

"CREATING FUTURES" - "JÖVŐ TEREMTÉS": MAGYARORSZÁGI ÉS SVÁJCI BENTLAKÓOTTHONOK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉBEN FEJLESZTIK A GYERMEKEK ÉS FIATALOK AKTÍV EGZÜTTMŰKÖDÉSÉT A SAJÁT JÖVŐJÜK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

Anna Schmid és Herczeg Krisztián

Összefoglaló: A magyarországi és svájci gyermek- és ifjúsági otthonok növelni szeretnék a gondozásukban lévő mintegy 1000 gyermek és fiatal esélyét arra, hogy a gyermekotthonokból jól átkerüljenek más intézményekbe, teljes mértékben bekapcsolódjanak a társadalomba, és olyan életet éljenek, amelyet méltán értékelnek. E cél elérésének kulcsa

a gyermekek és fiatalok képessé tétele arra, hogy fejlődésüket a saját kezükbe vegyék, elképzeléseik legyenek a lehetséges jövőről, és ezeket az elképzeléseket aktívan és fenntarthatóan kövessék is.

A "Creating Futures" projekt keretében ezek az otthonok tervezik a gyermekek, fiatalok, a személyzet és a vezetők, valamint az otthonok vezetői által szerzett ismeretek összegyűjtését szakirodalomból, továbbá elemzési keretet dolgoznak ki a jelenlegi jó gyakorlatok azonosítására, és a továbbfejlesztési lehetőségeket; valamint egy konkrét kísérleti projekt megvalósítását minden egyes otthonban. A tanulási és fejlesztési folyamat értékelése és a kiadványok terjesztése teszi teljessé a projektet. Az egész projekt során a gyermekek és a fiatalok hangjára helyezzük a hangsúlyt. A közösségként való együttműködés a FICE International szakértői hálózat keretében zajlik, mely révén a gyermekotthonok kihasználják sokféleségüket a tanulás és a fejlődés ösztönzésére az egyéni, szakmai és szervezeti szinten. Ez a dokumentum ismerteti a tervezett projekt kialakulását és tervezését.

Kulcsszavak: gyermek, fiatal, gondozásból kikerülők, bentlakásos gondozás, minőségfejlesztés, kompetenciafejlesztés, részvétel, protagonizmus, gyakorlati közösség, Magyarország, Svájc, nemzetközi

Köszönetnyilvánítás: A szerzők köszönetet mondanak Szalontai Szilviának a munka megírása során nyújtott értékes fordítói segítségéért.

Anna Schmid PhD (a társszerző) A ZHAW Zürichi Egyetem Szociális Munka Egyetem menedzsmet és szociálpolitika intézet oktatója és kutatója.
Pfungstweidstrasse 96, P.O. Box 707, 8005 Zürich, Svájc, és a FICE Svájc igazgatótanács tagja. E-mail: anna.schmid@zhaw.ch

Herczeg Krisztián DJur a Cseppkő Gyermek- és Ifjúsági Otthonközpont (1025 Budapest, Cseppkő u. 74.) igazgatója. A Pécsi Tudományegyetem gyermekvédelmi tanszékének oktatója, valamint a Pécsi Tudományegyetem alelnöke és a FICE International taghálózatának, a NENESZ-nek az alelnöke.

E-mail: cseppgyermek@cseppgyermek.hu

Ez a dokumentum a gyermek- és ifjúsági gyakorlati közösség (CoP) kialakulását mutatja be a magyarországi és svájci gyermekotthonokban, valamint a kialakulás kutatását és fejlesztési projektjét.

Motiváció

A Creating Futures projekt gyökere egy négy szakértőből álló csoportban született, akik a gyermek- és ifjúsági otthonokkal foglalkoztak, az illetékes hatóságok, valamint egy szakértői hálózat tagjai Magyarországról; valamint egy svájci szakértő aki gyakorlati tapasztalattal rendelkezik a bentlakásos gondozásban. A csoport először 2015 májusában jött össze a FICE International szerbiai rendezvényén. Az ottani informális beszélgetések során felfedezték, hogy szilárd közös meggyőződésük van a gyermekek és fiatalok kompetenciáiban, képességeiben és lehetőségeikben, valamint a befogadásuk, részvételük, szerepvállalásuk és felelősségvállalásuk előmozdításában. Ugyancsak megállapították a személyes és szakmai tanulás iránti közös érdeklődést a bentlakásos gyermek- és ifjúsági gondozás minőségének továbbfejlesztése iránt, és észrevették, hogy beszélgetéseiket különösen gazdaggá és élvezetessé tette a különböző személyiségük, tudásuk, tapasztalataik és szakmai hátterük, valamint a két ország különbözősége, valamint a gyermek- és ifjúság gondozási rendszerek és szolgáltatások különböző kontextusai.

Ezen tapasztalatok által inspirálva született meg az ötlet, hogy egyesítsék erőiket, tanuljanak egymástól, és egymással, és támogassák egymást egy konkrét kezdeményezésben azzal a céllal, hogy egy jelentősen a bentlakásos intézményekben élő gyermekek és fiatalok javát konkrétan és hatékonyan szolgálja.

Ez az elképzelés tovább erősödött a Budapesten tett első látogatás során, amely magában foglalta az eredeti csoporttal folytatott beszélgetéseket, valamint a megfigyelés lehetőségét is a napi munka egy részét az egyik gyermek- és ifjúsági otthonban. Ez betekintést nyújtott a bentlakásos és nevelőcsaládi szolgáltatásokba és a roma szervezetekkel való együttműködésbe. Három hónappal később egy zürichi látogatás lehetőséget nyújtott a magyar csoportnak arra, hogy találkozzon két gyermek- és ifjúságsegítő svájci gyermekotthonok vezetőivel, akik szintén érdeklődtek az együttműködés iránt, és meglátogatták az egyik otthont, és betekintést nyerhettek annak sokszínű szolgáltatásaiba. Találkoztak továbbá a Zürich kanton illetékes hatóságainak képviselőjével. Továbbá a magyar és a svájci képviselőknek első alkalommal nyílt lehetőségük arra, hogy megvitassák egymással a bentlakásos ellátás minőségének kérdéseit, hallgatókkal és más szakértőkkel a zürichi ZHAW által kínált nemzetközi szeminárium alkalmával (University of Applied Sciences) a svájci FICE-vel együttműködésben.

A 2015-ös első fázis után 2016-ban folytatódtak a megbeszélések az országokon belül és az országok között, két céllal: egyrészt az együttműködés erős alapjának kiépítése, másrészt egy olyan, a gyakorlat szempontjából releváns téma kidolgozása, amely a konkrét közös munka középpontjában állna.

¹ FICE International az alternatív gyermek- és ifjúság gondozás területén dolgozó szakemberek világméretű hálózata, amelyet a gyermek- és ifjúságvédelem területén dolgozó szakemberek alapítottak 1947-ben, és több mint 35 országban van jelen. Lásd <http://www.ficeinter.net>.

² Az ifjúság fogalma magában foglalja a 18 év alatti serdülőket és a 26 év alatti fiatal felnőtteket.

A csoport kiindulópontja egy konkrét és fenntartható fejlesztési kezdeményezés célja volt, azzal a meggyőződéssel, hogy ez akkor érhető el a legjobban, ha az érintett személyek és szervezetek egyéni és kontextuális sokféleségéből fakadó képességekre és lehetőségekre támaszkodik. A tagok úgy vélték, hogy az első fontos lépés az volt, hogy az egyes országok tagjai (akik közül nem mindenki ismerte jól egymást) egy erős, együttműködésre kész és képes csoportot alkossanak, hogy aztán a másik országbeli partnerekkel közös csoportot hozzanak létre. Erre annál is inkább szükség volt, mert a csoportban való tagság teljesen önkéntes volt, és nem volt semmilyen kötelezettség, például a munkáltatóval szemben. Következésképpen létre kellett hozni az önkéntes együttműködés struktúráját és mechanizmusait, amelyek a bizalmi kapcsolatokon, a kölcsönös érdekeken, valamint a személyes és közös elkötelezettségen alapulnak.

Az együttműködés kezdeti szakaszában a két országcsoporthoz egyik alapvető aggodalma az volt, hogy vajon tudnak-e "eleget nyújtani" a másik országnak, és hogy lehetséges lesz-e olyan közös érdeklődésre számot tartó témákat találni, amelyekben mindkét csoport képes lesz dolgozni. Például úgy érezték, hogy a munkatársak képzése akkoriban Magyarországon sokkal aktuálisabb kérdés volt, mint Svájcban. Továbbá, mivel Magyarországon nagyobb a gazdasági nyomás, mint Svájcban, a CoP svájci tagjai azt feltételezték, hogy talán a bentlakásos intézményekben élő magyar fiatalok "hálásabbak" és "motiváltabbak" lennének, mint a svájci fiatalok egy olyan rendszerben, "ahol az emberekről akkor is gondoskodnak és gondoskodnak róluk, ha semmilyen motivációt vagy erőfeszítést nem mutatnak", ahogy egy svájci gyermek- és ifjúsági otthon igazgatója fogalmazott (személyes közlés, 2016. november 10.).

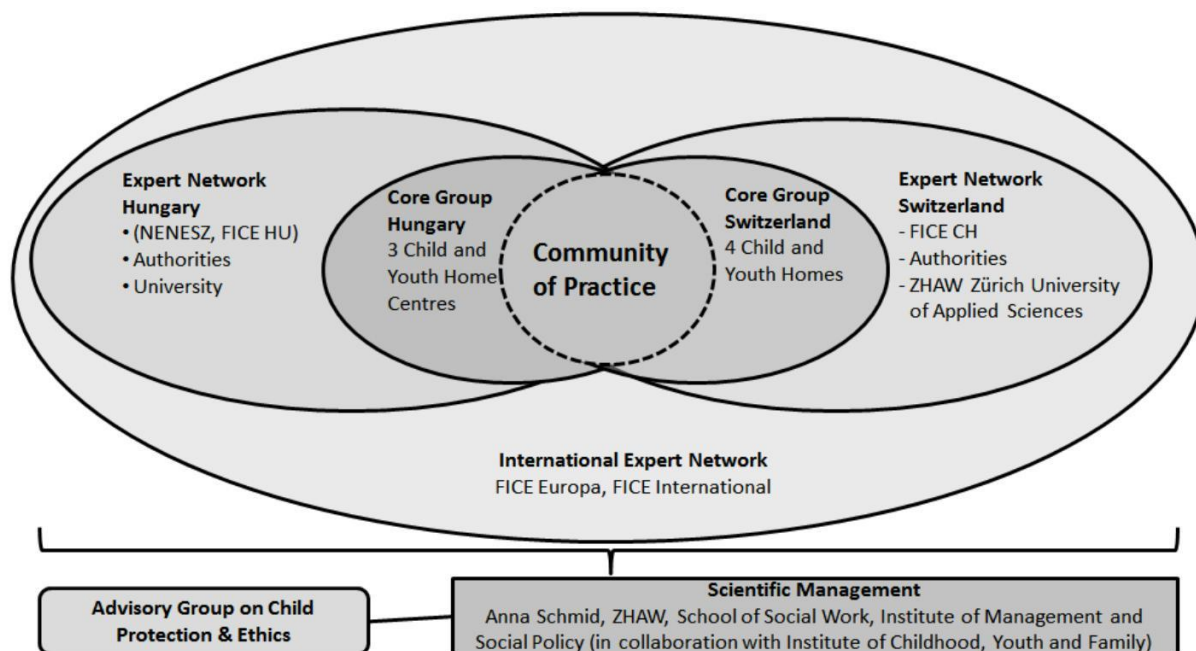
2016 augusztusában a cikkírónak, a csoport jelenlegi koordinátorának, a lehetősége nyílt, hogy további budapesti gyermek- és ifjúsági otthonokat látogasson meg. Ugyanezen év októberében a magyar csoport ismét Zürichbe látogatott, hogy találkozzon svájci kollégáikkal, és volt alkalma egy másik érintett otthon meglátogatására. Ezt követően a svájciaknak lehetőségük volt, hogy 2017 júniusában Budapesten, a CoP közös ülései során meglátogassák a magyar otthonokat. Itt a CoP a svájciak hét fiataljával folytatott feltáró fókuszcsoporthoz megbeszéléseken kapott információkat 50 fiatallal a magyarországi otthonokból, utóbbiak közül 10 fiatal aktívan részt vett a találkozón.

A megbeszélések során kiderült, hogy a két ország kiegészíti egymást és ellentétben állnak egymással, ami elősegíti a közös kezdeményezést. Mindkettőnek volt egy közös szakértője, amely jelenleg nagy hangsúlyt fektet a bentlakásos gondozás minőségére és annak fejlesztésére a nemzetközi irányelvek és a terület jelenlegi állása szerint. Az országok társadalmi, politikai és kulturális szempontból, valamint a szociális, politikai és kulturális kontextusban ezt a tényt a két országból származó csoporttagok a közös munka szempontjából gazdagítónak tekintették elősegítve a közös gondolkodást, vitát és fejlődést.

2016 folyamán a csoport úgy döntött, hogy a Wenger-Trayner és Wenger-Trayner (2015) meghatározása szerint CoP-nak tekinti magát: "A gyakorlati közösségek olyan emberek csoportjai, akik osztoznak valaminek az érdeklődésében vagy lelkesedésében, amit csinálnak, és megtanulják,

hogyan csinálhatják azt jobban, miközben interakcióba lépnek egymással és rendszeresen együttműködnek." (p. 1). Wenger-Trayner és Wenger-Trayner (2015) szerint a CoP legfontosabb elemei minden esetben a következők:

- a terület, ahol a tagokat egy közös tanulási igény hozza össze (legyen az akár ez a közös tanulási igény kifejezett-e vagy sem, és hogy a tanulás motiválja-e őket, vagy annak mellékterméke);
- a közösség, ahol a közös tanulásuk idővel kötelékké válik közöttük. (különböző módon megtapasztalva, és így nem a homogenitás forrása); és
- a tevékenység, amelyben interakcióik olyan erőforrásokat termelnek, amelyek hatással vannak a tevékenységükre. (függetlenül attól, hogy a tényleges gyakorlatot együtt vagy külön-külön végzik).



1. ábra: A CoP és szakértői hálózata.

2017 júniusában e CoP három magyarországi gyermek- és ifjúsági otthonközpontra és képviselőiket foglalta magába Budapesten, valamint két svájci zürichi térségben működő gyermek- és ifjúsági otthon képviselőikkel együtt, illetve további két zürichi gyermekotthonnal kapcsolatban folyamatban volt a csatlakozás. Ezek az otthonok együttesen mintegy 1000 gyermeket és fiatalot képviselnek a saját gondozásában. A CoP emellett cserekapcsolatot és együttműködést tart fenn az illetékes hatóságokkal mind a két ország között. Ezen túlmenően kapcsolatban áll a nemzetközi csereprogramokkal és szakértelemmel, különösen a FICE nemzetközi gyermek- és ifjúságvédelmi szakértői hálózattal, amely a gyermekek és fiatalok alternatív gondozásával foglalkozik, és 35 különböző országban van jelen. Emellett mindkét országból független szakértői csoport működik, és ad tanácsot a CoP-nek gyermekvédelmi és

etikai kérdésekben. A CoP és a Creating Futures projekt általános és tudományos koordinációja a jelen tanulmány szerzőjét illeti.

Probléma megállapítása

A magyar és a svájci CoP-tagok kezdettől fogva nem csak az együttműködés kiépítésével, hanem azzal is foglalkoztak, hogy közös témát találjanak a közös munkához, megvitatták azokat a jelölt témákat, amelyekről úgy érezték, hogy relevánsak a jelenlegi gyakorlatuk szempontjából.

Ezekben a beszélgetésekben a magyar csoport kiemelte azt a szilárd meggyőződését, hogy "minden gyermeknek van tehetsége van", és beszámoltak a sikeres Varázscsepp [Magic Drop] tehetségfejlesztési programról, amelyet a csoportban képviselt egyik otthon indított el, majd kiterjesztették országszerte számos bentlakásos otthonra. Anekdotikusan megemlégték sikertörténeteket, mint például "a tinédzserek, akik azt mondták, hogy őket nem érdekli semmi", akik azonban bátorítással találtak valamit a kultúra, a sport vagy a szakmák területén, ami tetszett nekik, és amit jól tudtak csinálni. Ezáltal képesek voltak pozitívan bekapcsolódni a tevékenységekkel a károsak helyett, kihasználhatták a másokkal való csere lehetőségeit, amelyeket ezek kínáltak, erősítették önbecsülésüket, és fejlesztették készségeiket, ezáltal pozitív, élvezetes tapasztalatokat szereztek. Mindez nem csak hozzájárult a beilleszkedésükhöz, hanem segített nekik abban is, hogy leküzdjék a nehézségeket, válságokat és problémákat, megváltoztatták motivációjukat és életszemléletüket, és általánosságban megerősítették ellenálló képességüket. Érdekes, hogy az otthon igazgatója a saját életében is hasonló pillanatot írt le, amikor nem csak az ő személyes és szakmai fejlődésére volt nagy hatással, hanem az is, hogy inspirálta ezt a megközelítést. Mindezek alapján a magyar csoport nagy érdeklődést mutatott a további a gyermekek és fiatalok képessé tétele tehetségük felfedezésére és kibontakoztatására, és a szervezeti körülményeket, és különösen a személyzet hozzáállását és a munka minőségét tekintették a legfontosabb célkitűzésnek.

Ugyanakkor a serdülők többé vagy teljesen önállóvá válása, illetve a fiatalok felnőttkorba való átlépéséről újra és újra szó esett. Például a magyar tagok hangot adtak annak az aggodalomnak a gondozásból kikerülő fiatal felnőttekkel kapcsolatban, akik nehezen találják meg a "saját lábukat" egy fenntartható módon.

Szervezeti szinten a magyar csoport megemlégtette, hogy nehézséget jelentett a jól működő megfelelő munkatársak megtalálása, és ezzel összefüggésben az oktatással, a vezetéssel kapcsolatos kérdéseket is megemlégtette, és a személyzet fejlesztésével kapcsolatos kérdéseket, a személyzet formális képzettségének és gyakorlati képzettségének eltérő szintjét említve a tapasztalatok alapján. A CoP közös kezdeményezésére vonatkozóan két feltétel betartását kérték: (a) a hangsúlyt a valós élet kihívásaira és a mindennapi gyakorlatban a bentlakásos intézményekben szerzett tapasztalatokra kell helyezni, és (b) a gyermekeket és fiatalokat, mint szakértőket be kell vonni az együttműködésbe saját életük és az intézmények területén, amelyekben élnek. Ez utóbbi feltétel részben azon alapult, hogy az otthonok pozitív tapasztalatokkal bírtak a felelősségvállalás és a részvétel terén a demokratikusan választott gyermek- és ifjúsági tanácsokban való részvételben, amelyek számos magyarországi otthonban jelen vannak, vagy mint például a nyilvános "Gyermek- és Ifjúsági Parlament", amelyben a csoport egyik tagja aktívan részt vett. További elvárás volt, hogy a két ország gyermekei és fiataljai

találkozhassanak egymással, és így betekintést nyerjenek a másik országba, annak kultúrájába és életmódjába.

A svájci csoport visszhangozta magyar kollégáik témáit, megemlítve a különböző a gyermekek és fiatalok motivációjának és ellenálló képességének erősítését célzó jelenlegi tevékenységeket, és életük építésének támogatását, ugyanakkor a serdülőkkel kapcsolatos aggodalmakra is utaltak. és a gondozásból kikerült fiatal felnőttek "saját lábára állása" és "jó" életvezetése (jó értelemben olyan életet, amelyet okuk van értékelni) fenntartható módon. Az egyik svájci ifjúsági otthon igazgatója elmondta, hogy azt vette észre, hogy az otthonába érkező serdülők egyre inkább úgy tűnt, hogy "nagyobb kihívást jelentenek" abban az értelemben, hogy összetett helyzetekből érkeznek, a legkülönbözőbb problémák sokaságával. Úgy érezte, hogy ezek a serdülők gyakran "nem túl motiváltak és nehezen motiválhatók", hogy saját kezükbe vegyék a fejlődésüket", és aktívan együttműködjenek a szolgáltatásokban és az ifjúsági otthon által nyújtott szolgáltatásokban és tevékenységekben. Véleménye szerint fontos kérdés lenne:

Mi kell egy kamasznak ahhoz, hogy kinyisson egy ajtót? Néha sok mindent kipróbálunk, de látszólag eredménytelenül. Aztán hirtelen változás áll be a kamaszban és elkezdik a saját kezükbe venni a fejlődésüket, és mi azon tűnődünk, hogy vajon mi lehet az, ami ezt hirtelen lehetővé tette? Melyek azok a pillanatok, amikor a változás és a fejlődés lehetővé válik a serdülők számára? (személyes közlés, június, 2004. június). 8 , 2016)

Egy svájci ifjúsági otthon igazgatója (személyes közlés, 2016. április 6.) megemlítette, hogy a magyar kollégákról az első találkozáskor leginkább az elkötelezettségük tűnt fel neki. Úgy érezte, hogy a csoportban lévő magyar gyermekotthonigazgatók olyan elkötelezettséget és odaadást mutattak minden egyes gyermek iránt, amely túlmutatott a "munka elvégzésén", és hogy nagy szenvedéllyel végezték a munkájukat (a német kifejezés a Herzblut [szív-vér]). Úgy vélte, hogy mivel Svájcban magas a fluktuáció, a dolgozók hozzáállása megváltozott abban az értelemben, hogy sokan a gyermek- és ifjúsági otthonban végzett munkát szakmai fejlődésük egyik lépcsőfokának tekintik, és inkább munkának, mint hogy nem személyes, élethosszig tartó elkötelezettségnek. A következő két kérdést említette, amelyek ehhez a kérdéshez kapcsolódnak: "Mi szükséges ahhoz, hogy a gyermekek és fiatalok úgy érezzék, hogy komolyan veszik őket és egyénként szólítják meg őket a bentlakásos otthon kollektív kontextusában? Mi szükséges ahhoz, hogy az otthon megteremtse és fenntartsa a gyermek vagy fiatal egyéniségére való erős összpontosítást? "Egy másik svájci gyermek- és ifjúsági otthon igazgatója (személyes közlés, 2016. június 17.) csatlakozott ehhez, mondván, hogy bizonyos kockázatot lát abban, hogy egyes közelmúltbeli fejlemények (pl. a Sozialraumorientierung [szociális térorientáció] (A szociális térorientáció a szociális munka és a szociálpedagógia egyes területein elfogadott megközelítés (németül-Szociális térorientáció) Európában. Ahelyett, hogy az egyénnel végzett pedagógiai munkára összpontosítana, inkább az életkörülmények megteremtésére összpontosít és olyan körülményekre, amelyek lehetővé teszik, hogy a személyek jobban meg tudjanak birkózni a nehéz élethelyzetekkel.) elfogadása néhány svájci gyermek- és ifjúsági szolgálatnál) és az ambuláns

szolgáltatások tervezett (2016-tól) kiterjesztése bizonyos kockázatot hordozhat abban, hogy az egyes gyermek nem lesz kellőképp figyelembe véve, vagy esetleg teljesen "a radar alatt" marad. Úgy vélte, hogy mindenben a "Mi lesz a gyermekkel?" kérdést is figyelembe kell venni, és hozzátette, hogy ezt különösen fontosnak tartja az egyéni élettervek kidolgozásának és megvalósításának elősegítésénél, és hogy ez tőle és a gyermek- és ifjúsági otthontól egy nyitott, sőt, kreatív hozzáállást követelt meg, nem pedig egy szűk, helytelenül normatív hozzáállást.

A megbeszélések alapján a magyar és a svájci partnerek megállapodtak abban, hogy közösen és társult partnerségként a következő témára összpontosítanak:

Hogyan támogathatják és erősíthetik a gyermek- és ifjúsági otthonok a gyermekeket és a fiatalokat, hogy még hatékonyabban vegyék a saját kezükbe a fejlődésüket, fejlesszék saját elképzeléseiket a lehetséges jövőről, és ezeket aktívan és tevékenyen követni és megvalósítani tudják fenntartható módon?

Annak érdekében, hogy együttműködve növelje tudását és fejlessze a részt vevő otthonok minőségét, konkrét kísérleti projektek alapján, a CoP úgy döntött, hogy megtervezi a Creating Futures ("Jövő teremtése") elnevezésű kutatási és fejlesztési projekt megvalósítását, amelyet az alábbiakban ismertetünk.

Rövid irodalmi áttekintés

A fókusztemára és a releváns altémákra vonatkozó átfogó szakirodalmi felmérés a Creating Futures projekt 1. fázisának, a "Tudásfejlesztésnek" a részét képezi (lásd a jelen kutatási szakasz). Az alábbi rövid szakirodalmi áttekintés a két témakör kiválasztott szempontjaira vonatkozik, azaz a fókusztema két fő területének kiválasztott témaköreire: (a) a gyermekek és fiatalok és helyzetük, valamint életük fejlődése a bentlakásos intézményekben való rövidebb vagy hosszabb tartózkodás során, valamint (b) a gyermek- és ifjúsági otthonok, mint olyan szervezetek, amelyek e fejlődés elősegítését és támogatását célzó szolgáltatásokat nyújtanak. A két területet úgy lehet elképzelni, mintha "középen" találkoznának, ahol a koprodukció a következők között történik: a szervezet és az általa ellátott gyermekek és fiatalok között, lehetővé téve számukra, hogy fejlődésüket a saját útjukra tereljék, saját kezükbe vegyék a fejlődésüket, és megalkossák és megvalósítsák saját elképzeléseiket a jövőről. Ez a felmérés különösen a következőket tartalmazza, amelyeket a CoP különösen fontosnak tartott a projekt tervezésekor.

Gyermek- és ifjúsági gondozásban élő vagy onnan kikerülő gyermekek és fiatalok:

a gyermek- és ifjúsági otthonokból nem tudnak fenntartható jövőt teremteni maguknak. Nemzetközi kutatások kimutatták, hogy ők rosszabbul teljesítenek, mint kortársaik, alacsonyabb tanulmányi eredményt mutat teljesítményük, magasabb a munkanélküliség és az olyan káros tapasztalatok aránya, mint az önkárosítás, hajléktalanság és illegális tevékenységekben való részvétel. Svájcban például Gabriel és Stohler (2008, 203. o.) a gondozásból kikerülő fiatalok esetében a társadalmi kirekesztés magas kockázatát és a gondozásból kikerülő fiatal férfiak körében megemelkedett halálozási arányt, míg Burgund és Rácz (2015, 103. o.) megemlézték, hogy Magyarországon a gondozáson és az utógondozáson (azaz általában 24 éves korig) egyaránt

átesett fiatalok becslések szerint 40%-a "bűnözővé, munkanélkülivé, hajléktalanná, prostituálttá vagy gyermekeik is a [gyermekvédelmi] rendszerben nőnek fel".

A kutatások azt is kimutatták, hogy nemzetközi szinten ezek a gyermekek és fiatalok a különösen nagy gazdasági és társadalmi hátrányokkal és akadályokkal szembesülnek az életük során. Piller és Schnurr (2013, 12. o.) strukturális hátrányokat azonosított, amelyek mind a eseményeken, amelyek ahhoz vezetnek, hogy a fiatalokat gondozásba veszik, és azon életrajzi tényen, hogy egy részesültek "bentlakásos gondozásban és tartózkodásban". Ezeket a hátrányokat súlyosítja az a tény, hogy a gyermekek és a bentlakásos gondozásban élő gyermekeknek és serdülőknek sokkal nagyobb mértékben kell belépniük az önállóvá válás folyamatába, mint a származási családjukban élő kortársaik, ahogyan Sievers, Thomas és Zeller (2014, p. 13) rámutattak.

Léteznek olyan jogszabályok és rendelkezések, amelyek a gondozásból kikerülőket szociális támogatási rendszerben és a munkavállalásban való fenntartását biztosítják. Ezek azonban országhatárokon belül és országhatárokon átívelően is eltérőek (Gabriel & Stohler, 2008; Stohler & Gehrig, 2015). Magyarországon például az utógondozásra vonatkozó rendelkezések a 24 éves korig a gondozásból kikerülőket nagy százaléka számára (Burgund & Rácz, 2015), de ez csak néhány svájci kantonban van így. Összességében és a legtöbb országban a megvalósítás kifejezetten a gondozásból kikerülőket befogadó támogatási megközelítések alkalmazása messze nem átfogó.

Emellett egyre világosabbá vált, hogy a kérdés mélyebbre nyúlik, mint a lakhatás és a foglalkoztatás biztosítása vagy a bűnözés megelőzése, amelyek gyakran a támogatás középpontjában állnak (Stohler & Gehrig, 2015). A gyermekek és fiatalok önbecsülése, önbizalma és önhatékonyága a megerősítendő fontos tényezők közé tartoznak.

A bentlakásos intézményekben élő gyermekek és serdülők nagyobb kihívásokkal néznek szembe, mint társaik a megfelelő énkép, sikerélmény és a lehetséges jövőre vonatkozó tervek kialakításában, hiszen saját erőfeszítéseik révén maguk is aktívan követik és sikeresen megvalósítják terveiket. Macsenaere és Esser (2012, 87. o.) például a hatástényezőkkel kapcsolatos kutatásukban azt találták, hogy sokan gyermek- és ifjúsági otthonokban élő gyermekek és serdülők szegénységben éltek, és ezáltal kirekesztést, megvetést, a megbecsülés és az elismerés hiányát, valamint az önmaga hatékonyság (az egyénnek a céljai elérésére való képességébe vetett hite) tapasztalták. Erőforrás-központú megközelítések támogatják a gyermekeket és a serdülőket abban, hogy felfedezzék, hogy már rendelkeznek egyéni képességekkel, amelyekre építhetnek, és amelyek hozzájárulhatnak az önhatékonyaságukhoz és önbizalmukhoz, és ez megkülönböztetik őket társaiktól. Macsenaere és Esser (2012) emellett hangsúlyozta, hogy a gyermekek és a serdülők csak olyan kihívás keretében élhetik meg az önhatékonyaságot, amely biztosítja a lehetőséget nekik arra, hogy megtapasztalják önmagukat és képességeiket, és továbbfejlesszék azokat. Esser (2010; idézi: Macsenaere & Esser, 2012, 86-87. o.) gondozásból kikerülőkkkel készített interjúi azt mutatták, hogy a szabadidős, zenei, sport, kreatív, ünnepi és csoportos tevékenységek voltak a kedvenc tevékenységek, amelyek erősítették a fiatalok védő személyiségtényezőit. Ezen túlmenően az ilyen tevékenységek különösen fontosak voltak azon gyermekek és serdülők számára, akiknek nem volt személyes otthoni kapcsolataik, mivel lehetőséget adtak nekik arra, hogy emberekkel találkozzanak, és kialakíthassanak olyan kapcsolatokat kiépítését.

A gondozásból kikerülők nyilatkozataiból világosan kiderül, hogy részt kívánnak venni az ilyen folyamatokba. Például 2016-ban egy 15 országból származó 60 gondozásból kilépő személyből álló csoport megfogalmazott 10 standardot a "gondozásból való kilépésre" vonatkozóan, amelyet a több mint 600 részt vevő családtag hivatalosan elfogadott, a FICE 33. kongresszusán és a 2. CYC világkonferencián részt vevő mintegy 600 szakértő elfogadta. Az elfogadott szabványok között standardok közé tartoztak: "Minden gondozásból kikerülőnek részt kell vennie a saját gondozásból való kilépési tervében, és rendelkeznie kell egy "Ahhoz, hogy minden gondozásból kilépő képes legyen munkát találni és sikeresen elhelyezkedni, minden gondozásból kilépőnek segítséget kell kapnia ahhoz, hogy megismerje és felismerje a benne rejlő lehetőségeket, és így összegyűjthesse azokat, és az esélyt, hogy fejlessze őket" (FICE Standards Developed by Young Care Leavers, 2016, 1. o.).

A gyermek- és ifjúsági otthon, mint szervezet: A gyermek- és ifjúsági otthonok nem alakítják a rájuk bízott gyermekeket és serdülőket. Ezek a szervezetek inkább feltételeket biztosítanak, programokat, munkamódszereket, referenciaszemélyeket, kapcsolatokat, tapasztalatokat és így tovább, amelyek a gyermekek és fiatalok saját fejlődését segítik elő a saját útjukon való haladásuk során. A gyermek- és ifjúsági otthonok nem egyszerűen szolgáltatásokat nyújtanak, hanem az élet, az együttélés, a felnőtté válás és a szocializáció színterei. Ezek kollektív kontextusok, ahol a gyermekek és a serdülők meghatározó éveik egy részében vagy nagy részében élnek, és amelyeknek a gyermekek és a serdülők számára például az a feladata, hogy "képesek legyenek felismerni egyéni lehetőségeiket, értékelni álmaikat és képességeiket, és tehetséggé alakítani ", ahogy Barros (2006, 99. o.) megfogalmazta.

A gyermek- és ifjúsági otthonok, mint az emberek változásához hozzájáruló rendszerek, elsősorban interakciós kapcsolatokon alapulnak. Ezért a személyes kapcsolatok és a személyes kapcsolatok minősége, az interakciók minősége erősen meghatározza bármely beavatkozás sikerét, beleértve a szociálpedagógiaiakat is (Fretschner, 2011, 77. o.). A gyermek- és ifjúsági otthon, mint szervezet keretbe foglalja a személyzet és a fiatalok közötti interakciót, tereket nyit és határokat határoz meg. (Bommes & Scherr, 2012, 256. o.).

Wohlgemuth (1991) szerint a szervezet egy célorientált, viszonylag tartós szervezet, nyitott, formális és informális struktúrákkal rendelkező szociotechnikai rendszer, amely a létrejövés folyamata, és egy viszonylag folyamatos változási folyamat. Ezen belül különböző társadalmi és technikai elemek kölcsönhatásba lépnek annak érdekében, hogy olyan teljesítményt érjenek el, amely elősegíti a szervezet céljának teljesítését.

Ez azt jelenti, hogy ahhoz, hogy a kívánt eredmények eléréséhez (például a gyermekek és fiatalok jövőre vonatkozó elképzeléseinek kidolgozása) és a kívánt hatásokhoz való hatékony hozzájáruláshoz szükséges szervezeti kereteket és tereket megteremtse, a gyermek- és ifjúsági otthonoknak számos technikai és szociális elemet kell megtervezniük és kialakítaniuk. Piber (2014, 73. o.) például egy "kulturális alrendszer" (beleértve az értelmet, a célt, a küldetésnyilatkozatot, az alapértékeket, a programokat, a terveket stb.), egy "szociális alrendszer" (beleértve a szervezeti struktúrát, a hierarchiát, a kapcsolatokat, a tudást, a készségeket, a vezetési stílust, a hatalmat, a

⁷ Translated from Portuguese by the corresponding author.

légkört stb.) és egy "technikai-eszközös alrendszer" (beleértve az alapvető és támogató folyamatokat, a pénzt, az épületeket, a gépeket, az eszközöket, a járműveket stb.) sorolt fel.

Az emberi interakciót nagymértékben nem lehet szabványosítani, és a pontos kimenetele sem határozható meg (Drepper & Tacke, 2010, 266. o.). Ez azt jelenti, hogy a személyzet közös reflexiója és tanulása és a gyermekek és fiatalok közös gondolkodása a minőségfejlesztés ígéretes megközelítése, különösen egy olyan összetett és erősen egyénre szabott téma megközelítése esetén, mint a gyermekek és fiatalok saját fejlődésüket a saját kezükbevétele, és saját elképzeléseik kialakítása és megvalósítása a jövőre vonatkozóan.

A gyermek- és ifjúsági otthonok személyközpontú szolgáltatásokat nyújtanak. Ezeket a szolgáltatásokat az jellemzi, hogy az otthon és az ellátottak közötti koprodukciónban jönnek létre: a gyermekotthonok és az ellátottak a szakmai személyzet teljesítménye nem választható el a fiatalok teljesítményétől. Az otthon által kínált szolgáltatások csak akkor lehetnek sikeresek, ha a gyermekek és fiatalok részt vesznek bennük, és sikerül belőlük a saját fejlődésükhöz szükséges maximális hasznot meríteniük. Annak érdekében, hogy ezt szemléltetni és példázni lehessen, most a motiváció szempontját fogjuk megvizsgálni.

Mire van szükségük a gyermekeknek és a serdülőknek ahhoz, hogy a lehető legnagyobb hasznot merítsék abból, amit az otthon kínál nekik a saját fejlődésükhöz? A CoP résztvevői említették a "motivációt", mint a gyermekek és a fiatalok számára fontos tényezőt, hogy saját maguk irányítsák a saját életüket, fejlődésüket. Stangl szerint (Stangl, n.d.) "Egy személy motivációját, hogy egy bizonyos célt kövessen a szituációs ingerek, a személyes preferenciák és a kettő közötti kölcsönhatás befolyásolja". Ez azt jelenti, hogy a motiváció nem egyszerűen valami, amivel egy személy vagy rendelkezik, vagy nem rendelkezik. A motiváció nemcsak a személyes választástól függ, hanem a helyzettől, valamint a cselekvés belső és külső következményeitől is. Az egyes gyermekek és fiatalok motivációjára hatással van a gyermek- és ifjúsági otthon, annak munkatársai és a többi gyermek és fiatal, akár szándékosan és közvetlenül (pl. explicit értékelések kitöltésekor), akár akaratlanul és közvetve a mindennapi kommunikáció során.

Összefoglalva, a "motiváció" egy olyan összetett jelenséget jelöl, amely nem közvetlenül megfigyelhető. A motivációra csak a cselekvésből lehet következtetni. A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy téves értelmezések fordulhatnak elő, különösen akkor, ha a munkavállalók kevésbé képzettek vagy kevésbé tapasztaltak. Például a serdülők passzív, elutasító, kritikus vagy agresszív viselkedése nem feltétlenül a motiváció hiányára utalnak, hanem egészen más okai lehetnek. Mi azt feltételezzük, hogy a gyermek- és ifjúsági otthonok munkája és kínálata a legtermékenyebb talajra hullhat, ha a motiváció jelen van. Ugyanakkor, mind a szociális, mind a nevelőszülői munka szempontjából pedagógia és a szervezéstudományok szempontjából is, a "motiváltság" nem csak a gyermek vagy a felnőtt dolga, hanem olyasvalami, amihez a gyermek- és ifjúsági otthonnak kell megteremtenie és biztosítania. Az ebből a motivációból fakadó cselekvések majd az otthon és a fiatal közötti koprodukciónak eredménye. Ahhoz, hogy ez a koprodukciónak megvalósulhasson, az otthonnak nemcsak megfelelő struktúrákat, folyamatokat, forrásokat stb. kell biztosítania, hanem

olyan lehetőségeket kell teremtenie, ahol a koprodukciónak, és ezáltal a gyermekek és fiatalok, mint egyének fejlődése megvalósulhat, és a csoport, a család és a társadalom tagjaiként való fejlődése csírázhat, gyökeret ereszthet, és virágozhatnak.

A gyermekek és a fiatalok megértése, hogy saját fejlődésükben és formálásukban – a gyermek- és ifjúsági otthonban való részvételük elősegítése révén – két szempontból a leglényegesebb:

- Szociálpedagógiai és pszichológiai szempontból a részvétel lehetővé teszi a gyermekek és fiatalok számára építeni az önbecsülésüket, és fejleszteni azokat a készségeket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egyre inkább függetlenné váljanak.
- Szervezeti szempontból a gyermekek és fiatalok részvétele létfontosságú a gyermek- és ifjúsági otthon teljesítménye és sikere (eredményei, hatása) szempontjából.

A szociálpedagógiai és szervezeti kérdések tehát egyértelműen összekapcsolódnak a gyermek- és ifjúsági otthonokban. A CoP igyekszik ennek a kapcsolódási pontnak az együttműködésében és projektjében érvényt szerezni.

Jelenlegi kutatás

Háttér

A Creating Futures, amelyet a CoP tervezett, és amelynek megvalósítása jelenleg kezdődik, hároméves kutatási és fejlesztési projektként van tervezve. A hivatalos kezdési időpont a pályázati támogatástól függ. A tervek szerint 2017 második felére várható.

A CoP tagjai közösen felelősek a tervezett projektért. Minden gyermek- és ifjúsági otthonból legalább egy felelős szerepet betöltő személy és egy fiatal felnőtt vesz részt a CoP-ben, amelynek tagjai folyamatos párbeszédet folytatnak, mind virtuálisan, mind pedig a gyermekotthonokban, és amikor csak lehetséges, személyesen is (lásd az 1. ábrát). Minden országos közösség a saját nemzeti kontextusban, valamint a partnerországgal együttműködve dolgozik. Ezen túlmenően minden országos CoP szakmai párbeszédet folytat egy szélesebb szakértői hálózattal. Ez magában foglalja az érintett FICE International tag nem állami szervezetekkel, mivel ezek fontos szerepet játszanak a szakértői segítségnyújtásban, akik visszajelzést adnak a módszerekről és az eredményekről több szempontból, és fontos szerepet játszanak a következőkben az eredmények terjesztésében valamennyi tagintézmény és ország, valamint a szélesebb szakértői kör számára. Ezen túlmenően a funkcionális felelősségi körökben érintett hivatalokat is magában foglalja: A Magyar Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság és a Gyermekvédelmi Hatóság. Zürich kanton ifjúsági és foglalkozási tanácsadásért felelős hatósága támogatja a projektet, hozzájárulva a fentiekhez az alternatív gondozási szolgáltatások ellátórendszerének koordinálásában betöltött szerepükből és a gyermekvédelem és az országspecifikus szabályozás terén szerzett szakértelmükkel, valamint támogatják a megszerzett tudás terjesztését. Ezek a szervek olyan helyzetben vannak, hogy ösztönözni tudják az újonnan kidolgozott ajánlások vagy megközelítések végrehajtását további gyermek- és gyermekvédelmi- és ifjúsági otthonokban a saját területükön.

A tágabb szakértői hálózatba továbbá egyetemek is bekapcsolódnak, a tudományos módszerekkel kapcsolatos együttműködés és csere céljából, terjesztése, valamint a szakmai oktatáshoz szükséges anyagok kidolgozásának lehetőségével, akár képzési célokra.

A projekt célja az ismeretek és megközelítések (pl. módszerek, attitűdök, folyamatok stb., valamint az ezeket lehetővé tevő szervezeti feltételek), amelyek lehetővé teszik a résztvevő gyermek- és ifjúsági otthonoknak, hogy még hatékonyabban támogassák és erősítsék a fiatalokat, hogy saját kezükbe vegyék fejlődésüket, és saját elképzeléseiket fogalmazzák meg a lehetséges jövőről, és ezeket aktívan és fenntarthatóan követni és megvalósítani tudják.

Az empirikus kutatás alapján az eredmények, az ismeretek, az ötletek és az ajánlások, amelyeket a gyermekek, a fiatalok, a személyzet, a vezetők és más szakértő személyek közösen dolgoztak ki, és kísérleti projekteken tesztelik, majd egy olyan modellben csúcsosodnak ki, amely nemcsak a CoP tagok, hanem mások számára is hasznos lehet. A fenntarthatóság biztosítása érdekében további cél, hogy a projekt hozzájáruljon az egyéni, szakmai tanulási és fejlesztési kapacitásokhoz, és erősítse azokat, és szervezeti szinten az alkalmazott módszertan révén, amint azt az alábbiakban tárgyaljuk.

A projekt hozzájárul egy jelentős kutatási és ismeretbeli hiányosság megszüntetéséhez. Számos kutatás létezik a bentlakásos gondozás eredményeivel és hatásaival kapcsolatban. Németországban például a "A neveléshez nyújtott segítség hatásorientált minősítése" című projekt különböző kiadványai, valamint Macsenaere és Essers (2012) publikációi; Svájcban pedig a jelenleg futó "Egyéni kihelyezések: Közigazgatási döntések és életpályák Zürich kantonban (1950-1990)", amelynek célja a gondozóházi nevelés, a korai életkörülmények és a későbbi életpálya közötti összefüggések feltárása. Keveset tudunk azonban a gyermekotthoni elhelyezés és a gyermekek és fiatalok egyéni elképzeléseinek kialakulása közötti kölcsönhatásról. A gyermekek és fiatalok, a személyzet, a vezetők és más szakértők implicit és explicit tudásának feltárásával sokkal szélesebb körű diskurzus és a téma változatosabb megközelítése válik lehetővé.

Ennél is fontosabb, hogy a projekt hozzájárul a gyakorlatban tapasztalható hiányosságok csökkentéséhez. A bentlakásos gondozás minőségének a jogszabályokban és a szakmai szabványokban szereplő legújabb meghatározásai fontos előrelépés. Az elérendő célok meghatározása mellett azonban a bentlakásos gondozásban hagyják a az otthonokat, hogy megküzdjenek azzal a kihívással, hogy ezeket a célokat a rendelkezésre álló korlátozott erőforrásokkal elérjék. A konkrét megvalósítás tehát szükséges és nagy jelentőséggel bír. A projekt nem csupán ismeretek előállításával, hanem azok felhasználásával, tesztelésével és finomításával fogja elérni a célt egy konkrét kísérleti projektben minden egyes résztvevő gyermek- és ifjúsági otthonban azzal a céllal, hogy az otthonok tanulási és fejlesztési képességét támogassa.

¹⁰ <http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/>

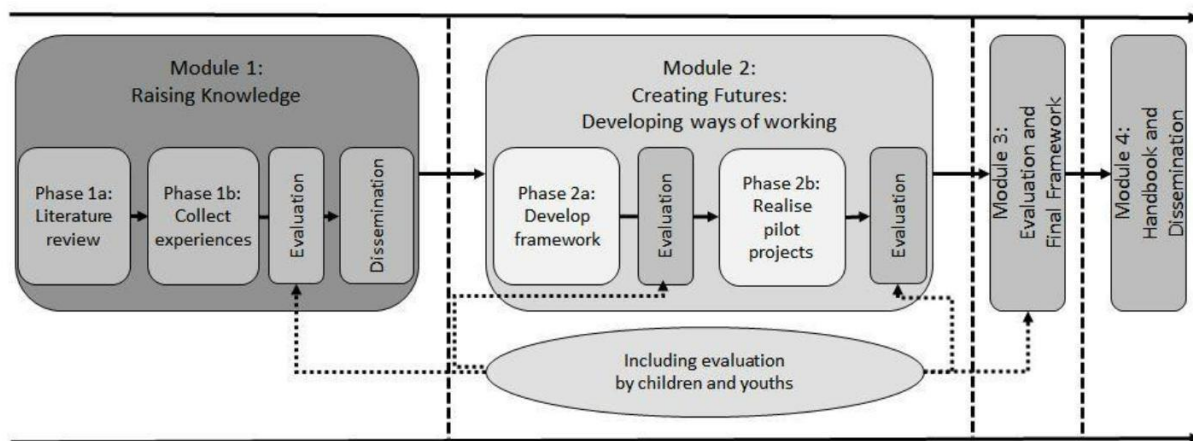
¹¹ <https://www.zhaw.ch/en/socialwork/research/kindheit-jugend-und-familie/kinder-und-jugendhilfe/care-home-placements-in-the-canton-of-zurich/>

Végül, de nem utolsósorban, a projekt nagyfokú sokszínűsége és részvétele, valamint a módszertanának célja, hogy ösztönözze és elősegítse a fenntartható tanulási folyamatokat mindazok számára, akik a projektben részt vesznek személyes, szakmai és szervezeti szinten. Az ezeken a területeken szerzett felismerések három szinten szerzett tapasztalatok várhatóan minden résztvevő számára kifizetődéek lesznek.

Módszertan és eljárások

A CoP tagjai kidolgozták a projektben alkalmazandó módszertant az alábbiakban együttműködve. A gyermekeket és a fiatalokat "mindennapi életük szakértőinek" tekintik, mivel az otthonok szolgáltatásainak "társtermelőiként", valamint saját fejlődésük főszereplőiként (a legfontosabb saját történeteik főszereplői). Emellett minden tagot - vezetőket, személyzetet, gyermekeket és fiatalokat - a gyermek- és ifjúsági otthonok fő elemeinek tekintik, akik alkotják, fenntartják és továbbfejlesztik a gyermek- és ifjúsági otthonokat. Következésképpen a CoP tagjai megegyeztek abban, hogy biztosítják, hogy a részt vevő otthonok gyermekei, fiataljai, munkatársai és vezetői nem csupán a programban résztvevő legyenek, hanem a saját szerepükön túl kell mutatnia az információnyújtáson, és magában kell foglalnia a reflexív és értelmező folyamatokat is, valamint ajánlások kidolgozására is. Bár ezt az utat még ritkán járják be a kutatási és fejlesztési projektek, a CoP tagjai meg vannak győződve arról, hogy ez nélkülözhetetlen, hogy a Creating Futures koherens, hasznos, fenntartható és hiteles projekt legyen. Nem utolsósorban az otthonokban lévő implicit és explicit gyakorlati tudásra összpontosítanak, azzal a szándékkal, hogy elősegítsék az otthonok fejlődését "belülről kifelé", hozzájárulva a fenntarthatósághoz azáltal, hogy közvetlenül bevonják a fejlesztés tervezésébe azokat, akik ezt az átalakulást meg fogják élni, legyen szó akár a vezetők, alkalmazottak vagy lakók személyéről.

A projekt négy modulból áll, és a tervek szerint három évig tart.



2. ábra: A projekt moduljai.

Az 1. modul - Tudásgyűjtés, ismeretek gyűjtése és áttekintése a projekt központi témájával és a kapcsolódó témákkal kapcsolatos ismeretek összegyűjtésére és felülvizsgálatára irányul. A célok a) annak megértése, hogy a bentlakásos intézményekben élő gyermekek és fiatalok hogyan alakítják ki saját elképzeléseiket a lehetséges jövőről; b) az e folyamatok támogatásához szükséges előfeltételek megértése, különös tekintettel a személyes kompetenciákra, erőforrásokra,

lehetőségekre és szervezeti feltételekre; és c) a jó gyakorlatok példáinak összegyűjtése (mint anyagi input, nem a projekt kimenete), valamint hipotézisek megfogalmazása arról, hogy hogyan lehet ezeket az előfeltételeket fejleszteni és erősíteni a bentlakásos intézmények szervezeti környezetében.

Az 1a. fázisban irodalomkutatásra kerül sor. Ez figyelembe veszi a kutatás széles köréa szakmailag lektorált és a "szürke" szakirodalmat (pl. koncepciók, iránymutatások és szakkikkek).

Az 1b. fázisban Svájcban és Magyarországon fókuszcsoportos interjúkat fognak készíteni, hogy a serdülők, a gondozásból kikerülő fiatalok, a személyzet és a vezetők tapasztalatait összegyűjtsék és rendszerezék. Ezenkívül a nyáron egy "fiatal szakértői csere" keretében fiatalok találkoznak majd a programban részt vevő fiatalokkal mindkét ország otthonaiból, hogy összegyűjtsék és kicseréljék tudásukat és tapasztalataikat, és együttműködjenek javaslatok megfogalmazásában. Mivel az implicit tudás várhatóan kulcsfontosságú lesz, ezért a projekt a lehető leghatékonyabban alkalmazza majd olyan módszereket, amelyek nemcsak a kognitív tartalomhoz (mint az interjúk), hanem az intuícióhoz, a tapasztalatokhoz is hozzáférnek, kreativitás, kölcsönös dinamika, érzékelés és asszociáció. Ideális esetben a gyermekek is részt vesznek az 1b. fázis tevékenységeibe; ez azonban a rendelkezésre álló erőforrásoktól függ, mivel különböző, az életkornak megfelelő módszerekre és az alkalmazásukban kompetens szakértőkre lenne szükség.

A CoP minden otthonból egy-egy meghívott fiatal felnőtt részvételével kétszer találkozik, egyszer Budapesten, és egyszer Zürichben, hogy megvitassák az 1. fázis eredményeit, reflektáljanak rájuk, és következtetéseket, valamint a projekt további menetére vonatkozó javaslatokat tegyenek.

Az 1. modul egy részletes zárójelentés terjesztésével zárul, amely a tervek szerint a 2. modul kiindulópontja.

2. modul – "Creating Futures" Jövőképek megteremtése: A munkamódszerek kidolgozása révén létrejönnek olyan szervezeti megközelítések, amelyek lehetővé teszik a bentlakásos intézményekben élő gyermekek és fiatalok számára, hogy fejlődésüket a saját kezükbe vegyék, hogy a jövőre vonatkozó elképzeléseiket kidolgozzák, aktívan kövessék és fenntarthatóan megvalósítsák. Fontos, hogy ezek konkrét "munkamódszerek", azaz rutinok, gyakorlatok, koncepciók legyenek, keretrendszerek, gondolkodásmódok és kultúrák, amelyeket a bentlakásos gyermek- és ifjúságsegítő intézmények hatékonyan alkalmazhatnak.

A 2a. fázis célja, hogy a részt vevő gyermek- és ifjúsági otthonok számára lehetővé tegye az önelemzést, valamint az adott gyermekotthonra jellemző fejlesztési lehetőségek és lehetőségek azonosítását. Ennek a fázisnak a célja nemcsak az elemzés keretének kidolgozása az egyes modul eredményeinek alapján, hanem az elemzések elvégzése minden egyes résztvevő otthonban, és hipotézisek megfogalmazása és javaslatok megfogalmazása az egyes otthonok konkrét projektjeire. Ennek a szakasznak az értékelése ötleteket fog adni az első kísérleti projektekhez, amelyek aztán a 2b. szakasz alapját képezik.

A 2b. szakaszban minden résztvevő ország egy-egy kísérleti projektjének megtervezésével és végrehajtásával kezdődik a gyermek- és ifjúsági otthonban. A kísérleti projektek célja, hogy innovatívak legyenek, elősegítsék a változást, és hogy új vagy jobb megoldásokat eredményezzenek a gyermekotthonnal kapcsolatos szervezeti kérdésekben (módszerek, attitűdök,

folyamatok stb., valamint az ezeket lehetővé tevő szervezeti feltételek), hozzájárulva ezzel a részt vevő gyermekotthonok javulásához. Az egyik fő értékelési kritérium az lesz, hogy a kísérleti projektek valóban az otthonok kapacitásának növekedését eredményezik-e az általuk támogatott fiatalok szerepvállalásának előmozdításában.

A kísérleti projektek megvalósítása a keretrendszer finomított változatához vezet a 2a. fázisban, valamint annak olyan modellé történő kiterjesztéséhez, amely a szervezeti és szervezési szempontokra is utal. Az egyes kísérleti projektek értékelése további lehetőségeket fog meghatározni az egyes gyermek- és ifjúsági otthonokra jellemző fejlesztésekre. A CoP értékelést készít, amely nem csak a végrehajtott kísérleti projekteket, hanem a projekt minden olyan fázisát dokumentálja, amely a projektek megtervezését és végrehajtását eredményezte. A jelentés tájékoztatja az egyes részt vevő otthonokat nemcsak a konkrét kísérleti projektről, hanem arról a folyamatról is, amelynek során a projekt azonosítása, tervezése és megvalósítása során a projekteket a többi lakótársakkal együtt megvalósították. A módszerek tekintetében a következő tevékenységek járulnak hozzá: csereprogramok az egyes országok gyermekeivel, fiataljaival, munkatársaival és vezetőivel; nemzeti CoP-műhelytalálkozók az egyes országokban; és közös háromnapos CoP-műhelytalálkozók. A gyermekek, a fiatalok, a munkatársak és a vezetők véleményét az egyes projektekről beszámoljuk és közösen értékeljük. Ezenkívül a szélesebb körű szakértői hálózatot is bevonják az eljárások és az eredmények mérlegelésébe és megvitatásába a rendszeresen megrendezésre kerülő intervallumokban.

3. modul - Az értékelés és a végleges keretrendszer zárójelentést készít, amely tartalmazni fog ajánlásokat a részt vevő gyermek- és ifjúsági otthonok számára. A zárójelentés integrálja az 1. és 2. modul fő eredményeit; azaz az explicit tudásbázist, a gyermekjóléti alapokat, az implicit tudásbázist, valamint a szervezeti meglátásokat, amelyeket a projekt végrehajtása és értékelése során nyertek. Egyértelműen kitér majd a tervezett hatásokra, valamint a nem kívánt mellékhatásokra, és hibákra, és nem csak a megváltoztatott vagy bevezetett szervezeti elemekre összpontosít, hanem a tapasztalt tanulási folyamatokra is. Ezen túlmenően a megfelelő fejlesztési lépések leírásra kerülnek, beleértve a gyermekek, fiatalok, alkalmazottak, vezetők, hatóságok és a tágabb szakértői hálózat. A további ismeretszerzést és fejlesztést célzó ajánlások által minden egyes részt vevő otthon és ország számára tájékoztatást nyújtunk a projekt fókusztemájával kapcsolatban, valamint információkat a nagymértékben részvételi, erőforrás-központú módszertanról.

Az értékelés és a zárójelentés elkészítését ezúttal is a fókuszcsoporthoz és a fiatal szakértők csereprogramon résztvevők fogják elvégezni az egyes országok gyermekeivel és fiataljaival, az egyes országokban, nemzeti és kétnemzetiségű CoP-műhelytalálkozók, valamint a szélesebb szakértői hálózattal folytatott konzultációkkal.

A 4. modul - Útmutatások és a terjesztés által elérhetővé válik a modell és a jelentés a FICE valamennyi tagja számára, nemzeti és nemzetközi szinten, valamint a nyilvánosság számára is. A fő cél, hogy a fókuszban lévő témával kapcsolatos releváns információkat és modellt kínáljon nemcsak minden érdeklődő gyermek és ifjúsági otthonoknak, hanem a vezetőknek, a személyzetnek, a gyermekeknek és a fiataloknak, valamint a területen dolgozó szakembereknek és

egyetemistáknak is. A 4. modul biztosítja, hogy minden releváns információ elérhetővé váljon és közlésre kerüljön német, magyar és angol nyelven. Összességében a terjesztés magában foglalja majd a szakértői folyóirat cikkeket; egy hasonló tartalmú gyakorlati kézikönyvet vagy weboldalt, valós életszerű példákkal illusztrálva; gyakorlatorientált kiadványok; valamint előadások és publikációk a szélesebb közönség számára. Didaktikai anyagok kidolgozása a szakmai képzés számára, a személyzet és a vezetők számára. Ajánlások, illetve javaslatok a nyomon követési projektekre különösen nagy hatással bíró utókövetési javaslatok is bekerülnek.

Témák

A három év alatt a jelenlegi szakaszban tervezhető adatok alapján a becslések szerint a projektben a részt vevő gyermek- és ifjúsági otthonok vezetőségének és személyzetének 150 tagja, valamint az otthonok mintegy 400 gyermeke és fiatalja vesz részt, mind az információgyűjtésben és -értékelésben, mind a tervezésben, végrehajtásban és értékelésben. Valószínű és kívánatos azonban, hogy ez a szám tovább növekedjen, különösen a tervezés és bevezetés alatt álló konkrét kísérleti projektek keretében, mivel több részt vevő otthon már említést tett arról, hogy a fenntarthatóság szempontjából fontosnak tartják, hogy a teljes személyzet és a legtöbb, ha nem az összes gondozott gyermek és fiatal valamilyen módon részt vegyen a projektben.

Eredmények

A Creating Futures projekt hivatalosan 2018 elején indul, amennyiben addigra rendelkezésre állnak a szükséges források. Ettől kezdve fókuszcsoporthoz, fiatal szakértő csereprogramok, CoP-ülések, később pedig kísérleti projektek valósulnak meg, és ezek eredményei és a tanulságokat folyamatosan terjesztik majd.

Mire azonban a projekt hivatalosan elindul, a CoP már a következő időszakokban együttműködik már majdnem két éve, megismerkedtek egymással, nemzeti csoportokban is összejöttek a közös csoportban, kialakítva a kommunikáció és az együttműködés módjait, megvitatva az érdeklődési köröket, megtörténik a közös érdeklődésre számot tartó kiemelt téma megtalálása és meghatározása, a projekt szerkezetének kialakítása, megegyezés a módszerekről és a résztvevőkről, és így tovább.

A projekt első eredményei az ebben a dokumentumban bemutatottakból is láthatók, különösen a projekt témája, tartalma, felépítése és szervezése tekintetében, mivel ezek mindegyikét a svájci és a magyar résztvevők közösen dolgozták ki. Valójában maga ez a dokumentum és a 2016-ban megrendezett 33. FICE kongresszuson tartott előadás, amelyen alapul, fontos első eredmények a CoP számára. Mindenekelőtt azonban a folyamatos két éven át tartó érdeklődés és elkötelezettség valamennyi résztvevő részéről sikerként értékelendő, mint ahogy az is, hogy a magyarországi és a svájci otthonból származó serdülők és fiatal felnőttek reagáltak lelkesedéssel és nagy érdeklődéssel mind a projekt témájára, mind pedig arra a szerepre, amit a projektben betölthetnek. E tanulmány megírásának idején, 2017 májusában az 1. modul már elérte azt a szintet, amikor az első fókuszcsoporthoz és a fiatal szakértői csereprogram szerveződnek.

Az elmúlt két év előkészítő szakasza számos kihívást is jelentett és megerősödést is. A CoP számára ez egy nagyon jelentős szakasz volt, és következésképpen itt ismertetjük, és néhány tanulságot is megemlítünk.

E szakasz valamennyi tevékenysége megvalósult, annak ellenére, hogy a pénzügyi források nem voltak elegendőek. Ez még inkább nyilvánvalóvá tette a társulás által élvezett támogatást, valamint a tagok kreativitását és motivációját, mivel a ZHAW és a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság megtalálta a módját, hogy hozzájáruljon a finanszírozáshoz és a fizetett munkaórákhoz, a társulás tagjai és különösen a koordinátor pedig jelentős mennyiségű önkéntes munkával járultak hozzá, és kreatív megoldásokat találtak a kommunikáció és az együttműködés érdekében, amikor a személyes találkozás nem volt lehetséges. A projekt megvalósítása iránt elkötelezett és együttműködni képes szakértői csoport létrehozása még a pénzügyi forrásoknál is alapvetőbb előfeltétele volt a projekt sikerének.

Más szempontból is nyilvánvalóvá váltak a kihívások és az erősségek. Mint például egy magyar résztvevő fogalmazott: "A mindennapi feladatainkon és tapasztalatainkon túllépve gondolkodni és a komfortzónánk elhagyása nagyon pozitív, ugyanakkor kihívást is jelent".

A nyelv talán a legnyilvánvalóbb kihívás, mivel a CoP tagjai a két ország képviselői vagy magyarul, vagy németül beszélnek, és különböző mértékben beszélnek az angol nyelvet (bár több CoP-tag beszámolt arról, hogy javult a nyelvtudásuk az együttműködésnek köszönhetően, némelyikük figyelemre méltó módon). Minden dokumentumot, beleértve a tárgyalási jegyzőkönyveket, az összejövetelek jegyzőkönyveit és a közleményeket németül és angolul is hozzáférhetővé kell tenni, és le kell fordítani magyarra és ugyanígy fordítva.

A koordinátor, valamint a két országból érkező CoP-tagok hamarosan észrevették, hogy a kontextusok és a szokások valóban eltérőek. Ez nem csak az olyan szempontok szintjén igaz, mint például a törvények és rendeletek, vagy a gyermek- és ifjúságvédelem története, hanem olyan szempontok tekintetében is, mint például a megbeszélések felépítése, a döntések meghozatala, valamint a konfliktusok kezelése és megoldása. Továbbá az a tény, hogy minden résztvevő sajátos körülmények, viszonyok, és hierarchiák, és így különböző lehetőségeket és korlátokat tapasztalnak szakmai szerepükben, nyilvánvaló, és hatással van az együttműködésre, néha kedvezően, néha pedig kevésbé.

Figyelemre méltó, hogy a CoP minden tagja türelemmel vette ezeket a kihívásokat és jó humorral, jelentős bizalmat tanúsítva egymás iránt, és szakmai hozzáértést tanúsítva, valamint nagy hajlandóságot mutattak arra, hogy hozzájáruljanak az együttműködés előmozdításához. Továbbra is szükség van a rendszeres metakommunikációra, hogy közös utakat találjunk. A tagok többször is megemlítették, hogy az ebből következő megbeszélések hozzájárultak ahhoz, hogy "kinyíljon a látókörük".

A tagok mindkét országban hozzáférést biztosítottak a koordinátornak a szervezetükhöz, beleértve a munkatársakat, valamint a gyermekeket és fiatalokat, és ismertették körülményeiket és

munkájukat. Mivel a koordinátornak nem volt korábbi tapasztalata Magyarországról, az a nagylelkűség és nyitottság, amellyel a gyermek- és ifjúsági otthonok vezetői, a személyzet, a gyermekek, a serdülők és a fiatal felnőttek, valamint a főigazgatóság tagjai megmutatták és elmagyarázták neki világukat, sokat jelentett. Svájcban is nagyon kedvesen fogadták, és nagylelkűen adtak neki lehetőséget a nyílt eszmecserére az igazgatókkal, a munkatársakkal és a fiatalokkal, valamint a gyermek- és ifjúsági otthonaiért felelős hivatalos Ifjúsági és Foglalkozási Tanácsadó Hatóság is. Mivel a koordinátor egy tudományegyetem akadémikusa, és az a feladata, hogy koordináljon egy CoP és egy "a gyakorlatból a gyakorlatnak" szánt projektet, a partnerek e bevonása alapvető fontosságú ahhoz, hogy megfelelően betölthesse feladatát, és hozzájárulhasson a szükséges tudományos ismeretekhez és készségekhez megfelelő és gyümölcsöző módon.

Észrevehető volt, hogy a résztvevők minden országból úgy érezték, hogy inspirálja őket a másik országban folytatott párbeszéd, illetve az otthonokban vagy hatóságoknál tett látogatások során szerzett tapasztalataik. Például az egyik svájci igazgató a következőket írta: "Lenyűgözött a személyes elkötelezettség a magyarországi partnerek és úttörő szellemük".

A CoP minden tagja igényes munkát végez, intenzív munkarendben dolgozik, kevés szabadidővel. A svájci csoport tagjai többször is megemlítették, hogy a szakterületük milyen mértékben mozgásban van, és hogy ez milyen kihívások elé állítja az otthonokat. Például egy új törvény bevezetése a gyermek- és ifjúsági otthonokra vonatkozóan, amelyet Zürich kantonban 2018-ban terveznek elfogadni. A törvény magával hozza majd nem csak a finanszírozási modellek változását, hanem paradigmaváltást is magával hozza az elhelyezéseket illetően, mivel megpróbálnak majd jobban összpontosítani arra, hogy az egyes fiataloknak mire van szükségük, és kevésbé a rendelkezésre álló szolgáltatásokra, miközben az ambuláns ellátást egyre inkább előnyben részesítik majd a bentlakásos intézményi ellátással szemben. A gyermek- és ifjúsági otthonok "inkább csak egy szolgáltatássá válnak a sok közül", ahogyan mondta az egyik részt vevő igazgató (személyes közlés, 2016. június 17.) . "Lehet, hogy nehézségekbe ütközhetnek, hogy elegendő gyermeket és fiatalot fogadjanak be a működés fenntartásához; egyes otthonokat akár be is kell zárniuk. Természetesen nem kizárt, hogy idővel kiderül, hogy a bentlakásos intézményekben való elhelyezésre továbbra is szükség lesz".

Ezek a változások a nyomás és a munkaterhelés növekedéséhez vezetnek az otthonokban, mivel ezek felülvizsgálják szolgáltatásaikat, hogy készen álljanak az új törvény életbe lépése után történő helytállásra. Így egy újabb svájci-magyar együttműködés egy konkrét projektet, vagy kezdeményezést illetően az az elvárás, hogy tegyenek valamit, ami közvetlenül hasznos lenne ebben a változó időszakban.

Miért akarnak a CoP tagjai ilyen körülmények között vállalni egy olyan kihívást, hogy közösen építsenek fel egy partnerséget, és hogy a Creating Futures projektet közösen dolgozzák ki a résztvevő kollégákkal, akik egészen más kontextusból érkeztek?

Egyéni szinten a "kíváncsiság az új dolgok iránt" vagy "remélem, hogy hallok és tanulok új dolgokat" - mindkét ország tagjai között megfogalmazódott. Ami a szakmai szerepet illeti,

a magyar résztvevők (személyes közlés, 2016. július) megemlítették, hogy úgy érezték, a CoP lehetővé tette számukra:

- szélesebb, mélyebb rálátást kapjon a bentlakásos gyermekgondozásban alkalmazott megközelítésekre, módszerekre és technikákra;
- az új ismereteket megoszthatja és alkalmazhatja a mindennapi gyakorlatban;
- saját nézőpontjukat és know-how-jukat megosztani a külföldi szakemberekkel, fejleszteni közösen új know-how-t és innovatív módszereket és technikákat, és támogatni egymást a megvalósításban; és
- hozzájárul a gyermek- és ifjúság gondozás, valamint a gyermek- és ifjúság gondozásban dolgozók iránti nagyobb tisztelethez.

A svájci résztvevők részéről (személyes közlés, 2016. július) például a következő kijelentések

Úgy gondolom, hogy a kultúra, a professzionalizáltság mértéke és a pénzügyi befektetések eltérőek a két ország között. Ezek a különbségek lehetőséget kínálnak egy új pedagógiai munkában.

Hogyan érhetem el, hogy munkám sikeresen ösztönözze a változásra és a tanulásra való motivációt a serdülőkből? Talán a különböző társadalmi kontextusok segítenek abban, hogy másképp gondolkodjunk ezekről a kérdésekről.

Élvezetes és gyümölcsöző számomra, hogy időnként kiléphetek a napi munkámból, és eljöhettek ezekre a találkozókra, hogy együtt gondolkodjunk a fontos témákról olyan kollégákkal, akikkel korábban nem sok kapcsolatom volt.

Amikor felajánlották az együttműködéshez való csatlakozás lehetőségét, egy másik gyermek- és ifjúsági otthon igazgatója (személyes közlés, 2017. március) azt mondta: "Ami nagyon tetszik ebben az ötletben, az az, hogy az önhatékonyság élményét nyújtja mindenkinek, aki részt vesz benne, és mindenki együtt megy egy tanuló utazásra."

Konklúzió

A Creating Futures egy binacionális, multikontextuális, többnyelvű, multikulturális, együttműködés, amely a különböző érdekeltek részvételével, részvételi módon valósul meg, és némileg szokatlan módszertani utat jár be egy összetett téma kutatásában. Mint ilyen, intenzív előkészítő szakaszra volt szükség, amely nemcsak a vállalkozás összetettsége miatt volt hosszadalmas, hanem a rendelkezésre álló korlátozott erőforrások miatt is.

Ezek a jellemzők számos alkalommal témát szolgáltattak a csoport tagjai közötti beszélgetésekben, illetve az egyes tagok és munkáltatóik között, akik talán jobban hozzászórtak a szélesebb körű kutatás általános típusához, ahol egy akadémikus kitalál egy projektet, majd egy szervezettől kér információkat, vagy pedig egy gyakorlati szervezetnek van egy nagyon specifikus kérdése, amelyre vonatkozóan akadémikusokat kér fel kutatási szolgáltatások nyújtására. Bár az ilyen projektek is lehetnek összetettek, ezek kevésbé függenek az interperszonális és közös folyamatoktól, mint a jelen társulás által választott út. A tagok azonban úgy érzik, hogy az általuk választott út számos előnnyel jár, és hogy bármelyik a kezdeti szakasz "sebességének" érzékelhető hiánya valószínűleg nagyobb stabilitást és fenntarthatóságot, valamint a projekt gazdagító és változatos tartalma és számos forrása lesz.

Kölcsönös megértés kialakítása arról, hogy mit jelent partnerként dolgozni, akik közösen, egyenlő jogokkal és kötelezettségekkel vállalnak felelősséget a társulás és projektje működéséért továbbra is kihívás és folyamatos munka.

Mivel ez egy részvételi és feltáró projekt, amely célja az együttműködésen alapuló tanulás, és fejlesztési folyamatnak indult, eredményei és hatásai teljes egészében nem jósolhatók meg. Következésképpen nem elhanyagolható mennyiségű bizalom, bátorság, rugalmasság és kreativitás szükséges hozzá, de egyben időt és szellemi energiát igényel a társulás minden egyes tagjától.

A CoP törekvései továbbra is összetettek maradnak, és továbbra is kihívásokkal, eredményekkel, nehézségekkel és örömeikkel járnak majd. Az biztos, hogy ez egy tanulási folyamat lesz, tanulási út, amelyet, ha sikeresen véghez viszik, a részt vevő felek közösen tesznek majd meg "fiatal" és "idős" szakértők együtt tanulás és fejlődés, egymást bátorítva és inspirálva, és együttműködve hozzájárulnak a bentlakásos intézményekben élő gyermekek és fiatalok javára, akik folyamatosan építik az életüket, és az őket támogató és megerősítő otthonok hozzájárulnak fejlődésükhöz, hogy saját kezükbe vegyék a jövőjüket, saját elképzeléseket alakítsanak ki a jövőről, és folytassák ezeket aktívan, és fenntartható módon megvalósítsák azokat.

Hivatkozások

- Barros, R. (2006). Em busca de um projeto de vida [In search of a life project]. In M. V. Baptista (Ed.), *Abrigo. Comunidade de acolhida e socioeducação* [Child and youth home. Community of care and socioeducation] (pp. 99–100). São Paulo, Brazil: Instituto Camargo Corrêa.
- Bommes, M., & Scherr, A. (2012). *Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe* [Sociology of social work. An introduction to the forms and functions of organised assistance] (2nd ed.). Weinheim, Germany: Beltz Juventa.
- Burgund, A., & Rácz, A. (2015). Comparative analyses on youth care in Hungary and Serbia. *Metzetek*, 4(2), 97–106. Retrieved from http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek%202015_2_07_burgund.pdf
- Drepper, T., & Tacke, V. (2010). Unterrichtsinteraktion: Strukturelle Konditionierung und Eigendynamik [Interaction in teaching: Structural conditioning and momentum]. In T. Klatetzki (Ed.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* [Person-oriented social service organisations. Sociological perspectives] (pp. 241–284). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Esser, K. (2010). *Die retrospektive Bewertung der stationären Erziehungshilfe durch ehemalige Kinder und Jugendliche. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Wirkungsorientierung* [The retrospective appraisal of residential care by former children and adolescents. A contribution to quality development and impact orientation]. Köln, Germany: Universität zu Köln.
- FICE Standards Developed by Young Care Leavers*. (2016). Retrieved from FICE International Federation of Educative Communities: <https://www.ficeinter.net/statements>
- Fretschner, R. (2011). Soziales Dienstleistungsmanagement [Social services management]. In A. Fritze, B. Maelicke, & B. Uebelhart (Eds.), *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit* [Management and systems development in social work] (pp. 74–87). Baden-Baden, Germany: Nomos.
- Gabriel, T., & Stohler, R. (2008). Transitions to adulthood of young care leavers in Switzerland. In M. Stein & H. Ward (Eds.), *Young peoples' transitions from care to adulthood. International research and practice* (pp. 197–208). London, UK: Kingsley.
- Macsenaere, M., & Esser, K. (2012). *Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heimerziehung und anderen Hilfearten* [What works in child and youth services? Impact factors in residential care and other types of assistance]. München, Germany: Ernst Reinhardt Verlag.

- Piber, H. (2014). Das Trigon-Organisationsmodell [The Trigon organisational model]. In F. Glasl, T. Kalcher, & H. Piber (Eds.), *Professionelle Prozessberatung* [Professional process guidance] (3rd ed., pp. 73–89). Bern, Switzerland: Haupt.
- Piller, E. M., & Schnurr, S. (2013). Forschung zur schweizerischen Kinder- und Jugendhilfe. Eine Einleitung [Research on Swiss child and youth care. An introduction]. In E. M. Piller, & S. Schnurr (Eds.), *Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz: Forschung und Diskurse* [Child and youth care in Switzerland: Research and discourses] (pp. 7–19). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Sievers, B., Thomas, S., & Zeller, M. (2014). *Nach der stationären Erziehungshilfe. Care Leaver in Deutschland. Internationales Monitoring und Entwicklung von Modellen guter Praxis zur sozialen Unterstützung für Care Leaver beim Übergang ins Erwachsenenalter* [After residential care. Care leavers in Germany. International monitoring and development of models of good practice regarding social support of care leavers in transition to adult age.] Frankfurt, Germany: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen & University of Hildesheim. Retrieved from http://forschungsnetzwerk-erziehungshilfen.de/wp-content/uploads/2016/04/Abschlussbericht_final_03-2014.pdf
- Stangl, W. (n.d.). Motivation. In W. Stangl, *Online encyclopedia of psychology and education*. Retrieved from <http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>
- Stohler, R., & Gehrig, M. (2015). Homeless young adults in the Swiss social assistance system: Evaluation of an institution for homeless young adults who have no daily structure. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 6(3), 478–493. [doi:10.18357/ijcyfs.63201513600](https://doi.org/10.18357/ijcyfs.63201513600)
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, Beverly. (2015, April 15). *Communities of practice. A brief introduction*. Retrieved from <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>
- Wohlgemuth, A. C. (1991). *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung : neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes* [The consultancy concept of organisational development: A new form of management consultancy based on the socio-technical systems approach] (3rd ed.). Bern, Switzerland: Haupt.