

Nije sve što povezuje mreža

Od Simon Hearn i Enrique Mendizabal

Mreže su dugo bile opisane kao djelotvorne alternative za nekontrolirana tržišta i kontrolirane hijerarhije organizacije (Powell, 1990.). U javnom političkom kontekstu, mreže su bile dominantni faktori u političkoj formulaciji (Peterson, 2003.), inovaciji (Engel, 1997.) i globalnom vladanju (Reinicke i Deng, 2000.). Dok nije nov fenomen u razvojnem okruženju, mreže su, u znatnoj meri, postale značajne, kao što je Ramalingam naveo u svojim novijim književnim prijedlogima. Donatori, na primjer, se uključuju na mrežu kako bi sproveli svoje intervencije pomoći širom svijeta, nevladine organizacije rade prijeko mreže radi ostvarenja kolektivne advokature i prijetraživači surađuju širom mreže radi ostvarenja većeg političkog utjecaja.

Ali, da li su zaista mreže najbolje srijedstvo? Tamo gdje su odgovarajuće, kako ih možemo najbolje iskoristiti? Ova pitanja nas teraju da bolje razumijemo njihovu prirodu, posebno njihove vrijednosti (i troškove), i da to prezentiramo „pristupu funkcijama mreže“, kao modelu za racionalno investiranje u mreže.

Jasno je da mreže omogućuju efikasan mehanizam za učenje (Powell, 1990.) i inovacije (Engel, 1997.) i dostupnu suradnju pod običnim institucionalnim, kulturnim i funkcionalnim granicama, ali one, također, dolaze sa svojim osobnim troškovima i rizicima. U novijem članku u „The New Yorker“-u, gospodin Malcolm Gladwell kritizira socijalne mreže i internacionalnu medijsku hajku o njihovim mogućnostima da promijene svijet. Možda se nećemo usaglasiti sa ovim argumentima, ali ćemo poželet dobrodošlicu izazovu da se mreže prezentiraju kao glavna karika za sve strategije. Jedan od njegovih argumenata ilustrira ovo: „Zašto mreže nemaju centraliziranu lidersku strukturu i jasne linije autoriteta; one imaju stvarnu poteškoću ostvariti konsenzus i postaviti ciljeve strategije. One ne mogu misliti strateški; one su kronički sklone konfliktu i greškama. Kako napraviti teške izbore o taktikama ili strategiji ili čak filozofskom pravcu, kada svako ima isto pravo glasa?“ (Gladwell, 2010.).

Što je to mreža?

Riječ „mreža“ se uvijek koristila u mnogim različitim kontekstima i na mnogo različitih načina, od formalnih članskih mreža do neformalnih socijalnih mreža. Toliko je korištena da je postala teška za razumijeti što ustvari znači (Ramalingam, 2011.) i, dalje, vitalna da nam pojasni kako da pokušamo koristiti ovaj termin.

Za cilj ovog papira, nudimo široku definiciju mreža, ali usku u posebnoj vrsti mreže koja nas zanima. Počnimo od definicije, koju je koristio Newman (2003.), koja je dovoljno široka da sadrži sve što je markirano pod pojmom mreža, ali nam, također, dopušta fokusirati se na našu oblast interesovanja. Newman objašnjava mreže kao kolekciju objekata ili saučesnika, koji su povezani jedni sa drugima preko neke vrste veze. Mi prihvaćamo ovu definiciju, ali, također, želimo biti određeniji o vrsti mreže koja je predmet diskusije.

Prvo, mi se ovdje susrećemo sa mrežom saučesnika, a ne mrežama između objekata. Drugo, mi smo zainteresirani u mreže kao različite forme organizacije, koje se razlikuju od hijerarhijskih organizacija ili završenih projekata. Treće, mi smo više zainteresirani u mreže koje se formiraju oko posebnih oblasti ili općih vrijednosti, prije nego u mreže koje su formirane oko lokacije ili događaja. Četvrto, mi se susrećemo sa mrežama koje imaju eksplicitan cilj o oblastima koje pokušavaju da ostvare interakciju prema tom cilju. Konačno, većina mreža, koje proučavamo, su opremljene ili podržane od strane identificirane skupine za pružanje pomoći, često opisane kao sekretarijat, kordinator, grupa za upravljanje ili stjuarti.

Previše često, pojam „mreža“ se koristila da identificira mehanizme koji podržavaju mrežu ili povezuju njene članove, bilo da je riječ o sekretarijatu, e-mail listi, online platformi ili događaju. Ovo možda izgleda kao uvreda, ali je zapravo simptom šireg problema. Retko je dovoljno jasna razlika između mreže i njenih pomoćnih dijelova. Pomoćni dio može biti, i često je, modeliran na hijerarhijskoj organizaciji ili završnom projektu (iako jedan sa veoma uključenim bordom ili zainteresiranim stranama). To može, dalje, biti proučavano i tretirano kao: njeni ciljevi i objekti mogu biti projektovani, sa radnim planovima i projektovanim budžetom. Ali ove strukture i servisi nisu mreža; mreža su ljudi i veze između njih.

Kada govorimo o „podešavanju“, „kreiranju“ ili „razvoju“ mreža, često mislimo na pomoćne dijelove, građenje sekretarijata ili započinjanje kordinisanog projekta, a ne na samu mrežu. Od kako su mreže sagrađena na vezama i djelovanju između njenih članova, mi ne možemo i ne bismo trebali biti u mogućnosti kreirati ih, isto kao što smo kreirali projekte ili organizacije. Jezik koji koristimo se mora promijeniti, tako da umjesto „započeti“, „direktno“ i „upravljeti“, koristimo „njegovati“, „odgojiti“ i „opremiti“ mreže.

Naše iskustvo na govori da se samo možemo nadati da njegovanje mreža služi za identificiranje postojećih ili potencijalnih veza i njihovo povećanje, dodavanje vrijednosti, širenje, formaliziranje ili drugim riječima mijenjanje.

Ako je vrijeme da se konačno investira u njegovanje mreža, onda trebamo jasnu ideju o tome što je to u što investiramo i zašto; potreban nam je način koji će opisati mreže i beneficije koje možemo dobiti iz njih. Mreže ne mogu biti ubačene unutar bilo koje praktične definicije koja ih pokušava opisati u detalje: mreže su strukturirane na različite načine i djeluju kroz razne procese u nastajanju od prirode njihovih veza i, de fakto, da one definiraju jasne linije vlasti. Korisnije je opisati ih kroz njihova

vlasništva i uzorke ponašanja i opisat što one zapravo rade: njihove funkcije. Argument zašto se treba fokusirati na funkcije, detaljnije je prezentiran u Mendizabal (2006.a).

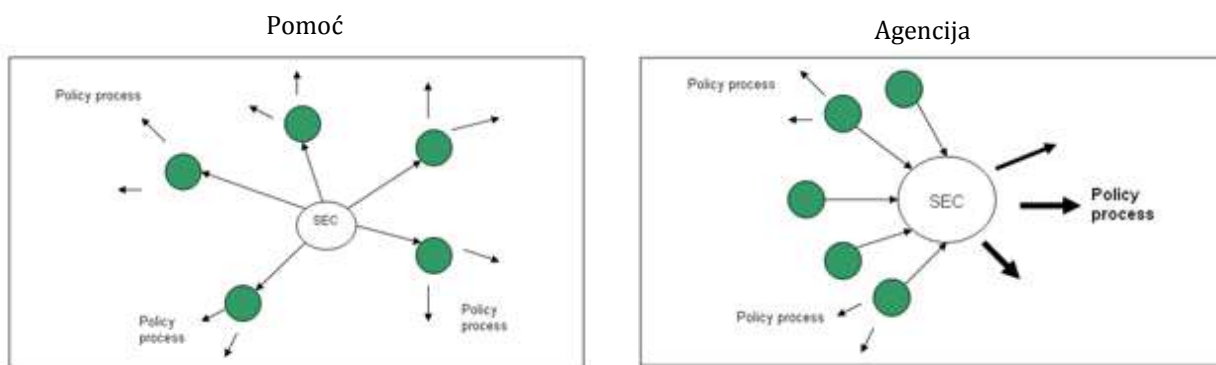
Revidirani pristupi funkcijama mreže

Idea funkcioniranja je bila korištena od strane Enrique Mendizabala u razvoju „pristupa funkcijama mreže“ od NFA (Network Functions Approach). NFA je inspirisan od Stephen Yeo tipologije funkcija (Yeo, 2004.) i prvi je razvijen za istraživanje političkih mreža (Mendizabal, 2006.a). Zatim je to bilo operacionalizovano u suradnji sa Ben Ramalingam, koji je to aplicirao na kontekst humanitarnih mreža, kao i mreža u privatnom sektoru (Ramalingam i Mendizabal, 2008.). Od tada je bilo korišteno u raznim kontekstima uključujući strateško planiranje, prijedlog i evaluiranje mreža. Pristup kombinira četiri elemenata mreže: prijedlog, ulogu, funkcije i formu.

Prijedlog je objekat mreže i opravdava njeno postojanje, ali je nezavistan u pristupu njenog ostvarenja. Identificiranje prijedloga pomaže da se dobije odgovor na pitanje: „Zašto mi pomažemo ili radimo kao mreža?“. Prijedlog može bit na duže staze (ostvarenje milenijum razvojnih ciljeva), instrumentalan (isporučivanje robe i servisa posebnoj populaciji ili grupi) ili tečan (poboljšanje političke debate).

Uloga mreže je kako će ona promovirati vrijednost njenim članovima u težnji ostvarenja prijedloga. Dvije arhetipske uloge mogu bit prijedložene: pomoć i agencija. U pomoćnim mrežama, članovi djeluju nezavisno kao agenti promijena, ali ulaze na mrežu kako bi primili pomoć koja će ih učiniti efikasnijima u njihovom poslu. U agencijskim mrežama, članovi kordiniraju njihove moći sa drugim članovima i djeluju zajedno kao poseban agent promijene. Ova dva ekstrema prijedlažu različite načine rada kroz mrežu uključujući način u kome članovi sudjeluju između sebe i sa pomoćnim tijelom. Figura 1 ilustrira te uloge u jednostavnoj govorničkoj mreži sa centralnim sekretarijatom.

Figura 1: Pomoćne i agencijske mreže



(Mendizabal, 2006.a)

U praksi, većina mreža zauzima balans između ova dva, ali ima nekoliko koji su svjestni od ili su eksplicitni oko trgovina ili njihovih organizacionih implikacija.

Funkcije opisuju, specifičnije, što zapravo mreža radi. Istraživanje od strane RAPID programa u ODI je identificiralo broj neekskluzivnih funkcija duž većine mreža: građevine zajednice ili kordinaciju, filterisanje informacija i znanja, zajedničko pojačavanje ili djeljenje vrijednosti i poruka, olakšavanje učenja (bazirano istraživanje ili drugo) za članove, investiranje i omogućavanje izvora, vještina i asistencije i pridobijanje različitih zainteresovanih strana i konstitucija.

Forma opisuje strukturalne i organizacione karakteristike mreža uključujući zemljopisno i tematsko obuhvatanje, članstvo, vladanje, vanjsko okruženje, strateški i adaptivni kapacitet i željene izvore, kao što su kapacitet i vještina, komunikacija i fondiranje (Mendizabal, 2006.b). Glavna premisa NFA-a je da forma mreže treba pratiti njene funkcije, zato što je njen organizacioni aranžman presudan u mogućnosti da ih isporuči.

Na osnovu našeg iskustva sa upravljanjem i poslovanjem sa nekoliko mreža i istraživanjem drugih funkcionalnih definicija, ova pozadinska poruka prezentira alternativno ponavljanje NFA-a sa ključnim modifikacijama, koje prijedstavljaju naše novije mišljenje.

1. Mi objašnjavamo razliku između funkcija koje su izgurane od strane mreže i onih koje su izgurane od strane pomoćnog tjela.
2. Mi pregledavamo alternativne funkcionalne modele koji proizvode revidiranu listu funkcija koje će se moći više aplicirati.
3. Prije nego što omogućavamo posebne funkcije, mi rađe omogućavamo široke kategorije kako bi obuhvatile razne funkcije.
4. Mi diskutiramo dodatno razmatranje za oblik mreže.

Revidirane funkcije

Funkcionalna perspektiva nije nov način gledanja na mreže: broj funkcionalnih modela su opisani u literaturi. Da pogledamo na nekoliko od ovih otkrivanja znatnog ugovora i preklapanja funkcija mreže, obično se radi o oko pet tema: menadžment znanja, amplifikacija i advokatura, građevine zajednice, sazivanje heterogenih grupa i mobilizacija izvora.

- Prvo, menadžment znanja se odnosi na svojstvo mreže da dobije (Podolny i Page, 1998.), filtrira (Yeo, 2004.), promijeni (Martinez-Diaz i Wood, 2009.) i raširi znanje (Reinicke i Deng, 2000.).
- Drugo, funkcije amplifikacije i advokature pomažu mreže staviti kao predmete rasprave u globalnu agendu (Reinicke i Deng, 2000.), amplificira glasove njenih članova ili konstituenta (Yeo, 2004.), naprave pritisak na zainteresirane strane (Waddell, 2009.) i povećaju legitimitet i status članova (Podolny i Page, 1998.).
- Treće, građevine zajednice omogućavaju mrežu izgraditi zajedničke vizije unutar različitih zainteresiranih strana (Waddell, 2009.), igra važnu ulogu u koheziji građevine, multi zajednice za pomoć karakterizirane od jakih veza (Yeo, 2004.), postavlja i širi norme i standarde (Martinez-Diaz i Wood, 2009.) i hrabri participaciju povećanjem povjerenja kod članova (Reinicke i Deng, 2000.).
- Četvrto, sazivanje heterogenih grupa stvara most između grupa koje se obično ne bi susrele (Yeo, 2004.), njeguje koncenzus između grupa koje se obično ne mogu dogovoriti (Martinez-Diaz i Wood, 2009.), generira povezanost kroz organizaciju (Waddell, 2009.) i razvija veze između ponude i potražnje (Reinicke i Deng, 2000.).
- Konačno, mreže mobiliziraju izvore kako bi upravljali zavisnostima izvora (Podolny i Page, 1998.), omogućava efikasan kanal za agregirano fondiranje (Waddell, 2009.) i omogućava fondove i servise radi povećanja posla članova prijeko, na primjer, razvoja kapaciteta (Yeo, 2004.).

Tabela 1 sumira pet kategorija funkcija, sa kratkim prijedlom mogućih uloga pomoćnog tjela.

Tabela 1: pet funkcija mreže

Funkcija	Svrha	Kako mreža ispunjava ovu funkciju?	Kako pomoćno tijelo podržava ovu funkciju?
Menadžment znanja	Identificira, filtrira i dijeli važne ljude, događaje, činjenice i priče; stimulira učenje; ublažava preopterećenje informacijama	Dijeli informacije kroz internet stranice; sudjeluje u editiranju magazina ili novina; difuzija ideja; pričanje priča; podučavanje	Editiranje internet stranica, publikacije i novine; sređivanje e-mail lista; prelaženje prijeko relevantnih/korisnih informacija
Amplifikacija i advokatura	Širenje vrijednosti i utjecaja konstituentnih dijelova – članova, ideja, inicijativa	Organiziranje konferencija, vođenje kampanja, publiciranje targetiranih materijala, omogućava široke servise, domino efekat	Širenje publikacija, novina; upravljanje kampanjama, kordinisanje poslom u polju; predstavljanje mreže
Građevine zajednice	Građenje socijalnog kapitala kroz zalaganje, građenje veza iskrenosti; koncenzus i povezanost; kolektivno učenje i akcija unutar homogenih učesnika	Organiziranje učenja, rada na mreži ili socijalnih događaja; kreiranje mogućnosti suradnje sa drugima; omogućavanje prostora za otvorene diskusije	Organiziranje događaja, olakšavanje unutarnjih objašnjenja; kordinirani projekti ili inicijative
Sazivanje	Građenje socijalnog kapitala kroz građenje mosta; stimuliranje razgovora, kolektivnog učenja i akcija unutar heterogenih učesnika	Organiziranje formalnih multi sastanaka ili diskusija zainteresiranih strana / događaja gdje se donose odluke, omogućavanje reputacije od strane asocijacije, identifikacija i povezivanje novih ili hitnih ideja	Organiziranje događaja, održavanje veza, olakšavanje vanjskih uvoda, prezentiranje mreže
Mobilizacija izvora	Uvećanje kapaciteta i	Nudi treninge,	Posredovanje u trening

	efikasnosti članova, stimuliranje znanja, kreacija i inovacija	subvencije, sponzorstvo, savjetovanje i savjet; omogućava pristup bazama podataka i knjižnicama	mogućnostima i savjetovanjima / davanju savjeta, upravljanje subvencijama i sponzorskim ugovorima, administriranje pristupom bazi podataka / knjižnici
--	--	---	--

Pomoćno tijelo kroz mrežu nije samo u sprovođenju ovih funkcija; drugim riječima mreže ne bi ni bilo, nego samo organizacije, sprovođenje ciljeva od strane projekta ili pojedinca. Uloga pomoćnog tijela je da podrži i olakša mrežu da može da sprovodi ove funkcije kao mreža. Olakšavanje funkcije, kako je opisao Yeo (2004.), nije u ovoj revidiranoj listi, zato što je olakšavanje značenje od kojeg pomoćno tijelo pomaže druge funkcije, ali ne i funkcionisanje same mreže. Funkcija učenja, koju je prezentirao Ramalingam (2008.), također nije u listi, zato što je ona već uključena u drugih pet funkcija i njihovu podršku iz pomoćnog tijela.

Ove funkcije mogu bit korištene u testiranju da li je strategija mreže odgovarajuća. Ako se funkcija sprovodi efikasnije kroz mrežu organizacije od bilo koje druge, onda je smatrana kao odgovarajuća. Na primjer, program bespovratnih srijedstava za izradu bi mogao upravljat mobilizacijom izvora, ali ako su bespovratna srijedstva bazirana prijeko različitih konteksta, mreža bi mogla učinit pomeranje izvora značajno efikasnijim. Mreža prestaje bit relevantna kada postane efikasnija ili uspješnija da samo tijelo može sprovodit funkciju; u ovom slučaju program ili servis organizacije bi mogao bit bolja opcija.

Forma mreže

Prije nego ponovit diskusije na formi mreže, prezentirane ranije (Mendizabal, 2006.b), fokusirat ćemo se na pet razmatranja za proces planiranja mreže: članovi, vladanje, organizacioni aranžmani, veze stjuarta i izvori.

Članstvo mreže

Mreže nisu kreirane od ničega, one su izgrađene na prioritetima njenih članova (Gulati, 1995.): zajednička vizija, zajednički objekti, slični interesi, zajednička povijest ili kolektivan identitet. Postoje različite sredine članstva – to nije tak jednostavno bilo da je unutra ili vani: u srcu mreže se nalaze lideri, članovi komiteta, koji omogućavaju pregled strategije. Zatim, postoje aktivni članovi koji doprinose radu mreže i prezentiraju je pod njenim granicama. Također, postoje oni koji su povezani sa mrežom, ali nisu aktivni. Na kraju, postoje i oni na rubu koji ipak nemaju toliko veza sa mrežom, ali igraju ključne brokerske uloge na mreži.

Veze mreže

Snaga veze među članovima je veoma važna za mrežu i može odredit glavne karakteristike onih koji dobro funkcioniraju: povjerenje, odgovornost, mikro strukture, diguzija inovacije, koncensus i suradnja. Različite strukture veza će bit odgovarajuće u razne svrhe; na primjer, široke, ali izgubljene mreže, će bit efikasne u razbacivanju ideja širokom auditorijumu, ali opet manje mreže bazirane na jakim vezama su više razvijena mjesta za razvoj ideja.

Benefiti mreže

Interesi i motivacije članova nisu uvijek povezani i njihovi doprinosi mreži više imaju za cilj da donesi benefite njihovim osobnim prioritetima. Dato da se druge veze moraju borit za njihovu pažnju u izvore, granice mreže mogu bit poprilično porodne. Znači, mreže trebaju olakšat zajedničku viziju da prepozna i eksploatiše različite motivacije, osiguravajući da su dodale vrijednost u ukupnu mrežu.

Vladanje

Vladanje mreže ne može bit isto za hijerarhijske organizacije: jedno pravilo je teško primenjivo za sve. Pravila i norme u mrežama mogu bit eksplicitne ili prećutne, ali se obično pojavljuju i razvijaju nakon nekog vremena. Dalje, „podešavanje“ mreža bi se mogao bolje opisat kao transformiranje neformalnih pravila i veza u formalne. Mendizabal (2006.b) je prijedložio da stepen formaliteta mreže zavisi od fleksibilnosti (ili nefleksibilnosti) njenih ciljeva (uloga i funkcija) i, dalje, još važnije, organizacioni aranžman. Formacija mreže može bit uniješena u uslove formalizacije procesa postojećih veza između njenih članova, pošto oni na taj način postaju bliskiji i jači, ove veze su formalizirane kroz ugovore i alijanse.

Organizacioni aranžmani

Organizacioni aranžmani kroz mreže bi trebali bit organski. Za Taschereau i Bolger (2007.), „mreža se pojavljuje, raste i adaptira kako bi dostigla njene ciljeve, da odgovori potrebama članova i mogućnostima i izazovima i njihovom okruženju“. U ovom smislu, Paul Starkey (1997.) je opisao spektar tipologije mreže prelazeći sa visoko centraliziranog modela na visoko decentraliziran „odlična mreža“ model. On je prikazao da funkcionalne mreže uglavnom postoje tamo negdje između, ali rijetko bazirane na dva ekstrema. Ovi tipovi aranžmana također mogu bit ugniježđeni unutar njih samih, na primjer decentralizirana mreža se može

sastoje od centraliziranih pod-struktura (komiteta, radnih grupa, sekretarijata, itd.). Ove pod-strukture postoje, zato što, kako je Susan Allen Nan (2001.) prijedložila, mreže sa više strukturalnih detalja (više nivoa, komiteta, delova za koordinaciju, itd.) mogu podržati veću raznovrsnost, veličinu i zemljopisno prostranstvo, dok one sa manje strukturalnih detalja se moraju osloniti na jače veze između članova.

Veze stjuarta

Nakon cijele gore navedene kompleksnosti u rastu mreže, mreže također trebaju veze stjuarta kako bi bile potpuno vrijedne za svoje članove i ostale relevantne njihove ciljeve. Menadžment mreže bi možda bio pogrešan termin, ali neka forma liderstva je veoma važna i obično je uloga obično uzeta od podupirača, sekretarijata ili borda, iako liderstvo ne treba uvijek da bude centralizirano. Ključni elementi ove uloge uključuju povezivanje članova, ideja i aktivnosti na način da sadrži funkcije mreže i ulogu i promovira njene ciljeve. Podupirač mora pokušati osigurati da su prioriteti pojedinačnih članova i homogenih zajednica dodati ili da doprinose ka boljem razvoju prioriteta mreže.

Izvori

Kao konsekvencija, mreže su visoko izvorno intenzivne, uključujući visoke troškove i rizike transakcije za članove kao rezultat zajedničkog rada i više administrativnog posla za sekretarijat i podupirača. Samo pomislite koja je snaga potrebna da se održi pravo prijateljstvo – uzbuđeni smo da ipak postoji mogućnost da „mreže“ prizivaju našu kolektivnu maštu, dijelom kao konsekvencija porasta „socijalne mreže“ i percepcija da možemo lako „pronaći prijatelje“; ali to je varljivo. Održavanje veza će uvijek zahtijevati poseban napor; alati nam mogu asistirati, ali oni ne mogu kreirati nešto što nije tamo. Slično, mreže, o kojima govorimo ovdje, zahtijevaju mnogo više od pritiska mišem: prvo i najistaknutije one zahtijevaju pažnju, kao dodatak kvalitetnom vremenu i zajedničkoj povijesti. Članovi moraju biti spremni da podrže ovo i da mu daju punu svoju pažnju. Bez ovoga, nema poslovnog slučaja da provodi modele mreža – centralizirani model ili pristup same agencije bi možda bio korisniji i relevantniji, ako članovi nisu spremni na suradnju.

Donošenje promijena kroz mreže mora uzeti oba, i formu i funkciju, u nalog. Promijene na formi mogu imati strašne efekte na mogućnost mreže da isporuči njene funkcije i, na kraju, njene ciljeve. Ponekad, mreže će se susresti ili promovirati unutarnje promijene u odgovoru na promijene u njenom okruženju ili mandatu i da održi njene značajnosti: prihvatanjem novih članova, promoviranjem novih veza i povećanjem izvora za mrežu. Ovo može dovesti do revidiranja uloga i funkcija mreže, kao i strukturalnih podešivača ili promijena koje za cilj imaju da održe njene relevantnosti. Mreže će se također susresti sa promijenama, u nekom trenutku, sa njenim funkcionalnim balansom; ovo je često da zahtijeva promijenu u formi mreže ili bar refleksije.

Struktura mreže je napravljena od kompleksa postavljenih komponenti, podešena da isporuči svoje funkcije. Mijenjanje funkcionalnog balansa i, dalje, fokus, ne bi trebali biti uzeti olako. U njihovom proučavanju mreža u Etiopiji, Barry i Mendizabal (2009.) pronašli su da su nove funkcije bile nametnute na mrežama (imenovane da djeluju kao posrednici, omogućavajući izvore i servise trećim stranama) i njihovim kapacitetima da se usklade sa njihovim originalnim pretrpelim funkcijama.

Mreže se jako oslanjaju na njihov gubitak veza za mandat da naprave važne promijene. Kako bi bio, što je moguće, osjetljiviji i strateški, pomoćno tijelo mreže treba autoritet kako bi doneo strateške odluke sa malo, ili ne uopšte, konsultacije sa članovima. Ovo zahtijeva kohezivno članstvo (dobro definirano i povezano), čista i podjeljena misija (koju svi članovi podržavaju) i pravi mobilizirani kapacitet izvora (raspodijeliti i mobilizirati izvore za duge, srednje i kratke inicijative) (Mendizabal i Yeo, 2010.). Ovo može zahtijevati posvetu mreži koja je možda nemoguća za mnoge članove – vodeći play-off između opredjeljenja članova i odgovora mreže. Alternativno, više centralizirane strukture mogu biti kreirane da zadovolje ovu ulogu, ali onda bar jedan mora razmotriti da li je mreža uopšte potrebna.

Zaključak

Mreže su veoma često zamišljane kao automatsko vozilo za isporuku razvojnih inicijativa, sa nedovoljno namjera za racionalnu pozadinu takvog izbora. Mnoge organizacije i agencije odlučuju da li im je zaista potrebna mreža za isporuku objekta i njihov instinkt planira jedan, koji često uključuje identifikovanje članova i fondiranje njihove suradnje. Postoje problemi sa ovom stavkom. Prvo, tjela koja su označena mreže nisu uvijek mreže; one su često projekti ili servisi isporuke organizacijama da daju punomoć i da podrže način rada mreže. Drugo, mreže su autohtone u bilo kojoj situaciji ili okruženju; one postoje prije nego što se preuzme neka inicijativa i postojeće kada se inicijativa završi. One su prirodni fenomeni koji se mogu dobro koristiti, ako se tretiraju na pravi način, ali se ne mogu uništiti ili kreirati, jedino se mogu transformirati kroz senzitivno olakšavanje. Treće, mreže su panaceje i ne mogu se prilagoditi svim situacijama. Stablnost strategije mreže treba biti ispitana pažljivo, prije investiranja u nju, posebno pošto mreža može biti skuplja nego alternativna strategija.

Prezentirali smo pristup funkcijama mreže, zajedno sa nekim novim promijenama, kako bismo pojasnili vrijednost mreže i artikulirali njenu komparativnu vrijednost u odnosu na alternativne forme organizacije. Ovdje bi trebala biti jasno definirana svrha mreže u početku. Uloga mreže bi trebala biti definirana, zajedno sa spektrom iz pomoći agenciji i trebalo bi biti jasno da je mreža najefikasniji ili najuspješniji odgovarajući mehanizam za isporuku za samu ulogu. Fokusirajući se na to što će zapravo mreža uraditi u uslovima pet kategorija funkcija (menadžment znanja, amplifikacija i advokatura, građevine zajednice, sazivanje heterogenih grupa i mobilizacija izvora), slučaj može biti napravljen kako bi investirao u mreže ili ne, baziran na tome da li ove funkcije mogu biti bolje sprovedene kroz neku drugu formu organizacije.

Ako postoji jedna stvar koju bismo trebali pitati one koji žele postaviti mrežu, onda bi ona bila da istraže mreže koje već postoje i da izgrade nove na njima, koristeći izvore strateški. Ako već ne postoje vrste mreža koje oni traže, zašto je to tako? Koji

su to faktori zabranjivanja? Ako oni ostaju odlučni kreirati mrežu gdje su njihovi izvori najbolje investirani u adresiranje ovih faktora zabranjivanja. Jednom kada su ovi podignuti, mreži je lakše da ispliva na površinu.

Napisano od strane Simon Hearn, ODI Research Officer, Research and Policy in Development Programme (RAPID) (s.hearn@odi.org.uk) and Enrique Mendizabal, ODI Research Associate (e.mendizabal.ra@odi.org.uk) and Editor of <http://onthinktanks.org>

"Ovaj papir je originalno objavljen na engleskom jeziku od strane Inostranog instituta za razvoj (ODI) (www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5137&title=networks-network-function-approach-rapid), i prijeveden je prijeko PEMPAL mreže da ga njegovi članovi mogu koristiti. Zbog toga, PEMPAL, a ne ODI, snosi punu odgovornost za bilo koje napravljene greške u tijeku prijevoda."

Literatura

- Barry, G. and Mendizabal, E. (2009) 'Research Policy Networks in Ethiopia: Agents of Change?' (www.odi.org.uk/resources/download/3495.pdf).
- Engel, P.G.H. (1997) *The social organisation of innovation, a focus on stakeholder interaction*. Amsterdam: Royal Tropical Institute.
- Gladwell, M. (2010) 'Small Change: Why the revolution will not be tweeted', *The New Yorker*, 4 October.
- Gulati, R. (1995) 'Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis', *Administrative Science Quarterly* 40: 619-652.
- Martinez-Diaz, L. and Woods, N. (2009) *Networks of Influence? Developing Countries in a Networked Global Order*. Oxford: Oxford University Press.
- Mendizabal, E. (2006a) *Understanding Networks: The functions of research policy networks*. Working Paper no. 271. London: Overseas Development Institute.
- Mendizabal, E., (2006b) *Building effective research policy networks: Linking function and form*. Working Paper no. 276. London: Overseas Development Institute.
- Mendizabal, E. and Yeo, S. (2010) 'From think tank to think net: The virtues of virtuality', *The Broker*, June. Leiden: Foundation for International Development Publications.
- Nan, S. (2001) *Effective Networking for Conflict Transformation*. London: International Alert.
- Newman, M.E.J. (2003) 'The structure and function of complex networks', *SIAM Review* 45: 167-256.
- Perkin, E. and Court, J. (2005) *Networks and policy processes in international development: a literature review*. ODI Working Paper no. 252. London: Overseas Development Institute.
- Peterson, J. (2003) *Policy Networks*. Political science series, paper 90. Vienna: Institute for Advanced Studies.
- Podolny, J. and Page, K. (1998) 'Network forms of organisation', *Annual Review of Sociology* 24: 57-76.
- Powell, W. (1990) 'Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organisation', *Research in Organisational Behaviour* 12: 295-336.
- Ramalingam, B. (2011) 'Mind the network gaps'. ODI research report. London: Overseas Development Institute.
- Ramalingam, B. et al. (2008) 'Strengthening humanitarian networks: Applying the network functions approach'. ODI Background Note. London: Overseas Development Institute.
- Reinicke W. and Deng, F. (2000) *Critical Choices. The United Nations, networks, and the future of global governance*. Ottawa: IDRC.
- Starkey, P. (1997) *Networking for Development*. London: International Forum for Rural Transport and Development.
- Taschereau, S. and Bolger, J. (2007) *Networks and capacity*. Discussion Paper 58C. Maastricht: ECDPM.
- Yeo, S. (2004) 'Creating, Managing and Sustaining Policy Research Networks'. Unpublished paper.