Poznajte svoju sieť

Typy, funkcie a fázy vývoja

Metodický materiál pre siete mimovládnych neziskových organizácií

Tento metodický materiál vypracovala organizácia Glopolis v rámci programu Stronger Roots, ktorý je financovaný z programu Európskej únie Občania, rovnosť, práva a hodnoty (CERV). Za názory vyjadrené v tomto článku sú zodpovední výlučne autori a nemusia nevyhnutne vyjadrovať názory Európskej únie. Európska únia ani poskytovateľ grantu nenesú zodpovednosť za akékoľvek použitie týchto informácií.

Cieľom programu Stronger Roots je zvýšiť odolnosť organizácií občianskej spoločnosti a ich sietí, posilniť ich sociálny kapitál a integrovať ich do komunít a spoločností, v ktorých pôsobia. Realizujú ho Nadace OSF Praha, NIOK Foundation, Nadácia otvorenej spoločnosti Bratislava a Glopolis.

Autor: Petr Lebeda

Preklad: Text bol preložený z češtiny do slovenčiny pomocou nástrojov umelej inteligencie a redigovaný tímom Nadácie otvorenej spoločnosti Bratislava. Text neprešiel odbornou jazykovou úpravou.

glopolis.org

2026

STRONGER ROOTS | Nadace OSF NADÁCIA OTVORENEJ SPOLOČNOSTI NIOK alapítvány glopolis Funded by the European Union

Obsah

Úvod do sietí mimovládnych neziskových organizácií 4

Význam sietí 6

Kategorizácia sietí 7

Rozsah a veľkosť 8

Zloženie členov 8

Štruktúra, vedenie a otvorenosť 9

Cieľ 10

Hlavné funkcie pre členov 10

Dĺžka trvania siete, jej vývoj (životný cyklus) a úroveň činnosti 13

Záver – prečo má zmysel zaoberať sa kategorizáciou 15

Otázky na zamyslenie 15

Pracovné listy 16

1. Aký typ siete ste? 17

2. Aké funkcie plní vaša sieť? 21

3. V akom štádiu vývoja sa nachádza vaša sieť? 26

Kľúčové zdroje 29

Úvod do
sietí mimovládnych neziskových organizácií

Čo sa dozviete?

Aký význam majú siete mimovládnych neziskových organizácií pri presadzovaní sociálnych zmien?

Aké funkcie plnia siete pre svojich členov a pre spoločnosť?

Aké sú hlavné kategórie, ktoré pomáhajú opísať rôzne typy sietí?

Aké sú fázy rozvoja siete a ako sa môže líšiť úroveň ich aktivity?

Ako môže kategorizácia sietí uľahčiť ich evaluáciu a ďalší rozvoj?

Význam sietí

Skúste si spomenúť na príklad úspešnej **systémovej zmeny** z prostredia, ktoré dobre poznáte – napríklad reforma vzdelávania, vyhlásenie chráneného územia alebo poskytovanie sociálnej služby v spolupráci s vašou obcou. Nech už bol úspech akýkoľvek, pravdepodobne trval roky a nebol by možný bez zapojenia desiatok kľúčových aktérov (stakeholders) a stoviek diskusií o praktických krokoch, ktoré povedú k zmene. Pôvodný zámer sa musel v tomto procese oveľa hlbšie analyzovať, preformulovať a možno aj zásadne zmeniť. Určite sa vyskytlo množstvo prekážok, ktorým bolo potrebné čeliť, často neplánovanými cestami alebo s pomocou dovtedy neznámych osôb či inštitúcií. Hlavní aktéri týchto snáh o uskutočnenie systémovej zmeny sa pohybovali v rámci určitého ekosystému, čím sa okolo danej problematiky vytvorila sieť rôznorodých aktérov.

Siete – platformy, strešné organizácie, sektorové združenia, koalície, stále pracovné skupiny atď. sú formami kolektívnej akcie a predstavujú čoraz dôležitejší spôsob organizácie občianskej spoločnosti. Komplexné výzvy dnešného prepojeného sveta si vyžadujú nielen vyššiu úroveň, ale aj vyššiu kvalitu interakcie a spolupráce. Izolované a uzavreté iniciatívy nielenže nedokážu riešiť mnohostranné problémy, ako sú sociálne nerovnosti alebo environmentálna udržateľnosť, ale často nedokážu priniesť ani malé zmeny na miestnej úrovni. Vytváranie sietí je preto čoraz bežnejšie naprieč sektormi.

Na rozdiel od tradičných hierarchických štruktúr s rigidnými systémami schvaľovania a riadenia zhora siete vynikajú **decentralizáciou, prispôsobivosťou a dynamickým tokom informácií**. Vysoko hierarchické prostredie obmedzuje jednotlivcov v tom, čo môžu vedieť, s kým sa môžu radiť alebo aké kroky môžu v rámci danej štruktúry podniknúť.

Na druhej strane, siete podporujú **spoluprácu medzi jednotlivcami a organizáciami, ktoré sa usilujú o dosiahnutie spoločného cieľa**. Vďaka tomu sú schopné rýchlejšie prijímať rozhodnutia, prichádzať s novými nápadmi a **kolektívne reagovať na zložité problémy**. Ak sú schopné **rozložiť zodpovednosť a rozhodovanie medzi viacero aktérov**, posilňujú aj svoju odolnosť a schopnosť vyrovnať sa so zmenami alebo krízami. Preto sa tento spôsob práce dobre osvedčuje v dnešnom zložitom a rýchlo sa meniacom svete.

Samozrejme, nie všetky siete fungujú týmto spôsobom a dokážu skutočne naplniť svoj potenciál. Niektoré sú formálnejšie, hierarchickejšie alebo len čiastočne aktívne. Častým problémom môže byť vnútorná nespokojnosť alebo pasivita členov, ktorá paralyzuje kolektívnu činnosť. Niekedy dochádza aj k situácii, keď jeden alebo niekoľko členov neprimerane dominuje nad ostatnými. Ak sú rozhodovacie procesy príliš komplikované, môžu následne spomaliť celý proces kolektívneho konania a obmedziť schopnosť siete rýchlo reagovať na dôležité zmeny v prostredí. V niektorých prípadoch (napr. vo veľmi konfliktných situáciách) tak nemusia byť štruktúry sietí tou najvhodnejšou možnosťou.

Kategorizácia sietí

Siete môžu byť veľmi rôznorodé. Líšia sa v mnohých faktoroch, ako je ich **cieľ, štruktúra, vedenie, rozsah a zameranie, zloženie členov alebo veľkosť**. Napríklad malá miestna sieť môže uprednostňovať neformálne interakcie medzi kľúčovými jednotlivcami, zatiaľ čo veľká medzinárodná sieť si už vyžaduje robustnejšiu štruktúru riadenia na organizovanie stoviek mimovládnych neziskových organizácií z rôznych krajín.

Skôr ako začneme sieť hodnotiť, upravovať alebo ďalej rozvíjať, musíme si najprv ujasniť niekoľko základných vecí: o aký typ siete ide, aké funkcie plní a v akom štádiu vývoja sa nachádza. Bez týchto poznatkov je ťažké rozhodnúť, čo zmeniť a kam sa posunúť.

Napríklad siete založené na komunitnom princípe sa často zameriavajú na zapojenie ľudí zdola a na konkrétny dopad v teréne. Kladú dôraz na otvorenosť, inkluzívne prostredie a potreby komunity. Advokačné siete sa zas zameriavajú predovšetkým na to, ako účinne môžu ovplyvňovať verejné politiky a mobilizovať kľúčových aktérov. V prípade sietí zameraných na poskytovanie služieb sa hodnotenie zvyčajne sústreďuje na prevádzkovú efektívnosť, využívanie zdrojov a kvalitu poskytovaných služieb. Siete, ktoré sa zameriavajú na výmenu poznatkov, stoja a padajú s tým, ako dobre dokážu šíriť informácie a ako dobre na ne nadväzujú.

Dôležitú úlohu zohráva aj **štádium vývoja siete**: v počiatočných fázach sa pozornosť sústreďuje na zmysluplný návrh fungovania a overenie životaschopnosti, zatiaľ čo zrelé siete sa zaoberajú predovšetkým výsledkami, dlhodobým vplyvom a udržateľnosťou.

Každá sieť občianskej spoločnosti je v niečom jedinečná – prináša svoju vlastnú pridanú hodnotu a čelí špecifickým výzvam. Ak s ňou však chceme lepšie pracovať a rozvíjať ju, pomôže nám opísať ju pomocou spoločných kategórií. Každá z nich nám hovorí niečo o tom, **ako sieť funguje, ako zapája svojich partnerov a ako dosahuje svoje ciele**. Táto kategorizácia nám umožňuje čerpať zo skúseností a nástrojov, ktoré sa osvedčili v prípade iných podobných sietí.

Existuje množstvo možných pohľadov na to, ako sieť opísať – tu ponúkame tie najzákladnejšie, prehľadne rozdelené do niekoľkých oblastí.

Rozsah a veľkosť

Táto kategória opisuje **geografický dosah** a počet členov siete.

- **Miestne alebo regionálne** – zameriavajú sa na konkrétnu komunitu alebo oblasť (napríklad susedské iniciatívy alebo miestne advokačné skupiny).
- **Národné** – pôsobia v rámci jednej krajiny a spolupracujú predovšetkým s národnými aktérmi.
- **Nadnárodné/regionálne** – spájajú organizácie z viacerých krajín v určitom regióne (napríklad v strednej a východnej Európe alebo vo Vyšehradskej štvorke).
- **Medzinárodné/globálne** – združujú členov naprieč kontinentmi a pracujú na otázkach s celosvetovým dosahom.

Ďalším aspektom je **veľkosť siete** – v závislosti od počtu členov môžeme hovoriť o malých, stredných alebo veľkých sieťach. Veľkosť nemusí vždy zodpovedať geografickému dosahu. Existujú malé, neformálne medzinárodné siete, ako aj početné národné platformy. Napriek tomu veľkosť do značnej miery ovplyvňuje kapacitu a ambície siete a zvyčajne aj stupeň formálnosti a organizačnej štruktúry, ktorú potrebuje.

Zloženie členov

Kategória opisujúca typ a štruktúru aktérov zapojených do siete.

- **Siete založené na jednotlivcoch** – tvoria ich predovšetkým jednotliví ľudia, ako sú aktivisti, odborníci na danú problematiku alebo členovia komunity.
- **Siete založené na organizáciách** – združujú organizácie občianskej spoločnosti.
- **Siete založené na viacerých aktéroch** – spájajú rôzne typy aktérov: jednotlivcov, mimovládne organizácie, akademickú obec, súkromný sektor a verejné inštitúcie.
- **Siete sietí (metasiete)** – zastrešujú existujúce siete a spájajú ich do širšej platformy.

Zloženie členov zásadne ovplyvňuje spôsob riadenia a organizácie siete. Rozhodovacie mechanizmy v sieťach jednotlivcov fungujú inak ako v sieťach zložených z organizácií. Vo všeobecnosti platí, že **homogénne** siete – t. j. siete, ktoré združujú podobné typy aktérov – sa organizujú ľahšie ako **heterogénne** platformy s rôznymi záujmami a úlohami. Zároveň vždy záleží na cieli siete a na tom, čo chce dosiahnuť.

Štruktúra, vedenie a otvorenosť

Tieto kategórie opisujú **spôsob fungovania siete** z hľadiska riadenia a koordinácie.

- **Centralizované** – za chod siete a jej stratégiu zodpovedá formálny orgán, napríklad sekretariát.
- **Vedená užším jadrom** – kľúčovú úlohu zohráva niekoľko veľmi aktívnych členov alebo riadiaci výbor, ktorí určujú smer a prijímajú kľúčové rozhodnutia.
- **Decentralizovaná (riadená členmi**) – iniciatívy a vedenie prirodzene vychádzajú z členskej základne a centrálna kontrola je minimálna.

Siete, ktoré sú založené na konsenze, zvyčajne viac zapájajú členov do rozhodovania, podporujú aktívnu účasť a snažia sa o zastúpenie všetkých hlasov. Posilňujú tak svoju zodpovednosť voči členom a legitimitu, ale zároveň môžu postupovať pomalšie a menej efektívne ako siete s centralizovanejšou štruktúrou.

Sieť môže byť tiež viac alebo menej formalizovaná:

- **Formalizovaná** (často s právnou subjektivitou) – má jasne stanovené pravidlá riadenia, členstva a koordinácie.
- **Neformálna/voľná** – vytvorená okolo spoločnej témy, kampane, postupu alebo myšlienky. Vyznačuje sa premenlivou účasťou členov, ale aj voľnejšou identitou členstva a menej pevnými vzťahmi.

Dôležitým faktorom je aj stupeň **otvorenosti** siete. Ovplyvňuje to, koľko energie je potrebné venovať budovaniu súdržnosti a kolektívnej činnosti:

- **Otvorená sieť** – víta každého, kto zdieľa jej ciele a chce sa zapojiť.
- **Uzavretá sieť** – stanovuje jasnejšie/užšie kritériá pre to, kto sa môže stať členom.

Tip: Použite **pracovný list č. 1** na konci tohto dokumentu, aby ste rýchlo zmapovali, aký typ siete ste.

Cieľ

Táto kategória opisuje, na čo sa sieť primárne zameriava.

- **Komunitné siete** – riešia miestne problémy a podporujú iniciatívy zdola.
- **Tematické siete** – zameriavajú sa na konkrétnu tému, napríklad ľudské práva, ochranu životného prostredia alebo vzdelávanie.
- **Siete zamerané na služby** – poskytujú praktické služby, napríklad zdravotnú, sociálnu a potravinovú pomoc, vzdelávanie alebo humanitárnu pomoc v núdzových situáciách.

Siete sa môžu líšiť aj podľa toho, či sa viac zameriavajú na počet členov alebo na kvalitu ich zapojenia:

- **Dôraz na počet členov** zvyčajne znamená väčšiu a rozmanitejšiu základňu. To môže zvýšiť reprezentatívnosť a zvýšiť šancu na získanie zdrojov, ale nesie to so sebou aj riziko povrchnosti alebo vnútorných sporov.
- **Dôraz na kvalitu členstva** umožňuje ľahšie budovať vzťahy a dohodnúť sa na spoločnom postupe v užšom kruhu. Takáto sieť však nemusí byť dostatočne reprezentatívna alebo legitímna navonok.

Pochopiť, aký typ siete ste, má zásadný význam. **Rôzne ciele a rozsah činnosti si vyžadujú rôzne prístupy**. Malá, miestna alebo neformálna sieť zvyčajne nemá kapacitu – a ani potrebu – budovať zložité riadiace štruktúry alebo vykonávať rozsiahlu evaluáciu svojho fungovania. Advokačné siete sa viac zameriavajú na vonkajší vplyv na danú problematiku, zatiaľ čo siete poskytujúce služby venujú väčšiu pozornosť kapacitám svojich členov a podmienkam, v ktorých pôsobia.

Hlavné funkcie pre členov

Táto kategorizácia pomáha opísať, čo má sieť poskytovať svojim členom. Funkcie siete možno zachytiť dvoma rôznymi a navzájom sa doplňujúcimi spôsobmi:

- **Funkcie chápané ako hlavné činnosti** (čo robíme/ako pracujeme) – t. j. opakujúce sa činnosti a procesy, ktoré sieť zabezpečuje.
- **Funkcie chápané z hľadiska hodnoty pre členov** (čo členovia dostávajú/prečo je to dôležité) – t. j. konkrétne prínosy, ktoré členovia prostredníctvom siete zažívajú.

Tieto dva pohľady opisujú tú istú realitu, len z rôznych uhlov pohľadu. **To, čo sieť robí,** sa premieta do toho**, čo z nej členovia získavajú**. Jedna konkrétna činnosť môže prinášať viacero druhov hodnôt súčasne – napríklad keď sieť zvoláva a spája aktérov, zároveň buduje dôveru, posilňuje spoluprácu a zvyšuje schopnosť kolektívne ovplyvňovať verejnú politiku.

Čo sieť robí – funkcie chápané ako hlavné činnosti:

- **Filtruje informácie** (triedi ich a sprístupňuje) – sieť vyhľadáva a identifikuje najrelevantnejšie informácie – či už ide o dôležité informácie, príležitosti, kontakty alebo iné údaje – a prekladá ich do zrozumiteľnej a praktickej podoby. Členovia nie sú zahltení a šetria svoj čas.

  Príklady: Mesačný legislatívny prehľad, spoločná knižnica s tematickými štítkami, „štartovací balíček" pre nových členov (šablóny, kontakty, podklady).

- **Posilňuje hlas svojich členov** (spoločné posolstvá majú väčší dosah na verejnosť) – sieť pomáha formulovať spoločné posolstvá a komunikovať ich navonok konzistentným a jasným spôsobom. Môže zaujímať verejné stanoviská, rámcovať témy alebo koordinovať komunikáciu smerom k inštitúciám a médiám. Spoločne formulované vyhlásenia alebo spoločné kampane majú väčšiu dôveryhodnosť ako izolované výstupy jednotlivých organizácií.

  Príklady: Spoločné vyhlásenia, koordinovaná komunikácia na sociálnych sieťach a v médiách, spoločné naratívy – spoločný „slovník" k určitým témam a dohoda o kľúčových argumentoch, často kladené otázky, tlačový balíček.

- **Prepája a spája ľudí** – sieť spája členov, spojencov, zástupcov inštitúcií, darcov a odborníkov s cieľom zosúladiť postupy a posunúť danú problematiku dopredu. Nejde len o organizovanie stretnutí, ale o vytváranie zmysluplných interakcií, ktoré vedú k riešeniam, lepšej koordinácii a novým partnerstvám.

  Príklady: Pravidelné okrúhle stoly viacerých aktérov, tematické pracovné skupiny, koordinačné stretnutia.

- **Buduje komunitu** – sieť systematicky rozvíja vzťahy, spoločnú identitu a spôsoby spolupráce. Tým sa angažovanosť stáva pre členov zmysluplnou a spolupráca je postupne jednoduchšia. Vedome posilňuje dôveru, vzájomnú podporu a pocit spolupatričnosti.

  Príklady: Štruktúrovaný onboarding, buddy program pre nových členov, výročné stretnutia, séria prezentujúca skúsenosti členov.

- **Poskytuje zdroje a podporu** – sieť ponúka členom konkrétnu využiteľnú podporu, napríklad financovanie, spoločné služby, nástroje, personálne kapacity alebo prístup k odborným poznatkom. Tým sa znižujú prekážky účasti a aj menšie organizácie alebo organizácie s obmedzenými kapacitami majú možnosť zúčastňovať sa na rovnocennom základe.

  Príklady: Mikrogranty pre iniciatívy členov, spoločné služby (právne poradenstvo, komunikačná podpora, preklad alebo grafika), krízový fond.

- **Uľahčuje spoluprácu a vzdelávanie** – sieť pomáha členom efektívnejšie spolupracovať: zlepšuje koordináciu, podporuje vzájomné učenie a znižuje duplicitné činnosti. Vďaka facilitácii sa účasť premieňa na konkrétne výsledky – skupiny prijímajú lepšie rozhodnutia, učia sa zo skúseností ostatných a spájajú „správnych ľudí" so „správnymi úlohami".

  Príklady: Spoločná reflexia („čo fungovalo/čo nefungovalo/čo nabudúce inak"), prepájanie (matchmaking) („kto môže pomôcť s X?"), zdieľaný kalendár alebo pracovný priestor.

Väčšina sietí kombinuje niekoľko funkcií naraz. Advokačná sieť napríklad triedi informácie, zvyšuje dosah spoločných vyhlásení, spája členov a externých aktérov a zároveň uľahčuje vnútornú koordináciu a spoluprácu. Postupne vytvára komunitu, ktorá generuje ďalšie zdroje pre spoločnú prácu.

Čo členovia získavajú – funkcie chápané ako hodnoty pre členov:

- **Zdieľanie poznatkov a zlepšovanie zručností** – členovia majú prístup k užitočnému know-how a príkladom dobrej praxe, môžu sa rýchlo a prakticky naučiť nové zručnosti, získať inšpiráciu od iných a nemusia sami zisťovať, čím už prešli iní členovia.

  > *Príklad:* Sieť environmentálnych organizácií zdieľa podrobné usmernenia a vzory podaní z účasti na stavebnom konaní, takže členské organizácie môžu do procesu vstúpiť rýchlo a kvalifikovane bez toho, aby museli sami zdĺhavo študovať legislatívu.

- **Sociálny kapitál a súdržnosť** – sieť buduje vzájomnú dôveru, vzťahy a pocit spolupatričnosti. Ľudia sa ľahšie obracajú na ostatných s prosbou o pomoc, zdieľajú citlivé otázky a necítia sa izolovaní.

  > *Príklad:* Sieť menších ľudskoprávnych organizácií organizuje neformálne regionálne stretnutia a spoločné výjazdy, ktoré postupne budujú osobné väzby a dôveru medzi členmi, čo uľahčuje rýchlu podporu v krízových situáciách.

- **Spolupráca a zdieľanie rizík** – členovia idú spoločne robiť veci, ktoré by inak sami neurobili – realizujú spoločné projekty, koordinované akcie a delia sa o náklady, pracovné zaťaženie a potenciálne riziká (ktoré môžu byť finančné, reputačné alebo právne). Sieť zdieľa zodpovednosť a viditeľnosť medzi viacerými členmi, čím sa jednotlivé organizácie stávajú menej zraniteľnými.

  > *Príklad:* Sieť organizácií poskytujúcich právnu pomoc spoločne vedie strategické súdne spory, delí sa o odborné vedomosti, komunikáciu s verejnosťou a náklady, takže právne, finančné a politické riziká sú znášané spoločne, a nie iba jednou organizáciou.

- **Advokácia a (sektorový) vplyv na verejné politiky** – sieť poskytuje členom silnejší, jasnejší a lepšie koordinovaný hlas pri ovplyvňovaní verejných politík a rozhodnutí, ktoré majú vplyv na ich prácu alebo komunity, s ktorými pracujú. Sieť posilňuje ich dôveryhodnosť a dosah tým, že im pomáha formulovať spoločné stanoviská, zosúladiť ich prístup ku kľúčovým aktérom a dlhodobo komunikovať konzistentné posolstvá inštitúciám, médiám a širšej verejnosti.

  > *Príklad:* Sieť organizácií sociálnych služieb pripravuje spoločné pripomienky k návrhu zákona, systematicky komunikuje s politikmi a koordinovane komunikuje v médiách. Podarí sa jej presadiť pozmeňujúce návrhy, ktoré zlepšia podmienky pre dostupné bývanie.

- **Inštitucionálna zodpovednosť a (systémový) dohľad** – členovia spoločne monitorujú fungovanie verejných inštitúcií, podporujú transparentnosť a upozorňujú na situácie, v ktorých sa nedodržiavajú pravidlá a záväzky. V závislosti od mandátu a kapacít sa sieť môže zameriavať na rôzne oblasti – od analytickej práce a zberu údajov cez zverejňovanie zistení až po spoločné sťažnosti alebo kontrolné (watchdog) aktivity.

  > *Príklad:* Sieť protikorupčných organizácií systematicky monitoruje verejné obstarávanie vo veľkých mestách, zverejňuje analýzy podozrivých tendrov a spoločne podáva sťažnosti kontrolným orgánom, keď zistí porušenie zákona alebo pravidiel hospodárenia.

Tip: Pomocou **pracovného listu č. 2** na konci tohto dokumentu určte, ktorú z týchto piatich hlavných funkcií plní vaša sieť najvýraznejšie.

Funkcie, ktoré sieť plní pre svojich členov, do veľkej miery súvisia s jej rozvojom, takže ich možno považovať aj za **etapy jej rastúcich ambícií**.

Sieť zvyčajne vzniká okolo určitého sociálneho problému – napríklad okolo témy náhradnej starostlivosti. Na začiatku si niekoľko mimovládnych organizácií pracujúcich s deťmi z detských domovov a v náhradnej starostlivosti uvedomuje potrebu výmeny skúseností a osvedčených postupov. Sieť tak spočiatku slúži najmä na výmenu know-how, vzájomnú podporu a zvyšovanie kvalifikácie jednotlivých členov. S rastúcou členskou základňou a rozširovaním geografického záberu sa však pozornosť čoraz viac obracia na hlbšie, systémové príčiny problému. Členovia sa už neusilujú len o lepšie zvládnutie svojej každodennej práce a zabezpečenie potrebných zdrojov na miestnej úrovni, ale začínajú sa spoločne zasadzovať aj za zmenu verejnej politiky. V ďalšom kroku môžu sledovať aj to, ako sa tieto zmeny skutočne realizujú v praxi – napríklad, či štát dôsledne smeruje k deinštitucionalizácii starostlivosti a podporuje náhradnú rodinnú starostlivosť namiesto ústavnej.

Dĺžka trvania siete, jej vývoj (životný cyklus) a úroveň činnosti

V neposlednom rade je dôležité aj časové hľadisko. Z hľadiska **dĺžky existencie** možno siete v zásade rozlišovať podľa toho, či vznikajú ako:

- **Dočasné zoskupenia s konkrétnym, obmedzeným cieľom.** Takáto sieť môže trvať mesiace alebo roky, ale zvyčajne sa po dosiahnutí cieľa rozpustí.

  Príklad: Koalícia miestnych iniciatív, ktoré sa spoja, aby sa postavili proti developerskému projektu, ktorý ohrozuje vzhľad ich štvrte.

- **Dlhodobé zoskupenia usilujúce sa o rôznorodý a trvalý spoločenský dopad.** Tieto siete sa zvyčajne zaoberajú zložitejšími a meniacimi sa výzvami, ktoré si vyžadujú spoluprácu rôznych aktérov a hľadanie kreatívnych riešení naprieč disciplínami alebo sektormi.

  Príklad: Zastrešujúca platforma organizácií za práva LGBTQ+ má za sebou dlhú históriu vstupovania do verejnej diskusie, vytvárania vzdelávacích materiálov a presadzovania zmien vo viacerých oblastiach verejnej politiky.

Samozrejme, niektoré dočasné koalície sa môžu časom vyvinúť do trvalejších skupín, najmä ak sú úspešné a schopné reagovať na väčšie výzvy.

Ako bolo uvedené vyššie, siete zvyčajne prechádzajú určitými všeobecnými **fázami vývoja,** ktoré možno považovať aj za určité štádiá ich životného cyklu:

- **Iniciácia** – sieť sa zjednotí okolo určitej témy, sformuluje svoje poslanie, vytvorí spoločnú víziu a stanoví si hlavné ciele.
- **Formovanie** – sieť nastavuje vnútorné procesy, buduje základnú infraštruktúru a dohaduje sa na spôsobe riadenia a koordinácie.
- **Implementácia** – sieť začína plne fungovať podľa stanoveného modelu, premieňa plán na konkrétne činnosti a overuje, či zvolený spôsob spolupráce funguje.
- **Rast a konsolidácia** – sieť zlepšuje svoju výkonnosť, stabilizuje činnosť, prehlbuje spoluprácu a rozširuje činnosti alebo členstvo.
- **Transformácia** – sieť reaguje na nové okolnosti, prehodnocuje svoj význam, efektívnosť a udržateľnosť, mení smerovanie alebo ukončuje svoju činnosť.

Tip: Pracovný list č. 3 na konci tohto dokumentu vám pomôže posúdiť, v akej fáze sa vaša sieť nachádza.

Nie všetky siete však prechádzajú celým vývojovým oblúkom. Ich vývoj sa môže zastaviť, „zamrznúť" v určitej fáze alebo sa postupne rozpadnúť. Sieť preto možno opísať aj podľa **úrovne jej aktivity**:

- **Aktívna** – organizuje pravidelné stretnutia, komunikuje, realizuje spoločné projekty a jej členovia sú veľmi zapojení.
- **Sezónna** – funguje v cykloch, napríklad okolo kampaní alebo výročných stretnutí, a mimo týchto období je jej aktivita obmedzená.
- **Nízka aktivita** – komunikácia je sporadická, spoločných aktivít je málo a sieť existuje skôr formálne.
- **Neaktívna (spiaca)** – sieť formálne existuje, ale prakticky nevyvíja žiadnu činnosť.
- **Upadajúca** – činnosť postupne ustáva a sieť sa fakticky rozpadá.

Rozpoznanie týchto fáz pomáha zosúladiť stratégiu s aktuálnymi potrebami siete. Jednotlivé fázy sú zvyčajne spojené s určitými prevládajúcimi činnosťami a procesmi. V každej fáze je preto vhodné prispôsobiť spôsob fungovania tak, aby **reagoval na meniace sa podmienky a zostal v súlade s dlhodobými cieľmi siete**.

Záver

prečo má zmysel zaoberať sa kategorizáciou

Cieľom tohto prehľadu nie je vytvoriť úplný a vyčerpávajúci systém klasifikácie. Sieť možno opísať aj z iných hľadísk a nie všetky tu uvedené kategórie budú rovnako relevantné pre každú sieť. Okrem toho sa jednotlivé dimenzie navzájom nevylučujú – skôr sa môžu dopĺňať a nadväzovať na seba.

Účelom tejto úvodnej časti je **poskytnúť základný rámec a pojmy, ktoré vám pomôžu opísať a pochopiť vašu sieť** predtým, ako sa pustíte do riešenia konkrétnych úloh – napríklad hodnotenia fungovania siete alebo zapojenia členov. **Ak máte jasno v type, funkcii a štádiu vývoja siete, ľahšie sa rozhodnete, čo upraviť a aké nástroje na to vybrať.**

Hoci sa snažíme ponúknuť prístupy, koncepcie a nástroje použiteľné pre čo najširšie spektrum sietí, tento materiál vychádza predovšetkým z našich skúseností so skupinou sietí mimovládnych neziskových organizácií zapojených do programu Stronger Roots v regióne strednej Európy. Zvyčajne ide o väčšie, organizačne vytvorené celoštátne siete v pokročilejšom štádiu rozvoja a často sa výrazne zameriavajú na advokačnú činnosť. Takéto siete bývajú formalizovanejšie a ich cieľom je dlhodobosť.

Otázky na zamyslenie

- Ako by ste v súčasnosti opísali svoju sieť? Ktoré z týchto kategórií sú pre ňu najdôležitejšie a prečo? Existujú nejaké dimenzie fungovania vašej siete, ktorým ste sa zatiaľ príliš nevenovali?
- Aké sú kľúčové funkcie vašej siete? A ako je medzi ne rozdelená vaša každodenná činnosť? Ktoré z nich vaša sieť plní najviac a kde vidíte slabé miesta?
- V akom štádiu životného cyklu sa vaša sieť nachádza a ako by ste opísali jej súčasnú úroveň činnosti? Aká bola doterajšia cesta rozvoja vašej siete?
- Existujú nejaké charakteristiky vašej siete, ktoré by ste chceli zmeniť alebo ďalej rozvíjať? A s akým cieľom?

Pracovné listy

Tieto pracovné listy môžete použiť ako základ pre spoločnú reflexiu v rámci vašej siete. Sú vhodné napríklad pre interaktívnu časť valného zhromaždenia, výročné stretnutie, strategické plánovanie alebo stretnutia vedenia či tematických pracovných skupín. Otázky na zamyslenie a pracovné listy vám môžu pomôcť nielen lepšie opísať vašu sieť, ale aj pochopiť určité zákonitosti jej fungovania.

1. Aký typ siete ste? 17

2. Aké funkcie plní vaša sieť? 21

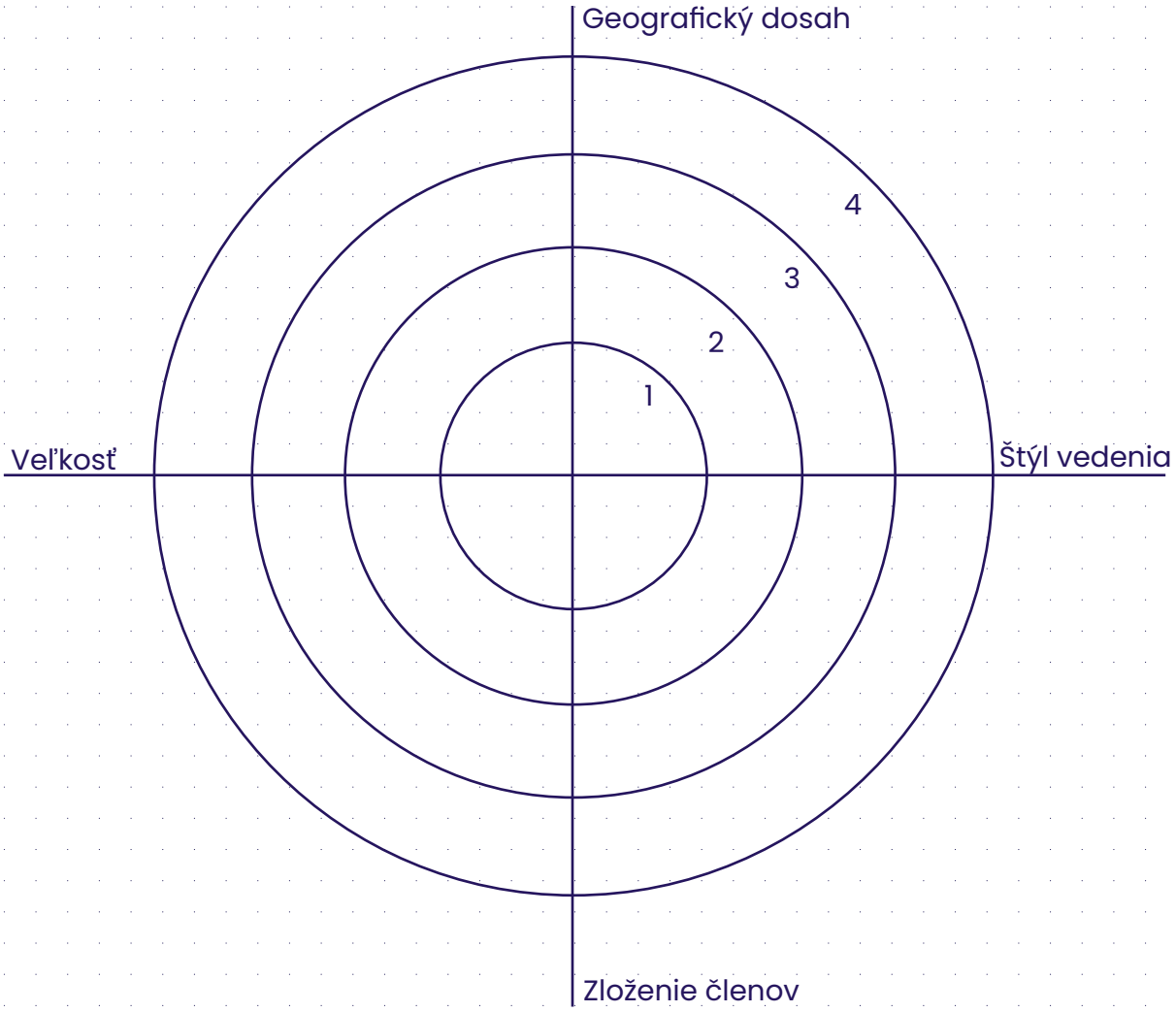
3. V akom štádiu vývoja sa nachádza vaša sieť? 26

1. Aký typ siete ste?

Toto cvičenie vám pomôže získať rýchly prehľad o tom, ako vyzerá vaša sieť, a poskytne základ pre ďalšie spoločné úvahy.

Inštrukcie:

Použite graf s týmito štyrmi kategóriami: **veľkosť, geografický dosah, zloženie členov a štýl vedenia**.



Pre každú kategóriu si prečítajte stručný opis jednotlivých úrovní a určte, ktorá z možností (1 – 4) najlepšie zodpovedá súčasnej realite vašej siete:

- **Veľkosť** (počet členov): 1 – malá sieť (menej ako 10 členov), 2 – stredná (10-30 členov), 3 – väčšia (30-70 členov), 4 – veľká (viac ako 70 členov)
- **Geografický dosah**: 1 – miestny, 2 – národný, 3 – nadnárodný (v rámci regiónu), 4 – medzinárodný/globálny
- **Zloženie členov**: 1 – jednotlivci, 2 – organizácie občianskej spoločnosti, 3 – viacerí rôzni aktéri (MVO, akademická obec + verejná správa a/alebo súkromný sektor), 4 – siete sietí
- **Riadenie** (stupeň centralizácie): 1 – úplne decentralizované, len voľná koordinácia medzi členmi, 2 – existujú miestne/regionálne centrá alebo tematické pracovné skupiny, 3 – existuje užšie jadro, výkonný výbor alebo tím, 4 – riadi sekretariát

Na každej osi označte bod, ktorý podľa vás najlepšie vystihuje vašu sieť. Po označení všetkých štyroch kategórií spojte body a vytvorte tvar. Pomocou otázok do diskusie sa zamyslite nad tým, čo výsledný tvar naznačuje.

Otázky na diskusiu:

- Aká by mala byť ideálna rovnováha medzi kategóriami? Napríklad: zodpovedá miera centralizácie vedenia veľkosti siete alebo zloženiu členov?
- Zodpovedá súčasná veľkosť a geografický dosah siete jej ambíciám? Má vaša sieť priestor na zapojenie ďalších potenciálnych členov – a ak áno, ako?
- Nakoľko je vaša sieť otvorená alebo uzavretá? A ako neformálne alebo formalizované je jej fungovanie?

Príklad:

Koalícia, ktorá sa snaží zlepšiť prístup k inkluzívnemu vzdelávaniu, združuje organizácie pracujúce s deťmi so zdravotným znevýhodnením, skupiny rodičov a niekoľko špecializovaných centier. Pôvodne vznikla v jednom regióne, ale do dvoch rokov prilákala členov z celej krajiny a začala rokovať s ministerstvom školstva.

Ako by ich pozícia vyzerala na grafe:

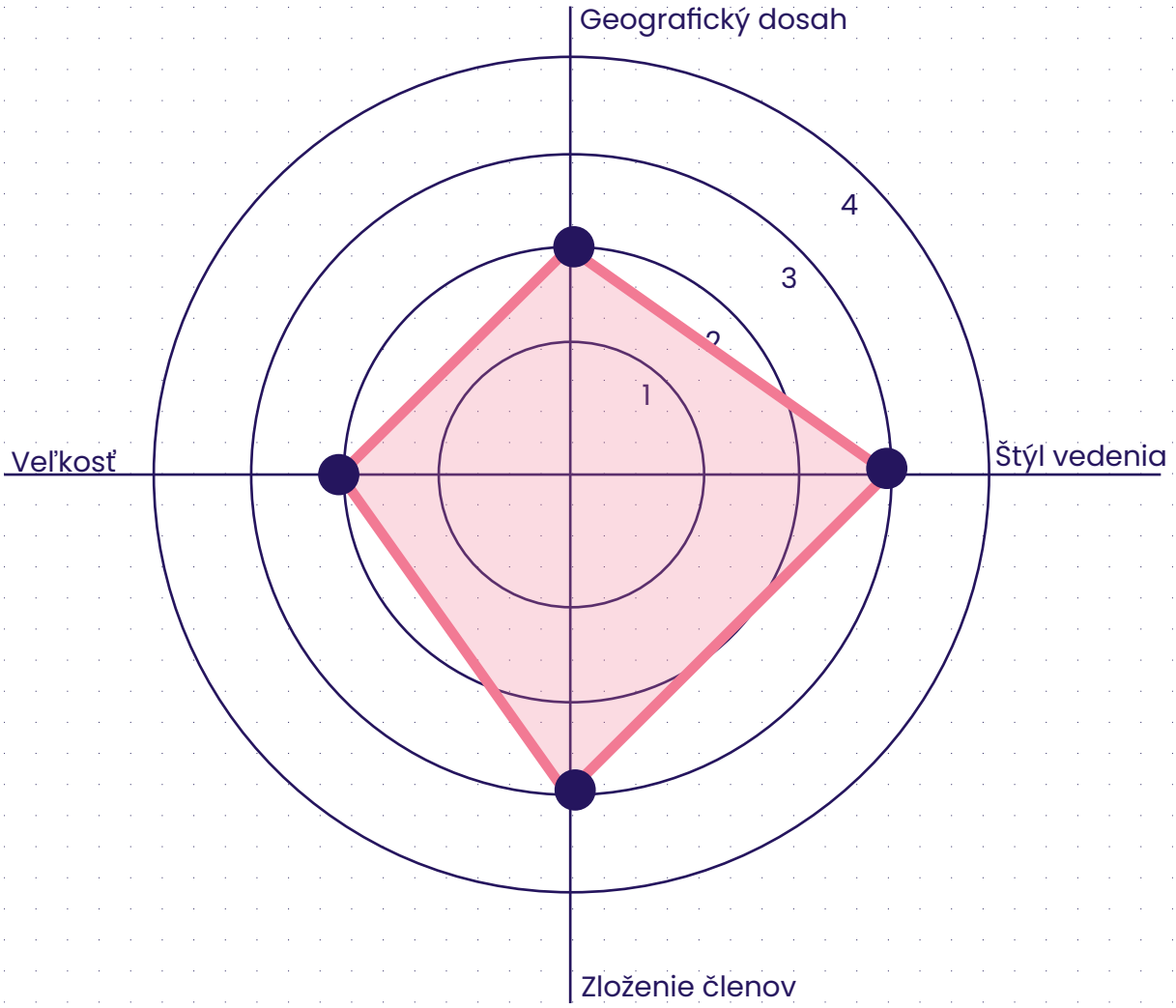
- **Veľkosť (počet členov): 2 – stredná (10-30)**: Sieť má 22 členských organizácií. Táto veľkosť ešte umožňuje zmysluplné zapojenie členov, ale už si vyžaduje aj jasnejšiu koordináciu pri rozhodovaní a výmene informácií.
- **Geografický dosah: 2 – národný**: Členovia pôsobia v celej krajine a sieť spolupracuje s aktérmi na národnej úrovni. Hoci niektoré činnosti sú regionálne, hlavné témy (zmena verejnej politiky, národné normy, pravidlá financovania) majú národný rozmer.
- **Zloženie členov: 3 – rôznorodejší aktéri**: jadro tvoria mimovládne organizácie a profesijné organizácie, ale zapojení sú aj niektorí partneri z miestnej samosprávy a príležitostne aj združenia učiteľov. Medziodvetvové zloženie zvyšuje požiadavky na koordináciu, keďže je potrebné zohľadniť rôzne úlohy, mandáty a očakávania jednotlivých členov.
- **Vedenie (stupeň centralizácie): 3 – užšie jadro**: šesť organizácií tvorí jadro, ktoré sa pravidelne stretáva, aby vypracovalo programy a stanoviská. Kľúčové rozhodnutia stále schvaľuje širší okruh členov, ale práve toto jadro vykonáva operatívnu prácu, aby sa zabezpečilo, že činnosť nebude stagnovať. Sieť nemá platený sekretariát – koordinácia je spoločná a čiastočne dobrovoľná.

Čo naznačuje tvar na grafe – možné návrhy na diskusiu:

- Sieť s celoštátnym dosahom a rôznymi typmi členov **môže potrebovať vyšší stupeň centralizácie**, ako mala sieť na začiatku. Členovia preto diskutujú o tom, či je súčasný model vedenia („3“) stále dostatočný, alebo či by platený koordinátor na čiastočný úväzok (určitý posun k „4“) znížil preťaženie a zvýšil spoľahlivosť fungovania. Nastoľujú preto otázku – ktoré činnosti môžu zostať na dobrovoľnej báze a ktoré si už vyžadujú zdroje na zaplatenie vykonanej práce?
- Zvažujú tiež **optimálnu rovnováhu pre budúci rast**: ak sa sieť rozšíri z 22 na viac ako 40 členov, bude potrebné upraviť štruktúru – napríklad vytvoriť tematické pracovné skupiny („2“) alebo mať k dispozícii aspoň zamestnancov na čiastočný úväzok na koordináciu siete („4“), aby zapojenie členov bolo zmysluplné.

Možný ďalší krok:

Sieť sa rozhodne stabilizovať počet členov na šesť mesiacov, posilniť fungovanie pracovných skupín a zároveň hľadať finančné prostriedky na koordinátora na čiastočný úväzok.



2. Aké funkcie plní vaša sieť?

Toto cvičenie vám pomôže určiť, ktoré z piatich hlavných funkcií vaša sieť v súčasnosti plní najviac a ktoré sú zanedbávané. Zamyslíte sa nad tým, či je súčasné rozdelenie aktivít vyvážené, alebo je potrebné ho prehodnotiť.

Inštrukcie:

Začnite preskúmaním piatich hlavných funkcií zobrazených v tzv. pavučinovom diagrame:

- **Zdieľanie vedomostí a zlepšovanie zručností** – členovia majú prístup k užitočnému know-how a príkladom dobrej praxe, takže sa môžu rýchlo a prakticky naučiť nové zručnosti, získať inšpiráciu od ostatných a nemusia sami vymýšľať niečo, čím si už iní členovia prešli.
- **Sociálny kapitál a súdržnosť** – sieť buduje vzájomnú dôveru, vzťahy a pocit spolupatričnosti. Ľudia sa ľahšie obracajú na ostatných s prosbou o pomoc, zdieľajú citlivé témy a necítia sa izolovaní.
- **Spolupráca a zdieľanie rizík** – členovia idú spoločne robiť veci, ktoré by inak sami neurobili – realizujú spoločné projekty, koordinujú aktivity a delia sa o náklady, pracovné zaťaženie a potenciálne riziká (ktoré môžu byť finančné, reputačné alebo právne). Sieť rozkladá zodpovednosť a viditeľnosť na viacerých členov, čím sa jednotlivé organizácie stávajú menej zraniteľné.
- **Advokácia a (sektorový) vplyv na verejné politiky** – sieť poskytuje členom silnejší, jasnejší a lepšie koordinovaný hlas pri ovplyvňovaní verejných politík a rozhodnutí, ktoré majú vplyv na ich prácu alebo komunity, s ktorými pracujú. Sieť posilňuje ich dôveryhodnosť a dosah tým, že im pomáha formulovať spoločné stanoviská, zosúladiť ich prístup ku kľúčovým aktérom a dlhodobo komunikovať konzistentné posolstvá inštitúciám, médiám a širšej verejnosti.
- **Inštitucionálna zodpovednosť a (systémový) dohľad** – členovia spoločne monitorujú fungovanie verejných inštitúcií, podporujú transparentnosť a upozorňujú na situácie, v ktorých sa nedodržiavajú pravidlá a záväzky. V závislosti od mandátu a kapacít sa sieť môže zameriavať na rôzne oblasti – od analytickej práce a zberu údajov cez zverejňovanie zistení až po spoločné sťažnosti alebo kontrolné aktivity.

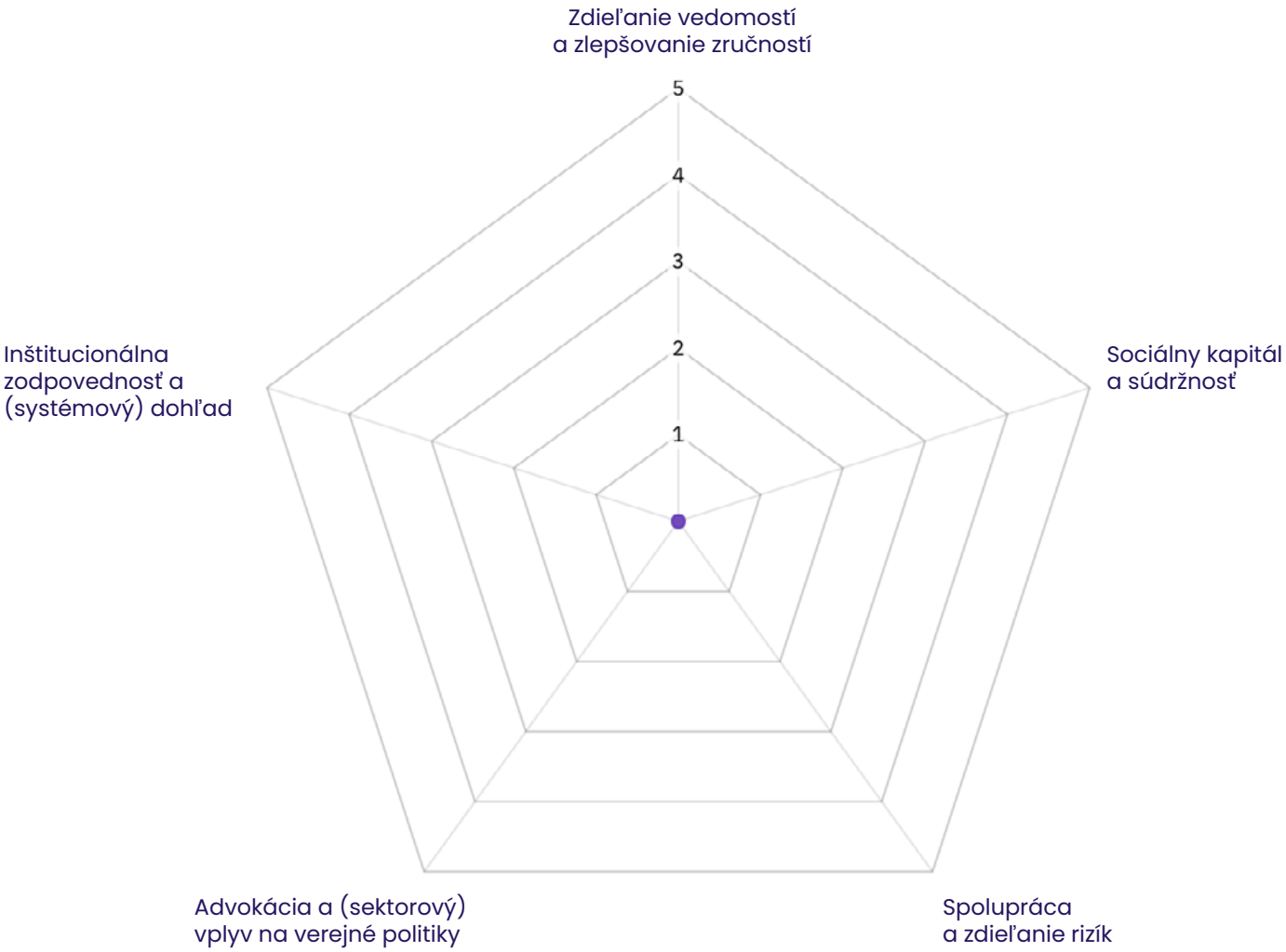
Najskôr si spoločne ujasnite, ako sa jednotlivé funkcie konkrétne prejavujú vo vašej sieti. Stručne odpovedzte napríklad na nasledujúce otázky, aby ste dosiahli spoločné porozumenie:

- Aké činnosti vo vašej sieti zvyčajne prispievajú k tejto funkcii?
- Aké výsledky by ste očakávali, ak by táto funkcia bola skutočne silná?
- Čo by členovia povedali, že im táto funkcia prináša – čo konkrétne od nej „získavajú“?

> Ak vo vašom kontexte dáva väčší zmysel iný súbor funkcií, môžete ho použiť. Snažte sa však počet funkcií obmedziť, aby diagram zostal čitateľný a prehľadný.

Pusťte sa do hodnotenia (1 – 5):

Pre každú funkciu ohodnoťte, ako silno ju vaša sieť v súčasnosti napĺňa, na stupnici **od 1 (veľmi slabá)** do **5 (veľmi silná)**. Výsledok zaznamenajte do grafu pre príslušnú kategóriu. Pri hodnotení vychádzajte zo skutočných aktivít, dosiahnutých výsledkov a skúseností členov – nie zo zámerov alebo ambícií. Po označení všetkých piatich kategórií spojte výsledky dohromady a vytvorte konečné skóre.



Ak je to pre vás užitočné, zaznamenajte si ku každej vlastnosti jeden alebo dva konkrétne príklady, ktoré odôvodňujú vaše hodnotenie – napríklad konkrétnu činnosť, úspech alebo spätnú väzbu od členov.

Otázky na diskusiu:

- Ktoré funkcie sú najviac rozvinuté? A ktoré zostávajú najslabšie?
- Sú niektoré rozdiely zámerné alebo upozorňujú na oblasti, ktorým treba venovať viac pozornosti?
- Zodpovedá tento profil poslaniu, stratégii a potrebám členov siete?
- Nepreťažuje sa sieť v niektorých oblastiach a nezanedbáva iné – možno kľúčové oblasti?
- Čo by sa mohlo v budúcnosti posilniť, stabilizovať a prípadne zámerne dať do úzadia?

Cieľom určite nie je dosiahnuť najvyššie možné hodnotenie vo všetkých funkciách. Neexistuje jeden ideálny model siete. Toto cvičenie skôr ponúka **štruktúrovaný spôsob, ako sa kriticky pozrieť na celkové fungovanie siete a skontrolovať, či je skutočne v súlade s jej poslaním, stratégiou a kapacitou.**

Príklad:

Regionálna sieť poskytovateľov sociálnych služieb združuje približne 25 organizácií v niekoľkých krajoch.

Jej najsilnejšou funkciou je **sociálny kapitál a súdržnosť**. Členovia sa navzájom dobre poznajú, pravidelne sa osobne stretávajú a sieť vnímajú ako bezpečný priestor pre vzájomnú podporu. V rámci siete existuje vysoká úroveň dôvery, neformálne konzultácie sú bežné a menšie organizácie sa môžu slobodne obrátiť na ostatných so žiadosťou o radu alebo zdieľanie ťažkých situácií. Sieť tak znižuje pocit izolácie a udržiava pravidelný kontakt členov.

Dobre funguje aj **zdieľanie vedomostí a zlepšovanie zručností**, najmä prostredníctvom vzájomného učenia sa. Členovia si vymieňajú praktické skúsenosti, vzorové dokumenty a postupy pri rokovaniach s orgánmi verejnej správy. Príležitostne sieť organizuje školenia alebo pozýva externých odborníkov, ale rozvoj je založený najmä na zdieľanej praxi, nie na systematickom programe školení.

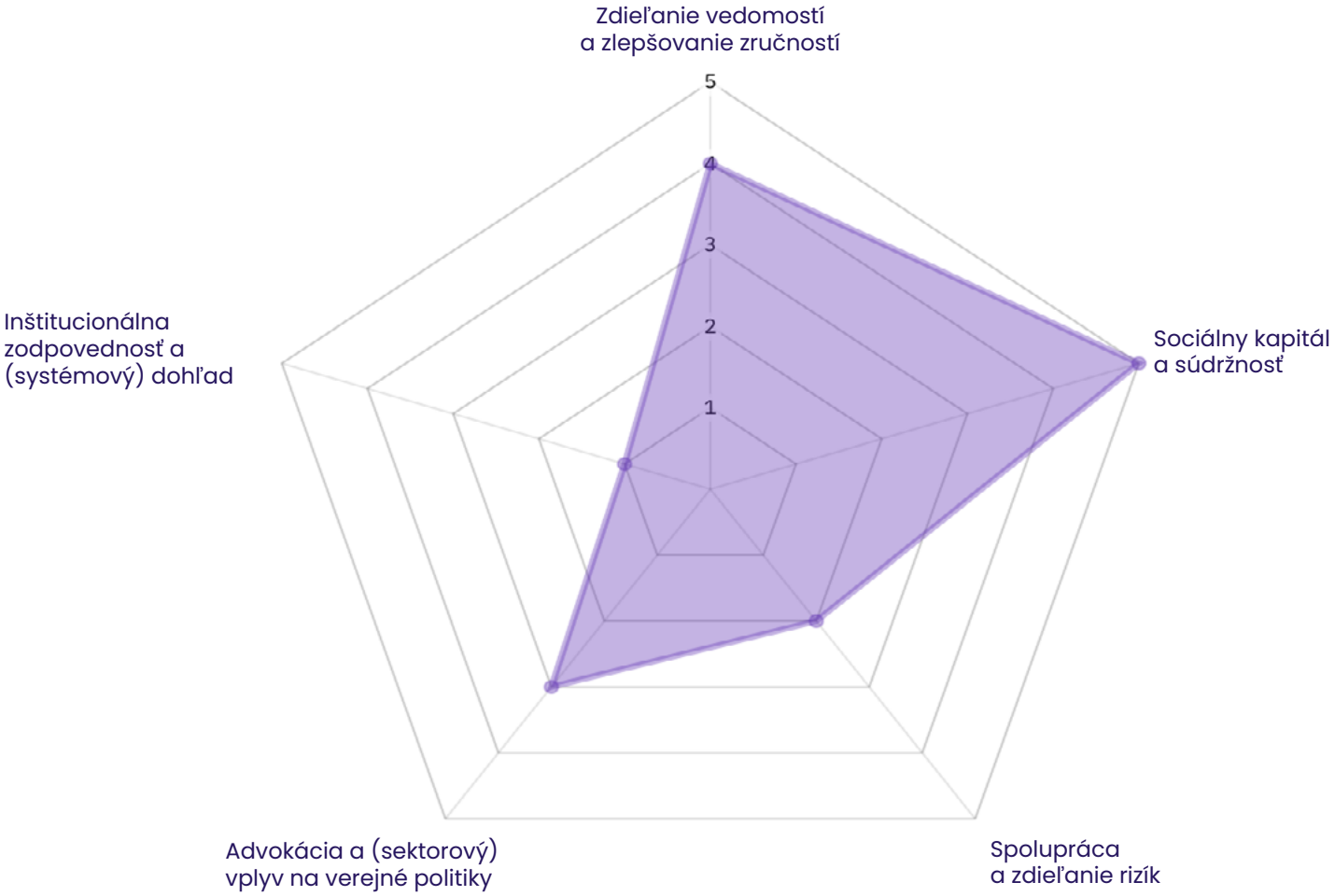
V oblasti **vplyvu na verejné politiky** dosahuje sieť strednú úroveň. Koordinuje spoločné stanoviská k vybraným otázkam, ktoré majú priamy vplyv na fungovanie sociálnych služieb (napr. pravidlá financovania alebo štandardy kvality), a zapája sa do konzultácií, keď sa zmeny priamo týkajú jej členov. Advokačná činnosť je však skôr reaktívna a zameriava sa na aktuálne problémy než na vytváranie dlhodobej agendy.

Oblasť **spolupráce a zdieľania rizík** zostáva menej rozvinutá. Hoci organizácie niekedy pracujú na spoločných projektoch alebo stanoviskách, spolupráca nie je systematická, takže zodpovednosť a riziká nie sú medzi členmi efektívne rozdelené.

Najslabšia je v kategórii zameranej na **inštitucionálnu zodpovednosť a systémový dohľad**. Sieť primárne neplní úlohu dozorného orgánu voči verejným inštitúciám a nezapája sa do systematického monitorovania poskytovania služieb. Analytická práca alebo strategické príspevky zostávajú zväčša v kompetencii iných špecializovaných organizácií.

Možný ďalší postup:

Sieť sa v budúcnosti bude musieť rozhodnúť, či sa uspokojí s úlohou podpornej platformy, ktorej hlavnou hodnotou bude vzájomné učenie sa, alebo začne cielene investovať do kapacít na skutočnú spoločnú činnosť. Ako ďalší krok si môže stanoviť pilotnú spoluprácu v konkrétnej oblasti v priebehu nasledujúcich šiestich mesiacov – napríklad realizovať malý spoločný projekt alebo otestovať spoločnú službu – a potom spoločne posúdiť, čo bolo potrebné na to, aby takáto spolupráca fungovala, a aké podmienky bolo potrebné vytvoriť na jej uskutočnenie


Zdieľanie vedomostí
a zlepšovanie zručností
5
4
3
2
1
Sociálny kapitál
a súdržnosť
Spolupráca
a zdieľanie rizík
Advokácia a (sektorový)
vplyv na verejné politiky
Inštitucionálna
zodpovednosť a
(systémový) dohľad

3. V akom štádiu vývoja sa nachádza vaša sieť?

Toto jednoduché cvičenie vám pomôže posúdiť, či sa vaša sieť nachádza vo fáze iniciácie, formovania, realizácie, rastu alebo transformácie – alebo či jej hrozí úpadok alebo postupný zánik.

Inštrukcie:

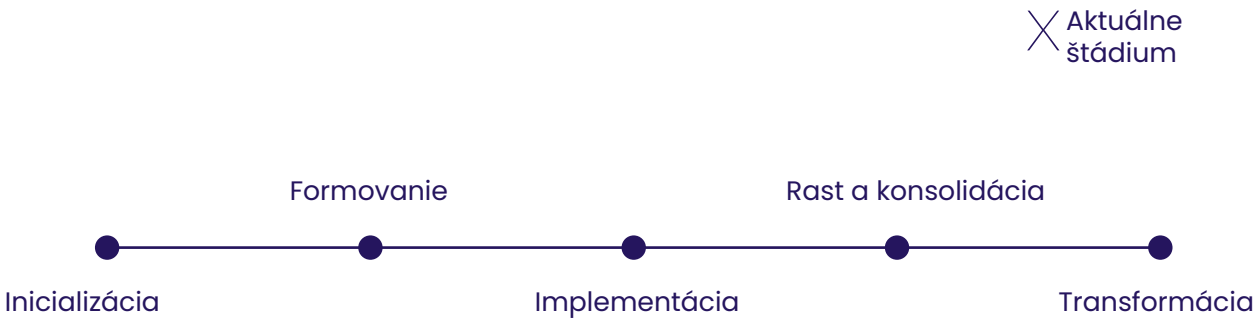
Začnite tým, že si prečítate opisy jednotlivých fáz vývoja:

- **Inicializácia** – sieť sa združuje okolo témy, formuluje svoje poslanie, vytvára spoločnú víziu a stanovuje kľúčové ciele.
- **Formovanie** – sieť nastavuje vnútorné procesy, buduje základnú infraštruktúru a dohodne sa na spôsobe riadenia a koordinácie.
- **Implementácia (uvedenie do praxe)** – sieť začína plne fungovať podľa stanoveného modelu, premieňa plán na konkrétne činnosti a overuje, či zvolený spôsob spolupráce funguje.
- **Rast a konsolidácia** – sieť zlepšuje svoju výkonnosť, stabilizuje činnosť, prehlbuje spoluprácu a rozširuje aktivity alebo členstvo.
- **Transformácia** – sieť reaguje na nové okolnosti, prehodnocuje svoj význam, efektívnosť a udržateľnosť, prípadne mení smerovanie alebo ukončuje svoju činnosť.

Zvážte, ktorá fáza najlepšie vystihuje súčasnú realitu vašej siete – na základe toho, ako funguje, na čo sa zameriava a nakoľko je stabilná.

Vyznačte na časovej osi bod, ktorý považujete za najvýznamnejší. Ak máte pocit, že sa sieť nachádza medzi dvoma fázami, môžete podľa toho upraviť umiestnenie bodu alebo najprv prediskutovať rôzne pohľady s ostatnými členmi tímu, než dospejete k spoločnému záveru.

Fázy vývoja



Otázky na diskusiu:

- **Zodpovedá vybraná fáza vašej každodennej skúsenosti?** Ako sa konkrétne prejavuje (napríklad v nedávnych rozhodnutiach, miere stability, druhoch činností alebo predvídateľnosti práce)?
- **Smerujete vedome k ďalšej fáze, alebo ste uviazli na určitom bode?** Ak áno, čo je toho príčinou (napríklad nedostatok kapacít, nejasný mandát, štýl riadenia, obmedzené zdroje, slabšie zapojenie členov alebo vonkajšie okolnosti)?
- **Čo pre vás znamená „pripravenosť na ďalšiu fázu"?** Čo by ste potrebovali, aby ste sa posunuli vpred (napr. jasnejšie úlohy, pracovné skupiny, financovanie, koordinácia, pravidlá rozhodovania, komunikačné návyky)?
- **Čo by ste museli zmeniť, aby vaše fungovanie bolo pre túto fázu relevantnejšie?** Napríklad ukončiť niektoré činnosti alebo začať robiť niečo nové či lepšie? (Nie vždy ide o „posun ďalej", ale skôr o skutočne dobré fungovanie v súčasnej fáze.)

Na časovej osi neexistuje správne alebo nesprávne miesto. Mnohé siete sú v počiatočnom štádiu vývoja a toto cvičenie vytvára priestor na **spoločnú diskusiu o tom, kam a ako rýchlo sa chcú posunúť** – a aké podmienky na to potrebujú.

V prípade pokročilejších sietí sa diskusia často zameriava na to, ako sa vyhnúť stagnácii alebo úpadku, ako obnoviť energiu a legitimitu a akou cestou sa ďalej uberať: prehlbovaním kvality spolupráce, rozširovaním dosahu, diverzifikáciou aktivít alebo naopak konsolidáciou a profesionalizáciou činností.

Je to tiež vhodná chvíľa na otvorenie menej pohodlných, ale **strategicky dôležitých otázok**:

- Zmenil sa kontext natoľko, že je potrebné prehodnotiť váš model fungovania?
- Splnila sieť svoje poslanie do takej miery, že má zmysel výrazná transformácia alebo zrušenie?
- Potrebujete zásadnú transformáciu členskej základne, vedenia, financovania alebo tematického zamerania, aby ste zostali relevantní?

Transformácia totiž nemusí znamenať zlyhanie, ale zodpovednú reakciu na zmenené podmienky – alebo plánované uzatvorenie určitej kapitoly.

Príklad:

Sieť komunitných nadácií funguje už päť rokov. Má jasne formulované poslanie, pokrýva približne 60 percent okresov alebo regiónov krajiny a práve ukončila svoj druhý strategický cyklus. Má malý koordinačný tím a pravidelne vytvára príležitosti na vzájomné vzdelávanie, spoločné kampane a niekedy aj spoločné aktivity na získavanie finančných prostriedkov.

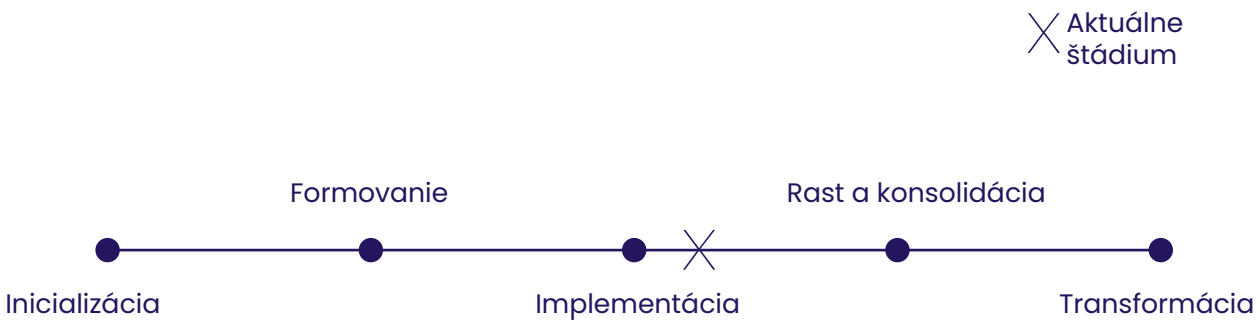
Členovia uvažujú o dvoch rôznych fázach:

- **Prečo je sieť ďalej ako vo fáze implementácie**: základný model fungovania je stabilný a predvídateľný – stretnutia prebiehajú podľa harmonogramu, úlohy sú väčšinou jasne rozdelené, existuje proces zapájania nových členov, pracovné skupiny vytvárajú konkrétne výstupy a členovia vedia, ako veci v sieti fungujú.
  Prečo by sieť mohla byť vo fáze rastu a konsolidácie: Sieť vidí priestor aj na zlepšenie kvality a rozšírenie svojho dosahu. Postupne zdokonaľuje svoje vnútorné procesy (napríklad v oblasti rozhodovania a komunikácie), posilňuje úlohu pracovných skupín, viac investuje do podpory členov a uvažuje o ďalšom raste – či už zapojením nadácií z regiónov, ktoré ešte nie sú pokryté, alebo rozšírením štruktúrovaných služieb (školenia, zdieľané nástroje, spoločná prezentácia navonok).

Zástupcovia siete preto umiestňujú značku medzi tieto dve fázy. Diskusia sa potom zameriava na otázku: **Čo potrebujeme, aby sme mohli rásť bez straty súdržnosti?** (Napríklad regionálne skupiny, jasnejšie očakávania členov, väčšia kapacita na uľahčovanie alebo posilnenie „chrbtice“ siete v podobe stabilnejšej koordinácie).

Situácia sa však môže zmeniť v dôsledku vonkajších podmienok. Napríklad ak sieť stratí kľúčového darcu, ktorý financoval koordinačný tím, alebo ak sa výrazne zmení právne prostredie pre filantropiu. Sieť sa tak môže ocitnúť bližšie k fáze transformácie, pretože sa musí prispôsobiť novým okolnostiam. To môže znamenať zmenu modelu financovania, zúženie alebo nové vymedzenie služieb, úpravu členských poplatkov, nové partnerstvá alebo dokonca postupné ukončenie niektorých činností.

Fázy vývoja



Kľúčové zdroje

Collective Mind – *Resources on Network Practice*

Organizácia poskytujúca poradenstvo a vzdelávacie materiály zamerané na zlepšenie dopadu, fungovania a riadenia sietí v rôznych sektoroch. https://www.collectivemindglobal.org/readings

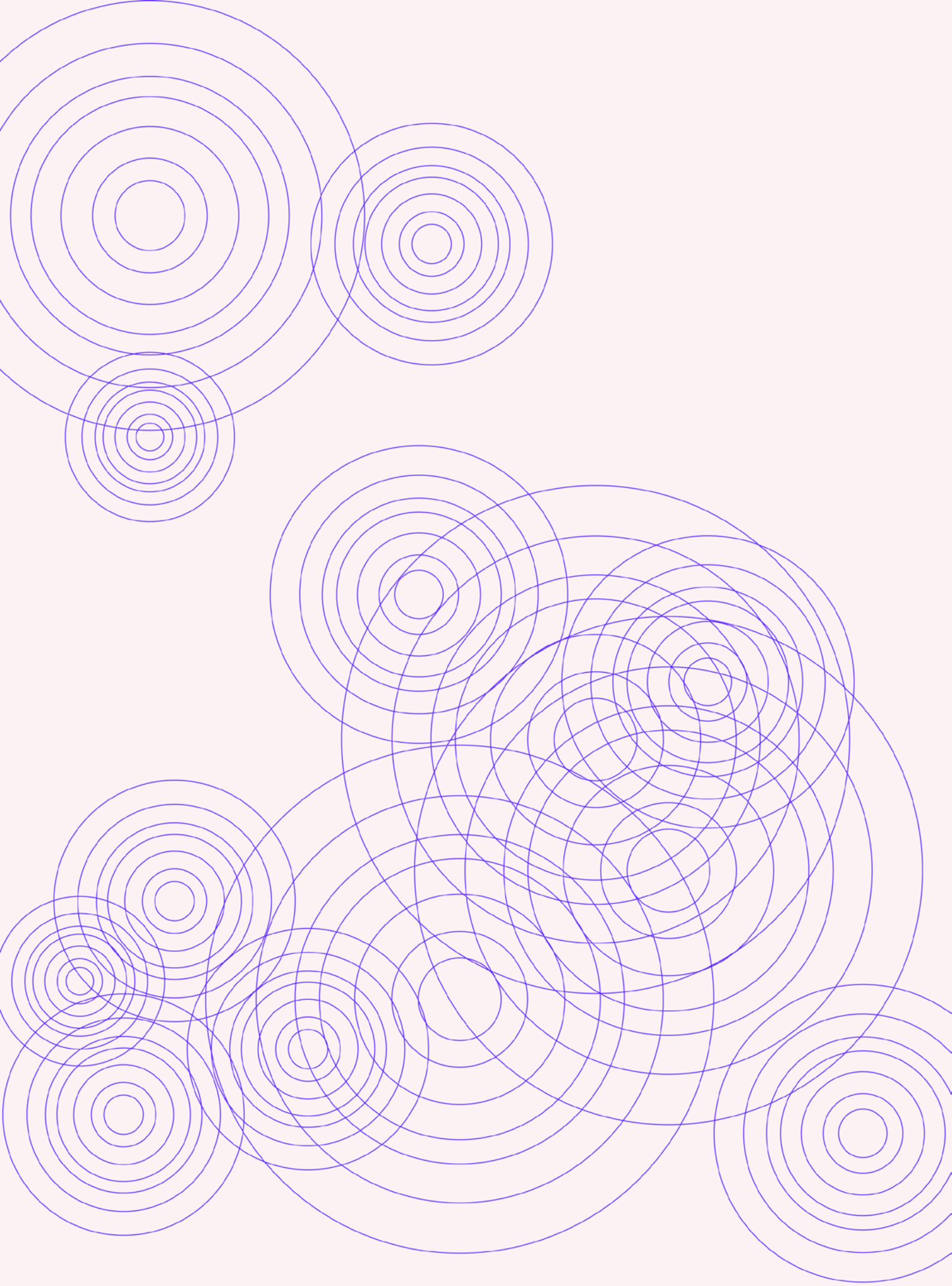
Grantmakers for Effective Organizations (GEO) – *Catalyzing Networks for Social Change: A Funder's Guide*

Praktická príručka, ktorú široko využívajú donori a realizátori projektov, a ktorá ponúka odporúčania, ako budovať, podporovať a udržiavať siete usilujúce sa o systémovú zmenu. https://www.geofunders.org/resource/catalyzing-networks-for-social-change-a-funders-guide/

iScale – Innovations for Scaling Impact

Globálna vzdelávacia iniciatíva a komunita zameraná na vývoj, testovanie a šírenie inovácií, ktoré pomáhajú rozširovať dopad aktivít zameraných na sociálnu zmenu. https://global.comminit.com/content/innovations-scaling-impact-iscale

ODI Global – *Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks* (Working Paper, 2006, Enrique Mendizabal)

Základný analytický text opisujúci kľúčové funkcie sietí, ktorý významne ovplyvnil ďalšie práce v oblasti analýzy a dizajnu sietí. https://odi.org/en/publications/understanding-networks-the-functions-of-research-policy-networks/

EPDN – *Understanding Civil Society Networks* (Handout 5)
Stručný úvod do fungovania sietí občianskej spoločnosti, v ktorom sú zhrnuté kľúčové funkcie, ako je zdieľanie zdrojov, výmena poznatkov, zdieľanie rizík atď. https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf