

**Kiss Adél**

## **Hálózati együttműködés felnőttképzési szervezetek között**

### **Bevezető**

Konferencia előadásom azzal a kérdéskörrel foglalkozott, hogy miért érte meg egy szervezetnek egy hálózathoz kapcsolódni. A hálózatok működésének illetve a hálózatban való működés mikéntjének a pozitív oldala, az előnyei, az eredményei kerültek fókuszba. (Külön elemzésben foglalkozok azzal, hogy a szervezetek miként értékelték a hálózati működés nehézségeit, problémáit, kihívásait.)

A hálózati működés, hálózatiság fogalmának értelmezésében Manuel Castells írására támaszkodom, aki a hálózati paradigmát mint fontos társadalomszervező elvet írja le. Szerinte a hálózati paradigma nem újkeletű, de a modern kommunikációs eszközök és technológiák megjelenése és működése “rásegített” arra, hogy az élet valamennyi rendszerébe (társadalom, kultúra, gazdaság, politika, stb.) behatoljon megteremtve így a hálózati világot. E szemléletben az individualizmus felülíródik, a hálózatban működő rendszerek nem egy végpontot kívánnak elérni, hanem nyitottak maradnak a változásra. Tudásra alapozott, horizontális, adaptív, tanulékony, időtlen, rugalmas kölcsönös függőségi rendszerek (Hendlein-Prazsák 2005). Új társadalmi morfológia ez, ahol “a hálózatokhoz történő kapcsolódás vagy az azokból történő kimaradás, az egyes hálózatok dinamikája, a domináns pozíciók megszerzése a társadalmi változás döntő faktora.” (Kovách 2016, p.60) A hálózat csomópontok halmaza, ahol csomópontok lehetnek – most konkrétan a felnőttképzés területéről véve – azok a fórumok, rendezvények, projektek stb. ahol a felnőttképzésben működő eszmék, információk, tudások, tapasztalatok megjelennek és összekapcsolódnak. Mint új és megújuló paradigma “a hálózati társadalom minőségi változást hoz az emberi lét gyakorlatában.” (Kovách p.61) A flexibilitás, a környezeti hatásokra való rugalmas alkalmazkodás képessége kulcstényező, a többnyire diverz környezetből érkező aktorok (pl. a felnőttképzés területén működő szereplők is nagyon eltérőek például anyagi, emberi erőforrásaikat és lehetőségeiket tekintve) a kapcsolódásaikat meghatározó közös cél érdekében összeadó erőforrásokat illetve tőkét generál(hat)nak. Gyakorlatilag szinergia a különböző erőforrású és kompetenciájú hálózati szereplők között

komplex (az egyes szereplők egyéni erőforrásait és kompetenciáit meghaladó) feladatok megvalósítása érdekében. Erőforrásmegosztás, ami közben facilitál, dinamizál, innovációra ösztönöz. A felnőttképzési szereplők körében végzett kutatás szerint (Schwarz-Weber 2010) a szakmai hálózatok az informáló, népszerűsítő szerepen túl a hatékonyabb szolgáltatások terén is kedvezőbb eredményeket tudnak hozni. Egy hálózati együttműködési forma közelebb tudja hozni egymáshoz az amúgy egymástól távolabb álló szakterületeket, a közös kínálatok pedig akár szélesebb társadalmi tanuló réteg elérésére, vagy szélesebb hozzáférés biztosítására is lehetőséget teremthetnek. A felnőttképzési szereplők részére ma nemcsak lehetőség a hálózati együttműködés, hanem a felnőttképzési gyakorlat és szervezetek szintjén mintegy “szükségyszerűség” (Schwarz-Weber, 2010).

## A kutatásról

A Pro Educatione Egyesület 10 éves fennállása és működése adta az alkalmat arra, hogy egy interjú kutatást tervezzünk és valósítsunk meg az alapító tagok és a hálózathoz kapcsolódó szervezetek képviselőivel, munkatársaival. E kutatási projekt keretében 20 interjú beszélgetés készült, valamennyi hozzávetőlegesen egy óra terjedelemben, 2021. december – 2022. március között. Szociológus végzettségű külső bedolgozó munkatársunk kérdezte az interjúalanyokat. Kérdései arra vonatkoztak, hogy a szervezetek milyen céllal kapcsolódtak a hálózathoz, sikerült-e elérni a kezdetben definiált célokat, milyen főbb aktivitásokat emeltek ki a megkérdezettek, és hogyan értékelték azokat a hálózat tíz éves működésében, milyen termékei illetve eredményei születtek a közös gondolkodásnak és tevékenységeknek, miért érte meg a hálózat tagjának lenni, illetve melyek voltak a szervezetek által tapasztalt nehézségek és kihívások a hálózati működésben, milyen lehetőségeket lát ma a hálózatban, illetve hol látja ezt a felnőttképzési hálózatot 5-10 éves távlatban. A beszélgetések írott változata alapján történt a kutatás eredményeinek feldolgozása. A konferencia előadásban a vizsgált kérdéskörből egyet választottam ki: mi volt az, ami miatt megérte kapcsolódni ehhez a felnőttképzési hálózathoz?

A Pro Educatione (a továbbiakban PE) hálózatához 15 szervezet kapcsolódik, szervezetenként minimum 1, de gyakran 2-3 képviselővel is, akik a felnőttképzési menedzsment területéről érkező munkatársak. A szervezetek egy része egyházmegyei alapítású (a gyulafehérvári egyházmegyéhez tartozik, annak területén tevékenykedik), de vannak a tagok között olyan civil szervezetek is, akiket egyház közeli személyek alapítottak, akiknek tevékenysége tartalmi szempontból az egyház tanításának továbbvitelére, szociális problémák megoldására, közösségejlesztésre stb. irányul, és munkájukban a felnőttképzés módszer és eszköztárát (is) használják. A felnőttképzési profi-

lok mentén kapcsolódnak a szervezetek a hálózathoz, azzal az alapgondolattal, hogy “egymástól tanulni jó, együttműködni hálózati szinten az mindig több hozadékot termel, mint az egyes tagszervezetek munkájának a summája.” (IP18)

## **Kutatási eredmények: a hálózati együttműködések percipiált haszna**

### *Új információ*

A vizsgált kérdésre kapott válaszok több alpontra csoportosíthatóak. Az egyik ilyen kategória, amely kirajzolható, az maga az új információ, többletinformáció, megismerés általi új tudás. Ennek különféle értelmezéseivel találkozunk az interjúkban. Azt látjuk, hogy egyrészt a még azonos területen (tehát valamennyi szervezet a felnőttképzés területét is érintve) tevékenykedő szereplők sem mindig ismerik egymást és képzési kínálataikat. Tehát ezen platform által sikerült megismerni, többet megtudni a másik szereplőről, szervezetről. Ezt így fejezik ki: “látom, hogy vannak a többiek, és hogy hogyan működnek ők” (IP5), a hálózati működés által “meg lehetett ismerni az egyházmegyében a felnőttképző szervezeteket” (IP4). Továbbá aki kapcsolódott a hálózathoz, az kapott “egy alapos leltárt, hogy milyen képzési, felnőttképzési kapacitás létezik az egyházmegyén belül” (IP14). Tehát a szervezeti tudás gyarapodott a szakterületnek a hálózathoz kapcsolódó többi szereplőjéről. A szereplőkről szerzett új információ és ismeret továbbá egy tágabb kontextusban értelmeződik. Kapcsolódik például a hálózati működés közös céljához (“tudunk egymásról és nagyjából egy cél felé megyünk” IP4), a közösség-tudathoz (“abban a dologban, amiben én munkát és szolgáltatást vállaltam, abban nem vagyok egyedül” IP14), vagy ahhoz a felismeréshez, hogy ez az új szintér egyben lehetőség a népszerűsítésre (“az, hogy minket ismernek közvetlenül azok, akikkel dolgunk volt, az bizonyos értelemben egy reklám is” IP7).

### *Kapcsolatok és közösség*

A szervezetek működésében és további szervezetekkel való együttműködésében kulcsszerepe van az egyes egyéneknek, az emberi kapcsolatoknak. Több interjúalany is megemlíti, hogy az emberek, a kapcsolatok az, ami egyik legnagyobb haszna ennek a hálózati működésnek. Van, aki úgy tapasztalta, hogy kialakult egy “kisközösség”, ami szakmai grémium (“a civil szféra életében nagyon fontos, hogy találkozzunk hasonló gondolkodású emberekkel” IP4), amelyben jó baráti kapcsolatok is találhatóak. A tapasztalatomegosztás, szakmai tanulás és közösségépítés céllal évente kétszer szervezett hálózati találkozók és továbbképzések már a kezdetektől a kapcsolatok építését és a kapcsolati tőke generálását célozták a hálózatban. A szakmai vonatkozású eredmények mellett volt, aki úgy értékelte, hogy ezeken az alkalmakon “sikerült egy-egy családias találkozót összehozni” (IP8). A találkozások, az emberi kapcsolatok nyilvánvalóan

nem önmagukért, hanem közös célok mentén jöttek működésbe: “a kapcsolatainkban a közös pontjaink is találkozhattakb” (IP2). A hálózati működésnek a dinamikus kapcsolatteremtő oldala is kifejezésre került, amint egyik interjúalany mondta: “sokkal könnyebb volt elérni az embereket is, és bár különbözőképpen tudtunk szolgálni, ebből erőt merítettünk” (IP9). A kapcsolatok úgy alakultak, hogy közös kezdeményezések, projektek láttak napvilágot, amelyekben “együtt tudtunk dolgozni” (IP1). Összegezve: “a jó kapcsolataink kialakulása megfizethetetlen, és ez a közösség is” (IP20). Szakmai közösség is, amely szakmai kérdéseket, problémákat, kihívásokat beszél meg, illetve olyan, amelynek arca van: “az egymás közötti ismeretség nagyon sokszor megmutatta a hasznát, hiszen bárki szervezett valamilyen rendezvényt, már rögtön tudtunk arcokat kapcsolni a nevekhez, intézményekhez” (IP15)

### *Tudás tőke*

A hálózati találkozónak és további képzési alkalmaknak kifejezett célja volt, hogy szakmai tudást nyújtson a kapcsolódó szervezeteknek. Ez elsősorban a felnőttképzési tartalomkidolgozás, képzésmegvalósítás, értékelés stb. kérdéseire kapcsolódott, ebben nyújtott szakmai ismereteket, tapasztalatokat. De több ilyen jellegű eszmecsereben szervezetfejlesztési vonatkozású ismeretátadás is zajlott. Ahogyan fogalmaz egy interjúalany: gyakorlati haszna volt a “szakmai tudás, amit a szervezetfejlesztés terén nyújtott” (IP2). A hálózatban kapott új tudást, szakmai vonatkozású tudást több interjúalany is kiemeli. A külföldi trénerek, oktatók, előadók által hozott új tudásokat értékelik. (“Elsősorban ez a szakmai fejlődési lehetőség amit a külföldi kapcsolatokon keresztül kaptunk.” IP16) Összességében: “adott egy know-howt” (IP11). Az interjúkból kiderült, hogy a szervezetek képviselői önmaguk számára mintegy saját tudásszerzőként is értékelik, amit a hálózatban a képzési alkalmakon kaptak: a hálózati működés hozadéka “saját magunk fejlesztése” (IP1), ”az én szakmai tudásomhoz, sokszor adott hozzá” (IP4).

### *Tapasztalatmegosztás*

A fentebbi szempontokban már érintőlegesen említésre került, itt további interjúrészletekkel is alátámasztjuk. A hálózati együttműködés egy olyan terepet/aránt is jelentett, ahol a tapasztalatmegosztás kulcsfontosságú volt, a tanulás egyik fontos eszköze lett. A hálózati fórumok, képzések lehetőséget adtak arra, hogy “kimondjuk a problémáinkat, és próbáljunk megoldást is keresni” (IP4). Egyfajta forrás, amiből meríteni lehet a hétköznapi törekvésekhez: “sokat fel tudtam használni a magam szervezetében is különböző szakmai anyagok és módszerek alkalmazásával” (IP1). Voltak szereplők, akik az egyéni szervezeti szintén túl a közösen szervezett, a háló-

zati potenciálra támaszkodó szakmai megvalósítások tapasztalatát értékeli rendkívülinek. Így fogalmaznak: számukra hasznos volt “a közösen szervezett programok mindennemű tapasztalata” (IP9). Ebben a hálózati működésben gyakori a “az egymástól való tanulás” (IP5), kifejezésre kerül mint szakmai szemlélet, “a világra való rálátás” (IP15), amiért megérte ide bekapcsolódni. Továbbá “láttunk egy más gondolkodásmódot, egy más megvalósítási lehetőséget, hogy lehet másképp is, mint amit mi eddig ismertünk” (IP10). Ezek a tapasztalattmegosztások nemcsak önmagukért, önmagukban hasznok, hanem további értelmezésre, gondolkodásra, felismerésre vezet: “sokat tanultunk így egymástól, és csodálkoztunk rá bizonyos dolgokra, hogy ami nekünk olyan egyértelműen megy, másnak pedig nem feltétlenül, az valójában mekkora érték” (IP15).

### *Szakmai termékek*

Bár a kezdeti hálózati célkitűzésekben a szakmai produktumok nem elsődleges célként definiálódtak, az együtt gondolkodás és együttműködés kitermelte azokat. Felnőttképzési tananyagok, oktatási segédesszközök, kiadványok, stb. lettek a “közös szakmai termékek megálmodásának” (IP2) eredményei. Szervezeti szinteken is megragadhatóak ilyen eredmények: egy interjúalanyunk emeli ki, hogy “egy szakmai ötlettől, ami elsőre nem is tűnt olyan jónak, eljutottunk egy többalkalmas képzéssorozatig” (IP6). Azaz a közös gondolkodási, a hálózati facilitálási folyamatok elvezet(het)nek olyan eredményekre, amelyeket egyénileg a szervezetek elsőre nem feltétlenül látnak meg, gondolnak sikeresnek. De az egyéni szervezeti szinten túl a hálózat közösségi színterében is vannak kimondott eredmények. “Sarkalltak, lelkesítettek, hogy valami olyat találjunk ki, amit együtt meg tudunk valósítani” (IP8) a hálózati projektekben megvalósult képzési programok ilyen közös “termékek” voltak.

### *Dinamika*

A hálózatban körvonalazódott erőforrás-koncentrátumot egyes szereplők mintegy löketként nevezik meg: “adott még egy jó háttérselet a munkánkhoz, motivált minket arra, hogy együtt gondolkodjunk, hogy közös programokat valósítsunk meg” (IP12). Másik szereplő pedig épp a gyors erőforrásmegosztás képességét emeli ki: “amikor veszélyhelyzet van, vagy gyorsan kell valami, gyorsan érkezik a segítség, a válasz” (IP16). A hálózati közös programokat, eseményeket volt, aki úgy értékelte, hogy “az ott eltöltött néhány nap is olyan élmény volt” (IP8), “sok-sok jó élmény” (IP20) is lehet velejárója ezeknek a működéseknek.

A hálózati (rá)hatások szervezeti szintű dinamikákat is mozgathatnak: “Megpezdült az élet egyesületünk keretében, mert azokat a pályázatokat, amelyeket a PE finanszírozott, azokat helyileg a csoportvezetőink valósították meg” (IP20).

Nyomon követhetőek a hálózatból kifele, a társadalom fele működő dinamikák is, amelyek a hálózati kapcsolódás és működés hatására továbbgyűrűznek a szervezeti szintről kifele: “sok helyre el tudtunk menni és több célcsoportot meg tudtunk szólítani, el tudtunk jutni a tagszervezetek különböző célcsoportjaihoz... a hálózat nélkül ezek a programok nem valósultak volna meg”. (IP20)

### *Elismerés, legitimitás*

A szervezetek és munkatársak jobb megismerése a hálózatban és az évek folyamán zajlott hálózati együttműködések kitermelték azt a többletet is, amely az elismerés, legitimitás kérdéséhez kapcsolódik. Egyik interjúalanyunk így fogalmaz: “egy kis szervezetnek mint a miénk, elsősorban a felnőttképzés területén ad egy ún. status quo-t, tehát tartozunk valahova, nem porszem vagyunk a világban” (IP7). Másnál az domborodik ki, hogy ezáltal egy egyházi közösség elismerését kapták meg, amelyre már korábbról is vágytak: “valamilyen formában mi is a katolikus egyházhoz tartozónak érezzük magunkat, általuk [PE hálózat] éreztem azt, hogy kicsit az egyházhoz tartozunk” (IP10). Túllépve egy másik szintre, a keresztyény, egyházi civil szereplők által szervezett felnőttképzés is mint olyan profitál a hálózati működésből: “gazdagodott elkötelezett emberekkel ez az ügy” (IP18).

### **Összegzés**

Megfigyeléseink alapján egyaránt van kapcsolati aktivitás és inaktivitás is a hálózatban, a közelség és távolság, a laza illetve stabil kapcsolatstruktúrák egyaránt megragadhatóak ahogy a különböző projektekre és tevékenységekre szisztematikusan rátekintünk. Egy ilyen környezetben az érzékelések is sokfélék. A kutatásban a hálózati kapcsolódások egyfajta tartalmi funkciójára vonatkozóan kaptunk eredményeket. Kirajzolódik a válaszokból, hogy a felnőttképzési eszmét, tudást, információt és támogatásokat áramoltató rendszer több szempontból is csomópont, ezeket megtapasztalták és megfogalmazták az interjúalanyok. Közös érdek és érték van, illetve az egymás közti kommunikáció működik, ez alapot ad(hat) arra, hogy bővüljön, tovább épüljön a hálózat. A válaszok kidomborítják a multiplikatív jelleget. Kovách (2016) szerint a “stratégiai céllal létrehozott hálózatnak is piaci céljai vannak, de ezt kiegészítheti az új képességek és tudások megszerzése” (p.64) Az interjúalanyok által kimondott “megsokszorozódott erőforrások”, “hozzáadott értékek” olyan potenciált hordoznak, amely segít fejlődni és fejleszteni. Mindkettő szükségesnek bizonyul a felnőttképzésben.

## Felhasznált irodalom

- Hendlein Teréz, Prazsák Gergő. „A hálózati társadalom receptje. Gondolatok Manuel Castells „A hálózati társadalom kialakulása” című könyvéről”. *Információs Társadalom* V, 4. szám (2005): 130–138.
- Kocsis É. (2000): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In: Bara Zoltán–Szabó Katalin (szerk.): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba*. Aula Kiadó, Budapest
- Kovách, Imre (2016) *Az MNVH hálózati működési formájának leírása és értékelése*. In: *Vidéki innováció és hálózatosság*. Debreceni Egyetemi Kiadó; Herman Ottó Intézet, Debrecen, pp. 60-82.
- Schwarz, J., – Weber, S. M. (2010). *Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung*. In K. Dollhausen, T. C. Feld & W. Seitter (Eds.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (pp. 65-90). Wiesbaden: VS.