

) (glopolis

STRONGER  
OTS

# Ako zapájať členov do fungovania siete

## Prvá časť

Ako nastaviť členstvo a riadenie siete,  
aby bolo zapojenie členov efektívne

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 komunit 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](http://glopolis.org)

2026

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>4</b>
<b>Čo sa dozviete</b>	<b>5</b>
<b>1) Existuje spektrum možností, ako sa členovia môžu do siete zapojiť</b>	<b>6</b>
<b>2) Motivácia členov súvisí s tým, čo im sieť môže ponúknuť</b>	<b>7</b>
a) Prínosy členstva by mali byť konkrétne a praktické	7
b) Zamerajte sa na skutočné skúsenosti členov	8
c) Nových členov oslovujte premyslene	8
d) Dôležitosť onboardingu: premeňte záujem na skutočnú účasť	9
e) Aby členovia v sieti zostali, musia vidieť, že ich zapojenie má zmysel	9
<b>3) Vhodne nastavená štruktúra a úrovne členstva pomôžu udržať sieť inkluzívnu</b>	<b>10</b>
a) Kritériá členstva: pri ich definovaní vychádzajte z cieľa siete	10
b) Úrovne členstva: nejde o hierarchiu, ale o flexibilitu	11
c) Členské poplatky: férovosť, transparentnosť a dôveryhodnosť sú kľúčom k ich fungovaniu.	11
<b>4) Ako aktivizovať pasívnych členov</b>	<b>12</b>
a) Najskôr si ujasnite, o aký typ pasivity ide	12
b) Ako pracovať s málo aktívnymi členmi	12
c) Ako osloviť úplne neaktívnych členov	13
d) Monitorujte činnosť členov eticky a konštruktívne	13
<b>5) Riadenie siete, ktoré podporuje participáciu (nie zbytočnú byrokráciu)</b>	<b>14</b>
<b>Záver</b>	<b>16</b>
<b>Pracovné listy</b>	<b>17</b>
<b>1. Zmapujte, ako sa vaši členovia do siete zapájajú</b>	<b>18</b>
<b>2. Aké sú prínosy členstva vo vašej sieti?</b>	<b>21</b>
<b>3. Zmapujte medzery v členskej základni a naplánujte si jej rast</b>	<b>26</b>
<b>Kľúčové zdroje</b>	<b>28</b>

# Úvod

**Aktívna účasť členov je pre každú sieť mimovládnych neziskových organizácií kľúčová** – bez nej sa môže ľahko zmeniť na obyčajný zoznam kontaktov a stratiť svoj význam. Zapojenie členských organizácií môže mať **rôzne formy** – od informovania cez konzultácie až po intenzívnejšiu spoluprácu na spoločných iniciatívach alebo zdieľanie zodpovednosti za smerovanie siete.

Zapájanie členov však nevzniká samé od seba. Je potrebné ho premyslieť a systematicky rozvíjať spôsobom, ktorý bude mať pre členov skutočný význam. Nejde len o rozosielanie informačného newsletteru alebo plánovanie podujatí. Je to o nastavení toho, **kto môže byť členom, čo členstvo obnáša, ako sa v sieti prijímajú rozhodnutia** a akú mieru zapojenia možno od členov reálne očakávať. Len keď sú tieto veci jasne pomenované a zdieľané, môže sa spolupráca stabilne rozvíjať. Mnohé siete sa totiž stretávajú s problémami nie preto, že by členovia nemali záujem, ale preto, že **pravidlá členstva** nie sú jasné alebo nezodpovedajú skutočným možnostiam členov.

Tento materiál vám pomôže nastaviť členstvo tak, aby bolo dostatočne otvorené a zároveň v praxi fungovalo. Je to model, ktorý vytvára jasné a férové možnosti zapojenia, priťahuje nových členov, podporuje dlhodobé udržanie členov a umožňuje flexibilitu, keď sa možnosti členov zmenia.

# Čo sa dozviete

Ako jasne pomenovať **prínosy členstva** tak, aby zodpovedali tomu, čo členovia skutočne zažívajú?

Ako nastaviť **kritériá a úrovne členstva** tak, aby zohľadňovali rozdielne kapacity pre zapojenie?

Ako môže **spôsob riadenia siete** posilňovať dôveru, férovosť a predvídateľnosť rozhodovania?

Ako si členov **dlhodobo udržať** – prostredníctvom uznania ich prínosu, spoločnej zodpovednosti a vytvárania zmysuplných príležitostí na zapojenie?

Ako systematicky **oslovovať pasívnych členov** a snažiť sa ich aktivizovať?

# 1) Existuje spektrum možností, ako sa členovia môžu do siete zapojiť

Keď hovoríme o tom, ako sa členovia zapájajú do činnosti siete, nikdy nejde len o jeden konkrétny spôsob. Spolupráca v rámci siete ponúka celé **spektrum možností s rôznymi nárokmi na čas a zodpovednosť**. Delenie členov len na „aktívnych“ a „pasívnych“ je príliš zjednodušujúce a často nespravodlivé. Napríklad menšie organizácie pôsobiace na dobrovoľníckej báze môžu sieť priniesť dôležitú legitimitu alebo poznatky z terénu, aj keď sa len zriedka zúčastňujú na spoločných stretnutiach.

Zapájanie členov môže prebiehať na rôznych úrovniach:

- **Informovanie** – členovia dostávajú aktuálne informácie a zdieľané zdroje.
- **Konzultácie** – členovia poskytujú podnety, pripomienkujú návrhy, odpovedajú v dotazníkoch alebo sa zúčastňujú konzultačných diskusií.
- **Účasť na tvorbe a realizácii aktivít** – členovia sa aktívne zúčastňujú pracovných skupín alebo konkrétnych aktivít.
- **Užšia spolupráca** – členovia sa podieľajú na tvorbe stratégií a iniciatív, spoločne hľadajú riešenia a zdieľajú zodpovednosť.
- **Vedenie a prevzatie zodpovednosti** – členovia preberajú vedenie kampaní, predsedajú pracovným skupinám alebo organizujú kľúčové procesy.

**Prečo je to dôležité?** Ak sieť ponúka len veľmi intenzívne formy zapojenia (napríklad časté stretnutia s množstvom vstupov alebo neustále online diskusie), môžu sa do nej naplno zapojiť len tí, ktorí na to majú čas a kapacity (zvyčajne väčšie organizácie s dostatočným počtom ľudí a finančných zdrojov). Takýto model potom prirodzene odrádza ostatných.

**Dobre fungujúca sieť preto ponúka rôzne možnosti zapojenia a umožňuje svojim členom prispievať podľa ich aktuálnych možností** tak, aby ich účasť bola zmysluplná a dlhodobo udržateľná.

## Praktické kroky:

- Pomenujte 3–5 bežných foriem zapojenia s rôznym stupňom náročnosti (napr. „príležitostný prispievateľ“, „člen pracovnej skupiny“, „vedúci konkrétneho procesu“).
- Pri každej možnosti opíšte, čo zahŕňa: koľko času si vyžaduje, aké sú jej výhody a ako by mala spolupráca v ideálnom prípade vyzeráť.
- Počítajte s tým, že miera zapojenia sa môže meniť. Členovia sa môžu posúvať na škále podľa svojich aktuálnych možností.

**Tip:** Použite [pracovný list č. 1](#) na konci tohto dokumentu na zmapovanie toho, ako sa vaši členovia do fungovania vašej siete zapájajú.

## 2) Motivácia členov súvisí s tým, čo im sieť môže ponúknuť

**Prínosy členstva** v sieti nie sú určené tým, čo je napísané v stanovách alebo na webovej stránke, ale tým, **čo členovia skutočne zažívajú pri svojej každodennej práci**. Členovia sú aktívni vtedy, keď považujú zapojenie za zmysluplné – vidia, že im **šetrí čas, otvára nové príležitosti alebo im pomáha budovať cenné vzťahy**. Ak účasť v sieti začnú považovať skôr ako povinnosť, navyše bez väčšej pridanej hodnoty, motivácia sa rýchlo začne vytrácať. Práve z týchto dôvodov **sú motivácia, nábor a dlhodobé udržanie členov úzko prepojené** – to, čo existujúci členovia vnímajú ako **skutočný prínos**, je zároveň to, čo robí sieť dôveryhodnou a zaujímavou navonok.

### a) Prínosy členstva by mali byť konkrétne a praktické

Väčšina sietí ponúka kombináciu troch základných typov členských výhod:

- **Úspora času** – prehľadne spracované informácie, spoločné šablóny, koordinácia, ktorá znižuje duplicitnú prácu.
- **Nové príležitosti** – spoločné financovanie, partnerstvá, väčšie zviditeľnenie, možnosť ovplyvňovať kľúčové rozhodnutia.
- **Pocit spolupatričnosti** – dôvera, vzájomná podpora, spoločná identita a vedomie, že „nie sme sami“.

Ak dokážete jasne formulovať výhody členstva, bude pre vás jednoduchšie nastaviť zapojenie členov tak, aby bolo realistické.

**Praktické cvičenie:** Skúste sformulovať krátky odstavec o prínosoch členstva, ktorý by odpovedal na otázku: *Čo môžu členovia spoľahlivo získať počas nasledujúcich troch až šiestich mesiacov?* Ak to nedokážete vyjadriť jednoducho a konkrétne, členovia (aj potenciálni) to pravdepodobne tiež nebudú cítiť.

**Tip:** Použite [pracovný list č. 2](#) na konci tohto materiálu na zhodnotenie prínosov členstva vo vašej sieti.

## b) Zamerajte sa na skutočné skúsenosti členov

Ak chcete, aby u vás členovia zostali dlhodobo, musíte vedome pracovať aj s tým, **ako sa ich skúsenosti s členstvom menia v priebehu času** – napríklad počas prvých troch mesiacov po vstupe do siete a potom počas celého roka. Nejde len o to, čo sieť ponúka, ale aj o to, ako členovia svoje zapojenie skutočne vnímajú a či sa v ňom orientujú.

Dobre nastavené členstvo zahŕňa:

- **Jasné pokyny hneď na začiatku** – členovia chápu, ako sieť funguje, kto o čom rozhoduje a kde nájdú potrebné informácie.
- **Predvídateľnosť** – sieť má jasný rytmus komunikácie a možností zapojenia, na ktorý sa členovia môžu spoľahnúť.
- **Viditeľné výsledky** – členovia vnímajú, že ich účasť má zmysel a vedie ku konkrétnemu pokroku.
- **Primerané očakávania** – sieť zohľadňuje rôzne kapacity členov a ponúka realistické možnosti ako prispieť.

Tento prístup pomáha vyhnúť sa „dvojrýchlostnej sieti“, v ktorej sa môžu naplno zapojiť len tí, ktorí majú najviac času a zdrojov.

## c) Nových členov oslovujte premyslene

**Získavanie nových členov má najväčší zmysel vtedy, keď má jasný cieľ a je založené na dôvere.** Namiesto neustáleho rozširovania a otvárania siete „každému, kto má záujem“ je efektívnejšie vedieť vysvetliť, prečo títo členovia posilnia sieť a čo konkrétne jej môžu priniesť.

Pomôcť môžu napríklad dve jednoduché metódy:

- **Pravidelné mapovanie medzier a nedostatkov** (raz alebo dvakrát ročne): Ktoré regióny, cieľové skupiny, odborné vedomosti alebo prepojenia na kľúčových aktérov v sieti chýbajú?
- **Odporúčania existujúcich členov:** Členovia navrhujú organizácie alebo jednotlivcov vo svojom okolí. Tento prístup pomáha vopred overiť, či nový člen zapadne do siete a či mu môžu existujúci členovia dôverovať.

To všetko by malo byť podporené jasne a jednoducho formulovanou ponukou členstva. Pokúste sa ju zhrnúť zrozumiteľným spôsobom:

- Čo sieť robí.
- Aké sú prínosy členstva a čo sa od členov očakáva.
- Ako sa stať členom a ako vyzerajú prvé kroky po vstupe do siete.

**Tip:** Použite [pracovný list č. 3](#) na konci tohto materiálu na zmapovanie medzier vo vašej členskej základni a na cieľové plánovanie ďalšieho rastu.

## d) Dôležitosť onboardingu: premeňte záujem na skutočnú účasť

---

Mnohé siete strácajú nových členov, pretože vstup do siete zostane len pri formálnych náležitostiach. Nový člen dostane uvítací e-mail, ale nenadviaže vzťah a nevie, čo má ďalej robiť. Onboarding by mal byť jednoduchý, ale premyslený a dôsledný. Môže obsahovať nasledujúce prvky:

- **Uvítací „rituál“** – krátky online rozhovor a predstavenie fungovania siete.
- **Štartovací balíček** – základné odkazy, prehľad plánovaných aktivít a rytmus komunikácie, dôležité kontakty a možnosti zapojenia sa.
- **Kontaktná osoba (buddy/mentor)** – konkrétna osoba, na ktorú sa môže nový člen obrátiť počas prvého mesiaca.
- **Jednoduchý prvý krok** – napríklad rýchly prieskum, zdieľanie užitočného zdroja alebo účasť na otvorenom stretnutí.

Cieľ je jednoduchý: ukázať hmatateľné výhody členstva hneď na začiatku a pomôcť novému členovi rýchlo nadviazať aspoň jeden zmysluplný vzťah.

## e) Aby členovia v sieti zostali, musia vidieť, že ich zapojenie má zmysel

---

**Členovia zostávajú, keď majú pocit, že ich zapojenie vedie ku konkrétnym spoločným výsledkom a že sieť dokáže oceniť ich prínos.** Pomôcť môžu jednoduché postupy, ktoré je dobré pravidelne opakovať:

- **Uznanie a viditeľnosť** – snažte sa vyzdvihnúť konkrétne prínosy členov, podeliť sa o zásluhy za úspechy a spoločne osláviť to, čo sa členom podarilo.
- **Rýchle a praktické prínosy** – napríklad zdieľanie užitočných materiálov a včasných informácií, ktoré členom šetria čas.
- **Flexibilné spôsoby zapojenia** – jednoduchšie i náročnejšie role, medzi ktorými môžu členovia prechádzať podľa vlastného uváženia a možností.
- **Pravidelná spätná väzba** – krátky a častý zber podnetov, ktoré pomáhajú udržiavať relevantnosť siete.

**Keď tento systém funguje, motivácia, získavanie nových členov aj ich udržanie sa navzájom dopĺňajú.** Ak členovia skutočne zažívajú výhody členstva, sú viac motivovaní aktívne sa zapájať. Aktívna účasť členov potom prináša konkrétne výsledky a robí sieť dôveryhodnou navonok a zaujímavou pre ďalších potenciálnych členov.

### 3) Vhodne nastavená štruktúra a úrovně členstva pomôžu udržať sieť inkluzívnu

Aby bolo zapojenie členov efektívne a dlhodobo zvládnuteľné, je taktiež potrebné zabezpečiť, aby mala sieť dobre nastavenú **štruktúru členstva**. Tá určuje, ako sieť funguje v praxi. **Kritériá členstva** určujú, kto do siete patrí, zatiaľ čo rôzne **úrovně členstva** stanovujú spôsob, akým sa jednotliví členovia môžu zapojiť.

#### a) Kritériá členstva: pri ich definovaní vychádzajte z cieľa siete

---

Kritériá členstva by mali logicky **súvisieť s dôvodom existencie siete**:

- Ak je sieť predovšetkým advokačnou sieťou, môže klásť dôraz na schopnosť členov mobilizovať podporu pre danú problematiku a na ich väzby na príslušné inštitúcie.
- Ak je hlavným cieľom siete vzájomné vzdelávanie, môže hľadať členov, ktorí majú odborné vedomosti aj praktické skúsenosti a sú ochotní sa o ne podeliť s ostatnými.
- Ak sieť tvoria rôznorodejší aktéri, kritériá je potrebné nastaviť tak, aby podporovali vzájomnú dôveru a zabránili tomu, aby sieť ovládla iba jedna skupina aktérov.

#### Praktické kroky:

- Definujte 3–6 základných podmienok členstva (napr. súlad s poslaním siete, ochota spolupracovať, minimálne očakávania účasti, dodržiavanie etického kódexu).
- Formulujte ich jednoducho a jasne tak, aby sa dali v tejto podobe zverejniť.
- Zaveďte pravidelné, nenáročné preskúmanie (napr. každé 2–3 roky), aby sa zabezpečilo, že členstvo zostane v súlade s vývojom a smerovaním siete.

## b) Úrovne členstva: nejde o hierarchiu, ale o flexibilitu

---

Rôzne úrovne členstva majú zmysel vtedy, keď umožňujú zapojenie širšieho okruhu aktérov bez toho, aby sa na nich kládli neprimerané požiadavky. Nemali by pôsobiť ako stupne v hierarchii, ale skôr ako **rôzne cesty, ako sa do siete zapojiť podľa aktuálnych kapacít a možností.**

Typické úrovne zahŕňajú:

- **Riadni členovia** – majú hlasovacie právo a môžu sa plne zúčastňovať na rozhodovaní aj činnosti siete.
- **Pridružení členovia/pozorovatelia** – majú obmedzený vplyv na rozhodovanie, ale zúčastňujú sa na vzdelávacích a informačných aktivitách.
- **Podporovatelia** – využívajú predovšetkým prístup k spoločným zdrojom a kontaktom.

### Praktické kroky:

- Pre každú úroveň jasne opíšte, čo člen získa a čo sa od neho očakáva.
- Vytvorte možnosť prechodu medzi úrovňami (napríklad pridružený člen sa môže stať riadnym členom po účasti na určitom počte aktivít).
- Využívajte rôzne úrovne členstva ako nástroj na zachovanie flexibility a inkluzívnosti aj pre organizácie s obmedzenou kapacitou.

## c) Členské poplatky: férovosť, transparentnosť a dôveryhodnosť sú kľúčom k ich fungovaniu.

---

Ak sieť vyberá členské poplatky, ich stanovenie musí byť zrozumiteľné a obhájitelné. Rozdielne možnosti členov sú prirodzené, problém vzniká vtedy, keď ich systém príspevkov nezohľadňuje a pôsobí nespravodlivo.

### Praktické kroky:

- Upravte poplatky podľa veľkosti organizácie alebo veľkosti jej rozpočtu.
- Jasne informujte, na čo sa príspevky používajú (napr. na koordináciu, prevádzku siete, organizáciu stretnutí alebo poskytované služby).
- Ponúknite flexibilitu v ťažkých časoch – zľavy, odložené platby alebo individuálne dohody.

Umožnite nefinančné formy zapojenia, napríklad poskytnutie priestorov, odborných služieb alebo organizačnej podpory.

Ak sú pravidlá členstva jasné a zrozumiteľné, sieť môže pracovať na cielenejšom zapojení členov.

## 4) Ako aktivizovať pasívnych členov

**Miera zapojenia členov sa časom prirodzene mení.** Dôvodom môžu byť personálne zmeny, výkyvy vo financovaní, politický tlak alebo jednoducho vyčerpanie. Dokonca aj v dobre fungujúcich sieťach je bežné, že niektorí členovia sa časom angažujú menej. Nemusí to nevyhnutne znamenať nezáujem – často ide skôr o obmedzenú kapacitu, nevhodné načasovanie alebo pocit, že dané témy pre nich nie sú dostatočne relevantné. **Zdravá sieť vníma nižšiu aktivitu ako signál alebo fázu,** na ktorej je potrebné pracovať, nie ako znak nelojálnosti alebo zlyhania.

### a) Najskôr si ujasnite, o aký typ pasivity ide

---

- **Nízka aktivita členov** – niekedy sa zúčastňujú, niekedy reagujú, ale nezapájajú sa do hlbšej spolupráce.
- **Neaktívni členovia** – nereagujú, nezúčastňujú sa na aktivitách, kontakt môže byť neaktívny.

Každá z týchto situácií si vyžaduje iný prístup. V prípade menej aktívnych členov často pomáha zvýšiť relevantnosť tém a ponúknuť jednoduchšie možnosti zapojenia. V prípade úplne neaktívnych členov je prvým krokom obnovenie kontaktu a vytvorenie novej príležitosti na opätovné zapojenie sa do siete.

### b) Ako pracovať s málo aktívnymi členmi

---

- Poskytnite im krátke osobné oslovenie: „Čo by ste potrebovali, aby členstvo v sieti viac zodpovedalo vašim aktuálnym potrebám?“
- Znížte intenzitu zapojenia: ponúknite účasť len na vybraných aktivitách alebo možnosť vyjadriť sa bez osobnej účasti na stretnutiach (napríklad prostredníctvom krátkych prieskumov alebo zdieľaných dokumentov).
- Vytvorte menšie a časovo nenáročné formáty: 30-minútové brífingy, neformálne zdieľanie praxe „pri káve“, krátke aktuálne informácie s možnosťou otázok.
- Ponúknite jednoduché spôsoby prispievania: zdieľanie zdrojov, krátke príspevky do newslettera, prepojenie s ďalšími aktérmi.

## c) Ako osloviť úplne neaktívnych členov

---

- Pokúste sa znovu nadviazať osobný kontakt, napríklad personalizovanou správou alebo telefonátom typu „Zostávate s nami?“
- Priebežne aktualizujte svoje kontakty (zmeny vo vedení organizácií sú bežné a kontakt, ktorý máte, už nemusí byť aktuálny).
- Ponúknite zaujímavý moment na návrat – napríklad výročné stretnutie alebo kľúčovú diskusiu o plánovaní.
- Ponúknite možnosť „ľahšieho režimu“ (napríklad status pozorovateľa alebo dočasne neaktívneho člena).

## d) Monitorujte činnosť členov eticky a konštruktívne

---

Monitorovanie aktivity členov nemá pôsobiť ako ich kontrola, ale ako nástroj na zistenie, čo sa v sieti deje, a na včasnú reakciu formou primeranej podpory.

### Praktické kroky:

- Vedzte si jednoduchý prehľad účasti (**účasť na stretnutiach, zapojenie do aktivít, role**).
- Tieto informácie použite na ďalšiu podporu zapájania členov – napríklad na ciele pozvania alebo uznanie prínosu – nie na karhanie členov za neúčasť.

## 5) Riadenie siete, ktoré podporuje participáciu (nie zbytočnú byrokráciu)

V neposlednom rade nesmieme zabúdať, že pre zapojenie členov je rozhodujúci aj **spôsob riadenia siete**. Ten určuje, **kto o čom rozhoduje, ako sa členovia môžu zapojiť a kto je zodpovedný za prijaté rozhodnutia**. Ak sú tieto pravidlá jasné a zrozumiteľné, predíde sa zbytočným nedorozumeniam a sporom a členom sa vytvorí priestor na to, aby sa skutočne podieľali na smerovaní a činnosti siete.

Dobre navrhnutý systém riadenia by mal byť **inkluzívny, transparentný a primeraný** veľkosti a zložitosti siete. Nejde len o formálne orgány a dokumenty, ale o to, aby sa členovia mohli stotožniť s cieľmi a činnosťami siete a cítili sa ich vlastníckmi.

### Prečo je spôsob riadenia kľúčom k zapojeniu členov:

- **Jasnosť a dôvera** – Keď členovia vedia, kto prijíma rozhodnutia a ako proces funguje, sú ochotnejší zapojiť sa a investovať svoj čas a kapacity.
- **Legitimita a spravodlivosť** – Dobre nastavené riadenie zabezpečuje, že hlasy rôznych typov členov (väčších a menších organizácií, viac a menej aktívnych členov) sú zastúpené a majú spravodlivý podiel na rozhodovaní.
- **Zodpovednosť** – Pravidelné informovanie členov o prijatých rozhodnutiach a ich výsledkoch buduje ich dôveru a ochotu aktívne sa zapájať.
- **Podpora účasti** – Riadenie vytvára jasné a štruktúrované príležitosti na zapojenie členov (napríklad prostredníctvom pracovných skupín alebo poradných orgánov).

### Kľúčové prvky riadenia:

- **Vízia, poslanie a hodnoty** – Jasne formulovaná a zdieľaná definícia hlavného smerovania siete, ktorá slúži ako referenčný bod pre všetky rozhodovacie procesy a zapojenie členov.
- **Kritériá a úrovne členstva** – Jasne opísané kategórie členstva (napr. riadny člen, pridružený člen, pozorovateľ) s definovanými právami, povinnosťami a výhodami.
- **Zásady rozhodovania** – Vopred dohodnuté pravidlá, kedy je potrebný konsenzus, kedy postačuje väčšinové hlasovanie a kedy rozhodnutia prijíma užšie vedenie alebo koordinačný tím.
- Orgány a úlohy:
  - **Valné zhromaždenie/členské zhromaždenie** – najvyššie fórum na rozhodovanie o strategických otázkach.
  - **Správna rada alebo riadiaci výbor** – zastupuje členov medzi zasadnutiami, dohliada na stratégiu a smerovanie.

- **Pracovné skupiny** – tímy členov zamerané na konkrétnu tému alebo úlohu.
- **Sekretariát/koordinačný tím** – zabezpečuje kontinuitu, podporuje procesy, riadi komunikáciu a monitoruje dosahovanie cieľov.
- **Princípy participácie** – Vychádzajú z hodnôt siete a často majú podobu neformálnych pravidiel, napríklad že účasť je vítaná, ale nie vynucovaná.
- **Mechanizmy transparentnosti** – Zápisnice zo zasadnutí, pravidelné aktualizácie, spoločné správy, v ktorých sú rozhodnutia a kroky siete priebežne zaznamenávané a dostupné členom.

*Príklad:* Sieť sociálneho bývania zverejňuje po každom zasadnutí riadiaceho výboru stručný súhrn kľúčových rozhodnutí, otvorených otázok a ďalších krokov. Zároveň pred dôležitým hlasovaním rozosiela členom stručné podklady s jasne formulovanými variantmi a možnosťou vyjadriť sa online. Členovia tak získajú prehľad o smerovaní siete a môžu sa zapojiť bez toho, aby sa museli osobne zúčastniť na všetkých zasadnutiach.

Dobre navrhnutý proces riadenia by mal jasne odpovedať na štyri základné otázky:

1. Kto o čom rozhoduje?
2. Ako môžu členovia ovplyvňovať rozhodnutia?
3. Ako sa rozhodnutia zaznamenávajú a komunikujú ostatným členom?
4. Ako sa riešia spory?

Cieľom nie je vytvoriť zbytočne zložitý systém, ale **zabezpečiť dôveryhodnosť a legitimitu**. Ak sú pravidlá riadenia jasné, členovia sa zapájajú s väčšou dôverou. Na druhej strane, ak sú nejednoznačné a rozhodovanie sa sústreďuje v úzkom kruhu zasvätených osôb, ostatní postupne strácajú motiváciu zúčastňovať sa.

### Praktické kroky:

- Definujte rôzne typy rozhodnutí (stratégia, prijímanie členov, verejné vyhlásenia, financie, prevádzkové záležitosti).
- Určite, ktorý orgán o čom rozhoduje (valné zhromaždenie, riadiaci výbor, sekretariát, pracovné skupiny).
- Jasne opíšte, „ako sa v sieti prijímajú rozhodnutia“ v jednom krátkom a jasnom dokumente, ktorý je prístupný všetkým členom.
- Aby bolo rozhodovanie pre členov transparentné, pravidelne zdieľajte zápisnice, súhrn prijatých rozhodnutí alebo štvrťročný prehľad o stave siete.

# Záver

Zmysluplné a udržateľné zapojenie členov nevzniká náhodou. Opiera sa o **jasne nastavené členstvo, zrozumiteľné pravidlá a prínosy**, ktoré členovia vo svojej každodennej práci pociťujú. Dôležité je tiež počítať s rozdielnymi kapacitami členov a ponúkať viacero spôsobov, ako sa môžu zapojiť. Ak sieť funguje **otvorene a predvídateľne**, vytvára prostredie, v ktorom sú členovia aktívni a ochotní prebrať zodpovednosť. Až na takomto základe môže zapojenie členov prerásť do dlhodobej spolupráce, spoločnej stratégie a koordinovaných krokov, vďaka ktorým má sieť skutočný dopad.

## Otázky na zamyslenie

- Chápu členovia, čo môžu získať na jednotlivých úrovniach členstva a čo sa od nich očakáva?
- Sú možnosti zapojenia sa realisticky nastavené pre kapacitne preťažené organizácie?
- Sú pravidlá riadenia siete pre členov dostatočne dôveryhodné – a vedeli by ich členovia zrozumiteľne vysvetliť niekomu novému?
- Ponúka sieť možnosti dočasnej pasivity, keď majú členovia menšie kapacity? Majú neaktívni členovia možnosť ľahko sa znovu zapojiť do siete?

# Pracovné listy

Tieto pracovné listy môžete použiť ako základ pre spoločné úvahy v rámci vašej siete. Sú užitočné napríklad pre interaktívnu časť valného zhromaždenia, výročné stretnutie, strategické plánovanie alebo stretnutia vedenia či tematických pracovných skupín.

<b>Zmapujte, ako sa vaši členovia do siete zapájajú</b>	<b>18</b>
<b>Aké sú prínosy členstva vo vašej sieti?</b>	<b>21</b>
<b>Zmapujte medzery v členskej základni a naplánujte si jej rast</b>	<b>26</b>

# 1. Zmapujte, ako sa vaši členovia do siete zapájajú

Toto cvičenie vám pomôže pozrieť sa na zapojenie členov ako na škálu rôznych úrovní. Umožní vám zmapovať, ako sa členovia do siete aktuálne zapájajú, odhaliť prípadnú nerovnováhu alebo medzery a navrhnúť realistické možnosti participácie.



## Inštrukcie:

Najskôr si spoločne v tíme prezrite stručné opisy jednotlivých úrovní zapojenia a uistite sa, že im všetci podobne rozumejú:

- **Informovanie** – členovia dostávajú aktuálne informácie a zdieľané zdroje.
- **Konzultácie** – členovia poskytujú podnety, pripomienkujú návrhy, reagujú na prieskumy alebo sa zúčastňujú na konzultačných rozhovoroch.
- **Účasť na tvorbe a realizácii činností** – členovia sa aktívne zúčastňujú pracovných skupín alebo konkrétnych aktivít.
- **Užšia spolupráca** – členovia sa podieľajú na tvorbe stratégií a iniciatív, spoločne hľadajú riešenia a zdieľajú zodpovednosť.
- **Vedenie a prevzatie zodpovednosti** – členovia preberajú vedenie kampaní, predsedajú pracovným skupinám alebo organizujú kľúčové procesy.

### **Krok 1: Zmapujte súčasné zapojenie členov**

Na samostatný list papiera si napíšte rôznych členov alebo typy členov vašej siete (napr. menšie neziskové organizácie, národné organizácie, výskumné inštitúcie, partneri z biznisu, obce, neformálne iniciatívy atď.).

Pre každého člena alebo typ člena spoločne objasnite, ako sa zvyčajne zapája do siete. Použite tabuľku znázorňujúcu „škálu zapojenia“, aby ste sa dohodli, ktorá úroveň najlepšie zodpovedá ich súčasnému zapojeniu, a umiestnite ich k príslušnej úrovni na grafe. Po zaradení všetkých členov sa pozrite na ich celkové rozloženie.

### **Krok 2: Zamyslite sa nad konečným rozložením**

Zakrúžkujte úrovne, ktoré vyzerajú „preplnené“ (príliš veľa členov na jednej úrovni) alebo „prázdne“ (napríklad nikto nepreberá vedenie). Otázky na zamyslenie:

- Zodpovedá toto usporiadanie vašej stratégie?
- Ponúka sieť zmysluplné možnosti zapojenia pre nových členov a organizácie s obmedzenou kapacitou?
- Neočakávate, že vaši členovia budú spolupracovať alebo viesť aktivity skôr, ako budú mať priestor na vybudovanie dôvery a pochopenie fungovania siete?

### **Krok 3: Stanovte si ciele na nasledujúcich 6–12 mesiacov**

Vyberte si niekoľko členov alebo typov členov a pridajte šípku, ktorá ukáže, kam by ste sa chceli reálne posunúť v nasledujúcich 6–12 mesiacoch s ich zapojením. Zamerajte sa na malé a uskutočniteľné kroky (napríklad od informovania ku konzultáciám alebo od účasti na aktivitách k užšej spolupráci).

### **Otázky na diskusiu:**

- Aký typ podpory je potrebný pre tento posun (jasnejšie úlohy, facilitácia, mentoring, zdroje)?
- Čo je v súčasnosti najväčšou prekážkou väčšieho zapojenia členov – a prečo?

## Príklad:

Národná advokačná sieť pre migráciu a práva utečencov združuje 24 členských organizácií – od menších právnych poradní cez väčšie advokačné organizácie až po niekoľko výskumných inštitúcií. Jej členovia sú rozmiestnení v nasledujúcej škále:

- **Informovanie (8 členov):** prevažne menšie regionálne organizácie, ktorých účasť spočíva najmä v odoberaní aktualít a príležitostnej účasti na webinároch.
- **Konzultácie (7 členov):** Organizácie, ktoré pravidelne pripomienkujú návrhy stanovísk alebo politických dokumentov, ale nezúčastňujú sa na ich príprave ani na koordinačných stretnutiach.
- **Účasť na tvorbe a realizácii aktivít (5 členov):** Aktívni členovia tematických pracovných skupín, ktorí sa zúčastňujú na online stretnutiach a prispievajú odbornými podnetmi ku konkrétnym úlohám.
- **Užšia spolupráca (3 členovia):** Organizácie, ktoré sa podieľajú na príprave spoločných pozičných dokumentov, spoluorganizujú podujatia a pomáhajú koordinovať propagačné aktivity.
- **Vedenie a prevzatie zodpovednosti (1 člen):** Jedna väčšia organizácia vedie hlavnú advokačnú pracovnú skupinu a zastupuje sieť pri rokovaní so štátnou správou.

### Čo reflektujú:

Väčšina členov (15 z 24) sa podľa všetkého zapája skôr menej intenzívne (na úrovni informovania a konzultácií). Zodpovednosť za vedenie a koordináciu je sústredená v štyroch organizáciách, pričom len jedna z nich zastáva vyslovene vedúcu úlohu.

Sieť identifikovala slabé miesto medzi úrovňami **Konzultácie** → **Účasť na tvorbe a realizácii aktivít**. Členovia sú pravidelne informovaní a vyjadrujú sa k návrhom, ale nemajú dostatok štruktúrovaných príležitostí alebo časovo vymedzených úloh, ktoré by im umožnili aktívnejšie sa zapojiť.

Sieť sa preto rozhodla vytvoriť krátkodobé pracovné tímy s jasne vymedzeným mandátom, aby sa niektorí členovia posunuli z úrovne konzultácií do aktívnejšej účasti. Zároveň chcú vyskúšať rotujúce vedenie pracovných skupín, aby vybraní členovia mohli postupne preberať väčšiu zodpovednosť. Cieľom je, aby sa aspoň tri členské organizácie do šiestich mesiacov posunuli o jednu úroveň na stupnici zapojenia.

## 2. Aké sú prínosy členstva vo vašej sieti?

Toto cvičenie vám pomôže pomenovať prínosy, ktoré vaša sieť ponúka svojim členom – nie ako všeobecný zoznam výhod, ale ako konkrétnu skúsenosť, ktorú môžu členovia skutočne rozpoznať a opísať.

### Inštrukcie:

Pracujte v malej skupine s ostatnými kolegami/kolegyňami z vašej siete (ideálne 3-5 ľudí). Použite šablónu uvedenú nižšie. Spoločne prediskutujte a doplňte jednotlivé oblasti. Snažte sa vyhnúť všeobecným a abstraktným formuláciám – buďte čo najkonkrétnejší.

#### 1. Poslanie siete (jednou vetou)

---

---

#### 2. Tri hlavné problémy, s ktorými pomáhame členom siete

(Napríklad: Bez siete by členovia čelili väčšej izolácii, menšiemu vplyvu, obmedzenému prístupu ku kľúčovým aktérom atď.)

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

#### 3. Aký je náš prínos pre členov

Vyberte typy výhod, ktoré sú pre vašich členov najdôležitejšie. Pri každom z nich stručne opíšte, ako ho konkrétne napĺňate.

**Úspora času** (napr. prehľadne usporiadané informácie, spoločné šablóny, koordinácia, ktorá znižuje duplicitu práce). **Ako konkrétne?**

---

---

---

---

**Nové príležitosti** (napr. spoločné financovanie, partnerstvá, zvýšená viditeľnosť, schopnosť ovplyvňovať kľúčové rozhodnutia). **Ako konkrétne?**

---

---

---

---

**Pocit spolupatričnosti** (napr. dôvera, vzájomná podpora, spoločná identita, vedomie, že „nie sme sami“). **Ako konkrétne?**

---

---

---

---

#### **4. Čo môžu členovia očakávať v nasledujúcich 3-6 mesiacoch**

Napíšte krátky odsek, v ktorom opíšete, čo môžu vaši členovia reálne očakávať v nasledujúcich mesiacoch z hľadiska prínosu členstva. Predstavte si, že ho čítate potenciálnemu novému členovi. Znie to jasne a dôveryhodne?

---

---

---

---

#### **5. Ako sa prínos prejavuje v praxi**

Čo by si mali členovia všimnúť, ak sú sľubované hodnoty členstva v sieti skutočne prítomné?

---

---

---

---

#### **6. Riziká – čo môže ohroziť prínosy členstva?**

(Napríklad nepravidelná komunikácia, preťaženie vedenia, nejasné priority atď.)

---

---

---

---

## Otázky do diskusie:

- Aké prínosy dokážete členom poskytovať najspoľahlivejšie?
- Čo si členovia najviac cenia?
- Je niečo, čo teraz členom sľubujete, ale z dlhodobého hľadiska to možno nebudete schopní splniť?
- Ako môžete výhody členstva viac zviditeľniť a konkretizovať?

K tejto šablóne sa vracajte aspoň raz ročne alebo pri zmene stratégie. Dobře pomenovaný prínos členstva nie je nemenný – vyvíja sa spolu s potrebami členov a kapacitami siete.

## Príklad:

Národná sieť environmentálnych organizácií pracuje na klimatickej a energetickej politike. Združuje 28 členských organizácií – od menších miestnych iniciatív až po väčšie profesionálne organizácie. Členovia často čelia preťaženiu, súťažiu o rovnaké zdroje financovania a je pre nich ťažké držať krok s rýchlo sa meniacimi právnymi predpismi.

### 1. Poslanie siete (jednou vetou):

Koordinovať odborné kapacity občianskej spoločnosti a posilňovať spoločný vplyv na vnútroštátnu politiku v oblasti klímy a energetiky.

### 2. Tri hlavné výzvy, ktoré pomáhame členom riešiť

- Obmedzené kapacity na sledovanie zložitých a rýchlo sa meniacich právnych predpisov.
- Roztrieštené advokačné aktivity, ktoré oslabujú spoločný vplyv.
- Izolácia menších organizácií mimo hlavného mesta.

### 3. Aký prínos prinášame členom

- Úspora času:
  - Mesačná aktualizácia legislatívy so zhrnutím kľúčových zmien.
  - Spoločný advokačný kalendár s dátumami dôležitých konzultácií.
  - Návrhy stanovísk, ktoré môžu členovia upravovať namiesto ich vypracovávania od začiatku.
- Nové príležitosti
  - Koordinované spoločné stanoviská pred dôležitými parlamentnými diskusiami.
  - Podpora pri vytváraní konzorcií pre relevantné grantové výzvy.
  - Mediálne zviditeľnenie členov, ktorí prispievajú odbornými podkladmi.
- Pocit spolupatričnosti
  - Štvrťročné osobné koordinačné stretnutia.
  - Priestor na neformálnu výmenu skúseností počas online rozhovorov („15 minút otvoreného zdieľania“).
  - Uznanie prínosu členov v rámci verejnej komunikácie siete.

#### **4. Čo môžu členovia očakávať v nasledujúcich 3–6 mesiacoch**

- Počas nasledujúcich šiestich mesiacov budú členovia dostávať pravidelné mesačné legislatívne prehľady, budú mať prístup k spoločnému advokačnému kalendáru a príležitosť zapojiť sa do aspoň dvoch koordinovaných spoločných vystúpení pred kľúčovými politickými rozhodnutiami. Taktiež sa spustí menšia pracovná skupina pre energetickú chudobu, ktorá bude otvorená všetkým členom, ktorí sa chcú podieľať na formovaní advokačných aktivít v tejto oblasti.

#### **5. Ako sa prínos premietne do praxe**

Členovia zaznamenajú napríklad:

- Pravidelný mesačný e-mail s predvídateľnou štruktúrou.
- Jasne formulované výzvy na predkladanie pripomienok s konkrétnymi termínmi.
- Spoločné verejné vyhlásenia so zoznamom zapojených organizácií.
- Pozvánky na štruktúrované koordinačné stretnutia s jasne definovanými výstupmi.

#### **6. Riziká**

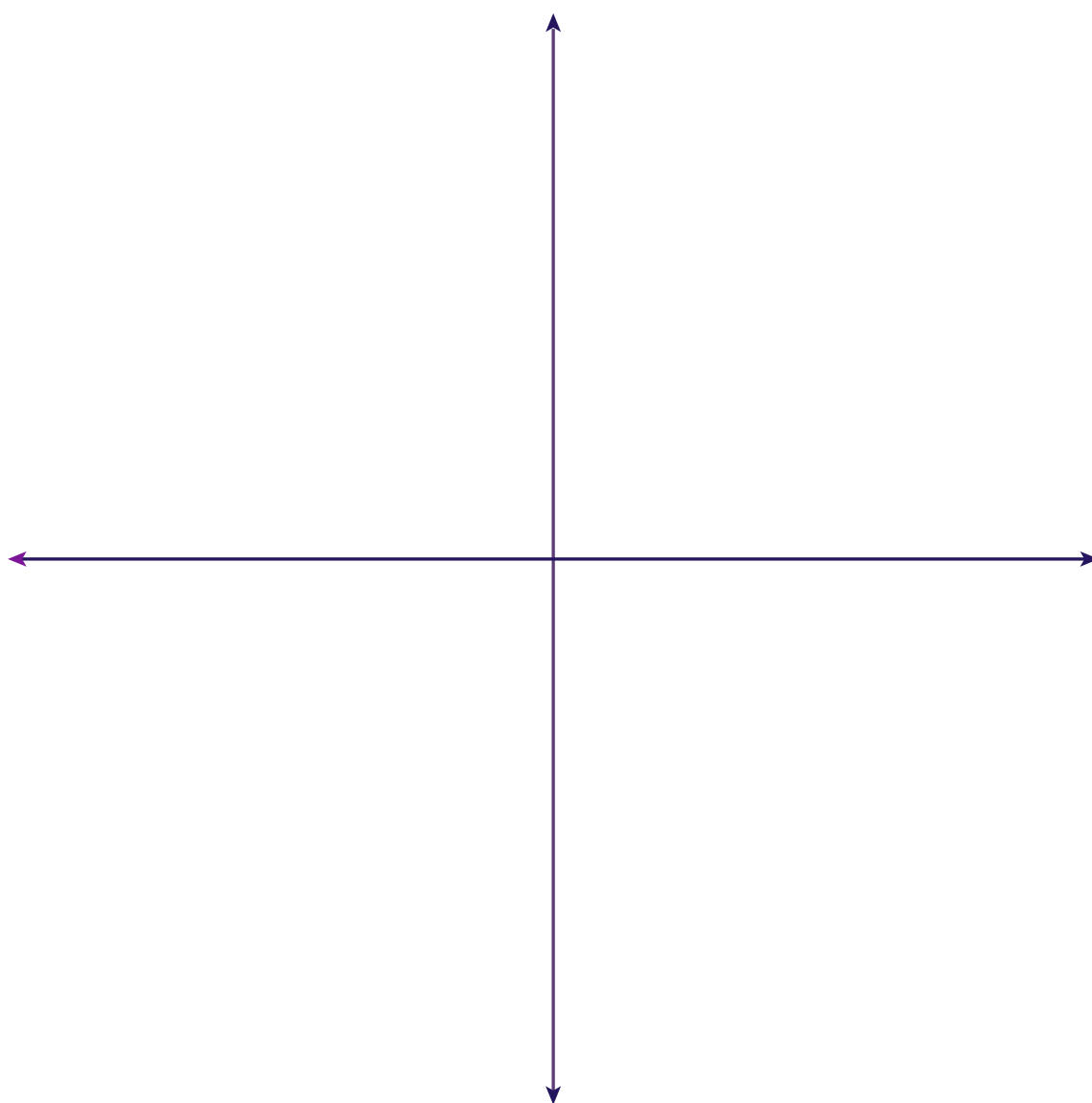
- Prílišné spoliehanie sa na jedného experta pri príprave legislatívnych prehľadov.
- Únava členov, ak sú koordinačné rozhovory príliš časté alebo nemajú jasné zameranie.
- Dominancia väčších organizácií pri formulovaní spoločných stanovísk.
- Prísľub podpory pri získavaní finančných prostriedkov bez dostatočnej kapacity na koordináciu.

### 3. Zmapujte medzery v členskej základni a naplánujte si jej rast

Tento pracovný list vám pomôže premyslene rozširovať členskú základňu – na základe skutočných potrieb a v súlade so strategickým smerovaním siete.

MEDZERY V GEOGRAFICKOM ZASTÚPENÍ

MEDZERY V ODBORNOSTI



MEDZERY V ZASTÚPENÍ  
CIEĽOVÝCH SKUPÍN

MEDZERY VO VZŤAHOCH  
S KĽÚČOVÝMI AKTÉRMÍ

## Inštrukcie:

Začnite spoločnou reflexiou toho, kto chýba vo vašej členskej základni a kto by mohol sieť posilniť. Zamerajte sa na tieto štyri hlavné oblasti:

- **Medzery v geografickom zastúpení** – oblasti alebo regióny, v ktorých sieti chýbajú členovia, a preto nemá dostatočné územné pokrytie alebo prehľad o situácii mimo hlavných centier.
  - **Medzery v odbornosti** – chýbajúce vedomosti, zručnosti alebo tematické špecializácie, ktoré by mohli posilniť analytickú prácu, advokačné úsilie, strategické myslenie alebo kvalitu výstupov siete.
  - **Medzery v zastúpení cieľových skupín** – skupiny ľudí alebo komunity, ktorých perspektívy sú v sieti nedostatočne zastúpené (napr. mladí ľudia, menšiny) a ktorých začlenenie by zvýšilo legitimitu a reprezentatívnosť siete.
  - **Medzery vo vzťahoch s kľúčovými aktérmi** – nedostatok členov s väzbami na dôležitých externých partnerov (napr. verejnú správu, akademickú obec alebo súkromný sektor), ktorí by mohli posilniť vplyv siete, interdisciplinárnu spoluprácu a strategický dosah.
- Vyberte 2-3 kľúčové oblasti a zakrúžkujte ich ako prioritné.
  - Pre každú z nich napíšte konkrétnych potenciálnych kandidátov na členstvo a určte, kto by ich mohol do siete uviesť.
  - Pri každom potenciálnom novom členovi vykonajte krátku „kontrolu zhody“: Zhodujú sa jeho hodnoty so zásadami siete? Je pravdepodobné, že bude mať záujem a kapacitu zapojiť sa?

## Otázky na diskusiu:

- Ktoré oblasti sú pre realizáciu vašej stratégie najdôležitejšie?
- Ako máte pripravený onboarding na bezproblémové zapojenie nových členov?
- Posilňuje rast siete váš vplyv a spoločnú kapacitu, alebo zvyšuje zložitosť koordinácie bez jasnej pridanej hodnoty?

## Príklad:

Národná sieť zameraná na inkluzívne vzdelávanie identifikovala tri prioritné medzery vo svojej členskej základni: chýbajúca právna expertíza v oblasti práv osôb so zdravotným znevýhodnením, zastúpenie dvoch opomínaných regiónov a silnejšie prepojenie s inštitúciami odbornej prípravy učiteľov. Pre každú oblasť sieť identifikovala konkrétnych potenciálnych členov. Koordinačný tím potom pripravil krátku cieleňú pozvánku, v ktorej vysvetlil poslanie siete a očakávania od nových členov, a určil zodpovedné osoby, ktoré sa v priebehu nasledujúceho mesiaca pokúsia zorganizovať úvodné stretnutia s potenciálnymi členmi.

# Kľúčové zdroje

**FHI 360.** *Supporting Civil Society Networks: Practical Guidance on Strengthening CSO Networks.*

Praktická príručka na posilnenie sietí organizácií občianskej spoločnosti vrátane modelov členstva, základov riadenia a prevádzkových aspektov fungovania sietí.  
<https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Supporting%20Civil%20Society%20Networks%20.pdf>

**Scaling Up Nutrition Civil Society Network (SUN CSN):**  
*Good Governance Guide.*

Sprievodca riadením siete so zameraním na štruktúry, rozhodovacie procesy a transparentnosť.  
<https://www.suncivilsociety.com/wp-content/uploads/2023/02/SUN-CSN-Good-Governance-Guide-English.pdf>

**Provan, K. G.; Kenis, P. (2008).**

*Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229–252.*

Klasická typológia foriem riadenia sietí (network governance) a podmienok, za ktorých sú jednotlivé modely najefektívnejšie.  
<https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/2/229/935895>

**Urban Sustainability Directors Network (USDN).**

*Network Governance & Leadership Structure Worksheet.*

[https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn\\_network\\_practice\\_2\\_-\\_governance\\_-\\_worksheet.pdf](https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn_network_practice_2_-_governance_-_worksheet.pdf)

