

A négy valóság

Összefoglaló tanulmány az innovatív hálózati modell működéséről, a célcsoport támogatásához szükséges forrásallokáció metodikájáról

Tartalom

Előzmények, a partnerség története.....	2
Kapcsolódó partnerek bemutatása	2
Hipotézis	3
Koncepció, az egyes vállalt feladatok háttere, oka és ezek teljesülése a tapasztalatok tükrében	4
Projekt-tervezési szakasz.....	4
Mentorláncszemek	4
Konzorciumi partner – egyéni munka	8
Konzorciumi partnerek – konzorciumi vezető partner kapcsolat	8
A négy valóságra épülő hálózati modell	11
Szervezeti önismeret szerepe a hálózatok életében	12
Kapcsolódási kérdések	16
A „Négy Valóság”modell pillérei.....	16
A „Négy Valóság” megjelenése a modellben	17
A hálózat épülésének lépései, folyamata	19
Összefoglalás	20
Esettanulmány.....	21
Záró gondolatok	23

Előzmények, a partnerség története

A Mentorlánc konzorciumi partnerség 2018 februárjában szerveződött az új szervezetként létrejött Kilátó Piarista Pályaorientációs és Munkaerőpiaci Fejlesztési Központ (továbbiakban: Kilátó) vezetésével. A Kilátót összetett, rendszerben értelmezhető, a fogyatékos és SNI fiatalok támogatására szervezett tevékenységcsoport megvalósítása érdekében alapította a Piarista Rend Magyar Tartománya. Az alapítói szándék szerint az új intézmény modell programot valósít meg, komplex módon közelítve a személyes támogatástól a kutatás – fejlesztésig a fogyatékos fiatalok életpálya tervezésének teljes folyamatában.

A Kilátó tevékenységkörének elemzése világosan megmutatta, hogy a hálózatban történő együttműködések szükségesek a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásához. A speciális élethelyzetek egyedi megközelítést igényelnek, személyes jelenlétet, szakmai hozzáértést. A szakmai hozzáértés egyaránt vonatkozik a gyógypedagógia, a mentorálás-kísérés, a szervezés, a munkaerőpiaci tendenciák ismerete, a személyes kompetenciák megismerését célzó mérések, tesztek, a K+F metodika, hálózatfejlesztés ismeretére. Az életpálya tervezés szerves része a munkaerő-piaci (re)integráció feltételeinek kialakítása: a támogatás biztosítása a tanulmányok folyamatának idejében, a munkahelyi beilleszkedés során vagy egy-egy kritikus élethelyzetben.

A Kilátó a Váci Fejlesztő Központ (továbbiakban: VFK) című, K+F innovációs folyamat eredményeként jött létre 2018. január 31-én keltezett határozat alapján. Az országos szintű modell-projekt megvalósításában a Miniszterelnökség, a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Piarista Rend Magyar Tartománya közösen vettek részt 2016 – 2018 között. Az alkotó folyamat jellemzője volt a gyakorlatias megközelítés, szinte minden elgondolást – fejlesztési ötletet – teszteltek a hétköznapi működés során. Eszerint a kapcsolatépítés és együttműködés-fejlesztés kiemelt folyamat volt a VFK projektben.

A Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. „Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci integrációját elősegítő programok támogatása – FOGLALKOZTATÁS 2018” című pályázati kiírás „A” komponense szervesen illeszkedett a Kilátó hálózatépítési koncepciójához.

Kapcsolódó partnerek bemutatása

Buda-környéki Látássérültek Közhasznú Egyesülete 2006 óta működik Budaörsön. Aktív szereplője a helyi közösségi életnek, hiszen nem csak látássérültek számára szerveznek programokat, illetve programjaik nyitottak. Önfenntartó módon működnek, a rehabilitációs foglalkoztatás keretében 31 fő látássérült számára biztosítanak munkát. A Mentorlánchoz való kapcsolódásuk a célcsoportjuk körének bővítésének speciális indokával történt, illetve a tanulás vágyával.

A Napra Forgó Nonprofit Közhasznú Kft. (továbbiakban: Napraforgó) 2000-ben indította el piaci szemléletben működtetett társadalmi felelősséget vállaló szerveződését. Szakmai profilja átfogja a munkaerő-piacon hátrányos helyzetű, elsősorban megváltozott munkaképességű emberek munkába helyezését és a témával kapcsolatos kutatási, oktatási tevékenységeket. Kapcsolódásuk a Mentorlánchoz a tanulás, a megújulás igényével került alátámasztásra a szakmai célokkal egyetértésben.

A gödi Piarista Szakközépiskola, Szakgimnázium és Kollégium a fenntartó „Dunakanyar Jelenlét” koncepciójába illeszkedve természetes módon vált a partnerség tagjává. Az iskola 1991 óta ad szakmát fiatalok kezébe, évek óta jól működő mentori támogatással segítve személyes fejlődési folyamatukat, szakmai tanulmányaikat. A szakmai elköteleződés mellett a hálózatépítés gyakorlatának újabb olvasatával szerettek volna találkozni.

Hipotézis

Kiinduló kérdésünk a következő volt: „Hogyan tudjuk a szakmai tartalmunkat a hálózati együttműködés szintjén tudatosan és transzparensten képviselni klienseink érdekében?”¹ A kérdés magában hordozta azt a dilemmát, amit a szakmai – szervezeti működés egyidejűsége jelent. Párhuzamosan, a szakmai szempontok előre hívásával lehet a szakmai együttműködések szervezetek/ágazatok között kialakítani, és a szervezet életét ezáltal befolyásolni.

A válaszuk a pályázati anyagban² a következőképpen fogalmaztuk meg, milyen úton indulunk a hálózatépítés folyamatába: „Felismerve, hogy **minden eset egyedi, a megoldások is azok kell, hogy legyenek**. Egy szervezet nem képes az összetett ellátórendszer és a keletkező problémák egyidejű kezelésére: együttműködésre van szükség más szervezetekkel. Mindig meg kell találni azokat, akik az **adott szituációban képesek adekvát megoldást nyújtani**. A projekt idején kialakítjuk a tudatos kapcsolatfelvétel rendszerét, és feltérképezzük azokat a **szervezeti magatartási mintákat, amelyek az együttműködést elősegítik, illetve hátráltatják**. Ezek beazonosítása elengedhetetlen a kliens-központú működés érdekében, hiszen, ha hagyjuk a „nehezen együttműködő” szervezeteket, azzal nem csak a kliens károsul (nem jut megfelelő támogatáshoz, információhoz), hanem a szervezet működési tere is szűkülni fog egy idő után. A gyors változások, a változatos problémák **rugalmas hozzáállást, fókuszált jelenlétet** kívánnak valamennyi szereplő részéről, akik a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerő-piaci (re) integrációját hivatottak elősegíteni.

Ez utóbbiakkal kapcsolatban tapasztalataink összegzése jelenthet kivezető utat az egyes konkrét esetek megbeszélése formájában.”

A hangsúly a **szervezeti magatartási minták** területére irányult a tervezés szakaszában a hálózatépítés szempontjából. Az együttműködési szándékok többsége nem realizálódik – a tapasztalatok alapján – a tárgyaló partnerek valamilyen oknál fogva megakadnak, **ÉS** nem fordítanak energiát, időt az elakadás feloldására. Ennek nehézsége, hogy nem csak a szervezetek közötti kapcsolatok sérülnek, hanem a célcsoport sem jut elegendő információhoz, tudáshoz. Tehát az ő érdekeiket szem előtt tartva a szakmai feladatokat nagyon világos keretek között lehetséges teljesíteni. A Mentorlánc metodikájának kidolgozásakor a hipotézist követve arra irányult a fókusz, hogy a konzorciumi partnerek **tudatosan** kapcsolódjanak a hálózathoz és egymáshoz.

A tudatos részvétel/jelenlét az egyetlen módja, hogy életképtelen együttműködések jöjjenek létre, maradjanak fent. Amennyiben tudatosan van jelen a szervezet (képviselői által) egy hálózati rendszerben, együttműködésben, úgy felvállalható a nehézségek kimondása, a reflexió az egyes működő és nem működő helyzetekre.

A Mentorlánc projekt a szervezetek/ágazatok közötti minőségi, hálózati működési modell kialakításában vállalt szerepet. A keret, amelyben a szervezetek aktívan működnek egymás erősségeit

¹ Pályázati adatlap, 16-17.o.

² Pályázati adatlap, 19. o.

erősítve és hiányosságait kiegészítve, a reflektív működés. Vagyis megismerés tárgya a szervezet, a szakmai tevékenysége, a korábbi együttműködési tapasztalatok. Ezekből lehet kiindulni és pontosan kialakítani megformázni a szakmai tevékenységet.

A fogyatékos/SNI fiatalok szükségleteinek, igényeinek elemzése alapján a mentorálás, illetve a kísérés/mentorálás gyakorlata került kiválasztásra, mint szakmai tartalom a hálózatfejlesztés témájaként.

Koncepció, az egyes vállalt feladatok háttere, oka és ezek teljesülése a tapasztalatok tükrében

Projekt-tervezési szakasz

A Mentorlánc projekt a tervezési, szervezési szakasza komoly tanulságokkal szolgált. Ez részben a felkeresett, potenciális partnerek oldaláról származott, akik közül a többség nem csatlakozott a konzorciumhoz. Ebben szerepet játszott az időhiány, hiszen voltak olyan szervezetek, amelyek hierarchikus működésük folytán hosszabb döntési mechanizmus során csatlakozhattak volna. Előfordult, hogy a felkeresett szervezet képviselője figyelmen kívül hagyva a vázolt koncepciót kezdte a saját érdekeit érvényesíteni.

A legtanulságosabb kérdés mégis az volt: „Ugye nem arról fog szólni a projekt, hogy a tapasztalatainkat átadjuk a Kilátónak, mi pedig nem kapunk semmit?” Ez a kérdés a korábbi együttműködési tapasztalatokra irányítja a figyelmünket. Lényeges szempont a kapcsolatfelvétel idején az, hogy a korábbi együttműködési tapasztalatok nyíltan megfogalmazódjanak és ezek tükrében, tiszteletben tartva a potenciális partnerszervezet határait kezdődjön az együttműködés kereteinek kialakítása.

A Mentorlánc-hoz történő csatlakozás mindegyik szervezet részéről megalapozott döntés eredménye volt. A szakmaiság, a fogyatékos/SNI fiatalok életének segítése, a mentori gyakorlat egyaránt lényeges volt valamennyi szervezet számára. Az emberi értékek tisztelete és a szakmai újdonság voltak a hívószavak a partnerek felé.

Mentorláncszemek

A Mentorlánc-szemek elnevezés kifejezés megmutatta a kezdetekben, hogy valamennyi találkozó egymásra fog épülni. A megfogalmazásnak ez a formája folyamatot tételezett fel, keretet adott a közös munkának, melyben a Partnerség valamennyi tagja részt vett. Három fő szakasza volt a láncnak:

- nyitó rendezvény,
- műhelytalálkozók, négy alkalommal,
- záró rendezvény.

Az alábbiakban ezek tapasztalatai kerülnek összegzésre, bemutatva a folyamat jelleget.

Nyitórendezvény

A Nyitórendezvény szakmai tartalmának felépítésére nagy hangsúly került. Egy korábban már hasznosnak bizonyult akcióterv szerkesztési metódus alapján dolgozott a négy konzorciumi partner.

Célirányos, a Mentorlánc tervezetéhez illeszkedő kérdéssoron dolgozott mindegyik Partner. Konkrétan a kapcsolati háló-modell alkalmazását gyakorolták a résztvevők, mely a meglévő kapcsolatrendszert hivatott elemezni.

Fontos tanulsága volt a napnak, hogy a kérdéssor megosztása során mindegyik szervezet annyi információt osztott meg a többiekkel, amennyi nem sértette a szervezeti autonómiáját. A feladat teljesítése utáni visszajelzések kitértek arra, hogy milyen hozadéka volt a folyamat átgondolásának. Ez volt az első tanulási lépés: konkrét feladat elvégzése, majd reflexió annak használhatóságára vonatkozóan. A feladat – reflexió metódus a konzorciumi partnerség munkamódszerévé vált.

A munkamódszer nehézségéről is érdemes szólni. Nehézséget jelent kezdetben átgondolni, hogy „amit teszünk, az milyen hatással van ránk és a környezetünkre” – fogalmazta meg az egyik résztvevő. Ugyanakkor egymás tapasztalatát meghallgatva tovább jutottak a saját szakmai tartalmuk és/vagy akciótervük pontosításában.

2018. június 24.

A Nyitórendezvény optimista hangulatának realizálódása volt az a találkozó, amely ezen a napon jött létre, a Partnerség valamennyi tagjának részvételével. A konzorciumi partnerek maguk kérték a közös gondolkodás folytatását. A találkozó meghozta azt a felismerést, hogy a Mentorlánc akkor lesz sikeres, ha „Mi” működtetjük. A külső beavatkozások mind hátráltatják a belső szerveződést. Olyan információt hoznak be a projekt rendszerébe, amely nem illeszkedik szervesen a már megkezdett munkához, **de** érdekes **és** nehezen adaptálható. Ebből következően a belső erőforrások mozgósítására került a hangsúly: tudatosan a „saját energiánkból történő építkezés” vált a Partnerség vezérfonalává. Az alábbi témák mentén haladt a beszélgetés, melynek a tapasztalata lett a „mi-tudat”:

A találkozón valamennyi résztvevő megfogalmazta, hogy fontos lenne számukra egymás mentori/kísérői gyakorlatának megismerése. Az volt a hipotézisük, hogy ennek tükrében tudnak kapcsolódni, együttműködni szervezeti szinten. Vita alakult – és ez a későbbiekben is folyt – a kísérés és a mentorálás kapcsolatáról, létjogosultságairól. Az erőforrások allokációjának igénye merült fel ebben a beszélgetésben.

További dilemmaként a „Szakmai munkát végzünk vagy hálózatot építünk?” kérdése fennmaradt.

Műhelytalálkozók

A műhelytalálkozók adták a Mentorlánc vázát. Ezeken az alkalmakon mindegyik partnerszervezet részt vett. Hármass célkitűzéssel került a projekt megvalósítandó elmei közé:

- legyen lehetősége mindegyik szervezetnek bemutatni a saját szakmai tevékenységét, együttműködési gyakorlatát, házigazdai szerepükből adódnak.
- A szakmai tartalmat az együttműködés, a hálózatszervezés, együttműködés fejlesztés és/vagy a kísérés/mentorálás témakörét a partnerek kérdései, aktuális előrehaladása mentén kerül meghatározásra.
- A konzorcium körének nyitása, olyan szervezetek képviselőinek a meghívása által, amelyekkel már van együttműködés vagy tervben van annak alakítása. Az ágazatközi együttműködések generálásának egyik eszközeként került definiálásra ez a program elem.

A műhelytalálkozók különböző tematikával valósultak meg. Az első két pontban megfogalmazott célok maradéktalanul teljesültek. A négy konzorciumi partner a saját szakmai és együttműködési/hálózatépítési tapasztalatait bemutatta. Teljesült, hogy mindeközben egy fejlesztési folyamat-szakasz is teljesült. A témák a következők voltak:

- ágazatközi kerekasztal egy eset-példán keresztül, sajátélmény módszertanra építve a Buda-környéki Látássérültek Közhasznú Egyesületének szervezésében. A Mentorlánc program a „Fehér Bot Napja” alkalmából rendezett programsorozat része volt. A program tanulságaként megfogalmazódott egy, a fogyatékos/SNI fiatalok világban történő eligazodását segítő adatbázis, illetve ennek kiegészítése, mely a szülők és munkáltatók, azaz a másodlagos célcsoport számára szolgálhatna hasznos útmutatóként.
- Iskola nyílt nap a gödi Piarista Szakközépiskola, Szakgimnázium és Kollégium szervezésében, melyen a másodlagos célcsoport tagjai, szülők és munkáltatók találkoztak és a word cafe módszertan keretében beszéltek át az elvárásaikat, kölcsönösségre építve. A közvetlen és nyílt kommunikáció jellemezte a beszélgetéseket. A fiatalokkal szemben támasztott elvárások megfogalmazása a szülők felé volt a beszélgetés iránya munkáltatói oldalról. A szülők megoszthatták azokat a dilemmáikat, amelyekkel szembenéznek a pályaválasztás során, a gyermekeikkel és gyermekeikért folytatott küzdelemben. A teljes word cafe program reflektív körrel zárult, melyben kifejeződött munkáltatói oldalról a mentorálás igénye/szüksége, hogy a jövő munkavállalói megállják helyüket.
- A Kilátó a Partnerség tagjainak részvételével szervezte a harmadik műhelytalálkozót. Két fő tartalmi eleme volt a találkozóknak: a mentori tevékenység sikertörténetei kerültek bemutatásra mindegyik partner szervezet részéről, illetve a szervezeti erőforrások feltérképezése történt.
 - o A sikertörténetek bemutatásának célja a partnerségi tagok mentori tevékenységeinek, kompetenciahatárainak megismerése volt. Ezek alapján az erősségek kerültek előtérbe, melyek egy-egy mentori folyamatban megnyilvánulnak. Felmerültek a dilemmák, a kompetenciahatárok, a bevonódás kérdéskörei mentén. A sikertörténetek feldolgozásának metódusa a tudatos figyelem tér mentén rendeződött. A résztvevők a folyamat elején megfogalmazták, mely szempontok alapján értékelik majd az elhangzottakat. Ezek a szempontok természetesen változtak, ahogyan a reflexiós körben ezt visszajelezték. Mégis lényeges lépés volt a, hiszen „medret” alkotott a figyelem számára és ezáltal a többi információ is hatékonyabban beépült, az adaptációs esély (egymástól tanulás és annak illesztése a saját szakmaiságba) növekedett. A workshop második részében a sikertörténetek alapján megfogalmazott tanulságok és reflexiók mentén folyt alkotómunka.
 - o A hipotézisben megfogalmazott „szervezeti magatartási minták” került nagyító alá, szakmai szempontokból kiindulva, a hálózatfejlesztés folyamatába ágyazva. A szakmai erősségek és hiányként tapasztalt területek beazonosítása alapján történt a hálózatfejlesztés irányának meghatározása. A módszertan ebben az esetben az idő keretek jelentőségét helyezte előtérbe: öt perc állt valamennyi kérdés megválaszolására. A találkozó végére kristályosodott ki a Partnerség tagjai közötti együttműködések lehetősége. Egymás szakmaiságának megismerése kulcsfontosságú volt a konzorcium szempontjából. Továbbá felmerült az igény a szervezeti

magatartási minták elemzésének folytatására is, tartalmilag és érezhető volt a módszertan iránti érdeklődés.

- A Napra Forgó Nonprofit Közhasznú Kft. házigazdaként vállalta, hogy a szervezeti magatartási minták elemzéséhez „sajátélmény” módon járul hozzá. A Napra Forgó működését vizsgálta meg a jelenlévő konzorciumi csoport. A „Szervezeti tevékenység diagnózis” során a végzett szervezeti szintű tevékenységek – tehát a szakmai tevékenységektől a háttér, irodai, könyvelési, projektmenedzsment tevékenységig részletesen lebontva – került elemzésre, csoportosításra a teljes szervezeti rendszer. Ezt követően a megnyilvánuló és nem megnyilvánuló értékek dimenziói mentén folytatódott az elemzés. A folyamat hozadéka volt, hogy a kapcsolódási pontok kitisztultak. Egyértelművé vált, milyen értékek mentén történik az együttműködési szándék kifejezése a Napra Forgó részéről, mely tapasztalatai kamatoztathatók és milyen módon (tudásmegosztás, gyakorlati terep, tanulási szándék) a hálózati munkában.

A hálózatfejlesztési modell lényeges eleme, hogy a kapcsolódó szervezetek képesek legyenek pontosan megfogalmazni,

- milyen értékek mentén,
- milyen tevékenységeikkel,
- milyen módon,

tudnak egymáshoz kapcsolódni. Ezek ismeretében világosan keretezhető az együttműködés, és mindenki számára ismert és transzparens a hozzájárulás mértéke a közös munkához

- emberi erőforrás tekintetében,
- a kapacitálható idő mértékében,
- a kapacitálható pénzügyi háttér mértékében.

A szervezeti magatartási minták elemzése időigényes, hiszen több találkozó hozza meg az eredményt, ugyanakkor hosszú távon eredményes, a valóságosan rendelkezésre álló erőforrások mentén alakul a hálózathoz való csatlakozás. Feltételezhető, hogy tartós és gördülékeny, a rendelkezésre álló forrásokat hatékonyan allokáló, a kliensek érdekeit szolgáló szakmai szerveződés fejlődik ki.

Záró rendezvény

A projekt életében ez volt az összegzés tere. Egyrészt a hálózat-rendszerű működés vizsgálata történt meg egy, az „ideális” hálózati működést bemutató rendszeren keresztül. Interaktív módon csatlakozhattak a résztvevők, beazonosítva saját részvételük minőségét a Mentorláncban. A záró workshop a konkrét értékelés terepe is volt, amelyben öt szempont (külső kapcsolatok, hiányok, mentor, konzorcium, jövőbeni együttműködés) alapján értékelték részvételüket a Partnerség tagjai.

A záró rendezvény keretét adott az együttműködési megállapodások megkötésével partnerségbe került szervezetek képviselőinek megjelenésére is. A kapcsolódó szervezetek megismerték a Mentorlánc működési elvét, vagyis a feladat – reflexió ritmusában történő munkamódot.

Összegezve a Mentorláncszem folyamatot elmondható, hogy a megadott keretben szabadon alkothatták folyamataikat a partnerségi tagok. Gyakorlatot szereztek abban, hogy a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerő-piaci helyzetének mentori támogatással történő javítását és a hálózatfejlesztést egy időben milyen módon tudják fókuszban tartani. Érezhető volt, hogy a Mentorláncban szerzett

tapasztalataik további szinteken is megnyilvánulnak, érvényre jutnak, a szervezeti önismeretük fejlődött.

Konzorciumi partner – egyéni munka

Kapcsolati háló fejlesztés

A Mentorlánc projekt ezen eleme a folyamatos munkát jelentette, amely a kapcsolatrendszer fejlesztésére irányult. A kapcsolati háló elemzése volt – a nyitórendezvény tartalmi elemeként ismerték meg a Partnerség tagjai ennek a fogalomnak a jelentését és gyakorlatát – a fókuszban és ennek folyományaként új kapcsolatok építése, illetve a meglévők tisztázása történt. Ez a programelem mindegyik partnerségi tag egyéni feladatkörébe tartozott.

A folyamatra a Kilátó által vezetett programelemek során reflektáltak a partnerség tagjai. A koordinátori szerep határai ebben a szakaszban voltak a legélesebbek, hiszen a partnerszervezetek belső ügyeit tisztelettel kellett kezelni. Az egyéni (szervezeti) szintű munka támogatására volt lehetősége a Kilátónak és nem az irányítására.

Együttműködési megállapodások

Az elvárás ehhez kapcsolódóan egy darab együttműködési megállapodás megkötése volt minden Partner részéről, melynek tartalmilag a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerő-piaci (re)integrációjának elősegítésére kellett irányulnia. Szolgáltatások nyújtása vagy konkrét akciók szervezése egyaránt elfogadható volt. Öt darab együttműködési megállapodás született, melyek közül három ágazatközi szinten jött létre.

Az együttműködési megállapodások értékelése során azt a visszajelzést fogalmazták meg a partnerségi tagok, hogy érdemi megállapodás született, vagyis valós szükségletek alapján, valós tevékenységeket vállaltak kölcsönösen. Az együttműködési megállapodások tartalmukban eltérőek, azonban érezhető az a „bátorság”, hogy a teljesíthető szint vállalására törekedtek a Partnerek.

Konzorciumi partnerek – konzorciumi vezető partner kapcsolat

Reflektív ellenőrzés

A közös, konzorciumi szintű és az egyéni, szervezeti szintű munkák összekötőjeként került a projekt tevékenységei közé a reflektív ellenőrzés intézménye. Lényege, hogy a Partnerszervezet és a Kilátó közösen vizsgálták a konzorciumi partnerség előre haladását szakmai és hálózati szempontokból. Ez a fórum lehetőséget adott olyan kérdések, dilemmák tisztázására, amelyek a tudásmegosztó műhelytalálkozókra kerültek fel. Illetve az azt követő egyéni (szervezeti szintű) értékelések során. A reflektív ellenőrzésre két alkalommal került sor a projekt idején.

Tartalmát tekintve a konzorciumi partner egyéni/szervezeti szintű céljainak teljesülését is vizsgálták a résztvevők, illetve a műhelytalálkozókra való felkészülés egyik terepe is volt. Az együttműködési megállapodások előkészítésének is ez volt az egyik fóruma.

A reflektív ellenőrzés a vezető partner számára is információt nyújtott, hiszen tükrözte a tervezett folyamat eredményességét, visszajelzéssel szolgált az egyes projektelemek hatékonyságára vonatkozóan és megfogalmazhatóvá vált a következő lépés akár a műhelytalálkozó tartalma, akár a felmerülő kérdések tekintetében. Ez utóbbi eredményezte azt, hogy a reflektív ellenőrzéseken túl

további találkozók szervezésére került sor egy-egy fordulópont miatti nehézség érzékeléséből fakadóan.

A módszertan megválasztása tudatos volt: a szervezet részvételének mértékét, a felelősségvállalást a konzorcium eredményes működésért, továbbá annak a megértését célozta, hogy akkor várható eredmény, ha „magunk is hozzájárulunk aktívan a folyamathoz”. A reflektív ellenőrzés tehát egy gondolkodási mód megismertetésére irányult bízva abban, hogy a szervezetek egyéb hálózatokban való működését is pozitívan befolyásolja a gyakorlat.

Koordinátori szerep-teszt folyamat

A Kilitő, mint a konzorcium vezető partnere, és mint új szervezet teljesítette ezt a programelemet. A szervezetté válása (hivatalos bejegyzése, adminisztratív eszközök megjelenése) és a projekt tervezése szinte egy időben történtek. Lényeges volt a hálózati koordinátori szerep vállalásának kísérletét elvégezni. A célja az volt a szerep-tesztnek, hogy

- milyen mértékben kell/lehet beavatkozni a hálózat alakulásának folyamatába?
- Megfigyelni azt, hogy vannak-e speciális intervenciók szükségletek a hálózat tagjai részéről és ezeket hogyan artikulálják?
- Milyen módszertani elemek alkalmazásával lehet a koordinátori szerepet ellátni?
- A merészebb kérdés azt feszegette, hogy szükség van-e koordinátori szerepre egyáltalán a hálózatos működési rendszerben?

A válasz, amit megtapasztalt a Kilitő csapata, hogy igen, szükséges a koordinátori szerep. Ugyanakkor tartalmában a szakmaiságra is hangsúlyt fektet, szakmai programokon keresztül hívja a hálózat meglévő és potenciális résztvevőit. A programok tartalmának kialakításában a Kilitő szakmai csapat szerepe arra vonatkozott, hogyan lehet az egyes tudásmegosztó műhelyek tartalmi – módszertani elemeit a teljes mentorlánc folyamatba ágyazni.

A hangsúly a támogató szerepre került és nem a beavatkozásra, hiszen mindegyik szervezet önállóan alakította, dolgozta ki a műhelytalálkozó programját, az együttműködési megállapodását minden tekintetben. A szerep-teszt eredménye tehát a támogatás nyújtása, a szakmaiság képviselője és a hálózatfejlesztést célzó workshopok vezetése elemeken keresztül definiálódott.

A partnerek a teljes projekt idő alatt megfogalmazták kérdéseiket, nehézségeiket. Az idő előre haladtával a kérdések finomodtak, árnyaltabbakká váltak. A felvetések a műhelytalálkozók tartalmára vonatkozóan pontosabbak lettek. A reflektív ellenőrzések kérdései, az értékelés-szemléletű beszélgetések érezhetően beépültek a gyakorlatunkba, közös nyelvet kezdtünk kialakítani.

További tanulság a kapcsolattartás időzítése: milyen mértékben és milyen módon érdemes a hálózati együttműködést katalizálni? A Mentorlánc projektben felváltva dolgoztunk a konzorciumi és partneri szintű kapcsolatok rendszerében. A gyakorlat azt mutatta meg, hogy a rendszeres csoportos találkozók elengedhetetlen részét képezik a hálózat működésének. Ugyanakkor a tanulási folyamat szervezeti szintű követése, támogatása gyakoribb, partner szervezet – koordinátori találkozót kíván meg.

Koordinátori szerep a hálózat érdekében tett vállalások követése, értékelése közösen a hálózati tagokkal – csoportos vagy kétoldalú megbeszélések keretében egyaránt elképzelhető ez a folyamat. A

keretek közösen kerülnek meghatározásra, azonban a követésükben, a határidők, és tartalmi elemek teljesülése érdekében a koordinátori szerep erőteljes lehet.

A négy valóságra épülő hálózati modell

A Mentorlánc projekt kliensközpontú intézmény- és ágazatközi együttműködések kialakítása céljából jött létre. A mentorálás, mint a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerő-piaci (re)integrációjának egyik lényeges eszköze. Ez az állítás volt a szakmai szintű kapcsolódás kiindulópontja, ez volt a konzorciumi partnerség összetartó ereje. A projekt elemeinek részletes bemutatásából kitűnik, hogy minden egyes találkozó bővítette az egymás szakmai profiljáról való tudást. A kapcsolódási pontok, az együttműködés lehetősége ezen keresztül bontakozott ki, folyamatosan. A Kilátó központi szerepe csökkent a projekt előre haladtával, hiszen a Partnerek felismerve egymás értékeit, kezdtek közös szakmai projekteket, generáltak együttműködések saját maguk alkotta keretek között.

A projekt tervezés időszakában megfogalmazott hipotézisből kiindulva azt vizsgáltuk, milyen mértékben rugalmas, személyre szabott, a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerőpiaci (re)integrációjának elősegítése érdekében szervezett szolgáltatások. **A Mentorlánc teljes tevékenységének, kiemelt hangsúlyt fordítva a tudásmegosztó műhelytalálkozók tapasztalatainak és az együttműködési megállapodások tartalmának értékelésére fogalmazódott meg a „Négy Valóság” modell rendszere, logikája.** A következő valóság-tényezők kerültek megnevezésre:

- **valóságos igények,**
- **valóságos tevékenységek,**
- **valóságos szereplők,**
- **valóságos pénzforrások.**

A „valóság” ismerete fókuszált figyelmet, elemzőképességet és tudatos cselekvést kíván meg minden hálózati résztvevőtől. Folyamatos tevékenység, mely gyakorlást igényel az elején, ugyanakkor a módszer alkalmazása más szakmai tevékenység végzését, vagy akár a szervezeti működést is pozitívan befolyásoló hatásokat indukál.

Valamennyi valóság-tényező egyidejűleg van jelen az elemzések során. Nincs köztük hierarchikus viszony, mindegyik teljesülése feltétele az együttműködésnek. Bármelyik tényező elemzésének (fókuszba helyezése) a többi szempontot is érintenie kell. Ily módon válik élővé és aktívá egy rendszer, egy szervezet, egy hálózat. A hálózat tagja bárki lehet, aki a szakmai szempontok mentén, a hálózati együttműködések reflektív elemzésére nyitott. Ilyen értelemben intézmény- és ágazatközi szervezetek alkothatják a hálózatot, függetlenül az egyéb hierarchikus rendszerekben elfoglalt helyüktől.

A sikeresen – a szakmai kérdéseket fókusz mentén alakult és fenntartott – hálózatok sajátossága, hogy a szervezeti érdekeiket háttérben tartják. Tudatos, odafigyelést igénylő folyamat ez, amely a hálózathoz tartozás ideje alatt ugyanúgy része a működésnek, mint a szakmai igényességen alapuló tevékenységek végzése. Egyensúlyt kell teremteni a szervezeti „belső” érdek és a hálózati érdek között. Mind a kettővel tisztában kell lennie a csatlakozó szervezetek munkatársainak, vezetőinek. Ezek megfelelő szinten történő kommunikációja elengedhetetlen az érdemi együttműködések esetében. Mi is történik?

- A szervezetek mindegyike felismer egy olyan szükségletet/igényt a célcsoport tagjai körében, melynek megoldására, ellátására egyedül nem képesek.

- Döntés születik a szervezet(ek)ben arról, hogy az újonnan feltárt szükséglet, igény szakmai megoldását keresik.
- A környezetükben lévő, hasonló szakmai profillal rendelkező szervezetek körét feltérképezik: találkoztak-e hasonló jelenséggel, van-e megoldásuk, stb...
- Egyeztetési folyamat kezdődik szakmai tartalom fókusszal a közös megoldáskeresésre nyitott szervezetekkel.
 - o Az egyeztetési folyamatban az együttműködés kereteire helyeződik a figyelem.
 - o Az együttműködés meghatározott szakmai tartalom és formai feltételek egyeztetése után a napi gyakorlat részévé válik.
- Több szervezet kapcsolódik a szakmai tartalom mentén, különböző aspektusait megjelenítve a célcsoport/kliensek számára nyújtandó szolgáltatások rendszerében.
- Előre meghatározott időközönként értékeli az együttműködés
 - o szakmai és
 - o szervezeti,
 - o hálózati működését.

Lényeges pontja a teljes rendszernek, ezáltal válik egységgé, valós értéket teremtő, valós szolgáltatást nyújtó rendszerré a hálózat. Az értékelést

Az ábra szemlélteti a fent bemutatott lépések egymáshoz való viszonyát: körforgást ábrázol, amelyben lényeges a különböző fázisok ismétlése az „életképes” működés biztosítása érdekében.



Szervezeti önismeret szerepe a hálózatok életében

A kapcsolódó szervezetek alkotják a hálózat magját és nyitottan működnek, vagyis további szervezetekkel keresik az együttműködés lehetőségét. A szakmai kérdések jelentik a vezérfonalat, a hálózati szintű együttműködés célját. Látnunk kell azt is, hogy kizárólag a célok mentén szerveződő együttműködések ideig-óráig életképesek, elhalnak, feloldódnak. A hosszú távú – ezért a forrásallokáció szempontjából eredményes – együttműködési szisztémák az értékek mentén is

reflektáló szervezetek közötti kapcsolatokról alakulhatnak ki. A reflexió tehát három szinten történik szervezeten belül:

- szakmai tevékenységek és kompetenciák,
- meglévő kapcsolatrendszer és minősége,
- vallott – közvetített és nem vallott – közvetített értékek.

Az alábbiakban a szervezeti önismeret három szintjét értékelő kérdések kerülnek bemutatásra.

**Vallott – közvetített és nem vallott –
közvetített értékek**

Vallott – közvetített értékek:

Melyek azok az értékek, amelyek a nyilvános kommunikációban megjelennek ÉS megnyilvánulnak a szakmai munka gyakorlata során?

...

Nem vallott – közvetített értékek:

Melyek azok az értékek, amelyek a nyilvános kommunikációban NEM szerepelnek ÉS megnyilvánulnak a szakmai munka során?

...

**MILYEN HOZADÉKA VAN A FENTI
KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSÁNAK?**

Szakmai tevékenységek és kompetenciák

A „Négy Valóság” modell a szakmai kérdésekből, a **valós tevékenységekből** indul ki. A tapasztalat azt mutatja, hogy a szervezetek a szakmai „tudásukon” keresztül tudnak kapcsolódni egymáshoz – hiszen ez a célja létezésüknek. A kliensmunka monitorozása folyamatos tevékenység, rögzíteni kell azokat a pontokat, amelyek újdonságként jelennek meg és értékelni a szervezet működésébe illeszkedésüket. A felmerülő feladatok ellátása tevékenység és kompetencia oldalról is vizsgálatot igényel. A lényeges az „ÉS – kapcsolat” a kérdések felvetésében, hiszen az együttműködési szándék tartalma ezek mentén bontakozik ki.

Az elmúlt két év gyakorlatára fókuszáltnak is érdemes a mellékelt kérdéseket feltenni, hiszen abból tendenciákat is megfigyelhetünk, a gyorsan változó környezetünk működését pontosabban megérthetjük.

Az elemzés végén, utolsó kérdésként szerepel a „Milyen hozadéka van a fenti kérdések megválaszolásának?”

A szakmai munkára reflektáló kérdés ráirányítja a figyelmünket, hogy a kérdések egyszerű megválaszolásán túl egy általános szintű megfigyelést is megfogalmazhassunk. Ez az a pont, ahol a gondolkodás módunk változik: a lineáris, elemző folyamból átfogó, rendszerező, integrált értékelési folyamat.

Vallott – közvetített és nem vallott – közvetített értékek

Ahogy a szakmai tevékenység végzése a szervezet működésének a célja, úgy az értékek

Mentori tevékenység és kompetencia

Tevékenység:

Milyen gyakorlati lépések vannak a mentorálási gyakorlatnak?

...

Mely lépésekre lenne (még) szükség ÉS nincs rá forrás (emberi/anyagi)?

....

Kompetencia:

Milyen ismeretekkel, tudással, tapasztalattal rendelkeznek a szervezet keretei között mentori tevékenységet végző szakemberek?

....

Mely mentori kompetenciákkal nem rendelkeznek a szervezet szakemberei ÉS fontos lenne a kliensek ellátása érdekében?

...

MILYEN HOZADÉKA VAN A FENTI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSÁNAK?

(vallott/nem vallott ám mégis megnyilvánulók) a cél teljesülését támogató, a munkatársak viselkedésén keresztül érzékelhető gondolati-érzelmi rendszer. Az együttműködési helyzetekben a közös szakmai platform mellett az értékek képviselője is szerepet játszik, megkockáztatható az állítás, miszerint ezek ismerete nélkül bizonytalan kapcsolódások jönnek létre.

Két alapkérdés – mely kiegészülhet szabadon a folyamatban továbbiakkal – megválaszolása segíti a gondolkodást, amelyek közül a második nyitottságot igényel. Megismerhetővé és tudatosíthatóvá válnak olyan értékek (és tevékenységek, melyekre addig külön nem volt figyelem), amelyek a szervezet/intézmény „önismeretét” módosítják. Ez hatással lehet a külső kapcsolati rendszerre is.

A gondolkodási folyamat lezárása ebben az esetben is az egyéb felismerések irányába vezet a figyelmünket. Segít összegezni a saját szervezetünkről rendelkezésünkre álló tudásunkat, ismereteinket.

Meglévő kapcsolatrendszer és minősége

Ez az elemzési szakasz a **valós szereplők** teljesülését segíti a „Négy Valóság” modell rendszerében. Ugyanígy a **valós pénzforrások** megszerzésének/rendelkezésre állásának módszertana is kidolgozásra kerül a keretek kialakítása során.

A szakmai tevékenység- és kompetenciaelemzés világosan mutatja azokat a területeket, amelyeket nem tudunk „lefedni” a meglévő erőforrásokkal ÉS fontos az ellátásuk. Az ellátást biztosíthatjuk munkaerő felvétel, szakmai profil bővítésével is. A továbbiakban az együttműködési rendszereken keresztül történő ellátásról lesz szó, mellőzve a másik két lehetőséget.

Az együttműködés értelme, hogy a rendelkezésünkre álló erőforrások felhasználását ésszerűen szervezzük meg. Lényeges a szervezeten belül tisztázni azokat a kérdéseket, amelyek a meglévő szervezeti kapcsolatrendszer mentén fogalmazzunk meg. A „pozitív” és „negatív” együttműködési

Meglévő kapcsolati rendszer és minősége

Általános szintű kapcsolatelemzés:

Milyen szakmai szinten értelmezhető kapcsolatokkal rendelkezik a szervezet?

....

Hogyan alakultak ki ezek a kapcsolatok?
Mi volt a mozgatórugójuk?

....

Milyen együttműködési tapasztalatok származnak ezekből a kapcsolatokból?

....

Melyek azok a tényezők, amelyek megléte miatt a kapcsolat eredményesnek mondható?

....

Melyek azok a tényezők, amelyek hiánya/megléte miatt a kapcsolat nem aktív együttműködésen alapszik?

....

Kapcsolati háló elemzése konkrét szakmai szempontból:

Melyik (melyek) az(ok) a szervezet(ek) a meglévő kapcsolatrendszeren belül, amellyel elképzelhető az együttműködés a hiányzó tevékenység/kompetencia teljesítése érdekében?

....

Melyik (melyek) az(ok) a szervezet(ek) a meglévő kapcsolatrendszeren kívül, amellyel elképzelhető az együttműködés a hiányzó tevékenység/kompetencia teljesítése érdekében?

....

Mit várunk a szervezettől az együttműködés során?

....

Az együttműködés milyen keretek között képzelhető el a választott szervezetekkel?

....

MILYEN HOZADÉKA VAN A FENTI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSÁNAK?

tapasztalatok elemzése hozzájárul a jövőbeni együttműködések kereteinek pontosabb meghatározásához. Tehát először a szakmai kérdések háttérbeszorítása mellett érdemes elvégezni kizárólag a kapcsolati háló együttműködés elemzést, a javasolt kérdéseken túl felmerülő egyéb szempontokkal kiegészítve. Ez egy szűrő is egyben, hiszen valószínűsíthető, hogy meg tudjuk nevezni azokat a szervezeteket/intézményeket, melyek a szakmai szempontok mentén potenciális partnereink.

A konkrét szakmai együttműködés kialakításához „kiválasztott” szervezetekkel/ intézményekkel kapcsolatban tisztázni érdemes az elvárásainkat a szakmai tartalom és a keretek relációjában egyaránt. Az együttműködés formálása lényeges, hiszen a jól megszerkesztett rendszerben a figyelmünket a tartalomra, vagyis a klienseinkre irányíthatjuk, eredményes forrásallokációt alkotunk.

A kérdéssor megválaszolása egyrészt felkészít a megbeszélésekre, az együttműködés alakításának folyamatára. A helyes hozzáállás az egyeztetési, alakulási folyamatban a nyitottság, hiszen a másik fél szempontjainak is ugyanúgy érvényesek, mint az általunk megfogalmazottak. Ebben a fázisban a reflexió kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a tárgyalási folyamatok idején: monitoroznunk kell, hogy az elképzeléseink milyen irányban változnak. Valóban tudunk-e együttműködni a választott szervezettel/intézménnyel?

Visszatérve a kérdéssorhoz, a záró kérdés arra vonatkozik, hogy a gondolkodási folyamatnak ez a fázisa, milyen egyéb tudás/tapasztalat tudatosítását vonzotta.

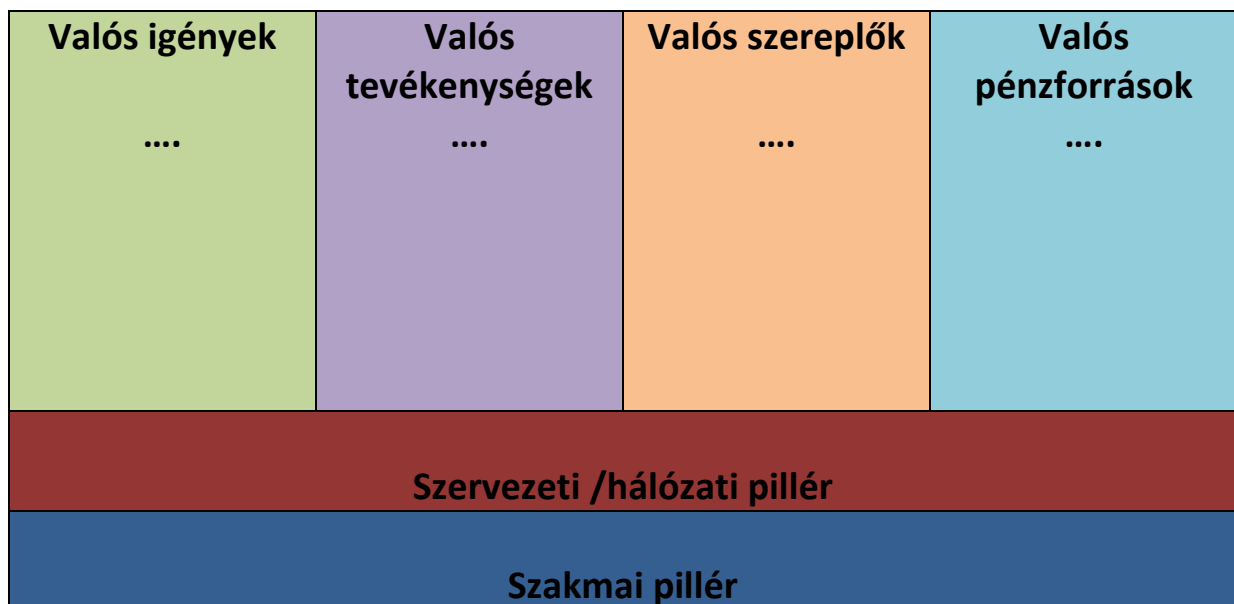
A fenti kérdéssor egy alap, amelyre minden, a hálózat szerveződésében érintett szervezet jó, ha megfogalmazza válaszait. Az egymáshoz kapcsolódás folyamata lesz ennek következtében hatékonyabb, hiszen a tudatos jelenlétre épülő, átgondolt kérdések mentén, egyfajta „közös nyelvet beszélünk” élménnyel indulhat a kapcsolatépítés, a hálózat fejlesztés érdekében.

Kapcsolódási kérdések

A hálózatok sajátossága, hogy egyenrangú felek kapcsolódnak benne. A kapcsolódás minőségét a szakmai tartalom és az együttműködés kereteinek precizitása együttesen biztosítják. A hálózathoz kapcsolódó szervezetek közötti viszony tekintetében a következő módokon definiált keretek kínálása a sikeres együttműködés feltételei:

- előre meghatározott időszakonként a résztvevők értékelik az együttműködés eredményeit, nehézségeit,
 - o újabb közös szakmai pontokat találnak és neveznek meg vagy
 - o újabb együttműködő partnereket vonnak be az adott feladat ellátása érdekében.
- A hálózati együttműködés folyamatában tapasztalt nehézségek tisztázásra kerülnek, így a
 - o további szakmai kapcsolat fenntarthatóvá válik vagy
 - o nyílt kommunikációban kimondásra kerül az együttműködési helyzet lezárása.
- A kapcsolódó szervezetek/intézmények „belső” életére, szakmai működésére, kapcsolatrendszerének alakulására, egyéb változások tudatosítására érdemes figyelmet fordítani, hiszen beazonosíthatóvá válnak a hálózati kapcsolódásból eredő előnyök/hátrányok. Ezeket időben felismerve lehet a fejlődés szolgálatába állítani.

Az alábbi ábra összefoglalóan mutatja, hogyan épül fel szerkezetileg a „Négy Valóság” modell:



A „Négy Valóság” modell pillérei

A Mentorlánc projekt indulásakor két fő pillérre támaszkodott:

1. Szakmai pillér: kísérés/mentorálás gyakorlata.

2. Szervezeti/hálózati pillér: a hálózati rendszerben történő együttműködés gyakorlata.

E két pillér együttes kezelése – tehát egyik sem lehetett fontosabb a másikinál – egyenrangúsága új típusú gondolkodásmódot kíván a hálózat tagjaitól. Nincs hierarchia a feladatok között, hiszen míg a szakmaiság nem tisztázódik – mentorálás gyakorlatának jelentése – addig kapcsolódások sem fogalmazódnak meg. A kapcsolódási szándék megelőzheti a szakmaiság ismeretét, azonban nem kerülhető meg az érdemi együttműködés kereteinek kialakítása szempontjából.

A Mentorlánc esetében a mentori gyakorlat intézményen belüli szintről intézmények közöttivé emelkedett. Tehát egy olyan kliens támogató struktúra keretei alakultak ki, amelyben konkrét vállalások történnek a fogyatékos/SNI fiatalok munkaerő-piaci (re)integrációjának elősegítése érdekében. A vállalások léptékét tudatosan határozzák meg a szervezetek saját és együttműködő partnereik szakmaiságának, kompetenciáinak, erőforrásainak, értékeinek ismeretében.

Lényeges a két pillér közötti folyamatos egyensúly. Minden esetben fókuszálnunk kell a hálózat szempontjaira és a szakmai tartalomra. Ebben az értelemben a szakmai tartalom változhat, hiszen bármilyen témára fel lehet építeni ennek a modellnek az alkalmazását. A szakmai tartalom értelmezése minden esetben a szervezeti „önismereti” folyamatokban bontakoznak ki, a hálózati működéshez tartozó találkozókon pontosodnak és az együttműködési rendszer

A „Négy Valóság” megjelenése a modellben

Az emberi és materiális forrásokat hasznosan allokáló, aktív, a tapasztalat alapján meghatározott valóságra épülő modell működési gyakorlata teszi lehetővé, hogy a különböző ágazati és ágazatközi szervezetek közötti együttműködés a fogyatékos/SNI fiatalokat szolgálja a konkrét szakmai tartalom mellett. A valóságos **igények, tevékenységek, szereplők és pénzforrások** együttese gördülékeny hálózati működési keretet ad. A „valóság-létezők” vizsgálata, elemzése folyamatos tevékenység a hálózati tagok számára, hiszen a külső változások (pl.: jogszabályi rendelkezések, intézményekkel kapcsolatos döntések, stb...) és a szervezetek életében bekövetkező változások miatt soha nem tekinthető véglegesnek a hálózat. Ugyanígy a célcsoport változásai is befolyással vannak a hálózat életére, igényeik, szükségleteik változása révén.

Tehát a modell sikeres alkalmazásának feltétele a reflektív működés. Ahogyan a „két pillér” között sincs hierarchikus kapcsolat, úgy a valóság elemek között sincs. Egyaránt feltételezik egymás létezését, igénylik a reflexiót.

Valós igények

Amikor igényekről beszélünk, szinte mindig a célcsoport igényei, szükségletei kerülnek a figyelem középpontjába. Az igények a modellben két csoportra bontva értelmezhetők:

- segítő szervezetek/intézmények igényei. Részükről a kapcsolódás igénye „kell”, hogy felmerüljön. Ez a szándék szükséges ahhoz, hogy egészséges, a célcsoport érdekeit figyelembe tartó hálózati rendszer taggá váljon. Bármilyen szinten és formában működő szervezetre igaz az állítás. A nyitott hozzáállás a „másik” szervezethez, az elfogadó magatartás, a tudás- és tapasztalat megosztás, valamint egyfajta érdekvisszahúzás (miszerint az „én” szervezetem végzi a legjobb munkát) az együttműködés alapja. A különböző ágazati szinteken működő szervezetek eljuthatnak, és egyre inkább eljutnak ahhoz a felismeréshez,

miszerint önállóan nem képesek a célcsoport érdekeit szolgálni, tehát csatlakoznak hálózatokhoz vagy létrehozzák azt és témafelelősként koordinálják.

- A célcsoport, vagyis a fogyatékos/SNI fiatalok igényei vannak a másik csoportban. A több éves szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak visszajelzései, egyedi esetek elemzése, kutatási eredmények vizsgálata alapján, személyes kapcsolati tapasztalatok határozható meg a célcsoport igénye. Az igények tudatos kezelése alapvető, a reflexió segíti a pontos meghatározást.

Valós tevékenységek

Az igények ismeretében kerülhet meghatározásra, mely tevékenységek mentén teljesül a kielégítésük. Itt egyformán érvényes lépésekre van szükség akár a szervezetek, akár a célcsoport szempontjából vizsgáljuk a kérdést.

A tevékenység igazodik az igényhez, szükséghez. Ez az alapállása a gondolkodási folyamatnak. A problémák és egymás szakmaiságának ismeretében lehetséges a tevékenység kialakítása. A tevékenységek egyre inkább személyre szabottak, egyediek, személyes jelenlétet igényel a kezelésük. A mentorálás/kísérés gyakorlata ennél a pontnál válik szükségyszerűen alkalmazandóvá.

A tevékenységek létjogosultságát folyamatosan vizsgálni szükséges, hiszen a problémák, melyekre a szerveződés létrejött megoldódhatnak és ebben az esetben érdemes a megszűnést kimondani, hogy az erőforrások a következőkben felmerülő igények alapján újra szerveződhessenek.

Valóságos szereplők

A hálózatokban azoknak a szervezeteknek/intézményeknek van helye, amelyek valóban a célcsoport érdekeit szolgálják. Konkrét cselekvéseik által kerül ez „bizonyításra”. Másik szempont, hogy az adott szereplő a hálózatba kapcsolódva valós tevékenységet végezzen, transzparens módon szintén a célcsoport érdekében. A „diplomáciai” kapcsolatoknak (A diplomáciai kapcsolatokat a megfelelő fórumokon kezelve azok is hatékonyan segítik a szakmai/szervezeti működést.) a hálózat nem lehet a terepe, hiszen amint ez bekövetkezik, sérül a rendszer.

A reflexió megközelítés ebben az esetben is fontos, hiszen a szereplők életében bekövetkező változások is előidézhetik a szervezet másik státuszba kerül a hálózatban vagy kilép abból. Elsősorban személyi változások generálhatják az ilyen típusú mozdulásokat.

Valóságos pénzforrások

A hálózat működése/működtetése materiális forrásokat is igényel. Ezeknek rendelkezésre kell állniuk ahhoz, hogy az időigényes, minőségi együttműködések folyamata menedzselhető legyen. Másik olvasatban a célcsoport számára felhasználható erőforrások is elérhetőek, rugalmasan kezelhetőek kell, hogy legyenek. A tevékenységek pénzügyi erőforrásigénye plasztikus megjelenése teremt tiszta helyzetet a hálózaton belül. A forrásoknak nem a mennyisége lesz a mércéje, hanem a felhasználás célirányossága, hatékonysága.

Reflektív módon a pénzügyi források minőségét lehet követni. Ez a követés és értékelés teszi lehetővé, hogy a rendelkezésre álló, több szervezet „kezében” lévő erőforrások a célcsoport érdekeit a legmegfelelőbben szolgálva allokálódjanak.

A hálózat épülésének lépései, folyamata

Az eddigiekben szerves, folyamatos figyelmet, jelenlétet igénylő modellről volt szó. A modell azonban egymást követő, lineáris lépésekkel is leírható öt lépésben, a sorrendiség igényének figyelembevételével:

1. Döntés a konzorciumhoz való csatlakozásról – a pályázatírás időszaka:
 - a. konzorciumi célok kidolgozása, ajánlás szinten – koordinátori szerep,
 - b. csatlakozási érdekek kifejezése – szervezeti „önismeret” alapján,
 - c. formális elköteleződés.
2. Szervezeti szintű **akcióterv** készítése a konzorciumi partnerségben való részvételtől (akcióterv: aktív, élő részvétel kereteinek kialakítása) – a nyitó rendezvény egyik témája:
 - a. a részvétel tartalmának kidolgozása,
 - b. a részvételhez szükséges erőforrások felmérése,
 - c. a részvétel folyamatának megtervezése: határidők, értékelési pontok meghatározása.
3. A kliensközpontú szervezetek közötti együttműködés – folyamatos tevékenység:
 - a. egymás szakmaiságának, tevékenységi körének megismerése,
 - b. szakmai tevékenységek kidolgozása és végzése a célcsoport helyzetének jobbítása érdekében.
4. Szervezeti szintű kapcsolati rendszer feltérképezése – folyamatos tevékenység:
 - a. a szervezet meglévő kapcsolati rendszerének értékelése,
 - b. a kapcsolati fejlődési lehetőségek feltérképezése: mitől működik/nem működik egy adott szervezettel a kapcsolat. Analógiák keresése a sikeres és nem sikeres együttműködések tapasztalataiból.
5. Értékelés:
 - a. Szervezeti szinten:
 - i. szakmai munka/értékek vonatkozásában,
 - ii. a szakmai tevékenységet jellemző hiányosságok tudatosítása,
 - iii. kapcsolódási pontok (újra) azonosítása.
 - b. Hálózati szinten:
 - i. a kapcsolódás minőségének értékelése,
 - ii. a hálózat tagjai által kínált rendezvényeken való részvétel és aktivitás minőségének értékelése,
 - iii. Tartalmi hozzájárulás a hálózat működéséhez: segítői, hátráltatói szempontok alapján.

Az alábbi ábra összefoglalja a teljes folyamatot, érzékeltetve az egyes lépések egymáshoz való viszonyát:



Összefoglalás

A „Négy Valóság” modell az aktív, a célcsoport valóságos igényeire épülő, valós tevékenységeket valóságos szereplőkkel végző és valóságos pénzforrásból gazdálkodó hálózatok működtetésének az alapja lehet. A Mentorlánc projekt egy éve alatt összegyűjtött tapasztalatok alapján elmondható, hogy a hálózati szerveződés a szakmai érdeklődésen és az érték-közösségen alapszik.

A reflektív/értékelő működés időigényes, ugyanakkor hosszú távon eredményes szakmai-együttműködési folyamatokat indukál. Egyszerűen szólva a befektetett idő megtérül. A hálózathoz a továbbiakban csatlakozó szervezetek a már aktív tagoktól tudnak tanulni. A megszületett együttműködési megállapodások ezt tükrözik. Vállalható, az együttműködő felek mindegyike részéről teljesíthető tevékenységek kerültek a rendszerbe.

A Mentorlánc projekt tervezésekor innovatív elemként a mentori/kísérői tevékenység szervezeti szintről szervezeti/ágazatközi szintre emelése került beépítésre. A modell bizonyítottan lehetővé teszi a különböző szervezetek közötti együttműködést, függetlenül az ágazattól és egyéb hierarchikus rendszerekben elfoglalt helyüktől – szakmai alapon.

A rugalmasságot és az egyediséget szintén képes biztosítani a modell alkalmazásával felépített hálózati rendszer és annak továbbvitele, hiszen a kliensek részéről tapasztalható valóságos igények alapján, valós tartalmak mentén keresi a valóságosan rendelkezésre álló, allokalható erőforrásokat a hálózat valamennyi tagja.

A **hálózat fennmaradásának és fejlődésének** alapfeltételei az érdeklődés megmaradása a Mentorlánc és az új szervezetek bevonása. Láthatóan a szakmai tartalom is fejlődik, hiszen egymás tevékenységét megismerve újabb és újabb csatlakozási pontok bontakoznak ki. Érdekes lesz megfigyelni, mikor válik intenzívebbé a külső partnerek bevonása a Mentorláncba, hiszen a visszajelzések alapján a tagok egyelőre az eddigi ismeretek alapján is innovatív alrendszereket alkotnak.

A Mentorlánc fontos tulajdonsága, hogy a szervezetek belső életét tiszteletben tartja. Ez két dolgot jelent:

1. Az értékelés/eredmény megosztás során mindig nyitott, hogy mennyi információt oszthatnak meg magukról, a szervezetükről.
2. A hálózat tagjai a koordinátor szereplőtől függetlenül, további együttműködések szerveznek (egy-egy közös rendezvény megtartása, stb...).

A sikeresen működő, azaz értelmes szakmai feladatok mentén szerveződő, számosságában is fejlődő hálózatban a kapcsolódó szervezetek nyíltan kommunikálnak, a tudásmegosztás értéket képvisel, a konkrét együttműködést előre tisztázott keretek között szervezi. A nyitottság lényeges elem, hiszen a hálózat sajátos működésű rendszer, nem szorítható a szervezeti keretek megszokott elemei közé.

Esettanulmány

Kati 21 éves, középsúlyos értelmi fogyatékos lány. Édesanyjával él, Budapest belvárosában, egy 30 négyzetméteres lakásban. A belvárosi élet tetszik Katinak, szeretne a nyüzsgésben lenni, szeretne „élni”. Édesanyja nem tudja biztosítani azokat az anyagi feltételeket, amelyeket lánya igényel. Hosszú vívódás után elhatározza, hogy dolgozni fog. 17 éves korában befejezte az iskolát, az eltelt négy évben nem mozdult ki otthonról a közvetlen lakókörnyezetét nem hagyta el, kivéve, amikor orvosi vizsgálatokra kellett mennie. Az édesanyja egy bevásárló központban dolgozik, több műszakban, gyakran túlórázik. Éppen annyit keres, amiből alapszinten meg tudnak élni.

Kati elhatározása, miszerint dolgozni szeretne, hogy legyen pénze „élni”, nagy terhet ró az édesanyjára. Az anya felméri, hogy a lányának időbe telik, mire munkát talál, és sejti, hogy orvosi és egyéb vizsgálatok következnek a cél érdekében. Az élete felborul, kevesebb túlórát tud vállalni, kevesebb bevételük lesz. Ennek ellenére támogatja a lányát.

A szomszéd segítségét kéri, hogy az elektronikusan megjelenő álláshirdetésekhöz hozzáférjenek – nincs elektronikus eszközük. A szomszéd készséges, és utána néz, hogy a lány fogyatékosága miatt milyen munkák elvégzésére képes. Miután évekig nem mozgott, kissé elhízott és az állóképessége alacsony szintű, tehát könnyedebb fizikai munka is megterhelő lehet számára a kezdetekben. A lány kizárólag szellemi munkát szeretne végezni, számára egy recepciós állás lenne megfelelő.

Kati elképzelése irreálisnak tűnik a szomszédnak és az édesanyjának is. Édesanyja megpróbál a bevásárlóközpontban munkát találni a lányának, de elutasítják. Fél év keresés után következik az orvosi kontroll, amely a szokásos rutinvizsgálatokból áll. Kati megkérdezi az orvost, hogy szerinte lehetne-e ő recepciós a rendelőben. Az orvos a kerületi szociális ellátó rendszerbe „utalja” Katit, mondván, hogy ott kap segítséget.

Ez a javaslat bevált, hiszen a szociális munkás kapcsolatban volt korábban volt kliensei által az egyik külvárosi céget, ahol megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztatnak. Rögtön felvette a kapcsolatot a cég vezetőjével, figyelmen kívül hagyva Kati „recepciós álmát”. A Cég Vezetője fogadta lányt. Két óra alatt értek a belvárosból a cég irodájába és telephelyére, ahol a munka folyt. Katinak szimpatikus volt a helyzet ezzel együtt, édesanyja aggódott a hosszú utazás miatt, ami négy óra munkáért további négy órát jelentett naponta.

A cég vezetője realizálta az édesanya aggodalmát és Kati helyzetét. Tulajdonképpen azonnal munkába állíthatta volna, azonban nem ezt tette. Állományba került a lány és mentori segítséget kapott. A Mentor feladata az volt, hogy lebeszélje Katit a recepciós munkaköréről. A Mentor először a fizikai erőnlét javítását tűzte célul Kati számára. Egyszerű volt a helyzet, mert az egyik tömegközlekedési eszközt, amivel csak két megállót kellett volna menni, gyaloglásra váltották. A Mentor minden reggel várta Katit a megállóban és együtt sétáltak két megállónyi utat.

Másik lépése az volt, hogy a műhely valamennyi munkafázisát megmutatta Katinak. Kipróbálta a csomagolási folyamat minden lépését, és látszott, hogy mely fázisokban ügyesebb. A Mentor azt a technikát alkalmazta, amikor pozitív visszajelzésekkel erősítette Kati önbizalmát a munkavégzés során. Azonban Kati továbbra is kíváncsi volt a recepciós munkakörre.

A Cég pszichológusa kezdett foglalkozni Kati-val, hogy felmérje, a recepciós munkakörnek melyik része vonzó számára. Elég hamar kiderült, hogy szeret beszélni, beszélgetni. Mást nem is akar csinálni, és számára úgy tűnt, hogy a recepció „csak” beszélget egész nap.

A Pszichológus, a Mentor és a Cég Vezetője esetmegbeszélőt tartottak Kati helyzetéről. Arra a következtetésre jutottak, hogy létrehoznak egy munkakört Kati számára, amelyben a munkatársaival kerül kapcsolatba. A reggeli munkába állás és a munka befejezését követően az volt a feladata, hogy köszöntse társait. A köztes időben pedig a csomagolási feladatokban vett részt.

Az esetből világosan látszik, hogy a személyes kapcsolatok milyen mértékben meghatározzák az ellátáshoz jutás lehetőségét. Tulajdonképpen az iskola befejezését követően Kati „nem hiányzott” a társadalomból. Az orvos ötlete, a szociális munkás személyes szintű ismeretsége a cég vezetőjével vezettek el a munkahelyre. A mentori támogatás látványos eredménnyel járt, hiszen a legideálisabb megoldás született. Ehhez azonban a pszichológus bevonására is szükség volt – akinek vélhetően pályaorientációs tapasztalatokkal is rendelkezett.

A történetet elemezve kiderül, hogy az intézmények közötti elszigetelt működés vezetett ehhez a helyzethez. A személyes kapcsolat nem elégíti ki a professzionalitás igényét, hiszen, ha Kati másik szociális munkáshoz kerül, akkor nem biztos, hogy ezt az utat járja be.

Érdekes az édesanya szempontjából is megvizsgálni az esetet: ő sem kapott információt vagy nem elég nyomatékosan ahhoz, hogy lépjen lány életminőségének javítása érdekében. A hétköznapi gondok alá temetkezett és inkább hosszú távon vállalt nagyobb terhet. Nem gondolt a lánynak „alkalmasságára”. Ez az anyagi szinten megragadható valóság, a pszichés megélése – hiszen bizonyosan sérült a helyzetben ő maga is – önálló történet lehet.

A folyamat ritmusa a „pozitív emberi hozzáállás – szakértelem – pozitív emberi hozzáállás” mutatja, hogy az egyedi, személyre szabott eset kezelése alapvető szükségéggel bír.

Záró gondolatok

A Mentorlánc egy év alatt a belső erőforrások feltárását végezte el. Kapcsolódási pontok kristályosodtak ki, együttműködési megállapodások és tervek születtek. A fókusz a belső életre irányult. Ez a belső tisztaság a feltétele a további, hálózati fejlesztéseknek. A tudatos jelenlét a helyzetekben, a több szempontú megközelítések lehetővé teszik az alkotó tevékenységet. Az idő, az energia nem a hibák kijavítására fordítódik, hanem építő tevékenységekre.

A fogyatékos/SNI fiatalok életminőségének javításában a munkaerő-piaci helyzetük az egyik kritikus tényező. A családjukkal való kapcsolatuk, a családalapításuk további kérdéseket vetnek fel. Rugalmas, a valós igényekre épülő szolgáltatásokat kizárólag több szervezet együttes, összehangolt szakmai tevékenységrendszerben képes biztosítani. Az összekötője ezeknek a szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek a mentor/kísérő szerepben lévő szakember.

A professzionális szervezetek hálózatokban is működnek egyidejűleg a saját profiljuk ellátása mellett. Az együttműködések szakmai igényességükből fakadnak és kliens-orientáltak. A hatékony megoldásokat keresik és pragmatikusan működnek. Ehhez eszköz a reflexió, a folyamatok értékelése, a helyzetnek megfelelő tevékenység kiválasztása érdekében.

A hálózatok életképessége a tagok autonómiájának tiszteletben tartásától is függ. A koordinátor támogatja a teljes rendszer működését és az intervencióról közös döntés születik. Az időigényesnek tűnő folyamat valójában hatékony erőforrás szervezési lehetőséget rejt magában.

A Mentorlánc szakmailag a mentor/kísérő tevékenységekre épített hálózatfejlesztési projekt. A projekt során azonban újabb szakmai szintű kérdések kerültek megfogalmazásra, például a munkaerő-piaci kihelyezés vagy a középiskolai szakmai gyakorlati helyek felkészítése a diákok fogadására – mindez a fogyatékos/SNI fiatalok és családjaik, munkáltatóik érdekeinek szempontjából. Felmerült adatbázisok készítésének a szükségessége, a másodlagos célcsoport – szülők, munkáltatók – eligazodásának segítése érdekében.

A megfogalmazott új irányok a közös gondolkodás és cselekvés létjogosultságát biztosítják. A Mentorlánc projekt nyitott, az innovatív megoldásokat alkotó hálózatként stabilizálódott. Módszertanilag és tartalmilag egyaránt az újításokat kereső ÉS a meglévő tudást/tapasztalatot integráló, értékeket megőrző hálózati szerveződés.