

) (glopolis

STRONGER
OTS

Jak zapojovat členy do fungování sítě

První část:

Jak nastavit členství a řízení sítě,
aby zapojení členů bylo efektivní

Metodický materiál pro sítě nevládních organizací

Tento metodický materiál vytvořila organizace Glopolis v rámci programu Stronger Roots, který financuje Evropská unie z programu Občané, rovnost, práva a hodnoty (CERV). Za názory vyjádřené v tomto článku odpovídají výlučně autoři, článek nutně nereprezentuje názory Evropské unie. Za využití informací nenese ani Evropská unie, ani dárce grantu odpovědnost.

Cílem programu Stronger Roots je zvýšit odolnost organizací občanské společnosti a jejich sítí, posílit jejich sociální kapitál a začlenit je do komunit a společností, v nichž působí. Realizují je Nadace Open Society Fund Praha, Nadace NIOK, Nadace Open Society Foundation Bratislava a Glopolis.

Autor: Petr Lebeda

glopolis.org

2026

Obsah

Úvod	4
1) Existuje spektrum možností, jak se členové mohou do sítě zapojit	6
2) Motivace členů souvisí s tím, co jim síť může nabídnout	7
a) Přínosy členství by měly být konkrétní a praktické	7
b) Zaměřte se na reálnou zkušenost členů	8
c) Nové členy oslovujte promyšleně	8
d) Důležitost onboardingu: proměňte zájem ve skutečnou účast	9
e) Aby členové v síti zůstali, musí vidět, že jejich zapojení dává smysl	9
3) Vhodně nastavená struktura a úrovně členství pomohou udržet síť inkluzivní	10
a) Kritéria členství: při jejich definování vycházejte z účelu sítě	10
b) Úrovně členství: nejde o hierarchii, ale o flexibilitu	10
c) Členské příspěvky: pro jejich fungování je klíčová férovost, transparentnost a důvěryhodnost	11
4) Jak zaktivizovat pasivní členy	12
a) Nejprve si ujasněte, o jaký typ pasivity jde	12
b) Jak pracovat s málo aktivními členy	12
c) Jak oslovit zcela neaktivní členy	12
d) Sledujte aktivitu členů eticky a konstruktivně	13
5) Řízení sítě, které podporuje participaci (nikoli zbytečnou byrokracií)	14
Závěr	16
Otázky k reflexi	16
Pracovní listy	17
1. Zmapujte si, jak se vaši členové v síti zapojují	18
2. Jaké jsou přínosy členství ve vaší síti?	21
3. Zmapujte mezery v členské základně a naplánujte si její růst	26
Klíčové zdroje	29

Úvod

Aktivní účast členů je pro každou síť nevládních organizací naprosto zásadní – bez ní se snadno promění v pouhý seznam kontaktů a ztratí svůj význam. Spolupráce se členskými organizacemi může mít **různé podoby** – od jejich informování přes konzultace až po více intenzivní spolupráci na společných iniciativách či sdílení odpovědnosti za směřování sítě.

Zapojování členů ovšem nevzniká samo od sebe. Je potřeba ho promýšlet a **systematicky rozvíjet** tak, aby mělo pro členy skutečný význam. Nejde jen o rozesílání newsletteru nebo plánování akcí. Základem je promyšlené nastavení toho, **kdo může být členem, co členství obnáší, jak se v síti rozhoduje a jaké zapojení lze od členů realisticky očekávat**. Teprve když jsou tyto věci jasně pojmenované a sdílené, může se spolupráce stabilně rozvíjet. Mnohé sítě se totiž potýkají s problémy nikoliv proto, že by to členy nezajímalo, ale proto, že **pravidla členství** jsou nesrozumitelná nebo neodpovídají skutečným kapacitám členů.

Tento materiál vám pomůže **nastavit členství tak, aby bylo dostatečně otevřené a zároveň v praxi fungovalo**. Jde o model, který vytváří jasné a férové možnosti zapojení, přitahuje nové členy, podporuje jejich dlouhodobé setrvání a zároveň umožňuje flexibilitu zapojení v případě, že se možnosti členů změni.

Co se dozvíte?

Jak může **způsob řízení** sítě posilovat důvěru, férovost a předvídatelnost rozhodování?

Jak jasně pojmenovat **přínosy členství**, tak aby odpovídaly tomu, co členové skutečně pociťují?

Jak nastavit **kritéria a úrovně členství** tak, aby zohledňovaly rozdílné kapacity pro zapojení?

Jak si členy **dlouhodobě udržet** – prostřednictvím uznání jejich přínosu, sdílené odpovědnosti a vytváření smysluplných příležitostí k zapojení?

Jak systematicky **oslovovat pasivní členy** a pokusit se o jejich aktivizaci?

1) Existuje spektrum možností, jak se členové mohou do sítě zapojit

Když mluvíme o tom, jak se členové zapojují do činnosti sítě, nikdy nejde jen o jeden konkrétní způsob. Spolupráce uvnitř sítě nabízí celé **spektrum možností** s různými nároky na čas i odpovědnost. Rozdělovat členy pouze na „aktivní“ a „pasivní“ je příliš zjednodušující a často i nespravedlivé. Například menší organizace fungující na dobrovolné bázi mohou síti přinášet důležitou legitimitu nebo znalost terénu, přestože se jen výjimečně účastní společných setkání.

Zapojování členů může probíhat **na škále různých úrovní**:

- **Informování** – členové dostávají aktuální informace a sdílené zdroje.
- **Konzultace** – členové poskytují podněty, vyjadřují se k návrhům, odpovídají v dotaznících nebo se účastní konzultačních hovorů.
- **Účast na tvorbě a realizaci aktivit** – členové se aktivně účastní pracovních skupin nebo konkrétních aktivit.
- **Užší spolupráce** – členové se podílejí na tvorbě strategií a iniciativ, společně hledají řešení a sdílejí odpovědnost.
- **Vedení a převzetí odpovědnosti** – členové se ujímají vedení kampaní, předsedají pracovním skupinám nebo organizují klíčové procesy.

Proč na tom záleží? Pokud síť nabízí pouze velmi intenzivní formy zapojení (například častá setkání s velkým množstvím podkladů nebo neustálé online hovory), mohou se do její činnosti naplno zapojit jen ti, kdo na to mají dostatek času a kapacit (obvykle větší organizace s dostatečným množstvím lidí a zdrojů financování). Takový model pak ostatní přirozeně odrazuje.

Dobře fungující síť proto **nabízí různé možnosti zapojení a umožňuje svým členům přispívat podle jejich aktuálních kapacit** tak, aby jejich účast měla význam a byla dlouhodobě udržitelná.

Praktické kroky:

- Pojmenujte si 3–5 běžných forem zapojení s různou mírou náročnosti (například „občasný přispěvatel“, „člen pracovní skupiny“, „vedoucí konkrétního procesu“).
- U každé varianty popište, co obnáší: kolik času vyžaduje, jaké má přínosy a jak by v ideálním případě měla spolupráce vypadat.
- Počítejte s tím, že míra zapojení se může měnit. Členové se mohou podle svých aktuálních možností na škále posouvat.

Tip: Využijte [pracovní list č. 1](#) na konci tohoto materiálu k zmapování toho, jak se vaši členové do fungování sítě zapojují.

2) Motivace členů souvisí s tím, co jim síť může nabídnout

Přínosy členství v síti neurčuje to, co je napsané ve stanovách nebo na webu, ale to, **co členové skutečně zažívají při své každodenní práci**. Členové jsou aktivní tehdy, když jim zapojení dává smysl – vidí, že jim **šetří čas, otevírá nové příležitosti nebo jim pomáhá budovat hodnotné vztahy**. Pokud se účast v síti začne jevit spíš jako další povinnost navíc bez větší přidané hodnoty, motivace se rychle začne vytrácet. Právě z těchto důvodů **spolu motivace, získávání nových členů i jejich dlouhodobé udržení úzce souvisí** – to, co stávající členové vnímají jako **skutečný přínos**, je zároveň tím, co činí síť důvěryhodnou a zajímavou navenek.

a) Přínosy členství by měly být konkrétní a praktické

Většina sítí nabízí kombinaci tří základních typů výhod členství:

- **Úspora času** – přehledně zpracované informace, sdílené šablony, koordinace, která omezuje duplicitní práci.
- **Nové příležitosti** – společné financování, partnerství, větší viditelnost, možnost ovlivnit klíčová rozhodnutí.
- **Pocit sounáležitosti** – důvěra, vzájemná podpora, sdílená identita a vědomí, že „v tom nejsme sami“.

Pokud si přínosy členství dokážete jasně pojmenovat, bude pro vás snazší nastavit zapojení členů tak, aby bylo realistické.

Praktické cvičení: Zkuste zformulovat krátký odstavec o přínosech členství, který odpoví na otázku: *Co mohou členové spolehlivě získat během příštích tří až šesti měsíců?* Pokud to nedokážete vyjádřit jednoduše a konkrétně, členové (ani ti budoucí) to pravděpodobně také nepocítí.

Tip: Využijte [pracovní list č. 2](#) na konci tohoto materiálu pro reflexi přínosů členství ve vaší síti.

b) Zaměřte se na reálnou zkušenost členů

Pokud chcete, aby u vás členové zůstávali dlouhodobě, musíte také vědomě pracovat s tím, **jak se proměňuje jejich zkušenost s členstvím v průběhu času** – například během prvních tří měsíců po vstupu do sítě a následně v průběhu celého roku. Nejde jen o to, co síť nabízí, důležité je, jak členové své zapojení skutečně prožívají a zda se v něm orientují.

Dobře nastavené členství zahrnuje:

- **Jasně instrukce hned od začátku** – členové rozumějí tomu, jak síť funguje, kdo o čem rozhoduje a kde najdou potřebné informace.
- **Předvídatelnost** – síť má čitelný rytmus komunikace a příležitostí k zapojení, se kterými mohou členové počítat.
- **Viditelné výsledky** – členové vnímají, že jejich účast má smysl a vede ke konkrétním posunům.

Přiměřená očekávání – síť bere v úvahu rozdílné kapacity členů a nabízí realistické možnosti, jak přispět.

Takový přístup pomáhá předcházet vzniku „dvourychlostní sítě“, v níž se mohou naplno zapojit jen ti, kteří mají nejvíc času a zdrojů.

c) Nové členy oslovujte promyšleně

Získávání nových členů má největší smysl tehdy, **když má jasný účel a je založené na důvěře**. Místo neustálého růstu a otevření sítě pro „kohokoli, kdo má zájem“, je účinnější umět vysvětlit, proč právě tito členové síť posílí a co konkrétně do ní mohou přinést.

Pomoci mohou například dvě jednoduché metody:

- **Pravidelné mapování mezer a nedostatků** (jednou či dvakrát ročně): Které regiony, cílové skupiny, odbornosti nebo vazby na klíčové aktéry v síti chybí?
- **Doporučení od stávajících členů**: Členové navrhnou organizace nebo jednotlivce ze svého okolí. Tento přístup pomáhá předem ověřit, zda nový člen do sítě zapadne a zda může mít důvěru stávajících členů.

To vše je vhodné podpořit jasně a jednoduše formulovanou nabídkou členství. Pokuste se srozumitelně shrnout:

- Co síť dělá.
- Jaké jsou přínosy členství a co se od členů očekává.
- Jak se lze přidat a jak vypadají první kroky po vstupu do sítě.

Tip: Využijte [pracovní list č. 3](#) na konci tohoto materiálu ke zmapování mezer ve vaší členské základně a cílenému plánování dalšího růstu.

d) Důležitost onboardingu: proměňte zájem ve skutečnou účast

Mnohé sítě přicházejí o nové členy proto, že vstup do sítě zůstane pouze u formálních náležitostí. Nový člen dostane uvítací e-mail, ale nenaváže žádný vztah a neví, co má udělat dál. **Onboarding by měl být jednoduchý, ale promyšlený a důsledný.** Může zahrnovat tyto prvky:

- **Uvítací „rituál“** – krátký online hovor a představení toho, jak síť funguje.
- **Startovací balíček** – základní odkazy, přehled plánovaných aktivit a rytmu komunikace, důležité kontakty a možnosti zapojení.
- **Kontaktní osoba (buddy/mentor)** – konkrétní člověk, na kterého se může nový člen první měsíc obracet.
- **Snadný první krok** – například rychlá anketa, nasdílení užitečného zdroje nebo účast na otevřeném setkání.

Cíl je jednoduchý: už na začátku ukázat konkrétní přínos členství a pomoci novému členovi rychle navázat alespoň jeden smysluplný vztah.

e) Aby členové v síti zůstali, musí vidět, že jejich zapojení dává smysl

Členové zůstávají tehdy, když mají pocit, že **jejich zapojení povede ke konkrétním společným výsledkům**, a že síť dokáže jejich přínos ocenit. Pomoci mohou jednoduché postupy, které je dobré pravidelně opakovat:

- **Uznání a viditelnost** – snažte se vyzdvihnout konkrétní přínosy členů, sdílet zásluhy za úspěchy a společně oslavit, co se členům podařilo.
- **Rychlé a praktické přínosy** – například sdílení užitečných materiálů a včasných informací, které členům šetří čas.
- **Flexibilní možnosti zapojení** – lehčí i náročnější role, mezi nimiž se mohou členové podle svých možností pohybovat.
- **Pravidelná zpětná vazba** – krátký a častý sběr podnětů, které pomáhají udržovat činnost sítě relevantní.

Když tento systém funguje, tak se motivace, získávání nových členů i jejich udržení navzájem doplňují. Pokud členové skutečně pociťují přínosy členství, mají větší motivaci se aktivně zapojit. Aktivní účast členů pak přináší konkrétní výsledky a síť díky tomu působí důvěryhodně navenek a je zajímavá pro další potenciální členy.

3) Vhodně nastavená struktura a úrovně členství pomohou udržet síť inkluzivní

Aby bylo zapojení členů efektivní a dlouhodobě zvladatelné, je potřeba také zajistit, aby síť měla **dobře nastavenou strukturu členství**. Ta určuje, jak síť v praxi funguje. **Kritéria členství vymezují**, kdo do sítě patří, zatímco různé **úrovně členství** nastavují způsob, jakým se mohou jednotliví členové zapojovat.

a) Kritéria členství: při jejich definování vycházejte z účelu sítě

Podmínky členství by měly logicky **navazovat na to, proč síť existuje**:

- Pokud je síť primárně advokační, může klást důraz na schopnost členů mobilizovat podporu pro dané téma a jejich vazby na důležité instituce.
- Pokud je hlavním smyslem sítě vzájemné učení, může vyhledávat členy, kteří mají odborné znalosti a zkušenosti z praxe a zároveň jsou ochotni je sdílet s ostatními.
- Pokud je síť složená z více různorodých aktérů, je potřeba nastavit kritéria tak, aby podporovala vzájemnou důvěru a zabránila tomu, že síti začne dominovat pouze jedna skupina aktérů.

Praktické kroky:

- Definujte si 3–6 základních podmínek členství (například soulad s posláním sítě, ochota spolupracovat, minimální očekávání účasti, dodržování etického kodexu).
- Formulujte je jednoduše a srozumitelně, tak aby v této podobě mohly být zveřejněny.
- Zaveďte pravidelnou, nenáročnou revizi (například jednou za 2–3 roky), aby členství zůstávalo v souladu s vývojem a směřováním sítě.

b) Úrovně členství: nejde o hierarchii, ale o flexibilitu

Různé úrovně členství dávají smysl tehdy, když umožňují zapojit širší okruh aktérů, aniž by na ně kladly nepřiměřené nároky. Neměly by působit jako stupně v hierarchii, ale spíše jako **různé cesty, jak se do sítě zapojit podle aktuálních kapacit** a možností.

Mezi typické úrovně patří:

- **Plnoprávní členové** – mají hlasovací právo a mohou se plně podílet na rozhodování i činnosti sítě.
- **Přidružení členové/pozorovatelé** – mají omezený vliv na rozhodování, ale účastní se vzdělávacích a informačních aktivit.
- **Podporovatelé** – využívají především přístupu ke sdíleným zdrojům a kontaktům.

Praktické kroky:

- U každé úrovně jasně popište, co člen získává a co se od něj očekává.
- Vytvořte možnost přechodu mezi úrovněmi (například přidružený člen se může stát plnoprávným po účasti na určitém počtu aktivit).
- Využívejte různé úrovně členství jako nástroj k tomu, jak zůstat flexibilní a inkluzivní i pro organizace s omezenou kapacitou.

c) Členské příspěvky: pro jejich fungování je klíčová férovost, transparentnost a důvěryhodnost

Pokud síť vybírá členské příspěvky, jejich nastavení musí být srozumitelné a obhajitelné. Rozdílné možnosti členů jsou přirozené, problém vzniká tehdy, když je systém příspěvků nereflektuje a působí nespravedlivě.

Praktické kroky:

- Nastavte výši příspěvků podle velikosti organizace nebo výše jejího rozpočtu.
- Jasně komunikujte, na co jsou příspěvky využívány (například na koordinaci, provoz platformy, organizaci setkání či poskytované služby).
- V obtížných obdobích nabídněte flexibilitu – slevy, odklad plateb nebo individuální domluvu.
- Umožněte také nefinanční formy zapojení, například poskytnutí prostor, odborných služeb či organizační podpory.

Když jsou pravidla členství jasná a srozumitelná, může síť pracovat se zapojením členů cíleněji.

4) Jak zaktivizovat pasivní členy

Míra zapojení členů se v čase přirozeně mění. Důvodem mohou být personální změny, výkyvy ve financování, politický tlak nebo prosté vyčerpání. I v dobře fungujících sítích je běžné, že se někteří členové postupně zapojují méně. Neznamena to nutně nezáměr – často jde spíše o omezené kapacity, nevhodné načasování nebo pocit, že daná témata pro ně nejsou dost relevantní. **Zdravá síť vnímá nižší aktivitu jako signál** nebo fázi, se kterou je potřeba pracovat, nikoli jako projev neloajality nebo selhání.

a) Nejprve si ujasněte, o jaký typ pasivity jde

- **Málo aktivní členové** – občas se účastní, někdy reagují, ale nezapojují se do hlubší spolupráce.
- **Neaktivní členové** – nereagují, neúčastní se aktivit, kontakt na ně může být zastaralý.

Každá z těchto situací vyžaduje jiný přístup. U méně aktivních členů často pomůže zvýšení relevance témat a nabídka jednodušších možností zapojení. U zcela neaktivních členů je nejprve potřeba obnovit kontakt a vytvořit novou příležitost pro návrat do sítě.

b) Jak pracovat s málo aktivními členy

- Věnujte jim krátké osobní oslovení: „Co byste potřebovali, aby členství v síti teď více odpovídalo vašim potřebám?“
- Snižte náročnost zapojení: nabídněte účast jen na vybraných aktivitách nebo možnost vyjádřit se i bez osobní účasti na setkáních (například prostřednictvím krátkých anket či sdílených dokumentů).
- Vytvářejte menší a časově úsporné formáty: třicetiminutové briefingy, neformální sdílení praxe „nad kafem“, stručné aktuality s možností dotazů.
- Nabídněte jednoduché způsoby přispění: sdílení zdrojů, krátký příspěvek do newsletteru, propojení s dalším aktérem.

c) Jak oslovit zcela neaktivní členy

- Zkuste znovu navázat osobní kontakt například personalizovanou zprávou či hovorem typu „Zůstáváte s námi?“.
- Průběžně aktualizujte kontakty (změny ve vedení organizací jsou běžné a kontakt, který máte k dispozici, možná už není aktuální).

- Nabídněte nějaký zajímavý moment pro návrat – například výroční setkání nebo klíčovou plánovací diskuzi.
- Nabídněte možnost „lehčího režimu“ (například pozorovatelský nebo dočasně neaktivní status).

d) Sledujte aktivitu členů eticky a konstruktivně

Sledování aktivity členů nemá fungovat jako jejich kontrola, ale jako nástroj, jak rozpoznat, co se v síti děje, a včas reagovat vhodnou podporou.

Praktické kroky:

- Ved'te si jednoduchý přehled účasti (přítomnost na setkáních, zapojení do aktivit, role).
- Využívejte tyto informace k další podpoře zapojení členů – například pro cílené pozvánky nebo uznání přínosu – nikoli k výčtkám za neúčast.

5) Řízení sítě, které podporuje participaci (nikoli zbytečnou byrokracií)

V neposlední řadě nesmíme zapomenout, že zásadní roli pro zapojování členů hraje také **způsob řízení sítě**. Ten určuje, **kdo o čem rozhoduje, jak se mohou členové zapojit a kdo nese odpovědnost za přijatá rozhodnutí**. Pokud jsou tato pravidla **jasná a srozumitelná**, předchází se zbytečným nedorozuměním a sporům a zároveň vzniká prostor pro to, aby se členové mohli skutečně podílet na směřování i aktivitách sítě.

Dobře nastavený systém řízení by měl být **inkluzivní, transparentní a přiměřený** velikosti i složitosti sítě. Nejde jen o formální orgány a dokumenty, ale o to, aby se členové mohli s cíli a činnostmi sítě ztotožnit a cítili za ni spoluzodpovědnost.

Proč je způsob řízení klíčový pro zapojení členů:

- **Jasnost a důvěra** – Když členové vědí, kdo dělá rozhodnutí a jak proces probíhá, jsou ochotnější se zapojit a investovat svůj čas i kapacity.
- **Legitimita a spravedlnost** – Dobře nastavené řízení zajišťuje, že jsou zastoupeny hlasy různých typů členů (větší i menší organizace, více i méně aktivní členové) a že mají spravedlivý podíl na rozhodování.
- **Odpovědnost** – Pravidelné informování členů o přijatých rozhodnutích a jejich výsledcích posiluje jejich důvěru i ochotu k aktivnímu zapojení.
- **Podpora účasti** – Řízení vytváří jasné a strukturované příležitosti, jak se mohou členové zapojit (například prostřednictvím pracovních skupin nebo poradních orgánů).

Klíčové prvky řízení:

- **Vize, poslání a hodnoty** – Jasně formulované a sdílené vymezení základního směřování sítě, které slouží jako orientační bod pro všechna rozhodování i zapojování členů.
- **Kritéria a úrovně členství** – Srozumitelně popsané kategorie členství (například plnoprávný člen, přidružený člen, pozorovatel) s vymezenými právy, povinnostmi a přínosy.
- **Principy rozhodování** – Předem dohodnutá pravidla, kdy je potřeba konsensus, kdy stačí většinové hlasování a kdy rozhoduje užší vedení nebo koordinační tým.

- **Orgány a role:**
 - **Valná hromada / členské shromáždění** – nejvyšší fórum pro rozhodování o strategických tématech.
 - **Správní rada nebo řídicí výbor** – zastupuje členy mezi zasedáními, dohlíží na strategii a směřování.
 - **Pracovní skupiny** – týmy členů zaměřené na konkrétní téma nebo úkol.
 - **Sekretariát / koordinační tým** – zajišťuje kontinuitu, podporuje procesy, spravuje komunikaci a sleduje naplňování cílů.
- **Principy participace** – Vycházejí z hodnot sítě a často mají podobu neformálních pravidel, například že účast je vítaná, nikoli vynucovaná.
- **Mechanismy transparentnosti** – Zápisy ze setkání, pravidelné aktuality, sdílené přehledy, kde jsou rozhodnutí a kroky sítě průběžně zaznamenávány a dostupné členům.

Příklad: Síť organizací působících v oblasti sociálního bydlení zveřejňuje po každém jednání řídicího výboru stručné shrnutí klíčových rozhodnutí, otevřených otázek a dalších kroků. Zároveň před důležitým hlasováním rozesílá členům krátké podklady s jasně formulovanými variantami a možností vyjádřit se online. Členové tak mají přehled o směřování sítě a mohou se zapojit i bez osobní účasti na všech setkáních.

Dobře nastavené řízení by mělo jasně odpovědět na čtyři základní otázky:

1. **Kdo o čem rozhoduje?**
2. **Jak mohou členové rozhodování ovlivnit?**
3. **Jak jsou rozhodnutí zaznamenávána a komunikována s ostatními členy?**
4. **Jakým způsobem se řeší spory?**

Cílem není vytvářet zbytečně složitý systém, ale **zajistit důvěryhodnost a legitimitu**. Když jsou pravidla řízení jasná, členové se zapojují s větší jistotou. Pokud kolem nich naopak panují nejasnosti, rozhodování se soustřeďuje pouze do úzkého okruhu zasvěcených a ostatní postupně ztrácejí motivaci se účastnit.

Praktické kroky:

- Definujte si různé typy rozhodnutí (strategie, přijímání členů, veřejná stanoviska, finance, provozní záležitosti).
- Určete, jaký orgán o čem rozhoduje (valná hromada, řídicí výbor, sekretariát, pracovní skupiny).
- Přehledně popište, „jak se v síti rozhoduje“, v jednom krátkém a srozumitelném dokumentu, který bude přístupný všem členům.
- Aby bylo pro členy rozhodování transparentní, pravidelně s nimi sdílejte zápisy, přehled přijatých rozhodnutí či čtvrtletní shrnutí stavu sítě.

Závěr

Smysluplné a udržitelné zapojení členů nevzniká náhodou. **Opírá se o jasně nastavené členství, srozumitelná pravidla a přínosy, které členové ve své každodenní práci pocítují.** Důležité je také počítat s rozdílnými kapacitami členů a nabízet více způsobů, jak se mohou zapojit. Pokud síť funguje **otevřeně a předvídatelně**, vytváří prostředí, v němž jsou členové aktivní a ochotní přebírat odpovědnost. Teprve na takovém základě může zapojení členů přerůst v dlouhodobou spolupráci, společnou strategii a koordinované kroky, díky nimž má síť skutečný dopad.

Otázky k reflexi

- Rozumějí členové tomu, co můžou na jednotlivých úrovních členství získat a co se od nich očekává?
- Jsou možnosti zapojení nastavené realisticky i pro menší nebo kapacitně přetížené organizace?
- Jsou pravidla řízení sítě pro členy dostatečně důvěryhodná – a dokázali by je členové srozumitelně vysvětlit někomu novému?
- Nabízí síť možnosti dočasné pasivity v období, kdy mají členové méně kapacit? Mají neaktivní členové příležitosti se do sítě snadno znovu zapojit?

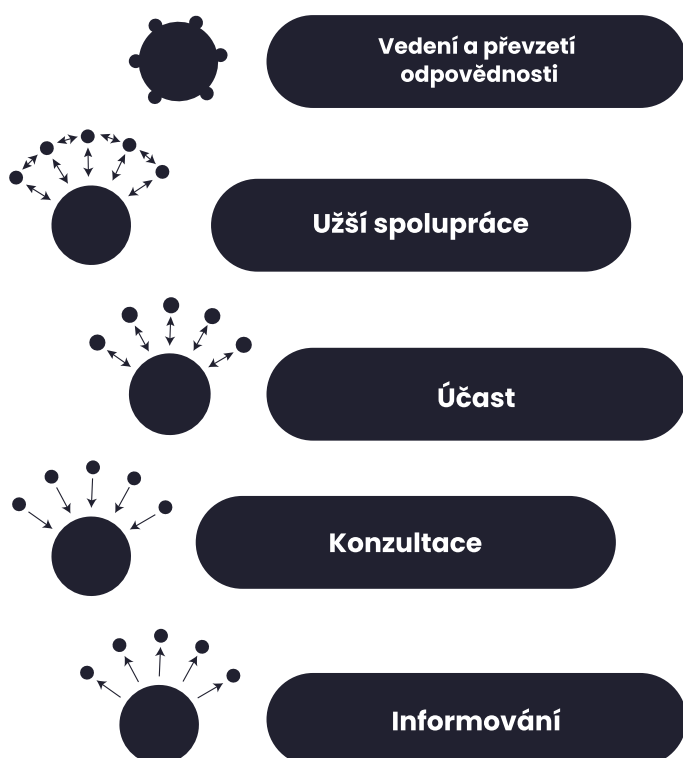
Pracovní listy

Tyto pracovní listy můžete využít jako podklad pro společnou reflexi v rámci vaší sítě. Hodí se například pro interaktivní část valné hromady, výroční setkání, strategické plánování nebo schůzky vedení či tematických pracovních skupin. Otázky k zamyšlení a pracovní listy vám mohou pomoci nejen umět vaši síť lépe popsat, ale také pochopit určité vzorce v jejím fungování.

- | | |
|--|-----------|
| 1. Zmapujte si, jak se vaši členové v síti zapojují | 18 |
| 2. Jaké jsou přínosy členství ve vaší síti? | 21 |
| 3. Zmapujte mezery v členské základně a naplánujte si její růst | 26 |

1. Zmapujte si, jak se vaši členové v síti zapojují

Toto cvičení vám pomůže podívat se na zapojení členů jako na **škálu různých úrovní**. Umožní vám zmapovat, jak se členové do sítě aktuálně zapojují, odhalit případnou nerovnováhu nebo mezery a navrhnout realistické možnosti participace.



Instrukce:

Nejprve si společně v týmu projděte stručné popisy jednotlivých úrovní zapojení a ujistěte se, že jim všichni rozumějí podobně:

- **Informování** – členové dostávají aktuální informace a sdílené zdroje.
- **Konzultace** – členové poskytují podněty, vyjadřují se k návrhům, odpovídají v dotaznících nebo se účastní konzultačních hovorů.
- **Účast na tvorbě a realizaci aktivit** – členové se aktivně účastní pracovních skupin nebo konkrétních aktivit.
- **Užší spolupráce** – členové se podílejí na tvorbě strategií a iniciativ, společně hledají řešení a sdílejí odpovědnost.
- **Vedení a převzetí odpovědnosti** – členové se ujímají vedení kampaní, předsedají pracovním skupinám nebo organizují klíčové procesy.

Krok 1: Zmapujte si současné zapojení členů

Na samostatný list papíru si napište jednotlivé členy nebo typy členů vaší sítě (například menší neziskové organizace, celostátní organizace, výzkumné instituce, partneři z byznysu, obce, neformální iniciativy apod.).

U každého člena či typu členů si společně ujasněte, jak se obvykle do sítě zapojuje. Využijte graf znázorňující „škálu zapojení“ a dohodněte se, která úroveň nejlépe odpovídá jejich aktuální účasti, a **umístěte je k příslušné úrovni na grafu**. Jakmile budou všichni členové rozřazeni, podívejte se na jejich celkové rozložení.

Krok 2: Zamyslete se nad výsledným rozložením

Zakroužkujte úrovně, které působí „přeplněně“ (příliš mnoho členů na jedné úrovni), nebo naopak „prázdně“ (například nikdo nepřebírá vedení). Otázky k reflexi:

- Odpovídá toto rozložení vaší strategii, nebo vzniklo spíše samovolně?
- Nabízí síť smysluplné možnosti zapojení i pro nové členy a organizace s omezenými kapacitami?
- Neočekáváte od svých členů spolupráci nebo vedení aktivit dříve, než mají prostor vybudovat si důvěru a porozumět tomu, jak síť funguje?

Krok 3: Stanovte si cíle na následujících 6–12 měsících

Vyberte si několik členů nebo typů členů a přidejte k nim šipku, která ukáže, kam byste se s jejich zapojením chtěli realisticky posunout během následujících 6–12 měsíců. Zaměřte se na malé a proveditelné kroky (například od informování ke konzultacím, nebo od účasti na aktivitách k užší spolupráci).

Otázky k diskuzi:

- Jaký typ podpory je pro daný posun potřeba (jasnější role, facilitace, mentoring, zdroje)?
- Co je v současnosti největší překážkou většího zapojení členů – a proč?

Příklad:

Národní advokační síť zaměřená na migraci a práva uprchlíků sdružuje 24 členských organizací – od menších právních poraden přes větší advokační organizace až po několik výzkumných institucí. Její členové jsou na škále rozprostření následovně:

- **Informování (8 členů):** Převážně menší regionální organizace, jejichž účast spočívá zejména v odběru aktualit a občasně účasti na webinářích.
- **Konzultace (7 členů):** Organizace, které pravidelně připomínkují návrhy stanovisek či policy briefů, ale nepodílejí se na jejich přípravě ani na koordinačních setkáních.
- **Účast na tvorbě a realizaci aktivit (5 členů):** Aktivní členové tematických pracovních skupin, kteří se účastní online setkání a přispívají odbornými podněty ke konkrétním úkolům.
- **Užší spolupráce (3 členové):** Organizace, které se podílejí na přípravě společných stanovisek, spolupořádají akce a pomáhají koordinovat advokační aktivity.
- **Vedení a převzetí odpovědnosti (1 člen):** Jedna větší organizace vede hlavní advokační pracovní skupinu a zastupuje síť při jednáních se státní správou.

Co reflektují:

Ukázalo se, že většina členů (15 z 24) se zapojuje spíše méně intenzivně (na úrovni informování a konzultací). Odpovědnost za vedení a koordinaci je soustředěna do čtyř organizací, přičemž pouze jedna se ujala vyloženě vedoucí role.

Síť identifikovala slabé místo mezi úrovněmi **Konzultace** → **Účast na tvorbě a realizaci aktivit**. Členové jsou pravidelně informováni a vyjadřují se k návrhům, ale nemají dostatek strukturovaných příležitostí ani časově vymezených rolí, které by jim umožnily zapojit se aktivněji.

Síť se proto rozhodne vytvořit krátkodobé pracovní týmy s jasně definovaným mandátem, které by některé členy posunuly z úrovně konzultace k více aktivní účasti. Zároveň chtějí vyzkoušet rotující vedení pracovních skupin, aby vybraní členové mohli postupně přebírat větší odpovědnost. Cílem je, aby se během šesti měsíců alespoň tři členské organizace posunuly o jednu úroveň výš na škále zapojení.

2. Jaké jsou přínosy členství ve vaší síti?

Toto cvičení vám pomůže **pojmenovat přínosy, které vaše síť nabízí svým členům** – a to nikoliv jako obecný výčet výhod, ale jako konkrétní zkušenost, kterou členové skutečně rozpoznají a dokážou popsat.

Instrukce:

Pracujte v menší skupině s dalšími kolegy*yněmi z vaší sítě (ideálně 3–5 lidí). Využijte jednostránkovou šablonu uvedenou níže. Každé pole společně prodiskutujte a vyplňte. Snažte se vyhnout obecným a abstraktním formulacím – buďte co nejkonkrétnější.

1. Poslání sítě (v jedné větě)

2. Tři hlavní problémy, se kterými členům pomáháme

(Například: Bez sítě by členové čelili větší izolaci, menšímu vlivu, omezenému přístupu ke klíčovým aktérům apod.)

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

3. Jaký je náš přínos pro členy

Vyberte typy výhod, které jsou pro vaše členy nejdůležitější. U každé stručně popište, jak konkrétně ji naplňujete.

Úspora času (např. přehledně zpracované informace, sdílené šablony, koordinace, která omezuje duplicitní práci). **Jak konkrétně?**

Nové příležitosti (např. společné financování, partnerství, větší viditelnost, možnost ovlivnit klíčová rozhodnutí). **Jak konkrétně?**

Pocit sounáležitosti (např. důvěra, vzájemná podpora, sdílená identita, vědomí, že „v tom nejsme sami“). **Jak konkrétně?**

4. Co můžou členové v příštích 3–6 měsících očekávat

Sepište krátký odstavec, ve kterém popíšete, co mohou členové v nadcházejících měsících realisticky očekávat z hlediska přínosů členství. Představte si, že jej čtete potenciálnímu novému členovi. Zní to jasně a důvěryhodně?

5. Jak se přínos projevuje v praxi

Čeho by si členové měli všimnout, v případě že slibovaná hodnota členství je v síti skutečně přítomná?

6. Rizika – co může přínosy členství oslabit?

(Například nepravdělná komunikace, přetížení vedení, nejasné priority apod.)

Otázky k diskusi:

- Jaké přínosy dokážete členům poskytovat nejspolehlivěji?
- Čeho si členové nejvíce váží?
- Je něco, co nyní členům slibujete, ale dlouhodobě to nemusíte být schopni naplňovat?
- Jak můžete přínosy členství učinit viditelnějšími a konkrétnějšími?

K této šabloně se vracejte alespoň jednou ročně nebo při změně strategie. Dobře pojmenovaný přínos členství není neměnný – vyvíjí se spolu s potřebami členů i s kapacitami sítě.

Příklad:

Národní síť environmentálních organizací se věnuje klimatické a energetické politice. Sdružuje 28 členských organizací – od menších místních iniciativ až po větší profesionální organizace. Členové často čelí přetížení, soutěží o stejné zdroje financování a jen obtížně sledují rychle se měnící legislativu.

1. Poslání sítě (jednou větou):

Koordinovat odborné kapacity občanské společnosti a posilovat společný vliv na národní klimatickou a energetickou politiku.

2. Tři hlavní výzvy, se kterými členům pomáháme

- Omezená kapacita sledovat složitou a rychle se měnící legislativu.
- Roztříštěné advokační aktivity, které oslabují společný vliv.
- Izolace menších organizací mimo hlavní město.

3. Jaké přínosy členům přinášíme

- **Úspora času:**
 - Měsíční přehled legislativních novinek shrnující klíčové změny.
 - Sdílený advokační kalendář s termíny důležitých konzultací.
 - Návrhy stanovisek, které si členové mohou upravit, místo aby je připravovali od začátku.
- **Nové příležitosti:**
 - Koordinovaná společná stanoviska před důležitými parlamentními debatami.
 - Podpora při vytváření konsorcií pro relevantní grantové výzvy.
 - Mediální viditelnost členů, kteří přispívají odbornými podklady.
- **Pocit sounáležitosti:**
 - Čtvrtletní osobní koordinační setkání.
 - Prostor pro neformální výměnu zkušeností během online hovorů („15 minut otevřeného sdílení“).
 - Uznání přínosu členů ve veřejné komunikaci sítě.

4. Co můžou členové v příštích 3–6 měsících očekávat

V následujících šesti měsících budou členové pravidelně dostávat měsíční legislativní přehled, mít přístup ke sdílenému advokačnímu kalendáři a možnost zapojit se alespoň do dvou koordinovaných společných vystoupení před klíčovými politickými rozhodnutími. Zároveň síť zformuje menší pracovní skupinu zaměřenou na energetickou chudobu, která bude otevřena všem členům, kteří se chtějí podílet na formování advokačních aktivit v této oblasti.

5. Jak se přínos projeví v praxi

- Členové zaznamenají například:
 - Pravidelný měsíční e-mail s předvídatelnou strukturou.
 - Jasně formulované výzvy k připomínkám s konkrétními termíny.
 - Společná veřejná stanoviska se seznamem zapojených organizací.
 - Pozvánky na strukturovaná koordinační setkání s jasně definovanými výstupy.

6. Rizika

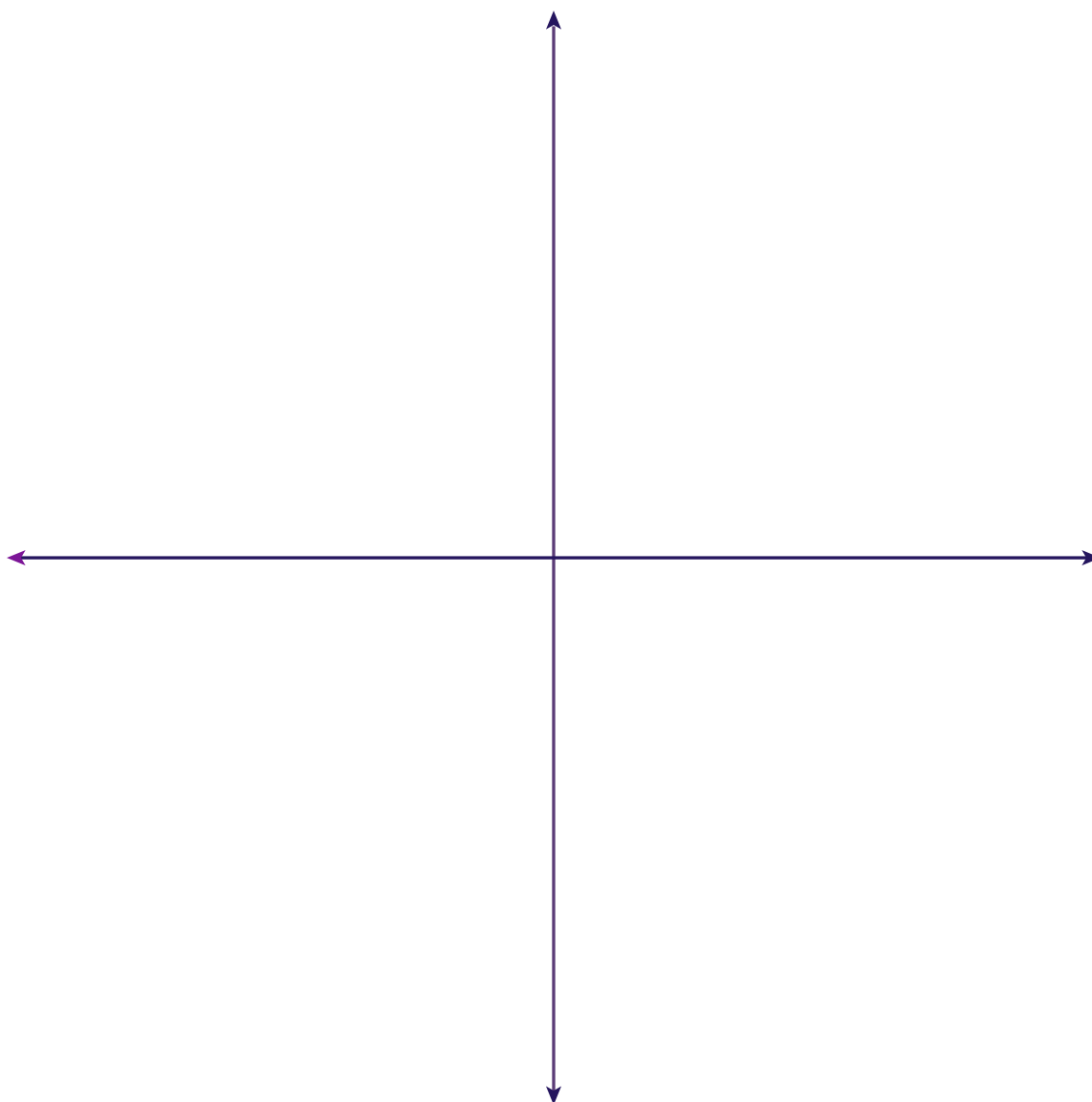
- Nadměrné spoléhání na jednoho odborníka při přípravě legislativních přehledů.
- Únava členů, pokud jsou koordinační hovory příliš časté nebo nemají jasné zaměření.
- Dominance větších organizací při formulování společných stanovisek.
- Příslib podpory při získávání financování bez dostatečné kapacity na koordinaci.

3. Zmapujte mezery v členské základně a naplánujte si její růst

Tento pracovní list vám pomůže promyšleně rozšiřovat počet členů – na základě skutečných potřeb a v souladu se strategickým směřováním sítě.

MEZERY V GEOGRAFICKÉM
ZASTOUPENÍ

MEZERY V ODBORNOSTI



MEZERY V ZASTOUPENÍ
CÍLOVÝCH SKUPIN

MEZERY VE VZTAZÍCH
S KLÍČOVÝMI AKTÉRY

Instrukce:

- Začněte společnou reflexí toho, kdo ve vaší členské základně chybí a kdo by síť mohl posílit. Zaměřte se přitom na tyto čtyři hlavní oblasti:
 - **Mezery v geografickém zastoupení** – oblasti nebo regiony, odkud v síti chybí členové, a síť tak nemá dostatečné územní pokrytí nebo přehled o situaci mimo hlavní centra.
 - **Mezery v odbornosti** – chybějící znalosti, dovednosti nebo tematické specializace, které by mohly posílit analytickou práci, advokační úsilí, strategické uvažování nebo kvalitu výstupů sítě.
 - **Mezery v zastoupení cílových skupin** – skupiny lidí nebo komunit, jejichž perspektiva není v síti dostatečně zastoupená (např. mladí lidé, menšiny) a jejichž zapojení by zvýšilo legitimitu a reprezentativnost sítě.
 - **Mezery ve vztazích s klíčovými aktéry** – nedostatek členů, kteří mají vazby na důležité externí partnery (například veřejnou správu, akademickou sféru nebo soukromý sektor) a mohli by tak posílit vliv, mezioborovou spolupráci i strategický dosah sítě.
- Vyberte 2–3 hlavní oblasti a zakroužkujte je jako prioritní.
- U každé z nich si napište konkrétní možné kandidáty na členství a určete, kdo by je mohl do sítě uvést.
- U každého potenciálního nového člena proveďte krátké „ověření souladu“: Odpovídají jeho hodnoty principům sítě? Je pravděpodobné, že bude mít zájem a kapacitu spolupracovat?

Otázky k diskuzi:

- Které oblasti jsou pro naplňování vaší strategie nejdůležitější?
- Jak máte připravený onboarding pro hladké zapojení nových členů?
- Posiluje růst sítě váš vliv a společnou kapacitu, nebo naopak zvyšuje složitost koordinace bez jasné přidané hodnoty?

Příklad:

Národní síť zaměřená na inkluzivní vzdělávání identifikovala tři prioritní mezery ve své členské základně: chybějící právní expertizu v oblasti práv osob se zdravotním postižením, zastoupení dvou opomíjených regionů a silnější propojení s institucemi, které vzdělávají učitele. U každé z oblastí síť vytipovala konkrétní potenciální členy. Koordinační tým následně připravil krátkou cílenou pozvánku, která vysvětluje poslání sítě a očekávání vůči novým členům, a určil odpovědné osoby, které se během následujícího měsíce pokusí zorganizovat s potenciálními členy úvodní schůzky.

Klíčové zdroje

FHI 360.

Praktická příručka pro posilování sítí organizací občanské společnosti, včetně modelů členství, základů řízení a provozních aspektů fungování sítí.

Dostupné z: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Supporting%20Civil%20Society%20Networks%20.pdf>

Scaling Up Nutrition Civil Society Network (SUN CSN).

Průvodce správou a řízením sítí zaměřený na struktury, rozhodovací procesy a transparentnost.

Dostupné z: <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 typologie forem řízení sítí (network governance) a podmínek, za nichž jsou jednotlivé modely nejefektivnější.

Dostupné z: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/2/229/935895>

Urban Sustainability Directors Network (USDN)

Network Governance & Leadership Structure Worksheet.

Dostupné z: https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn_network_practice_2_-_governance_-_worksheet.pdf

