



Călătoria noastră în abordarea dialogică





Dialogical-work

Abordarea dialogică pentru a integra munca multiprofesională în sectoarele educațional, sanitar și social. Formarea grupurilor de guvernare și a tutorilor. Erasmus + KA220-VET – Parteneriate de cooperare în domeniul educației și formării profesionale.

Rezultatele proiectului 5 – Organizația lider: Provincia autonomă Trento.

Autori: Federica Rottaris și Riccardo Farina, Provincia autonomă Trento.

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

Organizația solicitantă: Regiunea Emilia-Romagna, Departamentul pentru inovare în serviciile sociale și de sănătate.

În parteneriat cu: 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.

Design grafic și ilustrații:

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



Finanțat de
Uniunea Europeană

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.



Această lucrare © 2024 este licențiată sub Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Pentru a vedea o copie a acestei licențe, vezi creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/



CUPRINS

INTRODUCERE 5

O călătorie în abordarea dialogică 7

Asigurarea accesibilității dialogului 7

Introducerea dialogului în organizații 8

CE ESTE ABORDAREA DIALOGICĂ 11

Impactul la nivelul individului 14

Impactul la nivel colectiv 15

Abordarea dialogică ca instrument 17

Abordarea dialogică ca strategie 18

Abordarea dialogică ca o cultură 20

CUM SĂ IMPLEMENTEZ ABORDAREA DIALOGICĂ ÎN PROPRIA MEA ORGANIZAȚIE 23

De la nivel individual la nivel colectiv 24

Înființarea unui Grup de Guvernanță 24

Primii pași pentru a introduce dialogurile 28

Roluri, competențe și instrumente dialogice 30

DE CE AR TREBUI SĂ FAC ABORDAREA DIALOGICĂ 35

Aplicarea abordării dialogice la modelul de îngrijire integrată și centrată pe persoană (IPCCM) de la Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalia 38

Implementarea abordării dialogice în regiunea Emilia-Romagna 47

Experiența comună a Centrului de sănătate mintală Forlì-Cesena și a serviciilor sociale municipale din Forlì și Rubicone Mare, Italia 53

Cas Studiu de caz Municipalitatea din Pudasjärvi, Finlanda 58

CUPRINS 63

Competențe cheie pentru Tutorii Dialogici 64

BIBLIOGRAFIE 83

INTRODUCERE



Obiectivul acestui manual este de a oferi îndrumări privind oportunitatea de a introduce o abordare dialogică în modul de lucru al oamenilor și în modul de lucru al organizațiilor.

Abordarea dialogică permite oamenilor să gândească împreună și să găsească noi soluții și posibilități de acțiune în situații îngrijorătoare: abordarea unei îngrijorări care poate fi complexă și dificil de definit, reprezintă punctul de plecare al unui dialog.

În acest context, termenul de **ÎNGRIJORARE** descrie viziunea subiectivă sau personală generată într-o relație profesională și resimțită de către profesionist (Eriksson & Arnkil, 2009, 21).

Îngrijorările sunt lucruri foarte concrete, deoarece apar la joncțiunea subiectivă a aspectului cognitiv, emoțional și moral.

Abordarea dialogică poate face atunci diferența pentru acei profesioniști ale căror îngrijorări apar în cadrul unor relații apropiate și intenționate, de exemplu în domeniul asistenței sociale și medicale, al serviciilor educaționale sau în procesele de dezvoltare și bunăstare organizațională. Abordarea dialogică poate, de fapt, să promoveze cooperarea între oameni, să sporească încrederea și coeziunea în cadrul unui grup și să declanșeze resurse individuale precum motivația și simțul responsabilității.

Pe parcursul proiectului nostru Erasmus+ Dialogical-Work am învățat cum să gândim și să acționăm în mod dialogic, adică cum să ne ascultăm propria gândire și pe cea a altor persoane, cum să ne punem întrebări și cum să ne bazăm pe contribuția fiecăruia pentru a obține o nouă perspectivă asupra unei anumite preocupări.

Aceste lecții par destul de simplu de învățat, nu atât de simplu de pus în practică. Acesta este motivul pentru care manualul a fost scris ținând cont de două intenții principale.

În primul rând, de a explora **CE**, **DE CE** și **CUM** se face abordarea dialogică.

Mai degrabă decât un pamflet cu instrucțiuni, l-am abordat în așa fel încât să construim un teren comun, să punem bazele unui limbaj comun, bazat pe o fundamentare teoretică și pe experiențe subiective.

O călătorie în abordarea dialogică

Scopul subiacent este de a colecta rezultatele călătoriei noastre ca grup și de a conecta nenumărate reflecții și întrebări deschise împărtășite pe tot parcursul drumului.

Proiectul Erasmus+ a reunit diferiți profesioniști din diferite țări europene care lucrează în domeniile educației, sănătății și asistenței sociale, atât în organizații publice, cât și private, în mediul academic și în sectorul terțiar.

De-a lungul proiectului am realizat, de fapt, multe lucruri: am învățat despre abordarea dialogică prin punerea în practică a acesteia, am creat o comunitate angajată și ne-am scufundat în profunzimea potențialului abordării dialogice de a genera schimbări culturale și sociale în cadrul unei organizații.

Deoarece toate acestea vor avea un impact asupra vieții noastre personale și profesionale, am încercat să le încadrăm în ceva care va dura dincolo de proiect.

Asigurarea accesibilității dialogului

În al doilea rând, acest manual dorește să facă abordarea dialogică accesibilă celor care ar putea găsi în ea o resursă valoroasă pentru propria activitate sau pentru locul de muncă.

Întrebarea de unde să înceapă și cum să se implice propria organizație sau echipă este de o importanță vitală. Din păcate, nu suntem în măsură

să oferim un răspuns direct la această întrebare: ceea ce manualul poate oferi în schimb, sunt exemple de modalități diferite de introducere a abordării dialogice în diferite contexte de lucru.

Mesajul pe care dorim cu adevărat să îl transmitem cititorului este că abordarea dialogică poate fi introdusă în orice organizație sau cadru relațional, este doar o chestiune de identificare a nevoii (sau a *preocupării*) potrivite pentru a acționa, fie că este vorba de o sarcină specifică, de un proiect sau de o practică organizațională care afectează munca cuiva.

Manualul este conceput în primul rând pentru persoanele care lucrează în medii multiprofesionale, care ar beneficia foarte mult de pe urma integrării diferitelor competențe, experiențe și sensibilități. Abordarea dialogică poate fi de interes pentru persoanele a căror activitate este centrată pe persoană, pentru cei care sunt direct implicați cu beneficiari precum serviciile sociale sau serviciile de sănătate, sau pentru cei implicați în schimbarea organizațională și bunăstarea organizațională.

Introducerea dialogului în organizații

Pornind de la aceste premise, în a doua parte a manualului, vom adopta o perspectivă organizațională și vom prezenta cititorului elementele de bază pentru fundamentarea abordării dialogice. Organizațiile constituie într-adevăr cadre complexe de roluri, funcții și dinamici care pot promova sau împiedica în egală măsură inovațiile. Când vine vorba de abordarea dialogică, ar trebui să luăm în considerare îndeaproape rolurile Grupului de guvernanță, ale facilitatorilor și ale tutorilor ca actori-cheie în promovarea unor noi perspective și a unor rețele permante și generative care implică persoane, organisme intermediare, servicii și instituții la nivel de colegi.

Pe scurt, acest manual este despre o călătorie în abordarea dialogică, care nu este încă încheiată și nici nu este aceeași pentru fiecare persoană (sau organizație): pornind de la experiențele partenerilor implicați în proiect, vom explora rezultatele obținute și obiectivele pentru viitor, cunoștințe dobândite și recunoașterea unei practici care poate fi cu adevărat transformatoare.



CE ESTE ABORDAREA DIALOGICĂ



Acest capitol va explora ce înseamnă abordarea dialogică (DA) prin punerea cap la cap a experiențelor subiective și a reflecțiilor de grup din cadrul formării noastre¹.

Conceptul de dialog poate părea simplu, chiar autoexplicativ, dar atunci când este aprofundat și declinat din perspectiva organizațiilor complexe și a echipelor multiprofesionale, acesta poate deveni multifacțat.

În general, am putea defini **DiALOGUL** ca:

“o conversație în care participanții se bazează pe contribuția fiecăruia. În cadrul unui dialog, participanții sunt dispuși să renunțe la ideile lor prestabilite și să asculte contribuția celorlalți și, astfel, sunt deschiși la ideile generate în urma acestei interacțiuni comune, care altfel ar fi trecut neobservate.

Scopul dialogului este acela de a obține o nouă perspectivă, o nouă înțelegere a unei probleme.”

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

¹ În cadrul proiectului Dialogical-work au fost organizate două cursuri de formare: un curs de orientare (două module de două zile fiecare, pentru 60 participanți) și un curs de formare a tutorilor de dialog (patru module de două zile fiecare pentru 55 participanți). Curriculum-ul de formare pentru tutorii de abordare dialogică a fost definit în rezultatele 4 al proiectului. Veze „Bibliografie” la pagina 83.

Abordarea dialogică este o modalitate de a gestiona împreună, în mod deschis, situații complexe: prin dialog, diferitele puncte de vedere alternează mai degrabă decât să se suprapună, până când persoanele implicate în el ajung până la urmă la un rezultate nou pentru toată lumea.

Pe parcursul formării noastre în domeniul DA, am discutat pe larg despre cum arată o **POSTURĂ** dialogică, ce o permite și cum să o antrenăm. Unele principii centrale ale dialogului pe care le-am apreciat se referă la ascultarea perspectivelor celorlalți și la respectarea alterității, la tolerarea incertitudinii și la recunoașterea propriilor acțiuni și reacții.

Dialogul ca modalitate de comunicare pare să reconcilieze două nevoi fundamentale: înțelegerea de sine și înțelegerea celorlalți.



Impactul la nivelul individului

Primul se referă la **NIVELUL INDIVIDUAL**, la modul în care abordarea dialogică poate ajuta atât pe plan personal, cât și profesional:

PENTRU A FI MAI
BUN ÎN COMUNICARE
ȘI PENTRU A CONSTRUI
RELĂȚII MAI BUNE

PENTRU A
OBTINE ABILITĂȚI
PERSONALE PRECUM
ASCULTAREA ACTIVĂ SAU
AUTOEFICACITATEA ÎN
COMUNICARE

SĂ FIE MAI DESCHIS
FAȚĂ DE CEILALȚI

ÎMBUNĂTĂȚIREA
ATITUDINII PROPRII
ÎN CEEA CE PRIVEȘTE
MUNCA ÎN ECHIPI

PENTRU A SE
IMPLICA MAI BINE
ÎNTR-O INTERACȚIUNE
SOCIALĂ

Astfel, din punct de vedere individual, abordarea dialogică este percepută ca având un impact asupra conștiinței de sine, a autoeficienței, a bunăstării individuale și a deschiderii, toate acestea fiind aspecte cheie pentru o postură dialogică eficientă.

Impactul la nivel colectiv

Cel de al doilea grup se referă la un **NIVEL COLECTIV**, ex. cel al comunicării în cadrul unei echipe sau al unei organizații, așa cum este percepută DA:

SĂ FACILITEZE
DIALOGUL ÎN CADRUL
MUNCII ÎN ECHIPI
MULTIDISCIPLINARĂ

PENTRU A REALIZA
O COMUNICARE MAI
PRODUCTIVĂ ȘI MAI
UȘOARĂ ÎN ACTIVITATEA
MEA

PENTRU A
CONSOLIDA EFICACITATEA
INTERVENȚIILOR
MULTILATERALE ȘI
PENTRU A PROMOVA
COLABORAREA ÎNTRE
DIFERITELE DOMENII

PENTRU A
CONSOLIDA COLABORAREA
ÎNTRE PROFESIONIȘTI
DIN DOMENIUL SOCIAL, AL
ASISTENȚEI MEDICALE ȘI
AL EDUCAȚIEI

SĂ LUCREZ
MAI EFICIENT ȘI
SĂ ÎMBUNĂTĂȚESC
STAREA DE BINE ÎN
ORGANIZAȚIA MEA

PENTRU A
FACILITA RELĂȚIILE SAU
SITUAȚIILE DIFICILE

DE A ȘTI MULA
REZULTATE MAI BUNE ÎN
CADRUL REUNIUNILOR

PENTRU A MĂ ASIGURA
CĂ FIECARE PERSOANĂ DIN
MEDIUL MEU DE LUCRU
ARE POSIBILITATEA DE
A-ȘI EXPRIMA PROPRUL
PUNCT DE VEDERE ȘI DE
A-L ASCULTA PE CEL AL
CELORLALȚI

Și din perspectivă organizațională, abordarea dialogică este o resursă puternică pentru a acționa asupra unor valori esențiale precum respectul, echitatea, responsabilitatea și încrederea.

Abordarea dialogică pare, așadar, potrivită pentru orice persoană și aplicabilă în orice context. De-a lungul activităților noastre de formare, am discutat adesea dacă această lipsă de specificitate a făcut ca abordarea dialogică să fie prea intangibilă, prea înrădăcinată exclusiv în imaginația sau în viziunea proprie sau chiar în personalitatea fiecăruia. Cu toate acestea, din răspunsurile date de participanți, ne-am dat seama că aparenta lipsă de specificitate este depășită, în schimb, de o bogăție în nuanțe. De fapt, am sesizat trei dimensiuni diferite, întrepătrunse, în centrul abordării dialogice.

Abordarea dialogică ca instrument

În primul rând, abordarea dialogică poate fi un **INSTRUMENT**:

“UN INSTRUMENT DE COMUNICARE CARE
FACILITEAZĂ INTERACȚIUNEA”

“UN MOZAIC DE METODE ORIENTATE SPRE FACILITAREA
COMUNICĂRII ÎN CADRUL UNUI GRUP”

“O METODOLOGIE COLABORATIVĂ ȘI EMPATICĂ PENTRU A
PROMOVA PARTICIPAREA, COOPERAREA ȘI COLABORAREA”.

Cuvinte precum *metodă* și *metodologie* sunt recurente în rândul participanților, deoarece rezonează cu primele impresii pe care le-am împărtășit cu toții la începutul formării noastre. Recunoașterea valorii instrumentale a abordării dialogice este probabil cea mai imediată cale de intrare în ea, deoarece este legată de dovezi de primă mână. De-a lungul formării noastre am învățat și am exersat împreună diferite instrumente dialogice care ne-au dovedit potențialul lor de a face diferența în situații complexe.

A vedea abordarea dialogică ca pe un instrument înseamnă în primul rând a recunoaște capacitatea sa de a îndeplini o funcție: aplicarea sa la un moment dat, într-un context dat, pentru a servi unui scop specific. Din perspectiva instrumentului, cu alte cuvinte, se așteaptă ca abordarea dialogică să ajute la îndeplinirea unei sarcini și la obținerea anumitor rezultate.

Abordarea dialogică ca strategie

În al doilea rând, abordarea dialogică poate fi o **STRATEGIE** în sensul că poate fi:

“O ABORDARE A VIEȚII ÎN INTERIORUL ȘI ÎN AFARA BIROULU”

“O ABORDARE MULTIPROFESIONALĂ PENTRU A FACILITA INTERACȚIUNEA DINTRE DIFERITELE ROLURI ÎN ORGANIZAȚII COMPLEXE”

“O ABORDARE PENTRU REZOLVAREA PROBLEMELOR PRIN DISCUȚII”.

Cu ajutorul cuvântului „strategie”, dorim să colectăm acele percepții care indică potențialul abordării dialogice în obținerea de rezultate pe termen lung sau de obiective generale.

Unii participanți descriu abordarea dialogică și ca fiind

„O OPORTUNITATE DE A GĂSI TIMP PENTRU A VORBI DESCHIS ȘI A ÎNCEPE UN DIALOG CU O ALTĂ PERSOANĂ”

„O POSIBILITATE DE A SE CONCENTRA AȘUPRA UNEI ALTE PERSOANE”.

Ceea ce au în comun toate aceste răspunsuri, în opinia noastră, este că ele adaugă o putere generativă la valoarea instrumentală.

Trecerea de la perspectiva instrumentală la cea strategică este semnificativă din două motive principale: în primul rând, ne permite

nouă, utilizatorilor abordării dialogice, să lărgim domeniul de aplicare a acesteia, adică să trecem de la contexte conturate la situații deschise. În al doilea rând, **aceasta aduce în atenție o provocare principală a abordării dialogice, și anume învățarea modului de a facilita rezultate de impact, dar neprevăzute.**



Abordarea dialogică ca o cultură

În al treilea rând, abordarea dialogică poate fi o **CULTURĂ** sau, cu alte cuvinte:

„UN MOD DE A REPROIECTA MODUL ÎN CARE LUCRĂM ÎMPREUNĂ”.

CEEA CE VREM SĂ SPUNEM ESTE SĂ CONTURĂM ABORDAREA DIALOGICĂ DREPT

„O ATITUDINE DE A NAVIGA PRIN INTERACȚIUNILE CU ALȚI COLEGI/PERSOANE CU O MÂNTE DESCHISĂ”, „O MENTALITATE”

„O SPERANȚĂ PENTRU POSIBILITATEA DE A STABILII UN DIALOG ÎN COMUNICARE – ÎN CIUDA ATĂTOR DIFERENȚE ÎNTRE OAMENI, ATÂT INDIVIDUALE, CÂT ȘI CULTURALE”.

Cuvinte precum „atitudine”, „mentalitate”, „speranță” evocă complexitatea inerentă care aparține abordării dialogice: a lucra și a comunica în mod dialogic înseamnă atât aplicarea de instrumente și adaptarea strategiilor, cât și implicarea personală și organizațională.

Pentru a participa la un dialog, acceptăm în mod tacit să încetinim ritmul propriilor noastre idei și emoții prestabilite pentru a le lăsa loc celor care aparțin celorlalți.

În același mod, pentru a îmbrățișa abordarea dialogică, organizațiile ar trebui să se deschidă și să își rediscute propria cultură în lumina schimbării permanente.

Abordarea dialogică reprezintă o schimbare culturală, deoarece poate fi transformatoare pentru organizații, grupuri de lucru și pentru persoanele implicate: acționează la un nivel mai profund, în centrul practicilor și valorilor organizaționale, transformând starea actuală de funcționare a acestora, în interior și în exterior, în una profund dialogică.

Aceste identități - **INSTRUMENTUL, STRATEGIA ȘI CULTURA** - nu se exclud reciproc, în sensul că toate ar putea fi prezente și coerente cu percepția unei persoane asupra abordării dialogice. Ele pot reprezenta pur și simplu trei moduri diferite de a accesa, de a cunoaște sau de a se angaja în abordarea dialogică: din fiecare unghi, o persoană poate experimenta și trăi o nuanță diferită, de la valoarea instrumentală la esența dialogică profundă aflată la baza schimbării organizaționale și individuale permanente.



CUM SĂ IMPLEMENTEZ
ABORDAREA DIALOGICĂ
ÎN PROPRIA
MEA ORGANIZAȚIE



În general, deschiderea către dialog este o atitudine legată de modul în care mă comport cu alte persoane. În acest sens, putem vorbi despre o abordare dialogică la nivel individual, indiferent dacă aceasta este utilizată la locul de muncă, cu prietenii sau în familie.

Cu toate acestea, **atunci când abordarea dialogică este recunoscută ca fiind semnificativă și valoroasă într-un mediu de lucru, este necesar un pas înainte de la nivelul individual la cel colectiv, astfel încât utilitatea să devină utilizabilitate, ceea ce înseamnă că abordarea dialogică poate fi încorporată într-o muncă dialogică.**

De la nivel individual la nivel colectiv

Prin schimbarea perspectivei de la nivelul individual la cel colectiv, se schimbă și principalii actori pentru a face o organizație mai dialogică, iar accentul se mută de la atitudinea dialogică la angajamentul de a sprijini activitatea dialogică.

Pentru a face acest lucru, o organizație orientată spre implementarea unei poziții dialogice ar trebui să identifice un **GRUP DE GUVERNANȚĂ**, responsabil în mod specific de guvernarea implementării abordării dialogice și de monitorizarea progreselor acesteia în cadrul organizației.

Înființarea unui Grup de Guvernanță

Acest lucru implică faptul că un grup de guvernanță poate fi înființat numai în acele organizații în care există deja o cunoaștere comună - sau cel puțin o familiaritate cu - abordarea dialogică și, de asemenea, au existat dovezi ale efectelor pozitive ale activității dialogice, astfel încât managementul de vârf prevede beneficiile creării unui grup de persoane angajate în promovarea acesteia în cadrul organizației.

Acest lucru a fost pus în aplicare în regiunea Emilia-Romagna din Italia, unde mai multe experiențe fructuoase de abordare dialogică din ultimul

deceniu au sugerat construirea unei guvernante .

Guvernanța este grupul de conducere, compus din reprezentanți ai organizațiilor implicate în procesul de lucru ales pentru a pune în aplicare abordarea dialogică. Rolul acestora poate fi fie politic, fie tehnic. Un aspect fundamental este capacitatea de a avea putere de decizie.

Sarcina Grupului de Guvernanță este de a reprezenta, prezida, conduce, monitoriza și încuraja punerea în aplicare a abordării dialogice în toate componentele sale. Pe lângă aceasta, există

capacitatea de a încuraja conexiunile cu procesele din propriul teritoriu care operează cu premise conceptuale similare și de a pune în aplicare mecanisme de menținere a întregului proces (de exemplu, formare continuă). Conform unui proces circular și autoreflexiv, aderarea la abordarea dialogică influențează în mod inevitabil mecanismele de luare a deciziilor de guvernare, care, în conformitate cu alegerile făcute, ar trebui să fie orientate într-o manieră dialogică.



Principalele activități ale guvernantei sunt:

ÎNTOCMIREA UNUI ACORD/PACT ÎNTRE
TOȚI ACTORII CARE ÎL COMPUN;

PARTICIPAREA LA CURSUL DE FORMARE PENTRU
INIȚIEREA ABORDĂRII DIALOGICE;

RECUNOAȘTEREA ȘI FORMALIZAREA DIFERITELOR ROLURI;

MENTINEREA UNEI LEGĂTURI STRÂNSE
CU COORDONATORII ȘI TUTORII;

IDENTIFICAREA ȘI ÎNCURAJAREA ACȚIUNII
GRUPULUI DE FACILITATORI²

Ceea ce s-a făcut și se face în continuare în Emilia-Romagna reprezintă cu siguranță un punct de referință pentru multe alte organizații, dar este rezultatul a mulți ani de muncă.

Acesta este motivul pentru care, în cadrul proiectului Dialogical-work Erasmus+, s-a încercat să se ofere câteva indicații acelor organizații care se uită pentru prima dată la abordarea dialogică.

Deși poate fi dificil să se stabilească criterii precise pentru formarea unui grup de guvernantă, este rezonabil ca grupul să se alinieze la caracteristicile organizației, inclusiv structura acesteia, gestionarea

² Facilitatorii au o experiență vastă în abordarea dialogică și au adoptat această abordare în practica lor zilnică. Aceștia planifică și facilitează întâlniri dialogice cu profesioniști și comunități și sprijină schimbările în cultura organizațională a contextului în care lucrează.

fluxului de lucru, procesele decizionale, ierarhia formală și informală și cultura organizațională .

După ce s-a ajuns la o înțelegere clară a modului în care funcționează organizația, este necesar să se stabilească ce persoane ar trebui să fie implicate în Grupul de guvernantă, pentru a dezvolta angajamentul acestuia din partea părților interesate interne și pentru a sprijini crearea unui mediu dialogic.

Odată ce a fost definită componența grupului de guvernantă, primele sarcini ar trebui să fie următoarele:

SĂ PRIMEASCĂ FORMARE PRIVIND ACTIVITATEA
DE DIALOG, DACĂ ESTE NECESAR;

SĂ DECIDĂ ȘI SĂ CADĂ DE ACORD ASUPRA LOCULUI ÎN CARE
SĂ IMPLEMENTEZE SCHIMBAREA PRIN MUNCĂ DIALOGICĂ;

SĂ DEFINEASCĂ STRATEGII DE COMUNICARE ÎN CADRUL
ORGANIZAȚIEI CU PRIVIRE LA MUNCĂ DIALOGICĂ;

SĂ ALEAGĂ PE CINE SĂ FORMEZE CA TUTURE DIALOGIC;

SĂ SPRIJINE TUTORII ÎN ACTIVITATEA LOR;

SĂ MONITORIZAZE REZULTATELE ȘI SĂ EXTINDĂ ABORDAREA
DIALOGICĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI, DUPĂ CAZ.

Activitățile grupului de guvernare ar trebui să se desfășoare în mod dialogic. Pentru aceasta, membrii grupului de guvernare ar trebui să fie instruiți sau cel puțin să aibă o idee clară a abordării la nivel teoretic și metodologic, iar apoi procesul poate începe.

Primii pași pentru a introduce dialogurile

Dar ce se întâmplă atunci când organizația nu este familiarizată cu abordarea dialogică? Care poate fi primul pas pentru a introduce dialogul în ea?

Acestea sunt întrebările pentru cursanții cursului de orientare organizat în cadrul proiectului *Dialogical-work* Erasmus+, schimbând perspectiva de la nivelul colectiv la cel individual. Fiecare dintre noi este actorul principal în propriul mediu de lucru, fie că suntem sau nu manageri: abordarea dialogică este ceva ce simt că vreau să urmez, deoarece îmi îmbunătățește bunăstarea la locul de muncă.

Așadar, ce pot face pentru ca modul meu obișnuit de lucru să devină mai dialogic? Cele mai multe sugestii indică începerea cu pași mici, cum ar fi introducerea abordării dialogice în activitățile zilnice în care ne simțim încrezători, sau implicarea colegilor care ar putea fi mai deschiși, sau chiar aplicarea acesteia la procesele/proiectele pe care simțim că le putem gestiona și documentarea beneficiilor.

Pentru a aduce abordarea dialogică în propriile noastre contexte de lucru, ar trebui să fim conștienți de aspectele organizaționale distinctive care conturează cadrul în care trebuie să ne mișcăm. Printre trăsăturile organizaționale comune care au reieșit pe parcursul formării noastre se numără:

- leadershipul partajat, sau luarea deciziilor pe orizontală vs. structura ierarhică, sau luarea deciziilor de sus în jos;
- gradul de autonomie proprie în gestionarea activităților;

- niveluri multiple de putere;
- structura neguvernamentală vs structura guvernamentală/burocratică;
- unități fragmentate vs unități integrate.

În ciuda diferențelor organizaționale, **ceea ce împărtășim cu toții este nevoia de a identifica cel mai potrivit nivel la care să introducem abordarea dialogică.** Fie că este vorba de un nivel de management inferior, mediu sau superior, depinde de fiecare context de lucru și de rolul nostru în cadrul acestuia. Abordarea dialogică poate fi introdusă ca un proces în sine sau ca parte a unui proces mai amplu.

Acțiunile posibile pentru implicarea treptată în abordarea dialogică constau în:

ACȚIUNILE POSIBILE PENTRU IMPLICAREA TREPTATĂ
ÎN ABORDAREA DIALOGICĂ CONSTAU ÎN:

CONSOLIDAREA ÎNTÂLNIRILOR OBIȘNUITE
CU INSTRUMENTE DIALOGICE;

CONNECTAREA PERSOANELOR FAMILIARIZATE ȘI
NEFAMILIARIZATE CU ABORDAREA DIALOGICĂ PENTRU
A CREA O REȚEA MULTIPROFESIONALĂ;

ADAPTAREA GRUPULUI DE GUVERNANȚĂ ÎNTR-
UN MOD CARE SĂ PERMITĂ ȘI SĂ SPRIJINE;

COMUNICAREA DESCHISĂ CU NIVELUL MANAGERIAL SUPERIOR CU PRIVIRE LA BENEFICIILE, REALIZĂRILE ȘI PROVOCĂRILE LEGATE DE ABORDAREA DIALOGICĂ;

PROMOVAREA FORMĂRII FACILITATORILOR DE DIALOG ȘI A TUTORILOR ȘI BENEFICIEREA DE ROLUL ACESTORA ATUNCI CÂND APARE OCAZIA.

Roluri, competențe și instrumente dialogice

Facilitorii și tutorii de dialog sunt roluri cheie, deoarece ei sunt puntea de legătură între Grupul de Guvernare și echipa multiprofesională: aceștia sunt de fapt pregătiți să treacă de la un nivel instrumental la un nivel dialogic mai profund, în vederea unei schimbări culturale în modul de lucru.

Facilitorii și tutorii și-au dezvoltat o poziție dialogică, capacitatea de a sprijini modul de „a gândi împreună” și au învățat, de asemenea, să utilizeze instrumente dialogice pentru a sprijini activitatea grupului de guvernare și pentru a crea o bază pentru activitatea dialogică în propriile organizații. Prin urmare, munca lor este strâns legată de

nevoile actuale și reale ale organizației: ei aduc preocupările într-un proces dialogic și supraveghează desfășurarea acestuia.

Facilitorii și tutorii sunt potriviți în diferite contexte organizaționale, ei ajută la crearea unor condiții favorabile pentru a lucra la ceea ce



30

există deja (și care ar putea avea nevoie de schimbări) sau pentru a începe ceva care nu există încă (potențial neexprimat).

Ca rezultat al proiectului Dialogical-work, am conturat un set de cinci competențe cheie complementare (orientate spre inovare, orientate spre cerere, muncă în colaborare, învățare interactivă, creare de cunoștințe) care, conform experienței noastre, permit profesioniștilor să devină tutori dialogici într-un mod eficient, corect și incluziv. Cele cinci competențe sunt descrise în detaliu în anexă.

În ceea ce privește instrumentele, facilitatorii de dialog și tutorii se pot baza pe mai multe tehnici, cum ar fi preluarea grijilor, dialoguri despre viitorul bun, spații dialogice și dialoguri de încălzire³.

Instrumentele dialogice sunt folosite pentru a implica participanții și, în același timp, pentru a sprijini facilitatorii și tutorii dialogici: pe de o parte, îi ajută să planifice activitatea și să navigheze în situații foarte variabile, iar pe de altă parte, îi ajută să își definească rolul și să dobândească încredere în el.

De exemplu, dialogurile de încălzire au rolul de a crea o conexiune, de a-i acorda pe participanți la dialoguri și de a le aprinde propria gândire. Dialogurile bune pentru viitor îi ajută pe participanți să coordoneze activități comune, să combine resursele rețelei și să extindă posibilitățile operaționale. Spațiile de dialog ar putea fi utilizate de către facilitatori și tutori pentru a pregăti practicile dialogice și pentru a reflecta asupra lor după aceea (Arnkil, 2019, 37-50).

³ Rezultatele nr. 3 ale proiectului Dialogical-work a oferit un set de instrumente de abordare dialogică pentru Grupul de Guvernare și tutori. Veze „Bibliografie” la pagina 83.

Spațiile dialogice constau în:

SPAȚIUL FIZIC: AMENAJAREA LOCULUI FIZIC PENTRU A-L FACE ADECVAT PENTRU DIALOG;

SPAȚII ÎN TIMP: ASIGURAREA CĂ EXISTĂ TIMP SUFICIENT ȘI CĂ ACESTA ESTE „DISTRIBUIT” ÎNTR-UN MOD FAVORABIL DIALOGULUI;

SPAȚIUL SOCIAL: INCLUDEREA PERSOANELOR SEMNIFICATIVE ȘI AJUTAREA ACESTORA SĂ SE ALĂTURE SPAȚIULUI SOCIAL AL PREZENȚEI;

SPAȚIUL MENTAL: ÎNCURAJAREA SPAȚIULUI MENTAL DESCHIS PENTRU CURIOSITATE ȘI EMPATIE RESPECTUOASĂ;

SPAȚIUL DISCURSIV: PĂSTRAREA DISCURSULUI DIALOGIC ÎN COMUN CU CEILALȚI ÎN CADRUL ÎNTÂLNIRILOR ȘI EVITAREA DISCURSULUI AUTORITAR.

Aceste instrumente sunt concepute pentru a stimula setări și poziții de dialog: sarcina tutorelui (și a facilitatorului) este de a lucra în această direcție și de a se asigura că organizațiile și grupurile de lucru își trezesc capacitatea de a găsi soluții suficient de bune în cadrul resurselor lor.



DE CE AR TREBUI SĂ FAC ABORDAREA DIALOGICĂ



Ultimul capitol al manualului este dedicat celor patru studii de caz ale partenerilor de proiect: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugalia), Regiunea Emilia-Romagna și Centrul de sănătate mintală Forlì-Cesena și serviciile sociale municipale Forlì și Rubicone Mare (Italia) și Municipalitatea Pudasjärvi (Finlanda).

Până în acest moment, manualul s-a axat pe rezultatele formării noastre de tutori dialogici și pe primele noastre impresii despre abordarea dialogică. Acum dorim să prezentăm experiențe concrete ale partenerilor care au aplicat abordarea dialogică în contexte profesionale și comunitare, concentrându-ne asupra motivelor, așteptărilor și rezultatelor, atât în ceea ce privește beneficiile, cât și limitările.

Considerăm că aceste povești ne pot reda o perspectivă unică asupra potențialului transformator al abordării dialogice.

Din studiul de caz al Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA), **aflăm că schimbarea dialogică a proceselor manageriale și organizaționale a venit din necesitățile foarte concrete de consolidare a muncii integrate între diferite domenii și de plasare a utilizatorilor în centrul proiectării serviciilor.** Pentru a realiza acest lucru, SCMA a efectuat o evaluare organizațională foarte amănunțită pentru a identifica nivelul cel mai potrivit pentru introducerea tehnicilor de dialog și, în consecință, pentru a contura o foaie de parcurs durabilă și eficientă pe baza resurselor și a activelor organizaționale.

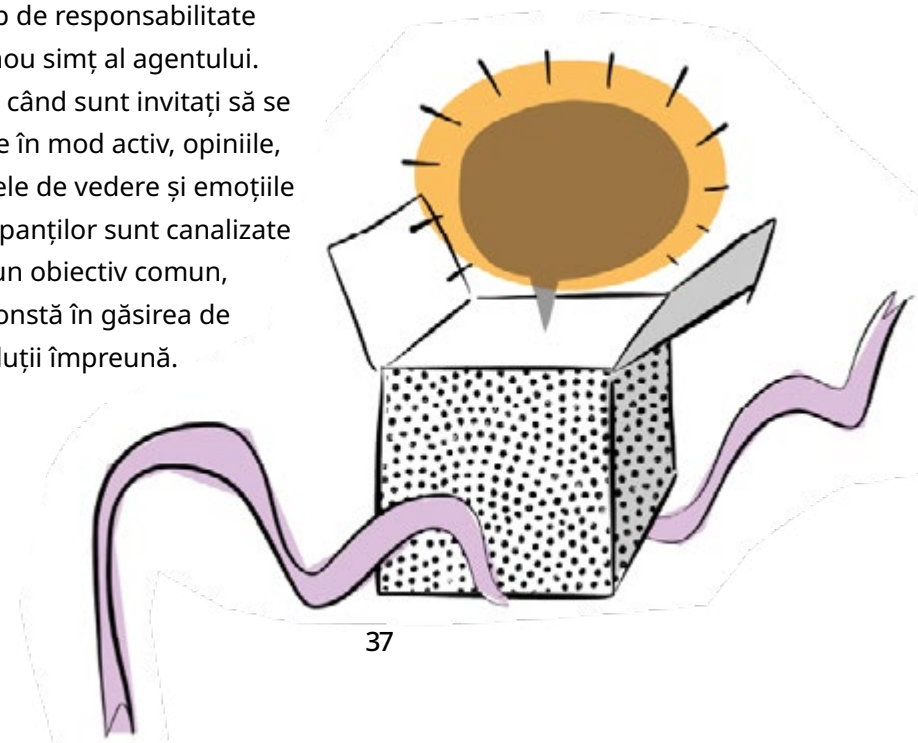
Cele două studii de caz din regiunea Emilia-Romagna **ne arată importanța implicării profesioniștilor, atât a celor familiarizați cu această abordare, cât și a celor noi, precum și a efortului de a-i conecta și de a-i menține conectați.** Pentru ca abordarea dialogică să înceapă să circule în cadrul unor organizații complexe precum sectorul public, un aspect esențial este crearea de rețele între diferiți profesioniști și în diferite domenii de activitate. Atunci când există suficiente persoane

și acestea sunt conectate, atunci lucrurile încep să se întâmple: o modalitate de conectare a acestora este prin intermediul oportunităților de formare diferențiate, așa cum a promovat pe scară largă regiunea Emilia-Romagna.

În cele din urmă, studiul de caz al municipalității din Pudasjärvi evidențiază următoarele aspecte **caracterul adecvat al abordării dialogice în abordarea situațiilor complexe și măsura în care un dialog poate genera un impact mai mare decât, de exemplu, o discuție între experți atunci când este vorba despre preocupările unei comunități.**

În primul rând, un astfel de impact este rezultatul unui mod diferit de gestionare a procesului. Un proces dialogic necesită facilitatori (și tutori) care sunt capabili să se conecteze cu participanții prin colectarea de informații de la aceștia, mai degrabă decât prin medierea informațiilor de specialitate în locul lor.

În al doilea rând, dialogurile pot suscita în cadrul unei comunități un nou tip de responsabilitate și un nou simț al agentului. Atunci când sunt invitați să se implice în mod activ, opiniile, punctele de vedere și emoțiile participanților sunt canalizate către un obiectiv comun, care constă în găsirea de noi soluții împreună.



Aplicarea abordării dialogice la modelul de îngrijire integrată și centrată pe persoană (IPCCM) de la Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugalia

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

În 2016, Departamentul de Inovare al SCMA a declanșat un proces de colaborare pentru a pune în colaborare domeniile de asistență socială și de asistență medicală, eliminând astfel structurile anterioare. Viziunea principală a fost aceea de a proiecta și implementa un Model de îngrijire integrată și centrată pe persoană (IPCCM). Integrat, datorită legăturii strânse, de acum înainte, între serviciile de asistență socială și cele de sănătate, precum și datorită integrării tehnologiei privind dematerializarea informațiilor și descentralizarea intervenției; și centrat pe persoană, datorită faptului că se pune accentul nu numai pe nevoile utilizatorilor finali, ci și pe așteptările acestora, respectând în mod clar limitele intervențiilor.

Toată această mișcare internă de a pune persoana în centrul intervenției, care a implicat 25 de profesioniști ai SCMA din domeniile social și medical, a permis un proces foarte important de management al schimbării interne în ceea ce privește redefinirea modelului organizațional al procesului de servicii și, cel mai important, în ceea ce privește comunicarea între profesioniști și colaborarea intersectorială.

Conform scopului de mai sus, scopul principal al participării SCMA la proiectul Dialogical-Work, la nivel intra-nodal, a fost creșterea robusteții IPCCM, precum și a clarității și calității procesului de comunicare între profesioniști, cu ajutorul tehnicilor și instrumentelor dialogice care ar putea contribui în mod direct la acest scop și la rapiditatea și coerența acestuia.

Odată cu demararea proiectului Dialogical-Work, grupul de coordonare al IPCCM a decis să extindă domeniul de aplicare al Modelului prin invitarea domeniului educațional al SCMA să facă parte din activitatea intersectorială și de colaborare pentru implementarea Modelului.

Prima decizie luată în cadrul proiectului a fost identificarea membrilor Grupului de Guvernare, respectiv a directorilor/coordonatorilor din domeniile asistență socială, sănătate și educație, plus Departamentul de Inovare al SCMA, care a fost responsabil de implementarea proiectului și care, așa cum am menționat, a avut un rol foarte important în lansarea IPCCM. Ideea care a stat la baza acestei decizii a fost aceea de a implica, încă de la început, factorii de decizie cei mai relevanți, care ar putea lua decizii mai rapide și care ar permite internalizarea și încorporarea conținuturilor dialogice în IPCCM și în practica zilnică a organizației.

Grupul de guvernare a fost compus din 7 membri: 3 din partea Departamentului de Inovare al SCMA, 2 din domeniul asistenței sociale, 1 din domeniul educațional și 1 din domeniul sănătății. Motivul pentru care a existat un număr impar de membri a fost acela de a permite luarea unor decizii mai rapide, ușor de realizat prin majoritate de voturi în cazul unor discuții care nu erau atât de consensuale. Cei 7 membri ai Grupului de guvernare au participat la cursurile de orientare generală, pentru a se familiariza cu metodologia, tehnicile și instrumentele Dialogical-work.

Următoarea decizie a fost aceea de a identifica cele mai potrivite profiluri pentru a prelua rolul de tutori la SCMA. Încă o dată, în concordanță cu raționamentul urmat pentru Grupul de guvernare, decizia s-a bazat pe factorii de decizie ai SCMA care ar putea avea autonomie funcțională și legitimitate pentru a promova managementul schimbării. Ca atare, aceiași directori și coordonatori din domeniile de asistență socială (2 profesioniști), din domeniul educațional (1 profesionist) și din domeniul sănătății (1 profesionist) au fost identificați și selectați pentru rolul de tutori. Pentru a avea un număr impar de participanți, a fost adăugat

directorul Departamentului de inovare pentru procesul decizional.

În scopul alinierii profilului de competențe al Tutorului de abordare dialogică, co-definit în cadrul proiectului, cu cele mai potrivite pentru SCMA, Tutorii, cu sprijinul Grupului de Guvernanță, au co-identificat în cadrul sesiunilor de formare DT (Tutorii Dialogici) următoarele abilități critice distribuite pe următoarele niveluri de provocări/nevoi și competențe:

PROVOCĂRI	ABILITĂȚI		
	Comportamentale & relaționale	Tehnice	Organizaționale
Ego/Putere	Inteligență emoțională/ Flexibilitate	Leadership	Abilități de negociere/ Umanism
Comunicare	Ascultare activă/ Comunicare non-violentă	Managementul conflictului	Abilități de negociere
Concentrarea pe problemă	Consistență	Rezolvare de probleme	Abilități de negociere
Nivel scăzut de alfabetizare digitală sau tehnologică	Reziliență/ Disponibilitate	Gândire strategică	Orientare spre inovare
Lipsa unei culturi participative	Reziliență/ Disponibilitate	Gândire strategică	Cultură participativă

În timpul sesiunilor de instruire a DT, Grupul de Guvernanță împreună cu Grupul DT au co-definit foaia de parcurs pentru internalizarea metodologiei, tehnicilor și instrumentelor de abordare dialogică în practica zilnică a SCMA, recurgând în acest scop la conținuturile de instruire care au fost împărtășite în timpul sesiunilor.

Prima decizie a grupurilor a fost identificarea dimensiunilor IPCCM care ar putea fi consolidate prin abordarea dialogică, respectiv comunicarea *între echipe* (la nivel interprofesional și intersectorial) și *relația cu utilizatorii finali și rudele*.

În acest sens, s-a co-decis stabilirea unui calendar pentru sesiunile/ întâlnirile de dialog de la SCMA care să servească scopului răspândirii abordării dialogice pe plan intern, prin implicarea, în primul rând, a Conducerilor Intermediare și, în al doilea rând, a Echipelor Operaționale din domeniile social, educațional și sanitar, Conducerile Intermediare fiind prezente și la sesiunile/întâlnirile echipelor operaționale. **Scopul principal a fost acela de a crea un bulgăre de zăpadă pozitiv care să implice cu adevărat toți profesioniștii care lucrează direct cu clienții SCMA în aceste trei domenii.**

Următoarea decizie critică s-a bazat pe definirea în comun a modului în care abordarea dialogică ar putea contribui la consolidarea și robustețea celor două dimensiuni ale IPCCM (*comunicarea între echipe și relația cu utilizatorii finali și rudele*) și a tehnicilor și instrumentelor dialogice care ar putea fi utilizate în acest scop. Având în vedere acest lucru, au fost selectate două exerciții de dialog pentru a fi testate în conformitate cu următoarea abordare:

- **Comunicarea între echipe** - *Îngrijorarea profesorului, care s-a transformat în Îngrijorarea conducerii;*
- **Relația cu utilizatorii finali și rudele** - *Grija celorlalți: Care sunt provocările cu care ne confruntăm de fapt?, care a fost transformată în Îngrijorarea utilizatorilor finali și a rudelor.*

După ce s-a luat decizia cu privire la instrumentele de dialog care urmează să fie utilizate între aceste două dimensiuni critice, următorul pas ar fi testarea acestora, mai întâi cu echipele de conducere și apoi cu echipele operaționale, asigurând, în acest scop, o abordare orizontală omogenă între diferitele categorii de personal.

Pentru a continua planul, foaia de parcurs co-definită a cuprins următoarele dimensiuni pentru toate echipele și profesioniștii care vor fi implicați în proces, încrucișate cu tehnicile și instrumentele dialogice,

și anume *Îngrijorarea Liderilor, Îngrijorarea Utilizatorilor și a Rudelelor*, în conformitate cu un respect clar pentru diferitele spații dialogice:



Comunicarea între echipe

Spații fizice

Scaune așezate în cerc în centrul sălii, aproape unul de celălalt, astfel încât să se poată realiza contactul vizual.

Spații emniale

Asigurați disponibilitatea pentru ascultarea activă, respectând timpul fiecăruia.

Spații temporale

Descrierea exercițiilor dialogice și a timpilor pentru acestea.

- 20 minute pentru dinamica grupului
- 10 minute pentru fiecare parte

PARTEA I

- 2 minute pentru ca directorul să își exprime îngrijorarea
- 4 minute pentru discuții între directori, conducerea intermediară și echipele operaționale
- 4 minute pentru discuții în plen

PARTEA A II-A

Schimb de roluri, observatorii preluând rolurile anterioare

- 2 minute pentru ca directorii să își exprime îngrijorarea, cerând ajutor
- 4 minute pentru discuții între directori, conducerea intermediară și echipele operaționale
- 4 minute de ședință plenară

Spații sociale

Toți profesioniștii din cele 3 domenii sunt prezenți în funcție de scopul reuniunii și cu roluri atribuite.

Spații discursive

Partea a II-a și feedback din partea observatorilor.

Relația cu utilizatorii și rudele

Spații fizice

Grup împărțit în două sau mai multe subgrupuri; scaune așezate în cerc în centrul sălii, apropiate unul de celălalt, astfel încât să se poată stabili contact vizual; hârtie de flipchart și pixuri.

Spații mentale

Asigurarea disponibilității pentru ascultare activă, respectând timpul fiecărei persoane; capacitatea de a proiecta gândurile utilizatorilor.

Spații de timp

40 de minute de dinamică: 15 minute pentru partea I și II și 10 minute pentru partea

III. PARTEA A I-A

- 2 minute pentru fiecare director, conducere intermediară și echipă operațională pentru a-și exprima preocupările
- Raportorul notează observațiile pe flipchart

PARTEA A II-A

- 2 minute pentru ca directorii, liderii intermediari și echipele operaționale să construiască un argument bazat pe ceea ce a fost scris anterior
- Raportorul ia notă de comentariile de pe flipchart

PARTEA A III-A

- Împărțirea rezultatelor de către raportori, 4 minute fiecare

Spații sociale

Toți profesioniștii din cele 3 domenii sunt prezenți în funcție de scopul întâlnirii și cu roluri atribuite, proiectând gândurile utilizatorilor.

Spații discursive

Toți profesioniștii din cele 3 domenii sunt prezenți în funcție de scopul întâlnirii și cu roluri atribuite, proiectând gândurile utilizatorilor.

După ce s-a convenit asupra structurii sesiunilor dialogice, subiectele de pe ordinea de zi care au fost definite pentru sesiunile/întâlnirile cu conducerile intermediare și echipele operaționale găzduiesc, mai întâi fuziunea dintre IPCCM și abordarea dialogică și apoi instrumentele și tehnicile dialogice, conform următoarei secvențe:

- relația de abordare dialogică (DA) cu IPCCM: Integrare și personalizare;
- procesul de internalizare a DW- comunicarea între echipe și relația cu utilizatorii;
- Abordarea conceptuală a DA;
- validarea și testarea tehnicilor dialogice;
- anticiparea barierelor și constrângerilor & atenuarea orgoliilor și a puterilor instalate;
- planificarea sesiunilor/întâlnirilor viitoare.

În fiecare sesiune/întâlnire, atât cu conducerile intermediare, cât și cu echipele operaționale, există întotdeauna personal dedicat care ia notițe cu privire la contribuțiile, comentariile și sugestiile pe care profesioniștii le fac la exercițiile realizate, precum și un slot continuu dedicat colectării feedback-ului pe *Cum putem îmbunătăți comunicarea între echipe și relația cu utilizatorii și rudele în cadrul modelului de îngrijire integrată și centrată pe persoană al SCMA?*

Până în prezent, la data de 19 martie 2024, au avut loc deja două sesiuni cu Grupul de guvernare și cu conducerile intermediare, iar celelalte sesiuni cu echipele operaționale sunt deja programate. De asemenea, va avea loc o reuniune de consens care ar trebui să reunească Grupul de Guvernare și grupul de tutori pentru a analiza și valida toate datele și informațiile colectate în timpul sesiunilor/întâlnirilor, care ar putea aduce mai multă calitate și robustețe celor două dimensiuni ale IPCCM care sunt valorificate: *Comunicarea între echipe și Relația cu utilizatorii și rudele.*

În general, participarea SCMA la acest proiect a contribuit în mod semnificativ la consolidarea relațiilor personale și profesionale între profesioniștii din diferite domenii, precum și la guvernanta colaborativă și orizontală la nivelul SCMA și, nu în ultimul rând, la promovarea managementului schimbării la nivel instituțional în ceea ce privește o abordare mai descentralizată și de jos în sus a proceselor decizionale.

Implementarea abordării dialogice în regiunea Emilia-Romagna

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

De mai mulți ani, regiunea Emilia-Romagna a integrat o abordare dialogică în serviciile sale sociale, de sănătate și educaționale și în școli. Începutul parcursului inițiat de Regiune constă într-o premisă fundamentală: **practicile actuale de intervenție nu sunt întotdeauna eficiente în rezolvarea provocărilor cu care trebuie să se confrunte serviciile și instituțiile.**

Natura multidimensională a fenomenelor în continuă evoluție obligă organizațiile să își reevalueze abordările pentru a face față în mod eficient provocărilor actuale. Schimbările epidemiologice și sociale, natura multifactorială a problemelor sociale și co-morbiditatea cadrelor patologice emergente necesită orientări și abordări cu o puternică integralitate centrată pe teritoriu și, prin urmare, pe comunitate. Lucrul în rețea, crearea de parteneriate locale, acțiunea în calitate de membru al unei echipe multidisciplinare necesită disponibilitatea unor instrumente care să permită gestionarea operațională a unor contexte relaționale extrem de complexe. Aceste practici, integrate în instituțiile publice, necesită competențe intersectoriale și resurse organizaționale care să permită garantarea unui timp adecvat pentru îngrijirea relațiilor, știind că aceste condiții favorizează bunăstarea și inovarea organizațională. Pentru a răspunde dificultăților sistemului, la nivel regional au fost stabilite două obiective principale: pe de o parte, căutarea de soluții organizațional-profesionale menite să depășească abordarea sectorializată care caracterizează organizațiile; pe de altă parte, promovarea unei orientări capabile să consolideze munca integrată și comunitară pentru a face față complexității problemelor cu care trebuie să se confrunte.

Pentru a atinge aceste obiective, **începând cu anul 2015, Regiunea Emilia-Romagna a lansat primele inițiative privind abordarea dialogică:** datorită unei colaborări între Direcția Generală pentru Asistență Personală, Sănătate și Asistență Socială, Agenția Regională și de Sănătate (în prezent, Departamentul pentru Inovare în serviciile sociale și de sănătate), Institutul Național pentru Sănătate și Asistență Socială din Helsinki, Universitatea și Consiliul Regional din Laponia, au fost promovate primele seminarii de formare pentru manageri. Contribuții semnificative privind abordarea dialogică sunt, de asemenea, incluse în cadrul liniilor directe stabilite în Planul regional de asistență socială și de sănătate 2017 - 2019, cu referire la fișa de intervenție operațională 34 „Metodologii pentru inovarea organizațiilor și a practicilor profesionale”.

În concordanță cu orientările regionale privind „Promovarea bunăstării și prevenirea riscurilor în adolescență: Proiectul Adolescența” (DGR 590/2013), s-a considerat că lumea largă a serviciilor pentru adolescenți, ca o lume intersectorială prin definiție, ar putea reprezenta o zonă interesantă pentru a începe un curs de formare experimental care să utilizeze abordarea dialogică. **Scopul a fost de a face ca organizația responsabilă de lucrul cu adolescenții și pentru adolescenți să fie capabilă să pregătească condițiile de funcționare prin depășirea granițelor și a barierelor care adesea fac ca munca în echipă să fie deosebit de critică.** În primul curs de formare, care a început în mai 2018, au fost organizate trei cursuri „pilot” districte/zon teritoriale au fost selectate pentru a testa abordarea dialogică în cadrul lor organizații. Mai exact, cele trei organizații interinstituționale centrale identificate de respectivele teritorii implicate au fost:

Lugo (Provincia Ravenna)

Coordonarea “zonei de asistență socială a uniunii de municipalități”: la lansarea parcursului Community Lab (procesul de schimbare organizațională/instituțională în vederea integrării serviciilor era deja în curs de desfășurare la acel moment).

Scandiano (Provincia Reggio Emilia)

Ufficio di Piano: nu au existat proiecte de schimbare sistemică organizațional-instituțională în în vigoare, dar avea un context organizațional propice pentru demararea procesului.

Parma/Fidenza (Provincia Parma)

A fost deja lansat un proiect de acorduri de program caracterizat prin acțiuni interinstituționale și interprofesionale.

După finalizarea acestor teste pilot, în octombrie 2019 a fost organizat seminarul național „Dialogul pentru acțiune: experiențe și practici în organizațiile sociale și de sănătate”, la care au participat experți finlandezi în abordarea dialogică de la Universitatea din Laponia, Consiliul Regional din Laponia și Institutul Național pentru Sănătate și Bunăstare din Helsinki.

Ulterior, au fost organizate mai multe ediții ale cursului de formare privind abordarea dialogică, facilitate de către Departamentul de Inovare în Serviciile Sociale și de Sănătate din regiunea Emilia-Romagna. Programul de formare include atât sesiuni de clasă la birourile regionale, cât și sesiuni la fața locului, în cadrul mediilor organizaționale ale profesioniștilor care participă la formare. Aceste sesiuni inițiază parcursuri experimentale, încurajând efortul de colaborare între diverse servicii din cadrul fiecărui district și facilitând schimbul de experiență între districte.

În 2023-2024, proiectul a ajuns la cea de-a treia ediție, intitulată „Abordarea dialogică: Instrumente pentru practicarea integrării în sistemul de servicii”. Acesta a început în septembrie 2023 și se va încheia în septembrie 2024. În versiunea sa actuală, acesta a fost extins pentru a implica aproximativ 270 de profesioniști din sistemul regional și local de servicii de îngrijire, sociale, de sănătate și educaționale, dintre care aproximativ 150 sunt formați ca facilitatori; 25 ca supervizori și 80 dedicați guvernantei.

Formarea în clasă constă în cinci module, fiecare dintre acestea având o durată totală de 10 zile. În plus, participanții participă la cursuri de formare la fața locului pentru a-și aplica învățarea în contextul local, sub îndrumarea și supravegherea formatorilor.

Cazurile teritoriale incluse în proiect sunt 22 de districte (din 38) din regiune, plus orașul metropolitan Bologna și Direcția Generală de Asistență Personală, Sănătate și Bunăstare a regiunii. De asemenea, în Regiune, unele Sectoare și Zone au selectat câțiva funcționari care participă la formare și au fost organizate întâlniri dialogate atât pentru a îmbunătăți colaborarea internă în cadrul autorității regionale, cât și pentru a facilita dialogul cu organizațiile locale. Departamentele din Regiunea Emilia-Romagna în care au fost formați facilitatori și supervizori ai abordării dialogice sunt următoarele

- Departamentul de inovare în domeniul serviciilor sociale și de sănătate (care coordonează proiectul regional);
- Departamentul de politici sociale, de incluziune și de egalitate de șanse;
- Departamentul de asistență teritorială;
- Sectorul îngrijiri spitalicești - Domeniul guvernamental medicamente și dispozitive medicale.

În plus, în anumite sectoare ale regiunii, după formarea regională, au fost lansate inițiative pentru a promova dezvoltarea independentă și diseminarea abordării dialogice. Acestea sunt districtul Pianura Est din Bologna, unde școlile districtului au început propriul lor curs de formare; districtul Lugo, care a implicat cooperarea socială locală într-o călătorie autonomă; districtul Parma, unde a fost inițiată o colaborare fructuoasă între profesioniștii din domeniul sănătății mintale formați în abordarea dialogică și cei formați în dialogul deschis.

În 2024, o planificare suplimentară este în curs de desfășurare pentru a consolida sprijinul acordat serviciilor care implementează în prezent abordarea. Acest lucru urmărește să consolideze integrarea acestora în practicile și culturile lor organizaționale. În plus, sunt în curs de desfășurare discuții privind extinderea participării la proiect, în urma solicitărilor venite din diferite teritorii.

Rezultatele planului de evaluare calitativ-cantitativă

Pentru a înțelege efectele și repercusiunile implementării abordării dialogice, Regiunea Emilia-Romagna a definit un plan de evaluare calitativ-cantitativă care a început în octombrie 2023 și se va încheia în decembrie 2024. Persoanele instruite în abordarea dialogică, participanții (cetățeni, familii, alți operatori etc.) implicați în întâlnirile dialogice, referenții de guvernare din teritoriile în care se aplică această abordare sunt și vor fi implicați în evaluare prin intermediul chestionarelor, focus-grupurilor și al colectării de relatări de experiență. Datele colectate până în prezent (octombrie 2023-martie 2024), deși provizorii, arată că:

În general, participanții raportează un nivel bun de apreciere a întâlnirilor dialogice: **există un nivel ridicat de apreciere a metodei și a modalităților de comunicare aplicate**, a utilității acestora și a capacității lor **de a genera efecte concrete în contextul organizațional, în relațiile profesionale, în activitatea serviciilor, în intervențiile cu utilizatorii.**

O flexibilitate considerabilă a abordării în ceea ce privește scopurile posibile: este utilizată în principal pentru planificarea și proiectarea integrată în și între domeniile de asistență socială și de sănătate, dar și în procesele participative și în colaborare cu sectorul non-profit și cu alți actori din afara sistemului regional de asistență socială (de exemplu, școlile).

Există **potențiale efecte pozitive asupra bunăstării profesionale și organizaționale** în cadrul instituțiilor.

Punerea în aplicare a implicării utilizatorilor a necesitat o reflecție, o formare și o pregătire mai exigente și mai provocatoare pentru serviciile teritoriale și, prin urmare, a început mai recent.

Implicarea guvernantei în punerea în aplicare a acestor practici inovatoare este considerată necesară (activitate în curs de desfășurare), fără de care ar fi dificil să se introducă o schimbare de postură în servicii care să fie vizibilă în comparație cu cea obișnuită.

A fost declanșat un efect multiplicator al inovării, prin care diseminarea abordării creează un mediu favorabil pentru propria aplicare, extinzându-i perimetrul în cadrul serviciilor și activând un ciclu virtuos în care instituțiile locale au început să promoveze parcursuri autonome, depășind programele, resursele și mandatele regionale.

Experiența comună a Centrului de sănătate mintală Forlì-Cesena și a serviciilor sociale municipale din Forlì și Rubicone Mare, Italia

Autori: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani, Barbara Calderone

Abordarea dialogică, dezvoltată în Finlanda și în alte țări din nordul Europei, a sprijinit schimbările organizaționale în unele municipalități, permițând o schimbare culturală în ceea ce privește sectorizarea contextelor și introducând o perspectivă democratică asupra relației profesionist-cetățean. Din 2018, regiunea Emilia Romagna promovează cursuri de formare privind Abordarea Dialogică în serviciile socio-sanitare, atât la nivelul organizațiilor și unităților locale, cât și la cel al unităților regionale. Abordarea dialogică se bazează pe principiul dialogic și pe presupunerea că profesioniștii nu au menirea de a oferi soluții, ci mai degrabă de a promova reflexivitatea tuturor persoanelor implicate în situație, generând astfel ei înșiși răspunsuri.

Cum să transformi teama de a nu fi posibil, în încredere că aceasta este calea pe care trebuie să te aventurezi.

**“SUNTEȚI CU TOȚII AICI
PENTRU MINE? VĂ MULȚUMESC!”**

Cum să transformi teama de a nu fi posibil, în încredere că aceasta este calea pe care trebuie să te aventurezi.

Citatul provine de la o doamnă care a fost pacientă a Centrului de sănătate mintală Forlì-Cesena timp de mulți ani. Profesioniștii centrului erau foarte îngrijorați de starea ei de sănătate, până într-ocolo încât

se gândeau la o instituție rezidențială pentru pacientă. Am împărtășit această îngrijorare cu colegii noștri de la serviciile sociale pentru a o explora împreună și, împreună, am decis apoi să invităm doamna și fiul ei la un dialog. A existat îngrijorarea că nu va fi posibil să dialogăm și să o convingem pe doamnă să participe la o întâlnire cu 10 profesioniști diferiți (psihiatru, asistentă medicală, asistent social, educator comunitar de la Centrul de zi și serviciile sociale), doi facilitatori și trei observatori. A fost un dialog de două ore. Rezultatul a fost un proiect comun, în care fiecare putea adăuga ceva în ceea ce privește angajamentul și resursele: mai mult timp la Centrul de zi, asistență socială la domiciliu, responsabilitatea pacientei de a efectua controale și de a-și echilibra dieta și autoîngrijirea cu ajutorul fiului său. După două luni, am programat o întâlnire de monitorizare pentru a verifica termenii acordului nostru și toată lumea și-a respectat angajamentele și nu a mai existat nicio îngrijorare că doamna nu va putea trăi în propria casă.

La sfârșitul celei de-a doua întâlniri, fiul pacientului a spus: „am realizat mai multe în aceste două luni împreună decât în ultimii 10 ani! Am eliminat birocrația!”.

Reluarea acestui moment ne permite să prezentăm povestea unei experiențe de trei ani de formare, experimentare și înrădăcinare a Abordării Dialogice într-un teritoriu specific din regiunea Emilia Romagna.

Centrul de sănătate mintală Forlì-Cesena și serviciile sociale municipale din Forlì, Rubicone Mare și, inițial, și Valle del Savio, care se referă la cele trei districte socio-sanitare din Forlì, Rubicone și Cesena Valle del Savio, au aderat la o formare în Abordarea Dialogică din noiembrie 2020 până în noiembrie 2022.

Centrul de sănătate mintală din Forlì-Cesena și serviciile sociale municipale din Rubicone Mare s-au alăturat unui următor curs de formare lansat de regiunea Emilia Romagna în septembrie 2023 (data de

încheiere septembrie 2024); serviciile sociale municipale din Forlì nu au făcut acest lucru, în timp ce cele din Valle del Savio, care nu au încheiat formarea din 2020-2022, au cerut să se alăture din nou. Modificările în rolurile manageriale și în profesioniștii implicați inițial explică aceste schimbări.

Obiectivele formării și ale experimentării sunt numeroase:

- să învețe și să utilizeze instrumente de dialog pentru a împărtăși bunele practici în propriul context de lucru, prin îmbunătățirea relațiilor dintre colegi și roluri;
- să faciliteze întâlniri dialogice în cadrul sistemului de servicii, în relația cu beneficiarii și cu comunitatea locală;
- să disemineze și să formeze alți profesioniști în practicile dialogice;
- să răspândească Abordarea Dialogică în alte unități organizaționale (discutarea cazurilor complexe, întâlniri multiprofesionale, echipe locale).

Profesioniștii din serviciile sociale și din Centrul de Sănătate Mintală au fost implicați direct în experimentarea Abordării Dialogice: psihiatrui, asistenții medicali, asistenții sociali și educatorii comunitari au fost formați ca facilitatori și se formează în prezent ca supervizori ai practicii dialogice în context, alături de colegii care se formează acum ca facilitatori.

În același timp, directorii unităților organizaționale implicate participă la grupul de guvernare.

Legătura dintre cursul de formare privind abordarea dialogică și proiectul Erasmus Plus a fost activată prin participarea unui psihiatru din Forlì și a unui psihiatru din Cesena.

În unitățile locale s-au desfășurat diverse acțiuni. Din ianuarie 2022, la Centrul de Sănătate Mintală din Forlì, după ce s-a experimentat facilitarea în cazuri complexe, a fost introdus un calendar de „practică dialogică”

pentru micro-echipe, în care să se aducă situații critice privind relația cu un beneficiar sau cu alte servicii. În multe dintre aceste întâlniri, diferite preocupări au fost abordate prin dialoguri, care au implicat beneficiarii și familiile acestora. Calendarul reunește profesioniști care sunt disponibili pentru rolul de facilitator și care pot fi apoi contactați la cererea colegilor. În cadrul serviciului de sănătate mintală din Cesena, persoana de contact pentru experimentarea dialogică colectează solicitări de la microechipele care sunt disponibile pentru a utiliza instrumente dialogice.

În Rubicone Mare am procedat la adoptarea de întâlniri dialogice pentru UVM (Unități de evaluare multidimensională) și pentru definirea informală a bugetelor de sănătate. În această fază, urmărim formalizarea Bugetelor de Sănătate prin elaborarea de Proiecte de Acorduri de Reabilitare Individualizate (PARI).

În cadrul serviciilor sociale din Rubicone Mare, s-a definit recent că toate domeniile serviciilor sociale (minori, adulți, persoane cu dizabilități, vârstnici) pot utiliza instrumente dialogice prin implicarea unor colegi instruiți și formați. Această recunoaștere organizațională a fost posibilă datorită actualului director al serviciului social, care a fost el însuși un stagiar dialogic pe vremea când era coordonator, iar acum, ca parte a nivelului de guvernare, susține utilizarea practicii dialogice.

Astfel de bune practici au permis profesioniștilor formați să dobândească un set de competențe în facilitarea contextelor și în utilizarea instrumentelor de dialog; în același timp, a fost posibilă circulația abordării dialogice în rândul colegilor care nu au fost implicați direct în cursul de formare și promovarea instrumentelor de dialog și în rândul colegilor din alte unități. În mod specific, pentru a discuta cazuri complexe, este încurajată utilizarea instrumentelor „asumarea grijii cuiva” și „dialogul pentru un viitor bun”, atât cu profesioniștii, cât și cu beneficiarii. Diseminarea a fost încurajată, de asemenea, prin invitarea profesioniștilor care nu sunt implicați direct în cazuri să participe la dialoguri în calitate de

observatori. În același timp, au fost organizate două reuniuni de amploare pentru a promova Abordarea Dialogică, una în timpul formării 2020-2022 și una în februarie 2024, prezentând principiile Abordării Dialogice și principalele instrumente, prin experiența directă a dialogurilor din cadrul reuniunilor.

Punctele forte ale practicilor dialogice

Îmbunătățirea comunicării în cadrul grupului și cu alte unități organizaționale; implicarea beneficiarilor și a rețelei lor, prin concentrarea asupra cererilor lor și a viitorului pe care îl văd posibil pentru ei înșiși; implicarea și sprijinul acordat altor profesioniști care și-au început formarea în 2023. De exemplu, acțiunile de sprijin au fost concepute în strânsă legătură cu colegii din serviciile sociale (zona pentru adulți și persoane cu dizabilități) și din departamentul de sănătate mintală și adicții din Rimini și Riccione.

Aspecte critice

Experimentarea în context local necesită continuitate în planificarea și gestionarea întâlnirilor, dar timpul și conștientizarea necesare sunt resurse care nu sunt întotdeauna garantate de profesioniștii care se află încă în curs de formare; este esențial să se aibă acces la sprijin în ceea ce privește supravegherea constantă în timp pentru a permite învățarea și consolidarea instrumentelor de facilitare, fără de care există un risc ridicat ca metodele de facilitare și instrumentele dialogice să devină „personalizate” și să nu garanteze construcția și crearea efectivă a spațiilor dialogice.

Cas Studiu de caz Municipality din Pudasjärvi, Finlanda

Autori: Heikki Ervast, Jukka Antero Hakola

Nevoia de dialog

În vara anului 2023, situația economică din municipalitatea Pudasjärvi s-a înrăutățit mai mult decât se aștepta. Pudasjärvi este un oraș mic din regiunea Pohjois-Pohjanmaa, în nordul Finlandei. Consiliul municipal a decis să înceapă operațiunile pentru a echilibra situația economică. De asemenea, au decis că, prin acest proces, doresc să își reînnoiască sistemul de producție de servicii în domeniul asistenței sociale și al serviciilor educaționale. Acest nou model de producție de servicii ar trebui să aducă economii de aproximativ 900.000 de euro..

Consiliul local a demarat un proces de licitație, iar Dialogues and Design Ltd a luat parte la proces și a obținut contractul cu municipalitatea.

Cererea adresată de Pudasjärvi societății Dialogues & Design Ltd

În procesul de reînnoire și proiectare a prestării de servicii către Dialogues & Design Ltd au fost definite următoarele sarcini:

- prezentare concretă a modelului de furnizare a serviciilor;
- consultarea și implicarea părților interesate (cetățeni și grupuri de personal) în pregătirea raportului;
- furnizarea de informații privind valoarea și experiența (în plus față de informațiile financiare și statistice) pentru a ajuta la luarea unei decizii privind modelul de furnizare a serviciilor;
- facilitarea dialogului între factorii de decizie municipali;
- documentarea întregului proces pentru a sprijini procesul decizional;

- pregătirea unui raport final care să includă o propunere pentru un model de furnizare a serviciilor.

Cum s-au desfășurat audierile și procesul participativ?

În Finlanda, există o procedură legală de consultare pentru situațiile importante pentru locuitorii din zonă. Evenimentele au fost pregătite cu atenție atât din punctul de vedere al organizatorului, cât și al participantului. Abordarea a fost una dialogică încă de la început.

Dialogul din Pudasjärvi a constat în:

- 1) o interacțiune activă, verbală și scrisă, între client și organizația furnizoare de servicii;
- 2) o serie de discuții între organizația decizională a clientului și organizația prestatoare de servicii;
- 3) consultări formale cu personalul din domeniul asistenței sociale și al educației;
- 4) consultări deschise cu utilizatorii de servicii;
- 5) discuții între rezidenți, funcționari și factori de decizie în cadrul reuniunilor menționate mai sus și
- 6) alte oportunități de a fi ascultat.

Procesul a constat în 20 de reuniuni dialogice, care au fost dialoguri față în față, cu excepția ultimei reuniuni cu politicienii, care a fost online.

Corpul audierilor dialogice a urmat următoarea ordine:

- 1) Care au fost ideile care au reieșit din bilanț?
- 2) Ce este important să discutăm împreună pe această temă?
- 3) Care sunt toate aspectele legate de subiectul ales ca temă comună și ce mesaj doriți să transmiteți factorilor de decizie? și
- 4) Dialogul final

Structura, instrumentele de dialog și facilitarea în cadrul procesului

Audierile dialogice au început cu propriile idei ale participanților, întrebându-i ce credeau ei că este important și de actualitate pentru a vorbi despre eveniment. Aceasta nu a fost o situație ușoară, deoarece, pe baza experienței, așteptările erau îndreptate spre ascultarea experților. Cu toate acestea, pachetul de informații a fost deliberat limitat, prezentând doar un set redus de informații de bază și recapitulând termenii de referință primiți de la client.

Metodele utilizate pentru consultare s-au bazat pe un cadru de dialog anticipativ și au variat în funcție de situație. În configurațiile mici, a existat un discurs comun pe tot parcursul, iar în grupurile mai mari, a existat mai întâi o discuție în grupuri și apoi un schimb de idei.

Dialogues & Design Ltd a folosit - ca instrumente de dialog - o versiune modificată a dialogului „Good Future”, a dialogului Puimala și a cafelei de învățare.

Toate discursurile ascultate împreună au fost înregistrate electronic pe platforma Sway, site-ul web utilizat în cadrul procesului, iar rezultatele grupurilor mici au fost fotografiate. Imaginile originale și documentele de înregistrare au fost disponibile pe tot parcursul procesului pe această platformă, accesibilă prin intermediul site-ului web al municipalității din Pudasjärvi.

Mijloacele de comunicare socială și presa scrisă au fost utilizate în mod activ pentru a comunica progresul și rezultatele procesului. Având în vedere importanța situației generale din municipiu și impactul ridicat asupra cetățenilor, a fost important ca toată lumea să aibă posibilitatea de a începe să își formeze o înțelegere și o relație cu procesul în curs. Această înțelegere se formează prin procesele de dialog intern în cadrul fiecărui individ, dar pentru această înțelegere este nevoie și de alții.

Documentația procesului este disponibilă pe această pagină Sway:

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

Procesul a început pe 29 august 2023 și s-a încheiat pe 14 noiembrie 2023.



CUPRINS



Competențe cheie pentru Tutorii Dialogici

Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio*.

Internal publication, Rotterdam University of Applied Sciences

1. INOVAȚIE INDUȘĂ

2. SOLICITARE CLARĂ

3. COLABORARE

4. ÎNVĂȚARE INTERACTIVĂ

5. FORMAREA DE CUNOȘȚINȚE



1. INOVAȚIE INDUȘĂ

Rol: inovator

Domeniu: practică profesională

Specificații: inovație și cercetare

Competență

Contribuind la dezvoltarea unui produs profesional inovator, tutorele manifestă o atitudine interesantă și identifică și exploatează oportunitățile de a introduce inovații în practica profesională.

Context

În viața profesională, ne confruntăm cu probele dificile, probleme pentru care nu există soluții gata făcute. Pot exista diverse motive pentru aceasta: complexitatea problemei, lipsa unei expertize suficiente, ample și actualizate și, uneori, pur și simplu viteza cu care are loc dezvoltarea. În astfel de situații este necesară capacitatea de inovare pentru producerea de soluții creative.

În calitate de inovator, recunoașteți această complexitate și o experimentați ca pe o oportunitate, ca pe o provocare de a reflecta și de a discuta potențiale soluții cu colegii profesioniști din propriul domeniu și din domenii învecinate. Știți cât de importantă este o soluție și că nu este bine să încercați să evitați situațiile dificile. Investigați problema folosind propria experiență căutând mereu modalități de a descoperi noi perspective, de exemplu prin combinarea conceptelor existente pentru a crea soluții noi. Fiți îndrăzneți și hotărâți și, în calitate de inovatori, sunteți întreprinzători și proactivi. Căutați activ oportunități, știți cum să le transformați în acțiuni eficiente și experimentați noi metode și scenarii, lucrați întotdeauna dintr-o viziune bine informată și bine gândită. Perspicacitatea, atitudinea și munca dumneavoastră sunt apreciate, sunteți din ce în ce mai implicat în inovare, observați că puteți fi un partener de discuție egal și critic.

Pentru

Contribuția la inovare

Trebuie

1. Să fiți proactivi și plini de resurse în situații profesionale complexe
2. Să investigați problemele și soluțiile potențiale
3. Să îndrăzniți să experimentați
4. Să fiți creativi atunci când abordați atât problema, cât și soluția
5. Să folosiți instrumentele abordării dialogice dacă e cazul

Astfel încât

Abordarea dumneavoastră bazată pe inovație duce și dezvoltarea de produse profesionale inovatoare.

Indicatori și descrieri comportamentale

Abilitatea de a acționa într-o manieră întreprinzătoare în situații profesionale complexe

- Gândiți și acționați proactiv. Dați dovadă de inițiativă și nu așteptați pe alții, mergeți și investigați. Haideți cu posibile idei și soluții inovatoare.
- Fiți hotărâți. Familiarizați-vă cu situația și luați decizii rapide, bine gândite și motivate cu privire la pașii necesari.
- Converteți oportunitățile în acțiuni vizate. Puteți identifica căi eficiente pentru atingerea obiectivelor.

Explorarea problemei și a posibilelor strategii de soluționare

- Alegeți să explorați alte idei pe lângă metodele tradiționale deoarece există dovezi că metodele tradiționale nu mai sunt suficiente.
- Propuneți perspective noi asupra problemelor.

- Transpuneți dezvoltarea și tendințele din propriul domeniu de expertiză în scenarii viitoare.

Utilizați responsabil metodele și tehnicile practice relevante de cercetare

- Îndrăzneală și curaj în experimentare.
- Experimentați.
- Acționați, chiar dacă rezultatul este incert.
- Îndrăzniți, nu evitați riscurile.

Abordarea creativă atât a problemei, cât și a soluției

- Demonstrați capacitatea de a vă îndepărta de cadrul conceptual existent.
- Demonstrați că puteți utiliza abordări din alte discipline pentru a veni cu constatări noi și combinații de strategii de soluție.
- Demonstrați că puteți gândi creativ.
- Dați dovadă de originalitate și ingeniozitate.
- Propuneți scenarii noi dacă se schimbă circumstanțele.
- Gândiți-vă la mai multe soluții, abordări sau perspective pentru o problemă.

2. SOLICITARE CLARĂ

Rol: observator critic

Domeniu: practică profesională

Specificații: conștientizarea mediului

Competență

Printr-un mod de lucru inovator, tutorele conștientizează mediul profesional în care își desfășoară activitatea și identifică oportunități de introducere a inovațiilor în practica profesională.

Context

În calitate de profesionist în curs de dezvoltare, veți învăța cât mai multe despre practica de lucru. Veți urmări noutățile din domeniul dumneavoastră. Prezentați interes față de motivul pentru care anumite apar anumite aspecte și care sunt forțele care le conduc, permițându-vă să plasați situația într-un context mai larg. Observați că acest lucru vă permite să identificați mai ușor cauza și efectul relațiilor. De asemenea, observați că certitudinile dispar rapid. Conștientizați că schimbarea este uneori atât de rapidă încât face sarcinile mai complexe, crescând dificultatea pentru profesioniști.

În același timp, observați un potențial mare în acest mediu dinamic și căutați activ oportunități de a contribui, împreună cu ceilalți, la aface diferența. Vă doriți să aduceți o contribuție utilă la o problemă socială. Explorați posibilitățile și discutați despre acestea cu părțile interesate și relevante și cu alte grupuri, dar fără a sări direct la soluție. Exprimați valoarea ca partener de discuție bine informat și egal. Pregătirea dumneavoastră v-a oferit o bază temeinică în dinamica situației și puteți explica și justifica de ce credeți că situația e promițătoare. În același timp, ascultați cu atenție ce spun partenerii de discuție. Mențineți un dialog și asigurați-vă că problema este clar definită punând întrebări critice

clientului și altor părți interesate, evaluând contextul mai în profunzime. Vă dați seama că această fază exploratorie este esențială dacă vă ajută la furnizarea de soluții fezabile sau, dacă este necesar, să veniți cu argumente bune pentru a le abandona.

Pentru

Cultivarea conștientizării a ceea ce se întâmplă în jur, atât în general, cât mai ales în practica profesională inovatoare

Trebuie

1. Să fiți conștienți de propriul mediu
2. Să identificați și descrieți problemele relevante pentru practica profesională
3. Să transpuneți teoria în acțiune practică
4. Să folosiți instrumentele abordării dialogice, dacă e cazul

Astfel încât

Analiza situației să ducă la identificarea problemelor recunoscute ca importante pentru practica profesională și luarea măsurilor practice pentru rezolvarea acestora.

Indicatori și descrieri comportamentale

Demonstrarea conștientizării mediului înconjurător – context social

- Explorați și cunoașteți tendințele și progresul într-un context mai larg decât propriul domeniu de expertiză putând astfel conecta semnificația acestora cu problemele la care lucrați.
- Aveți o vedere de ansamblu, predeveniți schimbări (mai devreme decât altele) și le puteți anticipa.
- Căutați activ soluții practice care v-ar putea oferi dovezi noi și folosiți-le în discuții.
- Profitați de oportunități și șanse.

- Recunoșteți factorii externi care afectează sau pot afecta problemele la care lucrați.
- Dați dovadă de implicare socială.

Abilitatea de a identifica și preciza întrebări relevante pentru profesie

- Investigați problema în cauză în dialog cu clientul și alte părți interesate relevante.
- Aprofunțați definiția problemei conturate, este chiar aceasta problema, este nevoie de mai multe cercetări preliminare, va duce aceasta la o definiție diferită a problemei?
- Explorați ceea ce se știe deja despre problemă, o puteți modifica și prezenta.
- Puteți modela și ajusta întrebări explicite.
- Demonstrați cunoașterea climatului social care joacă un rol în găsirea și acceptarea soluțiilor.

Abilitatea de a converti soluțiile în aplicații practice

- Propunerea de soluții neașteptate și fezabile.
- Convertirea soluțiilor descoperite printr-o combinație de cunoștințe și experiență din diverse domenii de expertiză în rezultatele practice.

3. COLABORARE

Rol: membru al echipei

Domeniu: practică profesională inovatoare

Specificații: comunicare și lucru în colaborare

Competență

Prin participarea la procese inovatoare, tutorele devine un membru de bază al echipei care se poate baza pe abilitățile de comunicare, colaborare și networking pentru a lucra eficient cu alți profesioniști.

Context

Lucrul eficient în echipă pentru soluții la probleme reale necesită o gamă largă de competențe. De fapt, acestea sunt instrumente care permit înțelegerea contextului inovator și vă ajută să deveniți un partener de discuție egal. Profesioniștii inovatori sunt adevărați membri ai echipei, învață de la ceilalți și împărtășesc idei.

Învățarea și munca în situații din viața reală este un proces social în care cooperarea și crearea de rețele cu ceilalți sunt esențiale. Nu numai că experiența și cunoștințele sunt diseminate, dar îi implică mai mult pe participanți. Ca membru al echipei, conștientizăm importanța colaborării. Valoarea reală a colaborării este că ideile unuia pot fi completate de ideile celuilalt. Mai mult, acestea pot fi confruntate, discutate pentru obținerea unor strategii și soluții care să fie analizate critic, fără a mai menționa valoarea adăugată a deschiderii la posibilități, la primirea și oferirea feedback-ului. Comunicarea profesională eficientă împiedică impactul aspectelor negative asupra procesului de lucru colaborativ.

Pentru

Munca eficientă cu ceilalți spre îmbunătățire, dezvoltare și inovare.

Trebuie:

1. Să formăm abilitatea de a lucra cu ceilalți și de a pune accentul pe obiectivele comune mai mult decât pe cele individuale.
2. Să contribuim la dezvoltarea unei rețele de experți care să fie folosită în mod strategic.
3. Să utilizăm corect și în timp util o varietate de abilități de comunicare.
4. Să folosim instrumente ale abordării dialogice, dacă e cazul.

Astfel încât

Membrii echipei cu abilități personale și profesionale complementare să poată lucra împreună și să comunice între ei în timpul unui proces de dezvoltare sau inovare.

Indicatori și descrieri comportamentale

Pregătirea colaborării și a obiectivelor generale prevalează asupra obiectivelor individuale

- Alinierea la obiectivele comune care apar prin căutarea de răspunsuri noi la problemele aflate la îndemână.
- Conștientizarea contribuției multidisciplinarității la soluțiile inovatoare.
- Căutarea oportunităților și a modalităților de a lucra colaborativ.
- Capacitatea de a lucra în domenii interdisciplinare/transdisciplinare, colaborarea îndeaproape cu oameni din diferite domenii de expertiză pentru obținerea contribuțiilor constructive și a recunoașterii pentru propriul domeniu de expertiză.
- Contribuția la alinierea între contribuția, cunoștințele, experiența și calitățile proprii și ale membrilor echipei.

- Responsabilizarea față de interesele echipei mai presus de interesele personale.
- Concesionarea pentru obținerea unui scop sau rezultat comun.

Capacitatea de a contribui la dezvoltarea unei rețele de experți și consultarea rețelei într-un mod țintit

- Construirea unei rețele funcționale.
- Utilizarea rețelei într-un mod țintit.

Capacitatea de a folosi o varietate de abilități de comunicare într-un mod potrivit, la momentul potrivit

- Antrenarea și stimularea entuziasmului la ceilalți.
- Discutarea într-o manieră eficientă.
- Împărtășirea muncii cu ceilalți.
- Contribuirea activă la colaborare.

4. ÎNVĂȚARE INTERACTIVĂ

Rol: învățare

Domeniu: comunități de practică în practica profesională inovatoare

Specificații: învățare interactivă

Competență

În ghidarea dezvoltării profesionale ulterioare, tutorele recunoaște necesitatea învățării pe tot parcursul vieții și lucrează la dobândirea abilităților de învățare necesare.

Context

Lumea muncii se schimbă repede. Apar solicitări diferite și riscul este de a nu ține pasul cu evenimentele. Educația se confruntă cu aceeași problemă. În ciuda faptului că facem tot posibilul pentru a menține cursul cât mai actualizat posibil, nu este întotdeauna posibil să acoperim cele mai recente descoperiri. Aceasta înseamnă că trebuie să vă pregătiți pentru muncă într-un mediu profesional în schimbare rapidă. Nu veți fi solicitați să rezolvați doar probleme pentru care v-ați pregătit în anii de formare și pe care le cunoașteți suficient de bine pentru a implementa soluții reale, veți întâmpina și situații noi care nu pot fi rezolvate prin cunoștințele actuale. Aceste probleme noi pot solicita cunoștințe noi, cunoștințe care nu au fost încă dobândite, dar și contexte noi în care cunoștințele existente trebuie folosite în moduri diferite.

De asemenea, veți colabora din ce în ce mai mult cu persoane calificate din alte domenii. Într-un astfel de cadru de lucru și de învățare veți fi provocați să învățați unii de la ceilalți, în mod activ, eficient și concentrați pe obținerea de rezultate. Pe măsură ce lucrați în acest provocator, dorința de a învăța va veni din interior – vă veți întâlni cu probleme pe care vă veți dori să le rezolvați. Aceste situații vă vor determina dorința de a învăța sau chiar de a dezvățaa anumite comportamente.

Complexitatea situației nu vă va speria. Veți vedea provocările și le veți accepta. Veți ști că va fi dificil și că veți întâmpina blocaje, însă veți fi nevoiți să le rezolvați – în curând veți descoperi că învățați mai mult decât credeți că este posibil, că ceea ce la început părea un amestec confuz are acum sens. Imaginea de ansamblu va oglindi capacitatea reală.

Pentru

Învățarea reciprocă

Trebuie

1. Să arătați capacități de auto-învățare
2. Să arătați dispoziția de a învăța din situații variate și provocatoare
3. Să fiți capabili să reflectați asupra eficienței obiectivului, metodei și rezultatului dumneavoastră de învățare
4. Să folosiți instrumentele abordării dialogice, dacă e cazul

Astfel încât

Puteți ghida dezvoltarea în continuare a capacității dumneavoastră de învățare.

Indicatori și descrieri comportamentale

Demonstrarea capacității de auto-învățare

- Oferirea de conținut și direcție propriului proces de învățare. Cu alte cuvinte, stabilirea obiectivelor de dezvoltare și învățare și acționarea în consecință.

Pregătirea și dorința de a învăța în diverse situații provocatoare

- Reflectarea asupra propriilor acțiuni și solicitarea în mod firesc a feedback-ului celorlalți, evaluarea sfaturilor primite și aplicarea lor eficientă.
- Conștientizarea modului în care standardele și valorile personale vă

5. FORMAREA DE CUNOȘTINȚE

afectează acțiunile și demonstrarea dorinței de a discuta.

- Răspunderea față de propriile acțiuni
- Pregătirea pentru schimbare.
- Renunțarea la cunoștințe învechite în situațiile în care există argumente bune pentru această decizie.
- Curajul de depășire a propriilor limite pentru dezvoltarea personală și profesională.

Capacitatea de a reflecta asupra eficacității acțiunilor profesionale proprii

- Demonstrarea capacității de a reflecta și analiza propriile acțiuni în termeni de
 - Conținut
 - Abordare
 - Dinamică de grup – aceasta ar putea include acțiunile tuturor celor implicați
 - Considerațiile sociale și etnice
 - Propria dezvoltare în ceea ce privește punctele de mai sus
- Identificarea propriilor puncte tari și slabe (sau dobândirea unei înțelegeri mai bune) și dezvoltarea capacității de a aduce îmbunătățiri la ambele

Rol: producerea de cunoștințe

Domeniu: practica profesională inovatoare

Specificații: crearea cunoștințelor

Competență

Prin îmbunătățirea continuă și menținerea la zi a cunoștințelor, tutorele nu numai că învață într-un context formal (cum ar fi școala), dar își extinde și expertiza prin învățarea la locul de muncă.

Context

Cu dezvoltarea rapidă a noilor tehnologii informaționale, cunoștințele se extind într-un ritm din ce în ce mai crescut și sunt ușor disponibile, putând fi diseminate la fel de ușor. Nu mai este suficient să ai anumite cunoștințe și să știi cum să le aplici. Cunoștințele de care avem nevoie într-un cadru de inovare sunt adesea numite cunoștințe generale. Este vorba despre cunoașterea cauzelor multor fenomene diferite, a modului în care acestea funcționează și a înțelegerii principiilor și proceselor (știind cine poate oferi idei sau know-how specific). Acest lucru este deosebit de important deoarece cunoștințele factice pot fi depășite în timp ce cunoașterea primelor principii formează o bază necesară de cunoaștere.

Așteptările sunt de a dezvolta o abordare a învățării de tip „ce s-ar întâmpla dacă..”. Aceasta înseamnă că îndrăzniți să adresați întrebări critice despre cauză și efect. Învățați să înțelegeți conexiunile și tiparele în ceea ce se întâmplă în practica profesională dar și să aveți o atitudine critică, interogativă, de învățare. Vă doriți să descoperiți aceste relații cauză-efect și utilizați critic cunoștințele. Mai presus de toate, evaluare valoarea unei teorii prin utilitatea ei în rezolvarea problemelor pe care le întâlniți în munca dumneavoastră. Nu urmați orbește niciun set de idei.

Aflați, lucrând în dialog cu alți profesioniști, dacă ceva va funcționa și cum funcționează în practică. În acest proces, învățați cum să îmbinați cunoștințele și experiența proprie cu cele ale altora și să descoperiți ce funcționează, creând noi cunoștințe care pot fi utilizate în practica profesională. În plus, puteți evalua critic care sunt „ingrediente active” descoperind valoarea abordării alese și principiile de conducere (care determină modul în care funcționează). Învățați repede să vă gestionați cunoștințele. Descoperiți că teoriile și ideile din alte discipline pot fi și ele utile sau adaptate unui alt context. Veți descoperi, de asemenea, că cunoștințele dobândite în alt scop pot fi de folos practic în propriul domeniu. Pe scurt, veți descoperi, experimenta, aplica cum funcționează propriile cunoștințe și veți genera noi cunoștințe. Aceasta este numită învățare productivă și transfer.

Realizați cât de importantă este împărtășirea cunoștințelor cu ceilalți. Sunteți, de asemenea, conștienți că puteți beneficia de cunoștințele celorlalți. Și astfel, căutați modalități eficiente de a identifica cunoștințele pe care ceilalți sunt dispuși să le împărtășească. Știți deja cum ICT deschide repede și ușor căile către un mediu bogat de cunoștințe. Rețelele de socializare precum Web 2.0 vor deveni o platformă din ce în ce mai utilă pentru actualizarea cunoștințelor.

Pentru

Dezvoltarea continuă a cunoștințelor într-un mediu de învățare inovator.

Trebuie

1. Să aveți capacitatea de a partaja și de a accesa cunoștințe în contextul unei aplicații.
2. Să aveți capacitatea de a utiliza cunoștințele și abilitățile la diferite niveluri de aplicare.
3. Să puteți împărtăși și accesa cunoștințe.
4. Să folosiți instrumentele abordării dialogice, dacă e cazul

Astfel încât

Să puteți aduce o contribuție reală la dezvoltarea cunoștințelor.

Indicatori și descrieri comportamentale

Capacitatea de a dezvolta cunoștințe în contextul unei aplicații

- Folosirea cunoștințelor și experienței practice ale altor persoane pentru a le consolida pe ale dumneavoastră astfel încât să dezvoltați noi cunoștințe care să ducă practica profesională mai departe, dumneavoastră inovați.
- Deschiderea la contribuția expertizei altor persoane și îi invitați să participe activ.
- Construirea pe cunoștințele existente și conectarea cunoștințelor noi cu cele vechi.

Capacitatea de a utiliza cunoștințele și abilitățile la diferite

niveluri de aplicare

- Utilizarea cunoștințelor din diferite domenii de expertiză pentru identificarea tiparelor în probleme.
- Aplicarea cunoștințelor și informațiilor dobândite pentru dezvoltarea sau proiectarea unor soluții noi.
- Demonstrarea conștientizării efectului factorilor sociali, economici, tehnici și/sau psihologici care ar putea ajuta la găsirea răspunsurilor la problemele la care lucrați.

Capacitatea de a împărtăși și accesa cunoștințe

- Împărtășirea în mod activ a cunoștințelor și experienței dobândite în practica cu alte persoane.
- Căutarea în mod activ a cunoștințelor noi și a modalităților eficiente de accesare și împărtășire a cunoștințelor noi. Faceți acest lucru într-un mod adecvat pentru practica dumneavoastră profesională și vă puteți fundamenta alegerile în această situație.
- Căutarea de conexiuni care să depășească cunoștințele și experiența comună a membrilor echipei și îi ajutați să înțeleagă aceste conexiuni.

BIBLIOGRAFIE



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>

Rezultatele proiectului produse în timpul Dialogical-Work pot fi descărcate aici: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>



**Finanțat de
Uniunea Europeană**

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.