



## **Corso di formazione “Senior Service Worker”**

# **Fare rete nelle strutture di comunità per gli anziani**

---

## **Networking nelle strutture di comunità**

**2014-1-CZ01-KA202-002058**



## 2. Fare rete in strutture basate sulla comunità

Le reti sono entità fragili (volontarietà, grande varietà e diversità di attori, controllo eterarchiale). Questa è la forza e la debolezza di una rete. Come fusione di reti partner autonome deve sviluppare una nuova cultura della comunicazione e devono trovare le proprie regole. Il controllo deve mantenere in equilibrio i diversi interessi.

### Forme organizzative e governance / controllo delle reti

Gli attori che lavorano nelle reti affrontano sfide complesse. In linea di principio non sono necessarie regole scritte in reti e cooperazioni, molti contatti e rapporti sono evidenti. "In generale: specialmente per la cooperazione a lungo termine i partner dovrebbero concordare un contratto di collaborazione, quando i servizi sono forniti e il denaro viene pagato." \* (BMW Berlin 2001, p. in Block p. 33).

Le reti hanno bisogno di governance e di coordinamento, cioè di una gestione della rete. Ancora una volta le sfide speciali della gestione della rete:

- partecipazione volontaria
- la diversità degli attori
- governance eterarchiale (governance tra gli uguali) Oppure, come conclude Bienzle:

"Le reti (Networks or nets) sono eccezionali (...) perché molti attori (autonomi) sono legati tra loro con relazioni speciali e formano un intero sistema. Successivamente formano una struttura eterarchiale orizzontale senza centri "(Bienzle p. 17)

Le cooperazioni simili a reti non escludono a priori le strutture gerarchiche. Esistono insieme a strutture eterarchiche, si collegano a loro e formano forme ibride. (Bienzle p. 17) Le reti si danno forme di organizzazione dipendenti dalle funzioni che svolgono. Bienzle distingue le forme di organizzazione (di reti) per il loro contenuto e lo illustra nel seguente grafico:

| 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      |

**Forme organizzative di reti**(Bienzlep. 17, transl.)

## 2.1. Governance della rete

Le reti sono entità fragili. Sono una rete di persone in cui i partecipanti svolgono una doppia funzione: come persona A, B o C e come agenti per le organizzazioni A, B o C.

"Poiché le reti sono una rete di persone, è possibile garantire la loro continuità con le interazioni personali. I soliti stabilizzatori di soggetti sociali come le regole, i regolamenti, i sistemi di comando e l'obbedienza o gli incentivi economici non solo non funzionano in rete ma distruggono i prerequisiti di una rete: la fiducia personale, la fiducia della persona A che la persona B non è solo un agente dell'organizzazione B, ma aderisce ai grandi obiettivi della rete "(INQA pag. 12)

Come fusione di partner autonomi le reti si aspettano una cultura di collaborazione. Per questo non solo nuove strutture devono essere trovate, ma anche nuovi modi di condotta devono essere appresi. (Themenheft 2 SONG pag. 13)

Come affermato da Block, le reti sono sistemi di apprendimento, in cui tutti i partecipanti imparano l'uno dall'altro. (Blockpag 9) Il successo di una rete dipende quindi dalla



suagovernance. Sydow descrive quattro compiti o funzioni di controllo delle reti che indicano anche le fasi di networking.

### **2.1.1. Fase di selezione**

Le seguenti domande sono cruciali durante la fase di fondazione di una rete e rimangono importanti:

- Chi dovrebbe partecipare e chi no?
- Come trovare partner per le reti
- Chi deve parlare con chi?
- Chi si inserisce e chi non lo fa?
- Come gestire i concorrenti nella zona / rete?
- Come valutare la relazione tra concorrenza e cooperazione?

Per rispondere a queste domande, è necessario essere chiari sui propri obiettivi e definire i requisiti dei partner (preferiti). Come afferma Block, i motivi privati come la simpatia, la vicinanza personale o la fredda realizzazione delle proprie debolezze e difetti possono essere cruciali. (Blockpag. 21)

### **2.1.2. Fase di assegnazione**

L'assegnazione di compiti e risorse e l'assegnazione di responsabilità ai partner è l'elemento principale di questa fase:

- Che cosa vogliamo fare e come assegnare i compiti?
- Chi è responsabile di cosa?
- Chi copre i costi?
- Come creare una situazione vantaggiosa?
- Quali servizi possono avere contribuiti?

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.  
Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa



- Come ottenere la trasparenza?

Affinché una rete funzioni tutti i partner dovrebbero trarre profitto dal lavoro comune. "È importante che il lavoro sia documentato e definito per chiarire ai partner, chi ha contribuito a far ciò" (Blocco pag. 26)

I contributi sono molto eterogenei, come:

- Contributi finanziari / materiali (sostenendo l'adesione)
- Pagamenti in natura (stanze, fotocopiatrice, carta)
- Orario di lavoro (lavoro a tempo pieno, lavoro volontario)
- Competenze speciali (contabilità, aiuto con le autorità)
- Contatti (contatti politici, di governo) (vedi Block P. 26)

### **2.1.3. Fase di regolazione**

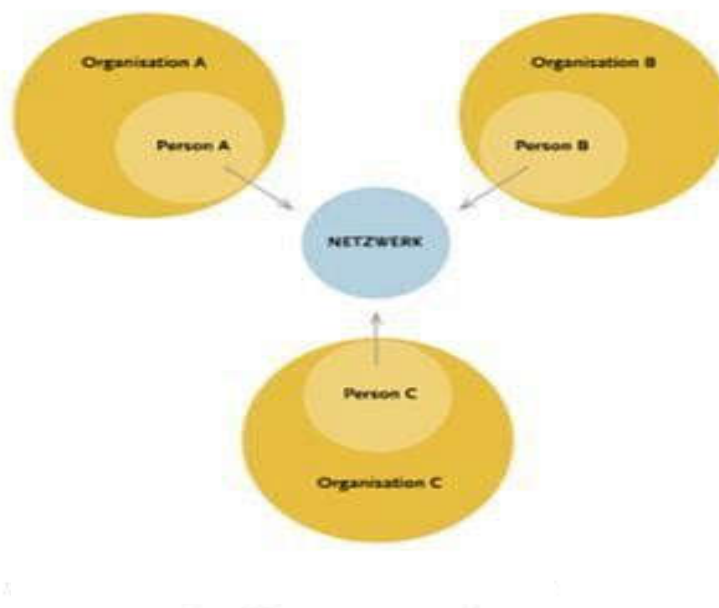
Gli argomenti sono l'accordo sulle regole di cooperazione e lo sviluppo di una propria cultura di rete. Come nuove organizzazioni le reti di devono trovare e sviluppare una propria cultura di cooperazione. Questo è un importante presupposto per una cooperazione impegnata, fiduciosa e trasparente. Le reti devono concordare principi e regole, in modo da incoraggiare l'impegno sul livello di lavoro e consentire l'autovalutazione. Tuttavia, non è facile combinare la struttura di rete aperta con regole e principi.

Sono necessarie strutture aperte per reagire in modo flessibile a diverse sfide, dall'altro lato un certo grado di organizzazione formale è obbligatorio per agire in modo orientato all'obiettivo. Da ciò risulta una relazione tra la responsabilità informale tra le persone e la responsabilità formale delle organizzazioni. Le reti e i gruppi sono organizzati secondo criteri morbidi (soft) come la simpatia e la fiducia. Nelle reti sentimenti come la fiducia e la simpatia sono una funzione di governo più importante delle regole formali. Ma ancora: le reti non sono prive di gerarchia

## 2.2. Ruoli e compiti nelle reti

**Ruoli ambivalenti dei partecipanti:** i ruoli ambivalenti dei partecipanti provocano una certa dinamica nella rete. Nelle reti istituzionali le organizzazioni sono rappresentate da persone. Essendo membri della rete perseguono gli obiettivi della rete, allo stesso tempo rappresentano gli interessi del loro datore di lavoro. Devono "integrare gli interessi particolari delle istituzioni partecipanti nella rete e sottoporre loro un obiettivo preponderante" (SONG Heft 2 p. 15)

La preconditione per avere questo equilibrio è una chiara assegnazione della propria organizzazione e un campo di azione trasparente, nonché un'organizzazione di rete che riconosce questa ambivalenza e agisce di conseguenza.



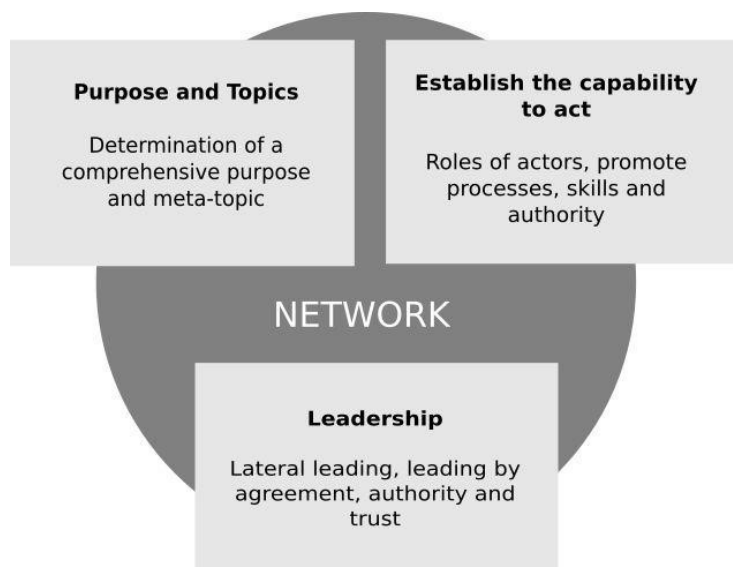
**Ambivalenza dei membri delle reti**(Immagine da INQA, Gesundheitsnetzwerkep. 11)

**Riflessione:** *Descrivere brevemente il ruolo ambivalente dei membri della rete e mostrare almeno il potenziale conflitto di ruolo.*

### 2.2.1. Compiti della gestione / coordinamento della rete durante la fase di selezione

In una rete partner molto diversi tra loro sono collegati e si sforzano di raggiungere obiettivi concordati insieme. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario un chiaro assegnamento dei compiti e la trasparenza mediante la comunicazione in modo da poter integrare interessi diversi e sia evitata la perdita di informazioni. (Block p. 27 f)

Quale attività e ruoli vengono assegnati in una rete dipende dal contenuto e dagli obiettivi dello sforzo comune. L'incarico e l'assegnazione di attività possono cambiare. Pertanto, la struttura dovrebbe essere flessibile



### Gestione della rete (Immagine da INQA: Gesundheitsnetzwerke. 13)

Le attività in reti includono (Block, p.27f):

- mantenere i contatti con i partner
- attuare gli scopi e il contenuto delle reti
- organizzare la comunicazione - organizzare e coordinare le riunioni - organizzare il flusso di informazioni - mailing, circolari, ecc.
- accordi di documenti, risultati di lavoro e avanzamenti

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.  
Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa



- strutturare e avviare relazioni pubbliche
- facilitare le riunioni di rete
- scoprire e risolvere i conflitti
- valutare i risultati - garantire la qualità del lavoro - ecc.

Questi compiti possono essere assegnati in modi diversi. Ad esempio: alcune reti impegnate nello sviluppo dei quartieri cittadini ricevono denaro pubblico. Questi fondi sono spesso usati per impiegare un gestore professionale di rete. Questa persona detiene una posizione neutrale nella rete. In altre reti una persona, che detiene la fiducia di tutti i partner, è designata come un gestore di rete. È inoltre possibile assegnare i compiti a persone diverse. "Quando si assegnano ruoli e compiti è obbligatoria un'elevata trasparenza. Tutti i partner devono sapere chi è responsabile di cosa e quali compiti sono inclusi." (<https://www.inform.de>) Tuttavia il coordinamento e la gestione possono essere assegnati, il successo della rete dipende da esso: il coordinamento della rete è un compito centrale.

"Solo reti con finalità specifiche, identità di rete, fiducia, strutture formali, accordi di cooperazione, regole, attività e risorse assegnate chiaramente, mezzi di informazione e di comunicazione sufficienti, analisi cost-benefit regolari, continuo equilibrio tra "io" e "noi". La situazione win-win ricorrente per tutte le parti interessate e una gestione professionale di rete porta a un successo di cooperazione a lungo termine" (Friedmann, p. 22 f)

## **2.2.2 Attività nella fase di valutazione**

La valutazione riguarda l'intera rete, le regole di cooperazione, i risultati del lavoro, la soddisfazione del cliente, la soddisfazione degli attori, lo sforzo e il beneficio del lavoro comune. La valutazione regolare della cooperazione tramite meccanismi di feedback è un requisito per una rete di successo. (Bienzele p. 18/19)

Per analizzare i dati è utile l'uso di una griglia di analisi. I risultati possono essere suddivisi in tre aspetti principali:

### **1. Scopo della rete, dimensioni:**

- Target: cosa si deve ottenere?

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.

Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa





- Sostenibilità: cosa resta?

## 2. Struttura della rete, dimensioni:

- Attori: sono coinvolti i principali partner?
- Governance: la rete ha una gestione adeguata?

## 3. Processi nella rete, dimensioni:

- Interazioni: come è la cooperazione, qual è la qualità?
- Impatto: quali sono i risultati "\*\*

(SustainumInstitutfürzukunftsfähigesWirtschaftenBerlino <http://netzwerk-kompetenz.de>)

Ulteriori informazioni possono essere trovate su:

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

**Attività di riflessione:** riflettere sui fattori di successo e sui punti dolenti nelle reti. Scrivi un breve saggio satirico (max una pagina).

## 2.3. Sfide nella comunicazione della retee facilitazione

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.  
Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa

Non c'è un ambito che richieda più comunicazione rispetto alla governance di rete. Ciò è dovuto al fatto che le reti necessitano di uno spirito di comunità per funzionare. Solo la volontà comune degli attori di rete consente alla rete di funzionare. Principali principi per la comunicazione di rete sono:

- tutti gli attori sono uguali
- politica informativa trasparente
- non lasciare che si sviluppino "gruppi nei gruppi"
- prevedere conflitti
- convertire la distruttività in critiche positive
- facilitare contatti personali e incontri informali
- prevedere un po' più tempo per le pause
  - eventi serali
  - visite comuni
- incoraggiare la fiducia reciproca, la consapevolezza della responsabilità comune
- trasmettere rapidamente le informazioni, non modificarle
- uguale uso di servizi di rete
- incoraggiare l'apprendimento, creare una ricchezza di know-how comune
- valutare e pubblicizzare
- regole chiare
- le decisioni dovrebbero essere rese trasparenti

Quando questi principi sono osservati, la rete può essere una fonte di innovazione e migliorare le sue prestazioni. Al fine di promuovere la reciprocità e il valore aggiunto comune, Teller e Longmus forniscono i seguenti consigli:

- chiedere regolarmente l'aspettativa degli attori
- mantenere un contatto personale con gli attori
- renderlo oggetto di discussione se gli attori non ottemperano ai loro incarichi
- parlare quando gli attori sono in difficoltà (se sono d'accordo)
- avviare opportunità di condivisione delle conoscenze (Teller p. 114-115)

Le reti sono associazioni di volontariato. Gli attori è per interesse, simpatia e atteggiamenti di impegno personale che fanno parte della rete. Quindi l'atmosfera, la fiducia, l'apprezzamento



reciproco, l'accettazione dei contributi reciproci, il rispetto della diversità e la comprensione dei valori degli altri partner hanno un ruolo più importante che nelle società.

Secondo Block (come sopra citato) i punti chiave per le reti di successo sono:

**Apprezzamento:** perché senza reciproca apprezzamento e rispetto il lavoro non avrà successo.

**Comunicazione:** perché lo scambio aperto su obiettivi, differenze, interessi e risultati è una condizione preliminare del compito comune.

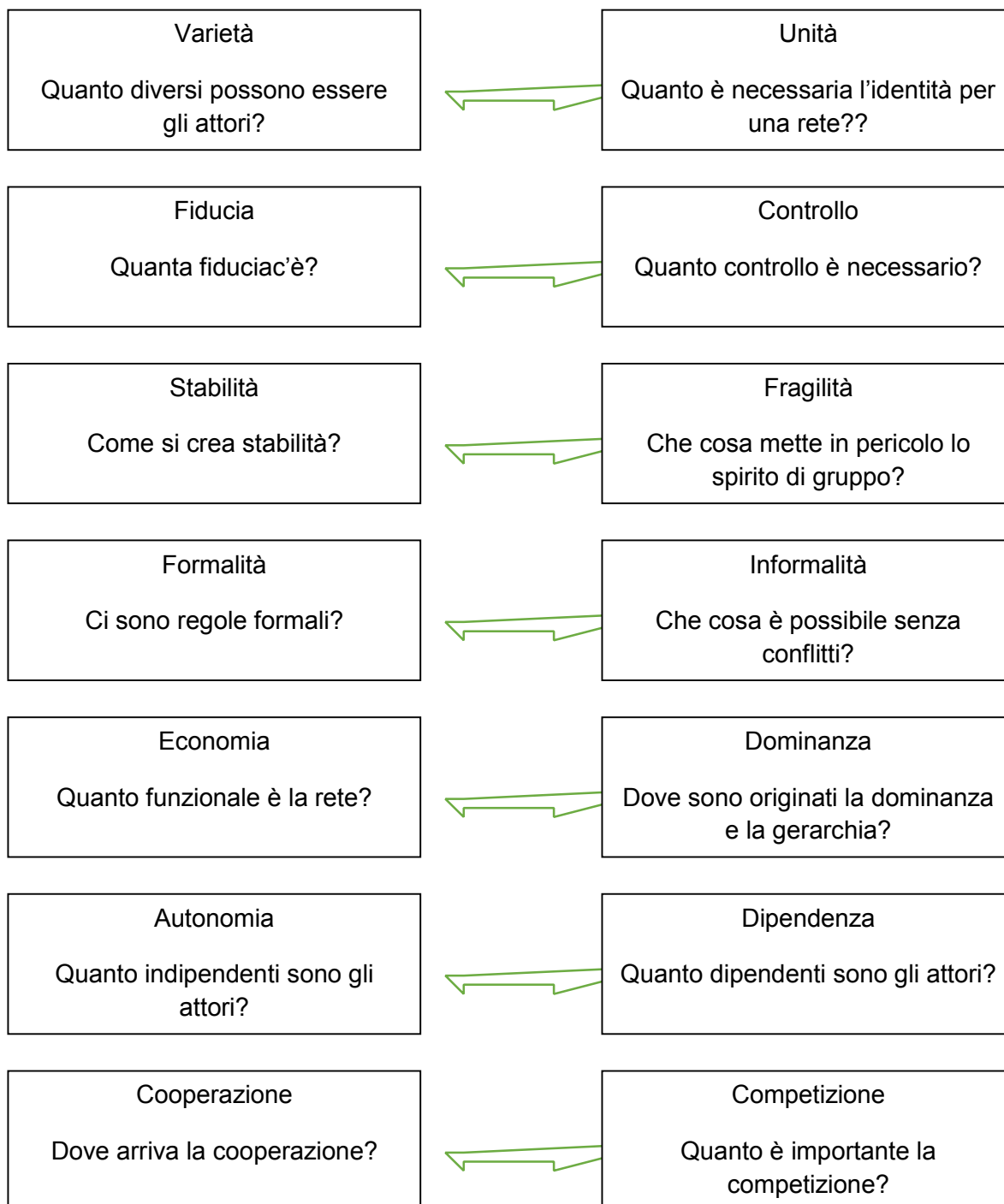
**Relazione:** perché nel lavoro comune volontario le emozioni sono importanti. "Perché dovrei impegnarmi in un gruppo quando non mi sento a mio agio?" Una cultura positiva di dissenso è necessaria per una rete successiva.

**Ambienti di vita:** sono condivisi da tutti gli attori. Sono diversi e arricchiscono il gruppo, aprono nuove prospettive e modi. L'esperienza di diverse culture consente di creare qualcosa di nuovo. Oppure, secondo Block: "L'eccedenza dei propri confini inizia con il riconoscimento dell'altro. (Block p. 9)

Ma la natura volontaria e la diversità degli attori rendono le reti vulnerabili. L'agevolazione della rete cerca di trovare nuovi modi per supportare e stabilizzare la struttura fragile. Il facilitatore deve avere tatto e deve essere molto esperto, perché ha una funzione di relazione e quindi è molto importante per il clima di rete. Il facilitatore affronta la sfida per creare un equilibrio tra le aree di conflitto che esistono in tutte le reti. Il facilitatore affronta la sfida per creare un equilibrio tra le aree di conflitto che esistono in tutte le reti. Sydow identifica otto aree di tensione di cui ci si deve prendere cura. Il successo o il fallimento della rete dipende dal loro equilibrio:



Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.  
Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa



Secondo Sydow queste aree di tensione non possono svanire, sono strutturalmente incorporate, si chiamano dilemmi strutturali. Ma possono ispirare e promuovere il networking

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea.  
Questa comunicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni contenute in essa



comune. Il compito di facilitare la rete è la formazione di un dilemma. (Bienzle, Gelabert p. 19) Baitsch e Müller raccomandano le seguenti linee guida per la formazione del dilemma:

- Tenere l'equilibrio tra responsabilità e affidabilità. Ciò significa distribuire compiti e responsabilità e mantenere la rete responsabile.
- I successi e le esperienze comuni creano identità e fiducia.
- Creare l'ordine e consentire il disordine, una grande sfida da facilitare perché per il momento giusto è necessario un grande coordinamento e intelligenza.
- Lavorare sui conflitti, delimitarli, ma anche far affiorare i conflitti in modo che possano essere trattati. I conflitti sono il carburante del progresso.
- Creare trasparenza sulle aspettative e sugli obiettivi reciproci. Mantenere e coltivare i contatti esterni.

(Baitsch/Müller 2001 in Bienzle, Jütte 2009 p. 21)

**Riflessione:** *Immagina di essere un moderatore / facilitatore. Descrivere le proprietà che un buon facilitatore dovrebbe avere*



### **Letteratura di studio:**

Block, Stefan, In Netzwerken besserversorgen, Hannover 2011

Bienzle, Holger, Gelabert, Esther, Jütte, Wolfgang, Die Kunst des Netzwerkes, Wien 2007

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

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

Netzwerk: Soziales neugestalten (Song) Hrsg., Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden – Themenheft 1: Hilfe Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und professioneller Unterstützung – Köln 2007 – <http://www.zukunft-quartier.de/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-41-gesundheitsnetzwerke.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-41-gesundheitsnetzwerke.pdf?__blob=publicationFile)  
[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-41-gesundheitsnetzwerke.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-41-gesundheitsnetzwerke.pdf?__blob=publicationFile) (10.8.2016)

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