

) (globális

STRONGER
OTS

Hogyan vonjuk be a hálózat tagjait

1. rész

A tagság és a vezetés kialakítása
a hatékony bevonás érdekében

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	4
1) A részvétel mint spektrum megértése	6
2) A motiváció, a vonzerő és a megtartás egy megélhető értékajánlattal kezdődik	7
a) Tedd az értékajánlatot gyakorlatiassá	7
Gyakorlati feladat:	7
b) Tervezd meg a tagsági élményt, ne csak az ajánlatot	8
c) Növekedj tudatosan, ne vég nélkül	8
d) Beléptetés: érdeklődésből részvétel	9
e) Megtartás: erősítsük meg az értékeket és tegyük a részvételt kifizetődővé	9
3) Tagsági struktúrák és szintek: inkluzív tervezés	10
a) Tagsági kritériumok: összhangban a céllal	10
b) Tagsági szintek: rugalmas útvonalak, nem státuszok	11
c) Tagdíjak: méltányosság, átláthatóság és legitimitás	11
4) Az alacsony aktivitású és inaktív tagok reaktiválása a bizalom megsértése nélkül	12
a) Az inaktivitás típusának diagnosztizálása	12
b) Gyakorlati megoldások az alacsony aktivitású tagok számára	12
c) Gyakorlati megoldások az inaktív tagok számára	13
d) Kövesd a tagok részvételét etikus módon, és használd konstruktívan	13
5) A részvételt (nem a bürokráciát) támogató vezetés	14
Összefoglalás	16
Átgondolandó kérdések	16
Munkalapok	17
1. Térképezd fel, hogyan vesznek részt a tagok a hálózatban	18
2. Milyen értékeket tapasztalnak meg a tagok?	21
3. Vizsgáld meg a tagságot, derítsd fel a hiányosságokat, és tervezd meg a növekedést	26
Főbb források	28

Bevezetés

A tagok részvétele minden hálózat lételeme – enélkül a hálózat nem több egy levelezőlistánál. A bevonás célja, hogy a tagok **érdemi kapcsolódást alakítsanak ki a hálózat közös céljával és egymás között**. A bevonás a tagok egyszerű tájékoztatásától kezdve a velük való konzultáción, a tevékenységekbe való bevonáson és a kezdeményezésekben való együttműködésen át egészen a hálózat társelnöki vagy vezető szerepének átadásáig terjedhet.

A bevonásnak tudatosnak, rendszeresnek és értékteremtőnek kell lennie. Nem hírlevéllel vagy eseménynaptárral kezdődik. **A tagság kialakításával** kezdődik: ki tartozik a hálózatba, mit jelent a tagság, hogyan születnek a döntések, és mivel tudnak a tagok reálisan hozzájárulni.

Sok hálózat nem azért küzd, mert a tagok nem törődnek vele, hanem azért, mert a hálózat tagsági modellje túl sokat, túl homályosan vagy túl egyenlőtlenül követel. Ha **a tagsági szabályok** nem egyértelműek, a részvétel kiszámíthatatlanná válik; ha a vezetés átláthatatlannak tűnik, a bizalom csökken; és ha az elvárások nem felelnek meg a szervezetek kapacitásának, a tagok csendben elfordulnak.

Ez az anyag segít olyan tagsági rendszert felépíteni, amely egyszerre **inkluzív és kezelhető** – olyan rendszert, amely méltányos részvételi lehetőségeket teremt, vonzó új tagok számára, támogatja a megtartást, és lehetővé teszi az inaktív tagok számára, hogy a körülmények változása esetén bátran újra csatlakozzanak.

Miről fogsz tanulni

Hogyan lehet egyértelművé tenni azt az értékajánlatot, amelyet a tagok valóban magukénak éreznek (nem csak elolvasnak)?

Hogyan lehet olyan tagsági kritériumokat és szinteket kialakítani, amelyek megfelelnek a különböző kapacitásoknak?

Hogyan teremti a vezetési struktúra bizalmat, méltányosságot és kiszámítható döntéshozatalt?

Hogyan lehet megtartani a tagokat elismerés, reális belépési pontok és közös tulajdonosi szemlélet révén?

Hogyan lehet tisztelettel és szisztematikusan újra bevonni a kevésbé aktív és inaktív tagokat?

1) A részvétel mint spektrum megértése

A részvétel nem egyfajta dolog. Egy olyan **skála, amelyen minden egyes hálózati tagja különböző kapacitással, felelőségekkel és előnyök mentén kapcsolódhat a hálózathoz**. A részvételt „aktív vs. inaktív” kategóriákba sorolni túl leegyszerűsített és gyakran igazságtalan. Egy kis, alulról építkező szervezet ritkán vesz részt a találkozókön, de értékes legitimitást vagy helyi ismereteket hozhat a hálózatba; egy nagy szervezet rendszeresen részt vehet a találkozókön, de jelenlétén kívül talán alig járul hozzá a hálózat munkájához.

A részvételt praktikus módon **spektrumként** lehet megfogalmazni:

- **Tájékoztatás:** a tagok friss információkat és forrásokat kapnak
- **Konzultáció:** a tagok véleményét nyilvánítanak (felmérések, visszajelző hívások)
- **Bevonás:** a tagok hálózati tevékenységekben vagy munkacsoportokban vesznek részt
- **Együttműködés:** a tagok közösen alakítják ki a stratégiákat és kezdeményezéseket
- **Felhatalmazás:** a tagok kampányokat vezetnek, csoportokat irányítanak, vagy kulcsfontosságú folyamatokat szerveznek

Miért fontos ez: ha a hálózatok csak intenzív bevonódást kínál (gyakori találkozók, hosszú dokumentumok, állandó telefonhívások), akkor a részvétel azok kiváltságává válik, akiknek van rá idejük. Egy egészséges hálózat **több belépési pontot** kínál, így a tagok kiegészés nélkül tudnak érdemben hozzájárulni a munkához.

Gyakorlati megvalósítás:

- Határozzatok meg 3–5 standard részvételi lehetőséget különböző intenzitással (pl. egyszerű hozzájárulás, munkacsoport tag, folyamatvezető).
- Tegyétek egyértelművé az egyes lehetőségeket: időigény, előnyök és a „jó részvétel” jellemzői.
- Normalizáljátok a fluktuációt: a tagok kapacitásuktól és a hálózat ciklusától függően mozoghatnak a spektrumon.

Tipp: Használjátok az anyag végén található **1. munkalapot**, hogy feltérképezzétek, hogyan vesznek részt a tagok a hálózatban.

2) A motiváció, a vonzerő és a megtartás egy megélhető értékajánlattal kezdődik

A hálózat értékajánlata nem az, amit papírra vagy weboldalra írsz, hanem az, amit a tagok a mindennapi munkájuk során **tapasztalnak**. A tagok akkor maradnak elkötelezettek, ha úgy érzik, a részvétel **időnyereséget, lehetőségek növekedését vagy kapcsolatok kiépítését** jelentheti, és nem pedig hozzáadott érték nélküli extra kötelezettséget. **Ezért tartozik össze a motiváció, a vonzerő és a megtartás:** ugyanazok a megélt értékek, amelyek a meglévő tagokat motiválják, a hálózatot hitelessé és vonzóvá teszik a lehetséges új tagok számára is.

a) Tedd az értékajánlatot gyakorlatiassá

A legtöbb hálózat háromféle értéktípus kombinációját kínálja. Ezek meghatározása segít abban, hogy reális és méltányos részvételi lehetőségeket alakíts ki:

- **Időnyereség mint érték:** válogatott hírek, update-ek, megosztott tudásanyagok és sablonok, a felesleges párhuzamos munkavégzést csökkentő koordináció.
- **Lehetőségek mint érték:** közös finanszírozás, partnerségek, láthatóság, befolyás kulcsfontosságú pillanatokban.
- **Összetartozás mint érték:** bizalom, egymástól kapott támogatás, közös identitás, „ebben együtt vagyunk” érzése.

Gyakorlati feladat:

Írjatok egy bekezdéses tagsági ígéretet, amely megválaszolja a következő kérdést: *Mit kapnak a tagok tőlünk a következő 3–6 hónapban?* Ha nem tudtok egyszerűen válaszolni erre a kérdésre, a tagok (és a potenciális tagok) sem fogják érteni.

Tipp: A tagsági értékajánlat további átgondolásához használjátok a jelen anyag végén található **2. munkalapot**.

b) Tervezd meg a tagsági élményt, ne csak az ajánlatot

A megtartás is javul, ha tudatosan alakítod ki, milyen érzés a hálózat tagjának lenni egy adott ciklus alatt (például az első 90 napban, majd egy év alatt). A jó tagsági élményt a következők jellemzik:

- **Egyértelműség:** hogyan működik a hálózat, ki miről hoz döntéseket, hol találhatóak az információk
- **Kiszámíthatóság:** az update-ek és a részvételi lehetőségek ritmusa, amelyet a tagok be tudnak tervezni
- **Látható előrelépés:** a tagok láthatják, hogy részvételük hogyan járul hozzá az eredményekhez
- **Méltányos elvárások:** a hozzájárulás lehetőségei reálisak és elismerik a különböző kapacitásokat

Ez megakadályozza a „kétsebességes hálózatok” kialakulását is, ahol csak a legtöbb erőforrással rendelkező tagok tudnak érdemben részt venni, míg a többiek egyáltalán nem.

c) Növekedj tudatosan, ne vég nélkül

Az új tagok vonzása akkor a leghatékonyabb, ha célorientált és bizalomra épül. Ahelyett, hogy „jöjjön bárki, aki érdeklődik”, a toborzás akkor működik a legjobban, ha meg tudod mondani, *miért erősítenék ezek a lehetséges tagok a hálózatot*. Két gyakorlat segít ebben:

- **Hiányosságok felmérése (évente egyszer vagy kétszer):** Melyik földrajzi területek, milyen érdekelt felek vagy szakértelem hiányzik?
- **Tagok ajánlásai:** a meglévő tagok jelölnék újakat – ez növeli a bizalmat és előszűri a belépőket.

Ezt pedig támogassátok meg egy világos, egyszerű tagsági ajánlattal:

- Mit csinál a hálózat (egyszerű nyelven)
- Mit kapnak a tagok és mit vár el tőlük a hálózat
- Hogyan lehet csatlakozni és mik az első lépések

Tipp: Használjátok a dokumentum végén található **3. munkalapot**, hogy áttekinthessétek a hálózat tagságát, és megtervezzétek növekedését.

d) Beléptetés: érdeklődésből részvétel

Sok hálózat azért veszíti el új tagjait, mert a csatlakozás passzívnak tűnik: üdvözlő e-mailet kapnak, de nincs kapcsolat és nincs következő lépés. A beléptetés legyen könnyed, de következetes. Ez magában foglalhatja a következőket:

- **Üdvözlő "rituálé":** rövid telefonhívás és a hálózat működésének bemutatása
- **Kezdőcsomag:** fontos linkek, eseménynaptár, kapcsolatok, részvételi lehetőségek
- **Mentorálás:** egy kijelölt támogató személy az első hónapban
- **Alacsony küszöbű első bevonódás:** gyors szavazás, erőforrás-megosztás vagy egy megbeszélésen való részvétel

A cél egyszerű: korán láthatóvá tenni a tagság értékeit, és segíteni az újoncoknak, hogy gyorsan legalább egy kapcsolódást kiépítsenek a hálózaton belül.

e) Megtartás: erősítsük meg az értékeket és tegyük a részvételt kifizetődővé

A megtartás akkor erősödik, ha a tagok úgy érzik, hogy figyelnek rájuk, és ha a hálózat a hozzájárulásukat látható kollektív eredményekké alakítja. Használjatok néhány megismételhető gyakorlatot:

- **Elismerés:** emeljétek ki a hozzájárulásokat, osszátok meg a tagokkal sikerekért járó elismerést, ünnepeljétek meg a tagok eredményeit
- **Gyors sikerek:** praktikus anyagok és időszerű tájékoztatók a tagok számára, amelyek időt takarítanak meg
- **Rugalmas belépési pontok:** egyszerűbb és mélyebb szerepek, hogy a tagok kapacitásaiknak megfelelően feljebb/lejjebb léphessenek
- **Rendszeres visszajelzések:** rövid visszacsatolások a tevékenységek relevanciájának megőrzése érdekében

Ha ez a rendszer működik, a motiváció, a vonzerő és a megtartás egymást erősítik: a megélt értékek motiválják a részvételt, a részvétel hitelességet és eredményeket hoz, a hitelesség pedig új tagokat vonz.

3) Tagsági struktúrák és szintek: inkluzív tervezés

Annak érdekében, hogy a tagok bevonása hosszú távon hatékony és fenntartható legyen, jól megtervezett tagsági struktúrát és szinteket kell létrehozni. **A tagsági struktúra** a hálózat vezetésének gyakorlati megvalósulása. **A tagsági kritériumok** határozzák meg, ki tartozik a hálózatba, míg **a tagsági szintek** határozzák meg, hogy a különböző tagok hogyan vehetnek részt.

a) Tagsági kritériumok: összhangban a céllal

A kritériumoknak a hálózat céljából kell kiindulniuk:

- Ha a hálózat elsősorban érdekképviseleti tevékenységre irányul, akkor előnyben részesítheti azokat a tagokat, akik legitimitással és mozgósító képességgel rendelkeznek.
- Ha a hálózat elsősorban tudásmegosztó hálózat, akkor előnyben részesítheti a szakértelmet és a jógyakorlatok megosztására való nyitottságot.
- Ha a hálózat többféle érdekelt felet tömörít, a kritériumoknak a bizalom védelmét és a befolyásolás elkerülését is biztosítaniuk kell.

Gyakorlati megvalósítás:

- Határozzatok meg 3–6 egyszerű tagsági kritériumot (a küldetéssel való összhang, együttműködési hajlandóság, alapvető részvételi elvárások, magatartási kódex).
- Tegyétek ezeket nyilvánossá.
- Határozzatok meg egy felülvizsgálati ciklust (pl. 2–3 évente), hogy a tagság meghatározása a hálózat fejlődésével összhangban maradjon.

b) Tagsági szintek: rugalmas útvonalak, nem státuszok

A szintek akkor hasznosak, ha bővítik a befogadást anélkül, hogy túlterhelnék az embereket. A kulcs az, hogy a szintek inkább **utakat**, ne pedig státuszokat jelentsenek.

A tipikus szintek a következők lehetnek:

- **Teljes jogú tagok:** szavazati jog és teljes részvétel
- **Társult / megfigyelő tagok:** korlátozott döntési befolyás, hozzáférés a tudásmegosztáshoz/kommunikációhoz
- **Támogató / tanuló tagok:** főként hozzáférés az erőforrásokhoz és kapcsolatokhoz

Gyakorlati megvalósítás:

- Határozzátok meg, hogy az egyes szintek mit kapnak és mit adnak.
- Kínáljatok feljebb lépési lehetőségeket (pl. a megfigyelők két tevékenységben való részvétel után teljes jogú taggá válnak).
- Használjátok a szinteket a nyomás csökkentésére: a szervezetek akkor is tagok maradhatnak (egy másik szinten), ha a kapacitásuk éppen alacsonyabb.

c) Tagdíjak: méltányosság, átláthatóság és legitimitás

Ha a hálózat tagdíjat kér, a tagoknak meg kell érteniük annak logikáját. A tagszervezetek erőforrásai nagyon különbözőek lehetnek; az egyenlőtlen díjstruktúrák ezért ellenérzéseket kelthetnek.

Gyakorlati megvalósítás:

- A tagdíjakat a tagszervezet mérete vagy költségvetési sávok szerint skálázzátok.
- Magyarázzátok el, mire fordítja a hálózat a díjakat (pl. titkárság, platform, rendezvények, szolgáltatások).
- Nehéz időkben legyen rugalmas a fizetés (kedvezmények, halasztott vagy feltételes fizetési lehetőségek).
- Kínáljatok lehetőségeket nem pénzügyi hozzájárulásokra (pl. helyiségek, szolgáltatások vagy tevékenységek biztosítása).

Ha a tagdíjak tiszták, a hálózat is tudatosabban kezelheti.

4) Az alacsony aktivitású és inaktív tagok reaktiválása a bizalom megsértése nélkül

A tagok aktivitása természetes okokból ingadozik: személyi változások, finanszírozási ciklusok, politikai nyomás, kiégés. Még a jól működő hálózatokban is előfordul, hogy egyes tagok idővel kevésbé aktívak lesznek. Ez nem mindig jelenti azt, hogy nem érdekeli őket a hálózat munkája – gyakran **kapacitás, időzítés vagy relevancia** kérdése. **Egy tudatos hálózat az alacsony aktivitást jelzésként** vagy kezelendő *fázisként* kezeli, nem pedig hűtlenségként vagy kudarcként.

a) Az inaktivitás típusának diagnosztizálása

- **Alacsony aktivitású tagok:** alkalmi részvétel, némi válasz, de nincs együttműködés
- **Inaktív tagok:** nincs válasz, nincs részvétel, a kapcsolat elavult lehet

Mindkét esetben más-más megközelítésre van szükség. Az alacsony aktivitású tagoknak gyakran relevanciára és egyszerűbb részvételi lehetőségekre van szükségük. Az inaktív tagoknak gyakran kapcsolatjavításra és egy új belépési pontra van szükségük.

b) Gyakorlati megoldások az alacsony aktivitású tagok számára

- Kérjetez rövid visszajelzés: "Mi tenné a tagságot jelenleg hasznosabbá számotokra?"
- Csökkentsétek a korlátokat: kínáljatok aszimmetrikus (minden második találkozó, csak egyes tevékenységek) vagy aszinkron részvételi lehetőségeket (rövid szavazások, megosztott dokumentumok áttekintése)
- Használjatok mikroformátumokat: 30 perces tájékoztatók, megbeszélés egy kávé mellett, rövid kérdések és válaszok
- Kínáljatok egyszerű hozzájárulási lehetőségeket: erőforrás-megosztás, történetek beküldése, ajánlások bemutatása

c) Gyakorlati megoldások az inaktív tagok számára

- Indítsatok tiszteleten alapuló, hibáztatás nélküli "Még mindig benne vagy?" kampányt (személyes, nem automatizált)
- Proaktívan frissítsétek a kapcsolattartókat (a vezetői változások gyakoriak)
- Kínáljatok egy konkrét, vonzó visszatérési lehetőséget (éves közgyűlés, fontos tervezési ülés)
- Kínáljatok lejjebb lépési lehetőségeket (megfigyelő/alvó státusz)

d) Kövesd a tagok részvételét etikus módon, és használd konstruktívan

A nyomon követés nem megfigyelés. Abban segít, hogy korán észrevegyétek a mintákat és méltányosan támogathassátok a tagokat.

Gyakorlati megvalósítás:

- Vezessetek egyszerű részvételi nyilvántartást (**tagok jelenléte, hozzájárulásai, szerepvállalásai**)
- Használjátok a nyomon követést a részvétel *támogatására* (elismerés, célzott meghívások), ne a tagok büntetésére

5) A részvételt (nem a bürokráciát) támogató vezetés

Végül, de nem utolsósorban, nem szabad elfelejtenünk, hogy a tagok hatékony bevonásában kulcsszerepe van a hálózat vezetésének. A vezetés a hálózat gerince – egyértelművé teszi, **ki miben dönt, hogyan vehetnek részt a tagok, és hogyan biztosítható az elszámoltathatóság**. Az egyértelmű keretek nemcsak megelőzik a zavart és a konfliktusokat, hanem lehetővé teszik a tagok számára, hogy érdemben részt vegyenek a hálózat irányainak és tevékenységeinek alakításában.

A jó vezetési rendszernek **inkluzív**nak, **átlátható**nak és a hálózat méretével és összetettségével **arányos**nak kell lennie. Nem csak a formális struktúrákról van szó, hanem arról is, hogy olyan feltételeket teremtsünk, amelyeknek köszönhetően a tagok a hálózat céljait és tevékenységeit a sajátjuknak érzik.

Miért fontos a vezetés a tagok bevonódása szempontjából?

- **Egyértelműség és bizalom:** Ha a tagok tudják, kik és hogyan hozzák a döntéseket, akkor hajlamosabbak részt venni és kapacitást fordítani erre.
- **Jogszerűség és méltányosság:** Biztosítja a különböző típusú tagok képviselését és a döntéshozatalban való méltányos részvételt.
- **Elszámoltathatóság:** A döntésekről és eredményekről való rendszeres beszámolás fenntartja a tagok érdeklődését.
- **Részvétel lehetővé tétele:** A vezetés strukturált lehetőségeket biztosít a tagok számára, hogy hozzájáruljanak a hálózat munkájához (pl. munkacsoportok, tanácsadó bizottságok).

A vezetési keretrendszer kulcsfontosságú elemei:

- **Küldetés, jövőkép és értékek:** Világosan meghatározott és elfogadott iránymutatást jelentenek minden döntéshez és bevonáshoz.
- **Tagsági kritériumok és szintek:** Meghatározott tagsági szintek (teljes jogú, társult, megfigyelő) egyértelmű jogokkal, felelőségekkel és előnyökkel.
- **Döntéshozatali elvek:** Meghatározzák, mikor van szükség konszenzusra, többségi szavazásra vagy a központi csapat döntéshozatalára.
- **Szervek és szerepek:**
 - **Közgyűlés / taggyűlés:** A stratégiai kérdések legfőbb döntéshozó fóruma.
 - **Kuratórium vagy irányító bizottság:** A közgyűlések között képviseli a tagokat, stratégiai felügyeletet biztosít.
 - **Munkacsoportok:** Tematikus vagy feladatspecifikus fórumok a tagok részvételére.
 - **Titkárság / koordinációs csoport:** Elősegíti a folyamatokat, biztosítja a folytonosságot, kezeli a kommunikációt, az értékelést és nyomon követést.

- **Részvételi elvek:** A hálózat értékeinek kulcsa, gyakran informális elvek, mint például “a tagokat meghívjuk, de nem kötelezzük” – a részvételt ösztönözni kell, de rugalmasan.
- **Átláthatósági mechanizmusok:** Jegyzőkönyvek, hírlevelek, megosztott platformok, ahol a döntéseket és intézkedéseket dokumentálják.

Példa: Egy környezetvédelmi érdekvédelmi hálózat közös online platformot használ, ahol közzéteszik az ülések jegyzőkönyveit, a közelgő döntéseket és a haladásokról szóló frissítéseket, így minden tag tájékozott maradhat anélkül, hogy minden ülésen részt kellene vennie.

A vezetésnek négy kérdésre kell egyértelmű választ adnia:

1. **Ki miben dönt?**
2. **Hogyan lehet a tagoknak beleszólása a döntésekbe?**
3. **Hogyan dokumentáljuk és tesszük közzé a döntéseket?**
4. **Hogyan kezeljük a nézeteltéréseket méltányosan?**

A cél nem a komplexitás, hanem a legitimitás és a bizalom. Ha a vezetési folyamatok egyértelműek, a tagok bizalommal vesznek részt benne. Ha nem egyértelműek, a részvétel a bennfentesekre korlátozódik, a többiek pedig kivonulnak.

Gyakorlati megvalósítás:

- Határozzátok meg a döntések típusait (stratégia, tagság, nyilvános álláspontok, pénzügyek, működés)
- Rendeljétek hozzá a döntéshozó testületeket (közgyűlés, irányító bizottság, titkárság, munkacsoportok)
- Tegyétek közzé a döntéshozatal folyamatát egy rövid, könnyen olvasható dokumentumban
- Köteleződjetek el az átláthatóság mellett: jegyzőkönyvek, döntési napló, negyedéves update-ek

Összefoglalás

A tagok érdemi és fenntartható bevonódása nem magától valósul meg. A tagság egyértelmű meghatározásán, az átlátható szabályokon és a tagok által a hálózati munkában tapasztalt kézzelfogható értékeken alapul. Az a hálózat, amely figyelembe veszi tagjainak eltérő kapacitásait, különböző szintű részvételi lehetőségeket kínál, és nyitott, átlátható módon működik, olyan környezetet teremt, amelyben a tagok aktívak és felelősséget vállalnak. Csak ilyen alapokon válhat a tagok részvétele hosszú távú együttműködéssé, közös stratégiává és összehangolt cselekvéssé, amelyeken keresztül a hálózat valódi hatást érhet el.

Átgondolandó kérdések

- Megértik-e a tagok, mit kapnak a hálózattól és mi felőlük az elvárás a tagság egyes szintjein?
- Reálisak-e a részvételi lehetőségek a kicsi vagy túlterhelt szervezetek számára?
- Bízhatnak-e a tagok a vezetési folyamatokban, és el tudnák-e magyarázni azokat egy új tag számára?
- Vannak-e lejjebb lépési és újbóli belépési lehetőségek a tagok számára alacsony kapacitású időszakokban?

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.

1. Térképezd fel, hogyan vesznek részt a tagok a hálózatban	18
2. Milyen értékeket tapasztalnak meg a tagok?	21
3. Vizsgáld meg a tagságot, derítsd fel a hiányosságokat, és tervezd meg a növekedést	26

1. Térképezd fel, hogyan vesznek részt a tagok a hálózatban

Ez a gyakorlat segít megérteni **a részvételt mint** különböző szintek **spektrumát**. A segítségével leírhatjátok, hogy a tagok jelenleg hogyan vesznek részt a hálózatban, azonosíthatjátok az egyensúlytalanságokat vagy hiányosságokat, és reális részvételi lehetőségeket tervezhettek.



Feladat:

Kezdjétek azzal, hogy elolvassátok a különböző részvételi szintek rövid leírását, és győződjétek meg arról, hogy a csoport minden tagja hasonlóan értelmezi azokat:

- **Tájékoztatás:** a tagok friss információkat és forrásokat kapnak
- **Konzultáció:** a tagok véleményt nyilvánítanak (felmérések, visszajelző hívások)
- **Bevonás:** a tagok hálózati tevékenységekben vagy munkacsoportokban vesznek részt
- **Együttműködés:** a tagok közösen alakítják ki a stratégiákat és kezdeményezéseket
- **Felhatalmazás:** a tagok kampányokat vezetnek, csoportokat irányítanak, vagy kulcsfontosságú folyamatokat szerveznek

1. lépés: A jelenlegi részvétel feltérképezése

Soroljátok fel a hálózat tagjait (vagy tagtípusait) egy külön papíron (pl. kis civil szervezetek, országos nonprofit szervezetek, kutatóintézetek, üzleti partnerek, önkormányzatok, informális kezdeményezések stb.).

Minden tag vagy tagtípus esetében beszéljétek meg, hogy általában hogyan vesznek részt a hálózatban. A létraábra segítségével állapotodjatok meg abban, hogy melyik szint tükrözi legjobban a jelenlegi részvételüket, és helyezzétek el őket ennek megfelelően (a táblázatban szereplő szint mellett). Miután minden tagot elhelyeztetek, nézzétek meg az általános eloszlást.

2. lépés: Gondolkodjatok el a mintán

Karikázzátok be azokat a lépcsőket, amelyek túlszűfoltnak vagy üresnek tűnnek.

Gondolkodjatok el együtt:

- A jelenlegi minta tudatos stratégiát tükröz, vagy véletlenül alakult ki?
- Értelmes belépési pontokat kínáltok-e az újoncoknak és az alacsony kapacitású tagoknak?
- Elvárjátok-e a tagoktól, hogy együttműködjenek vagy részt vegyenek anélkül, hogy előbb bizalmat és egyértelmű kereteket építenének?

3. lépés: Határozzátok meg a kívánt részvételt (6–12 hónapra előre)

Most adjátok hozzá egy nyilat néhány taghoz vagy tagtípushoz, amely jelzi, hogy hol szeretnétek őket látni 6–12 hónap múlva. Koncentráljátok kis, megvalósítható változásokra (például: tájékoztatás → konzultáció, vagy bevonás → együttműködés).

Megbeszélendő kérdések:

- Milyen támogatás (egyértelműbb szerepek, facilitálás, mentorálás, elismerés, erőforrások) tenné ezt lehetővé?
- Mi a legnagyobb akadálya a tagok részvételének növekedésének, és miért?

Példa:

Egy országos migrációs és menekültügyi érdekvédelmi hálózatnak 24 tagszervezete van, köztük kis jogsegélyszolgálatot nyújtó civil szervezetek, nagyobb érdekvédelmi szervezetek és néhány kutatóintézet. Miután feltérképezték tagjaikat a részvétel spektrumán, az eloszlás a következőképpen néz ki:

- **Tájékoztatás (8 tag):** Főként kis regionális civil szervezetek, amelyek részvétele a friss hírek fogadására és alkalmi webináriumokon való részvételre korlátozódik.
- **Tanácsadók (7 tag):** Olyan szervezetek, amelyek rendszeresen véleményezik a nyilatkozat-tervezeteket vagy a szakpolitikai összefoglalókat, de nem vesznek részt a tervezetek kidolgozásában vagy a koordinációs üléseken.
- **Bevonás (5 tag):** Tematikus munkacsoportok aktív résztvevői, akik csatlakoznak a megbeszélésekhez és szakértelmükkel hozzájárulnak konkrét feladatokhoz.
- **Együttműködő (3 tag):** Olyan szervezetek, amelyek közös álláspontokat dolgoznak ki, rendezvényeket szerveznek és segítenek az érdekérvényesítési tevékenységek koordinálásában.
- **Felhatalmazás (1 tag):** Jelenleg egy nagy szervezet vezeti a fő érdekérvényesítő munkacsoportot, és képviseli a hálózatot a magas szintű szakpolitikai találkozókra.

A megbeszélés:

A hálózat látja, hogy a legtöbb tag (24-ből 15) alacsonyabb intenzitású szinten vesz részt (tájékoztatás + konzultáció). A vezetői és koordinációs feladatok 4 szervezetre koncentrálódnak. Csak egy tag rendelkezik egyértelműen felhatalmazott szereppel.

A hálózat szűk keresztmetszetet azonosít a konzultáció és a bevonás között. A tagokat tájékoztatják és konzultálnak velük, de bár sok tag hajlandó véleményt nyilvánítani a tervezetéről, nincs strukturált lehetőségük vagy időhöz kötött szerepük, hogy aktívabban részt vegyenek.

Úgy döntenek, hogy rövid távú munkacsoportokat hoznak létre egyértelmű megbízással (néhány tagot áthelyezve a konzultáció szakaszából → bevonás szakaszba). Emellett meg akarják próbálni a rotációs munkacsoport-elnöki pozíció bevezetését (kiválasztott tagokat áthelyezve a felhatalmazás szakaszba). Céljuk, hogy hat hónapon belül legalább három tagszervezetet egy lépéssel előre mozdítsanak a részvételi spektrumon.

2. Milyen értékeket tapasztalnak meg a tagok?

Ez a gyakorlat segít meghatározni, hogy a hálózat milyen értékeket kínál a hálózati tagoknak – nem általános előnyök listájaként, hanem konkrét élményként, amelyet a tagok felismernek és le tudnak írni. A cél egy valós **értékajánlat** megfogalmazása: mit kapnak, éreznek és tapasztalnak a tagok valójában.

Feladat:

Dolgozzatok kis csoportban a hálózatban dolgozó kollégákkal (ha lehetséges, 3–5 fővel). Használjátok az alábbi sablon szerkezetét. Beszéljétek meg az egyes mezőket, és töltsétek ki együtt. Kerüljétek az elvont nyelvhasználatot.

TAGSÁGI ÉRTÉKAJÁNLAT CANVAS

1. A hálózat célja (egy mondatban)

2. A tagok előtt álló 3 legfontosabb kihívás/probléma, amelyek megoldásában segítünk

(pl. ha a tagok nem lennének a hálózatunk tagjai, nagyobb elszigeteltséget, befolyáshiányt és a fontos érdekelt felekhez való hozzáférés hiányát tapasztalnék.)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

3. Az általunk nyújtott érték

Válasszátok ki a hálózat legfontosabb értéktípusait. Mindegyik esetében írjátok le, **hogyan** biztosítjátok azokat.

Időnyereség mint érték (pl. válogatott hírek, update-ek, megosztott sablonok, a párhuzamos munkavégzést csökkentő koordináció) **(Hogyan?)**

Lehetőségek mint érték (pl. közös finanszírozás, partnerségek, láthatóság, befolyás kulcsfontosságú pillanatokban) **(Hogyan?)**

Összetartozás mint érték (pl. bizalom, egymástól kapott támogatás, közös identitás, "ebben együtt vagyunk" érzése) **(Hogyan?)**

4. Tagsági ígéretünk a következő 3–6 hónapra

Írjatok egy rövid bekezdést arról, mire számíthatnak a tagok reálisan a következő hónapokban. Képzeljétek el, hogy ezt felolvassátok egy potenciális tagnak. Világosan és hitelesen hangzik?

5. Bizonyítékok/értékjelzések

Mit tapasztalnak a tagok, ha ez az érték jelen van a hálózatban?

6. Kockázatok / Mi mondhat ellent az értékeinknek?

(pl. rendszertelen kommunikáció, vezetői túlterheltség stb.)

Megbeszélendő kérdések:

- Melyik típusú értékeket nyújtjuk a legmegbízhatóbban?
- Melyik értékeket értékelik leginkább a tagok?
- Mit ígérünk jelenleg, amit nem tudunk betartani?
- Hogyan tehetjük értékeinket láthatóbbá és kézzelfoghatóbbá?

Évente vagy stratégiátok felülvizsgálatakor vegyétek elő ezt a táblázatot. Az erős értékajánlat nem statikus – a tagok igényeivel és a hálózat kapacitásával együtt fejlődik.

Példa:

Egy országos, környezetvédelmi civil szervezetekből álló hálózat az éghajlat- és energiapolitikával foglalkozik. 28 tagszervezete van, kis helyi csoportoktól nagy szakmai szervezetekig. A tagok gyakran túlterheltek, versengenek a finanszírozásért, és nehezen tudnak lépést tartani a gyorsan változó jogszabályokkal.

1. A hálózat célja (egy mondatban)

- A civil szervezetek szakértelmének összehangolása és a nemzeti éghajlat- és energiapolitikára gyakorolt közös befolyás erősítése.

2. A tagok előtt álló 3 legfontosabb kihívás, amelynek megoldásában segítünk

- Korlátozott kapacitás a komplex és gyorsan változó jogszabályok nyomon követésére.
- A kollektív befolyást gyengítő, széttagolt érdekérvényesítési erőfeszítések.
- A fővároson kívüli kisebb szervezetek elszigeteltsége.

3. Az általunk nyújtott érték

- Időnyereség
 - Havi rendszerességgel összeállított jogalkotási összefoglaló, amely a legfontosabb fejleményeket tartalmazza.
 - Közös érdekérvényesítési naptár, amely kiemeli a legfontosabb konzultációs határidőket.
 - Állásfoglalás-sablonok, amelyeket a tagok a nulláról indulás helyett adaptálhatnak.
- Lehetőségek
 - Koordinált közös nyilatkozatok a fontosabb parlamenti viták előtt.
 - Támogatás konzorciumok létrehozásában a releváns finanszírozási felhívásokhoz.
 - Médiamegjelenés a közös eredményekhez szakértelmükkel hozzájáruló tagok számára.
- Összetartozás
 - Negyedéves személyes koordinációs találkozók.
 - Informális beszélgetések a megbeszélések során (15 perces nyílt fórum).
 - A tagok hozzájárulásának elismerése a nyilvános kommunikációban.

4. Tagsági ígéret (következő 3–6 hónap)

A következő hat hónapban a tagok havonta egy megbízható jogalkotási összefoglalót kapnak, hozzáférést egy közös érdekérvényesítési naptárhoz, valamint legalább két összehangolt alkalmat közös állásfoglaláshoz fontos szakpolitikai döntések előtt. A hálózat emellett kísérleti jelleggel létrehoz egy kis munkacsoportot az energiaszegénység témájában, amely minden tag számára nyitott, aki részt szeretne venni az érdekérvényesítés alakításában ezen a területen.

5. Az értékek látható bizonyítéka

A tagok a következőket fogják tapasztalni:

- Havonta egy következetes, előre látható szerkezetű e-mailt.
- Egyértelmű felhívások véleménynyilvánításra, meghatározott határidőkkel.
- Nyilvános közös nyilatkozatok, amelyek felsorolják a részt vevő szervezeteket.
- Meghívók strukturált koordinációs találkozókra, egyértelmű eredményekkel.

6. Kockázatok

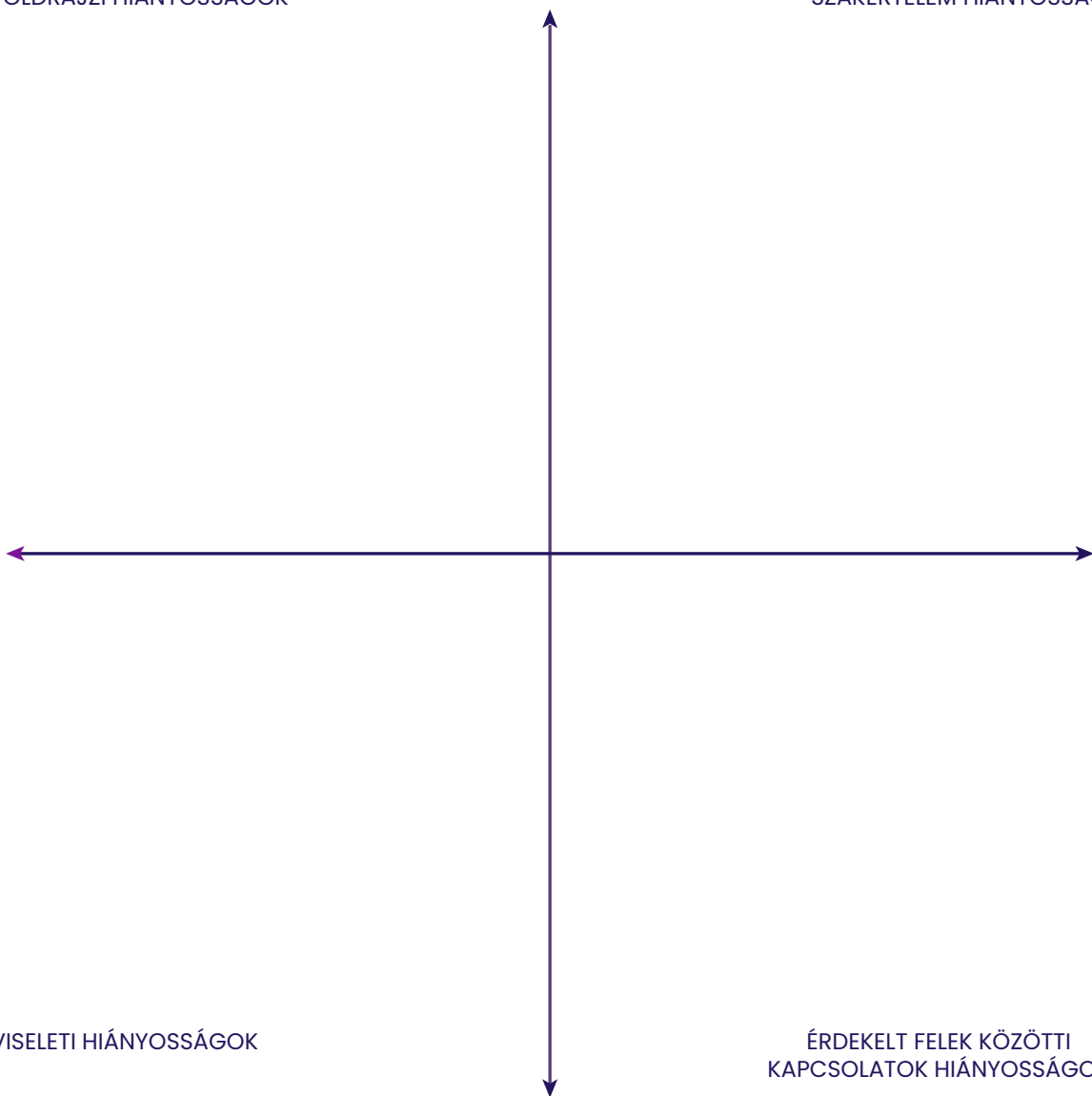
- Túlzott támaszkodás egyetlen szakpolitikai szakértőre a jogalkotási összefoglalók elkészítésében.
- Kifáradás, ha a koordinációs megbeszélések túl gyakoriak vagy nem elég fókuszáltak.
- A nagyobb szervezetek dominálása a közös nyilatkozatokban.
- A finanszírozási koordináció ígérete elegendő facilitációs kapacitás nélkül.

3. Vizsgáld meg a tagságot, derítsd fel a hiányosságokat, és tervezd meg a növekedést

Ez a munkalap segít abban, hogy a hiányosságok, szükségletek és stratégiai illeszkedés alapján célzottan toborozzatok új tagokat.

FÖLDRAJZI HIÁNYOSSÁGOK

SZAKÉRTELEM HIÁNYOSSÁGOK



Feladat:

- Kezdjétek azzal, hogy összegyűjtitek azokat a hiányzó elemeket a tagságban, amelyek erősítenék a hálózatot. Fókuszáljatok a következő négy kategóriára:
 - **Földrajzi hiányosságok** – Olyan régiók vagy területek, amelyek nincsenek képviselve a hálózatban, ami azt jelenti, hogy a hálózatnak nincs területi lefedettsége vagy betekintése a főbb városi vagy regionális csomópontokon túl.
 - **Szakértelmi hiányosságok** – Hiányzó ismeretek, készségek vagy tematikus specializációk, amelyek erősíthetik a hálózat elemzéseit, érdekképviselését, stratégiai gondolkodását vagy eredményeinek minőségét.
 - **Képviselési hiányosságok** – Olyan közösségek és csoportok, amelyek perspektívái nem képviseltek magukat kellőképpen a hálózatban (pl. fiatalok, kisebbségek), ami befolyásolja a hálózat legitimitását és reprezentativitását.
 - **Érdekelt felek közötti kapcsolatok hiányosságai** – Olyan tagok hiánya, akik kapcsolatokkal rendelkeznek a legfontosabb külső szereplőkkel (pl. hatóságok, tudományos körök, magánszektor), ami erősítheti a hálózat befolyását, partnerségeit és stratégiai hatókörét.
- Válasszátok ki a 2 vagy 3 legfontosabb hiányosságot, és karikázzátok be őket.
- Mindegyikhez soroljatok fel néhány potenciális tagjelöltet és azokat, akiknek lehet hozzájuk kapcsolata.
- Minden potenciális új taghoz fűzzetek egy rövid "alkalmassági ellenőrzést": röviden értékeljétek, hogy értékeik összhangban vannak-e a hálózat elveivel, és hogy valószínűleg készek és nyitottak lennének-e az együttműködésre.

Megbeszélendő kérdések:

- Mely hiányosságok a legfontosabbak a küldetés és a stratégia szempontjából?
- Mi az új tagok beléptetési folyamata?
- A növekedés erősíti-e a hálózat befolyását és a kollektív kapacitást, vagy inkább bonyolultabbá teszi a koordinációt, anélkül, hogy egyértelmű hozzáadott értéket jelentene?

Példa:

Egy országos inkluzív oktatási hálózat három prioritási hiányosságot azonosít tagságában: jogi szakértelem a fogyatékosokkal élők jogai terén, két hátrányos helyzetű régió képviselete és szorosabb kapcsolatok a tanárképző intézményekkel. A hálózat minden hiányossághoz konkrét potenciális tagokat nevez meg. Következő lépésként a kuratórium rövid, személyre szabott meghívót készít, amelyben elmagyarázza a hálózat célját és elvárásait, és kijelöli a felelős tagokat, akik a következő hónapban bemutatkozó találkozókat szerveznek a potenciális tagokkal.

Főbb források

FHI 360.

Supporting Civil Society Networks: Practical Guidance on Strengthening CSO Networks. Gyakorlati útmutató a civil hálózatok megerősítéséhez, beleértve a tagsági modelleket, a vezetés alapjait és a működési szempontokat. <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. Útmutató a hálózati vezetési struktúrákról, a döntéshozatali folyamatokról és az átláthatóságról. <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. A hálózati vezetés formáinak klasszikus tipológiája és azok leghatékonyabb működési feltételei. <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

