

Mūsų kelionė į dialoginį požiūrį

Turinys

1. Įvadas į mūsų kelionę į dialoginį požiūrį
2. Kas yra dialoginis požiūris
3. Kaip įgyvendinti dialoginį požiūrį savo organizacijoje
4. Kodėl turėčiau taikyti dialoginį metodą
 - 4.1 *Dialoginio požiūrio taikymas integruotos ir į asmenį orientuotos priežiūros modelyje (IPCCM) Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalija*
 - 4.2 *Dialoginio požiūrio įgyvendinimas Emilijos-Romanijos regione, Italijoje*
 - 4.3 *Forli-Cesenos psichikos sveikatos centro ir Forli bei Rubicone Mare savivaldybių socialinių tarnybų bendra patirtis, Italija.*
 - 4.4 *Atvejo analizė Pudasjärvi savivaldybė, Suomija*
5. Priedėlis
6. Bibliografija

Dialoginis darbas

Dialoginis metodas, skirtas integruoti įvairių profesijų atstovų darbą švietimo, sveikatos ir socialiniame sektoriuose. Valdymo grupių ir dėstytojų mokymas.

"Erasmus +" KA220-VET - bendradarbiavimo partnerystės profesinio mokymo srityje.

5 projekto rezultatas - vadovaujanti organizacija: Autonominė Trento provincija.

Autoriai: Federica Rottaris ir Riccardo Farina, Trento autonominė provincija.

Prisidėjo: Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, Emilijos-Romanijos regionas - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl-Romanija - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx ir Mirjam Koning, Roterdamo taikomųjų mokslų universitetas - Lorenzo Mercurio, Neapolio Federico II universitetas.

Pareiškėjo organizacija: Emilijos-Romanijos regionas, Socialinių ir sveikatos paslaugų inovacijų departamentas.

Bendradarbiaujant su: Oy Dialogues & Design Ltd, Universitatea de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, University of Naples Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet ASBL, Rotterdam University of Applied Sciences.

Grafinis dizainas ir iliustracijos: Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo
www.casadelcuculo.org

Visų organizacijų žurnalai

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išreikštos nuomonės ir požiūriai yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Europos švietimo ir kultūros vykdomosios įstaigos (EACEA) požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei EACEA negali būti už jas atsakingos.

Šis darbas © 2024 yra licencijuotas pagal Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Norėdami peržiūrėti šios licencijos kopiją, apsilankykite adresu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

1. Įvadas

Vadovo tikslas - pateikti gaires, kaip į žmonių ir organizacijų darbo metodus įdiegti dialoginį požiūrį.

Dialoginis požiūris leidžia žmonėms kartu mąstyti ir ieškoti naujų sprendimų bei galimybių veikti nerimą keliančiose situacijose: dialogo atspirties tašku tampa rūpesčiai, kurie gali būti sudėtingi ir sunkiai apibrėžiami, sprendimas.

Šiame kontekste sąvoka "*nerimas*" apibūdina subjektyvų arba asmeninį požiūrį, kuris susidaro profesiniuose santykiuose ir kurį jaučia specialistas (Eriksson ir Arnkil, 2009, 21).

Rūpesčiai yra labai konkretūs dalykai, nes jie kyla subjektyvioje pažintinio, emocinio ir moralinio aspekto sankirtoje.

Dialoginis požiūris gali būti naudingas tiems specialistams, kurių rūpesčiai kyla dėl artimų ir tikslingų santykių, pavyzdžiui, socialinės ir sveikatos priežiūros, švietimo paslaugų ar organizacijos plėtros ir gerovės procesų srityje. Dialoginis požiūris iš tiesų gali skatinti žmonių bendradarbiavimą, didinti pasitikėjimą ir sanglaudą grupėje bei išjudinti individualius išteklius, pavyzdžiui, motyvaciją ir atsakomybės jausmą.

Per "Erasmus+" projektą "*Dialoginis darbas*" išmokome mąstyti ir veikti dialogiškai, t. y. įsiklausyti į savo ir kitų žmonių mąstymą, užduoti klausimus ir remtis vienas kito indėliu, kad į konkretų rūpestį pažvelgtume iš naujos perspektyvos.

Atrodo, kad šias pamokas gana paprasta išmokyti, tačiau ne taip paprasta jas įgyvendinti praktiškai.

Dėl šios priežasties vadovas buvo parašytas atsižvelgiant į du pagrindinius tikslus.

Pirmiausia, ištirti, *kas, kodėl ir kaip* yra dialoginis požiūris.

Vietoj to, kad tai būtų mokomoji brošiūra, mes siekėme sukurti bendrą pagrindą, padėti pamatus bendrai *kalbai*, pagrįstai teoriniu pagrindu ir subjektyvia patirtimi.

Kelionė į dialoginį požiūrį

Pagrindinis tikslas - surinkti mūsų kelionės rezultatus ir sujungti nesuskaičiuojamus apmąstymus ir atvirus klausimus, kuriais dalijomės pakeliui.

Projektas "Erasmus+" subūrė įvairių Europos šalių specialistus, dirbančius švietimo, sveikatos ir socialinės rūpybos srityse tiek viešosiose, tiek privačiose organizacijose, akademinėje bendruomenėje ir trečiajame sektoriuje.

Projekto metu mes iš tiesų pasiekėme daugybę dalykų: sužinojome apie dialoginį požiūrį praktiškai jį taikydami, sukūrėme įsipareigojusią bendruomenę ir gilinomės į dialoginio požiūrio potencialą siekiant kultūrinių ir socialinių pokyčių organizacijoje.

Kadangi visa tai turės įtakos mūsų asmeniniam ir profesiniam gyvenimui, stengėmės, kad jis būtų toks, kuris išliktų ir po projekto.

Dialogų prieinamumo užtikrinimas

Antra, šiuo vadovu norima padaryti dialoginį metodą prieinamą tiems, kuriems jis gali būti vertingas šaltinis jų pačių darbe ar darbo vietoje.

Labai svarbu atsakyti į klausimus, nuo ko pradėti ir kaip įtraukti savo organizaciją ar komandą. Deja, negalime pateikti vienareikšmiško atsakymo į šį klausimą: vietoj to šiame vadove galima pateikti įvairių dialoginio požiūrio diegimo būdų pavyzdžių įvairiuose darbo kontekstuose.

Žinia, kurią iš tikrųjų norime perduoti skaitytojui, yra ta, kad dialoginį požiūrį galima pritaikyti bet kurioje organizacijoje ar santykių aplinkoje, tereikia nustatyti tinkamą poreikį (ar *rūpestį*), *kurį* reikia spręsti, nesvarbu, ar tai būtų konkreti užduotis, ar projektas, ar organizacinė praktika, daranti įtaką kieno nors darbui.

Vadovas visų pirma skirtas žmonėms, dirbantiems įvairių profesijų atstovų aplinkoje, kuriems būtų labai naudinga integruoti skirtingus įgūdžius, patirtį ir jautrumą. Dialoginis požiūris gali būti įdomus žmonėms, kurių darbas orientuotas į asmenį, tiems, kurie tiesiogiai dirba su naudos gavėjais, pavyzdžiui, socialinių paslaugų ar sveikatos priežiūros tarnybų darbuotojais, arba tiems, kurie užsiima organizaciniais pokyčiais ir organizacine gerove.

Dialogų diegimas organizacijose

Vadovaudamiesi šiomis prielaidomis, antroje vadovo dalyje imsime organizacinės perspektyvos ir supažindinsime skaitytoją su elementais, kurie yra esminiai dialoginiam požiūriui pagrįsti. Organizacijos iš tiesų yra sudėtingos vaidmenų, funkcijų ir dinamikos sistemos, kurios gali vienodai skatinti inovacijas arba užkirsti joms kelią. Kai kalbama apie dialoginį metodą, turėtume atidžiai apsvarstyti valdymo grupės, tarpininkų ir mokytojų, kaip pagrindinių veikėjų, vaidmenį, skatinančių naujas perspektyvas ir nuolatinius bei generuojančius tinklus, kurie įtraukia žmones, tarpines įstaigas, tarnybas ir institucijas bendraamžių lygmeniu.

Trumpai tariant, šis vadovas yra apie kelionę į dialoginį požiūrį, kuri dar nėra baigta ir nėra vienoda kiekvienam asmeniui (ar organizacijai): pradėdami nuo projekte dalyvavusių partnerių patirties, nagrinėsime pasiektus rezultatus ir ateities tikslus, įgytas žinias ir pripažinsime, kad praktika gali būti iš tiesų transformuojanti.

2. Kas yra dialoginis požiūris

Šiame skyriuje bus nagrinėjama, kas yra dialoginis požiūris (DA), sudedant subjektyvią patirtį ir grupinius apmąstymus iš mūsų mokymų .

Dialogo sąvoka gali atrodyti paprasta, net savaime suprantama, tačiau, kai ją pagiliname ir aiškiname iš sudėtingų organizacijų ir daugiaprofesinių komandų perspektyvos, ji gali tapti daugialypė.

Apskritai dialogą galime apibrėžti kaip:

"pokalbis, kurio dalyviai remiasi vienas kito indėliu. Dialogo metu dalyviai yra pasirengę atsisakyti savo iš anksto parengtų idėjų ir išklausti kitų indėlių, todėl yra atviri idėjoms, atsiradusioms dėl šios bendros sąveikos, kurios kitu atveju liktų nepastebėtos. Kitaip tariant, jūsų nuomonė nėra galutinė, bet žingsnis galutinio rezultato link. Dialogo tikslas - įgyti naują įžvalgą, naujai suprasti problemą".
(Eriksson ir Arnkil, 2009, 36)

Dialoginis požiūris - tai būdas kartu atvirai spręsti sudėtingas situacijas: per dialogą skirtingi požiūriai ne sutampa, o kaitaliojasi, kol galiausiai jame dalyvaujantys žmonės pasiekia visiems naują rezultatą.

Per DA mokymus plačiai aptarėme, kaip atrodo dialoginė laikysena, kas ją įgalina ir kaip ją lavinti. Pagrindiniai dialogiškumo principai, kuriuos vertiname, yra įsiklausymas į kitų žmonių požiūrį ir pagarba jų kitoniškumui, pasitikėjimo kūrimas, neapibrėžtumo toleravimas ir savo veiksmų bei reakcijų pripažinimas.

Todėl atrodo, kad dialogas, kaip bendravimo būdas, suderina du pagrindinius žmogaus poreikius: suprasti save ir suprasti kitus.

Tai tapo akivaizdu nuo pat mūsų mokymų pradžios: paklausti, kam, jų manymu, jiems reikia DA, dalyviai spontaniškai atsakė į du pagrindinius klausimus.

Poveikis individualiu lygmeniu

Pirmoji - apie individualų lygmenį, kaip dialoginis požiūris gali padėti tiek asmeniniu, tiek profesiniu požiūriu:

"geriau bendrauti ir kurti geresnius santykius su komanda";

"geriau įsitraukti į socialinę sąveiką";

"būti atviresniems kitiems";

"įgyti asmeninių įgūdžių, pavyzdžiui, aktyvaus klausymosi ar bendravimo saviveiksmingumo";

"pagerinti savo požiūrį į komandinį darbą".

Taigi individualiu požiūriu dialoginis požiūris turi įtakos savęs pažinimui, saviveiksmingumui, individualiai gerovei ir atvirumui, t. y. pagrindiniams veiksmingos dialoginės pozicijos aspektams.

Poveikis kolektyviniu lygmeniu

Antrasis klasteris susijęs su kolektyviniu lygmeniu, pvz., bendravimu komandoje ar organizacijoje, kaip suvokiama DA:

- "palengvinti dialogą daugiadalykėje komandoje";
- "pasiekti produktyvesnį ir lengvesnį bendravimą darbe";
- "stiprinti socialinių, sveikatos priežiūros ir švietimo specialistų bendradarbiavimą";
- "stiprinti daugiašalių intervencijų veiksmingumą ir skatinti įvairių sričių bendradarbiavimą";
- "efektyviau dirbti ir pagerinti sveikatingumą mano organizacijoje";
- "palengvinti sudėtingus santykius ar situacijas";
- "Užtikrinti, kad kiekvienas mano darbo aplinkoje turėtų galimybę išsakyti savo požiūrį ir išklaudyti kitų";
- "skatinti geresnius susitikimų rezultatus";

Organizacijos požiūriu dialoginis požiūris taip pat yra galingas šaltinis, padedantis įgyvendinti esmines vertybes, tokias kaip pagarba, teisingumas, atsakomybė ir pasitikėjimas.

Dialoginis požiūris, atrodo, tinka bet kuriam asmeniui ir yra pritaikomas bet kokiame kontekste. Mokymų metu dažnai diskutavome, ar dėl šio konkretumo trūkumo dialoginis požiūris nėra pernelyg neapčiuopiamas, pernelyg įsišaknijęs vien tik žmogaus vaizduotėje, vizijoje ar net asmenybėje. Tačiau iš dalyvių atsakymų supratome, kad akivaizdų konkretumo trūkumą įveikia niuansų gausa. Iš tiesų dialoginio požiūrio esmę įžvelgėme trijuose skirtinguose tarpusavyje susipynusiuose matmenyse.

Dialoginis požiūris kaip priemonė

Pirma, dialoginis požiūris gali būti **priemonė**:

"Bendravimo priemonė, palengvinanti sąveiką"

"Metodų, kuriais siekiama palengvinti bendravimą grupėje, visuma"

"Bendradarbiavimo ir empatijos metodika, skatinanti dalyvavimą, bendradarbiavimą ir kooperaciją".

Tokie žodžiai kaip *metodas* ir *metodika* nuolat kartojasi tarp dalyvių, nes jie siejasi su pirmaisiais įspūdžiais, kuriais visi dalijomės mokymų pradžioje. Dialoginio požiūrio instrumentinės vertės pripažinimas yra turbūt pats artimiausias būdas į jį įsigilinti, nes jis susijęs su pirmuoju įrodymu. Per mokymus susipažinome ir kartu praktikavome įvairias dialoginio požiūrio priemones, kurios mums įrodė savo potencialą keisti sudėtingas situacijas.

Dialoginį metodą laikyti priemone pirmiausia reiškia pripažinti jo gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją: taikyti jį tam tikru metu tam tikrame kontekste siekiant konkreto tikslo. Kitaip tariant, žvelgiant iš įrankio perspektyvos, tikimasi, kad dialoginis metodas padės atlikti užduotį ir pasiekti tam tikrų rezultatų.

Dialoginis požiūris kaip strategija

Antra, dialoginis požiūris gali būti **strategija** ta prasme, kad jis gali būti:

"Požiūris į gyvenimą biure ir už jo ribų"

"Daugelio profesijų atstovų metodas, padedantis palengvinti skirtingų vaidmenų sąveiką sudėtingose organizacijose"

"Problemų sprendimo būdas, kai apie jas kalbama".

Žodžiu "*strategija*" norime surinkti tuos suvokimus, kurie rodo dialoginio požiūrio potencialą siekiant ilgalaikių rezultatų ar bendrų tikslų.

Kai kurie dalyviai dialoginį požiūrį apibūdina ir kaip
"Galimybė rasti laiko pasisakyti ir pradėti dialogą su kitu žmogumi"
"Galimybė sutelkti dėmesį į kitą asmenį".

Mūsų nuomone, visiems šiems atsakymams bendra tai, kad jie instrumentinę vertę papildo generatyvine galia.

Perėjimas nuo priemonės prie strategijos perspektyvos yra reikšmingas dėl dviejų pagrindinių priežasčių: visų pirma, jis leidžia mums, dialoginio metodo naudotojams, išplėsti jo taikymo sritį, t. y. pereiti nuo apibrėžtų kontekstų prie atvirų situacijų. Antra, tai leidžia atkreipti dėmesį į vieną pagrindinių dialoginio požiūrio iššūkių, t. y. mokymąsi, kaip palengvinti paveikius, tačiau nenumatytus rezultatus.

Dialoginis požiūris kaip kultūra

Trečia, dialoginis požiūris gali būti **kultūra** arba, kitaip tariant:

"Būdas pertvarkyti, kaip mes dirbame kartu".

Dialoginį požiūrį norime apibūdinti kaip

"Požiūris, kad bendraujant su kitais kolegomis ir (arba) asmenimis būtų galima orientotis atvira", "mąstysena".

"Viltis, kad įmanoma užmegzti bendravimo dialogą, nepaisant daugybės tiek individualių, tiek kultūrinių skirtumų tarp žmonių".

Tokie žodžiai, kaip *požiūris*, *mąstysena*, *viltis*, primena dialoginiam požiūriui būdingą sudėtingumą: dialoginis darbas ir bendravimas yra tiek pat susijęs su priemonių taikymu ir strategijų pritaikymu, kiek ir su asmeniniu bei organizaciniu įsitraukimu.

Kad galėtume dalyvauti dialoge, mes tyliai sutinkame pristabdyti savo išankstines idėjas ir emocijas, kad suteiktume vietos kitų idėjoms ir emocijoms.

Lygiai taip pat, norėdamos taikyti dialoginį požiūrį, organizacijos turėtų atsiverti ir iš naujo aptarti savo kultūrą, atsižvelgdamos į nuolatinius pokyčius.

Dialoginis požiūris yra kultūrinis pokytis, nes jis gali būti permainingas organizacijoms, darbo grupėms ir dalyvaujantiems žmonėms: jis veikia gilesniu lygmeniu, organizacijos praktikos ir vertybių šerdyje, paversdamas dabartinę veiklos būklę, vidinę ir išorinę, giliai dialogine.

Šios tapatybės - įrankis, strategija ir kultūra - nėra viena kitai prieštaraujanti ta prasme, kad jos visos gali būti ir atitikti vieno asmens dialoginio požiūrio suvokimą. Jos tiesiog gali reikšti tris skirtingus dialoginio požiūrio prieinamumo, pažinimo ar įsitraukimo į jį būdus: iš kiekvieno kampo žmogus gali eksperimentuoti ir patirti skirtingą niuansą, pradedant instrumentine verte ir baigiant gilia dialogine esme, kuri yra nuolatinių organizacinių ir individualių pokyčių pagrindas.

3. Kaip įgyvendinti dialoginį požiūrį savo organizacijoje

Apskritai atvirumas dialogui yra požiūris, susijęs su tuo, kaip bendrauju su kitais žmonėmis. Šia prasme galime kalbėti apie dialoginį požiūrį individualiu lygmeniu, nesvarbu, ar jis naudojamas darbe, su draugais ar šeimoje.

Vis dėlto, kai dialoginis požiūris pripažįstamas kaip prasmingas ir vertingas darbo aplinkoje, reikia žengti žingsnį į priekį nuo individualaus iki kolektyvinio lygmens, kad naudingumas taptų naudingumu, t. y. dialoginis požiūris galėtų būti įtvirtintas dialoginiame darbe.

Nuo individualaus iki kolektyvinio lygmens

Keičiant požiūrį iš individualaus į kolektyvinį lygmenį, keičiasi ir pagrindiniai organizacijos dialogiškumo didinimo veikėjai, o dėmesys perkeliamas nuo dialogiško požiūrio prie įsipareigojimo remti dialogišką darbą.

Tam organizacija, siekianti įgyvendinti dialoginį požiūrį, turėtų paskirti valdymo grupę, kuri būtų atsakinga už dialoginio požiūrio įgyvendinimą ir jo pažangos organizacijoje stebėseną.

Valdymo grupės steigimas

Tai reiškia, kad valdymo grupė gali būti įsteigta tik tose organizacijose, kuriose jau turima bendrų žinių apie dialoginį metodą arba bent jau yra su juo susipažinę, taip pat yra teigiamo dialoginio darbo poveikio įrodymų, todėl aukščiausioji vadovybė numato, kad būtų naudinga suburti žmonių grupę, įsipareigojusią skatinti dialoginį metodą organizacijoje.

Būtent tai buvo įgyvendinta Emilijos-Romanijos regione Italijoje, kur per pastarąjį dešimtmetį buvo įgyta keletas vaisingų dialogo metodo taikymo patirčių, siūlančių sukurti valdymo sistemą.

Valdymas - tai iniciatyvinė grupė, sudaryta iš darbo procese dalyvaujančių organizacijų atstovų, pasirinktų dialoginiam požiūriui įgyvendinti. Jų vaidmuo gali būti politinis arba techninis. Esminis aspektas yra sprendimų priėmimo galios gebėjimas.

Valdymo užduotis - atstovauti, pirmininkauti, vadovauti, stebėti ir skatinti dialogo metodo įgyvendinimą visose jo sudedamosiose dalyse. Be to, gebama skatinti ryšius su savo teritorijoje vykstančiais procesais, kurie veikia remdamiesi panašiomis konceptualiomis prielaidomis, ir įdiegti viso proceso palaikymo mechanizmus (pvz., nuolatinius mokymus). Remiantis žiediniu ir savirefleksijos procesu, dialoginio požiūrio laikymasis neišvengiamai daro įtaką valdymo sprendimų priėmimo mechanizmams, kurie, atsižvelgiant į padarytus pasirinkimus, turėtų būti orientuoti į dialogą.

Pagrindinės valdymo veiklos kryptys:

- sudaryti visų jį sudarančių dalyvių susitarimą (sutartį);
- dalyvauti mokymo kursuose, kad būtų pradėtas dialoginis požiūris;
- pripažinti ir įforminti skirtingus vaidmenis;
- glaudžiai bendradarbiauti su koordinatoriais ir mokytojais;
- nustatyti ir skatinti tarpininkų grupės veiksmus .

Tai, kas padaryta ir vis dar daroma Emilijoje-Romanijoje, neabejotinai yra pavyzdys daugeliui kitų organizacijų, tačiau tai yra daugelio metų darbo rezultatas.

Dėl šios priežasties "Erasmus+" projekte "*Dialoginis darbas*" buvo bandoma pateikti tam tikrų nuorodų toms organizacijoms, kurios pirmą kartą bando taikyti dialoginį metodą.

Nors gali būti sudėtinga nustatyti tikslus valdymo grupės sudarymo kriterijus, tikslinga, kad grupė atitiktų organizacijos charakteristikas, įskaitant jos struktūrą, darbo srautų valdymą, sprendimų priėmimo procesus, formalią ir neformalią hierarchiją ir organizacinę kultūrą .

Išsiaiškinus, kaip veikia organizacija, būtina išsiaiškinti, kokie žmonės turėtų būti įtraukti į valdymo grupę, kad būtų ugdomi vidaus suinteresuotųjų šalių įsipareigojimai ir palaikomas dialogo aplinkos kūrimas.

Nustaćius Valdymo grupės sudėtį, pirmosios užduotys turėtų būti šios:

- prirėikus gauti mokymus apie dialoginį darbą;
- nuspręsti ir susitarti, kur įgyvendinti pokyčius, pasitelkiant dialogą;
- apibręžti komunikacijos strategijas organizacijoje apie dialoginį darbą;
- pasirinkti, ką mokyti dirbti dialogo mokytoju;
- padėti mokytojams dirbti;
- stebėti rezultatus ir prirėikus išplėsti dialogo metodą organizacijoje.

Valdymo grupės veikla turėtų būti vykdoma dialogo būdu. Tam Valdymo grupės nariai turėtų būti apmokyti arba bent jau turėti aiškų teorinį ir metodologinį požiūrį, tada galima pradėti procesą.

Pirmieji žingsniai siekiant dialogo

Taćiau kas nutinka, kai organizacija nėra susipažinusi su dialoginiu požiūriu? Koks gali būti pirmas žingsnis, kad į ją būtų įvestas dialogas?

Šie klausimai keliami "*Dialogical-work Erasmus+*" projekto "Orientacinių kursų" dalyviams, kurie keičia požiūrį iš kolektyvinio lygmens į individualų. Kiekvienas iš mūsų yra pagrindinis veikėjas savo darbo aplinkoje, nesvarbu, ar esame vadovai, ar ne: dialoginis požiūris yra tai, ko, mano manymu, noriu siekti, nes tai gerina mano darbo gerovę.

Taigi, ką galiu padaryti, kad mano įprastas darbo būdas taptų dialogiškesnis? Dauguma siūlymų rodo, kad reikia pradėti nuo mažų žingsnelių, pavyzdžiui, įtraukti dialoginį požiūrį į kasdienę veiklą, kurioje jaučiamės užtikrintai, arba įtraukti kolegas, kurie gali būti atviresni, arba net taikyti jį procesams ir (arba) projektams, su kuriais, mūsų manymu, galime susidoroti, ir dokumentuoti jų naudą.

Kad dialoginį požiūrį galėtume pritaikyti savo darbo aplinkoje, turėtume žinoti, kokie organizaciniai aspektai sudaro pagrindą, kuriame turime judėti. Kai kurie bendri

organizaciniai bruožai, išryškėję mūsų mokymų metu, yra šie:

- pasidalijamasis vadovavimas, arba horizontalus sprendimų priėmimas, palyginti su hierarchine struktūra, arba sprendimų priėmimu iš viršaus į apačią;
- savo savarankiškumo valdant veiklą mastas;
- kelių lygių galios;
- nevyriausybinė ir vyriausybinė/biurokratinė struktūra;
- suskaidyti vienetai ir integruoti vienetai.

Nepaisant organizacinių skirtumų, mums visiems bendra tai, kad reikia nustatyti tinkamiausią lygmenį, kuriame būtų galima taikyti dialoginį metodą. Ar tai būtų žemesnio, vidurinio, ar aukštesnio lygio vadovybė, priklauso nuo kiekvieno darbo konteksto ir mūsų vaidmens jame. Dialoginis požiūris gali būti diegiamas kaip savarankiškas procesas arba kaip platesnio proceso dalis.

Galimi veiksmai, kaip palaipsniui pradėti taikyti dialoginį požiūrį:

- įprastų susitikimų stiprinimas dialogo priemonėmis;
- sujungti žmones, susipažinusius ir nesusipažinusius su dialoginiu metodu, siekiant sukurti daugiaprofesinį tinklą;
- pritaikyti Valdymo grupę taip, kad ji būtų palanki ir padedanti;
- atvirai bendrauti su aukštesnio lygio vadovais apie dialoginio požiūrio naudą, pasiekimus ir iššūkius;
- skatinti dialogo tarpininkų ir mokytojų mokymą ir, atsiradus galimybei, pasinaudoti jų vaidmeniu.

Dialoginiai vaidmenys, kompetencijos ir priemonės

Dialogo tarpininkai ir mokytojai atlieka pagrindines funkcijas, nes jie yra tiltas tarp valdymo grupės ir įvairių profesijų atstovų komandos: jie iš tiesų yra apmokyti pereiti nuo instrumentinio prie gilesnio dialogo lygmens, siekiant kultūrinių darbo metodų pokyčių.

Fasilitatoriai ir mokytojai išsiugdė dialoginę laikyseną, gebėjimą palaikyti "mąstymo kartu" režimą, taip pat išmoko naudotis dialoginėmis priemonėmis, kad galėtų paremti valdymo grupės darbą ir sukurti pagrindą dialoginiam darbui savo organizacijose. Todėl jų darbas glaudžiai susijęs su dabartiniais ir realiais organizacijos poreikiais: jie įtraukia rūpesčius į dialoginį procesą ir prižiūri jo eigą.

Fasilitatoriai ir tutoriai tinka įvairiose organizacinėse situacijose, jie padeda sudaryti palankias sąlygas dirbti su kažkuo, kas jau egzistuoja (ir gali reikėti pokyčių), arba pradėti kažką, ko dar nėra (neišreikštas potencialas).

Įgyvendindami projektą "*Dialoginis darbas*" nustatėme penkias pagrindines viena kitą papildančias kompetencijas (naujovių diegimas, poreikių tenkinimas, darbas bendradarbiaujant, interaktyvus mokymasis, žinių kūrimas), kurios, remiantis mūsų patirtimi, leidžia specialistams veiksmingai, sąžiningai ir įtraukiai tapti dialoginio darbo mokytojais. Šios penkios kompetencijos išsamiai aprašytos priede.

Kalbant apie priemones, dialogo vedėjai ir mokytojai gali remtis keletu metodų, tokių kaip rūpesčių perėmimas, geros ateities dialogai, dialoginės erdvės ir apšilimo dialogai.

Dialoginės priemonės naudojamos siekiant įtraukti dalyvius ir kartu padėti dialogo vedėjams ir mokytojams: viena vertus, jos padeda planuoti darbą ir orientuotis labai kintančiose situacijose, kita vertus, padeda apibrėžti savo vaidmenį ir įgyti pasitikėjimo juo.

Pavyzdžiui, įžanginiai dialogai skirti užmegzti ryšį, įjungti dalyvius į dialogą ir paskatinti jų mąstymą. Geri ateities dialogai padeda dalyviams koordinuoti bendrą veiklą, sujungti tinklo išteklius ir išplėsti veiklos galimybes. Dialogų erdves galėtų naudoti fasilitatoriai ir vadovai, kad pasiruoštų dialogo praktikoms ir po jų jas apmąstytų (Arnkil, 2019, 37-50).

Dialogines erdves sudaro:

- Fizinė erdvė: fizinės vietos sutvarkymas, kad ji būtų tinkama dialogui;
- Laiko erdvės: užtikrinti, kad būtų pakankamai laiko ir kad jis būtų "paskirstytas" dialogui palankiu būdu;
- Socialinė erdvė: įtraukti svarbius asmenis ir padėti jiems įsitraukti į socialinę buvimo erdvę;
- Mentalinė erdvė: skatinti atvirą mentalinę erdvę pagarbiam smalsumui ir empatijai;
- Diskursyvioji erdvė: dialoginio diskurso išsaugojimas kartu su kitais susitikimuose ir autoritetingo diskurso vengimas.

Šios priemonės yra skirtos dialogo nuostatoms ir laikysenai skatinti: mokytojo (ir fasilitatoriaus) užduotis - dirbti šia kryptimi ir užtikrinti, kad organizacijos ir darbo grupės pažadintų savo gebėjimą rasti pakankamai gerus sprendimus pagal savo išteklius.

4. Kodėl turėčiau taikyti dialoginį metodą

Paskutinis vadovo skyrius skirtas keturiems projekto partnerių atvejų tyrimams: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugalija), Emilijos-Romanijos regiono ir Forli-Ceseno psichikos sveikatos centro bei Forli ir Rubicone Mare savivaldybių socialinių tarnybų (Italija) ir Pudasjärvi savivaldybės (Suomija).

Iki šiol vadovėlyje daugiausia dėmesio skyrėme dialoginio mokymo rezultatams ir pirmiesiems įspūdziams apie dialoginį metodą. Dabar norime pristatyti konkrečią partnerių, taikančių dialoginį metodą profesinėje ir bendruomeninėje aplinkoje, patirtį, daugiausia dėmesio skirdami priežastims, lūkesčiams ir rezultatams - tiek naudai, tiek apribojimams.

Manome, kad šios istorijos gali padėti mums suvokti dialoginio požiūrio transformacinį potencialą.

Iš Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA) atvejo analizės sužinojome, kad dialoginiai pokyčiai valdymo ir organizaciniuose procesuose atsirado dėl labai konkrečių poreikių sustiprinti integruotą darbą tarp skirtingų sričių ir iškelti vartotojus į paslaugų kūrimo centrą. Kad tai pasiektų, SCMA atliko labai išsamų organizacinį vertinimą, siekdama nustatyti tinkamiausią dialogo metodų diegimo lygmenį ir, atitinkamai, nubrėžti tvarų ir veiksmingą veiksmų planą, remdamasi savo ištekliais ir organizaciniais ištekliais.

Du Emilijos-Romanijos regiono pavyzdžiai rodo, kaip svarbu įtraukti specialistus, kurie yra susipažinę su šiuo metodu arba nauji, ir kaip svarbu juos sujungti ir palaikyti ryšį. Norint, kad dialoginis požiūris pradėtų plisti tokiose sudėtingose organizacijose kaip viešasis sektorius, svarbiausias aspektas yra sukurti tinklus tarp skirtingų specialistų ir skirtingose darbo srityse. Kai yra pakankamai žmonių ir jie yra susieti, tada viskas pradeda vykti: vienas iš būdų juos sujungti yra diferencijuotos mokymo galimybės, kaip tai plačiai propaguoja Emilijos-Romanijos regionas.

Galiausiai, Pudasjärvi savivaldybės atvejo analizė atskleidžia dialogo metodo tinkamumą sprendžiant sudėtingas situacijas ir tai, kad dialogas gali turėti didesnę poveikį nei, pavyzdžiui, ekspertų diskusija sprendžiant bendruomenės problemas.

Pirma, tokį poveikį lemia kitoks proceso valdymo būdas. Dialoginiam procesui reikalingi tarpininkai (ir dėstytojai), gebantys užmegzti ryšį su dalyviais, rinkdami iš jų informaciją, o ne tarpininkaudami jiems per ekspertus.

Antra, dialogai gali paskatinti bendruomenę priimti naujos rūšies atsakomybę ir veikti. Kai dalyviai kviečiami aktyviai įsitraukti, jų nuomonės, požiūriai ir emocijos nukreipiamos bendram tikslui - kartu ieškoti naujų sprendimų.

4.1 Dialoginio požiūrio taikymas integruotos ir į asmenį orientuotos priežiūros modelyje (IPCCM) Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalija

Autorius: *Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira*

2016 m. SCMA Inovacijų departamentas inicijavo bendradarbiavimo procesą, kurio metu buvo siekiama, kad socialinės ir sveikatos priežiūros sritys dirbtų kartu, taip panaikinant ankstesnes atskirtis. Pagrindinė vizija buvo sukurti ir įgyvendinti integruotos ir į asmenį orientuotos priežiūros modelį (angl.) Integruotas dėl glaudaus ryšio tarp socialinės globos ir sveikatos priežiūros paslaugų, taip pat dėl technologijų integracijos, susijusios su informacijos dematerializavimu ir intervencijos decentralizavimu; ir orientuotas į asmenį dėl dėmesio ne tik galutinių vartotojų poreikiams, bet ir jų lūkesčiams, aiškiai atsižvelgiant į intervencijos ribas.

Visas šis vidinis judėjimas, kurio metu 25 SCMA specialistai iš socialinės ir sveikatos priežiūros sričių siekė, kad intervencijos centre atsidurtų žmogus, padėjo įgyvendinti labai svarbų vidinių pokyčių valdymo procesą, susijusį su organizacinio paslaugų teikimo proceso modelio pertvarkymu ir, svarbiausia, su specialistų bendravimu ir tarpsektoriniu bendradarbiavimu.

Atsižvelgiant į pirmiau nurodytą apimtį, pagrindinis SCMA dalyvavimo projekte "*Dialogical-Work*" tikslas buvo padidinti IPCCM patikimumą, taip pat specialistų bendravimo proceso aiškumą ir kokybę, pasitelkiant dialogo metodus ir priemones, kurios galėtų tiesiogiai prisidėti prie šio tikslo įgyvendinimo, jo spartumo ir nuoseklumo.

Prasidėjus *Dialoginio darbo* projektui, IPCCM koordinacinė grupė nusprendė išplėsti Modelio taikymo sritį ir pakviesti SCMA švietimo sritį dalyvauti tarpsektoriniame ir bendradarbiavimo darbe įgyvendinant Modelį.

Pirmasis sprendimas, priimtas įgyvendinant projektą, buvo nustatyti valdymo grupės narius, t. y. socialinės rūpybos, sveikatos priežiūros ir švietimo sričių direktorius ir (arba) koordinatorius bei SCMA Inovacijų departamentą, kuris buvo atsakingas už projekto įgyvendinimą ir, kaip minėta, atliko labai svarbų vaidmenį pradedant įgyvendinti IPCCM. Šio sprendimo esmė - nuo pat pradžių įtraukti svarbiausius sprendimus priimančius asmenis, kurie galėtų greičiau priimti sprendimus ir sudaryti sąlygas dialogo turinio internalizavimui ir integravimui į IPCCM ir kasdienę organizacijos praktiką.

Valdymo grupę sudarė 7 nariai: 3 iš SCMA Inovacijų departamento, 2 iš socialinės rūpybos

srities, 1 iš švietimo srities ir 1 iš sveikatos priežiūros srities. Nelyginis narių skaičius buvo pagrįstas tuo, kad būtų galima greičiau priimti sprendimus, kuriuos, kilus ne visai sutartinai diskusijai, būtų lengva pasiekti balsų dauguma. 7 valdymo grupės nariai dalyvavo bendruose orientaciniuose kursuose, kuriuose buvo supažindinti su *dialoginio darbo* metodika, metodais ir priemonėmis.

Kitas sprendimas buvo nustatyti tinkamiausius profilius, kurie galėtų eiti SCMA dėstytojų pareigas. Vėlgį, laikantis Valdymo grupės logikos, sprendimas buvo grindžiamas SCMA sprendimų priėmėjais, kurie galėtų turėti funkcinį savarankiškumą ir teisėtumą skatinti pokyčių valdymą. Taigi, buvo nustatyti ir Tutorių vaidmeniui parinkti tie patys socialinės rūpybos sričių direktoriai ir koordinatoriai (2 specialistai), švietimo srities (1 specialistas) ir sveikatos priežiūros srities (1 specialistas). Kad dalyvių skaičius būtų nelyginis, sprendimų priėmimui buvo pridėtas Inovacijų departamento direktorius.

Siekdami suderinti dialoginio metodo dėstytojų kompetencijų profilį, bendrai apibrėžtą projekte, su tinkamiausiais SCMA, dėstytojais, padedami Valdymo grupės, per DT (Dialoginio metodo dėstytojų) mokymus nustatė šiuos svarbiausius įgūdžius, paskirstytus pagal šiuos iššūkių / poreikių ir kompetencijų lygmenis:

IŠŠŪKIAI	ĮGŪDŽIAI		
	ELGSENOS IR SANTYKIŲ	TECHNINIS	ORGANIZACIJOS
Ego / galia	Emocinis intelektas / lankstumas	Lyderystė	Derybų įgūdžiai / humanizmas
Bendravimas	Aktyvus klausymasis / bendravimas be smurto	Konfliktų valdymas	Derybų įgūdžiai
Sutelkite dėmesį į problemą	Nuoseklumas	Problemų sprendimas	Derybų įgūdžiai
Žemas skaitmeninio ar techninio raštingumo lygis	Atsparumas / prieinamumas	Strateginis mąstymas	Orientacija į inovacijas
Dalyvavimo kultūros trūkumas	Atsparumas / prieinamumas	Strateginis mąstymas	Dalyvavimo kultūra

Mokymų metu valdymo grupė kartu su DT grupe kartu apibrėžė dialoginio požiūrio metodologijos, metodų ir priemonių įtraukimo į kasdienę SCMA praktiką planą ir šiuo tikslu pakartotojo mokymų turinį, kuriuo buvo dalijamasi sesijų metu.

Pirmasis grupių sprendimas buvo nustatyti IPCCM aspektus, kuriuos būtų galima sustiprinti taikant dialoginį metodą, t. y. *bendravimas tarp komandų* (tarpprofesiniu ir tarpsektoriniu lygmeniu) ir *santykiai su galutiniais vartotojais ir artimaisiais*.

Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta nustatyti dialogo sesijų ir (arba) susitikimų SCMA tvarkaraštį ir (arba) kalendorių, kuriuo būtų siekiama skleisti dialogo požiūrį viduje, įtraukiant, pirma, tarpinius vadovus ir, antra, socialinių, švietimo ir sveikatos priežiūros sričių veiklos grupes, nes tarpiniai vadovai taip pat dalyvautų veiklos grupių sesijose ir (arba) susitikimuose. Pagrindinis tikslas buvo sukurti teigiamą sniego gniūžtę, kuri iš tikrųjų įtrauktų visus specialistus, tiesiogiai dirbančius su SCMA klientais šiose trijose srityse.

Tolesnis svarbus sprendimas buvo grindžiamas bendru apibrėžimu, kaip dialogo metodas galėtų padėti sustiprinti ir sustiprinti šiuos du IPCCM aspektus (*komandų bendravimas* ir *santykiai su galutiniais vartotojais ir artimaisiais*) ir kokius dialogo metodus ir priemones būtų galima naudoti šiam tikslui. Atsižvelgiant į tai, buvo atrinktos dvi dialogo užduotys, kurias reikėjo išbandyti pagal toliau nurodytą metodą:

- Komandų bendravimas - *Mokytojo rūpestis*, kuris buvo transformuotas į *Vadovavimo rūpestį*;
- Santykiai su galutiniais vartotojais ir artimaisiais - *Kitų rūpestis: Kokie iššūkiai mums iš tikrųjų kyla?*, kuris buvo pakeistas į *"Galutinių vartotojų ir giminaičių rūpestis"*.

Nusprendus, kokias dialogo priemones naudoti tarp šių dviejų kritinių dimensijų, kitas žingsnis būtų jas išbandyti, pirmiausia su vadovų komandomis, o po to - su operatyvinėmis komandomis, tuo tikslu užtikrinant vienodą horizontalų požiūrį tarp skirtingų darbuotojų kategorijų.

Siekiant tęsti plano įgyvendinimą, bendrai apibrėžtame plane buvo numatytos šios dimensijos, skirtos visoms komandoms ir specialistams, kurie dalyvaus procese, ir susietos su dialogo metodais ir priemonėmis, t. y. *vadovybės rūpestis*, *vartotojų ir giminaičių rūpestis*, atsižvelgiant į aiškią pagarbą skirtingoms dialogo erdvėms:

Bendravimas tarp komandų

Fizinė erdvė

Kėdės sustatytos ratu kambario centre, arti viena kitos, kad būtų galima užmegzti akių kontaktą.

Mentalinė erdvė

Užtikrinkite galimybę aktyviai klausytis ir gerbti kito laiką.

Laiko erdvės

Dialoginių pratimų aprašymas ir jų atlikimo laikas.

- 20 minučių grupės dinamikai
- 10 minučių kiekvienai daliai

I DALIS

- 2 minutės direktoriui išsakyti susirūpinimą keliančius klausimus
- 4 minutės direktorių, tarpinių vadovų ir operatyvinių komandų diskusijoms
- 4 minutės diskusijoms plenariniame posėdyje

II DALIS

Pasikeitimas vaidmenimis, kai stebėtojai perima ankstesnius vaidmenis

- 2 minutės direktoriams išsakyti susirūpinimą keliančius klausimus ir paprašyti pagalbos
- 4 minutės direktorių, tarpinių vadovų ir operatyvinių komandų diskusijoms
- 4 minutės plenarinio posėdžio

Socialinės erdvės

Visi 3 sričių specialistai dalyvauja pagal susitikimo apimtį ir jiems priskirtus vaidmenis.

Diskursyvosios erdvės

II dalis ir stebėtojų atsiliepimai.

Santykiai su vartotojais ir giminaičiais

Fizinė erdvė

Grupė suskirstyta į du ar daugiau pograpių; kėdės, sustatytos ratu patalpos centre, arti viena kitos, kad būtų galima užmegzti akių kontaktą; flipchart popierius ir rašikliai.

Mentalinė erdvė

Užtikrinkite galimybę aktyviai klausytis, gerbti kiekvieno asmens laiką; gebėjimas projektuoti naudotojų mintis.

Laiko tarpas

40 minučių dinamikos: 15 minučių I ir II dalims ir 10 minučių III daliai.

I DALIS

- 2 minutės, skirtos kiekvienam direktoriui, tarpiniams vadovams ir operatyvinėms grupėms išsakyti savo susirūpinimą keliančius klausimus
- Pranešėjas užrašo pastabas ant flipchartinio popieriaus lapo

II DALIS

- 2 minutės direktoriams, tarpiniams vadovams ir operatyvinėms grupėms argumentams, pagrįstiems tuo, kas buvo parašyta anksčiau.
- Pranešėjas užrašo pastabas ant flipchartinio popieriaus lapo

III DALIS

- Pranešėjų dalijimasis rezultatais, po 4 minutes

Socialinės erdvės

Visi 3 sričių specialistai dalyvauja pagal susitikimo apimtį ir jiems priskirtus vaidmenis, projektuodami naudotojų mintis.

Diskursyvosios erdvės

Visi 3 sričių specialistai dalyvauja pagal susitikimo apimtį ir jiems priskirtus vaidmenis, projektuodami naudotojų mintis.

Susitarus dėl dialogo sesijų struktūros, sesijų ir (arba) susitikimų su tarpiniais vadovais ir operatyvinėmis grupėmis darbotvarkės temos buvo apibrėžtos taip: pirmiausia - IPCCM ir dialogo metodo sujungimas, o po to - dialogo priemonės ir metodai, laikantis tokios sekos:

- dialoginio požiūrio (DA) santykis su IPCCM: integracija ir individualizavimas;
- DW internalizavimo procesas - bendravimas tarp komandų ir santykiai su vartotojais;
- konceptualus DA požiūris;
- Dialoginių metodų patvirtinimas ir išbandymas;
- kliūčių ir suvaržymų numatymas ir ego bei įdiegtų galių mažinimas;
- planuoti būsimas sesijas ir (arba) susitikimus.

Kiekviename posėdyje / susitikime tiek su tarpiniais vadovais, tiek su operatyvinėmis komandomis visada dalyvauja specialūs darbuotojai, kurie užsirašo specialistų pastabas, komentarus ir pasiūlymus dėl atliktų pratybų, taip pat yra nuolatinis laiko tarpas, skirtas grįžtamajam ryšiui rinkti: *Kaip galime pagerinti komandų bendravimą ir santykius su vartotojais ir artimaisiais pagal SCMA integruotos ir į asmenį orientuotos priežiūros modelį?*

Iki šiol ir 2024 m. kovo 19 d.th jau įvyko dvi sesijos su Valdymo grupe ir tarpiniais vadovais, o kitos sesijos su operatyvinėmis grupėmis jau suplanuotos. Taip pat bus surengtas bendro sutarimo posėdis, į kurį turėtų susirinkti Valdymo grupė ir Tarpinių vadovų grupė, kad būtų išanalizuoti ir patvirtinti visi per sesijas ir (arba) posėdžius surinkti duomenys ir informacija, kurie galėtų suteikti daugiau kokybės ir tvirtumo abiem naudojamiems IPCCM aspektams: *Bendravimas tarp komandų ir santykiai su vartotojais ir artimaisiais.*

Apskritai SCMA dalyvavimas šiame projekte labai prisidėjo prie asmeninių ir profesinių santykių tarp įvairių sričių specialistų stiprinimo, taip pat prie bendradarbiavimo ir horizontaliojo valdymo SCMA lygmeniu ir, galiausiai, bet ne mažiau svarbu, prie pokyčių valdymo instituciniu lygmeniu skatinimo, susijusio su labiau decentralizuotu ir "iš apačios į viršų" požiūriu į sprendimų priėmimo procesus.

4.2 Dialoginio požiūrio įgyvendinimas Emilijos-Romanijos regione

Autoriai: *Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari*

Jau kelerius metus Emilijos-Romanijos regione dialogo metodas integruojamas į socialines, sveikatos ir švietimo paslaugas bei mokyklas. Regiono inicijuoto kelio pradžia - esminė prielaida: dabartinė intervencijos praktika ne visada veiksminga sprendžiant problemas, su kuriomis turi susidurti tarnybos ir institucijos.

Daugialypė nuolat besikeičiančių reiškinių prigimtis verčia organizacijas iš naujo įvertinti savo metodus, kad jos galėtų veiksmingai spręsti dabartinius iššūkius. Epidemiologiniai ir socialiniai pokyčiai, socialinių problemų daugiafaktoris pobūdis ir atsirandančių patologinių struktūrų gretutinė priklausomybė reikalauja orientacijos ir požiūrių, kurių centre būtų teritorija, taigi ir bendruomenė. Dirbant tinkle, kuriant vietos partnerystę, veikiant kaip daugiadisciplininės komandos nariui, reikia turėti priemones, kurios leistų operatyviai valdyti labai sudėtingas santykių aplinkybes. Ši praktika, įtvirtinta viešosiose institucijose, reikalauja tarpsektorinių įgūdžių ir organizacinių išteklių, leidžiančių užtikrinti tinkamą laiką santykių priežiūrai, žinant, kad šios sąlygos skatina gerovę ir organizacines naujoves. Siekiant reaguoti į sistemos sunkumus, regioniniu lygmeniu nustatyti du pagrindiniai tikslai: viena vertus, ieškoti organizacinių-profesinių sprendimų, kuriais siekiama įveikti organizacijoms būdingą sektorinį požiūrį; kita vertus, skatinti orientaciją, galinčią sustiprinti integruotą ir bendruomeninį darbą, kad būtų galima spręsti sudėtingas problemas, su kuriomis tenka susidurti.

Siekiant šių tikslų, nuo 2015 m. Emilijos-Romanijos regione pradėtos pirmosios dialoginio požiūrio iniciatyvos: bendradarbiaujant Asmens sveikatos priežiūros ir gerovės generaliniam direktoratui, Sveikatos ir regioninei agentūrai (dabar Inovacijų socialinių ir sveikatos paslaugų departamentas), Nacionaliniam sveikatos ir gerovės institutui Helsinkyje, universitetui ir Laplandijos regiono tarybai, buvo skatinami pirmieji vadovų mokymo seminarai. Reikšmingas indėlis dėl dialoginio požiūrio taip pat įtrauktas į 2017-2019 m. regioniniame socialiniame ir sveikatos plane nustatytas gaires, nurodant veiklos intervencijos lapą Nr. 34 "Organizacijų ir profesinės praktikos naujovių diegimo metodikos".

Vadovaudamiesi regioninėmis gairėmis "Gerovės skatinimas ir rizikos prevencija paauglystėje: DGR 590/2013), buvo nuspręsta, kad platus paaugliams teikiamų paslaugų pasaulis, kuris pagal apibrėžimą yra tarpsektorinis pasaulis, galėtų būti įdomi sritis, kurioje būtų galima pradėti eksperimentinį mokymo kursą taikant dialoginį metodą. Buvo siekiama, kad organizacija, atsakinga už darbą su paaugliais ir dėl paauglių, sugebėtų parengti sąlygas veikti įveikiant ribas ir barjerus, dėl kurių komandinis darbas dažnai būna ypač kritiškas. Per pirmąjį mokymo kursą, kuris prasidėjo 2018 m. gegužės mėnesį, buvo atrinkti trys "bandomieji" rajonai / teritorinės sritys, kad savo organizacijose išbandytų dialoginį požiūrį. Tiksliau, trys tarpinstituciniai organizaciniai centrai, kuriuos nurodė atitinkamos dalyvaujančios teritorijos:

Lugo (Ravenos provincija)

Savivaldybių sąjungos gerovės srities koordinavimas: pradėjus įgyvendinti "Bendrijos

laboratorijos" projektą (tuo metu jau vyko organizaciniai ir (arba) instituciniai pokyčiai, kuriais siekiama integruoti paslaugas).

Scandiano (Reggio Emilia provincija)

Ufficio di Piano: nebuvo sisteminių organizacinių ir institucinių pokyčių projektų, tačiau organizacinis kontekstas buvo palankus procesui pradėti.

Parma/Fidenza (Parmos provincija)

Jau buvo pradėtas įgyvendinti Programos susitarimų projektas, kuriam būdingi tarpinstituciniai ir tarpprofesiniai veiksmai.

Įgyvendinus šiuos bandomuosius projektus, 2019 m. spalio mėn. buvo surengtas nacionalinis seminaras "Dialogas veiksams: patirtis ir praktika sveikatos ir socialinėse organizacijose", kuriame dalyvavo Suomijos dialoginio požiūrio ekspertai iš Laplandijos universiteto, Laplandijos regioninės tarybos ir Nacionalinio sveikatos ir gerovės instituto Helsinkyje.

Vėliau buvo surengti keli dialoginio metodo mokymo kursai, kuriuos vedė Emilijos-Romanijos regiono Socialinių ir sveikatos paslaugų inovacijų departamentas. Mokymo programa apima tiek auditorinius užsiėmimus regioniniuose biuruose, tiek užsiėmimus vietoje, vykstančius mokymuose dalyvaujančių specialistų organizacinėje aplinkoje. Šiais užsiėmimais inicijuojami eksperimentiniai keliai, skatinamas įvairių tarnybų bendradarbiavimas kiekviename rajone ir palengvinamas keitimasis patirtimi tarp rajonų.

2023-2024 m. projektas sulaukė trečiojo leidimo "Dialoginis požiūris: Integracijos paslaugų sistemoje praktikos įrankiai". Jis prasidėjo 2023 m. rugsėjo mėn. ir baigsis 2024 m. rugsėjo mėn. Dabartinėje versijoje jis buvo išplėstas ir įtraukė apie 270 specialistų iš regioninės ir vietinės priežiūros, socialinių, sveikatos ir švietimo paslaugų sistemos, iš kurių apie 150 mokomi kaip fasilitatoriai; 25 - kaip supervizoriai, o 80 skirta valdymui.

Mokymus auditorijoje sudaro penki moduliai, kurių kiekvienas iš viso trunka 10 dienų. Be to, dalyviai dalyvauja mokymuose vietoje, kad galėtų pritaikyti įgytas žinias vietos sąlygomis, vadovaujami ir prižiūrimi instruktorių.

Į projektą įtraukti 22 (iš 38) regiono rajonai, taip pat Bolonijos metropolitenas ir regiono Asmenų priežiūros, sveikatos ir gerovės generalinis direktoratas. Taip pat Regione kai kurie sektoriai ir sritys atrinko tam tikrus pareigūnus, kurie dalyvauja mokymuose, ir buvo surengti dialogo susitikimai, skirti tiek vidiniam bendradarbiavimui regioninėje valdžios institucijoje gerinti, tiek dialogui su vietos organizacijomis palengvinti. Emilijos-Romanijos regiono departamentai, kuriuose buvo apmokyti dialoginio metodo tarpininkai ir vadovai, yra šie:

- Socialinių ir sveikatos paslaugų inovacijų departamentas (koordinuojantis regioninį projektą);
- Socialinės, įtraukties ir lygių galimybių politikos skyrius;
- Teritorinės pagalbos departamentas;
- Ligoninių priežiūros sektorius - Vaistai ir medicinos prietaisai Valdžios sritis.

Be to, po regioninių mokymų tam tikruose regiono sektoriuose pradėtos iniciatyvos, kuriomis siekiama skatinti savarankišką dialoginio požiūrio plėtrą ir sklaidą. Tai Pianura Est rajonas Bolonijoje, kur rajono mokyklos pradėjo savarankišką mokymo kursą; Lugo rajonas, įtraukęs vietos socialinį bendradarbiavimą į savarankišką kelionę; Parmos rajonas, kur pradėtas vaisingas bendradarbiavimas tarp psichikos sveikatos specialistų, apmokytų dialoginio požiūrio, ir specialistų, apmokytų atvirojo dialogo.

2024 m. planuojama papildoma parama šiuo metu šį metodą įgyvendinančioms tarnyboms.

Taip siekiama įtvirtinti jo integraciją į jų organizacinę praktiką ir kultūrą. Be to, šiuo metu vyksta diskusijos dėl dalyvavimo projekte išplėtimo, kurias paskatino įvairių teritorijų prašymai.

Kokybinio ir kiekybinio vertinimo plano rezultatai

Siekdamas suprasti dialoginio metodo įgyvendinimo poveikį ir pasekmes, Emilijos-Romanijos regionas parengė kokybinio ir kiekybinio vertinimo planą, kuris prasidėjo 2023 m. spalio mėn. ir baigsis 2024 m. gruodžio mėn. Dialoginio požiūrio mokomi žmonės, dialoginiuose susitikimuose dalyvaujantys dalyviai (piliečiai, šeimos, kiti ūkio subjektai ir t. t.), teritorijų, kuriose taikomas šis požiūris, valdymo referentai yra ir bus įtraukti į vertinimą rengiant klausimynus, fokus grupes ir renkant pasakojimus apie patirtį. Iki šiol (2023 m. spalio mėn. - 2024 m. kovo mėn.) surinkti duomenys, nors ir preliminarūs, rodo, kad

Apskritai dalyviai teigia, kad dialoginiai susitikimai yra gerai vertinami: **labai gerai vertinamas metodas** ir taikomi bendravimo būdai, **jų naudingumas ir gebėjimas sukurti konkretų poveikį organizaciniame kontekste**, profesiniams santykiams, tarnybų darbiui, bendravimui su vartotojais.

Galimų tikslų atžvilgiu metodas yra labai lankstus: jis dažniausiai naudojamas integruotam planavimui ir projektavimui socialinės ir sveikatos priežiūros srityse ir tarp jų, taip pat dalyvaujamuosiuose procesuose ir bendradarbiaujant su ne pelno siekiančiu sektoriumi bei kitais regioninei gerovės sistemai nepriklausančiais subjektais (pvz., mokyklomis).

Galimas teigiamas poveikis profesinei ir organizacinei gerovei institucijose.

Vartotojų dalyvavimo įgyvendinimas pareikalavo didesnių ir sudėtingesnių apmąstymų, mokymų ir pasiruošimo teritorinėms tarnyboms, todėl buvo pradėtas **įgyvendinti visai** neseniai.

Manoma, kad į šios novatoriškos praktikos įgyvendinimą būtina įtraukti valdymo institucijas (darbas vyksta), be kurių būtų sunku įdiegti pastebimą, palyginti su įprastine, paslaugų pokytį.

Prasidėjo inovacijų multiplikacinis poveikis, kai metodo sklaida sukuria palankią aplinką jo taikymui, plečiant jo perimetrą tarnybose ir suaktyvinant teigiamą ciklą, kai vietos institucijos pradėjo skatinti savarankiškus kelius, peržengiančius regioninių programų, išteklių ir įgaliojimų ribas.

4.3. Forli-Cesenos psichikos sveikatos centro ir Forli bei Rubicone Mare savivaldybių socialinių tarnybų bendra patirtis, Italija.

Autoriai: Autoriai: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani ir Barbara Calderone

Suomijoje ir kitose Šiaurės Europos šalyse plėtojamas dialoginis požiūris padėjo įgyvendinti organizacinius pokyčius kai kuriose savivaldybėse, suteikdamas galimybę kultūriniais pokyčiams, susijusiems su kontekstų sektoriniu suskirstymu, ir įvesdamas demokratinį požiūrį į profesionalų ir piliečių santykius. Nuo 2018 m. Emilijos-Romanijos regione skatinami mokymo kursai apie dialoginį požiūrį socialinių ir sveikatos paslaugų srityje tiek vietos, tiek regioninių organizacijų ir padalinių lygmeniu. Dialoginis požiūris grindžiamas dialogo principu ir prielaida, kad specialistų paskirtis - ne teikti sprendimus, o skatinti visų situacijoje dalyvaujančių žmonių refleksyvumą, taip pat patiems generuoti atsakymus.

"Jūs visi čia dėl manęs? Ačiū!"

Kaip baimę, kad tai neįmanoma, paversti pasitikėjimu, kad tai yra tinkamas kelias.

Citatą parašė moteris, kuri daugelį metų buvo Forli-Cesenos psichikos sveikatos centro pacientė. Centro specialistai labai nerimavo dėl jos sveikatos būklės, todėl svarstė galimybę pacientę apgyvendinti stacionare. Pasidalijome šiuo rūpesčiu su kolegomis iš socialinių tarnybų, kad kartu jį išnagrinėtume, ir tada kartu nusprendėme pakviesti ponią ir jos sūnų į pokalbį. Buvo nerimaujama, kad nepavyks užmegzti dialogo ir įtikinti ponios dalyvauti susitikime, kuriame dalyvavo 10 skirtingų specialistų (psichiatras, slaugytojas, socialinis darbuotojas, bendruomenės švietėjas iš dienos centro ir socialinių tarnybų), du moderatoriai ir trys stebėtojai. Tai buvo dvi valandas trukęs dialogas. Rezultatas buvo bendras projektas, į kurį kiekvienas galėjo įnešti savo įsipareigojimus ir išteklius: daugiau laiko Dienos centre, socialinė priežiūra namuose, pacientės atsakomybė atlikti patikras ir subalansuoti mitybą bei savipriežiūrą padedant sūnui. Po dviejų mėnesių paskyrėme pakartotinį susitikimą, kad patikrintume, kaip laikomasi susitarimo sąlygų, ir visi laikėsi savo įsipareigojimų, todėl nebebuvo jokio nerimo, kad moteris negalės gyventi savo namuose. Antrojo susitikimo pabaigoje pacientės sūnus pasakė: "per šiuos du mėnesius kartu nuveikėme daugiau nei per ankstesnius 10 metų! Mes pašalinome biurokratiją!".

Prisimindami šią akimirką, galime papasakoti apie trejų metų patirtį, susijusią su mokymu, eksperimentavimu ir dialoginio metodo įsišaknijimu konkrečioje Emilijos-Romanijos regiono teritorijoje.

Forli-Cesenos psichikos sveikatos centras ir Forli, Rubicone Mare, o iš pradžių ir Valle del Savio savivaldybių socialinės tarnybos, kurios priklauso trims Forli, Rubicone ir Cesena Valle del Savio socialinės sveikatos rajonams, nuo 2020 m. lapkričio mėn. iki 2022 m. lapkričio mėn. dalyvavo Dialoginio požiūrio mokymuose.

Forli-Cesenos psichikos sveikatos centras ir Rubicone Mare savivaldybės socialinės tarnybos prisijungė prie kitų mokymų, kuriuos Emilijos-Romanijos regionas pradėjo 2023 m. rugsėjį (pabaiga - 2024 m. rugsėjis); Forli savivaldybės socialinės tarnybos neprisijungė, o

Valle del Savio savivaldybės socialinės tarnybos, kurios nebaigė 2020-2022 m. mokymų, paprašė vėl prisijungti. Šiuos pokyčius lėmė vadovų ir iš pradžių dalyvavusių specialistų pasikeitimai.

Mokymo ir eksperimentavimo tikslų yra daug:

- mokytis ir naudotis dialogo priemonėmis, kad būtų galima dalytis gerąja patirtimi savo darbo aplinkoje, gerinant santykius tarp kolegų ir vaidmenų;
- palengvinti dialogą paslaugų sistemoje, santykiuose su paslaugų gavėjais ir vietos bendruomene;
- skleisti ir mokyti kitus specialistus dialoginės praktikos;
- Dialoginio metodo sklaida kituose organizaciniuose padaliniuose (sudėtingų atvejų aptarimas, daugiaprofesiniai susitikimai, vietinės komandos).

Socialinių paslaugų ir Psichikos sveikatos centro specialistai buvo tiesiogiai įtraukti į dialoginio metodo eksperimentavimą: psichiatrai, slaugytojos, socialiniai darbuotojai ir bendruomenės pedagogai buvo apmokyti kaip fasilitatoriai ir šiuo metu kartu su kolegomis, kurie dabar mokosi kaip dialoginės praktikos supervizoriai šiame kontekste, mokosi kaip fasilitatoriai.

Kartu valdymo grupėje dalyvauja ir susijusių organizacinių padalinių direktoriai.

Dialoginio požiūrio mokymo kursų ir "Erasmus plus" projekto ryšys buvo užmegztas dalyvaujant psichiatrai iš Forli ir psichiatrai iš Čezenos.

Vietos padaliniuose buvo vykdomi įvairūs veiksmai. Nuo 2022 m. sausio mėn. Forli psichikos sveikatos centre, išbandžius palengvinimą sudėtingais atvejais, buvo įvestas "dialoginės praktikos" kalendorius, skirtas mikrokomandoms, į kurį galima įtraukti kritines situacijas, susijusias su santykiais su paslaugų gavėju ar kitomis tarnybomis. Daugelyje šių susitikimų buvo sprendžiami įvairūs rūpesčiai per dialogus, kuriuose dalyvavo paslaugų gavėjai ir jų šeimos nariai. Kalendoriuje renkami specialistai, kurie gali atlikti tarpininko vaidmenį ir su kuriais vėliau galima susisiekti kolegų prašymu. Čezenos psichikos sveikatos tarnyboje dialoginių eksperimentų kontaktinis asmuo renka prašymus iš mikrokomandų, kurios gali naudoti dialogines priemones.

Rubicone Mare pradėjome rengti dialoginius susitikimus, skirtus UVM (daugiadimensinio vertinimo vienetams) ir neformaliai sveikatos biudžetų nustatymui. Šiame etape siekiame formalizuoti sveikatos biudžetus, rengdami individualių reabilitacijos susitarimų (PARI) projektus.

Rubicone Mare socialinių paslaugų srityje neseniai buvo apibrėžta, kad visos socialinių paslaugų sritys (nepilnamečiai, suaugusieji, neįgalieji, pagyvenę žmonės) gali naudotis dialogo priemonėmis, pasitelkdamos apmokytus ir apmokytus kolegas. Šį organizacinį pripažinimą pavyko pasiekti dabartinio socialinių paslaugų direktoriaus dėka, kuris, būdamas koordinatoriumi, pats buvo dialogo mokymų dalyvis, o dabar, būdamas valdymo lygio dalimi, remia dialogo praktikos taikymą.

Tokia geroji patirtis leido apmokytiems specialistams įgyti tam tikrų įgūdžių, kaip palengvinti kontekstą ir naudoti dialogo priemones; kartu buvo galima skleisti dialogo metodą tarp kolegų, kurie tiesiogiai nedalyvavo mokymo kursuose, ir propaguoti dialogo priemones tarp kolegų iš kitų padalinių. Konkrečiai, siekiant aptarti sudėtingus atvejus, skatinta naudoti

"savo rūpesčių prisiėmimo" ir "geros ateities dialogo" priemonės tiek su specialistais, tiek su gavėjais. Sklaida taip pat buvo skatinama kviečiant tiesiogiai su atvejais nesusijusius specialistus dalyvauti dialoguose kaip stebėtojus. Kartu buvo surengti du dideli susitikimai, skirti dialoginio požiūrio populiarinimui: vienas - 2020-2022 m. mokymų metu, o kitas - 2024 m. vasario mėnesį, pristatant dialoginio požiūrio principus ir pagrindines priemones, pasitelkiant tiesioginę dialogų patirtį susitikimuose.

Dialoginės praktikos stipriosios pusės

Bendravimo grupėje ir su kitais organizaciniais padaliniais gerinimas; gavėjų ir jų tinklo įtraukimas, sutelkiant dėmesį į jų prašymus ir ateitį, kurią jie mato kaip galimą; kitų specialistų, pradėjusių mokymus 2023 m., įtraukimas ir palaikymas. Pavyzdžiui, paramos veiksmai buvo parengti glaudžiai bendradarbiaujant su kolegomis iš socialinių tarnybų (Suaugusiųjų ir neįgaliųjų sritis) bei Riminio ir Ričionės psichikos sveikatos ir priklausomybių departamento.

Kritiniai aspektai Eksperimentams vietos kontekste reikia tęstinumo planuojant ir valdant susitikimus, tačiau reikiamą laiką ir sąmoningumą ne visada garantuoja specialistai, kurie vis dar dalyvauja mokymo kursuose; labai svarbu turėti galimybę gauti paramą - nuolatinę priežiūrą per tam tikrą laiką, kad būtų galima mokytis ir įtvirtinti fasilitavimo priemones, be kurios kyla didelė rizika, kad fasilitavimo metodai ir dialogo priemonės taps "suasmenintos" ir neužtikrins realaus dialogo erdvių kūrimo ir kūrimo.

4.4 Atvejo analizė Pudasjärvi savivaldybė, Suomija

Autoriai: Autoriai: Heikki Ervast ir Jukka Antero Hakola

Dialogų poreikis

2023 m. vasarą ekonominė padėtis Pudasjärvio savivaldybėje pablogėjo labiau nei tikėtasi. Pudasjärvi yra nedidelis miestelis Pohjois-Pohjanmaa regione, Suomijos šiaurėje. Miesto taryba nusprendė pradėti veiklą, kad subalansuotų ekonominę padėtį. Ji taip pat nusprendė, kad šiuo procesu taip pat nori atnaujinti paslaugų teikimo sistemą socialinės rūpybos ir švietimo paslaugų srityje. Šis naujas paslaugų gamybos modelis turėtų padėti sutaupyti apie 900 000 eurų.

Miesto taryba paskelbė konkursą, o "Dialogues and Design Ltd" jame dalyvavo ir gavo sutartį su savivaldybe.

Pudasjärvi prašymas įmonei "Dialogues & Design Ltd

"Dialogues & Design Ltd" paslaugų teikimo atnaujinimo ir projektavimo procese buvo nustatytos šios užduotys:

- konkretus paslaugų teikimo modelio pristatymas;
- konsultuoti su suinteresuotosiomis šalimis (piliečiais ir darbuotojų grupėmis) ir įtraukti jas į ataskaitos rengimą;
- teikti informaciją apie vertę ir patirtį (be finansinės ir statistinės informacijos), kad būtų lengviau priimti sprendimą dėl paslaugų teikimo modelio;
- palengvinti savivaldybių sprendimų priėmėjų dialogą;
- dokumentuoti visą procesą, kad būtų lengviau priimti sprendimus;
- galutinės ataskaitos, įskaitant pasiūlymą dėl paslaugų teikimo modelio, parengimas.

Kaip vyko klausymai ir dalyvavimo procesas?

Suomijoje vietos gyventojams svarbioms situacijoms taikoma teisės aktais nustatyta konsultavimosi procedūra. Renginiams buvo kruopščiai pasirengta tiek organizatorių, tiek dalyvių požiūriu. Nuo pat pradžių buvo laikomasi dialoginio požiūrio. Dialogą Pudasjärvi mieste sudarė:

- 1) aktyvi žodinė ir rašytinė kliento ir paslaugas teikiančios organizacijos sąveika;
- 2) kliento sprendimus priimančios organizacijos ir paslaugas teikiančios organizacijos diskusijų ciklas;
- 3) oficialios konsultacijos su gerovės ir švietimo darbuotojais;

- 4) atviros konsultacijos su paslaugų gavėjais;
- 5) gyventojų, pareigūnų ir sprendimų priėmėjų diskusijos minėtuose susitikimuose ir
- 6) kitos galimybės būti išklaustyti.

Procesą sudarė 20 dialogo susitikimų, kurie vyko akis į akį, išskyrus paskutinį susitikimą su politikais, kuris vyko internetu.

Dialogo klausymai vyko tokia tvarka:

- 1) Kokios idėjos kilo atlikus inventorizaciją?
- 2) Apie ką svarbu kalbėti šiuo klausimu kartu?
- 3) Kokios visos problemos, susijusios su pasirinkta bendra tema, ir kokią žinutę norėtumėte perduoti sprendimus priimančioms asmenims? ir
- 4) Baigiamasis dialogas.

Proceso struktūra, dialogo priemonės ir palengvinimas

Dialoginiai klausymai prasidėjo nuo pačių dalyvių idėjų, klausama, kas, jų nuomone, yra svarbu ir aktualu kalbėti renginyje. Tai buvo nelengva situacija, nes, remiantis patirtimi, lūkesčiai buvo nukreipti į ekspertų išklausimą. Tačiau informacinis paketas buvo sąmoningai ribotas, jame buvo pateikta tik sumažinta pagrindinė informacija ir pakartotos iš užsakovo gautos techninės užduotys.

Konsultacijų metodai buvo grindžiami numatymo dialogo sistema ir skyrėsi priklausomai nuo situacijos. Mažose grupėse visą laiką vyko bendras diskursas, o didesnėse grupėse iš pradžių vyko diskusija grupėse, o paskui buvo dalijamasi idėjomis.

"Dialogai ir dizainas Ltd" kaip dialogo įrankius naudojo modifikuotą Geros ateities dialogo, Puimalos dialogo ir Mokymosi kavinės versiją.

Visos kartu išklaustos kalbos buvo elektroniniu būdu įrašytos "Sway" platformoje, kuri buvo naudojama šiame procese, o mažų grupių rezultatai buvo fotografuojami. Originalios nuotraukos ir įrašymo dokumentai viso proceso metu buvo prieinami šioje platformoje, pasiekiamoje Pudašjarvio savivaldybės interneto svetainėje.

Socialinė ir spausdintinė žiniasklaida buvo aktyviai naudojama informuojant apie proceso eigą ir rezultatus. Dėl bendros situacijos savivaldybėje svarbos ir didelio poveikio gyventojams buvo svarbu, kad visi turėtų galimybę pradėti formuoti savo supratimą ir santykį su vykstančiu procesu. Šis supratimas formuojasi per vidinio dialogo procesus kiekviename asmenyje, tačiau šiam supratimui reikia ir kitų žmonių.

Proceso dokumentaciją rasite šiame "Sway" puslapyje:

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

Procesas prasidėjo 2023 m. rugpjūčio 29 d. ir baigėsi 2023 m. lapkričio 14 d.

5. Priedėlis

Šaltinis: Weerheijm, R. (2023), Final Assessment Honors Instructions for Portfolio. Vidinis leidinys, Roterdamo taikomųjų mokslų universitetas

Pagrindinės dialogo mokytojų kompetencijos

1. Inovacijų skatinamas
2. Paklausa pagrįsta
3. Bendradarbiavimas
4. Interaktyvus mokymasis
5. Žinių kūrimas

1. Inovacijų skatinamas

Vaidmuo: novatorius

Domenas: Profesinė praktika

Specifikacija: Inovacijos ir moksliniai tyrimai

Kompetencija

Prisidėdamas prie inovatyvaus profesinio produkto kūrimo, dėstytojas demonstruoja tiriamąjį požiūrį, nustato ir išnaudoja galimybes diegti naujoves profesinėje praktikoje.

Kontekstas

Darbiniam gyvenime susiduriame su atkakliomis problemomis, kurioms nėra gatavų sprendimų. To priežastys gali būti įvairios: problemos sudėtingumas, pakankamų, plačių ir naujausių žinių trūkumas, o kartais - paprasčiausias pokyčių greitis. Tokiais atvejais reikia inovacinių gebėjimų, kad būtų galima rasti kūrybiškus sprendimus.

Būdamas novatorius, jūs pripažįstate šį sudėtingumą ir patiriate jį kaip galimybę, kaip iššūkį apmąstyti ir aptarti galimus sprendimus su kolegomis profesionalais iš savo ir kitų sričių. Jūs išdrįstate rizikuoti ir dalytis savo idėjomis su kitais. Jūs žinote, koks svarbus yra sprendimas ir kad neverta stengtis išvengti sudėtingų situacijų. Tyrinėjate problemą remdamiesi savo patirtimi ir visada ieškote būdų, kaip atskleisti naujas įžvalgas, pavyzdžiui, derindami esamas koncepcijas, kad sukurtumėte naujus sprendimus. Esate drąsus ir ryžtingas, o kaip novatorius - iniciatyvus ir iniciatyvus. Aktyviai ieškote galimybių, žinote, kaip jas paversti veiksmingais veiksmais, eksperimentuojate su naujais metodais ir scenarijais - visada dirbate remdamiesi gerai apgalvota ir apgalvota vizija. Jūsų įžvalgumas, požiūris ir darbas yra vertinami. Vis dažniau dalyvaujate naujovių diegimo procese. Pastebite, kad galite būti

lygiavertis ir kritiškas diskusijų partneris.

Į

Prisidėti prie naujovių diegimo

Turite

1. Būti aktyvus ir išradingas sudėtingose profesinėse situacijose;
2. iširti problemas ir galimus sprendimus;
3. būkite drąsūs ir išdrįskite eksperimentuoti;
4. kūrybiškai žiūrėti į problemą ir jos sprendimą.
5. Jei reikia, naudokite Dialoginio požiūrio priemonių rinkinį.

Taigi, kad

Jūsų į naujoves orientuotas požiūris padeda kurti naujoviškus profesionalius produktus.

Elgesio rodikliai ir aprašymai

gebėti iniciatyviai veikti sudėtingose profesinėse situacijose:

- Mąstote ir veikiate aktyviai. Jūs rodote iniciatyvą ir nelaukiate, kol kiti imsis veiksmų, o patys imatės tirti. Savo iniciatyva siūlote galimas novatoriškas idėjas ir sprendimus.
- Esate ryžtingas. Susipažįstate su situacija ir greitai, gerai apgalvotai bei motyvuotai priimate sprendimus dėl būtinų veiksmų.
- Galimybes galite paversti tikslingais veiksmais. Galite nustatyti veiksmingus būdus tikslams pasiekti.

Problemos ir galimų sprendimo strategijų nagrinėjimas:

- Norėtumėte iširti kitas idėjas ir tradicinius metodus, nes yra įrodymų, kad tradicinių metodų nebepakanka.
- Į problemas žvelgiate iš naujos perspektyvos.
- Savo kompetencijos srityje vykstančius pokyčius ir tendencijas paverčiate ateities scenarijais.
- Atsakingai naudojate atitinkamus praktinius tyrimo metodus ir būdus.

Drąsa ir drąsa eksperimentuoti:

- Jūs eksperimentuojate.
- Veikite, net jei rezultatas neaiškus.
- Išdrįstate iškelti galvą, nevengiate rizikos.

Kūrybiškas požiūris į problemą ir jos sprendimą:

- Įrodote gebėjimą nukrypti nuo esamos koncepcinės sistemos.
- Įrodysite, kad galite pasinaudoti kitų disciplinų metodais ir pateikti naujas išvadas bei sprendimų strategijų derinius.
- Parodysite, kad galite mąstyti nestandartiškai.
- Demonstruojate originalumą, žaislingumą ir išradingumą.
- Pasikeitus aplinkybėms sugalvojate naujus scenarijus.
- Sugebate sugalvoti kelis netikėtus problemos sprendimo būdus, metodus ar perspektyvas, kurie priartina sprendimą.

2. Paklausa pagrįsta

Vaidmuo: Kritinis stebėtojas

Domenas: Profesinė praktika

Specifikacija: Supratimas apie aplinką

Kompetencija

Dirbdamas inovatyviai, dėstytojas demonstruoja profesinės aplinkos, kurioje veikia, suvokimą ir nustato galimybes įdiegti naujoves profesinėje praktikoje.

Kontekstas

Kaip tobulėjantis specialistas sužinosite kuo daugiau apie darbo praktiką. Stebėsite savo srities raidą. Domėsitės, kodėl vyksta tam tikri pokyčiai ir kokios jėgos juos lemia, todėl galėsite įvertinti praktikos tendencijas ir pokyčius platesniame kontekste. Pastebėsite, kad tai leidžia lengviau nustatyti santykių priežastis ir pasekmes. Taip pat pastebite, kad užtikrintumas sparčiai nyksta. Suvokiate, kad pokyčiai kartais tokie greiti, kad užduotys tampa sudėtingesnės, todėl specialistams keliama aukštesnė kartelė.

Tuo pat metu šioje dinamiškoje aplinkoje išvelgiate didelį potencialą ir aktyviai ieškote galimybių kartu su kitais prisidėti prie pokyčių. Norite vertingai prisidėti prie socialinės problemos sprendimo. Tyrinėjate galimybes ir aptariate jas su atitinkamais suinteresuotaisiais subjektais ir kitomis grupėmis, tačiau nesiimate iš karto ieškoti sprendimo. Parodote savo vertę kaip gerai informuotas ir lygiavertis diskusijų partneris. Pasirengimo metu gerai susipažinote su situacijos dinamika ir galite paaiškinti bei pagrįsti, kodėl, jūsų nuomone, situacija yra perspektyvi. Tuo pat metu atidžiai klausotės, ką sako jūsų diskusijos partneriai. Palaikote dialogą ir įsitikinate, kad problema aiškiai apibrėžta, užduodami klientui ir kitiems suinteresuotiesiems subjektams kritiškus klausimus, taip suteikdami galimybę dar nuodugniau įvertinti aplinkybes. Žinote, kad šis žvalgomasis etapas yra būtinas, jei norite padėti rasti įgyvendinamus sprendimus arba, jei reikia, pateikti svairių argumentų, kaip jų atsisakyti.

!

Ugdykite supratimą apie tai, kas vyksta aplink jus, tiek apskritai, tiek konkrečiai novatoriškoje profesinėje praktikoje,

Turite

1. Žinokite savo aplinką;
2. nustatyti ir apibūdinti profesinei praktikai svarbius klausimus;
3. gebėti teoriją paversti praktiniais veiksmais;
4. Jei reikia, naudokite Dialoginio požiūrio priemonių rinkinį.

Taigi, kad

Atlikus situacijos analizę, nustatomos profesinei praktikai svarbios problemos, kurių sprendimui galima imtis praktinių veiksmų.

Elgesio rodikliai ir aprašymai

Demonstruoja aplinkos - socialinio konteksto - suvokimą:

- Žinote arba tyrinėjate tendencijas ir pokyčius platesniame kontekste nei jūsų kompetencijos sritis ir galite susieti jų reikšmę su problemomis, su kuriomis dirbate.
- Galite žvelgti toliau nei jūsų nosis, numatote pokyčius (anksčiau nei kiti) ir juos numatote.
- Aktyviai ieškote praktinių situacijų, kurios gali suteikti naujų įrodymų, ir jomis naudojate diskusijose.
- Matote galimybes ir (arba) šansus ir jais pasinaudojate.
- Pripažįstate, kad išoriniai veiksniai turi ar gali turėti įtakos sprendžiamoms problemoms.
- Parodate socialinį dalyvavimą ir galite atsiskaityti už savo profesinius veiksmus.

gebėti nustatyti ir nurodyti su profesija susijusius klausimus:

- Nagrinėjate iškilusią problemą, bendraudami su klientu ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis.
- Gilinatės į išdėstytą problemos apibrėžtį: ar tai tikrai yra problema, ar reikia atlikti daugiau preliminarių tyrimų, ar tai padės nustatyti kitokią problemos apibrėžtį?
- Išnagrinėkite, kas jau žinoma apie problemą; galite ją redaguoti ir
- jį pristatyti.
- Galite aiškiai suformuluoti klausimą ir jį pakoreguoti.
- Demonstruojate žinias apie socialinį klimatą, kuris turi įtakos ieškant ir priimant sprendimus.

Gebėjimas sprendimus paversti praktiniais prietaikymais:

- Sugalvojate netikėtų ir įgyvendinamų sprendimų.
- Įvairių sričių žinių ir patirties deriniu atrastus sprendimus galite paversti praktiniais rezultatais.

3. Bendradarbiavimas

Vaidmuo: Komandos žaidėjas

Domenas: Inovatyvi profesinė praktika

Specifikacija: Bendravimas ir bendradarbiavimas

Kompetencija

Dalyvaudamas novatoriškuose procesuose, dėstytojas tampa komandos nariu, kuris gali pasinaudoti bendravimo, bendradarbiavimo ir tinklaveikos įgūdžiais, kad veiksmingai ir efektyviai dirbtų su kitais specialistais ir pasiektų rezultatų.

Kontekstas

Norint veiksmingai dirbti komandoje sprendžiant realias problemas, reikia įvairių gebėjimų. Iš esmės tai yra priemonės, kurios leidžia suprasti inovacinį kontekstą ir paverčia jus lygiaverčiu diskusijų partneriu. Inovacijų specialistai yra tikri komandos žaidėjai; jie mokosi

vieni iš kitų ir dalijasi idėjomis.

Mokymasis ir darbas realiose situacijose yra socialinis procesas, kurio metu labai svarbu bendradarbiauti ir užmegzti ryšius su kitais. Taip ne tik skleidžiamos žinios ir patirtis, bet ir žmonės labiau įsitraukia į veiklą. Būdami komandos nariai žinote, koks svarbus yra bendradarbiavimas. Jūs nesiekiate "pavogti dėmesio". Tikroji bendro darbo vertė yra ta, kad galite papildyti vienas kito idėjas, "spėlioti" vienas su kitu, aptarti savo idėjas ir pasiūlymus dėl strategijų ir sprendimų, kritiškai juos patikrinti - jau nekalbant apie pridėtinę vertę, kurią suteikia galimybės teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį. Efektyvus profesinis bendravimas neleidžia, kad bet koks nereikalingas "triukšmas" užgožtų bendro darbo procesą.

!

Efektiviai bendradarbiauti su kitais tobulinant, kuriant naujoves ir inovacijas.

Turite

1. norėti dirbti kartu su kitais ir leisti, kad bendri tikslai būtų svarbesni už individualius;
2. Prisidėti prie ekspertų tinklo kūrimo ir strategiškai naudotis šiuo tinklu;
3. teisingai ir laiku naudotis įvairiais bendravimo įgūdžiais;
4. Jei reikia, naudokite Dialoginio požiūrio priemonių rinkinį.

Taigi, kad

Komandos nariai, turintys vienas kitą papildančių asmeninių ir profesinių įgūdžių, gali dirbti kartu ir bendrauti tarpusavyje kūrimo ar inovacijų proceso metu.

Elgesio rodikliai ir aprašymai

Būkite pasirengę bendradarbiauti ir siekite, kad bendri tikslai būtų svarbesni už individualius:

- Prisijungiate prie bendrų tikslų, kurie kyla ieškant naujų atsakymų į iškilusias problemas.
- Pripažįstate, kad bendras profesinių disciplinų kūrimas padeda rasti novatoriškus sprendimus.
- Ieškote galimybių ir būdų bendradarbiauti sprendžiant problemas.
- Gebate dirbti tarpdisciplininiame / tarpdalykiniame kontekste, t. y. glaudžiai bendradarbiaujate su kitų sričių specialistais, konstruktyviai prisidedate prie jų darbo ir įgyjate savo srities pripažinimo.
- Prisidedate prie to, kad jūsų ir komandos narių žinios, patirtis ir savybės būtų kuo geriau suderintos.
- Komandos interesus iškeliate aukščiau už savo asmeninius interesus ir reikalaujate, kad kiti komandos nariai būtų atsakingi už savo elgesį ir atsakomybę. Jūs taip pat esate atsakingas pats.
- Galite daryti nuolaidų, kad pasiektumėte bendrą tikslą ar rezultatą. Šias nuolaidas galite pagrįsti.

Gebėti prisidėti prie ekspertų tinklo kūrimo ir tikslingai konsultuotis su šiuo tinklu:

- Sukurkite funkcinį tinklą.
- Tinklų naudojate tikslingai.

Gebėjimas tinkamai ir tinkamu metu naudotis įvairiais bendravimo įgūdžiais:

- Žadinate entuziazmą ir skatinate kitus.
- Vyksta veiksmingos ir efektyvios diskusijos.
- Dalijatės savo darbu su kitais.
- Konstruktiviai prisidedate prie bendradarbiavimo.

5. Interaktyvus mokymasis

Vaidmuo: Mokymasis

Domenas: Praktikos bendruomenės novatoriškoje profesinėje praktikoje

Specifikacija: Interaktyvus mokymasis

Kompetencija

Vadovaudamas savo tolesniam profesiniam tobulėjimui, auklėtojas pripažįsta mokymosi visą gyvenimą poreikį ir stengiasi įgyti reikiamų mokymosi įgūdžių.

Kontekstas

Darbo pasaulis sparčiai keičiasi. Jums bus keliami įvairūs reikalavimai, todėl rizikuojate neatsilikti nuo įvykių. Švietimas susiduria su ta pačia problema. Nors stengiamės, kad jūsų profesinio mokymo kursas būtų kuo aktualesnis, ne visada pavyksta aprėpti naujausius pokyčius. Tai reiškia, kad turite pasirengti darbui greitai besikeičiančioje profesinėje aplinkoje. Iš jūsų bus tikimasi ne tik spręsti problemas, kurioms ruošėtės studijuodami ir kurias pakankamai gerai išmanote, kad galėtumėte įgyvendinti realius sprendimus; taip pat susidursite su naujomis problemomis, kurių negalėsite išspręsti naudodamiesi dabartine praktine patirtimi. Šioms naujoms problemoms spręsti gali prireikti naujų žinių, dar neįgytų žinių ir naujų aplinkybių, kuriose turimos žinios turi būti naudojamos kitaip.

Taip pat vis dažniau bendradarbiausite su kitų dalykų specialistais. Tokioje darbo ir mokymosi aplinkoje jums teks mokytis vieniems iš kitų, aktyviai, efektyviai ir sutelktai siekti rezultatų. Dirbant kartu šiame novatoriškame procese, noras mokytis dažnai kils iš vidaus - susidursite su problemomis, kurias tikrai norėsite išspręsti. Dėl to būtent jums kyla noras "kažko" išmokti ar net "išmokyti".

Situacijos sudėtingumas jūsų negąsdina. Matote iššūkį ir jį priimate. Į jį įsitraukiate ir nepasiduodate. Žinote, kad reguliariai atsitrenksite į sieną ir vėl turėsite atsigriebti, bet netrukus pastebėsite, kad išmokstate daugiau, nei manėte, kad įmanoma, kad tai, kas iš pradžių atrodė paini painiava, dabar turi prasmę. Jūs daug geriau matote bendrą vaizdą.

Į

Mokykitės vieni iš kitų ir vieni iš kitų.

Turite

1. parodyti savarankiško mokymosi gebėjimus;
2. norėti mokytis įvairiomis ir sudėtingomis sąlygomis;
3. gebėti apmąstyti savo mokymosi tikslo, metodo ir rezultato veiksmingumą;

4. Jei reikia, naudokite Dialoginio požiūrio priemonių rinkinį.

Taigi, kad

Jūs galite vadovauti tolesniam savo mokymosi gebėjimų ugdymui.

Elgesio rodikliai ir aprašymai

Parodo savarankiško mokymosi gebėjimus:

- Jūs suteikiate savo mokymosi procesui turinį ir kryptį, kitaip tariant, galite išsikelti sau vystymosi ir mokymosi tikslus ir atitinkamai veikti.

pasirengimas ir noras mokytis įvairiose sudėtingose aplinkose.

- Apmąstote savo veiksmus ir natūraliai prašote kitų atsiliepimų; pasveriate patarimus, kaip juos patobulinti, ir nedelsdami bei veiksmingai juos pritaikote.
- Suvokiate, kaip jūsų asmeniniai standartai ir vertybės veikia jūsų veiksmus, ir parodote norą juos aptarti.
- Už savo veiksmus galite būti traukiamas atsakomybėn.
- Esate pasirengę keisti savo elgesį.
- Pasenusių žinių atsisakote, jei tam yra svarių argumentų.
- Turite drąsos peržengti savo ribas, kad galėtumėte tobulėti asmeniškai ir profesiskai.

gebėjimas apmąstyti savo profesinės veiklos veiksmingumą:

Gebate reflektuoti ir analizuoti savo veiksmus:

- turinys;
- požiūris;
- grupės dinamika - tai gali apimti visų dalyvaujančių asmenų veiksmus;
- socialinius ir etinius aspektus, kai kuriami nauji sprendimai;
- savo tobulėjimą, susijusį su pirmiau minėtais punktais.

Sužinojote, kokios yra jūsų stipriosios ir silpnosios pusės (arba geriau jas supratote), ir galite jas patobulinti.

6. Žinių kūrimas

Vaidmuo: Žinių kūrėjas

Domenas: Inovatyvi profesinė praktika

Specifikacija: Žinių kūrimas

Kompetencija

Nuolat tobulindamas savo žinias ir nuolat atnaujindamas informaciją, mokytojas ne tik mokosi formalioje aplinkoje (pvz., mokykloje), bet ir plečia savo žinias mokydamasis darbo vietoje.

Kontekstas

Sparčiai vystantis naujoms informacinėms technologijoms, žinios plečiasi vis sparčiau ir yra prieinamos praktiškai pagal poreikimą, o naujos žinios gali būti skleidžiamos taip pat greitai. Jau nebeužtenka žinoti faktus ir mokėti juos pritaikyti. Žinios, kurių labiausiai reikia inovacijų srityje, dažnai vadinamos "plačiosiomis žiniomis". Tai reiškia, kad reikia žinoti daugelio skirtingų reiškinų priežastis, kaip viskas veikia, suprasti principus ir procesus (žinoti, kas gali suteikti idėjų ar konkrečios praktinės patirties). Tai ypač svarbu, nes faktinės žinios gali pasenti (ypač konkrečios išvados), o žinios apie pirmuosius principus (kuriais grindžiamos šios išvados) pasensta ne taip greitai.

Tikimasi, kad mokydami išvystysite požiūrį "kas būtų, jeigu...". Tai reiškia, kad išdrįsite užduoti kritinius klausimus apie priežastis ir pasekmes. Jūs mokotės suvokti profesinės veiklos sąsajas ir dėsningumus, taip pat kritiškai vertinti, domėtis ir mokytis. Norite atskleisti šiuos priežasties ir pasekmės ryšius ir kritiškai naudotės žiniomis. Visų pirma teorijos vertę vertinate pagal jos naudingumą sprendžiant problemas, su kuriomis susiduriate savo darbe. Jūs akylai nesivadovaujate jokiais idėjomis. Bendradarbiaudami su kitais specialistais ir palaikydami dialogą su jais, išsiaiškinate, ar kas nors veiks ir kaip tai veikia praktiškai. Šio proceso metu išmokstate derinti savo žinias ir patirtį su kitų žmonių žiniomis bei patirtimi ir atrandate, kas veikia, kurdami naujas žinias, kurias galima panaudoti profesinėje praktikoje. Be to, galite kritiškai įvertinti, kokios yra "veikliosios medžiagos", atrasti pasirinkto metodo vertę ir varomuosius principus (kurie lemia, kaip jis veikia). Greitai išmokssite žaisti savo žiniomis. Atrandate, kad kitų disciplinų teorijos ir idėjos taip pat gali būti naudingos arba pritaikytos kitam kontekstui. Taip pat atrandate, kad žinios, kurias įgijote kitam tikslui, gali būti praktiškai naudingos ir jūsų darbe. Trumpai tariant, atrandate, eksperimentuojate, pritaikote savo žinias, tikrinate, kaip jos veikia, ir taip generuojate naujas žinias. Tai oficialiai vadinama produktyviuoju mokymusi ir tolimesniu perkėlimu.

Suprantate, kaip svarbu dalytis žiniomis su kitais. Taip pat žinote, kad kiti turi žinių, kuriomis galite pasinaudoti. Todėl ieškote veiksmingų ir efektyvių būdų, kaip rasti žinių ir patirties, kuriomis kiti norėtų pasidalyti ar keistis. Jau žinote, kaip IRT greitai ir lengvai atveria duris į turtingą žinių aplinką. Socialinė žiniasklaida, pavyzdžiui, Web 2.0, taps vis naudingesne platforma, padedančia palaikyti informaciją ir dalytis neseniai įgytomis naujomis žiniomis.

!

Nuolat tobulinkite savo žinias novatoriškoje mokymosi aplinkoje.

Turite

1. Gebėjimas dalytis žiniomis ir naudotis jomis bei gebėjimas mokytis taikomųjų programų kontekste;
2. gebėti naudotis žiniomis ir įgūdžiais įvairiais taikymo lygiais ir kontekstais;
3. gali dalytis žiniomis ir jomis naudotis;
4. Jei reikia, naudokite Dialoginio požiūrio priemonių rinkinį.

Taigi, kad

Galite realiai prisidėti prie žinių gilinimo.

Elgesio rodikliai ir aprašymai

Gebėjimas plėtoti žinias taikymo kontekste:

- Galite pasinaudoti kitų žmonių žiniomis ir praktine patirtimi, kad sustiprintumėte savąsias ir įgytumėte naujų žinių, kurios padėtų tobulinti profesinę praktiką; diegiate naujoves.
- Esate atviras kitų žmonių kompetencijai ir aktyviai kviečiate juos prisidėti.
- Remdamiesi turimomis žiniomis, galite susieti naujai įgytas žinias su senosiomis.

Gebėjimas taikyti žinias ir įgūdžius įvairiais lygmenimis ir įvairiomis aplinkybėmis:

- Naudodamiesi įvairių sričių žiniomis, galite atrasti problemų dėsninumus.
- Įgytas žinias ir informaciją pritaikysite kurdami arba projektuodami naujus sprendimus.
- Jūs suprantate socialinių, ekonominių, techninių, etinių ir (arba) psichologinių veiksnių, kurie gali padėti rasti atsakymus į jūsų sprendžiamas problemas, poveikį.

Galimybė dalytis žiniomis ir naudotis jomis:

- Aktyviai dalijatės praktikoje įgytomis žiniomis ir patirtimi su kitais žmonėmis.
- Aktyviai ieškote naujų žinių ir veiksmingų būdų, kaip jas gauti ir jomis dalytis. Tai darote savo profesinei praktikai tinkamu būdu ir galite pagrįsti savo pasirinkimą šiuo klausimu.
- Ieškote sąsajų, kurios neapsiriboja bendromis komandos narių žiniomis ir patirtimi, ir padedate jiems suprasti šias sąsajas.