



Kurz Pracovník péče seniory

Vytváření sítí v domácím a komunitním prostředí pro seniory

Komunikace v síti

2014-1-CZ01-KA202-002058

4. Komunikace v síti

Komunikace je považována za jeden z hlavních úkolů v oblasti vytváření sítí. Hlavním úkolem pracovníka péče o seniory je řídit síťovou komunikaci. Ta spojuje širokou škálu aktérů v této oblasti, různé zdroje, zájmy a priority. Cílem je proto vytvořit otevřenou komunikační kulturu, která umožní společný proces učení.

Pro síťové setkání je charakteristické, že velké skupiny spolupracují. Obvykle jsou pořádány interní schůzky jako diskuzní panely a výměnné skupiny pro větší počet členů. Pro tato síťová setkání jsou vhodné speciální metody jako „Open Space Technology“, „Future Search Conference“ a „World Café“, které mnohokrát prokázaly svou účinnost.

4.1. Komunikace jako faktor úspěchu při vytváření sítí

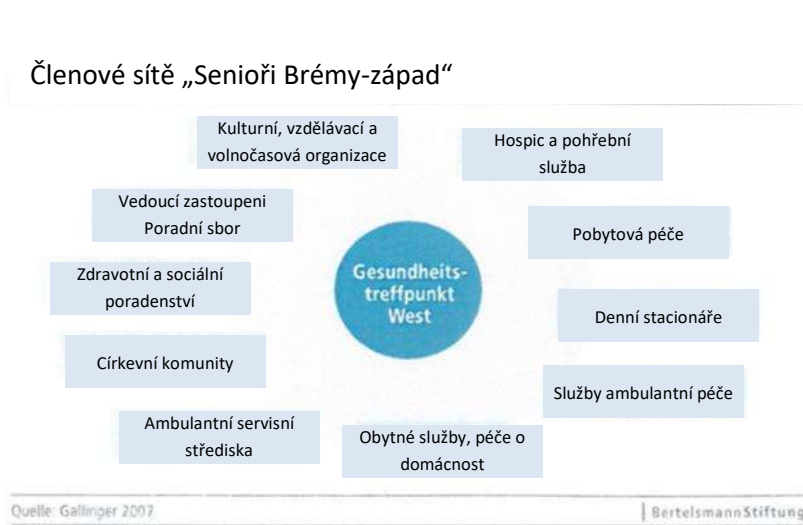
Komunikace je při vytváření sítí považována za klíčový úkol. To na jedné straně zahrnuje vnější komunikaci, veřejné vztahy a účinný veřejný image. K posílení veřejného zájmu a vytvoření maximálního povědomí o činnosti sítě jsou vhodné různé nástroje jako aktivní práce s tiskem, internetové stránky, on-line marketing, informační bulletin pro zájemce, obrazové filmy, místní kampaně a události. Při správě sítě musí být veřejný image sítě velmi pečlivě koordinován se všemi partnery.

Na druhé straně je pro úspěch velmi důležitá i vnitřní komunikace, protože má silný vliv na identitu sítě. Je dobře známo, že dobrá atmosféra kooperace a kultura společné práce posilují identitu sítí. Rovněž počáteční úspěchy, pozitivní veřejný obraz a zvláště výhodná situace pro každého partnera jsou pro síťovou identitu důležité. Interní komunikace je nejdůležitějším faktorem úspěchu při tvoření sítí a následující text se zaměřuje na toto téma.

V rámci sítě nalezneme široké spektrum výchozích bodů, zájmů a priorit. Tato různorodost musí být spojena se společným cílem. Je např. zřejmé, že ošetřovatelé patřící k náboženské denominaci mají jiné zájmy než ošetřovatelé ze soukromé komerční společnosti. Jiný příklad: existuje velký rozdíl mezi očekáváním od infrastruktury mezi svépomocnou organizací pacientů s demencí a místní správou. Navzdory rozdílům mají současně všichni partneři společný cíl podporovat starší občany a nabízet služby pro nezávislý život v komunitě. Vedení sítě musí co nejdříve identifikovat potenciál pro soutěž (pokud jde o zákazníky, financování) a dohodnout pravidla pro řešení konfliktů a problémů v rámci sítě.

Pokud jsou v síti dobrovolníci, musí být toto bráno v úvahu při komunikaci. Je nezbytné najít správnou rovnováhu mezi jejich znalostmi, nápady a schopnostmi a cílem sítě (viz také Modul 7).

Zkušenosti z oboru ukazují, že úspěšné sítě mají dobrou vnitřní komunikační strukturu a pěstují osobní kontakty. Pokud síťoví partneři podporují společné projekty, vyvíjejí přitom značné výhody z jejich synergie.



Odkaz: Netzwerk: Soziales neu gestalten (2008)

Výše uvedená grafika je příkladem vytváření sítě v komunitní práci pro seniory v Brémách / Německu (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008). Členové této pracovní skupiny nazvané "Senioři Brémy-západ" pokrývají opravdu široké spektrum organizací zahrnujících ústavní a ambulantní péči, služby bydlení pro seniory, zdravotnické, sociální, kulturní a volnočasové aktivity, místní církve, poradenská místa, místní sbory, radu starších, apod. Všichni tito partneři spojují své síly, aby zlepšili kvalitu života starších lidí komunitními službami. Tato pracovní skupina je součástí velké sítě zájmových skupin zainteresovaných na německé sociální ekonomice.

Cvičení: Podívejte se na členy sítě na obrázku: jaké mají odlišné zájmy?

4.1.1. Síťová kultura

Úspěšná interní komunikace vyžaduje společnou síťovou kulturu. Tato kultura sítě je založena na vzájemné důvěře, angažovanosti a transparentnosti. Je užitečné mít dohodu o zásadách a pravidlech spolupráce, protože to zlepšuje vytváření sítě a umožňuje neustálou sebereflexi partnera.

Pro síťovou kulturu je charakteristická kombinace otevřenosti a struktury. To umožňuje nést jak silný závazek, tak zároveň patřičnou sebe-organizaci, flexibilitu a vysokou schopnost čelit novým výzvám. Zkušenosti v oboru dokazují, že emoce, jako vzájemná důvěra, mají větší dopad než formální pravidla.

Příležitosti ke komunikaci

Moderátoři sítí by měli vytvářet různé možnosti komunikace mezi partnery sítě, aby zlepšili spolupráci. Je důležité:

- Střídatě pořádat pravidelné schůzky
- Sdílet nepřetržitě informace
- Udržovat osobní kontakt v síti
- Zajistit kontinuitu členů sítě
- Mít jasné vymezení rolí a odpovědností
- Pravidelně sledovat pravidla a dohody

Pro komunikaci v síti jsou vhodné všechny typy událostí, které podporují speciální síťovou kulturu. Otevřenost dialogu a ochota ke kompromisu zajišťují úspěch sítí. Někdy nalezení nejmenšího společného jmenovatele může skutečně zlepšit proces. Správci sítí by měli mít na paměti tuto rovnováhu mezi loajalitou k vlastní organizaci a společným zájmem celého partnerství.

Síťové akce velkých skupin

Síťové události se konají pravidelně nebo v situacích, které to vyžadují: síťové schůzky, pracovní schůzky, konference, schůzky skupin nebo setkání partnerů, semináře, workshopy. V sítích se většinou shromažďují velké skupiny lidí (30-100 osob). Následující text popisuje základy moderace velkých skupinových událostí.

Správce sítě je zodpovědný za organizaci, obsah, strukturu a moderování události. Výhody těchto velkých skupinových akcí jsou, že všichni účastníci jsou zapojeni současně a pracují vysoce sebe-organizovaně. Pokud mezi partnery sítě existuje vysoká intenzita komunikace, budou mít velké šance na realizaci svých myšlenek a projektů.

4.1.2. Cyklus moderování

Josef Seifert, který vyvinul „**Moderační cyklus o šesti krocích**“ je jedním z nejznámějších odborníků na moderování velkých skupin (Seifert 2014; Seifert 2015). Tento cyklus rozděluje "zpracování témat na malé časové jednotky a zpracovává je krok za krokem." (Seifert 2014). Tím umožňuje moderátorovi snižovat složitost a směřovat tendence sebe-organizace na jedné straně a zaměřit pozornost a orientaci na řešení na straně druhé.

Seifert navrhuje tento cyklus jako "meta-pravidlo" pro organizaci společné práce. Každý krok cyklu má svůj vlastní cíl a vhodnou sadu metod.

Metody velkých skupinových moderací "Open Space Method", "Future Search Conference" a "World Café" jsou založeny na tomto cyklu šesti kroků moderace.



Šest kroků moderačního cyklu podle Seiferta. Odkaz: Seifert 2015

Pracovník péče o seniory potřebuje k moderování komunikačního procesu v sítích specifické znalosti příslušných metod. V literatuře o moderování sítě je zdůrazněno, že moderátor sítě by měl zejména věnovat zvláštní pozornost atmosféře v síti proto, aby se podpořila vzájemná známost, povědomí a porozumění. Proto musí být zvláště první setkání pečlivě naplánováno, protože partneři potřebují čas na to, aby se mezi sebou více seznámili. Vhodnými metodami pro zahajovací setkání jsou "jednostránkový" profil nebo speciální tabulka. Při zahájení



společné práce musí moderátor specifikovat zdroje partnerů sítě, oblasti překrytí a místa průniků. Výsledkem první schůzky by měla být základní dohoda o úkolech a odpovědnosti partnerů v dalším pracovním procesu. Někdy sítě používají "letter of intent" nebo vyvíjejí základní doporučení pro fungování sítě.

4.2. Vybrané metody moderování velkých skupin

Metody pro velké skupiny

Následující text popisuje metody intervence vhodné pro velké skupiny, které byly úspěšně vyzkoušeny v praxi. Většina metod pro moderaci velkých skupin je vyvinuta v anglo-americkém prostředí a je v současné době používána k řešení různých komplexních otázek v organizacích a komunitách. Jsou navrženy tak, aby pomohly lidem efektivně spolupracovat tím, že přemýšlejí a jednají z pohledu celého systému.

Vybíráme metody "Open Space Technology", "Future Search-Conference" a "World-Café", protože praktické zkušenosti ukazují, že jsou obzvláště vhodné pro komunitní prostředí s různými zájmovými skupinami.

Velká skupina jako "sociotop"

Tento formát je založen na konceptu participativního a sebe-organizovaného učení. Vychází ze zásady "více je jiné": to znamená, že velikost a rozmanitost skupin nabízí potenciál kreativních myšlenek, energie pro inovace a šance na jejich realizaci. V tomto ohledu je skupina "tvůrčí oblastí" pro jednotlivce, zdroje a formování budoucnosti společně.

Jak řídit jazzovou kapelu

Moderování velkých skupin je srovnáváno s řízením jazzové skupiny (Burow et al., 2002). Dobrá kapela potřebuje dirigenta, který je schopen syntetizovat mnoho jednotlivých částí do jedné velké práce složené z virtuozy všech členů.

Pokud se máme řídit touto metaforou, potom role moderátora může být popsána jako role manažera, který má za úkol umožnit naplnění potenciálu jednotlivců i skupiny. Moderátor nabízí impulsy k akci, podporuje a doprovází skupinu, aby dosáhl cílů a výsledků. Někdy je moderátor nazýván "ice breaker" nebo "motivátor". On je ten, kdo zesiluje rezonanci a zajišťuje, že skupina "hraje podle pravidel".

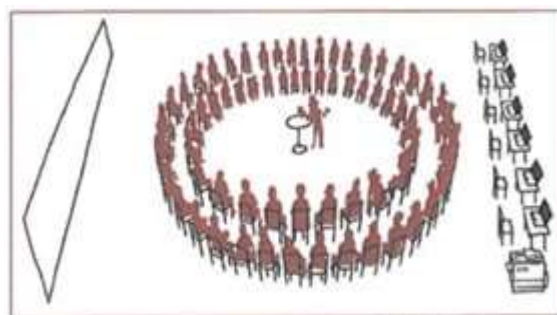
Zásady

Pro moderaci a kontrolu velkých skupin existuje několik charakteristických zásad či principů (Burow et al., 2002). Tyto zásady mohou být použity jako orientační či doporučené pokyny pro moderátora a skupinu a měly by být během pracovního procesu koordinovány, přezkoumávány a modifikovány:

1. Dobrovolnost
2. Odpovědnost
3. Učení se ze zkušeností
4. Sebe-podpora
5. Povědomí
6. Synergie
7. Orientace na proces
8. Průhlednost

4.2.1. Konference „Open Space Technology“

Původcem metody Open Space je Harrison Owen, který tuto metodiku vyvinul v osmdesátých letech, inspirovaný zkušenostmi se "schůzí vesnické rady" v Libérii a každodenním rituálem přestávek na kávu v západních společnostech. Tato metoda spojuje všechny partnery sítě, aby sdíleli



nápady a představy. Poměrně volně strukturované prostředí je vede k tomu, aby mezi sebou diskutovali o různých tématech. Uspořádání otevřeného prostoru sdružuje energii, která je součástí skupiny. Moderátor musí definovat procesní pravidla, zásady a hranice s citlivým respektem k perspektivám různých účastníků sítě.

Úspěch Open Space spočívá v jednoduchosti této metody. Skupiny v počtu mezi 30 a 1000 osobami se mohou organizovat a produkovat výsledky, které přesahují počáteční očekávání. Žádná metoda moderace velkých skupin nezavedla do praxe zásadu sebe-organizace nebo víry v potenciál lidí tak důsledně jako Open Space.

Řídící tým pozdraví účastníky, kteří sedí v kruhu, a podá hrubý obrys centrálního tématu. Moderátor poté představí předmět. Agenda se vytváří na desce/tabuli o délce asi 15 metrů, v této fázi zcela prázdné, rozdělené pouze na samostatné sekce. Účastníci, kteří chtějí nastolit téma týkající se centrálního tématu, jsou nyní pozváni do středu kruhu. Vezmou mikrofon a oznámí své téma. Pak je napíšou na velký list papíru a pověsí ho na tabuli. Poté se otevře společný trh. Všichni účastníci přijdou k tabuli a zapíší, kde chtějí pracovat. Pro výběr jsou



k dispozici témata v každém z asi 90 minutových zasedání. Nakonec jedno téma může mít 50 zájemců, zatímco další jen 2 nebo nikoho. Je několik následujících pravidel: "Ti, kdo přichází, jsou ti praví lidé". "Cokoliv se stane, je to správná věc". "Kdykoliv to začíná, je ten správný čas". "Když to skončí, je po všem". Každý účastník může přijít a odejít, když se domnívá, že je to správné. Je vhodné, aby pracovní skupiny na konci workshopu sestavily zprávu.

Workshopy začínají. Všechno je dobrovolné a všechno je možné. Každý účastník může přispět, pokud si to přeje. Každý, kdo se rozhodne, že nemůže ve vybrané skupině přispět nebo se nic neučí, prostě přejde do jiné skupiny. Skupinové výsledky zpravidla nejsou prezentovány na plenárním zasedání. Iniciátoři tématu však vytvářejí během konference písemnou zprávu o svých zjištěních. Pro tento účel je ve společném prostoru k dispozici řada notebooků. Na konci konference jsou všechny zprávy dokončeny a zkopírovány. Účastníci konference přečtou zprávy a někdy je společně hodnotí. Často se objeví pracovní skupina lidí, kteří jsou ochotni dále pracovat na daném tématu.

Převzato z: www.frischerwind.com/open-space-technology (9. 1. 2016)

Možnosti aplikace

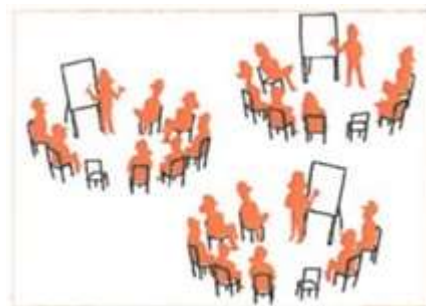
Technologie Open Space je vhodná zejména na počátku velké skupinové práce. Obvykle se používá jako vstupní akce sítě. V komunitním prostředí pro seniory je metoda vhodná díky své jednoduchosti a otevřené struktuře, zvláště pokud se uváží, že někdy starší lidé mají problémy se vyjádřit nebo mluvit před velkou skupinou lidí.

Cvičení: Máte v plánu hostovat schůzku sítě o životních podmínkách pro seniory.

Prodiskutujte důvody, proč tato schůzka sítě, organizovaná metodou Open Space Technology může být pro dobrovolníky atraktivní.

4.2.2. Konference „Future Search“

Metoda Future Search Conference byla vyvinuta M. Weisbordem a S. Janoffem na počátku devadesátých let. Podle koncepce akčního výzkumu účastníci shromažďují a analyzují data z minulosti a současnosti, aby definovali společnou vizi pro požadovanou budoucnost. Tato metoda je široce používána pro





formování budoucnosti v organizacích a komunitách. Moderátor vede skupinu prostřednictvím strukturovaného procesu, umožňuje skupině vést cílené diskuse a převzít odpovědnost za výsledky. Konference Future Search je ideálním nástrojem pro skupiny s heterogenním složením, které hodlají vytvořit společnou znalostní základnu a na to navázat plánování budoucnosti. Budoucností může být konkrétní záležitost, organizace nebo společnost, ale také komunita nebo region.

Ústřední princip metody Future Search je stejně jednoduchý, jako je radikální: přenést celý otevřený systém do jedné místnosti. Otevřený systém znamená především lidi, kteří mají nějaké spojení s danou problematikou. Celý systém však zahrnuje i časový rozměr. Účastníci, jejichž počet se pohybuje od 30 do 200 nebo i více, společně a současně zkoumají svůj problém v čase, od minulosti přes současnost až do budoucnosti. Tímto způsobem se "celý systém" stává hmatatelným a srozumitelným. Vzájemné vztahy jsou jasné a postupně se objevují sdílené vize a sdílená emoční základna. V závěrečné fázi konference se na tomto základě vyvíjí řešení a přístupy k budoucnosti, které jsou v intencích účastníků. Na konferenci Future Search mohou být zájmy, které se zjevně velmi odlišují, ve velmi krátké době zkombinovány a přeměněny na prakticky použitelný základ pro plánování budoucnosti.

Jedním z důvodů úspěchu této metody je způsob práce. Účastníci pracují od 1 a ½ do 2 a ½ dne v neustále se měnících skupinách osmi ve stejné místnosti. Někdy jsou skupiny sestaveny náhodně, někdy jsou zkombinovány cíleně. Postupně plní své úkoly a prezentují a projednávají své závěry na plenárním zasedání. Učí se jeden od druhého, hlavou a srdcem. Prostřednictvím strukturovaných fází rozvíjejí smysl pro to, co je opravdu důležité.

Převzato z: <http://www.frischerwind.com/en/future-search-conference> (1. 9. 2016)

Konference Future Search je strukturována v šesti fázích:

1. Odkud přicházíme? (podívejme se zpět do minulosti)
2. Jaký nový vývoj bychom měli očekávat? (analýza)
3. Jsme obzvláště hrdí na ... Litujeme, že ... (hodnocení současnosti)
4. Jaká je naše vize? Co chceme vytvořit, rozvíjet společně? (vytvoření společné vize budoucnosti)
5. Jaké jsou naše základní podobnosti? (definice společného základu)

6. Jaký je náš okamžitý cíl? Jaká opatření chceme přijmout? (implementace)

Možnosti aplikace

Praktické zkušenosti ukazují, že tato metoda je celkem vhodná pro komunitní práci se staršími lidmi. Starší lidé mohou v retrospektivě mluvit o svých zkušenostech, o vzestupech a poklesech v každodenním životě a o svém pohledu na problémy komunity. Tato perspektiva umožňuje získat obecný přehled o panoramatu komunity. Účastníci někdy s sebou přinášejí některé věci osobního významu a osobní memorabilie (fotografie, dokumenty atd.). Jsou tak stimulovány individuální vzpomínky a objevovány společné zkušenosti. Na základě sdílené historie je skupině umožněno naplánovat společnou budoucnost.

Cvičení: *Chcete uspořádat konferenci Future Search ve čtvrti, kde již 20 let sídlí váš domov pro seniory. Tato konference má téma "Budoucnost naší čtvrti". Které místní představitele pozvete? Proč jste si vybrali právě je jako klíčové osoby?*

4.2.3. Kavárna Svět

Metoda Kavárna Svět („World Café“) byla vyvinuta v roce 1990 J. Brownem a D. Isaacsem. Je to jednoduchý, efektivní a flexibilní způsob, jak přivést dohromady velkou skupinu lidí, podpořit otevřený a intimní dialog a propojit všechny nápady, které jsou v místnosti. Metoda vychází z myšlenky prostředí kavárny: Lidé se zde sdružují v neformální, svobodné atmosféře, mají šálek kávy a hovoří spolu.

Konference World Café jsou navrženy podle sedmi zásad (The World Café Community Foundation 2015):

1. Nastavte kontext
2. Vytvořte pohostinný prostor
3. Prozkoumejte důležité otázky
4. Podněcujte přínos od každého
5. Propojte různé perspektivy
6. Poslouchejte a hledejte postřehy a vzorce
7. Sdílejte kolektivní objevy





Ve Světové kavárně lze ve velmi krátké době objasnit konkrétní problémy ve skupinách od 20 do 200 a více lidí. Krátké trvání (2 až 3 hodiny) a často překvapivé výsledky vysvětlují popularitu této metody. Metoda má jednoduchou základní strukturu. Účastníci sedí u stolu, obvykle se šesti místy, které jsou pokryty papírovými ubrusy. Na stolech jsou k dispozici barevné fixy. Každý účastník má jednu ze dvou rolí: je buď host, nebo hostitel. Hostitelé zůstávají u svých stolů během všech rozhovorů a zajišťují, že hosté skicují, kreslí nebo píšou své myšlenky a názory na ubrus a komunikují mezi sebou. Na konci každé diskuze hosté změní stoly. Po každé změně hostitelé shrnou pro své nové hosty podstatu toho, co se objevilo v předchozí relaci u stolu.

Obvykle se účastníci zapojují do jedné diskuse po dobu asi 20 minut a mění stůl třikrát. Dopředu je dohodnuto, zda existují tři související otázky nebo zda je položena jediná otázka. Důležité je, aby otázka (otázky) byla jasná a co nejotevřenější. Po třech rozhovorech se nejdůležitější poznatky z každého stolu shromáždí a uvádějí na plenárním zasedání, v případě potřeby se zapisují a hodnotí v centrálním seznamu nebo zaznamenávají jinak. Rychlé tempo změn a vzájemná komunikace účastníků zpravidla znamená, že funkční odpovědi vykrystalizují ve velmi krátké době.

Převzato z: <http://www.frischerwind.com/en/world-cafe> (1. 09. 2016)

Na webových stránkách <http://www.theworldcafe.com> najdete podrobné informace a speciální nástroje k pořádání akcí World Café.

Možnosti aplikace

Akce Světové kavárny jsou velmi vhodné, pokud se spojí velká skupina partnerů sítě. Tato metoda nemůže být použita k řešení problémů při provádění konkrétních opatření, neboť cílem akce Světové kavárny není dohodnout se na seznamu určitých opatření. V praxi je metoda osvědčená pro použití při přednáškových akcích. Po přednášce může být publikum stimulováno tím, že se navzájem stýká a diskutuje o tématu.

Cvičení: *Jste hostitelem události World Café ve vaší čtvrti. Téma události je "Společný život generací ve čtvrti". Jaké jsou otázky, na kterých záleží?*



Závěr

Úspěšné vytváření sítí vyžaduje efektivní komunikaci mezi různými aktéry a partnery. Pro podpoření a zlepšení komunikace v síti se používají speciální metody pro velké skupiny. Osvědčené praxe ukazují, že nejvhodnější jsou ty přístupy, které umožňují otevřený proces učení a zajišťují vzájemný prospěch. Pracovník péče o seniory přispěje nejlépe ke zlepšení komunikaci v síti, pokud bude podporovat speciální síťovou kulturu a bude hostovat setkání metodami, které podporují osobní kontakt.



Literatura

Burow, O.-A. et al. (2002) Aktuelle und bewährte Konzepte zur Gestaltung und Moderation von Großgruppenveranstaltungen - Ein Wegweiser, v:

<http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/theorien/neuemethode.htm> 22.07.2016

Future Search Conference. <http://www.frischerwind.com/en/future-search-conference>

01.09.2016

Open Space technology. www.frischerwind.com/open-space-technology, 09.01.2016

Seifert, J.W. (2014): Moderation & Facilitation: Two different brothers!? (Moderace a facilitace: Dva různí bratři!?): Whitepaper "Moderatio Notice 20". <http://www.facilitation.com/>: 1.9.2016.

Seifert, JW (2015): Moderation Note 1. Moderation: What is it? (Moderování: Co je to?)

<http://www.facilitation.com/ourapproach/> 01.02.2016

SONG Netzwerk: Soziales neu gestalten (2008): Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen - Lokale Vernetzung und Kooperation. v:

http://www.netzwerksong.de/fileadmin/user_upload/Themenheft2.pdf, 21.07.2016

The World Cafe Community Foundation (2015): A quick reference guide for hosting Worlds Café (Rychlá referenční příručka pro hostování Worlds Café). <http://www.theworldcafe.com>

02.09.2016

Von Kanitz, Anja: Umění úspěšné komunikace, Praha: Grada, 2005.