

# Hálózati kommunikáció

- 2. háttér tanulmány -



**Szerzők:**

Prókai Orsolya szakmai vezető  
Erdős Judit  
Szerepi Anna Erika



**A háttér tanulmány a TÁMOP 5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú "Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram" kiemelt projekt, az „Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése” feladat keretében készült a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából.**

**2013.**

**Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.**

Cím: H- 1071 Budapest, Damjanich utca 4.

Telefon: (+36 1) 450 3230

[www.fszk.hu](http://www.fszk.hu)

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0849-04

Intézményi Akkreditációs Lajstromszám: AL-2057

## Tartalomjegyzék

Bevezető .....	7
I. A vizsgálatban résztvevő hálózatok rövid bemutatása .....	8
II. A háttér tanulmány készítésének módszertana .....	11
III. A hálózati kommunikáció elemzése .....	13
III.1 Belső kommunikáció .....	14
III.2 Külső kommunikáció .....	23
IV. Mellékletek .....	26

## Vezetői összefoglaló

A „Hálózati kommunikáció” című háttér tanulmány a **"Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram"** (TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001) keretében szerveződő **„Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”** feladat részeként készült három másik háttér tanulmány mellett.

A háttér tanulmányhoz kapcsolódó kutatás során a hazai, részben vagy egészében foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott, **jelenleg is aktív vagy már inaktív országos szintű hálózatokat** vizsgáltuk. Az adatfelvételbe bevonásra került hálózatok az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”; a Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”; a 4M Hálózat és a Munkaesély Szövetség. Az adatfelvétel során interjú, illetve fókuszcsoportos interjú készült a hálózat vezetésében, operatív irányításában, szakmai támogatásban résztvevő személyekkel, valamint a hálózat tagságával. Az elsődleges adatfelvétel mellett dokumentumelemzés és másodelemzés eszközével kerültek áttekintésre a hálózatok honlapjai, a hálózatok működéséről készült elérhető információk anyagok, tájékoztatók, illetve a hálózatok működéséről készült (saját, illetve külső szakember által készített) elemzések, értékelések.

A **„Hálózati kommunikáció”** című háttér tanulmány **célja** az, hogy **összegyűjtse a vizsgálatban résztvevő hálózatok belső és külső kommunikációjával kapcsolatos legfontosabb tapasztalatokat, a hatékony és kevésbé hatékony módszereket, csatornákat.** A háttér tanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a kialakítás alatt álló Hálózat saját kommunikációs rendszerének kiépítése során.

A hálózati kommunikáció elemzéséhez elválasztottuk azokat a „egységeket”, amelyeken belül, amelyek között és amelyek által a külső és belső kommunikáció zajlik: a vezetés, a koordináció és a tagság egységeket különítettük el<sup>1</sup>.

### ***A belső kommunikációhoz kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok***

A vizsgált hálózatok **belső kommunikációjának** kulcsa – bármely két egység között és egységen belül – minden esetben a személyes kapcsolat, amelynek biztosítása komoly befektetéseket kíván a hálózat minden egységétől.

A **vezetési egységen belüli kommunikációról** (jelen tanulmány keretei között) akkor beszélhetünk, ha a vezetési egység maga több szereplőből áll; a kutatásban két ilyen típusú hálózatot ismertünk meg. A vezetésben résztvevők között mindig van formális kerete a (csoportos) személyes találkozóknak, amely mellett a telefonos és elektronikus kapcsolattartás is általános. A kommunikáció tárgya azonban különböző annak mentén, hogy milyen kompetenciái és tevékenységei vannak a vezetésnek; ezek lehetnek a hálózat egészét érintő stratégiai döntések, operatív vezetési kérdések vagy szakmai tevékenységek.

<sup>1</sup> Az egységek elkülönítésére vonatkozó definíciók a III. A hálózati kommunikáció elemzése fejezetben olvashatók.

Minden vizsgált hálózatban elkülönül a **vezetés és a koordináció**, a két egység **közötti kommunikáció** azonban ritkán formalizált, illetve ritkán tudatosan formalizált, inkább rutinszerűen működik. Egy vizsgált hálózat esetében van rögzített keretekben, céllal, tartalommal működő vezetés és koordináció közötti kommunikáció, ahol a személyes találkozó havonta egy alkalommal történik meg, amely mellett folyamatos a kétirányú kommunikáció az egyéb csatornákon keresztül is, kiegészítő jelleggel.

A vizsgált hálózatok esetében a **koordinátori egység** az, amelynek a legkevésbé látható egy külső szereplő számára a kommunikációs rendje, illetve a hálózat szereplői számára ennek az egységnek a belső kommunikációja a legnehezebben leírható. A koordinációs egység belső kommunikációja kapcsán – amennyiben abban több szereplő is van – csupán a személyes találkozók (minden esetben kiemelt) fontosságát erősíthetjük meg, illetve az erre épülő, kiegészítő jellegű telefonos és elektronikus kommunikáció meglétét.

A **koordinációs egység és a tagság közötti kommunikáció** jelenti a hálózatok többségében a hálózati kommunikáció gerincét; külön erre a feladatra rendelt, fizetett munkatárs nélkül a hálózat belső kommunikációja – elsősorban a tagokkal való kommunikációja – nem működőképes. Ezen a szinten a kommunikáció feladatának egyetlen közös eleme van minden hálózatban, ez a vezetés és a tagság közötti információáramlás biztosítása. (A feladat ugyan megegyezik, de az információtartalom már hálózatonként különböző.). Amennyiben a koordinációs egység szakmai feladatokat is ellát, úgy a tagsággal való kommunikáció alapját ebben az esetben is a személyes találkozó és kommunikáció adja, amely mellett az egyéb csatornák is jelen vannak. A kizárólag operatív munkát végző koordinációs egység esetében a legfontosabb kommunikációs csatorna az e-mail. A kommunikáció alapvetően minden esetben kétirányú, a tagság aktivitása azonban (elsősorban a téma függvényében) változó. Az elektronikus kommunikáció része néhány hálózatban a hírlevél is (nem minden hálózat működtet saját hírlevelet). A hírlevelet a hálózati tagok szívesen fogadják, a praktikus, gyors információátadás eszközeként értékelik.

A **vezetés és a tagság között** a koordinációs egységen keresztül minden hálózat esetében működik a közvetett kommunikáció, de a közvetlen kommunikáció e két egység között már nem általános: a vizsgált hálózatok között két esetben egyáltalán nincs közvetlen kommunikáció a vezetés és a tagság között. Két hálózat esetében jól meghatározott, rögzített keretekben zajló közvetlen személyes kommunikáció van e két egység között, aminek súlya, jelentősége, fontos szerepe is van az adott hálózatok életében. Az egyéb kommunikációs csatornák (telefon, e-mail) csak egy hálózat esetében működnek közvetlen módon a vezetői egység és a tagság között.

A **tagságban lévő szervezetek közötti kommunikáció** annyiban egyezik meg a különböző vizsgált hálózatokban, hogy az alapját azok a személyes találkozók képezik, amelyeket a hálózat alapvetően a koordinációs egység és tagság, illetve a vezetés és tagság közötti kommunikáció érdekében szervez. Különböző hálózatonként az a gyakorlat, hogy a hálózat teljes tagsága, illetve kisebb földrajzi egységekben mikor és hogyan kommunikálnak személyesen a tagok. A tagság közötti egyéb kommunikációs csatornák működése, illetve a személyes találkozókkal kapcsolatos igények hálózatonként különbözőek annak függvényében, hogy a tagság – hálózatot kívül és azt megelőzően, annak létrejötté előtt kialakult – kapcsolata milyen minőségű (a hálózat kialakulása előtt is meglévő szoros kapcsolat; általános, de személyes kommunikációval egyébként nem járó munkakapcsolat; a hálózat előtt semmilyen múlttal nem bíró, újszerű kapcsolat).

### **A külső kommunikációhoz kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok**

A vizsgált hálózatok **külső kommunikációjában** jóval kisebb eltérések tapasztalhatóak, mint a belső kommunikáció tekintetében. Egyetlen vizsgált hálózat sem bír jelenleg írott vagy szóban rögzített külső kommunikációs stratégiával és annak megfelelően végzett, kialakult gyakorlattal; minden hálózat jelezte azonban, hogy szükségesnek tartaná azt.

A külső kommunikációt a vezetési és a koordinációs egység minden esetben **fontosnak tartja**, elképzelésekkel rendelkezik arról, hogy milyen céllal, hogyan, milyen célcsoport számára kellene megvalósítani azt. A hálózatok tagsága körében a külső kommunikáció jelentősége és jelenléte attól függ, hogy mekkora a hálózati tagok körében a „mi” tudat.

A vizsgált hálózatok mindegyike esetében van külső kommunikáció, melynek **célcsoportja és célja** tekintetében sok a közös pont (szakmailag kapcsolódó minisztériumok, jogalkotók, szakmai döntéshozók); emellett a munkaadók és az NFÜ az, amelyik egy-egy hálózat jelenlegi külső kommunikációjában már célcsoportként megjelenik. A kapcsolódó elképzelésekben számos egyéb célcsoport is jelen van, és minden vizsgált hálózat esetében felmerült ebben a vonatkozásban a lakosság is, de az ezzel kapcsolatos vélekedések sokszínűek.

A **külső kommunikáció megvalósulásával** kapcsolatos legerősebb tapasztalat a kutatás során az, hogy a tagság rendszerint egyáltalán nem látja azt, nincs semmiféle információja arról, hogy valójában ki, mikor, hogyan képviseli a hálózatot, hogyan történik a külső kommunikáció. A jelenleg megvalósuló külső kommunikációnak – eltérő intenzitással és gyakorisággal – a vizsgált hálózatokban a következő eszközei és módszerei jelennek meg: előadások, rendezvények (saját vagy más által szervezett); média megjelenések (rendezvényekhez kapcsolódóan vagy célzottan helyi sajtóban); a tagság külső kommunikációjában való megjelenés; honlapok.

A hálózat külső kommunikációja minden esetben szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy ki az, aki **képviselheti** a hálózatot a külső kommunikáció során. E szereplő megjelölése minden esetben a vezetői egység felé mutat, de minden hálózaton belül többféle elképzelés is megjelent erre vonatkozóan a különböző interjúalanyok felől.

**A vizsgált hálózatok mind a belső, mind a külső kommunikációjukra vonatkozóan a fejlesztés szükségességét fogalmazták meg.** Míg a belső kommunikáció minden hálózatban kiépült, működőképes gyakorlattal bír, amelyet tovább kívánnak fejleszteni, addig a külső kommunikáció kapcsán mindenekelőtt stratégiai jellegű döntések meghozatalára van szükség, és ezt követően – tudatosan – indulhatnak majd be a kapcsolódó fejlesztések.

## Bevezető

A „Hálózati kommunikáció” című háttér tanulmány a **Revita Alapítvány szakmai műhelyében**, a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából készült, a **"Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram"** (TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001) keretében. A háttér tanulmány a RÉV-projekt keretben szerveződő **„Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”** feladat részeként készült. A feladatért felelős **konzorcium** tagjai a Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány.

A Hálózat kiépítésének szakaszában **több** – összesen négy – **háttér tanulmány** is **készül** annak érdekében, hogy a későbbi működés hatékonyságát elősegítse a hálózati tevékenységek megalapozásával. Ezek a következők:

Nemzetközi kitekintés a foglalkozási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatok működésére

Hálózati kommunikáció (*Jelen dokumentum.*)

Érdekeltség – ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben

A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

A második, harmadik és negyedik háttér tanulmány **tárgya** egyaránt a hazai, részben vagy egészében foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott, **jelenleg is aktív vagy már inaktív országos szintű hálózatok**. A háttér tanulmányokban a különböző hálózatok (alapvető bemutatásukat követően) nem egyenként kerülnek tárgyalásra; a tanulmányokban az összegyűjtött tapasztalatokat az előre meghatározott szempontok szerint együttesen feldolgozva rögzítjük, az egy-egy információhoz kapcsolódó konkrét hálózat(ok) megjelölése nélkül.

A „Hálózati kommunikáció” című háttér tanulmány **célja** az, hogy **összegyűjtse a vizsgálatban résztvevő hálózatok belső és külső kommunikációjával kapcsolatos legfontosabb tapasztalatokat, a hatékony és kevésbé hatékony módszereket, csatornákat**. A háttér tanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a kialakítás alatt álló Hálózat saját kommunikációs rendszerének kiépítése során.

Jelen dokumentumban bemutatásra kerül a háttér tanulmány elkészítés módszertana, valamint a vizsgálatban résztvevő hálózatok köre. Ezt követően olvasható a hálózati kommunikáció elemzése, amely előre meghatározott szempontok szerint készült, és tartalmazza a jelen Hálózat kiépítésében résztvevők számára kiemelhető legfontosabb tanulságokat és a kapcsolódó javaslatokat. A háttér tanulmány mellékletei között megtalálhatóak az adatfelvétel során használt dokumentumok (felkérőlevelek, interjúvázlat).

## I. A vizsgálatban résztvevő hálózatok rövid bemutatása

A Hálózat számára hasznos és fontos tapasztalatokat hazai, részben vagy egészében **foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott**, jelenleg is aktív vagy már inaktív **országos szintű hálózatok** elemzésével gyűjtöttük össze. A háttér tanulmány előzetes vázlatában számos ilyen hálózat felsorolásra került.

A **háttér tanulmány adatfelvételében résztvevő hálózatok kiválasztásában** több szempont is fontos szerepet játszott; igyekeztünk a **variabilitás** elvét érvényesítve többféle hálózatot megismerni, bízva a tapasztalatok sokszínűségében. Figyelembe vettük a **szerveződés irányát**, így alulról szerveződő (a hálózati tagok által önszerveződéssel létrehozott), illetve „felülről” szervezett (a hálózati tagoktól eltérő, állami fenntartású intézmény által létrehozott) hálózat egyaránt bekerült az elemzésbe. A kiválasztott hálózatok jelentősen eltérő **hálózati tagszervezeti számmal** rendelkeznek, **fenntartási időszakuk** is különböző<sup>2</sup>.

### A háttér tanulmány készítése során vizsgált hálózatok:

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”  
Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége  
(MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”  
4M Hálózat  
Munkaesély Szövetség

A háttér tanulmány elkészítésében résztvevő hálózatokról rögzítjük a **legfontosabb tudnivalókat**, a létrehozásukról és működésükről szóló alapvető információkat a teljes igénye nélkül<sup>3</sup>, a háttér tanulmány olvasói számára a beazonosításhoz szükséges mélységben.

### Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”<sup>4</sup>

Az OFA 2005-től működtet regionális szolgáltató irodákat, ahol térítésmentesen nyújt különböző szolgáltatásokat olyan szervezetek számára, akik potenciális pályázók, illetve már támogatást nyertek. Az „OFA Hálózat” több ROP, illetve TÁMOP projekt megvalósítója, 2010-2011-ben a „KoopeRáció” kiemelt projektben dolgozott együtt szociális szövetkezetekkel, jelenleg a „KoopeRáció+” című kiemelt projektben folytatja ezt a tevékenységét. A „hálózatként” való értelmezés ebben az esetben kettős lehet: a regionális irodák hálózata, illetve a régiókon belül a szociális szövetkezetek részvételével létrehozott hálózat is vizsgálható; a háttér tanulmány adatfelvétele során a középpontban a szociális szövetkezetek régiós hálózatai álltak. Ennek egyik oka, hogy a kiépítésre kerülő hálózat számára az elkülönült tagszervezetek hálózatához kapcsolódó tapasztalatok – a szerkezeti hasonlóság miatt – fontosabbak. Másrészt az OFA regionális irodáinak „hálózatként” való

<sup>2</sup> A háttér tanulmány vázlatában jeleztük, hogy a hálózatok kiválasztását befolyásolja majd az együttműködési hajlandóság, illetve a hálózati tagszervezetek lekérdezhetősége. Mivel az együttműködésre felkért hálózatok ezen szempontok szerint nem különböztek, így ez nem befolyásolta a hálózatok kiválasztását.

<sup>3</sup> A hálózatok részletes bemutatása önmagában a jelenlegi háttér tanulmány kereteit igényelné, így ettől eltekintünk.

<sup>4</sup> További információk:

<http://www.szocialisgazdasag.hu>

<http://www.ofa.hu/hu/regionalis+halozat/regionalis+halozat+bemutatasa+2.html>



értelmezése ugyan nem megkérdőjelezhető, de elsősorban kihelyezett szolgáltató irodák rendszereként definiálható.

### **Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő háló 2009-2012”<sup>5</sup>**

Az MSKSZMSZ 2002-ben kezdte el az „EU-Háló program” megvalósításával a foglalkoztatási célú nonprofit szervezeteket célzó tanácsadói hálózatának kiépítését. Ezt követően számos egyéb projekt lebonyolítására került sor a hálózati munkában résztvevő szervezetek és a szakmai program folyamatos változása mellett. A „Segítő háló 2009-2012” című programban az MSKSZMSZ a konzorciumi partnereivel együttműködve a foglalkoztatási és szociális feladatok ellátását végző nonprofit szervezetek szakmai megerősödését célozta meg. Ebben a programban olyan „kisebb” nonprofit szervezetek bevonására és fejlesztésére került sor, akik tevékenységüket jellemzően helyi szinten végzik, és egyáltalán nem, vagy nagyon kevés pályázati tapasztalattal rendelkeztek. Országos szinten kb. 200 szervezet bevonására került sor, 4 tanácsadó egyenként 5-5 megyében (és Budapesten) foglalkozott a szervezetekkel; jellemzően megyei szintű találkozókra került sor a program keretében. A Segítő háló projekt 2012. szeptemberében zárult le, de a hálózat vezetői és a hálózati munkában résztvevő szervezetek együttműködése és információnyújtása zökkenőmentes volt a kutatás során.

### **4M Hálózat<sup>6</sup>**

A 4M Hálózat a 4M programok (Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak) magyarországi terjesztésével kezdte meg működését. A hálózat kiépítését – ahogyan a programok beindítását – a Brit Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium és a magyar szociális és munkaügyi szervezet (SzCsM, FMM) kezdeményezte 1999-ben; a kísérleti szakaszt követően elkezdődött a szolgáltatás terjesztése. A hálózat szakmai és pénzügyi koordinációját gesztorszervezetként a (jelenlegi nevén) Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ (korábban Zala Megyei Munkaügyi Központ) látja el. Jelenleg 14 szervezet, összesen 21 helyszínen, 53 tanácsadó segítségével biztosítja a szolgáltatásokat. A hálózatban Észak-nyugati, Észak-keleti és Dél-Nyugati térségek tömörítik a szervezeteket, munkájukat a hálózatban 3 térségi koordinátor és 1 hálózati koordinátor segíti.

### **Munkaesély Szövetség<sup>7</sup>**

A MUNKAESÉLY - Munkaerőpiaci Szolgáltatók Országos Szövetsége 2008-ban jött létre munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek kezdeményezésére, EQUAL programok keretében történő tematikus hálózati együttműködést követően, önszerveződéssel. Egyesületként önálló jogi személy, jelenleg 29 tagszervezete van. Módszertani fejlesztések, a

<sup>5</sup> További információk:

<http://www.mskszmsz.hu/index.php?koz=projektek/sh.html&cim=projektek/cim.htm>

<sup>6</sup> További információk:

<http://www.megvaltozott.hu/>

<sup>7</sup> További információk:

<http://www.munkaesely.hu/>



tagszervezetek közötti tapasztalatcsere, a tagok érdekeinek képviselete és lobbitevékenység eszközeivel célja az, hogy tagszervezetei tevékenységén keresztül növelje a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatási szintjét. A Szövetség vezetését demokratikusan választott elnök és elnökségi tagok irányítják, illetve felügyelő bizottság ellenőrzi a működést.

## II. A háttér tanulmány készítésének módszertana

Fontos rögzítenünk, hogy a Bevezető fejezetben említett **háttér tanulmányok** közül a **második, harmadik és negyedik** esetében az **adatfelvétel módszertana megegyezik**. Ennek okai, hogy a háttér tanulmányok által vizsgált hálózatok megegyeznek, így az egyes háttér tanulmányok esetében szükséges adatfelvételek összevonhatóak voltak és nagyobb elemszám elérése vált lehetővé, illetve ugyanazon vizsgált hálózatoktól zárt időtartamon belül nem lett volna elvárható a háromszori együttműködés.

Az adatfelvétel során használt módszerek a következők voltak:

### ***Dokumentumelemzés és másodelemzés (desk research)***

A dokumentumelemzés és másodelemzés forrásai – az adatfelvételi terveknek megfelelően – a következők voltak:

- Hálózatok honlapja  
Minden, a vizsgálatban résztvevő hálózat rendelkezik webes megjelenéssel, amely vagy önálló honlap, vagy a hálózatot működtető szervezet aloldala.
- A hálózatok működéséről készült információs anyagok, tájékoztatók  
A nyilvánosan hozzáférhető, a kutatók rendelkezésére bocsátott információs anyagok elsősorban a hálózatok alapításához kapcsolódó dokumentumok (pl. alapító okirat, együttműködési megállapodás), emellett rendelkezésünkre bocsátották a hálózatok a működés során jogszabályi kötelezettségnek megfelelően készített dokumentumokat (pl. közhasznúsági jelentés), illetve olyan további anyagokat, amelyek a szakmai munka részeként készültek el (pl. hírlevelek).
- A hálózatok működéséről készült (külső szakember által készített) elemzések, értékelések  
Nem volt példa arra, hogy a hálózatok nyilvános saját készítésű elemzést, értékelést adtak át a kutatóknak, és a hálózatok működéséről szóló, külső szakember által készített elemzés is ritka.

### ***Interjú adatfelvétel (félíg strukturált interjú, illetve fókuszcsoportos interjú)***

Az elsődleges adatfelvétel során számos interjú, illetve fókuszcsoport készült el a kiválasztott hálózatok vezető munkatársaival, illetve a hálózati tagokkal. (Az interjúalanyok pontos listája a Mellékletek fejezetben tekinthető meg.) Az interjúalanyok köre az adatfelvétel során a vezető munkatársakat tekintve a tervezettekhez képest minden hálózat esetében módosult. Ennek oka, hogy az adatfelvételi tervben megjelölt pozíciók, szerepek (részben vagy egészben) nem beazonosíthatóak; a vezetés más struktúrában épül fel.

Az adatfelvételi tervben megjelölt interjúalanyok:

- Szakmai vezető (1 db / hálózat, összesen 4-6 db félíg strukturált interjú)
- Operatív, koordinációs feladatokat ellátó vezető / kompetens munkatársa (1 db / hálózat, összesen 4-6 db félíg strukturált interjú)

- Szakmai vagy pénzügyi támogató (személy vagy szervezet; a hálózatnak nem minden esetben aktív tagja, de annak működését érdemben befolyásolja) (amennyiben elérhető, 1 db / hálózat, összesen 2-4 db félig strukturált interjú)
- Tagság (5-7 hálózati tag / hálózat, fókuszcsoportos interjú hálózatonként, amennyiben nem lehetséges, félig strukturált interjú készítése)

Az adatfelvétel során interjúalanyaink voltak (a hálózatban betöltött pozíció alapján):

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”:  
Projektmenedzser (1 fő)

Regionális irodák szakmai munkatársai (2 régió, 1-1 fő)

A KoopeRáció projekt hálózatában résztvevő szervezetek (5 db)

Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”:

Projektmenedzser (1 fő)

Tanácsadó (1 fő)

A Segítő háló szolgáltatásait igénybe vevő szervezetek (4 db)

4M Hálózat:

Térségi koordinátor (1 fő)

Gesztorszervezet képviselője (1 fő)

Tagszervezetek (5 db)

Munkaesély Szövetség:

Elnök (1 fő)

Elnökségi tagszervezetek (2 db)

Titkár (1 fő)

Szakmai és pénzügyi támogató képviselője (a hálózat kialakulásakor a támogató részéről delegált munkatárs) (1 fő)

Tagszervezetek (2 db)

A hálózatok vezetésében a **szakmai és az operatív vezetés nem minden esetben válik ketté**, illetve előfordul, hogy ezek a feladatok **megoszlanak a szakmai-pénzügyi támogatást biztosító szervezettel**. A **szakmai-pénzügyi támogató** szakember, illetve szervezet az OFA, illetve az MSKSZMSZ esetében **nem volt értelmezhető**, mert az e szerepben lévő, az adott projektet finanszírozó szervezetnél dolgozó, a projektért felelős **munkatársak fluktuációja** miatt nem volt lehetőség egy konkrét, kompetens, megszólítható személy megjelölésére. Az adatfelvételi tervtől való eltérés tehát szükségszerű volt; az elkészült interjúk elegendő információt biztosítottak a hálózatok elemzésére, a tapasztalatok kiszűrésére.

### III. A hálózati kommunikáció elemzése

A hálózati kommunikáció előre megadott szempontok szerinti elemzése akkor válik lehetővé, ha **elválasztjuk azokat a „egységeket”, amelyeken belül, amelyek között és amelyek által a külső és belső kommunikáció zajlik.** A hálózatokon belüli felépítés minden esetben különböző, de az „egységek” bemutatására, a szerepek és kompetenciák pontos elválasztására és az együttműködésre vonatkozóan külön háttér tanulmány készül, így ennek részletes áttekintése nem tárgya jelen dokumentumnak. Ahhoz, hogy a hálózati kommunikáció elemzése elkészüljön, elegendő a funkcionálisan elkülöníthető egységeket beazonosítani, melyek minden hálózat esetében a következők:

**Vezetés** (A hálózat egészét vagy nagyobb részét érintő döntések meghozataláért felelős egység, amely a hálózatot irányítja.)

**Koordináció** (A vezetés által meghozott döntések alapján végzi tevékenységét, elsősorban végrehajtási jellegű feladatokat végző egység)

**Tagság** (Tagszervezeteket tömörítő egység.)

A funkcionálisan elkülöníthető egységekhez nem rendelhető egyszerűen hozzá a szakmai, illetve az operatív jellegű feladatok területe; a különböző hálózatokban ez eltérően oszlik meg a vezetés és a koordináció között. Az egységek tehát **kizárólag funkcionálisan különíthetők el minden hálózat esetében egyformán**; a hálózati kommunikáció elemzése során e fogalmakat használva tekintjük át a vizsgálati szempontokat.

A háttér tanulmány adatfelvételét megelőzően rögzített **elemzési szempontok** a következők voltak:

Belső kommunikáció:

A hálózaton belüli kommunikáció feladatai; a kommunikáció során megjelenő tartalmak  
A használt kommunikációs csatornák és eszközök, használatuk tapasztalatai; a nem használt kommunikációs csatornák és a preferálás hiányának okai

A kommunikáció irányai, az információ áramlásának útjai

A kommunikáció irányítása

A hálózat belső kommunikációjának változása, felépítése, fejlődése; a változások okai és irányai

A belső hálózati kommunikáció erőforrásigénye

Javaslatok a belső hálózati kommunikációra vonatkozóan

Külső kommunikáció:

A külső kommunikációval elérni kívánt célok, bemutatni kívánt tartalmak

A kifelé irányuló kommunikáció során alkalmazott csatornák és eszközök

A hálózat külső képviselete

A külső kommunikáció változása, felépítése, fejlődése, a változások oka és iránya

A külső kommunikáció erőforrásigénye

Javaslatok a kifelé irányuló hálózati kommunikációra vonatkozóan

### **III.1 Belső kommunikáció**

A **belső kommunikáció kulcsa** – bármely két egység között és egységen belül – **minden esetben a személyes kapcsolat**. Többnyire ez a kommunikáció jelenleg működő gyakorlatának tanulsága, néhány esetben azonban a személyes kapcsolat hiányából adódó kommunikációs nehézségek hívták erre fel a figyelmet. A „személyes kapcsolat” kialakítása az egységeken belül és az egységek között akár közhelyszerűnek vagy magától értetődőnek is tűnhet, ugyanakkor **számos alapvető nehézséggel kell számolni a gyakorlati megvalósításában** (pl. földrajzi távolságok, közlekedési nehézségek, utazási költség, időhiány, munkatársak fluktuációja). A nehézségek miatt így korántsem egyszerű és természetes velejárója a megfelelő mennyiségű és minőségű személyes kapcsolat a hálózati kommunikációnak; **komoly befektetéseket kíván** a hálózat minden egységétől ennek biztosítása.

Az egységeken belüli és egységek közötti kommunikáció részletes áttekintésének elsősorban a belső kommunikáció kapcsán van jelentősége. A hálózatok különbözősége ebben is megnyilvánul: előfordul, hogy egy-egy kommunikációs helyzet teljes mértékben kimarad egy hálózatnál, más hálózat esetében ugyanaz a hálózati kommunikáció egyik kulcstényezője.

#### **Kommunikáció a vezetésben**

A „vezetés” egysége a hálózatok egy részében többszereplős, más részében egyszereplős; a szereplők azonban minden esetben<sup>8</sup> szervezeteket jelentenek, amelyek személyeket delegálnak vagy alkalmaznak erre a feladatra. Az **egyszereplős vezetési forma** esetén vezetési egységen belüli kommunikációról természetesen nem beszélhetünk e tanulmány értelmezésében (ebben az esetben a szervezeten belüli saját kommunikációs rend érvényesül az érintett személyek között).

A **többszereplős vezetési egységek** (két ilyen hálózat van) esetében a vezetésben résztvevők között **mindig van formális kerete** a (csoportos) személyes kommunikációnak, írásos dokumentumban (pl. alapszabály vagy pályázati dokumentáció) rögzített rendszerességgel (pl. negyedévente) és tartalmi elemekkel. A csoportos személyes kommunikáció mellett a vezetésen belül a **telefonos és elektronikus kapcsolattartás is általános**. A vezetői egységen belüli **kommunikáció tárgya** (így a különböző kommunikációs formákhoz rendelt tartalom) azonban **eltérő** annak mentén, hogy milyen kompetenciái és tevékenységei vannak a vezetésnek; ezek lehetnek a hálózat egészét érintő stratégiai döntések, operatív vezetési kérdések vagy szakmai tevékenységek. A kommunikációban a rendszerességre vonatkozóan előírt (illetve a hálózatok saját maguk számára írásban rögzített) elvárása mellett minden esetben érvényesül, hogy szükség esetén sűrűbbé válik a személyes kommunikáció.

Minden vizsgált és többszereplős vezetéssel bíró hálózatban a **szereplők hosszú ideje végeznek partnerként közös munkát**, számos keretben és együttműködési formában van gyakorlatuk már. Ennek megfelelően a vizsgált hálózatok ilyen jellegű vezetői egységen belüli kommunikációra vonatkozóan biztosítanak tapasztalatokat.

<sup>8</sup> Egyetlen kivétel az, amikor a hálózat önálló jogi személy, ebben az esetben a vezetés feladata többszereplős ugyan, de az elnöki szerepet nem szervezet, hanem személy tölti be.

### ***Kommunikáció a vezetés és a koordináció között***

Minden vizsgált hálózatban **elkülönül a vezetés és a koordináció**, a két egység közötti kommunikáció azonban **ritkán formalizált**, illetve ritkán tudatosan formalizált. Rendszerint „automatikusan” működik, a következő típusú hátterekkel:

- a sokéves közös munka alatt kialakult rutin mozgatója, amely külső érdeklődő (kutató) számára nehezen megfogalmazható;
- a koordináció szorosan a vezetői egység mellett működik, annak munkáját passzívan követve, de így folyamatosan bevonódva a vezetői egység kommunikációjába;
- a hálózatot működtető intézmény belső (minden más szervezeti egységében is működő) saját rendszer érvényesül a vezetés és a koordináció közötti kommunikációban.

Ezek mellett **egy vizsgált hálózat esetében van formalizált**, kifelé is jól kommunikálható, rögzített keretekben, céllal, tartalommal és rendszerességgel működő vezetés és koordináció közötti kommunikáció, ahol a személyes találkozó havonta egy alkalommal történik meg, tárgya az aktuális problémákhoz, kérdésekhez kötődik, illetve a hálózati tagság számára átadandó információkat tartalmazza. Emellett folyamatosan – kétirányú módon – használja mindkét egység a telefonos és elektronikus kommunikációt, de ezek a személyes kommunikációhoz képest kiegészítő jelleggel vannak jelen.

### ***Kommunikáció a koordináción belül***

A koordináció **egy hálózat kivételével minden esetben többszereplős**, de a koordinációs egység belső kommunikációja nem e sajátosság mentén különül csak el. A többszereplős koordináció **belső kommunikációja a vezetés és koordináció közötti sajátosságokhoz alkalmazkodik**, az ott rögzítettek ebben az esetben is érvényesek. Formalizált, elemezhető koordinációs egységen belüli kommunikáció csak egy hálózat esetében van jelen, és abban az esetben is a vezetés és koordináció közötti találkozókhöz kötődik elsősorban.

A hálózatok esetében a koordinátori szint az, amelynek a **legkevésbé látható egy külső szereplő számára a kommunikációs rendje**, illetve a hálózat szereplői számára ennek az egységnek a belső kommunikációja a legnehezebben leírható. Ennek oka részben a rutin érvényesülése (amely ebben az egységben kapja a legnagyobb szerepet), másrészt az intézményi kötöttségek (ha intézményes formában működik a hálózat.) A koordinációs egység belső kommunikációja kapcsán tehát csupán a személyes találkozók (minden esetben kiemelt) fontosságát erősíthetjük meg, illetve az erre épülő, kiegészítő jellegű telefonos és elektronikus kommunikáció meglétét.

### ***Kommunikáció a koordináció és a tagság között***

A koordinációs egység és a tagság közötti kommunikáció jelenti a hálózatok többségében a **hálózati kommunikáció gerincét**; esetenként a „hálózati kommunikáció” értelmezése kizárólag erre a pontra irányul. Ez a kommunikációs terület minden hálózat esetében

valóban **kulcsfontosságú**, így ez az, ami rendszerint – külső szereplő számára is könnyen, egyszerűen bemutatható – formalizált keretekkel, jól behatárolható tartalommal és időtényezővel is jellemezhető.

A **koordináció és a tagság közötti kommunikáció feladatának egyetlen közös eleme van** minden hálózatban, ez a **vezetés és a tagság közötti információáramlás biztosítása**, tulajdonképp „közvetítői” tevékenység. Ez a feladat ugyan megegyezik, de az **információtartalom már hálózatonként különböző**: operatív, technikai, szervezési, pályázati, szakmai stb. jellegű információk változnak hálózatonként különböző „összetételben”, különböző hangsúlyokkal.

*„Ez inkább egy ilyen operatív feladat, feladatkör, ami a vezetőségnek a munkáját könnyíti meg. És nem egy döntéshozó pozíció, nem egy, nem egy úgymond szakmai pozíció, hanem inkább egy ilyen operatív, és a működésnek a megkönnyítése érdekében. És tulajdonképpen egy kapcsolattartó pozíció is, ... és ez tehermentesíti az elnökséget.”*

*Forrás: Interjú hálózati koordinátorral*

Az információáramláson kívül a koordinációs egység és a tagság közötti kommunikáció **tartalmi elemei között** – a koordinációs egység feladatköréhez idomulva – **megjelennek**:

Szakmai fejlesztő munka, a szervezetek meghatározott készségeinek, képességeinek fejlesztése, elméleti tudás bővítése.

Módszertani kérdések megvitatása, tanácsadás.

A tagságban megjelenő új (hálózat szakmai munkájában résztvevő) munkatársak képzése.

Felkészülés pályázat megvalósítására, majd kapcsolódó folyamatkövető tanácsadás.

A koordinációs egység és a tagság közötti kommunikáció abban az esetben, **ha szakmai jellegű munkát is végez a koordináció**, akkor – hasonlóan az eddigiekhez – a csoportos **személyes kommunikációra épül**, a telefonos és elektronikus kommunikáció csak kiegészítő szerepet kap emellett. Ezekben a hálózatokban a csoportos személyes találkozó havonta vagy kéthavonta valósul meg, a szakmai munka során előre tervezett témák feldolgozására kerül sor, nem ritkán külső előadók, vendégek meghívásával. Az **egyéni személyes találkozót és kommunikációt egyik hálózat sem preferálja**, nincs jelen az alapvető gyakorlatban, legfeljebb „különleges” esetben kerül rá sor, elsősorban problémamegoldás szükségessége miatt.

A személyes találkozók a koordinációs egység és a tagság között addig tudnak megvalósulni, **amíg megfelelő anyagi háttér biztosított** ehhez a koordinációs egység számára. Több alkalommal megjelenik a hálózatok életciklusaiban a projektfinanszírozás, amelynek egyik sajátossága, hogy a személyes találkozók velejáró költségeit (terem, utazás, catering) csak addig tudja biztosítani a hálózat, amíg a biztos finanszírozása is rendelkezésre áll. Ennek hiányában ezen a szinten elmaradnak a személyes találkozók.

Az **e-mail-es kommunikáció** minden hálózat koordinációs egysége és tagsága között jelen van, de a szakmai munkát is végző koordinációs egységek esetében (a személyes kommunikáció mellett) kiegészítő jelleggel, míg a **kizárólag operatív munkát végző koordinációs egység esetében a legfontosabb kommunikációs csatornaként**. Akármilyen fontossággal bír is, ez a kommunikációs csatorna is minden esetben **kétirányú**,



de a **tagság kommunikációs aktivitása változó**, jellemzően befogadó, passzív szereplőként vannak jelen. A tagság ilyen irányú kommunikációs aktivitása akkor nagyobb, ha fontosabb, esetleg a működésüket befolyásoló kérdéstről van szó.

*„hírlevélbe is kérünk tőlük híreket, információkat, ezzel nem élnek, egyelőre. Nem igazán. Viszont akkor, amikor tényleg komoly kérdés van, például jogszabályt kell véleményezni, akkor azért szokott bejönni sok vélemény.”*

*Forrás: Interjú hálózati koordinátorral*

Az e-mail mellett a telefonos kommunikáció minden esetben kiegészítő jellegű. Mindkét kommunikációs formára vonatkozik, hogy – ellentétben a személyes találkozókkal és kommunikációval – **abban az esetben is zavartalanul működik tovább, ha** a projektfinanszírozás miatt (vagy két projekt finanszírozása közötti időszakban) **nincs lehetőség személyes találkozók szervezésére.**

Az elektronikus kommunikáció része néhány hálózatban a **hírlevél** is (nem minden hálózat működtet saját hírlevelet). A hírlevelet a hálózati tagok szívesen fogadják, a praktikus, gyors információátadás eszközeként értékelik.

*„Mióta a ... ott van, azóta havonta küldenek hírlevelet, és ez nagyon-nagyon elég, és rendkívül sok, például linkeket küldenek el, és azzal, ami nagyon segít, ahol mondjuk tervezett jogszabályok vannak, vitaanyagok, például ... tehát rengeteg ilyen szakmai anyagot, ami érdemes, amit érdemes elolvasni, kötődik valamilyen programhoz, vagy jogszabály változáshoz, vagy egyáltalán mint munkaerő-piaci szolgáltatóknak bármi pozitív dolog. Tehát ezeket ő rendszeresen elküldi, nagyon rövid, tömör, érthető formában. A linkeket csatolja, és ez nekünk nagyon nagy segítség. Nagyon nagy segítség, és ez nagyon, ez elég. Tehát ez a havi egyszeri hírlevél, nyilván mindig attól függ, hogy a tartalma, de ezek tartalmasak. Tehát jók például ezek a hírlevelek. Tehát nem azt írja, hogy Úr Isten ez volt, az volt, amaz volt, hanem így tényleket ír, rögtön megnyitható anyagok, tehát teljesen jó, célratörő.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

A vizsgált hálózatok között egy olyan jelenik meg, amelynél a **koordinációs egység működtetése nem a hálózat kialakulásától kezdve van jelen, hanem „újdonság”** mindenki számára. E hálózat esetében minden interjúalany visszajelezte, hogy érezhetően **megújult a koordinációs egység beemelésével a hálózat kommunikációja:** rendszeressé, kiszámíthatóvá, könnyebbé vált a korábbi ad hoc jellegű belső kommunikáció. A koordinációs egység működtetését minden szereplő kijelölt, állandó, fizetett munkatárs segítségével látja csak megoldhatónak; a kapcsolódó feladatok önkéntes munkában nem elláthatóak akkor, ha a kijelölt felelős(ök)nek mellette főállású munkaviszonya van.

*„Ezért úgy döntött a – és nagyon helyesen, és azóta igazából nagyon flottul megy minden, - hogy fölvesz egy alkalmazottat, aki kizárólag ... de nyilván személyfüggő is, de az már nagyon sokat jelent, hogy egy ilyen külön munkakör van, aki a kapcsolattartó. És akkor ő neki ugye az a feladata, hogy ezeket a szervezeteket, vagy ezt a kapcsolatot a szervezetek között*

*biztosítsa, és azóta kimondottan láthatóan javult a működés ... Ez nagyon sokat segített, hogy van külön ember. Innen is látszik, hogy gyakorlatilag mennyire fontos, hogy ezeknek a szervezeteknek tényleg legyen egy olyan munkatársa, aki ezzel tud foglalkozni. Mert hiszen addig jó, hogy mi tartjuk a kapcsolatot, meg szervezetek vagyunk, de hát nyilván mindenkinek van saját szervezete és az az elsődleges, de így igazából a működés akkor indul be jól, ha van erre ember.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

*„az biztos, hogy elmegy az összes elnökségi taghoz, és nincs olyan, hogy az egyik ember megkapja, és akkor elveszik valahol valami info.”*

*Forrás: Interjú hálózati koordinátorral*

### **Kommunikáció a vezetés és a tagság között**

A vezetés és a tagság között a koordinációs egységen keresztül minden hálózat esetében működik a **közvetett kommunikáció**, a korábban bemutatott módon és tartalmakkal. A **közvetlen kommunikáció** e két egység között **már nem általános**: a vizsgálat hálózatok között **kettő esetében egyáltalán nincs** (semmilyen csatornán!) közvetlen kommunikáció a vezetés és a tagság között. **Két hálózat esetében** – különböző módon, de – jól **meghatározott, rögzített keretekben zajló közvetlen kommunikáció** van e két egység között, aminek **súlya, jelentősége, fontos szerepe is van** az adott hálózatok életében.

A vezetés és a tagság közötti közvetlen kommunikáció **alapja** mindkét esetben a csoportos **személyes találkozó**, amelyre alapvetően évente egy, szükség esetén legfeljebb két alkalommal kerül sor. (Ezek elnevezése a hálózatok szervezeti-intézményi sajátosságainak megfelelően alakul.) Tárgya (ahogyan rendszeressége, keretei is) írásban rögzített, minden résztvevő számára egyértelmű: egyrészt a hálózat működéséhez kapcsolódó **jelentősebb kérdések megvitatására és döntéshozatalra**, másrészt az elmúlt időszakok **értékelésére**, harmadrészt **stratégiai jellegű döntések meghozatalára** használják ezeket a találkozókat. A tagság részéről rendszerint a szervezetek vezetése, vagy a hálózati kapcsolattartásra kijelölt (vezető pozícióban lévő) munkatárs kerül delegálásra ezekre a találkozókra. További résztvevői lehetnek e csoportos személyes kommunikációnak külső, meghívott szakemberek – ők rendszerint a hálózat finanszírozásában résztvevő intézményt képviselik –, illetve a hálózat szakterületén dolgozó jelentős szakemberek. A személyes kommunikáció kulcsfontosságú: vitára, egyeztetésre, kompromisszumok kötésére ad lehetőséget, illetve – kimondottan szándékoltan – **kapcsolatépítésre** is rendkívül hasznos, erősíti a hálózat minden tagjának **„mi” tudatát**.

Az **egyéb kommunikációs csatornák** (e-mail, telefon) használata a vezetés és a tagság között **eltérő** abban a két hálózatban, amelyben létezik e két egység közötti közvetlen kommunikáció. Az egyik esetben ezeken a csatornákon is **aktív kommunikáció** zajlik, míg a másik hálózat esetében ezek a csatornák **nem működnek egyáltalán**. Ez utóbbi esetben a vezetés és a tagság között két személyes találkozó között a koordinációs egységen keresztül zajlik a kommunikáció. Ez alól természetesen kivétel, ha a hálózaton kívüli korábbi (akár szoros) szakmai kapcsolat köti össze a vezetésben, illetve a tagságban lévő szervezeteket, de az a telefonos, e-mailes kommunikáció nem a hálózat működésének

része, még akkor sem, ha a hálózatot érintő kérdések (is) megvitatásra kerülnek. A vezetés és tagság közötti közvetlen (elsősorban) e-mailes és (másodsorban) telefonos kommunikáció esetében ennek tárgyát a működés szempontjából kiemelt jelentőséggel bíró, minden hálózati tag számára fontos finanszírozási (pl. elszámolást érintő) és egyéb operatív (pl. munkajogi) kérdések adják. Ez a kommunikáció is kétirányú, rendszeressége nem meghatározott, hanem aktuálisan felmerülő kérdésekhez köthető.

A vezetés és a tagság közötti kommunikáció kapcsán abban a két hálózatban jelent meg **fejlesztésre váró probléma**, illetve **konkrét elképzelés**, amelyekben már egyébként is működik e két egység között közvetlen kommunikáció. E két felvetés tartalmában, irányában teljesen eltérő, de mindkettő a **vezetés és a tagság közötti szorosabb kapcsolatot** célozza meg.

Az egyik hálózat esetében a problémát az jelenti, hogy **a tagságnak nincs elegendő információja** arról, hogy **hogyan** – milyen mennyiségben, milyen minőségben és pontosan milyen tartalommal – **zajlik a vezetési egység munkája**. Ha a fontosabb döntésről tájékoztatják is tagságot, de a vezetési feladat nagyságrendje, az ehhez szükséges befektetett munka nem látható a tagság számára, amely számos (demotiváló és feszültséget generáló) következménnyel jár.

*„Azt tudom, hogy van egyfajta szakosodás közöttük, hogy nem mindenki foglalkozik mindennel, meg nem mindenki jár mindenféle gyűlésre, hanem megosztják maguk között a feladatot, de hogy ki, mire van szakosodva, azt nem tudom.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

*„Miközben tényleg a ... elnöksége sok mindent csinál, sok mindent próbál jobbitani a közösségi érdeken, nem csak a magunkéba, hanem a közösségi érdekebe is teszünk bele dolgokat, de nem ismertetjük kellő hangsúllyal, és súllyal a tagság felé. Tehát nem azt akarom most, hogy csodáljanak minket, vagy tiszteljenek, hanem tudják azt, hogy bizony sokat dolgozunk azért, hogy a ...-nek a státusza megmaradjon.”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

Ennek **okát** mind a vezetési egység, mind a tagság a **nem megfelelő belső kommunikációban látja**. Ennek javításában az első lépés az elkülönült koordinációs egység létrehozása volt, de további lépésekre van szükség ahhoz, hogy a vezetés és a tagság közötti kommunikáció megfelelő legyen.

*„fejlődünk a tagokkal való kapcsolattartásban. Most eljutottunk legalább addig, hogy van egy hírlevelünk, de hogy igazából visszafelé nem aktív ez a, tehát, hogy mi üzenünk, ill. hát maga az elnökség aktív, de hogy nem sikerül ezt úgy csinálnunk, hogy a tagok számára is, tehát, hogy a tagok is vissza, hogy ez egy valódi párbeszéd legyen.”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

Konkrét javaslat egyelőre nem fogalmazódott meg a vezetés és a tagság kommunikációjának fejlesztésére vonatkozóan, de ezen a területen ez az egyik legsürgetőbb kérdés, amely minden szereplő számára egyértelmű.

A másik, a vezetés és a tagság kommunikációjának fejlesztését irányzó hálózat esetében a kapcsolódó elképzelés generátora a **két egység közötti adminisztratív tárgyú** (elsősorban finanszírozáshoz kötődő, elszámolásra vonatkozó) **kommunikáció erőteljes egyszerűsítése**. A jelenleg papír alapú elszámolási rendszer olyan módon változik a jövőben a tervek szerint, amelynek részeként egyetlen nyilatkozat kerül csak nyomtatásra és beküldésre, minden más (alátámasztó dokumentumok, melyek korábban másolatban, papír alapon kerültek beküldésre) elektronikus felületen, táblázatos formában, illetve szkennelve lesz elérhető. Ehhez szükség van a **hálózat honlapjának teljes átalakítására**: a tervek szerint a honlap „kétsíkú” felületként fog a jövőben működni, mert a nyilvános felület mellett lesz rajta egy csak a tagok számára elérhető rész, amelyet elsősorban a vezetéssel való kommunikációra használnak majd.

### ***Kommunikáció a tagság körében***

A tagság közötti kommunikáció egyetlen hálózatban sem teljesen megegyező, ám van közös pontja: a **tagság közötti személyes kommunikáció alapját azok a találkozók adják, amelyeket nem vagy nem elsősorban ennek érdekében szervez a hálózat** (koordinációs egység és tagság közötti találkozók, illetve vezetés és tagság közötti találkozók). Ezekon a rendezvényeken természetesen megvalósul a tagság személyes kommunikációja is, hálózatonként különböző mértékben teret adva ennek a célnak. Ugyancsak különböző hálózatonként az a gyakorlat, hogy a hálózat teljes tagsága, illetve kisebb földrajzi egységekben mikor és hogyan találkoznak a tagok.

A tagság közötti **egyéb kommunikációs csatornák** működése, illetve a személyes találkozókkal kapcsolatos igények hálózatonként **különbözőek**. Az eltérés egy fontos szempont alapján jön létre: **attól függ**, hogy a **hálózaton kívül**, illetve a **hálózat kialakulását megelőzően a tagszervezetek között** volt-e, van-e **kapcsolat**, és ha igen, **milyen minőségű?**

Találunk olyan hálózatot, ahol a **tagság számára a térségi hálózat szervezése csupán formalizálása volt annak az együttműködésnek**, amely egyébként is megvalósul a szervezetek között. Ez a formalizálás számos egyéb hatása mellett a kommunikációban azt eredményezte, hogy **céltobbá, rendszeresebbé vált**, a **tárgya** egyre inkább a **szakmai kérdések** megvitatása felé tolódott el. A hálózat ebben az esetben tehát kereteket adott a meglévő kommunikációs folyamatoknak, illetve emelte annak szakmaiságát, de a korábban kialakult, leginkább barátságos mondható kapcsolatok minőségét nem módosította.

*„Tehát a régi személyi háló, azok nem szűntek meg azzal, mert a ... lett, csak bementünk együtt.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

*„folyamatosan tudjunk egymásról, hogy ki mit csinál, ki mivel foglalkozik, mert csak ez adja meg azt a biztonságot, hogyha bajba vagyok, tudok a másikkal fordulni, mert mindenki tud mindenkiről mindent”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

Egy ilyen hálózati tagsági körben a személyes kommunikáció további formalizálására nincs igény, a telefonon és e-mailes kommunikáció pedig minden esetben kiegészítő jellegű, és nem bír különösebb jelentőséggel.

Egy másik típusa a hálózati tagok közötti kapcsolatnak az, amikor a tagság **között többnyire van már – jellemzően több éves – kialakult munkakapcsolat**, amelyben bizalmi és szakmai tőke is van, de minden esetben **van a tagok között ismeretlenebb szervezet is**. Az ilyen jellegű hálózatokban (két példát találunk erre a vizsgált hálózatok körében) a tagság számára fontosak a személyes kommunikáció formalizált keretei, és nem csak a saját térségükre, hanem minden esetben a teljes hálózati tagságra vonatkozóan. A tagság közötti egyéb csatornákon zajló kommunikáció egyetlen hálózat esetében sem formalizált, de a személyes kommunikáció generálja azt; nem fogalmazódott meg igény arra vonatkozóan, hogy a hálózat feladata lenne ennek rendezése.

*„Nem csak itt, tehát azért akik itt ülnek, miről másról is beszélhetnénk, a többi szervezet is egymás között, ... nagyon sokszor cserélnék információt, tehát segítik egymás munkáját, és ez fontos. Tehát nem feltétlen mindig csak fentről jön az, hogy itt beszélgethetünk, hanem mi magunk is kezdeményezzük egymás között, hogy szakmailag segítsük egymást. Mindig tudjuk, hogy te hogy értelmezed, én hogy értelmezem...”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

Arra vonatkozóan azonban, hogy **szükség lenne több és tágabb körű személyes hálózati találkozóra**, több jelzés érkezett.

*„Ha már úgy gondoljuk, hogy hálózatot szeretnénk, akkor szerintem azért, egy ilyen 3-4-szeri találkozás jó lenne egy évben szerintem.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

Ugyanezen körben megjelenik ezzel **ellentétes vélekedés** is, amely formalizált találkozókat nem preferálja, és az előzetes ismeretség alapján rendezhetőnek érzi a felmerülő személyes kommunikációs igényeket.

*„Hát lehetne ezer alkalom, csak nincsen ilyen igény. ... Na, és ott tartottunk, hogyha lenne igény, akkor akárhányszor találkozhatnánk, de elfoglalt emberek vagyunk, és valahogy nem merült ez fel. ... Tehát, amire nincs igény, formális, ezek már, ezek az emberek már racionálisak annyira, hogy ilyen formális gyűléseket, meg összeröffenéseket nem igényelnek... És, hát egyébként sok szervezet tartja egymással a kapcsolatot, nem a ... fórumán, hanem egyébként is, mert ismerjük egymást.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

A hálózati tagság harmadik típusa, amellyel a vizsgálat során találkoztunk, olyan szervezetekből áll, amelyek a **hálózat kialakulása előtt egyáltalán nem voltak kapcsolatban, minden egymás közötti kommunikációjukat a hálózat generálja**. Ebben az esetben egyértelműen megmutatkozik, hogy személyes kommunikációra kizárólag a **hálózat keretében** rendezett eseményeken kerül sor, és amennyiben ezek megszervezésére a **hálózatnak nincs erőforrása**, úgy a **személyes kommunikáció**

**azonnal megszakad.** Ez történik abban az esetben is, ha a hálózati tagok egymás között, minden külső nyomás nélkül, a saját érdeküket világosan – akár írásban – megfogalmazva egyeznek meg abban, hogy finanszírozás nélkül is folytatják hálózati munkájukat.

*„...meghatározták, hogy mit kellene csinálni, hogy ez a közös marketing, az hogy folyamatos médiában való jelenlét, hogy ismerté tenni magukat, a szolgáltatásaikat, a termékeiket, eldöntötték azt, hogy létrehoznak egy közös web felületet, oda feltöltik magukról az információkat, hogy facebook oldaltól kezdve, hogy nem tudom, hogy nagyon sok minden megbeszéltek, hogy mi az ami, a lobbí irányba elmenni, a jogszabály változások, nem tudom mi. De konkrétan ezeknek a feladatoknak a megvalósítása igazából nem indult el.”*

*Forrás: Interjú hálózati koordinátorral*

Ebben a tagsági típusban a kommunikáció egyéb csatornáit sem bizonyultak működőképesnek, a – fizetett – koordinációs egység hálózatból való (pályázati finanszírozás lejárta miatt történő) kiemelését követően minden kommunikáció megszűnt a tagok között.

A **„mi” tudat kialakítása** a belső kommunikáció szempontjából **kulcsfontosságú**. Amennyiben a hálózati tagok között nincs stabil, kialakult, a személyes kommunikációt is rendszeresen tartalmazó kapcsolat, akkor a hálózat – esetleg szűkösebb időkben való – fennmaradása érdekében abban az időszakban szükséges ezt kialakítani, amíg lehetőség van rá. A személyes kommunikáció az alapja a „mi” tudat meglétének, és minden más kommunikációs csatorna működőképessége erre épül. A vizsgált hálózatok esetében további közös, kulcsfontosságú tényező a koordinációs egység működése a belső kommunikáció szempontjából; megléte mind a vezetői egység, mint a tagság számára elemi jellegű, a hatékony kommunikáció alapját jelenti.

### **III.2 Külső kommunikáció**

A vizsgált hálózatok külső kommunikációja nagyon lényegretörően, és sajnos minden esetben érvényesen összefoglalható egy szóval: **„Próbáljuk”**. Egyetlen vizsgált hálózat sem bír jelenleg kialakult külső kommunikációs gyakorlattal, írott vagy szóban rögzített külső kommunikációs stratégiával; minden hálózat jelezte azonban, hogy szükségesnek tartaná azt. A külső kommunikációban **jóval kisebb eltérések tapasztalhatóak a vizsgált hálózatok között**, mint a belső kommunikáció tekintetében, az esetleges eltéréseket az egyes vizsgálati szempontoknál jelezzük majd.

#### **A külső kommunikáció jelenléte a hálózatban**

A külső kommunikációt a **vezetési és a koordinációs egység** minden esetben **fontosnak tartja**, elképzelésekkel rendelkezik arról, hogy milyen céllal, hogyan, milyen célcsoport számára kellene megvalósítani azt. A hálózat külső kommunikációjának fontossága egy hálózat esetében a kezdetektől (a hálózat kialakításában partner külföldi szervezet nyomására) egyértelmű, és kezdeti lépések voltak is ebben az irányban, de a tudatos külső kommunikáció fejlesztése a jelenlegi időszakban nem bír prioritással, mert a hálózat hétköznapi működése, fennmaradása a kérdés.

A **hálózatok tagsága** körében a külső kommunikáció jelentősége és jelenléte kevésbé egységes: ahol a **„mi” tudat hiányzik, ott a külső kommunikáció a hálózati tagság számára nem értelmezhető**, így érdemben nyilatkozni sem tudtak róla. Meglévő vagy kialakulóban lévő „mi” tudattal bíró hálózatok tagsága számára már jelentőséggel bír a külső kommunikáció, de javaslatok, elképzelések nem (vagy csak hirtelen ötlet jelleggel) kötődnek hozzá.

#### **A külső kommunikáció célcsoportja és célja**

A vizsgált hálózatok **mindegyike esetében van külső kommunikáció**, melynek célcsoportja és célja tekintetében sok a közös pont. A **szakmailag kapcsolódó minisztériumok**, a **jogalkotók** és **szakmai döntéshozók** azok, akiket elsősorban megcéloz már jelenleg is a vizsgált hálózatok külső kommunikációja; emellett a **munkaadók** és az **NFÜ** az, amelyik egy-egy hálózat jelenlegi külső kommunikációjában már célcsoportként megjelenik.

A külső kommunikáció célcsoportjára vonatkozó tervek, elképzelések között szerepelnek az egyetemek, társszervezetek, illetve a további potenciális hálózati tagszervezetek. Minden vizsgált hálózat esetében felmerült a **lakosság** a külső kommunikáció – lehetséges – célcsoportjaként, de az ezzel kapcsolatos vélekedések sokszínűek. A lakossági kommunikáció minden hálózat esetében **másodlagos a szakmai szereplők felé való kommunikációhoz képest**, az elképzelések abban különböznek, hogy egyáltalán szükség van-e rá, és ha igen, mikor. A lakosság felé történő külső kommunikációt rendszerint akkor tekintik fontosnak a vizsgálatban résztvevők, ha a hálózat valóban teljes országos lefedettséget képes biztosítani, és érdeklődés esetében bárki valóban hozzá tud jutni a szolgáltatásokhoz, komolyabb földrajzi (közlekedési) korlátok nélkül.

A **külső kommunikáció célját** nehezen fogalmazzák meg a vizsgálatban résztvevő hálózatok, elsősorban az **ismertség növelését** sorolják ide, és néhány esetben a **szakmai párbeszédet**. Ugyanakkor egy esetben sikerült ettől konkrétabban megközelíteni a hálózat külső kommunikációjának a célját, utalva a „**közös ügy**”-re, ami köré az adott hálózat szerveződött:

*„nem annyira a szervezetet mutogatja, hanem abba próbál előre lépni, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása minél sikeresebb, eredményesebb lehessen.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

### **A külső kommunikáció eszközei, módszerei**

A külső kommunikáció megvalósulásával kapcsolatos legerősebb tapasztalat a kutatás során az, hogy a **tagság rendszerint egyáltalán nem látja azt**, nincs semmiféle információja arról, hogy valójában ki, mikor, hogyan képviseli a hálózatot, hogyan történik a külső kommunikáció. Vannak bizonytalan elképzelések és emlékek a külső kommunikációról, de a meglévő, valóban megvalósuló kapcsolódó történéseket sem ismerik pontosan.

*„Fogalmunk nincs. Fogalmunk nincs, hogy ki kommunikál kifelé. Nincs információnk, nincs rálátásunk...”*

*Meg az sem, hogy hova, mert annak vissza kéne csatolódnia ide. Tehát én még nem láttam egy tv műsorba se a ...-ről semmit, vagy nem tudom, újságba se nagyon.”*

*Forrás: Interjú hálózat tagszervezetével*

A jelenleg megvalósuló külső kommunikációnak – eltérő intenzitással és gyakorisággal – a vizsgált hálózatokban a **következő eszközei és módszerei** jelennek meg:

**Előadások, rendezvények** – A hálózatok lehetőségeikhez mérten szerveznek **saját rendezvényeket**, egy-egy esetben kifejezetten külső kommunikációs céllal, de rendszerint – valamilyen szakmai célhoz képest – ez a szerepe a saját rendezvényeknek másodlagos. A vizsgált hálózatok megjelennek a **mások által szervezett rendezvényeken** is előadóként, kifejezetten meghívásra vagy a hálózat saját kérésére.

*„a vezetőség tagjai is megpróbálnak minden olyan konferenciára, rendezvényre, egyébre elmenni, ahol kérve is meg keresve is, vagy, hogy ha ne adj isten nem is mindig így szól a felkérés”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

*„minden tanácsadó, illetve én is próbáltam ezeket a kommunikációkat megvalósítani mindenütt, ahol lehetőség nyílt rá, minden olyan rendezvényen ahol érdekünk volt az, hogy ezt kommunikáljuk”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

**Média megjelenések** – Az előadások, rendezvények rendszerint média megjelenéssel is összekapcsolódnak, emellett alkalmi (vagy kampány) jelleggel előfordul a **helyi médiában** (tv, rádió, írott sajtó) való célzott megjelenés. Említésre került ezek költségigénye, amelyet ritkán tudnak a hálózatok saját erőből finanszírozni, illetve a személyes, médián belüli kapcsolatrendszer mozgatása, amely segítség lehet ezen a téren.



**Tagság külső kommunikációjában való megjelenés** – A hálózatok többségében az egyik fontos külső kommunikációs módszer az, hogy a **tagság saját külső kommunikációjában megjelenik a hálózat is**. Ezt a tagok önként, „maguktól” alakítják így, saját belátásuk keretében.

*„amikor nyilatkozik egy-egy szövetségi tag, akkor elsősorban a saját szekerét tolva, teljesen érthetően, ő a szervezetét jelzi, igen, tehát a szervezetének a képviselőjében nyilatkozik, és jó esetben megemlíti a ...-t.”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

*„Hát próbáljuk, hogy ha nem tudjuk másképpen irányítani, mint szakmai, szakemberként kapunk felkéréseket, és akkor megállapodunk, akitől a felkérést jön, hogy oké, akkor én most erről beszélek, de megtehetem-e, hogy azért 10 mondatot magáról a ...-ről is, hogy szórólapot, honlap címet, egyebet is mondassunk, soha nem volt elzárkózás.”*

*Forrás: Interjú hálózat vezetőjével*

**Honlap** – A hálózatok mindegyikének van **internetes megjelenése**, két esetben beszélhetünk saját honlapról, két esetben pedig a hálózatot működtető szervezet, intézmény honlapján megjelenő, hálózatra vonatkozó tartalomról. A honlapok, illetve a hálózatról szóló tartalmak minden esetben csak a legfontosabb információkra koncentrálnak, aktualitások nem találhatóak rajtuk, frissítésük nem ritkán több évvel ezelőtt történt meg utoljára.

### **A hálózat külső képviselete**

A hálózat külső kommunikációja minden esetben szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy **ki az, aki képviselheti a hálózatot** a külső kommunikáció során. E szereplő megjelölése minden esetben a **vezetői egység** felé mutatott, de minden hálózaton belül többféle elképzelés is megjelent erre vonatkozóan a különböző interjúalanyok felől.

A vizsgált hálózatok külső kommunikációja – az interjúalanyok saját elmondása alapján – mindenképp **tudatos fejlesztést igényel**. Erre vonatkozóan néhány javaslat, elképzelés már megfogalmazódott, így az internetes jelenlét fejlesztése saját honlapon és közösségi portálokon, a hálózati tagokkal közös marketing részét képező közös kommunikáció, illetve az, hogy – ahogyan a belső kommunikáció esetében a koordináció egysége – kell egy olyan kijelölt szereplő, akinek ez a saját, munkaköri feladata, és rendelkezik az ehhez szükséges készségekkel és képességekkel. Ez azonban a vizsgált hálózatokon belül egyelőre nem tudatos fejlesztői munka, de a kapcsolódó szükséglet és igény már felismerésre került.

## IV. Mellékletek

### **1. számú melléklet: Interjú felkérőlevél (hálózati vezetők)**

**Tisztelt Asszonyom / Uram!**

A **Revita Alapítvány felmérést végez** a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) megbízásából a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében, melynek feladata az **Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat** előkészítése és tevékenységének elindítása.

A Hálózat felállításával és tevékenységének megkezdésével az FSZK a **Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány által képviselt konzorciumot** bízta meg, amely tevékenységét 2013. július 08. és 2014. április 30. között végzi. A konzorcium olyan Hálózatot kíván kialakítani, amely a **leendő tagság szükségleteinek és igényeinek megfelelő**, számukra valóban **hasznos**, a **szakmai munkájukat támogató szolgáltatásokat és lehetőségeket nyújt**, és hosszú távon is **fenntartható**.

A Hálózat működésének kialakítása során **fontosnak tartjuk megszólítani** azokat a **szervezeteket**, illetve **szakembereket**, akik **korábban vagy jelenleg is olyan hálózat munkatársai vagy támogatói, amely tagjai magyarországi nonprofit szervezetek**. Ezek a hálózatok olyan értékes tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyet ha megosztanak velünk, akkor nagyban hozzájárulnak a Hálózat kialakításához és hatékony működéséhez.

**Kérjük, hogy ossza meg Velünk legfontosabb tapasztalatait egy személyes interjú keretében!**

Az interjú anonim módon készül, az interjúban elhangzott információkat feldolgozva, más egyéb interjúkkal összegezve jelenítjük meg a kutatás zárótanulmányában. Az interjú elkészítésének tényét megosztjuk a Megbízóval, de egyetlen, a zárótanulmányban megjelenő információ sem lesz összekapcsolható az interjúalanyainkkal.

***Együttműködését köszönjük!***

Debrecen, 2013. szeptember 10.

Prókai Orsolya  
kutatásvezető

## **2. számú melléklet: Interjú felkérőlevél (hálózat tagszervezetek)**

**Tisztelt Asszonyom / Uram!**

A **Revita Alapítvány felmérést végez** a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) megbízásából a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében, melynek feladata az **Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat** előkészítése és tevékenységének elindítása.

A Hálózat felállításával és tevékenységének megkezdésével az FSZK a **Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány által képviselt konzorciumot** bízta meg, amely tevékenységét 2013. július 08. és 2014. április 30. között végzi. A konzorcium olyan Hálózatot kíván kialakítani, amely a **leendő tagság szükségleteinek és igényeinek megfelelő**, számukra valóban **hasznos**, a **szakmai munkájukat támogató szolgáltatásokat és lehetőségeket nyújt**, és hosszú távon is **fenntartható**.

A Hálózat működésének kialakítása során **fontosnak tartjuk megszólítani** azokat a **szervezeteket**, akik **korábban vagy jelenleg is valamely hálózat tagjai**. A hálózatban való részvevők olyan értékes tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyet ha megosztanak velünk, akkor nagyban hozzájárulnak a saját Hálózatunk kialakításához és hatékony működéséhez.

**Kérjük, hogy ossza meg legfontosabb tapasztalatait kollégánkkal egy személyes interjú keretében!**

Az interjú anonim módon készül, az interjúban elhangzott információkat feldolgozva, más egyéb interjúkkal összegezve jelenítjük meg a kutatás zárótanulmányában. Az interjú elkészítésének tényét megosztjuk a Megbízóval, de egyetlen, a zárótanulmányban megjelenő információ sem lesz összekapcsolható az interjúalanyainkkal.

***Együttműködését köszönjük!***

Debrecen, 2013. augusztus 12.

Prókai Orsolya  
kutatásvezető

### **3. számú melléklet: Interjúvázlat**

**„TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében  
Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat  
felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”**

**- Háttér tanulmányok, elemzések készítése -  
Interjúvázlat**

**foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó  
nonprofit szervezetek részvételével jelenleg is / korábban működő hazai országos  
hálózatok számára**

#### **Bevezető**

##### **1. Hálózat szereplői**

*(Amennyiben a hálózat már nem működik, a kérdések múlt időben kerülnek megfogalmazásra.)*

##### **Tagság**

- Kik lehetnek tagjai az Önök hálózatnak? (Szervezetek, magánszemélyek, intézmények szektorok, stb.)
- Milyen belépési kritériumai, feltételei vannak a tagságnak? (Pl. Van-e tagsági díj?)
- Milyen esetekben szünteti meg az Önök hálózata valakinek a tagsági viszonyát?
- Van-e különbség a tagok között? Van-e „többosztályú” tagság?  
Amennyiben igen:
  - Miben áll, mit jelent a különbség?
  - Miben más egy-egy típusnak hálózati tagsága?
- Miért jó a hálózat tagjának lenni? Milyen érdeke fűződik a tagságnak ahhoz, hogy a hálózat fennmaradjon, működjön, és ő tag legyen? (Érdekek pontos beazonosítása!)
- Van-e valami hátránya a tagság számára annak, hogy ő a hálózat tagja? Van-e valami, ami arra motiválja őket, hogy kilépjenek a hálózatból? (Ellenérdekeltség beazonosítása)  
Amennyiben igen:
  - Mi ez az ellenérdekeltség?
  - Hogyan tudja kezelni ezt a hálózat?
- Van olyan szervezet, aki valamilyen ellenérdekeltség miatt nem lépett be a hálózatba?  
Amennyiben igen:
  - Mi ez az ellenérdekeltség?
  - Miért nem tudta ezt kezelni a hálózat?

### **Vezetés**

- Hogyan történik a hálózat vezetése?
- Milyen szerepek különülnek el a hálózat vezetésében?
- Milyen feladatai vannak az egyes szereplőknek?
- A vezetésben résztvevő szervezetnek / szakembernek milyen érdeke fűződik a hálózat kialakításához, működéséhez és fenntartásához?
- Van-e bármilyen ellenérdekeltsége a hálózat vezetésében résztvevőknek? Van-e valami, ami arra motiválja őket, hogy kilépjenek / megszüntessék a hálózatot?

Amennyiben igen:

- Mi ez az ellenérdekeltség?
- Hogyan tudja kezelni ezt a hálózat?

### **Támogatók**

- Van-e olyan szereplő (szervezet / szakember), amely anyagilag támogatta a hálózat létrehozását, illetve támogatja a működését?

Amennyiben igen:

- Melyek ezek a szereplők?
- Mit jelent, mi a tartalma a támogatásnak?
- Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
- Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
- Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?

- Van-e olyan szereplő (szervezet / szakember), amely szakmailag támogatta a hálózat létrehozását, illetve támogatja a működését?

Amennyiben igen:

- Melyek ezek a szereplők?
- Mit jelent, mi a tartalma a támogatásnak?
- Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
- Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
- Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?

### **Egyéb szereplők**

- Van-e olyan egyéb szereplő, aki a hálózat kialakulása vagy működése szempontjából fontos, és eddig nem beszéltünk róla?

Amennyiben igen:

- Melyek ezek a szereplők?
- Mit jelent, mi a tartalma a hálózathoz való kapcsolódásuknak?
- Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
- Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
- Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?

## **2. Működés**

(Amennyiben a hálózat már nem működik, a kérdések múlt időben kerülnek megfogalmazásra.)

### **Tevékenységek, szolgáltatások...**

- Milyen szakmai tevékenységet végez az Önök hálózata? (Összességében, önálló entitásként, mint hálózat, van-e szakmai tevékenysége?)
- Milyen szolgáltatásokat nyújt az Önök hálózata a tagságnak? (Belső, tagság számára nyújtott szolgáltatások.)
- Az egyes szolgáltatásokat hogyan, milyen formában, milyen gyakorisággal nyújtják?
- Hogyan és milyen rendszerességgel találkoznak a hálózat tagjai?
- Milyen tevékenységekbe vonják be a tagságot? Mi az, amiben egy „átlagos” hálózati tag részt vehet?
- Mennyire aktív az Ön hálózatuk tagsága? (= Mennyire él azokkal a lehetőségekkel, amelyet az előző kérdés alapján a hálózat kínál számukra?)
- A hálózat tagjai milyen szakmai hozzájárulást „tesznek bele” a hálózat működésébe? (Pl. tudásuk megosztása a közös rendezvényeken stb.)
- A hálózat tagjai milyen anyagi hozzájárulást „tesznek bele” a hálózat működésébe? (pl. tagdíj vagy infrastruktúra a rendezvényekre)
- Az Önök hálózati működését segíti-e fizetett munkatárs? Amennyiben igen, mi a feladata ennek a munkatársnak?
- Milyen fizikai, infrastrukturális háttérrel rendelkezik az Önök hálózata (iroda, eszközök)?

### **Kommunikáció – belső**

- Hogyan zajlik a kommunikáció a hálózaton belül?
- Mi a funkciója a hálózaton belüli kommunikációnak?
- Mi a tartalma a hálózaton belüli kommunikációnak?
- Milyen irányokban történik kommunikáció?
  - tagok és vezetés között (egy / kétirányú)
  - tagok és tagok között (egy / kétirányú)
- Milyen kommunikációs csatornákat használnak? *Csatornánként:*
  - Van-e a csatornák és a tartalmak között összefüggés?
  - Mennyire hatékony ez a kommunikációs csatorna?
  - Mik ezzel kapcsolatban a tapasztalatok? (Mire jó, mire nem?)
- Milyen kommunikációs csatornákat nem használnak?
  - Mi ennek az oka?
- Hogyan történik a belső kommunikáció irányítása?
- Milyen erőforrások szükségesek a belső kommunikációhoz?
- Hogyan változott a hálózat belső kommunikációja?
  - Mi a változások tartalma és iránya?
  - Mi a változások oka?
- Hogyan alakítaná át a hálózat belső kommunikációját? (Javaslatok)

### **Kommunikáció – külső**

- Hogyan zajlik a kifelé irányuló kommunikáció, amely a hálózatról szól?

- Kik a kifelé irányuló kommunikáció célcsoportjai, kiket kívánnak elérni?
- Milyen irányokban történik kommunikáció?
- Mit akarnak elérni a kifelé irányuló kommunikációval? (Mi a célja?)
- Mi a kifelé irányuló kommunikáció tartalma?
- Milyen kommunikációs csatornákat használnak? *Csatornánként:*
  - Van-e a csatornák és a tartalmak között összefüggés?
  - Mennyire hatékony ez a kommunikációs csatorna?
  - Mik ezzel kapcsolatban a tapasztalatok? (Mire jó, mire nem?)
- Milyen kommunikációs csatornákat nem használnak?
  - Mi ennek az oka?
- Hogyan történik a kifelé irányuló kommunikáció irányítása?
- Milyen erőforrások szükségesek a külső kommunikációhoz?
- Hogyan változott a hálózat külső kommunikációja?
  - Mi a változások tartalma és iránya?
  - Mi a változások oka?
- Hogyan alakítaná át a hálózat külső kommunikációját? (Javaslatok)

### **Változások**

- Milyen fontosabb változások voltak az Önök hálózatának életében? (A hálózat szakmai tevékenységének megváltoztatása, változások az elnökségben, a tagság összetételében)
- Miért következtek be ezek a változások? (Külső és belső tényezők egyaránt!)
- A hálózat működése kapcsán mi az, amin nem változtatna? (Operatív és szakmai területen egyaránt) Miért pont ezeken?
- A hálózat működése kapcsán mi az, amin változtatna? (Operatív és szakmai területen egyaránt) Miért pont ezeken?
- Összességében hogyan értékeli a hálózatuk működését? (Mennyire hasznos tevékenységet folytatnak? Milyen eredményeket értek el eddig? Mennyire jutott el a tagság egészéhez, amit szakmailag képviselnek? Mi az, amiben még fejlődniük kell?)

### **Jövő(kép)**

*(Amennyiben a hálózat már nem működik, ezek a kérdések kimaradnak.)*

- Milyen tervei vannak az Önök hálózatának? (Új szolgáltatások, tevékenységek, akciók, tagság bővítése stb.)
- Mennyire stabil az Önök hálózatának jövőbeni működése, működtetése?

### **Megszűnés (amennyiben megszűnt a hálózat)**

*(Amennyiben a hálózat még működik, ezek a kérdések kimaradnak.)*

- Mi volt az oka annak, hogy megszűnt az Önök hálózati tevékenysége? (Elérték a korábban kitűzött célokat? Okafogyottá vált a hálózatuk működése /megoldódott az, amiért létrejött a hálózatuk/? Kiléptek a tagok? Személyi változások, ellentétek miatt?)
- Mekkora létjogosultsága volt a hálózatuk szakmai tevékenységének? (Betöltötte-e azt a szerepet a hálózatuk, amit eredetileg szerettek volna?)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.