

Tamara Rape Žiberna

O multidisciplinarnosti timskega dela na centrih za socialno delo

Na raziskovalno vprašanje, ali je timsko delo na centrih za socialno delo multidisciplinarno, avtorica podaja odgovor na podlagi preučene domače in tuje literature ter kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, pridobljenih z intervjuji med socialnimi delavkami s centrov za socialno delo (n=21) in z izvedeno anketo med zaposlenimi na centrih za socialno delo v Sloveniji (n=197). Rezultati kažejo na vse pogostejšo uporabo izraza, 'multidisciplinarno timsko delo', ki se uporablja tudi v različnih zakonih in pravilnikih, je pa navedeni pojem zelo redko opredeljen. V članku je podan tudi predlog opredelitve timskega dela v socialnem delu, na podlagi primerjave s tujino pa sta predlagana v uporabo tudi izraza meddisciplinarno in medinstitucionalno timsko delo.

Ključne besede: *interdisciplinarno, transdisciplinarno, mešane metode.*

Dr. Tamara Rape Žiberna je socialna delavka, zaposlena kot asistentka na Katedri za raziskovanje in organizacijo Fakultete za socialno delo Univerze v Ljubljani. Njeno področje dela so timsko delo, praktično usposabljanje in raziskovanje v socialnem delu. Kontakt: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

On multidisciplinaryity of team work for social work

The research question, is team work at centres for social work multidisciplinary, is answered on the basis of the studied domestic and foreign literature, as well as qualitative and quantitative data obtained through interviews with social workers from social work centres (n = 21) and a survey among employees of social work centres in Slovenia (n = 197). The results show an increasing use of the term, 'multidisciplinary team work', which is also used and misused in various laws and regulations, although this term is very rarely defined. The paper also contains a proposal for the clearer definition of team work in social work and, based on a comparison with foreign countries, the author suggests more appropriate terms in the Slovene language for describing certain types of team work.

Key words: *interdisciplinary, transdisciplinary, mixed methods.*

Tamara Rape Žiberna, PhD, is a Teaching Assistant at the Chair of Research and Organisation, at the Faculty of Social Work, University of Ljubljana. Her interests include team work, field placement, and reasearch in social work. Contact: tamara.rape@fsd.uni-lj.si.

Uvod

Odgovor na osrednje vprašanje, ali je timsko delo na centrih za socialno delo multidisciplinarno, sem iskala s preučevanjem oblike oz. načina dela,¹ ki se imenuje timsko delo in se v socialnem delu zelo pogosto uporablja (Flaker, 2003; Katalog, 2015), precej manj pogosto pa ga v kontekstu socialnega dela² raziskujejo – tako v svetu kot v Sloveniji.

¹ Nekateri (npr. Bezenšek Lalič, 2009; Rafaelič, 2015) to poimenujejo tudi metoda dela.

² Na nekaterih drugih področjih, še posebej na področju profitnega sektorja (gl. npr. Katzenbach in Smith, 2004; Kejžar, 1995; Možina, 2002) je sicer naslovna tema precej obdelana – z vidika zagotavljanja večje produktivnosti, vlog v timu ipd., na neprofitnem področju pa je manj raziskav, ki bi se ukvarjale s to temo. Večina takšnih 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 občasno obravnavajo tudi socialno delo (Linley, Mendoza in Resko, 2014) ali pa socialno delo v kontekstu zdravstva (Giles, 2016).



Teoretsko se s timskim delom v socialnem delu v slovenskem jeziku do raziskave, ki je osnova za moj prispevek, ukvarjata le zapisa *Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja* (Flaker, 1997) in *Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu* (Mesec Bo. in Stritih, 2015)³. Navedeni deli pa ne temeljita na empiričnih podatkih niti zelo jasno ne opredelita samega pojma oz. ne naredita tipologije (oblik) timskega dela, ki se v socialnem delu pojavljajo v Sloveniji. Nekateri tuji⁴ avtorji (gl. npr. Martin, 2013; Cott, 1997; Giles, 2016) izhajajo iz delitve timskega dela na:

- time znotraj iste organizacije, ki lahko vključujejo strokovnjake istega profila ali pa strokovnjake različnih profilov (po navadi jim rečejo multidisciplinarni timi),
- zunanje, medorganizacijske time, ki jih večkrat tudi ne poimenujejo kot tim⁵, temveč bolj kot sodelovanje z drugimi organizacijami.

Takšna delitev pa (sodeč po uporabljeni terminologiji v znanstvenih zapisih in zakonodaji) za slovenski prostor ni najuporabnejša oz. se je v Sloveniji (zaradi manka temeljnih raziskav na tem področju) razvila drugačna. Ko avtorji v Sloveniji pišejo o multidisciplinarnih timih v socialnem delu (npr. Flaker, 1997; Šimenc, 2016), nimajo v mislih predvsem internih timov, prav tako pa pri njih ne zaznam jasnega razlikovanja med multidisciplinarnimi in interdisciplinarnimi timi (gl. npr. Flaker, 1997; Stržinar, 2012). Kljub pomembnosti in pogostosti te oblike dela v socialnem delu ugotavljam, da je timsko delo tudi v nekateri domači (Milošević Arnold in Poštrak, 2003) in tuji (Knapp, 2010) socialnodelovni literaturi, ki uvaja v spoznavanje socialnega dela, pa tudi v opravljenih raziskavah dokaj spregledana tema.

Namen prispevka je tako vsaj delno zapolniti ta manko, na kratko predstaviti sistem, v katerem poteka, in samo timsko delo na centrih za socialno delo v Sloveniji, ki jih vidim kot ključne organizacije na področju socialnega dela. Cilj članka je na podlagi obstoječe teorije in rezultatov, zbranih v raziskavi, odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali je terminologija, ki jo trenutno najpogosteje uporabljajo na tem področju, res najustreznejša.

Centri za socialno delo

Prvi center za socialno delo⁶ je bil v Sloveniji ustanovljen leta 1961, in sicer v Celju. Nastal je z željo po bolj celostnem in strokovnem ukvarjanju z vso socialnovarstveno problematiko (Peterman, 2001, str. 6)⁷. V Sloveniji smo imeli do 1. oktobra 2018 mrežo 62 centrov za socialno delo, od takrat pa jih imamo 16 in znotraj njih 63 enot (ki pokrivajo različno število občin, od 1 do 16, in različno število prebivalcev na zaposlenega, od več kot 1000 do skoraj

3 V naslovu oz. podnaslovu pa imajo izpeljanko iz besede tim še 3 drugi zapisi (Klajnsček, 1989; Zaviršek, 1997; Šimenc, 2016), katerih osrednja tema pa ni timsko delo kot tako.

4 Gre predvsem za angleško govoreča področja (Anglija, ZDA, Kanada, Nova Zelandija ipd.).

5 *Inter-professional collaboration*.

6 Na območju Jugoslavije Stakić (1991, str. 111) piše o centrih za socialno delo že, ko so imele občine strokovne službe socialnega dela.

7 Več o samem razvoju socialnega dela v Sloveniji in delovanju centrov za socialno delo v Milošević Arnold in Poštrak (2003).

2000) (Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2020). Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 57) opredeljujejo kot splošni mandat centra za socialno delo

[...], 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.

Centri za socialno delo so na podlagi zakonskih določil (Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini, 2009 – v nadaljevanju Pravilnik) v Sloveniji tudi ključni akterji medinstitucionalnega sodelovanja v socialnem delu in, kot ugotavljata tudi Stakić (1991, str. 109) in Sitar Surić (2016), osnovne organizacije stroke oz. matične institucije socialnega dela.

Večji del nalog in storitev centrov za socialno delo so javna pooblastila in naloge po zakonu. Kot je opazil pred desetletji že Stakić (1991, str. 167), se je delo z javnimi pooblastili preoblikovalo iz ene od nalog centrov za socialno delo 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.

Leta 2018 je bilo na vseh centrih za socialno delo po Sloveniji (n = 62) zaposlenih 1247 oseb, v povprečju torej nekaj več kot 20 oseb na posamezni center (Rape Žiberna, Cafuta, Žnidar in Flaker, 2020). Več kot polovica zaposlenih je imela izobrazbo s področja socialnega dela. Skupnost centrov za socialno delo (2004) za leto 2004 ugotavlja, da je bil najpogostejši poklic strokovnih delavk socialno delo (skoraj 64 %), sledijo psihologinje in pravnice. Glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih na centrih za socialno delo (leta 2003) pa je skoraj 50 % zaposlenih imelo sedmo ali višjo stopnjo izobrazbe (Skupnost centrov za socialno delo, 2004, str. 59.). Strokovne delavke na centrih za socialno delo so torej visoko izobražene, več kot polovica jih je dodatno končala še vsaj en specializiran program (Valenčič, 2001, str. 47).

Iz Kataloga javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo centri za socialno delo (Katalog, 2015), izhaja, da osrednji del pooblastil, nalog in storitev obsega t. i. koordinacijo, povezovanje, spodbujanje, organiziranje. To pomeni, da se (tako kot v Pravilniku, 2009) od centrov za socialno delo pričakuje, da so osrednji akter na področju socialnega varstva v skupnosti in širše ter da je njihova naloga tudi sodelovanje z okoljem. Eden od možnih načinov takšnega sodelovanja je tudi timsko delo.

Pravne podlage za timsko delo

Delovanje centrov za socialno delo ureja več kot sto predpisov⁸, timi in timsko delo je omenjeno v različnih aktih, pomembnih za socialno delo, kot so Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini (2009), Zakon

⁸ Od tega 55 zakonov, 6 uredb, 38 pravilnikov, 2 navodili ter en poslovnik in splošno navodilo (Pravne podlage, 2016).

o preprečevanju nasilja v družini (2008), Zakon o duševnem zdravju (2008). Pravilnik (2009) v svojem prvem členu (vsaj za področje obravnave nasilja v družini) tudi eksplicitno opredeljuje za organe (institucije), še posebej centre za socialno delo, dolžnosti⁹ medsebojnega obveščanja, zagotavljanja pomoči in način dela multidisciplinarnih timov. Kot opredeljuje že Stakić (1991, str. 161) je center za socialno delo odgovoren za številne, raznovrstne in zelo zapletene naloge.

Osmi člen Pravilnik (2009) poudarja članstvo strokovnih delavcev v timu (vsaj dva s centra za socialno delo in predstavnike drugih organov) in navaja, da tim vodi nosilec primera, pozvani organi pa so se na vabilo dolžni odzvati (poslati predstavnika). Navedeni člen tako ne opredeljuje članstva uporabnikov. V 10. členu nato Pravilnik (2009) poveže s timom tudi uporabnika oz. uporabnico, ko navaja, da mora biti načrt pomoči usklajen s sposobnostmi in željami žrtve (in se pozneje po potrebi lahko spreminja), vendar iz formulacije, da se »na sejo tima, na kateri se sprejme načrt pomoči, povabi žrtev, ki jo lahko spremlja spremljevalec [...]«, ne izhaja, da zakonodajalec predvideva/vidi uporabnika¹⁰ kot (nepogrešljivega) člana tima.

Timsko delo oz. multidisciplinarno timsko delo je tako eksplicitno opredeljeno kot ena od nalog centra za socialno delo (oz. strokovnih delavk in delavcev v njem). V Skupnosti centrov za socialno delo so v preteklosti že večkrat pripravili tudi podrobnejše smernice za delo na različnih področjih centra, ki so poudarjale pomembnost timskega dela (gl. npr. Lepoša idr., 2004; Čoklc idr., 2010). Filipčič (2016, str. 163) pa opaža, da so kljub zakonskim določbam v praksi še vedno težave pri multidisciplinarnem timskem delu, vendar so po njenih opažanjih te občutno manjše kot pred sprejemom zakonske dolžnosti sodelovanja.

Poimenovanje in opredelitev timskega dela v socialnem delu

Stakić (1991, str. 87–89) je že pred desetletji navedel, 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, in meni, da ima timsko delo, čeprav poteka na najrazličnejših področjih in na različne načine, vendarle določene skupne lastnosti. To, da je socialno delo pravzaprav izšlo iz multidisciplinarno zasnovanega timskega dela, je po Stakićevem (1991, str. 109) mnenju tudi zelo vplivalo na potrebo socialnih delavk po multidisciplinarnem pristopu k socialnim problemom in na aplikacijo timskega dela v socialnem delu na področju nekdanje Jugoslavije. Različna področja socialnega dela pa so razvila tudi svoje posebnosti v povezavi s timskim delom. Rafaelič (2015, str. 80) na

⁹ Alfandari (2019, str. 52) navaja, da imajo podobno obvezno sodelovanje (pri zaščiti otrok) urejeno tudi v skandinavskih državah, nasprotno pa v Izraelu te obveznosti ni, zato se organizacije tam same odločajo, ali bodo sodelovale.

¹⁰ Vlogo uporabnika v timskem delu vidim kot zelo pomembno temo, ki pa presega namen tega članka.

področju zavodskega varstva ugotavlja, da je institucijam »timsko delo kot način dela zelo blizu,« ker mora osebje oddelkov organizirati in koordinirati skupno delo.

Ker je namen članka tudi analiza primernosti poimenovanja in opredelitve timskega dela, ki pogosto, tudi na področju socialnega dela, nekako umanjka in zanj tudi pogosto uporabljamo različne izraze kot sopomenke, npr. interdisciplinarno, multidisciplinarno timsko delo (gl. npr. Stakić, 1991; Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 104; Stržinar, 2012; Muhič, 2012), v nadaljevanju podajam in primerjam nekaj obstoječih opredelitev in vrst timskega dela.

Kot navajata Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 296), je beseda tim¹¹ tujka, vendar »je beseda dobro znana in v strokovnih službah socialnega varstva že povsem udomačena«, zato jo tudi uporabljam v članku. Čeprav v Sloveniji v poslovnih vedah ponekod še vedno uporabljajo zapis *team* (in *teamsko*) – gl. npr. Kavčič (1996) in Možina (2002) – se je na drugih področjih uveljavila bolj slovenska različica izraza – tim (in timsko)¹².

Katzenbach in Smith (2004, str. 3) opozarjata na prepogosto in preohlapno rabo termina tim. Tako lahko v literaturi (npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Levy, 2004; Skupnjak, 2018) zasledimo, da se izraz tim uporablja za člane kakršnekoli skupine, oddelka ali celo celotnega kolektiva (določene organizacije) in ima tako lahko v praksi zelo različne pomene in interpretacije (Lyons, 1982). Na terminološko zmedo v slovenskem prostoru opozarjajo tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc (2013, str. 155). 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 konferenco¹³, kot poimenujejo srečanje članov enkratnega (za posameznega uporabnika) sestavljenega tima (za potrditev osebnega načrta), in timskim sestankom, ki ga vidijo kot obliko stalnejšega (tedenskega) sestajanja.

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« (prav tam). Ob tem še dodaja, da je timsko delo lahko v podporo delavcem pri izzivih (Pahor, 2014, str. 27). Urek in Eržen (2014, str. 174) vidita v timske delu »v socialnem delu osnovno orodje«. To utemeljita s kompleksnostjo situacij uporabnikov. Prav zaradi kompleksnosti situacij uporabnikov pa po njunem mnenju »večina socialnega dela poteka tako

¹¹ Nekateri to besedo nadomeščajo z izrazom »delovna skupina«, a se mi ta (zaradi različnih pomenov, ki jih terminoma pripisujejo v praksi) ne zdi primernejši.

¹² Izjema je delo Lepoša idr. (2004), v katerem je mogoče opaziti, da se centri za socialno delo med seboj razlikujejo že tudi v samem poimenovanju timskega dela (na CSD Kranj in CSD Sežana navajajo timsko, na CSD Vič-Rudnik pa teamsko).

¹³ Včasih jo enačijo tudi z multidisciplinarnim timom (gl. npr. Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajc, 2013, str. 68–69, 158). Na timski konferenci uporabnik predstavi svoje cilje in načrte za prihodnost, tim 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).

ali drugače v timih in v skupinah ljudi.« S tem se strinjajo tudi Mesec Bo. in Stritih (2015, str. 296) ter Flaker (2003, str. 28). Flaker (1997, str. 5) 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.

Payne (1996, str. 116) za timsko delo¹⁴ trdi, da vključuje delo socialnih delavk v delovnih skupinah (z drugimi socialnimi delavkami in drugimi strokovnimi delavkami) ter tudi multidisciplinarne time z drugimi strokami. Ko Payne (1995, str. 157) skuša povezati timsko delo in meddisciplinarno delo, navaja, da se problemi glede opredelitve pojavljajo že znotraj posameznih konceptov, ko pa ju poskušamo povezati, se še poveča sama kompleksnost, zato je univerzalna opredelitev še toliko zahtevnejša. Timsko delo sicer vidi kot delitev dela (ki je preobsežno za enega) in predvsem kot upanje oz. pričakovanje, kakšno naj bi bilo stanje (kako bodo člani sodelovali ipd.), ko se formira skupina, ki naj bi delala timsko oz. postala tim (Payne, 1995, str. 157–160).

Tudi Katzenbach in Smith (2004, str. 1–5) kot bistvo tima poudarjata skupno zavezanost (*shared commitment*). Brez nje namreč osebe delujejo kot posamezniki, zanju je timsko delo zbirka vrednot, ki spodbujajo poslušanje in konstruktiven odziv na poglede drugih, medsebojno podporo ter priznavanje interesov in dosežkov drugih. Dodajata tudi, da same vrednote timskega dela še ne zagotavljajo timskega dela, kot tudi ne to, da bo skupina posameznikov že s samim poimenovanjem (kot tim) postala tim.

Tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajč (2013, str. 12) navajajo, da timsko delo omogoča, da skupnost stopi skupaj za pomoč posamezniku.

Poleg zamenjevanja oz. uporabe terminov kot sinonimov (npr. interdisciplinarno in multidisciplinarno) v slovenski literaturi lahko opazimo tudi uporabo istega termina za dva dokaj različna postopka oz. vsebini. Tak primer je npr. *krizni tim*. S tem izrazom nekatere avtorice (npr. Zaviršek, 1997; Lesjak, 2011; Breznik, 2016) pojmujejo konkretno metodo dela oz. način pomoči v socialnem delu (predvsem na področju duševnega zdravja), druge avtorice (npr. Polšak, 2001; Založnik-Pavlin, 2001; Jurkovič, 2011; Zibelnik, 2012; Jurman, 2016) pa ga vidijo kot posebno obliko timskega dela na centru za socialno delo v zahtevnih primerih (npr. pri ogroženosti otroka, nasilju)¹⁵.

V literaturi lahko najdemo veliko različnih delitev oz. tipologij timov, ki pa si včasih tudi nasprotujejo. Pahor (2014, str. 25–26) omenja hierarhični »tim«, na bolnika osrediščeni tim in na zdravstveno težavo osrediščeni tim ter te vrste vidi tudi kot stopnje razvoja timskega dela v zdravstvu – od »nadvlade« zdravnikov pri prvi vrsti tima do aktivne vloge bolnika ob podpori strokovnjakov (Pahor, 2014, str. 26). Na drugi strani 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

¹⁴ Za katerega navaja, da vsebuje željo po sodelovanju in oblikovanju skupnih ciljev (Payne, 1996, str. 116).

¹⁵ S podobnimi poudarki pridevnik »krizni« uporabi tudi Sitar Surić (2016), ko predlaga nov pristop, ki ga poimenuje krizno soustvarjanje (z namenom, da se s soustvarjanjem v krizni situaciji prepreči ali zmanjša z zakonodajo predviden ukrep).

pravzaprav bolj za dobro delujoč stroj, kjer vsak kolešček opravi svoje delo po viziji in navodilih vodje, timsko delo pa se pravzaprav začne, ko je treba opraviti kaj zunaj običajnega delovanja skupine.

Predvsem glede na profesionalno strukturo, delno pa tudi glede na način delovanja članov Stakić (1991, str. 91–95) deli timsko delo na multidisciplinarno, monodisciplinarno, kombinirano in transdisciplinarno. Martin (2013, str. 79–100) za sodelovanje različnih profilov znotraj določene organizacije uporablja izraz multidisciplinarni tim (opredeli ga 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 piše o interprofesionalnem sodelovanju. Stakić (1991, str. 95–97) navaja vrste timov v socialnem delu tudi glede na njihovo trajnost in način sodelovanja, Lyons (1982, str. 14–19) ter Katzenbach in Smith (2004, str. 15–20) pa glede na različne osredotočenosti timov. Payne (1995, str. 159) povzame, da se timi razlikujejo glede na strukturo (sestavo), integracijo (tesnost povezav) in proces dela (med seboj in z uporabniki). Bezenšek Lalić (2009, str. 47) navaja, da organizacija dela na področju nasilja in zanemarjanja otrok predvideva strokovni tim za preprečevanje nasilja (ali zaščito otrok), osnovni medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim (določen in stalen) in razširjen medinstitucionalni (multiprofesionalni) krizni tim, sestavljen iz članic osnovnega medinstitucionalnega kriznega tima in drugih članov.

Med najpogosteje uporabljenimi pridevniki, povezanimi s timi in timskim delom, lahko tako v tujini kot v Sloveniji zasledimo *multidisciplinarni* tim oz. timsko delo (gl. npr. Davies, Millburn, Murphy in Woodhouse, 1992; Payne, 1995; Cott, 1997; 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 (kot že predstavljeno) v zakonih. Flipčič (2016, str. 181) trdi, da multidisciplinarni tim sestavlja skupina strokovnjakinj in sama žrtev nasilja v družini v delu, ko se oblikuje načrt pomoči zanj, pobudo za sklic sestanka multidisciplinarnega tima pa lahko poda vsaka institucija (ki nato tudi v timu sodeluje za celovito pomoč žrtvi). Center za socialno delo povabi organe in organizacije, ki so se, glede na določbe Pravilnika (2009), 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) 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. Nekatere tipologije (gl. Rape Žiberna, 2021) pa pri vrstah timskega dela upoštevajo več dimenzij.

Obstaja torej veliko (različnih) delitev, ki so odvisne od tega, na podlagi česa je ta nastala oz. kaj je v avtorjevem fokusu. V Evropi opažam rabo že razvitih konceptov multidisciplinarnega, interdisciplinarnega in transdisciplinarnega timskega dela (gl. npr. Thylefors, Persson in Hellström, 2005;

Melin Emilsson, 2013) v socialnem delu¹⁶, iz katerih v nadaljevanju izhajam. Omenjeni koncepti se (bolj kot na samo sestavo tima) osredotočajo na proces timskega dela (oz. znotraj njega na vlogo v timu, medsebojno odvisnost nalog, koordinacijo, specializacijo nalog, vodenje in soodvisnost) in opredeljujejo (Thylefors, Persson in Hellström, 2005; Melin Emilsson 2013)¹⁷:

- da je za multidisciplinarno timsko delo v socialnem delu značilna velika specializiranost vlog, vsak opravlja in se osredotoča le na svoje naloge; naloge sodelujočih so med seboj neodvisne in jih po navadi 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 najboljših močeh,
- da je za interdisciplinarno timsko delo v socialnem delu značilna določena specializiranost vlog sodelujočih v timu, vendar se od vsakega pričakuje, da po potrebi »vskoči«; naloge sodelujočih so med seboj delno soodvisne, zato morajo biti 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 z drugimi,
- za transdisciplinarno timsko delo v socialnem delu pa je značilno, da mora biti vsak kljub specializaciji vlog 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 drugih članov tima; vodenje in vodstvo tima se spreminjata, prilagajata glede na situacijo, tim je samoreguliran; od sodelujočih se pričakuje, da opravijo svoje delo na interaktiven način in so neprestano pripravljeni na prilagajanje.

Kot ugotavljata Urch Druskat in Wolff (2004, str. 29), tako v socialnem kot tudi timskem delu ne velja, da, ko ugotovimo lastnosti (zakovitosti) 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, zato je treba pri preučevanju timskega dela pozornost nameniti tudi področju medosebnega sodelovanja. Stakić (1991, str. 83) meni, da vsakdo v tim pride z egocentričnimi (lastnimi interesi) in sociocentričnimi motivi (skupnimi interesi). Nekateri avtorji (npr. Payne, 1995, str. 68, 162) tudi menijo, da sta močno vodenje in podpora vodstva ključna za učinkovito delo tima, Rafaelič (2015, str. 80) pa trdi, da mora biti struktura timov nehierarhična in demokratična (enakopraven položaj vseh članov, tudi uporabnika). Payne (1995, str. 162, 163) opozori tudi na pomembnost tega, da tako vzpostavljeni dobri odnosi in sodelovanje med različnimi organizacijami kot tudi posameznikove pozi-

¹⁶ Navedene izraze v Sloveniji sicer delno uporabljajo tudi Flaker, Mali, Rafaelič in Ratajč (2013), vendar interdisciplinarne time praviloma povezujejo s stalnostjo, timi pa naj bi bili načelno notranji.

¹⁷ Navedene tri vrste timskega dela pa v Sloveniji, na področju zdravstvene dejavnosti, omenja tudi Pahor (2014, str. 25).

tivne pretekle izkušnje (tudi z drugimi organizacijami, sektorji ipd.) lahko podpirajo timsko delo.

Kot je opazno iz predstavljenega, uporabljeni izraz multidisciplinarno (timsko) delo, katerega uporaba se je v Sloveniji močno razširila po letu 2008 (tudi na podlagi rabe v zakonodaji), v Ameriki pogosto bolj uporabljajo za označevanje timskega dela znotraj posamezne organizacije (in torej ne za medinstitucionalno delo), v Evropi pa ga uporabljajo za opis načina timskega dela (in ne zgolj poimenovanja sestave tima).

Metodologija

Ugotovitve temeljijo na primarnih podatkih, pridobljenih v raziskavi z uporabo mešanih metod. Leta 2018 sem izvedla 21 (večinoma individualnih) poglobljenih intervjujev¹⁸ (večinoma osebno), kot je razvidno tudi iz preglednice 1, s socialnimi delavkami iz različnih centrov za socialno delo (v zbiranje podatkov sem zajela skoraj 2 % populacije, n=21). Sogovornice in sogovornike sem iskala po svojih socialnih mrežah, po socialnih mrežah, pridobljenih k sodelovanju (po metodi snežne kepe), pa tudi s pomočjo socialnih mrež zaposlenih na Fakulteti za socialno delo Univerze v Ljubljani in različnih socialnih omrežij. V vzorcu sem želela demografsko heterogeno zastopanost enot, ključna pogoja za sodelovanje pa sta bila, da gre za socialnega delavca ali delavko (izobrazba od 6/2 do 8/2 po bolonjski stopnji), ki je zaposlena na centru za socialno delo, in da sogovornik oz. sogovornica na podlagi obveščnosti o raziskavi poda soglasje za sodelovanje v njej. Intervjuje sem izvajala od februarja do septembra 2018 s pomočjo vodila za intervju, ki je obsegal pet¹⁹ glavnih tem.

Za ta članek sem uporabila odgovore, pridobljene predvsem v okviru tem razumevanja timskega dela in izkušenj z njim. Vse intervjuje sem, s soglasjem sogovornic, posnela in na podlagi posnetkov pripravila transkripte. 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 postopke, ki jih predlaga Mesec Bl. (1998): urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, odprto kodiranje²⁰ ter izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij. Kvalitativno analizo sem sklenila z oblikovanjem končne teoretične formulacije (Mesec Bl., 1998, str. 74–86). K zbiranju podatkov sem se vračala do t. i. teoretske zasičenosti (kot jo pojmujeta Glaser in Holton 2004).

Tako pridobljene informacije sem dopolnila s spletnim anketiranjem (z uporabo aplikacije Arnes 1KA) med zaposlenimi na centrih za socialno delo

¹⁸ Trajali so od 32 do 120 minut. Fokusna skupina pa je trajala 177 minut.

¹⁹ Razumevanje (opredelitev) timskega dela, Uporaba timskega dela v socialnem delu, Izkušnje s timskim delom, Usposobljenost za timsko delo in Drugo.

²⁰ Znotraj katerega sem pripisovala pojme empiričnim opisom, združevala sorodne pojme v kategorije, analizirala značilnosti pojmov in kategorij (Mesec Bl., 1998, str. 77).

po Sloveniji (v to zbiranje podatkov so vključeni tudi drugi profili, predvsem s področij psihologija, pedagogika, pravo, sociologija pa tudi drugi, ki so zaposleni na centrih kot strokovni delavci). Obsežen vprašalnik (v članku sem uporabila zgolj del pridobljenih rezultatov) sem sestavila na podlagi predhodnih ugotovitev, rezultatov izvedene kvalitativne analize in s pomočjo:

- vprašanj, ki sta jih za merjenje klime v timu (*team climate inventory*) avtorjev Anderson in West pripravila in uporabila Kivimäki in Elovainio (1999, str. 244),
- vprašanj, ki jih za merjenje prosocialne motivacije (angl. *prosocial motivation*) predlagata Grant in Sumanth (2009, str. 932) in ki sem jih prevedla in uporabila,
- 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 (gl. Melin Emilsson, 2013). Odgovori na ta vprašanja (ki sem jih prevedla) so ključni del rezultatov članka, zato jih predstavljam nekoliko podrobneje. Pri vsaki od v nadaljevanju navedenih šestih postavk so anketiranke tako za notranje kot zunanje time izbrale opis oz. odgovor, ki je najbolj ustrezal timom pri njihovem delu, pri tem pa je bil prvi podan odgovor vedno opis stanja v multidisciplinarnem timske delu, drugi odgovor opis stanja v interdisciplinarnem in tretji odgovor opis stanja v transdisciplinarnem timske delu: specializacija vlog v timu, medsebojna odvisnost nalog v timu, koordinacija v timu, specializacija nalog v timu, vodenje v timu in (ne)odvisnost vlog v timu. Indeksa za vrsti timskega dela sem dobila tako, da sem pri posameznici seštelala točke pri odgovorih, pri tem pa je bil kot prvi odgovor (za katerega so 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, največje pa 18 točk. Tako kot Thylefors, Persson in Hellström (2005, str. 108) sem glede na število točk razdelila time na multidisciplinarne (če so respondentke dosegle od 6 do 9 točk), med interdisciplinarne (od 10 do 14 točk) in med transdisciplinarne (od 15 do 18 točk).
- prilagojene Pogačnikove lestvice zadovoljstva z delom, ki je bila že uporabljena tudi v Rape Žiberna (2010).

Ob koncu vprašalnika so bila še demografska vprašanja. Skupaj je vprašalnik obsegal 45 vprašanj oz. sklopov vprašanj. Anketiranci in anketiranke so za izpolnitev vprašalnika potrebovali v povprečju nekaj več kot 21 minut.

Na začetku decembra 2018 sem vprašalnik testirala s pomočjo metodologinje, statistika, strokovne delavke (pravnice), zaposlene na centru za socialno delo in socialne delavke, ki je zaposlena v enem od programov pod okriljem centra za socialno delo. V skladu z opažanji in predlogi (pridobila sem 40 komentarjev) sem vprašalnik dodelala in prilagojenega potem uporabila v spletni anketi. Anketiranje sem izvajala decembra 2018 in januarja 2019, sodelovalo pa je 197 zaposlenih ali okrog 15 % populacije, opaziti pa je nadzastopanost socialnih delavk v primerjavi z drugimi profili v vzorcu. Najnižja starost sodelujoče anketiranke znaša 26 let, najvišja pa 64 let, povprečna pa

je podobna povprečni starosti pri intervjujih in znaša 41,1 let. Delovna doba anketirank pa znaša med 0 in 47 let z nekoliko višjo povprečno delovno dobo kot pri sogovornicah v intervjujih, saj ta znaša 13,2 leti. K sodelovanju v spletni anketi sem skušala privabiti vse zaposlene na vseh centrih za socialno delo po Sloveniji (tako z obveščanjem prek socialnih mrež kot prek dostopnih e-naslovov). Vzorec (neslučajnostni in priložnostni) tako temelji na samoizboru tistih zaposlenih na centrih za socialno delo, do katerih je informacija o raziskavi prišla in so, na podlagi obveščenosti o raziskavi, podali soglasje za sodelovanje v njej. Podatke sem obdelala z uporabo aplikacij 1ka, Excel in SPSS. Rezultate sem dobila z uporabo univariatne in bivariatne opisne statistike. Pri poročanju o rezultatih načelno uporabljam žensko slovnično obliko, ki pa jo uporabljam za vse spole. Zbiranje, hramba in obdelava podatkov so izvedeni v skladu z etičnimi standardi Univerze v Ljubljani, vsi udeleženci so bili z namenom raziskave seznanjeni in so privolili v sodelovanje.

Preglednica 1: Osnovne značilnosti intervjuvank in intervjuvancev

Zaporedna številka	Oblika zbiranja podatkov	Spol	Delovna doba	Regija enote centra za socialno delo
1	Osebni individualni intervju	Ž	Do vključno 1 leto	Severna Primorska
2	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 15 do vključno 20 let	Ljubljana
3	Skupinski intervju	Ž	Več kot 15 do vključno 20 let	Spodnje Podravje
4	Skupinski intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Maribor
5	Skupinski intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Južna Primorska
6	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Osrednja Slovenija Vzhod
7	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Ljubljana
9	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Južna Primorska
10	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Južna Primorska
11	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Ljubljana
12	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Savinjsko-Šaleška
13	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Savinjsko-Šaleška
14	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Savinjsko-Šaleška
15	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 10 do vključno 15 let	Savinjsko-Šaleška
16	Telefonski individualni intervju	M	Več kot 20 do vključno 25 let	Gorenjska
17	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 5 do vključno 10 let	Gorenjska
18	Osebni individualni intervju	M	Več kot 15 do vključno 20 let	Ljubljana
19	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 15 do vključno 20 let	Osrednja Slovenija Vzhod
20	Osebni individualni intervju	Ž	Več kot 15 do vključno 20 let	Osrednja Slovenija Vzhod
21	Telefonski individualni intervju	M	Več kot 10 do vključno 15 let	Dolenjska in Bela Krajina

Timsko delo na centrih za socialno delo

Demografski podatki

Povprečna starost sogovornic (n=18) in sogovornikov (n=3) v intervjujih je bila 40,4 leta, njihova povprečna delovna doba pa 12,9 let. Pokritost regij (s sogovornicami in sogovorniki) znaša 62,5 %.

Do spremembe organizacijske strukture (zgodila se je oktobra 2018) so imeli centri za socialno delo v Sloveniji (ko jih je bilo 62) od 5 do približno 90 zaposlenih. Anketiranka sem prosila, naj navedejo velikost svoje enote centra za socialno delo (v številu zaposlenih). Kot je razvidno iz preglednice 1, je v spletni anketi sodelovalo 45 % zaposlenih iz manjših enot centrov za socialno delo (do vključno 20 zaposlenih, kar v primerjavi s populacijo kaže na nadzastopanost v vzorcu), 44 % zaposlenih iz enot centra za socialno delo srednje velikosti (od 21 do vključno 50, kar v primerjavi s podatki za populacijo kaže na podzastopanost) in več kot 10 % iz večjih enot centra za socialno delo (z več kot 50 zaposlenimi). V preglednici 1 prikažem poleg zajetega vzorca tudi stanje v populaciji, kot izhaja iz podatkov na spletni strani Skupnosti centrov za socialno delo (2018)²¹. Od 197 sodelujočih v anketi je na vsa vprašanja (tudi z demografskimi podatki v zadnjem sklopu) podalo svoje odgovore okrog 130 respondentk.

Preglednica 2: Prikaz velikosti enot centra za socialno delo, sodelujočih v anketi (n = 131), in stanje v populaciji glede na podatke Skupnosti centrov za socialno delo (2018).

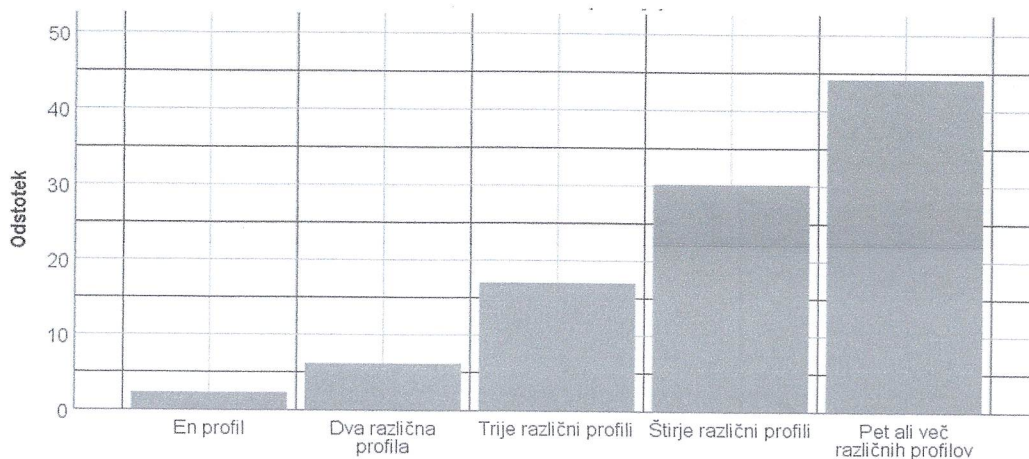
Število zaposlenih	Vzorec		Populacija	
	Frekvenca	%	Frekvenca	%
Do vključno 8	7	5,3	38	2,9
Več kot 8 do vključno 20	52	39,7	433	33,3
Več kot 20 do vključno 30	25	19,1	320	24,6
Več kot 30 do vključno 50	33	25,2	508	39,1
Več kot 50 do vključno 80	10	7,6	0	0,0
Več kot 80	4	3,1	0	0,0
Skupaj	131	100	1300	100

Kot je razvidno iz preglednice 2, obstajajo pri poročanju o številu zaposlenih na posamezni enoti centra razhajanja med podatki na spletni strani Skupnosti centrov za socialno delo, MDDSZEM in podatki, pridobljenimi od anketirank.

Pri skoraj 45 % sodelujočih (n = 57) v anketi je v enoti centra za socialno delo zaposlenih vsaj 5 različnih profilov, le malo več kot 8 % (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 1.

²¹ Kot je razvidno iz primerjave podatkov, ki sem jih pridobila od MDDSZ (v elektronskem sporočilu februarja 2019) in od Skupnosti centrov za socialno delo (2018), se podatki razhajajo (npr. o skupnem številu zaposlenih na centrih za socialno delo). To pripisujem predvsem neenotnim evidencam centrov za socialno delo. S spletne strani Skupnosti centrov za socialno delo namreč ni povsod jasno, ali so zaposleni, ki delajo v projektih in programih v okviru centrov, všteti v navedeno število zaposlenih ali ne.

Slika 1: Število različnih profilov, ki so zaposleni na enoti centra za socialno delo anketiranke (n = 129).



Anketiranke so označile, v kateri statistični regiji je njihova enota centra za socialno delo. Največ sodelujočih v anketi prihaja z enot centrov za socialno delo iz Osrednjeslovenske statistične regije (n = 27), kar je skladno tudi s stanjem v populaciji (N = 313). Najmanj anketirank prihaja iz Zasavske (n = 2, N = 35) in Goriške statistične regije (n = 2, N = 76).

Vrste, oblike timskega dela

V pogovorih z intervjuvankami sem identificirala dve obliki timskega dela, ki sta se na centrih za socialno delo tako razvili, da sta danes že posebna tehnika, metoda dela na posameznem področju socialnega dela. In sicer gre za individualno projektno skupino 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 tudi tukaj so uporabniki vključeni, plus kdor pač še lahko kaj soproispeva pri tem načrtovanju pomoči za otroka. (Intervju 11).

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. (Intervju 15).

V navedenih primerih ni dilem kdaj, kako in s kom delati, saj poleg strokovnih smernic potek dela v veliki meri določajo tudi področni zakoni in drugi predpisi (npr. Zakon o izvajanju rejniške dejavnosti, 2002; Pravilnik o načinu in vsebini obravnave v skupnosti ter vsebini, pogojih in načinu opravljanja izpita za koordinatorja obravnave v skupnosti, 2009). V drugih situacijah pa se socialne delavke večkrat znajdejo v dilemah, kako ravnati, tudi v povezavi s timskim delom v socialnem delu. Tako nekatere poročajo o tem, da so timsko delo pri svojem delu morale tako rekoč same »izumiti« oz. oblikovati – zaradi lastnih potreb ali pa zato, ker so bile v razmislek o tem »prisiljene od zunaj«, na primer zaradi 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 [...] 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 skupina s socialnimi delavkami)

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 socialnimi delavkami)

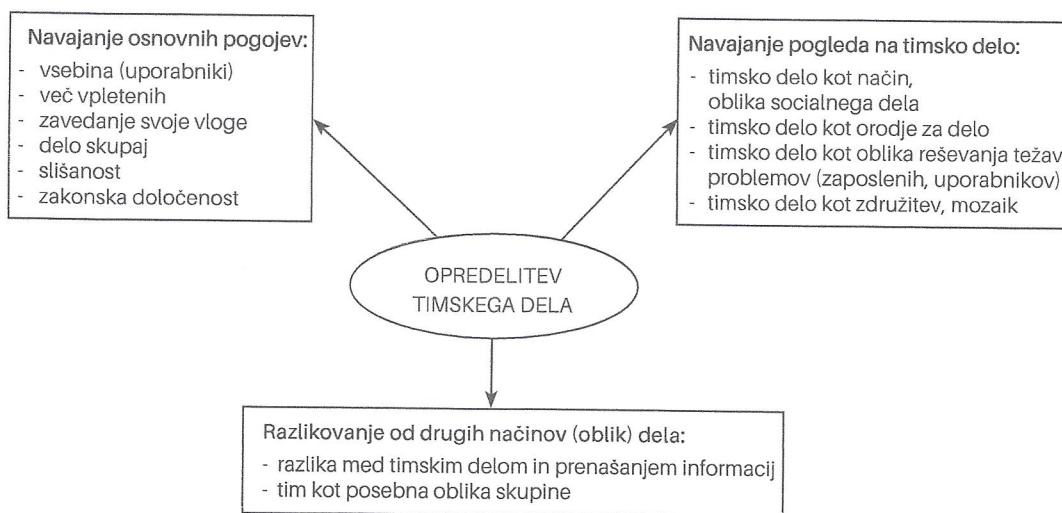
Iz pogovorov s socialnimi delavkami sem razbrala, da ima pri oblikovanju načina dela strokovne delavke veliko vlogo tudi kolektiv oz. sam center za socialno delo, v katerem zaposlena dela.

Več kot 50 % anketirank je na vprašanje o pogostosti uporabe različnih izrazov za poimenovanje timskega dela navedlo, da se na njihovi enoti uporabljajo trije izrazi: multidisciplinarni tim (73 %), strokovni tim (72 %) in tim, poimenovan glede na področje dela, npr. družinski, skrbniški tim (62 %). Pod drugo se je po dvakrat pojavil odgovor krizni (hitri) tim in strokovni svet centra za socialno delo, posamično pa še uvodna timska obravnava, supervizija, timski sestanek in strokovni svet v ožji sestavi.

Kot izhaja iz opravljenih intervjujev, socialne delavke s centrov za socialno delo ob timskem delu v socialnem delu sicer najprej pomislijo na pretekle izkušnje s takšnim delom (lahko so pozitivne ali negativne), pri navajanju asociacij pa so se z opisovanjem izkušenj (lahko) prepletale tudi navedbe prednosti in slabosti (oz. izzivov) timskega dela v socialnem delu. Asociacije so lahko vključevale tudi navedbo (različnih) udeležencev v takšnem delu, večkrat pa so vključevale tudi navedbo namena ali cilja in načina dela.

Socialne delavke, ki so sodelovale v intervjujih, so sicer opredeljevale timsko delo v socialnem delu ob navajanju svojega pogleda nanj, osnovnih pogojev zanj in z razlikovanjem od drugih načinov dela, kot prikazuje slika 2.

Slika 2: 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, 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.

Mislím, da imamo zelo dobro predispozicijo [v socialnem delu za timsko delo]. Sploh tole, delo z družino. Na tem področju se mi zdi, da smo najbolj [usposobljeni]. Gabi, mislim, še zdaj se jo spomnim, ko je govorila, kako se vodi pogovor z družino. Jaz to nekako v timu uporabljam. Sem kar malo prenesla. (Intervju 6).

Timsko delo v socialnem delu so socialne delavke, sodelujoče v intervjujih, opredeljevale kot obliko reševanja težav zaposlenih ali pa uporabnikov, nekatere so poudarjale razmere (vsebina, povezana z uporabniki, več sodelujočih oseb, zavedanje svoje vloge, skupno delo, slišnost in zakonska določenost), ki morajo biti za takšno delo zagotovljene.

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).

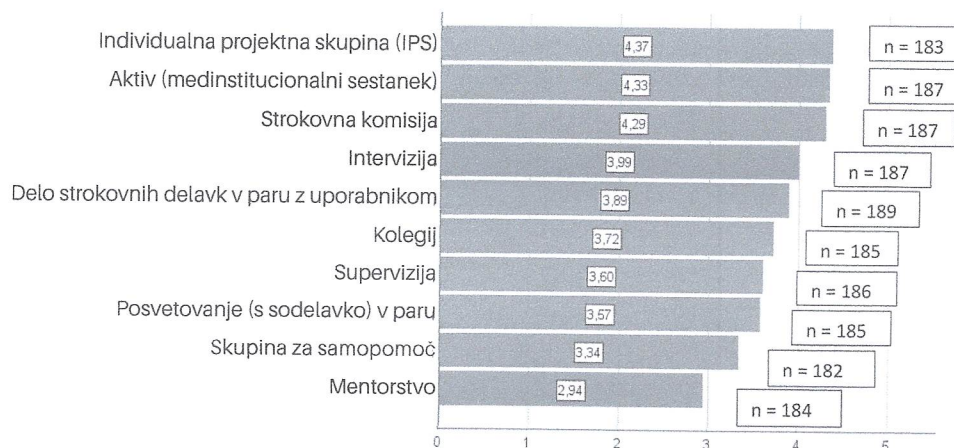
Druge so opredelitve timskega dela oblikovale tako, da so opisale, v čem se takšno delo razlikuje od kakšnega drugega. Tako so opozorile na razliko med timskim delom in prenašanjem informacij ter poudarile tim kot posebno obliko skupine.

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).

Ne vidim tima kot informiranje, ampak kot sodelovanje, aktivno in z jasno izdelanimi cilji oziroma rešitvami, s katerimi že prideš na tim, ali pa vsaj predlogi. (Intervju 21).

Strokovne delavke na centrih za socialno delo sem prosila tudi, da na 5-stopenjski lestvici označijo, kako verjetno bi določene (navedene) oblike dela označile za timsko delo (1 = gotovo ne bi, 5 = gotovo bi). Povprečne vrednosti odgovorov prikazuje slika 3.

Slika 3: Povprečne ocene odgovorov na vprašanje, kako verjetno gre za timsko delo pri navedeni obliki dela.

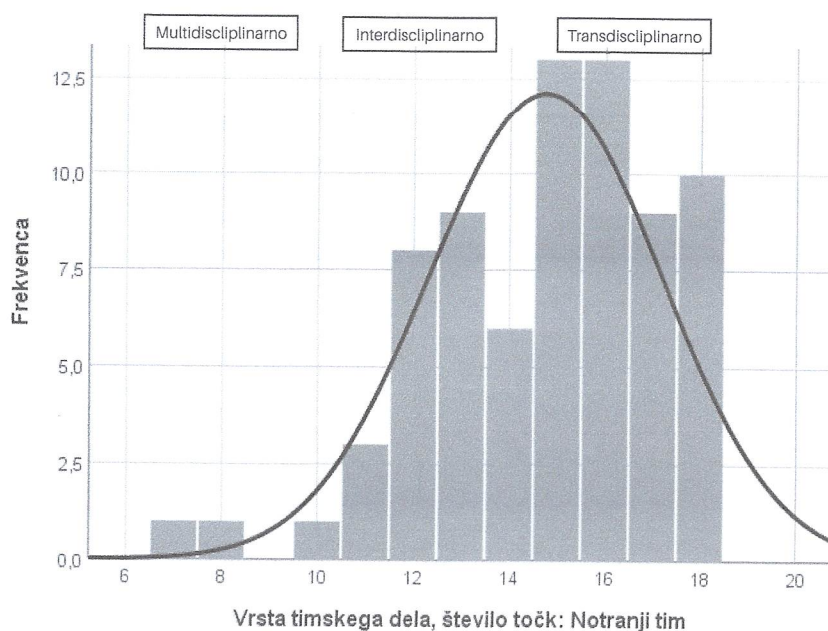


Glede opredelitve individualne projektne skupine, aktiva in strokovne komisije delavke v povprečju menijo, da gre pri navedenih oblikah dela za timsko delo (pri vseh postavkah je bil sicer razpon podatkov od vrednosti 1 pa do 5) in povprečne vrednosti od 4,37 do 4,29, pri mentorstvu pa se v povprečju iz sredinskega odgovora (niti niti) nekoliko nagibajo na negativno stran.

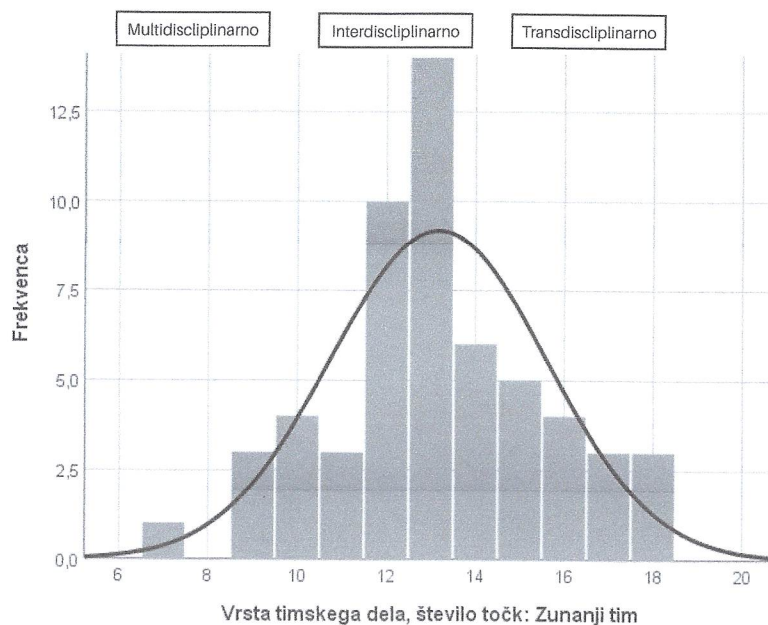
Multidisciplinarno, interdisciplinarno ali transdisciplinarno?

Število doseženih točk na indeksih za notranje in zunanje timsko delo na centrih za socialno delo prikazujeta sliki 4 in 5. Pri notranjem timskem delu je povprečno število doseženih točk višje kot pri zunanjem in znaša 14,74 (standardni odklon 2,44), to pomeni, da se iz interdisciplinarne vrste ti timi na centrih za socialno delo (v povprečju) že nagibajo k transdisciplinarni vrsti timskega dela, za katero so značilne velika medsebojna odvisnost članov tima, velika prilagodljivost in interakcija ipd. Pri zunanjem timskem delu pa je povprečno število zbranih točk nekoliko nižje in znaša 13,16 (standardni odklon 2,43), to pomeni, da gre pri takšnem timskem delu (v povprečju) za interdisciplinarno vrsto timskega dela, za katero je sicer značilna specializiranost vlog, vendar se pričakuje interakcija, potrebni pa sta tudi določena mera prilagodljivosti in koordinacija aktivnosti. Glede na predstavljeno uporabljeno tipologijo torej niti notranji niti zunanji timi ne potekajo tako, da bi jih lahko v skladu s tipologijo Thylefors, Persson in Hellström (2005) opredelili za multidisciplinarne.

Slika 4: Prikaz vrst notranjega tima socialnih delavk na centrih za socialno delo glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 74).



Slika 5: Prikaz vrst zunanjega tima socialnih delavk na centrih za socialno delo glede na doseženo število točk na indeksu vrste timskega dela (n = 56).



Kot izhaja iz preglednice 3, je sicer razlika med zunanji in notranji timi v povprečju največja pri specializaciji vlog (0,5 na 3-stopenjski lestvici), torej se v tem notranji in zunanji timi najbolj razlikujejo med seboj, najmanjša pa pri odvisnosti nalog.

Preglednica 3: Prikaz doseženega povprečnega števila točk pri indeksu vrste timskega dela.

Element indeksa vrsta tima		Povprečje	Razlika med ocenama med notranji in zunanji timi	n	Standardni odklon	Povprečje v raziskavi na Švedskem (Thylefors, Persson in Hellström, 2005, str. 108), n = 337
Specializacija vlog	Notranji tim	2,5	0,5	83,0	0,6	2,2
	Zunanji tim	2,0		75,0	0,6	
Odvisnost nalog	Notranji tim	2,3	0,1	84,0	0,7	2,3
	Zunanji tim	2,2		71,0	0,7	
Koordinacija	Notranji tim	2,5	0,2	86,0	0,7	2,3
	Zunanji tim	2,3		73,0	0,7	
Specializacija nalog	Notranji tim	2,3	0,4	82,0	0,7	2,0
	Zunanji tim	1,9		71,0	0,8	
Vodenje	Notranji tim	2,4	0,2	85,0	0,8	2,4
	Zunanji tim	2,2		72,0	0,9	
Odvisnost vlog	Notranji tim	2,6	0,2	88,0	0,6	2,3
	Zunanji tim	2,4		78,0	0,6	

Primerjava s stanjem pred skoraj 15 leti na Švedskem,²² kjer je bila raziskava sicer izvedena v timih, v katerih je sodelovalo več različnih profesij (na različnih področjih dela), pokaže, da so rezultati zelo primerljivi. Odstopanje nikjer ni večje od 0,3 točke, večinoma pa dobljeni rezultati v socialnem delu v Sloveniji odstopajo navzgor oz. kažejo, da so glede na povprečno število točk timi na centrih za socialno delo bližje t. i. transdisciplinarnemu timskeemu delu, kot so bili tisti na Švedskem.

Spoznanja, ki izhajajo iz raziskave

V Sloveniji se v literaturi pa tudi zakonodaji najpogosteje uporablja izraz multidisciplinarni tim (ali timsko delo), včasih tudi interdisciplinarni (večkrat sta izraza uporabljena kot sinonima), pogosto pa avtorji, ki izraze uporabljajo, ne opredelijo, kaj razumejo z izrazom timsko delo (ali določena vrsta timskega dela). Tim je pogosto razumljen zelo široko in ga enačijo z različnimi skupinami posameznikov, poimenovanje dela, ki ima v imenu tim, pa je dojeto kot bolj formalizirana oblika sodelovanja.

V raziskavi sodelujoče socialne delavke v Sloveniji sicer timsko delo razumejo različno, odvisno predvsem od okoliščin, v katerih delajo. Na nekaterih centrih za socialno delo sem lahko v opisih, ki so mi jih zaupale intervjuvanke, in v uporabljenem jeziku zaznala, da na posamezni enoti centra za socialno delo zelo udejanjajo sodobne koncepte socialnega dela (Čačinovič Vogrinčič in Mešl, 2019) in tako tudi timsko delo izvajajo na poseben način – da gre (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 navzočnost uporabnikov²³ v takšnem delu. Socialne delavke so sicer soglašale, 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. So pa večinoma timsko delo v socialnem delu tudi opisovale kot dokaj pogost način socialnega dela, ki je zahtevnejši od nekaterih drugih, npr. dela s posameznikom. To se sklada z ugotovitvami Bouwkamp in Bouwkamp (2014, str. 203, 204), ki menita, da je socialnim delavkam najbližje delo s posameznikom. So pa sogovornice poudarile tudi, tako kot pišejo nekateri avtorji (npr. Flaker, 1997; Polšak, 2001, Mesec Bo. in Stritih, 2015), da timsko delo omogoča kakovostnejšo pomoč uporabnikom.

Pri nekaterih socialnih delavkah pa sem iz pogovorov zaznala tudi občutke, da njihov center za socialno delo oz. vodstvo ne podpira, ne spodbuja timskega dela, da so odnosi v kolektivu (pogosto tudi zaradi preobremenjenosti) napeti in da imajo socialne delavke, ko uporabljajo timsko delo, slab občutek, da s

²² Tam so ugotavljali stanje v 59 različnih notranjih timih, v različnih storitvenih organizacijah na področju zdravstva.

²³ Sodelovanje uporabnikov v timskeem delu je v socialnem delu zelo pomembna tema, ki ji je treba namenjati več pozornosti.

povabilom v timsko delo »nadlegujejo« sodelavke, zato ti potem v takšnem delu ne prispevajo po svojih najboljših močeh. Timsko delo zato uporabljajo redkeje oz. večkrat le takrat, ko je to nujno.

Zibelnik (2012) prelaganje dela poveže s pomanjkljivim timskim delom in pomanjkljivim medsebojnim sodelovanjem ter podporo. Jurman (2016) dodaja, da je to, ali strokovni delavci na centru za socialno delo v svoje delo vključujejo tudi druge strokovne delavce, odvisno predvsem od tega, koliko je na posameznih centrih razvito timsko delo. Dodaja še, da je vzpostavljeno timsko delo na centru za socialno delo poleg tega, da omogoča kakovostno izvedbo nalog na področju obravnave nasilja v družini, tudi pomemben pogoj za prepoznavanje potreb po vključevanju regijskih koordinatoric za preprečevanje nasilja v obravnavo. Napredek oz. razvoj na področju uporabe in izvajanja timskega dela v socialnem delu so sicer zaznale tako sogovornice s centrov za socialno delo kot tudi Filipčič (2016, str. 163), ki ga pripisuje predvsem natančnejši zakonski ureditvi tega področja.

Na podlagi preučene literature in pridobljenih podatkov predlagam takšno opredelitev 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 oz. vsaj štiri, kadar je prisotna tudi uporabnica), ki si v procesu (s pomočjo različnih oblik) skupnega dela, znotraj delovnega odnosa, prizadevajo (so)prispevati k uresnitvi skupnega cilja (najpogosteje k rešitvi za določen izziv tako, da soudeleženi v izzivu postanejo soudeleženi v rešitvi).

Izraz multidisciplinarni tim oz. timsko delo pred letom 2008 v socialnodelovni literaturi dokaj težko zasledimo – gl. npr. Flaker (1997) in Brdar (2001, str. 45). Gre sicer le za poimenovanje, in to ne pomeni, da prej takšnega dela niso izvajali. Se je pa v socialnem delu v Sloveniji v zadnjem desetletju in več zelo uveljavil izraz multidisciplinarno timsko delo (tako v literaturi kot zakonodaji). Takšno poimenovanje želi poudariti predvsem to, da gre za sodelovanje strokovnih delavcev (lahko pa tudi drugih oseb – npr. uporabnikov), ki pripadajo različnim strokam oziroma organizacijam. Podobno kot razmišlja Stergulc (2013), ki time za preprečevanje nasilja v družini uvrsti med posebne time (time, ki so usmerjeni na posebno področje dela) in poudari neskladje, saj zakon te time poimenuje kot multidisciplinarne, ona pa jih bolj vidi kot interdisciplinarne (zaradi poudarka na odvisnosti in sodelovanju med člani), tudi jaz menim, da bi bilo v primerih, ko želimo s poimenovanjem tima ali timskega dela zgolj opisati sestavo tima, ustrezneje uporabljati druge izraze. Predlagam izraza *meddisciplinarno timsko delo* (ker poudarja, da gre za sodelovanje strokovnjakov različnih izobrazb, strok) in *medinstitucionalno timsko delo*, ker je poudarjeno, da v takšnem timskem delu sodelujejo predstavnice različnih organizacij. Izraz medinstitucionalno timsko delo so sicer sogovornice s centrov za socialno delo v intervjujih tudi omenjale. Zdaj pogosto uporabljene izraze (multidisciplinarno, interdisciplinarno) pa predlagam v uporabo v skladu s predstavljeno delitvijo avtorjev Thaylefors, Persson in Hellström (2005) in Melin Emilsson (2013), pri kateri je pomemben način delovanja tima.

Omejitve raziskave

Predstavljene ugotovitve temeljijo na izvedeni kombinirani raziskavi, ki ima več omejitev. Pri zbiranju podatkov sem vključila zgolj socialne delavke in delavce (in druge) zaposlene na centrih za socialno delo, kjer timsko delo poteka nekoliko drugače kot v drugih okoljih, kjer izvajajo socialno delo (npr. v nevladnih organizacijah, šolstvu, zdravstvu). Zato bi bilo dobrodošlo v prihodnje podatke zbrati tudi v drugih okoljih in jih medsebojno primerjati za bolj celotno sliko timskega dela v socialnem delu. V anketiranje mi je, zaradi težav pri dostopu do elektronskih naslov nekaterih zaposlenih na centrih za socialno delo, zaradi samoizbora enot in obsežnega vprašalnika uspelo zajeti zgolj okrog 15 % populacije, zato je vzorec lahko pristranski.

Sklep

Naj sklenem z odgovorom na vprašanje, ali je timsko delo na centrih za socialno delo res multidisciplinarno, kot je opredeljeno tudi v nekaterih aktih. Na podlagi predstavljenega menim, da ne in da bi bila zato po mojem mnenju za opis timskega dela v socialnem delu ustrežnejša raba drugih izrazov. Predlagam izraza *meddisciplinarno* in *medinstitucionalno* ali morda kak drug izraz, ki bi slovnično (bolj slovenjeno) še nekoliko ustrežneje opisal, da gre za timsko delo, v katerem sodelujejo predstavniki različnih disciplin, profesij ali različnih organizacij, institucij. Prav sestavo timov namreč s poimenovanjem različnih oblik timskega dela po navadi želijo poudariti avtorji, ki te izraze uporabljajo.

Ob razmisleku o primernem izrazoslovju se spomnim besed profesorice Čačinovič Vogrinčič (omenjeno tudi v Dnevniku, 2013), da je v socialnem delu »beseda konj«, besed, ki nas vabijo k večji občutljivosti tudi za jezik (gl. npr. Čačinovič Vogrinčič, 2003). Upam, da članek pripomore tako k poznavanju praks kot tudi k razmisleku glede izrazoslovja na področju timskega dela v socialnem delu v Sloveniji.

Viri

- Alfandari, R. (2019). Multi-professional work in child protection decision-making: an Israeli case study. *Children and Youth Service Review*, 98, 51–57.
- Atwal, A., & Caldwell, K. (2006). Nurses' perceptions of multidisciplinary team work in acute health-care. *International Journal of Nursing Practice*, 12(6), 359–365.
- Bezenšek Lalić, O. (2009). *Odzivanje socialnih delavk in delavcev na nasilje v družini*. Ljubljana: Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja.
- 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.
- Brajša, P. (1991). Interpersonalni aspekti timskega rada. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 9–80). Zagreb: Biblioteka »Socialna zaščita«.

- Brdar, R. (2001). Sklepi. V M. Ogorevc, Omizje: Skrbništvo v centrih za socialno delo – da ali ne? *Kaljenje*, 2(4), 42–45.
- Breznik, D. (2016). *Socialno delo skozi perspektivo uporabnikov s težavami v duševnem zdravju, ki so vključeni v koordinirano obravnavo v skupnosti* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 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.
- 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.
- Čačinovič Vogrinčič, G. (2003). Jezik socialnega dela. *Socialno delo*, 42(4–5), 119–203.
- Čačinovič Vogrinčič, G., & Mešl, N. (2019). *Socialno delo z družino: soustvarjanje zelenih izidov in družinske razvidnosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 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.
- Davies, J., Millburn, P., Murphy, T., & Woodhouse, M. (1992). *Successful team building: how to build teams that really work*. London: Kogan Page.
- Dnevnik (2013). Pravljično izročilo za vse generacije. *Dnevnik*, 11. 4. Pridobljeno 19. 7. 2022 s <https://www.dnevnik.si/1042585393>
- 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.
- Flaker, V. (2003). *Oris metod socialnega dela: uvod v katalog nalog centrov za socialno delo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo in Skupnost centrov za socialno delo.
- Flaker, V., Mali, J., Rfaelič, A., & Ratajc, S. (2013). *Osebnostno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 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.
- 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>
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944.
- Herod, J., & Lymbery, M. (2002). The social work role in multi-disciplinary teams. *Practice*, 14(4), 17.
- 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). Ljubljana: ISH, Fakulteta za podiplomski humanistični študij.
- 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.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A shorter version of the Team Climate Inventory: development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 241–246.
- Klajnsček, 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>
- 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.
- 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). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Levy, P. F. (2004). The Nut Island effect. V *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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.
- 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.
- Martin, R. (2013). *Teamworking skills for social workers*. Berkshire: Open University Press.
- 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. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesec, Bo., & Stritih B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. *Socialno delo*, 54(5), 295–306.
- Milošević Arnold, V., & Postrak, M. (2003). *Uvod v socialno delo*. Ljubljana: Študentska založba.
- 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 pedopsihatrijo v zdravstvenem domu Maribor. *Socialno delo*, 51(1–3), 159–164.
- Pahor, M. (2014). Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih. V M. Pahor (ur.), *Zavezniki za zdravje: medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih* (str. 13–40). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
- Payne, M. (1995). *Social work and community care*. Basingstoke: Palgrave.
- Payne, M. (1996). *What is professional social work*. Birmingham: Venture Press.
- Peterman, J. (2001). Ob 40. obletnici prvega centra za socialno delo. *Kaljenje*, 2(3), 6–10.
- Polšak, M. (2001). Krizni tim kot osnovna oblika dela pri obravnavi ogroženih otrok. *Kaljenje*, 2(3), 33–37.
- Pravilnik o načinu in vsebini obravnave v skupnosti ter vsebini, pogojih in načinu opravljanja izpita za koordinatorja obravnave v skupnosti (2009). *Ur. l. RS*, št. 49/09. Pridobljeno 25. 2. 2019 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV9595>

- Pravilnik o sodelovanju organov ter o delovanju centrov za socialno delo, multidisciplinarnih timov in regijskih služb pri obravnavi nasilja v družini (2009). *Ur. l. RS*, št. 31, str. 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-delomultidisciplinarnih-timov-in-regijskih-sluzb-pri-obravnavi-nasilja-v-druzini>
- Pravne podlage (2016). Pravne podlage za izvajanje nalog centrov za socialno delo. Pridobljeno 7. 7. 2016 s http://www.scsd.si/tl_files/scsd/dokumenti/Pravne_podlage_za_Katalog_januar_16.pdf
- Rafaelič, A. (2015). *Pomen povezovanja in vključevanja pri oskrbi po meri človeka in procesih dezinstytucionalizacije* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49(4), 217–228.
- Rape Žiberna, T. (2021). Teamwork in social work: what are we actually talking about? *European Journal of Social Work*. Pridobljeno 24. 5. 2022 s <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1995704>
- Rape Žiberna, T., Cafuta, J., Žnidar, A., & Flaker, V. (2020). Začetna analiza stanja po izvedeni reorganizaciji: skupščina kot oblika aktivističnega raziskovanja za izboljšanje delovanja centrov za socialno delo. *Socialno delo*, 59(1), 3–26.
- 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.
- Sitar Surić, S. (2016). *Uporaba in razvijanje teoretskih konceptov socialnega dela v praksi centrov za socialno delo* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Skupnjak, D. (2018). Timski rad i supervizija šolskih timova. *Varaždinski učitelj – digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 1(1), 1–11.
- Skupnost centrov za socialno delo (2004). *Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji* (Končno poročilo k raziskovalni nalogi). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo.
- Skupnost centrov za socialno delo (2018). Pridobljeno 13. 12. 2018 s <https://www.scsd.si/centri-za-socialno-delo/>
- Stakić, Đ. (1991). Organizacija timskog rada u socijalnom radu. V P. Brajša, & Đ. Stakić, *Timski rad* (str. 81–212). Zagreb: Biblioteka »Socialna zaštita«.
- 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). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., & 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.
- Zakon o duševnem zdravju (2008). *Ur. l. RS*, št. 77/08 in 46/15 - odl. US.
- Zakon o izvajanju rejniške dejavnosti (2002). *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>
- Zakon o preprečevanju nasilja v družini (2008). *Ur. l. RS*, št. 16/08, 68/16 in 54/17.
- 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.
- Zibelnik, V. (2012). *Analiza strokovnega dela v primeru nasilja nad otrokom* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.