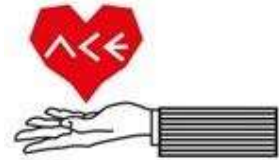


**Képzési kurzus idősellátásban dolgozó szociális
szakgondozóknak**

Hálózatépítés otthoni és közösségi környezetben idősek részére

Hálózatépítés közösségi környezetben

2014-1-CZ01-KA202-002058



2. Hálózatépítés közösségi környezetben

A hálózatok törékeny entitások (önkéntesség, nagy változatosság a szereplők sokfélesége, heterarchiális kontroll). Ez egy hálózat ereje és gyengesége. Az önálló partnerhálózatok összekapcsolásakor új kommunikációs kultúrát kell kialakítani, és saját szabályokat kell találniuk. Az ellenőrzésnek egyensúlyban kell tartania a különböző érdekeket.

Szervezeti formák és irányítás / hálózatok ellenőrzése

A hálózatban dolgozók összetett kihívásokkal szembesülnek. Alapvetően nincsenek leírt szabályok a hálózatok és együttműködések terén, sok kapcsolat és ismeretség magától értetődő. "Általánosságban: Különösen a hosszú távú együttműködéseknel a partnereknek meg kell állapodniuk egy együttműködési szerződésről, ha szolgáltatásokat nyújtanak és pénzt fogadnak el." * (BMW Berlin 2001, 14. oldal, Block p 33).

A hálózatoknak irányításra és koordinációra van szükségük, azaz hálózatkezelésre. Ismét a hálózati menedzsment speciális kihívásai:

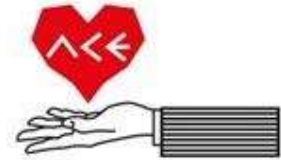
- Önkéntes részvétel
- A szereplők sokszínűsége
- Heterarchiális kormányzás (az egyenlők közötti irányítás) Vagy, mint ahogy Bienzle mondja:

"A hálózatok vagy hálók kivételesek (...), mert sok (önálló) szereplő kapcsolódik egymáshoz, különleges kapcsolatokkal, és egy egész rendszert alkot. Ezáltal vízszintes, heterarchiális szerkezetet alkotnak központok nélkül "(Bienzle 17. o.),

A hálószerű együttműködések alapján véve nem zárják ki a hierarchikus struktúrákat. Ezek a heterarchikus struktúrák mellett léteznek, összekapcsolódnak velük és hibrid formákat alkotnak. (Bienzle 17. o.) A hálózatok maguk adják a szervezeti formát, az általuk betöltött funkcióktól függően. A Bienzle megkülönbözteti a (hálózatok) szervezeti formáit a



Erasmus+



tartalmuknál fogva és a következő táblázatban illusztrálja:

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

A hálózatok szervezeti formái (Bienzle p. 17, transl.)

Dimension - dimenzió

A szervezettség szintje

Issue specificity - téma sajátosság - Alacsony/Magas

Moderation - moderálás - folyamatos/ változó

Voluntariness - önkéntesség - Alacsony/ magas

Time of engagement - az elkötelezettség ideje - folyamatos/ változó

Size of meetings - értekezletek mérete - kicsi/nagy

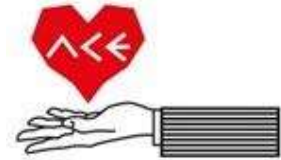
Division of labour - munka megosztása - alacsony/magas

Exclusivity - exkluzivitás - szabad/korlátozott

Formality - formalitás - alacsony/magas

Heterogeneity - heterogenitás - homogén/heterogén

This project has been funded with support from the European Commission



Range - hatótávolság - helyi/nemzetközi

2.1. Hálózatrányítás

A hálózatok törékeny entitások. Olyan emberek hálója, ahol a résztvevők dupla funkciót töltenek be: A, B vagy C személyként, valamint az A, B vagy C szervezet ügynökeiként.

"Mivel a hálózatok olyan személyek hálója, személyes interakciók révén biztosítják folyamatosságukat. A társadalmi szervezetek szokásos stabilizátorai, mint a szabályok, a szabályozások, a parancsnoklási rendszerek, az engedelmesség vagy a gazdasági ösztönzők, nem csak hálózatoknál nem működnek, hanem megsemmisítik a hálózatok előfeltételeit: a személyes bizalmat, az A személy bizalma abban, hogy B személy nem csak B szervezet ügynöke, de ragaszkodik a hálózat nagyobb céljaihoz." (INQA 12. o.)

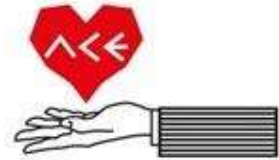
Az autonóm partnerhálózatok összeolvadása elvár egyfajta együttműködési kultúrát. Ehhez nemcsak új struktúrákat kell találni, hanem új magatartási módokat is meg kell tanulni. (Themenheft 2 SONG 13. oldal)

Amint azt Block mondja, a hálózatok tanulási rendszerek, ahol minden résztvevő tanul egymástól. (9. blokk) A hálózat sikere tehát az irányításától függ. A Sydow négy olyan feladatot vagy funkciót ír le a hálózatok vezérlésére, amelyek a hálózatépítés szakaszát is jelzik.

2.1.1. A választás szakasza

A következő kérdések a hálózat alapító szakaszában kulcsfontosságúak és fontosak is maradnak:

- Kinek kellene részt vennie és kinek nem?
- Hogyan találhat partnert a hálózatokhoz?
- Kinek kell beszélnie, kivel?



- Ki illik bele és ki nem?
- Hogyan kezeljük a versenytársakat a kerületben / hálózatban?
- Hogyan értékelik a verseny és az együttműködés közötti kapcsolatot?

E kérdések megválaszolása érdekében tisztában kell lennünk a saját céljainkkal és meg kell határoznunk az (előnyben részesített) partnerekkel szemben támasztott követelményeket. Block szerint magánérdekek, mint a szimpátia, a személyes közelség vagy a saját gyengeségeid és hibáid reális értékelése kulcsfontosságú lehet. (Block p. 21.)

2.1.2. A kiosztás szakasza

A feladatok és erőforrások felosztása és a partnerek felelősségének elosztása e szakasz fő elemei:

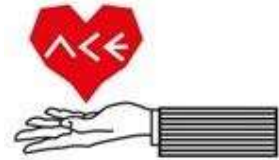
- Mit akarunk és hogyan osztjuk el a feladatokat?
- Ki a felelős miért?
- Ki fedezi a költségeket?
- Hogyan lehet létrehozni egy nyertes-nyertes helyzetet?
- Milyen szolgáltatásokat lehet nyújtani?
- Hogyan érhető el az átláthatóság?

A hálózat kialakítása érdekében minden partnernek hasznosítania kell a közös munkát.

"Fontos, hogy a munkát dokumentálják és meghatározzák annak érdekében, hogy világossá tegyék a partnereknek, ki mivel járult hozzá ehhez" (Block p.26.)

A hozzájárulások nagyon heterogének, mint például:

- Pénzügyi / anyagi hozzájárulások (támogató tagság)
- Természetbeni kifizetések (szobák, fénymásoló, papír)
- Munkaidő (teljes munkaidő, önkéntes munka)
- Különleges készségek (számvitel, segítség a hatóságokkal)
- Kapcsolattartók (politikai kapcsolatok, kormány) (Block p.26.)



2.1.3. A szabályozás szakasza

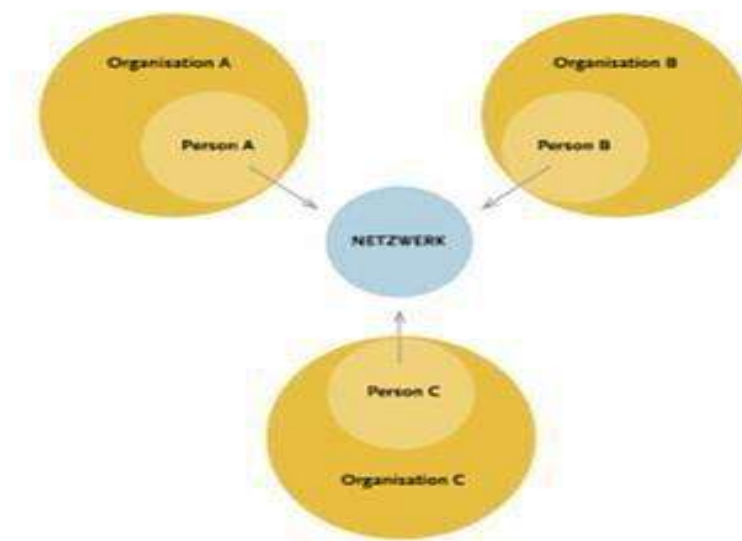
A témák: az együttműködés szabályairól szóló megállapodás és a saját hálózati kultúra fejlesztése. Mivel az új szervezetek hálózatainak meg kell találniuk és ki kell fejleszteniük az együttműködés saját kultúráját. Ez fontos előfeltétele egy elkötelezett, magabiztos és átlátható együttműködésnek. A hálózatoknak meg kell állapodniuk az elvekről és szabályokról, hogy ösztönözzék a munka iránti elkötelezettséget, és lehetővé váljon az önértékelés. Mégis, nem könnyű összeilleszteni a nyitott hálózati struktúrát a szabályokkal és elvekkel.

Nyílt struktúrákra van szükség annak érdekében, hogy rugalmasan reagálhassanak a különböző kihívásokra, másrészt egy bizonyos mértékű formális szervezettség kötelező, hogy cél orientáltan lehessen fellépni. Ebből következik, hogy a személyek közötti informális elszámoltathatóság és a szervezetek formális elszámoltathatósága között szoros kapcsolat áll fenn. A hálózatok és csoportok lágy kritériumok szerint szerveződnek, mint a szimpátia és a bizalom. A hálózatokban olyan érzelmek, mint a bizalom és az együttérzés fontosabb irányítási funkció, mint a hivatalos szabályok. De mégis: A hálózatok nem hierarchia mentesek.

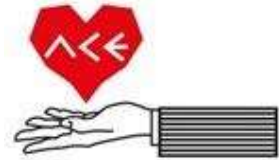
2.2. Szerepek és feladatok a hálózatokban

A résztvevők ambivalens szerepei: A résztvevők ambivalens szerepei bizonyos dinamikát okoznak a hálózatban. Az intézményi hálózatokban a szervezeteket személyek képviselik. A hálózat tagjaként a hálózat céljait követik, ugyanakkor képviselik a munkaadójuk érdekeit is. "Be kell integrálniuk a résztvevő intézmények sajátos érdekeit a hálózatba, és azokat az elsődleges célok alá kell berendelniük" (SONG Heft 2, 15. o.)

Ennek az egyensúlynak a sikerességéhez elengedhetetlen a saját szervezet átlátható kijelölése és az átlátható cselekvési kör, valamint egy olyan hálózati szervezet, amely elismeri ezt az ambivalenciát és ennek megfelelően jár el.



A hálózati tagok ambivalenciája (Kép az INQA-ból, Gesundheitsnetzwerke p. 11)



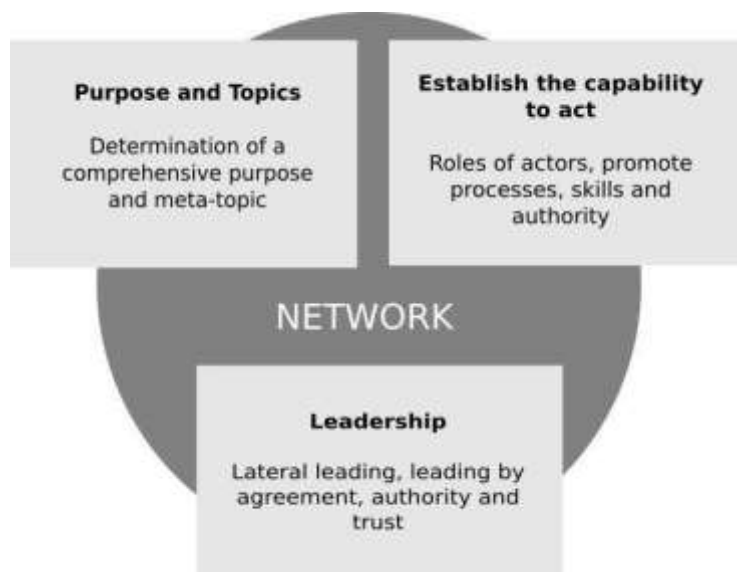
Refleksiós feladat: Kérjük, röviden írja le a hálózati tagok ambivalens szerepét, és legalább egy potenciális szerepkör ütközést mutasson be.

2.2.1. A hálózatkezelés / koordináció feladatai a választás szakaszában

A hálózatban nagyon különböző partnerek kapcsolódnak egymáshoz, és arra törekszenek, hogy elérjék azokat a célokat, amelyeket közösen megállapodtak. Ennek elérése érdekében a feladatok világos átruházása és az átláthatóság kommunikációra van szükség ahhoz, hogy különböző érdekek integrálhatók legyenek, és elkerülhető legyen az információvesztés.

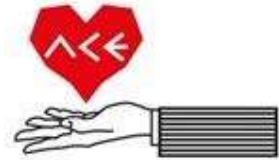
(Blokk 27 f)

A hálózatban meghatározott feladatok és szerepek függenek a közös törekvés tartalmától és céljától. Az elkötelezettség és a feladatmegosztás megváltozhat. Ezért a szerkezetnek rugalmasnak kell lennie.



Hálózat kezelés (Kép az INQA-ból: Gesundheitsnetzwerke p. 13)

- **Network** - Hálózat - a szürke kör
- **Purpose and topics** - Cél és témák: Egy átfogó cél és meta-témakör



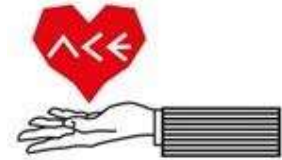
meghatározása

- **Establish the capability to act** - Megteremteni a cselekvés képességét: szereplők feladatai, folyamatok előmozdítása, képességek és felhatalmazás
- **Leadership** - Vezetés: oldalirányú vezetés, egyezségen alapuló vezetés, felhatalmazás és bizalom

A hálózatban lévő feladatok közé tartozik (Blok, 27f. Oldal):

- Kapcsolatokat tart fenn a partnerekkel
- A hálózatok céljait és tartalmát összeegyeztetni
- A kommunikáció formálása - találkozók szervezése és koordinálása - az információáramlás megszervezése - levelezés, körlevelek stb.
- Dokumentum megállapodások, munka eredmények és folyamat
- Struktúra és közönség kapcsolatok kezdeményezése
- Hálózati találkozók megkönnyítése
- Konfliktusok megismerése és feldolgozása
- Eredmények értékelése - a munka minőségének biztosítása stb.

Ezeket a feladatokat különböző módon lehet kijelölni. Például: Néhány hálózat, amely egy városi negyed fejlesztésében vesz részt, közpénzben részesül. Ezeket az alapokat gyakran használják professzionális hálózati menedzser alkalmazására. Ez a személy semleges pozíciót tölt be a hálózatban. Más hálózatokon az a személy, aki birtokolja az összes partner bizalmát, hálózati menedzsernek minősül. Lehetőség van arra is, hogy a feladatokat különböző személyekre bizzák. "A szerepek és feladatok elosztásakor a magas átláthatóság kötelező. Minden partnernek tudnia kell, hogy ki felel miért és az milyen feladatokat foglal



magában. Az egyéni fellépések tabunak számítanak! "** (<https://www.in-form.de>) Annak ellenére, hogy a koordináció és a menedzsment kiosztásra kerülhet, a hálózat sikere ettől függ. A hálózati koordináció központi feladat.

"Csak azok a hálózatok, ahol rendelkezésre állnak meghatározott célok, hálózati identitás, bizalom, formális struktúrák, együttműködési megállapodások, szabályok, egyértelműen elosztott feladatok és erőforrások, elegendő információ és kommunikációs mód, rendszeres költség-haszon elemzés, az" én "és a "mi" közötti egyensúly, az összes érdekelt fél visszatérő nyertes-nyertes helyzete és szakmai a hálózatmenedzsment eredményezhet hosszú távú együttműködési sikert." (Friedmann 22 f)

2.2.2 A kiértékelés szakaszának feladatai

Az értékelés kiterjed az egész hálózatra, az együttműködés szabályaira, a munka eredményére, a vevői elégedettségre, a szereplők elégedettségére, a közös munka erőfeszítésére és előnyeire. A visszacsatolási mechanizmusokon keresztül történő együttműködés rendszeres értékelése a sikeres hálózatépítés követelménye. (Bienzle 18/19. Oldal)

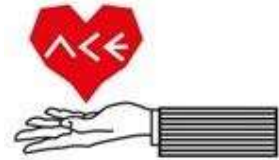
Annak érdekében, hogy elemezzék az adatokat, az elemző rács használata hasznos lehet. Az eredmények három fő szempont szerint válogathatók:

1. A hálózat célja, méretei:

- Cél: Mit kell elérni?
- Fenntarthatóság: Mi maradjon?

2. A hálózat felépítése, méretei:

- Szereplők: Érintettek-e a fontos partnerek?



- Irányítás: Megfelelő irányítás alatt van a hálózat?

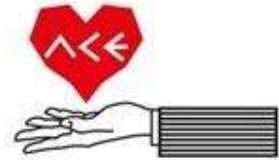
3. A folyamatok a hálózatban, méretek:

- Interakciók: Milyen az együttműködés, milyen a minőség?
- Hatás: Melyek az eredmények? "

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

További információk a következő címen található: Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit
<http://netzwerkkompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Qualitätssicherung-in-der-Netzwerkarbeit.pdf>)

Reflexiós feladat: Gondolj a sikertényezőkre és a csatlakozási pontokra a hálózatokban.
Készíts egy rövid szatirikus esszét (max. Egy oldal).



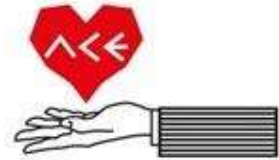
2.3. A hálózati kommunikáció és a facilitálás kihívásai

Alig van olyan helyzet, amely több kommunikációt igényelne, mint a hálózati irányítás. Ez annak köszönhető, hogy a hálózatoknak szüksége van a közösség szellemére a működéshez. Csak a hálózati szereplők közös akarata teszi lehetővé a hálózat működését.

A hálózati kommunikáció fontos elvei:

- Minden szereplő azonos
- Átlátható információs politika
- Ne hagyjuk, hogy "belső csoportok" fejlődjenek
- Konfliktusok előre látása
- A destruktivitást pozitív kritikává alakítsuk át
- Könnyítsük meg a személyes kapcsolatokat és az informális találkozásokat
- Egy kicsit több idő a szünetekre
 - o Esti események
 - o Közös kirándulások
- Ösztönözzék a kölcsönös bizalmat, közös felelősségvállalás tudatosan
- Gyors információ átadás, ne legyen szerkesztés
- A hálózati szolgáltatások egyenlő használata
- Ösztönözze a tanulást, hozzon létre egy gazdag közös tudást
- Értékeljünk és hozzuk nyilvánosságra
- Világos szabályok
- A döntéseket átláthatóvá kell tenni

Amikor ezeket az elveket tiszteletben tartják, a hálózat lehet az innováció forrása és



teljesítményének növelése. A kölcsönösség és a közös hozzáadott érték előmozdítása érdekében Teller és Longmus a következő tanácsokat adják:

- Rendszeresen érdeklődjünk a szereplők elvárásairól
- Személyes kapcsolatot tartsunk fenn a szereplőkkel
- Tegyük megbeszélés tárgyává, ha a szereplők elmulasztják a megbízásaikat
- Beszéljenek, ha a szereplők bajban vannak (ha egyetértenek)
- Kezdeményezzenek lehetőségeket a tudás megosztására (Teller 114-115. Oldal)

A hálózatok önkéntes társulások. Az érdeklődés, a szimpátia és a személyes elkötelezettség miatt, szereplői a hálózat részét képezik. Így a vállalatoknál nagyobb szerepet játszik a légkör, a bizalom, a kölcsönös hozzájárulások elismerése, a sokszínűség elfogadása, tiszteletben tartása és a többi partner értékeinek megértése.

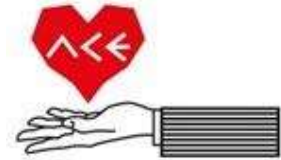
Block szerint (mint fent idézett) kulcsfontosságú pontok a sikeres hálózatok számára a következők:

Elismerés: mert kölcsönös elismerés és tisztelet nélkül a munka nem fog sikerülni.

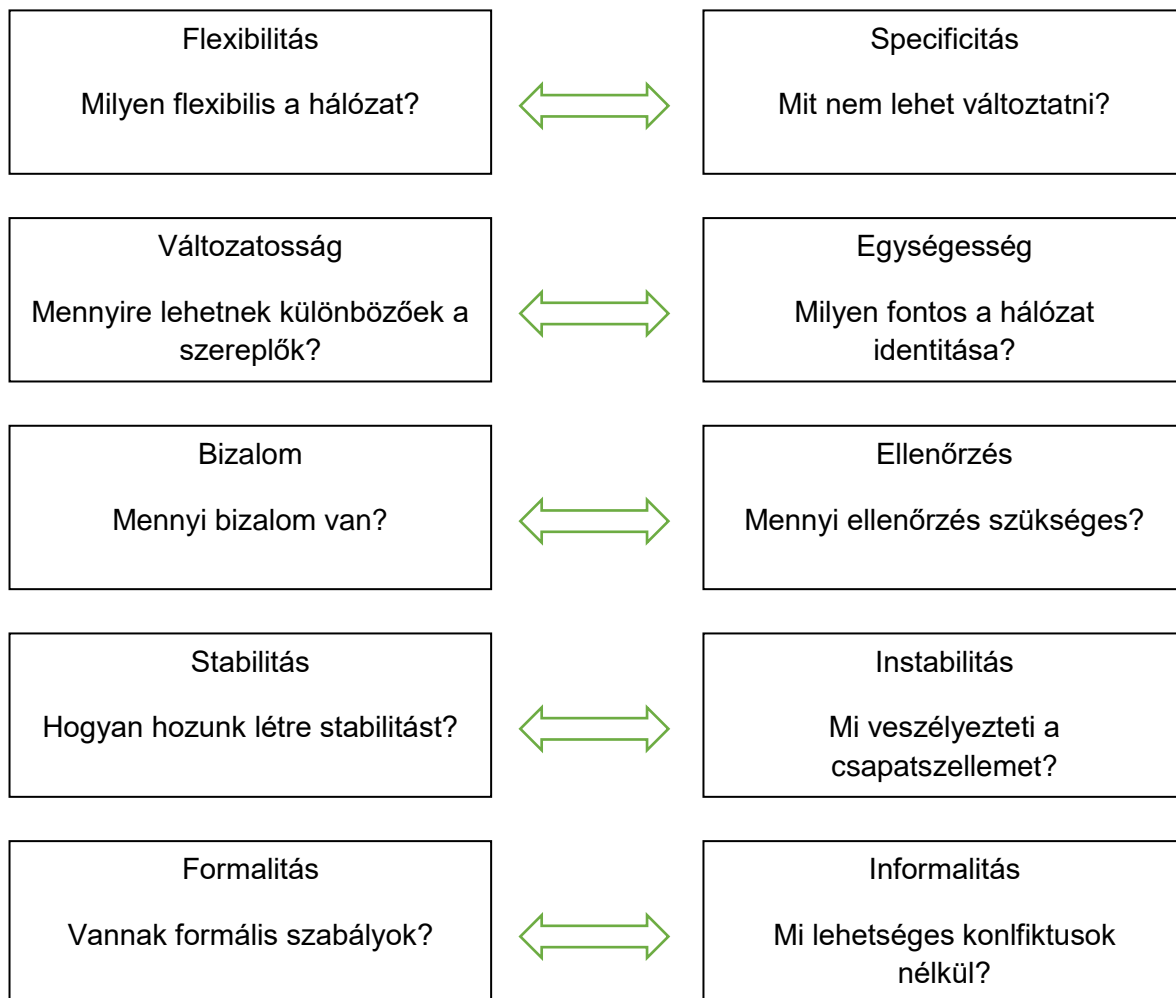
Kommunikáció: mivel a közös feladat előfeltétele a nyílt eszmecsere a célokról, különbségekről, érdekekről és eredményekről.

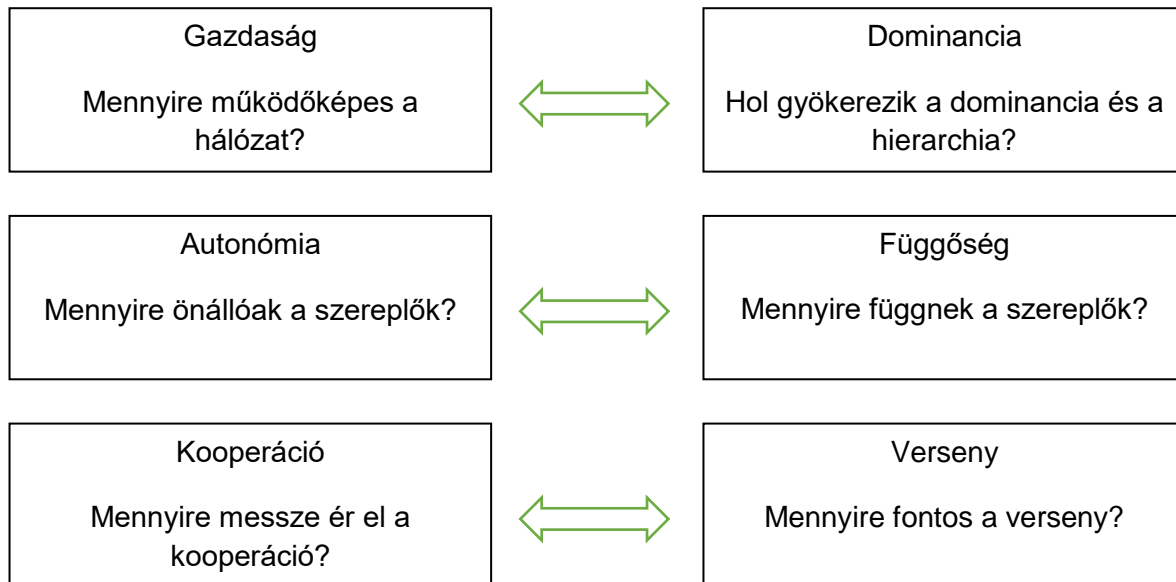
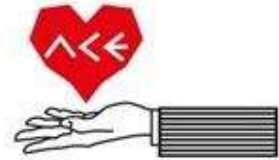
Kapcsolat: mert az önkéntes közös munkában az érzelmek fontosak. "Miért köteleződnék el egy csoporthoz, amikor nem érzem jól magam?" Egy sikeres hálózathoz pozitív kultúrája van nézeteltéréseknek.

Életkörnyezet: minden szereplő hozzájárul. Sokszínűek és gazdagítják a csoportot, új perspektívákat és módszereket nyitnak meg. A különböző kultúrák tapasztalatai lehetővé teszik, hogy valami újat hozzanak létre. Vagy mint ahogy Block megállapítja: "A saját határainak túllépése a másik felismerésével kezdődik. (Block 9.)



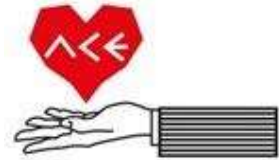
De a szereplők önkéntes jellege és sokfélesége sérülékennyé teszi a hálózatokat. A hálózat facilitálás megkísérel új módszereket találni a törékeny struktúra támogatására és stabilizálására. A facilitátornak taktikusnak kell lennie, és nagyon tapasztaltnak kell lennie, mert kapcsolatépítő funkcióval rendelkezik, ezért nagyon fontos a hálózati klíma szempontjából. A facilitátornak szembe kell néznie azzal a kihívással, hogy egyensúlyt teremtsen a konfliktusok között, amelyek minden hálózatban léteznek. Sydow azonosította a feszültség nyolc területét, amelyeket kezelni kell. A hálózatépítés sikeressége vagy megghiúsulása az egyensúlyuktól függ:





Sydow szerint ezek a feszültségi területek nem tudnak eltűnni, strukturálisan beágyazottak, és strukturális dilemmáknak nevezik őket. De ösztönözhetik és elősegíthetik a közös hálózatépítést. A hálózat facilitálásának feladata a dilemma alakítása. (Bienzle, Gelabert 19. o.) Baitsch és Müller a következő iránymutatásokat javasolják a dilemma alakításához:

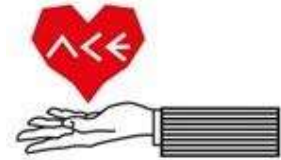
- Tartsuk fenn az egyensúlyt a felelősség és az elszámoltathatóság között. Ez azt jelenti, hogy a feladatokat és felelősségeket elosztják, és a hálózatot elszámoltathatóként tartják.
- A közös sikerek és tapasztalatok identitást és bizalmat hoznak létre.
- Rend létrehozása és zavarok engedélyezése, nagy kihívás a facilitációnak, mivel sok koordinációra és a megfelelő pillanat észlelésére van szükség.



- Konfliktusokkal dolgozni kell, meg kell határozni őket, de a parázsló konfliktusokat is felszínre kell hozni, hogy megbirkózhassanak velük. A konfliktusok a haladást szolgálják.
- A kölcsönös elvárások és célok átláthatóságának megteremtése. Fenntartani és ápolni a külső kapcsolatokat.

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

Reflexiós feladat: Képzelve el, hogy moderátor vagy facilitátor. Ismertesse azokat a tulajdonságokat, amelyek egy jó segítőt jellemeznek.

**Felhasznált irodalom:**

Block, Stefan, In Netzwerken besser versorgen, Hannover 2011

Bienzle, Holger, Gelabert, Esther, Jütte, Wolfgang, Die Kunst des Netzwerkens, 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 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)