

Dr. Alenka Kobolt, Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za socialno pedagogiko

TIMSKO DELO – NUJA IN IZZIV

RAZLIČNI POGLEDI NA DOGAJANJA V SKUPINAH/TIMIH

Pogledov na dogajanja v skupinah je skoraj toliko kot pogledov na človekovo osebnost, zato lahko teorije o skupinah primerjamo s teorijami osebnosti. Frühmannova (1990; v Schmid, 1996: 23) sicer govori o več kot stotih teorijah o skupinah, a jih razvrsti v štiri sklope. Poimenovanje sklopa ilustrira osnovno tezo, ki jo teorije izpostavljajo kot ključno značilnost.

Oglejmo si njeno razvrstitev:

- Teorije, ki poudarjajo **pomen vlog**, pravijo, da se v vsaki skupini oblikujejo različne vloge. Nekatere so postavljene že pred začetkom (na primer formalni vodja, iniciator skupine), druge se oblikujejo v času delovanja (neformalni vodja, vloga sorojenca, ki nastopi takrat, ko se rodi drugi otrok). Načini izvajanja vlog so vezani na interakcije in naloge, ki jih ima posameznik v skupini. Vloge pomembno sooblikujejo posameznikovo doživljanje samega sebe in določajo stil njegovega vedenja tako v skupini kot zunaj nje. Povezane s statusi, močjo so pomemben element skupinske strukture.
- Teorije, ki poudarjajo **pomen nalog**, okrog katerih se člani skupin zbirajo in zaradi katerih skupine obstojajo, so funkcijske teorije. Usmerijo se v preučevanje ciljev in funkcij, ki jih skupine udeležujejo. Manj jih zanimajo odnosi, ki se spletejo med člani. Funkcije družine so na primer mnogo bolj kompleksne kot funkcije prijateljskih ali interesnih skupin. Za socialno pedagogiko so poleg družine zelo pomembne vrstniške skupine, ki prispevajo k nadaljnjemu socialnemu učenju, preizkušanju in primerjanju norm ter vrednostnih usmeritev. Vrstniške skupine v času odraščanja pomembno dopolnjujejo socializacijo primarne skupine in prispevajo k razširjanju posameznikovega izkustvenega polja in socialnega učenja.
- **Celostne teorije** zagovarjajo tezo, da je skupina več kot vsota svojih delov, torej več kot vsota skupinskih članov. Pravijo, da skupina predvsem skozi dalj časa trajajoč obstoj pridobi svojo novo identiteto, ki je nad identiteto njenih posameznih članov. Pri tem se pristop zgleduje po stopnjevanju – organizem, osebnost, družina.
- **Procesne teorije** se usmerijo v razvoj dogajanj v skupinah, ki ga opisujejo kot prehod skozi *tipične faze ali stopnje*, kar bo podrobneje opisano pozneje.

Opredeľjujejo, kako se tipična in prevladujoča dogajanja vrstijo v sosledju glede na čas trajanja skupine. Lewin opozori, da gre večina skupin v svojem razvoju skozi tri stopnje – *orientacija, spremembe in stabilizacija* (Kobolt, 2009).

V nadaljevanju navajam nekaj značilnosti, ki omogočajo razumevanje dogajanj v timih. Najprej spoznamo, kaj družijo in kaj razlikuje delovne skupine in time. Nato se seznanimo s temeljnimi sestavinami, ki tim/-e opredeljujejo. V nadaljevanju spoznamo proces oblikovanja tima kot skupine in dinamiko ustvarjanja norm, pravil. Tej dinamiki se približamo skozi spoznavanje stopenj in dinamike v razvoju skupin/timov.

Kaj loči delovne skupine od timov?

Poudarili smo, da je timski način dela ključen za izvajanje kompleksnih nalog, pri katerih je potrebno znanje z različnih področij. Tim je v slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljen kot »*skupina ljudi, ki opravlja skupno delo*« (SSKJ, 1994: 1397). Skupno delo prispeva k temu, da se v timih vzpostavljajo drugačni odnosi kakor v drugih delovnih skupinah, kjer članov ne družijo tolikšna soodvisnost. Skupina je tim, če je delovanje članov usmerjeno na določen cilj in če člani med seboj sodelujejo, da bi cilj dosegli (Rozman, 1993). Namen timskega dela ni v poenotenju stališč, je v osvetlitvi problemov in v upoštevanju različnih vidikov, ki jih prispevajo bodisi posamezne stroke, bodisi člani iste profesije. Pomen sodelovanja v timih poudari Brajša (1996: 113): »Tim je živ medosebni sistem.« /.../ »Tim je *oseba*, sestavljena iz posameznikov.« (1996: 125), s čimer izpostavi pomen tesnih odnosov in sodelovanja med člani tima.

Ravnanje, sporazumevanje in odnose med člani v običajni delovni skupini in timu (po Lamovec, 1998) ločujejo:

- *zavest o skupnem cilju* in s tem skupni odgovornosti članov tima v primerjavi z običajno delovno skupino. To spodbuja sodelovanje in medsebojno razumevanje ter podporo med člani za doseglo zastavljenega in dogovorjenega;
- *jasna in razvidna komunikacija* ter *skupno ravnanje*, v katerem člani tima sproti razčiščujejo morebitne zastoje, nesporazume in konflikte. Člani tima morajo razviti sposobnost odpirati in voditi diskusijo o svojih različnih pogledih, nasprotujočih si mnenjih ter hkrati biti sposobni pogajanj in iskanja skupnih dogovorov. Člani tima morajo razviti sposobnost realizacije teh dogovorov ob hkratni razmejitvi odgovornosti (prim. Kobolt, 2004).

TIMSKO DELO JE UČENJE O DRUGIH IN O SEBI

Živimo v svetu, v katerem ni niti prijetno niti lahko biti sam. Na vsakem delovnem ali zasebnem koraku se od nas pričakuje učinkovito postavljanje in doseganje zahtevnih ciljev, vzdrževanje kompleksnih medosebnih odnosov in opravljanje obsežnih delovnih nalog. »Več glav več ve« je že od nekdaj znana ljudska resnica, ki na vsem razumljiv način simbolizira bistveno prednost medsebojnega sodelovanja in timskega dela. Sodobna vrtec in šola mimo njega sploh ne moreta opravljati svojega vzgojno-izobraževalnega poslanstva, brez njega pa bi nedoseženih ostajalo tudi veliko ciljev na drugih delovnih in življenjskih področjih, npr. v zdravstvu, raziskovanju, industriji, športu, v umetnosti idr.

Ko sem kot predavateljica in izvajalka seminarjev s področja timskega dela v zadnjih petnajstih letih s to temo »vstopala« v različne vrtčevske, osnovnošolske in srednješolske kolektive, sem vsakokrat znova zelo jasno zaznavala, da je ta tema veliko strokovnih delavcev osebno in strokovno vznemirjala. Na predavanjih in delavnicah je bilo vedno čutiti neko čudno mešanico med pričakovanji, da bodo dobili uporabne vsebinske poudarke, in bojaznimi, da bom s svojimi besedami in z delavnicami posegla v preveč intimno ozračje poklicnega doživljanja, med željo po izogibanju preveliki (samo)kritičnosti in željo po pozitivnih potrditvah ter idejah za nove delovne izzive. Vse

Elementi, ki določajo tim

Elementov, ki določajo tim, je več. Med ključne Rozman (1993) šteje:

- Naloge, ki so potrebne za doseg cilja/ciljev. Osnova za opredelitev nalog tima je/so problem/-i, ki ga/jih člani skupaj rešujejo. Mobilizacijsko moč imajo cilji, ki jih člani sprejmejo za svoje.
- Tim dosega cilje tako, da člani dobro sodelujejo. Tim po navadi sestavlja najmanj dva do največ dvanajst članov. Optimalna velikost je po mnenju vrste avtorjev šest članov. Velikost tima je odvisna od kompleksnosti naloge.
- Za uspeh tima je pomemben usmerjajoči vodja. Od strokovnosti in osebnostnih značilnosti vodje je v marsičem odvisno delovanje tima. Manjši in že utečeni timi lahko delujejo tudi brez formalnega vodje, vendar je za dobro delo tima potrebna vsaj vloga koordinatorja.
- Pomembni so medosebni odnosi med člani in kakovost medosebne izmenjave – kamor prištevamo kakovost komuniciranja in izmenjave informacij, znanj, profesionalnih in osebnih izkušenj med člani tima.

Sklenemo lahko, da so timi posebne delovne skupine. Opredeljujejo jih različne organizacijske oblike, raznolikost v pogostosti srečevanj, različna dolgotrajnost delovanja, raznovrstnost okoliščin njihovega nastanka in nalog, ki jih

omejeno je pomemben del profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in temelji predvsem na zmožnosti zrelega dojemanja samega sebe in drugih. Timsko delo ni didaktično nič kaj bolj zapleten način profesionalnega delovanja kot individualno pedagoško delo, v primerjavi z njim pa psihološko bistveno zahtevnejši pristop. Pri tiskem delu lahko strokovno teoretično in izkušensko posegamo na različna področja medosebnega in znotrajosebnega zaznavanja, skupinske psihodinamike, psihologije osebnosti in socialne psihologije, psihologije dela in pedagoške psihologije, uporabna pa so tudi strokovna in raziskovalna spoznanja s področja ustvarjalnosti, reševanja problemov in klinične psihologije. Kaj po navadi skupaj z udeleženci ugotovimo na seminarjih in delavnicah s področja timskega dela? Da se sicer vsi nekje globoko v sebi zavedamo, da je sodelovanje z drugimi za doseganje skupaj zadanih ciljev nujno in da jih timsko lažje dosegamo, da pa se je včasih lažje zateči k individualnemu delu, saj se nam ni treba toliko prilagajati drugim. Da v tem svetu nikakor ne moremo delovati samozadostno, da pa je biti odvisen od dela drugih lahko zelo naporno. Da je sicer lepo delati skupaj z drugimi, da pa prilagajanje drugim zahteva občuten napor, predvsem pa opustitev egocentričnega pogleda na cilje, odnose in na probleme.

opravljajo. Sodelovanje med člani omogoča proces medsebojnega spoznavanja, usklajevanja vsebine in organizacije dela, zato je uspešno timsko delo ključno povezano s kakovostjo medosebnih odnosov.

RAZVOJ IN POMEN KAKOVOSTI ODNOSOV MED ČLANI TIMA

Kakovost odnosov med člani se izraža na različne načine. Med drugim jo prepoznamo v značilnostih komunikacije in interakcije, v načinih, kako se člani dogovarjajo o ciljih dela, kako delijo delovne naloge, rešujejo konflikte in organizirajo delo. Ne nazadnje spoznamo kakovost odnosov med člani tima v tem, ali so in v koliki meri so pripravljeni razmišljati in govoriti o tem, kaj se med njimi dogaja. Procesu refleksije dogajanja in odnosov med člani timov je namenjena posebna oblika supervizije – timska supervizija, katere cilj je prispevati k bolj kakovostnemu delu timov (prim. Kobolt, Žižak, 2007).

V vsaki skupini in tudi v timu se nenehno odvijajo raznovrstne interakcije in komunikacije, ki jih vsak član doživlja in interpretira po svoje, praviloma v skladu s predhodnimi izkušnjami ter glede na to, kako ocenjuje svoj položaj v timu. Vsak dogodek, ki se je v timu zgodil in je bil temu članu pomemben, ter vsi zanj pomembni odnosi so individualno obarvani. Zato je doživljanje kakovosti in odnosov v timu izrazito osebno in od člana do člana različno.

Pomemben cilj na tem področju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja je povečati občutljivost za psihološke razsežnosti timskega dela, z razvijanjem in reflektiranjem lastnega timskega dela pa tudi osebnostni in strokovni razvoj vsakega izmed nas kot profesionalca na vzgojno-izobraževalnem področju. Naj vam v spomin priključim še vedno zelo aktualna načela vseživljenjskega učenja, ki jih je postavila Evropska komisija z Delorsom na čelu (Delors 1996: Učenje – skriti zaklad). Skladno s prvim stebrom učenja – »učiti se, da bi vedeli« – je učenje timskega dela tudi pridobivanje strokovnega znanja na tem področju. Nova spoznanja o timskem delu omogočajo boljše razumevanje samega sebe in drugih, spodbujajo intelektualno radovednost, kritično mišljenje in osmišljevanje stvarnosti. Strokovni delavci v vrtcih in šolah pogosto nimajo dovolj specifičnega znanja s področja timskega dela, zato ga morajo v organiziranih oblikah usposabljanja nenehno nadgrajevati. Za kakovostno timsko delo pa žal ni dovolj le strokovno znanje s tega področja; timskega dela se učinkovito učimo predvsem z izkušnjanskim učenjem ob neposrednem timskem delu. Oblikovanje in razvijanje novih spretnosti timskega dela in bolj sistematično izvajanje timskega načrtovanja, timskega izvajanja in timske evalvacije prepoznamo v drugem stebri učenja – »učiti se, da bi znali delati«. Šele neposredno doživljanje izkušenj s

timskim delom posamezniku omogoči pravi vpogled v prednosti in probleme tega pristopa. Brez neposrednega timskega dela ostanejo strokovna spoznanja v posamezniku le na ravni deklariranega znanja, ki se pogosto ne izrazi v pedagoškem ravnanju. Timsko delo pa vpliva tudi na naše odnose z drugimi ljudmi, v čemer lahko prepoznamo načelo tretjega stebra učenja po Delorsu – »učiti se, da bi znali živeti v skupnosti«. Strokovni delavci, ki delajo timsko, poglobljajo medsebojno poznavanje, zaupanje, sodelovanje in sprejemanje različnosti, pri tem pa so zgled ne le svojim kolegom, ampak tudi otrokom in njihovim staršem. Pomembno področje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v vrtcu je tudi področje osebnostnega razvoja, kar lahko povežemo z udejanjanjem zadnjega, četrtega stebra učenja po Delorsu – »učiti se, da bi znali biti«. Odkrivanje drugih ljudi poteka prek poznavanja samega sebe in nasprotno. Le nenehno ozaveščanje in reflektiranje procesov, ki spremljajo timsko delo, pripomore k osebnostni in strokovni rasti vsakega člana tima ter s tem k razvoju tima.

Dajmo si priložnosti za vse te vrste učenja, saj bomo tako spremenili sebe in družbo na bolje.

*Dr. Alenka Polak,
Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani*

Proces razvoja skupine/tima

Da bi tim dosegel cilj, zadovoljil pričakovanja in potrebe članov, se mora v njem postopno razvijati ugodna emocionalna klima. Gre za takšne skupinskodinamične procese, ki odnose med člani po eni strani habituirajo (stabilizirajo), omogočajo razvidne in jasne komunikacije ter večajo vzajemnost podpore med člani.

Vsaka skupina in tudi tim kot posebna delovna skupina se razvija postopno, skozi srečevanje in sodelovanje. Odnosi v timu, ki deluje dalj časa, morda že leta, so drugačni od odnosov v timu, ki se je pravkar oblikoval.

Stopnje razvoja skupin in/ali timov označujejo prepoznavni znaki, ki se javljajo v procesu udejanjanja funkcij in ciljev. Vsak tim se ne razvija enako kot drugi, kljub temu v malih skupinah, kar timi nedvomno so, lahko prepoznamo tipične stopnje razvoja, ki jih avtorji poimenujejo različno.

Najširši okvir za razumevanje stopenj v razvoju ponudi Lewinova tristopenjska razdelitev razvoja skupin (1951; v Kobolt, 2009): *orientacija, spremembe in stabilizacija*. V prvi stopnji se člani orientirajo, postopno vključujejo in timu pridružujejo z različnimi pričakovanji, ki jih primerjajo s pričakovanji drugih članov. Na tem temelji usklajevanje, ki se odvija v stopnji sprememb. V njej se člani učijo novih vedenjskih strategij, ne nazadnje tudi prek učenja po modelu od drugih članov. Preizkušajo nove vedenjske oblike, preverjajo nove informacije, kar pomeni metodične implikacije za tistega, ki tim usmerja oziroma vodi. Tim

mora usmerjati tako, da omogoča spremembe, da posamezniki cenijo različnost med njimi, da sprejmejo nove delovne alternative in jih preizkušajo v spodbudnem okolju. Sledi tretja faza, ki jo označuje stabilizacija utečenih vzorcev reševanja delovne naloge oziroma nalog. V njej je osnovna dejavnost tima integracija novega z doslej razvitim, kar omogoča stabilno delovanje tima.

Bernstein in Lowy (1975; v Beltz in Muthmann, 2005) navajata petstopenjski model razvoja skupin, ki se delno pokriva s pravkar predstavljenimi stopnjami in ga lahko smiselno prenesemo tudi na razvoj timov.

Prva stopnja je obdobje priključitve v tim in s tem obdobje orientacije, ki jo zaznamujejo negotovost, iskanje varnosti in evalvacija pričakovanj članov tima. V drugi stopnji prihaja do interakcij med člani tima, iskanja pozicij, prvih oblikovanj statusov in vlog. V tretji stopnji, imenovani stopnja zaupanja in intimnosti, naj bi bili tekmovalni vzgibi preseženi in med člani dosežena strinjanja o skupinskih ciljih. To je ključna stopnja v delovanju tima. Večata se sodelovanje ter medsebojna pomoč. Četrto stopnjo odlikuje diferenciacija, vztrajanje na vlogah in pozicijah ter razvoj identitete tima. Gre za razvoj občutka 'mi', ki jača kohezijo in omogoča storilnost tima. Peta faza pomeni ločevanje oziroma zaključevanje delovanja tima s spremljajočimi čustvi, ki so praviloma čustva žalosti in izgube, še posebno če so se med člani razvili pristni in sodelujoči medosebni odnosi.

Tuckmanov model (Tuckman, 1971; v Beltz in Muthmann, 2005) opredeljuje štiri faze. Izpušča stopnjo zaključevanja. Loči stopnjo formiranja s podobnimi atributi, kot smo jih nanizali zgoraj. Sledi stopnja konfliktov, odporov, začetkov iskanja konsenza in pravil. Kot tretjo fazo omenja fazo normiranja in razvoja skupinske kohezije, oblikovanje norm in občutka 'mi'. Tu je povezanost med člani zadostna, da lahko učinkovito delujejo. Četrta stopnja je delovna. V njej je tim sposoben razrešiti interpersonalne probleme in se povsem posvetiti nalogi, ki ga družijo.

Pomen medsebojnega učenja med člani tima

Hkrati s stopenjskim razvojem odnosov se v timu člani učijo drug od drugega. O stopnjah izkustvenega učenja govorita Prior in Oelkers (1975; v Kobolt, 2004). Menita, da je pri vsakem skupinskem učenju najprej nujno, da posamezniki opustijo nekatere vidike svojih 'kognitivno-emocionalnih map', s katerimi so v skupino prišli, saj jim dogajanja v skupini razgrnejo nove vidike razumevanja. Razkorak med lastnim videnjem in videnjem drugih lahko povzroči dezorientacijo, tudi obrambno držo. To je posebej značilno za osrednje stopnje v razvoju skupin (faza sprememb), kar je najbolj turbulentno obdobje v razvoju skupin/timov. To je stopnja, polna soočenj, primerjanj, konfliktov, s tem pa tudi priložnosti za spreminjanje in učenje. V zadnji stopnji se novi in v skupini preizkušeni vedenjski vzorci pri posameznikih integrirajo z obstoječimi. Na skupinski – timski – ravni zavladava usklajenost, ki zagotavlja utečeno dinamiko, varnost oblikovanih pozicij, vzdušje sodelovanja in povezovanja različnih pogledov. Spreminjanje utečenih vzorcev vedenja pri članih v timu lahko povzroči negativna občutja, odpore, zavore. Na tej točki nastopita odgovornost in občutljivost vodje, da ta dogajanja prepozna, usmerja in postavi na dnevni red skupnih analiz. Le-te razumemo kot skupne evalvacije, ki dajo članom prostor, da artikulirajo svoje želje, cilje, strahove in veselje, ki so povezani z opravljanjem dela in doživljanjem odnosov v timu.

Skozi proces razvoja skupin/timov potekata procesa, ki delujeta v nasprotni smeri. To sta procesa unifikacije in diverzifikacije. Prvi označuje prilagajanje posameznih članov timu, oblikovanam normam, pravilom, pričakovanjem. Drugi – diverzifikacija – pa označuje težnjo članov, da v timu ohranijo svojo identiteto, da so razpoznavni kot posamezniki. Iz delovanja obeh je mogoče ustvariti kreativen potencial, ki pripomore k razvoju in prepoznavanju tako posameznega člana kot enkratnosti tima. Naloga vodje oziroma koordinatorja tima je, da upošteva in spodbuja oba procesa.

KAJ PRISPEVA K UČINKOVITOSTI TIMA?

»Strokovno usposobljenost je relativno lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim.« (Rozman, 1993: 211)

Brajsa (1996) glede na dimenzijo uspešnosti loči neuspešne, povprečne in uspešne time. Neuspešni timi so tisti, katerih dosežki so slabši od seštevka znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov, povprečni ali sumativni timi tisti, katerih dosežki ustrezajo seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Uspešni pa so tisti, katerih dosežki presegajo seštevke znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Lahko bi rekli, da uspešni timi dajo od sebe več, kot bi dal vsak posameznik, in tudi več, kot če bi enostavno sestavili svoje delovne vložke. Člani tima so skupaj ustvarjalnejši, povezani so na razumski in čustveni ravni, sposobni so razmišljati vsak zase in tudi skupaj. Poslušajo drug drugega in so sposobni metakomunikacije. To bi bil idealni sinergijski oziroma supersumativni tim. In v tem primeru angleški izraz TEAM pomeni: T – together – skupaj, E – everyone – vsak, A – achieve – doseže, M – more – več.

K delovanju tima prispeva:

- medosebna pripadnost članov,
- kakovost vzpostavljenih odnosov med njimi,
- raven in kakovost komunikacije in medsebojnega prilagajanja,
- načini reševanja konfliktov, dogovarjanje in spoštovanje dogovorov,
- izvajanje in upoštevanje pravil, za katera so se dogovorili,
- emancipacija vseh članov,
- dobra energetska opremljenost članov,
- zaupanje, delitev odgovornosti,
- skupna vizija itd.

Svoje razumevanje dogajanja v timu člani delijo z drugimi člani. Pri tem potekajo procesi medsebojnega usklajevanja, soočanja, pogajanja, tudi merjenja moči. S tem je povezan proces opredeljevanja socialnih statusov oziroma vlog v timu. K oblikovanju posameznikove vloge prispevajo osebne značilnosti, predhodne izkušnje s socialno izmenjavo v drugih skupinah, socialne veščine in potrebe, ki jih posameznik skozi interakcijo zadovoljuje ali skuša doseči. V tesni povezanosti s tem, kako se bo posamezni član odzival na druge člane in kakšen status bo v timu pridobil, je doživljanje samega sebe ter lastne socialne vrednosti. Na status posameznika v skupini vpliva tudi ugled in status stroke, ki jo posameznik v skupini zastopa, če gre za interdisciplinarne time.

Bales (1954; po Schmidt-Grunert, 1997), preučevalec skupinskih procesov, pravi, da se struktura skupine oblikuje skozi statute, ki jih dosegajo posamezniki v skupini. Pri tem je oblikovanje vlog dvostranski proces. Po eni strani določen s posameznikovim vedenjem in po drugi strani s pričakovanji preostalih članov. V timu je vsak član soočen z vsakim drugim članom, med njimi se odvija tudi »tekmovanje« oziroma merjenje moči predvsem okoli naslednjih tem: koga se bo v skupini bolj in koga manj poslušalo, kateri prispevki so bolj in kateri manj pomembni, kdo bo imel pravico kdaj kaj reči in kakšno težo bo imelo povedano. Člani so postavljeni pred dejstvo, da morajo sklepati kompromise,

se dogovarjati in dogovoriti za »modus vivendi«, ki bo omogočal delo in razvoj. Če se dogovora ne da najti ali ga ne zmorejo ohraniti, potem timu grozijo konflikti in nerazumevanje. In spet smo pri pomenu zaupanja, povezanosti in komunikacije. Če je omenjeno prisotno in v timu negovano, bo tim konflikt sprejel kot izziv za rast in razvoj.

VLOGE V TIMU

Belbin (1993), je s pomočjo analize dogajanj med člani različnih delovnih skupin med prvimi poimenoval različne **timske vloge**. Ugotavljal je, zakaj nekateri timi uspejo in drugi ne, zanimali so ga vzroki uspeha ali neuspeha. Navaja, da so v uspešnih timih vloge članov enakomerno porazdeljene na štiri glavna področja – miselna moč, medosebni odnosi, specifične kompetence in volja oziroma motivacija. Tim, ki ima vsa omenjena področja pokrita, bo delal bolje in učinkoviteje. Pri tem vsak član tima izpolnjuje vsaj dve temeljni vlogi oziroma deluje na dveh ravneh. Prva raven je vezana na profesionalno opravljanje poklicne vloge in zajema predvsem posameznikove strokovne kompetence, ki jih je danes treba dopolnjevati z neprestanim dodatnim izobraževanjem. Druga raven se nanaša na tako imenovano timsko vlogo, ki jo sestavlja kombinacija in interakcija med posameznikovimi strokovnimi kompetencami, osebnostnimi lastnostmi, izkušnjami, vse pa povezano s položajem, ki ga zaseda član v konkretnem timu. Belbin (1993) meni, da na posameznikovo timsko vlogo vpliva šest različnih dejavnikov, ki jih niza od osebnostnih značilnosti, posameznikovih kognitivnih sposobnosti, vrednosti in motivacije, dejavnikov neposrednega delovnega okolja, delovnih izkušenj in vse do doslej naučenih socialnih vlog. V timski vlogi se tako izrisujejo posameznikova pripadnost skupini, njegova zavzetost za delovne naloge, sposobnost realizacije idej, načini izražanja mnenj, formalno in neformalno pridobljeno znanje, njegova kreativnost, moči in spretnosti ipd. Oba vidika vlog, profesionalna in timska vloga, se med seboj prepletata. Dober je torej tisti tim, kjer posamezniki prispevajo različne vloge, se v njih konstruktivno dopolnjujejo tako, da dosega sinergični učinek skupnega dela. Takšen tim opredeljujemo s pojmom funkcionalnosti in zadovoljstva. Zadovoljstvo opredeljujemo s terminom skupinska klima ali vzdušje. Rezultat obojega, funkcionalnosti in vzdušja je kakovost in učinkovitost timskega dela.

Maass in Ritschl (1998) poudarita, da se tima ne da razvijati »od zgoraj«, ampak mora vsak tim organsko rasti skozi skupno delo in preizkušnje. Kaže, da lahko za opis tima uporabimo pregovor »Veriga je toliko močna, kot je močen njen najšibkejši člen«. Lastnosti članov, ki pozitivno vplivajo na delovanje celotnega tima, so: usmerjenost k cilju, samozavest, sposobnost komuniciranja in integracije

mnenj, sprejemanje odgovornosti, dobra energetska opremljenost in dobro zdravstveno stanje, lojalnost skupini, pokončnost v zagovarjanju mnenj, sposobnost prenašanja psihičnih obremenitev in pripravljenost za izmenjavo mnenj.

V timih ni vedno vse idealno. V njih je odvija realno življenje, tj. realni odnosi, kar pomeni, da se med člani vzbujajo pozitivna in negativna čustva, da so se o nekaterih stvareh naučili govoriti, o drugih pa ne, da je nekaj v timu razvidno, drugo zakrito, neizrečeno. Spodbujanje in širjenje vsebin, o katerih je v timu mogoče in možno govoriti, je ena izmed bistvenih kvalitiet, ki omogočajo izboljšanje dela tima.

POMEN TIMSKEGA DELA NA SOCIALNOPEDAGOŠKEM PODROČJU

Socialnopedagoško delo umeščamo tako na pedagoško kot na področje psihosocialnih poklicev. Temeljno poslanstvo pedagoških poklicev je podpora, usmerjanje in pomoč posameznikom in skupinam pri odraščanju in zagotavljanju zdravega psihosocialnega razvoja. Poslanstvo psihosocialnih poklicev (med katere umeščamo psihologijo, socialno delo in socialno pedagogiko) je oblikovanje primerne podpore in pomoči pri razreševanju različnih problemskih, kriznih in obremenilnih življenjskih situacij posameznikov in skupin.

Današnja vloga socialne pedagogike Böhnisch, Schroerer, Thiersch (2005; v Mueller 2006), razlagajo kot »institucionaliziran odgovor družbe« na neizbežno nalogo sodobnega človeka, da samostojno upravlja s svojim življenjem. Mueller (2006: 153) socialne pedagogice opredeli »kot strokovnjake in institucije, ki pomagajo posameznikom brez zadostnih osebnih in materialnih sredstev za primerno upravljanje s svojim življenjem ali pa se nahajajo v kritičnem obdobju življenja in potrebujejo pomoč pri spoprijemanju z njim«. Razpotnik (2006) pravi, da se socialna pedagogika odlikuje po volji in znanju, da opozarja na obstoječa neravnotežja v razmerjih družbene moči in tako usmerja v družbeno akcijo. Glede na lastne izkušnje in poznavanje socialnopedagoške prakse trdim, da se v socialna pedagogika v akcijah, ki so usmerjene v pomoč posamezniku ali skupini/skupinam, pogosto povezuje z drugimi disciplinami in tako sodeluje s predstavniki drugih strok.

Kljub mladosti¹ je v dosedanem razvoju socialna pedagogika razvila razvejene oblike pedagoškega in svetovalnega dela zlasti na področju vzgoje mladih s težavami v socialni integraciji. Poklicni profil socialnih pedagogov se je v vrsti zahodnih držav utrdil v zadnjih 80 letih in pomeni danes bolj (Nemčija, Avstrija, Danska, Finska, Švedska) ali manj (Velika Britanija, ZDA) koherentno integracijo raznovrstnih teoretskih osnov in praktičnih izpeljav na področju vzpodbujevalnega, usmerjevalnega,

¹ Socialna pedagogika je relativno mlada stroka, saj se je izraz pojavil v strokovni literaturi v nemškem govornem prostoru leta 1844. Klasično področje socialne pedagogike – skrb za odraščanje mladih bodisi brez družin ali v neustreznih razmerah v domačem okolju pa ima pod okriljem religioznih ustanov že dolgo zgodovino. Sklenemo lahko, da je izraz socialna pedagogika mlajši od klasičnega področja njenega udejstvovanja.

korektivnega, suportivnega in socioterapevtskega dela z različnimi posamezniki in skupinami, katerih individualni in socialni razvoj je depriviligiran, ogrožen, stigmatiziran ali kako drugače oviran. Prav socioterapevtska vloga stroko socialne pedagogike s pedagoškega področja širi na psihosocialno področje. Socialna pedagogika podpira, vzgaja in omogoča razvoj socialnih veščin ter spodbuja socialno integracijo depriviligiranih, travmatiziranih, čustveno in socialno oškodovanih ter mladih in odraslih s posebnimi potrebami. Izvorna vloga socialne pedagogike je bila in je še vedno usmerjena v vzgojno in korektivno delo z mladimi, ki niso ponotranjili moralnih in vrednotnih zahtev družbe ali razvili zadovoljivih vedenjskih strategij, s katerimi bi uspešno zadostili družbenim normam. In vrsta omenjenih nalog se izvaja v timih. Timsko se deluje pri izvedbi projektov (npr. preventivni psihosocialni tabori, projekti doživljajske pedagogike), pa pri realizaciji individualiziranih programov pomoči učencem s posebnimi potrebami, interdisciplinarnim delom v stanovanjskih in različnih vzgojnih skupinah, če naštejemo le nekatere.

Področje psihosocialnega dela je tako kompleksno, da ga samo ena stroka brez sodelovanja z drugimi ne zmore izvajati kakovostno in strokovno ustrezno. S tem zavedanjem se je najprej na načelni, pozneje pa tudi na konkretni ravni zgodilo povezovanje strok pri podpori ljudem v različnih problemskih situacijah oziroma življenjskih stiskah.

Kljub načelni podpori timskemu delu se v konkretnih timih odvija dejansko življenje, ki ne poteka po idealnih shemah. V njem se izrisujeta tako sodelovanje in pomoč kot boj za prevlado. Do izraza prihaja kolegialnost a tudi hierarhičnost, uveljavljanje že pridobljenih družbenih položajev ali napoved boja zanje (prim. Kobolt, Žižak, 2007). Menim, da je pomembno na delo v timih gledati realistično. To pomeni, da odnosov v njih ne idealiziramo, se zavedamo čeri in konfliktov, ki jih morajo člani preseči, jih razreševati, če želijo s skupnimi močmi doseči zastavljene cilje.

Na podlagi supervizijskih procesov, ki sem jih vodila² z multiprofesionalnimi timi v različnih ustanovah na področju pedagoškega in psihosocialnega področja, lahko zagotovim vsaj dvoje. Najprej to, da se člani timov zavedajo, da so skupaj strokovno močnejši, bolj kos razreševanju kompleksnih problemskih situacij svojih uporabnikov. Drugo spoznanje, ki sem ga pridobila ob tem delu, pa je, da so odnosi v timih v marsičem močno soodvisni od organizacijskih pogojev, še bolj pa od osebnih značilnosti in motivacij članov. Med njimi izpostavljam pričaranja, pričakovanja, poistovetenje z delom in občutje poslanstva, da je to, kar delajo, smiselno in pomembno.

POMEN TIMSKEGA DELA V STANOVANJSKI SKUPINI

Ob prenovi zavodske vzgoje, ki sodi med primarna socialnopedagoška področja, smo pred 25 leti poleg prostorske prenove razmišljali o organizacijsko in arhitekturno spremenjeni zavodski vzgoji. Nekateri, prej večji in od mestnih središč odmaknjeni zavodi so se preoblikovali v niz stanovanjskih skupin, ki po arhitekturni obliki ne odstopajo od drugih individualnih hiš v okolju. Takšna organizacija vzgojnega dela omogoča oblikovanje vzgojne skupine, ki nudi oskrbo s participacijo mladih pri vsakodnevni obveznostih, kakor je značilna tudi za družinsko življenje. Obenem je takšna skupina mnogo bolj povezana z okoljem in od njega manj odstopa. V skupini deluje interdisciplinarni vzgojiteljski tim. Tako je uspešno delo vzgojnega tima postalo pomembna sestavina takšne stanovanjske enote. Pred leti smo izvedli kvalitativno študijo in analizirali zapise polstrukturiranih intervjujev z vzgojitelji štirih stanovanjskih skupin mladinskega doma Maribor. Navajam le izsledke, ki se nanašajo na ocene vzgojiteljev o timskem delu (primerjaj, Kobolt, Jerebic, 2002).

Vzgojitelji v stanovanjskih skupinah so bili s preoblikovanjem zavodske vzgoje postavljeni pred nove zahteve, ki jih lahko strnemo v:

- oblikovanje delovnih timov, ki so prevzeli nove odgovornosti in dolžnosti pri organizaciji vsakdanjega življenja v skupini,
- večja raznolikost v vsebinskem delu,
- večja avtonomnost in s tem večja odgovornost,
- tesnejša bližina odnosov z mladostniki,
- večja individualizacija in diferenciacija znotraj skupin,
- oblikovanje individualnejših, celovitejših in ekosistemsko usmerjenih pristopov pomoči posameznemu mladostniku in njegovi družini,
- poudarek na povezovanju z okoljem in normalizacijo življenja v skupinah.

Temelj vzgojnega dela v stanovanjskih skupinah tvori **odnos** med odraslimi in mladimi. Motnje v odnosih iz razvojne in socializacijske zgodovine, ki praviloma obstajajo za simptomi vedenjsko težavnih ali motenih otrok/mladostnikov, narekujejo vzpostavitev kakovostnih, varnih medosebnih odnosov. S tem dajejo možnost korektivnega učenja skozi navezovanje zdravih odnosnih zvez. Pripravljenost vzgojiteljev, da dolgoročno in trajno vzpostavijo stik z odraščajočim varovancem kot njihovo novo odnosno osebo, omogoča psihično reorganizacijo v smislu utrditve jaza in pridobitve sposobnosti za predelavo preteklih obremenjujočih odnosov s pomembnimi drugimi.

Isabella D' Eliso (1988; v Kobolt, Jerebic, 2002) meni,

² Prispevek pišem po eni strani kot predstavnica socialne pedagogike, kjer na študijskem programu pokrivam predmete, kot so delo s skupinami, socialna interakcija, socialnopedagoško interveniranje, po drugi strani pa tudi kot specialistka supervizije. V tej vlogi sem skozi zadnjih 20 let izvajala supervizijske procese v raznolikih timih, ki delujejo v vrtcih, šolah, stanovanjskih skupinah, zavodih, centrih za socialno delo, različnih projektih in v penalnih ustanovah.

da naj bi vzgojitelji v stanovanjski skupini oblikovali operativen tim, ki je sposoben:

- razmišljati o sebi, svojem delovanju, odnosih, lastni komunikaciji,
- razčlenjevati osebne izkušnje pri vsakodnevem delu z otroki/mladostniki,
- izdelati lastno in mladim prilagojeno shemo konceptualnih in operativnih izhodišč delovanja skupine,
- ki naj bi temeljila na aktivnem vključevanju mladostnikov v
- oblikovanje bivalnega in doživljajskega vsakdana.

Zanimalo nas je, ali je timsko delo v stanovanjskih skupinah res pomemben element vzgojnega delovanja in kako vzgojitelji ocenjujejo svoje delovanje v vzgojnih timih.

V raziskavi je sodelovalo 18 vzgojiteljev/vzgojiteljic štirih stanovanjskih skupin, ki so pripovedovali o tem, kako doživljajo tim, v katerem delujejo. Uporabljena je bila metoda intervjuja (polstukturiranega pogovora).

Ko smo sobesednike povprašali, v čem vidijo močne točke dela v stanovanjski skupini, so najpogosteje odgovorili, da je to prav **timsko delo** ($f = 13$). Ko smo jih povprašali, v čem je moč njihovega tima, so povedali, da v kakovosti odnosov, ki so jih uspeli vzpostaviti med seboj. Na vprašanje, kaj je pogoj za oblikovanje dobrih odnosov, so se

odgovori 13 sobesednikov razporedili takole – 7 jih meni, da je bistvena strpnost do drugačnega mnenja kolegov, 5 jih pravi, da dobri odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju, in 2 menita, da se dobri odnosi gradijo na osnovi dobre medsebojne komunikacije. Sledili so odgovori, ki vidijo kakovost njihove stanovanjske skupine v tem, da so uspeli med mladimi, ki živijo v skupini oblikovati **skupinski duh** in medsebojno povezanost, ki se med mladostniki izraža v občutku »mi«. Štirje vzgojitelji so pomembno vlogo pripisali tudi **podpori**, ki jo dobijo od sodelavcev v timu. Posamezni odgovori so med močne točke tima uvrstili še medsebojno spoštovanje, upoštevanje različnosti med vzgojitelji in mladimi, za katere so prevzeli vzgojo in s katerimi delijo vsakdanje življenje.

SKLEP

Navedeni odgovori pedagoških delavcev različnih strokovnih disciplin (učitelji, socialni pedagogi, psihologi, socialni delavci, teologi in drugi), ki ustvarjajo vsakdan v naših stanovanjskih skupinah, potrjujejo v prispevku predstavljene teoretične elemente, ki pripisujejo timskemu delu pomembno vlogo. Na raznolikih delovnih področjih, kjer predstavniki različnih ali sorodnih strok izvajajo kompleksne naloge, smo jim kos samo s timskim načinom dela.

LITERATURA

- Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Butterworth-Heimenann: Jordan Hill, Oxford.
- Belz, H., Muthmann C. (2005). *Trainingkurse mit Randgruppen*. Lambertus: Freiburg.
- Brajša, P. (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Kobolt, A. (2002). Je možno supervizijsko delo v večji skupini?. V S. Žorga, (ur.). *Modeli in oblike supervizije*, str. 77–100. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Kobolt, A., Jerebic, F. (2002). O timskem delu v stanovanjski skupini (ali o vsebinskem prispevku prenove k delu vzgojiteljev). *Soc. pedagog. (Ljubl.)*, letn. 6, št. 4, str. 343–368.]
- Kobolt, A. (2004). Timsko delo. V: Avberšek, S., Švab, V. *Psihosocialna rehabilitacija*. Ljubljana: Šent – Slovensko združenje za duševno zdravje, str. 139–148.
- Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 2007, letn. 14, št. 2, str. 367–382.
- Kobolt, A. (2009). Skupina kot prostor socialnega učenja. *Soc. pedagog. (Ljubljana)*, letn. 13, št. 4, str. 359–381, ilustr.
- Lamovec, T. (1998). Psihosocialna pomoč v duševni stiski. *Visoka šola za socialno delo*: Ljubljana.
- Maass, E., Ritschl, K. (1998). *Teamgeist. Spiele und Uebungen fuer de Teamentwicklung*, Jungfermann: Paderborn.
- Müller, B. (2006). Naseljenci in vodniki – o strokovni identiteti socialnih pedagogov.V: V. Dekleva, B., Kobolt, A., Sande, M. Razpotnik, Š, Zorc-Maver, D. (ur.). *Osnove socialne pedagogike. Izbrani koncepti stroke*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. 149–158.
- Razpotnik, Š. (2006). Pogovor kot prizorišče ustvarjanja pomena. V: V. Dekleva, B., Kobolt, A., Sande, M. Razpotnik, Š, Zorc-Maver, D. (ur.). *Osnove socialne pedagogike. Izbrani koncepti stroke*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. 73–86.

- Rozman, R. (1993). Management, Gospodarski vestnik: Ljubljana.
- Schmidt-Grünert, M. (1997). Soziale Arbeit mit Gruppen. Eine Einführung. Lambertus: Freiburg.
- Schmid F. P. (1996). Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Ein Handbuch. Die Kunst der Begegnung. Junfermann: Paderborn.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994). DZS: Ljubljana.

POVZETEK

Prispevek predstavi nekatere značilnosti timskega dela na pedagoškem področju s poudarkom na delovnih področjih socialne pedagogike, ki kot stroka posega na pedagoško, socialno, vzgojno, prevzgojno, preventivno, psihosocialno, svetovalno in socioterapevtsko delo. Socialni pedagogi pogosto sodelujejo v različnih timih – sestavljenih iz strokovnih delavcev iste ali različnih strok. Time razumemo kot delovne skupine različnih oblik, trajanja, okoliščin nastanka in raznovrstnih nalog. Člane iste ali različnih disciplin povezuje opravljanje kompleksnih nalog, ki zahtevajo sodelovanje in med člani oblikujejo soodvisnost. Odnosi med člani timov se razvijajo skozi proces medsebojnega spoznavanja, usklajevanja in dogovarjanja pri izpeljevanju zastavljenih nalog. Kakovost tima se izraža v značilnostih komunikacije, dogovarjanju med člani, stilih reševanja konfliktov, načinih oblikovanja ciljev, upoštevanju dogovorjenih pravil, spoštovanju prispevkov vseh članov, porazdelitvi odgovornosti, izvedbi dogovorjenega. H kakovosti dela in odnosov v timih poleg organizacijskih dejavnikov prispeva pripravljenost članov za refleksijo delovnih procesov. Prispevek se sklone z ilustracijo ocen vzgojiteljev stanovanjskih skupin o tem, kako vidijo odnose v svojem timu.

Ključne besede: tim, timske vloge in odnosi, supervizija tima, socialna pedagogika, stanovanjska skupina

ABSTRACT

The article presents some characteristics of team work in teaching with an emphasis on social pedagogic. As a profession it interferes with pedagogical, social, educational, re-educational, preventive, psychosocial, counselling and socio-therapeutic work. Social pedagogues are often engaged in different teams built of professionals of the same or different profession. Teams are understood as working groups of different forms, duration, circumstances in which they are created and variety of tasks. Members of the same or different disciplines are bound by performance of complex tasks that require collaboration and create mutual dependence among members. Relationships among team members are developed through the process of mutual acquaintance, coordination and negotiation during performance of set tasks. Quality of a team is expressed in communication, negotiations among members, recognising contribution of all members, distribution of responsibility, and implementation of the agreed. Beside organisational factors, readiness of members for reflection of work processes contributes to the quality of work in relationships in teams. The article is concluded by the illustration of how educators in apartment groups perceive relationships in their teams.

Key words: team, team roles and relationships, supervision of a team, social pedagogic, apartment group