



)(globális

STRONGER
OTS

Ismerd meg hálózatodat:

Típusok, funkciók és
fejlődési szakaszok

Módszertani anyag civil szervezeti hálózatok számára

Ezt a módszertani anyagot a Glopolis dolgozta ki az Európai Unió által finanszírozott Stronger Roots program keretében. A kiadványban szereplő nézetek és vélemények kizárólag a szerzők véleményét tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség véleményével. Sem az Európai Unió, sem a támogató hatóság nem vállal felelősséget azokért.

A Stronger Roots program célja a civil szervezetek és hálózatok ellenállóképességének növelése, társadalmi tőkéjük megerősítése, valamint beágyazásuk azokba a közösségekbe és társadalmakba, amelyekben működnek. A programot az OSF Prague, a NIOK Alapítvány, az OSF Bratislava és a Glopolis valósítja meg.

Szerző: Lebeda Petr

A magyar fordítás AI-alapú eszközzel és a NIOK Alapítvány csapatának lektorálásában készült el.

www.glopolis.org

2026

Tartalomjegyzék

Bevezetés a civil hálózatokba	4
A hálózatok értéke	6
A hálózatok kategorizálása	7
Hatókör és méret	8
A tagság összetétele	8
Struktúra, vezetés és nyitottság	9
Cél	10
A tagok főbb funkciói	10
A hálózat időtartama, fejlődése (életciklusa) és tevékenységi szintje	13
Összefoglalás – Miért fontos a kategorizálás?	15
Munkalapok	16
1. Milyen típusú hálózatok van?	17
2. Milyen funkciókat lát el a hálózatok?	21
3. Milyen fejlődési szakaszban van a hálózatunk?	25
Főbb források	28

Bevezetés a civil hálózatokba

Miről fogsz tanulni

Milyen **funkciókat** látnak el a hálózatok tagjaik és a társadalom egésze számára?

Mi teszi a civil hálózatokat értékké a **társadalmi változások** előmozdításában?

Melyek azok a **főbb jellemzők**, amelyek segítenek leírni a **különböző típusú hálózatokat**?

Milyen **szintű tevékenységet** folytatnak és hogyan fejlődhetnek a hálózatok a **különböző szakaszokban**?

Hogyan segítheti a **kategorizálás** a hálózatok értékelését, fenntartását, erősítését vagy fejlesztését?

A hálózatok értéke

Próbáld meg felidézni egy példát egy sikeres **rendszerszintű változásra** egy számodra ismerős kontextusból – oktatási reform, védett környezetvédelmi terület létrehozása, szociális szolgáltatás biztosítása a lakóhelyeden. Bármilyen eredményről is volt szó, valószínűleg **évekbe telt, több tucat kulcsfontosságú ember, több száz találkozó**, megbeszélés és gyakorlati lépés kellett hozzá. Az eredeti jó szándékot sokkal mélyebben kellett elemezni és megérteni, másképp kellett bemutatni, vagy akár jelentősen átalakítani a folyamat során. Valószínűleg a kérdés különböző aspektusait külön-külön kellett elemezni és kezelni, mielőtt azok összeálltak volna egy megoldásnak nevezhető egészé. Különböző akadályokat kellett leküzdeni nem tervezett módszerekkel, vagy ismeretlen emberek, csoportok, intézmények bevonásával. A változás kulcsszereplőinek egy adott ökoszisztémán belül kellett mozogniuk, és a kérdéshez kapcsolódó érdekelt felek hálózatát kellett bevonniuk vagy létrehozniuk.

A hálózatok – platformok, ernyőszervezetek, ágazati szövetségek, koalíciók, munkacsoportok, tanulóközösségek stb. – a kollektív cselekvés formái. Egyre fontosabb formát képviselnek a civil társadalom szerveződésében. A mai összekapcsolt világ komplex kihívásai magasabb szintű és minőségű **interakciót és együttműködést** igényelnek. A szilárd, önálló, lapos, egyirányú törekvések nem csak az olyan nagyobb, kritikus és sokrétű kérdések, mint a társadalmi egyenlőtlenség és a környezeti fenntarthatóság kezelésében nem elégségesek, hanem még a kisebb léptékű, helyi változások megvalósításában is kudarcot vallanak. Ezenkívül a hálózatok ugyanolyan fontos eszköznek számítanak a kormányzás, az üzleti élet és a tudományos törekvések terén.

A hagyományos hierarchikus struktúráktól eltérően, amelyek felülről lefelé irányuló ellenőrzésre és merev irányítási láncokra támaszkodnak, a hálózatok **decentralizáltságukkal, alkalmazkodóképességükkel és dinamikus információáramlásukkal** tűnnek ki. Sok kormányzati és vállalati környezet korlátozza a struktúrában belüli egyének tudását azzal, hogy kivel konzultálhatnak és milyen intézkedéseket hozhatnak. Az ott dolgozók nem feltétlenül azonosulnak a struktúra céljaival.

A hálózatok elősegítik a közös célokkal rendelkező magánszemélyek és szervezetek közötti együttműködést, gyakran gyorsabb döntéshozatalt, innovációt és **kollektív problémamegoldást tesznek lehetővé**. A hálózatok rugalmasak lehetnek, ha megosztják a hatalmat és a felelősséget, ami lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változásokhoz vagy kihívásokhoz. Ez a struktúra különösen hatékony a mai világ komplex, gyorsan változó környezetében.

Nyilvánvaló, hogy nem minden civil hálózat működik így és valósítja meg ezt a potenciált. Sok hálózat meglehetősen formális, felülről irányított vagy félig aktív lehet. A tagok belső elégedetlensége vagy passzivitása megbéníthatja a kollektív cselekvést. Egy vagy néhány tag dominálhat a többiek felett. Ha a döntéshozatali folyamatok túlságosan bonyolultak, jelentősen lelassíthatják a kollektív cselekvést és korlátozhatják a hálózat képességét, hogy gyorsan reagáljon a környezetben bekövetkező fontos változásokra. Bizonyos esetekben (például erősen konfliktusos helyzetekben) az együttműködésen alapuló hálózati struktúrák egyáltalán nem feltétlenül a legmegfelelőbb megoldás.

A hálózatok kategorizálása

A hálózatok nagyon különbözőek lehetnek. Számos jellemzőben eltérnek egymástól, például **céljukban, struktúrájukban, hatókörükben, tagságukban vagy méretükben**. Például egy kis, helyi, tudásmegosztást biztosító hálózat előnyben részesítheti a kulcsfontosságú személyek közötti informális interakciókat, míg egy nagy, nemzetközi szakpolitikai hálózatnak szilárd irányítási struktúrára van szüksége, amelyek átláthatóan szervezik a több száz, különböző országokban működő tagszervezetet.

A hálózat értékelése, erősítése vagy fejlesztése előtt legalább azt meg kell érteni, hogy milyen típusú hálózatról van szó, milyen funkciókat lát el, és milyen fejlődési szakaszban van.

Például a közösségi alapú hálózatok gyakran a helyi szintű elkötelezettségre és a helyi hatásra koncentrálnak, hangsúlyozva az inkluzivitást és a közösség igényeire való reagálóképességet. Az érdekvérvényesítő hálózatok elsőbbséget adhatnak a szakpolitika befolyásolásának és az érdekelt felek hatékony mozgósításának. A szolgáltatásnyújtó hálózatok esetében az értékelések általában a működési hatékonyságra, az erőforrások elosztására és a biztosított szolgáltatások minőségére koncentrálnak. A tudásmegosztásra összpontosító hálózatok az információk terjesztését és feldolgozását igénylik, míg az együttműködésre irányuló hálózatok a partnerségek erősítésére és a kollektív problémamegoldásra koncentrálnak.

A fejlesztési szakaszok során a korai fázisok gyakran a tervezést és a megvalósíthatóságot hangsúlyozzák, míg az érett hálózatok az eredményekre, a hosszú távú hatásra és a fenntarthatóságra koncentrálnak.

Minden civil hálózat egyedi, saját hozzáadott értékekkel rendelkezik és saját kihívásokkal szembesül. A hálózatok jobb megértése és a velük való további együttműködés érdekében azonban hasznos, ha azokat közös kategóriákba soroljuk. **Minden dimenzió betekintést nyújt a hálózat működésébe, az érdekelt felek bevonásába és a célok elérésébe**. A kategorizálás lehetővé teszi, hogy relevánsabb tapasztalatokból és hasonló hálózatok eszközeiből merítsen. A hálózatok leírásához számos különböző szempontot lehet figyelmebe venni. Itt a legalapvetőbbeket mutatjuk be, valamennyire csoportosítva.

Hatókör és méret

Írd le a hálózat **földrajzi hatókörét és tagjainak számát**.

- **Helyi vagy regionális** – Egy adott településre vagy régióra összpontosít (pl. szomszédsági érdekvédelmi csoportok).
- **Országos** – Egy országon belül működik, gyakran bevonva az országos szintű érdekelt feleket.
- **Határokon átnyúló** – Egy földrajzi régión belül több országra kiterjed (pl. Közép- és Kelet-Európa, Visegrádi Négyek stb.).
- **Nemzetközi vagy globális** – Kontinensek közötti tagokat és kérdéseket érint, világszerte elérhető.

A tagok száma alapján megkülönböztethetünk kis, közepes és nagy hálózatokat. Bár gyakran így van, a hálózat mérete nem feltétlenül felel meg a földrajzi lefedettségnek. Létezhetnek kis, informális nemzetközi hálózatok, valamint nagy országos hálózatok is. Általánosságban azonban **a méret határozza meg a hálózat kapacitását és törekvéseit, és általában azt is, hogy mennyire kell formalizálnak lennie a hálózatnak**.

A tagság összetétele

A hálózat **részvevőinek típusát és szerkezetét** írja le.

- **Egyén alapú** – Elsősorban magánszemélyekből áll (pl. aktivisták, szakértők, közösség tagjai).
- **Szervezeti alapú** – Civil szervezetekből áll.
- **Többféle érdekelt fél** – Magánszemélyek, civil szervezetek, kutatók, magánszektor, közintézmények stb. keverékét foglalja magában.
- **Hálózatok hálózata** – Meta-hálózatok, amelyek a meglévő hálózatokat egy szélesebb körű ernyő alatt összekapcsolják.

Ez különösen fontos a vezetés és a struktúra szempontjából. Az egyén alapú hálózatok döntéshozatali mechanizmusai jelentősen eltérnek a szervezeti alapú hálózatokétól. Emellett egyfajta szereplők (**homogén** hálózat) általában könnyebben szervezhetőek, mint a különböző típusú érdekelt felek (**heterogén** hálózat). Ez viszont nagyban függ a hálózat céljától is (lásd alább).

Struktúra, vezetés és nyitottság

Írd le a hálózat **vezetési és koordinációs mechanizmusait**.

- **Központosított** – Egy hivatalos szerv (pl. titkárság) irányítja a működést és a stratégiát.
- **Központi csoport által vezetett** – Néhány rendkívül aktív tag vagy egy irányító bizottság irányítja a hálózat tevékenységét és döntéseit.
- **Decentralizált (tagok által vezetett)** – A vezetés és a kezdeményezések organikusan alakulnak ki a tagok körében, minimális központi irányítással.

A konszenzuson alapuló hálózatok általában inkluzívabb döntéshozatallal, aktív részvétellel és az összes tag képviselésével jellemezhetők; nagyobb a felelősségvállalás és a legitimitás, de kevésbé koordináltak, hatékonyak és eredményesek lehetnek, mint a centralizált hálózatok.

- **Formalizált** (általában jogi státusszal) – Világos vezetési szabályokkal, tagsági kritériumokkal és koordinációs mechanizmusokkal működik, célzottabb és koherensebb.
- **Informális** – Kevésbé strukturált, gyakran közös célok, kampányok, vagy csak gyakorlatok, koncepciók köré szerveződik, a részvétel rugalmas, de a tagsági identitás és a kölcsönös kapcsolatok lazábbak.

A hálózatokkal való együttműködés egyik kulcsfontosságú változója azok **nyitottsága**, amely meghatározza azt is, hogy mennyi erőfeszítést kell tenni a kollektív cselekvés megvalósításához:

- **Nyitott hálózat** – bárki, aki osztja a hálózat céljait és hozzá szeretne járulni, szívesen látott
- **Zárt hálózat** – szigorúbb ellenőrzés és tagsági kritériumok

Tipp: Használd az anyag végén található **1. munkalapot**, hogy gyorsan képet kapj a hálózatok típusáról.

Cél

Írd le a hálózat **fókuszát**.

- **Közösségi alapú hálózatok:** Helyi kérdésekre és helyi kezdeményezésekre összpontosítanak.
- **Tematikus hálózatok:** Konkrét témákra, például emberi jogokra, környezetvédelemre vagy oktatásra összpontosítanak.
- **Szolgáltató hálózatok:** alapvető szolgáltatásokat biztosítanak, például egészségügyi ellátást, oktatást vagy szociális szolgáltatásokat.
- **A tagság méretére összpontosítanak** – általában nagyobb, sokszínűbb tagcsoport; nagyobb reprezentativitás; nagyobb esély az erőforrások összegyűjtésére, de ezzel együtt fennáll a felszínesség vagy a belső feszültségek kockázata is.
- **A tagság minőségére összpontosít** – könnyebb kapcsolatokat építeni a korlátozott számú tag között és közös fellépésben megállapodni, de lehet, hogy nem elég reprezentatív vagy legitim.

Ez a jellemző azért fontos, mert a különböző célok és működési méretek eltérő megközelítést igényelnek a hálózat részéről. Egy kicsi, helyi vagy informális hálózatnak nincs kapacitása és szüksége sem arra, hogy kifinomult vezetési struktúrát hozzon létre vagy alapos értékeléseket végezzen. Az érdekérvényesítő hálózatokat általában inkább a külső hatások vezérik és azok állnak a fókuszában egy adott témához kapcsolódóan, míg a szolgáltató hálózatok inkább a tagok kapacitásaival és működési környezetével foglalkoznak.

A tagok főbb funkciói

Ez a kategorizálás segít leírni, hogy mit kell a hálózatnak nyújtania a tagjai számára. Két hasznos módszer létezik a hálózat funkcióinak leírására, amelyek kiegészítik egymást:

- **Funkciók mint alaptevékenységek (mit csinálunk / hogyan dolgozunk):** a hálózat által végzett ismétlődő folyamatok.
- **Funkciók mint érték a tagok számára (mit kapnak a tagok / miért fontos):** az előbbiek eredményeként a tagok által tapasztalt előnyök.

Ez a két szemléletmód ugyanazt a valóságot írja le különböző szögekből. Egyetlen tevékenység többféle értéket is teremthet a tagok számára (például a találkozók bizalmat építhetnek, fokozhatják az együttműködést és erősíthetik a szakpolitikai befolyást). Hasonlóképpen, ugyanaz a fajta érték a tagok számára különböző tevékenységek révén is létrehozható (például a kapacitásépítés támogatása tudásmegosztással, facilitációval, találkozók szervezésével vagy befektetéssel).

Mit csinálunk (alapvető tevékenységként felfogott funkciók):

- **Információmegosztás (előválogatás és hozzáférhetővé tétel):**
A hálózat azonosítja a legrelevánsabb erőforrásokat (információk, lehetőségek, kapcsolatok, adatok) és hozzáférhetővé teszi a tagok számára. Ez csökkenti a túlterheltséget és időt takarít meg azáltal, hogy a megosztott információkat praktikus, használható erőforrásokká alakítja.
Példák: havi szakpolitikai összefoglalók, címkézett közös könyvtár, kezdőcsomag új tagok számára (sablonok, kapcsolatok, adatok).
- **Kihangosítás (az üzenet hangosabbá és egyértelműbbé tétele):**
A hálózat megerősíti a tagok kollektív hangját azáltal, hogy közös üzeneteket alakít ki és azokat következetesen kommunikálja kifelé. Ez magában foglalhatja a nyilvános pozicionálást, a narratív keret kialakítását vagy a koordinált tájékoztatást, amely hitelesebb, mint az elszigetelt üzenetek.
Példák: közös nyilatkozatok, összehangolt posztolás és médiafigyelem, egyeztetett narratíva, alapvető üzenetek, GYIK, sajtócsomag.
- **Összehívás (érdekeltek összehozása):** A hálózat a megfelelő embereket – tagokat, szövetségeseket, intézményeket, finanszírozókat, szakértőket – hozza össze egy helyre, hogy összehangolja és előremozdítsa a munkát. Az összehívás nem csupán egy találkozó, hanem olyan célirányos interakció létrehozása, amely döntésekhez, koordinációhoz vagy új kapcsolatokhoz vezet.
Példák: negyedéves, több érdekelt felet összefogó kerekasztal, tematikus munkacsoportok, koordinációs telefonkonferenciák.
- **Közösségépítés (összetartozás és közös normák létrehozása):** A hálózat befektet a kapcsolatokba, a közös identitásba és a közös munkamódszerekbe, így a tagság idővel értékesebbé és az együttműködés könnyebbé válik. Tudatosan ápolják a bizalmat, a kölcsönös támogatást és a „mi” érzését.
Példák: Beléptetési folyamatok, a tagok közötti egymást támogató / mentoráló rendszerek, éves elvonulások, tagok bemutatására szolgáló sorozatok.
- **Befektetés / támogatás:** A hálózat kézzelfogható támogatást nyújt a tagok számára – anyagi forrást, közös szolgáltatásokat, eszközöket, személyi kapacitást vagy szakértelemhez való hozzáférést. Ez csökkenti a cselekvés előtt álló akadályokat, és segít a kisebb vagy szűkös erőforrásokkal rendelkező szervezeteknek egyenlőbb alapon részt venni.
Példák: mikro-támogatások tagok által vezetett kezdeményezésekhez, megosztott szolgáltatások (pl. jogi ügyfélszolgálat, kommunikációs támogatás), gyorsreagálású alap.
- **Facilitálás (tanulás, koordináció és hatékonyság):** A hálózat elősegíti a hatékonyabb együttműködést – javítja a koordinációt, lehetővé teszi a egymástól tanulást, és csökkenti a felesleges párhuzamos munkavégzést. A facilitálás egyaránt támogatja a tagok részvételét és a hálózat fejlődését azáltal, hogy segíti a döntéshozatalban, a tapasztalatokból való közös tanulásban és a megfelelő emberek és feladatok összekapcsolásában.
Példák: Utólagos értékelések („mi működött / nem működött / legközelebb”), a tanulságok megosztása, partnerkereső adatbázis („ki tud segíteni X-ben?”), koordinációs eszközök (közös naptár, munkaterület).

A hálózatok általában több funkciót is betöltenek. Egy érdekképviselői hálózatnak szűrnie kell a beérkező információkat és felerősítenie a kimenő üzeneteket, időt kell szánnia a tagok közötti belső támogatásra és a külső érdekelt felek összehívására. Ez általában közösséget teremt, amely szintén erőforrásokat jelent a hálózat számára.

Mit kapnak a tagok (a tagok számára értékes funkciók):

- **Tudásmegosztás és kapacitásépítés:** A tagok erősítik készségeiket, megközelítéseiket és szervezeti kapacitásukat, mert a hálózaton keresztül a tanulás gyorsabb és gyakorlatiasabb. A hálózat segít a tagoknak hozzáférni a hasznos know-how-hoz, átvenni a bevált gyakorlatokat és elkerülni a kerék újbóli feltalálását.
Példa: Egy regionális egészségügyi civil szervezetekből álló hálózat workshopokat szervez, hogy a kisebb tagszervezeteket hatékony közösségi elérési stratégiákra képezze.
- **Társadalmi tőke és kohézió:** A tagok bizalmat, kapcsolatokat és összetartozást építenek ki, ami megkönnyíti és biztonságosabbá teszi az együttműködést. A tagok hajlamosabbak segítséget kérni, érzékeny kihívásokat megosztani és koordinálni, mert a hálózat csökkenti az elszigeteltséget és növeli a kölcsönös bizalmat.
Példa: Egy vallások közötti szövetség összehozza a vallási csoportokat, hogy kölcsönös bizalmat építsenek és elősegítsék a békét egy megosztott közösségben.
- **Együttműködés és kockázatmegosztás:** A tagok együtt végzik el azokat a feladatokat, amelyek egyedül nehezen lennének megvalósíthatók – közös projektek, megosztott szolgáltatások, összehangolt cselekvés –, és megosztják a költségeket, a munkaterhet és a kockázatokat (pénzügyi, hírnévvel kapcsolatos, politikai vagy jogi). A hálózat csökkenti a tagok sebezhetőségét azáltal, hogy a felelősséget és a láthatóságot több szervezet között osztja meg.
Példa: A jogi segítségnyújtó szervezetek hálózata közösen vezet stratégiai peres eljárásokat, megosztva az ügyeket, a szakértelmet, a nyilvános kommunikációt és a költségeket, így a jogi, pénzügyi és politikai kockázatokat nem egyetlen szervezet viseli, hanem közösen.
- **Érdekérvényesítés és (ágazati) szakpolitikai befolyás:** A tagok erőteljesebb és tisztább hangot kapnak, hogy alakíthassák a munkájukat vagy közösségeiket érintő szakpolitikákat és döntéseket. A hálózat növeli a hitelességét és az elérését az összehangolt álláspontok, a koordinált elkötelezettség és az intézmények, a média és a nyilvánosság felé irányuló következetes üzenetek révén.
Példa: Egy globális oktatási hálózat lobbizik a kormányoknál a lányok oktatására szánt finanszírozás növelése érdekében, befolyásolva ezzel a nemzeti szakpolitikai napirendet.

- **Intézményi elszámoltathatóság és (rendszerszintű) felügyelet:**
A tagok közösen figyelemmel kísérik az intézményeket és rendszereket, elősegítik az átláthatóságot, és korrekciót szorgalmazznak, ha a szabályokat vagy kötelezettségvállalásokat nem tartják be. Ez a hálózat mandátumától és kapacitásától függően a tényeken alapuló vizsgálattól és nyilvános jelentéstételtől a koordinált panaszokig vagy felügyeleti intézkedésekig terjedhet.

Példa: Egy demokratikus átláthatósági hálózat figyelemmel kíséri a választási folyamatokat, és nyilvánosan jelenti a szabálytalanságokat a demokratikus normák fenntartása érdekében.

Tipp: Használd a jelen anyag végén található **2. munkalapot**, hogy átgondold, melyik öt fő funkciót teljesíti hálózatotok jelenleg a leginkább és a legkevésbé, mi lenne a megfelelő egyensúly, és hol vannak az erősségek és hiányosságok.

A hálózat tagjai számára betöltött funkciók nagyban függnak **a hálózat fejlettségi szintjétől**, és a hálózat növekvő törekvéseinek lehetséges fázisainak tekinthetők.

Általában egy hálózat egy aktuális társadalmi probléma, például a nevelőszülői gondozás körül alakul ki. A hálózatot azért hozták létre, hogy több, árvaházi gyermekeknek családot kereső és különböző helyeken személyes fejlődésüket segítő civil szervezet között tapasztalatokat és bevált gyakorlatokat cseréljenek. Ahogy a hálózat bővíti tagságát és földrajzi lefedettségét, a tagok egyre inkább az alapvető, rendszerszintű kihívásokra koncentrálnak. Nemcsak kapacitásokat építenek és biztosítják a helyi munkához szükséges erőforrásokat, hanem elkezdik támogatni – és esetleg továbbra is figyelemmel kísérni – az országos szintű szakpolitikai változásokat (pl. a gondozás intézményesítésének megszüntetését).

A hálózat időtartama, fejlődése (életciklusa) és tevékenységi szintje

Végül, de nem utolsósorban, ott van az időbeli perspektíva. **Az időtartam** tekintetében a főbb különbséget a következőképpen lehet megkülönböztetni:

- **Ideiglenes összefogás** egy konkrét, korlátozott cél elérése érdekében. Ez hónapokig vagy évekig is tarthat, de a hálózat általában a cél elérése után feloszlik.

Példa: Egy koalíció, amely tiltakozik a közösségükre káros ingatlanfejlesztési projekt ellen.

- **Hosszú távú struktúrák**, amelyek többféle és/vagy folyamatos társadalmi hatást generálnak. Az ilyen hálózatok általában összetettebb, folyamatosan változó kihívásokra koncentrálnak, amelyek kreatív megoldásokat igényelnek, és több szereplőt vagy gyakorlati területet érintenek.

Példa: Az LGBTQ+ jogokat védő civil szervezetek ernyőszervezete, amely toleráns narratívákat népszerűsít a nyilvános térben, oktatási anyagokat készít és számos szakpolitikai követelményt támogat.

Természetesen egyes ideiglenes koalíciók sikereik hatására és nagyobb kihívásokkal szembesülve állandóbb struktúrákká alakulhatnak. Mint már fentebb is utaltunk rá, mindenféle hálózat általában bizonyos általános fázisokon – vagy **életciklus-szakaszokon** – megy keresztül:

- **Katalizálás:** A cél meghatározása, a jövőkép és a célok kialakítása
- **Tervezés és elindítás:** A folyamatok és infrastruktúra kiépítése, vezetés felállítása
- **Megvalósítás:** A tervek megvalósítása, a hálózati rendszer működtetése és tesztelése
- **Fejlesztés / bővítés:** A teljesítmény javítása, a működés megerősítése és a tevékenységek kiterjesztése
- **Átalakulás / átmenet:** Az új körülményekhez való alkalmazkodás, a hálózat relevanciájának, hatékonyságának és fenntarthatóságának felülvizsgálata, vagy a tevékenységek befejezése.

Tipp: Használd a jelen anyag végén található **3. munkalapot**, hogy felmérjed, melyik fázisban van a hálózatotok.

Ugyanakkor nem minden hálózat megy keresztül minden szakaszon. Fejlődése leállhat, befagyhat vagy visszafordulhat. Ezért a hálózatot **tevékenységi szintje** alapján is leírhatjuk:

- **Aktív** – rendszeres események, kommunikáció, közös projektek, a tagok aktív részvétele.
- **Szezonális** – ciklusokban működik (pl. kampányok, éves találkozók köré szerveződve), egyébként korlátozott aktivitással.
- **Alacsony** – szórványos kommunikáció, kevés közös tevékenység, csak formális létezés.
- **Szunnyadó** – a hálózat formálisan létezik, de gyakorlatilag nem végez tevékenységet.
- **Hanyatló** – a hálózat gyakorlatilag felbomlik, tevékenységei véget érnek.

Ezeknek a szakaszoknak a felismerése segít a stratégiákat a fejlesztési igényekhez igazítani. A szakaszokat általában a domináns tevékenységek és folyamatok határozzák meg. A változó igényekre adott válaszoknak és az átfogó célokkal való összhangnak megfelelően minden szakaszban érdemes kiigazításokat tenni.

Összefoglalás

Miért fontos a kategorizálás?

A kategorizálás nem törekszik arra, hogy teljes rendszer legyen. Más perspektívák is lehetségesek, és nem minden kategória lehet releváns a hálózatok számára. A különböző dimenziók nem zárják ki egymást, és nem is konzisztensek. Inkább **kiegészíthetik** egymást, vagy építhetnek egymásra.

Ennek a bevezetőnek a célja, hogy néhány alapvető kategóriát és struktúrát mutasson be a hálózat leírásához és értékeléséhez, mielőtt konkrét feladatok megoldásait kezdenétek keresni, mint például a hálózat működésének értékelése vagy tagjainak bevonása (lásd egyéb anyagainkat).

Bár igyekszünk a lehető legszélesebb körű hálózatok számára megközelítéseket, koncepciókat és eszközöket ajánlani, ez az anyag alapvetően a Stronger Roots támogatásban részesülő hálózatok csoportjára összpontosít. Ezek általában nagyobb, szervezeti tagokon alapuló, országos hálózatok, amelyek életciklusuk előrehaladott szakaszában vannak, gyakran erős érdekképviseleti fókusszal, és általában formalizáltak és hosszú távúak.

Átgondolandó kérdések

- Hogyan írnád le jelenleg a hálózatotokat – melyek a számotokra legrelevánsabb kategóriák, és miért? Van-e olyan dimenzió, amelyet még nem vettél figyelembe?
- Melyek a hálózatotok legfontosabb funkciói? Hogyan oszlanak meg a mindennapi tevékenységek a legfontosabb funkciók között? Melyeket teljesíti a hálózat a legerőteljesebben, és melyeket gyengébben?
- Az életciklus melyik szakaszában áll a hálózat, és hogyan értékelnéd tevékenységi szintjét? Milyen szervezeti történelem mentén fejlődött a hálózat?
- Van olyan jellemző, amelyet szeretnél megváltoztatni vagy fejleszteni? Miért?

Munkalapok

Használjátok ezeket a munkalapokat a hálózaton belüli csoportos reflexiókhoz. Megfelelő alkalmak lehetnek például a közgyűlés ülései, egy elvonulás, stratégiai tervezési ülések vagy más találkozók. A reflexióra ösztönző kérdések és a munkalapok nemcsak a hálózat leírásában segíthetnek, hanem bizonyos minták felismerésében is.

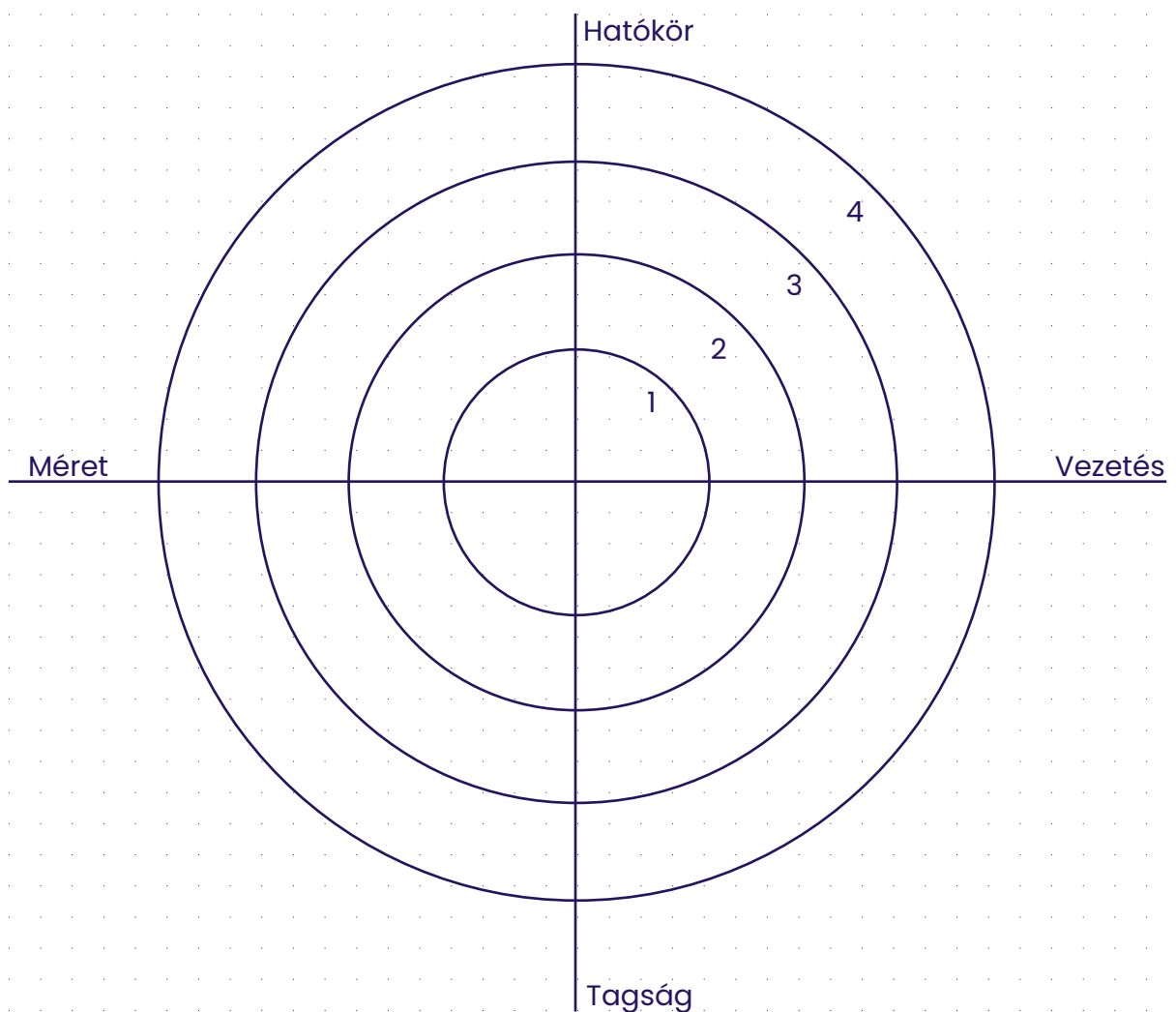
- | | |
|---|----|
| 1. Milyen típusú hálózatotok van? | 17 |
| 2. Milyen funkciókat lát el a hálózatotok? | 21 |
| 3. Milyen fejlődési szakaszban van a hálózatunk? | 25 |

1. Milyen típusú hálózatotok van?

Ez a gyakorlat segít gyorsan képet kapni a hálózatotokról, és alapot teremt a reflexióhoz.

Feladat:

Kezdjétek azzal, hogy megnézik a négy tengelyből álló táblázatot: **Méret, Hatókör, Tagság és Vezetés.**



Olvassátok el az egyes tengelyek rövid leírását, és döntsétek el, melyik szint (1–4) tükrözi legjobban hálózatotok jelenlegi helyzetét:

- **Méret** (tagok száma): 1. kicsi (<10), 2. közepes (10–30), 3. nagyobb (30–70), 4. nagy (>70)
- **Hatókör** (földrajzi): 1. helyi, 2. országos, 3. határokon átívelő (de egy bizonyos régió belül), 4. nemzetközi/globális
- **Tagság** (összetétel): 1. magánszemélyek, 2. civil szervezetek, 3. többféle érdekelt fél (civil szervezetek, tudományos körök, kormányzati és/vagy üzleti szféra), 4. hálózatok hálózata
- **Vezetés** (centralizáció): 1. teljesen decentralizált, csak laza koordináció a tagok között, 2. helyi/regionális központok / munkacsoportok, 3. központi csoport / bizottság, 4. titkárság által vezetett

Jelöljétek meg ezt a pontot a táblázaton. Miután mind a négy kategóriát megjelöltétek, kössétek össze a pontokat. Szánjatok egy percet arra, hogy áttekintsétek az összképet, és gondolkodjatok el azon, mi tűnik ki.

Közös átbeszélés:

- Mi lenne a megfelelő egyensúly ezek között a kategóriák között? Például: Mi lenne a megfelelő egyensúly a vezetés centralizáltsága és a hálózatok mérete vagy a tagság összetétele között?
- Hálózatunk mérete és hatóköre alapján be tudunk-e vonni más potenciális tagokat, és ha igen, hogyan?
- Mennyire nyitott vagy zárt, illetve mennyire informális vagy formális a hálózatunk?

Példa:

Az inkluzív oktatáshoz való hozzáférés javítására összpontosító koalíció összehozza a fogyatékkal élő gyermekekkel foglalkozó szervezeteket, szülői csoportokat és néhány szakértői központot. Kezdetben egy régióban alakult, de két év alatt az egész országból vonzott tagokat, és elkezdte bevonni az Oktatási Minisztériumot is.

Hogyan értékelik a négy tengelyt:

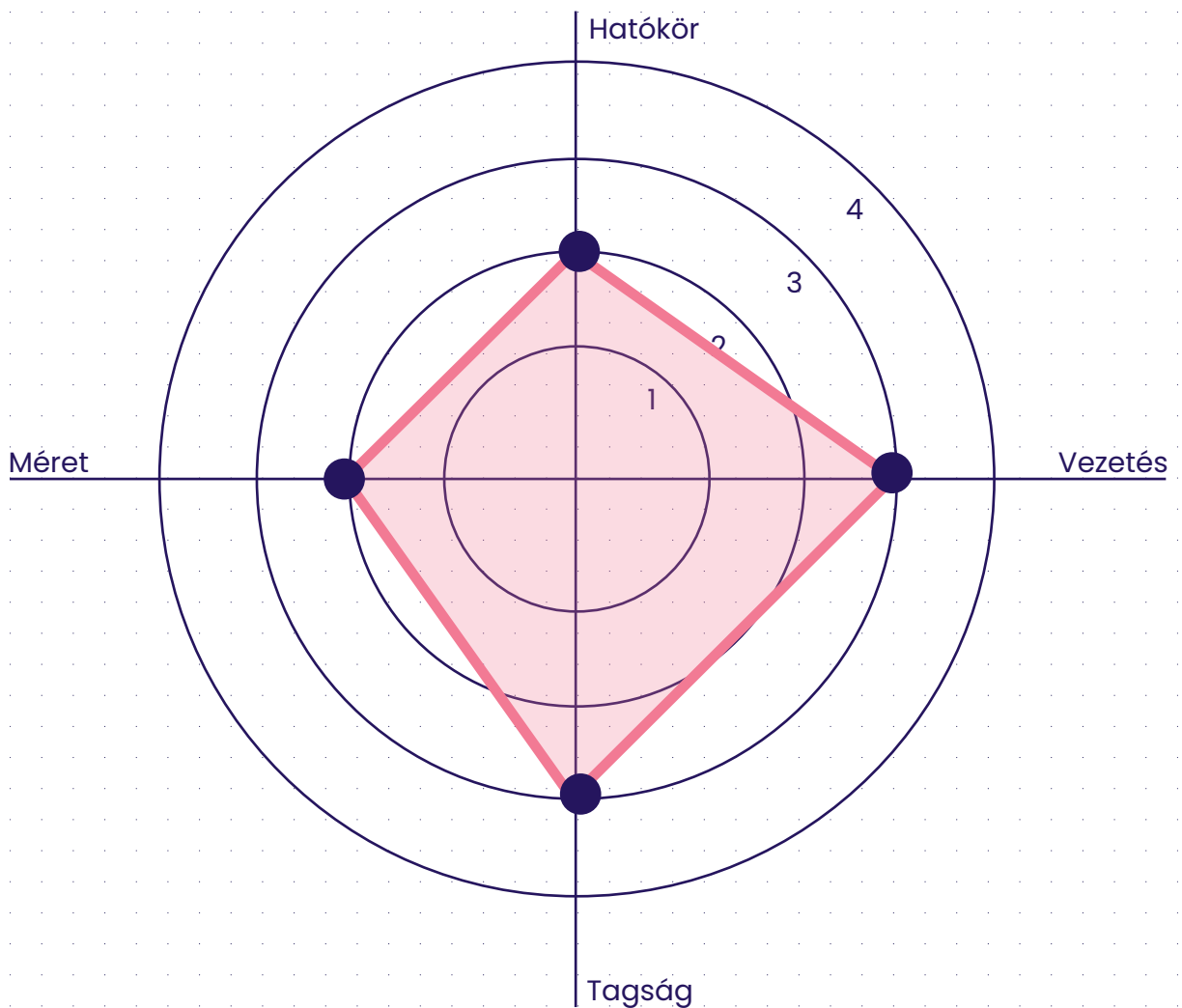
- **Méret (tagok száma): 2 – közepes (10–30):** A hálózatnak 22 tagszervezete van. Ez a méret kezelhetőnek tűnik az érdemi részvétel szempontjából, de máris egyértelműbb koordinációt igényel a döntéshozatal és a tagok tájékoztatása terén.
- **Hatókör (földrajzi): 2 – országos:** A tagok az egész országban megtalálhatók, és a hálózat országos szintű döntéshozókat von be. Bár egyes tevékenységek regionális szinten zajlanak, a hálózat napirendje (szakpolitikai változások, jogszabályok, finanszírozási szabályok) országos szinten van.
- **Tagság (összetétel): 3 – több érdekelt fél:** A hálózat magját civil szervezetek és szakértői szervezetek alkotják, de van néhány helyi kormányzati szövetséges is (pl. önkormányzati oktatási osztály), és alkalmanként tanári szövetségek is részt vesznek benne. A szektorok közötti összetétel növeli a koordinációs igényeket, mivel figyelembe kell venni az egyes tagok különböző szerepeit, felelősségeit és elvárásait.
- **Vezetés (központosítás): 3 – központi csoport:** A 6 szervezetből álló központi csoport havonta ülésezik, és javaslatokat, napirendeket és nyilatkozattervezeteket készít. A döntéseket továbbra is a szélesebb tagság hagyja jóvá, de a központi csoport végzi a nehéz munkát, hogy a hálózat ne álljon le. Nincs teljes munkaidős titkárság – a koordináció megosztott és részben önkéntes alapú.

Mit sugall a kapott alakzat (lehetséges vitapontok):

- **Országos hatókörrel és több érdekelt felet tömörítő tagsággal a közepes méretű hálózatok** gyakran profitálnak abból, ha kissé strukturáltabbak, mint kezdetben voltak. Megvitatják, hogy a jelenlegi „3” vezetés elegendő-e, vagy egy kis részmunkaidős koordinátor (a „4” felé haladva) csökkentené-e a túlterheltséget és javítaná-e a hatékonyságot.
- **Országos hatókörükre** tekintettel felvetik a kérdést: mely feladatok maradjanak önkéntesek, és melyek igényelnek külön kapacitást?
- A kiegyensúlyozottságra is gondolnak: ha a céljuk, hogy 22-ről 40+ tagra bővüljenek (a méret 2-ről 3-ra nő), akkor valószínűleg szükségük lesz vagy központokra / munkacsoportokra (2), vagy egy kis titkárságra (4), hogy a részvétel érdemi maradjon.

Lehetséges következő lépések:

Megállapodnak abban, hogy hat hónapig stabilan tartják a méretet, megerősítik a munkacsoportokat és megvizsgálják egy részmunkaidős koordinátor finanszírozásának lehetőségét, hogy a magcsoport ne váljon szűk keresztmetszetté.



2. Milyen funkciókat lát el a hálózatotok?

Ez a gyakorlat segít átgondolni, hogy a hálózat jelenleg az öt fő funkció közül melyiket teljesíti leginkább és legkevésbé, mi lenne a megfelelő egyensúly, és hol vannak az erősségei és hiányosságai.

Feladat:

Kezdjétek azzal, hogy áttekintitek a pókdigrammon látható öt funkciót:

- **Tudásmegosztás és kapacitásépítés:** A tagok erősítik készségeiket, megközelítéseiket és szervezeti kapacitásukat, mert a hálózaton keresztül a tanulás gyorsabb és gyakorlatiasabb. A hálózat segít a tagoknak hozzáférni a hasznos know-how-hoz, átvenni a bevált gyakorlatokat és elkerülni a kerék újbóli feltalálását.
- **Társadalmi tőke és kohézió:** A tagok bizalmat, kapcsolatokat és összetartozást építenek ki, ami megkönnyíti és biztonságosabbá teszi az együttműködést. A tagok hajlamosabbak segítséget kérni, megosztani érzékeny kihívásaikat és koordinálni tevékenységüket, mert a hálózat csökkenti az elszigeteltséget és növeli a kölcsönös bizalmat.
- **Együttműködés és kockázatmegosztás:** A tagok együtt végzik el azokat a feladatokat, amelyek egyedül nehezen lennének megvalósíthatók – közös projektek, megosztott szolgáltatások, összehangolt fellépés –, és megosztják a költségeket, a munkaterhet és a kockázatokat (pénzügyi, hírnévvel kapcsolatos, politikai vagy jogi). A hálózat csökkenti az egyéni sebezhetőséget azáltal, hogy a felelősséget és a láthatóságot több szervezet között osztja meg.
- **Érdekérvényesítés és (ágazati) szakpolitikai befolyás:** A tagok erőteljesebb és tisztább hangot kapnak, hogy alakíthassák a munkájukat vagy közösségeiket érintő szakpolitikákat és döntéseket. A hálózat növeli a hitelességét és az elérését az összehangolt álláspontok, a koordinált elkötelezettség és az intézmények, a média és a nyilvánosság felé irányuló következetes üzenetek révén.
- **Intézményi elszámoltathatóság és (rendszerszintű) felügyelet:** A tagok közösen figyelemmel kísérik az intézményeket és rendszereket, elősegítik az átláthatóságot, és korrekciót szorgalmaznak, ha a szabályokat vagy kötelezettségvállalásokat nem tartják be. Ez a hálózat mandátumától és kapacitásától függően a tényeken alapuló vizsgálattól és nyilvános jelentéstételtől a koordinált panaszokig vagy felügyeleti intézkedésekig terjedhet.

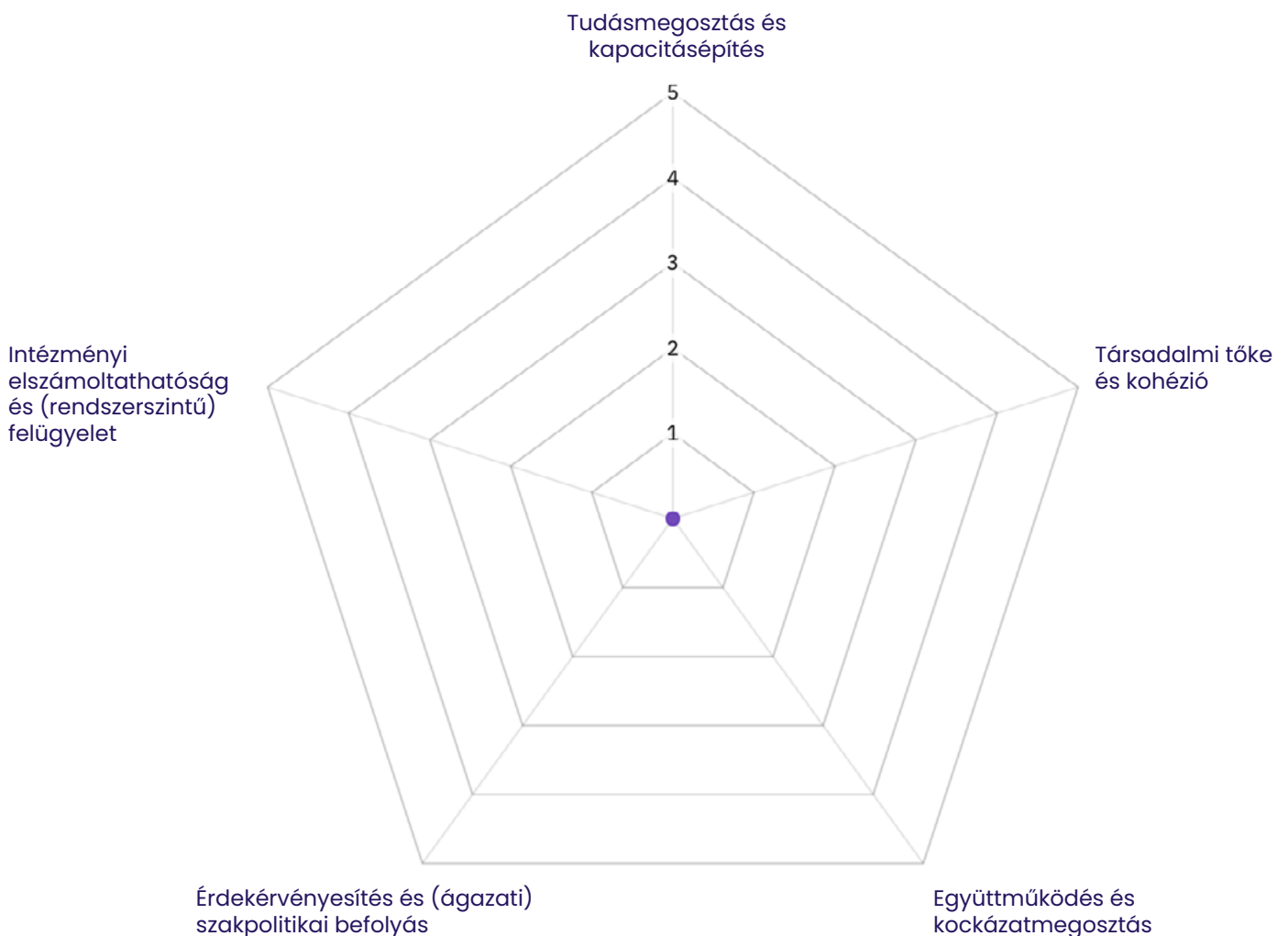
Állapodjatok meg abban, hogy az egyes funkciók a gyakorlatban hogyan néznek ki a hálózatokban. A közös megértés kialakítása érdekében röviden beszéljétek meg a következőket:

- Mely tevékenységek járulnak hozzá általában ehhez a funkcióhoz a hálózatokban?
- Milyen eredményeket várhatunk, ha ez a funkció erős?
- Mit mondanának a tagok, hogy mit kapnak tőle?

(Ha a hálózat számára értelmezhetőbb, más funkciókat is használhattok. Ebben az esetben korlátozzátok a funkciók számát, hogy a diagram továbbra is olvasható maradjon.)

Értékeljétek hálózatának jelenlegi erejét (1–5)

Minden funkció esetében értékeljétek, hogy hálózatotok jelenleg mennyire erős, **1 (nagyon gyenge)** és **5 (nagyon erős)** közötti skálán. Jelöljétek meg az értékelést a pókdiaagramon minden kategória esetében. Értékeléseket a tényleges tevékenységek, eredmények és a tagok tapasztalatai alapján adjátok meg, ne pedig a szándékaitok vagy ambícióitok alapján. Miután mind az öt kategóriát megjelöltétek, kössétek össze a pontokat.



Ha hasznosnak találjátok, írjatok 1–2 példát minden funkció alá, amelyek alátámasztják a pontszámát (konkrét tevékenység, eredmény vagy tagok visszajelzése).

Közös átbeszélés:

- Mely funkciók a legfejlettebbek? Melyek a legkevésbé fejlettek?
- A kiegyensúlyozatlanságok szándékosak, vagy figyelmet igénylő hiányosságokra utalnak?
- Ez a profil összhangban van-e küldetésünkkel, stratégiánkkal és tagjaink igényeivel?
- Túl sokat próbálunk-e tenni egyes területeken, vagy elhanyagolunk-e valami lényegeset?
- Mit kell erősítenünk, fenntartanunk vagy szándékosan háttérbe szorítanunk a következő időszakban?

A cél nem az, hogy minden funkcióban maximális pontszámot érjete el. Nincs egyetlen ideális modell. Ez inkább egy strukturált módszer arra, hogy kritikus szemmel vizsgáljátok a hálózat általános működését, és hogy az megfelel-e küldetésének, stratégiájának és kapacitásának.

Példa:

A szociális szolgáltatók regionális ernyőhálózata (amely olyan területeken működik, mint a szociális ellátás, a fogyatékkal élők támogatása, a hajléktalanság és a családtámogatás) mintegy 25, több régióban működő szervezetet tömörít.

A hálózat legerősebb funkciója a **társadalmi tőke és kohézió**. A tagok jól ismerik egymást, rendszeresen találkoznak személyesen, és a hálózatot biztonságos térnek tekintik, ahol kölcsönösen támogatják egymást. A bizalom magas szintű, az informális tapasztalatcserék gyakoriak, és a kisebb szervezetek is nyugodtan kérnek segítséget vagy osztják meg problémáikat. A hálózat csökkenti az elszigeteltséget és összeköti a tagokat.

Szilárd teljesítményt nyújt **a tudásmegosztás és a kapacitásépítés** terén is, főként az egymástól tanulás révén. A tagok gyakorlati tudást, sablonokat és a hatóságokkal való kapcsolattartásból származó tapasztalatokat cserélnek egymással. Ezt kiegészítik alkalmi képzések vagy meghívott szakértők, a tanulás többnyire gyakorlatias, de nem szisztematikus.

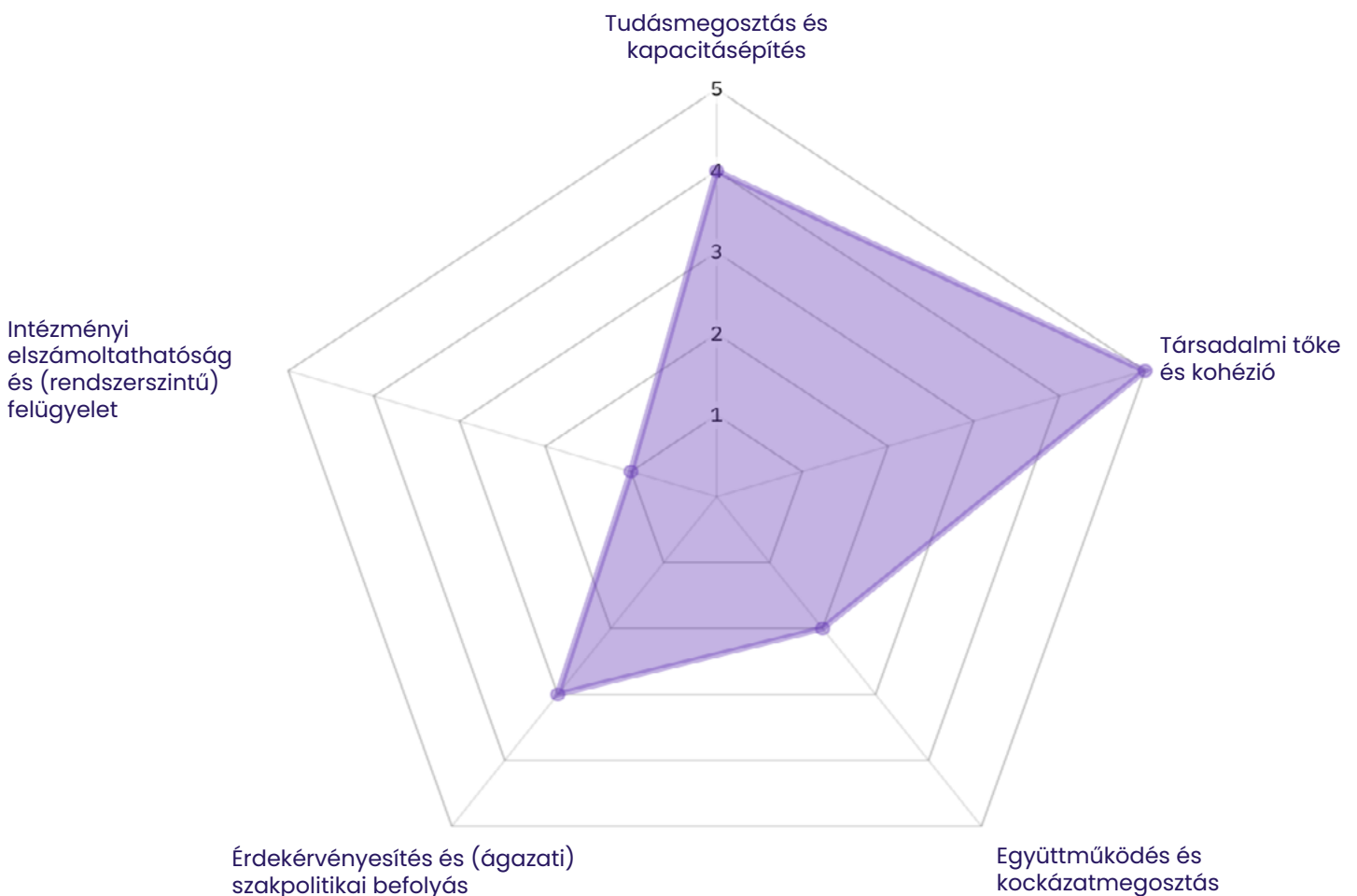
A hálózat mérsékelt **érdekérvényesítési és (ágazati) szakpolitikai befolyással** rendelkezik. Koordinálja a szociális szolgáltatásokat érintő adott szakpolitikai kérdésekkel (finanszírozási szabályok, közbeszerzés, minőségi szabványok) kapcsolatos közös álláspontokat, és részt vesz konzultációkban, ha azok közvetlenül érintik a tagokat. Az érdekérvényesítés azonban reaktív és a hosszú távú napirend-meghatározás helyett az azonnali problémákra összpontosít.

Ezzel szemben **az együttműködés és a kockázatmegosztás** korlátozottabb. Bár a szervezetek alkalmanként közös projektekben vagy nyilatkozatokban működnek együtt, a hálózat nem rendszerezett módon egyesíti erőforrásait, nem osztja meg infrastruktúráját, és nem osztja meg a kockázatokat a tagok között.

A leggyengébb funkció az **intézményi elszámoltathatóság és a (rendszerszintű) felügyelet**. A hálózat nem működik a közintézmények vagy a szolgáltatásnyújtási rendszerek felügyelőjeként. A monitoring, a koordinált jelentéstétel vagy a civil elszámoltathatóság szélesebb körű biztosítása nagyrészt a hálózaton kívüli szakosodott szervezetek feladata.

Lehetséges következő lépések:

Egyetértenek abban, hogy ez egyelőre megfelelő, de vagy vállaltan szakmai támogató-tudásmegosztó hálózat lesznek, vagy be kell fektetniük a valódi közös cselekvésekbe. A következő lépés lehetne egy konkrét közös együttműködés kipróbálása a következő 6 hónapban (pl. egy kisebb közös projekt), és annak felülvizsgálata, hogy mi volt szükséges a sikerhez.



3. Milyen fejlődési szakaszban van a hálózatunk?

Ez az egyszerű gyakorlat segít felmérni, hogy hálózatotok katalizáló, megvalósító, bővülő vagy átalakuló szakaszban van-e (vagy a hanyatlás veszélye fenyegeti).

Feladat:

Kezdjétek azzal, hogy elolvassátok a diagramban szereplő egyes szakaszok rövid leírását:

- **Katalizálás:** A cél meghatározása, a jövőkép és a célok kialakítása
- **Tervezés és elindítás:** A folyamatok és infrastruktúra kiépítése, vezetés felállítása
- **Megvalósítás:** A tervek megvalósítása, a hálózati rendszer működtetése és tesztelése
- **Fejlesztés / bővítés:** A teljesítmény javítása, a működés megerősítése és a tevékenységek kiterjesztése
- **Átalakulás / átmenet:** Az új körülményekhez való alkalmazkodás, a hálózat relevanciájának, hatékonyságának és fenntarthatóságának felülvizsgálata, vagy a tevékenységek befejezése.

Gondoljátok át, melyik szakasz tükrözi legjobban hálózatotok jelenlegi helyzetét, figyelembe véve annak működését, prioritásait, valamint stabilitását vagy dinamizmusát.

Helyeztetek egy pontot vagy jelölőt az idővonalon arra a pontra, amelyik a legpontosabbnak tűnik. Ha hálózat két szakasz között van, akkor a jelölőt ennek megfelelően helyezhetitek el, vagy több nézőpontot is megvitathattok, mielőtt közös álláspontra juttok.



Közös átbeszélés:

- **Ez a szakasz megfelel a tapasztalatainknak?** Milyen bizonyítékok támasztják alá (legutóbbi döntések, stabilitás szintje, tevékenységek típusa, a munka kiszámíthatósága)?
- **Szándékosan haladunk a következő szakasz felé, vagy megakadtunk?** Ha megakadtunk, az a kapacitás, nem egyértelmű felelősségek, a vezetés, az erőforrások hiánya, a tagok elkötelezettsége vagy külső körülmények miatt van?
- **Mit jelentene számunkra a következő szakaszra való felkészülés?** Milyen kapacitásokra, struktúrákra vagy megállapodásokra lenne szükségünk a továbblépéshez (pl. egyértelműbb szerepek, munkacsoportok, finanszírozás, koordináció, döntési szabályok, kommunikációs rutinok)?
- **Mit kellene abbahagynunk, elkezdenünk vagy megerősítenünk, hogy jól illeszkedjünk ehhez a szakaszhoz?** (Néha a kérdés nem az, hogy hogyan lépünk előre, hanem hogy a jelenlegi szakaszt megfelelően megvalósítjuk-e.)

Nincs jó vagy rossz hely. Sok hálózat még korai szakaszban van, és ez a gyakorlat teret ad annak megegyezésére, hogy a hálózat milyen messzire és milyen gyorsan akar előrelépni, és milyen feltételek teszik ezt lehetővé. A fejlettebb hálózatok esetében a vita gyakran arra összpontosít, hogy hogyan lehet elkerülni a stagnálást vagy a hanyatlást, hogyan lehet megújítani az energiát és a legitimitást, és melyik út a legcélszerűbb: a minőségi együttműködés mélyítése, a hatókör bővítése, a tevékenységek diverzifikálása, vagy a konszolidáció és a professzionalizálás.

Ez egyben megfelelő alkalom arra is, hogy kevésbé népszerű, de stratégiai kérdéseket is megvitassunk: Annyira megváltozott a kontextus, hogy a modellünket át kell alakítani? Küldetésünket nagyrészt elértük, és ezért tervezett átmenetre van szükség? Szükség van-e jelentős változásra a tagság, a vezetés, a finanszírozás vagy a fókusz terén, hogy relevánsak maradjunk? Bizonyos esetekben a átalakulás nem kudarc, hanem felelősségteljes alkalmazkodás (vagy tudatos döntés).

Példa:

Egy közösségi alapítványok hálózata 5 éve működik. Világos küldetése van, az ország régióinak körülbelül 60%-át fedi le, és éppen befejezte második stratégiai ciklusát. Kis koordinációs csapata van, rendszeresen szervez közös tanulási programokat, közös kampányokat és alkalmanként közös adománygyűjtést.

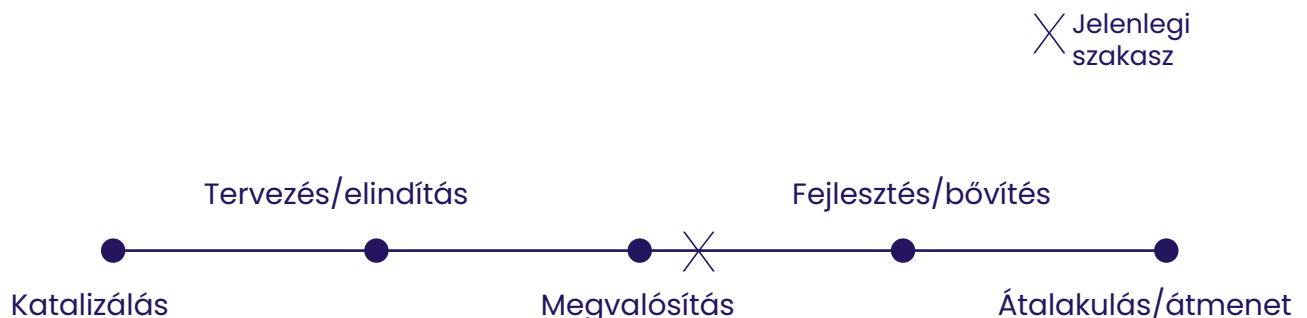
A jelöléskor a tagok összehasonlítják a különböző szakaszok jeleit:

- **Miért van túl a megvalósításon:** Az alapmodell megbízhatóan működik – a találkozók a tervek szerint zajlanak, a szerepek többnyire egyértelműek, van beléptetési program, a munkacsoportok eredményesek, és a tagok általában értik, hogyan működnek a dolgok. A hálózat nem folyamatosan alakítja át alapjait, hanem működteti azokat.
- **Miért lehet a fejlesztés / bővítés szakaszában:** A hálózat lát lehetőséget a minőségi együttműködés és a hatókör javítására. Finomítja a belső folyamatokat (pl. döntéshozatal és kommunikáció), erősíti a munkacsoportokat, befektet a tagok támogatásába, és fontolóra veszi a növekedést – akár azáltal, hogy alapítványokat toboroz a fennmaradó régiókban, akár azáltal, hogy strukturáltabb szolgáltatásokat kínál (képzés, közös eszközök, közös láthatóság).

Így a csoport **a megvalósítás és a fejlesztés / bővítés között** helyezkedik el, és a vita a következő kérdésre összpontosít: **Mit kell növelnünk anélkül, hogy elveszítenénk a kohéziót?** (pl. regionális központok, egyértelműbb tagsági elvárások, nagyobb támogatási kapacitás, erősebb titkárság).

Ha azonban a külső feltételek megváltoztak, másfajta beszélgetés alakul ki. Tegyük fel, hogy a hálózatot finanszírozó fő adományozó kilép, vagy az adományozás jogi környezete megváltozott. Ebben az esetben a hálózat úgy dönthet, hogy közelebb áll **az átalakuláshoz / átmenethez:** nem azért, mert kudarcot vallott, hanem azért, mert alkalmazkodnia kell – finanszírozási modelljének megváltoztatásával, szolgáltatásainak szűkítésével vagy újradefiniálásával, a tagsági hozzájárulások átalakításával, másfajta partnerségekkel, vagy akár egyes tevékenységek összevonásának vagy irányított leépítésének tervezésével.

Fejlődési szakaszok



Főbb források

- **Collective Mind** – *Resources on Network Practice*.
Társadalmi vállalkozás, amely tanácsadói szolgáltatásokat és tudásanyagokat biztosít, és amelynek célja a hálózatok gyakorlatainak, működésének és hatásának javítása az egyes szektorokban.
<https://www.collectivemindglobal.org/readings>
- **Grantmakers for Effective Organizations (GEO)** – *Catalyzing Networks for Social Change: A Funder's Guide*.
Széles körben használt gyakorlati útmutató finanszírozók és szakemberek számára a hálózatok kiépítéséről, támogatásáról és fenntartásáról a rendszerszintű változások elérése érdekében.
<https://www.geofunders.org/resource/catalyzing-networks-for-social-change-a-funders-guide/>
- **iScale** – *Innovations for Scaling Impact*.
Globális tanulási kezdeményezés és közösség, amely elkötelezett a társadalmi változások hatásának növelését segítő innovációk fejlesztése, tesztelése és népszerűsítése mellett.
<https://global.cominit.com/content/innovations-scaling-impact-iscale>
- **ODI Global** – *Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks* (Working Paper, červen 2006, Enrique Mendizabal).
Alapvető jelentőségű tanulmány, amely felvázolja a hálózatok legfontosabb funkcióit – például az információmegosztást, a kihangosítást, a összehívást, a közösségépítést, a facilitálást és a támogatást–, és amely számos későbbi hálózatelemzési és -tervezési munkát inspirált.
<https://odi.org/en/publications/understanding-networks-the-functions-of-research-policy-networks/>
- **EPDN** – *Understanding Civil Society Networks* (Handout 5).
A civil hálózatokról szóló tömör bevezető, amely olyan kulcsfontosságú funkciókat tárgyal, mint az erőforrások megosztása, a tudásmegosztás, a kockázatmegosztás, az érdekképviselet és az elszámoltathatóság.
https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf

