



Kurz Pracovník péče seniory

Vytváření sítí v domácím a komunitním prostředí pro seniory

Vytváření sítí v komunitním prostředí

2014-1-CZ01-KA202-002058

2. Vytváření sítí v komunitním prostředí

Sítě jsou křehké entity (díky dobrovolnosti, rozdílnosti a rozmanitosti aktérů, nepřítomnosti hierarchického řízení). To je síla a zároveň slabost sítě. Spojení autonomních partnerů musí rozvíjet novou kulturu komunikace, musí si najít vlastní pravidla. Řízení musí udržovat různé zájmy v rovnováze.

Organizační formy a řízení / řízení sítí

Aktéři pracující v sítích čelí složitým výzvám. V zásadě při spolupráci v sítích nejsou potřebná žádná psaná pravidla, mnoho kontaktů a vztahů je samozřejmých." Obecně: zvláště pro dlouhodobou spolupráci by se partneři měli dohodnout na smlouvě o spolupráci při poskytování služeb a při placení peněz." (BMW Berlin 2001, str. 14, v Block str. 33).

Sítě potřebují řízení a koordinaci, tj. správu sítí. Speciální výzvou při správě sítí jsou:

- Dobrovolná účast
- Různorodost aktérů
- Heterarchické řízení (řízení mezi rovnými) nebo, stejně jako Bienzle, uzavírá:

"Sítě jsou výjimečné (...), protože mnoho (autonomních) aktérů je navzájem propojeno speciálními vztahy a tvoří celý systém. Poté tvoří horizontální, heterarchickou strukturu bez centra." (Bienzle str. 17)

Dimension	Degree of organisation
Issue specificity	Low / high
Moderation	Continuous / changing
Voluntariness	Low / high
Hierarchy	Hierarchical / cooperative
Time of engagement	Continuous / changing
Size of meetings	Small / large
Division of labour	Low / high
Exclusivity	Free / limited access
Formality	Low / high
Heterogeneity	Homogenous / heterogenous
Range	Local / international

Organizační formy sítí (Bienzle str. 17)



Spolupráce ve stylu sítě nevylučuje hierarchické struktury a priori. Ty mohou existovat vedle heterarchických struktur, propojovat se s nimi a vytvářet hybridní formy. (Bienzle, str. 17) Sítě si dávají formu organizace závislé na funkcích, které musí plnit. Bienzle rozlišuje formy organizace (sítí) podle jejich obsahu a ilustruje je na předcházejícím grafu.

2.1. Správa sítí

Sítě jsou křehké entity. Jedná se o síť osob, kde účastníci plní dvojí funkci: Jako osoba A, B nebo C a jako zástupci organizací A, B nebo C.

"Vzhledem k tomu, že sítě jsou sítě osob, můžete zajistit jejich pokračování prostřednictvím osobních interakcí. Obvyklé stabilizátory sociálních subjektů, jako jsou pravidla, předpisy, systémy velení a poslušnosti nebo ekonomické pobídky, nejenže nepracují v sítích, ale zničí předpoklady sítě: Osobní důvěra, důvěra osoby A, že osoba B není jen agentem organizace B, ale usiluje o větší cíle sítě." (INQA str. 12)

Vzhledem k autonomnímu sloučení partnerů, sítě očekávají kulturu spolupráce. K tomu je třeba nalézt nejen nové struktury, ale také se naučit nové způsoby chování. (Themenheft 2 SONG str. 13)

Jak uvádí Block, sítě jsou systémy učení, od kterých se všichni účastníci vzájemně učí. (Block str. 9) Úspěch sítě tedy závisí na její správě. Sydow popisuje čtyři úkoly nebo funkce ovládání sítí, které indikují také fáze fungování sítí.

2.1.1. Fáze výběru

Následující otázky jsou klíčové během zakládání sítě a zůstávají důležité:

- Kdo by se měl účastnit a kdo ne?
- Jak najít partnery do sítě
- Kdo musí mluvit s kým?
- Kdo se hodí do sítě a kdo ne?
- Jak zvládnout konkurenty ve čtvrti/ v síti?
- Jak je vztah mezi konkurencí a spoluprací hodnocen?

Abyste mohli odpovědět na tyto otázky, je nutné si ujasnit své vlastní cíle a definovat požadavky na své (preferované) partnery. Jak uvádí Block, soukromé důvody jako soucit, osobní blízkost nebo jasné vědomí vašich vlastních slabostí a chyb mohou být klíčové. (Block. str. 21)

2.1.2. Fáze alokace

Rozdělení úkolů a zdrojů a rozdělení odpovědnosti na partnery je hlavním bodem této fáze:

- Co chceme dělat a jak rozdělíme úkoly?
- Kdo je za to zodpovědný?
- Kdo kryje náklady?
- Jak vytvořit vítěznou situaci?
- Jakými službami lze přispět?
- Jak dosáhnout transparentnosti?

Aby síť fungovala, měli by všichni partneři mít prospěch ze společné práce. "Je důležité, aby práce byla zdokumentována a definována, aby bylo jasné, na co partneři přispěli." (Block str. 26)

Příspěvky jsou velmi heterogenní, například:

- Finanční/ materiální příspěvky (podpora členství)
- Platby v naturáliích (pokoje, kopírka, papír)
- Pracovní doba (práce na plný úvazek, dobrovolná práce)
- Zvláštní dovednosti (účetnictví, pomoc s úřady)
- Kontakty (vládní či politické kontakty) (viz Blok str. 26)

2.1.3. Fáze regulace

Témata jsou dohoda o pravidlech spolupráce a rozvoji vlastní síťové kultury. Stejně jako nové organizace, nové sítě musí vytvářet a rozvíjet vlastní kulturu spolupráce. To je důležitý předpoklad pro závaznou, sebevědomou a transparentní spolupráci. Sítě se musí shodnout na principech a pravidlech, aby byl podporován závazek na úrovni práce a bylo umožněno sebehodnocení. Přesto, není snadné kombinovat otevřenou síťovou strukturu s pravidly a zásadami.

Otevřené struktury jsou potřebné, aby bylo možné pružně reagovat na různé výzvy, na druhé straně je nutná určitá míra formální organizace, která musí být cílená. Z toho vyplývá napjatý vztah mezi neformální odpovědností mezi osobami a formální odpovědností organizací. Sítě a skupiny jsou organizovány podle měkkých kritérií, jako je sympatie a důvěra. V sítích jsou důvěry a sympatie důležitější řídicí funkcí než formální pravidla. Ale přesto: Sítě nejsou bez hierarchie.

2.2. Role a úkoly v sítích

Ambivalentní role účastníků: ambivalentní role účastníků způsobují v síti určitou dynamiku. V institucionálních sítích jsou organizace zastoupeny osobami. Jako členové sítě sledují cíle sítě a zároveň zastupují zájmy zaměstnavatele. Musí "integrovat konkrétní zájmy zúčastněných institucí do sítě a sloučit je s převažujícím cílem." (SONG Heft 2 str. 15)

Předpokladem toho, aby bylo úspěšně dosaženo rovnováhy, je jasné zařazení vlastní organizace a transparentní její působnosti, jakož i to, aby síťová organizace uznávala tuto ambivalenci a jednala podle toho.

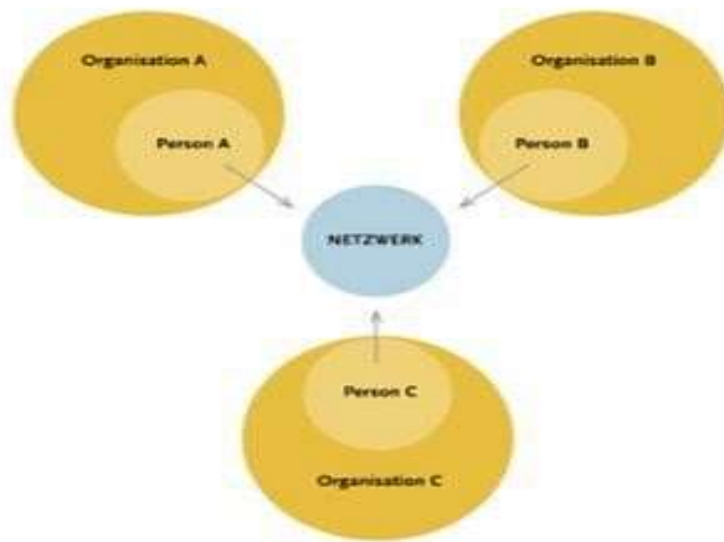


Abb. 2: Netzwerke im Spannungsfeld von Person und Organisation

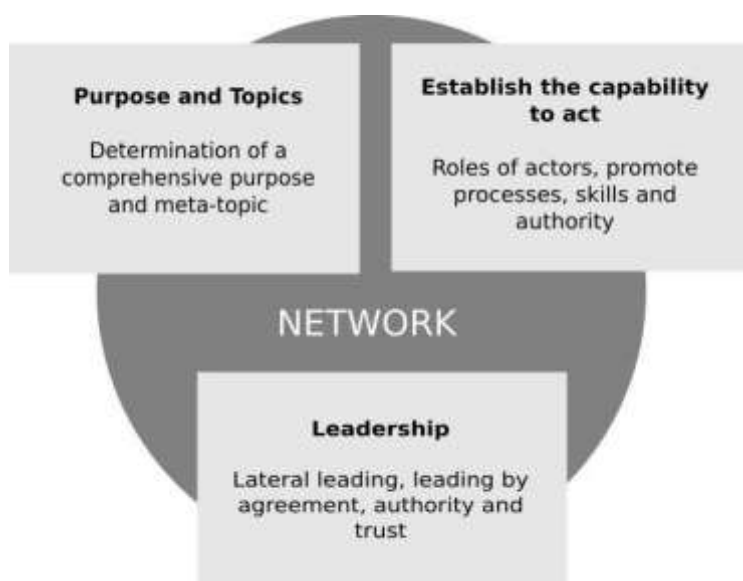
Ambivalence členů sítě (Obrázek z INQA, Gesundheitsnetzwerke str. 11)

Cvičení: Popište stručně ambivalentní roli členů sítě a poukažte na alespoň potenciální možnost konfliktu rolí.

2.2.1. Úkoly správy sítě / koordinace během fáze výběru

V síti jsou velmi různí partneři navzájem propojeni a usilují o dosažení cílů, na kterých se shodli. K tomu je zapotřebí jasné zadání úkolů a transparentnost prostřednictvím komunikace, aby bylo možné integrovat různé zájmy a zabránit ztrátě informací. (Block str. 27f)

Které úkoly a role jsou přiřazeny v síti, závisí na obsahu a cílech společného úsilí. Přiřazení a přidělení úkolů se mohou změnit. Struktura by proto měla být flexibilní.



Správa sítí (Obr. z INQA: Gesundheitsnetzwerke str. 13)

Mezi úkoly v sítích patří (Block, str. 27f):

- udržovat kontakty s partnery
- sladění cílů a obsahu sítí
- podporovat komunikace - organizovat a koordinovat schůzky - organizovat tok informací - poštovní zásilky, oběžníky, atd.
- dokumentace smluv, pracovních výsledků a pokroku
- strukturovat a iniciovat vztahy s veřejností
- zajišťovat schůzky členů sítě
- nalézt a zpracovat konflikty
- vyhodnotit výsledky - zajistit kvalitu práce - atd.

Tyto úkoly lze přiřadit různými způsoby. Například: Některé sítě zabývající se rozvojem městských čtvrtí dostávají veřejné peníze. Tyto prostředky se často používají k zaměstnání profesionálního správce sítě. Tato osoba má v síti neutrální postavení. V jiných sítích je osoba, která má důvěru všech partnerů, určena jako správce sítě. Úkoly lze také rozdělit různým osobám. „Při přidělování rolí a úkolů je vysoká transparentnost povinná. Všichni partneři musí vědět, kdo je odpovědný za to, co a které úkoly jsou zahrnuty. Sólové akce jsou tabu“ (<https://www.in-form.de>) Ať je koordinace a řízení sítě přiděleno jakkoli, úspěch sítě na tom závisí: Koordinace sítě je klíčovým úkolem.

"Pouze sítě se specifickými cíli, vlastní identitou, důvěrou, formálními strukturami, dohodami o spolupráci, pravidly, jasně přidělenými úkoly a zdroji, adekvátním způsobem komunikace a informovanosti, pravidelnou analýzou nákladů a přínosů, stálou rovnováhou mezi "já" a "my", opakující se prospěch pro všechny zainteresované strany a profesionální vedení sítě vede k dlouhodobému úspěchu spolupráce." (Friedmann str. 22 f)

2.2.2 Úkoly ve fázi hodnocení

Hodnocení zahrnuje celou síť, pravidla spolupráce, výsledky práce, spokojenost zákazníků, spokojenost aktérů, úsilí a přínos společné práce. Pravidelné hodnocení spolupráce prostřednictvím mechanismů zpětné vazby je podmínkou úspěšného vytváření sítí. (Bienzle str. 18/19)

Pro analýzu dat je užitečné použití analytické mřížky. Výsledky lze třídit podle tří hlavních hledisek:

1. Účel sítě, rozměry:

- Cíl: Co má být dosaženo?
- Udržitelnost: Co má zůstat?

2. Struktura sítě, rozměry:

- Aktéři: Jsou zahrnuti důležití partneři?
- Správa: Má síť přiměřenou správu?

3. Procesy v síti, rozměry:

- Interakce: Jaká je spolupráce, jaká je kvalita?
- Dopad: Jaké jsou výsledky

(Sustainum Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin <http://netzwerk-kompetenz.de>)



Více lze nalézt na adrese: Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit

<http://netzwerkkompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Qualitätssicherung-in-der-Netzwerkarbeit.pdf>

Cvičení: Přemýšlejte o faktorech úspěchu a problémových bodech v sítích. Zkomponujte krátkou satirickou esej (max. jednu stránku).



2.3. Výzvy v komunikaci a umožnění provozu sítě

Sotva existuje oblast, která vyžaduje více komunikace než správa sítě. To je způsobeno skutečností, že sítě potřebují ducha komunity k tomu, aby fungovaly. Pouze společná vůle účastníků sítě umožňuje její fungování. Důležitými zásadami pro síťovou komunikaci jsou:

- Všichni aktéři si jsou rovni
- Transparentní informační politika
- Nenechte rozvíjet vnitřní skupiny
- Předvídat konflikty
- Přeměnit destruktivitu na pozitivní kritiku
- Usnadnit osobní kontakty a neformální setkání
- Zařídit trochu více času na přestávky
 - Večerní akce
 - Společné výlety
- Podporovat vzájemnou důvěru a povědomí o společné odpovědnosti
- Předávat informace rychle, nezkresleně
- Rovnoměrné využití síťového vybavení
- Podporovat učení, vytvářet bohaté společné know-how
- Vyhodnocovat a propagovat
- Jasná pravidla
- Rozhodnutí by měla být transparentní

Při dodržování těchto zásad může síť zlepšovat svůj výkon a být zdrojem inovací. Pro podporu vzájemnosti a společné přidané hodnoty Teller a Longmus poskytují následující rady:

- Pravidelně informovat o očekávání aktérů
- Udržovat osobní kontakt s aktéry
- Otevřít diskusi, pokud aktéři nesplní jejich úkoly
- Promluvit, když mají aktéři problém (pokud souhlasí)

- Iniciar příležitosti pro sdílení znalostí (Teller str. 114-115)

Sítě jsou dobrovolná sdružení. Aktéři jsou součástí sítě z různých důvodů – např. zájmu, soucitu nebo osobního závazku. Proto zde atmosféra, důvěra, vzájemné uznání, přijetí vzájemných příspěvků, respektování rozmanitosti a pochopení hodnot ostatních partnerů hrají větší roli než v obchodních firmách.

Podle Blocka (jak je uvedeno výše) jsou klíčovými aspekty úspěšných sítí:

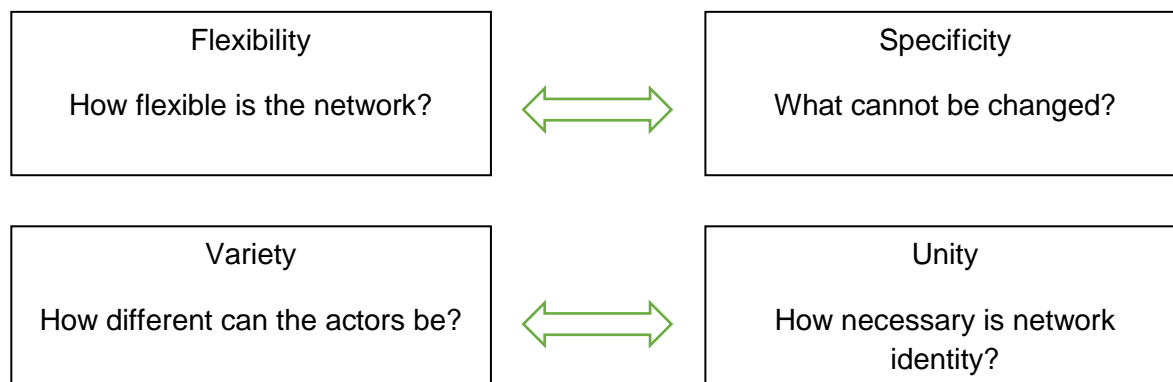
Uznání: protože bez vzájemného ocenění a respektu práce v síti neuspěje.

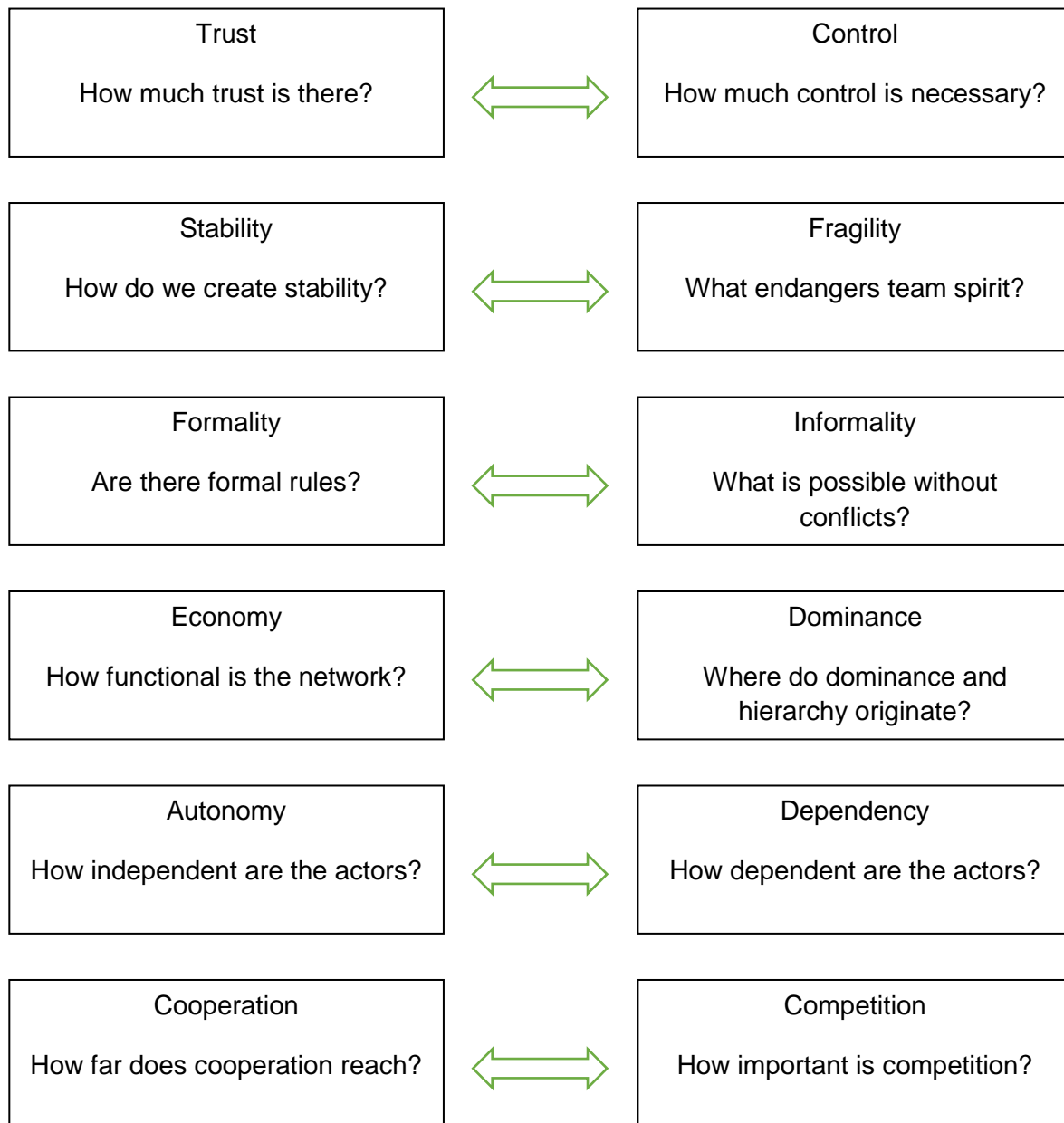
Komunikace: protože otevřená výměna názorů o cílech, rozdílech, zájmech a očekávaných výsledcích je podmínkou definice společného úkolu.

Vztah: protože při dobrovolné společné práci jsou emoce důležité. "Proč bych se měl angažovat ve skupině, ve které se necítím dobře?" Pro úspěšnou síť je nezbytná i pozitivní kultura nesouhlasu.

Životní prostředí: přispívají všichni aktéři. Jsou různorodá a obohacují skupinu, otevírají nové perspektivy a způsoby. Zkušenosti různých kultur umožňují vytvořit něco nového. Nebo jak říká Block: "Překročení vlastních hranic začíná poznáním druhého". (Block. str. 9)

Dobrovolná povaha a rozmanitost aktérů na druhé straně činí síť zranitelnými. Realizátoři sítí se snaží najít nové způsoby podpory a stabilizace křehké struktury. Moderátor musí mít takt a musí být velmi zkušený, protože jeho funkcí je budování vztahů, a proto je velmi důležitý pro síťové klima. Moderátor se musí vypořádat s náročným úkolem vytvoření rovnováhy mezi oblastmi konfliktu, které existují ve všech sítích. Sydow identifikuje osm oblastí napětí, o které je třeba se postarat. Úspěch nebo selhání sítí závisí na jejich rovnováze:





Podle Sydowa tyto oblasti napětí nemohou zmizet, jsou strukturálně zakotveny, nazývají se strukturálními dilematy. Mohou ale inspirovat a podporovat společné vytváření sítí. Úkolem při realizování sítě je tedy správné ošetření dilemat. (Bienzle, Gelabert str. 19) Baitsch a Müller doporučují následující kroky pro formování dilemat:



- Udržujte rovnováhu mezi odpovědností za svěřené úkoly a odpovědností za výstupy. To znamená vhodné rozdělení odpovědností za úkoly a udržování odpovědnosti celé sítě za výstupy.
- Společné úspěchy a zkušenosti vytvářejí identitu a důvěru.
- Vytvořte řád a povolte jeho porušení, což je velká výzva při realizaci, protože je zapotřebí mnoho koordinace a smyslu pro správný okamžik.
- Pracujte na konfliktech, omezte je, ale zároveň vyzvedněte doutnající konflikty na povrch, aby mohly být řešeny. Konflikty jsou potřebné pro pokrok.
- Vytvořte transparentnost ohledně vzájemných očekávání a cílů. Udržujte a pěstujte vnější kontakty.

(Baitsch / Müller 2001 v Bienzle, Jütte 2009 str. 21)

Cvičení: Představte si, že jste moderátor / facilitátor sítě. Popište vlastnosti, které by měl mít dobrý facilitátor.



Literatura:

Block, Stefan, V Netzwerken besser versorgen, Hannover 2011

Bienzle, Holger, Gelabert, Esther, Jütte, Wolfgang, Die Kunst des Netzwerkens, Vídeň 2007

Bienzle, Holger; Jütte, Wolfgang, Gestaltung von Bildungsnetzwerken. Der Umgang mit Diversität z Managementaufgabe, DGFW - Hochschule und Weiterbildung 2009.

Teller, Matthias, Longmuß, Jörg, Netzwerkmoderation - Netzwerke erfolgreich leiten, Augsburg 2007

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) Hrsg., Zukunft Quartier - Lebensräume zum Älterwerden - Themenheft 1: Hilfe Mix - Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und professionelle Unterstützung - Köln 2007 - www.zukunft-quartier.de (10.07.2016)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.), Gesundheitsnetzwerke - Ein Leitfaden für Klein und Mittelbetriebe, Dortmund 2011

http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-41gesundheitsnetzwerke.pdf?__blob=publicationFile (10.8.2016)

<http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Qualitätssicherung-in-derNetzwerkarbeit.pdf> (10.07.2016)

Kolektiv autorů: Manuál komunitní sociální práce. Úřad vlády ČR, 2015.