teamwork. V J. Cypher (ur.), *Team Leadership in the Social Services* (str. 11-28). England: BASW Publications.

Maj, M. (2012a). Psihološko poročilo in mnenje v postopku izbire kandidatk in kandidatov 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), 41-60.

— (2012b). Delo z matično družino. 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), 109-120.

Mali, M. (2012). Postopki ravnanja socialni 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.

Martin, R. (2013). *Teamworking Skills for Social Workers*. Berkshire: Open University Press.

MDDSZ 1 (2018). Osebna izkaznica projekta reorganizacije centrov za socialno delo (prezentacija). Pridobljeno 24. 10. 2018 s

http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/sociala/reorganizacija_CSD/Osebna_izkaznica_reorganizacija_CSD_26_02_2018.pptx

MDDSZ 2 (2018). Reorganizacija centrov za socialno delo. Pridobljeno 7. 12. 2018 s http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/reorganizacija_centrov_za_socialno_delo/

MDDSZ 3 (2019). Izvajalci na področju socialnega varstva. Pridobljeno 13. 3. 2019 s http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/izvajalci/

MDDSZ 4 (2019). Strokovne institucije in skupnosti. Pridobljeno 24. 4. 2019 s http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/strokovne_institucije_in_skupnosti/

Melin Emilsson, U. (2013). The Role of Social Work in Cross-Professional Teamwork: Examples from an Older People´s Team in England. *British Journal of Social Work*, 43: 116-134.

Mesec, Bl. (1997), *Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1, študijsko gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

— (1998), *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Mesec, Bo. (2003). Prostovoljno delo – Metode, ki oblikujejo skupnost in njeno identiteto (Doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

— (2008). *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

— (2015). Deset let bolonjske reforme na Fakulteti za socialno delo. *Socialno delo*, 54(3-4), 169-178.

Mesec, Bo. & Stritih B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), 295-306.

Mešl, N. (2018). K rešitvi usmerjen pristop kot podpora soustvarjanju želenih izidov v delovnem odnosu. *Socialno delo*, 56(2), 91-110.

Meyer, C. (2004). How the Right Measures Help Teams Excel. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed* (str. 143-165). Boston: Harvard Business School Press.

Milek Ogrinc, M. (2016). *Vloga medinstitucionalnega sodelovanja pri zaščiti žrtev nasilja v družini* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Miloševič, V. (1989). *Socialno delo*. Ljubljana: Samozaložba.

Miloševič Arnold, V. & Poštrak, M. (2003). *Uvod v socialno delo.* Ljubljana: Študentska založba.

Moreno, J. L. & Moreno, Z. T. (2000). Skupine, njihova dinamika in psihodrama. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.

Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. V S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D, Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

Muhič, S. (2012). Socialno delo na dispanzerju za pedopsihiatrijo v zdravstvenem domu Maribor. *Socialno delo*, 51(1-3), 159-164.

Mumford, M. D., Mulhearn, T. J., Watts, L. L., Steele, L. M., & McIntosh, T. (2018). Leader Impacts on Creative Teams. V R. Reiter-Palmon (ur.), *Team Creativity and Innovation* (str. 131-166). New York: Oxford University Press.

Murgel, S. (2013). Ali razmišljamo o otroku? *Kaljenje*, 7(12), 48-51.

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: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.

Nixon, S. (1982). The Need for Working Agreements: Social Workers´Expectations of Their Team Leaders in Supervision. V Cypher, J., *Team Leadership in the Sociall Services* (str. 104-121). Birmingham: BASW Publications.

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.

Orme, J. (2003). Why does social work need doctors? *Social Work Education*, 22(6), 541-554.

Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

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.

Paulus, P. B. & Kenworthy, J. B. (2018). Overview of Team Creativity and Innovation. V R. Reiter-Palmon (ur.), *Team Creativity and Innovation* (str. 11-38). New York: Oxford University Press.

Payne, M. (1993). *Linkages: Effective networking in social care*. London: Whiting and Birch.

— (1995). *Social Work and Community Care*. Basingstoke: Palgrave.

— (1996). *What is professional Social Work*. Birmingham: Venture press.

— (1997). *Modern Social Work Theory* (second edition). London: Macmillan Press.

Peterle, H. (2006). Stališča študentov medicine in zdravstvene nege Univerze v Ljubljani do medpoklicnega izobraževanja. *Obzornik zdravstvene nege*, 40(3), 129–136.

Peterman, J. (2001). Ob 40. obletnici prvega centra za socialno delo. *Kaljenje*, 2(3), 6-10.

Pogačnik, V. (1997). *Lestvica delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost d.o.o., Center za psihodiagnostična sredstva.

Polak, A. (1997), Timsko delo na razredni stopnji osnovne šole: Psihološke razsežnosti in izkušnje iz prakse. *Psihološka obzorja,* 6(1-2), 159–167.

— (2014), Timsko delo v dodiplomskem in podiplomskem izobraževanju specialnih in rehabilitacijskih pedagogov kot spodbujevalec refleksije in profesionalnega razvoja. V Partnerstvo Pedagoške fakultete Univerze v Ljubljani in vzgojno-izobraževalnih inštitucij.

Ljubljana: Pedagoška fakulteta. Pridobljeno 14. 2. 2017 s http://pefprints.pef.uni-lj.si/2498/

Polšak, M. (2001). Krizni tim kot osnovna oblika dela pri obravnavi ogroženih otrok. *Kaljenje*, 2(3), 33-37.

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

Pravilnik DZ (2009). Pravilnik o načinu in vsebini obravnave v skupnosti ter vsebini, pogojih in načinu opravljanja izpita za koordinatorja obravnave v skupnosti. Ur. l. RS, št. 49/09. Pridobljeno 25. 2. 2019 s http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV9595

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.

Prior, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. London: Sage.

Rafaelič, A. (2015). *Pomen povezovanja in vključevanja pri oskrbi po meri človeka in procesih dezinstitucionalizacije* (Doktorska disertacija). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Ramovš, J. (2000). Skupina in skupinsko delo: Prispevek k antropologizaciji teorije skupine in praksi skupinskega dela. V J. L. Moreno & Z. T. Moreno, *Skupine, njihova dinamika in psihodrama* (str. 339 – 374). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.

Rape, T. (2005). *Socialne delavke v delovnih organizacijah s poudarkom na njihovem povezovanju in sodelovanju* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49(4), 217-228.

— (2013). *Uvajanje evalvacij v organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene programe* (Magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Rape Žiberna, T. & Žiberna, A. (2017). Kaj je pomembno za dobro študijsko prakso v socialnem delu. *Socialno delo*, 56(3), 197-219.

Rapoša Tajnšek, P. (2001). *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Rees, G., Huby, G., McDade, L. & McKechnie, L. (2004). Joint working in community mental health teams: implementation of an integrated care pathway. *Health & Social Care in the Community*, 12(6), 527–536.

Reiter-Palmon, R. & Harms, M. (2018). Team Creativuty and Innovation: Importance and Directions. V R. Reiter-Palmon, *Team Creativity and Innovation* (str. 3-10). New York: Oxford University Press.

Rice, E. & Yoshioka-Maxwell, A. (2015). Social Network Analysis as a Toolkit for the Science of Social Work. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 6(3), 369-383.

Rihter, L. (2004). *Evelvacije na področju socialnega varstva in njihov pomen za prilagajanje sodobnih držav blaginje na izzive globalizacije* (Doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

— (2005), Globalization and its effects on pluralism in welfare states. *Social development issues,* 27(1), 25-34.

Ristić Kovačič, S. (2012). Bolniščnično socialno delo na kliničnem inštitutu za klinično nevrofiziologijo. *Socialno delo*, 51(1-3), 135-142.

Robinson, M.& Cottrell, D. (2005), Health professionals in multi-disciplinary and multi-agency teams: changing professional practice. *Journal of Interprofessional Care*, 19(6), 547–560.

Rode, N. (2005). *Socialno delo kot posrednik med življenjskim svetom in sistemom* (Doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

— (2017). Defining social work is a never-ending story. *European Journal of Social Work*, 20(1), 64–75.

Rosič, J. (2018). *Vloga koordinatorjev v projektu socialne aktivacije* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana. Pridobljeno 6. 4. 2019 s https://egradiva.fsd.uni-lj.si/ediplome/senddoc/2140

Sagadin, A. (2014). *Vloga regijskih koordinatork pri preprečevanju nasilja v družini* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Sitar, S. (2008). *Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorska disertacija). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Skupnjak, D. (2018). Timski rad i supervizija školskih timova. *Varaždinski učitelj- digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje,* 1(1), 1-11.

Skupnost CSD (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji* (Končno poročilo k raziskovalni nalogi). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo.

— (2016). Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo. Skupnost centrov za socialno delo Slovenije. Pridobljeno 28. 10. 2016 s http://www.scsd.si/javna-pooblastila.html

— (2018). Centri za socialno delo. Pridobljeno 13. 12. 2018 s https://www.scsd.si/centri-za-socialno-delo/

— (2019). Koordinacija. Pridobljeno 7. 1. 2019 s https://www.scsd.si/centri-za-socialno-delo/koordinacija/

Sobočan, A. M. (2013). *Etika v socialnem delu* (doktorska disertacija). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Sobotainfo (2018). Zapis naše zdravnice, ki odmeva: Ne čutim več. Ne njihovega strahu, ne bolečine ... samo utrujenost. Pridobljeno 24. 6. 2019 s https://sobotainfo.com/comment/236044

Stakić, Đ. (1991). Organizacija timskog rada u socjalnom radu. V P. Brajša & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 81-212). Zagreb: Bibilioteka »Socialna zaštita«.

Stanley, T., Du Plessis R. & Austrin, T. (2011). Making Networks Work Social Work Action and Children 'At Risk'. *Qualitative Social Work*, 10(1), 49-65.

Stark, S., Stronach, I. & Warne, T. (2002). Teamwork in mental health: rhetoric and reality. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 9(4), 411–419.

Stergulc, K. (2013). *Timski pristop pri obravnavi nasilja v družini* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Stritih, B. (1992). *Skupinsko delo v procesu psihosocialne pomoči: Razvijanje obravnavnega modela in sistemsko-teoretska analiza* (Doktorska disertacija). Filozofska fakulteta, Ljubljana.

— (2006). Strategije pomoči pri socialnem delu s travmatiziranimi osebami in družinami. *Socialno delo*, 45(6), 333-343.

Stržinar, D. (2012). Socialno delo z mladostniki v psihiatrični obravnavi. *Socialno delo*, 51(1-3), 127-134.

Sumsion, T. & Lencucha, R. (2009). Therapists' perceptions of how teamwork influences client-centred practice. *British Journal of Occupational Therapy*, 2: 48.

SURS (2019). Podatkovna baza SI-STAT, Statistični urad RS. Pridobljeno 31. 1. 2019 s https://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/10_05C20_prebivalstvo_stat_regije/10_05C20_prebivalstvo_stat_regije.asp

Šeruga Bednar, C. (2010). *Pluralna mreža socialno Varstvenih programov v Pomurju* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Šimenc, J. (2016). »Vsi smo preobremenjeni, a zdaj pa še to« Pogledi zaposlenih v socialnih in zdravstvenih službah na (ne)sodelovanje v multidisciplinarnih timih v primerih nasilja v družini. *Socialno delo,* 55(1-2), 27-38.

Škerjanc, J. (2010). *Prispevek uporabnikov socialnovarstvenih storitev k oblikovanju konceptov za praktični študij socialnega dela* (Doktorska disertacija). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.

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.

Študentka 1 & študentka 2 (2017). Multidisciplinarno sodelovanju na Centru za socialno delo Ljubljana Moste-Polje (Seminarska naloga pri predmetu Raziskovanje delovnega okolja, neobjavljeno). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Študentka 3 & študentka 4 (2017). Sodelovanje in povezovanje socialnih delavk na Centru za socialno delo Vič Rudnik (Seminarska naloga pri predmetu Raziskovanje delovnega okolja, neobjavljeno). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Študentka 5 & študentka 6 (2017). Povezovanje socialnih delavcev v primeru nasilja v družini: Center za socialno delo zagorje ob Savi (Seminarska naloga pri predmetu Raziskovanje delovnega okolja, neobjavljeno). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. izdaja). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.

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.

Urankar, N. (2012). Evalvacija programa skupnostnega psihiatričnega zdravljenja v psihiatrični bolnišnici Idrija. *Socialno delo*, 51(1-3), 177-184.

Urch Druskat, V. & Wolff, S. B. (2004). Building the Emotional Intelligence of Groups. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed* (str. 27-52). Boston: Harvard Business School Press.

Urek, M. (2017). Unheard voices: researching participation in social work. *European Journal of Social Work*, 20(6), 823-833. Doi: 10.1080/13691457.2016.1278525

Urek, M. & Eržen, I. (2014). Socialno delo. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 162-177). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.

Valenčič, J. (2001). Nekateri aktualni pogledi na vprašanja pristojnosti za odločanje v družinsko-pravnih zadevah. *Kaljenje*, 2(4), 46-55.

Vec, T. (2013). Nastanek in razvoj čustvenih, vedenjskih ter socialnih motenj in oblike pomoči. *Kaljenje*, 7(12), 32-47.

Videmšek, P. (2017). Expert by experience research as grounding for social work education. *Social Work Education*, 36(2), 174-187.

Vodopija, B., Vukasović-Žontar, M., Rozman, B., Žunec, B. & Lajh, O. (2006). *Učinkovita orodja vodenja (2. del): Priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli.* Maribor: Forum Media.

Weber, A. (2001). Fizično nasilje nad otrokom. *Kaljenje*, 2(3), 51-54.

Zajec, D. (2019). Boleče izpovedi zdravnikov o tem, zakaj družinska medicina v Sloveniji na žalost ugaša. *Zdravstveni portal.si,*15. 1. Pridobljeno 24. 6. 2019 s https://www.zdravstveniportal.si/zdravstvo/sistem/268/druzinska-medicina?fbclid=IwAR2hBav-LlrTOwhz6KQKMMzVHF3zENKXc_vBhiSQnMQGcFtnniI3i63E_S8.

Založnik-Pavlin, J. (2001). Delovanje multiprofesionalnega kriznega tima na Centru za socialno delo Slovenj Gradec. *Kaljenje*, 2(3), 42-50.

Zaviršek, D. (1997). Krizni tim kot oblika preprečevanja psihiatrične hospitalizacije. *Socialno delo,* 36(2), 101-110.

ZDZdr (2008). Zakon o duševnem zdravju. Ur. l. RS, št. 77/08 in 46/15 – odl. US.

Zibelnik, V. (2012). *Analiza strokovnega dela v primeru nasilja nad otrokom* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Ziherl, S. (2001). Vloga izvedenca v postopku odvzema poslovne sposobnosti in sodelovanje zdravstva s centrom za socialno delo. *Kaljenje,* 2(4), 20-23.

ZIRD (2002). Zakon o izvajanju rejniške dejavnosti. Ur. l. RS, št. 110/02, 56/06 – odl. US, 114/06 – ZUTPG, 96/12 – ZPIZ-2 in 109/12. Pridobljeno 25. 2. 2019 s http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3400

Zorn, J. (ur.) (2005). *Globalni standardi izobraževanja in usposabljanja za socialno delo. Predlog novega etičnega kodeksa v socialnem delu.* Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo, Fakulteta za socialno delo.

ZPND (2008). Zakonu o preprečevanju nasilja v družini. Ur. l. RS, št. 16/08, 68/16 in 54/17.

ZSV (2007). Zakon o socialnem varstvu. Ur. l. RS, št. Ur. 3/07 – uradno prečiščeno besedilo, 23/07 – popr., 41/07 – popr., 61/10 – ZSVarPre, 62/10 – ZUPJS, 57/12, 39/16, 52/16 – ZPPreb-1, 15/17 – DZ, 29/17, 54/17, 21/18 – ZNOrg, 31/18 – ZOA-A in 28/19.

ZSV-E (2012). Zakon o dopolnitvi Zakona o socialnem varstvu. Ur. l. RS, št. 57/12.

ZUP (2006). Zakon o splošnem upravnem postopku. Ur. l. RS, št. 24/06 – uradno prečiščeno besedilo, 105/06 – ZUS-1, 126/07, 65/08, 8/10 in 82/13.

ZUPJS (2010). Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (Uradni list RS, št. 62/10, 40/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 14/13, 56/13 – ZŠtip-1, 99/13, 14/15 – ZUUJFO, 57/15, 90/15, 38/16 – odl. US, 51/16 – odl. US, 88/16, 61/17 – ZUPŠ, 75/17 in 77/18)

Zufferey, C. (2012). 'Jack of all trades, master of none?' Social work identity and homelessness in Australian cities. *Journal of Social Work*, 12(5), 510–527.

Žajdela, B. (2012). Skupnostna psihiatrična obravnava v psihiatrični kliniki v Ljubljani: Vloga socialne delavke. *Socialno delo*, 51(1-3), 171-175.

Žgank, U. (2014). Od vrat do vrat: Strokovne službe in osebe z izkušnjo nasilja – zavezniki ali nasprotniki (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

9.1 ANALIZIRANA DIPLOMSKA IN MAGISTRSKA DELA

Bevc, T. (2012). *Prispevki strok v procesih pomoči in sodelovanje med njimi na dispanzerju za psihohigieno otrok in mladine Celje* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Breznik, D. (2016). *Socialno delo skozi perspektivo uporabnikov s težavami v duševnem zdravju, ki so vključeni v koordinirano obravnavo v skupnosti* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Draginc, V. (2014). *Medinstitucionalno sodelovanje pri obravnavi nasilja v družini* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Fekonja, N. (2013). *Medinstitucionalno sodelovanje v primerih nasilja v UE Lenart* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

— (2017). *Dileme in težave medinstitucionalnega sodelovanja v primerih nasilja v UE Lenart* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Grah, J. (2009). *Koncept timskega soustvarjanja v pedagoški praksi* (Magistrsko delo). Pedagoška fakulteta, Ljubljana.

Gruškovnik, M. (2010). *Delovanje multidisciplinarnih timov in sodelovanje socialnih delavcev* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Ilešič Toš, V. (2016). *Laična pomoč družinam v procesih podpore in pomoči v socialnem delu* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Janeš, N. (2014). *Analiza strokovnega dela »interventne službe centra za socialno delo« v primerih družinskega nasilja* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jezernik, S. (2015). *Pravice intelektualno oviranih* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jurček, A. (2016). *Socialno delo v zdravstveni dejavnosti v Sloveniji* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Jurkovič, M. (2011). *Vedenje in razmišljanje študentk in študentov Fakultete za socialno delo o problematiki spolnih zlorab otrok* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Jurman, D. (2016). *Analiza strokovnega dela regijskih koordinatoric za preprečevanje nasilja na centrih za socialno delo* (Magistrsko delo). ISH, Fakulteta za podiplomski humanistični študij, Ljubljana.

Kočar, T. (2016). *Institucionalna obravnava nasilja nad žensko v družini* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kotnik, Š. (2016). *Sodelovanje Centra za socialno delo in policijske postaje Slovenj Gradec na področju nasilja v družini* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kozel, R. (2014). *Soustvarjanje želenih izidov z uporabniki v socialnovarstveni storitvi pomoč družini za dom* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Kurdija, T. (2010). *Sodelovanje institucij pri reševanju problema nasilja v družini* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Lesjak, T. (2011). *Krizni timi na področju duševnega zdravja* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Lužar, B. (2012). *Vloga socialnih omrežij pri timskem delu* (Doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Matič, M. (2013). *Zadovoljstvo pri timskem delu* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Možina Florjanc, G. (2009). *Povezanost individualnih in organizacijskih dejavnikov timskega dela na centrih za socialno delo* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijo, Kranj.

Sagadin, A. (2014). *Vloga regijskih koordinatork pri preprečevanju nasilja v družini* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Simonič, T. (2012). *Primerjava profilov socialnih delavk in delovnih terapevtk v praksi na področju duševnega zdravja* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Sitar, S. (2008). *Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Stergulc, K. (2013). *Timski pristop pri obravnavi nasilja v družini* (Magistrsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Zavec, L. (2017). *Načini preprečevanja izgorelosti socialnih delavk in socialnih delavcev na področju nasilja v družini* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Zibelnik, V. (2012). *Analiza strokovnega dela v primeru nasilja nad otrokom* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Žgank, U. (2014). *Od vrat do vrat: Strokovne službe in osebe z izkušnjo nasilja – zavezniki ali nasprotniki* (Diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.

Žontar, M. (2009). *Multidisciplinarni pristop in medinstitucionalno sodelovanje pri obravnavi zasvojenih* (Magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

10 IMENSKO IN STVARNO KAZALO

10.1 IMENSKO KAZALO

A

Abramson, 314
Agranoff, 314
Alfandari, 36, 39, 53, 61, 63, 64, 68, 71, 73, 74, 79, 82, 314
Alter, 314
Ambrož, 44, 70, 82, 326
Anderson, 11, 314
Anzeljc Bratina, 39, 76, 314
Artzeta, 314
Atwal, 47, 314

B

Baumstarck Barrau, 315
Beddoe, 82, 314
Belzeaux, 315
Bendelow, 316
Berc, 287, 297, 314, 316
Bevc, 334
Bezenšek Lalić, 22, 28, 30, 32, 39, 47, 54, 60, 61, 63, 65, 73, 75, 77, 79, 287, 315
Bežovan, 287, 314
Blažič Peček, 315
Bohmer, 67, 317
Bokhour, 315
Bouwkamp, 23, 55, 287, 292, 315
Boyer, 37, 38, 315
Brajša, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 69, 70, 85, 315, 329
Brandon, 47, 316
Brdar, 88, 131, 172, 314, 315, 322
Brdar Tomažinčič, 314
Brekić, 315
Breznik, 44, 315, 334
Brlek, 297, 316
Bronstein, 37, 316
Bukovec, 315

C

Cafuta, 35, 314, 316
Caharijaz Ferme, 63, 316
Caldwell, 47, 314
Carpenter, 47, 316
Carrington, 316
Cockayne, 79, 331
Colnar, 24, 25, 37, 45, 79, 300, 316
Colombo, 316
Cott, 47, 68, 78, 316, 328
Cottrell, 328
Cypher, 316, 323, 325

Č

Čačinovič Vogrinčič, 5, 23, 57, 73, 84, 108, 109, 289, 316, 317, 403, 409, 471, 474
Černigoj Sadar, 33, 317, 320, 325
Čoklc, 29, 39, 317

D

Davis, 66, 73, 317
Dečman, 314
Dimovski, 24, 25, 37, 45, 79, 82, 300, 316, 325, 331
Domanjko, 23, 72, 74, 317
Domiter Protner, 32, 38, 307, 317
Draginc, 38, 317, 334
Dremelj, 33, 317, 320, 325
Du Plessis, 330
Dudley, 6, 317

E

Edmondson, 67, 317
Edwards, 37, 317
Elovainio, 11, 321
Emilsson, 11, 55, 62, 63, 288, 318
Eržen, 21, 36, 45, 54, 57, 72, 75, 83, 295, 318, 332

F

Fekonja, 38, 76, 318, 334
Ferligoj, 20, 317, 318, 320, 325
Fernandes, 319
Fidell, 20, 331
Fielding, 319
Filipčič, 35, 38, 47, 318
Flaker, 1, 2, 21, 22, 24, 26, 36, 38, 40, 43, 45, 54, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 72, 75, 77, 78, 79, 88, 133, 172, 264, 286, 288, 289, 294, 295, 318
Florjančič, 62, 70, 315, 318, 321
Fulford, 316
Furlan, 57, 67, 80, 319

G

Galvin, 319
Giles, 1, 37, 47, 65, 68, 78, 301, 311, 319
Gillieatt, 319
Glaser, 19, 319
Gorjup, 35, 83, 319
Grah, B., 316
Grah, J., 319, 334
Grant, 11, 241, 319
Gruškovnik, 334

H

Hage, 314
Hall, 319
Hanssen, 37, 320
Harms, 61, 62, 328
Hellström, 2, 11, 43, 44, 55, 85, 86, 94, 169, 170, 172, 253, 265, 266, 267, 268, 273, 288, 290, 295, 296, 331
Hendrick, 319
Herod, 47, 65, 69, 78, 287, 301, 320
Hiti, 317
Hlebec, 6, 33, 317, 320, 325
Holton, 19, 319
Hovik, 37, 320
Huby, 328
Hudson, 82, 320

I

Ilešič Toš, 60, 320, 334
Indihar Štemberger, 82, 331

J

Janeš, 38, 76, 320, 334
Jankowicz, 107, 320
Jezernik, 334
Jones, 60, 321
Jurček, 60, 320, 334
Jurkovič, 44, 320, 335
Jurman, 44, 292, 321, 335

K

Kara, 18, 321
Katzenbach, 42, 45, 53, 62, 67, 70, 72, 321
Kaučič, 1, 322
Kavčič, 42, 45, 48, 57, 62, 66, 67, 80, 319, 320, 321
Kejžar, 62, 70, 321
Kennel, 60, 321
Kenworthy, 72, 326
Kern, 321
Kivimäki, 11, 321
Klajnšček, 1, 321
Knapp, 78, 321
Kočar, 38, 322, 335
Kogovšek, 20, 317, 318, 320, 325
Kotnik, 38, 322, 335
Kovačič, 322
Kozel, 60, 322, 335
Kunič, 25, 78, 322
Kurdija, 38, 322, 335
Kuzmanič Korva, 25, 38, 322

L

Lahe, 1, 322
Lajh, 44, 45, 58, 61, 62, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 332
Lamovec, 322
Langley, 37, 317
Lencucha, 330
Lepoša, 29, 63, 322
Lepoša Žalec, 322
Lesjak, 44, 322, 335
Leskošek, 20, 38, 318, 322
Leva, 314
Levy, 42, 56, 323
Lieberman, 323
Linley, 4, 36, 323
Lužar, 60, 76, 323, 335
Lymbery, 47, 65, 69, 78, 287, 301, 320
Lyons, 1, 43, 53, 58, 60, 64, 67, 72, 73, 323

M

Maj, 63, 75, 323
Majdak, 287, 314
Mali, J., 318
Mali, M., 323, 331
Martin, 36, 52, 55, 58, 74, 75, 77, 265, 288, 295, 319, 323
Matič, 335
Matjašič, 315
Maurel, 315
McCarthy, 319
McDade, 328
McKechnie, 328
Melin Emilsson, 55, 62, 65, 69, 85, 86, 265, 267, 288, 290, 295, 296, 324
Mendoza, 4, 36, 323
Merc, 315
Mesec, Bl., 324
Mesec, Bo., 22, 71, 72, 73, 77, 79, 84, 204, 288, 294, 296, 324
Mešl, 23, 84, 108, 109, 289, 317, 324
Meyer, 61, 67, 324
Miklič, 315
Milek Ogrinc, 36, 62, 325
Milić Babić, 297, 316

Millburn, 42, 43, 44, 47, 51, 56, 66, 68, 71, 72, 73, 317
Miloševič, 21, 22, 39, 78, 325
Miloševič Arnold, 21, 22, 78, 325
Moreno, 56, 325, 327
Možina, 42, 48, 57, 58, 62, 69, 70, 71, 72, 75, 325, 335
Možina Florjanc, 335
Mrzel, 6, 320
Muhič, 2, 43, 64, 67, 325
Mulhearn, 71, 325
Mumford, 71, 325
Murgel, 39, 325
Murphy, 42, 43, 44, 47, 51, 56, 66, 68, 71, 72, 73, 317

N

Nagode, 32, 317, 320, 325
Nixon, 23, 325
Novak, 32, 317, 320, 325

O

Ogrin, 317
Orme, 82, 326
Ovsenik, 44, 70, 82, 326

P

Pahor, 45, 51, 57, 60, 64, 67, 68, 72, 75, 80, 81, 317, 319, 326, 332
Paulus, 72, 326
Payne, 5, 21, 30, 36, 46, 47, 53, 54, 56, 58, 61, 62, 63, 64, 70, 71, 72, 74, 76, 79, 82, 287, 326
Peklaj, 315
Persson, 2, 11, 43, 44, 55, 85, 86, 94, 169, 170, 172, 253, 265, 266, 267, 268, 273, 288, 290, 295, 296, 331
Peterle, 1, 326
Peterman, 26, 326
Petrovec Zajc, 314
Pisano, 67, 317
Pogačnik, 326
Polak, 1, 326
Polšak, 44, 60, 64, 66, 247, 327
Poštrak, 21, 22, 78, 325
Premzel, 317
Prior, 19, 327
Pušnar, 317

R

Rabzelj, 317
Rafaelič, 26, 40, 42, 43, 45, 54, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 69, 75, 88, 264, 295, 318, 327
Ramovš, 56, 327
Rape, 11, 24, 25, 32, 37, 42, 60, 300, 301, 327, 328, 366, 373, 389
Rape Žiberna, 11, 24, 25, 32, 37, 60, 300, 301, 327, 328, 366, 373, 389
Rapoša Tajnšek, 42, 328
Ratajc, 26, 40, 43, 45, 54, 60, 62, 63, 64, 67, 72, 75, 88, 264, 288, 295, 315, 318
Rees, 328
Reiter-Palmon, 60, 62, 321, 325, 326, 328
Resko, 4, 36, 323
Rice, 328
Rihter, 25, 60, 302, 328, 389
Ristić Kovačič, 328
Robinson, 328
Rode, 21, 32, 86, 88, 254, 255, 276, 287, 304, 315, 328
Rosič, 34, 329
Rozman, 44, 45, 58, 61, 62, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 325, 332

S

Sagadin, 38, 329, 335
Samuelian, 315
Savnik, 317
Schneider, 47, 316
Scott, 316
Senior, 69, 73, 314
Simonič, 335
Sitar, 16, 23, 26, 33, 35, 83, 84, 286, 287, 289, 329, 336
Sitar Surić, 16, 23, 26, 33, 35, 83, 84, 286, 288, 289, 329
Skupnjak, 43, 44, 56, 62, 67, 329
Smith, 42, 45, 53, 62, 67, 70, 72, 321
Sobočan, 287, 304, 329
Sršen, 322
Stakić, 23, 26, 27, 28, 31, 38, 41, 42, 43, 46, 47, 52, 56, 58, 59, 70, 72, 82, 84, 85, 286, 287, 289, 293, 294, 310, 315, 329
Stanley, 330
Stark, 1, 4, 68, 330
Steele, 71, 325
Stefanoski, 322
Stergulc, 24, 38, 76, 290, 330, 336
Strauss, 19, 319
Stritih, 1, 2, 22, 24, 32, 42, 45, 47, 56, 57, 65, 66, 68, 71, 72, 73, 77, 84, 88, 204, 288, 294, 296, 299, 301, 324, 330
Stronach, 1, 4, 68, 330
Stržinar, 43, 78, 330
Sumanth, 11, 241, 319
Sumsion, 330
Swailes, 69, 73, 314

Š

Šaponjić, 314
Šeruga Bednar, 33, 330
Šimenc, 1, 2, 38, 39, 47, 73, 76, 78, 330

Šinigoj Batistič, 315
Škerjanc, 73, 330
Škerlavaj, 82, 331
Škerlj, 40, 57, 71, 323, 331
Škrinjar, 82, 331

T

Tabachnick, 20, 331
Thistlethwait, 79, 331
Thylefors, 2, 11, 43, 44, 55, 85, 86, 94, 169, 170, 172, 273, 331

U

Urankar, 67, 331
Urch Druskat, 58, 67, 331
Urek, 21, 45, 54, 72, 73, 75, 83, 295, 332

V

Valenčič, 31, 32, 33, 332
Vec, 57, 332
Velič, 314
Videmšek, 73, 332
Vodopija, 44, 45, 58, 61, 62, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 332
Vukasović-Žontar, 44, 45, 58, 61, 62, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 332
Vulkan, 317

W

Warne, 1, 4, 68, 330
Wasserman, 316
Watts, 71, 325
Weaver, 319
Weber, 22, 332
West, 11, 314
Williams, 316
Wolff, 58, 67, 331
Woodhouse, 42, 43, 44, 47, 51, 56, 66, 68, 71, 72, 73, 317
Wooff, 47, 316

Y

Yoshioka-Maxwell, 328

Z

Zajec, 332
Založnik-Pavlin, 44, 64, 332
Zavec, 336
Zaviršek, 1, 44, 332
Zibelnik, 44, 291, 332, 336
Ziherl, 38, 39, 333
Zorn, 21, 333
Zufferey, 82, 333

Ž

Žajdela, 67, 333
Žgank, 38, 333, 336
Žiberna, 328
Žontar, 44, 58, 71, 76, 315, 336
Žunec, 44, 45, 58, 61, 62, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 332

10.2 STVARNO KAZALO

A

aktiv, 102, 122, 125, 126, 149, 267, 292, 308, 389, 396, 423, 437
alumni klub, 187, 309, 430
andragogika, 121
asociacije, 105, 106, 384, 408, 459
avtopoiesa, 299
avtoriteta, 74, 166, 189, 200, 219, 225, 275, 430, 438

C

cilj, 7, 51, 57, 60, 69, 302, 408, 427, 439
CSD, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 42, 44, 47, 54, 57, 61, 62, 63, 65, 77, 79, 83, 84, 86, 88, 89, 92, 93, 98, 100, 101, 103, 104, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 173, 174, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 245, 246, 247, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 269, 270, 271, 272, 273, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 326, 327, 329, 331, 332, 333, 334, 335, 351, 352, 353, 354, 372, 382, 384, 385, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 399, 400, 401, 402, 403, 406, 408, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 417, 418, 419, 420, 422, 424, 426, 430, 431, 433, 435, 436, 437, 438, 440, 441, 443, 444, 447, 463, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 476, 477, 478, 479, 481, 482, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 494, 495
  delo, 7, 25, 27, 32, 85, 88, 151, 269, 286, 297, 308, 436, 444
  direktor, 151, 160, 161, 196, 236, 239, 272, 378, 392, 407, 408, 414, 417, 422, 423
  enota
    usmerjenost, 263, 295, 312
    vodstvo, 263, 295
  enota CSD, 10, 11, 34, 93, 141, 156, 169, 172, 182, 183, 184, 185, 191, 193, 207, 209, 210, 237, 239, 242, 244, 245, 259, 260, 261, 262, 265, 272, 273, 275, 291, 300, 308, 309, 313, 390, 392, 402, 407, 477
interventna služba, 25, 191, 320, 334
IPS, 39, 57, 71, 75, 98, 146, 167, 289, 292, 389, 423
javna pooblastila, 29, 131, 270
javno pooblastilo, 25, 26, 27, 28, 33, 36, 153, 155, 157, 243, 247, 262, 263, 277, 294, 300, 321, 329, 401, 412, 427, 433, 435, 472, 482, 485
kompleksnost dela, 181, 194, 301
koordinatorstvo, 167, 315, 334, 423
krizni center, 25, 372, 382
lastnosti, 247, 352
naloga, 26, 27, 29, 294, 308, 327
nosilka primera, 28, 63, 70, 180, 201, 203, 210, 212, 220, 249, 279, 281, 282, 293, 421, 426, 429, 431
organizacija, 33
področje dela
  denarna pomoč, 189, 243, 244, 245, 258, 259, 277, 406
  družina, 28, 244, 245, 246, 259, 277, 284, 320, 322, 334, 335, 406, 412, 422, 439
  koordinatorstvo, 292, 321, 335
  nasilje, 28, 30, 38, 39, 47, 54, 62, 65, 77, 79, 89, 102, 160, 218, 244, 250, 284, 290, 292, 317, 318, 321, 322, 327, 329, 330, 333, 334, 335, 336, 422
  posvojitev, 244, 245, 259
  rejništvo, 39, 63, 71, 95, 108, 147, 150, 167, 168, 214, 220, 244, 245, 258, 259, 323, 331, 333, 407, 418, 422
  starševsko varstvo, 244, 245, 259, 406
  zasvojenost, 94, 108, 269, 298, 362
  zaščita otrok, 28, 29, 32, 54, 68, 82, 145, 159, 232, 316, 317, 413, 422, 433
praksa, 6, 265
preobremenjenost, 32, 37, 154, 222
reorganizacija, 10, 11, 24, 32, 33, 34, 35, 88, 154, 156, 159, 160, 173, 183, 187, 189, 223, 226, 227, 286, 287, 299, 300, 303, 304, 306, 308, 311, 312, 316, 323, 324, 329, 336, 399, 414
spis, 105, 120, 210, 413, 433, 434
  spisovna dokumentacija, 151, 152, 199
sprejemanje odločitev, 3, 74, 130, 220, 270, 282, 292, 293, 296, 352, 380
storitve, 25, 27, 28, 29, 53, 131, 154, 222, 308, 322, 335
strokovni delavec, 8, 39, 133, 162, 227, 272, 309, 384
timsko delo, 169, 301, 399
uporabnik, 141, 408, 434
velikost, 10, 151, 156, 183, 292, 414
vloga, 157, 168, 384, 413
zaposleni, 39

D

definicija, 2, 19, 21, 22, 42, 94, 107, 239, 264, 267, 288, 305, 352, 359, 369, 414, 423, 459
deinstitucionalizacija, 24, 54, 65
delokrog, 24, 57
delovno mesto, 4, 37, 136, 165, 205, 247, 352, 384, 385, 388, 406
delovno okolje, 8, 331, 364
direktor, 155, 160, 161, 167, 196, 205, 224, 225, 230, 236, 239, 251, 279, 282, 284, 312, 356, 378, 392, 407, 408, 414, 415, 424, 431, 459
diskrecijska pravica, 152, 412
dokumemtacija, 30, 105, 152, 198, 199, 210, 211
društvo, 12, 39, 166, 231, 232, 287, 309, 315, 318, 372, 382
družba, 66, 80, 315, 358, 359
duševno zdravje, 30, 40, 44, 47, 53, 54, 78, 153, 157, 167, 179, 198, 250, 273, 315, 322, 332, 334, 335, 371, 372, 381, 382, 390, 422, 444

E

ekspert, 73, 84, 289, 302, 360
empatija, 99, 100, 152, 175, 176, 177, 229, 274, 363, 370, 376, 416, 448
enakopravnost, 61, 68, 72, 74, 75, 292, 359, 360
enakovrednost, 39, 41, 55, 66, 71, 73, 95, 99, 102, 104, 115, 134, 142, 148, 149, 176, 181, 182, 207, 210, 231, 250, 264, 274, 286, 288, 289, 290, 302, 309, 360, 417, 435, 442, 447
evalvacija, 41, 60, 92, 102, 107, 112, 130, 131, 181, 186, 194, 300, 302, 311, 315, 318, 327, 331, 390, 420, 426, 428

F

fleksibilnost, 32, 56, 197, 370, 376, 398
FSD, 4, 5, 7, 8, 9, 25, 26, 78, 79, 80, 83, 86, 89, 90, 91, 92, 107, 108, 109, 113, 114, 117, 126, 127, 128, 129, 139, 187, 188, 264, 268, 269, 270, 275, 282, 287, 296, 297, 301, 303, 309, 319, 351, 352, 353, 354, 365, 367, 368, 370, 372, 374, 375, 376, 381, 385, 389, 423, 430, 438, 443, 444, 445
    alumni klub, 187, 309
    študentka, 297

H

hierarhija, 151, 412, 413, 426, 443
hierarhija strok, 412, 413, 426, 443

I

improvizacija, 56, 268, 398
informiranje, 74, 98, 130, 132, 175, 204, 221, 266, 291, 428, 435
    prenašanje informacij, 97, 410, 424
    pridobivanje informacij, 176, 274, 416, 421, 428, 434, 440
inovacija, 60, 75, 315, 386, 403, 471, 474
inšpekcija, 83, 151, 159, 168, 169, 211, 224, 414
integracija, 6, 41, 54, 60, 320
interni dejavnik, 4, 241, 247, 263, 284, 312, 352
intervizija, 92, 95, 98, 156, 212, 266, 291, 294, 390, 420, 421, 423, 424
introvertiranost, 386, 403, 471, 474
IRSSV, 26, 320
iskanje rešitev, 99, 101, 147, 216, 410, 427, 447
izobrazba, 9, 14, 15, 16, 17, 30, 31, 32, 45, 73, 121, 122, 123, 124, 128, 135, 139, 140, 141, 156, 167, 172, 173, 175, 176, 183, 186, 189, 190, 201, 202, 206, 209, 219, 228, 229, 236, 239, 241, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 261, 264, 267, 268, 270, 271, 273, 275, 276, 277, 283, 285, 290, 294, 296, 297, 301, 304, 307, 308, 309, 312, 366, 373, 377, 378, 384, 388, 391, 392, 393, 394, 398, 400, 402, 405, 413, 415, 418, 430, 446, 467, 468, 471, 472, 473, 477, 486, 487, 488, 490, 491, 492, 494
    profil, 102, 138, 161, 239, 255, 261, 275, 307, 312, 378, 384, 392, 393, 394, 402, 413, 436, 448, 467, 468, 490, 491, 492
    različni profili, 27, 31, 46, 78, 100, 101, 104, 115, 135, 152, 156, 177, 183, 184, 201, 238, 239, 251, 261, 283, 308, 311, 312, 370, 378, 392, 402, 413, 418, 472, 477, 494
izobraževanje, 4, 14, 21, 24, 28, 32, 39, 41, 68, 76, 79, 80, 107, 108, 112, 116, 117, 123, 124, 125, 158, 197, 224, 268, 269, 270, 282, 286, 297, 307, 309, 310, 326, 333, 351, 385, 405, 441, 444, 445
    medpoklicno, 80, 81, 326
izpolnitev namena, 84, 250, 285, 438

J

javni sektor, 25, 37, 48
javni zavod, 24, 25, 327
javno pooblastilo, 3, 131, 147, 292, 296, 352

K

kadrovska podhranjenost, 32, 281, 307
kadrovske težave, 278
kadrovski pogoji, 131, 182, 242, 260, 277, 400, 477, 488
kakovost življenja, 33, 56
katalog, 26, 27, 29, 32, 62, 77, 318, 321, 327, 329
klima, 180, 219, 228
    neprimerna, 417, 426, 440
kolektiv, 43, 96, 123, 126, 128, 161, 167, 168, 180, 186, 219, 272, 274, 291, 293, 401, 417

kompetence, 4, 6, 41, 52, 62, 65, 74, 79, 80, 81, 82, 107, 108, 113, 118, 155, 163, 165, 177, 178, 186, 187, 206, 209, 275, 278, 351, 352, 356, 365, 385, 412, 416, 430, 437, 445
izkušenost, 114, 119, 446
kompetentnost, 106, 178, 179, 187, 416, 430, 445
usposobljenost, 35, 66, 68, 111, 116, 119, 122, 123, 137, 178, 205, 223, 269, 280, 298, 308, 365, 369, 381, 385, 446
veščine, 60, 67, 80, 112, 137, 182, 186, 188, 196, 200, 218, 279, 297, 417
znanje
pomembnost, 107, 209, 274, 280, 416, 444, 446
kompromis, 103, 249, 427
konstrukt, 107, 108, 298, 358, 360, 362, 363, 364
koordinacija, 30, 244, 245, 259, 406
koordinator, 27, 29, 30, 62, 70, 71, 157, 160, 167, 168, 308, 327, 329, 414
kreativnost, 52, 60, 63, 71
krepitev moči, 21, 65, 72, 74, 96, 101, 112, 132, 149, 181, 195, 294, 363, 427, 435, 443, 444, 448

L

lokalna skupnost, 28, 38, 287, 299, 308

M

MDDSZ, 31, 236, 307
meddisciplinarno, 3, 4, 46, 63, 65, 69, 74, 79, 141, 172, 227, 271, 290, 294, 301, 318, 324, 331, 351, 352, 385, 394, 469
mediacija, 95, 116, 122, 126, 128, 204, 396, 445
medicina, 1, 41, 68, 73, 275, 326, 332
psihiatrija, 330, 331, 332, 333
zdravnik, 164, 192, 198, 202, 212, 223
mediji, 35, 83, 155, 188, 301
medinstitucionalen, 4, 6, 22, 26, 30, 35, 36, 39, 54, 65, 71, 77, 89, 92, 142, 157, 172, 173, 178, 192, 205, 212, 266, 267, 280, 281, 287, 290, 291, 292, 294, 305, 309, 317, 318, 322, 325, 334, 336, 351, 369, 376, 385, 389, 390, 421, 423, 424, 426, 437, 443, 445
medinstitucionalno, 54, 77, 418, 421, 437
medpoklicno, 80, 81, 317, 319, 326, 332
medsebojno poznavanje, 80, 81, 223, 282, 395, 441, 470
menedžment, 22, 37, 42, 53, 73, 79, 128, 160, 204, 279, 300, 363
menedžer, 37, 55, 268, 398
mentorstvo, 86, 98, 116, 125, 128, 241, 284, 308, 310, 389, 403, 423, 445, 471, 474
metakomunikacija, 49, 50
moč, 61, 95, 103, 108, 116, 132, 181, 194, 195, 225, 278, 364, 426
motivacija, 32, 59, 64, 109, 176, 207, 274, 326, 416, 431
motiviranost, 61, 74, 88, 109, 126, 145, 181, 206, 436, 439
mreža, 3, 12, 26, 38, 41, 67, 77, 179, 227, 274, 298, 308, 330, 352, 387, 416, 436, 438, 441
multidisciplinaren, 1, 2, 7, 23, 28, 29, 35, 36, 39, 41, 43, 44, 46, 47, 52, 55, 56, 60, 62, 64, 68, 74, 75, 78, 82, 84, 85, 89, 90, 91, 92, 95, 97, 113, 157, 163, 169, 170, 172, 192, 209, 230, 265, 266, 268, 273, 290, 327, 330, 331, 336, 368, 375, 390, 420, 421, 422, 436, 442
multidisciplinarno, 52, 85, 172, 267, 290, 309
multiprofesionalno, 47, 53, 54, 88, 89, 92, 287, 332, 390, 421

N

nadrejeni, 182, 400, 477, 488
nadzor, 147, 159, 168, 218, 229, 268, 282, 398, 414, 424
napredek, 38, 81, 123, 136, 178, 204, 213, 250, 289
nasilje
ZPND, 47, 87, 90, 158, 172, 265, 333, 413, 433
neprofitni sektor, 62, 70
neprofitno, 1, 7, 62, 70, 324
nesoglasje, 71, 141, 147, 201, 251
nestrinjanje, 21, 61, 108, 109, 431
NVO, 28, 36, 39, 77, 103, 106, 115, 123, 125, 131, 158, 164, 166, 191, 197, 222, 226, 227, 231, 232, 273, 293, 311, 390, 395, 411, 418, 437, 438, 440, 441, 442, 447, 470

O

občina, 9, 26, 33, 38, 41, 154, 163, 222, 388, 411, 431
občutek ogroženosti, 104, 144, 232, 434, 443, 447
obdelava podatkov
kvalitativna analiza, 11, 18, 19, 354, 408, 449, 458
kvantitativna analiza, 19, 20, 242, 261, 354, 467, 469, 471, 479, 490, 494
obremenjenost, 76, 100, 151, 152, 308, 400, 412, 413, 477, 488
odgovornost, 22, 28, 36, 45, 46, 53, 61, 63, 64, 70, 71, 73, 74, 76, 81, 100, 104, 148, 174, 175, 181, 193, 200, 201, 202, 204, 206, 212, 214, 220, 221, 272, 279, 282, 309, 395, 414, 415, 416, 424, 426, 429, 430, 431, 440, 469
prelaganje, 166, 221, 225, 273, 282, 438, 440
omrežje, 317, 320, 325
organizacijska klima, 11, 24, 46, 59, 66, 70, 219, 242, 246, 261, 262, 263, 274, 283, 295, 302, 303, 308, 446, 472, 479
osebne lastnosti
ne-timske, 226, 227, 282, 394, 469
osebni načrt, 40, 43, 54, 62
osebno načrtovanje, 60, 63, 75, 318
osebnost, 67, 70, 73, 135, 152, 159, 164, 175, 176, 202, 228, 229, 286, 415, 418, 430, 446

osebnostne lastnosti, 109, 202, 206, 218, 222, 227, 228, 264, 269, 281, 283, 298, 312, 416, 430, 440

P

participacija, 73, 134, 294
pedagog, 31, 123, 189, 252, 270, 276, 285, 297, 304
pedagogika, 1, 94, 122, 124, 126, 187, 190, 253, 256, 315, 319, 326, 334, 405, 446
pobuda, 191, 239, 356, 378, 392, 410, 411, 413, 431, 437
podpora timsko delo, 182, 247, 263, 272, 284, 295, 400, 477, 488
področje dela
mladostniki, 89, 164, 243, 244, 245, 250, 258, 259, 277, 284, 295, 330, 372, 382, 406, 418
nasilje, 198, 318, 330, 331, 332, 334, 336, 422
ogroženost, 44, 63, 97, 173, 211, 426, 429, 435, 447
preprečevanje, 25, 30, 38, 47, 54, 89, 160, 218, 290, 292, 318, 321, 329, 332, 333, 335, 336
PSP, 29, 412, 418, 422
skrbništvo, 147, 243, 244, 245, 250, 259, 315, 407, 418, 422
pogajanje, 107, 298, 359, 361
pogum, 219, 251, 286
poklic, 21, 22, 31, 32, 37, 41, 43, 64, 68, 81, 83, 100, 286, 448
poklicna identiteta, 82, 186, 187, 188, 189, 196, 224, 275, 276, 282, 283, 286, 309, 310, 311, 408, 430, 447
identiteta, 67, 82, 187, 188, 189, 200, 275, 286, 309, 311, 324
samopodoba, 70, 82, 83, 178, 188, 224, 275, 310
samozavest, 82, 83, 118, 155, 177, 186, 187, 188, 189, 196, 224, 275, 279, 280, 286, 309, 396, 408, 412, 416, 430, 441, 445, 446, 470
strokovna samozavet, 82, 83, 124, 155, 176, 177, 200, 216, 224, 241, 269, 271, 274, 278, 280, 286, 302, 310
pokllicna identiteta
samopodoba, 275, 278, 319
policija, 32, 39, 106, 134, 144, 162, 163, 164, 165, 166, 173, 179, 191, 193, 197, 198, 200, 202, 211, 216, 222, 223, 226, 227, 230, 248, 273, 299, 311, 390, 395, 437, 438, 441, 470
pomembnost, 139, 140, 311
povezovanje, 5, 6, 22, 27, 36, 38, 39, 47, 54, 57, 79, 81, 82, 84, 125, 128, 135, 162, 176, 187, 191, 216, 271, 273, 275, 287, 289, 309, 310, 327, 331, 359, 370, 376, 408, 409, 413, 416, 418, 428, 430, 436, 437, 438
povratna informacija, 188, 275, 430
povratne informacije, 39, 66, 81, 107, 120, 188, 205, 229, 298, 358, 370, 376
praksa, 2, 5, 6, 8, 21, 23, 30, 32, 35, 36, 38, 43, 56, 60, 63, 64, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 83, 86, 90, 91, 92, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 118, 119, 120, 122, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 136, 139, 141, 155, 163, 167, 178, 181, 187, 188, 193, 194, 205, 207, 209, 210, 213, 233, 234, 264, 267, 268, 269, 270, 273, 278, 280, 282, 283, 286, 288, 289, 292, 293, 294, 297, 298, 301, 303, 308, 310, 312, 314, 319, 326, 327, 329, 332, 334, 335, 351, 352, 353, 359, 360, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 370, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 396, 412, 418, 429, 432, 437, 443, 444, 445, 446, 447
mentor, 8, 11, 86, 116, 117, 357, 378, 444, 445
praktično usposabljanje, 5, 8, 79, 92, 107, 109, 116, 122, 125, 126, 127, 129, 130, 268, 270, 298, 310, 352, 367, 372, 374, 396, 444
pravnik, 11, 31, 39, 121, 123, 128, 152, 189, 270, 276, 281, 297, 304, 429
pravo, 41, 49, 122, 124, 126, 128, 131, 132, 190, 214, 220, 229, 243, 253, 256, 262, 263, 275, 277, 286, 358, 360, 362, 364, 401, 402, 405, 412, 416, 445, 446, 472, 477, 482, 485, 494
preobremenjenost, 32, 37, 76, 83, 154, 217, 222, 277, 282, 291, 293, 294, 308, 330, 410, 412, 422, 439, 441
pripravništvo, 116, 117, 123, 126, 137, 308, 310
profil, 1, 29, 31, 37, 52, 55, 63, 68, 78, 82, 83, 100, 102, 123, 125, 138, 139, 152, 154, 155, 156, 177, 178, 183, 207, 209, 239, 251, 255, 261, 271, 273, 276, 281, 283, 290, 294, 311, 313, 335, 356, 365, 368, 374, 375, 377, 378, 391, 392, 393, 402, 412, 413, 416, 418, 419, 423, 425, 426, 433, 436, 439, 440, 441, 442, 445, 447, 448, 467, 490, 491, 492
projekt, 23, 33, 36, 57, 71, 75, 114, 123, 126, 183, 187, 243, 244, 245, 259, 286, 297, 323, 329, 406, 430, 444
prosocialna motivacija, 11, 241, 474, 475
prostorske težave, 224, 282, 412, 441
prostovoljno, 73, 95, 123, 126, 324
prostovoljno delo, 123, 126, 324
psihodinamika, 48, 58, 59
psihologija, 14, 31, 41, 100, 121, 122, 123, 124, 126, 128, 150, 154, 155, 158, 164, 189, 190, 207, 214, 220, 249, 250, 253, 256, 270, 275, 276, 301, 360, 402, 405, 412, 413, 446, 472, 477, 494
psihosocialno, 315, 322, 330, 371, 381
psihoterapija, 250, 445

R

razbremenitev, 67, 125, 294, 395, 428, 429, 435, 469
raziskava, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 16, 17, 18, 19, 23, 25, 32, 33, 37, 38, 42, 57, 60, 65, 68, 71, 73, 75, 77, 78, 85, 86, 87, 88, 94, 106, 108, 172, 186, 233, 241, 247, 253, 264, 270, 275, 286, 287, 288, 289, 290, 295, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 351, 357, 363, 389
korelacija, 172, 241, 243, 247, 252, 253, 260, 261, 277, 284, 285
metodologija, 1, 6, 22, 324, 351, 358, 362, 363

populacija, 8, 11, 13, 14, 16, 20, 182, 183, 184, 185, 304, 353, 354, 357, 372, 382
zbiranje podatkov
anketa, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 86, 93, 94, 109, 110, 121, 129, 131, 139, 155, 182, 183, 184, 190, 224, 226, 235, 238, 254, 265, 269, 270, 273, 276, 282, 283, 284, 292, 293, 295, 296, 303, 304, 318, 361, 366, 373, 389
fokusna skupina, 8, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 108, 112, 113, 114, 116, 129, 133, 134, 136, 138, 142, 143, 144, 146, 149, 150, 151, 152, 156, 157, 158, 159, 165, 167, 168, 169, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 188, 189, 192, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 204, 207, 208, 210, 211, 213, 222, 223, 224, 231, 232, 248, 249, 269, 365
vprašalnik, 8, 9, 11, 13, 73, 90, 91, 92, 111, 130, 139, 169, 239, 245, 246, 295, 303, 304, 366, 372, 373, 383, 384, 403, 407
raziskovalno poročilo, 7, 88
refleksija, 68, 80, 108, 194, 217, 298, 311, 326, 360, 363, 371, 377, 386, 425, 426, 430, 439
repertoarne mreže, 8, 107, 129, 297, 358
reševanje problema, 21, 48, 322, 335, 360, 371, 377, 409, 420

S

samoocena, 4, 6, 60, 352
samopodoba, 83, 178
poklicna identiteta, 190, 275, 309
samozavest, 41, 120, 289
SCSD, 14, 183
sestanek
medinstitucionalni, 292, 389, 423
sinergija, 38, 285, 322, 439, 442
sklicevanje, 39, 190, 191, 217, 278, 410, 412, 417, 419, 420, 427, 439
skupina, 9, 10, 22, 29, 36, 37, 39, 41, 44, 45, 46, 48, 54, 56, 57, 61, 63, 65, 67, 70, 75, 95, 107, 124, 159, 167, 175, 176, 177, 202, 269, 298, 310, 311, 327, 330, 331, 358, 361, 362, 364, 365, 366, 373, 389, 409, 416, 420, 423, 424
skupinska dinamika, 36, 48, 57, 108, 176, 177, 269, 298, 358, 416
skupinsko delo, 22, 41, 56, 57, 107, 124, 310, 327, 330, 358, 362, 409
skupnost CSD, 12, 26, 29, 31, 32, 33, 88, 89, 329
slišanost, 97, 249, 283, 409, 426, 428, 438
smernice, 5, 29, 33, 63, 99, 151, 224, 428, 430, 443
socialna aktivacija, 34, 195, 329
socialna delavka, 2, 4, 9, 17, 22, 23, 31, 41, 96, 107, 116, 123, 128, 171, 186, 238, 241, 246, 247, 258, 259, 261, 263, 269, 270, 281, 282, 285, 297, 352, 353, 354, 384, 471
vloga, 36, 148, 333, 435
socialna mreža, 9, 12, 428, 442
socialna opora, 325
socialna pravičnost, 21, 25, 371, 381
socialna zbornica, 83
socialne delavke, 83, 252, 293
socialno delo, 41, 412, 443, 448
celostna obravnava, 41, 119, 148, 163, 272, 273, 287, 303, 412, 437
celostni pogled, 37, 157, 412, 447, 448
celostni pristop, 84, 99, 264
delovni donos, 435, 437, 440, 448
delovni odnos, 23, 33, 53, 57, 84, 101, 108, 109, 136, 137, 143, 163, 194, 195, 204, 221, 264, 278, 279, 286, 288, 289, 294, 324, 403, 409, 416, 425, 434, 436, 440, 446, 447, 471, 474
vzpostavljanje, 101, 107, 108, 109, 163, 243, 262, 263, 269, 275, 292, 298, 358, 401, 437, 448, 472, 482, 485
društvo, 12, 309
jezik, 317, 362, 444, 447
koncept, 96, 101, 108, 112, 149, 181, 195, 278, 290, 298, 329, 362, 409
medijska podoba, 275, 278, 319
področje, 1, 2, 5, 9, 14, 24, 30, 42, 45, 48, 57, 64, 67, 75, 78, 85, 86, 88, 99, 103, 104, 135, 167, 186, 195, 214, 264, 286, 288, 289, 292, 293, 297, 306, 307, 310, 311, 312, 412
praksa, 2, 5, 21, 86, 115, 118, 139, 193, 265, 278, 286, 303, 310, 351, 370, 376
pristop, 6, 7, 35, 41, 45, 48, 60, 72, 84, 88, 95, 115, 181, 222, 264, 286, 290, 324, 330, 336, 409, 414, 447
socialna delavka, 2, 4, 5, 6, 19, 65, 85, 133, 143, 149, 231, 249, 255, 271, 273, 305, 351
socialni delavec, 3, 9, 22, 23, 27, 41, 100, 112, 148, 152, 155, 159, 177, 178, 180, 186, 187, 188, 189, 196, 211, 224, 239, 251, 257, 289, 304, 331, 334, 336, 351, 360, 370, 371, 376, 378, 381, 392, 414, 416, 424, 429, 448
socialnodeloven, 9, 16, 22, 23, 37, 55, 73, 78, 101, 108, 118, 139, 148, 172, 181, 195, 236, 245, 269, 271, 272, 275, 278, 286, 289, 291, 292, 296, 297, 308, 309
socialnodelovno, 370, 376, 386, 412, 416, 425, 426, 443, 448
sodobni koncepti, 108, 112, 134, 136, 148, 193, 194, 221, 269, 271, 275, 278, 288, 289, 291, 293, 294, 298, 301, 302, 305, 309, 312, 329, 362, 425, 426, 441
soustvarjanje, 23, 33, 67, 95, 96, 101, 104, 105, 106, 112, 129, 136, 149, 181, 194, 195, 215, 243, 262, 263, 264, 266, 269, 271, 278, 286, 288, 291, 292, 294, 302, 317, 319, 322, 324, 334, 335, 362, 401, 409, 425, 435, 443, 447, 472, 482, 485

strokovno delo, 23, 38, 41, 243, 262, 263, 295, 401, 472, 482, 485
upoštevanje konteksta, 370, 376
vrednote, 370, 376, 386
znanost, 264, 288, 301, 305
socialno varstvo, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 35, 36, 38, 42, 57, 60, 67, 68, 77, 79, 84, 209, 302, 307, 311, 317, 320, 322, 324, 325, 328, 333, 387
socialnovarstven, 25, 26, 27, 29, 53, 131, 322, 327, 335
sociocentričen, 59
sociologija, 31, 41, 122, 124, 126, 190, 252, 253, 256, 276, 285, 297, 301, 304, 405
sodelovanje, 39, 43, 46, 52, 53, 62, 84, 134, 137, 161, 167, 267, 273, 291, 309, 312, 420, 421, 427, 436, 441, 446
interdisciplinarno, 36, 37, 45, 65, 77, 318
medinstitucionalno, 26, 35, 36, 39, 65, 71, 77, 317, 318, 322, 325, 334, 336
medpoklicno, 80, 81, 317, 319, 326, 332
multidisciplinarno, 331, 420
pogostost, 4, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 246, 258, 284, 311, 352, 471, 473, 474, 476, 477, 478, 482
solidarnost, 21, 25, 44
soudeležen, 29, 84, 136, 148, 181, 206, 264, 289, 417, 432, 438, 439
soustvarjanje rešitev, 23, 101, 243, 262, 263, 302, 401, 472, 482, 485
spcialna delavka, 272
stanovanjska skupina, 214, 220, 372, 382
storitve, 43, 79, 84
stres, 64, 66, 137, 142, 145, 146, 218, 224, 231, 282, 371, 377, 395, 436, 441, 469
stroka, 1, 5, 14, 17, 21, 23, 24, 26, 37, 38, 39, 46, 48, 49, 52, 62, 63, 64, 71, 72, 74, 82, 83, 89, 95, 96, 98, 100, 102, 103, 106, 113, 114, 117, 119, 125, 128, 137, 149, 152, 155, 156, 159, 161, 163, 165, 173, 176, 177, 178, 179, 186, 187, 189, 190, 194, 195, 202, 207, 218, 220, 221, 224, 229, 247, 256, 258, 270, 271, 272, 275, 276, 280, 282, 284, 287, 291, 292, 295, 300, 301, 302, 309, 310, 311, 323, 334, 388, 396, 403, 405, 425, 426, 428, 435, 439, 441, 448, 470, 471, 474
strokovna komisija, 98, 292, 389, 423
strokovna mreža, 267
strokovna samozavest, 118, 125, 195, 200, 205, 224, 241, 269, 270, 278, 281, 302, 429, 442
strokovni delavec, 28, 29, 35, 39, 63, 67, 76, 97, 120, 132, 133, 165, 167, 173, 177, 178, 180, 188, 194, 196, 200, 217, 227, 230, 231, 250, 281, 282, 287, 291, 292, 378, 397, 406, 410, 411, 413, 415, 416, 417, 426, 427, 432, 434, 437, 438, 439, 440, 445, 446, 448
strokovni svet, 26, 54, 92, 169, 414, 423, 424
strokovno delo
smernice, 168, 286, 317, 323, 331
supervizija, 64, 92, 95, 125, 169, 329, 390, 417, 445
suverenost, 69, 118, 155, 177, 178, 206

Š

šola, 39, 94, 142, 158, 179, 191, 198, 203, 219, 249, 326, 372, 382
šolstvo, 24, 35, 37, 39, 42, 93, 103, 104, 144, 163, 165, 209, 280, 311, 317, 390, 442, 443
študij, 4, 33, 37, 68, 79, 107, 112, 114, 118, 121, 127, 270, 280, 288, 296, 297, 309, 311, 321, 330, 335, 385, 443, 445
bolonjski, 14, 17, 79, 121, 258, 324, 388, 405, 446
bolonjski program, 14, 17, 258, 388, 405
diplomant, 25, 128, 188, 275
dodiplomski, 4, 14, 107, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 252, 253, 256, 270, 297, 306, 309, 319, 326, 351, 352, 385, 396, 404, 405, 441, 490
fakulteta, 187, 315, 319, 326, 334
izpit, 107, 108, 168, 211, 298, 307, 327, 358, 360, 361, 363, 364, 430, 443
magisterij, 14, 17, 258, 388, 405
magistrski, 7, 25, 86, 87, 89, 90, 94, 315, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 325, 327, 329, 330, 334, 335, 336, 357
podiplomski, 17, 116, 122, 123, 126, 306, 309, 310, 321, 326, 335, 396, 406, 445
praksa, 328
prenova, 79, 121, 446
študijski proces, 4, 6, 139, 297, 298, 306, 351, 354, 368, 370, 374, 375, 376
učni načrt, 4, 7, 80, 268
univerza, 79, 318, 326
univerzitetni, 14, 16, 17, 32, 258, 388, 405
visokošolski, 14, 17, 41, 258, 388, 405
višješolski, 14, 17, 258, 388, 405

T

terensko delo, 412, 420, 439
terminologija, 6, 78, 85, 86, 87, 89, 91, 147, 193, 264, 265, 288, 292, 305, 309, 420
tim, 7, 29, 42, 43, 44, 45, 47, 49, 51, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 62, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 75, 77, 81, 88, 89, 95, 99, 104, 120, 143, 144, 148, 157, 161, 167, 175, 180, 181, 188, 193, 194, 198, 199, 200, 202, 207, 210, 211, 212, 220, 221, 222, 225, 231, 232, 236, 243, 250, 265, 285, 366, 373, 384, 394, 395, 410, 411, 412, 414, 418, 420, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 434, 435, 439, 440, 446, 469
CSD, 169, 301
član, 57, 59, 72, 73, 84, 102, 161, 167, 174, 176, 199, 206, 220, 250, 251, 273, 274, 280, 281, 283, 284, 289, 290, 297, 395, 396, 404, 414, 415, 432, 435, 469, 470, 471, 474
enakovrednost, 102, 250, 289, 290
delovanje, 11, 59, 68, 169, 290, 312

delovni, 51, 89, 92, 102, 112, 133, 138, 192, 195, 220, 390, 417, 420, 421
družinski, 88, 390, 422
enakopravnost, 413, 417, 435
evalvacijski, 92, 390, 420
formalni, 46, 54, 95, 165, 183, 191, 196, 197, 203, 205, 209, 279, 423, 431
inkluzivni, 90, 91, 368, 375
interdisciplinarni, 47, 78, 88, 89, 91, 92, 95, 265, 305, 369, 375, 390, 420
interni, 78, 89, 92, 98, 103, 106, 142, 151, 153, 179, 204, 221, 390, 410, 415, 419, 420, 421, 429, 431, 432, 442
intervizijski, 92, 390, 421
krizni, 29, 44, 54, 84, 88, 89, 90, 91, 92, 289, 322, 327, 332, 335, 368, 375, 421
MDT, 97, 157, 158, 191, 209, 218, 249, 418, 420, 422, 424, 431, 433, 439
meddisciplinarni, 173, 267, 305, 309, 369, 376
medinstitucionalni, 30, 89, 92, 178, 192, 205, 305, 309, 369, 376, 390, 421, 426, 437
mobilni, 89, 159, 160, 414
multidisciplinaren, 28, 29, 39, 44, 46, 47, 60, 62, 64, 68, 75, 78, 89, 90, 91, 92, 95, 97, 157, 169, 192, 209, 230, 273, 327, 330, 368, 375, 390, 421, 422, 436, 442
multidisciplinarni, 52, 65, 97, 143, 145, 157, 158, 163, 164, 172, 191, 199, 204, 209, 211, 218, 249, 285, 290, 334, 418, 420, 422, 423, 424, 425, 428, 429, 431, 433, 439
MDT, 97, 157, 158, 163, 191, 199, 204, 209, 211, 218, 418, 422, 424, 433
multiprofesionalni, 54, 89, 92, 332, 390, 421
naloga, 63, 73
namen, 67, 130, 192, 250, 285, 427, 430, 434, 438, 440
notranji, 89, 92, 93, 131, 134, 139, 141, 171, 172, 174, 203, 204, 206, 208, 211, 212, 234, 236, 237, 238, 239, 240, 253, 271, 278, 279, 280, 281, 283, 284, 294, 368, 375, 390, 391, 392, 393, 397, 398, 399, 410, 415, 418, 420, 421, 424, 426, 429, 431, 432, 433, 436, 467, 490, 491, 492, 494, 495
sklep, 212
področni, 420, 422
pomembnost, 141, 429, 476
posvetovalni, 52, 62, 90, 91, 92, 97, 106, 143, 293, 369, 376, 390, 411, 420, 422, 425
projektni, 48, 90, 91, 368, 375
različnost, 423
razširjen, 92, 200, 390, 419, 422, 447
sestava, 46, 55, 146, 161, 175, 274, 366, 373, 415, 434
sklep, 214, 220, 229, 250, 426, 438, 439, 440
sklicatelj, 203, 210, 411, 413, 431
sklicevanje, 190, 217, 412, 420, 427, 439
slabo pripravljen, 200, 282, 395, 425, 440, 469
stalni, 52, 89, 92, 180, 198, 248, 279, 368, 375, 390, 418, 420, 421, 431
strokovni, 54, 89, 90, 92, 169, 265, 273, 390, 414, 423, 424, 426, 435
team, 11, 42, 46, 63, 124, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 323, 324, 325, 326, 328, 331
transdisciplinarni, 172
uporabnik, 413, 417
uspešnost, 58, 66, 67, 72, 439
ustvarjalnost, 321, 325, 326, 328
vloga
član, 206, 414, 427, 430
vodenje, 81, 116, 118, 124, 128, 137, 187, 201, 205, 268, 280, 297, 417, 425, 431
vodja, 53, 54, 55, 56, 66, 70, 71, 76, 104, 115, 203, 204, 205, 213, 268, 279, 280, 297, 398, 431
vrsta, 48, 51, 52, 53, 171, 172, 266, 312, 356, 365, 369, 376, 384, 408, 420, 423, 436, 471
zapis, 193, 198, 207, 210, 232, 356, 432, 433
zapisnikar, 207, 208, 280, 432, 433
zapisovanje
zapisnik, 207, 210, 232
zdravstveni, 54, 317, 319, 326, 332
zunanji, 92, 93, 117, 139, 140, 141, 142, 163, 169, 170, 171, 172, 191, 196, 206, 207, 209, 210, 212, 216, 236, 237, 239, 248, 253, 269, 271, 273, 280, 291, 294, 309, 312, 390, 392, 393, 397, 398, 399, 415, 418, 419, 421, 431, 432, 433, 434, 436, 437, 441, 445, 467, 468, 490, 491, 492, 494, 495, 496
timska konferenca, 40, 43, 54, 62, 67, 289
timski sestanek
struktura, 117, 410, 437, 441, 445
zapisovanje, 117, 434, 441, 445
timsko delo, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 23, 27, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 167, 168, 170, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 186, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 301, 303, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 313, 321, 323, 324, 335, 351, 352, 353, 354, 356, 365, 366, 367, 368, 369, 373, 374, 375, 377, 378, 380, 384, 385, 389, 390,

391, 394, 396, 397, 399, 400, 404, 407, 408, 410, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 423, 424, 425, 426, 427, 430, 432, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 462, 469, 471, 474, 477, 478, 484, 485, 486, 487, 488, 489
cikelj, 199, 305
cilj, 408, 427
časovna zahtevnost, 217, 409, 415, 420, 439
član tima, 12, 31, 50, 52, 54, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 81, 88, 105, 136, 161, 167, 170, 174, 175, 176, 177, 178, 181, 198, 199, 201, 202, 206, 210, 213, 218, 220, 221, 247, 251, 264, 268, 273, 274, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 288, 293, 295, 297, 309, 366, 373, 395, 396, 404, 413, 414, 417, 432, 435, 440, 469, 470, 471, 474
definicija, 42, 94, 95, 96, 239, 264, 288, 292, 305, 357, 370, 408, 409
enakovrednost, 95, 99, 264, 417, 435, 447
intervizijsko, 266, 291, 294, 420
izkušnje, 446
izvajanje, 5, 109, 118, 121, 125, 145, 150, 200, 201, 298, 305, 306, 309, 312, 385, 445
izziv, 214, 281, 282, 394, 408, 439
kompleksnost, 21, 41, 45, 46, 84, 151, 246, 248, 438
konsenz, 61, 249, 285, 286, 300, 438
meddisciplinarno, 3, 65, 69, 91, 141, 271, 290, 294, 318, 324, 331, 351, 352, 369, 376, 385, 394, 469
medinstitucionalno, 172, 173, 266, 267, 280, 281, 291, 294, 421, 443, 445
medinstitucionalno posvetovanje, 266, 291
multidisciplinarno, 1, 2, 7, 23, 29, 36, 39, 41, 43, 47, 52, 55, 56, 65, 74, 82, 84, 85, 88, 172, 265, 305, 422
način, 103, 132, 168, 193, 234, 365, 377, 408, 414, 424
način dela, 3, 22, 24, 28, 42, 57, 61, 68, 76, 77, 88, 106, 134, 142, 149, 157, 168, 194, 218, 225, 265, 271, 275, 278, 283, 291, 292, 351, 352, 384, 390, 394, 409, 417, 420, 424, 434
namen, 60, 63, 129, 131, 133, 270, 282, 294, 312, 429
nadzor, 160, 272
neopremljenost, 111
notranje, 141, 163, 170, 191, 212, 271, 283, 291, 294
oblika, 1, 3, 5, 44, 48, 54, 84, 86, 93, 109, 139, 140, 141, 167, 169, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 265, 266, 271, 273, 285, 294, 306, 308, 352, 354, 384, 390, 391, 393, 460, 490
oblike, 114, 140, 193, 238, 239, 240, 241, 296, 305, 467, 490
obravnava, 63, 92, 105, 131, 169, 210
organiziranje, 27, 79, 190, 204, 267, 278, 371, 377, 408, 410
osebni stik, 180, 274, 417, 425
ovire, 3, 76, 154, 222, 223, 226, 227, 251, 285, 295, 352, 394
pogostost, 3, 4, 6, 88, 131, 135, 156, 211, 214, 233, 235, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 271, 284, 291, 293, 295, 297, 312, 351, 352, 471
poimenovanje, 87, 89, 265, 273
pomembnost, 33, 64, 85, 124, 129, 135, 138, 139, 187, 215, 221, 226, 227, 264, 270, 271, 275, 283, 294, 312, 394, 412, 415, 417, 418, 419, 426, 430, 437, 442, 446, 448, 469
pomen, 64, 138, 264, 288, 448
posluževanje, 239, 241, 243, 244, 245, 246, 284, 291
potek, 101, 105, 190, 191, 195, 196, 265, 278, 293, 312, 408, 409, 410, 411, 424, 425, 427, 435, 462
potrebe, 281
potrebnost, 88, 370, 376
poznavanje, 77, 79, 86, 91, 110, 129, 269, 292, 298, 310, 366, 373
prednosti, 215, 281, 442
prevajanje, 22, 102, 149, 272, 289, 359, 425, 426, 435, 448
razlaganje, 102, 137, 149, 221, 421, 425, 426, 435, 436, 437, 440, 441, 448
različnost, 280
sestanek, 207, 432, 437
vodenje, 269, 441, 445
sklep, 199, 212, 278, 281
sklicatelj, 100, 104, 148, 157, 181, 191, 192, 201, 203, 206, 207, 209, 210, 222, 278, 279, 280, 356, 410, 411, 413, 431, 432, 433, 437
skupen cilj, 43, 44, 45, 46, 94, 264, 289, 367, 373, 410
skupni zaključki, 106, 249, 285, 428, 438
slabosti, 214, 217, 220, 281, 282, 439
sodelovanje, 48, 52, 59, 62, 63, 69, 84, 92, 132, 159, 173, 175, 192, 322, 335
sprejemanje odločitev, 130
team work, 314, 318, 319
timski sestanek, 43, 63, 76, 92, 101, 112, 113, 117, 118, 131, 137, 141, 143, 145, 153, 164, 169, 175, 177, 178, 180, 187, 190, 191, 192, 193, 194, 198, 202, 203, 207, 209, 210, 218, 222, 223, 235, 280, 283, 420, 422, 423, 426, 427, 428, 431, 435, 445
timsko srečanje, 73, 103, 136, 145, 155, 156, 161, 175, 192, 198, 199, 201, 202, 203, 205, 209, 210, 212, 213, 231, 232, 271, 278, 279, 280, 281, 305, 410, 414, 417, 419, 420, 424, 425, 435, 439, 448
tipologija, 2, 85, 264
transdisciplinarno, 55, 56, 85, 90, 170, 172, 253, 273, 296, 305, 369, 375
učinki, 66, 408, 441, 442
učinkovitost, 4, 66, 147, 249, 251, 252, 253, 283, 285, 296, 302, 303, 311, 313, 352, 391, 438, 495
udeleženec, 67, 81, 103, 106, 178, 196, 264, 274, 278, 283, 285, 409, 416, 427, 448
uporaba, 3, 66, 224, 234, 240, 241, 246, 263, 284, 291, 303, 351, 379, 385, 412, 418, 422

uporabnik, 73, 131, 144, 147, 175, 196, 271, 272, 291, 415, 422, 424, 434, 435
žrtev, 25, 28, 29, 47, 134, 145, 158, 165, 199, 211, 230, 250, 315, 318, 418, 422, 436
uspešnost, 4, 60, 66, 75, 76, 212, 219, 247, 248, 249, 250, 281, 284, 312, 436, 439
vabljenje, 145, 198, 199, 272, 274, 279, 411, 415, 434, 437
videokonferenca, 400, 477, 488
vloga, 427, 435
zapisnikar, 279, 431, 432
vloge
član, 56, 100, 104, 136, 148, 177, 178, 181, 203, 213, 268
vodenje, 112, 117, 205, 211, 269, 280, 441, 445
vrednota, 22, 37, 45, 46, 65, 70, 80, 81, 102, 128, 132, 300, 427
vrsta, 96, 139, 169, 170, 171, 172, 208, 253, 266, 273, 296, 309, 312, 365, 384, 436, 494, 495, 496
vsebina, 80, 226, 227, 287, 309, 399
zahtevnost, 134, 173, 215, 217, 218, 281, 412, 417, 419, 420, 434, 439, 447
zapisovanje, 105, 114, 117, 192, 207, 208, 209, 210, 212, 279, 280, 281, 424, 432, 433, 434, 441, 445
zloraba, 35, 38, 94, 160, 194, 222, 229, 251, 272, 285, 317, 320, 322, 335, 395, 439, 440, 469
zunanje, 141, 163, 170, 191, 209, 271, 280, 291, 294, 309, 312, 419
timskost, 176, 274, 312
transdisciplinarno, 2, 4, 52, 55, 56, 82, 85, 90, 91, 170, 172, 253, 268, 273, 285, 290, 296, 305, 352, 369, 375

U

učinkovitost, 4, 36, 39, 57, 61, 65, 66, 67, 71, 76, 80, 81, 141, 216, 228, 247, 249, 252, 253, 271, 285, 296, 352, 385, 391, 422, 435, 438, 442, 495
neučinkovit, 76, 213, 252, 253, 285, 291, 391, 495
ocena učinkovitosti, 251, 252, 253, 285, 303
učna baza, 8, 92, 116, 129, 130, 282, 283, 367, 368, 374, 375, 377, 378, 381
ugled, 64, 70, 125, 155, 187, 254, 255, 270, 276, 278, 387, 404, 430, 478, 484
ukrep, 25, 27, 33, 34, 97, 144, 150, 152, 153, 156, 159, 202, 211, 232, 243, 244, 245, 258, 259, 277, 286, 303, 308, 406, 419, 422, 429
uporabnik, 5, 23, 28, 33, 34, 43, 45, 51, 54, 73, 74, 75, 81, 84, 97, 99, 101, 104, 119, 131, 134, 136, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 152, 156, 163, 167, 182, 192, 194, 197, 200, 216, 224, 231, 239, 248, 250, 264, 270, 271, 272, 278, 282, 283, 285, 287, 289, 292, 293, 294, 299, 302, 308, 311, 317, 330, 359, 378, 392, 409, 411, 412, 421, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 431, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 446, 447, 448
krepitev moči, 65, 72, 74, 363, 427, 435, 448
neprostovoljni, 109, 145, 230, 419, 436
žrtev, 325
žrtev nasilja, 25, 28, 47, 145, 230, 315, 318
upravni postopek, 34, 263, 295
upravno, 412, 416, 445, 446
upravno delo, 14, 34, 41, 121, 126, 151, 159, 168, 169, 210, 243, 245, 256, 262, 263, 277, 286, 295, 312, 333, 401, 405, 412, 414, 416, 445, 446, 448, 472, 482, 485
uradni zaznamek, 232, 413, 433
uradno, 24, 106, 150, 167, 179, 191, 209, 232, 327, 333, 413, 433
uspešnost, 3, 5, 249, 351, 379, 439
usposobljenost, 3, 4, 6, 45, 109, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 129, 268, 269, 270, 296, 297, 298, 307, 351, 365, 369, 385, 408, 441, 443, 445, 446, 465

V

vključevanje, 45, 69, 73, 74, 81, 101, 130, 134, 141, 142, 146, 292, 309, 327, 365, 371, 381, 413
vloga, 22, 23, 44, 53, 65, 66, 72, 116, 117, 147, 157, 165, 168, 170, 171, 172, 187, 264, 266, 268, 273, 275, 289, 290, 309, 397, 413, 430, 432
vodja, 47, 71, 115, 161, 202, 204, 205, 247, 279, 292, 414, 421, 431, 444
vodenje, 207, 210, 280
vodstvo, 61, 71, 124, 182, 270
odnos, 242, 243, 261, 262, 277, 284, 482, 485
vrtec, 39, 106, 164, 175, 193, 198, 273, 372, 382, 418, 437, 442

Z

zadovoljstvo, 155, 251, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 276, 277, 278, 285, 300, 429, 446, 483, 484, 489
zadovoljstvo z delom, 254, 255, 260, 276, 277
zagovornik, 73, 74, 103, 143, 149, 189, 221, 231, 432, 435
zagovorništvo, 69, 143, 149, 221, 230, 271, 272, 282
zahtevnost, 152, 254, 255, 272, 276, 300, 387, 404, 478, 484
zakon, 25, 26, 27, 28, 39, 47, 84, 87, 95, 97, 100, 120, 132, 134, 143, 149, 152, 157, 159, 166, 168, 169, 173, 177, 191, 210, 211, 215, 218, 219, 222, 251, 265, 290, 299, 321, 329, 332, 333, 358, 412, 413, 417, 419, 448
zakoni
zakonska podlaga, 136, 137, 155, 177, 225, 358, 394, 419
zakonodaja, 2, 3, 26, 30, 35, 36, 38, 62, 73, 78, 85, 97, 104, 107, 128, 136, 137, 155, 156, 172, 176, 177, 195, 205, 218, 225, 227, 267, 288, 289, 307, 312, 318, 352, 353, 358, 370, 376, 380, 394, 409, 410, 412, 415, 416, 419, 430, 443, 445

zapisnik, 76, 105, 144, 146, 168, 191, 197, 204, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 223, 228, 232, 280, 400, 413, 421, 422, 431, 432, 433, 434, 438, 441, 477, 488
zapisovanje, 105, 114, 117, 125, 176, 192, 201, 207, 208, 209, 210, 211, 225, 269, 274, 278, 279, 280, 281, 286, 291, 358, 360, 400, 408, 410, 416, 424, 431, 432, 433, 434, 437, 439, 441, 444, 445, 477, 488
zaposleni, 30, 34, 182, 183, 184, 261, 307, 388, 402, 477
zaposlitev, 254, 255, 276, 300, 387, 404, 478, 484
zavod, 26, 28, 39, 76, 147, 163, 195, 314, 317, 437
zbiranje podatkov
anketa, 11, 12, 92, 122, 182, 233, 303, 304, 354, 389
anketiranje, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 90, 127, 130, 239, 269, 293, 304, 389
intervju, 10
vprašalnik, 366, 373, 389
zdravje, 45, 57, 317, 319, 326, 332
zdravstvo, 1, 3, 23, 24, 30, 35, 37, 38, 39, 42, 51, 54, 57, 64, 65, 67, 68, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 83, 89, 93, 103, 150, 164, 165, 166, 172, 173, 192, 207, 209, 216, 219, 222, 223, 225, 226, 227, 248, 273, 280, 282, 288, 305, 311, 317, 318, 319, 320, 322, 325, 326, 330, 332, 334, 352, 372, 382, 390, 395, 411, 427, 431, 437, 438, 441, 442, 443, 470
pacient, 51, 89, 192, 198, 223
sodelovanje, 333
zdravnik, 51, 100, 138, 156, 164, 165, 173, 177, 179, 202, 207, 211, 220, 332
znanje, 112, 176, 271, 443
znanost, 86, 289
ZRSZ, 443
zunanji dejavniki, 4, 240, 241, 242, 247, 263, 284, 295, 312, 352

Ž

življenjska situacija, 84, 305
življenjski svet, 108, 298, 328

11 PRILOGE

Priloga 1: Raziskovalna vprašanja, teze, hipoteze in metodologija

Preglednica: Raziskovalna vprašanja, teze, hipoteze in metodologija

Raziskovalna vprašanja	**1. KAKO DOBRO JE TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU PROUČENO V SLOVENIJI?** Kako pogoste so raziskave in znanstveni teksti o timskem delu v socialnem delu? Kako timsko delo poimenujejo, kaj obravnavajo, ugotavljajo, priporočajo? Navajajo kakšne specifike timskega dela v socialnem delu? **2. KAKO SOCIALNE DELAVKE RAZUMEJO TIMSKO DELO**? Se razumevanje razlikuje glede na kakšne (interne, eksterne) dejavnike? Kaj opredeljujejo kot timsko delo? Kakšne oblike le-tega se v njihovem delu pojavljajo (so oblike, kot izhajajo iz prakse socialnega dela na CSD-jih kompatibilne z obstoječimi tipologijami)? Ali gre za posebno obliko socialnega dela? Katere so	**1. KDAJ IN KAKO SE TIMSKO DELO UPORABLJA V SOCIALNEM DELU?** Kdaj se timskega dela poslužujejo, v kakšnih vlogah v njem nastopajo, kdaj vabijo zunanje sodelavce k sodelovanju v timu, kdaj so v njih uporabniki, kaj jim pri njihovem delu pomeni tovrstna oblika dela, pri čem pomaga? Kakšne vloge (naloge) v timih (različnih organizacijskih oblik) najpogosteje prevzemajo zaposlene na CSD-jih in zakaj (iz kakšnih razlogov) se jih poslužujejo? **2. KAKO POGOSTO IN RAZŠIRJENO JE TIMSKO DELO V SOCIALNEM DELU**? Kako pogosto je tovrstno delo (in različne pojavne oblike) in v kakšnih situacijah se pojavlja katera oblika, kako pogosto se v kakšni od vlog znajdejo socialne delavke CSD-ja? **3. KAJ JE POVEZANO (KAJ VPLIVA) NA UPORABO TIMSKEGA DELA**? Ali so pretekle izkušnje s tovrstnim delom, ocena uspešnosti tovrstnega dela ter ocena lastne	**1. KAKO SOCIALNE DELAVKE IN ŠTUDENTKE SOCIALNEGA DELA OCENJUJEJO SVOJO USPOSOBLJENOST ZA TIMSKO DELO**? Katere kompetence za to delo menijo, da so že pridobile (kje in kako) in katere menijo, da bi morda še potrebovale? **2. KAKO DOBRO ŠTUDIJ OPREMI SOCIALNE DELAVKE ZA TIMSKO DELO?** Koliko študijski proces (na FSD) socialne delavke opremi za timsko in za medinstitucionalno, meddisciplinarno timsko delo, bi bilo potrebno kaj v študijskem procesu spremeniti, uvesti v dodiplomsko izobraževanje, ponuditi kakšna dodatna usposabljanja ipd.? **3. ALI JE SAMOOCENA ZNANJ, KOMPETENC POVEZANA Z UPORABO IN ZADOVOLJSTVOM S TIMSKIM DELOM?** Ali je pogostost sodelovanja pri timskem delu in zadovoljstvo z uporabo le-

	specifike, posebnosti timskega dela v socialnem delu?	usposobljenosti za to delo kako povezane s pogostostjo uporabe tega načina dela? S čim sta povezani pogostost uporabe timskega dela ter zadovoljstvo s tovrstnim delom?	tega povezana (in kako) z boljšo/slabšo samooceno znanj, spretnosti za tovrstno delo?
Teze	**T1: Obstaja neusklajenost in neenotnost med opredelitvami (definicijami in tipologijami) timskega dela v socialnem delu znotraj Slovenije (teorija, praksa in zakonodaja) in predvsem v primerjavi s tujino.**	**T2: Timsko delo v socialnem delu se zelo pogosto uporablja na centrih za socialno delo, ker se ta način dela zdi socialnim delavkam zelo primeren za načrtovanje nadaljnjega dela z uporabniki in za sprejemanje odločitev v okviru javnih pooblastil.**	**T3: Socialne delavke na CSD-jih se ne čutijo dovolj opremljene za timsko delo.**
Hipoteze	.	H1: Socialne delavke v CSD-jih kot najbolj pomembno obliko timskega dela (potrebno pri strokovnih odločitvah in delu) vidijo meddisciplinarno timsko delo, ki vključuje tudi predstavnice drugih organizacij. H2: Največjo oviro meddisciplinarnemu timskemu delu na CSD-jih predstavljajo sistemske pomanjkljivosti (manko ustrezne mreže storitev, programov, kadrov, financ, ustrezne zakonodaje ipd.) oz. (pre)slabo delovanje različnih sistemov (sociala, zdravstvo ipd.). H3: Pogostost uporabe timskega dela je povezana tako z določenimi lastnosti socialnih	H6: Dodiplomski študij socialnega dela (na FSD) ne usposobi dovolj socialnih delavk za timsko socialno delo. H7: S timskim socialnim delom se študentke FSD v največji meri srečajo pri praktičnem usposabljanju (na praksi).

		delavk (oz. internimi dejavniki) kot tudi z določenimi lastnostmi CSD-ja in delovnega mesta (oz. eksternimi dejavniki). H4: Obstaja povezava med določenimi lastnostmi socialnih delavk (oz. internimi dejavniki) ter določenimi lastnostmi CSD-ja (oz. eksternimi dejavniki) ter zadovoljstvom s timskim delom. H5: Bolj kot je timsko delo podobno t. i. transdisciplinarnemu, večji je občutek učinkovitosti timskega dela pri socialnih delavkah na CSD.	
Izbor enot, populacija, vzorec	Sekundarni viri: - Znanstveni teksti (monografije in članki) o timskem delu v socialnem delu in zakonodaja – popis celotne populacije. - Diplomska, magistrska in doktorska dela – Popis populacije vseh tekstov, ki so dostopni na portalu e-gradiva FSD (obdobje od 2007 do 2017). Primarni viri: - Populacija: Socialne delavke zaposlene na CSD-jih v Sloveniji →	Sekundarni viri: - Izdelki oz. poročila študentk višjih letnikov (pri praksi) FSD. Primarni viri: - Populacija: Socialne delavke zaposlene na CSD-jih v Sloveniji → Popis in → Namenski vzorec socialnih delavk (okrog 12).	Sekundarni viri: - Izdelki oz. poročila študentk višjih letnikov (pri praksi) FSD. Primarni viri: - Populacija: Študentke 3. letnikov FSD (popis) - Populacija: Študentke višjih letnikov FSD → Namenski vzorec študentk višjih letnikov FSD (okrog 12). - Populacija: Socialne delavke zaposlene na CSD-jih v Sloveniji → Namenski vzorec socialnih delavk (okrog 12).

	Namenski vzorec socialnih delavk (okrog 12).		
Zbiranje in analiza podatkov	- Diskurzivna in kvalitativna analiza primarnega (strukturiran intervju) in sekundarnega gradiva	- Kvalitativna analiza primarnega (strukturiran intervju) in sekundarnega gradiva - Kvantitativna analiza (opisna univariatna in bivariatna statistika) primarnega (s pomočjo spletne ankete zbranega) gradiva	- Kvalitativna analiza primarnega (strukturiran intervju) in sekundarnega gradiva - Kvantitativna analiza (opisna univariatna in bivariatna statistika) primarnega (s pomočjo spletne ankete zbranega) gradiva
Prispevek	**Oblikovana tipologija pojavnih oblik timskega dela v socialnem delu v Sloveniji.**	**Oblikovan model timskega dela na CSD (s priporočili) in oblikovana ocena stanja (pogostost, vrste, zadovoljstvo ipd.).**	**Oblikovana ocena, kako dobro študijski proces pripravi socialne delavke za tovrstno delo, identificirane prednosti, pomanjkljivosti in konkretna priporočila.**

Priloga 2: Obrazec za analizo poročil o timskem delu

Element	Študentka 1	Študentka 2	Študentka 3	Študentka 4	Študentka 5	Študentka 6	Študentka 7	Študentka 8	Študentka 9
Tip organizacije									
Poimenovanje, vrsta tima									
Leto									
Namen srečanja									
Število sodelujočih									
Pobudnik, sklicatelj									
Profili in direktor									
Uporabnik									
Lokacija									
Trajanje									
Zapis tima									
Povzetek vsebine									
Vloga SD									
Prednosti									
Slabosti in ovire									
Ocena potrebnih kompetenc									
Zadovoljstvo									
Drugo									

Obrazec za analizo diplomskih in magistrskih del

Zaporedna št. dela	Avtor/ica	Mentor/ica	Vrsta dela	Letnik	Naslov	Cilj/namen	Vrsta raziskave, način zbiranja pod.	Populacija in vzorec, velikost	Jasna opredelitev timskega dela v SD (da/ne), uporabljeni termini	Ključne ugotovitve	Opombe
1											
2											
3											
…											
37											

Priloga 3: Rezultati študentk v obliki repertoarnih mrež

1. Letnik (Študentka 1 in študentka 2, 2017)

	Vzpostavjanje del. odnosa in osebnega stika	**Osnove skupinske dinamike**	**SD s starimi**	**Metodologija**	**Uvod v pravo**	**Teorije družbe**	
Poimenovani eni POLI KONSTRUKTOV	**Številske ocene (od 1 do 5) elementov po konstruktih (1 pomeni čisti nagib k poli – 5 pomeni čisti nagib k anti)**						**Poimenovani DRUGI (ANTI) POLI KONSTRUKTOV**
Seminarska naloga	4	1	1	3	5	5	Izpit
Skupinsko delo	2	1	4	4	5	5	Individualno delo
Predstavitve	2	1	5	5	5	5	Sama oddaja pisnih izdelkov
Podajanje komentarjev/ povratne informacije	1	1	4	4	5	5	Ne-podajanje komentarjev/ povratne informacije
Raziskovanje odnosov v skupini	1	1	1	4	5	4	Ni odnosov v skupini
Spoznavanje vlog v skupini	1	1	1	4	4	1	Ni vlog
Učinkovita komunikacija	1	1	2	4	5	3	Ne-učinkovita komunikacija
Konflikti-reševanje teh	1	1	2	4	5	2	Ni poudarka na konfliktih
Čustva v skupini	1	1	1	5	5	3	Goli podatki
Praktične izkušnje	4	2	2	5	5	3	Poudarek na teoretski podlagi/pojmih
Subjektivnost	1	2	2	5	5	3	Objektivnost
Zakonska podlaga	5	5	5	4	1	4	Ni poudarka na zakonih
Zapisovanje	1	3	3	2	5	5	Ne-zapisovanje
Ustvarjanje Načrta	2	5	5	1	5	5	Ne načrtovanje
Koncepti	1	3	4	1	1	2	Ni specifične podlage
Vzpostavljanje delovnega odnosa	1	5	5	5	5	5	Ni vzpostavljanja delovnega odnosa

	Vzpostavjanje del. odnosa in osebnega stika	Osnove skupinske dinamike	SD s starimi	Metodologija	Uvod v pravo	Teorije družbe	
Instrumentalna definicija problema	1	2	2	4	5	3	Ne vzpostavimo skupaj definicije problema
Povezovanje vseh udeleženih	1	1	2	3	5	4	Povezovanje samo določenih
Načelo pogajanja	1	2	2	3	5	3	Se ne pogajamo
Odpiranje problema	1	3	2	3	5	4	Ne zaprosimo pomoč drugih
Načelo kontakta (z vsemi in vsakim posebej)	1	1	1	4	5	4	Pogovor s samo določenimi
Vsestranska korist	1	1	1	5	5	4	Korist samo enih
Osebno vodenje	1	1	2	4	5	4	Ne strmimo k ciljem, ki jih lahko uresničimo sedaj
Etika udeleženosti	1	1	3	5	5	3	Eni imajo premoč
Perspektiva moči	1	5	1	4	4	3	Ne iščemo virov in dobrih praks
Ravnanje s sedanjostjo	1	2	3	1	1	3	Preteklost
Znanje za ravnanje	1	1	1	5	5	2	Ne prevajanje iz strokovnega v uporabniški jezik
Vsi smo enakopravni	1	2	2	5	5	3	Nismo si enakopravni
Intervju/pogovor	1	1	1	5	5	3	Zapisi
Razumevanje družbe	1	1	1	3	4	5	Nerazumevanje družbe
povprečje ocen	**1,433**	**1,933**	**2,367**	**3,800**	**4,500**	**3,600**	

	Psihologija za SD	Vzpostavnjanje del. odnosa in osebnega stika	Begunci, priseljenci in etnične manjšine	Pripovedovanje in zapisovanje zgodb	Praksa	Uvod v pravo	
Poimenovani eni POLI KONSTRUKTOV	**Številske ocene (od 1 do 5) elementov po konstruktih**						**Poimenovani DRUGI (ANTI) POLI KONSTRUKTOV**
	(1 pomeni čisti nagib k poli – 5 pomeni čisti nagib k anti)						
Eksperti iz izkušenj	4	1	1	1	1	5	Strokovnjaki vedo vse
Enakopravnost	5	1	1	1	1	5	Nadmoč določenih kadrov/ljudi
Vsak ima pravico do mnenja	4	1	1	1	1	5	Nimajo vsi pravice do svojega mnenja/to se ne upošteva
Vse perspektive, so pravilne	5	1	1	1	1	5	Pravilna je samo ena perspektiva
Zapisovanje refleksij	1	1	5	4	1	5	Pogovori o izkušnjah
Sodelovanje s socialnimi delavci	5	1	1	1	1	5	Ne sodelovanje s socialnimi delavci
Opravljanje praktičnih nalog	3	1	2	2	1	5	Teorija
Vzpostavitev odnosa (enakovrednega)	5	1	2	3	1	5	Odnos vzpostavi samo eden
Delanje na sedanjosti	5	1	1	2	1	3	Delanje na preteklosti
Pogovori	1	1	1	3	2	5	Papirologija
Reševanje aktualnih problemov	3	1	2	1	1	3	Reševanje problemov iz zgodovine
Odnosi med ljudmi	1	1	1	2	1	5	V ospredju niso odnosi
Realni primeri iz življenja	5	3	2	3	1	5	Literatura
Predstavitev	1	4	5	4	4	5	Izpit

	Psihologija za SD	**Vzpostavnjanje del. odnosa in osebnega stika**	**Begunci, priseljenci in etnične manjšine**	**Pripovedovanje in zapisovanje zgodb**	**Praksa**	**Uvod v pravo**	
Skupinski izpit	5	5	5	2	3	5	Individualni izpit
Psihološka znanja	1	3	5	4	4	5	Ni psiholoških znanj
Sočutje	4	1	1	2	1	5	Ni sočutja
Intervju	1	1	1	1	1	5	Anketa
Prisluhniti drugim	3	1	1	2	1	5	Ne znamo prisluhniti drugim
Pomembni avtorji iz zgodovine	1	3	5	4	5	3	Pomembni avtorji, ki ustvarjajo v sedanjosti
Pogajanje	4	1	2	2	1	5	Ni pogajanja
Sodelovanje vseh vključenih v problem	3	1	1	2	1	5	Sodelovanje samo določenih
Zaščita marginalnih skupin	4	1	1	1	1	5	V ospredju so priviligirane skupine
Razumevanje napak sistema	5	1	1	1	1	5	Sistem nima napak
povprečje ocen	**3,292**	**1,542**	**2,042**	**2,083**	**1,542**	**4,750**	

2. Letnik (Študentka 3 in študentka 4, 2017)

	Statistika	**Družbene neenakosti**	**Delovno pravo**	**Teorije SD**	**Metodologija**	**Zasvojenosti**	
Poimenovani eni POLI KONSTRUKTOV	**Številske ocene (od 1 do 5) elementov po konstruktih**						**Poimenovani DRUGI (ANTI) POLI KONSTRUKTOV**
	(1 pomeni čisti nagib k poli – 5 pomeni čisti nagib k anti)						
Skupinsko delo	5	4	5	5	5	1	Samostojno delo
Praktično znanje	3	5	4	5	3	3	Teoretično znanje
Razumevanje del institucij	5	3	3	3	5	1	Nepoznavanje del institucij
Soustvarjanje	5	3	5	1	5	1	Ni soustvarjanja, samoodločanje
Raznoliko delo	4	3	5	4	2	3	Monotono delo
Upoštevanje lastnega mišljenja	5	1	5	2	4	1	Zatiranje lastnega mišljenja
Uporaba jezika socialnega dela	5	1	5	1	5	1	Ne uporablja se jezik socialnega dela
Koncepti socialnega dela	5	1	5	1	5	1	Brez konceptov socialnega dela
Povprečje	**4,625**	**2,625**	**4,625**	**2,75**	**4,25**	**1,5**	

	Metodologija raziskovanja v socialnem delu II: kvalitativne raziskave	Statistika	Osnove organizacij in menedžmenta	Družbena neenakost	Teorije SD	Praksa II	
Poimenovani eni POLI KONSTRUKTOV	**Številske ocene (od 1 do 5) elementov po konstruktih**						**Poimenovani DRUGI (ANTI) POLI KONSTRUKTOV**
	(1 pomeni čisti nagib k poli – 5 pomeni čisti nagib k anti)						
Analiza kvalitativnih podatkov	1	3	5	5	5	5	Analiza kvalitativnih podatkov ni prisotna
Raziskovanje podatkov	1	1	3	4	5	4	Raziskovanje in obdelava podatkov ni prisotna
Samostojno delo	1	1	3	1	1	3	Skupno delo
Upoštevanje lastnega mnenja	5	5	2	1	1	5	Lastna mnenja so spregledana
Opravljanje teoretičnih nalog	5	5	3	1	1	5	Opravljanje praktičnih nalog
Uporaba jezika SD	5	5	4	1	1	1	Brez uporabe jezika SD
Sposobnost strokovne refleksije lastnega dela	5	5	3	1	1	1	Nezmožnost reflektiranja lastnega dela
Kritična in samokritična presoja	5	5	5	1	1	3	Kritične in samokritične presoja ni/ nista prisotni
Razumevanje družbenih struktur	5	5	2	1	1	1	Nepoznavanje družbenih struktur
Seminarska naloga	3	3	2	3	5	3	Izpit
Krepitev moči uporabnika	5	5	5	1	1	1	Krepitev moči uporabnika ni prisotna
Razvijanje občutljivosti	5	5	5	1	1	1	Razvijanje občutljivosti ni podprto/ ga ni
Empatija	5	5	3	1	1	1	Antipatija
Preizkušanje hipotez	1	1	5	5	5	5	Preizkušanje hipotez ni prisotno
Postmoderni koncepti v socialnem delu	5	5	4	1	1	3	Teoretski koncepti
Znanje in razumevanje zgodovine SD	5	5	3	2	1	2	Nepoznavanje in nerazumevanje zgodovine SD
Ustvarjanje načrta	1	1	3	5	5	3	Ustvarjanje načrta ni prisotno
Povprečje	**3,706**	**3,824**	**3,529**	**2,059**	**2,176**	**2,765**	

3. Letnik (študentka 5 in študentka 6, 2017)

Pol konstrukta	**Angleški jezik za socialno delo**	**Praksa III**	**Socialna antropologija**	**Socialno procesno pravo**	**Socialno delo z družino**	**Raziskovanje delovnega okolja**	**Socialna ekonomija in socialno podjetništvo**	**Socialno delo v delovnem okolju**	**Zaposlovanje in brezposelnost**	Pol anti konstrukta
Skupinsko učenje	2	2	1	4	5	2	2	1	1	Individualno učenje
Izpit v skupini	4	3	1	5	5	4	4	4	4	Individualni izpit
Naloge v skupini	1	1	1	5	1	1	1	1	1	Individualne naloge
Spodbuja delovanje v skupini	1	1	1	5	1	1	1	1	1	Spodbuja delo posamezni ka
Skupna ocena za (del) izpit(a)	1	3	5	5	5	1	1	1	1	Popolnoma individualna ocena
Poudarja pomembnost skupine	4	1	2	5	1	1	1	1	1	Skupina ni pomembna
Skupina kot vir moči	3	1	2	5	1	1	1	1	1	Individualna moč posamezni ka
Medsebojna pomoč	3	1	1	3	2	1	1	1	1	Individualno delo
Povprečje	**2,375**	**1,625**	**1,75**	**4,625**	**2,625**	**1,5**	**1,5**	**1,375**	**1,375**	
Modus	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
Mediana	3	1	1	5	1,5	1	1	1	1	

Priloga 4: Vodilo za skupinski intervju s študentkami

Fokusna skupina – študentke na modulu Socialno delo v delovnem okolju (2017/2018)

1. Kako **razumete** (bi opredelili) timsko delo v socialnem delu?

- Kaj je to
- Kako izgleda
- Kdaj (za kakšen namen) se uporablja
- S kakšnimi cilji se uporablja
- Specifike v socialnem delu
- Njegova pomembnost, potrebnost v socialnem delu

2. **Vrste, oblike, načini** timskega dela v socialnem delu?

- Kdaj sploh gre za timsko delo (katerim pogojem mora biti zadoščeno)
- Kakšne (katere) vrste timskega dela se izvajajo (po vašem mnenju, opažanjih) v socialnem delu
- Vključevanje »zunanjih deležnikov« (drugih strokovnjakov, iz drugih organizacij, uporabnikov) v timsko delo

3. Vaše **izkušnje** s timskim delom?

- Količina le teh
- Kdaj kje, kako (v katerih vlogah) ste sodelovali – na FSD, na praksi…
- V kakšni vlogi ste bili
- Vrste timskega dela (sodelujoči profili, …)
- Kako ste se počutili

4. Vaša (trenutna) **usposobljenost** za timsko delo?

- Katere kompetence menite, da so za kakšno delo v SD potrebne
- Katere kompetence ste že pridobili (kdaj, kje, kako, s čem…)
- Tekom študija na FSD kje ste kaj izvedeli (kaj, kako…)
- Kako dobro oni menijo, da so trenutno usposobljeni (zakaj)

5. Vaši **predlogi**

- Kaj vam po vašem mnenju še manjka (na tem področju) – znanja, izkušnje, kompetence…
- Kako bi to lahko pridobili, kaj bi še potrebovali
- Kaj in kako bi jim lahko še FSD (predavanja, vaje, praksa) ponudil, dal (na tem področju)

Priloga 5: Anketni vprašalnik za študentke 3. letnika pred prakso

Spoštovana študentka, spoštovani študent,
lepo vas vabim k sodelovanju v anketi, ki mi bo v pomoč pri doktorski disertaciji na temo "Timsko delo v socialnem delu", deloma pa tudi pri razmisleku glede Prakse. Vprašalnik je anonimen, vas pa (zaradi tega, ker vas bom k sodelovanju ponovno povabila po letošnji praksi) prosim, da si (v skladu z navodili, ki se nahajajo ob koncu vprašalnika) oblikujete lastno šifro, ki bo namenjena temu, da bom lahko primerjala odgovore iste osebe pred in po praksi (več o tem izveste ob koncu vprašalnika). Za več informacij sem vam na voljo na tamara.rape@fsd.uni-lj.si.
Lepo povabljeni torej, da izpolnite vprašalnik, ki je pred vami. Vsak odgovor je zame zelo dragocen, izpolnjevanje pa vam bo vzelo okrog 15 minut.
Hvala za sodelovanje in lep pozdrav,
Tamara Rape Žiberna

Q1 - Najprej vas bom vprašala nekaj stvari o vašem (s)poznavanju timskega dela.

Q2 - Kako bi na 5-stopenjski lestvici (pri čemer 1 pomeni zelo slabo poznavanje in 5 zelo dobro poznavanje) ocenil/a svoje poznavanje timskega dela?

- ◯ 1 - zelo slabo
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5 - zelo dobro
- ◯ ne vem

Q3 - Prosim navedite, opišite nekaj ključnih razlogov za zgornjo oceno.

Q4 - Prosim, da pri vsaki trditi (o timskem delu) označite odgovor (DA ali NE) za katerega menite, da je ustreznejši.

	DA	NE	ne vem
Pri timskem delu je ključna naloga vodje, da on sprejme končno odločitev.	◯	◯	◯
Vsak tim je skupina, ni pa vsaka skupina tim.	◯	◯	◯
Za timsko delo je pomembno, da so si člani tima čim bolj podobni (po izobrazbi, izkušnjah, nazoru, aktivnosti ipd.), da ne prihaja do konfliktov.	◯	◯	◯
Sestava tima (kdo so člani) je zelo pomembna za uspešnost le-tega.	◯	◯	◯

	DA	NE	ne vem
Tim mora imeti skupni cilj.	◯	◯	◯

Q5 - Prosim, da spodaj pri vsaki postavki označite pogostost, ki velja za vas tekom celotnega dosedanjega študija na FSD, pri čemer 1 pomeni nikoli in 5 pomeni več kot 2x vsako leto.

	1- nikoli	2 - enkrat	3 - manj kot enkrat vsako leto	4 - enkrat ali dvakrat vsako leto	5 - več kot dvakrat vsako leto	ne vem/ne morem odgovoriti
Na FSD pri predavanjih, vajah in seminarjih poslušali ali govorili o timskem delu (timih)?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Na FSD na praksi (pri praktičnem usposabljanju na učni bazi) kaj slišali ali govorili o timskem delu, timih?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Delali timsko delo, sodelovali v timu, tekom učnega procesa na FSD? Prosim pojasnite kje, v kakšnih situacijah. _____	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Delali timsko delo, sodelovali v timu, tekom prakse na učni bazi? Prosim pojasnite kje, v kakšnih situacijah. _____	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Imeli priložnost (ne glede na to ali ste jo izkoristili ali ne) sodelovati s študentkami ali strokovnjakinjami iz drugega področja kot je socialno delo? Prosim na kratko opišite (situacije, delo ipd.)_____	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Dejansko delali, sodelovali s študentkami ali strokovnjakinjami iz drugega področja kot je socialno delo? Prosim na kratko opišite (situacije, delo ipd.)_____ _____	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q6 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o...

	1 - nič	2	3	4	5 - zelo veliko	ne morem oceniti
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom študijskega procesa na FSD	◯	◯	◯	◯	◯	◯

	1 - nič	2	3	4	5 - zelo veliko	ne morem oceniti
(predavanja, vaje, seminarji).						
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○

Q7 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite UPORABNOST VSEBINE s katero ste do sedaj srečali, jo spoznali, se naučili o...

	1 - zelo neuporabna	2	3	4	5 - zelo uporabna	ne morem oceniti
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○

Q8 - Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega kjer izberete odgovor da, na črtico ob termin navedete, KJE ste slišali zanj.

	DA (na črto navedite kje)	**NE**	**sem** slišal/a vendar **ne vem kje**	**ne vem če sem** slišal/a
Stalni tim_____	○	○	○	○
Notranji tim_____	○	○	○	○
Krizni tim_____	○	○	○	○
Inkluzivni tim_____	○	○	○	○
Reflektirajoči tim_____	○	○	○	○
Projektni tim_____	○	○	○	○
Multidisciplinarni tim_____	○	○	○	○
Interdisciplinarni tim_____	○	○	○	○
Transdisciplinarni tim_____	○	○	○	○
Meddisciplinarni tim_____	○	○	○	○

	DA (na črto navedite kje)	**NE**	**sem** slišal/a vendar **ne vem kje**	**ne vem če sem** slišal/a
Medinstitucionalni tim_____	◯	◯	◯	◯
Posvetovalni tim_____	◯	◯	◯	◯

Druge vrste tim (poimenujte in navedite kje)_____

Q9 - Kako bi NA SPLOŠNO (na 5-stopenjski lestvici) ocenili vaše dosedanje izkušnje s timskim delom?

◯ 1 - zelo negativne
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo pozitivne
◯ nimam izkušenj

Q10 - Kako dobro menite, da ste trenutno usposobljeni za timsko delo v socialnem delu?

◯ 1 - zelo slabo
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo dobro
◯ ne morem oceniti

Q11 - Prosim, da na kratko opišete razloge za oceno – glede vaše usposobljenosti - pri predhodnem vprašanju.

Q12 – Prosim vas za kratek opis VAŠE DEFINICIJE, torej kako VI RAZUMETE (opredeljujete) timsko delo (njegove ključne lastnosti, značilnosti), kdaj gre za tovrstno delo ipd.

Q13 - V nadaljevanju vas prosim za vaše mnenje o potrebnosti timskega dela v socialnem delu ter potrebnih

znanjih zanj.

<u>Pri nadaljnjih vprašanjih</u> vas prosim, da pri odgovorih upoštevate naslednjo opredelitev timskega dela:

Gre za sodelovanje, skupno delo (v različnih oblikah), več kot dveh posameznikov (strokovnjakov istih ali različnih profilov) z istim ciljem (oz. namenom).
Q14 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite, KAKO POTREBNO se vam zdi timsko delo (opredeljeno na zgoraj opisan način) pri naslednjih dejavnostih?

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
Med študentkami in študenti tekom študijskega procesa na FSD (pri pripravi različnih izdelkov, simulaciji dogajanja ipd.).	○	○	○	○	○	○
V praksi socialnega dela (kot ste jo do sedaj spoznali preko FSD in preko UB).	○	○	○	○	○	○

Q15 - Katere sposobnosti, znanja, spretnosti menite da potrebuje socialna delavka (socialni delavec) za (zgoraj opisano) timsko delo? Prosim, da na spodnjem seznamu pri vsakem sklopu navedete potrebnost za timsko delo v socialnem delu.

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
Dobre komunikacijske spodobnosti (verbalna in neverbalna komunikacija, aktivno poslušanje, podajanje povratne informacije, uspešno pisno komuniciranje ipd.)	○	○	○	○	○	○
Vzpostavljanje odnosov in sodelovanja (povezovanje, fleksibilnost, mreženje, asertivnost ipd.)	○	○	○	○	○	○
Socialno delovne vrednote (empatija, sprejemanje, etičnost, spoštovanje ipd.)	○	○	○	○	○	○
Profesionalnost (zanesljivost, organiziranost, obvladovanje meje med zasebnim in profesionalnim, upoštevanje konteksta, poznavanje organizacije in zakonodaje, čustvena inteligenca ipd.)	○	○	○	○	○	○
Organizacijske sposobnosti (obvladovanje časa in obveznosti, načrtovanje, obvladovanje stresa, oblikovanje prioritet	○	○	○	○	○	○

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
ipd.)						
Refleksija in sposobnost kritične analize (reševanje problemov, odločanje, sposobnost ocene resnosti nevarnosti ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Sodelovanje na sestankih in planiranje (predlaganje točk dnevnega reda, organiziranje srečanj, sodelovanje na srečanjih, uporaba tehnik planiranja ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Druge spretnosti, sposobnosti, znanja (prosim navedite):	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q13 - V nadaljevanju vas prosim še za nekaj informacij o tem koliko določene lastnosti držijo za vas, o vašem modulu in da si oblikujete šifro.

Q14 - Prosim, da pri vsaki od spodnjih postavk označite, kako močno le-ta velja za vas.

	1 - nič ne velja	2	3	4	5 - popolnoma velja	ne morem oceniti
Sem komunikativna / komunikativen.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Želim si delati v timu.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Rad/a vodim (sestanke, delo v timu ipd.).	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Rad/a imam novosti, spremembe.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Najraje stvari počnem sam/a.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Ponosen/ponosna sem na to, da bom socialni delavec/socialna delavka.	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q15 - Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?

◯ Socialno delo z mladimi
◯ Socialno delo s starimi ljudmi
◯ Psihosocialna podpora in pomoč
◯ Socialna pravičnost in vključevanje
◯ Duševno zdravje v skupnosti
◯ Socialno delo v delovnem okolju
◯ Drugo (prosim navedite): _____

Q16 – Prosim, označite, kje ste v preteklosti že delali (v okviru praktičnega

usposabljanja na FSD ali izven).
Možnih je več odgovorov.

- ☐ Center za socialno delo
- ☐ Dom za stare
- ☐ Duševno zdravje (dnevni center, svetovalnica, stanovanjska skupina ipd.)
- ☐ Dnevni center (ali podobno) za otroke in/ali mladostnike
- ☐ Dnevni center (ali podobno) za druge populacije (lahko navedete področje)
- ☐ Materinski dom, varna hiša ali krizni center
- ☐ Osnovna šola
- ☐ Vrtec
- ☐ SOS telefon
- ☐ Državna uprava
- ☐ Zdravstvo (zdravstveni dom, bolnišnica ipd.)
- ☐ Društvo ali zveza društev za različne populacije (če želite lahko dodate še področje ali kaj podobnega)
- ☐ Drugo (prosim navedite): _____

Q17 - Prosim vas le še, da si **oblikujete šifro** (ki bo namenjena zgolj primerjanju odgovorov in nikakor ne kakršni koli identifikaciji sodelujočih) in sicer tako, da **v tem vrstnem redu, kot je navedeno, z velikimi tiskanimi črkami (brez presledkov in ločil), zapišete:**

- prvo črko vašega imena

- zadnjo črko vašega priimka

- prvo črko imena vaše mame

- dvomestna številka meseca vašega rojstva (od 01-12) in

- prvo črko kraja iz katerega prihajate.

Moja šifra (po teh navodilih) bi izgledala takole: TAI10J

Prišli ste do konca vprašalnika. Prosim, da pred oddajo le-tega preverite (vse strani) ali ste odgovorili na vsa vprašanja.

Iskrena hvala za vaše sodelovanje (in dogovore).

Priloga 6: Anketni vprašalnik za študentke po praksi

Spoštovana študentka, spoštovani študent,
za vami je praksa 3. letnika in ponovno vas lepo vabim k sodelovanju v anketi, ki mi bo v pomoč pri doktorski disertaciji na temo "Timsko delo v socialnem delu". Vprašalnik je anonimen, vas pa (zaradi tega, ker sem vas k sodelovanju že povabila pred letošnjo prakso) prosim, da si (v skladu z navodili, ki se nahajajo ob koncu vprašalnika) oblikujete lastno šifro, ki bo namenjena temu, da bom lahko primerjala odgovore iste osebe pred in po praksi (več o tem izveste ob koncu vprašalnika). To, da (morda) pred nastopom prakse 3 niste izpolnili vprašalnika seveda ni ovira pri tokratnem sodelovanju oz. izpolnjevanju vprašalnika. Vsak izpolnjen vprašalnik in znotraj njega vsak odgovor je zame zelo dragocen zato vas lepo prosim, da si vzamete okrog 20 minut za sodelovanje in vprašalnik izpolnite.
Za več informacij sem vam na voljo na tamara.rape@fsd.uni-lj.si. Še enkrat lepo povabljeni, da izpolnite vprašalnik in hvala za vaše sodelovanje.
Tamara Rape Žiberna

Q1 - Najprej vas bom vprašala nekaj stvari o vašem (s)poznavanju timskega dela.

Q2 - Kako bi na 5-stopenjski lestvici (pri čemer 1 pomeni zelo slabo poznavanje in 5 zelo dobro poznavanje) ocenil/a svoje poznavanje timskega dela?

◯ 1 - zelo slabo
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo dobro
◯ ne vem

Q3 - Prosim navedite, opišite nekaj ključnih razlogov za zgornjo oceno.

Q4 - Prosim, da pri vsaki trditi (o timskem delu) označite odgovor (DA ali NE) za katerega menite, da je ustreznejši.

	DA	NE	ne vem
Pri timskem delu je ključna naloga vodje, da on sprejme končno odločitev.	◯	◯	◯
Vsak tim je skupina, ni pa vsaka skupina tim.	◯	◯	◯
Za timsko delo je pomembno, da so si člani tima čim bolj podobni (po izobrazbi, izkušnjah, nazoru, aktivnosti ipd.), da ne prihaja do konfliktov.	◯	◯	◯
Sestava tima (kdo so člani) je zelo pomembna za uspešnost le-tega.	◯	◯	◯
Tim mora imeti skupni cilj.	◯	◯	◯

Q5 - Prosim, da spodaj pri vsaki postavki označite pogostost, ki velja za vas tekom celotnega dosedanjega študija na FSD, pri čemer 1 pomeni nikoli in 5 pomeni več kot 2x vsako leto.

	1- nikoli	2 - enkrat	3 - manj kot enkrat vsako leto	4 - enkrat ali dvakrat vsako leto	5 - več kot dvakrat vsako leto	Ne vem/ne morem odgovoriti
Na FSD pri predavanjih, vajah in seminarjih poslušali ali govorili o timskem delu (timih)?	○	○	○	○	○	○
Na FSD na praksi (pri praktičnem usposabljanju na učni bazi) kaj slišali ali govorili o timskem delu, timih?	○	○	○	○	○	○
Delali timsko delo, sodelovali v timu, tekom učnega procesa na FSD? Prosim pojasnite kje, v kakšnih situacijah. _____	○	○	○	○	○	○
Delali timsko delo, sodelovali v timu, tekom prakse na učni bazi? Prosim pojasnite kje, v kakšnih situacijah. _____	○	○	○	○	○	○
Imeli priložnost (ne glede na to ali ste jo izkoristili ali ne) sodelovati s študentkami ali strokovnjakinjami iz drugega področja kot je socialno delo? Prosim na kratko opišite (situacije, delo ipd.)_____	○	○	○	○	○	○
Dejansko delali, sodelovali s študentkami ali strokovnjakinjami iz drugega področja kot je socialno delo? Prosim na kratko opišite (situacije, delo ipd.)_____	○	○	○	○	○	○

Q6 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite KOLIČINO tega, kar ste do sedaj izvedeli, spoznali, se naučili o...

	1 - nič	2	3	4	5 - zelo veliko	ne morem oceniti
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom študijskega procesa na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○

	1 - nič	2	3	4	5 - zelo veliko	ne morem oceniti
timskem delu tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○

Q7 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite UPORABNOST VSEBINE s katero ste do sedaj srečali, jo spoznali, se naučili o...

	1 - zelo neuporabna	2	3	4	5 – zelo uporabna	ne morem oceniti
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
sodelovanju s strokovnjaki drugih profilov tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom študijskega procesa, ki poteka na FSD (predavanja, vaje, seminarji).	○	○	○	○	○	○
timskem delu tekom usposabljanja v učni bazi (na praksi).	○	○	○	○	○	○

Q8 - Prosim, da pri vsakem od spodnjih terminov označite, ali ste zanj ŽE SLIŠALI (kaj izvedli o njem ipd.) in za vsakega kjer izberete odgovor da, na črtico ob termin navedete, kje ste slišali zanj.

	DA (na črto navedite kje)	**NE**	**sem** slišal/a vendar **ne vem kje**	**ne vem če sem** slišal/a
Stalni tim_____	○	○	○	○
Notranji tim_____	○	○	○	○
Krizni tim_____	○	○	○	○
Inkluzivni tim_____	○	○	○	○
Reflektirajoči tim_____	○	○	○	○
Projektni tim_____	○	○	○	○
Multidisciplinarni tim_____	○	○	○	○
Interdisciplinarni tim_____	○	○	○	○
Transdisciplinarni tim_____	○	○	○	○

	DA (na črto navedite kje)	**NE**	**sem** slišal/a vendar **ne vem kje**	**ne vem če sem** slišal/a
Meddisciplinarni tim_____	◯	◯	◯	◯
Medinstitucionalni tim_____	◯	◯	◯	◯
Posvetovalni tim_____	◯	◯	◯	◯

Druge vrste tim (poimenujte in navedite kje)_____

Q9 - V nadaljevanju vas prosim za vaše mnenje o potrebnosti timskega dela v socialnem delu in oceno vaših dosedanjih izkušenj.

Q10 - Prosim, da v nadaljevanju ocenite, KAKO POTREBNO se vam zdi timsko delo pri naslednjih dejavnostih?

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
Med študentkami in študenti tekom študijskega procesa na FSD (pri pripravi različnih izdelkov, simulaciji dogajanja ipd.).	◯	◯	◯	◯	◯	◯
V praksi socialnega dela (kot ste jo do sedaj spoznali preko FSD in preko UB).	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q11 - Katere sposobnosti, znanja, spretnosti menite da potrebuje socialna delavka (socialni delavec) za timsko delo? Prosim, da na spodnjem seznamu pri vsakem sklopu navedete potrebnost za timsko delo v socialnem delu.

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
Dobre komunikacijske spodobnosti (verbalna in neverbalna komunikacija, aktivno poslušanje, podajanje povratne informacije, uspešno pisno komuniciranje ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Vzpostavljanje odnosov in sodelovanja (povezovanje, fleksibilnost, mreženje, asertivnost ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Socialno delovne vrednote (empatija, sprejemanje, etičnost, spoštovanje ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Profesionalnost (zanesljivost, organiziranost, obvladovanje meje med zasebnim in profesionalnim, upoštevanje konteksta, poznavanje organizacije in zakonodaje, čustvena inteligenca ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯

	1 - zelo nepotrebno	2	3	4	5 - zelo potrebno	ne morem oceniti
Organizacijske sposobnosti (obvladovanje časa in obveznosti, načrtovanje, obvladovanje stresa, oblikovanje prioritet ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Refleksija in sposobnost kritične analize (reševanje problemov, odločanje, sposobnost ocene resnosti nevarnosti ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Sodelovanje na sestankih in planiranje (predlaganje točk dnevnega reda, organiziranje srečanj, sodelovanje na srečanjih, uporaba tehnik planiranja ipd.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Druge spretnosti, sposobnosti, znanja (prosim navedite):_____	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q12 - Kako bi NA SPLOŠNO (na 5-stopenjski lestvici) ocenili **vaše izkušnje s timskim delom PRED začetkom** opravljanja **prakse 3**?

◯ 1 - zelo negativne
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo pozitivne
◯ nisem imel/a izkušenj

Q13 - Kako bi NA SPLOŠNO (na 5-stopenjski lestvici) ocenili **vaše izkušnje s timskim delom PO praksi 3**?

◯ 1 - zelo negativne
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo pozitivne
◯ nisem imel/a izkušenj

Q14 - V delu, ki sledi, vas prosim predvsem za refleksijo opaženega na učni bazi, v kateri ste opravljali Prakso 3.

Q15 - Kako pogosto ste se tekom Prakse 3 srečali (opazovali, bili udeleženi, sodelovali pri pripravi) **z delom, ki bi ga označili za različne načine timskega dela**? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vsakodnevno.

	1 - nikoli	2 – enkrat ali dvakrat	3 – od trikrat do petkrat (manj pogosto kot tedensko)	4 – tedensko ali večkrat tedensko	5 - vsakodnevno	ne vem / ne morem oceniti
Tim, v katerem so le	◯	◯	◯	◯	◯	◯

	1 - nikoli	2 – enkrat ali dvakrat	3 – od trikrat do petkrat (manj pogosto kot tedensko)	4 – tedensko ali večkrat tedensko	5 - vsakodnevno	ne vem / ne morem oceniti
delavke/delavci istega profila (izobrazbe) iz iste organizacije.						
Tim, v katerem so delavke/delavci različnih profilov (izobrazbe) iz iste organizacije.	○	○	○	○	○	○
Tim, v katerem je udeležen/a tudi direktor/ica.	○	○	○	○	○	○
Tim, v katerem je udeležen/a tudi uporabnik/uporabnica.	○	○	○	○	○	○
Tim s predstavniki iz drugih organizacij, vendar vsi istega profila (izobrazbe).	○	○	○	○	○	○
Tim s predstavniki drugih organizacij in različnih profilov (izobrazb).	○	○	○	○	○	○
Tim, za katerega je pobudo dala socialna delavka, socialni delavec (ne glede na sestavo).	○	○	○	○	○	○
Tim, katerega pobudnik ni bila socialna delavka, socialni delavec (ne glede na sestavo).	○	○	○	○	○	○

Q16 - Če ponovno pomislite na situacijo v učni bazi, v kateri ste opravljali prakso 3, kako ocenjujete naklonjenost, pripravljenost za sodelovanje v timskem delu s strani posameznih (različnih) **spodaj navedenih oseb.** Prosim, da ocene ponovno podate na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nenaklonjen in 5 pomeni zelo naklonjen. Prosim, da pri vsakem (na črtico) navedete tudi razlog za vašo oceno.

	1 - zelo nenaklonjen	2	3	4	5 - zelo naklonjen	ne vem / ne morem oceniti
Vaša mentorica, vaš mentor. _____	○	○	○	○	○	○
Direktorica, direktor organizacije. _____	○	○	○	○	○	○
Socialne delavke /delavci v organizaciji. _____	○	○	○	○	○	○
Drugi profili (ne SD) v organizaciji. _____	○	○	○	○	○	○
Uporabniki organizacije. _____	○	○	○	○	○	○
Strokovni delavci/delavke iz drugih	○	○	○	○	○	○

	1 - zelo nenaklonjen	2	3	4	5 - zelo naklonjen	ne vem / ne morem oceniti
organizacij.						
Vi, vaša naklonjenost.	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q17 - Prosim, da podate vašo oceno o pogostosti izvajanja/uporabe timskega dela v celotni organizaciji, v kateri ste opravljali Prakso 3.

◯ Nikoli
◯ Zelo redko, morda nekajkrat na letni ravni.
◯ Redko, manj kot 1x mesečno.
◯ Niti redko niti pogosto, v povprečju 1-2-krat mesečno.
◯ Pogosto, tedensko ali večkrat tedensko.
◯ Zelo pogosto, vsakodnevno ali skoraj vsakodnevno.
◯ Ne vem, ne morem oceniti
◯ Drugo (prosim navedite):
_____

Q18 - Prosim, da navedete (s številko), kako pogosto (kolikokrat) ste tekom opravljanja Prakse 3 sodelovali, **bili udeleženi ali prisostvovali (opazovali) timskemu delu**.

V KOLIKOR JE VAŠ ODGOVOR (na Q18) 0 (NIČ), PROSIM, DA VPRAŠANJA NA NASLEDNJI STRANI IZPUSTITE IN NADALJUJETE Z VPRAŠANJEM Z OZNAKO Q23, KI SE NAHAJA NA VRHU STRANI 8.

Q19 - Kako uspešno se vam je zdelo timsko delo, v katerem ste sodelovali oz. ste ga opazovali? Prosim izberite odgovor na lestvici od 1 (zelo neuspešno) do 5 (zelo uspešno).

◯ 1 - zelo neuspešno
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo uspešno
◯ ne vem, ne morem oceniti

Q20 - Prosim navedite razloge za vašo zgornjo oceno uspešnosti.

Q21 - Kako ste se tekom timskega dela, v katerem ste sodelovali, ga opazovali, počutili? Prosim izberite odgovor na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro).

- ◯ 1 - zelo slabo
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5 - zelo dobro
- ◯ ne vem, ne morem oceniti

Q22 - Prosim navedite razloge za vašo zgornjo oceno počutja. Kaj vam je bilo všeč, kaj vas je motilo ipd.

Q23 - Prosim, da ocenite, kako pogosto so bili (v organizaciji v kateri ste opravljali Prakso 3) spodaj **navedeni nameni, cilji po vašem mnenju GLAVNI RAZLOG za timsko delo**. Uporabite 5-stopenjsko lestvico pri čemer 1 pomeni nikoli in 5 pomeni vedno (ko je šlo za timsko delo).

	1- nikoli	2	3	4	5 - vedno	ne vem / ne morem oceniti
Zaradi zakonskih določil.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Za načrtovanje dela z uporabniki.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Za sprejemanje odločitev.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Za pridobitev različnih mnenj, opažanj.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Za pridobitev podpore, pomoči.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Za razdelitev dela, nalog.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Drugo (prosim, da označite pogostost tudi navedete kaj):	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q24 - V nadaljevanju vas prosim še za nekaj informacij o tem koliko določene lastnosti držijo za vas, o vašem modulu in da si oblikujete šifro.

Q25 - Prosim, da pri vsaki od spodnjih postavk označite, kako močno le-ta velja za vas.

	1 - nič ne velja	2	3	4	5 - popolnoma velja	ne morem oceniti
Sem komunikativna / komunikativen.	◯	◯	◯	◯	◯	◯

	1 - nič ne velja	2	3	4	5 - popolnoma velja	ne morem oceniti
Želim si delati v timu.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Rad/a vodim (sestanke, delo v timu ipd.).	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Rad/a imam novosti, spremembe.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Najraje stvari počnem sam/a.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Ponosen/ponosna sem na to, da bom socialni delavec/socialna delavka.	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Q26 - Kako dobro menite, da ste trenutno usposobljeni za timsko delo v socialnem delu?

◯ 1 - zelo slabo
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo dobro
◯ ne morem oceniti

Q27 - Prosim, da na kratko opišite razloge za oceno pri predhodnem vprašanju.

Q28 - Koliko menite, da bi potrebovali še kaj od spodaj navedenega, da bi bili (se počutili) še bolje opremljeni za timsko delo v socialnem delu?

	1 - nič	2	3	4	5 - zelo veliko	ne vem/ne morem oceniti
Teoretično znanje pridobljeno na FSD.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Izkušnje s tovrstnim delom na FSD.	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Izkušnje s tovrstnim delom na učnih bazah (v okviru prakse).	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Drugo (prosim navedite kaj):	◯	◯	◯	◯	◯	◯

_____

Q29 - Na katerem modulu poslušate predavanja, obiskujete vaje?

◯ Socialno delo z mladimi
◯ Socialno delo s starimi ljudmi
◯ Psihosocialna podpora in pomoč
◯ Socialna pravičnost in vključevanje
◯ Duševno zdravje v skupnosti
◯ Socialno delo v delovnem okolju
◯ Drugo:_____

Q30 - Prosim označite kje ste v tem študijskem letu **opravljali Prakso 3**?

◯ Center za socialno delo
◯ Dom za stare
◯ Duševno zdravje (dnevni center, svetovalnica, stanovanjska skupina ipd.)
◯ Dnevni center (ali podobno) za otroke in/ali mladostnike
◯ Dnevni center (ali podobno) za druge populacije (lahko navedete področje)
◯ Materinski dom, varna hiša ali krizni center
◯ Osnovna šola
◯ Vrtec
◯ SOS telefon
◯ Državna uprava
◯ Zdravstvo (zdravstveni dom, bolnišnica ipd.)
◯ Društvo ali zveza društev za različne populacije (če želite lahko dodate še področje ali kaj podobnega)
◯ Drugo (prosim navedite):_____

Q31 - Prosim, da izberite koliko zaposlenih (oz. oseb, ki intenzivno delajo tam) je imela organizacija v kateri ste opravljali Prakso 3?

◯ 0
◯ 1
◯ 2
◯ 3-5
◯ 6-10
◯ 11-20
◯ 21-40
◯ 41-80
◯ 81 in več
◯ Drugo (prosim navedite):_____

Q32 - Prosim vas le še, da si oblikujete šifro (ki bo namenjena zgolj primerjanju odgovorov in nikakor ne kakršni koli identifikaciji sodelujočih) **in sicer tako, da v tem vrstnem redu, kot je navedeno, z velikimi tiskanimi črkami** (brez presledkov in ločil), zapišete:

- prvo črko vašega imena
- zadnjo črko vašega priimka
- prvo črko imena vaše mame
- dvomestna številka meseca vašega rojstva (od 01-12)
- prvo črko kraja iz katerega prihajate in
- število črk, ki jih ima ime vašega očeta.

Moja šifra (po teh navodilih) bi izgledala takole: TAI10J4

Q33 – Bi želeli v zvezi z navedeno temo, vašimi odgovori, zbiranjem podatkov ali vprašalnikom še kaj dodati, pojasniti ipd.?

Prišli ste do konca vprašalnika. Prosim, da pred oddajo le-tega preverite (vse strani) ali ste odgovorili na vsa vprašanja.

Iskrena hvala za vaše sodelovanje (in dogovore).

Priloga 7: Vodilo za intervju s socialnimi delavkami iz CSD s krajšim vprašalnikom

1. **Kako razumete timsko delo**
    a. Danes se z vami želim pogovoriti o timskem delu v socialnem delu. Vaša prva asociacija, misel ob »timsko delo v socialnem delu«…
    b. Kaj je za vas timsko delo, kako bi ga opredelili, opisali?
    c. Gre po vašem mnenju (opažanjih) za poseben način dela, obliko socialnega dela, metodo dela v socialnem delu…?
    d. Kako pomembno mesto ima po vašem mnenju tovrstno delo v socialnem delu?
    e. Kakšne oblike, vrste timskega dela obstajajo v socialnem delu?
    f. Kaj je za tovrstno delo (ki se pojavlja tudi na drugih področjih) v socialnem delu po vašem mnenju značilno, se morda loči po čem od podobnega dela na drugih področjih? Ima kakšne posebnosti?
    g. Katera znanja, spretnosti, izkušnje ipd. so po vašem mnenju potrebne (in katere zaželene), da lahko socialna delavka dobro opravlja timsko delo?

2. **Kdaj in kako se timsko delo uporablja v socialnem delu**
    a. Kdaj (zakaj, s kakšnim ciljem, namenom) se na CSD-jih poslužujejo/poslužujete strokovne delavke timskega dela? Če primerjate socialne delavke z ostalimi profili – obstajajo morda kakšne razlike?
    b. V kakšnih vlogah se pojavljajo strokovne delavke CSD v timskem delu? Če primerjate socialne delavke z ostalimi profili – obstajajo morda kakšne razlike?
    c. Kdaj (s kakšnim namenom, cilji) se k sodelovanje v timskem delu vabi predstavnike zunanjih organizacij (ne CSD)? Kako pogosto je to?
    d. Kdaj (s kakšnim namenom, cilji) se k sodelovanju v timskem delu vabi uporabnike? Kako pogosto se to dogaja?
    e. Kaj opažate na CSD, da so pozitivne strani (prednosti) timskega dela in kaj morda negativne strani (slabosti) timskega dela v socialnem delu?
    f. Kaj opažate na CSD da pomaga pri uspešnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu sodelujočih v timskem delu in kaj morda timsko delo otežuje, onemogoča, zavira?
    g. Kako vi vidite vlogo CSD-jev v/pri timskem delu v socialnem delu?
    h. Kako pogosto je po vaših opažanjih timsko delo prisotno
        a. V vašem delu (v povprečju kolikokrat dnevno, tedensko, mesečno, letno)?
        b. Na vašem CSD-ju (v povprečju kolikokrat dnevno, tedensko, mesečno, letno)?
        c. Na ostalih CSD-jih (v povprečju kolikokrat dnevno, tedensko, mesečno, letno)?
        d. Na splošno v socialnem delu – druge organizacije (v povprečju kolikokrat dnevno, tedensko, mesečno, letno)?
    i. Kakšne vrste (oblike) timskega dela se
        a. Poslužujete (sodelujete v njem) vi pri svojem delu?
        b. Poslužujete na vašem CSD?

    In s kakšnim namenom, cilji, uporabljate kakšno obliko (način) timskega dela?

    j. S kom (organizacija, delovno mesto, izobrazba) največkrat
        a. Sodelujete v obliki timskega dela vi?
        b. Sodelujete v obliki timskega dela na vašem CSD?

In kot kakšno bi oceni to sodelovanje.

3. **Vaše izkušnje s timskim delom**
    a. Prosim opišite vaše dosedanje izkušnje s timskim delom. Vaše izkušnje s timskim delom predno ste prišli na CSD (študij, predhodna delovna mesta)?
    b. Če bi na lestvici od 1 do 5 (pri čemer 1 pomeni zelo malo in 5 zelo veliko) ocenjevali koliko izkušenj imate s timskim delom, katero številko bi izbrali? Prosim opišite zakaj?
    c. Kako bi opisali/ocenili vaše dosedanje izkušnje s timskim delom z vidika
        a. Uspešnosti, učinkovitosti dela (1-5)
        b. Prijetnosti, vašega počutja in zadovoljstva s tem delom (1-5)
    d. Trenutna uporaba timskega dela pri vašem delu
        a. Kdaj (v kakšnih situacijah, s kakšnim namenom, zakaj) ga izvajate?
        b. Kako pogosto (dnevno, tedensko, mesečno, letno) ga izvajate/uporabljate?
        c. V kakšnih vlogah ste pri izvajanju timskega dela in kako se v njih počutite?

4. **Usposobljenost za timsko delo**
    a. Katera znanja, spretnosti, izkušnje ipd. so po vašem mnenju potrebna za dobro opravljanje (izvajanje) timskega dela?
    b. Kako dobro smo socialne delavke po vašem mnenju po zaključenem dodiplomskem študiju (1. stopnja) opremljene za izvajanje tega dela?
    c. Prosim vas, da se spomnite vašega dodiplomskega študija in mi poveste kaj (če kaj) po vašem mnenju pomembnega ste pridobili
        a. za opravljanje timskega dela (kaj, kje) znotraj CSD?
        b. za opravljanje medinstitucionalnega in meddisciplinarnega timskega dela (so za to potrebna kakšna druga znanja, spretnosti, izkušnje? Kaj in kje?)
    d. Če razmišljava o drugih izobraževanjih, usposabljanjih, ki ste se jih morda udeleževali (ter o 2. in 3. stopnji študija) – ste z njihovo pomočjo pridobili kakšna pomembna znanja, spretnosti za timsko delo? Kaj, kje, kako…
    e. Če bi poskušali na 5-stopenjski lestvici oceniti (1-zelo slabo, 5-zelo dobro), kako dobro ste usposobljeni za izvajanje timskega dela (v socialnem delu), kakšno oceno bi si dali in zakaj, na podlagi česa?
    f. Katera znanja spretnosti, izkušnje za tovrstno delo imate, kako, kje, s čem ste jih pridobili? Kaj se vam je (v smislu pridobivanja kompetenc za opravljanje timskega dela v socialnem delu) zdelo najbolj koristno?
    g. Ali pri svojem delu opažati, da bi za timsko delo morda potrebovali še kakšna znanja, spretnosti, izkušnje, ki jih še nimate? Kaj, zakaj? Bi si to (in na kakšen način, v kakšni obliki) želeli pridobiti? Kakšno vlogo ima morda lahko pri tem FSD?

5. **Drugo** – bi želeli še kaj v zvezi s povedanim, vprašanim ali na splošno timskim delom v SD povedati, dodati?

VPRAŠALNIK (v sklopu intervjuja)

1. Prosim vas, da na 5-stopenjski lestvici označite kako močno navedene trditve veljajo za vas:

Trditev	1- popolnoma ne velja	2	3	4	5 – popolnoma velja	Ne morem odgovoriti
Sem bolj ekstrovertiran/a kot introvertiran/a.						
Imam dobre komunikacijske sposobnosti.						
Ponosen/ponosna sem, da sem socialna delavka.						
Raje delam v skupini, kot sam/a.						
Pri vzpostavljanju odnosov, sodelovanja, mreženju nisem dober/dobra.						
Imam dobre organizacijske sposobnosti.						
Socialno delovne vrednote so mi blizu.						
Načrtovanje in vodenje sestankov mi ne gre dobro.						
Sem bolj introvertiran/a kot ekstrovertiran/a.						
Dobro poznam organizacijo v kateri delam in njeno delo.						
Raje delam sam/a kot v skupini.						
Ne maram inovacij, sprememb.						
Kritična refleksija in analiza sta mi blizu.						
Ko sem povabljen/a k sodelovanju se vedno z veseljem odzovem.						

2. Kako bi na 5-stopenjski lestvici (1-zelo nezadovoljen/nezadovoljna; 5-zelo zadovoljen/zadovoljna) ocenili

Vaše zadovoljstvo…	1-zelo nezadovoljen nezadovoljna	2	3	4	5 – zelo zadovoljen Zadovoljna	Ne morem odgovoriti
s pogoji za delo						
s plačo						
s sodelavci						

z nadrejenimi						
z vsebino dela						
z obsegom dela						
s stalnostjo zaposlitve						
s svobodo pri delo						
z ugledom dela						
z zanimivostjo dela						
z zahtevnostjo dela						

3. Kako bi na 5-stopenjski lestvici (1-zelo slabo; 5-zelo dobro) ocenili vaše

Trditev	1-zelo slabo	2	3	4	5 – zelo dobro	Ne morem odgovoriti
Poznavanje mreže organizacij v okolju v katerem deluje vaš CSD						
Poznavanje strokovnih delavk in delavcev na področju socialnega varstva in področjih s katerimi socialno varstvo sodeluje (v okolju v katerem deluje vaš CSD)						

2. Prosim, da navedete, označite še naslednje stvari

Vaša delovna doba (v letih) - skupna: _____

- od tega, koliko let na (kateremkoli) CSD: _____
- od tega, koliko let na tem CSD (na katerem ste sedaj): _____
- od tega, koliko let na tem delovnem mestu (področju dela) na katerem ste sedaj: _____

Vaše delovno mesto: _____

Število občin za katere je pristojen vaš CSD: _____

Velikost vašega CSD (število zaposlenih):

- Do vključno 8
- Nad 8 do vključno 20
- Nad 20 do vključno 30
- Nad 30 do vključno 50
- Nad 50 do vključno 80
- Nad 80
- Drugo:_____

Vaša stopnja izobrazbe:

- 6. stopnja/1 - višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program

- 6. stopnja/2 - specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi oz. po bolonjskih programih - visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st)
- 7. stopnja - specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program oz. po bolonjskih programih - magisterij stroke (2. bol. st.)
- 8. stopnja - specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
- 9. stopnja - doktorat znanosti oz. po bolonjskih programih - doktorat znanosti (3. bol. st.)
- Drugo (prosim navedite):_____

Druga (dodatna) usposabljanja:

_____

Vaša starost: _____

Spol: Ženski Moški Drugo

Priloga 8: Anketni vprašalnik za zaposlene na CSD

Spoštovani,
Sem asistentka naFakulteti za socialno delo UL (v nadaljevanju FSD), v preteklosti pa sem (kot socialna delavka) delala na enem od centrov za socialno delo (CSD). Pripravljam doktorsko disertacijo z naslovom Konceptualizacija timskega dela v socialnem delu v Sloveniji. V zaključni fazi raziskave o timskem delu, ki jo pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Liljane Rihter, izvajam spletno anketiranje strokovnih delavk in delavcev, ki ste zaposleni na centrih za socialno delo po Sloveniji. Ker vem, da ste prav vi, ki se lahko tudi dnevno srečujete s situacijami v katerih se vrši timsko delo v socialnem delo, največji strokovnjaki za takšno delo vas prosim, da mi podarite dobrih 15 minut vašega časa in mi zaupate vaše izkušnje in poglede na timsko delo kot se izvaja na centrih za socialno delo (oz. sedaj, enotah le-teh). Vsak odgovor je zame zelo dragocen, saj si prizadevam razumeti timsko delo, kot izhaja iz vašega dela, izkušenj in razumevanja - torej z vidika strokovnih delavk in delavcev. Disertacijo pa pišem tudi z upanjem na to, da bo le-ta morda koristna in uporabna tudi za vas, ki boste (s sodelovanjem v tej spletni anketi) prispevale svoj dragoceni čas, izkušnje in znanje. Prosim vas, da k sodelovanju v anonimni anketi vzpodbudite tudi sodelavke in sodelavce ter kolegice in kolege na vaši in drugih enotah (in CSD-jih) in se vam za vaš dragoceni prispevek iskreno zahvaljujem. Za vaše sodelovanje vam ponujam tudi manjšo simbolično zahvalo, več informacij o njej pa izveste ob koncu ankete. Upam, da vam bodo rezultati raziskave lahko tudi čim prej (predvidoma v drugi polovici leta 2019) na voljo. V kolikor bi vas le-ti zanimali imate ob koncu spletne ankete povezavo do novega spletnega obrazca (zaradi zagotavljanja anonimnosti odgovorov) s katerim se, v kolikor bi to želeli, lahko prijavite (z elektronskim naslovom) za pridobitev rezultatov raziskave in/ali mi sporočite, da bi želeli tam navedeno zahvalo za sodelovanje, ter kam jo lahko pošljem. S PREMIKOM NA NASLEDNJO STRAN (s pritiskom na spodnji gumb) SE STRINJATE S SODELOVANJEM V ANONIMNI ANKETI IN, DA PRIDOBLJENE PODATKE LAHKO UPORABIM V RAZISKOVALNE NAMENE. Za kakršne koli informacije, pojasnila in morebitne dileme ob vprašanjih sem vam na voljo na telefonski številki 031 860 315 in elektronskem naslovu tamara.rape@fsd.uni-lj.si
Iskrena hvala in uspešno delo še naprej!
Tamara Rape Žiberna

p. s.: V tekstu vprašanj in odgovorov sicer praviloma uporabljam ženski spol (ker v socialnem delu le-ta prevladuje), pri čemer pa so mišljeni vsi spoli.

BLOK (1) (Timsko delo)
Q1 - Najprej me zanima vaša opredelitev in dosedanje izkušnje s timskim delom v socialnem delu.

BLOK (1) (Timsko delo)
Q2 - Včasih je težko opredeliti kaj sodi v timsko delo in kaj ne, zato vas prosim, da za spodaj navedene stvari označite kako zagotovo (ne)gre za timsko delo pri tovrstnem delu. Ocene podajte na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zagotovo NE BI poimenovala timsko delo in 5 pomeni zagotovo BI poimenovala timsko delo.

	1 - zagotovo ne bi poimenovala	2	3	4	5 - zagotovo bi poimenovala	Ne poznam
Delo strokovnih delavk v paru, z uporabnikom	○	○	○	○	○	○
Aktiv (medinstitucionalni sestanek)	○	○	○	○	○	○
Individualna projektna skupina (IPS)	○	○	○	○	○	○
Kolegij	○	○	○	○	○	○
Mentorstvo	○	○	○	○	○	○
Posvetovanje (s sodelavko) v paru	○	○	○	○	○	○
Strokovna komisija	○	○	○	○	○	○

	1 - zagotovo ne bi poimenovala	2	3	4	5 - zagotovo bi poimenovala	Ne poznam
Intervizija	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Skupina za samopomoč	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Supervizija	◯	◯	◯	◯	◯	◯

BLOK (1) (Timsko delo)
Q3 - Prosim, da spodaj označite (in po potrebi tudi dopišete) termine, ki jih za poimenovanje uporabljenih oblik timskega dela uporabljate na vaši enoti CSD-ja.
Možnih je več odgovorov

☐ Delovni tim
☐ Evalvacijski tim
☐ Glede na področje dela (družinski tim, tim stari, tim duševno zdravje, tim na področju ZUPJS ipd.)
☐ Interdisciplinarni tim
☐ Interni tim
☐ Intervizijski tim
☐ Medinstitucionalni tim
☐ Multidisciplinarni tim
☐ Multiprofesionalni tim
☐ Notranji tim
☐ Podporni tim
☐ Posvetovalni tim
☐ Razširjeni tim
☐ Stalni tim
☐ Strokovni tim
☐ Tim na predlog uporabnika
☐ Zunanji tim
☐ Drugo:

BLOK (1) (Timsko delo)
Q4 - Prosim vas, da pri odgovorih v nadaljevanju upoštevate naslednje opredelitve:TIMSKO DELO - Delo, v katerega so vključeni vsaj 3 strokovni (so)delavci, laični (so)delavci oz. drugi predstavniki organizacij. V primeru vključenosti strokovnjaka iz izkušenj (uporabnika) pa gre za delo, v katerem sodelujejo poleg uporabnika (ali uporabnikov) vsaj še 3 (zgoraj omenjene) osebe. NOTRANJI TIM - Zgoraj opisan način dela, v katerem sodelujejo le osebe (predstavnice) iz iste enote (CSD-ja).ZUNANJI TIM - Zgoraj opisan način dela, v katerem sodelujejo osebe iz (vsaj 2) različnih organizacij (šolstvo, zdravstvo, policija, nevladne organizacije ipd. ali vsaj dveh enot CSD-ja).

BLOK (1) (Timsko delo)
Q5 - Ali ste bili v zadnjem letu udeleženi, vključeni v kakršno koli obliko timskega dela, kot je opredeljena zgoraj?

◯ Da
◯ Ne

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (2) Q5 = [1]
Q6 - Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem **delu na CSD** (oz. enoti le-tega), **v zadnjem letu**

Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem **delu na CSD** (oz. enoti le-tega), **v zadnjem letu poslužili** (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa pomeni vsakodnevno.

◯ 1 - nikoli
◯ 2 - enkrat
◯ 3 - vsaj dvakrat vendar manj kot dvanajstkrat
◯ 4 - vsaj enkrat mesečno
◯ 5 - tedensko
◯ 6 - večkrat tedensko vendar manj kot vsakodnevno
◯ 7 - vsakodnevno

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (2) Q5 = [1]
Q7 - Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) **zadovoljni s timskim delom**? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.

◯ 1 - zelo nezadovoljna
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo zadovoljna

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (2) Q5 = [1]
Q8 - Kako ocenjujete, pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), učinkovitost timskega dela v zadnjem letu? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo neučinkovito, 5 pa pomeni zelo učinkovito.

◯ 1 - zelo neučinkovito
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo učinkovito

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (2) Q5 = [1]
Q9 - Kako pogosto ste bili v zadnjem letu v povprečju udeleženi (v kakšni koli vlogi) v spodaj navedenih **oblikah timskega dela**? Prosim, da v nadaljevanju podate svoje odgovore za vsak opis na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vsakodnevno.

	1 - nikoli	2 - enkrat	3 - vsaj dvakrat vendar manj kot 12-krat	4 - vsaj enkrat mesečno	5 - tedensko	6 - večkrat tedensko	7 - vsako-dnevno	Ne vem / ne morem oceniti
Notranji tim, v katerem so le delavke/delavci istega profila (izobrazbe).	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

	1 - nikoli	2 - enkrat	3 - vsaj dvakrat vendar manj kot 12-krat	4 - vsaj enkrat mesečno	5 - tedensko	6 - večkrat tedensko	7 - vsako-dnevno	Ne vem / ne morem oceniti
Notranji tim, v katerem so delavke/delavci različ nih profilov (izobrazbe).	○	○	○	○	○	○	○	○
Notranji tim, v katerem je udeležen/a tudi direktor/ica.	○	○	○	○	○	○	○	○
Notranji tim, v katerem je udeležen/a tudi uporabnik/uporabnica	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim s predstavniki organizacij, vendar vsi istega profila (izobrazbe).	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim s predstavniki organizacij in različnih profilov (izobrazb).	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim v katerem je tudi direktorica CSD ali vodja enote.	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim v katerem je udeležen/a tudi uporabnik/uporabnica	○	○	○	○	○	○	○	○
Notranji ali zunanji tim, za katerega je pobudo dala socialna delavka, socialni delavec.	○	○	○	○	○	○	○	○
Notranji ali zunanji tim, katerega pobudnik ni bila socialna delavka, socialni delavec.	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim, za katerega je bil pobudnik CSD (enota le-tega).	○	○	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim, za katerega je bila pobudnica druga organizacija (ali uporabnik), ne CSD.	○	○	○	○	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)

Q10 - Prosim, da pri vsaki spodaj navedeni obliki timskega dela označite, kako pomembna se vam zdi ta oblika pri vašem delu na CSD. Odgovore v vsaki vrstici označite na 5-stopenjski lestvici pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno in 5 pomeni zelo pomembno.

	1 - zelo nepomem-bno	2	3	4	5 - zelo pomembno	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	○	○	○	○	○	○
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	○	○	○	○	○	○
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	○	○	○	○	○	○
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	○	○	○	○	○	○
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	○	○	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (3) Q5 = [2]
Q51 - Prosim, da izmed spodnjih izberete (ali dopišete) razloge zaradi katerih menite, da v zadnjem letu **niste sodelovali** (bili udeleženi) v timskem delu.
Možnih je več odgovorov

- ☐ Ker je takšno delo časovno prezahtevno.
- ☐ Ker ni bilo zakonske podlage ta takšno delo.
- ☐ Ker nisem bila na noben tim povabljena.
- ☐ Ker nisem tima sklicala, niti dala pobude.
- ☐ Ker je takšno delo zahtevnejše (težavnejše) od ostalega.
- ☐ Ker ni bilo potrebe za takšno delo.
- ☐ Ker sodelavcev ne želim dodatno obremenjevati.
- ☐ Ker to ni v mojem delokrogu (opisu nalog).
- ☐ Ker na CSD-ju oz. enoti nimamo pogojev za takšno delo.
- ☐ Ker imam občutek, da nadrejeni takšnega dela ne podpirajo (odobravajo).
- ☐ Ker mi manjka znanj, spretnosti in izkušenj za takšno delo.
- ☐ Ker me je takšnega dela strah.
- ☐ Ker s takšnim delom dobim le več zadolžitev (ne pa pomoči).
- ☐ Ker mi takšno delo ne leži oz. to ni moj način dela.
- ☐ Drugo:

BLOK (1) (Timsko delo)
Q11 - Prosim vas, da sedaj razmišljate še o prednostih in pomanjkljivostih oz. izzivih timskega dela v socialnem delu. Na spodnji lestvici ocenite, kako vi vidite količino prednosti in slabosti v timskega dela.

	1	2	3 - delo ima enako + kot -	4	5	
Timsko delo ima veliko več slabosti (-).	○	○	○	○	○	Timsko delo ima veliko več prednosti (+).

BLOK (1) (Timsko delo)
Q12 - Prosim vas, da sedaj razmišljate o ovirah, slabostih, pomanjkljivostih timskega dela v socialnem delu. Spodaj je **naštetih nekaj možnih.** Prosim, **da pri vsaki** navedbi **označite, kot kako veliko oviro/slabost navedeno vidite, če imate v mislih timsko delo v katerem sodeluje več različnih profilov oz. izobrazb (MEDDISCIPLINARNO TIMSKO DELO).** Prosim vas tudi, da spodaj dopišete še tiste, ki niso navedene, jih pa vi doživljate kot slabosti/ovire (in za vsako označite tudi velikost) pri takšnem delu. Kot kako veliko oviro navedeno vidite, prosim označite na 5-stopenjski lestvici (1-sploh ne predstavlja ovire in 5-predstavlja zelo veliko oviro).

	1 - sploh ne predstavlja ovire	2	3	4	5 - zelo velika ovira	Ne vem/ne morem odgovoriti
Velika težavnost (zahtevnost) meddisciplinarnega timskega dela	○	○	○	○	○	○
Ne-timske osebnostne	○	○	○	○	○	○

	1 - sploh ne predstavlja ovire	2	3	4	5 - zelo velika ovira	Ne vem/ne morem odgovoriti
lastnosti nekaterih članov (potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd.)						
Različni pogledi, mnenja članic tima	○	○	○	○	○	○
Ne pride do razbremenitve (dela in odgovornosti) CSD-ja in/ali strokovne delavke	○	○	○	○	○	○
Timsko delo ni primeren način sprejemanja strokovnih odločitev	○	○	○	○	○	○
Zloraba timskega dela (tim zaradi tima, slabo pripravljen tim ipd.)	○	○	○	○	○	○
Sodelovanje v timu je za nekatere zunanje (uporabnika, predstavnike drugih organizacij) lahko stres (se ne želijo izpostavljati)	○	○	○	○	○	○
Sistemski (kadrovski, prostorski in drugi) problemi na CSD	○	○	○	○	○	○
Sistemski (kadrovski in drugi) problemi v drugih organizacijah (policija, zdravstvo, nevladne organizacije ipd.)	○	○	○	○	○	○
Pomanjkanje ustreznih programov (v okolju) in/ali primernih sogovornikov v njih	○	○	○	○	○	○
Slabo medsebojno poznavanje (pristojnosti, dela ipd.) med organizacijami	○	○	○	○	○	○
Slaba opremljenost članic (potreba po dodatnih znanjih, izkušnjah, literaturi) za timsko delo v	○	○	○	○	○	○

	1 - sploh ne predstavlja ovire	2	3	4	5 - zelo velika ovira	Ne vem/ne morem odgovoriti
socialnem delu						
Pomanjkljiva strokovna/poklicna samozavest članic tima	○	○	○	○	○	○
Časovna zahtevnost	○	○	○	○	○	○
Drugo (prosim navedite in ocenite):	○	○	○	○	○	○
Drugo (prosim navedite in ocenite):	○	○	○	○	○	○
Drugo (prosim navedite in ocenite):	○	○	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
Q13 - V nadaljevanju vas vabim k razmišljanju o pridobivanju znanj in spretnosti, ki so potrebna za opravljanje timskega dela.

BLOK (1) (Timsko delo)
Q14 - Prosim, da označite še koliko znanj, spretnosti in izkušenj za timsko delo ste pridobili pri/v sklopu spodaj navedenih postavk. Oceno, prosim, podajte na 5 stopenjski lestvici (1-zelo malo, 5-zelo veliko).

	1 - zelo malo	2	3	4	5 - zelo veliko	Se nisem udeležila
Dodiplomski študij (predavanja in vaje)	○	○	○	○	○	○
Dodiplomski študij (praktično usposabljanje, praksa)	○	○	○	○	○	○
Podiplomski študij (predavanja, vaje in praksa)	○	○	○	○	○	○
Druga dolgotrajnejša usposabljanja (terapevtske smeri, mediacija, usposabljanje za supervizorko ipd.)	○	○	○	○	○	○
Seminarji, posveti, aktivi in drugi podobni dogodki	○	○	○	○	○	○
Pretekle delovne izkušnje na (kateremkoli) CSD-ju	○	○	○	○	○	○
Pretekle delovne izkušnje izven CSD-ja	○	○	○	○	○	○
Drugo (prosim navedite in ocenite):	○	○	○	○	○	○
Drugo (prosim navedite in ocenite):	○	○	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q17 - Zanima me še, kako pri vas poteka timsko delo, zato se v nadaljevanju za 6 različnih dimenzij timskega dela ponovi vprašanje s po tremi možnimi odgovori, na katere vas prosim, **da odgovorite tako za notranje time** (le strokovni delavci iz vaše enote), **kot tudi za zunanje** (tudi strokovni delavci iz drugih organizacij). V kolikor v organizaciji, v kateri ste sedaj, bodisi z notranjimi ali zunanjimi timi (še) nimate izkušenj, vas prosim, da pri ustreznih postavkah izberete odgovor "Ne vem/ne morem oceniti". V primeru, da sodelujete v več različnih notranjih in/ali zunanjih timih vas prosim, da označite najpogostejšo situacijo.

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q18 - Prosim, da za SPECIALIZACIJO VLOG V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih, v katerem v zadnjem obdobju sodelujete.

	V timuvelja specializacija vlog in vsak se osredotoča na svoje naloge.	V timuvelja sicer specializacija vlog, vendar se od vseh pričakuje medsebojnai nterakcija.	Vlogeso sicer specializiran e, vendar mora biti vsakdo pripravljen dopolnjevati, popotrebi pa tudi nadomestiti koga.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q19 - Prosim, da za MEDSEBOJNO ODVISNOST NALOG V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih, v katerem v zadnjem obdobju sodelujete.

	Nalogese običajno izvedejo v določenem zaporedju.	Nalogeso deloma soodvisne in morajo biti koordinirane.	Članitima in njihove naloge so medsebojno soodvisne.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q20 - Prosim, da za KOORDINACIJO V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih, v katerem v zadnjem obdobju sodelujete.

	Koordinacija temelji na nadzoru in uporabi standardov.	Vsakdomora koordinirati svoje aktivnosti z drugimi.	Koordinacija je dosežena z neposredno interakcijo, fleksibilnostjo in improvizacijo.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q21 - Prosim, da za SPECIALIZACIJO NALOG V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih, v katerem v zadnjem obdobju sodelujete.

	Nalogeso specializiran e in jih lahko opravljajo le člani z določeno izobrazbo.	Vsimorajo biti pripravljeni na prilagajanje nalogi.	Vsi članise morajo biti pripravljeni prilagajati prednostim in pomanjkljivostim ostalihčlanov.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q22 - Prosim, da za VODENJE V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih v katerem, v zadnjem obdobju sodelujete.

	Vodja timadeluje kot klasični menedžer.	Vodja timadeluje kot trener.	Vodenjetima se spreminja glede na situacijo, brez (stalnega) vodja.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
IF (4) Q5 = [1]
Q23 - Prosim, da za (NE)ODVISNOST VLOG V TIMU izberete tako pri notranjih kot tudi zunanjih timih najprimernejši opis stanja/dogajanja v timu/timih, v katerem v zadnjem obdobju sodelujete.

	Delaj svojonalogo po svojih najboljših močeh.	Delajsvojo nalogo in sodeluj.	Delajsvojo nalogo v interakciji z drugimi in bodi pripravljen na neprestanepri lagoditve.	Ne vem/ne morem oceniti
Notranji tim	○	○	○	○
Zunanji tim	○	○	○	○

BLOK (1) (Timsko delo)
Q53 - Ob koncu vprašanj o timskem delu vas prosim le še za vaše opažanje povezano z reorganizacijo CSD-jev.

BLOK (1) (Timsko delo)
Q24 - Zanima me, ali opažate da je/bo reorganizacija kakorkoli vplivala na pogostost (količino) timskega dela CSD-jev? Prosim, da ocenite na 7 stopenjski lestvici podani spodaj.

	1	2	3	4 - brez vpliva	5	6	7	
Reorganizacija je/bo zelo negativno vplivala na timsko delo.	○	○	○	○	○	○	○	Reorganizacija je/bo zelo pozitivno vplivala na timsko delo.

BLOK (1) (Timsko delo)
Q52 - Zanima me, ali opažate da je/bo reorganizacija kakorkoli vplivala na vsebino timskega dela na CSD-jih? Prosim, da ocenite na 7 stopenjski lestvici podani spodaj.

	1	2	3	4 - brez vpliva	5	6	7	
Reorganizacija je/bo zelo negativno vplivala na timsko delo.	○	○	○	○	○	○	○	Reorganizacija je/bo zelo pozitivno vplivala na timsko delo.

BLOK (5) (CSD)
Q25 - V naslednjem delu vas prosim za nekaj podatkov o vaši organizaciji (bivšem CSD-ju) oz. ENOTI CSD-ja, v kateri delate.

BLOK (5) (CSD)
Q26 - Prosim, da ocenite ustreznost pogojev za timsko delo v vaši enoti. Uporabite 5-stopenjsko lestvico (1-zelo neprimerni; 5-zelo primerni).

	1 - zelo neprimerni	2	3	4	5 - zelo primerni	Ne morem oceniti
Ustreznost prostorskih pogojev (vedno so na voljo primerni prostori za izvajanje tovrstnega dela)	○	○	○	○	○	○
Ustreznost kadrovskih pogojev (primerno število in druge lastnosti (izobrazba, pripravljenost na sodelovanje, primerna obremenjenost ipd.) zaposlenih)	○	○	○	○	○	○
Ustreznost tehničnih pogojev (za zapisovanje ob timskem delu, tiskanje zapisnikov, izvedbo videokonferenc ipd.)	○	○	○	○	○	○
Ustrezna podpora timskemu delu s strani nadrejenih	○	○	○	○	○	○

BLOK (5) (CSD)
Q27 - Prosim, da pri vsaki od spodaj navedenih postavk o stanju v organizaciji **označite ustrezno stopnjo vašega strinjanja z navedenim za stanje v vaši ENOTI CSD-ja** na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni se popolnoma NE strinjam in 5 pomeni se popolnoma STRINJAM.

	1 - popolnoma NE strinjam	2	3	4	5 - popolnoma SE strinjam
Cilji organizacije (centra) in enote so jasni in jih zaposleni v naši enoti razumemo	○	○	○	○	○
Zaposlene v naši enoti se strinjamo s cilji organizacije	○	○	○	○	○
Cilji organizacije so dosegljivi	○	○	○	○	○
Cilji organizacije so pomembni za delo naše enote	○	○	○	○	○
V naši enoti je prisotno razmišljanje »v dobrem in slabem držimo skupaj«	○	○	○	○	○
Znotraj enote smo dobro medsebojno obveščeni	○	○	○	○	○
Med sodelavkami se počutimo slišane, razumljene in sprejete	○	○	○	○	○
Sodelavke se resnično poskušamo medsebojno dobro obveščati	○	○	○	○	○
Pri sodelavkah opažam pripravljenost na pogovor o delu	○	○	○	○	○
Poslužujemo se kritičnega ocenjevanja potencialnih slabosti našega dela z namenom	○	○	○	○	○

	1 - popolnoma NE strinjam	2	3	4	5 - popolnoma SE strinjam
doseganja najboljših rezultatov					
S sodelavkami skupaj nadgrajujemo ideje, ki se nam porodijo	○	○	○	○	○
V naši enoti je je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)	○	○	○	○	○
Strokovne delavke imamo pri svojem delu podporo in zaupanje svojih nadrejenih	○	○	○	○	○
V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo	○	○	○	○	○
Delu »na/v družini« (javnih pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)	○	○	○	○	○
Sodelavke se med seboj dobro razumemo in si zaupamo	○	○	○	○	○

BLOK (5) (CSD)
Q28 - Kako pogosto v kolektivu vaše enote opravljate katero od spodaj navedenih opravil, dejavnosti. Oceno podajte na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo redko in 5 pomeni zelo pogosto.

	1 - zelo redko	2	3	4	5 - zelo pogosto	Ne vem/ne morem oceniti
Iskanje novih načinov gledanja na probleme	○	○	○	○	○	○
Čas namenjen razvoju idej	○	○	○	○	○	○
Sodelovanje pri razvoju in implementaciji idej	○	○	○	○	○	○
Skupnemu učenju, nadgrajevanju znanj, spretnosti	○	○	○	○	○	○
Skupnemu druženju kolektiva (ob neslužbenih zadevah npr. praznične večerje, kosila, izleti, druga druženja)	○	○	○	○	○	○

BLOK (5) (CSD)
Q29 - Prosim, da na 5- stopenjski lestvici (1 - zelo slabo in 5- zelo dobro) ocenite vaše trenutno počutje v kolektivu vaše ENOTE.

○ 1 - zelo slabo
○ 2

◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo dobro

BLOK (5) (CSD)
Q30 - Velikost vašega enote CSD-ja (število zaposlenih na enoti):

◯ Do vključno 8
◯ Nad 8 do vključno 20
◯ Nad 20 do vključno 30
◯ Nad 30 do vključno 50
◯ Nad 50 do vključno 80
◯ Nad 80
◯ Drugo:

BLOK (5) (CSD)
Q31 - Prosim, da označite še število različnih profilov (izobrazb - socialno delo, pravo, psihologija ipd.) **pri strokovnih delavkah** na vaši enoti (CSD-ja).

◯ En profil
◯ Dva različna profila
◯ Trije različni profili
◯ Štirje različni profili
◯ Pet ali več različnih profilov
◯ Ne vem
◯ Drugo:

BLOK (5) (CSD)

Q32 - Kje se nahaja vaša ENOTA (CSD-ja)? Pomagate si lahko z zgornjim zemljevidom, kjer so regije označene. Prosim izberite ustrezno statistično regijo spodaj.

◯ pomurska statistična regija
◯ podravska statistična regija
◯ koroška statistična regija
◯ savinjska statistična regija
◯ zasavska statistična regija
◯ posavska statistična regija
◯ statistična regija jugovzhodna Slovenija
◯ osrednjeslovenska statistična regija
◯ gorenjska statistična regija
◯ primorsko-notranjska statistična regija
◯ goriška statistična regija
◯ obalno-kraška statistična regija
◯ drugo (če želite lahko navedete konkretneje):

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q33 - V zadnjem delu vprašalnika vas prosim, da odgovorite še na nekaj vprašanj o vas, vaših lastnostih, preferencah ipd.

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q34 - Prosim, da pri vsaki trditvi spodaj označite (na 5- stopenjski lestvici) koliko navedeno velja za vas. Pri tem upoštevajte, da 1 pomeni nič NE velja in 5 pomeni popolnoma VELJA za vas.

	1- nič ne velja	2	3	4	5 - popolnoma velja
Delo na nalogah, ki so lahko v pomoč drugim me napolnijo z energijo.	◯	◯	◯	◯	◯
Timsko delo se mi zdi v socialnem delu nujno potrebno.	◯	◯	◯	◯	◯
Rada delam naloge, ki imajo potencial, da koristijo drugim.	◯	◯	◯	◯	◯
Ponosna sem na to, da pripadam svoji stroki (socialno delo ali druge).	◯	◯	◯	◯	◯
Raje delam naloge, ki pozitivno učinkujejo na druge.	◯	◯	◯	◯	◯
Ponosna sem na to, da delam na centru za socialno delo oz. enoti le-tega.	◯	◯	◯	◯	◯
Ko delam za dobro drugih se potrudim po svojih najboljših močeh.	◯	◯	◯	◯	◯
Sem bolj ekstrovertirana kot introvertirana.	◯	◯	◯	◯	◯
Pomembno mi je, da imam možnost uporabljati svoje sposobnosti za pomoč drugim.	◯	◯	◯	◯	◯
Pri vzpostavljanju odnosov, sodelovanju in mreženju sem zelo dobra.	◯	◯	◯	◯	◯
Rada imam inovacije in spremembe.	◯	◯	◯	◯	◯
Delo po konceptu delovnega odnosa (Gabi Čačinovič Vogrinčič) mi je zelo blizu in ga pogosto izvajam.	◯	◯	◯	◯	◯
Pogosto izvajam mentorstvo študentkam in	◯	◯	◯	◯	◯

	1- nič ne velja	2	3	4	5 - popolnoma velja
pripravnicam.					
Pri timskem delu se mi zdi zelo pomembno, da se članice tima (vsaj) na začetku sodelovanja tudi osebno (fizično) sestanejo.	◯	◯	◯	◯	◯

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q35 - Kako bi (na 5-stopenjski lestvici, na kateri 1 pomeni zelo nezadovoljna in 5 zelo zadovoljna) ocenili vaše zadovoljstvo s spodaj navedenimi elementi pri delu.

	1-zelo nezadovoljna	2	3	4	5-zelo zadovoljna	Ne morem odgovoriti
S pogoji (fizičnimi, materialnimi) za delo	◯	◯	◯	◯	◯	◯
S plačo	◯	◯	◯	◯	◯	◯
S sodelavci	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z nadrejenimi	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z vsebino dela	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z obsegom dela	◯	◯	◯	◯	◯	◯
S stalnostjo zaposlitve	◯	◯	◯	◯	◯	◯
S svobodo pri delu	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z ugledom dela	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z zanimivostjo dela	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Z zahtevnostjo dela	◯	◯	◯	◯	◯	◯

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q36 - Prosim, da na 5-stopenjski lestvici ocenite, kako dobro menite, da vas je DODIPLOMSKI ŠTUDIJ opremil, pripravil za timsko delo. Pri tem upoštevajte, da 1 pomeni nikakor NE DOVOLJ in 5 vsekakor DOVOLJ.

◯ 1 - nikakor ne dovolj
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - vsekakor dovolj

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q37 - Prosim navedite nekaj razlogov za oceno pri prejšnjem vprašanju.

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q38 - Prosim, da na 5-stopenjski lestvici ocenite, kako dobro ste danes opremljeni za timsko delo v socialnem delu. Pri tem upoštevajte, da 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro.

◯ 1 - zelo slabo
◯ 2
◯ 3
◯ 4
◯ 5 - zelo dobro

BLOK (6) (Strokovna delavka)
IF (7) Q36 = [, 1, 2, 3, 4, 5]
Q39 - Prosim, da navedete, kaj bi po vašem mnenju potrebovali oz. bi vam bilo dobrodošlo (koristno), da bi se čutili še bolj opremljeni za timsko delo.

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q40 - Za konec vas, z nekaj kratkimi vprašanji, prosim le še za nekaj demografskih podatkov.

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q41 - Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.

◯ 5. stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje) ali manj
◯ 6. stopnja/1 - višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program
◯ 6. stopnja/2 - specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi oz. po bolonjskih programih - visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st)
◯ 7. stopnja - specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program oz. po bolonjskih programih - magisterij stroke (2. bol. st.)
◯ 8. stopnja - specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
◯ 9. stopnja - doktorat znanosti oz. po bolonjskih programih - doktorat znanosti (3. bol. st.)
◯ Drugo:

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q42 - Prosim označite smer vaše dodiplomske izobrazbe.

◯ socialno delo
◯ pravo
◯ psihologija
◯ pedagogika (socialna, specialna ipd.)
◯ sociologija
◯ upravno delo
◯ teologija
◯ drugo:

BLOK (6) (Strokovna delavka)

Q43 - Ste se po diplomi še kje dlje časa usposabljali (podiplomski študij, terapevtske smeri ipd.) oz. se morda še izobražujete? Poleg seminarjev in drugih krajših (nekajdnevnih) usposabljanj.

◯ Da
◯ Ne

BLOK (6) (Strokovna delavka)
IF (8) Q43 = [1]
Q44 - Prosim, da navedete za kakšno izobraževanje gre oz. je šlo.

[ ]

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q45 - Vaša delovna doba (v dopolnjenih letih) **na kateremkoli centru za socialno delo v Sloveniji.**

[ ] let

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q46 - Prosim, da spodaj označite kakšno delo opravljate na enoti (CSD-ja).

◯ Strokovna delavka / strokovni delavec
◯ Strokovna sodelavka / strokovni sodelavec
◯ Pripravnica / pripravnik
◯ Drugo:

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q47 - Prosim označite področja dela (in storitve), ki jih na trenutnem delovnem mestu pokrivate/opravljate.
Možnih je več odgovorov

☐ Prva socialna pomoč
☐ Osebna pomoč
☐ Pomoč družini za dom
☐ Družina
☐ Ukrepi
☐ Nasilje
☐ Otroci
☐ Mladostniki
☐ Odrasli
☐ Osebe z ovirami
☐ Uveljavljanje pravic iz javnih sredstev
☐ Starševsko varstvo
☐ Denarna pomoč
☐ Programi ali projekti CSD-ja ali enote
☐ Koordinatorstvo (nasilje, obravnava v skupnosti ipd.)
☐ Kazniva dejanja

☐ Rejništvo
☐ Skrbništvo
☐ Stari
☐ V. d. direktorja/direktorice CSD-ja
☐ Vodja enote
☐ Drugo:

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q48 - Vaša starost

☐ let

BLOK (6) (Strokovna delavka)
Q49 - Vaš spol

○ Ženski
○ Moški
○ Drugo:

Q50 - Mi želite glede teme (timskega dela) ali samega vprašalnika (ali vaših odgovorov) še kaj sporočiti, pojasniti?

Priloga 9: Kvalitativna analiza – osno kodiranje

Povzetek identificiranih tem:

ASOCIACIJE OB IZRAZU TIMSKO DELO

OPREDELITEV TIMSKEGA DELA

ORGANIZIRANJE IN POTEK TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

CENTER ZA SOCIALNO DELO

DIREKTOR CSD

POGOJI ZA TIMSKO DELO

POTREBE PO TIMSKEM DELU

POMEMBNOST IN ZAHTEVNOST

VRSTE TIMOV/TIMSKEGA DELA

POTEK, NAČIN TIMSKEGA DELA

NAMENI/CILJI TIMSKEGA DELA

POKLICNA IDENTITETA, SAMOZAVEST

VLOGE V TIMIH

ZAPISOVANJE PRI TIMSKEM DELU

UPORABNIKI CSD

SODELOVANJE Z DRUGIMI ORGANIZACIJAMI

USPEŠNOST TIMSKEGA DELA

SLABOSTI/PROBLEMI/IZZIVI TIMSKEGA DELA

PREDNOSTI/KORISTI IN UČINKI TIMSKEGA DELA

TIMSKO DELO DRUGJE

USPOSOBLJENOST ZA TIMSKO DELO

POČUTJE OB TIMSKEM DELU

POSEBNOSTI SOCIALNEGA DELA

ASOCIACIJE OB IZRAZU TIMSKO DELO

NAMEN, CILJ
Pomoč
    Pomoč med sodelavci
Poenotenje
    Poenotenje pogledov
    Poenotenje stališč za poročilo
    Sodelovanje za poenotenje

NAČIN DELA

Sodelovanje, povezovanje
    Sodelovanje z drugimi organizacijami
        Povezovanje z institucijami ob kompleksnih primerih
    Sedenje skupaj
    Sodelovanje
        Sodelovanje s sodelavci
Soustvarjanje možnih rešitev

PREDNOSTI IN SLABOSTI (izzivi)
Različni pogledi
Delo, ki ima prednosti in slabosti

NAVEDBA UDELEŽENCEV
Več strokovnjakov

IZKUŠNJE
Pretekle pozitivne izkušnje s tovrstnim delom
    Pomoč sodelavcev
Pretekle negativne izkušnje
    Časovna zahtevnost timskega dela

OPREDELITEV TIMSKEGA DELA

OSNOVNI POGOJI ZA TIMSKO DELO
Za timske zadeve je nujna vsebina - uporabnice in uporabniki
Več vpletenih
Zavedanje svoje vloge
    Prostovoljnost udeležbe (odločitev)
Sedenje skupaj
Slišanost
    Medsebojno razumevanje
Zakonska določenost

TIMSKO DELO KOT NAČIN, OBLIKA SOCIALNEGA DELA
Timsko delo kot pomemben način dela z uporabniki
Način dela, ko naj vsak prispeva
Poseben način pristopa k reševanju problema
    Timsko delo kot delovni odnos (po konceptih Socialnega dela z družino - Čačinovič Vogrinčič)
        Primerjava tima z družino
        Soustvarjanje možnih rešitev

TIMSKO DELO KOT ORODJE ZA DELO
Metoda dela
    Metoda dela, ki sodi v skupinsko delo
Specifičen potek timskega dela, ker nanj gledamo kot na metodo, ki je temelj
Zelo pomembna metoda
Morda metoda dela

TIM/TIMSKO DELO KOT OBLIKA REŠEVANJA TEŽAV, PROBLEMOV
Uporabnikov
Strokovnih delavk
Predstavitev problema in iskanje možnih rešitev
    Skupno iskanje rešitev
        Soprispevek po najboljših zmožnostih
        Usmerjanje v iskanje odgovora kako bomo skupaj sodelovali

TIMSKO DELO KOT ZDRUŽITEV, MOZAIK
Združitev znanj z več področij
Mozaik izkušenj, pogledov za identifikacijo najboljšega

RAZLIKOVANJE OD DRUGIH NAČINOV DELA
Razlika med prenašanjem informacij in timskim delom
Tim kot posebna oblika skupine
    Skupina s skupnim ciljem, ki išče rešitev
    Skupina strokovnih delavcev, ki se pogovarja o nadaljnji obravnavi določenega uporabnika

ORGANIZIRANJE IN POTEK TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU

POTEK
Delitev
    Delitev dela (kdo sklicuje)
    Delitev vlog (vodenje, zapisovanje)
Sodelujoči
    Pomembnost tega, kdo sodeluje
    Lista (notranjih in zunanjih) strokovnih delavcev
        Delavci z istega ožjega področja (npr. nasilje)
            Interni tim
    V timu za istega uporabnika lahko večkrat sedijo (načeloma) isti ljudje
Upoštevanje SD konceptov pri vodenju, strukturi in vsebini timskih srečanj
Velika organiziranost in disciplina za izvedljivost timskega dela
    Potreba po več strukture (časovno in proces)
        Notranji tim
        Socialne delavke imamo včasih probleme s strukturo
Večja formalnost in struktura timskih sestankov z zunanjimi

SKLICEVANJE
Pobuda
    CSD kot pobudnik timskega dela
    Pobuda za tim pride iz druge organizacije
        Šola kot sklicatelj (ali vsaj pobudnik)
Preobremenjenost kot ključni problem
    Večja kakovost dela, kjer je obseg dela primernejši
Zakonska določenost ustanovitve in nalog
    Zakonska določenost timskega dela mu da legitimnost
Notranji
    Sklic tistih znotraj CSD-ja, ki delajo z družino
    Sklic tima v primeru težav
    Redni termini za srečanja
    Lažje je sklicati interni tim
    Sodelovanje predvsem znotraj (sorodnih) področij
Zunanji
    Time običajno skliče CSD
        Skličejo time tudi druge organizacije
            Šola kot sklicatelj (ali vsaj pobudnik)
            Zdravstvo kot sklicatelj
            Sklicatelj tima občina
            Sklicatelj tima socialna delavka iz psihiatrije
    Tim se oblikuje s prvim srečanjem, nato sodelovanje lahko poteka tudi drugače
    Pomembno sklicati tim dovolj v naprej
    Druge organizacije pogosteje sklicujejo brez utemeljenega razloga - ker imajo občutek da morajo

Problemi, ko so nevladne org. sklicevale time kar tako
Najti ustrezen termin je največji problem
Predhodna uskladitev termina z drugimi institucijami za zagotavljanje čim večje udeležbe
Na večje time se vedno vabi s pisnim vabilom (po pošti)
Za posvetovalne time se vabi in koordinira preko e-pošte

VABLJENJE
Druge organizacije povabijo v primeru kompleksnješih težav
Vabijo vse, ki so sodelovali/sodelujejo s človekom
Vabljenje institucij glede na potrebe posameznega primera
Običajno pisna vabila
Za posvetovalne time se vabi in koordinira preko e-pošte
V vabilu že navedene teme, namen
Vabljenje uporabnika na tim je odvisno od vsakega strokovnega delavca
Včasih uporabnikov ne povabijo
Odziv uporabnikov na povabilo
V 50 % se uporabniki odzovejo povabilu na tim
V 95 % se uporabniki odzovejo povabilu na tim

LOKACIJA
Praviloma na lokaciji sklicatelja
Praviloma se izvede time na CSD-ju
Potek timskih sestankov v pisarnah ali sejni sobi na CSD
Lokacija izvedbe tima se prilagodi sodelujočim
Dom uporabnika
Tim na domu uporabnika
Na domovih uporabnikov ni timov

TRAJANJE TIMOV
Timi v SD so dolgi
Timi z uporabniki trajajo dlje časa

CENTER ZA SOCIALNO DELO

NAČIN DELA NA CSD-jih
Individualno delo
Delo v paru
Na zahtevnejših področjih delata po dve v timu
Prednosti tega, da iz CSD-ja sodelujeta po dve
Delo v skupini
Timsko delo
Specifike (širine) dela na CSD
Širina področja, ki ga CSD pokriva kot prednost
Velika zahtevnost nalog (po zakonu)
CSD ima možnost bolj celostne slike
Želja po celostni sliki
Celostna obravnava uporabnika
Upoštevanje širšega konteksta
Timsko delo kot del nalog v socialnem delu
Na CSD-jih bi moralo biti socialno delo pomembnejše od prava
V drugih organizacijah manj socialnega dela
V CSD so na področju socialnega dela v praksi največji strokovnjaki

KDAJ DELAJO TIMSKO
Velike dileme
Strokovne delavke na zahtevnih področjih so prepuščene same sebi

Velika zahtevnost nalog (po zakonu)
    Prehod iz študija v prakso na CSD je zahteven
    Začetki so zahtevni
Timsko delo v primerih diskrecijske pravice
Timi le ko je nujno
    Pri hujših zadevah je vključenih več strokovnjakov
    Sklicevanje timov predvsem znotraj postopkov (javna pooblastila)
    Z zunanjimi organizacijami, ko je njihovo sodelovanje nujno
    Časovna zahtevnost
Storitve, programi
    Pomembnost timskega dela, ko ima CSD tudi programe
    Uporaba timskega dela pri storitvah
        Pomoč družini za dom

PROBLEMI/IZZIVI
Veliko nezadovoljstva na CSD-ju
    Skrb za zaposlene (zadovoljstvo ipd.) na CSD
Opažen razkorak med teorijo in prakso dela na CSD
    Tudi če je tim predpisan se ne izvede vedno
Preobremenjenost
    Potreba po hitrem ukrepanju
    Preveč sprememb, navodil in informacij ter premalo kadra, da bi jih na CSD-jih lahko dohajali
Problematičnost razporeditve dela
    Razlike med profili
        Razlike v obremenjenosti med psihologom in SD
    Večja kakovost dela, kjer je obseg dela primernejši
        Veliko tudi terenskega dela
        Na PSP-jih poskuša sama čim prej stvari rešiti
    Hierarhija strok znotraj CSD
Prostorske težave
Kompetence strokovnih delavk
    Delo z računalnikom je (lahko) še vedno za katere starejše delavke problem
    Pomembnost sodobnih socialno delovnih znanj
    Pomembnost strokovne (poklicne) samozavesti
    Poznavanje področja
    Poznavanje zakonodaje
        Manko znanj na upravno-pravnem področju
Luknje v zakonu
Mahinacije glede odpiranja spisov, knjiženja zadev, poimenovanja, izločanja ipd. (v korist uporabnikom)
    Zapiski (ki ne gredo v spis ali pa gredo v drug spis), ne uradni zaznamki
    Zaradi ZPND sedaj kasneje "odpirajo" zaščito otrok
Slaba javna (medijska) podoba SD, CSD

VLOGA CSD
Manjša
CSD ne prispeva k timskemu delu
Dvojna vloga CSD
    O uporabnikih brez njih
Velika
Zelo pomembna vloga CSD-je pri timskem delu
    CSD kot pobudnik timskega dela
    Velika pričakovanja do CSD
    Koordinacijska vloga CSD-ja
        Center kot povezovalni člen
        Pomembna vloga koordinatorke, ki je na CSD-ju
            Koordinatorica se trudi z vzpostavljanjem sodelovanja
Povezovalna vloga CSD

Obveznost povezovanja, vključevanja CSD
Time običajno skliče CSD
Redko skličejo drugi
Center kot sklicatelj tima

ZNAČILNOSTI TIMSKEGA DELA
Na CSD-jih se da več prostora v timih uporabnikom
Na CSD-jih so člani timov enakopravnejši
Na CSD-jih več timskega dela kot drugje

DRUGI PROFILI NA CSD
Več profilov kot poseben doprinos
Vsak profil naj na CSD dela le svoje delo
Vsi naj opravljajo delo strokovnega delavca, ne glede na profil
Priročnost tega, da so različni strokovni delavci "v hiši"
Sodelovanje z drugimi profili
Hierarhija strok znotraj CSD
Sodelovanje z veliko različnih profilov
Znotraj CSD-ja (različni profili) podobno gledajo na timsko delo
Pravniki imajo manj potreb po timskem delu
Razlike v načinu dela
Ostali profili se bolj le držijo zakona
Drugim profilom način socialno delavnega razmišljanja ni blizu
Nas pa drugi profili počasi začenjajo razumeti
Razlike med profili
Različni vidiki
Razlike v obremenjenosti med psihologom in SD
Razlika med profili pri pisanju zapisnikov
Področje dela ima večji vpliv kot izobrazba
Pravniki imajo drugačen pogled
Strokovne delavke drugih profesij se na CSD-ju priučijo takšnega timskega dela
Specifike socialnega dela
V socialnem delu ni šablon - individualni pristop
Socialni delavci gledamo širše
Socialni delavci se bolj prilagajamo
Socialni delavci se bolj trudijo iskat možnosti
Socialni delavci zakomplicirajo

RAZLIKE MED CSD-ji
Specifike posameznih CSD-jev in območij v Sloveniji
Sodelovanje je lažje v manjših krajih
Velikost CSD-ja
Način timskega dela je odvisen tudi od velikosti CSD-ja
Manjši CSD
Vsi delavci poznajo vse družine
Velik CSD
Večji CSD - več timov
Velik center - različni kadri
Redni termini za srečanja

NADZOR DELOVANJA
Pogosti nadzori nad delom strokovnih delavk (predvsem na zaščiti)
Definicija (timskega dela) inšpektorja
Razlike med pričakovanji upravne in socialne inšpekcije

REORGANIZACIJA CSD
Spremembe ob reorganizaciji

Pomembno redefinirati vlogo koordinatorjev in dobro premisliti vlogo mobilne enote

DIREKTOR CSD

VLOGE POVEZANE S TIMSKIM DELOM
Prisotnost na timskih srečanjih
Brez prisotnosti direktorice
Prisotnost direktorice
Zadržanost članov tima ob prisotnosti direktorja
V vlogi vodje
Tim z direktorico
Razlikovanje med strokovnim svetom (prisotna direktorica) in strokovnim timom
Razlikovanje med kolegijem z direktorico in timom z direktorico
V vlogi člana
Prisotnost direktorja zaradi odgovornosti CSD-ja
Pristnost direktorja v zahtevnejših zadevah
Imenovanje članov timov
Strokovne delavke so imenovane v time (s strani direktorice)
Brez imenovanja v time

ODGOVORNOST
Pomembnost birokracije
Večja teža zadeve, če je prisoten direktor
Občutek nadzora

PODPORA
Pomembnost podpore strokovni delavka in njenemu delu s strani direktorice
Pomembnost tega, kako je vodstvo CSD-ja naklonjeno timskemu delu

POGOJI ZA TIMSKO DELO

CSD KOT OSREDNJI AKTER
Redko skličejo drugi
Skličejo time tudi druge organizacije
Zakonska določenost ustanovitve in nalog
Zakonska določenost timskega dela mu da legitimnost

POMANJKANJE ČASA
Potrebnost časa (za odnos, za spremembe)
Časovna zahtevnost timskega dela

ČLANI
Število članov
Povprečno število sodelujočih
Notranji timi
Pet
Zunanji timi
Deset
Redko pet ali več strokovnih delavcev
Najmanjše število
Dve kot tim
Vsaj trije za tim
Koga vabiti

Pomembnost premišljene izbire članov tima
Vabijo vse, ki so sodelovali/sodelujejo s človekom
Vabljenje institucij glede na potrebe posameznega primera
Težave zaradi prevelikega števila
Aktivno sodelovanje v timu ni omogočeno, če je preveč članov
Preveč članov lahko povzroči razpršitev odgovornosti
Sestava tima
Sestava je odvisna od
Zahtevnosti in problema
Pri hujših zadevah je vključenih več strokovnjakov
Sestava in velikost tima je odvisna od problema
Prisotnosti uporabnika
Širša sestava tima, če v njem ni uporabnika
Smiselnost timskega dela le, če v njem sodelujejo tisti, ki imajo kakšne informacije o določenem uporabniku
Sodelovanje s tistimi, ki že obravnavajo uporabnika
V internem timu sodelujejo tisti, ki so že delali z družino
Pomembnost premišljene izbire članov tima
Pomembnost uravnoteženosti skupine za spremembo
Potrebne lastnosti članov
Večji pomen osebnosti kot izobrazbe
Pomembnost osebnosti/osebne širine
Pomembnost empatije
Pomembnost strpnosti
Ključnost iznajdljivosti in prilagodljivosti
Pomembnost vztrajnosti
Potrpežljivost
Težave z izpostavljanjem sebe, občutkov
Upoštevanje drugega mnenja
Strokovna kompetentnost
Za kompetentnost večji pomen izkušenj kot teoretičnega znanja
Velika organiziranost in disciplina za izvedljivost timskega dela
Potrebne sposobnosti
Sposobnost argumentiranja
Sposobnost povezovanja
Sposobnost slišati in premisliti drugačna stališča
Sposobnost strnitve v sklepe
Potrebnost spretnosti zapisovanja
Sposobnost timskega dela kot osebnostna lastnost
Sprejemanje in pomembnost različnosti
Spretnost pridobivanja informacij
Spretnosti motiviranja za sodelovanje
Potrebnost organizacijskih sposobnosti
Pomembnost sodelovanja in pripravljenosti prevzeti kakšno nalogo
Vsak tim je sodelavcem odveč
Ne prispevajo v timih vsi enako
Težave pri prevzemanju odstopljenih zadev
V večjih krajih manjši občutek odgovornosti (da se te to tiče)
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Večja pripravljenost na sodelovanje pri socialnih delavcih
Pomembnost strokovne (poklicne) samozavesti
Potrebno znanje
Pomembnost strokovnega (socialno delovnega) znanja
Pomembnost znanj o vodenju pogovorov
Potrebnost znanj o vodenju (skupine)
Potrebno je znanje o možnostih v sociali
Poznavanje zakonodaje
Manko znanj na upravno-pravnem področju

Poznavanje skupinske dinamike
Pomembnost pričakovanj in namenov sodelujočih
Pomembnost tega, da strokovni delavci vidijo smisel v tovrstnem delu
Vsak udeleženec nekaj dobi na timu
Pomembnost zaupanja v ostale strokovne delavce za timsko delo
Pomembnost zaupanja v uporabnike
Zadovoljstvo s službo kot dejavnik, ki vpliva na timsko delo
Pomanjkanje
Manko pridobitve znanj za timsko delo
Manko priprave na timsko delo z drugimi profili/organizacijami
Odnosi
Vzpostavitev delovnega odnosa v timu
Potrebno zgraditi mrežo osebnih odnosov po organizacijah
Pomembnost odnosov med sodelavci
Timski odnosi
Pomembnost spoštljivih odnosov
Pomembnost osebnega stika
Pomembnost tega, da se vidimo za to, da vsi govorimo isti jezik
Enakovrednost članov
Na CSD-jih so člani timov enakopravnejši
Brez očitkov
Povezanost znotraj timov
Pomembna je zavzetost strokovnega delavca (da se prepozna kot soudeležen v rešitvi)
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Potrebno spoštovanje in zaupanje s strani drugih (soudeležencev timskega dela)
Pomembnost zaupanja v ostale strokovne delavce za timsko delo
Pomembnost zaupanja v uporabnike
Stiske zaradi neprimerne klime v timu

UPORABNIK
Strinjanje uporabnika s timom
Na CSD-jih se da več prostora v timih uporabnikom
Vsi delavci poznajo vse družine
Manjši CSD

NAKLONJENOST TIMSKEMU DELU
Težave pri sklicevanju (izvedbi) timskih srečanj
Naklonjenost timskemu delu
Osebna naravnanost na timsko delo
Potrebnost organizacijske in druge podpore
Pomembnost podpore direktorice
Pomembnost tega, kako je vodstvo CSD-ja naklonjeno timskemu delu
Supervizija (supervizor) kot pomoč pri timskem delu
Priznavanje pomembnosti timskega dela

KOMUNIKACIJA
Potrebne so različne spretnosti komunikacije
Pridobljene veščine poslušanja
Potrebnost aktivnega poslušanja
Potrebnih veliko veščin za vodenje tima
Potrebnost spretnosti vodenja, koordiniranja

POTREBE PO TIMSKEM DELU

Nujno potrebna metoda, način dela

Velika zahtevnost nalog (po zakonu)
Nujnost timskega dela za bolj strokovno delo
Kot način socialnega dela
Ko imaš potrebo po timskem delu ga šele razumeš
Navadiš se delati v skupini in si tega želiš

OBLIKA DELA (SODELOVANJA) NA VEČ RAVNEH
Znotraj organizacije
Potrebnost na ožjem nivoju - delovni tim
Potrebnost na širšem nivoju - kolektiv
Sodelovanje z drugimi organizacijami
Timsko delo kot pomemben način dela z uporabniki

POGOSTOST - profili
Znotraj CSD-ja (različni profili) podobno gledajo na timsko delo
Ni razlik med profili
Večji pomen osebnosti kot izobrazbe
Nekaterim je timsko delo odveč
Znotraj CSD-ja (različni profili) različno gledajo na timsko delo
Pravniki imajo manj potreb po timskem delu

POGOSTOST - ocena
Na splošno premalo povezovanja med različnimi akterji na področju SD
Vse več timskega dela
Timsko delo ima vse večji pomen
Redkost timov z uporabniki
Na CSD-jih več timskega dela kot drugje
Drugje več timskega dela kot na CSD
V nevladnih organizacijah (naj)več timskega dela
Različen obseg potreb po takšnem delu
Ko prideš nekam na novo bolj potrebuješ timsko delo
Prehod iz študija v prakso na CSD je zahteven
Veliko timskega dela
Pogosta uporaba timskega dela
Timsko delo poteka tedensko
Timsko delo poteka večkrat tedensko
Timsko delo poteka vsak dan
Malo timskega dela
Timsko delo poteka manj pogosto kot tedensko
Redkost MDT-jev
MDT se ne izvede vedno - soglasje žrtve
Na ZUPJS MDT-ji enkrat mesečno
Timi le ko je nujno
Časovna stiska
Tudi če je tim predpisan se ne izvede vedno
Ni vedno potrebe, da bi se stalni tim dobival redno
Notranji timi so pogostejši
Zunanji timi so pogostejši
V povprečju je v vsakem primeru enkrat medinstitucionalni tim
Razlike med področji v količini timskega dela
Razlike med profili
Razlike v pogledih na timsko delo znotraj istega profila
Razlike znotraj socialnega dela
Razlike v pogostosti po področjih
Področja z najpogostejšimi timi
Nasilje
Rejništvo

Varstvo otrok in mladostnikov
Odvzem
PSP
Področja z najredkejšimi timi
Skrbništvo
Uveljavljanje pravic iz javnih sredstev
Otroški dodatki, znižanje plačil vrtcev
Storitve
Osebna pomoč
Urejanje preživnin
Ocena ustreznosti trenutne pogostosti
Potreba po več timskega dela
Interni tim
Prepogostost timskega dela
Tim zaradi tima

Sklicevanje
Ne skliče tima
Potrebnost zakonske podlage za vsako zunanje timsko delo
Zakonska določenost timskega dela mu da legitimnost
Ne vidijo vsi smisla v timskem delu
Zadržki do timskega dela
Mlajše strokovne delavke so bolj zadržane pri sklicevanju zunanjih timov
Mlajše v stiski
Za mlajše je lahko timsko delo kar zahtevno
Različne oblike izvedbe timskih srečanj
Potreba po videokonferencah
S tistimi, ki se ne udeležijo - telefonski pogovori
Sodelovanje, izmenjava informacij po telefonu (namesto fizičnega srečanja)
Tim se oblikuje s prvim srečanjem, nato sodelovanje lahko poteka tudi drugače

POMEMBNOST IN ZAHTEVNOST

POMEMBNOST
Velika pomembnost timskega dela
Zelo pomembna metoda
Pomembnost timskega dela v zahtevnih zadevah
Pomembnost priznavanja pomembnosti timskega dela
Pomembnost timskega dela za socialno delo
Uvid v pomembnost timskega dela šele z delom na CSD-ju
Pomembnost timskega dela, ko ima CSD tudi programe
Zadržki do timskega dela

SPREMEMBE
Sedaj manj timskega dela kot v preteklosti
Timsko delo ima vse večji pomen
Vse institucije se trudijo izboljšati sodelovanje
Izboljšanje sodelovanja opažajo tudi drugi profili

ZAHTEVNOST TIMSKEGA DELA
Velika zahtevnost nalog (po zakonu)
Zakonska določenost ustanovitve in nalog
Zakonska določenost timskega dela mu da legitimnost
Ob večjih, zahtevnejših ukrepih - podpora strokovni delavki
Podporni tim
Velika zahtevnost timskega dela

Večja zahtevnost timov z uporabniki
Neprostovoljni uporabniki
Vznemirjenje, strah pred novim (npr. ob razširjenih timih)
Začetki so zahtevni
Mlajše v stiski
Za mlajše je lahko timsko delo kar zahtevno
Časovna zahtevnost timskega dela
Sklicevanje timov podaljša obravnavo
MDT-ji trajajo dlje
Veliko tudi terenskega dela
Zahtevnost timskega dela kot načina dela
Timsko delo zahtevnejše od dela s posameznikom ali družino
Zahtevnejše je uspešno sodelovat v večjih timih

VRSTE TIMOV/TIMSKEGA DELA

Različne oblike izvedbe timskih srečanj
Potreba po videokonferencah
S tistimi, ki se ne udeležijo - telefonski pogovori
Sodelovanje, izmenjava informacij po telefonu (namesto fizičnega srečanja)
Tim se oblikuje s prvim srečanjem, nato sodelovanje lahko poteka tudi drugače

NI ENOTNE UPORABE TERMINOLOGIJE
Široko pojmovanje tima
Tim = Tim za reševanje problema
Oblikuje se znotraj CSD-ja za posameznika, družino
Stalni delovni tim
Delovni tim
Enačenje delovne skupine in tima
Timi, srečanja brez posebnega poimenovanja
Timski sestanek kot bolj formalizirana oblika
Multidisciplinarno sodelovanje
Multidisciplinarnost kot zaželena lastnost

VEČ VRST IN RAZLIČNIH POIMENOVANJ TIMOV
Delovni tim
Delovni tim kot notranji
Stalni notranji tim
Stalni delovni tim
Stalni delovni tim = področni timi
Stalni tim imenuje delovne time
Delovni tim kot zunanji
Iz delovnih v posvetovalne time
Stalni delovni tim
Družabno, intervizijsko timsko delo
Intervizija kot timsko delo
Tim za druženje
Kolegialno timsko delo
Evalvacijski tim
Interdisciplinarni tim
Interdisciplinarni timi kot oblika sodelovanja z drugimi institucijami
Interdisciplinarni timi kot sodelovanje s sodelavci (znotraj CSD)
Interni tim
Interne skličejo pogosteje kot zunanje
Interni tim kot brainstorming in iskanje idej, reševanje dilem in strokovnih vprašanj
Krizni tim kot vrsta internega

Pogovor o zadevah, ki težijo strokovne delavke
Tudi v notranjih timih so kdaj uporabniki
V internem timu gre za pomoč in ne delegiranje nalog
V internem timu sodelujejo tisti, ki so že delali z družino
Zapisniki obvezni
Količina internih timov
75 % internih timov
50 % internih timov
Krizni tim
Notranji tim
Notranje vsak zase zapiše
Notranji so bolj na hitro
Notranji tim zapiše tisti ki vodi primer naknadno
Notranji timi - za istega uporabnika praviloma vedno ista zasedba
Notranji timi kot podpora nosilcu primera
Notranji timi so brez uporabnikov
Notranji timi so pogostejši
Stalni notranji tim
Stalni tim imenuje delovne time
Vloga vodje stalnega notranjega tima
V notranjem timu veliko govori nosilec
V notranjih timih so sklepi predvsem delo nosilca
Intervizijski tim
Tim za podporo ni isto kot tim za intervizijo
Zunanji tim
V zunanjih timih je vedno vodja
Z uporabniki
V zunanjih timih so vedno tudi uporabniki
Brez uporabnikov
Zunanji tim brez uporabnikov z več razlaganja
Zunanji tim brez uporabnikov za pridobivanje informacij
Pridobivanje podrobnejših informacij (poročila so bolj skopa)
Zunanji timi so pogostejši
35 % je timov z zunanjimi
50 % je timov z zunanjimi
Medinstitucionalni tim, medinstitucionalno timsko delo
Razgovor s starši na šoli kot medinstitucionalni tim
V povprečju je v vsakem primeru enkrat medinstitucionalni tim
Pogostost medinstitucionalnega timskega dela
90 % medinstitucionalnih timov
30-40 % medinstitucionalnih timov
10 % medinstitucionalnih timov
70 % medinstitucionalnega timskega dela je z uporabniki
Stalni tim
Ni vedno potrebe, da bi se stalni tim dobival redno
Multi tim
Multiprofesionalni tim
Multidisciplinarni tim
Multidisciplinarni timi kot notranji timi
Multidisciplinarni tim brez uporabnika
Multidisciplinarni timi kot oblika sodelovanja z drugimi institucijami
Multidisciplinarni timi kot sodelovanje več različnih strokovnjakov
Multidisciplinarni timi kot učinkovitejši (prihranek časa) način iskanja strategij za reševanje
Večja učinkovitost dela, ko se vsi potrebni (tudi uporabniki) sestanejo
Multidisciplinarni timi v primeru hudih situacij
Multidisciplinarni timi pogostejši na družini
Na področju družine so delavke precej preobremenjene

Večja kakovost dela, kjer je obseg dela primernejši
Multidisciplinarni timi pogostejši na rejništvu
V primeru nasilja - multidisciplinarni tim
Vedno skličejo MDT v primeru nasilja (tudi, ko ni predpisan)
Na multidisciplinarnem timu je ponavadi prisotna žrtev
Multidisciplinarni timi so temeljitejši - boljši vpogled
MDT kot posebna oblika posvetovalnega tima
Multidisciplinarni timi so vezani na cilje
Zapisnik, zapis MDT kot dokaz
Če sta le dve ustanovi ni multidisciplinarno
Pogostost multidisciplinarnih timov
30 % MDT-jev
40 % MDT-jev
Razširjen tim
Po področjih dela
Direktorica naredila sezname kdo je v katerem timu
Področni timi kot posledica tega, da niso vedeli, da jih več iz CSD-ja dela z istim uporabnikom
Velik CSD
Razdrobljenost in povezanost po področjih (timih)
Tim na področju družine (družinski tim)
Tim pri zaščiti otrok
Brez prisotnosti uporabnikov
Posvetovalni tim za zaščito
Tim duševno zdravje
Tim na področju ZUPJS
Tim PSP
Tim stari
Tim za nasilje (za obravnavo nasilja)
Tim za odrasle
Tim za skrbništvo, rejništvo in varstvo odraslih
Podporni tim
Ob večjih, zahtevnejših ukrepih - podpora strokovni delavki
Posvetovalni tim
Pri ukrepih
Posvetovalni tim (notranji)
Posvetovalni timi z drugimi institucijami
Posvetovalni tim za zaščito
Posvetovalni timski sestanki
Svetovalni timski sestanki
MDT kot posebna oblika posvetovalnega tima
Pri storitvah, programih
Uporaba timskega dela pri storitvah
Posvetovalni tim (notranji)
Posvetovalni timski sestanki
Svetovalni timski sestanki
Timski sestanki v podporo uporabniku
Strokovni tim
Strokovni tim vezan na družino
Strokovni tim vezan na ZUJPS
Tim na predlog uporabnika
Delitev glede na formalnost
Formalni tim
Neformalni tim
Delitev glede na rednost srečevanja
Timi po potrebi
Ustreznejše je timsko delo po potrebi kot stalni termini
Redni termini

Delitev glede na sodelujoče

Tim strokovnjakov istega profila
Tim različnih profilov
Tim z direktorico
Tim z uporabniki
Tim z uporabniki, ko je več udeleženih, še kakšna institucija
Uporabnik čaka pred vrati

UVELJAVLJENI NAČINI (METODE) DELA V SKUPINI V SOCIALNEM DELU
Individualna projektna skupina
IPS kot timsko delo
Koordinirana obravnava v skupnosti kot timsko delo

IZBIRA
Izumljanje timskega dela
Definicija (timskega dela) inšpektorja
Izbira vrste tima je odvisna od postopka v katerem ga potrebuješ
Pri nasilju vedno tim - ni nujno, da MDT (ker se porabi preveč časa)

SORODNE OBLIKE DELA
Družinski kolegij
Interni posvet
Timski sestanek kot bolj formalizirana oblika
Izvedenstvo (obravnava na hitro)
Medinstitucionalni sestanek = Aktiv
Redna srečanja (aktivi) z drugimi organizacijami
Mentorstvo
Mentorske skupine na FSD kot timsko delo
Mentorstvo študentom na UB kot timsko delo
Poročanje in kaj kdo ni naredil
Posvetovanje s sodelavci (v paru) kot alternativa timskemu delu
Sestanek
Strokovne komisije
Strokovni kolegij
Strokovni svet
Tim kot skupina za samopomoč
Tim za reševanje organizacijskih težav
Intervizija
Zamenjevanje tima in intervizije
(Redne) intervizije
Drugo delo v skupini
Na drugih skupinskih srečanjih se lahko dotaknejo tudi timskih zadev

RAZLIKOVANJE
Stiki pod nadzorom niso timsko delo
Razlika med prenašanjem informacij in timskim delom
Razlike med timom in intervizijo
Razlikovanje med strokovnim svetom (prisotna direktorica) in strokovnim timom

NAČINI DELA V RAZLIČNIH TIMIH
Dinamika v MDT-jih je drugačna kot v notranjih
Medinstitucionalni so običajno sestavljeni v vsaki zadevi unikatno
Prevzem institucionalnega ustroja
Različne oblike izvedbe timskih srečanj
Potreba po videokonferencah
Najprej tim strokovnih delavcev, potem tim z uporabnikom (se ga seznani))
Uporabnik čaka pred vrati

Na delu timskega srečanja je uporabnik prisoten, če je prisotnost potrebna
Socialni delavci gledamo širše

POTEK, NAČIN TIMSKEGA DELA

Ne glede na področje, timsko delo v socialnem delu poteka podobno
Potek glede na prisotnost zunanjih (tudi uporabnika)
Ni razlik v poteku timskega sestanka glede na prisotnost uporabnika
So razlike
Specifičen potek timskega dela, ko so prisotni uporabniki
Več subtilnosti (se ne ubesedi vsega) v timih, ko je prisoten uporabnik
V timih z zunanjimi je prisotna večja zadržanost, profesionalnost, uradnost (se ne pove vsega)
Potek v različnih organizacijah
Ni razlik v timskem delu med različnimi organizacijami
Obstoj razlik
V drugih organizacijah manj strukturirano timsko delo
Timi na CSD so na višjem nivoju/zahtevnejši (kot v nekaterih drugih organizacijah)
Razlike v poteku med MDT in notranjimi timi
Notranji so bolj na hitro
Pomembnost dolgotrajnega sodelovanja
Prepletenost in soodvisnost sodelujočih
Obvezna timska (kolektivna) srečanja
Pomembnost ravnanja s podatki in ljudmi
Prevzem institucionalnega ustroja
Sproti prilagajajo potek in zapisovanje timskega dela
Odgovornost ostane strokovni delavki
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Glede na zasedbo se na timih obravnavajo različne teme

PRIPRAVA
Pomembnost priprave
Pomembnost priprave na tim
Pomembnost priprave uporabnika na tim
Pred timom opravit pogovor z uporabnikom, da veš kaj si želi
Priprava na tim z ostalimi organizacijami poteka preko telefona, dopisovanja
Pred timom z uporabnikom - predhodna timska srečanja brez uporabnika
Razočaranje zaradi slabo pripravljenih timov
Običajno pisna vabila
Za posvetovalne time se vabi in koordinira preko e-pošte

KOMUNIKACIJA
Specifika sodelovanja (komuniciranja) s strokovnjaki
Pomembnost osebnega stika
Pomembnost tega, da se vidimo za to, da vsi govorimo isti jezik
Komunikacija po e-pošti ni dovolj hitra
Vodenje
Paziti na čas
Potreba po refleksiji ob koncu timskega dela
Specifika vodenja timov v socialnem delu
Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov SD
Prevajanje med strokami in uporabniku
Več ustavljanja, razglabljanja, poslušanja, spodbujanja, da vsak prispeva
Jasnost in konkretnost pri timskem delu
Jasnost vsebine, strukture in cilja
Socialne delavke imamo včasih probleme s strukturo
Kdor vodi MDT, mora biti eksakten (vedeti, kako speljati, kaj je cilj, se držati točk)

Izzivi/problemi
- Ni kresanja mnenj
- Ob delu ni časa še za refleksijo, razmislek o samem delu
- Ukvarjanje s potekom namesto z vsebino (skrenitve, slaba osredotočenost na cilj)
- Več subtilnosti (se ne ubesedi vsega) v timih, ko je prisoten uporabnik
- V timih z zunanjimi je prisotna večja zadržanost, profesionalnost, uradnost (se ne pove vsega)
- Problemi s strukturo pri socialnih delavkah

POTEK PO KONCEPTIH SD
Ključnost (sodobnih) socialno delovnih konceptov za timsko delo
- Sodelovanje
  - Delo skupaj
    - Delo skupaj z uporabnikom
    - Zavračanje nevključevanja uporabnikov
- Obstoj specifik timskega dela v socialnem delu
  - Delo po socialno delovnem principu
    - Delovni odnos
      - Vzpostavitev delovnega odnosa v timu
      - Zahtevna naloga je tudi skozi time ohraniti delovni odnos, ki se vzpostavi z individualnim delom
      - Namesto receptov soustvarjanje
        - Soustvarjanje možnih rešitev
          - Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
    - Delo tukaj in zdaj
      - Skupaj pogledajo kje trenutno so
  - Specifičen potek timskega dela, ker nanj gledamo kot na metodo, ki je temelj
- Koncept soustvarjanja vpliva na timsko delo, ki ga izvajamo
- Več ustavljanja, razglabljanja, poslušanja, spodbujanja, da vsak prispeva

Evalvacija kot del timskega dela
- Izvedba refleksije že v okviru tima

Izhajanje iz uporabnika
- Pozornost na sodelovanju uporabnikov in neobčutenju ogroženosti
- Sprejemanje sklepov skupaj z uporabniki

Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov SD
Prevajanje med strokami in uporabniku
Slišanost
- Timski sestanek kot prostor, da se vsi slišimo
- Vsako mnenje šteje
- Priložnost vsakega, da ubesedi

MIMO KONCEPTOV SD
Potreba po večji socialno delovni usmerjenosti
Najprej tim strokovnih delavcev, potem tim z uporabnikom (se ga seznani)
- Odločitev, mnenje tima strokovna delavka skomunicira z uporabnikom

Ključni akter timskega dela je posamezni strokovni delavec
Razmerje moči pri timskem delu
- Ravnanje iz pozicije moči
  - Izhajanje iz pozicije (vsevednih) strokovnjakov

SODELOVANJE
Sodelovanje s sodelavci
- Sodelovanje predvsem znotraj (sorodnih) področij
- Stiske zaradi neprimerne klime v timu
  - Hierarhija strok znotraj CSD

Sodelovanje med centri
Sodelovanje z drugimi organizacijami
- Timi na CSD so na višjem nivoju/zahtevnejši (kot v nekaterih drugih organizacijah)

Namesto udeležbe na timu, mnenje
CSD kot tisti, k se povezuje, se vključuje
CSD ključen tudi v očeh drugih organizacij
Sodelovanje z uporabniki
Nujnost vključitve uporabnikov v timsko delo v določenih primerih

SKLEPI
Specifika timov v socialnem delu je v usmerjenosti le-teh k rešitvam
Včasih tim ne najde rešitev
Sklep tima lahko odgovornemu strokovnemu delavcu predstavlja omejitev pri odločitvi
Spremljanje zadev preko sklepov
V začetku tima pregled preteklih sklepov in rezultatov
Pomembnost dorečenosti sklepov
Pomembno opredeliti roke
Sprotno preverjanje uresničevanja sklepov
Po timu pogovor z uporabnikom
Razlike glede na sodelujoče
V medinstitucionalnem timu sklepi veljajo za vse (porazdelitev nalog) - v smeri istega cilja
V notranjih timih so sklepi predvsem delo nosilca

IZBOLJŠAVE
Spreminjanje skozi čas
Timsko delo ima vse večji pomen
Sedaj manj timskega dela kot v preteklosti
Sodelovanje se izboljšuje
Vse institucije se trudijo izboljšati sodelovanje
Sodelovanje z zdravstvom se izboljšuje
Potrebne izboljšave
Oblikovanje strukture timskega dela v socialnem delu
Premik od "le strokovnjaki" k "skupaj z uporabnikom"
Redefiniranje vloge članov v timu
Opazovalci pri timskem delu

NAMENI/CILJI TIMSKEGA DELA

KDAJ
Timsko delo ko je več vpletenih
Več razvidnosti
Več strokovnjakov kot izhod iz več istega
Sodelovanje
Sklicevanje timov predvsem znotraj postopkov (javna pooblastila)
Timsko delo kot vrednota

VLOGA TIMSKEGA DELA
Tim kot krepitev moči uporabnika
Tim kot nekaj kar strokovni delavki pripada in ne nekaj za kar mora prositi
Timsko delo za predelovanje stisk in težav
Tim kot krepitev moči strokovnih delavcev

POMEMBNOST NAMENA IN/ALI CILJA
Cilji opredeljujejo potek timskega dela
Različni nameni

NAMENI
ZA UPORABNIKA
Pomoč in podpora uporabniku

Pomoč uporabniku je vedno namen tima
Sklic tima ko presodi, da je to v korist uporabnika
Timski sestanki v podporo uporabniku
Skupno iskanje
Iskanje skupnega jezika
Skupno iskanje rešitev
Iskanje skupnih rešitev
Sodelovanje pri iskanju skupne poti
Opredelitev problema, možnih rešitev in predlog rešitve
Skupno razmišljanje, iskanje skupne poti
Zadajanje možnih, izvedljivih ciljev
Doseganje dogovora
Skupni kompromis
Dogovor o skupnem opravljanju nalog in načina sodelovanja
Pomembnost sodelovanja in pripravljenosti prevzeti kakšno nalogo
Dogovor se lažje doseže v timih z zunanjimi udeleženci kot v notranjih
Kako zasledovati isti cilj
Sodelovanje kot način, da vsi začnemo govoriti isti jezik
Pomembnost tega, da se vidimo za to, da vsi govorimo isti jezik
Skupni sklepi, ki jim sledimo
Skupni zaključki niso nujni
Pomembno, da tim isto misli
Uskladitev, poenotenje
Načrtovanje
Skupno načrtovanje, uskladitev aktivnosti
Načrt pomoči
Tim za evalviranje načrta dela
Sklic tima za organizacijo dodatne pomoči
Individualen načrt pomoči
Skupni načrt dela, pomoči
Oblikovanje strategije nadaljnjega dela
MDT za pomoč uporabnikom - oblikovanje načrta pomoči, načrtovanje evalvacije, naslednjega srečanja
Načrt pomoči se oblikuje skupaj z uporabnico
Načrt varnosti
Za informiranje, razbremenitev uporabnikov
Timski sestanek kot razbremenitev uporabnikov
Timski sestanek za informiranje uporabnikov
Na timu se uporabnika seznani kaj so se pogovarjali in kaj predlagajo
Tim kot priložnost, da uporabnik spozna nove strokovnjake, ki mu lahko nudijo pomoč
Tim kot oblika zagona za naprej

ZA STROKOVNO DELAVKO
Povezovanje
Povezovanje s sodelavci
Tim za druženje
Povezovanje z institucijami ob kompleksnih primerih
Povezovanje za skupno podporo in pomoč
Timsko delo kot oblika ohranjanja in širjenja strokovne socialne mreže
Krepitev povezanosti
Druženje oseb
Krepitev povezanosti skozi skupno preživet čas
Slišanost
Timski sestanek kot prostor, da se vsi slišimo
Več ustavljanja, razglabljanja, poslušanja, spodbujanja, da vsak prispeva
Posvetovanje
Sklic tima, ko strokovna delavka presodi, da to potrebuje

Posvetovanje kot namen
Težave povezane z romi
Tim za določitev smernic
Pridobitev, izmenjava
Timsko delo za širši pogled
Pridobitev mnenj
Izmenjava informacij
Timski sestanek za informiranje uporabnikov
Pridobivanje informacij je lahko zelo zahtevno
Pridobivanje podrobnejših informacij (poročila so bolj skopa)
Izmenjava strokovnih stališč
Med institucijami največ posvetovanj
Razjasnitev dilem, nič več strahov
Za drug, zunanji pogled
Uskladitev mnenj za poročil
Poenotenje stališč za poročilo
Sledenje istim ciljem
Sodelovanje za poenotenje
Poenotenje pogledov
Timsko delo kot ključno za usklajevanje pogledov
Uskladitev delovanja (znotraj)
Razdelitev nalog
Razdelitev nalog na MDT
Razdelitev nalog, ki jih potem vsak opravi
Ideje
Doprinos novih idej
Ideje ali bi bilo dobro še kaj drugega
Mnenje pravnice o tem, kaj je (še) potrebno
Drug pogled
Nevarnost tega, da socialni delavec razmišlja zgolj sam zase
Iz različnih področij vsak nekaj prispeva
Spremljanje
Spremljanje kot namen timskega dela
Vsakodnevni pregled stanja pri uporabnikih
Ocena
Ocena ogroženosti
Ocena ponovitvene nevarnosti
Podpora, pomoč, razbremenitev in razumevanje
Timsko delo kot podpora
Sklic tima v primeru težav
Medsebojna podpora
Medsebojno razumevanje
Medsebojno razumevanje zakaj so sprejeli določeno odločitev
Notranji timi kot podpora nosilcu primera
Ob večjih, zahtevnejših ukrepih - podpora strokovni delavki
Pogovor o zadevah, ki težijo strokovne delavke
Pomoč med sodelavci
Timsko delo kot oblika krepitve pripadnosti organizaciji
V internem timu gre za pomoč in ne delegiranje nalog
Timsko delo kot oblika pomoči mlajšim sodelavkam
Timsko delo kot oblika podpore med institucijami
Timsko delo kot pomoč
Timsko delo kot razbremenitev
Odločanje in odgovornost
Timsko delo ni primeren način sprejemanja strokovnih odločitev
Sodelovanje uporabnika pri odločitvah
Tim kot pomoč pri odločanju

Tim kot utemeljitev/potrditev odločitve
Timsko delo kot oblika pomiritve z odločitvijo
Pomembnost timov za porazdelitev odgovornosti
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Tim kot priložnost, da se predstavi resnost situacije
Timsko delo kot oblika učenja
Timsko delo kot izmenjava dobrih praks
Timsko delo kot način večanja zadovoljstva v organizaciji
Timsko delo kot oblika potrjevanja strokovne samozavesti
Refleksija kot namen tima

POKLICNA IDENTITETA, SAMOZAVEST

KLJUČNOST ZA TIMSKO DELO
Pomembnost strokovne (poklicne) samozavesti *[ena od treh najpogosteje uporabljenih kod z n=37]*

KAJ JE POTREBNO ZA DOBRO/USTREZNO
Strokovna kompetentnost
Za kompetentnost večji pomen izkušenj kot teoretičnega znanja
Pomembno poznavanje področja
Pomembnost poznavanja zakonodaje
Vloga strokovnega izpita
Pomembna vloga FSD
Faks da znanje in neke smernice
Povezovanje FSD s praktiki iz CSD-jev
Predlog za večje sodelovanje FSD in CSD-jev na projektih
Povezava podobe in ugleda FSD s strokovno/poklicno samozavestjo
Potreba po večjem medijskem oglašanju FSD
Alumni klub kot orodje za dvigovanje profesionalne samozavesti

KAJ NEGATIVNO VPLIVA NA POKLICNO IDENTITETO, SAMOZAVEST
Manko dela na strokovni/poklicni samozavesti
Javna (medijska) podoba SD, CSD ni ustrezna, je slaba

KAJ POZITIVNO VPLIVA NA POKLICNO IDENTITETO, SAMOZAVEST
Izkušnje vplivajo na samozavest
Posebna znanja za delo z uporabniki
Pozitivne povratne informacije s strani drugih strokovnjakov

POSLEDICE SLABE POKLICNE IDENTITETE, SAMOZAVESTI
Težave pri vzpostavljanju avtoritete
Občutki manjvrednosti

VLOGE V TIMIH

ZAVEDANJE SVOJE VLOGE
Pomembna je jasnost vlog
Redefiniranje vloge članov v timu
Pomembnost razmejevanja odgovornosti
Soprispevek po najboljših zmožnostih
Odgovornost ostane strokovni delavki
V različnih vlogah pri timskem delu

POMEMBNOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI
Večji pomen osebnosti kot izobrazbe

Sposobnost timskega dela kot osebnostna lastnost
Moteča nadvlada posameznikov v timu
Preference glede vloge
Vseeno v kateri vlogi nastopa
Raje vodja

RAZLIČNE VLOGE SODELUJOČIH V TIMU
Sklicatelj
Center kot sklicatelj tima
Večkrat sklicatelj kot član
Druge organizacije so tudi kdaj sklicatelji
Šola kot sklicatelj (ali vsaj pobudnik)
Zdravstvo kot sklicatelj
Sklicatelj tima je socialna delavka iz psihiatrije
Sklicatelj tima občina
Naloge sklicatelja
Delitev vlog (vodenje, zapisovanje)
Sklicatelj zapisuje
Sklicatelj naj bi zapisoval
Zapisuje lahko tudi kdo drug
Sklicatelj vodi
Sklicatelj vodi in zapisuje
Vodja
Brez vodje
Ni formalnega vodje
V internem timu (brez direktorja) ni vodje
Nosilec primera ima drugačno vlogo vodje
Drugačna vloga vodje - odgovornost za proces
Vodje stalnih timov
Vodja MDT-ja skrbi za strukturo, red, disciplino, da se uredijo zapisniki
Vaje vloge vodje

Nosilec skliče tim
Notranji tim
V notranjem timu veliko govori nosilec
V notranjih timih so sklepi predvsem delo nosilca
Zunanji tim
V zunanjih timih je vedno on/ona vodja
Izbor, določitev vodje
Pomembnost tega, da vodja ni vsiljen (s strani vodstva)
Vodja tima je nosilec primera
Naloge vodje
Vodja skliče in vodi srečanje
Vodenje lahko trpi, če vodja tudi piše
Vodja timskega sestanka kot podporni člen uporabnikom
Potrebne spretnosti, sposobnosti vodje
Spretnosti motiviranja za sodelovanje
Pomembna nepristranskost
Usmerjanje v iskanje odgovora kako bomo skupaj sodelovali
Drugo
Možnost izbire načina vodenja timov
Nestrinjanje vodje z zapisnikom
Zapisnikar
Zapisovanje tima se izvede
Enotno
Dogovor o tem, kdo bo zapisoval notranji tim
Rada v vlogi zapisnikarja

Zapisuje kak kolega, ki je manj vključen v tematiko (pripravnik, javni delavec...)
Ne delegirajo drugim zapisovanja
Notranji tim zapiše tisti ki vodi primer naknadno
Možnost sprotnega zapisovanja kot luksuz
Če sprotni zapis ni možen, se pripravi naknadno in posreduje vsem prisotnim
Zapisniki obvezni
Zapisnikar na ustnih obravnavah
Neenotno
Vsak si sam zabeleži sklepe
Notranje vsak zase zapiše
Brez zapisovanja tima
Zapisnikov se ne dela vedno
Zapisovanje le kadar ocenijo, da bi zapise v prihodnje potrebovali

Članica tima

Pomembna je zavzetost strokovnega delavca (da se prepozna kot soudeležen v rešitvi)
Članice tima v vlogi zagovornika uporabnika
Opazovalci pri timskem delu

ZAHTEVNOST VLOG

Pomembna vloga vodje oz. sklicatelja
Pomembnost izkušenj (v praksi)
Za tovrstno delo se ne da usposobiti na faksu
Med študijem se lahko usposobiš za delo člana v timu
Manj zahtevno je biti član kot sklicatelj

ZAPISOVANJE PRI TIMSKEM DELU

POTREBNOST ZAPISOVANJA IN NAČINU ZAPISA

Zapisniki/zapisi obvezni
Pomembnost birokracije
Vedno se napiše zapis ali pa zapisnik
Če sprotni zapis ni možen, se pripravi naknadno in posreduje vsem prisotnim
Zapisovanje zunanjih timskih sestankov
Zapis tudi internih timov
Zapis tima pripravljen že ob koncu le-tega
Osnutek zapisnika že v naprej
Delno v naprej pripravljen zapis
Timsko delo je zelo uspešno, če je pravilno vodeno, zabeleženo
Način zapisa
Enotni zapis
Notranji tim zapiše tisti ki vodi primer naknadno
Sklicatelj zapisuje
Dogovor o tem, kdo bo zapisoval notranji tim
Neenotni zapis
Notranje vsak zase zapiše
Vsak si sam zabeleži sklepe

Zapisniki/zapisi niso obvezni
Iz drugih organizacij ponavadi ne pošljejo zapisov
Zapisovanje le kadar ocenijo, da bi zapise v prihodnje potrebovali

OBLIKA ZAPISOVANJA

Drugačno zapisovanje notranjih timov kot zunanjih
MDT se vedno zapiše
Sprotno zapisovanje na MDT
Poseben obrazec (na podlagi pravilnika) za zapis MDT-jev

Obvezen podpis (in razdelitev kopij) zapisnikov (MDT-jev)
Podpis in pošiljanje zapisnikov
Pošiljanje zapisnikov, zapisov
Možnost pripomb na zapisnik
Kdo ne želi podpisati zapisnika
Zapisovanje ločenih mnenj
Razlika med profili pri pisanju zapisnikov
Različna opremljenost CSD za timsko delo
So opremljeni s prenosniki za sprotno zapisovanje in tiskanje zapisnikov
Brez posebne opreme
Sproti prilagajajo potek in zapisovanje timskega dela
Sprotno zapisovanje in prebiranje
Nameni, uporaba
Zapis gre v spis in se z njim seznani uporabnika
Zapis tima vsebuje tudi načrt
Zapisnik, zapis MDT kot dokaz
Vrste zapisov
Razlikovanje med zapisnikom in zapisom tima
Zapis tima - obnova in sklep
Uradni zaznamek
Ko ne gre za javna pooblastila zapis v obliki uradnega zaznamka

KDO ZAPISUJE
Zunanji timi
Vodja MDT-ja skrbi za strukturo, red, disciplino, da se uredijo zapisniki
Sklicatelj zapisuje
Sklicatelj vodi in zapisuje
Ne delegirajo drugim zapisovanja
Zapisuje lahko tudi kdo drug
Zapisuje kak kolega, ki je manj vključen v tematiko (pripravnik, javni delavec...)
Pripravnik, študent zapisuje
Notranji timi
Notranje vsak zase zapiše
Vsak si sam zabeleži sklepe
Dogovor o tem, kdo bo zapisoval notranji tim
Pripravnik, študent zapisuje
Notranji tim zapiše tisti ki vodi primer naknadno
Rada v vlogi zapisnikarja

TEŽAVE V POVEZAVI Z ZAPISOVANJEM V TIMSKEM DELU
Lahko problemi, če je veliko zapisano
Želje drugih organizacij, da kaj ne gre v zapisnik oz. se njih ne izpostavlja
Mahinacije glede odpiranja spisov, knjiženja zadev, poimenovanja, izločanja ipd. (v korist uporabnikom)
Zaradi ZPND sedaj kasneje "odpirajo" zaščito otrok
Zapiski (ki ne gredo v spis ali pa gredo v drug spis), ne uradni zaznamki
Težave ker zapisniki lahko pridejo v roke nenamenjenim
Potreba po več zapisovanja
Potrebnost spretnosti zapisovanja
Sedanje generacije obvladajo računalnik, vsaj nekateri znajo dobro zapisovati na timih
Več znanj za zapisovanje timskih sestankov
Vodenje lahko trpi, če vodja tudi piše
Včasih so imeli osebo (podporno službo) za pisanje zapisnikov
Možnost sprotnega zapisovanja kot luksuz

UPORABNIKI CSD

Timsko delo kot pomemben način dela z uporabniki
    Na timih manj prostora za pogovor z uporabnikom (kot individualno)
        Uporabnik se lažje pogovarja z enim strokovnim delavcem, kot razlaga pred vsemi
    Zahtevna naloga je tudi skozi time ohraniti delovni odnos, ki se vzpostavi z individualnim delom
    Pomoč uporabniku je vedno namen tima
    Tim na predlog uporabnika
    Pomembnost priprave uporabnika na tim
Sodelovanje s tistimi, ki že obravnavajo uporabnika
    Sklic tima ko presodi, da je to v korist uporabnika
Vabljenje uporabnika na tim je odvisno od vsakega strokovnega delavca

TIMSKO DELO BREZ PRISOTNOSTI UPORABNIKOV
O uporabnikih brez njih
    Otrok načeloma ni v timu
Podcenjujoč odnos do uporabnikov
Včasih uporabnikov ne povabijo
    Zunanji tim brez uporabnikov za pridobivanje informacij
    Širša sestava tima, če v njem ni uporabnika
    Zapis gre v spis in se z njim seznani uporabnika
Pridobivanje podrobnejših informacij (poročila so bolj skopa)
    Občutek ogroženosti drugih institucij, če je v timu prisoten tudi uporabnik

TIMSKO DELO Z UPORABNIKI
Večja zahtevnost timov z uporabniki
Vzpodbujanje uporabnika, da čim več pove
Pomembnost priprave uporabnika na tim
Razlogi za prisotnost uporabnika pri timskem delu
    Boljša storitev za uporabnika
        Druge organizacije kot varovalni dejavnik za uporabnika
        Načrt pomoči se oblikuje skupaj z uporabnico
    Timi z uporabniki so bolj konstruktivni
    Tim z uporabniki, ko je več udeleženih, še kakšna institucija
        Prisotnost uporabnikov na timu za večjo razvidnost vloge vsakega
    Nujnost vključitve uporabnikov v timsko delo v določenih primerih
        Uporabniki v timu, ko je potrebno pogledati tudi njihovo stališče
        Prisotnost uporabnika, da poda informacije
    Zavračanje nevključevanja uporabnikov
Količina timskega dela z uporabniki
    Redkost timov z uporabniki
    25 % timov z uporabniki
    30 % timov z uporabniki
    80 % timov z uporabniki
Potek takšnega timskega dela
    Pred timom opravit pogovor z uporabnikom, da veš kaj si želi
    Specifičen potek timskega dela, ko so prisotni uporabniki
        Drugačna dinamika v timu, če je prisoten uporabnik
            Več subtilnosti (se ne ubesedi vsega) v timih, ko je prisoten uporabnik
    Ni razlik v poteku timskega sestanka glede na prisotnost uporabnika
    Timi z uporabniki trajajo dlje časa
    Pozornost na sodelovanju uporabnikov in neobčutenju ogroženosti
Vloga uporabnika
    Velika (pogosteje pri storitvah)
        Ključnost timov z uporabniki
            Strinjanje uporabnika s timom
            Pomembnost vključenosti uporabnikov
            Ključnost uporabnika
                Sodelovanje uporabnika pri odločitvah

Pomembnost zaupanja v uporabnike
Uporabniki kot aktivni akterji
Premik od "le strokovnjaki" k "skupaj z uporabnikom"
Sprejemanje sklepov skupaj z uporabniki
Manjša (pogosteje pri javnih pooblastilih)
Najprej tim strokovnih delavcev, potem tim z uporabnikom (se ga seznani))
Uporabnik čaka pred vrati
Na delu timskega srečanja je uporabnik prisoten, če je prisotnost potrebna
Načrt pomoči se oblikuje skupaj z uporabnico
Pred timom z uporabnikom - predhodna timska srečanja brez uporabnika
Na timu se uporabnika seznani kaj so se pogovarjali in kaj predlagajo
Zadovoljstvo uporabnikov
Zadovoljstvo uporabnikov
Podpora uporabniku
Nezadovoljstvo uporabnikov na timu
Uporabniki imajo različna pričakovanja
Vloga socialne delavke v timu
Upoštevanje SD konceptov pri vodenju, strukturi in vsebini
Koncept soustvarjanja vpliva na timsko delo, ki ga izvajamo
Na CSD-jih so člani timov enakopravnejši
Enakovrednost članov
Prevajanje med strokami in uporabniku
Razlaganje delovnega odnosa
Članice tima v vlogi zagovornika uporabnika
Premiki, spremembe pri uporabnikih so majhne
Velika pričakovanja do uporabnikov
Vloga timskega dela
Tim kot krepitev moči uporabnika
Timski sestanek za informiranje uporabnikov
Timski sestanki v podporo uporabniku
Timski sestanek kot razbremenitev uporabnikov
Tim kot priložnost, da uporabnik spozna nove strokovnjake, ki mu lahko nudijo pomoč
Učinkovitost
Večja učinkovitost dela, ko se vsi potrebni (tudi uporabniki) sestanejo
Večja učinkovitost, ko imajo v fokusu uporabnika
Različne vrste timskega dela
Zunanji tim
V zunanjih timih so vedno tudi uporabniki
Multidisciplinarni tim
Multidisciplinarni tim brez uporabnika
Na multidisciplinarnem timu je ponavadi prisotna žrtev
Notranji timi
Notranji timi - za istega uporabnika praviloma vedno ista zasedba
Notranji timi so brez uporabnikov
Tudi v notranjih timih so kdaj uporabniki
Različnost uporabnikov
Uporabniki kot aktivni akterji
Nekateri uporabniki imajo radi strukturo
Nekateri uporabniki ne vidijo smisla v sodelovanju v timskem delu
Za uspešno timsko delo je potrebna pripravljenost, motiviranost uporabnika
Neprostovoljni uporabniki
Sodelovanje v timu je za uporabnika lahko stres
Odziv na povabilo
V 50 % se uporabniki odzovejo povabilu na tim
V 95 % se uporabniki odzovejo povabilu na tim
Odnos SD do uporabnika
Premalo strpnosti do uporabnikov

Velika pričakovanja do uporabnikov
Zaupanje uporabnika kot rezultat dobrega socialnega dela (delovnega odnosa)
Vsi delavci poznajo vse družine
Manjši CSD

SODELOVANJE Z DRUGIMI ORGANIZACIJAMI

Sodelovanje z drugimi organizacijami
Različne oblike sodelovanja z drugimi institucijami
Timsko delo le ena od oblik sodelovanja
Timsko delo kot oblika podpore med institucijami
Sodelovanje z drugimi profili
Sodelovanje z veliko različnih profilov

RAZLOGI ZA POVEZOVANJE
Pomembnost vpetosti CSD-ja v okolje
CSD kot tisti, k se povezuje, se vključuje
Potrebno zgraditi mrežo osebnih odnosov po organizacijah
CSD ključen tudi v očeh drugih organizacij
Lažje in uspešnejše sodelovanje
Ko se vzpostavi medsebojno zaupanje je sodelovanje lažje
Pomembnost povezovanja za večjo uspešnost
Pomembnost za uskladitev z drugimi institucijami
Pomembnost za bolj realna pričakovanja
Velika pričakovanja do CSD
Pričakovanje, da CSD lahko ukrepa, brez da kaj (pisno) dobi
Razlaganje dela CSD
Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov (specifik) SD
Razlaganje delovnega odnosa
Seznanitev s pristojnostmi in možnostmi različnih organizacij
Razlike med organizacijami
Različne vloge organizacij
Drugačen pogled zdravstva, policije
Velika pomembnost timskega dela
Potreba po izmenjavi dobrih praks
Pomembnost povezovanja z drugimi organizacijami za celostno obravnavo
Povezovanje z institucijami ob kompleksnih primerih

POTEK IN OBLIKE POVEZOVANJA, SODELOVANJA
Pomembnost vzpostavljanja delovnega odnosa z drugimi institucijami
Strokovna kompetentnost
Sodelovanje z drugimi institucijami
V medinstitucionalnem timu sklepi veljajo za vse (porazdelitev nalog) - v smeri istega cilja
Vabljenje institucij glede na potrebe posameznega primera
Z zunanjimi organizacijami, ko je njihovo sodelovanje nujno
Timsko delo ob vključitvi uporabnika v kak program ali namestitvi v zavod
V povprečju je v vsakem primeru enkrat medinstitucionalni tim
Večja formalnost in struktura timskih sestankov z zunanjimi
V medinstitucionalnem timu sklepi veljajo za vse (porazdelitev nalog) - v smeri istega cilja
Zapisovanje zunanjih timskih sestankov

NAJPOGOSTEJŠE SODELOVANJE
Sodelovanje šol, vrtcev
Strokovni delavci (šol) po telefonu povedo marsikaj, pisno pa ne dajo
Šola kot sklicatelj (ali vsaj pobudnik)
Šole včasih preglasijo CSD

Sodelovanje z zdravstvom
Težave z zdravstvom
Prilagajanje zdravstvu
Sodelovanje z zdravstvom se izboljšuje
Zdravstvo kot sklicatelj
Sodelovanje s policijo
Dobre izkušnje s policijo
Težave s policijo
Sodelovanje z nevladnimi organizacijami
Težave z nevladnimi organizacijami
Nevladne organizacije si zelo želijo sodelovat v timskem delu

DOBRE IZKUŠNJE PRI SODELOVANJU
Dobra odzivnost
Uspešno sodelovanje
Pomembnost zadovoljstva vseh
Redna srečanja (aktivi) z drugimi organizacijami
Sodelovanje se izboljšuje
Vse institucije se trudijo izboljšati sodelovanje
Sodelovanje je lažje v manjših krajih

IZZIVI IN TEŽAVE PRI SODELOVANJU
Delo ostane (se naloži) CSD-ju
Čakanje kot oblika prelaganja odgovornosti
Brez pristojnosti, ker niso obveščeni
Neobveščanje s strani zdravstva
Potreba po večjem povezovanju FSD s praktiki iz CSD-jev
Sistemske pomanjkljivosti na ravni države
Pomanjkanje zanesljive mreže NVO-jev v lokalnem okolju
Pomanjkanje ustreznih programov (NVO-jev)
Sistemski (kadrovski) problemi (policija, zdravstvo ipd.)
V timih z zunanjimi je prisotna večja zadržanost, profesionalnost, uradnost (se ne pove vsega)
Želje drugih organizacij, da kaj ne gre v zapisnik oz. se njih ne izpostavlja
Težave pri vzpostavljanju avtoritete
Vpliv preteklih slabih izkušenj z določeno organizacijo

OCENA KAKOVOSTI SODELOVANJA
Zelo dobro sodelovanje (n=6)
Dobro sodelovanje (n=13)
Kar dobro sodelovanje (n=2)

USPEŠNOST TIMSKEGA DELA

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI
Pomembnost dolgotrajnega sodelovanja
Kompleksnost primera je povezana z uspešnostjo
Vključenost in zavzetost vseh potrebnih
Večja učinkovitost dela, ko se vsi potrebni (tudi uporabniki) sestanejo
Pomembna je zavzetost strokovnega delavca (da se prepozna kot soudeležen v rešitvi)
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Pomembnost povezovanja za večjo uspešnost
Pomembnost vključenosti uporabnikov
Timi z uporabniki so bolj konstruktivni
Pomembnost odvisna od delovanja različnih sistemov
Učinkovitost je povezana tudi z možnostmi
Učinkovitost odvisna od vseh sodelujočih

Skrb za učinkovitost timskega dela
Slabša učinkovitost
Večja učinkovitost, ko imajo v fokusu uporabnika
Pomembnost organizacijskih dejavnikov
Timsko delo je zelo uspešno, če je pravilno vodeno, zabeleženo
Za produktivnost je pomembno, da se ve o čem in zakaj bo tim
Pomembnost vsakega posameznika
Vpliv dnevnega razpoloženja na občutek uspešnosti
Pomembnost zadovoljstva vseh

MERILO USPEŠNOSTI
Že to, da se tim izvede je učinkoviteje, kot ga ne bi bilo
Slišanost kot merilo uspešnosti
Uporabnost, uresničljivost
Uporabnost rešitev kot merilo dobrega dela
Uresničljivost sklepov tima kot merilo uspešnosti
Skupni zaključki ali konsenz kot merilo uspešnosti
Sposobnost prevzeti vsak svojo nalogo kot merilo uspešnosti
Izpolnitev namena tima kot kriterij uspešnosti le-tega
Doseganje ciljev (rešitev primera) kot merilo uspešnosti
Uspešno rešena zadeva
Izvrševanje sklepov tima kot merilo uspešnosti
Neizpolnitev pričakovanj
Napredovanje uporabnika kot merilo uspešnosti

OCENA USPEŠNOSTI
MDT-ji so večinoma uspešni
Zaradi sinergije je učinek lahko veliko večji od pričakovanega
Ocena uspešnosti - 3 (n=5)
Ocena uspešnosti - 3-4 (n=3)
Ocena uspešnosti - 4 (n=9)
Ocena uspešnosti - 5 (n=2)
50-60 % uspešnih timov

IZZIVI USPEŠNOSTI TIMSKEGA DELA
Včasih tim ne najde rešitev
Učinkovitost je povezana tudi z možnostmi
Ključnost posameznikov
Za uspešno timsko delo je potrebna pripravljenost, motiviranost uporabnika
Pomembna je zavzetost strokovnega delavca (da se prepozna kot soudeležen v rešitvi)
Zloraba timskega dela
Tim zaradi tima
Razlike med profili
Razlike med strokami se kažejo tudi v rezultatih dela
Strah članov zmanjša učinkovitost tima

SLABOSTI/PROBLEMI/IZZIVI TIMSKEGA DELA

SLABOSTI TIMSKEGA DELA

a) ZAHTEVNOST TIMSKEGA DELA
Časovna zahtevnost timskega dela
Sklicevanje timov podaljša obravnavo
MDT-ji trajajo dlje
Veliko tudi terenskega dela
Časovna stiska

Potreba po več zapisovanja
Na področju družine so delavke precej preobremenjene
Večja kakovost dela, kjer je obseg dela primernejši
Vsak tim je sodelavcem odveč
Razdrobljenost in povezanost po področjih (timih)
Težave pri sklicevanju (izvedbi) timskih srečanj
Najti ustrezen termin je največji problem
Ob delu ni časa še za refleksijo, razmislek o samem delu
Dajanje stroke na stran
Potreba po več zapisovanja
Malo timskega dela
Velika zahtevnost timskega dela
Timsko delo zahtevnejše od dela s posameznikom ali družino
Lažje je, da sam napraviš določene stvari
Pridobivanje informacij je lahko zelo zahtevno

b) OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN POČUTJE ČLANOV
Sposobnost timskega dela kot osebnostna lastnost
Moteča nadvlada posameznikov v timu
Ne prispevajo v timih vsi enako
Opazovalci pri timskem delu
Slabo počutje pred večjo skupino ljudi
Težave z izpostavljanjem sebe, občutkov
Vdanost v to, da se nič ne da narediti
Neprijetno počutje kot ovira pri delu
Prisotnost panike
Strah kot ovira
Strah članov zmanjša učinkovitost tima
Stiske zaradi neprimerne klime v timu

c) ODGOVORNOST
Delo ostane (se naloži) CSD-ju
Iskanje napak drugih
Delo ostane, se naloži posameznici
Odgovornost ostane strokovni delavki
Namesto pomoči, delitve naloge se naloge nalaga le nekomu (potem preverjanje, če jih je opravil)
Nalaganje dodatne odgovornosti
Ker ni odgovornosti včasih tudi ni odgovornega ravnanja
Strokovne delavke na zahtevnih področjih so prepuščene same sebi
Problemi pri prevzemanju nalog
Vsi udeleženi postanejo udeleženi v rešitvi
Težave pri prevzemanju odstopljenih zadev
V večjih krajih manjši občutek odgovornosti (da se te to tiče)
Timsko delo ni primeren način sprejemanja strokovnih odločitev
Nesprejemanje odločitve strokovne delavke kot vir nezadovoljstva
Prelaganje odgovornosti na člane tima
Preveč članov lahko povzroči razpršitev odgovornosti
Sklep tima lahko odgovornemu strokovnemu delavcu predstavlja omejitev pri odločitvi

d) NEPOZNAVANJE
Iz drugih organizacij ne poznajo področja
Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov (specifik) SD
Razlaganje delovnega odnosa
Neprepoznavanje timskega dela kot pomembnega kot ovira
Sedanje generacije bi morale biti bolje opremljene za delo po konceptu delovnega odnosa - pa niso

e) NAMEN

Zloraba timskega dela
Druge organizacije pogosteje sklicujejo brez utemeljenega razloga - ker imajo občutek da morajo
Problemi, ko so nevladne org. sklicevale time kar tako
Razočaranje zaradi slabo pripravljenih timov
Kot problem - namen tima, da se organizacije podprejo med seboj (namesto podpora uporabniku)

f) SISTEMSKE POMANJKLJIVOSTI
Sistemske pomanjkljivosti na ravni države
Znotraj CSD
Preobremenjenost kot ključni problem
Večja kakovost dela, kjer je obseg dela primernejši
Časovna stiska
Manko strokovnih argumentov za uporab o timskega dela
Izven CSD
Pomanjkanje zanesljive mreže NVO-jev v lokalnem okolju
Pomanjkanje ustreznih programov (NVO-jev)
Sistemski (kadrovski) problemi (policija, zdravstvo ipd.)
Slabo medsebojno poznavanje
Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov SD
Seznanitev s pristojnostmi in možnostmi različnih organizacij
Potrebne izkušnje medsebojnega sodelovanja
Manko izobraževanj, usposabljanj
Pomanjkljivo izobraževanje, usposabljanje za timsko delo na dodiplomski ravni
Med študijem ni bilo pridobivanja znanja o timskem delu
Pridobitev osnovnih znanj za timsko delo
Manko izobraževanj, usposabljanj za timsko delo (ob delu)
Potreba po dodatnem izobraževanju, usposabljanju
Več o sodelovanju v timskem delu
Več o strukturi timskih sestankov
Več o vodenju timskih sestankov
Več znanj za zapisovanje timskih sestankov
Potreba po večji usposobljenosti predvsem za zunanje time
Potreba po več sodelovanja z drugimi profili
Manko priprave na timsko delo z drugimi profili/organizacijami
Pridobitev spretnosti
Manko spretnosti in izkušenj v konfliktnih situacijah
Usposabljanje, ne v obliki predavanj
Potreba po šoli retorike
Potreba po dodatni literaturi
Manko dela na strokovni/poklicni samozavesti

g) DRUGO
Kot problem - širitev kroga ljudi, ki so seznanjeni
Majhen kraj
Težave ker zapisniki lahko pridejo v roke nenamenjenim
Prostorske težave
Različni pogledi
Različni pogledi kot vir nezadovoljstva
Razlike med profili
Težave s policijo
Razlike med strokami se kažejo tudi v prepirih na sestankih.
Razlike med strokami se kažejo tudi v rezultatih dela
Sodelovanje v timu je za uporabnika lahko stres
Vpliv preteklih slabih izkušenj z določeno organizacijo

TIMSKO DELO NIMA SLABOSTI

PREDNOSTI/KORISTI IN UČINKI TIMSKEGA DELA

PREDNOSTI TIMSKEGA DELA
Dobrodošlo je, da tvojemu delu kdo nastavi zrcalo
    Drug pogled kot nujnost
        Različni pogledi
        Različni vidiki
        Več profilov kot poseben doprinos
            Razlike med profili
Večja učinkovitost dela, ko se vsi potrebni (tudi uporabniki) sestanejo
    Multidisciplinarni timi kot učinkovitejši (prihranek časa) način iskanja strategij za reševanje
    Sodelovanje kot način, da vsi začnemo govoriti isti jezik
        Pomembnost zadovoljstva vseh
    Uspešno sodelovanje
    Uspešno rešena zadeva
Timsko delo kot oblika potrjevanja strokovne samozavesti
V internem timu gre za pomoč in ne delegiranje nalog
    Timsko delo kot oblika pomoči mlajšim sodelavkam
Zelo dobro sodelovanje

UČINKI TIMSKEGA DELA
Boljša storitev za uporabnika
    Boljši izidi
    Omogoči premik
        Premiki, spremembe pri uporabnikih so majhne
    Že to, da se tim izvede je učinkoviteje, kot ga ne bi bilo
Oblika reševanja stisk strokovnih delavk
    Omogočanje lažjega dela
    Pridemo kamor smo želeli
Timsko delo kot oblika ohranjanja in širjenja strokovne socialne mreže
    Zelo dobro sodelovanje
Zaradi sinergije je učinek lahko veliko večji od pričakovanega

TIMSKO DELO DRUGJE

POGOSTOST IN POMEMBNOST
Timsko delo prisotno tudi na drugih področjih
    Timsko delo v vrtcu
    Timsko delo v zdravstvu
Pomembnost timskega dela tudi za druge institucije
    Tudi v drugih organizacijah delajo timsko
Nevladne organizacije si zelo želijo sodelovat v timskem delu
    Problemi, ko so nevladne org. sklicevale time kar tako
    V nevladnih organizacijah največ timskega dela
V nekaterih organizacijah več, v drugih manj timskega dela

POTEK IN VSEBINA
Timsko delajo vsi podobno
Razlike v timskem delu v različnih organizacijah
    V gospodarstvu je timsko delo drugačno
    V drugih organizacijah manj strukturirano timsko delo
V drugih organizacijah (zdravstvo, šolstvo) ni enakovrednosti profilov
Drugje so timi bolj operativni in manj vsebinski
Hierarhično odločanje namesto timskega dela

Ponekod drugje hierarhija strok
Na drugih področjih več delegiranja
Zdravstvo
ZRSZ
Na ZRSZ je bilo timsko delo zelo strukturirano
Izboljšave na ZRSZ
Delo po socialno delovnem principu
Obstoj specifik timskega dela v socialnem delu
Na ZRSZ ni timskega dela
Hierarhično odločanje namesto timskega dela
Timsko delo v šolstvu
Ni potrebe po soustvarjalnem pristopu
V šolah nalaganje - namesto soustvarjanja
Iz drugih organizacij ponavadi ne pošljejo zapisov
Občutek ogroženosti drugih institucij, če je v timu prisoten tudi uporabnik

TRAJANJE IN ZAHTEVNOST
Timi v SD so dolgi
Timi na CSD so na višjem nivoju/zahtevnejši (kot v nekaterih drugih organizacijah)
V drugih organizacijah manj strukturirano timsko delo

USPOSOBLJENOST ZA TIMSKO DELO

Pomembnost strokovnega (socialno delovnega) znanja
Večja pomembnost strokovnega znanja (o socialnem delu) kot znanj o timskem delu
Pomembnost poznavanja zakonodaje
Vloga strokovnega izpita
Uporabnost socialno delovnih znanj za timsko delo
Delo na sebi
Pomembnost permanentnega (strokovnega) izpopolnjevanja
Študij ob delu v praksi
Teorijo bolj ceniš, ko v praksi vidiš, da jo potrebuješ

ŠTUDIJ NA FSD
Zadovoljstvo s študijem
Faks da znanje in neke smernice
Zelo praktično naravnan študij
Prispevek celotnega študija k opremljenosti za timsko delo
Usposabljanje za medinstitucionalno timsko delo
Med študijem se lahko usposobiš za delo člana v timu
Igre vlog kot priprava na timsko delo
Pomemben doprinos iger vlog (krepitev moči)
Na faksu ne dobiš občutka o resnosti zadev (si bolj "zavit v vato")
Študijska izmenjava
Določene spretnosti je pridobila v tujini (na izmenjavi)
Med študijem se spremeniš
Intenzivne blok vaje s profesorji
Od študentke je odvisno koliko odnese
Timsko delo na FSD
Sodelovanje v skupinah med študijem
Delo na projektih med študijem
Koristnost prevzemanja določenih nalog že med študijem
Dobro počutje ob delu v skupini med študijem
Že med študijem veselje do dela v skupini
Velika uspešnost in učinkovitost skupin na FSD
Med študijem se je težko vključila v time

Samoiniciativnost
Skupne seminarske naloge kot timsko delo
Sodelovanje s študenti s katerimi se drugače ni družila
Sodelovanje s svojimi močnimi področji
Doprinos modulskih predmetov
Pomembnost vaj za timsko delo (ker si tam lahko govoril)
Urjenje komunikacijskih sposobnosti skozi predstavitve na FSD
Urjenje v zapisovanju skozi seminarske in druge naloge
Pomembnost posameznih predmetov in nosilcev le-teh
Pomembnost znanj o vodenju pogovorov
Socialno delo z družino
Uporaba jezika socialnega dela
Prispevek profesorja (načrtovanje pomoči, analiza tveganja, duševno zdravje ipd.) k dobri opremljenosti
Pri asistentki delali timsko
Pri profesorici in asistentu delali timsko
Teorijo bolj ceniš, ko v praksi vidiš, da jo potrebuješ
Tekom študija ni imela občutka, da je timsko delo (tako) pomembno v socialnem delu
Pomanjkljivosti študija
Med študijem ni bilo pridobivanja znanja o timskem delu
Med študijem ni spoznala dela CSD
Več priložnosti za delo v skupinah tekom študija
Učenje iz zgledov

POMEMBNOST PRAKTIČNEGA USPOSABLJANJA (PRAKSE) NA FSD
Neurejenost prakse
Manko ustrezne prakse
Možnosti usposabljanja za timsko delo na praksi
Pomembnost prakse na CSD
Od organizacije (kjer je študent na usposabljanju) je tudi odvisno koliko študent odnese
Ključna vloga mentorice na UB
Možnosti usposabljanja za timsko delo na praksi

PREDLOGI ZA ŠTUDIJ
Več svobode tekom študija
Pridobitev osnovnih znanj o timskem delu
Pomemben doprinos iger vlog (krepitev moči)
Vaje vloge vodje
Specializacija po področjih
Doprinos modulskih predmetov
Prehod iz študija v prakso na CSD je zahteven
Začetki so zahtevni

DODATNA IZOBRAŽEVANJA, USPOSABLJANJA
Osebni interes za določene teme
Seminarji, tečaji
Usposabljanje za medinstitucionalno timsko delo
Uporabnost tečaja o komunikaciji
Usposabljanje za vodjo medgeneracijske skupine
Pomembnost seminarjev
Omejene možnosti udeležbe na seminarjih
Udeležba na seminarjih in poročanje o njih kot trening komunikacije s strokovnimi delavci
Podiplomski študij v pomoč
Izobraževanje na področju supervizije
Magistrski študij
Socialno delo z družino
Druga (terapevtska) usposabljanja

Mediacija
Pridobitev konkretnih tehnik na družinski mediaciji
Uporabnost usposabljanja iz mediacije
Realitetna terapija
Sistemska terapija
Znanja iz študija (transakcijske analize, gestalt) psihoterapije
Potreba po večji usposobljenosti za timsko delo
Potreba po dodatnem izobraževanju, usposabljanju
Predlogi za usposabljanja s strani FSD
Praksa
Ideja za nalogo pri praksi - prisotnost na timskem sestanku
Priložnost za usposabljanje za timsko delo v okviru seminarjev za mentorje
Manko dela na strokovni/poklicni samozavesti
Manko na upravno-pravnem področju
Pridobitev osnovnih znanj za timsko delo
Več o sodelovanju v timskem delu
Več o strukturi timskih sestankov
Več o vodenju timskih sestankov
Več znanj za zapisovanje timskih sestankov
Potreba po večji usposobljenosti predvsem za zunanje time
Potreba po več sodelovanja z drugimi profili
Manko priprave na timsko delo z drugimi profili/organizacijami
Pridobitev spretnosti
Manko študija v preizkušanja v različnih vlogah v timskem delu
Manko spretnosti in izkušenj v konfliktnih situacijah
Usposabljanje, ne v obliki predavanj
Manko strokovnih argumentov za uporab o timskega dela
Potreba po šoli retorike
Potreba po dodatni literaturi

IZKUŠNJE V PRAKSI
Pomembno poznavanje področja
Pomembnost poznavanja zakonodaje
Pomembnost izkušenj (v praksi)
Za kompetentnost večji pomen izkušenj kot teoretičnega znanja
Pomembnost mentorstva, postopne vpeljave v izvajanje timskega (in socialnega) dela
Za tovrstno delo se ne da usposobiti na faksu
Določene spretnosti lahko pridobiš le z izkušnjami
Izkušnje s timskim delom v obliki študentskega dela
Izkušnje s timskim delom v vlogi uporabnika
Izkušnje tekom študija s timskim delom na praksi
Izkušnje timskega dela v domu za stare
Potrebne izkušnje medsebojnega sodelovanja
Izkušnje vplivajo na samozavest
Lastne ocene izkušenosti v timskem delu
Ocena izkušenosti - 3
Ocena izkušenosti - 3-4
Ocena izkušenosti - 4
Ocena izkušenosti - 5
Pomembnost znanj drugih ved (pedagogika, psihologija ipd.)
Dobra opremljenost socialnih delavk

DANAŠNJE GENERACIJE ŠTUDENTK
Razlike med študentkami
Nekatere študentke so samoiniciativne in delajo z veseljem
Nekatere študentke jemljejo prakso kot "moram"
Občutek, da jih študenti (na prakso) pridejo kontrolirati

Pričakovanja do študentk
Pri študentih ceni prilagodljivost, radovednost
Sedanje generacije bi morale biti bolje opremljene za delo po konceptu delovnega odnosa - pa niso
Vpliv bolonjske prenove študija
Študentke so danes (z bolonjo) lahko bolje opremljene
Sedanje generacije imajo več izkušenj
Sedanje generacije obvladajo računalnik, vsaj nekateri znajo dobro zapisovati na timih
Sedanje generacije so bolje opremljene za timsko delo
Zdaj (z bolonjo) študentje niso dobro opremljeni

OCENA LASTNE USPOSOBLJENOSTI
Samokritičnost
Slaba usposobljenost za timsko delo
Manko znanj na upravno-pravnem področju
Lastne ocene usposobljenosti za timsko delo
Ocena usposobljenosti - 3
Ocena usposobljenosti - 3-4
Ocena usposobljenosti - 4
Ocena usposobljenosti - 4-5
Ocena usposobljenosti - 5

POČUTJE OB TIMSKEM DELU

STROKOVNI DELAVCI
Pomembnost klime v timu
Občutek varnosti je v timu pomemben
Razumevanje
Skrb za zadovoljstvo udeleženih
Timsko delo kot način večanja zadovoljstva v organizaciji
Večji pomen osebnosti kot izobrazbe
Rad/a dela timsko
Dobro osebno počutje
Dobro počutje v različnih vlogah
Dobro počutje po timu
Dobri občutki glede svojih začetkov
Velika zahtevnost timskega dela
Prehod iz študija v prakso na CSD je zahteven
Pomembnost poklicne identitete
Občutki manjvrednosti
Negativni občutki
Slabo počutje pred večjo skupino ljudi
Negativni občutki v timu, če nimaš dovolj znanja iz določenega področja
Problematičnost tega, da želi kdo dominirati (soliti pamet ipd.)
Občutek ogroženosti članov
Očitki o neaktivnosti
Oteženo iskanje rešitev, če ni dobrega počutja v timu
Vznemirjenje, strah pred novim (npr. ob razširjenih timih)
Prisotnost panike
Zadovoljstvo s timskim delom
Ocena zadovoljstva - 3
Ocena zadovoljstva - 3-4
Ocena zadovoljstva - 4
Ocena zadovoljstva - 5
Povezava učinkovitosti in zadovoljstva

UPORABNIKI
Nezadovoljstvo uporabnikov na timu
Nekateri uporabniki ne vidijo smisla v sodelovanju
Uporabnik se lažje pogovarja z enim strokovnjakom, kot razlaga pred vsemi

DRUGE ORGANIZACIJE
Občutek ogroženosti drugih institucij, če je v timu prisoten tudi uporabnik
Nevladne organizacije si zelo želijo sodelovat v timskem delu

POSEBNOSTI SOCIALNEGA DELA

SPECIFIKE SOCIALNEGA DELA
Timsko delo kot način socialnega dela
    Timsko delo kot del nalog v socialnem delu
V socialnem delu ni šablon - individualni pristop
    Želja po celostni sliki
    Vedno v ospredju dobrobit drugih
Pomembnost vključenosti uporabnikov
    Posebna znanja za delo z uporabniki
        Socialno delo z družino
            Soustvarjanje možnih rešitev
            Zaupanje uporabnika kot rezultat dobrega socialnega dela (delovnega odnosa)
            Uporaba jezika socialnega dela
    Pozornost na sodelovanju uporabnikov in neobčutenju ogroženosti
Enakovrednost članov
    Priložnost vsakega, da ubesedi
        Skupaj pogledajo kje trenutno so
Razlike med profili
    Značilnosti socialnih delavk
        Med socialnimi delavci več empatije
        Socialni delavci gledamo širše
            Želja po celostni sliki
        Socialni delavci se bolj trudijo iskat možnosti
            Socialni delavci se bolj prilagajamo
                Ključnost iznajdljivosti in prilagodljivosti
                Pomembnost vztrajnosti
        Socialni delavci zakomplicirajo
        Večja pripravljenost na sodelovanje pri socialnih delavcih
        Upravni del SD ni tako blizu
    Ocene lastnosti drugih profilov
        Ostali profili gledajo bolj objektivno
        Ostali profili se bolj le držijo zakona
Drugo
    Pomembnost prevpraševanja in ubesedenja
    SD zelo praktičen poklic

POTEK IN POMEN TIMSKEGA DELA V SOCIALNEM DELU
Za timske zadeve je nujna vsebina - uporabnice in uporabniki
Uporabnost socialno delovnih znanj za timsko delo
    Upoštevanje SD konceptov pri vodenju, strukturi in vsebini timskih srečanj
        Vzpodbujanje uporabnika, da čim več pove
        Več ustavljanja, razglabljanja, poslušanja, spodbujanja, da vsak prispeva
            Večji poudarek na občutkih, na človeku
        Zavračanje nevključevanja uporabnikov
        Pomembnost vzpostavljanja delovnega odnosa z drugimi institucijami
            Na drugih področjih več delegiranja

Prevajanje med strokami in uporabniku
    Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov (specifik) SD
        Razlaganje delovnega odnosa
Specifika timov v socialnem delu je v usmerjenosti le-teh k rešitvam
    Sprejemanje sklepov skupaj z uporabniki
Več profilov kot poseben doprinos
    Vsako mnenje šteje
Pomembnost zadovoljstva vseh
    Vsak udeleženec nekaj dobi na timu
        Tim kot krepitev moči strokovnih delavcev
        Tim kot krepitev moči uporabnikov
Pomen timskega dela
    Pomembnost timskega dela za socialno delo
        Ostali profili redkeje delajo timsko

Priloga 10: Kvalitativna analiza – izpisi iz programa Atlas.ti

Povzetek:
IZPISI KOD S POGOSTOSTJO LE-TEH
IZPIS IDENTIDICIRANIH KATEGORIJ (Z NAVEDENIM ŠT. KOD)
OBLAKI KOD PO POSAMEZNIH KATEGORIJAH

Izpis najpogosteje uporabljenih kod (ki se pojavijo več kot 15-krat)

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Specifike socialnega dela	46	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Socialno delo
Večji pomen osebnosti kot izobrazbe	39	0	S..	21. 09. 2...	15. 10. 2...	Pogostost, Pomembnost
Pomembnost strokovne (poklicne) samozavesti	37	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo, Pogostost, Usposobljenost
Multidisciplinarni tim	35	2	S..	20. 09. 2...	09. 11. 2...	Poimenovanje
Težave z zdravstvom	32	1	S..	24. 09. 2...	13. 11. 2...	Potek timskega dela
Potrebno zgraditi mrežo osebnih odnosov po organizacijah	30	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Pomembnost izkušenj (v praksi)	30	0	S..	25. 09. 2...	18. 10. 2...	Opremljenost za timsko delo, Usposobljenost
Prisotnost uporabnika na timskem sestanku	29	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela, Potek timskega dela, Uporabniki
Spreminjanje skozi čas	26	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Pogostost, Specifike CSD-jev
Potreba po dodatnem izobraževanju, usposabljanju	26	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Časovna zahtevnost timskega dela	25	0	S..	24. 09. 2...	07. 02. 2...	Asociacije, Potek timskega dela
Časovna stiska	25	3	S..	24. 09. 2...	01. 10. 2...	Potek timskega dela
Pomembnost sodelovanja in pripravljenosti prevzeti kakšno nalogo	25	0	S..	28. 09. 2...	20. 11. 2...	Uspešnost
Sodelovanje z drugimi organizacijami	24	0	S..	02. 10. 2...	13. 11. 2...	Asociacije
Izmenjava informacij	24	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Namen, Pomembnost
Redni termini za srečanja	24	0	S..	20. 09. 2...	22. 11. 2...	Pogostost, Potek timskega dela
Faks da znanje in neke smernice	22	0	S..	01. 10. 2...	29. 11. 2...	Usposobljenost
Pomembnost odnosov med sodelavci	22	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost, Uspešnost
Pogosta uporaba timskega dela	22	1	S..	20. 09. 2...	23. 11. 2...	Pomembnost
Pomoč med sodelavci	21	1	S..	19. 09. 2...	22. 11. 2...	Asociacije, Definicije
Pomembnost priprave na tim	20	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Interni tim	20	3	S..	28. 09. 2...	02. 10. 2...	Poimenovanje
Najpogostejše sodelovanje	19	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Število sodelujočih v timu
Zakonska določenost ustanovitve in nalog	19	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Definicije
Delo po socialno delovnem principu	19	1	S..	19. 09. 2...	25. 09. 2...	Definicije, Metoda/oblika SD, Potek timskega dela
Pomembnost timskega dela v zahtevnih zadevah	18	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost
V primeru nasilja - multidisciplinarni tim	18	0	S..	21. 09. 2...	06. 11. 2...	Oblike timskega dela
Različni pogledi	17	1	S..	19. 09. 2...	03. 10. 2...	Asociacije
Prisotnost direktorja CSD-ja v timu	17	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Direktor
Posvetovalni tim	17	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Poimenovanje
Potrebnost spretnosti vodenja, koordiniranja	16	0	S..	25. 09. 2...	15. 11. 2...	Opremljenost za timsko delo
Sklicatelj vodi	15	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Vloge
Skupni načrt dela, pomoči	15	1	S..	28. 09. 2...	21. 11. 2...	Definicije
Razlike med profili	15	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Specifike (širine) dela na CSD	15	0	S..	07. 11. 2...	07. 11. 2...	Specifike CSD-jev
Ocena zadovoljstva - 4	15	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Zadovoljstvo

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo od 10 do 14-krat

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Timi po potrebi	14	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela
Brez prisotnosti uporabnikov	14	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Uporabniki
Tim na področju družine (družinski tim)	14	0	S..	01. 10. 2...	22. 11. 2...	Poimenovanje
Sklicatelj vodi in zapisuje	14	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Vloge
Strokovna kompetentnost	14	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Socialno delo
Želja po celostni sliki	14	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Socialno delo
Medsebojna podpora	13	0	S..	24. 09. 2...	20. 11. 2...	Uspešnost
Večja formalnost in struktura timskih sestankov z zunanjimi	13	0	S..	24. 09. 2...	23. 11. 2...	Potek timskega dela
Dobro sodelovanje	13	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Sodelovanje, Zadovoljstvo
Med študijem ni bilo pridobivanja znanja o timskem delu	13	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Boljša storitev za uporabnika	13	0	S..	20. 09. 2...	21. 11. 2...	Pomembnost
Več subtilnosti (se ne ubesedi vsega) v timih, ko je prisoten uporabnik	13	0	S..	24. 09. 2...	23. 11. 2...	Uporabniki
Pomembna vloga vodje oz. sklicatelja	13	0	S..	24. 09. 2...	16. 10. 2...	Vloge
Drugi profili na CSD	13	1	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Ključni akter timskega dela je posamezni strokovni delavec	12	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Sodelovanje, Vloge
Razlike med CSD-ji	12	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Intervizija kot timsko delo	12	1	S..	20. 09. 2...	21. 09. 2...	Definicije
Pobuda za tim pride iz druge organizacije	12	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Odgovornost ostane strokovni delavki	12	0	S..	01. 10. 2...	08. 10. 2...	Potek timskega dela
Metoda dela	12	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Ocena izkušenosti - 5	12	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Skupno iskanje rešitev	12	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Ključnost (sodobnih) socialno delovnih znanj za timsko delo	11	0	S..	26. 09. 2...	15. 11. 2...	Opremljenost za timsko delo, Usposobljenost
Ključnost uporabnika	11	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Uporabniki
Potrebne so različne spretnosti komunikacije	11	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Pomembnost strpnosti	11	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Opremljenost za timsko delo
Timski sestanek kot prostor, da se vsi slišimo	11	0	S..	21. 09. 2...	24. 09. 2...	Namen
Velika pomembnost timskega dela	11	1	S..	20. 09. 2...	24. 09. 2...	Pomembnost
Mahinacije glede odpiranja spisov, knjiženja zadev, poimenovanja, izločanja ipd. (v korist upo...	11	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Specifike CSD-jev
Nujnost timskega dela za bolj strokovno delo	11	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost
Skupno načrtovanje, uskladitev aktivnosti	11	0	S..	20. 09. 2...	02. 10. 2...	Pomembnost
Delovni tim	11	2	S..	20. 09. 2...	21. 09. 2...	Poimenovanje
Iz različnih področij vsak nekaj prispeva	11	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Asociacije
IPS kot timsko delo	11	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Oblike timskega dela
Skličejo time tudi druge organizacije	11	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Sodelovanje z drugimi profili	11	0	S..	25. 09. 2...	13. 11. 2...	Sodelovanje

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 9 in 10-krat

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Ena vodi, druga zapisuje	10	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Preobremenjenost kot ključni problem	10	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Multidisciplinarni timi kot oblika sodelovanja z drugimi institucijami	10	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela
Time običajno skliče CSD	10	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Razlike znotraj socialnega dela	10	0	S..	21. 09. 2...	21. 11. 2...	
Za timske zadeve je nujna vsebina - uporabnice in uporabniki	10	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Definicije
Pomembnost prakse	10	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo, Študij, Usposobljenost
Pomembnost premišljene izbire članov tima	10	0	S..	09. 10. 2...	22. 11. 2...	Vloge
Velika zahtevnost nalog (po zakonu)	10	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Pridobivanje podrobnejših informacij (poročila so bolj skopa)	10	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Namen, Potek timskega dela
Sklic tima, ko strokovna delavka presodi, da to potrebuje	10	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Delovni odnos	9	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Socialno delo
Način dela, ko naj vsak prispeva	9	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Metoda/oblika SD, Potek timskega dela
Pomembnost strokovnega (socialno delovnega) znanja	9	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Pomembnost, Usposobljenost
Pomembnost tega, kako je vodstvo CSD-ja naklonjeno timskemu delu	9	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Direktor
Tekom študija ni imela občutka, da je timsko delo (tako) pomembno v socialnem delu	9	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Pomembnost
Sodelovanje v skupinah med študijem	9	1	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Povprečno število sodelujočih	9	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Število sodelujočih v timu
Prehod iz študija v prakso na CSD je zahteven	9	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Sodelovanje šol, vrtcev	9	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Sodelovanje
Strokovne komisije	9	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Poimenovanje
Dvojna vloga CSD	9	0	S..	18. 10. 2...	18. 10. 2...	Specifike CSD-jev
Drug pogled	9	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Asociacije
Določene spretnosti lahko pridobiš le z izkušnjami	9	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Sodelovanje v timu je za uporabnika lahko stres	9	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Strokovni kolegij	9	0	S..	17. 10. 2...	17. 10. 2...	Poimenovanje
Ocena uspešnosti - 4	9	0	S..	25. 09. 2...	07. 11. 2...	Uspešnost
Tim z uporabniki	9	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Razmerje moči pri timskem delu	9	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Medinstitucionalni = Multidisciplinarni tim	9	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Poimenovanje
Celostna obravnava uporabnika	9	1	S..	20. 09. 2...	24. 09. 2...	Pomembnost, Potek timskega dela
Sodelovanje z nevladnimi organizacijami	9	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Sodelovanje
Velika pričakovanja do CSD	9	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Članica tima	9	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Vloge
Manjši CSD	9	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Pogostost
Razdelitev nalog, ki jih potem vsak opravi	9	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Definicije

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 8-krat

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

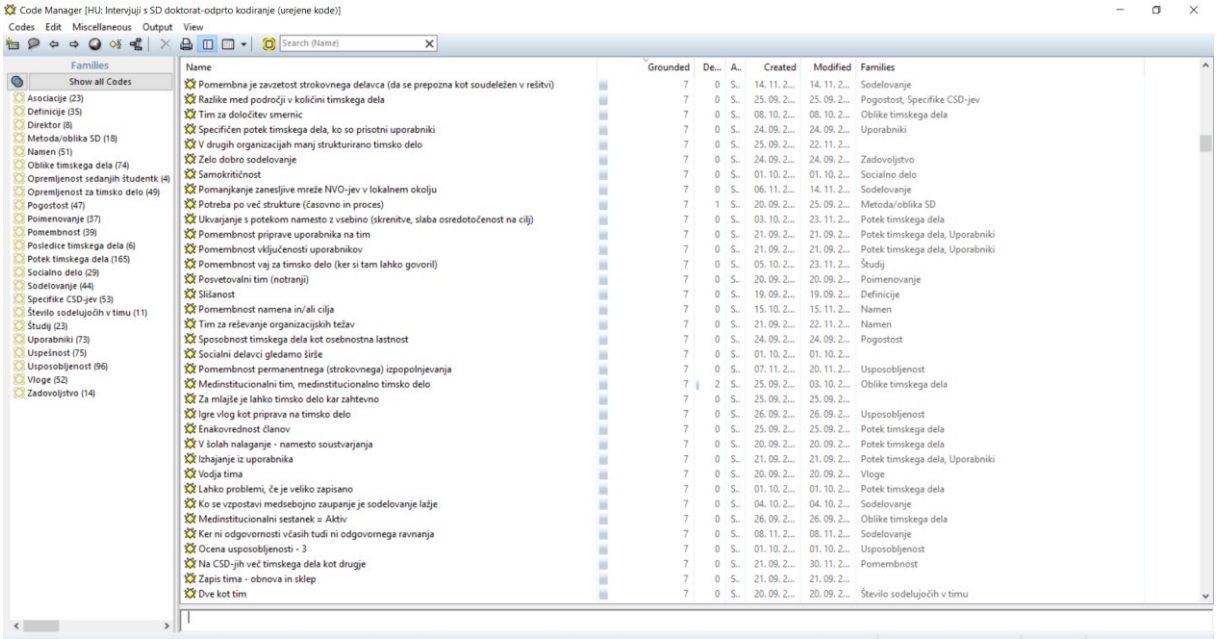
Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

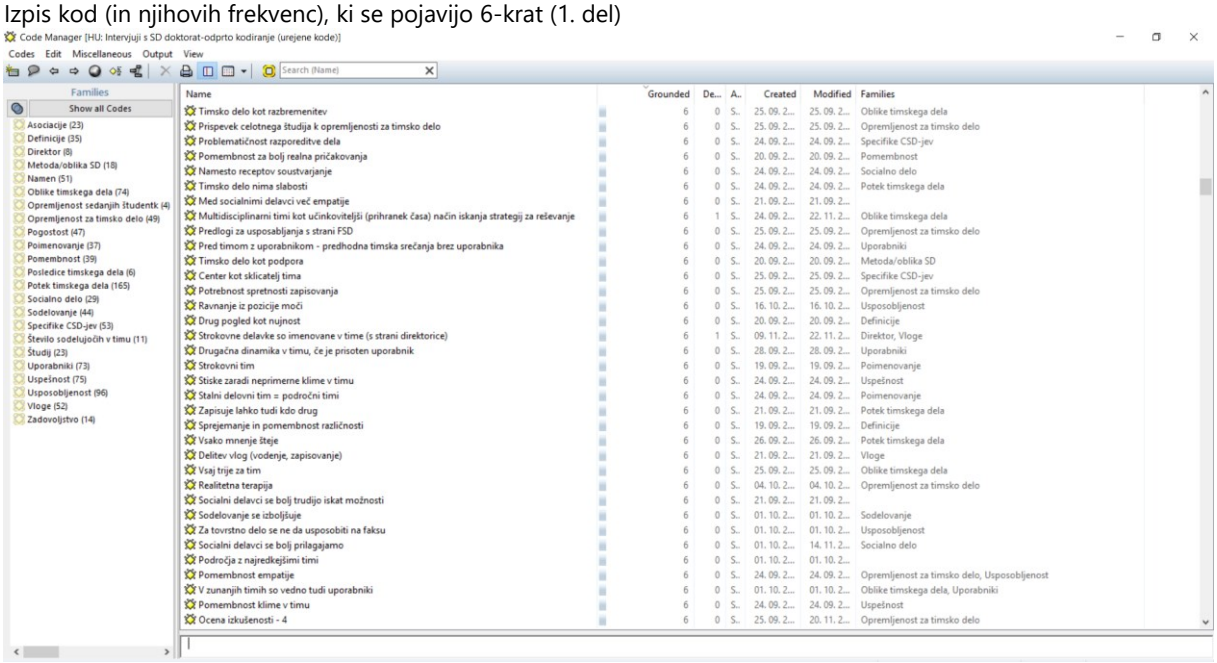
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Delo na projektih med študijem	8	0	S..	28. 09. 2...	29. 11. 2...	
Ocena usposobljenosti - 4	8	0	S..	26. 09. 2...	20. 11. 2...	
Več o vodenju timskih sestankov	8	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Ostali profili se bolj le držijo zakona	8	1	S..	21. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Pomembnost dorečenosti sklepov	8	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Uporabniki kot aktivni akterji	8	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uporabniki
Pomembnost osebnosti/osebne širine	8	0	S..	24. 09. 2...	07. 11. 2...	
Pomembnost timov za porazdelitev odgovornosti	8	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Namen
Pomembnost spoštljivih odnosov	8	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Delo skupaj z uporabnikom	8	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	
Pomembnost zaupanja v ostale strokovne delavce za timsko delo	8	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Večja učinkovitost dela, ko se vsi potrebni (tudi uporabniki) sestanejo	8	1	S..	24. 09. 2...	23. 11. 2...	Uspešnost
Sistemske pomanjkljivosti na ravni države	8	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	Uspešnost
Potreba po več timskega dela	8	1	S..	25. 09. 2...	28. 09. 2...	Pogostost
Potrebnih veliko velčin za vodenje tima	8	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Prilagajanje zdravstvu	8	0	S..	04. 10. 2...	21. 11. 2...	Sodelovanje
Dogovor o skupnem opravljanju nalog in načina sodelovanja	8	0	S..	28. 09. 2...	30. 11. 2...	Namen
Socialno delo z družino	8	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Namesto pomoči, delitve naloge se naloge nalaga le nekomu (potem preverjanje, če jih je opr...	8	0	S..	28. 09. 2...	14. 11. 2...	Uspešnost
Sklicatelj zapisuje	8	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Vloge
Koordinacijska vloga CSD-ja	8	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Vloge
Najprej tim strokovnih delavcev, potem tim z uporabnikom (se ga seznani)	8	0	S..	16. 10. 2...	29. 11. 2...	Uporabniki
Sodelovanje	8	0	S..	04. 10. 2...	07. 02. 2...	Asociacije
Soustvarjanje možnih rešitev	8	0	S..	01. 10. 2...	03. 10. 2...	Asociacije, Socialno delo
Sodelovanje z zdravstvom	8	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Sodelovanje

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 7-krat



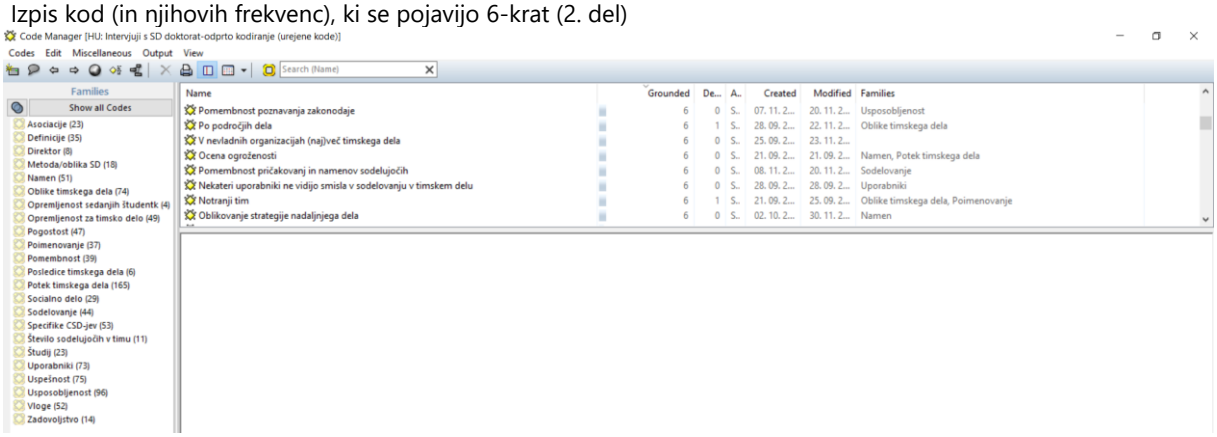
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Pomembna je zavzetost strokovnega delavca (da se prepozna kot soudeležen v rešitvi)	7	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Sodelovanje
Razlike med področji v količini timskega dela	7	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Pogostost, Specifike CSD-jev
Tim za določitev smernic	7	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Oblike timskega dela
Specifičen potek timskega dela, ko so prisotni uporabniki	7	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
V drugih organizacijah manj strukturirano timsko delo	7	0	S..	25. 09. 2...	22. 11. 2...	
Zelo dobro sodelovanje	7	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Zadovoljstvo
Samokritičnost	7	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Socialno delo
Pomanjkanje zanesljive mreže NVO-jev v lokalnem okolju	7	0	S..	06. 11. 2...	14. 11. 2...	Sodelovanje
Potreba po več strukture (časovno in proces)	7	1	S..	20. 09. 2...	25. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Ukvarjanje s potekom namesto z vsebino (skrenitve, slaba osredotočenost na cilj)	7	0	S..	03. 10. 2...	23. 11. 2...	Potek timskega dela
Pomembnost priprave uporabnika na tim	7	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uporabniki
Pomembnost vključenosti uporabnikov	7	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uporabniki
Pomembnost vaj za timsko delo (ker si tam lahko govoril)	7	0	S..	05. 10. 2...	23. 11. 2...	Študij
Posvetovalni tim (notranji)	7	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Poimenovanje
Slišanost	7	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Definicije
Pomembnost namena in/ali cilja	7	0	S..	15. 10. 2...	15. 11. 2...	Namen
Tim za reševanje organizacijskih težav	7	0	S..	21. 09. 2...	22. 11. 2...	Namen
Sposobnost timskega dela kot osebnostna lastnost	7	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Socialni delavci gledamo širše	7	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	
Pomembnost permanentnega (strokovnega) izpopolnjevanja	7	0	S..	07. 11. 2...	20. 11. 2...	Usposobljenost
Medinstitucionalni tim, medinstitucionalno timsko delo	7	2	S..	25. 09. 2...	03. 10. 2...	Oblike timskega dela
Za mlajše je lahko timsko delo kar zahtevno	7	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Igre vlog kot priprava na timsko delo	7	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Enakovrednost članov	7	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Potek timskega dela
V šolah nalaganje - namesto soustvarjanja	7	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Izhajanje iz uporabnika	7	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uporabniki
Vodja tima	7	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Vloge
Lahko problemi, če je veliko zapisano	7	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Potek timskega dela
Ko se vzpostavi medsebojno zaupanje je sodelovanje lažje	7	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Sodelovanje
Medinstitucionalni sestanek = Aktiv	7	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Oblike timskega dela
Ker ni odgovornosti včasih tudi ni odgovornega ravnanja	7	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Sodelovanje
Ocena usposobljenosti - 3	7	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Na CSD-jih več timskega dela kot drugje	7	0	S..	21. 09. 2...	30. 11. 2...	Pomembnost
Zapis tima - obnova in sklep	7	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Dve kot tim	7	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Število sodelujočih v timu

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 6-krat (1. del)



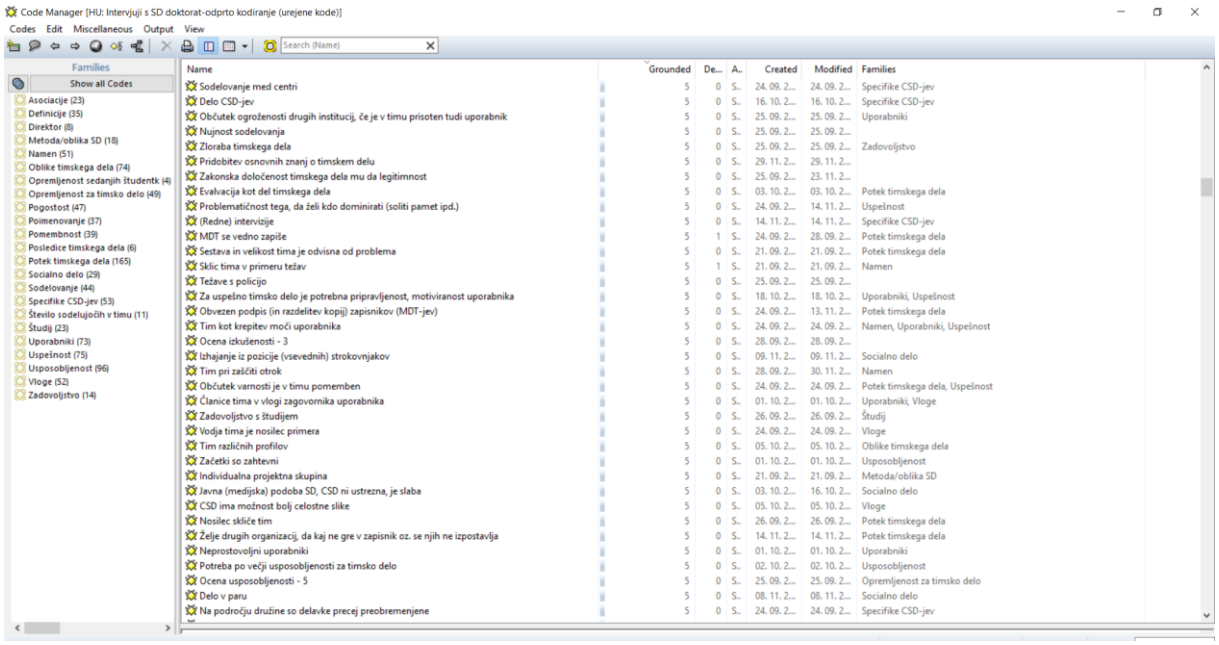
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Timsko delo kot razbremenitev	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela
Prispevek celotnega študija k opremljenosti za timsko delo	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Problematičnost razporeditve dela	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Pomembnost za bolj realna pričakovanja	6	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost
Namesto receptov soustvarjanje	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Socialno delo
Timsko delo nima slabosti	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Med socialnimi delavci več empatije	6	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Multidisciplinarni timi kot učinkovitejši (prihranek časa) način iskanja strategij za reševanje	6	1	S..	24. 09. 2...	22. 11. 2...	Oblike timskega dela
Predlogi za usposabljanja s strani FSD	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Pred timom z uporabnikom - predhodna timska srečanja brez uporabnika	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Timsko delo kot podpora	6	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Center kot sklicatelj tima	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Potrebnost spretnosti zapisovanja	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Ravnanje iz pozicije moči	6	0	S..	16. 10. 2...	16. 10. 2...	Usposobljenost
Drug pogled kot nujnost	6	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Definicije
Strokovne delavke so imenovane v time (s strani direktorice)	6	1	S..	09. 11. 2...	22. 11. 2...	Direktor, Vloge
Drugačna dinamika v timu, če je prisoten uporabnik	6	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uporabniki
Strokovni tim	6	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Poimenovanje
Stiske zaradi neprimerne klime v timu	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Stalni delovni tim = področni timi	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Poimenovanje
Zapisuje lahko tudi kdo drug	6	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Sprejemanje in pomembnost različnosti	6	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Definicije
Vsako mnenje šteje	6	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Potek timskega dela
Delitev vlog (vodenje, zapisovanje)	6	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Vloge
Vsaj trije za tim	6	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela
Realitetna terapija	6	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Opremljenost za timsko delo
Socialni delavci se bolj trudijo iskat možnosti	6	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Sodelovanje se izboljšuje	6	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Sodelovanje
Za tovrstno delo se ne da usposobiti na faksu	6	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Socialni delavci se bolj prilagajamo	6	0	S..	01. 10. 2...	14. 11. 2...	Socialno delo
Področja z najredkejšimi timi	6	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	
Pomembnost empatije	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo, Usposobljenost
V zunanjih timih so vedno tudi uporabniki	6	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Oblike timskega dela, Uporabniki
Pomembnost klime v timu	6	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Ocena izkušenosti - 4	6	0	S..	25. 09. 2...	20. 11. 2...	Opremljenost za timsko delo

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 6-krat (2. del)

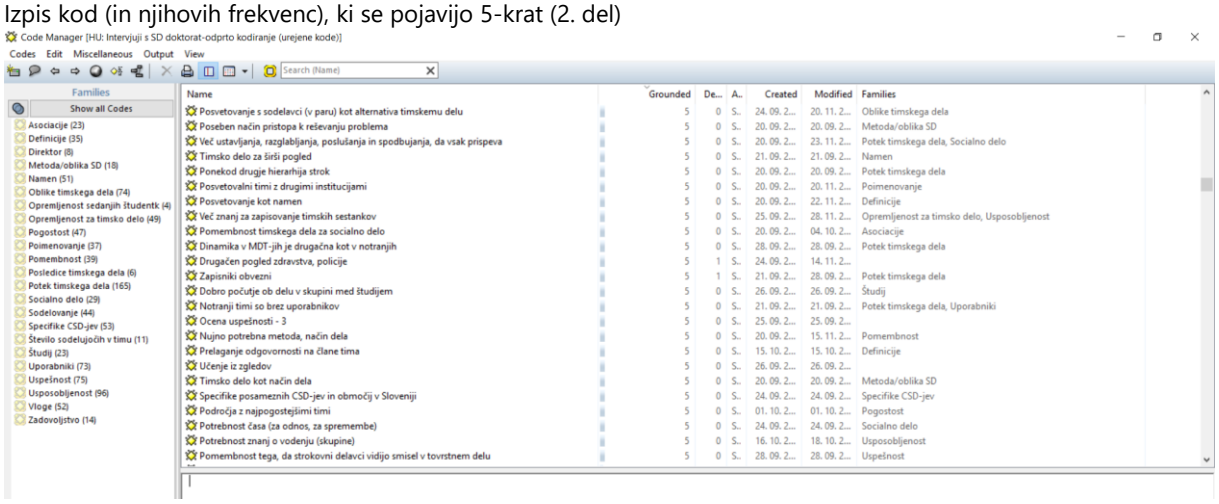


Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Pomembnost poznavanja zakonodaje	6	0	S..	07. 11. 2...	20. 11. 2...	Usposobljenost
Po področjih dela	6	1	S..	28. 09. 2...	22. 11. 2...	Oblike timskega dela
V nevladnih organizacijah (naj)več timskega dela	6	0	S..	25. 09. 2...	23. 11. 2...	
Ocena ogroženosti	6	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Namen, Potek timskega dela
Pomembnost pričakovanj in namenov sodelujočih	6	0	S..	08. 11. 2...	20. 11. 2...	Sodelovanje
Nekateri uporabniki ne vidijo smisla v sodelovanju v timskem delu	6	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uporabniki
Notranji tim	6	1	S..	21. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela, Poimenovanje
Oblikovanje strategije nadaljnjega dela	6	0	S..	02. 10. 2...	30. 11. 2...	Namen

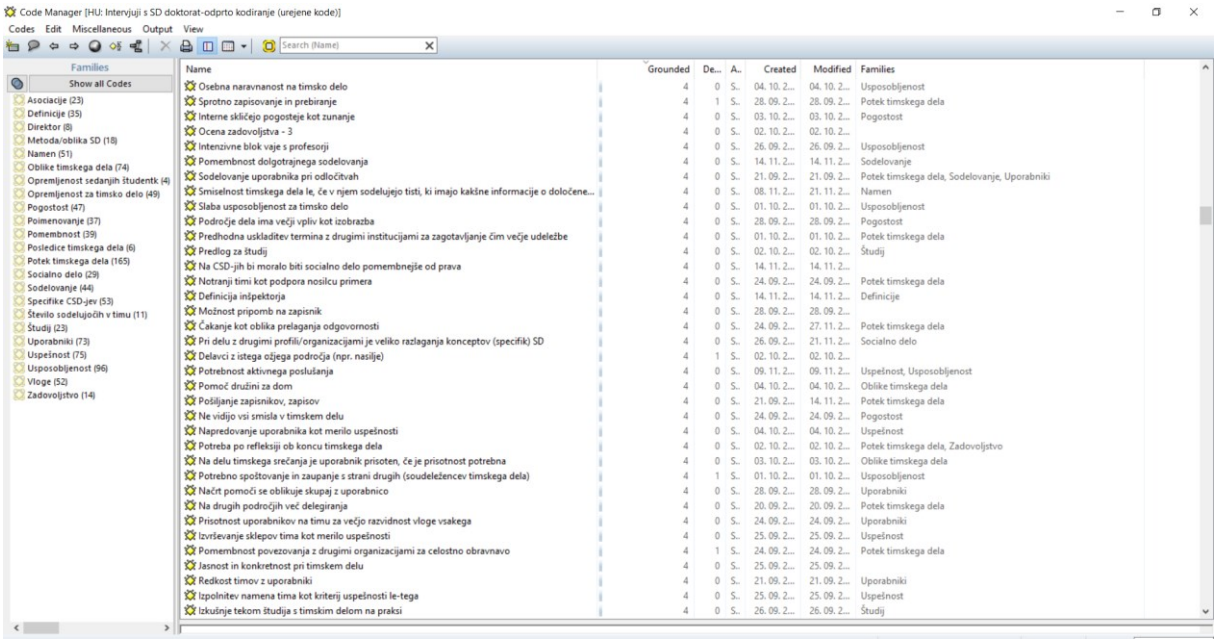
Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 5-krat (1. del)



Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 5-krat (2. del)



Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 4-krat (1. del)



Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

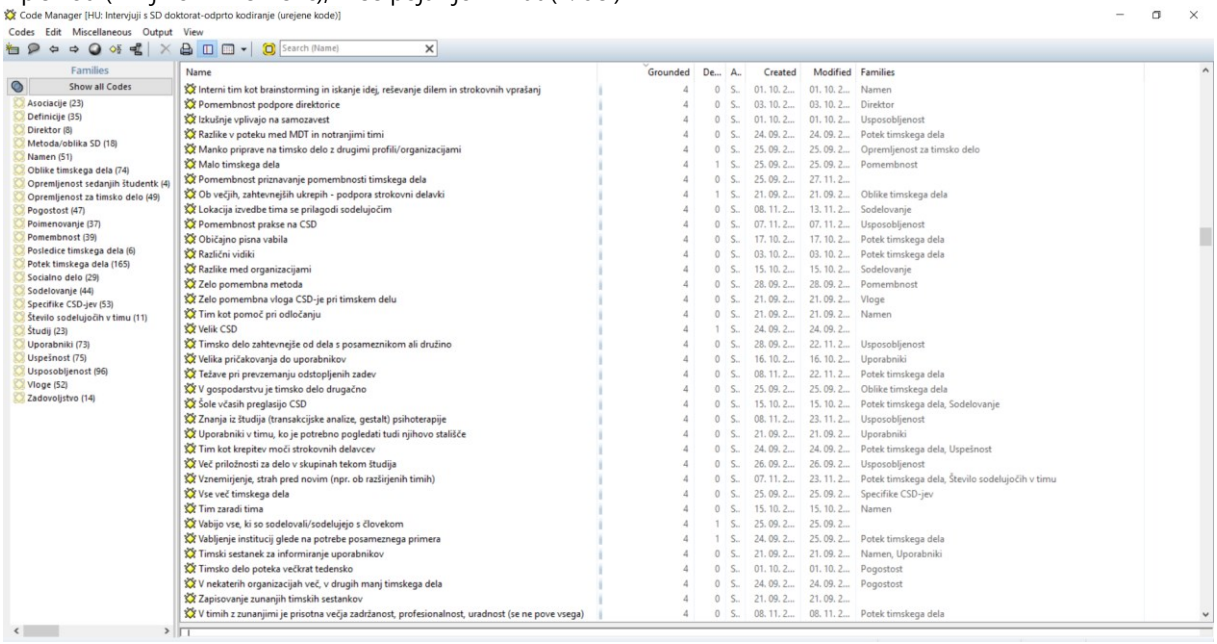
Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Osebna naravnanost na timsko delo	4	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Usposobljenost
Sprotno zapisovanje in prebiranje	4	1	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Potek timskega dela
Interne sklicejo pogosteje kot zunanje	4	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Pogostost
Ocena zadovoljstva - 3	4	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	
Intenzivne blok vaje s profesorji	4	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Pomembnost dolgotrajnega sodelovanja	4	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Sodelovanje
Sodelovanje uporabnika pri odločitvah	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Sodelovanje, Uporabniki
Smiselnost timskega dela le, če v njem sodelujejo tisti, ki imajo kakšne informacije o določene...	4	0	S..	08. 11. 2...	21. 11. 2...	Namen
Slaba usposobljenost za timsko delo	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Področje dela ima večji vpliv kot izobrazba	4	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Pogostost
Predhodna uskladitev termina z drugimi institucijami za zagotavljanje čim večje udeležbe	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Potek timskega dela
Predlog za študij	4	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Študij
Na CSD-jih bi moralo biti socialno delo pomembnejše od prava	4	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	
Notranji timi kot podpora nosilcu primera	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Definicija inšpektorja	4	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Definicije
Možnost pripomb na zapisnik	4	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	
Čakanje kot oblika prelaganja odgovornosti	4	0	S..	24. 09. 2...	27. 11. 2...	Potek timskega dela
Pri delu z drugimi profili/organizacijami je veliko razlaganja konceptov (specifik) SD	4	0	S..	26. 09. 2...	21. 11. 2...	Socialno delo
Delavci z istega ožjega področja (npr. nasilje)	4	1	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	
Potrebnost aktivnega poslušanja	4	0	S..	09. 11. 2...	09. 11. 2...	Uspešnost, Usposobljenost
Pomoč družini za dom	4	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Oblike timskega dela
Pošiljanje zapisnikov, zapisov	4	0	S..	21. 09. 2...	14. 11. 2...	Potek timskega dela
Ne vidijo vsi smisla v timskem delu	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Napredovanje uporabnika kot merilo uspešnosti	4	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Uspešnost
Potreba po refleksiji ob koncu timskega dela	4	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Potek timskega dela, Zadovoljstvo
Na delu timskega srečanja je uporabnik prisoten, če je prisotnost potrebna	4	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Oblike timskega dela
Potrebno spoštovanje in zaupanje s strani drugih (soudeležencev timskega dela)	4	1	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Načrt pomoči se oblikuje skupaj z uporabnico	4	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uporabniki
Na drugih področjih več delegiranja	4	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Prisotnost uporabnikov na timu za večjo razvidnost vloge vsakega	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Izvrševanje sklepov tima kot merilo uspešnosti	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uspešnost
Pomembnost povezovanja z drugimi organizacijami za celostno obravnavo	4	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Jasnost in konkretnost pri timskem delu	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Redkost timov z uporabniki	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Uporabniki
Izpolnitev namena tima kot kriterij uspešnosti le-tega	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uspešnost
Izkušnje tekom študija s timskim delom na praksi	4	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Študij

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 4-krat (2. del)



Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

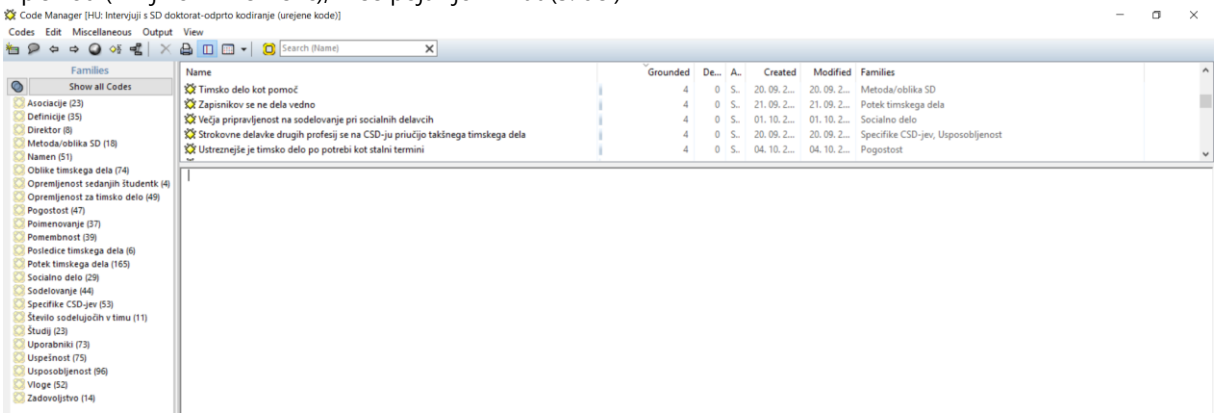
Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Interni tim kot brainstorming in iskanje idej, reševanje dilem in strokovnih vprašanj	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Namen
Pomembnost podpore direktorice	4	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Direktor
Izkušnje vplivajo na samozavest	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Razlike v poteku med MDT in notranjimi timi	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Manko priprave na timsko delo z drugimi profili/organizacijami	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Malo timskega dela	4	1	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Pomembnost
Pomembnost priznavanje pomembnosti timskega dela	4	0	S..	25. 09. 2...	27. 11. 2...	
Ob večjih, zahtevnejših ukrepih - podpora strokovni delavki	4	1	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela
Lokacija izvedbe tima se prilagodi sodelujočim	4	0	S..	08. 11. 2...	13. 11. 2...	Sodelovanje
Pomembnost prakse na CSD	4	0	S..	07. 11. 2...	07. 11. 2...	Usposobljenost
Običajno pisna vabila	4	0	S..	17. 10. 2...	17. 10. 2...	Potek timskega dela
Različni vidiki	4	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Potek timskega dela
Razlike med organizacijami	4	0	S..	15. 10. 2...	15. 10. 2...	Sodelovanje
Zelo pomembna metoda	4	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Pomembnost
Zelo pomembna vloga CSD-je pri timskem delu	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Vloge
Tim kot pomoč pri odločanju	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Namen
Velik CSD	4	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Timsko delo zahtevnejše od dela s posameznikom ali družino	4	0	S..	28. 09. 2...	22. 11. 2...	Usposobljenost
Velika pričakovanja do uporabnikov	4	0	S..	16. 10. 2...	16. 10. 2...	Uporabniki
Težave pri prevzemanju odstopljenih zadev	4	0	S..	08. 11. 2...	22. 11. 2...	Potek timskega dela
V gospodarstvu je timsko delo drugačno	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela
Šole včasih preglasijo CSD	4	0	S..	15. 10. 2...	15. 10. 2...	Potek timskega dela, Sodelovanje
Znanja iz študija (transakcijske analize, gestalt) psihoterapije	4	0	S..	08. 11. 2...	23. 11. 2...	Usposobljenost
Uporabniki v timu, ko je potrebno pogledati tudi njihovo stališče	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Uporabniki
Tim kot krepitev moči strokovnih delavcev	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Uspešnost
Več priložnosti za delo v skupinah tekom študija	4	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Vznemirjenje, strah pred novim (npr. ob razširjenih timih)	4	0	S..	07. 11. 2...	23. 11. 2...	Potek timskega dela, Število sodelujočih v timu
Vse več timskega dela	4	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Tim zaradi tima	4	0	S..	15. 10. 2...	15. 10. 2...	Namen
Vabijo vse, ki so sodelovali/sodelujejo s človekom	4	1	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Vabljenje institucij glede na potrebe posameznega primera	4	1	S..	24. 09. 2...	25. 09. 2...	Potek timskega dela
Timski sestanek za informiranje uporabnikov	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Namen, Uporabniki
Timsko delo poteka večkrat tedensko	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Pogostost
V nekaterih organizacijah več, v drugih manj timskega dela	4	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Zapisovanje zunanjih timskih sestankov	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
V timih z zunanjimi je prisotna večja zadržanost, profesionalnost, uradnost (se ne pove vsega)	4	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Potek timskega dela

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 4-krat (3. del)



Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Timsko delo kot pomoč	4	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Zapisnikov se ne dela vedno	4	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Večja pripravljenost na sodelovanje pri socialnih delavcih	4	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Socialno delo
Strokovne delavke drugih profesij se na CSD-ju priučijo takšnega timskega dela	4	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Specifike CSD-jev, Usposobljenost
Ustreznejše je timsko delo po potrebi kot stalni termini	4	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Pogostost

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 3-krat (1. del)

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Sedanje generacije bi morale biti bolje opremljene za delo po konceptu delovnega odnosa - p...	3	0	S..	15. 11. 2...	15. 11. 2...	
Nekatere študentke so samoiniciativne in delajo z veseljem	3	0	S..	26. 09. 2...	29. 11. 2...	
Obstoj specifik timskega dela v socialnem delu	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
V vabilu že navedene teme, namen	3	0	S..	21. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Nekatere študentke jemljejo prakso kot "moram"	3	0	S..	26. 09. 2...	29. 11. 2...	
Tim na področju ZUPJS	3	0	S..	21. 09. 2...	22. 11. 2...	Poimenovanje
Redkost MDT-jev	3	0	S..	24. 09. 2...	21. 11. 2...	Pogostost
Redko sklicejo drugi	3	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Priložnost vsakega, da ubesedi	3	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Definicije, Metoda/oblika SD
Večja pomembnost strokovnega znanja (o socialnem delu) kot znanj o timskem delu	3	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Pomembnost, Usposobljenost
Družinski kolegij	3	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Poimenovanje
Obvezna timska (kolektivna) srečanja	3	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela
Notranje vsak zase zapiše	3	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Koordinirana obravnava v skupnosti kot timsko delo	3	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	
Med študijem se lahko usposobiš za delo člana v timu	3	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Študij
Učinkovitost odvisna od vseh sodelujočih	3	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	Uspešnost
Notranji timi so pogostejši	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Timsko delo kot način socialnega dela	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Sposobnost slišati in premisliti drugačna stališča	3	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Opremljenost za timsko delo
Manko študija v preizkušanja v različnih vlogah v timskem delu	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Delitev dela (kdo sklicuje)	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Vloge
Vedno se napiše zapis ali pa zapisnik	3	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Potek timskega dela
Tudi v notranjih timih so kdaj uporabniki	3	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Uporabniki
Sestava tima	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Število sodelujočih v timu
Tim kot utemeljitev/potrditev odločitve	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Definicije
Zdaj (z bolonjo) študentje niso dobro opremljeni	3	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Neformalni tim	3	0	S..	17. 10. 2...	17. 10. 2...	Oblike timskega dela
Vodja skliče in vodi srečanje	3	0	S..	21. 09. 2...	23. 11. 2...	
Drugje so timi bolj operativni in manj vsebinski	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Drugačna vloga vodje - odgovornost za proces	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Timsko delo kot orodje za delo	3	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Metoda/oblika SD
Spretnosti motiviranja za sodelovanje	3	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Razlaganje delovnega odnosa	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Socialno delo
V notranjih timih so sklepi predvsem delo nosilca	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Timsko delo na FSD	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Ocena uspešnosti - 3-4	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 3-krat (2. del)

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

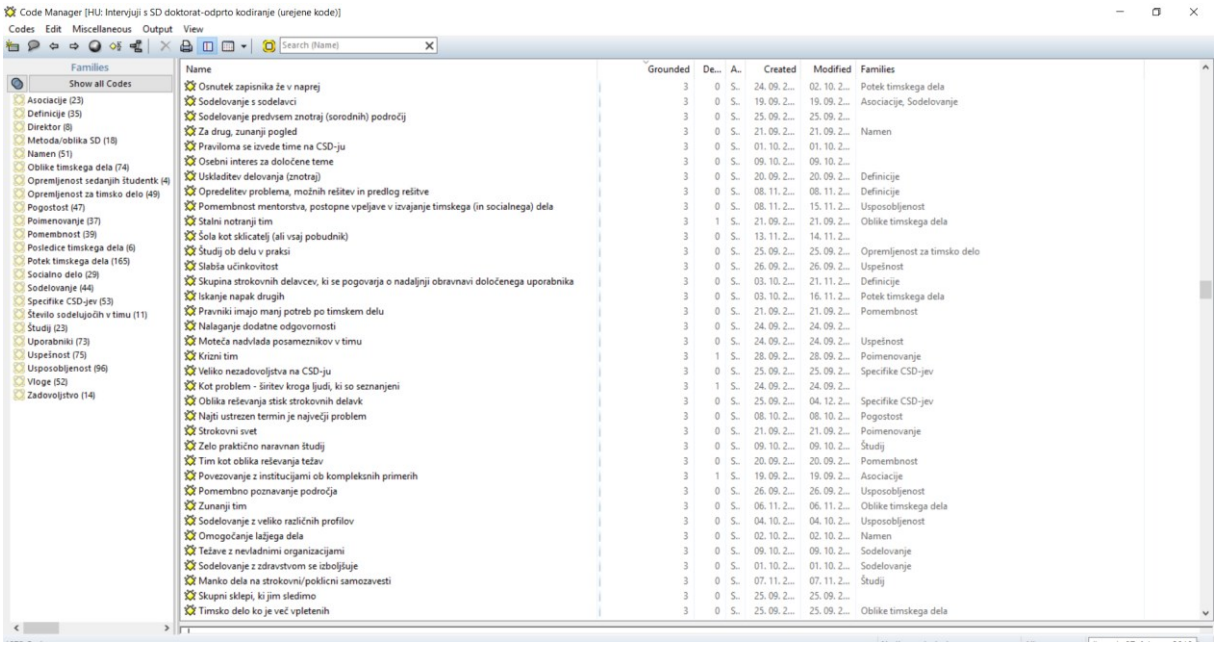
Families

Show all Codes

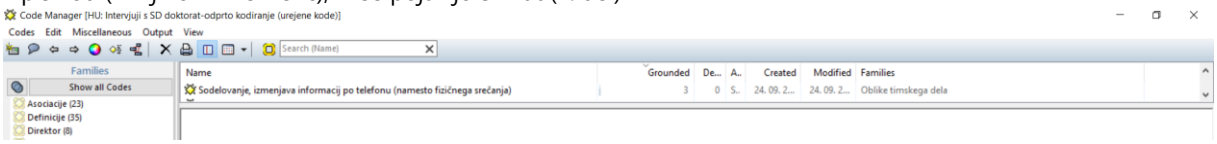
Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Potreba po dodatni literaturi	3	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Usposobljenost
Timsko delo kot pomemben način dela z uporabniki	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uporabniki
Ni kresanja mnenj	3	0	S..	15. 10. 2...	15. 10. 2...	Potek timskega dela
Zapis tudi internih timov	3	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Potek timskega dela
Podpis in pošiljanje zapisnikov	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Tim za reševanje problema	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela
Razdelitev nalog na MDT	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Problemi zapisovanja	3	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Prisotnost direktorja zaradi odgovornosti CSD-ja	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Direktor, Potek timskega dela
Razlike v timskem delu v različnih organizacijah	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Razlike med timom in intervizijo	3	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	Definicije, Oblike timskega dela
V timu za istega uporabnika lahko večkrat sedijo (načeloma) isti ljudje	3	0	S..	28. 09. 2...	08. 10. 2...	Število sodelujočih v timu
Priprava na tim z ostalimi organizacijami poteka preko telefona, dopisovanja	3	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Potek timskega dela
Timsko delo kot oblika pomoči mlajšim sodelavkam	3	0	S..	18. 10. 2...	22. 11. 2...	Namen
Razlikovanje med zapisnikom in zapisom tima	3	0	S..	06. 11. 2...	06. 11. 2...	Potek timskega dela
Na zahtevnejših področjih delata po dve v timu	3	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Podpora uporabniku	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Pristnost direktorja v zahtevnejših zadevah	3	0	S..	09. 11. 2...	24. 11. 2...	
Različni pogledi kot vir nezadovoljstva	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost, Zadovoljstvo
Razlika med prenašanjem informacij in timskim delom	3	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Definicije
Dobro počutje po timu	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Tim za nasilje (za obravnavo nasilja)	3	0	S..	28. 09. 2...	09. 11. 2...	Poimenovanje
Dobro počutje v različnih vlogah	3	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Vloge, Zadovoljstvo
Mlajše v stiski	3	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	
Pomemben doprinos iger vlog (krepitev moči)	3	0	S..	02. 10. 2...	29. 11. 2...	Študij
Pravniki imajo drugačen pogled	3	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Pozitivne povratne informacije s strani drugih strokovnjakov	3	0	S..	04. 10. 2...	20. 11. 2...	Usposobljenost
Težave ker zapisniki lahko pridejo v roke nenamenjenim	3	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Posledice timskega dela, Potek timskega dela
Manj zahtevno je biti član kot sklicatelj	3	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Vloge
Na faksu ne dobiš občutka o resnosti zadev (si bolj "zavit v vato")	3	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Usposobljenost
Timski sestanki v podporo uporabniku	3	1	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela, Uporabniki
Več strokovnjakov kot izhod iz več istega	3	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Definicije
Pomembno redefinirati vlogo koordinatorjev in dobro premisliti vlogo mobilne enote	3	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	
Več strokovnjakov	3	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Asociacije
Sličanost kot merilo uspešnosti	3	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uspešnost
MDT za pomoč uporabnikom - oblikovanje načrta pomoči, načrtovanje evalvacije, naslednjeg...	3	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Namen, Oblike timskega dela

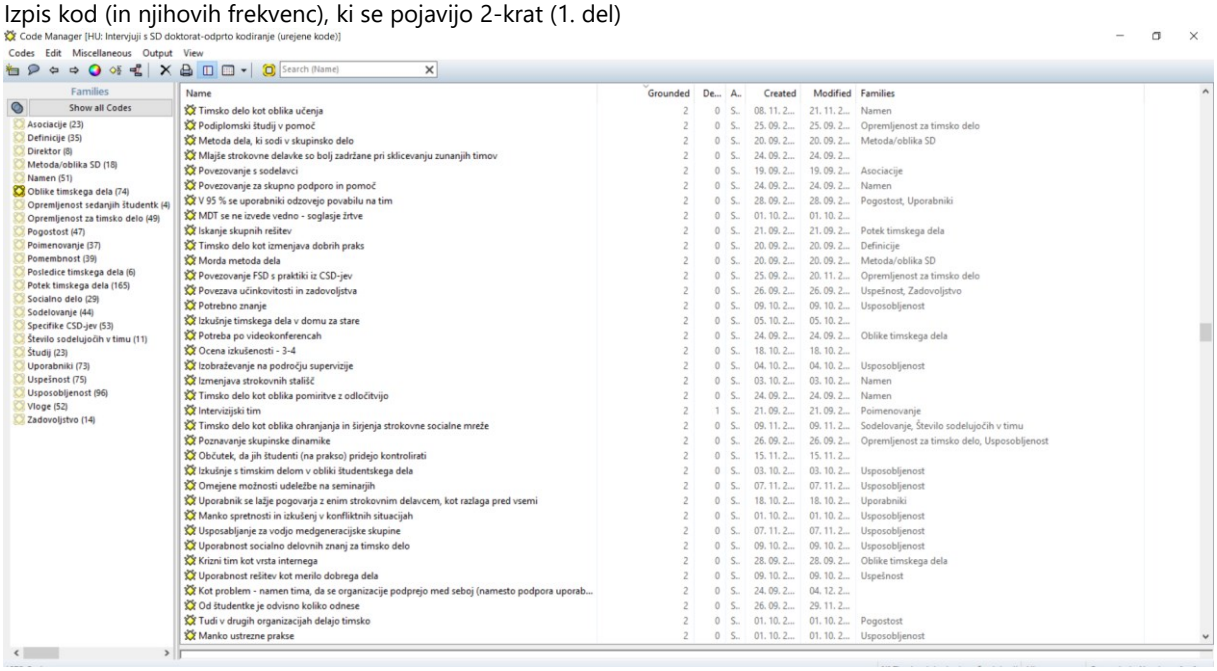
Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 3-krat (3. del)



Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 3-krat (4. del)



Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (1. del)



Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (2. del)

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Odločitev, mnenje tima strokovna delavka skomunicira z uporabnikom	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Pomembnost seminarjev	2	0	S..	07. 11. 2...	07. 11. 2...	Usposobljenost
Pogosti nadzori nad delom strokovnih delavk (predvsem na zaščiti)	2	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Specifike CSD-jev
Uporabnik čaka pred vrati	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Uporabniki
Vloga vodje stalnega notranjega tima	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Vloge
Pomembna je jasnost vlog	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Vloge
Uresničljivost sklepov tima kot merilo uspešnosti	2	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Uspešnost
Usposabljanje za medinstitucionalno timsko delo	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Pomembna vloga koordinatorke, ki je na CSD-ju	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Vloge
Ostali profili gledajo bolj objektivno	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Socialno delo, Specifike CSD-jev
Pomembno sklicati tim dovolj v naprej	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	
Opazovalci pri timskem delu	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Vloge
Pomembnost povezovanja za večjo uspešnost	2	0	S..	25. 09. 2...	28. 09. 2...	Uspešnost
Uporabnost usposabljanja iz mediacije	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Uporabnost tečaja o komunikaciji	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Usposobljenost
Upoštevanje SD konceptov pri vodenju, strukturi in vsebini timskih srečanj	2	0	S..	20. 09. 2...	22. 11. 2...	Potek timskega dela
Uradni zaznamek	2	0	S..	06. 11. 2...	06. 11. 2...	Potek timskega dela
Omogoči premik	2	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost
Lažje je sklicati interni tim	2	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Potek timskega dela
Timsko delo poteka tedensko	2	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	Pogostost
Kdor vodi MDT, mora biti eksakten (vedeti, kako speljati, kaj je cilj, se držati točk)	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela, Vloge
Timsko delo poteka manj pogosto kot tedensko	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	
Ocena usposobljenosti - 3-4	2	0	S..	26. 09. 2...	20. 11. 2...	
MDT-ji trajajo dlje	2	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	
Ključna vloga mentorice na UB	2	0	S..	15. 11. 2...	15. 11. 2...	Usposobljenost
Podporni tim	2	1	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Poimenovanje
Kar dobro sodelovanje	2	0	S..	25. 09. 2...	08. 10. 2...	
Mentorstvo študentom na UB kot timsko delo	2	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Oblike timskega dela
V različnih vlogah pri timskem delu	2	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Vloge
V socialnem delu ni šablon - individualni pristop	2	0	S..	18. 10. 2...	18. 10. 2...	Socialno delo
Potek timskih sestankov v pisarnah ali sejni sobi na CSD	2	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Potek timskega dela
Ocena uspešnosti - 5	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Vsak si sam zabeleži sklepe	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Vloge
Mentorske skupine na FSD kot timsko delo	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
V internem timu sodelujejo tisti, ki so že delali z družino	2	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Potek timskega dela
Pomembnost vzpostavljanja delovnega odnosa z drugimi institucijami	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Socialno delo

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (3. del)

Code Manager [HU: Intervjuji s SD doktorat-odprto kodiranje (urejene kode)]

Codes Edit Miscellaneous Output View

Search (Name)

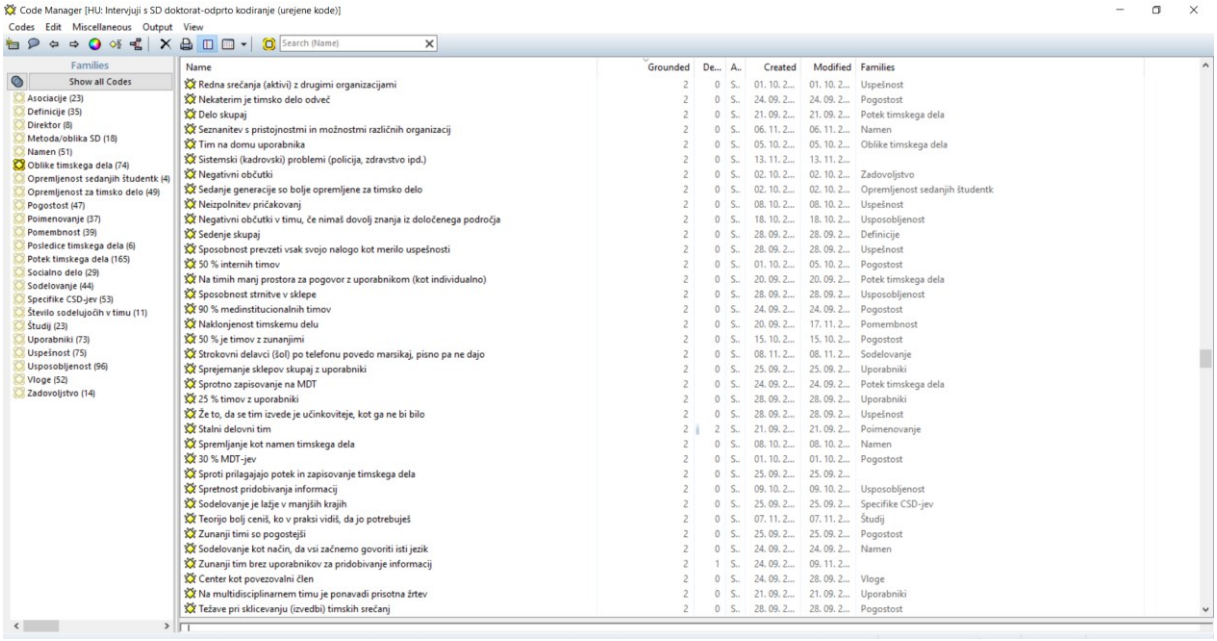
Families

Show all Codes

Asociacije (23)
Definicije (35)
Direktor (8)
Metoda/oblika SD (18)
Namen (51)
Oblike timskega dela (74)
Opremljenost sedanjih študentk (4)
Opremljenost za timsko delo (49)
Pogostost (47)
Poimenovanje (37)
Pomembnost (39)
Posledice timskega dela (6)
Potek timskega dela (165)
Socialno delo (29)
Sodelovanje (44)
Specifike CSD-jev (53)
Število sodelujočih v timu (11)
Študij (23)
Uporabniki (73)
Uspešnost (75)
Usposobljenost (96)
Vloge (52)
Zadovoljstvo (14)

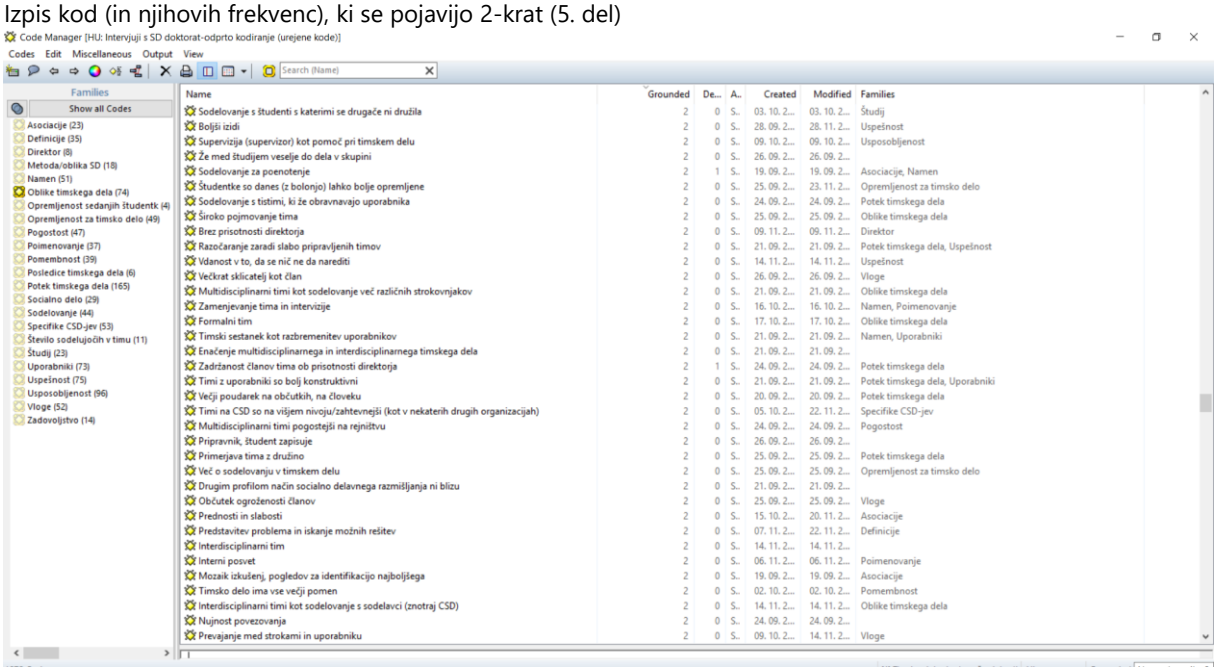
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Vodje stalnih timov	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Timsko delo v zdravstvu	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Sodelovanje
Tudi če je tim predpisan se ne izvede vedno	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Pogostost
Poenotenje pogledov	2	2	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Asociacije
Medinstitucionalni so običajno sestavljeni v vsaki zadevi unikatno	2	0	S..	04. 10. 2...	04. 10. 2...	Sodelovanje
Pomembnost za uskladitev z drugimi institucijami	2	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Pomembnost
Ključnost iznajdljivosti in prilagodljivosti	2	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Usposobljenost
Pomembnost znanj o vodenju pogovorov	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Medsebojno razumevanje	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uspešnost
Pomembnost zaupanja v uporabnike	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uporabniki
Oteženo iskanje rešitev, če ni dobrega počutja v timu	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uspešnost
Pomembnost zadovoljstva vseh	2	0	S..	24. 09. 2...	23. 11. 2...	Uspešnost
Ključnost timov z uporabniki	2	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Uporabniki
Ne skliče tima	2	0	S..	09. 11. 2...	09. 11. 2...	Pogostost
Tim kot priložnost, da se predstavi resnost situacije	2	0	S..	09. 11. 2...	09. 11. 2...	Namen
Sklicevanje timov predvsem znotraj postopkov (javna pooblastila)	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Pogostost
Če sprotni zapis ni možen, se pripravi naknadno in posreduje vsem prisotnim	2	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Potek timskega dela
Združitev znanj z več področij	2	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Definicije
Zdravstvo kot sklicatelj	2	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	Vloge
Sklicatelj naj bi zapisoval	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Vloge
Več profilov kot poseben doprinos	2	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	
Skupina s skupnim ciljem, ki išče rešitev	2	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Asociacije
Slabo počutje pred večjo skupino ljudi	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Usposobljenost
Skupno razmišljanje, iskanje skupne poti	2	1	S..	21. 09. 2...	21. 11. 2...	Oblike timskega dela
Sledenje istim ciljem	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Namen, Potek timskega dela
Navadiš se delati v skupini in si tega želiš	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
CSD kot tisti, k se povezuje, se vključuje	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Vloge
Skupne seminarske naloge kot timsko delo	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Skupni zaključki ali konsenz kot merilo uspešnosti	2	0	S..	24. 09. 2...	18. 10. 2...	Uspešnost
CSD kot pobudnik timskega dela	2	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	
Zaradi sinergije je učinek lahko veliko večji od pričakovanega	2	0	S..	09. 10. 2...	09. 10. 2...	Uspešnost
Delo z računalnikom je (lahko) še vedno za katere starejše delavke problem	2	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Usposobljenost
Večja zahtevnost timov z uporabniki	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Uporabniki
Delo tukaj in zdaj	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Neobveščanje s strani zdravstva	2	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Na CSD-jih so člani timov enakopravnejši	2	0	S..	20. 09. 2...	22. 11. 2...	Potek timskega dela

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (4. del)



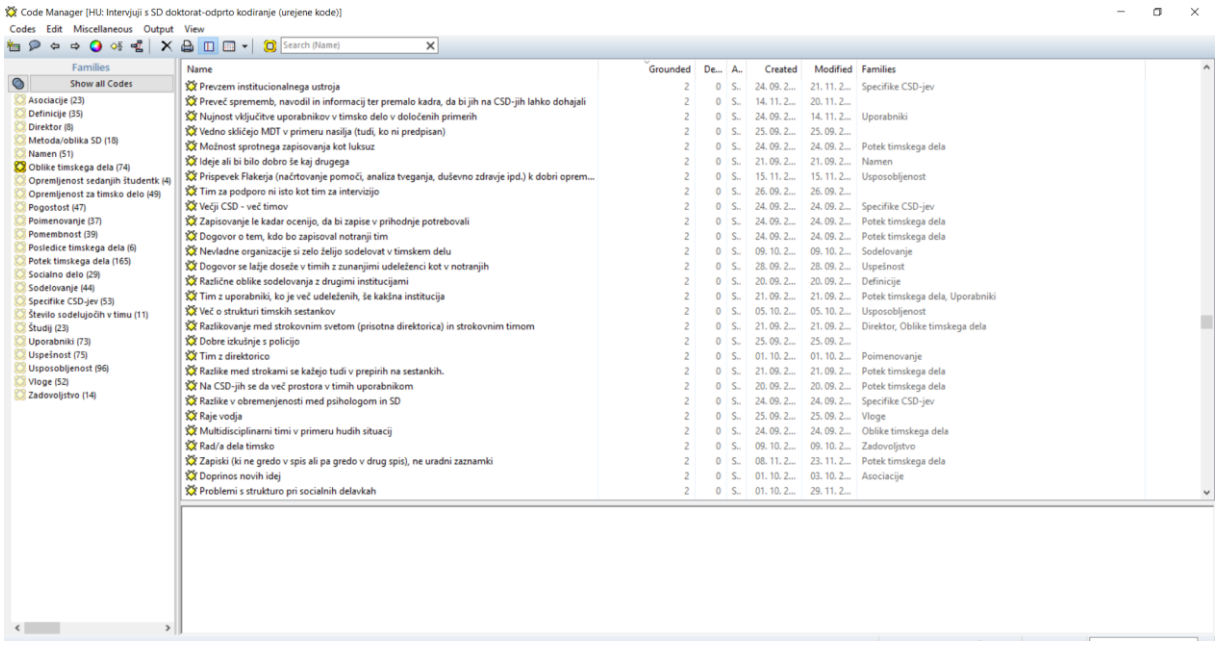
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Redna srečanja (aktivi) z drugimi organizacijami	2	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Uspešnost
Nekaterim je timsko delo odveč	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Delo skupaj	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela
Seznanitev s pristojnostmi in možnostmi različnih organizacij	2	0	S..	06. 11. 2...	06. 11. 2...	Namen
Tim na domu uporabnika	2	0	S..	05. 10. 2...	05. 10. 2...	Oblike timskega dela
Sistemski (kadrovski) problemi (policija, zdravstvo ipd.)	2	0	S..	13. 11. 2...	13. 11. 2...	
Negativni občutki	2	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Zadovoljstvo
Sedanje generacije so bolje opremljene za timsko delo	2	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Opremljenost sedanjih študentk
Neizpolnitev pričakovanj	2	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Uspešnost
Negativni občutki v timu, če nimaš dovolj znanja iz določenega področja	2	0	S..	18. 10. 2...	18. 10. 2...	Usposobljenost
Sedenje skupaj	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Definicije
Sposobnost prevzeti vsak svojo nalogo kot merilo uspešnosti	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uspešnost
50 % internih timov	2	0	S..	01. 10. 2...	05. 10. 2...	Pogostost
Na timih manj prostora za pogovor z uporabnikom (kot individualno)	2	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Sposobnost strnitve v sklepe	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Usposobljenost
90 % medinstitucionalnih timov	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Naklonjenost timskemu delu	2	0	S..	20. 09. 2...	17. 11. 2...	Pomembnost
50 % je timov z zunanjimi	2	0	S..	15. 10. 2...	15. 10. 2...	Pogostost
Strokovni delavci (šol) po telefonu povedo marsikaj, pisno pa ne dajo	2	0	S..	08. 11. 2...	08. 11. 2...	Sodelovanje
Sprejemanje sklepov skupaj z uporabniki	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Uporabniki
Sprotno zapisovanje na MDT	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
25 % timov z uporabniki	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uporabniki
Že to, da se tim izvede je učinkoviteje, kot ga ne bi bilo	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Uspešnost
Stalni delovni tim	2	2	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Poimenovanje
Spremljanje kot namen timskega dela	2	0	S..	08. 10. 2...	08. 10. 2...	Namen
30 % MDT-jev	2	0	S..	01. 10. 2...	01. 10. 2...	Pogostost
Sproti prilagajajo potek in zapisovanje timskega dela	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	
Spretnost pridobivanja informacij	2	0	S..	09. 10. 2...	09. 10. 2...	Usposobljenost
Sodelovanje je lažje v manjših krajih	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Specifike CSD-jev
Teorijo bolj cenil, ko v praksi vidiš, da jo potrebuješ	2	0	S..	07. 11. 2...	07. 11. 2...	Študij
Zunanji timi so pogostejši	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Pogostost
Sodelovanje kot način, da vsi začnemo govoriti isti jezik	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Namen
Zunanji tim brez uporabnikov za pridobivanje informacij	2	1	S..	24. 09. 2...	09. 11. 2...	
Center kot povezovalni člen	2	0	S..	24. 09. 2...	28. 09. 2...	Vloge
Na multidisciplinarnem timu je ponavadi prisotna žrtev	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Uporabniki
Težave pri sklicevanju (izvedbi) timskih srečanj	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 09. 2...	Pogostost

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (5. del)



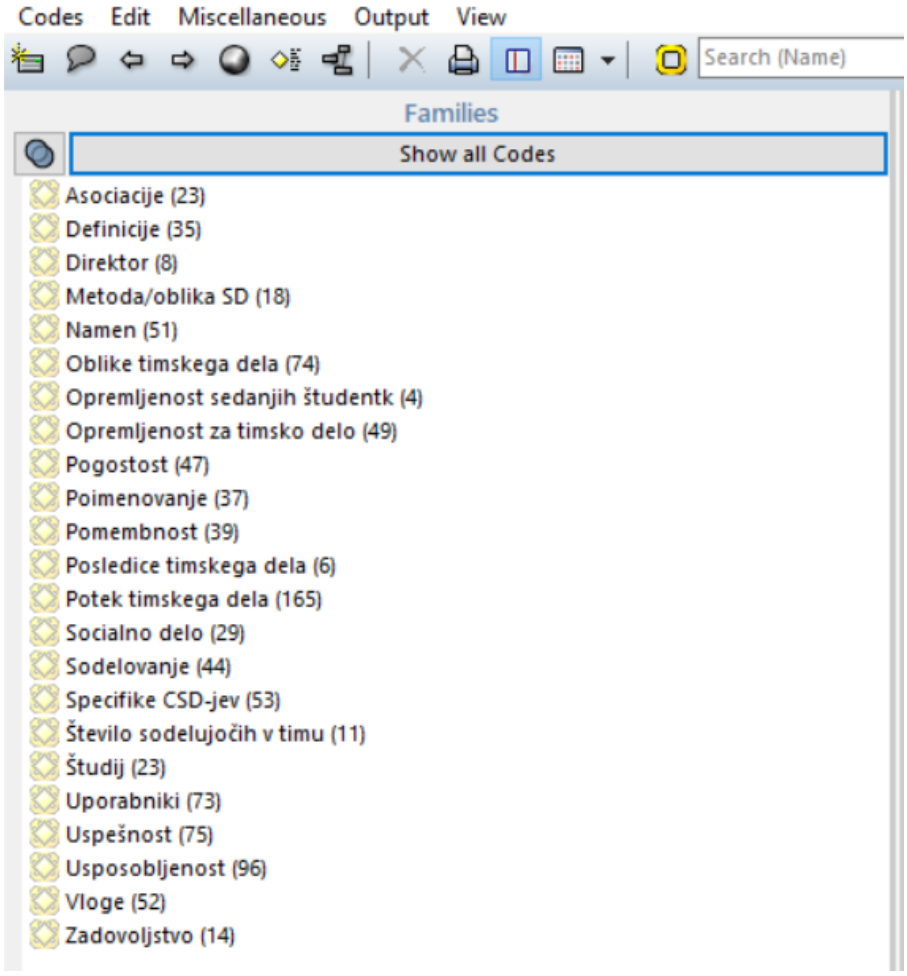
Name	Grounded	De...	A..	Created	Modified	Families
Sodelovanje s študenti s katerimi se drugače ni družila	2	0	S..	03. 10. 2...	03. 10. 2...	Študij
Boljši izidi	2	0	S..	28. 09. 2...	28. 11. 2...	Uspešnost
Supervizija (supervizor) kot pomoč pri timskem delu	2	0	S..	09. 10. 2...	09. 10. 2...	Usposobljenost
Že med študijem veselje do dela v skupini	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Sodelovanje za poenotenje	2	1	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Asociacije, Namen
Študentke so danes (z bolonjo) lahko bolje opremljene	2	0	S..	25. 09. 2...	23. 11. 2...	Opremljenost za timsko delo
Sodelovanje s tistimi, ki že obravnavajo uporabnika	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Široko pojmovanje tima	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Oblike timskega dela
Brez prisotnosti direktorja	2	0	S..	09. 11. 2...	09. 11. 2...	Direktor
Razočaranje zaradi slabo pripravljenih timov	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uspešnost
Vdanost v to, da se nič ne da narediti	2	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Uspešnost
Večkrat sklicatelj kot član	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	Vloge
Multidisciplinarni timi kot sodelovanje več različnih strokovnjakov	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Oblike timskega dela
Zamenjevanje tima in intervizije	2	0	S..	16. 10. 2...	16. 10. 2...	Namen, Poimenovanje
Formalni tim	2	0	S..	17. 10. 2...	17. 10. 2...	Oblike timskega dela
Timski sestanek kot razbremenitev uporabnikov	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Namen, Uporabniki
Enačenje multidisciplinarnega in interdisciplinarnega timskega dela	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Zadržanost članov tima ob prisotnosti direktorja	2	1	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Potek timskega dela
Timi z uporabniki so bolj konstruktivni	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	Potek timskega dela, Uporabniki
Večji poudarek na občutkih, na človeku	2	0	S..	20. 09. 2...	20. 09. 2...	Potek timskega dela
Timi na CSD so na višjem nivoju/zahtevnejši (kot v nekaterih drugih organizacijah)	2	0	S..	05. 10. 2...	22. 11. 2...	Specifike CSD-jev
Multidisciplinarni timi pogostejši na rejništvu	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	Pogostost
Pripravnik, študent zapisuje	2	0	S..	26. 09. 2...	26. 09. 2...	
Primerjava tima z družino	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Potek timskega dela
Več o sodelovanju v timskem delu	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Opremljenost za timsko delo
Drugim profilom način socialno delavnega razmišljanja ni blizu	2	0	S..	21. 09. 2...	21. 09. 2...	
Občutek ogroženosti članov	2	0	S..	25. 09. 2...	25. 09. 2...	Vloge
Prednosti in slabosti	2	0	S..	15. 10. 2...	20. 11. 2...	Asociacije
Predstavitev problema in iskanje možnih rešitev	2	0	S..	07. 11. 2...	22. 11. 2...	Definicije
Interdisciplinarni tim	2	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	
Interni posvet	2	0	S..	06. 11. 2...	06. 11. 2...	Poimenovanje
Mozaik izkušenj, pogledov za identifikacijo najboljšega	2	0	S..	19. 09. 2...	19. 09. 2...	Asociacije
Timsko delo ima vse večji pomen	2	0	S..	02. 10. 2...	02. 10. 2...	Pomembnost
Interdisciplinarni timi kot sodelovanje s sodelavci (znotraj CSD)	2	0	S..	14. 11. 2...	14. 11. 2...	Oblike timskega dela
Nujnost povezovanja	2	0	S..	24. 09. 2...	24. 09. 2...	
Prevajanje med strokami in uporabniku	2	0	S..	09. 10. 2...	14. 11. 2...	Vloge

Izpis kod (in njihovih frekvenc), ki se pojavijo 2-krat (6. del)

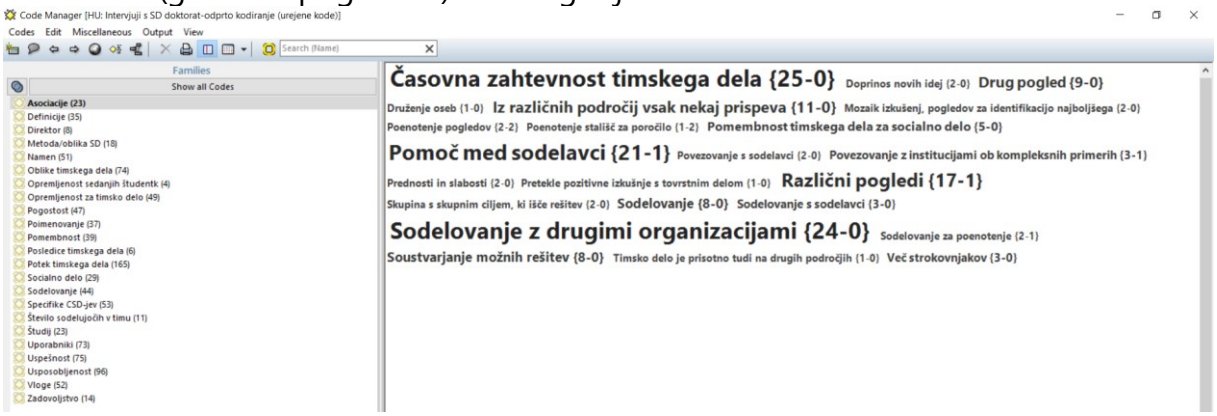


Ostale kode se pojavijo 1-krat.

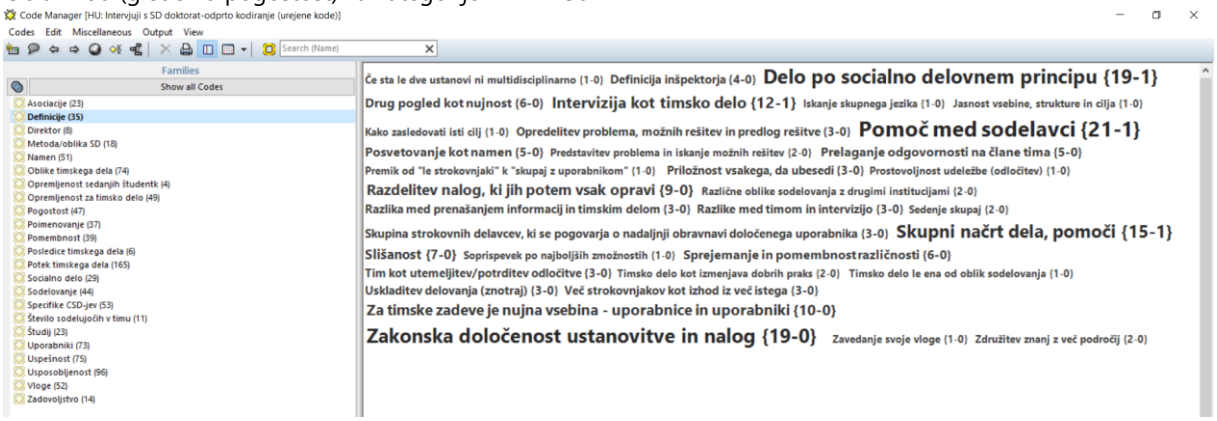
Identificirane kategorije (v programu Atlas.ti) z navedbo števila različnih kod znotraj njih.



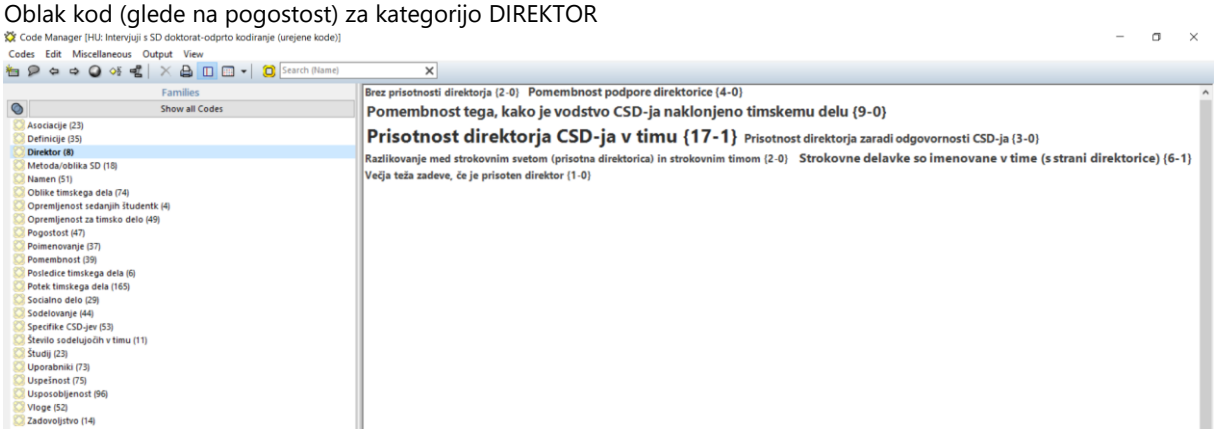
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo ASOCIACIJE



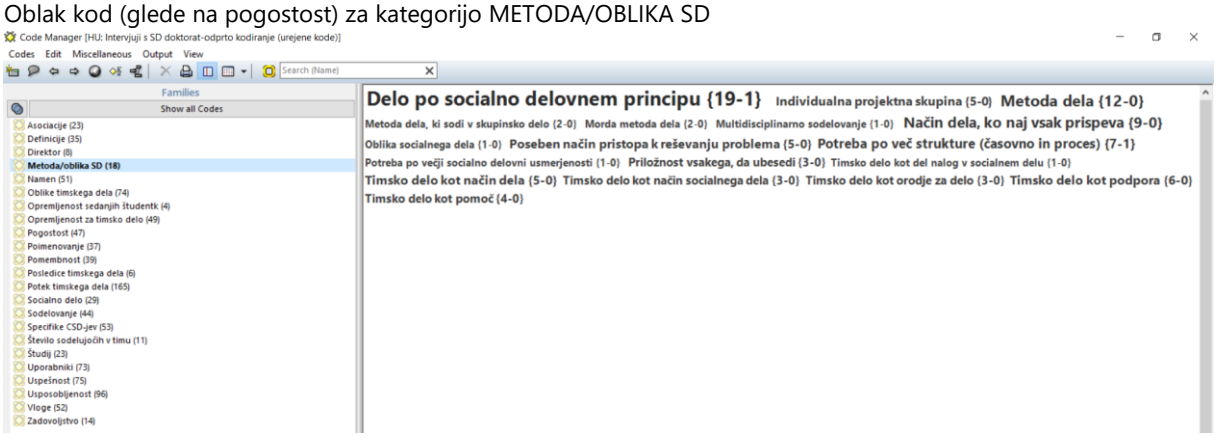
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo DEFINICIJE



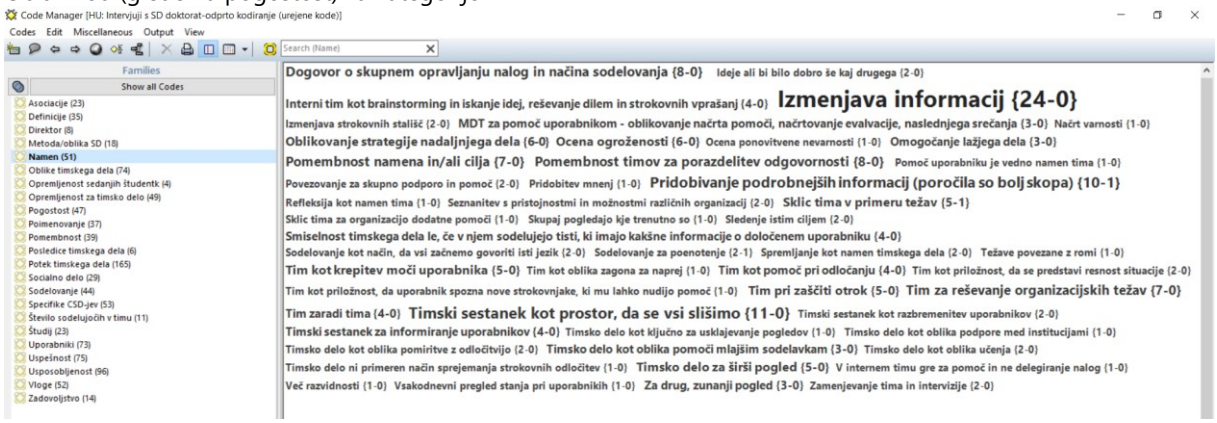
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo DIREKTOR



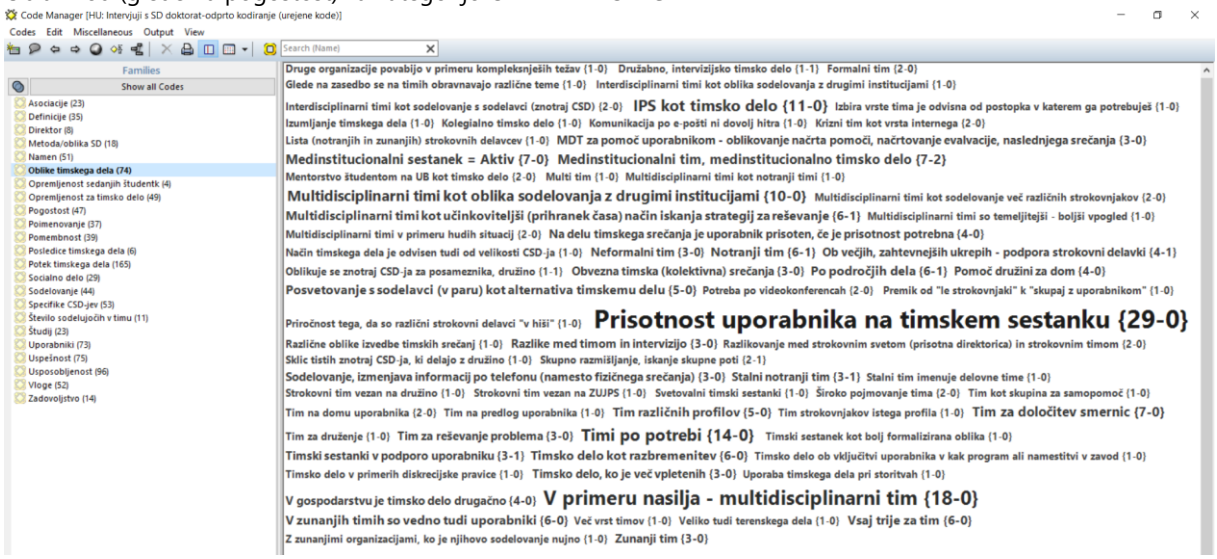
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo METODA/OBLIKA SD



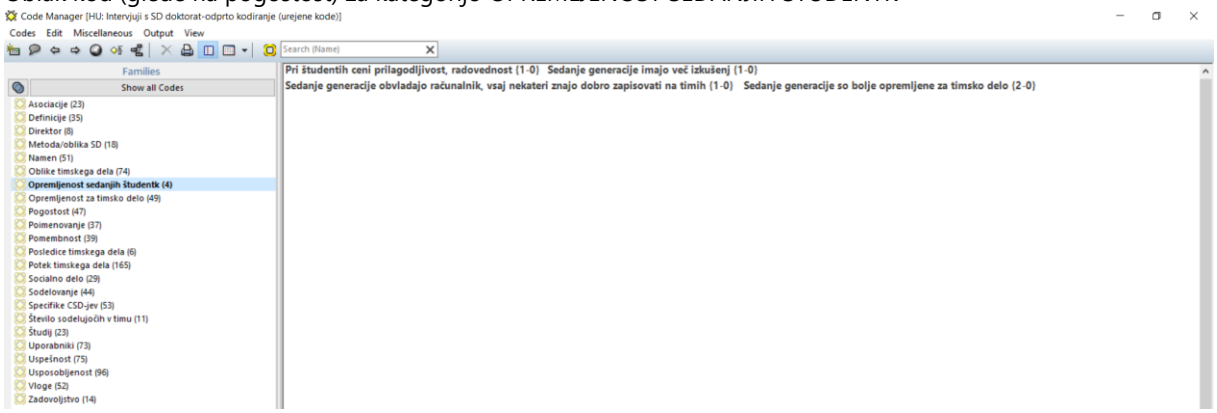
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo NAMEN



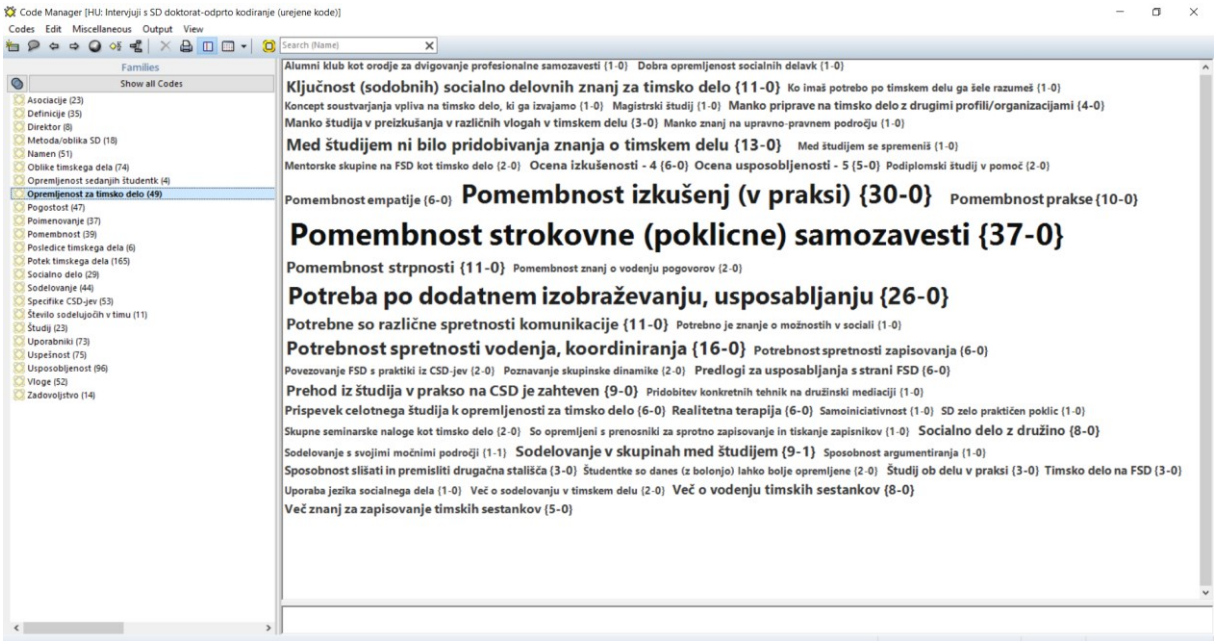
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo OBLIKE TIMSKEGA DELA



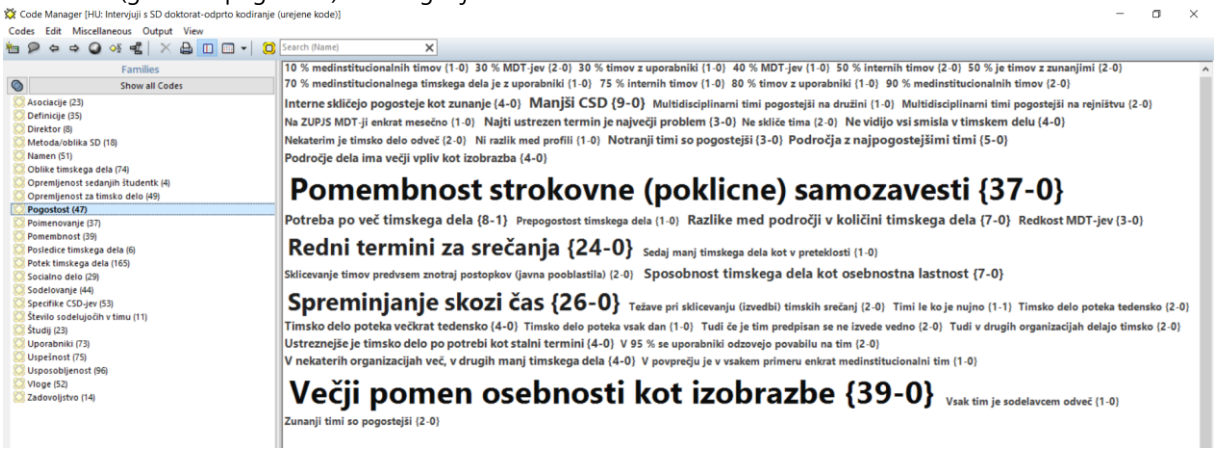
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo OPREMLJENOST SEDANJIH ŠTUDENTK



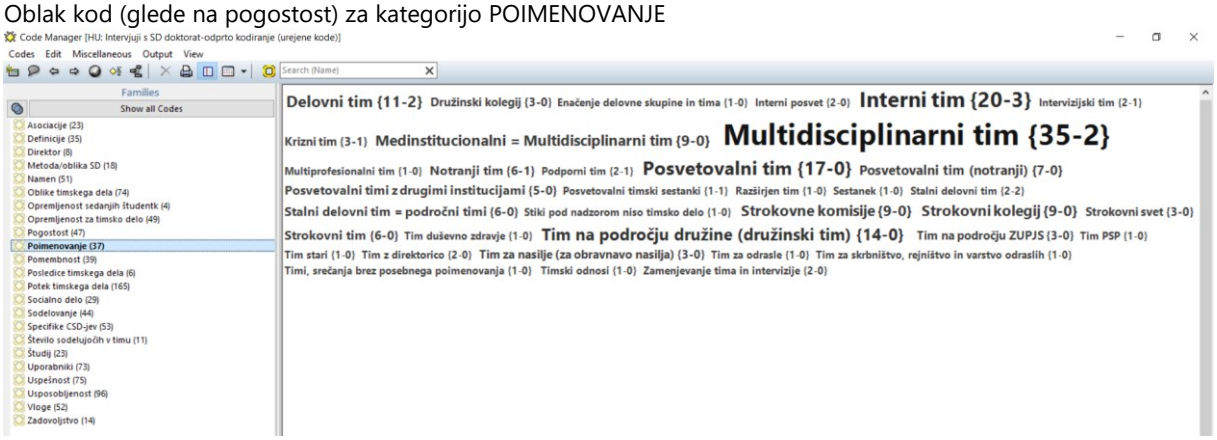
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo OPREMLJENOST ZA TIMSKO DELO



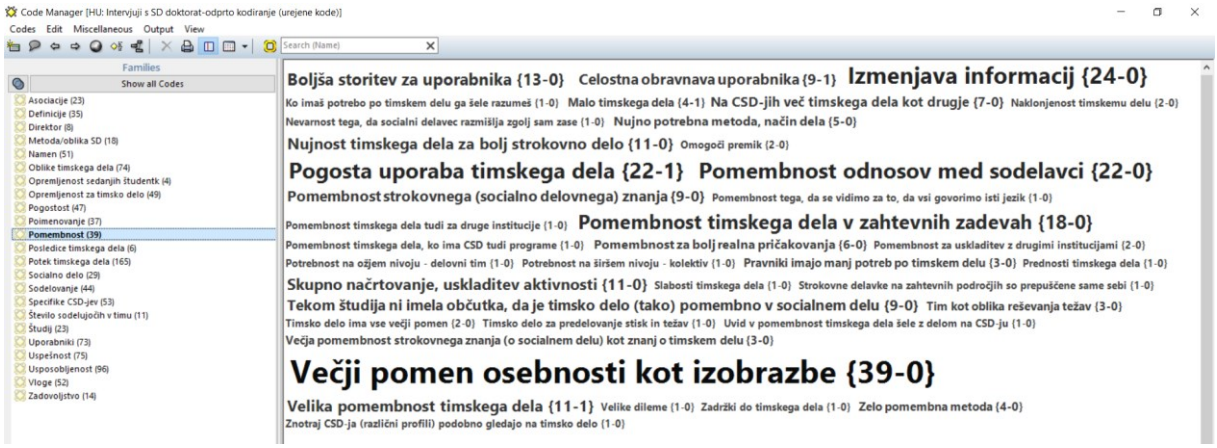
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POGOSTOST



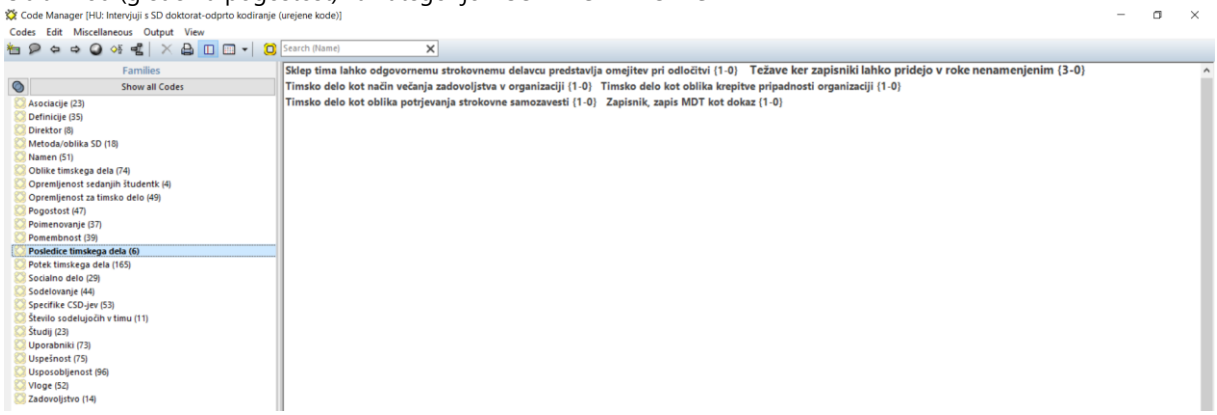
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POIMENOVANJE



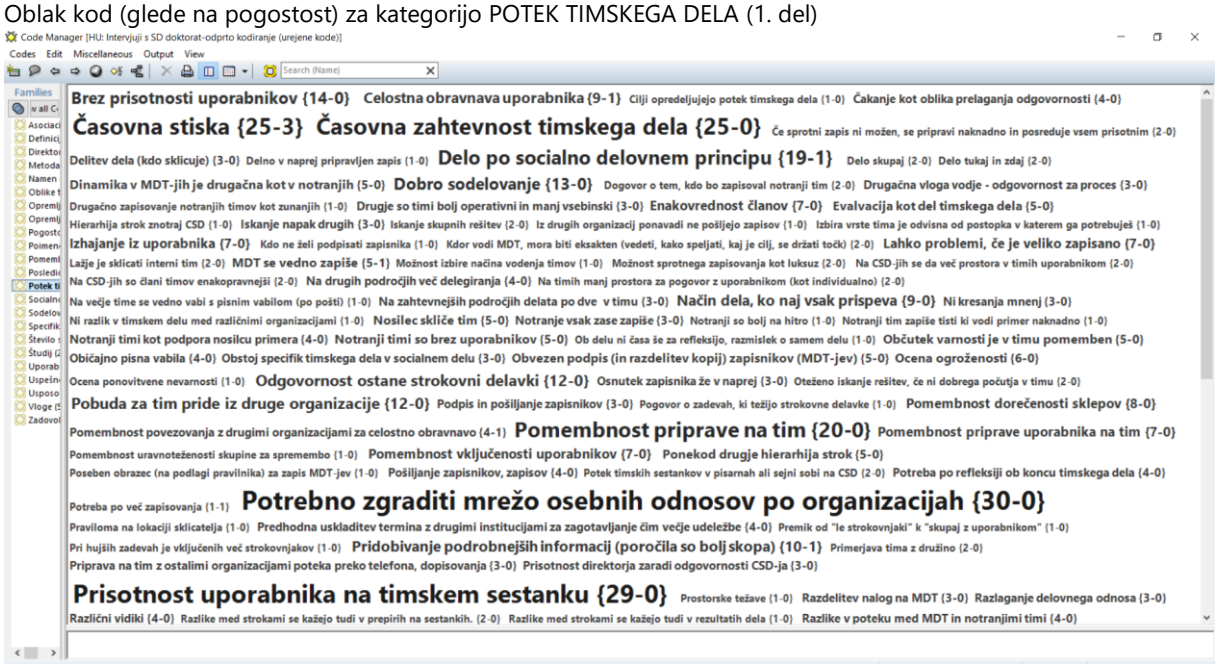
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POMEMBNOST



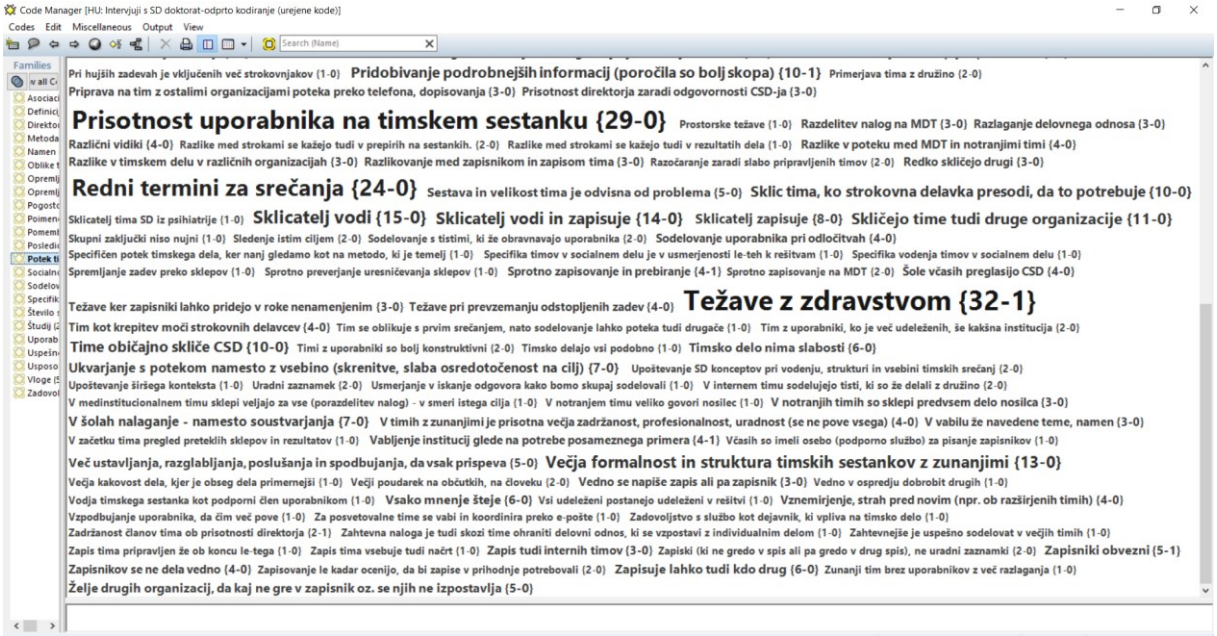
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POSLEDICE TIMSKEGA DELA



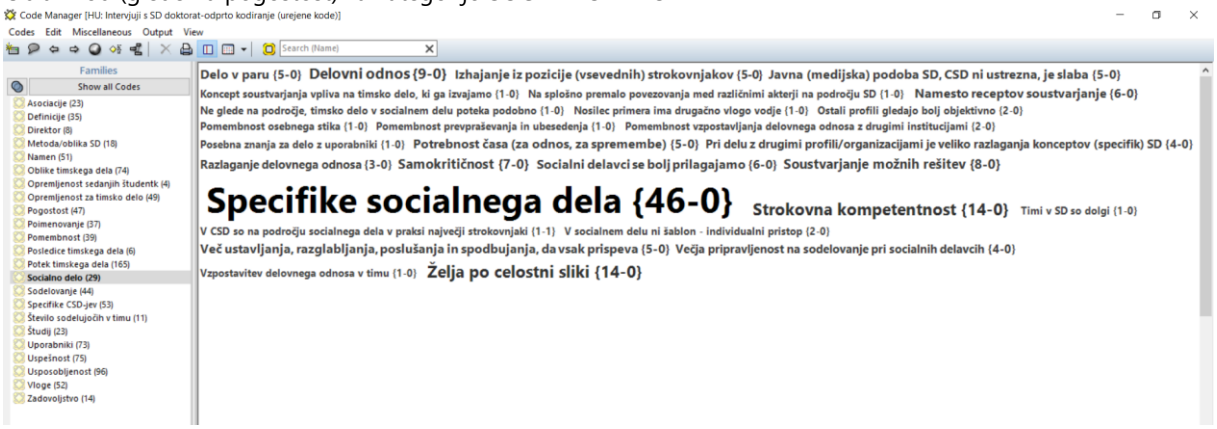
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POTEK TIMSKEGA DELA (1. del)



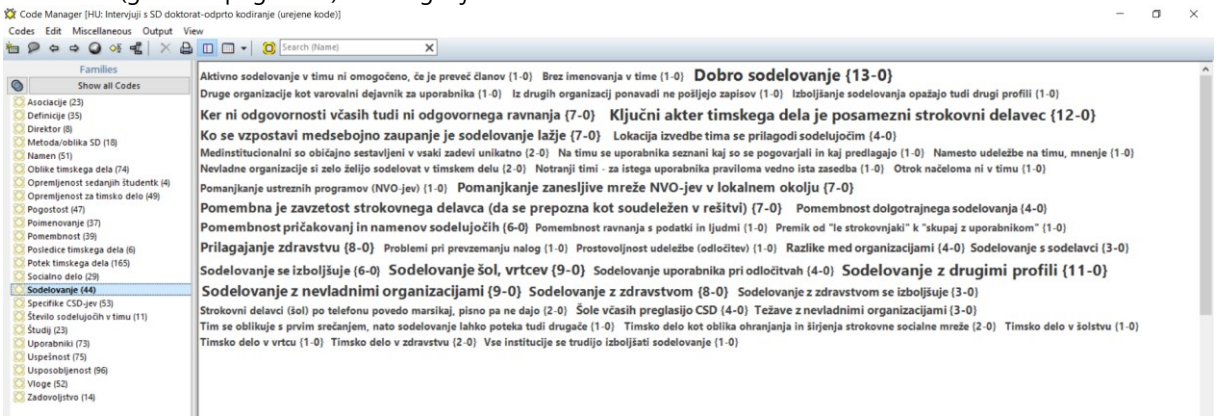
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo POTEK TIMSKEGA DELA (2. del)



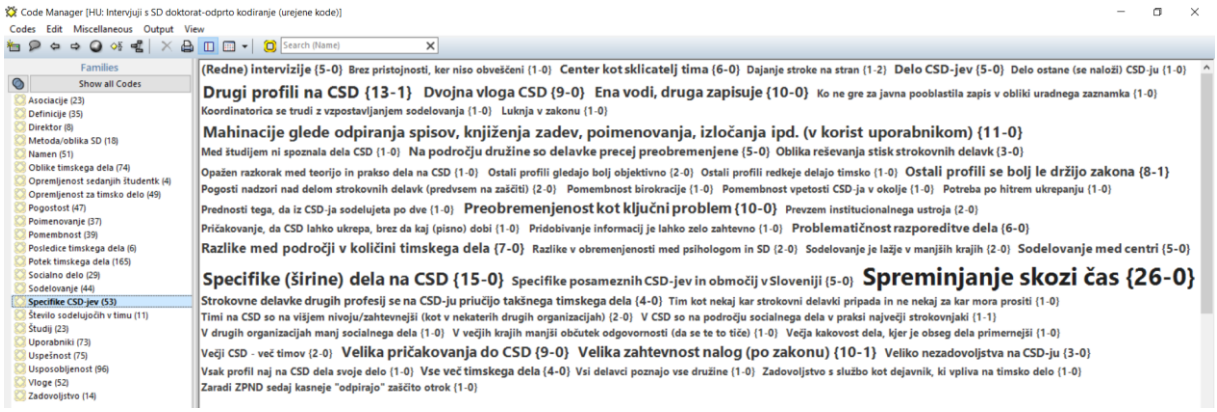
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo SOCIALNO DELO



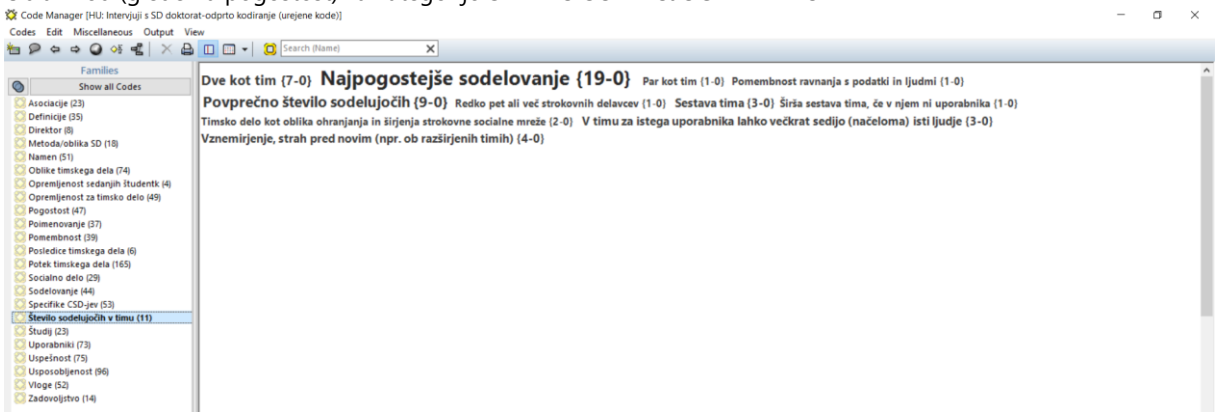
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo SODELOVANJE



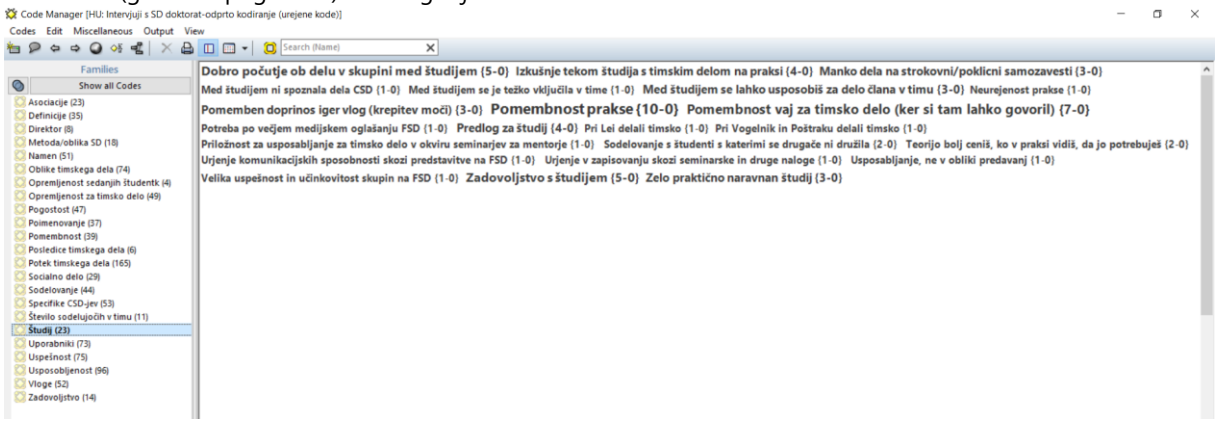
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo SPECIFIKE CSD-jev



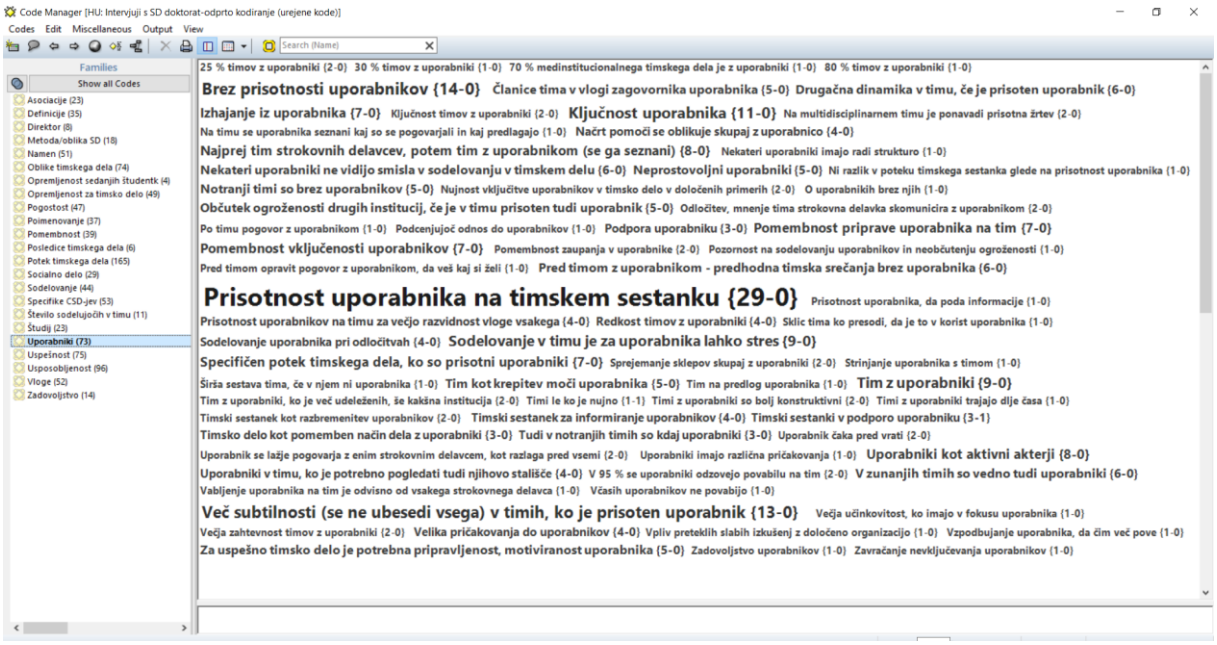
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo ŠTEVILO SODELUJOČIH V TIMU



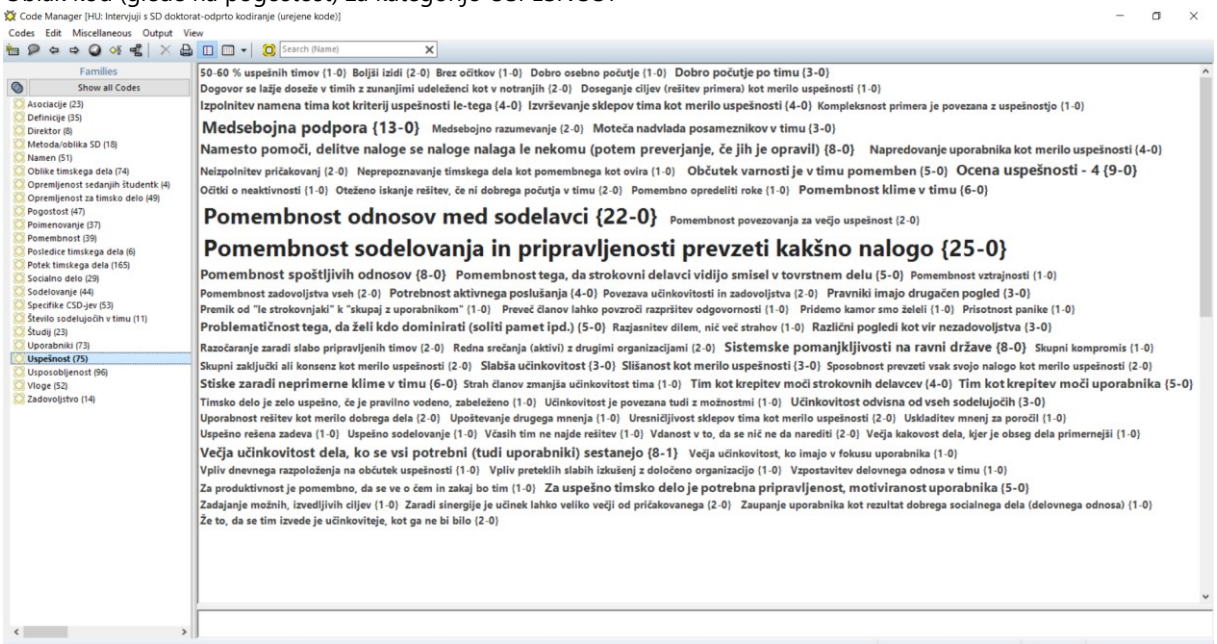
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo ŠTUDIJ



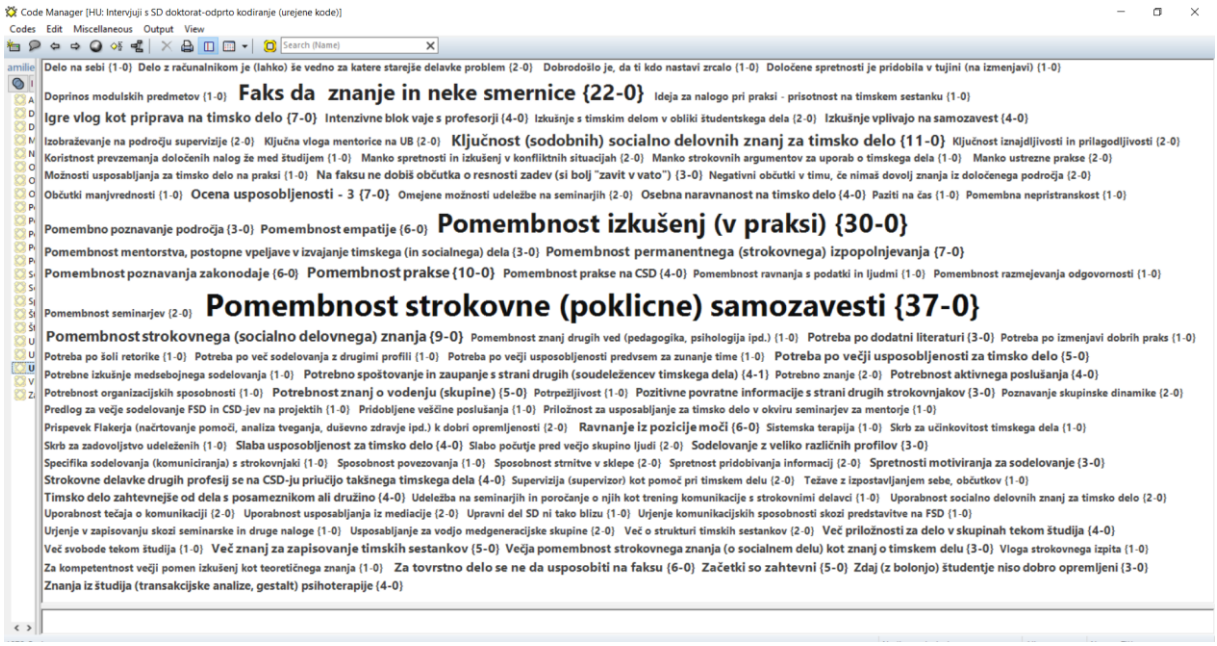
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo UPORABNIKI



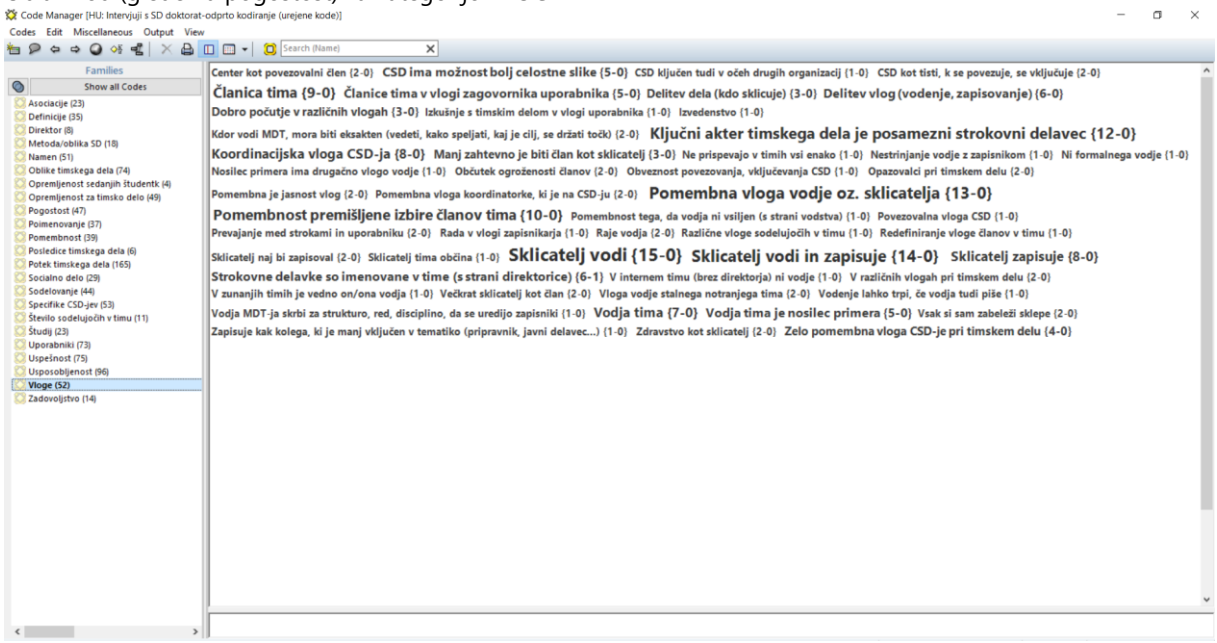
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo USPEŠNOST



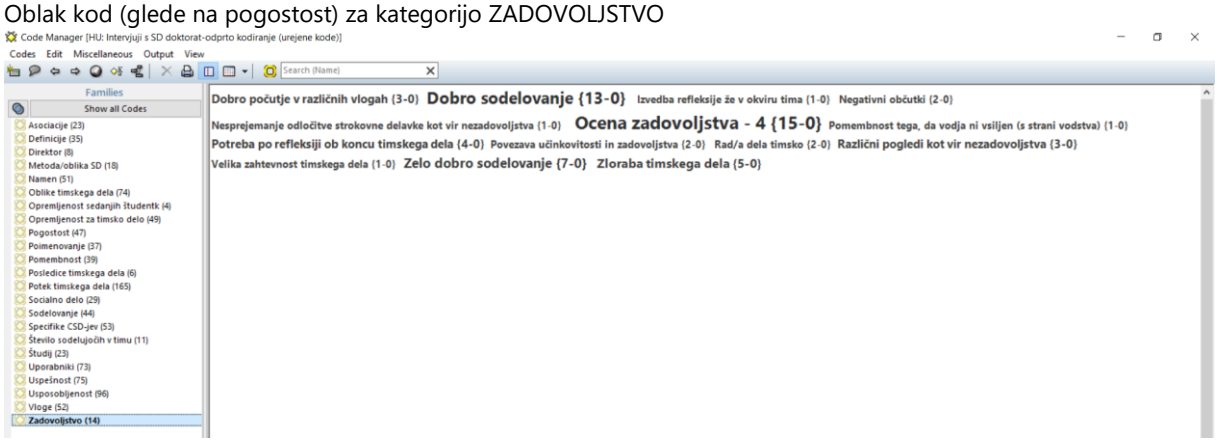
Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo USPOSOBLJENOST



Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo VLOGE



Oblak kod (glede na pogostost) za kategorijo ZADOVOLJSTVO



Priloga 11: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, pomembnost različnih oblik timskega dela

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	97	2	5	4,49	,083	,818
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	95	1	5	4,18	,104	1,010
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	97	1	5	4,42	,090	,888
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	93	1	5	4,33	,096	,925
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	93	1	5	4,16	,102	,981
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	92	2	5	4,34	,084	,802
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	95	1	5	4,26	,098	,959

Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	94	2	5	4,52	,074	,714
Valid N (listwise)	90					

Priloga 12: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, ovire pri timskem delu

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Velika težavnost (zahtevnost) meddisciplinarnega timskega dela	139	1	5	2,45	,078	,919
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Ne-timske osebnostne lastnosti nekaterih članov (potreba po zadnji besedi, neprepoznavanje pomembnosti timskega dela ipd.)	141	1	5	3,58	,097	1,147
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Različni pogledi, mnenja članic tima	140	1	5	2,36	,088	1,046
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Ne pride do razbremenitve (dela in odgovornosti) CSD-ja in/ali strokovne delavke	143	1	5	3,13	,104	1,250
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Timsko delo ni primeren način sprejemanja strokovnih odločitev	136	1	5	2,15	,106	1,238
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Zloraba timskega dela (tim zaradi tima, slabo pripravljen tim ipd.)	137	1	5	3,42	,110	1,293
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Sodelovanje v timu je za nekatere zunanje (uporabnika, predstavnike drugih organizacij) lahko stres (se ne želijo izpostavljati)	142	1	5	3,43	,088	1,048

Prosim vas, da sedaj razmišlj: Sistemski (kadrovski, prostorski in drugi) problemi na CSD	141	1	5	3,26	,118	1,402
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Sistemski (kadrovski in drugi) problemi v drugih organizacijah (policija, zdravstvo, nevladne organizacije ipd.)	139	1	5	3,55	,104	1,229
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Pomanjkanje ustreznih programov (v okolju) in/ali primernih sogovornikov v njih	143	1	5	3,81	,101	1,210
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Slabo medsebojno poznavanje (pristojnosti, dela ipd.) med organizacijami	142	1	5	3,49	,094	1,122
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Slaba opremljenost članic (potreba po dodatnih znanjih, izkušnjah, literaturi) za timsko delo v socialnem delu	142	1	5	3,35	,089	1,066
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Pomanjkljiva strokovna/poklicna samozavest članic tima	142	1	5	3,36	,098	1,169
Prosim vas, da sedaj razmišlj: Časovna zahtevnost	139	1	5	3,53	,099	1,169
Valid N (listwise)	116					

Priloga 13: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, preverjanje 3. in 4. hipoteze

Upoštevane spremenljivke ob preverjanju H3

Pogostost uporabe timskega dela:	
Q6	Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lestvici pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa pomeni vsakodnevno.
Q9 ind	Indeks pogostosti sodelovanja v timih - Indeks/povprečje po vrstah tima - spremenljivke Q9a do Q9l
Lastnosti socialnih delavk:	
Q34a	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Delo na nalogah, ki so lahko v pomoč drugim me napolnijo z energijo.
Q34b	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Timsko delo se mi zdi v socialnem delu nujno potrebno.
Q34c	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Rada delam naloge, ki imajo potencial, da koristijo drugim.
Q34d	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Ponosna sem na to, da pripadam svoji stroki (socialno delo ali druge).
Q34e	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Raje delam naloge, ki pozitivno učinkujejo na druge.
Q34f	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Ponosna sem na to, da delam na centru za socialno delo oz. enoti le-tega.
Q34g	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Ko delam za dobro drugih se potrudim po svojih najboljših močeh.
Q34h	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Sem bolj ekstrovertirana kot introvertirana.
Q34i	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Pomembno mi je, da imam možnost uporabljati svoje sposobnosti za pomoč drugim.
Q34j	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Pri vzpostavljanju odnosov, sodelovanju in mreženju sem zelo dobra.
Q34k	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Rada imam inovacije in spremembe.
Q34l	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Delo po konceptu delovnega odnosa (Gabi Čačinovič Vogrinčič) mi je zelo blizu in ga pogosto izvajam.
Q34m	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Pogosto izvajam mentorstvo študentkam in pripravnicam.
Q34n	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Pri timskem delu se mi zdi zelo pomembno, da se članice tima (vsaj) na začetku sodelovanja tudi osebno (fizično) sestanejo.
Prosocial motivation:	
Q34a	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Delo na nalogah, ki so lahko v pomoč drugim me napolnijo z energijo.
Q34c	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Rada delam naloge, ki imajo potencial, da koristijo drugim.
Q34e	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Raje delam naloge, ki pozitivno učinkujejo na druge.
Q34g	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Ko delam za dobro drugih se potrudim po svojih najboljših močeh.
Q34i	Prosim, da pri vsaki trditvi s: Pomembno mi je, da imam možnost uporabljati svoje sposobnosti za pomoč drugim.
Demografija:	
Q41	Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.
Q45	Vaša delovna doba (v dopolnjenih letih)
Q48	Vaša starost (let)
Q49	Vaš spol
Q46	Prosim, da spodaj označite kakšno delo opravljate na enoti (CSD-ja).

Lastnosti centra:	
Q30	Velikost
Q32	Regija
Q31	Prosim, da označite še število različnih profilov (izobrazb - socialno delo, pravo, psihologija ipd.) pri strokovnih delavkah na vaši enoti (CSD-ja).
Q26	pogoji za timsko delo
Q35 (a-k)	Zadovoljstvo z delom
Q27 (a-p)	Klima v organizaciji merjena z ocenami trditev - Cilji organizacije (centra) in enote so jasni in jih zaposleni v naši enoti razumemo - Zaposlene v naši enoti se strinjamo s cilji organizacije - Cilji organizacije so dosegljivi - Cilji organizacije so pomembni za delo naše enote - V naši enoti je prisotno razmišljanje »v dobrem in slabem držimo skupaj« - Znotraj enote smo dobro medsebojno obveščeni - Med sodelavkami se počutimo slišane, razumljene in sprejete - Sodelavke se resnično poskušamo medsebojno dobro obveščati - Pri sodelavkah opažam pripravljenost na pogovor o delu - Poslužujemo se kritičnega ocenjevanja potencialnih slabosti našega dela z namenom doseganja najboljših rezultatov - S sodelavkami skupaj nadgrajujemo ideje, ki se nam porodijo - V naši enoti je je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.) - Strokovne delavke imamo pri svojem delu podporo in zaupanje svojih nadrejenih - V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo - Delu »na/v družini« (javnih pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.) - Sodelavke se med seboj dobro razumemo in si zaupamo

Preverjanje H3

Correlations – Spearman

	Indeks pogostosti sodelovanja v timih			Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Indeks pogostosti sodelovanja v timih	**1,000**		79	**0,312**	0,005	79
Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest	**0,312**	0,005	79	**1,000**		89
Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.	**0,044**	0,699	79	**-0,082**	0,446	89
Vaša delovna doba (v dopolnje (let)	**0,026**	0,826	75	**0,020**	0,859	83
Vaša starost (let)	**-0,019**	0,870	75	**0,120**	0,274	85

Group Statistics

Vaš spol		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest	**Ženski**	**84**	**4,08**	1,078	0,118
	Moški	**4**	**4,50**	0,577	0,289
Indeks pogostosti sodelovanja v timih	**Ženski**	**74**	**2,9944**	0,73369	0,08529
	Moški	**4**	**2,6667**	0,61237	0,30619

Correlations

	Indeks pogostosti sodelovanja v timih			Spearman's rho: Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo?		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Indeks pogostosti sodelovanja v timih	**1,000**		79	**0,312**	0,005	79
Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest	**0,312**	0,005	79	**1,000**		89
Timsko delo se mi zdi v socialnem delu nujno potrebno.	**0,103**	0,364	79	**0,004**	0,971	89
Pri timskem delu se mi zdi zelo pomembno, da se članice tima (vsaj) na začetku sodelovanja tudi osebno (fizično) sestanejo.	**0,003**	0,977	78	**0,024**	0,825	88
Delo po konceptu delovnega odnosa (Gabi Čačinovič Vogrinčič) mi je zelo blizu in ga pogosto izvajam.	**0,133**	0,243	79	**0,014**	0,899	89
Ponosna sem na to, da pripadam svoji stroki (socialno delo ali druge).	**-0,030**	0,792	79	**0,148**	0,166	89
Ponosna sem na to, da delam na centru za socialno delo oz. enoti le-tega.	**-0,060**	0,599	79	**0,143**	0,180	89
Sem bolj ekstrovertirana kot introvertirana.	**0,169**	0,136	79	**0,001**	0,995	89
Pri vzpostavljanju odnosov, sodelovanju in mreženju sem zelo dobra.	**0,055**	0,629	79	**0,042**	0,693	89
Rada imam inovacije in spremembe.	**0,183**	0,106	79	**0,105**	0,330	89
Pogosto izvajam mentorstvo študentkam in pripravnicam.	**0,203**	0,073	79	**0,211**	0,048	89
Prosocialna motivacija	**-0,069**	0,543	79	**0,074**	0,492	88

Prosocialna motivacija

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	99,0
	Excluded[a]	1	1,0
	Total	98	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	5

Correlations

Spearman's rho

		Indeks pogostosti sodelovanja v timih	Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo?	Faktor: Pomembnost timov Z uporabnikom	Faktor: Pomembnost timov BREZ uporabnika
Indeks pogostosti sodelovanja v timih	Correlation Coefficient	1,000	0,312	**0,211**	0,120
	Sig. (2-tailed)		0,005	0,068	0,302
	N	79	79	76	76
Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo?	Correlation Coefficient	0,312	1,000	0,081	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,005		0,468	0,418
	N	79	89	83	83
Faktor: Pomembnost timov Z uporabnikom	Correlation Coefficient	**0,211**	0,081	1,000	0,622
	Sig. (2-tailed)	0,068	0,468		0,000
	N	76	83	90	90
Faktor: Pomembnost timov BREZ uporabnika	Correlation Coefficient	0,120	0,090	**0,622**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,302	0,418	0,000	
	N	76	83	90	90

Correlations – spearman

	Indeks pogostosti sodelovanja v timih			Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Indeks pogostosti sodelovanja v timih	**1,000**		79	**0,312**	0,005	79
Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest	**0,312**	0,005	79	**1,000**		89
Velikost vašega enote CSD-ja (število zaposlenih na enoti):	**0,109**	0,340	79	**-0,068**	0,527	89
Prosim, da označite še število različnih profilov (izobrazb - socialno delo, pravo, psihologija ipd.) pri strokovnih delavkah na vaši enoti (CSD-ja).	**-0,023**	0,844	78	**-0,017**	0,877	88

Correlations - Spearman's rho

	Indeks pogostosti sodelovanja v timih			Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost prostorskih pogojev (vedno so na voljo primerni prostori za izvajanje tovrstnega dela)	**-0,025**	0,825	79	**0,122**	0,253	89
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost kadrovskih pogojev (primerno število in druge lastnosti (izobrazba, pripravljenost na sodelovanje, primerna obremenjenost ipd.) zaposlenih)	**0,061**	0,593	79	**0,299**	0,004	89
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost tehničnih pogojev (za zapisovanje ob timskem delu, tiskanje zapisnikov, izvedbo videokonferenc ipd.)	**0,095**	0,410	78	**0,206**	0,055	88
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustrezna podpora timskemu delu s strani nadrejenih	**0,151**	0,187	78	**0,186**	0,083	88

Correlations - Spearman's rho

	Indeks pogostosti sodelovanja v timih			Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest		
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	N
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	**-0,055**	0,628	79	**0,208**	0,051	89
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: S pogoji (fizičnimi, materialnimi) za delo	**0,132**	0,259	75	**0,069**	0,533	85
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: S plačo	**-0,069**	0,551	78	**0,006**	0,954	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: S sodelavci	**0,142**	0,216	78	**0,230**	0,031	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z nadrejenimi	**0,170**	0,136	78	**0,117**	0,279	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z vsebino dela	**0,161**	0,160	78	**0,042**	0,698	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z obsegom dela	**-0,057**	0,617	78	**0,004**	0,974	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: S stalnostjo zaposlitve	**-0,109**	0,343	77	**0,089**	0,414	87
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: S svobodo pri delu	**0,016**	0,892	78	**-0,098**	0,364	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z ugledom dela	**-0,064**	0,578	77	**0,126**	0,245	87
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z zanimivostjo dela	**0,158**	0,166	78	**0,004**	0,968	88
Kako bi (na 5-stopenjski lestv: Z zahtevnostjo dela	**-0,054**	0,641	78	**0,090**	0,403	88

Faktorska analiza – »klima« v enoti

Communalities

	Initial	Extraction
Q27a Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije (centra) in enote so jasni in jih zaposleni v naši enoti razumemo	,768	,746
Q27b Prosim, da pri vsaki od spodaj: Zaposlene v naši enoti se strinjamo s cilji organizacije	,784	,799
Q27c Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije so dosegljivi	,645	,661
Q27d Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije so pomembni za delo naše enote	,297	,239
Q27e Prosim, da pri vsaki od spodaj: V naši enoti je prisotno razmišljanje »v dobrem in slabem držimo skupaj«	,665	,581
Q27f Prosim, da pri vsaki od spodaj: Znotraj enote smo dobro medsebojno obveščeni	,701	,673
Q27g Prosim, da pri vsaki od spodaj: Med sodelavkami se počutimo slišane, razumljene in sprejete	,791	,789
Q27h Prosim, da pri vsaki od spodaj: Sodelavke se resnično poskušamo medsebojno dobro obveščati	,833	,857
Q27i Prosim, da pri vsaki od spodaj: Pri sodelavkah opažam pripravljenost na pogovor o delu	,739	,750
Q27j Prosim, da pri vsaki od spodaj: Poslužujemo se kritičnega ocenjevanja potencialnih slabosti našega dela z namenom doseganja najboljših rezultatov	,708	,658
Q27k Prosim, da pri vsaki od spodaj: S sodelavkami skupaj nadgrajujemo ideje, ki se nam porodijo	,699	,596
Q27m Prosim, da pri vsaki od spodaj: Strokovne delavke imamo pri svojem delu podporo in zaupanje svojih nadrejenih	,489	,406
Q27p Prosim, da pri vsaki od spodaj: Sodelavke se med seboj dobro razumemo in si zaupamo	,767	,738

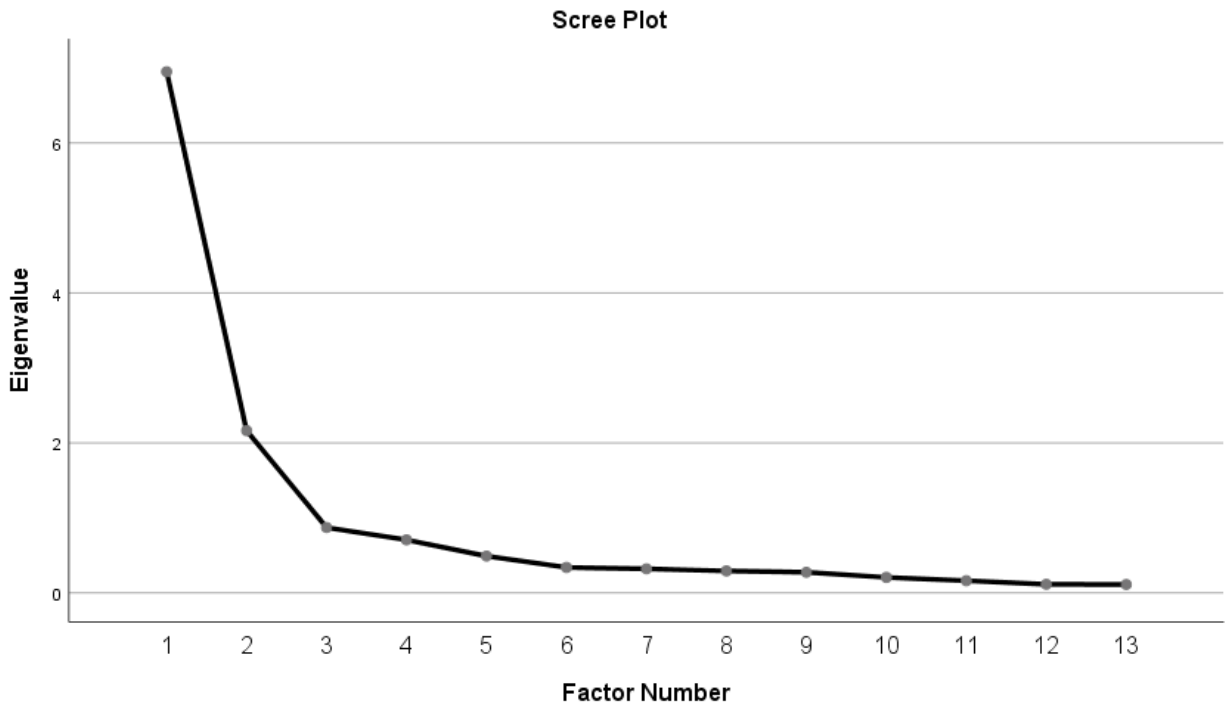
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues Total	Initial Eigenvalues % of Variance	Initial Eigenvalues Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings Total	Extraction Sums of Squared Loadings % of Variance	Extraction Sums of Squared Loadings Cumulative %	Rotation Sums of Squared Loadings[a] Total
1	6,950	53,464	53,464	6,640	51,081	51,081	5,842
2	2,163	16,641	70,105	1,853	14,252	65,333	5,080
3	,871	6,699	76,804				
4	,706	5,434	82,237				
5	,490	3,770	86,007				
6	,339	2,605	88,612				
7	,320	2,461	91,073				
8	,293	2,251	93,324				
9	,274	2,111	95,435				
10	,207	1,589	97,024				
11	,162	1,246	98,269				
12	,114	,876	99,145				
13	,111	,855	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Pattern Matrix[a]

	Factor 1	Factor 2
Q27a Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije (centra) in enote so jasni in jih zaposleni v naši enoti razumemo	-,060	,893
Q27b Prosim, da pri vsaki od spodaj: Zaposlene v naši enoti se strinjamo s cilji organizacije	-,075	,930
Q27c Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije so dosegljivi	-,066	,845
Q27d Prosim, da pri vsaki od spodaj: Cilji organizacije so pomembni za delo naše enote	,061	,455
Q27e Prosim, da pri vsaki od spodaj: V naši enoti je prisotno razmišljanje »v dobrem in slabem držimo skupaj«	,449	,426
Q27f Prosim, da pri vsaki od spodaj: Znotraj enote smo dobro medsebojno obveščeni	,255	,659
Q27g Prosim, da pri vsaki od spodaj: Med sodelavkami se počutimo slišane, razumljene in sprejete	,871	,032
Q27h Prosim, da pri vsaki od spodaj: Sodelavke se resnično poskušamo medsebojno dobro obveščati	,914	,022
Q27i Prosim, da pri vsaki od spodaj: Pri sodelavkah opažam pripravljenost na pogovor o delu	,869	-,005
Q27j Prosim, da pri vsaki od spodaj: Poslužujemo se kritičnega ocenjevanja potencialnih slabosti našega dela z namenom doseganja najboljših rezultatov	,851	-,083
Q27k Prosim, da pri vsaki od spodaj: S sodelavkami skupaj nadgrajujemo ideje, ki se nam porodijo	,728	,079
Q27m Prosim, da pri vsaki od spodaj: Strokovne delavke imamo pri svojem delu podporo in zaupanje svojih nadrejenih	,011	,632
Q27p Prosim, da pri vsaki od spodaj: Sodelavke se med seboj dobro razumemo in si zaupamo	,875	-,032

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,516
2	,516	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Correlations								
		Q6	Q9in	Q27n	Q27l	Q27o	fakKlimaSodelavke	fakKlimaEnota
Q6 Prosim, da ocenite, kako pogosto ste se pri svojem delu na CSD (oz. enoti letega), v zadnjem letu poslužili (dali pobudo ali sklicali) dela, ki bi ga, glede na zgornjo opredelitev lahko označili za timsko delo? Prosim, da odgovorite na 7-stopenjski lest	Pearson Correlation	**1**	**,258***	**,073**	**,034**	**,087**	**,191**	**,251***
	Sig. (2-tailed)		,022	,499	,753	,422	,080	,021
	N	89	79	87	88	87	85	85
Q9ind Indeks pogostosti sodelovanja v timih	Pearson Correlation	**,258***	**1**	**,036**	**-,083**	**-,114**	**,222**	**,039**
	Sig. (2-tailed)	,022		,757	,471	,321	,056	,738
	N	79	79	77	78	78	75	75
Q27n Prosim, da pri vsaki od spodaj: V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo	Pearson Correlation	**,073**	**,036**	**1**	**-,082**	**,612****	**,357****	**,589****
	Sig. (2-tailed)	,499	,757		,427	,000	,000	,000
	N	87	77	96	96	95	93	93
Q27l Prosim, da pri vsaki od spodaj: V naši enoti je je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)	Pearson Correlation	**,034**	**-,083**	**-,082**	**1**	**-,106**	**-,201**	**-,219***
	Sig. (2-tailed)	,753	,471	,427		,303	,054	,035
	N	88	78	96	97	96	93	93
Q27o Prosim, da pri vsaki od spodaj: Delu »na/v družini« (javnih pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)	Pearson Correlation	**,087**	**-,114**	**,612****	**-,106**	**1**	**,350****	**,560****
	Sig. (2-tailed)	,422	,321	,000	,303		,001	,000
	N	87	78	95	96	96	92	92
fakKlimaSodelavke Faktor - odnosi med sodelavkami	Pearson Correlation	**,191**	**,222**	**,357****	**-,201**	**,350****	**1**	**,547****
	Sig. (2-tailed)	,080	,056	,000	,054	,001		,000
	N	85	75	93	93	92	93	93
fakKlimaEnota Faktor - odnos vodstva in enote	Pearson Correlation	**,251***	**,039**	**,589****	**-,219***	**,560****	**,547****	**1**
	Sig. (2-tailed)	,021	,738	,000	,035	,000	,000	
	N	85	75	93	93	92	93	93

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Preverjanje H4

Oblikovanje indeksa zadovoljstvo z delom

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	88,3
	Excluded[a]	12	11,7
	Total	103	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	11

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37,98	40,333	6,351	11

Correlations

		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.
S pogoji (fizičnimi, materialnimi) za delo	Pearson Correlation	,100
	Sig. (2-tailed)	,362
	N	85
S plačo	Pearson Correlation	-,006
	Sig. (2-tailed)	,957
	N	88
S sodelavci	Pearson Correlation	**,361****
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	88
Z nadrejenimi	Pearson Correlation	**,375****
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	88
Z vsebino dela	Pearson Correlation	,181
	Sig. (2-tailed)	,092
	N	88
Z obsegom dela	Pearson Correlation	,018
	Sig. (2-tailed)	,869
	N	88
S stalnostjo zaposlitve	Pearson Correlation	,097
	Sig. (2-tailed)	,371
	N	87
S svobodo pri delu	Pearson Correlation	**,374****
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	88
Z ugledom dela	Pearson Correlation	,101
	Sig. (2-tailed)	,353
	N	87
Z zanimivostjo dela	Pearson Correlation	**,210***
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	88
Z zahtevnostjo dela	Pearson Correlation	**,244***
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	88
Indeks zadovoljsva z delom	Pearson Correlation	**,334****
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	83

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Q7 Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Q27l V naši enoti je je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)	Q27o Delu »na/v družini« (javnih pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)	Q27n V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo	Faktor 1 - odnosi med sodelavkami	Faktor 2 - odnos vodstva in enote
Q7 Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearson Correlation	1	**-,311****	**,398****	**,369****	**,487****	**,376****
	Sig. (2-tailed)		0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	89	88	87	87	85	85
Q27l V naši enoti je je večji poudarek na upravno pravnih zadevah kot na strokovnem socialnem delu (vzpostavljanju delovnega odnosa, soustvarjanju rešitev ipd.)	Pearson Correlation	**-,311****	1	-0,106	-0,082	-0,201	-,219*
	Sig. (2-tailed)	0,003		0,303	0,427	0,054	0,035
	N	88	97	96	96	93	93
Q27o Delu »na/v družini« (javnih pooblastilom in storitvam) v naši enoti namenjamo enako ali več pozornosti (in kadra) kot delu na prejemkih (ZUPJS ipd.)	Pearson Correlation	**,398****	-0,106	1	**,612****	**,350****	**,560****
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,303		0,000	0,001	0,000
	N	87	96	96	95	92	92
Q27n V naši enoti vodstvo podpira in omogoča timsko delo	Pearson Correlation	**,369****	-0,082	**,612****	**1**	**,357****	**,589****
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,427	0,000		0,000	0,000
	N	87	96	95	96	93	93
Faktor 1 - odnosi med sodelavkami	Pearson Correlation	**,487****	-0,201	**,350****	**,357****	1	**,547****
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,054	0,001	0,000		0,000
	N	85	93	92	93	93	93
Faktor 2 - odnos vodstva in enote	Pearson Correlation	**,376****	-,219*	**,560****	**,589****	**,547****	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,035	0,000	0,000	0,000	
	N	85	93	92	93	93	93

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations					
		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.	Vaša starost (let)	Vaš spol
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearson Correlation	**1**	**0,031**	**0,139**	**0,152**
	Sig. (2-tailed)		0,773	0,204	0,157
	N	89	89	85	88
Vaša delovna doba (v dopolnjenih letih)	Pearson Correlation	**0,049**	**-0,243**	**0,855**	**-0,001**
	Sig. (2-tailed)	0,661	0,020	0,000	0,995
	N	83	91	90	91
Vaša starost (let)	Pearson Correlation	**0,139**	**-0,217**	**1**	**0,048**
	Sig. (2-tailed)	0,204	0,036		0,647
	N	85	94	94	94

Correlations						
Spearman's rho						
		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.	Vaša delovna doba (v dopolnje (let)	Vaša starost (let)	Vaš spol
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Correlation Coefficient	1,000	0,045	0,064	0,167	0,154
	Sig. (2-tailed)		0,677	0,563	0,126	0,151
	N	89	89	83	85	88
Prosim označite vašo (trenutno že dokončano) stopnjo izobrazbe.	Correlation Coefficient	0,045	1,000	-0,097	-0,094	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,677		0,358	0,366	0,775
	N	89	98	91	94	97
Vaša delovna doba (v dopolnje (let)	Correlation Coefficient	0,064	-0,097	1,000	0,849	0,039
	Sig. (2-tailed)	0,563	0,358		0,000	0,715
	N	83	91	91	90	91
Vaša starost (let)	Correlation Coefficient	0,167	-0,094	0,849	1,000	0,044
	Sig. (2-tailed)	0,126	0,366	0,000		0,673
	N	85	94	90	94	94

		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost prostorskih pogojev (vedno so na voljo primerni prostori za izvajanje tovrstnega dela)	Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost kadrovskih pogojev (primerno število in druge lastnosti (izobrazba, pripravljenost na sodelovanje, primerna obremenjenost ipd.) zaposlenih)	Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost tehničnih pogojev (za zapisovanje ob timskem delu, tiskanje zapisnikov, izvedbo videokonferenc ipd.)	Prosim, da ocenite ustreznost : Ustrezna podpora timskemu delu s strani nadrejenih
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearson Correlation	**1**	**0,118**	**0,409**	**0,047**	**0,289**
	Sig. (2-tailed)		0,272	0,000	0,664	0,006
	N	89	89	89	88	88
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost prostorskih pogojev (vedno so na voljo primerni prostori za izvajanje tovrstnega dela)	Pearson Correlation	**0,118**	**1**	**0,391**	**0,488**	**0,550**
	Sig. (2-tailed)	0,272		0,000	0,000	0,000
	N	89	97	97	96	96
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost kadrovskih pogojev (primerno število in druge lastnosti (izobrazba, pripravljenost na sodelovanje, primerna obremenjenost ipd.) zaposlenih)	Pearson Correlation	**0,409**	**0,391**	**1**	**0,332**	**0,522**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,001	0,000
	N	89	97	98	97	97
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustreznost tehničnih pogojev (za zapisovanje ob timskem delu, tiskanje zapisnikov, izvedbo videokonferenc ipd.)	Pearson Correlation	**0,047**	**0,488**	**0,332**	**1**	**0,314**
	Sig. (2-tailed)	0,664	0,000	0,001		0,002
	N	88	96	97	97	96
Prosim, da ocenite ustreznost : Ustrezna podpora timskemu delu s strani nadrejenih	Pearson Correlation	**0,289**	**0,550**	**0,522**	**0,314**	**1**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,000	0,000	0,002	
	N	88	96	97	96	97

Indeks zadovoljstva z delom

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	88,3
	Excluded[a]	12	11,7
	Total	103	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	11

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37,98	40,333	6,351	11

Correlations

		Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Indeks zadovoljsva z delom
Kako ste bili v zadnjem letu v povprečju pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega) zadovoljni s timskim delom? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljna/nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljna/zadovoljen.	Pearson Correlation	1	,334
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	89	83
Indeks zadovoljsva z delom	Pearson Correlation	,334	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	83	91

Priloga 14: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, razlike med profili

Razlike med profili glede pomembnosti različnih oblik timskega dela

Group Statistics					
Oblika timskega dela	Prosim označite smer vaše dodiplomske izobrazbe.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	Drugo	31	4,03	1,016	0,182
	SD	97	4,49	0,818	0,083
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	Drugo	29	3,86	0,953	0,177
	SD	95	4,18	1,010	0,104
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	Drugo	33	4,55	0,617	0,107
	SD	97	4,42	0,888	0,090
Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	Drugo	32	3,88	0,976	0,172
	SD	93	4,33	0,925	0,096
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	Drugo	32	4,00	1,078	0,191
	SD	93	4,16	0,981	0,102
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	Drugo	31	3,81	0,833	0,150
	SD	92	4,34	0,802	0,084
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	Drugo	32	4,44	0,716	0,127
	SD	95	4,26	0,959	0,098
Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	Drugo	32	4,25	0,803	0,142
	SD	94	4,52	0,714	0,074

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	,606	,481
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	,788	,666
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	,499	,355
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	,774	,649
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	,647	,782
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	,694	,480
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	,498	,460
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	,625	,484

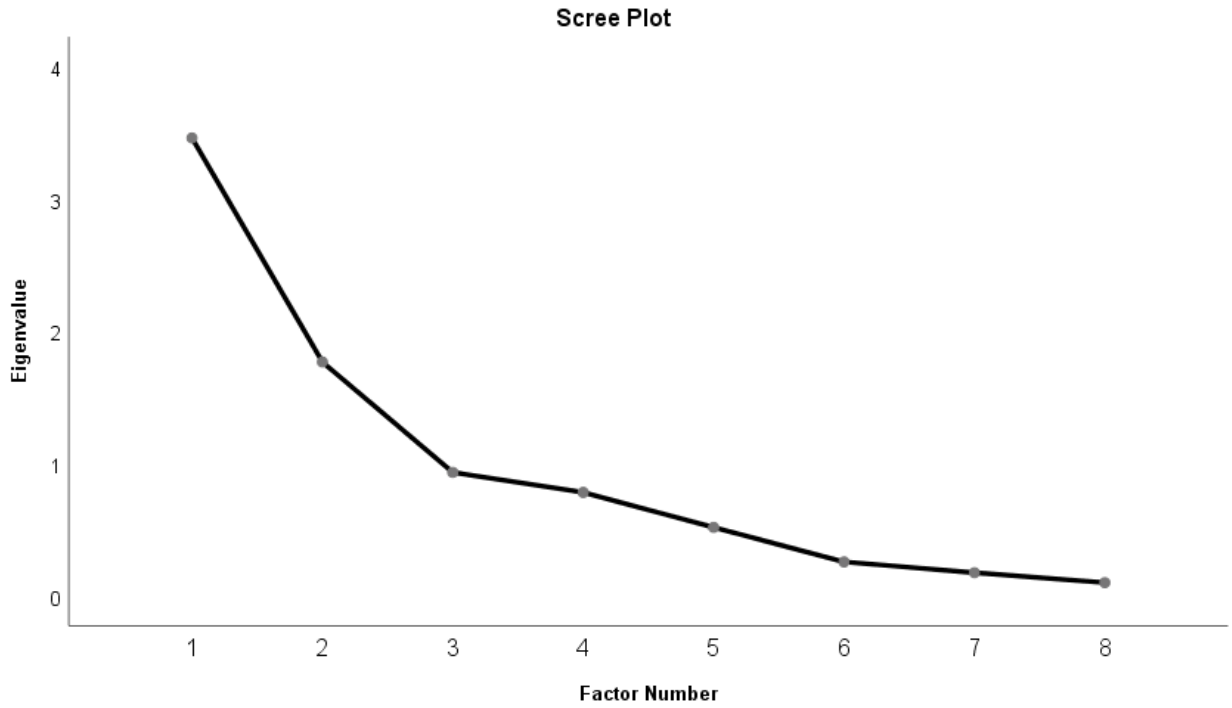
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,458	43,231	43,231	3,027	37,841	37,841	2,532
2	1,767	22,093	65,323	1,330	16,625	54,467	2,430
3	,934	11,680	77,003				
4	,783	9,789	86,793				
5	,519	6,489	93,281				
6	,258	3,229	96,511				
7	,177	2,214	98,725				
8	,102	1,275	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Pattern Matrix[a]

	Factor	
	1	2
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	-,102	,723
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	,759	,133
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	,071	,567
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Notranji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	,834	-,091
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) brez uporabnikov.	,012	,880
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev istega profila (izobrazbe) z uporabnikom.	,635	,131
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) brez uporabnika.	,066	,652
Prosim, da pri vsaki spodaj na: Zunanji tim strokovnih delavk/delavcev različnih profilov (izobrazb) z uporabnikom.	,717	-,068

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.[a]

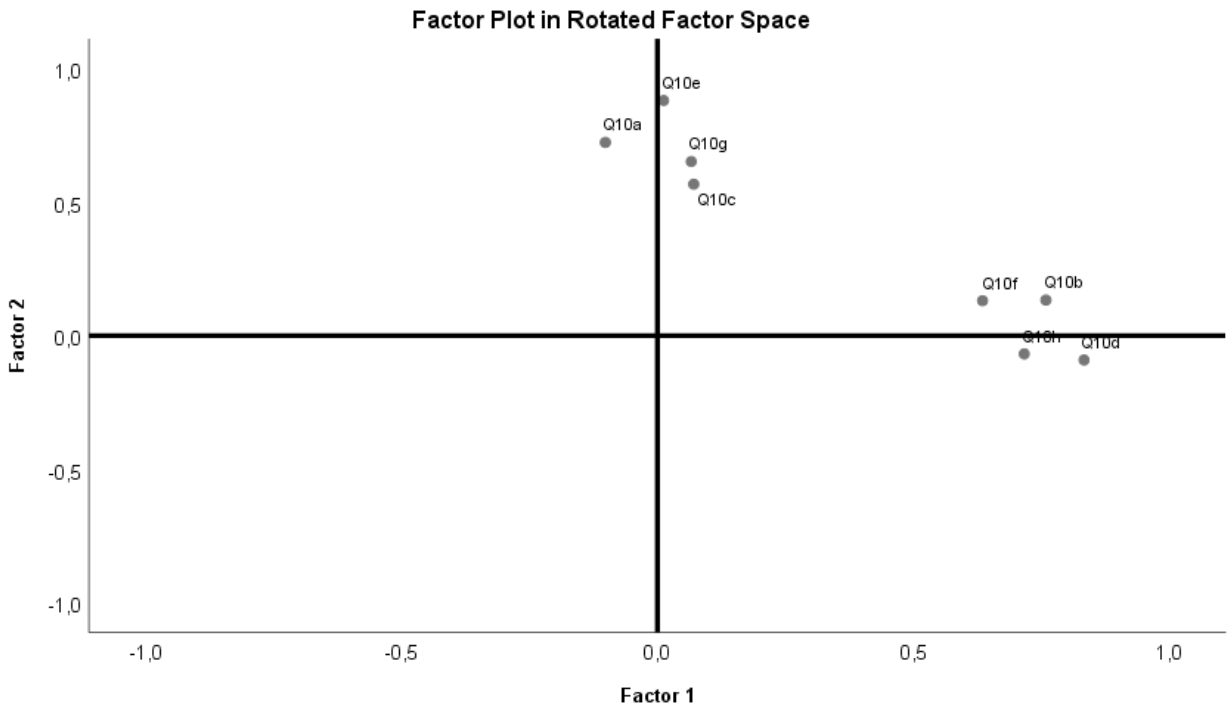
a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,357
2	,357	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.



Priloga 15: Kvantitativna analiza – izpisi iz programa SPSS, preverjanje 5. hipoteze

Correlations					
			Prosim, da označite še število različnih profilov (izobrazb - socialno delo, pravo, psihologija ipd.) pri strokovnih delavkah na vaši enoti (CSD-ja).	Vrsta timskega dela - notranji tim (točke)	Vrsta timskega dela - zunanji tim (točke)
Spearman's rho	Prosim, da označite še število različnih profilov (izobrazb - socialno delo, pravo, psihologija ipd.) pri strokovnih delavkah na vaši enoti (CSD-ja).	Correlation Coefficient	1,000	**,233**	**,307**
		Sig. (2-tailed)	.	,047	,022
		N	97	73	55
	Vrsta timskega dela - notranji tim (točke)	Correlation Coefficient	,233	1,000	,593
		Sig. (2-tailed)	,047	.	,000
		N	73	74	55
	Vrsta timskega dela - zunanji tim (točke)	Correlation Coefficient	,307	,593	1,000
		Sig. (2-tailed)	,022	,000	.
		N	55	55	56

Correlations

		Kako ocenjujete, pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), učinkovitost timskega dela v zadnjem letu? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo neučinkovito, 5 pa pomeni zelo učinkovito.	Vrsta timskega dela - notranji tim (točke)	Vrsta timskega dela - zunanji tim (točke)
Kako ocenjujete, pri svojem delu na CSD (oz. enoti le-tega), učinkovitost timskega dela v zadnjem letu? Prosim, da odgovorite na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo neučinkovito, 5 pa pomeni zelo učinkovito.	Pearson Correlation	1	,267	,121
	Sig. (2-tailed)		,021	,376
	N	89	74	56
Vrsta timskega dela - notranji tim (točke)	Pearson Correlation	,267	1	,599
	Sig. (2-tailed)	,021		,000
	N	74	74	55
Vrsta timskega dela - zunanji tim (točke)	Pearson Correlation	,121	,599	1
	Sig. (2-tailed)	,376	,000	
	N	56	55	56

Vrsta timskega dela: Notranji tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	1	1,0	1,4	1,4
	8,00	1	1,0	1,4	2,7
	10,00	1	1,0	1,4	4,1
	11,00	3	2,9	4,1	8,1
	12,00	8	7,8	10,8	18,9
	13,00	9	8,7	12,2	31,1
	14,00	6	5,8	8,1	39,2
	15,00	13	12,6	17,6	56,8
	16,00	13	12,6	17,6	74,3
	17,00	9	8,7	12,2	86,5
	18,00	10	9,7	13,5	100,0
	Total	74	71,8	100,0	
Missing	System	29	28,2		
Total		103	100,0		

Vrsta timskega dela: Zunanji tim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	1	1,0	1,8	1,8
	9,00	3	2,9	5,4	7,1
	10,00	4	3,9	7,1	14,3
	11,00	3	2,9	5,4	19,6
	12,00	10	9,7	17,9	37,5
	13,00	14	13,6	25,0	62,5
	14,00	6	5,8	10,7	73,2
	15,00	5	4,9	8,9	82,1
	16,00	4	3,9	7,1	89,3
	17,00	3	2,9	5,4	94,6
	18,00	3	2,9	5,4	100,0
	Total	56	54,4	100,0	
Missing	System	47	45,6		
Total		103	100,0		