



Nasza podróż do podejścia dialogowego





Praca w podejściu dialogowym

Dialogowe podejście w pracy specjalistów i specjalistek w sektorach edukacji, zdrowia i pomocy społecznej. Szkolenie dla grup zarządzających oraz tutorów i tutorek

Erasmus + KA220-VET – Partnerstwa na rzecz współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego

Rezultat nr 5 - organizacja wiodąca: Autonomiczna Prowincja Trydent

Autorzy: Federica Rottaris i Riccardo Farina, Autonomiczna Prowincja Trydent

Z udziałem: 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, Region Emilia-Romania - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx i Mirjam Koning, Rotterdam University of Applied Sciences - Lorenzo Mercurio, University of Naples Federico II

Organizacja wnioskująca: Region Emilia-Romania, Departament Innowacji w Usługach Społecznych i Zdrowotnych

Organizacje partnerskie: 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

Projekt graficzny i ilustracje:

Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo | www.casadelcuculo.org



Sfinansowane przez
Unię Europejską

NextGenerationEU

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Ten utwór © 2024 jest objęty licencją Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe. Aby wyświetlić kopię tej licencji, odwiedź creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/



SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

Podróż do podejścia dialogowego 7

Uczynienie dialogu przystępnym i dostępnym 7

Wprowadzanie dialogu do organizacji 8

CZYM JEST PODEJŚCIE DIALOGOWE? 11

Wpływ na poziomie indywidualnym 14

Wpływ na poziomie zbiorowym 15

Podejście dialogowe jako narzędzie 17

Podejście dialogowe jako strategia 18

Podejście dialogowe jako kultura 20

JAK WDROŻYĆ PODEJŚCIE DIALOGOWE WE WŁASNEJ ORGANIZACJI? 23

Od poziomu indywidualnego do zbiorowego 24

Utworzenie grupy zarządzającej 24

Pierwsze kroki do wprowadzenia dialogu 28

Role, kompetencje i narzędzia w podejściu dialogowym 30

DLACZEGO DOBRZE JEST STOSOWAĆ PODEJŚCIE DIALOGOWE? 35

Zastosowanie podejścia dialogowego w zintegrowanym i skoncentrowanym na osobie modelu opieki (IPCCM) w Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalia 38

Wdrożenie podejścia dialogowego w regionie Emilia-Romania, Włochy 46

Wspólne doświadczenia Centrum Zdrowia Psychicznego Forlì-Cesena oraz miejskich służb socjalnych Forlì i Rubicone Mare, Włochy 52

Studium przypadku Gmina Pudasjärvi, Finlandia 57

DODATEK 63

Kluczowe kompetencje tutorów i tutorek podejścia dialogowego 64

BIBLIOGRAFIA 81

WSTĘP



Celem podręcznika jest dostarczenie wskazówek umożliwiających wprowadzenie podejścia dialogowego do pracy ludzi i funkcjonowania organizacji.

Podejście dialogowe pozwala ludziom wspólnie myśleć, a także znajdować nowe rozwiązania i możliwości działania w trudnych sytuacjach. Punktem wyjścia do dialogu jest przeżywanie niepokoju, który może być złożony i trudny do zdefiniowania.

W tym kontekście ów niepokój - nazywany w literaturze przedmiotu **ZMARTWIENIEM** - wyraża osobistą perspektywę pracownika lub pracowniczki organizacji (Eriksson & Arnkil, 2009, s. 21). Zmartwienia są bardzo konkretnymi rzeczami, ponieważ łączą w sobie zarówno myśli, emocje, jak i wartości moralne.

Podejście dialogowe może zatem mieć znaczenie dla tych specjalistów i specjalistek, których zmartwienia wynikają z charakteru pracy, w której występują bliskie i ważne relacje z ludźmi w obszarze pomocy społecznej, ochrony zdrowia, edukacji lub w procesach rozwoju organizacyjnego i wsparcia psychologicznego.

Podejście dialogowe ułatwia współpracę między ludźmi, zwiększa zaufanie i spójność w grupie oraz wyzwala indywidualne zasoby, takie jak motywację i poczucie odpowiedzialności.

Podczas naszego projektu Erasmus+ *Praca w podejściu dialogowym* nauczyliśmy się, jak myśleć i działać w duchu dialogu, czyli jak słuchać własnego myślenia i myślenia innych ludzi, jak zadawać pytania i jak czerpać z tego, co dają inni, aby zobaczyć konkretne zmartwienie z nowej perspektywy.

Lekcje te wydają się dość proste do nauczenia, ale nie aż tak proste do zastosowania w praktyce.

Z tego powodu niniejszy podręcznik został napisany z uwzględnieniem dwóch głównych intencji.

Po pierwsze, aby zbadać wszystkie **CO, DLACZEGO i JAK** podejścia dialogowego.

Zamiast broszury instruktażowej, podeszliśmy do tego w taki sposób, aby zbudować wspólną płaszczyznę oraz stworzyć język, oparty zarówno na podstawach teoretycznych, jak i subiektywnych doświadczeniach.

Podróż do podejścia dialogowego

Podstawowym celem naszej publikacji jest przedstawienie doświadczeń z naszej podróży: wyników wspólnej pracy, a także refleksji i pytań stawianych sobie przez całą drogę.

Projekt Erasmus+ zgromadził specjalistów i specjalistki, pochodzących z różnych krajów europejskich i pracujących w dziedzinie edukacji, zdrowia i pomocy społecznej, zarówno w organizacjach publicznych, jak i prywatnych, środowiskach akademickich i trzecim sektorze.

W trakcie trwania projektu udało nam się osiągnąć wiele: poznać podejście dialogowe poprzez jego praktykowanie, stworzyć zaangażowaną społeczność i zbadać potencjał podejścia dialogowego w zakresie zmiany kulturowej i społecznej w organizacji.

Ponieważ cała ta podróż miała duży wpływ na nasze życie osobiste i zawodowe, chcieliśmy stworzyć coś, co będzie trwało dłużej niż sam projekt.

Uczynienie dialogu przystępnym i dostępnym

Niniejszy podręcznik ma na celu przekazanie zasad podejścia dialogowego tym, którzy mogą uznać je za cenny zasób w swojej pracy.

Od czego zacząć? Jak zaangażować



własną organizację lub zespół? To pytania, które mają kluczowe znaczenie. Niestety, nie możemy udzielić na nie jednoznacznej odpowiedzi, bo nie istnieje jedna uniwersalna recepta. Nasz podręcznik oferuje więc wiele recept i pokazuje wiele przykładów wprowadzania podejścia dialogowego w różnych kontekstach pracy.

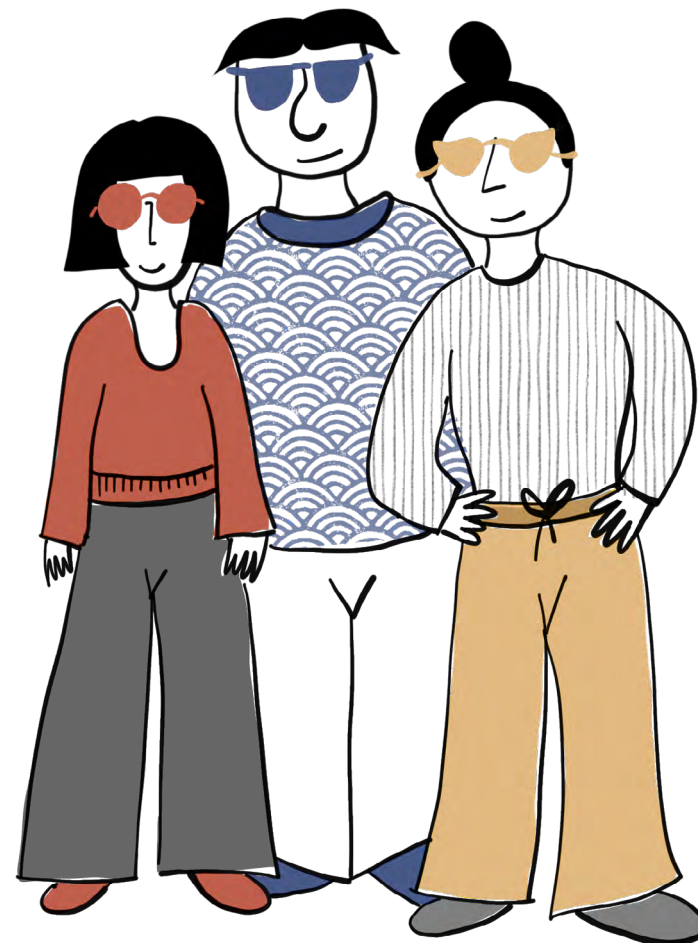
Chcemy przekazać jedno najważniejsze przesłanie: podejście dialogowe można wprowadzić do każdej organizacji lub środowiska, jest to tylko kwestia zidentyfikowania odpowiedniej potrzeby (lub zmartwienia), niezależnie od tego, czy jest to konkretne zadanie, projekt czy praktyka wpływająca na czyjąś pracę.

Podręcznik jest przeznaczony dla wszystkich osób pracujących w zawodach pomocowych, którzy dzięki podejściu dialogowemu mogą odnieść znaczne korzyści z integracji różnych umiejętności i doświadczeń, poszerzyć swoją świadomość, a także rozwinąć wrażliwość. Podejście dialogowe może być interesujące zarówno dla osób, które pracują z klientami, jak i projektujących usługi, a także dla tych, które przeprowadzają zmiany w organizacji.

Wprowadzanie dialogu do organizacji

Podążając za tymi założeniami, w drugiej części podręcznika przyglądamy się organizacji jako całości i wprowadzamy czytelników w elementy, które mają fundamentalne znaczenie dla ugruntowania podejścia dialogowego. Organizacje są bardzo skomplikowane z racji swojej dynamiki oraz dużej ilości ról i funkcji. Ich złożoność w niektórych przypadkach ułatwia wprowadzanie innowacji, ale w innych czyni je bardzo trudnym. Jeśli chodzi o podejście dialogowe, powinniśmy dokładnie rozważyć rolę grupy zarządzającej, osób facylitujących oraz tutorów i tuterek jako kluczowych postaci, które będą wprowadzać nowe perspektywy oraz tworzyć sieci współpracy angażujące ludzi oraz instytucje.

Krótko mówiąc, niniejszy podręcznik opowiada o naszej podróży w kierunku podejścia dialogowego. Podróży, która cały czas trwa i która jest inna dla każdej osoby i organizacji. Zaczniemy opowieść od naszych doświadczeń, a potem przedstawimy wyniki, które osiągnęliśmy i praktyki, jakie wprowadziliśmy do życia naszych organizacji. Proces ten był dla nas (i naszych organizacji) naprawdę transformujący. Mamy nadzieję, że może być taki także dla Was.



CZYM JĘST
PODEJŚCIE
DIALOGOWE?



W tym rozdziale opowiemy, na czym polega podejście dialogowe (*dialogical approach*), przedstawiając subiektywne doświadczenia i refleksje grupowe z naszego szkolenia¹.

Pojęcie dialogu może wydawać się proste, a nawet oczywiste, ale gdy zostanie pogłębione z perspektywy złożonych organizacji i zespołów, staje się wieloaspektowe.

Możemy ogólnie zdefiniować **DiALOG** jako:

“rozmowę, w której uczestnicy wzajemnie wykorzystują swój wkład. W dialogu są gotowi porzucić swoje wcześniej ustalone poglądy i wysłuchać zdania innych, a tym samym są otwarci na powstałe w wyniku wspólnej interakcji pomysły, które w przeciwnym razie pozostałyby niezauważone. Innymi słowy, czyjaś opinia nie jest ostateczna, ale stanowi krok w kierunku końcowego wyniku. Celem dialogu jest uzyskanie nowego wglądu, nowego zrozumienia danej kwestii”

(Eriksson & Arnkil, 2009, s.36)

¹ W ramach projektu *Praca w podejściu dialogowym* przeprowadzono dwa kursy szkoleniowe: kurs orientacyjny (wstępny) (dwa moduły po dwa dni każdy dla 60 osób uczestniczących) oraz szkolenie dla tutorów i tuterek podejścia dialogowego (cztery moduły po dwa dni każdy dla 55 osób uczestniczących). Program szkolenia dla tutorów i tuterek podejścia dialogowego został opisany w odrębnej publikacji (nr 4) dostępnej na stronie internetowej projektu. Patrz: “Bibliografia” na stronie 81.

Podejście dialogowe to sposób na otwarte, wspólne radzenie sobie ze złożonymi sytuacjami: poprzez dialog różne punkty widzenia przeplatają się, a nie nakładają na siebie, aż zaangażowane w niego osoby ostatecznie osiągną rezultat, który jest nowy dla wszystkich.

Podczas naszego szkolenia szeroko omawialiśmy, jak wygląda **POSTAWA DIALOGICZNA**², co ją umożliwia i jak ją trenować. Niektóre z głównych zasad bycia dialogicznym, które ceniliśmy, dotyczą słuchania zdania innych ludzi i szanowania ich odmienności, budowania zaufania, tolerowania niepewności oraz uznawania własnych działań i reakcji.

Dialog jako sposób komunikacji wydaje się zatem godzić dwie podstawowe ludzkie potrzeby: zrozumienie siebie i zrozumienie innych.

Stało się to oczywiste od samego początku naszego szkolenia: uczestnikom i uczestniczkom zadano pytanie, do czego potrzebują podejścia dialogowego, a ich spontaniczne odpowiedzi utworzyły dwie grupy.



² Sformułowania „dialogowy” i „dialogiczny” używane są w polskim tłumaczeniu wymiennie. W polskiej literaturze przedmiotu najczęściej używa się sformułowania „podejście dialogowe” stąd zostało ono przyjęte jako wiodące.

Wpływ na poziomie indywidualnym

Pierwsza grupa odpowiedzi dotyczyła **POZIOMU INDYWIDUALNEGO** – tego, w jaki sposób podejście dialogowe może pomóc zarówno na gruncie osobistym, jak i zawodowym:

UMIEĆ BARDZIEJ
ANGAŻOWAĆ SIĘ W
RELACJE MIĘDZYLUDZKIE

LEPIEJ SIĘ
KOMUNIKOWAĆ ORAZ
BUDOWAĆ LEPSZE
RELACJE Z ZESPOŁEM

BYĆ BARDZIEJ
OTWARTYM NA INNYCH

ROZWINAĆ TAKIE
UMIEJĘTNOŚCI, JAK
AKTYWNE SŁUCHANIE
LUB POZUCIE WŁASNEJ
SKUTECZNOŚCI W
KOMUNIKACJI

POPRAWIĆ SWOJĄ
POSTAWĘ PODCZAS
PRACY W ZESPOLE

Z indywidualnego punktu widzenia podejście dialogowe jest postrzegane jako mające wpływ na samoświadomość, poczucie własnej skuteczności, otwartość i własne samopoczucie, wszystkie kluczowe aspekty skutecznej postawy dialogowej.

Wpływ na poziomie zbiorowym

Druga grupa odpowiedzi dotyczyła **POZIOMU ZBIOROWEGO**, np. wykorzystania podejścia dialogowego w komunikacji w zespole lub organizacji:

ABY USPRAWNIĆ
DIALOG W ZESPOLE
MAJĄCYM RÓŻNE
DOŚWIADCZENIA I
PRIORYTETY

ABY OSIĄGNĄĆ
BARDZIEJ
PRODUKTYWNA
I ŁATWIJSZĄ
KOMUNIKACJĘ W MOJEJ
PRACY

ROZWINAĆ
WSPÓŁPRACĘ MIĘDZY
PROFESJONALISTAMI
PRACUJĄCYMI W POMOCY
SPOŁECZNEJ, OCHRONIE
ZDROWIA I EDUKACJI

WZMOCNIĆ
SKUTECZNOŚĆ
INTERWENCJI W
INTERDYSCYPLINARNYCH
ZESPOŁACH

BY PRACOWAĆ
BARDZIEJ EFEKTYWNIĘ I
POPRAWIĆ DOBROSTAN
OSÓB W MOJEJ
ORGANIZACJI

ABY ŁAGODZIĆ
TRUDNE RELACJE LUB
SYTUACJE

ABY POPRAWIĆ
EFEKTYWNOŚĆ SPOTKAŃ

UPEWNIĆ SIĘ, ŻE
KAŻDY W MOIM ŚRODOWISKU
PRACY MA MOŻLIWOŚĆ
WYRAŻENIA WŁASNEGO
PUNKTU WIDZENIA I
WYSŁUCHANIA OPINII INNYCH

Również z perspektywy organizacyjnej **podejście dialogowe jest potężnym zasobem do działania w oparciu o podstawowe wartości, takie jak szacunek, sprawiedliwość, odpowiedzialność i zaufanie.**

Podejście dialogowe wydaje się zatem odpowiednie dla każdej osoby i możliwe do zastosowania we wszystkich kontekstach. W trakcie naszych szkoleń często zastanawialiśmy się, czy ta uniwersalność podejścia dialogowego nie sprawia, że staje się ono zbyt nieuchwytnie, zbyt zakorzenione wyłącznie we własnej wyobraźni lub wizji, a nawet osobowości. Jednak w trakcie rozmowy z uczestnikami i uczestniczkami zdaliśmy sobie sprawę, że pozorny brak konkretności jest przewyżniany przez bogactwo niuansów. **W rzeczywistości zauważyliśmy trzy różne powiązane ze sobą wymiary leżące u podstaw podejścia dialogowego.**

Podejście dialogowe jako narzędzie

Po pierwsze, podejście dialogowe może być **NARZĘDZIEM**:

“NARZĘDZIE KOMUNIKACJI, KTÓRE UŁATWIA POROZUMIENIE”

“METODY MAJĄCE NA CELU UŁATWIENIE
KOMUNIKACJI W GRUPIE”

“WSPÓLNY I EMPATYCZNY SPOSÓB PRACY W GRUPIE NASTAWIONY
NA UCZESTNICTWO, WSPÓŁPRACĘ I WSPÓŁDZIAŁANIE”.

Słowa takie jak *narzędzie* i *metoda* powtarzały się wśród uczestników i uczestniczek, ponieważ rezonowały z pierwszymi wrażeniami, które wszyscy dzieliliśmy na początku naszego szkolenia. Zobaczenie wartości podejścia dialogowego jako specyficznej metody jest prawdopodobnie najbardziej bezpośrednim sposobem na jego poznanie. W trakcie szkolenia przeciwiczyliśmy wspólnie różne narzędzia, które udowodniły nam swój potencjał do wprowadzania zmian w złożonych sytuacjach.

Postrzeganie podejścia dialogowego instrumentalnie, czyli jako metody, oznacza przede wszystkim uznanie jego zdolności do pełnienia określonej funkcji: zastosowania w danym czasie i w danym kontekście, aby osiągnąć określony cel. **Innymi słowy, z perspektywy narzędzia podejście dialogowe ma pomóc w wykonaniu zadania i osiągnięciu określonych rezultatów.**

Podejście dialogowe jako strategia

Po drugie, podejście dialogowe może być **STRATEGIĄ**, w takim sensie jest rozumiane jako:

“PODEJŚCIE DO ŻYCIA W PRACY I POZA NIĄ”

“PODEJŚCIE UŁATWIAJĄCE INTERAKCJĘ MIĘDZY RÓŻNYMI ROLAMI W ZŁOŻONYCH ORGANIZACJACH”

“PODEJŚCIE POLEGAJĄCE NA ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW POPRZEZ ROZMOWĘ”.

Za pomocą słowa *strategia* chcemy zebrać te spostrzeżenia, które wskazują na potencjał podejścia dialogowego w osiąganiu długoterminowych wyników lub celów.

Niektórzy uczestnicy opisują podejście dialogowe również jako:

“MOŻLIWOŚĆ ZNALEZIENIA CZASU NA ROZPOCZĘCIE ROZMOWY I DIALOG Z DRUGĄ OSOBĄ”

“MOŻLIWOŚĆ SKUPIENIA SIĘ NA INNEJ OSOBIĘ”.

Naszym zdaniem wszystkie te odpowiedzi mają wspólną cechę: dodają moc generatywną do wartości instrumentalnej.

Przejsie od perspektywy narzędzia do perspektywy strategii jest istotne z dwóch głównych powodów: po pierwsze, pozwala nam, użytkownikom i użytkowniczkom podejścia dialogowego, poszerzyć zakres jego zastosowania. **Po drugie, umożliwia sprostanie wyzwaniu,**

jakim jest będące istotą podejścia dialogowego przekształcanie sytuacji osadzonych w ramach na takie, które są otwarte na różne zakończenia. Wymaga to nauczenia się tolerowania niepewności w oczekiwaniu na ważne, ale nie dające się przewidzieć rezultaty,



Podejście dialogowe jako kultura

Po trzecie, podejście dialogowe może być **KULTURĄ** lub innymi słowami:

“SPOSOBEM NA PRZEPROJEKTOWANIE NASZEJ WSPÓŁPRACY”.

Chodzi nam o zobaczenie, że podejście dialogowe to:

**“POSTAWA UMOŻLIWIAJĄCA INTERAKCJE Z INNYMI
WSPÓŁPRACOWNIKAMI LUB OSOBAMI Z OTWARTYM UMYŚLEM”**

**“NADZIEJA NA MOŻLIWOŚĆ NAWIĄZANIA DIALOGU –
POMIMO TAK WIELE RÓŻNIC MIĘDZY LUDŹMI, ZARÓWNO
INDYWIDUALNYCH, JAK I KULTUROWYCH”.**

Słowa takie jak postawa, sposób myślenia (*mindset*), nadzieja pokazują nieodłączną złożoność, która przynależy do podejścia dialogowego: komunikacja i praca w tym podejściu polega w równym stopniu na używaniu narzędzi i stosowaniu strategii, jak i na osobistym lub organizacyjnym zaangażowaniu.

Aby być w dialogu, akceptujemy, że musimy trzymać na wodzy nasze własne emocje i z góry ustalone poglądy, aby dać przestrzeń na emocje i poglądy innych.

W ten sam sposób, aby przyjąć podejście dialogowe, organizacje powinny otworzyć się i ponownie omówić własną kulturę w procesie ciągłych zmian.

Podejście dialogowe oznacza zmianę kultury organizacji, ponieważ działa na głębokim poziomie, u podstaw praktyk i wartości organizacyjnych, zmieniając je wewnątrz i na zewnątrz. W sposób głęboko dialogiczny pozwala na transformację organizacji, zespołów

i wszystkich zaangażowanych w ten proces osób.

Rozumienie podejścia dialogowego albo jako **NARZĘDZIA**, albo jako **STRATEGII**, albo jako **KULTURY** nie wyklucza się wzajemnie w tym sensie, że wszystkie trzy mogą być obecne i spójne z postrzeganiem podejścia dialogowego przez jedną osobę. Mogą one po prostu reprezentować trzy różne sposoby poznawania i angażowania się w to podejście: każda osoba może eksperymentować i doświadczać różnych poziomów, od wartości instrumentalnej po głęboką istotę dialogu w trakcie trwałej zmiany organizacyjnej i indywidualnej.



JAK WPROSIĆ PODEJŚCIE DIALOGOWE WE WŁASNEJ ORGANIZACJI?



Ogólnie rzecz biorąc, otwartość na dialog jest postawą związaną z tym, jak radzimy sobie z innymi ludźmi. W tym sensie możemy mówić o podejściu dialogowym na poziomie indywidualnym, niezależnie od tego, czy jest ono stosowane w pracy, z przyjaciółmi czy rodziną.

Niemniej jednak, **gdy podejście dialogowe jest uznawane za znaczące i wartościowe w środowisku pracy, potrzebny jest krok naprzód od poziomu indywidualnego do zbiorowego, aby jego użyteczność znalazła rzeczywiste zastosowanie.**

Od poziomu indywidualnego do zbiorowego

Zmieniając perspektywę z indywidualnej na zbiorową, zmieniają się również główni aktorzy, którzy mogą sprawić, że organizacja stanie się bardziej otwarta na dialog. Punkt ciężkości przesuwa się z rozwijania indywidualnych kompetencji w tym zakresie na zaangażowanie we wspieranie wspólnej pracy w podejściu dialogowym.

Aby to zrobić, organizacja planująca wdrożyć podejście dialogowe powinna zidentyfikować **GRUPĘ ZARZĄDZAJĄCĄ** odpowiedzialną za kierowanie tym procesem i monitorowanie jego postępów.

Utworzenie grupy zarządzającej

Grupa zarządzająca może zostać utworzona tylko w tych organizacjach, w których jest już wspólna wiedza na temat podejścia dialogowego lub przynajmniej jego wstępna znajomość, a także istnieją dowody na pozytywne efekty pracy w tym podejściu, tak aby kierownictwo najwyższego szczebla widziało korzyści płynące z utworzenia grupy osób zaangażowanych w promowanie podejścia dialogowego w organizacji.

Doświadczenia związane z wdrażaniem podejścia dialogowego w ciągu ostatniej dekady w regionie Emilia-Romania we Włoszech potwierdziły

pozytywne efekty z wprowadzenia grup zarządzających³.

Grupa zarządzająca to grupa sterująca składająca się z osób reprezentujących organizację zaangażowane w proces wdrożenia podejścia dialogowego. Ich rolą może być kształtowanie polityk lub wykonywanie zadań. Podstawą jej działania jest jednak zdolność do podejmowania decyzji.

Zadaniem grupy zarządzającej jest reprezentowanie, przewodniczenie, kierowanie, monitorowanie i wspieranie wdrażania podejścia dialogowego we wszystkich jego elementach.

Oprócz tego ważne jest nadawanie spójności całemu procesowi wdrażania poprzez łączenie podobnych działań w organizacji oraz wprowadzanie mechanizmów zapewniających ciągłość i trwałość zmiany w tym kierunku (np. ciągłe doszkalanie). Wprowadzenie podejścia dialogowego w konsekwencji wpływa również na mechanizmy decyzyjne w grupie zarządzającej, które także powinny zostać oparte na dialogu.



³ Opis zarządzania pochodzi z dokumentu "L'approccio dialogico in Emilia-Romagna", Direzione generale Cura della persona, salute e welfare, Region Emilia-Romania, kwiecień 2023. Patrz: "Bibliografia" na stronie 81.

Główne zadania grupy zarządzającej to:

SPORZĄDZENIE POROZUMIENIA/UMOWY POMIĘDZY WSZYSTKIMI OSOBAMI/PODMIOTAMI WCHODZĄCYMI W JEJ SKŁAD;

UDZIAŁ W SZKOLENIU NA TEMAT ZAINICJOWANIA PODEJŚCIA DIALOGOWEGO W ORGANIZACJI;

OKREŚLENIE I SFORMALIZOWANIE RÓL W GRUPIE;

ŚCISŁA WSPÓŁPRACA Z KIEROWNICTWEM ORGANIZACJI ORAZ TUTORAMI/TUTORKAMI, CZYLI PRACOWNIKAMI ORGANIZACJI, KTÓRZY ZOSTALI PRZESZKOLENI WE WSPIERANIU WDRAŻANIA PODEJŚCIA DIALOGOWEGO;

WYŁĄNIANIE I ZACHĘCANIE DO DZIAŁANIA FACYLITATORÓW I FACYLITATOREK, CZYLI OSÓB, KTÓRE POSIADAJĄ ROZLEGŁĄ WIEDZĘ SPECJALISTYCZNĄ W ZAKRESIE PODEJŚCIA DIALOGOWEGO, WPROWADZIŁY JĄ DO SWOJEJ CODZIENNEJ PRAKTYKI, A ICH ZADANIEM JEST PLANOWANIE I PROWADZENIE SPOTKAŃ ORAZ WSPIERANIE ZMIAN W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ.

Efekty, jakie przyniosło wdrożenie podejścia dialogowego w Emilii-Romanii z pewnością stanowią punkt odniesienia dla wielu innych organizacji, ale są wynikiem wielu lat pracy. W związku z tym ramach projektu Erasmus+ *Praca w podejściu dialogowym* podjęto próbę dostarczenia wskazówek organizacjom, które nie mają wiedzy w tym zakresie.

Chociaż ustalenie dokładnych kryteriów tworzenia grupy zarządzającej może być trudne, rozsądne jest, aby grupa była zgodna z charakterystyką organizacji, w tym jej strukturą, procesami decyzyjnymi, formalną i nieformalną hierarchią oraz kulturą organizacyjną⁴.

Po rozpoznaniu tego, jak działa organizacja, konieczne jest ustalenie, które osoby powinny wejść do grupy zarządzającej, aby budować zaangażowanie ze strony wszystkich interesariuszy oraz wspierać tworzenie środowiska dialogowego.

Po określeniu składu grupy zarządzającej, pierwszymi jej zadaniami powinny być:

ODBYCIE SZKOLENIA W ZAKRESIE PRACY DIALOGOWEJ;

UZGODNIENIE OBSZARÓW, W KTÓRYCH NALEŻY WDROŻYĆ ZMIANY;

ZDEFINIOWANIE STRATEGII KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI NA TEMAT PRACY DIALOGOWEJ;

WYBRANIE OSÓB, KTÓRE ZOSTANĄ PRZESZKOLONE JAKO TUTORZY/TUTORKI PODEJŚCIA DIALOGOWEGO;

WSPIERANIE TUTORÓW I TUTOREK W ICH PRACY;

MONITOROWANIE WYNIKÓW.

⁴ Opis rezultatu nr 1 realizowanego w ramach projektu *Praca w podejściu dialogowym* zawiera szczegółowe wytyczne dotyczące sposobu tworzenia grupy zarządzającej i jej charakterystyki. Patrz: "Bibliografia" na stronie 81.

Same działania grupy zarządzającej powinny być prowadzone w formie dialogowej. W tym celu członkowie i członkinie grupy powinni zostać przeszkoleni lub przynajmniej mieć jasne pojęcie o podejściu dialogowym na poziomie teoretycznym i metodologicznym, a następnie można rozpocząć proces.

Pierwsze kroki do wprowadzenia dialogu

Ale co się dzieje, gdy organizacja nie jest zaznajomiona z podejściem dialogowym? Jaki może być pierwszy krok do wprowadzenia dialogu?

Są to pytania skierowane do uczestników i uczestniczek szkoleń, które zostały zrealizowane w ramach projektu Erasmus+ *Praca w podejściu dialogowym*. Wiodącym wnioskiem z pracy grupowej było stwierdzenie, że każdy z nas jest głównym aktorem we własnym środowisku pracy, niezależnie od tego, czy jesteśmy kierownikami, czy nie: podejście dialogowe jest czymś, co czujemy, że chcemy realizować, ponieważ poprawia nasze samopoczucie w pracy.

Kolejnym krokiem była odpowiedź na pytanie: co możemy więc zrobić, aby nasz zwykły sposób pracy stał się bardziej dialogowy? Większość odpowiedzi sugerowała rozpoczęcie od małych kroków, takich jak wprowadzanie podejścia dialogowego do codziennych czynności, w których czujemy się pewnie, lub angażowanie współpracowników, którzy są bardziej otwarci na nowe rozwiązania, a nawet stosowanie dialogu w prostych zadaniach i projektach oraz pokazywanie korzyści.

Aby wprowadzić podejście dialogowe do naszych własnych kontekstów pracy, powinniśmy być świadomi charakterystycznych cech naszej organizacji określających ramy, w których musimy się poruszać. Niektóre wspólne cechy organizacji, które pojawiły się podczas naszego szkolenia, to:

- współdzielone przywództwo lub horyzontalne podejmowanie decyzji

versus struktura hierarchiczna lub odgórne podejmowanie decyzji;

- zakres własnej autonomii w zarządzaniu działaniami;
- wiele poziomów władzy;
- struktura pozarządowa versus urzędnicza/biurokratyczna;
- praca indywidualna versus praca kolektywna.

Pomimo różnic organizacyjnych **wszyscy dzielimy potrzebę zidentyfikowania najbardziej odpowiedniego poziomu, na którym można wprowadzić podejście dialogowe.** Czy będzie to kierownictwo niższego, średniego czy wyższego szczebla, zależy od specyfiki organizacji. Podejście dialogowe można wprowadzić jako proces sam w sobie lub jako część szerszego procesu.

Możliwe działania mające na celu stopniowe angażowanie organizacji w podejście dialogowe:

WZMOCNIENIE ZWYKŁYCH SPOTKAŃ NARZĘDZIAMI DIALOGOWYMI;

ŁĄCZENIE OSÓB ZAZNAJOMIONYCH I NIEZAZNAJOMIONYCH Z PODEJŚCIEM DIALOGOWYM W CELU STWORZENIA WIELOSPECJALISTYCZNEJ SIĘCI;

DOSTOSOWANIE DZIAŁAŃ GRUPY ZARZĄDZAJĄCEJ W SPOSÓB, KTÓRY MOŻE BYĆ POMOOCNY I WSPIERAJĄCY;

OTWARTE KOMUNIKOWANIE SIĘ Z KIEROWNICTWEM WYŻSZEGO SZCZEBLA NA TEMAT KORZYŚCI, OSIĄGNIĘĆ I WYZWAŃ ZWIĄZANYCH Z PODEJŚCIEM DIALOGOWYM;

ZACHĘCANIE PRACOWNIKÓW DO SZKOLEŃ DLA FACYLITATORÓW
i FACYLITATOREK ORAZ TUTORÓW i TUTOREK PODEJŚCIA
DIALOGOWEGO, CZERPANIE Z ICH DOŚWIADCZENIA.

Role, kompetencje i narzędzia w podejściu dialogowym

Osoby facylitujące oraz tutorzy i tutorki odgrywają kluczową rolę we wprowadzaniu podejścia, ponieważ są pomostem między grupą zarządzającą a zespołem. Są przeszkoleni, aby przejść od poziomu instrumentalnego (metod i narzędzi) do głębszego poziomu dialogu (strategii i zmiany kulturowej).

Osoby facylitujące oraz tutorzy i tutorki rozwinęły postawę dialogiczną, umiejętność wspierania trybu "wspólnego myślenia", a także nauczyli się korzystać z narzędzi dialogowych w celu wspierania grupy zarządzającej i tworzenia podstaw do pracy dialogowej we własnych organizacjach. Ich zadania są zatem ściśle związane z bieżącymi i rzeczywistymi potrzebami organizacji: identyfikują zmartwienia, wprowadzają je w proces dialogu i czuwają nad jego przebiegiem.

Osoby facylitujące oraz tutorzy i tutorki sprawdzają się w różnych kontekstach organizacyjnych, pomagają tworzyć sprzyjające warunki do pracy nad czymś, co już istnieje i może wymagać zmian lub do rozpoczęcia czegoś, co jeszcze nie istnieje, czyli jest niewyrażonym potencjałem. W wyniku projektu określiliśmy zestaw pięciu kluczowych, uzupełniających się kompetencji (kierowanie się innowacjami, kierowanie się potrzebami, współpraca, interaktywne uczenie się, tworzenie wiedzy),

które zgodnie z naszym doświadczeniem pozwalają specjalistom i specjalistkom stać się tutorami i tutorkami podejścia dialogowego⁵. Pięć kompetencji zostało szczegółowo opisanych w Dodatku na końcu publikacji.

Jeśli chodzi o narzędzia, osoby facylitujące oraz tutorzy i tutorki mogą polegać na kilku technikach, takich jak ćwiczenia: branie na siebie zmartwień, dialogi o dobrej przyszłości, przestrzeń na dialog i dialogi rozgrzewkowe⁶.

Narzędzia dialogowe pomagają angażować osoby uczestniczące w procesie, a jednocześnie wspierają facylitatorów oraz tutorów i tutorki: z jednej strony ułatwiają im zaplanowanie pracy, a z drugiej budują ich wiarygodność.

Przykładowo, dialogi rozgrzewkowe mają na celu stworzenie więzi pomiędzy osobami uczestniczącymi, oswojenie z dialogiem i pobudzenie ich własnego myślenia. Dialogi o dobrej przyszłości pomagają koordynować wspólne zadania, łączyć zasoby sieci współpracy i rozszerzać możliwości działania. Przestrzeń na dialog może być wykorzystywana przez osoby facylitujące oraz tutorów i tutorki w celu przygotowania się do praktycznego wykorzystania dialogów i późniejszej refleksji nad nimi (Arnkil, 2019, s. 37-50).

⁵ W rezultacie nr 2 w ramach projektu *Praca w podejściu dialogowym* zidentyfikowano profil kompetencji tutorów i tutorek w podejściu dialogowym. Patrz: "Bibliografia" na stronie 81.

⁶ W rezultacie nr 3 w ramach projektu *Praca w podejściu dialogowym* wypracowano zestaw narzędzi podejścia dialogowego, które mogą być używane przez grupę zarządzającą oraz tutorów i tutorki. Patrz: "Bibliografia" na stronie 81.

Przestrzeń na dialog można rozumieć jako:

PRZESTRZEŃ FIZYCZNA: ZAARANŻOWANIE MIEJSCA TAK, ABY BYŁO ODPOWIEDNIE DO PROWADZENIA DIALOGU;

PRZESTRZEŃ CZASU: UPEWNIENIE SIĘ, ŻE JEST WYSTARCZAJĄCO DUŻO CZASU ORAZ ŻE JEST ON ROZDZIELANY I WYKORZYSTYWANY W SPOSÓB SPRZYJAJĄCY DIALOGOWI;

PRZESTRZEŃ SPOŁECZNA: WŁĄCZANIE ZNACZĄCYCH OSÓB ORAZ POMAGANIE IM W BYCIU ŚWIADOMIE OBECNYMI I WYKORZYSTANIU WŁASNEGO POTENCJAŁU;

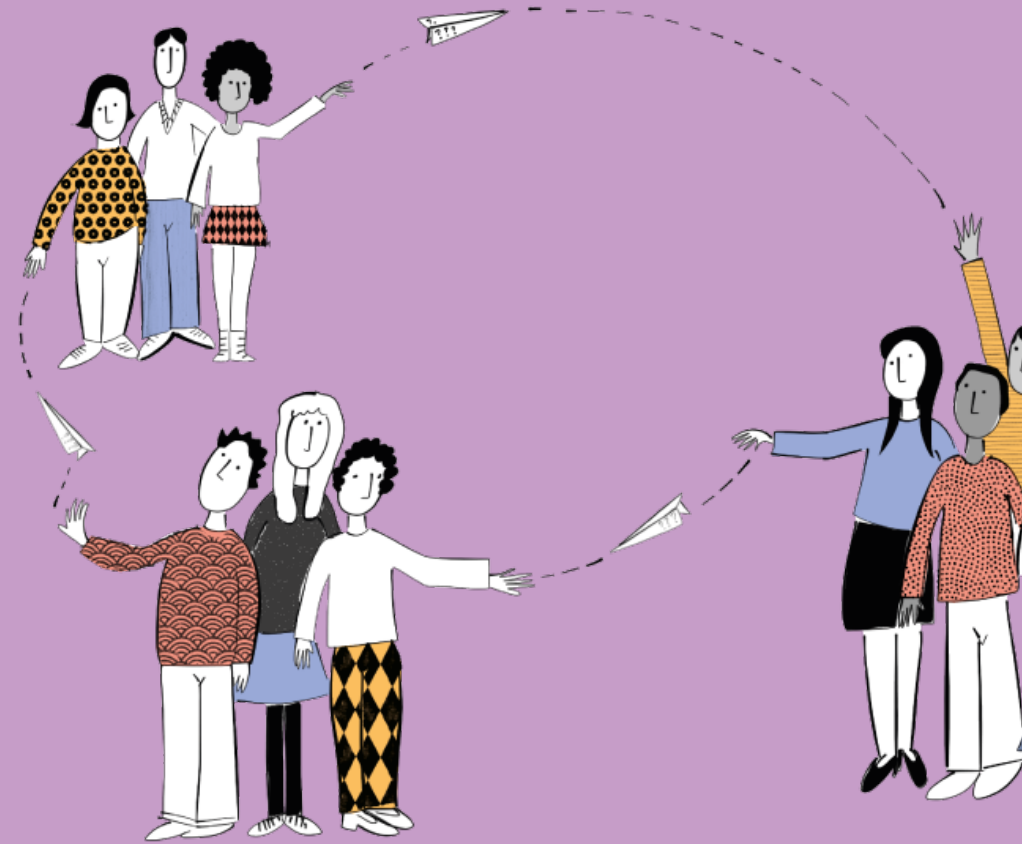
PRZESTRZEŃ MENTALNA: ZACHĘCANIE DO SZACUNKU, CIEKAWOŚCI I EMPATII DO INNYCH;

PRZESTRZEŃ DYSKURSYWNA: ZACHOWANIE DEMOKRATYCZNEGO DYSKURSU PODCZAS SPOTKAŃ PRZY JEDNOCZESNYM MINIMALIZOWANIU AUTORYTATYWNEGO DYSKURSU.

Narzędzia te mają na celu zachęcenie do stworzenia wspierającego otoczenia i wypracowania odpowiednich postaw: zadaniem osób facylitujących oraz tutorów i tutorek jest praca w tym kierunku, a także upewnienie się, że organizacje i grupy obudzą swoją zdolność do znalezienia wystarczająco dobrych rozwiązań w ramach swoich zasobów.



DLACZEGO DOBRZE
JEST STOSOWAĆ
PODEJŚCIE DIALOGOWE?



Ostatni rozdział podręcznika poświęcony jest czterem studiom przypadków: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugalia); Region Emilia-Romania (Włochy); Centrum Zdrowia Psychicznego Forlì-Cesena oraz miejskie służby socjalne Forlì i Rubicone Mare (Włochy) oraz gmina Pudasjärvi (Finlandia).

Do tej pory podręcznik opisywał rezultaty szkoleń dla uczestników i uczestniczek projektu i opowiadał o naszych pierwszych wrażeniach z wdrażania podejścia dialogowego. Teraz chcemy przedstawić konkretne doświadczenia organizacji, które zastosowały podejście dialogowe, koncentrując się na przyczynach, oczekiwaniach i wynikach, zarówno pod względem korzyści, jak i ograniczeń.

Uważamy, że te historie mogą dać nam wyjątkową perspektywę na transformacyjny potencjał podejścia dialogowego.

Ze studium przypadku Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA) dowiadujemy się, **że dialogiczna zmiana w procesach zarządczych i organizacyjnych wynikała z bardzo konkretnych potrzeb wzmocnienia zintegrowanej pracy pomiędzy różnymi obszarami i umieszczenia użytkowników w centrum projektowania usług.** Aby to osiągnąć, SCMA przeprowadziło bardzo dokładną ocenę organizacji w celu zidentyfikowania najbardziej odpowiedniego poziomu, na którym można wprowadzić podejście dialogowe.

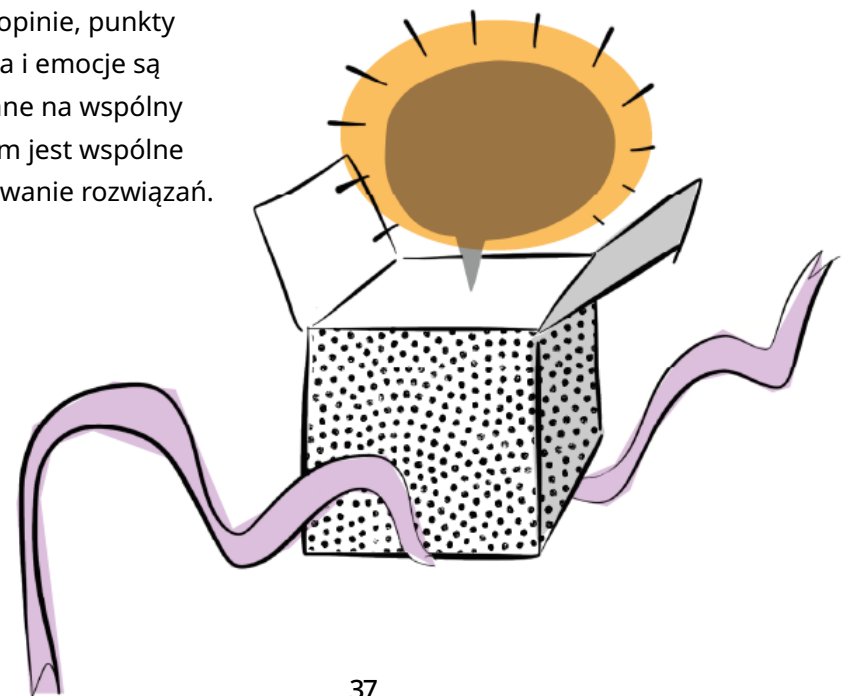
Dwa studia przypadków z regionu Emilia-Romania pokazują, **jak ważne jest zaangażowanie specjalistów i specjalistek, zarówno znających podejście dialogowe, jak i nieznających, oraz wysiłek włożony w rozwijanie ich współpracy.** Aby podejście dialogowe przeniknęło do złożonych organizacji, takich jak sektor publiczny, kluczowym aspektem jest tworzenie sieci współpracy pomiędzy specjalistami i specjalistkami w różnych obszarach. Kiedy jest wystarczająco dużo ludzi i są oni we wzajemnych relacjach, wszystko zaczyna działać sprawniej: jednym ze

sposobów nawiązywania kontaktów są szkolenia, do których region Emilia-Romania intensywnie zachęca.

Wreszcie, studium przypadku gminy Pudasjärvi podkreśla **przydatność podejścia dialogowego w radzeniu sobie ze złożonymi sytuacjami oraz pokazuje, że dialog może generować większy wpływ niż dyskusja panelowa między ekspertami, gdy mamy do czynienia z obawami społeczności.**

Po pierwsze, taki wpływ jest wynikiem innego sposobu zarządzania procesem. Proces dialogowy wymaga osób facylitujących (i tutorów), którzy są w stanie nawiązać kontakt z uczestnikami i uczestniczkami, zbierając od nich informacje, a nie pośrednicząc w przekazywaniu im informacji z poziomu eksperckiego.

Po drugie, dialogi mogą wywołać w społeczności nowy rodzaj odpowiedzialności i poczucia sprawczości. Gdy ludzie są zaproszeni do aktywnego zaangażowania się, ich opinie, punkty widzenia i emocje są kierowane na wspólny cel, jakim jest wspólne poszukiwanie rozwiązań.



Zastosowanie podejścia dialogowego w zintegrowanym i skoncentrowanym na osobie modelu opieki (IPCCM) w Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalia

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

W 2016 roku Dział Innowacji SCMA zainicjował wspólny proces łączenia obszarów pomocy społecznej i ochrony zdrowia. Główną wizją było zaprojektowanie oraz wdrożenie zintegrowanego i skoncentrowanego na osobie modelu opieki (IPCCM). Zintegrowany ze względu na ścisłe powiązanie od tego momentu pomiędzy pomocą społeczną a usługami medycznymi, a także ze względu na integrację technologii gromadzących informacje; i skoncentrowany na osobie ze względu na skupienie się nie tylko na potrzebach użytkowników końcowych, ale także na ich oczekiwaniach.

Cała ta operacja mająca na celu umieszczenie Osoby w centrum interwencji, była przeprowadzana przez 25 specjalistów i specjalistek pracujących w obszarach pomocy społecznej i ochrony zdrowia. Umożliwiła ona ważny proces zarządzania zmianą polegający na przededefiniowaniu modelu świadczenia usług przez SCMA oraz, co najważniejsze, usprawniający komunikację między specjalistami i specjalistkami, a także współpracę międzysektorową.

Głównym celem udziału SCMA w projekcie *Praca w podejściu dialogowym* było stworzenie solidnego modelu opieki skoncentrowanego na osobie, a także polepszenie komunikacji między specjalistami i specjalistkami z wykorzystaniem technik i narzędzi dialogowych, które mogłyby bezpośrednio przyczynić się do tego celu.

Wraz z rozpoczęciem projektu *Praca w podejściu dialogowym*, grupa

koordynująca wdrażanie nowego modelu opieki postanowiła rozszerzyć jego zakres, zapraszając do wspólnego działania również specjalistów i specjalistki SCMA z działu edukacji.

Pierwszą decyzją podjętą w ramach projektu była identyfikacja członków i członkiń grupy zarządzającej, którymi byli dyrektorzy i koordynatorzy działów pomocy społecznej, ochrony zdrowia i edukacji oraz dział innowacji, który był odpowiedzialny za realizację projektu i który, jak wspomniano, odegrał bardzo ważną rolę w uruchomieniu modelu. Ideą stojącą za tą decyzją było zaangażowanie najbardziej odpowiednich osób decyzyjnych, które byłyby w stanie podejmować szybkie decyzje i umożliwić wchłonięcie i osadzenie treści dialogowych w codziennej praktyce organizacji.

Grupa zarządzająca składała się z siedmiu osób: trzech z działu innowacji, dwóch z działu pomocy społecznej, jednej z działu edukacji i jednej z działu ochrony zdrowia. Uzasadnieniem dla nieparzystej liczby członków i członkiń było umożliwienie szybszego podejmowania decyzji, łatwo osiągalnego większością głosów w przypadku różnicy zdań. Wszyscy członkowie i członkinie grupy zarządzającej wzięli udział w szkoleniach w projekcie, aby zapoznać się z metodologią, technikami i narzędziami podejścia dialogowego.

Kolejną decyzją było zidentyfikowanie najbardziej odpowiednich osób do roli tutorów i tutorek w SCMA. Postanowiono oprzeć się na osobach decyzyjnych w organizacji, które miały autonomię i zdolność do przeprowadzania zarządzania zmianą. W związku z tym dyrektorzy/ dyrektorki i koordynatorzy/koordynatorki działów pomocy społecznej (dwoje specjalistów), edukacji (jeden specjalista) i ochrony zdrowia (jeden specjalista) zostali zidentyfikowani i wybrani do roli tutorów. Aby uzyskać nieparzystą liczbę osób uczestniczących, do procesu decyzyjnego dodano dyrektora działu innowacji.

W celu dostosowania profilu kompetencyjnego tutorów i tutorek, zdefiniowanego w projekcie, do potrzeb organizacji, grupa zarządzająca i tutorzy wspólnie zidentyfikowali następujące kluczowe umiejętności:

WYZWANIA	UMIĘTNOŚCI		
	Behawioralne i relacyjne	Techniczne	Organizacyjne
Ego/Władza	Inteligencja emocjonalna/ elastyczność	Przywództwo	Umiejętności negocjacyjne/ Humanizm
Komunikacja	Aktywne słuchanie/ komunikacja bez przemocy	Zarządzanie konfliktami	Umiejętności negocjacyjne
Koncentracja na problemie	Spójność	Aktywne słuchanie/ komunikacja bez przemocy	Umiejętności negocjacyjne
Niski poziom umiejętności cyfrowych lub technicznych	Odporność/ dostępność	Myślenie strategiczne	Zorientowanie na innowacje
Brak kultury uczestnictwa	Odporność/ dostępność	Myślenie strategiczne	Kultura uczestnictwa

Podczas spotkań grupa zarządzająca wraz z grupą tutorów wspólnie zdefiniowały mapę drogową wdrażania podejścia dialogowego w codziennej praktyce SCMA.

Pierwszą decyzją było określenie wymiarów modelu opieki skoncentrowanego na osobie, które można wzmocnić poprzez

podejście dialogowe: komunikacja między zespołami (na poziomie międzysektorowym) oraz relacje z klientami i klientkami oraz ich bliskimi.

W tym zakresie podjęto wspólną decyzję o ustanowieniu kalendarza spotkań dialogowych w SCMA, które służyłyby rozpowszechnianiu podejścia dialogowego wewnątrz organizacji, poprzez zaangażowanie po pierwsze kadry zarządzającej, a po drugie zespołów pracowników ze wszystkich zaangażowanych działów. Założono, że kierownicy będą również obecni na spotkaniach zespołów. **Głównym celem było puszczanie w ruch kuli śniegowej, która mogłaby naprawdę dotrzeć do wszystkich specjalistów i specjalistek pracujących z klientami i klientkami.**

Poniższa decyzja opierała się na określeniu, w jaki sposób podejście dialogowe może przyczynić się do wzmocnienia i trwałości dwóch wymiarów modelu opieki (komunikacja między zespołami oraz relacje z klientami i klientkami oraz ich bliskimi), a także jakie techniki i narzędzia dialogowe można wykorzystać do tego celu. Mając to na uwadze, wybrano dwa ćwiczenia dialogowe do przetestowania:

- **Komunikacja między zespołami** - ćwiczenie *Zmartwienie nauczyciela*, które zostało przekształcone w *Zmartwienie kierownika*;
- **Relacje z klientami i klientkami oraz ich bliskimi** - ćwiczenie *Zmartwienia innych: Jakie wyzwania stoją przed nami obecnie?*, które zostało przekształcone w *Zmartwienia klientów i klientek oraz ich bliskich*.

Po podjęciu decyzji, jakie narzędzia dialogowe należy zastosować w tych dwóch wymiarach, następnym krokiem było ich przetestowanie, najpierw z kadrą kierowniczą, a następnie z zespołami.

Położono nacisk na wyraźne poszanowanie różnych przestrzeni dialogowych.



Komunikacja między zespołami

Przestrzeń fizyczna

Krzeseła ustawione w kręgu na środku pokoju, blisko siebie, tak aby można było nawiązać kontakt wzrokowy.

Przestrzeń mentalna

Zachęcenie do aktywnego słuchania, zadbanie o poszanowanie czasu drugiej osoby.

Przestrzeń czasu

Trzymanie się ram czasowych podczas ćwiczeń:

- 20 minut na dynamikę grupy,
- 10 minut na każdą pozostałą część,

CZĘŚĆ I

- 2 minuty dla dyrektora na zgłoszenie zastrzeżeń,
- 4 minuty na dyskusję między dyrektorami, kierownictwem średniego szczebla i zespołami pracowników,
- 4 minuty dyskusji plenarnej.

CZĘŚĆ II

Zamiana ról obserwatorami przejmującymi poprzednie role:

- 2 minuty dla dyrektorów na zgłaszanie obaw i prośenie o pomoc,
- 4 minuty na dyskusję między dyrektorami, kierownictwem średniego szczebla i zespołami pracowników,
- 4 minuty sesji plenarnej.

Przestrzeń społeczna

Wszyscy specjaliści z trzech obszarów są obecni zgodnie z zakresem spotkania i przypisanymi rolami.

Przestrzeń dyskursywna

Zapewnienie informacji zwrotnych od obserwatorów.

Relacje z klientami i klientkami oraz ich bliskimi

Przestrzeń fizyczna

Grupa podzielona na dwie lub więcej podgrup; krzesła ustawione w kręgu na środku pokoju, blisko siebie, tak aby można było nawiązać kontakt wzrokowy; papier flipchart i długopisy.

Przestrzeń mentalna

Zachęcenie do aktywnego słuchania, zadbanie o poszanowanie czasu drugiej osoby.

Przestrzeń czasu

40 minut na dynamikę grupy, 15 minut dla części I i II oraz 10 minut dla części III

CZĘŚĆ I

- 2 minuty dla każdego z dyrektorów, kierowników średniego szczebla i zespołów pracowników na zgłoszenie swoich obaw;
- Uwagi zostają zebrane na flipcharcie.

CZĘŚĆ II

- 2 minuty dla dyrektorów, kierowników średniego szczebla i zespołów pracowników na zbudowanie argumentacji w oparciu o to, co zostało zapisane wcześniej;
- Uwagi zostają zebrane na flipcharcie.

CZĘŚĆ III

- Dzielenie się wynikami przez sprawozdawców, po 4 minuty dla każdej osoby.

Przestrzeń społeczna

Wszyscy specjaliści z trzech obszarów są obecni zgodnie z zakresem spotkania i przypisanymi rolami.

Przestrzeń dyskursywna

Zapewnienie informacji zwrotnych od obserwatorów.

Po uzgodnieniu struktury spotkań, stworzono plan działań, który obejmował najpierw połączenie modelu opieki z podejściem dialogowym, a następnie wprowadzenie narzędzi i technik dialogowych, zgodnie z następującą sekwencją:

- podejście dialogowe w relacji do modelu opieki skoncentrowanego na osobie;
- proces internalizacji postawy dialogowej;
- koncepcja wdrażania podejścia dialogowego;
- testowanie narzędzi dialogowych;
- przewidywanie trudności i ograniczeń;
- planowanie nadchodzących spotkań.

W każdym spotkaniu, zarówno z kierownikami jak i zespołami pracowników, zawsze brał udział dedykowany personel, który zbierał komentarze i sugestie wnoszone przez specjalistów i specjalistki podczas wykonywania ćwiczeń. Dbano także o pozyskiwanie informacji zwrotnych odnoszących się do kwestii: Jak możemy poprawić komunikację między zespołami oraz relacje z klientami i klientkami oraz ich bliskimi w zintegrowanym i skoncentrowanym na osobie modelu opieki?

Do końca marca 2024 roku odbyły się już dwie sesje z grupą zarządzającą i kadrą kierowniczą, a kolejne z zespołami pracowników są zaplanowane. Odbędzie się również spotkanie dla grupy zarządzającej i grupy tutorów w celu przeanalizowania wszystkich danych i informacji zebranych podczas spotkań.

Podsumowując, udział SCMA w projekcie przyczynił się w znacznym stopniu do wzmocnienia osobistych i zawodowych relacji między specjalistami i specjalistkami z różnych dziedzin oraz do wprowadzenia elementów zarządzania horyzontalnego w organizacji.

Wdrożenie podejścia dialogowego w regionie Emilia-Romania, Włochy

Autorzy: Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari

Od kilku lat region Emilia-Romania wprowadza podejście dialogowe do usług społecznych, zdrowotnych i edukacyjnych oraz do pracy w szkołach. Początek podróży opiera się na fundamentalnym założeniu: obecne interwencje nie zawsze są skuteczne wobec wyzwań, przed którymi stoją instytucje.

Wielowymiarowy charakter stale ewoluujących zjawisk społecznych zmusza organizacje do ponownej oceny swoich działań. Zmiany epidemiologiczne i wieloczynnikowy charakter kwestii społecznych wymagają wprowadzenia nowych rozwiązań opartych o ścisłą współpracę ze społecznością lokalną. Budowanie lokalnych partnerstw i działanie w multidyscyplinarnych zespołach wymaga narzędzi, które pozwalają operacyjnie zarządzać wysoce złożonymi kontekstami relacyjnymi.

Udział w partnerstwach instytucji publicznych wymaga szczególnych umiejętności zawiązywania współpracy międzysektorowej i odpowiedniej ilości czasu na przekształcenie sztywnej struktury organizacji oraz na zbudowanie relacji pomiędzy partnerami. Aby odpowiedzieć na wyzwania z tym związane na poziomie regionu Emilia-Romania wyznaczono dwa główne cele: z jednej strony znalezienie rozwiązań mających na celu przewyższenie sektorowego podejścia, które charakteryzuje instytucję publiczną; z drugiej strony zwiększenie integracji wszystkich aktorów pracujących na rzecz wspólnoty lokalnej.

Aby osiągnąć te cele, począwszy od 2015 roku, region Emilia-Romania zainicjował wdrażanie podejścia dialogowego: dzięki współpracy między Generalną Dyrekcją Opieki Zdrowotnej i Społecznej, Agencją Zdrowia i Departamentem Innowacji w Usługach Społecznych i Zdrowotnych

Regionu Emilia-Romania oraz Narodowym Instytutem Zdrowia i Opieki Społecznej w Helsinkach, Uniwersytetem i Radą Regionalną Laponii, zorganizowano pierwsze szkolenia dla kadry zarządzającej. Znaczący wkład podejścia dialogowego został również uwzględniony w wytycznych określonych w Regionalnym Planie Społecznym i Zdrowotnym na lata 2017-2019 w odniesieniu do programu *Metodologia dla innowacyjnych organizacji*.

W regionalnym programie pod nazwą *Promowanie dobrostanu i zapobieganie ryzyku w okresie dojrzewania* (DGR 590/2013), stwierdzono, że usługi społeczne dla osób w wieku nastoletnim mogą stanowić interesujący obszar do rozpoczęcia eksperymentalnego kursu szkoleniowego na temat podejścia dialogowego. Celem było wyeliminowanie barier utrudniających pracę zespołową w instytucjach świadczących usługi na rzecz młodych ludzi. W pierwszym szkoleniu, które rozpoczęło się w maju 2018 roku, wzięli udział uczestnicy i uczestniczki z trzech gmin, w których rozpoczęto testowanie podejścia dialogowego w wybranych instytucjach i organizacjach. Dokładniej mówiąc, były to trzy międzyinstytucjonalne centra w następujących lokalizacjach:

Lugo (prowincja Rawenna)

Zadaniem organizacji była koordynacja pracy w obszarze pomocy społecznej poszczególnych prowincji. W tym czasie organizacja ulegała już przekształceniom w celu integracji usług świadczonych na rzecz społeczności lokalnej.

Scandiano (prowincja Emilia)

W tym wypadku nie istniały systemowe projekty zmian organizacyjno-instytucjonalnych, ale organizacja została wybrana ze względu na zainteresowanie takim procesem.

Parma/Fidenza (prowincja Parma)

W toku był już projekt zmian integrujących usługi społeczne pomiędzy instytucjami.

Po zakończeniu projektów pilotażowych w październiku 2019 roku zorganizowano krajowe seminarium *Dialog na rzecz działania: doświadczenia i praktyki w organizacjach zdrowotnych i społecznych*, w którym wzięli udział fińscy eksperci i ekspertki w dziedzinie podejścia dialogowego z Uniwersytetu Laponii, Rady Regionalnej Laponii oraz Krajowego Instytutu Zdrowia i Opieki Społecznej w Helsinkach.

Następnie przeprowadzono wiele edycji szkoleń z zakresu podejścia dialogowego, koordynowanych przez Departament Innowacji w Usługach Społecznych i Zdrowotnych Regionu Emilia-Romania. Program szkoleniowy obejmował zarówno sesje stacjonarne w biurach regionalnych, jak i sesje w środowisku organizacyjnym specjalistów i specjalistek uczestniczących w szkoleniu. Szkolenia te zainicjowały integrację usług w każdej gminie i ułatwiły wymianę doświadczeń pomiędzy nimi.

W latach 2023-2024 rozpoczęła się trzecia edycja projektu zatytułowana *Podejście dialogowe: Narzędzia do praktykowania integracji w systemie usług społecznych*. W obecnej wersji działania zostały rozszerzone i skierowane

do 270 specjalistów i specjalistek z regionalnego systemu pomocy społecznej, ochrony zdrowia i edukacji. Wśród osób uczestniczących 80 należy do grup zarządzających, 150 osób jest szkolonych w kierunku umiejętności facylitatorskich, a 25 osób przygotowywanych do roli superwizora/superwizorki.

Szkolenie wyjazdowe składa się z pięciu modułów, z których każdy trwa łącznie 10 dni. Ponadto uczestnicy i uczestniczki biorą udział w szkoleniach w swoich miejscach pracy, co pomaga w zastosowaniu zdobytej wiedzy w lokalnym kontekście.

Projektem objęto 22 gminy (z 38) w regionie, a także miasto Bolonia i Generalną Dyрекcyję Opieki Zdrowotnej i Społecznej Regionu. W przypadku kadry zarządzającej instytucji regionalnych spotkania dialogowe odbyły się zarówno w celu poprawy wewnętrznej współpracy w ramach władz regionalnych, jak i ułatwienia dialogu z lokalnymi organizacjami. Działy Regionu Emilia-Romania, w których przeszkolono osoby facylitujące i superwizujące podejście dialogowe to:

- Dział Innowacji w usługach społecznych i zdrowotnych (który koordynuje projekt regionalny);
- Dział polityki społecznej, integracji i równych szans;
- Dział pomocy terytorialnej;
- Sektor opieki szpitalnej.

Ponadto po zakończeniu szkolenia regionalnego w niektórych gminach podjęto inicjatywy mające na celu wspieranie rozwoju i upowszechniania podejścia dialogicznego. Są to: gmina Pianura Est w Bolonii, gdzie szkoły rozpoczęły szkolenia w tym zakresie; gmina Lugo, która zaangażowała lokalną wspólnotę w pracę dialogową; gmina Parma, gdzie nawiązano współpracę pomiędzy specjalistami i specjalistkami zajmującymi się zdrowiem psychicznym przeszkolonymi w zakresie podejścia

dialogowego i tymi, którzy zostali wcześniej przeszkoleni w zakresie podobnego podejścia, również pochodzącego z Finlandii, noszącego nazwę „Otwarty dialog”.

Obecnie prowadzone są dodatkowe działania mające na celu wzmocnienie wsparcia udzielanego instytucjom obecnie wdrażającym to podejście. Celem jest wsparcie integracji w obrębie praktyk i kultur organizacyjnych. Ponadto trwają dyskusje na temat rozszerzenia udziału w projekcie o kolejne gminy chętne do wprowadzania podejścia dialogowego.

Wyniki ewaluacji

Aby zrozumieć efekty i wpływ podejścia dialogowego, region Emilia-Romania opracował plan ewaluacji, który rozpoczął się w październiku 2023 roku i zakończy się w grudniu 2024 roku. Osoby przeszkolone w zakresie podejścia dialogowego, klienci i klientki usług, kadra zarządzająca gmin, w których stosowane jest to podejście, wypełniają ankiety ewaluacyjne, biorą udział w grupach fokusowych oraz wywiadach indywidualnych dokumentujących ich doświadczenie. Zebrane do tej pory dane pokazują, że:

Ogólnie rzecz biorąc, respondenci i respondentki są zadowoleni ze szkoleń: **istnieje wysoki poziom uznania dla podejścia i zastosowanych metod komunikacji, ich użyteczności i zdolności do generowania konkretnych efektów w kontekście organizacyjnym, relacjach zawodowych, w pracy specjalistów i specjalistek, w interwencjach z klientami i klientkami.**

Podkreślana jest znaczna **elastyczność podejścia w odniesieniu do osiągnięcia celów: jest ono wykorzystywane do zintegrowanego planowania i projektowania w obszarach pomocy społecznej i ochrony zdrowia, ale także w procesach partycypacyjnych oraz we współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami spoza regionalnego systemu pomocy społecznej (na przykład szkołami).**

Istnieją **potencjalne pozytywne skutki stosowania podejścia wpływające na większe zadowolenie pracowników i ogólny dobrostan organizacji.**

Zaangażowanie użytkowników i użytkowniczek wymaga jeszcze większego wysiłku, odpowiednich szkoleń i przygotowania szerszego grona specjalistów i specjalistek.

Zaangażowanie kadry zarządzającej we wdrażanie tych innowacyjnych praktyk jest uważane za kluczowe, ponieważ bez niego wprowadzenie widocznej zmiany w jakości usług jest niemożliwe.

Innowacja przyniosła efekty szerszego wpływu: upowszechnienie podejścia dialogowego kształtuje środowisko sprzyjające jego zastosowaniu w kolejnych instytucjach i organizacjach.

Wspólne doświadczenia Centrum Zdrowia Psychicznego Forlì-Cesena oraz miejskich służb socjalnych Forlì i Rubicone Mare, Włochy.

Autorzy: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani i Barbara Calderone

Podejście dialogowe, opracowane w Finlandii i innych krajach Europy Północnej, wsparło zmiany organizacyjne w niektórych gminach, umożliwiając przejście z modelu instytucji hierarchicznej do demokratycznej perspektywy w relacjach z klientami i klientkami usług. Od 2018 roku region Emilia-Romania organizuje kursy szkoleniowe w zakresie podejścia dialogowego w usługach socjalno-zdrowotnych. Podejście to opiera się na zasadzie dialogu i założeniu, że zadaniem specjalistów i specjalistek nie jest dostarczanie gotowych rozwiązań, ale raczej wspólny proces zastanawiania się wraz ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w daną sprawę nad możliwymi scenariuszami rozwoju sytuacji.

Jak zamienić strach przed tym, że nie jest to możliwe, w pewność, że jest to droga, którą warto podążać?

**“WSZYSCY JESTEŚCIE
TU DLA MNIE? DZIĘKUJĘ!”**

Cytat pochodzi od kobiety, która przez wiele lat była pacjentką Centrum Zdrowia Psychicznego Forlì-Cesena. Specjaliści i specjalistki z Centrum byli bardzo zaniepokojeni jej stanem zdrowia, do tego stopnia, że

rozważali umieszczenie pacjentki w domu pomocy społecznej. Podzielili się tym zmartwieniem z kolegami i koleżankami pracownikami socjalnymi, aby razem je przeanalizować, a następnie zdecydowali się zaprosić kobietę i jej syna do dialogu. Obawiano się, że nie będzie możliwe nawiązanie dialogu i przekonanie kobiety do wzięcia udziału w spotkaniu z 10 różnymi specjalistami (psychiatrzy, pielęgniarki, pracownicy socjalni, wychowawcy środowiskowi z ośrodka dziennego pomocy społecznej), dwoma osobami facylitującymi i trzema w roli obserwatorów. Jednak udało się i przeprowadzono dwugodzinny dialog. Rezultatem był wspólny projekt, w który każdy mógł wnieść swoją perspektywę w zakresie zaangażowania i zasobów: więcej czasu w ośrodku dziennym, pomoc społeczna w domu, odpowiedzialność pacjentki za przeprowadzanie badań kontrolnych oraz zrównoważenie diety i samoopieki z pomocą syna. Po dwóch miesiącach zaplanowano spotkanie kontrolne, aby sprawdzić warunki umowy: wszyscy dotrzymali swoich zobowiązań. Nie było już obaw, że kobieta nie będzie w stanie mieszkać we własnym domu. **Pod koniec drugiego spotkania syn pacjentki powiedział: “W ciągu tych dwóch miesięcy osiągnęliśmy więcej niż przez poprzednie 10 lat! Wyeliminowaliśmy biurokrację!”.**

Przywołanie tego momentu pozwala nam przedstawić historię trzyletniego doświadczenia szkolenia, eksperymentowania i zakorzeniania podejścia dialogowego w regionie Emilia-Romania.

Centrum Zdrowia Psychicznego Forlì-Cesena i miejskie służby socjalne Forlì, Rubicone Mare wzięły udział w szkoleniu w zakresie podejścia dialogowego w latach 2020-2022, a następnie dołączyły do kolejnego szkolenia rozpoczętego przez region we wrześniu 2023 roku.

Cele szkoleń były następujące:

- uczenie się korzystania z narzędzi dialogowych w celu dzielenia się dobrymi praktykami we własnym kontekście pracy, poprzez poprawę relacji między współpracownikami;

- ułatwianie spotkań dialogowych w ramach systemu usług, w relacjach z klientami i klientkami oraz społecznością lokalną;
- rozpowszechnianie i szkolenie innych specjalistów i specjalistek w zakresie praktyk dialogowych;
- rozpowszechnianie podejścia dialogowego w innych jednostkach organizacyjnych (omawianie złożonych przypadków, spotkania zespołów specjalistycznych i innych).

Specjaliści i specjalistki ze służb społecznych i Centrum Zdrowia Psychicznego byli bezpośrednio zaangażowani w naukę podejścia dialogowego: psychiatry, pielęgniarki, pracownicy socjalni i edukatorzy społeczni zostali przeszkoleni jako facylitatorzy/facylitatorki i obecnie szkolą się jako superwizorzy podejścia dialogowego.

Jednocześnie w grupie zarządzającej uczestniczy kadra kierownicza zaangażowanych jednostek.

W jednostkach lokalnych przeprowadzono różne działania. Od stycznia 2022 roku w Centrum Zdrowia Psychicznego w Forli, po przetestowaniu facylitacji w rozwiązywaniu złożonych spraw, wprowadzono cykliczne spotkania „praktyki dialogowej” dla mikrozespołów, podczas których można było przedstawić trudne sytuacje dotyczące relacji z klientami. Na wielu z tych spotkań różne obawy były rozwiązywane poprzez dialog, w który zaangażowani byli klienci i klientki usług oraz ich rodziny. W spotkaniach biorą udział specjaliści, którzy są przygotowani do roli facylitatorów.

Gmina Rubicone Mare niedawno zdecydowała, że we wszystkich obszarach usług społecznych - skierowanych do młodzieży, dorosłych, osób z niepełnosprawnościami, osób starszych - można używać podejścia dialogowego poprzez zaangażowanie przeszkolonych w nim pracowników. To uznanie na poziomie instytucji było możliwe dzięki obecnemu dyrektorowi usług społecznych, który zanim został dyrektorem brał udział

w szkoleniach podejścia dialogowego, a teraz wspiera jego wdrażanie.

Tak szerokie wsparcie dla podejścia dialogowego sprawiło, że osoby niezaangażowane w kurs szkoleniowy poznały podstawy tej metody. W szczególności zachęcano wszystkich do korzystania z narzędzi „pomagania w zmartwieniu” i „dialogów o dobrej przyszłości” w celu omówienia złożonych przypadków. Zachęcano również do rozpowszechniania podejścia poprzez zapraszanie specjalistów i specjalistek niezaangażowanych bezpośrednio w omawiane sprawy do udziału w dialogach w charakterze obserwatorów. Jednocześnie zorganizowano dwa duże spotkania promujące podejście dialogowe, prezentujące główne zasady i narzędzia, a także umożliwiające udział w ćwiczeniach i bezpośrednie doświadczenie dialogów.

Mocne strony podejścia dialogowego

Poprawa komunikacji w zespole oraz z innymi jednostkami organizacyjnymi; większe zaangażowanie klientów i klientek usług wynikające z tego, że skupiono się na ich potrzebach i wyobrażeniach o przyszłości; większe zaangażowanie i wsparcie innych specjalistów i specjalistek, którzy rozpoczęli szkolenie w 2023 roku. Umożliwiło to zaprojektowanie wspólnych działań dla wielu dotąd funkcjonujących osobno obszarów usług społecznych, np. połączenie usług dla dorosłych i usług dla osób z niepełnosprawnościami albo połączenie planowania usług wydziałów zdrowia psychicznego i uzależnień w dwóch różnych gminach.

Wyzwania

Wprowadzanie innowacji w kontekście lokalnym wymaga ciągłości w planowaniu spotkań, ale specjaliści i specjalistki nie zawsze mają czas i przestrzeń, żeby uczyć się nowego podejścia; niezbędne jest więc znalezienie rozwiązań tego zmartwienia tak, aby zaangażować wszystkie kluczowe osoby w poznanie nowych metod i narzędzi facylitacyjnych. Bez tego istnieje wysokie ryzyko, że nie uda się wdrożyć podejścia dialogowego w całym systemie usług świadczonym przez organizację.

Studium przypadku Gmina Pudasjärvi, Finlandia

Autorzy: Heikki Ervast i Jukka Antero Hakola

Potrzeba dialogu

Latem 2023 roku sytuacja gospodarcza w gminie Pudasjärvi pogorszyła się bardziej niż oczekiwano. Pudasjärvi to małe miasteczko w regionie Pohjois-Pohjanmaa w północnej Finlandii. Rada miasta zdecydowała się na rozpoczęcie działań mających na celu zrównoważenie sytuacji gospodarczej. Zdecydowała również, że wraz z tym procesem chciałyby przekształcić swój system świadczenia usług w zakresie pomocy społecznej i usług edukacyjnych. Przekształcenia modelu usług miały przynieść około 900 000 euro oszczędności.

Rada miasta rozpoczęła proces przetargowy, a Dialogues and Design Ltd wzięło w nim udział i otrzymało kontrakt z gminą.

Prośba od Pudasjärvi do Dialogues & Design Ltd

Zadania Dialogues & Design Ltd były następujące

- prezentacja modelu świadczenia usług;
- konsultacje i zaangażowanie zainteresowanych stron (mieszkańców i mieszkanki oraz grup pracowników) w przygotowanie raportu;
- dostarczanie informacji (merytorycznych, finansowych i statystycznych), aby pomóc w podjęciu decyzji o modelu świadczenia usług;
- ułatwienie dialogu między miejskimi decydentami;
- dokumentowanie wszystkich wydarzeń w celu wsparcia procesu decyzyjnego;

- przygotowanie raportu końcowego z konsultacji zawierającego ostateczną propozycję modelu świadczenia usług.

W jaki sposób przeprowadzono proces konsultacyjny?

W Finlandii istnieje ustawowa procedura konsultacji w sytuacjach ważnych dla lokalnych społeczności. Cały proces został więc starannie przygotowany zarówno z punktu widzenia organizatorów, jak i osób uczestniczących. Podejście dialogowe było wprowadzone od samego początku. Dialog w Pudasjärvi składał się z następujących elementów:

- 1) aktywna werbalna lub pisemna interakcja między zamawiającym a organizacją świadczącą usługi;
- 2) seria dyskusji między zamawiającym a organizacją świadczącą usługi;
- 3) formalne konsultacje z pracownikami i pracownicami pomocy społecznej i edukacji;
- 4) otwarte konsultacje z użytkownikami i użytkowniczkami usług;
- 5) dyskusje pomiędzy mieszkańcami i mieszkankami, urzędnikami i urzędniczkami oraz decydentami i decydentkami podczas ww. spotkań oraz
- 6) inne możliwości bycia wysłuchanym.

Proces składał się z 20 spotkań dialogowych, które odbywały się w sposób osobisty, z wyjątkiem ostatniego spotkania z politykami i polityczkami, które odbyło się online.

Podczas konsultacji poruszono następujące kwestie:

- 1) Jakie pomysły pojawiły się podczas naszego spotkania?
- 2) Co jest ważne, aby wspólnie porozmawiać na ten temat?
- 3) Jakie są wszystkie inne kwestie związane z tematem wybranym

jako wspólny i jakie przesłanie chciałbyś/chciałabyś przekazać decydentom? oraz

4) końcowy dialog.

Struktura, narzędzia dialogowe i facylitacja w procesie

Spotkania z zastosowaniem podejścia dialogowego rozpoczęły się od własnych pomysłów uczestników, którzy zostali zapytani, co ich zdaniem jest ważne i konieczne do omówienia podczas wydarzenia. Nie była to łatwa sytuacja, ponieważ mieszkańcy i mieszkanki oczekiwali prezentacji eksperckiej, a nie dialogu. Jednak przedstawione przez facylitatorów informacje były celowo ograniczone, zaprezentowano jedynie podstawowe kwestie podsumowujące zakres wymagań i obowiązków otrzymanych od gminy.

Metody stosowane podczas konsultacji opierały się na dialogach antycypacyjnych i różniły się w zależności od sytuacji. W małych grupach przez cały czas prowadzona była wspólna rozmowa, a w większych grupach najpierw odbywała się dyskusja, a następnie dzielenie się pomysłami.

Dialogues & Design Ltd wykorzystało - jako narzędzia dialogowe - zmodyfikowaną wersję dialogu o dobrej przyszłości, dialogu Puimala i Learning café.

Wszystkie wypowiedzi zostały zarejestrowane elektronicznie na platformie Sway, stronie internetowej wykorzystywanej w procesie, a wyniki prac małych grup zostały sfotografowane. Zdjęcia i nagrania były dostępne przez cały czas trwania procesu na tej platformie, dostępnej za pośrednictwem strony internetowej gminy Pudasjärvi.

Media społecznościowe i drukowane były aktywnie wykorzystywane do informowania o postępach i wynikach procesu. Ze względu na znaczenie ogólnej sytuacji w gminie i dużego wpływu na mieszkańców, ważne było,

aby każdy miał możliwość zrozumienia tego, co jest przedmiotem i istotą toczącego się procesu konsultacji. Zrozumienie to kształtuje się poprzez procesy osobistego, wewnętrznego dialogu, ale również w interakcji i wymianie z innymi.

Dokumentacja procesu jest dostępna na stronie *Sway*:

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBELh2zarjilg>

Proces rozpoczął się 29 sierpnia 2023 roku i zakończył 14 listopada 2023 roku.



DODATEK



Kluczowe kompetencje tutorów i tuterek podejścia dialogowego

Źródło: Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio. Publikacja wewnętrzna, Rotterdam University of Applied Sciences.*

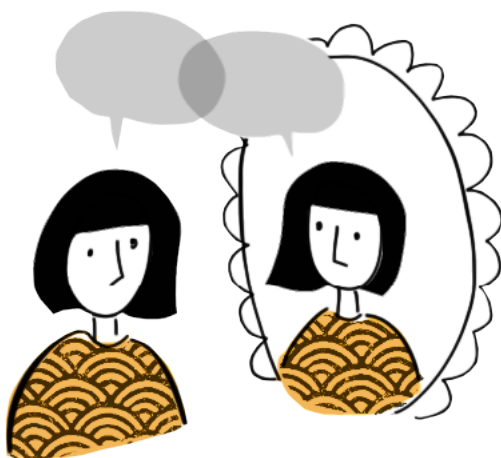
1. KIEROWANIE SIĘ INNOWACJAMI

2. KIEROWANIE SIĘ POTRZEBAMI

3. WSPÓŁPRACA

4. INTERAKTYWNE UCZENIE SIĘ

5. TWORZENIE WIEDZY



1. KIEROWANIE SIĘ INNOWACJAMI

Rola: Innowator/innovatorka

Dziedzina: Praktyka zawodowa

Specyfikacja: Innowacje i badania

Kompetencja

Tutor/tutorka wykazuje postawę dociekliwości oraz identyfikuje i wykorzystuje możliwości wprowadzenia innowacji do praktyki zawodowej.

Kontekst

W życiu zawodowym napotykamy na uporczywe problemy, dla których nie ma gotowych rozwiązań. Powody mogą być różne: złożoność zagadnienia, brak wystarczającej i aktualnej wiedzy, a czasem po prostu szybkie tempo rozwoju. W takich sytuacjach potrzebna jest umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Jako innowator/innovatorka dostrzegasz tę złożoność i traktujesz ją jako szansę, jako wyzwanie do zastanowienia się i przedyskutowania potencjalnych rozwiązań z kolegami i koleżankami po fachu z własnej oraz z innych dziedzin. Masz odwagę dzielić się swoimi pomysłami z innymi. Wiesz, jak ważne jest rozwiązanie i nie próbujesz unikać trudnych sytuacji. Badasz problem, korzystając z własnej wiedzy, zawsze szukając sposobów na odkrycie nowych rozwiązań, na przykład poprzez łączenie istniejących koncepcji w celu stworzenia nowych dróg. Cechuje cię odwaga i zdecydowanie, a jako innowator/innovatorka jesteś osobą przedsiębiorczą. Aktywnie poszukujesz możliwości, wiesz jak przekuć je w skuteczne działania, eksperymentujesz z nowymi metodami i scenariuszami - zawsze pracując w oparciu o dobrze przemyślaną wizję. Twoje spostrzeżenia, postawa i praca są cenione. Coraz częściej angażujesz się w innowacje. Zauważasz, że możesz być równorzędnym i ważnym partnerem w dyskusji.

Aby

przyczynić się do innowacji,

Musisz

1. być osobą proaktywną i zaradną w złożonych sytuacjach zawodowych;
2. zgłębiać problemy i potencjalne rozwiązania;
3. mieć odwagę eksperymentować;
4. być osobą kreatywną, zarówno w odniesieniu do problemu, jak i rozwiązania.
5. W razie potrzeby wykorzystaj zestaw narzędzi podejścia dialogowego.

Wtedy

twoje podejście doprowadzi do rozwoju innowacyjnych produktów zawodowych.

Wskaźniki i opisy zachowań

Umiejętność działania w sposób przedsiębiorczy w złożonych sytuacjach zawodowych:

- Myślisz i działasz proaktywnie. Wykazujesz inicjatywę i nie czekasz na innych. Idziesz i badasz. Samodzielnie wymyślasz twórcze pomysły i rozwiązania.
- Jesteś osobą zdecydowaną. Zapoznajesz się z sytuacją i podejmujesz szybkie, dobrze przemyślane i uzasadnione decyzje.
- Potrafisz przekształcać szanse w ukierunkowane działania. Potrafisz określić skuteczne drogi do osiągnięcia celów.

Eksplorowanie problemu i możliwych strategii rozwiązań:

- Oprócz tradycyjnych metod wolisz badać inne pomysły, ponieważ istnieją dowody na to, że tradycyjne metody już nie wystarczają;
- Szukasz nowego podejścia do problemów;
- Przekładasz rozwój i trendy w swojej dziedzinie na scenariusze przyszłości;
- Odpowiedzialnie wykorzystujesz praktyczne metody i techniki badawcze.

Wykazywanie się śmiałością i odwagą w eksperymentowaniu:

- Eksperymentujesz;
- Działasz, nawet jeśli wynik jest niepewny;
- Nie boisz się „nadstawiać karku” i nie unikasz ryzyka.

Twórcze podejście zarówno jeśli chodzi o problem, jak i o rozwiązanie:

- Wykazujesz zdolność do odejścia od istniejących ram koncepcyjnych;
- Pokazujesz, że potrafisz wykorzystać podejścia z innych dyscyplin, aby dojść do nowych wniosków i kombinacji strategii rozwiązań;
- Pokazujesz, że potrafisz myśleć nieszablonowo;
- Wykazujesz oryginalność, kreatywność i pomysłowość;
- Wymyślasz nowe scenariusze, gdy zmieniają się okoliczności;
- Potrafisz myśleć o kilku rozwiązaniach, podejściach lub perspektywach dla danego problemu, które przybliżają do jego rozwiązania.

2. KIEROWANIE SIĘ POTRZEBAMI

Rola: Krytyczny obserwator/krytyczna obserwatorka

Dziedzina: Praktyka zawodowa

Specyfikacja: Świadomość środowiska

Kompetencja

Pracując innowacyjnie, tutor/tutorka wykazuje znajomość środowiska zawodowego, w którym działa i identyfikuje możliwości wprowadzenia innowacji do praktyki zawodowej.

Kontekst

Jako specjalista lub specjalistka będziesz uczyć się jak najwięcej o praktyce zawodowej. Będziesz śledzić rozwój w swojej dziedzinie. Interesuje cię, dlaczego pewne zmiany mają miejsce i jakie siły je napędzają, co pozwala ci umieścić nowe trendy w szerszym kontekście. Zauważasz, że dzięki temu łatwiej jest ci określić związki przyczynowo-skutkowe. Dostrzegasz również, że pewniki szybko znikają. Zdajesz sobie sprawę, że zmiany są czasem tak szybkie, że czynią zadania bardziej złożonymi, podnosząc poprzeczkę dla profesjonalistów i profesjonalistek.

Jednocześnie dostrzegasz ogromny potencjał w tym dynamicznym środowisku i aktywnie poszukujesz możliwości, aby razem z innymi przyczynić się do zmian. Chcesz wnieść wartościowy wkład w sprawę społeczną. Badasz możliwości i omawiasz je z odpowiednimi interesariuszami i innymi grupami, ale bez przechodzenia od razu do rozwiązania. Pokazujesz swoją wartość jako dobrze poinformowany i równy partner do dyskusji. Twoje przygotowanie pozwala ci tak dokładnie rozpoznać dynamikę sytuacji, że potrafisz uzasadnić, dlaczego uważasz, że jest ona obiecująca (lub wręcz przeciwnie). Jednocześnie uważnie słuchasz tego, co mówią twoi rozmówcy. Prowadzisz dialog

i upewniasz się, że problem jest jasno zdefiniowany, zadając ważne pytania klientom i klientkom oraz innym interesariuszom. Wiesz, że faza eksploracyjna jest niezbędna, bo dzięki niej potrafisz pomóc w znalezieniu wykonalnych rozwiązań lub, jeśli to konieczne, wymyślić dobre argumenty przemawiające za ich odrzuceniem.

Aby

mieć świadomość tego, co dzieje się wokół Ciebie, zarówno ogólnie, jak i w praktyce zawodowej,

Musisz

1. być osobą świadomą swojego otoczenia;
2. identyfikować i opisywać zagadnienia istotne dla własnej praktyki zawodowej;
3. umieć przełożyć teorię na praktyczne działania.
4. W razie potrzeby skorzystaj z zestawu narzędzi podejścia dialogowego.

Wtedy

Twoja analiza sytuacji będzie prowadziła do zidentyfikowania istotnych problemów i podjęcia praktycznych kroków w celu ich rozwiązania.

Wskaźniki i opisy zachowań

Wykazywanie się świadomością otoczenia – kontekstu społecznego:

- Znasz lub badasz trendy i zmiany w szerszym kontekście niż twoja specjalizacja i potrafisz powiązać ich znaczenie z problemami, nad którymi pracujesz;
- Umiesz patrzeć dalej niż inni, przewidujesz zmiany wcześniej niż otoczenie;
- Aktywnie szukasz sytuacji, które mogą dostarczyć nowych doświadczeń, zebraną w ten sposób wiedzę wykorzystujesz potem w dyskusjach;

- Widzisz możliwości oraz szanse i wykorzystujesz je;
- Rozumiesz, że czynniki zewnętrzne wpływają lub mogą wpływać na problemy, nad którymi pracujesz;
- Wykazujesz się zaangażowaniem społecznym i potrafisz rozliczać się ze swoich działań zawodowych.

Umiejętność identyfikowania i określania pytań istotnych dla praktyki zawodowej:

- Badasz dany problem w dialogu z klientem/klientką oraz innymi zainteresowanymi stronami;
- Zagłębiasz się w definicję problemu: czy to naprawdę jest problem, czy potrzebne są dalsze badania, czy doprowadzi to do zmiany jego postrzegania;
- Sprawdzasz to, co już wiadomo o problemie i umiesz zobaczyć problem z różnych perspektyw;
- Potrafisz sprecyzować pytanie i lepiej je dopasować;
- Wykazujesz się znajomością kontekstu społecznego, który ma znaczenie w znajdowaniu i przyjmowaniu rozwiązań.

Umiejętność przekształcania rozwiązań w praktyczne zastosowania:

- Wymyślasz nowe i wykonalne rozwiązania;
- Umiesz przekształcić rozwiązania dzięki połączeniu wiedzy i doświadczenia z różnych dziedzin.

3. WSPÓŁPRACA

Rola: Gracz zespołowy

Dziedzina: Innowacyjna praktyka zawodowa

Specyfikacja: Komunikacja i praca zespołowa

Kompetencja

Uczestnicząc w innowacyjnych procesach, tutor/tutorka staje się graczem zespołowym, który może wykorzystać umiejętności komunikacyjne, a także tworzenia sieci współpracy, aby skutecznie i wydajnie współdziałać z innymi specjalistami i specjalistkami w celu osiągnięcia wyników.

Kontekst

Efektywna praca w zespole nad rozwiązaniem rzeczywistych problemów wymaga szerokiego zakresu kompetencji. W efekcie są to narzędzia, które pozwalają zrozumieć kontekst innowacyjności i czynią z Ciebie równorzędnego partnera do dyskusji. Twórczy specjaliści i specjalistki to prawdziwi gracze zespołowi. Uczą się od siebie nawzajem i dzielą pomysłami.

Uczenie się i praca w rzeczywistych sytuacjach to proces społeczny, w którym niezbędna jest współpraca i nawiązywanie kontaktów z innymi. Nie tylko w ten sposób przekazuje się wiedzę i doświadczenie, ale także bardziej angażuje ludzi. Jako gracz zespołowy wiesz, jak ważna jest współpraca. Nie zamierzasz „kraść światła reflektorów”. Prawdziwa wartość pracy zespołowej polega na tym, że możecie wzajemnie uzupełniać swoje pomysły, dyskutować ze sobą, omawiać sugestie dotyczące strategii i rozwiązań oraz krytycznie je analizować – nie mówiąc już o wartości dodanej, jaką jest udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej. Skuteczna komunikacja zapobiega niepotrzebnemu „hałasowi” zakłócającemu proces pracy zespołowej.

Aby

efektywnie współpracować z innymi nad ulepszeniami, nowymi rozwiązaniami i innowacjami,

Musisz:

1. być osobą chętną do współpracy z innymi i pamiętać o tym, żeby wspólne cele miały pierwszeństwo przed indywidualnymi;
2. przyczyniać się do rozwoju sieci ekspertów i ekspertek oraz strategicznego wykorzystania tej sieci;
3. prawidłowo i we właściwym czasie wykorzystywać różne umiejętności komunikacyjne.
4. W stosownych przypadkach skorzystać z zestawu narzędzi podejścia dialogowego.

Wtedy

gracze zespołowi o uzupełniających się umiejętnościach osobistych i zawodowych mogą sprawnie współpracować i komunikować się ze sobą podczas procesu rozwoju i tworzenia innowacji.

Wskaźniki i opisy zachowań

Gotowość do współpracy i przewaga celów ogólnych nad celami indywidualnymi:

- Dostosowujesz się do wspólnych celów, które powstają poprzez poszukiwanie nowych odpowiedzi na bieżące problemy;
- Uznajesz, że czerpanie z różnych dyscyplin przyczynia się do tworzenia innowacyjnych rozwiązań;
- Szukasz możliwości i sposobów wspólnej pracy;
- Potrafisz pracować w kontekście interdyscyplinarnym, tj. ściśle współpracujesz z ludźmi z innych dziedzin, wnosząc konstruktywny wkład i zyskując uznanie dla własnego obszaru;

- Przyczyniasz się do jak najlepszego wykorzystania wiedzy, doświadczenia oraz cech swoich członków i członkiń zespołu;
- Przedkładasz interesy zespołu nad własne i jednocześnie wymagasz od członków i członkiń zespołu odpowiedzialności za swoje zachowanie. Też jesteś osobą odpowiedzialną;
- Umiesz iść na ustępstwa, aby osiągnąć wspólny cel lub rezultat;
- Potrafisz uzasadnić, dlaczego ustępujesz.

Możliwość przyczynienia się do rozwoju sieci ekspertów i ekspertek oraz możliwość konsultowania się z tą siecią w adekwatny sposób:

- Tworzysz sieć współpracy;
- Korzystasz z niej w adekwatny sposób.

Zdolność korzystania z różnych umiejętności komunikacyjnych we właściwy sposób i we właściwym momencie:

- Rozpalasz entuzjazm i stymulujesz innych;
- Prowadzisz skuteczne i efektywne dyskusje;
- Dzielisz się swoją pracą z innymi;
- Wnosisz konstruktywny wkład we współpracę.

4. INTERAKTYWNE UCZENIE SIĘ

Rola: Uczeń/uczennica

Dziedzina: Praktyka zawodowa

Specyfikacja: Interaktywna nauka

Kompetencja

Mając na uwadze swój dalszy rozwój zawodowy, tutor/tutorka dostrzega potrzebę uczenia się przez całe życie i pracuje nad zdobyciem niezbędnych umiejętności do tego celu.

Kontekst

Świat pracy szybko się zmienia, pojawiają się nowe wymagania. Ryzykujesz, że nie dotrzymasz kroku wydarzeniom. Edukacja ma ten sam problem. Pomimo dołożenia starań, aby twoja wiedza zawodowa była jak najbardziej aktualna, nie zawsze jest możliwe uwzględnienie najnowszych informacji. Oznacza to, że musisz przygotować się do pracy w szybko zmieniającym się środowisku zawodowym. Oczekuje się od ciebie nie tylko rozwiązania problemów, do których przygotowałeś/ przygotowałaś się na studiach i które znasz wystarczająco dobrze, aby móc wdrożyć realne rozwiązania; napotkasz także problemy, które są dla ciebie nowe i których nie można rozwiązać przy użyciu aktualnego know-how. Te problemy mogą wymagać nowej wiedzy oraz nowych kontekstów, w których istniejąca wiedza musi być wykorzystywana na różne twórcze sposoby. Będziesz także w coraz większym stopniu współpracować z osobami wykwalifikowanymi w innych dziedzinach. W takich warunkach potrzebujesz uczyć się od innych, aktywnie i skutecznie. Kiedy wspólnie pracujecie nad jakimś innowacyjnym procesem, chęć uczenia się często pochodzi z wewnątrz – napotykanie problemy, które naprawdę chcecie rozwiązać. To sprawia, że chcesz się „czegoś” nauczyć, a nawet czegoś „oduczyć”.

Złożoność sytuacji cię nie przeraża. Widzisz wyzwanie i je podejmujesz. Wiesz, że regularnie będziesz uderzać w ścianę i znowu się podnosić – ale wkrótce odkryjesz, że radzisz sobie coraz lepiej z trudnymi sytuacjami. Widzisz wszystko w odpowiedniej perspektywie.

Aby

uczyć się samodzielnie,

Musisz

1. wykazać się zdolnością samodzielnego uczenia się;
2. być osobą chętną do nauki w zróżnicowanych i trudnych warunkach;
3. być w stanie zastanowić się nad skutecznością obranego celu, metody i wyniku uczenia się.
4. W razie potrzeby skorzystaj z zestawu narzędzi podejścia dialogowego.

Wtedy

odpowiednio pokierujesz dalszym rozwojem swojej zdolności uczenia się.

Wskaźniki i opisy zachowań

Posiadanie umiejętności samodzielnego uczenia się:

- Nadajesz treść i kierunek własnemu procesowi uczenia się. Innymi słowy, możesz wyznaczyć sobie swoje własne cele rozwojowe oraz edukacyjne.

Gotowość i chęć uczenia się w trudnych warunkach:

- Zastanawiasz się nad swoimi działaniami i w naturalny sposób prosisz innych o opinie; rozważasz wskazówki dotyczące poprawy, a następnie modyfikujesz zachowanie;
- Masz świadomość tego, jak twoje osobiste standardy i wartości wpływają na twoje działania i wykazujesz gotowość do ich przedyskutowania;

- Jesteś gotowy/gotowa brać odpowiedzialność za swoje działania;
- Jesteś osobą otwartą na zmianę swojego postępowania;
- Zmieniasz zdanie, jeśli istnieją ku temu dobre argumenty;
- Masz odwagę przekraczać własne granice, aby rozwijać się osobiście i zawodowo.

Umiejętność refleksji nad skutecznością swoich działań zawodowych:

- Wykazujesz się zdolnością do refleksji i potrafisz analizować własne działania. Bierzesz pod uwagę dynamikę grupy lub systemu, względy społeczne i etyczne przy opracowywaniu nowych rozwiązań;
- Wiesz, jakie są twoje mocne i słabe strony (lub lepiej je rozumiesz) i jesteś w stanie wprowadzić ulepszenia.

5. TWORZENIE WIEDZY

Rola: Twórca wiedzy

Dziedzina: Innowacyjna praktyka zawodowa

Specyfikacja: Tworzenie wiedzy

Kompetencja

Nieustannie doskonalić swoją wiedzę i będąc na bieżąco, tutor/tutorka nie tylko uczy się w formalnym kontekście (jak szkoła), ale także poszerza swoją wiedzę, ucząc się w miejscu pracy.

Kontekst

Wraz z rozwojem nowych technologii informacyjnych wiedza poszerza się w coraz szybszym tempie i jest szeroko dostępna. Nie wystarczy już znać fakty i wiedzieć, jak je wykorzystać. Wiedza, której najbardziej potrzebujesz w środowisku innowacyjnym, jest często nazywana „wiedzą ogólną”. Chodzi przede wszystkim o poznanie przyczyn wielu różnych zjawisk, sposobu ich działania oraz zrozumienie zasad i procesów (np. kto może dostarczyć pomysłów lub konkretnego know-how). Jest to szczególnie ważne, ponieważ wiedza faktograficzna może się dezaktualizować (zwłaszcza konkretne ustalenia), podczas gdy znajomość podstawowych prawideł i zasad (leżących u podstaw tych ustaleń) nie starzeje się tak szybko.

Oczekuje się, że rozwinięsz podejście uczenia się „co by było, gdyby...”. Oznacza to, że odważysz się zadawać ważne pytania dotyczące przyczyn i skutków. Uczysz się rozumieć powiązania i wzorce w tym, co dzieje się w praktyce zawodowej i mieć postawę dociekliwą. Chcesz odkryć związki przyczynowo-skutkowe i jesteś krytycznym użytkownikiem/użytkowniczką wiedzy. Przede wszystkim mierzysz wartość teorii poprzez jej przydatność w rozwiązywaniu problemów, które spotykasz w swojej pracy. Od innych specjalistów i specjalistek dowiadujesz się, czy coś zadziała w praktyce.

Przy okazji uczysz się, jak łączyć swoje doświadczenie z doświadczeniem innych i tworzyć nową wiedzę, którą możesz wykorzystać w praktyce zawodowej. Ponadto umiesz krytycznie ocenić wartość wybranego podejścia i zasady, które decydują o tym, jak ono działa. Odczuwasz przyjemność w zdobywaniu nowej wiedzy. Odkrywasz, że teorie i idee z innych dyscyplin mogą być również przydatne lub dostosowane do różnych kontekstów, a wiedza, którą zdobywasz w innym celu, przydaje się także w twojej pracy. Krótko mówiąc, odkrywasz, eksperymentujesz, stosujesz to, czego się nauczyłeś/nauczyłaś i w ten sposób generujesz nową wiedzę. Oficjalnie nazywa się to „produktywnym uczeniem się” i „transferem wiedzy”.

Zdajesz sobie sprawę, jak ważne jest dzielenie się dobrymi praktykami z innymi. Masz również świadomość, że inni mają informacje, z których możesz skorzystać. Dlatego szukasz sposobów na zdobywanie nowych doświadczeń. Media społecznościowe, stają się coraz bardziej użyteczną platformą do bycia na bieżąco i dzielenia się informacjami.

Aby

nieustannie pracować nad poszerzaniem swojej wiedzy w innowacyjnym środowisku

Musisz

1. zdobywać wiedzę od innych oraz stosować ją w praktyce;
2. umieć wykorzystać swoje umiejętności w różnych kontekstach;
3. być osobą biegłą w znajdowaniu informacji i dzieleniu się wiedzą.
4. W razie potrzeby skorzystaj z zestawu narzędzi podejścia dialogowego.

Wtedy

możesz wnieść realny wkład w pogłębianie wiedzy.

Wskaźniki i opisy zachowań

Możliwość rozwijania wiedzy w kontekście praktycznego zastosowania:

- Umiesz korzystać z wiedzy i praktycznego doświadczenia innych osób, aby wzmocnić swoje własne kwalifikacje i wprowadzić innowacje;
- Jesteś osobą otwartą na to wnoszą inne osoby i aktywnie zapraszasz je do dzielenia się wiedzą;
- Potrafisz połączyć nowe informacje z tymi, które już posiadasz.

Zdolność zastosowania wiedzy i umiejętności na różnych poziomach i w różnych kontekstach:

- Korzystasz z wiedzy z różnych dziedzin, aby odnaleźć prawidłowości w problemach;
- Wykorzystujesz zdobytą w ten sposób wiedzę i informacje do opracowywania lub projektowania nowych rozwiązań;
- Wykazujesz świadomość wpływu czynników społecznych, ekonomicznych, technicznych, etycznych i psychologicznych, które mogą pomóc w znalezieniu odpowiedzi na problemy, nad którymi pracujesz.

Umiejętność dzielenia się dostępem do wiedzy:

- Aktywnie dzielisz się wiedzą i doświadczeniem zdobytym w praktyce z innymi ludźmi;
- Aktywnie poszukujesz nowej wiedzy oraz skutecznych sposobów dostępu do niej i dzielenia się nią. Robisz to w sposób odpowiedni dla twojej praktyki zawodowej i potrafisz uzasadnić swój wybór w tej kwestii;
- Szukasz powiązań, które wykraczają poza wspólną wiedzę oraz doświadczenie zespołu i pomagasz wszystkim zrozumieć te powiązania.

BIBLIOGRAFIA



Arnkil, T. (2019). Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). Taking up one's worries: A handbook on early dialogues. National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regione Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

Rezultaty wypracowane podczas projektu *Praca w podejściu dialogowym* można pobrać tutaj: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>

PR1: Wytyczne dotyczące tworzenia i wspierania grupy zarządzającej wdrażającej podejście dialogowe w organizacji

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr1-english.pdf/@download/file/PR1%20English.pdf>

PR2: Profil kompetencyjny tutorów i tuterek podejścia dialogowego

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr2-english.pdf/@download/file/PR2%20English.pdf>

PR3: Zestaw narzędzi podejścia dialogowego

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>

PR4: Program szkoleniowy dla tutorów i tuterek podejścia dialogowego

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>



**Sfinansowane przez
Unię Europejską**

NextGenerationEU

*Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie
poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub
Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA).*

Ani Unia Europejska, ani EACEA nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.